



جمهورية مصر العربية  
معهد التخطيط القومي  
الدراسات العليا

## البحث التطبيقي

|                                                                                                                                |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| دور المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع المنظمات غير الحكومية<br>(دراسة حالة للمنظمات غير الحكومية بمحافظة الفيوم)          | عنوان البحث باللغة<br>العربية    |
| The Role of Monitoring and Evaluation in Improving<br>the Quality of NGO Projects (Case Study - NGOs in<br>Fayoum Governorate) | عنوان البحث باللغة<br>الإنجليزية |
| نهى سعد محمود                                                                                                                  | إعداد                            |
| أستاذ دكتور: أحمد عبد العزيز البقلي<br>أستاذ السكان والقوى العاملة<br>مدير مركز التنمية الإقليمية الأسبق                       | إشراف                            |

لإستكمال متطلبات الحصول على الماجستير المهني في المتابعة والتقييم

2025

### الملخص العربي

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على دور المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع المنظمات غير الحكومية وقد تم إختيار دراسة حالة للمنظمات غير الحكومية بمحافظة الفيوم للتعرف على مدى فعالية المتابعة والتقييم فيها، وأثر المتابعة والتقييم على جودة المشاريع التي تقوم بها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مجتمع الدراسة الذي ضم مجموعة من مديري ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

تم اختيار عينة مكونة من 42 من مديري ومنسقي المشاريع ومن العاملين في قسم المتابعة والتقييم في المنظمات غير الحكومية بمحافظة الفيوم ، بعد اجراء الاستبيانات وتحليل البيانات التي تم جمعها من العينة باستخدام برنامج SPSS ،خلصت الدراسة إلى أن المنظمات تتبنى معايير جودة عالية في مشاريعها. وقد جاءت العبارات المتعلقة بالالتزام الإجرائي وتقارير المتابعة في صدارة الترتيب.

مما يؤكد أن المنظمات تولي أهمية كبيرة لتلبية متطلبات الشفافية والمساءلة أمام المانحين والجهات الرقابية، وهو ما يضمن تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع بشكل فعال وكفاء.

بناء على نتائج الدراسة ركزت التوصيات على الضرورة القصوى لتوفير تدريبات مكثفة ومستمرة لجميع المستويات الإدارية والتشغيلية في مجال المتابعة والتقييم. وتتصدى هذه التوصيات بفعالية للضعف النسبي الذي تم تحديده في الجزء الثاني المتعلق بوجود فريق متخصص وربط المتابعة والتقييم بتقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: المتابعة، التقييم، المنظمات غير الحكومية

### Abstract

This research aims to highlight the role of monitoring and evaluation in improving the quality of projects implemented by non-governmental organizations (NGOs). A case study of NGOs in Fayoum Governorate was selected to assess the effectiveness of monitoring and evaluation practices and their impact on project quality. The descriptive-analytical approach was used to analyze the study population, which included a group of project managers and coordinators in NGOs. A sample of 42 Project Manager and coordinators from NGOs in Fayoum Governorate, along with staff from the monitoring and evaluation department, was selected. After conducting questionnaires and analyzing the data collected from the sample using SPSS software, the study concluded that the organizations adopt high-quality standards in their projects. The statements related to procedural commitment and monitoring reports ranked highest, confirming that the organizations place great importance on meeting transparency and accountability requirements to donors and regulatory authorities. This ensures the achievement of project goals and expected outcomes effectively and efficiently. Based on the study's results, the recommendations emphasized the utmost necessity of providing intensive and continuous training for all administrative and operational levels in the field of monitoring and evaluation. These recommendations effectively address the relative weakness identified in the second section regarding the existence of a specialized team and linking M&E to performance evaluation.

**Keywords:** Monitoring, Evaluation, Non-Governmental organization

## الجزء الأول: الإطار النظري

### 1. المقدمة

تعد المنظمات غير الحكومية في مصر شريكًا أساسيًا في المنظومة التنموية، حيث تسهم في تنفيذ مشاريع تنموية تهدف إلى تحسين مستويات المعيشة وتمكين المجتمعات المحلية وتعزيز الاستدامة البيئية ودعم الفئات المهمشة. يبلغ عدد المنظمات غير الحكومية في مصر حوالي 38,000 وفقًا لتصريحات رئيس الجمعيات الأهلية بمصر الخير. هذا العدد يشمل مختلف الكيانات التي تعمل بشكل مستقل عن الحكومة ولها أهداف تنموية أو إنسانية، وتُعرف المنظمة غير الحكومية بأنها منظمة أو مجموعة أو مؤسسة غير ربحية .

تلعب هذه المنظمات دورًا حيويًا في تحسين جودة الحياة للمجتمعات المحلية، من خلال تنفيذ مشاريع تنموية تستهدف مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم والصحة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما تسهم المنظمات غير الحكومية في تعزيز المشاركة المجتمعية وتمكين الأفراد والمجتمعات المحلية من خلال تنفيذ مشاريع تنموية مستدامة.

تعد المتابعة والتقييم أداتين أساسيتين لضمان جودة واستدامة مشاريع المنظمات غير الحكومية، حيث تسهم في تعزيز التعلم المستمر وتحسين الأداء. في هذا السياق، تأتي دراسة دور المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع المنظمات غير الحكومية، من خلال دراسة حالة للمنظمات غير الحكومية بمحافظة الفيوم، لتسليط الضوء على أفضل الممارسات والتوصيات العملية لتطويرها.

تعتبر المنظمات غير الحكومية في محافظة الفيوم نموذجًا للعديد من المنظمات غير الحكومية في مصر، حيث تسهم في تنفيذ مشاريع تنموية تهدف إلى تحسين مستويات المعيشة وتمكين المجتمعات المحلية. من خلال دراسة هذه المنظمات، يمكن استخلاص دروس يمكن تطبيقها في المنظمات غير الحكومية الأخرى في باقي محافظات مصر.

### 2. مشكلة البحث

يسلط هذا البحث الضوء على النتائج المترتبة عن عدم تطبيق نظام المتابعة والتقييم في المشروعات التنموية التي تنفذها المنظمات غير الحكومية. بناءً على الخبرة العملية للباحث في هذا المجال، تبين أن العديد من هذه المنظمات تقتصر إلى استخدام نظام متابعة وتقييم فعال، مما يؤدي إلى أنها تحيد عن تحقيق أهدافها المرجوة. النتائج التي قد تترتب على عدم تطبيق نظام المتابعة والتقييم في المشروعات التنموية التي تنفذها المنظمات غير الحكومية:

- إنفاق غير فعال للموارد.
- زيادة خطر الفساد وعدم المساءلة.
- صعوبة اتخاذ القرارات لعدم وجود بيانات دقيقة وموثوقة.
- تدهور جودة الخدمات وتأثيرها السلبي على المستفيدين المباشرين.
- عدم القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة أو احتياجات المستفيدين.

هذه النتائج تؤكد أهمية تطبيق نظام فعال للمتابعة والتقييم في المشروعات التنموية التي تنفذها المنظمات غير الحكومية لضمان تحقيق الأهداف والاستدامة.

### 3. فروض و تساؤلات البحث

#### فروض البحث

- هناك علاقة إيجابية بين تطبيق نظام المتابعة والتقييم وتحسين جودة المشاريع التنموية في المنظمات غير الحكومية،
- يساهم نظام المتابعة والتقييم في أخذ خطوات تصحيحية في تنفيذ الأنشطة،
- غياب نظام المتابعة والتقييم يؤدي إلى ان تحيد المشروعات عن تحقيق أهدافها،
- تطبيق نظام المتابعة والتقييم يعزز من استدامة المشروعات التي تنفذها المنظمات غير الحكومية.

#### تساؤلات البحث

- ما هي العلاقة بين تطبيق نظام المتابعة والتقييم وتحسين جودة المشاريع التنموية في المنظمات غير الحكومية؟
- كيف يمكن لنظام المتابعة والتقييم أن يساهم في اتخاذ خطوات تصحيحية خلال تنفيذ المشاريع التنموية؟
- ما الأثر الذي يترتب على غياب نظام المتابعة والتقييم في أن تحيد المشاريع التنموية عن تحقيق أهدافها؟
- كيف يعزز تطبيق نظام المتابعة والتقييم استدامة المشاريع التنموية التي تنفذها المنظمات غير الحكومية؟

### 4. هدف/ أهداف البحث

#### هدف رئيسي:

تأثير دور نظام المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع التنموية التي تنفذها المنظمات غير الحكومية مع التطبيق على دراسة حالة بعض المنظمات الغير حكومية في محافظة الفيوم.

يمكن إضافة الأهداف الفرعية التالية لدعم الهدف الرئيسي:

#### أهداف فرعية:

- تحديد أفضل ممارسات للمتابعة والتقييم لتحسين جودة المشاريع،
- تحليل أهمية أنظمة المتابعة والتقييم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمشاريع التنموية التي تنفذها المنظمات غير الحكومية،
- تحديد تأثير تطبيق نظام المتابعة والتقييم على تحقيق أهداف المشاريع التنموية وضمان استدامتها،
- اقتراح بعض التوصيات القابلة للتنفيذ لتطوير وتفعيل عمليات المتابعة والتقييم بما يتناسب مع احتياجات المنظمات غير الحكومية في محافظة الفيوم.

## 5. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث أنه يوفر فهماً أعمق لتأثير أنظمة المتابعة والتقييم على جودة مشاريع المنظمات غير الحكومية، تطوير الممارسات حيث يمكن أن يساهم البحث في تطوير ممارسات المتابعة والتقييم في المنظمات غير الحكومية، مما يعزز جودة المشاريع والاستفادة منها، يساهم في سد الفجوة المعرفية الحالية في الدراسات العربية حول تأثير المتابعة والتقييم على جودة المشاريع في القطاع غير الحكومي.

## 6. منهج البحث

اعتمد الباحث في هذه البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف دراسة دور ممارسات المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع المنظمات غير الحكومية بمحافظة الفيوم. وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل البيانات المرتبطة بها لاستخلاص النتائج ذات الدلالة. وقد قام الباحث بتصميم الاستبيان بناءً على الجانب النظري وبما يخدم متغيرات البحث، وكذلك يضمن قياس أهداف البحث واختبار فرضياته، وقد تكون الاستبيان من الأقسام التالية:

**القسم الأول:** البيانات الأساسية للمشاركة: يشمل هذا القسم المعلومات الأساسية عن المشارك، وهي: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي وسنوات العمل في المنظمة، مجال عمل المنظمة) ويتكون من 6 أسئلة.

**القسم الثاني:** نظام المتابعة والتقييم: يتناول هذا القسم دراسة المتغير المستقل، وهو نظام المتابعة والتقييم في الجمعية، ويتكون من 9 أسئلة.

**القسم الثالث:** جودة المشاريع: يتناول هذا القسم دراسة المتغير التابع، وهو جودة المشاريع في الجمعية، ويتكون من 6 أسئلة.

**القسم الرابع:** التحديات والصعوبات: يتناول هذا القسم دراسة التحديات والصعوبات التي تواجه المشاريع في الجمعية، ويتكون من 5 أسئلة.

**القسم الخامس:** التوصيات: يهدف هذا القسم إلى جمع التوصيات المقترحة من قبل العاملين في الجمعية لتحسين أدائها وتعزيز جودة مشاريعها. يتضمن هذا القسم 5 أسئلة محددة بالإضافة إلى سؤال مفتوح يتيح للمشاركين سرد توصياتهم وأفكارهم التي تساهم في تطوير الجمعية وتحقيق أهدافها.

العينة المستخدمة في هذه الدراسة هي عينة إنتقائية، حيث تم اختيارها بناءً على صلة العاملين في منظمات المجتمع غير الحكومية والجمعيات في محافظة الفيوم بموضوع الدراسة. حيث كان إجمالي حجم العينة المأخوذة لغرض الدراسة هو 42.

تم جمع العينة من خلال توزيع الاستبيان في الفترة من أغسطس إلى نهاية سبتمبر 2025 على العاملين في المنظمات غير الحكومية والجمعيات في محافظة الفيوم، وشملت العينة على مديري البرامج، مديري المشروعات، ومسؤولي المتابعة والتقييم.

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، مثل مقاييس النزعة المركزية (المتوسط - الوسيط) وكذلك مقاييس التباين: الانحراف المعياري وذلك لتحديد مدى تباين استجابات أفراد العينة، البرامج الإحصائية التي استعان بها الباحث تم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة.

## 7. مفاهيم أساسية

**المتابعة:** عملية متابعة تنفيذ خطوات المشروع للتأكد من أنه يسير وفق الخطة الموضوعية، ورصد

أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير المشروع والعمل على تلافيها. (السمهوري، 2022).

**التقييم:** هي عملية تهدف إلى التأكد من أن المشروع قد حقق النتائج المرجوة من وإلى تحديد أثر المشروع سواء المباشر على المستفيدين من المشروع، أو غير المباشر على المستفيدين والبيئة المحيطة، وذلك على المدى القريب والبعيد. (السمهوري، 2022)

**جودة المشاريع:** هي مطابقة نتائج عمل المشاريع للمواصفات أو المعايير المجمع عليها والمخطط لها، والتي تم الاتفاق عليها (السمهوري، 2022).

**المنظمات غير الحكومية:** هي منظمة أو مؤسسة غير ربحية تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية أو اقتصادية تنموية بشكل مستقل (السمهوري، 2022).

## 8. الدراسات السابقة

- حماد. (2010). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبياناً خصيصاً لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع معيار الارتباط - معيار الأثر - معيار الفاعلية معيار الكفاءة - معيار الاستدامة)

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة حسب النتائج انه يتم تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتماداً على معيار الارتباط بنسبة 73% وعلى معيار الكفاءة النسبة 69% و على معيار الفاعلية بنسبة 68% وعلى معيار الأثر بنسبة 71% و على معيار الاستدامة بنسبة 64% وكانت توصيات الباحث ما يلي: من الضروري أن تراعي إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية معيار الارتباط بشكل أفضل من خلال تحديد الفئات المستهدفة بدقة والتعرف على الاحتياجات الأساسية للفئة المستهدفة، وبراى تحليل المخاطر التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع وكذلك تحقيق الجودة في مخرجات المشروع وكذلك مقارنة تكاليف المشروع بتكاليف مشاريع مشابهة أخرى وكذلك بضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع لتصبح ثقافة في المنظمة وليس بناء طلب الممولين.

• أبو عيشة (2013). دوافع تبني ممارسات المتابعة والتقييم في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية. قطاع غزة

تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة في تبني ممارسات المتابعة والتقييم في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج مناسب لفهم الظواهر الاجتماعية والإدارية كما هي في الواقع وتفسيرها. شملت عينة الدراسة 65 منظمة غير حكومية عاملة في قطاع غزة، مما يوفر قاعدة بيانات معقولة لاستخلاص النتائج حول واقع المتابعة والتقييم في هذا القطاع الحيوي. كشفت النتائج الرئيسية للدراسة عن عدة نقاط جوهرية، أهمها أن التركيز على الامتثال للمانحين والإبلاغ: أشارت الدراسة بوضوح إلى أن ممارسات المتابعة والتقييم في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة تميل بشكل كبير نحو تلبية متطلبات الجهات المانحة. هذا يعني أن الهدف الأساسي من هذه الممارسات هو ضمان الامتثال للشروط التعاقدية وتقديم التقارير المطلوبة للممولين، أكثر من كونه أداة داخلية لتحسين جودة المشاريع وفعاليتها. كما أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف التركيز على تحسين أداء المشاريع، على النقيض من النقطة السابقة، وجدت الدراسة أن هناك قصوراً في استخدام المتابعة والتقييم كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الفعلي للمشاريع. يشير هذا إلى أن المنظمات قد لا تستفيد بشكل كامل من البيانات والمعلومات التي تنتجها عمليات المتابعة والتقييم في التعلم من التجارب وتعديل المسار لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة أكبر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى محدودية مشاركة أصحاب المصلحة (مثل المستفيدين، المجتمعات المحلية، الشركاء، وحتى الموظفين الداخليين) في تصميم وتنفيذ نظم المتابعة والتقييم كانت محدودة. يعتبر هذا النقص في المشاركة تحدياً كبيراً، حيث أن إشراك أصحاب المصلحة يعزز من ملكية العملية، ويزيد من مصداقية النتائج، ويضمن أن تكون أدوات التقييم ذات صلة بالاحتياجات والتحديات الحقيقية على الأرض.

• Phiri, B. (2015). Influence of monitoring and evaluation on project performance: A case of African Virtual University, Kenya (Master's thesis). African Virtual University.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنشطة المتابعة والتقييم وأداء المشاريع في الجامعة الافتراضية الأفريقية، من خلال التركيز على أربعة مكونات رئيسية: تخطيط الرصد والتقييم، التدريب المؤسسي، المسوحات الأساسية، وأنظمة المعلومات. وقد تم اعتماد "درجة تحقيق أهداف المشروع" كمؤشر رئيسي لقياس الأداء.

توضح الدراسة أن التخطيط المسبق لأنشطة المتابعة والتقييم، بما يشمله من تحديد مؤشرات الأداء المناسبة، وجدولة عمليات جمع وتحليل البيانات، يمثل خطوة أساسية لضمان تحسين الأداء العام للمشاريع. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات المشاركة قد خضعت لتدريبات متخصصة في مجال المتابعة والتقييم، وشاركت في تنفيذ المسوحات الأساسية، وكانت على دراية كاملة بخطط الرصد والتقييم المعتمدة.

خلصت الدراسة إلى أن المتابعة والتقييم تؤثر بشكل مباشر ونسبي على أداء المشاريع، مما يستدعي ضرورة إدماجها ضمن مراحل التخطيط والتنفيذ بشكل منهجي ومتكامل. كما أكدت على أهمية بناء القدرات المؤسسية وتفعيل أنظمة المعلومات لضمان استدامة الأثر وتحقيق الأهداف المرجوة، خاصة في سياق المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية الواضحة.

• عنبر (2016). المعايير الدولية بإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية  
الحلمة في قطاع غزة

تناولت هذه الدراسة التعرف على دور المعايير الدولية بإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات بالمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع إدارة موارد المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير الدولية على زيادة جودة المشروع وكان أكثر المعايير تأثيراً هو إدارة موارد المشروع.

وصت الدراسة بإشراك العاملين المعنيين ومنفذي المشروع في إعداد خطط المشروع لأنهم أكثر الناس دراية بما هو أفضل للمشروع.

- Nasambu, J. (2016). Factors influencing the performance of monitoring and evaluation systems in non-government organizations in Lira District, Northern Uganda (Master's thesis in Monitoring and Evaluation). Uganda Technology and Management University (UTAMU).

تم إعداد هذه الدراسة بهدف تحديد العوامل المؤثرة في أداء نظم الرصد والتقييم في المنظمات غير الحكومية بمنطقة ليرا، وقد استخدمت الدراسة 79 مشاركاً من المديرين وموظفي الرصد والتقييم والموظفين الذين يعملون في مجال إدارة الرصد والتقييم. أوضحت النتائج أن هيكل الرصد والتقييم، جودة البيانات، قدرة الموارد البشرية واستخدام أساليب الرصد والتقييم أثرت بشكل كبير على أداء نظم الرصد والتقييم. أوصت الدراسة بأن تقوم المنظمات غير الحكومية بمراجعة البيانات بشكل دوري، إجراء تقييمات أولية للآثار من خلال دراسات الحالة والجمع بين استخدام الإطار المنطقي ورسم خرائط النتائج.

- Boardman, M. P. (2018). Exploring quality in the implementation of development projects: Insights from development NGOs.

تناول البحث مشكلة تزايد الإقرار بضعف التنفيذ بوصفه أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في فشل المشاريع التنموية، الأمر الذي يثير تساؤلات حول الآليات الرسمية المتاحة لتقييم عمليات التنفيذ. وانطلاقاً من ذلك، سعى الباحث إلى استكشاف مفهوم الجودة كمدخل لتقييم أداء تنفيذ المشاريع.

أجري البحث في ثلاث منظمات غير حكومية تعمل في مجال التنمية في جنوب شرق آسيا، واعتمد على منهجية مختلطة شملت إجراء 34 مقابلة شبه منظمة مع موظفي المشروعات، بالإضافة إلى تحليل الأدبيات للمنظمات وتقارير المشروعات. وبشكل عام، أظهرت النتائج توافقاً مع الأدبيات التي ترى أن الجودة تمثل

تفاعلاً بين التوقعات والإنجازات، وأن استخدامها كأداة فعّالة لتقييم تنفيذ المشاريع يتطلب وجود إطار مرجعي واضح ومناسب. كما تشير النتائج إلى أن تعزيز الاستفادة من مفهوم الجودة في تقييم التنفيذ يستلزم التركيز بشكل أكبر على التفاصيل الدقيقة، ولا سيما ما يتعلق بالآليات تحديد التوقعات رسمياً وطرق مراقبة الإنجازات بكفاءة.

وفيما يتعلق بالمراقبة، يؤكد البحث ضرورة تحسين استهداف جهود المتابعة لضمان مواءمة الإنجازات مع التوقعات، ودعم ذلك بتحليل منهجي للبيانات. وبناءً على ذلك، أوصى الباحث بإجراء تعديل بسيط على أداة المراقبة النموذجية للمشاريع، بحيث يمكن استخدامها بصورة تكرارية واستباقية لتقييم جودة التنفيذ. واختتمت الدراسة بتحديد مجموعة من مسارات البحث المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير تقييم جودة التنفيذ في مشاريع التنمية.

- **Karanja, J. W., & Yusuf, M. (2018). Role of monitoring and evaluation on performance of non-governmental organizations' projects in Kiambu County.**

تناولت هذه الدراسة دور المتابعة والتقييم في أداء مشاريع المنظمات غير الحكومية في مقاطعة كيامبو بكنيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة 51 منظمة غير حكومية. أظهرت النتائج أن أهداف وغايات المشروع لم تكن واضحة لأعضاء المنظمات، وأن أدوار الموظفين في المشروع لم تتطابق مع خبراتهم ومؤهلاتهم. كما وجدت الدراسة أن الخبرة الفنية أثرت على أداء المشاريع من خلال الاستفادة من حكم الخبراء، وتنسيق مهارات الموارد البشرية، وتوقعات أداء المشروع، وتطوير القدرات والتدريب في مجال المتابعة والتقييم.

- **Romia, Haezron & Kisimbii, Johnbosco Mutuku.(2020). Influence of Monitoring and Evaluation Systems on Performance of Projects in Non-Governmental Organizations: A Case of Education Projects in Mombasa County, Kenya**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير نظم المتابعة والتقييم على أداء المشاريع في المنظمات غير الحكومية، مع التركيز على مشاريع التعليم في مقاطعة مومباسا بكنيا. تم استخدام تصميم البحث الوصفي، وشملت عينة الدراسة 70 موظفاً من 10 منظمات غير حكومية. أظهرت النتائج أن أداء المشاريع في قطاع التعليم ارتبط بشكل إيجابي وكبير مع الهياكل التنظيمية للمتابعة والتقييم، والقدرة البشرية للمتابعة والتقييم، وخطة المتابعة والتقييم للمشروع. وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر 74.1% من التباين في أداء المشاريع التعليمية.

- **ثابت. (2020). أثر القدرة التنظيمية في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج دراسة تطبيقية على المنظمات التنموية النسائية العاملة في قطاع غزة فلسطين**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرة التنظيمية في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج في المنظمات التنموية النسائية العاملة في قطاع غزة. وقد اعتمد البحث على إجراءات المنهج الوصفي التحليلي. وقد طبقت الدراسة على (٤٣) موظفة من العاملات في دائرة المتابعة والتقييم وهن مديرة المنظمة، مديرة

البرامج، مديرة المشروع، منسقة المشروع، مديرة المتابعة والتقييم في المؤسسات التنموية النسوية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) as للمقدرة التنظيمية في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج وان المنظمات محل الدراسة تعنى بالقدرة التنظيمية وتتمتع بقدرة قيادية عالية مما يسهل من أدائها لعمليات المتابعة والتقييم، وقد أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بتطوير القدرات التنظيمية للمنظمات محل الدراسة لتمكينها من تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج، وزيادة الاهتمام بالإفصاح عن تقارير النواتج والأثر

عبد الناصر. (2020). دور مشاريع التنمية في المنظمات غير الحكومية في تحسين جودة المقدمة للفئات المهمشة في قطاع غزة - دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي. رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مشاريع التنمية، ممثلة بأبعادها المتنوعة التي تشمل (برنامج الرعاية الصحية الأولية والثانوية، برنامج حماية المرأة والطفل وتمكين الشباب في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بالتطبيق على اتحاد لجان العمل الصحي كحالة دراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على أداة الاستبيانات لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وقد استهدفت الدراسة الراهنة اتحاد لجان العمل الصحي كمنظمة صحية ومجتمعية فاعلة في إطار عمل المنظمات غير الحكومية، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالمستفيدين من مشاريع التنمية المتمثلة ب (برنامج الرعاية الصحية الأولية والثانوية، برنامج حماية المرأة والطفل وتمكين الشباب البالغ عددهم (607661) مستفيد وفقاً للأرقام الصادرة عن اتحاد لجان العمل الصحي لعام 2019، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الدراسة بلغ عددها (500) تم استهدافهم بالاعتماد على أداة الاستبيان التي وزعت عليهم وقد تم استرداد (471) استبيان استخدمت لأغراض التحليل. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاريع التنمية في اتحاد لجان العمل الصحي كان لها دور إيجابي وفعل في تحسين جودة الخدمات المقدمة للفئات المهمشة في قطاع غزة.

• السهموري. (2022). أثر المتابعة والتقييم في جودة مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة حالة الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية. رسالة ماجستير. المعهد العالي لإدارة الأعمال. سوريا.

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على دور المتابعة والتقييم وأهميته بالنسبة للمنظمات غير الحكومية بشكل عام. تم اختيار الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية، إحدى المنظمات غير الحكومية في سورية، للتعرف على مدى فعالية المتابعة والتقييم فيها، وأثر المتابعة والتقييم على جودة المشاريع التي تقوم بها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مجتمع الدراسة الذي ضم مجموعة من مديري ومنسقي المشاريع في الجمعية.

تم اختيار عينة مكونة من 30 من مديري ومنسقي المشاريع في الجمعية ومن العاملين في قسم المتابعة والتقييم، بعد إجراء الاستبيانات وتحليل البيانات التي تم جمعها من العينة باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية Excel، وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS، خلصت الدراسة إلى أنه يوجد في الجمعية قسم متابعة وتقييم فعال، يمارس مختلف نشاطات المتابعة والتقييم من مقابلات مع المستفيدين وزيارات ميدانية وغيرها بكفاءة وحيادية، كما قامت الباحثة من خلال البحث بقياس جودة المشاريع في الجمعية من خلال المعايير العالمية في قياس جودة المشاريع (الارتباط الكفاءة، الفاعلية، الأثر الاستدامة، واتضح أن هناك جودة عالية للمشاريع في الجمعية.

كما تم حساب الارتباط الخطي والانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع، وظهر أن هناك أثر للمتابعة والتقييم في جودة المشاريع التي تنفذها الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية.

بناءً على نتائج الدراسة ركزت التوصيات على قيام الجمعية بتخصيص ميزانية أكبر بحيث تكفي نشاطات المتابعة والتقييم في كافة المشاريع وأجراء تدريب واجتماعات مع باقي أقسام الجمعية من أجل إشراكهم في العمليات وضمان تسهيل عمل فريق المتابعة والتقييم.

- القادري. (2023). قياس أثر المتابعة والتقييم على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في اليمن. رسالة ماجستير. الجامعة اللبنانية الدولية. اليمن.

ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين أنشطة المتابعة والتقييم ومدى تأثيرها على نجاح المشاريع التي تنفذها المنظمات غير الحكومية في اليمن. استخدم الباحث منهجية تحليلية لتقييم البيانات المجمعة من تلك المنظمات، كما تضمنت الدراسة استخدام أدوات مثل برامج تحليل البيانات لقياس الأثر بدقة. حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة إيجابية ملحوظة بين ممارسة عمليات المتابعة والتقييم بشكل مستدام وبين نجاح المشاريع، حيث تساهم هذه العمليات في تحسين كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة على المستوى العملي.

- ممدوح. (2023). جودة منظمات العمل غير الحكومية : دراسة حالة. رسالة دكتوراه. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر.

تناولت الدراسة وصف واقع المنظمات غير الحكومية في مصر واستعراض التحديات والمشكلات التي تواجهها. تم اختيار عينة دراسة مكونة من 274 منظمة غير حكومية تم اختيارها بشكل عشوائي من قاعدة بيانات مؤسسة مصر الخير للجمعيات الأهلية، والتي يوجد بها إجمالاً 5300 منظمة مسجلة. كما استهدفت الدراسة الميدانية اختبار الفرضية الرئيسية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة بين مستوى القدرة التنظيمية والمؤسسية للمنظمة للعمل غير الحكومية وبين عمر المنظمة. وقد أظهرت الدراسة أن منظمات العمل غير الحكومية تواجه العديد من المشكلات والتحديات المؤسسية التي تعيق تطور أدائها داخل المجتمع ولمواجهة هذه المشكلة، اقترح الباحث اعتماد منهجية الجودة الشاملة كمدخل للتحسين المستمر وتطوير الأداء. ومن خلال الدراسة، قام الباحث بتصميم برنامج يساهم في تطوير أداء منظمات العمل غير الحكومية، باستخدام المدخل المنظومي. يستند البرنامج على تصميم مجموعة معايير لجودة المنظمات الأهلية كنظام للتحقق من الجودة وضمانها. تم اختبار هذه المعايير على ست جمعيات أهلية في مركز إطسا بمحافظة الفيوم، بهدف تحديد فجوات الأداء المؤسسي وتحديد مرحلة النمو التي تمر بها المنظمة، وتصميم خطة لبناء قدراتها وفقاً لنتائج التطبيق العملي. يهدف البرنامج إلى تعزيز الأداء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية وتطويرها بشكل مستدام.

يتضح أن هناك علاقة وثيقة وتكاملاً واضحاً بين البحث الحالي والدراسات السابقة التي استعان بها الباحث، وذلك بعد الاطلاع على عدد كبير من الأبحاث التي تناولت موضوع المتابعة والتقييم حتى تاريخ تسليم البحث. وتنبع أهمية هذه الدراسات السابقة من دورها في إثراء فهم موضوع الدراسة واستعراض أساليب المتابعة والتقييم وأثرها في تحسين نتائج المشاريع وجودتها.

## 9. الفجوة البحثية

أغلب الدراسات التي توصل إليها الباحث والمتعلقة بأنظمة المتابعة والتقييم في المنظمات غير الحكومية تعاني من ندرة في تناول العلاقة المباشرة بين تطبيق هذه الأنظمة وتحقيق معايير الجودة المحددة (مثل الارتباط بالاحتياجات الفعلية للمجتمع، والكفاءة في استخدام الموارد، والفاعلية في تحقيق الأهداف، والأثر المستدام للمشاريع على المدى الطويل) في المشروعات التنموية، حيث غالبًا ما تركز الدراسات على تأثيرات جزئية أو جوانب معينة دون تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير المتابعة والتقييم على تحسين جودة المشاريع بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم هذه الدراسات تميل إلى التركيز على القطاع الحكومي، بالرغم من أن القطاع غير الحكومي الذي يلعب دورًا مهمًا في تنفيذ المشاريع التنموية. هذا يؤدي إلى وجود فجوة معرفية كبيرة في فهم كيفية تأثير ممارسات المتابعة والتقييم على مختلف أبعاد جودة المشاريع في المنظمات غير الحكومية، مثل الارتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر المستدام.

هذه الفجوة البحثية تؤكد الحاجة الماسة إلى إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي تسلط الضوء على الدور الحيوي للمتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع في القطاع غير الحكومي، مع التركيز بشكل خاص على الدراسات الشاملة التي تغطي جميع أبعاد الجودة وتقدم توصيات عملية تعزز من فاعلية هذه المشاريع.

## 10. تقسيم البحث

انقسم البحث إلى جزئين رئيسيين: الإطار النظري والإطار التطبيقي/ الميداني

أولاً: الإطار النظري: ويتكون من: المقدمة، مشكلة البحث، تساؤلات البحث، فروض البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهجيات البحث، المفاهيم الأساسية، الدراسات السابقة، الفجوة البحثية، تقسيم البحث

ثانياً: الإطار التطبيقي/ الميداني: تم التطبيق على بعض الجمعيات الأهلية في محافظة الفيوم للتعرف على مدى فعالية المتابعة والتقييم فيها، ودور المتابعة والتقييم على تحسين جودة المشاريع التي تقوم بها. تم استخدام المنهج الوصفي/ التحليلي في تحليل مجتمع الدراسة الذي سيضم مجموعة من مديري ومنسقي المشاريع في المنظمات.

## الجزء الثاني: الإطار التطبيقي

## 1. مقدمة:

يمثل هذا الجزء تحليلاً إحصائياً مفصلاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها في إطار البحث حول دور المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع المنظمات غير الحكومية في محافظة الفيوم. يتسق هذا الفصل مع المنهجية البحثية المعتمدة وهي المنهج الوصفي/التحليلي، بالاعتماد على أدوات جمع البيانات الكمية (الاستبيانات) وتمت معالجة البيانات إحصائياً لاستخراج التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية بالإضافة إلى تحليل نوعي للإجابات المفتوحة، وذلك للتعرف على اتجاهات العينة نحو محاور الدراسة، بما يتوافق مع الإطار النظري الذي حدد "نظام المتابعة والتقييم" كمتغير مستقل، و"جودة المشاريع" كمتغير تابع.

يهدف التحليل إلى اختبار الفرضيات الرئيسية للبحث وتحديد العلاقة الإيجابية المفترضة بين تطبيق نظام وجودة المشاريع، مع الكشف عن التحديات وتقديم توصيات.

## 2. الخصائص الأساسية للعينة

تم جمع البيانات من عينة بلغ إجمالي حجمها 42 فرداً من العاملين في المنظمات غير الحكومية في محافظة الفيوم. يهدف هذا الوصف إلى تحديد خصائص العينة الأساسية لضمان موثوقية تمثيلها لمجتمع الدراسة.

## • توزيع العينة وفقاً للجنس

أظهر تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة (42 فرداً)، ووجد الباحث أن هناك تقارباً كبيراً في توزيع العينة بين الذكور والإناث، مما يعكس توازناً في استطلاع الآراء داخل مجتمع المنظمات غير الحكومية بالفيوم

جدول (1): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة   |
|------------------|---------|---------|
| 52.4%            | 22      | ذكر     |
| 47.6%            | 20      | أنثى    |
| 100%             | 42      | المجموع |

## • توزيع العينة وفقاً للعمر

أظهر تحليل الفئة العمرية، أن الفئة العمرية من (36-45) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 47.6%، مما يشير إلى أن غالبية الباحثين هم في مرحلة النضج الوظيفي والمهني.

جدول (2): توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئات العمرية

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة العمرية |
|------------------|---------|---------------|
| 23.8%            | 10      | 35-25 سنة     |
| 47.6%            | 20      | 45-36 سنة     |
| 19.0%            | 8       | 55-46 سنة     |
| 9.5%             | 4       | 65-56 سنة     |

## • توزيع العينة وفقاً للمستوى التعليمي

أظهر تحليل المستوى التعليمي، أن الباحثون يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، حيث أن 100% منهم جامعيون، وحوالي 35.7% منهم حاصلون على دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)، مما يعزز من مصداقية الإجابات وفهمهم لمفاهيم المتابعة والتقييم.

جدول (3): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| بكالوريوس        | 27      | 64.3%            |
| ماجستير          | 9       | 21.4%            |
| دكتوراه          | 6       | 14.3%            |
| المجموع          | 42      | 100%             |

### • توزيع العينة وفقاً للمنصب الوظيفي

أظهر التحليل أن فئة "مديري المشاريع" و"منسقي المشاريع" النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ مجموعهم (29) مفردة بنسبة تقارب (69.1%) يُعد هذا مؤشراً إيجابياً للدراسة، حيث أن هؤلاء الأفراد هم الأكثر احتكاكاً بالعمليات الميدانية والأنشطة اليومية للمشاريع، وبالتالي هم الأقدر على الحكم على جودة المشاريع وواقع ممارسات المتابعة والتقييم الفعلية.

جدول (4): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي

| المنصب                                       | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------------------------------------|---------|------------------|
| مدير مشروع                                   | 17      | 40.5%            |
| منسق مشروع                                   | 12      | 28.6%            |
| مسؤول متابعة وتقييم                          | 4       | 9.5%             |
| أخرى (رئيس مجلس إدارة، مدير تنفيذي، استشاري) | 9       | 21.4%            |
| المجموع                                      | 42      | 100%             |

### • توزيع العينة وفقاً لسنوات الخبرة

أظهر التحليل أن أكثر من نصف العينة (52.4%) يمتلكون خبرة تزيد عن 7 سنوات، وهو مؤشر ممتاز يدل على أن البيانات تم جمعها من خبراء ممارسين للعمل الأهلي.

جدول (5): توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

| سنوات الخبرة          | التكرار | النسبة المئوية % |
|-----------------------|---------|------------------|
| أقل من 3 سنوات        | 11      | 26.2%            |
| 3 إلى 4 سنوات         | 2       | 4.8%             |
| أكثر من 4 إلى 7 سنوات | 7       | 16.7%            |
| أكثر من 7 سنوات       | 22      | 52.4%            |
| المجموع               | 42      | 100%             |

### • توزيع العينة وفقاً لمجال عمل المنظمة

أظهر التحليل إلى تنوع مجالات عمل المنظمات المبحوثة في محافظة الفيوم، ويمكن استخلاص الدلالات التالية:

- سيطرة التنمية الاجتماعية: تحتل المنظمات العاملة في مجال "التنمية الاجتماعية" المرتبة الأولى بنسبة كبيرة جداً بلغت (64.3%) يعكس هذا الطبيعة العامة للعمل الأهلي في محافظة الفيوم، حيث تركز أغلب الجمعيات والمؤسسات على تقديم الخدمات الاجتماعية والرعاية للفئات الأكثر احتياجاً، وهو المجال الأوسع الذي يندرج تحته العديد من الأنشطة الفرعية.

- **الاهتمام بتمكين المرأة:** جاء مجال "تمكين المرأة" في المرتبة الثانية بنسبة (14.3%)، مما يشير إلى وجود توجه تنموي واضح في المحافظة نحو دعم قضايا المرأة، وهو ما يتماشى مع التوجهات الوطنية وأهداف التنمية المستدامة.
- **التنوع المحدود:** ظهرت باقي المجالات (البيئة، التعليم، الصحة، الأمن الغذائي) بنسب ضئيلة تراوحت بين (2.4% و 7.1%). هذا التفاوت الكبير في التوزيع قد يعني أن مفاهيم "المتابعة والتقييم" قد تكون أكثر رسوخاً وممارسة في المنظمات الكبيرة ذات الطابع الاجتماعي العام مقارنة بالمنظمات المتخصصة جداً أو الصغيرة، أو أن عينة الدراسة عكست ببساطة الكثافة العددية للجمعيات الخيرية الاجتماعية مقارنة بغيرها في المحافظة.
- **الشمولية:** وجود نسبة (4.8%) من المنظمات التي تعمل في "كل ما سبق" يدل على وجود منظمات كبرى تنفذ مشاريع متكاملة، وهذه النوعية من المنظمات عادة ما تكون بيئة خصبة لتطبيق نظم متابعة وتقييم متطورة نظراً لتعدد أنشطتها.

جدول (6): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمجال عمل المنظمة

| النسبة المئوية (%) | التكرار (العدد) | مجال عمل المنظمة         |
|--------------------|-----------------|--------------------------|
| 64.3%              | 27              | التنمية الاجتماعية       |
| 14.3%              | 6               | تمكين المرأة             |
| 7.1%               | 3               | البيئة                   |
| 4.8%               | 2               | التعليم                  |
| 4.8%               | 2               | كل ما سبق (أنشطة متعددة) |
| 2.4%               | 1               | الصحة                    |
| 2.4%               | 1               | تحقيق الأمن الغذائي      |
| 100%               | 42              | الإجمالي                 |

### 3. تحليل المحور الأول: واقع نظام المتابعة والتقييم في المنظمات غير الحكومية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى تطبيق المنظمات المبحوثة في محافظة الفيوم لنظم متابعة وتقييم فعالة، من حيث الوضوح، الأدوات المستخدمة، الهيكلية، والاستفادة من النتائج. وفيما يلي عرض تفصيلي لاستجابات العينة:

#### • وضوح نظام المتابعة والتقييم

جدول (7): توزيع استجابات العينة حول عبارة "المنظمة تطبق نظام متابعة وتقييم واضح لمشاريعها"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 28              | 66.7%            | 4.62            | مرتفع جداً   |
| موافق          | 4     | 12              | 28.6%            |                 |              |
| محايد          | 3     | 2               | 4.7%             |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |              |

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المنظمات (95.3%) تمتلك نظاماً واضحاً للمتابعة والتقييم، بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.62).

حيث تعكس هذه النتيجة أن المتابعة والتقييم لم تعد عملية عشوائية في منظمات الفيوم، بل أصبحت عملية ممنهجة ومؤسسية. قد يرجع ذلك لمتطلبات وزارة التضامن الاجتماعي والجهات المانحة التي تشترط وجود خطط واضحة للمتابعة كشرط أساسي للموافقة على المشاريع والتمويل.

### • فاعلية الأدوات المستخدمة

جدول (8): توزيع استجابات العينة حول عبارة "المنظمة تستخدم أدوات فعالة في المتابعة والتقييم (مثل التقارير،

الزيارات)"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 27              | 64.3%            | 4.60            | مرتفع جداً   |
| محايد          | 3     | 2               | 4.7%             |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |              |

جاء مستوى الموافقة على استخدام أدوات فعالة مرتفعاً جداً بمتوسط (4.60)، حيث يدل هذا على التنوع في آليات جمع البيانات، حيث لا تكتفي المنظمات بالتقارير المكتوبة، بل تمزج بينها وبين الزيارات الميدانية والمقابلات. هذا التنوع يعزز من مصداقية البيانات التي يتم جمعها ويقلل من احتمالية التحيز، مما يدعم دقة نتائج التقييم.

### • استخدام النتائج للتحسين (التغذية الراجعة)

جدول (9): توزيع استجابات العينة حول عبارة "يتم استخدام نتائج المتابعة والتقييم لتحسين جودة المشاريع"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 25              | 59.5%            | 4.55            | مرتفع جداً   |
| موافق          | 4     | 15              | 35.7%            |                 |              |
| محايد          | 3     | 2               | 4.8%             |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |              |

حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (4.55)، حيث تؤكد هذه النتيجة الدور "التعليمي" للمتابعة والتقييم. فالهدف ليس مجرد "تصيد الأخطاء"، بل استخدام المعلومات المتوفرة لاتخاذ قرارات تصحيحية ترفع من جودة المشروع. هذا الوعي يمثل نقلة نوعية في فكر الإدارة بالمنظمات غير الحكومية.

### • المرونة وتعديل الأهداف (الإدارة التكيفية)

جدول (10): توزيع استجابات العينة حول عبارة "يتم تعديل أهداف ومؤشرات المشاريع بناءً على نتائج التقييم"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 24              | 57.1%            | 4.48            | مرتفع جداً   |
| موافق          | 4     | 14              | 33.3%            |                 |              |
| محايد          | 3     | 4               | 9.6%             |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |              |

بلغ المتوسط الحسابي (4.48)، مع وجود نسبة حياد تقارب 10%. تشير النتيجة إلى تبني مبدأ "الإدارة التكيفية" (Adaptive Management). القدرة على تعديل الأهداف أثناء التنفيذ بناءً على الواقع الميداني هي سمة

للمنظمات الناجحة. نسبة الحياد قد تعكس صعوبة هذا الإجراء في بعض الأحيان بسبب جمود لوائح بعض المانحين التي قد تمنع تغيير بنود الميزانية أو الأهداف بسهولة بعد توقيع العقد.

### • تقييم أداء العاملين

**جدول (11): توزيع استجابات العينة حول عبارة "يتم استخدام نتائج المتابعة لتقييم أداء العاملين"**

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 22              | 52.4%            | 4.33            | مرتفع جداً   |
| موافق          | 4     | 14              | 33.3%            |                 |              |
| محايد          | 3     | 4               | 9.5%             |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 2               | 4.8%             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |              |

جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.33)، وهو أقل قليلاً من العبارات السابقة، مع ظهور استجابات "غير موافق".

التفسير: ربط المتابعة والتقييم بالموارد البشرية (HR) هو ممارسة متقدمة. وجود بعض الاعتراضات (4.8%) أو الحياد قد يشير إلى خوف بعض الموظفين من استخدام المتابعة كأداة "عقاب" بدلاً من التطوير، أو عدم وجود نظام واضح لربط الحوافز بمؤشرات الأداء في بعض الجمعيات الصغيرة.

### • دورية وانتظام المتابعة

**جدول (12): توزيع استجابات العينة حول عبارة "يتم تنفيذ المتابعة والتقييم بشكل دوري ومنظم"**

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 23              | 54.8%            | 4.50            | مرتفع جداً   |
| موافق          | 4     | 17              | 40.5%            |                 |              |
| محايد          | 3     | 2               | 4.7%             |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |              |

أكدت العينة على انتظام العملية بمتوسط حسابي (4.50)، حيث الانتظام والدورية هما جوهر عملية المتابعة (Monitoring). هذا الالتزام بالجدول الزمنية يعكس انضباطاً إدارياً في المنظمات المبحوثة، ويضمن اكتشاف الانحرافات في وقت مبكر قبل تفاقمها.

### • وجود فريق متخصص (الهيكل الوظيفي)

**جدول (13): توزيع استجابات العينة حول عبارة "فريق متخصص مسؤول عن تنفيذ المتابعة والتقييم"**

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 18              | 42.9%            | 4.19            | مرتفع        |
| موافق          | 4     | 16              | 38.1%            |                 |              |
| محايد          | 3     | 6               | 14.3%            |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 2               | 4.7%             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |              |

حصلت هذه العبارة على أدنى متوسط في المحور (4.19)، وانخفض التقدير من "مرتفع جداً" إلى "مرتفع"، مع ارتفاع نسبة الحياد (14.3%).

التفسير: هذه النتيجة واقعية جداً وتتفق مع تحديات العمل الأهلي. ليس كل المنظمات تمتلك الملاءة المالية لتوظيف فريق كامل متخصص للمتابعة والتقييم. في كثير من الأحيان، يقوم مدير المشروع أو المنسق بهذا الدور، مما قد يخلق تضارباً في المصالح ويقلل من استقلالية التقييم.

#### • الشفافية والمشاركة مع أصحاب المصلحة

جدول (14): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تشارك المنظمة نتائج المتابعة والتقييم مع أصحاب المصلحة"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 19              | 45.2%            | 4.25            | مرتفع جداً   |
| موافق          | 4     | 16              | 38.1%            |                 |              |
| محايد          | 3     | 6               | 14.3%            |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 1               | 2.4%             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |              |

بلغ المتوسط الحسابي (4.25). حيث تم مشاركة النتائج تعني الشفافية والمساءلة وعلى الرغم من ارتفاع المتوسط، إلا أن وجود نسبة حياد وموافقة أقل مقارنة بوضوح النظام (الفقرة 1) يشير إلى أن بعض المنظمات قد تتردد في مشاركة "النتائج السلبية" أو التحديات مع الجمهور أو المستفيدين خوفاً على سمعتها، وتكتفي بمشاركتها مع المانح فقط.

#### • خلاصة تحليل المحور الأول:

يتضح من التحليل السابق أن المنظمات غير الحكومية في محافظة الفيوم تمتلك بنية قوية لنظم المتابعة والتقييم، حيث جاءت جميع المؤشرات بمستويات مرتفعة ومرتفعة جداً. وتبرز نقاط القوة في "وضوح النظام" و"استخدام الأدوات"، بينما تظهر الحاجة إلى تعزيز جانب "تخصيص الكوادر البشرية المستقلة" و"الشفافية في مشاركة النتائج" لتحقيق أقصى درجات الفاعلية.

#### 4. تحليل المحور الثاني: جودة المشاريع (المتغير التابع)

يهدف هذا الجزء إلى قياس أثر المتابعة والتقييم على أبعاد جودة المشاريع (الأثر، الاستدامة، الكفاءة، والفاعلية).

#### • قياس الجودة بناءً على الأثر (Impact)

جدول (15): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تقيس المنظمة جودة المشاريع بناءً على التأثير على المستفيدين"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 29              | 69.0%            | 4.64            | مرتفع جداً   |
| موافق          | 4     | 11              | 26.2%            |                 |              |
| محايد          | 3     | 2               | 4.8%             |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |              |

جاءت هذه الفقرة في مقدمة المحور بمتوسط حسابي (4.64)، وهو معدل مرتفع جداً. حيث يُظهر هذا الإجماع أن "الأثر المجتمعي" أصبح المعيار الذهبي للجودة لدى منظمات الفيوم، متجاوزاً مجرد "تنفيذ الأنشطة". وهذا يعكس نضجاً في الفكر التنموي، حيث تُستخدم المتابعة والتقييم للتأكد من حدوث تغيير حقيقي وملاموس في حياة المستفيدين.

## ● استدامة المشروع (Sustainability)

جدول (16): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تأخذ المنظمة في الاعتبار استدامة المشروع عند تقييم جودته"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 25              | 59.5%            | 4.52            | مرتفع جداً   |
| موافق          | 4     | 14              | 33.3%            |                 |              |
| محايد          | 3     | 3               | 7.2%             |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |              |

بلغ المتوسط الحسابي (4.52). حيث ترتبط الجودة بالاستمرارية. تشير النتيجة إلى أن المنظمات تعي أن المشروع "الجيد" هو الذي تستمر منافعه بعد انتهاء التمويل. وتلعب عمليات التقييم (خاصة التقييم النصفى والنهائي) دوراً حاسماً في قياس مؤشرات الاستدامة هذه.

3. الاعتماد على التقارير (Evidence-based Success)

جدول (17): توزيع استجابات العينة حول عبارة "يتم استخدام تقارير المتابعة والتقييم لقياس نجاح المشاريع"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 27              | 64.3%            | 4.60            | مرتفع جداً   |
| موافق          | 4     | 13              | 31.0%            |                 |              |
| محايد          | 3     | 2               | 4.7%             |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |              |

حصلت العبارة على متوسط (4.60). حيث تؤكد النتيجة التحول من "الإدارة بالانطباعات" إلى "الإدارة بالأدلة". ف نجاح المشروع لم يعد وجهة نظر شخصية، بل حقيقة مثبتة بتقارير المتابعة والتقييم، مما يعزز الشفافية والمساءلة أمام المانحين.

## ● استخدام المؤشرات الكمية والنوعية

جدول (18): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تستخدم مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأداء"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 23              | 54.8%            | 4.45            | مرتفع جداً   |
| موافق          | 4     | 15              | 35.7%            |                 |              |
| محايد          | 3     | 4               | 9.5%             |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |              |

بلغ المتوسط الحسابي (4.45)، مع وجود نسبة حياد (9.5%). تم الجمع بين الأرقام (الكمي) والقصص الإنسانية (النوعي) يعطي صورة كاملة عن الجودة. نسبة الحياد قد تعكس صعوبة صياغة المؤشرات النوعية لدى بعض الجمعيات، لكن التوجه العام إيجابي جداً.

## ● التقييم الدوري للجودة

جدول (19): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تقوم المنظمة بإجراء تقييمات دورية لجودة المشاريع"

| الاستجابة  | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً | 5     | 21              | 50.0%            | 4.40            | مرتفع جداً   |
| موافق      | 4     | 17              | 40.5%            |                 |              |

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| محايد          | 3     | 4               | %9.5             |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 0               | %0.0             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | %0.0             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | %100             |                 |              |

جاء المتوسط الحسابي (4.40). حيث الجودة ليست محطة نهائية بل مسار مستمر. التقييم الدوري يسمح باكتشاف الانحرافات مبكراً، وهو ما يضمن كفاءة استخدام الموارد (Efficiency) وفعالية النتائج (Effectiveness).

#### • متابعة إدارة الجودة للمؤشرات

جدول (20): توزيع استجابات العينة حول عبارة "إدارة الجودة تتابع مؤشرات الأداء بشكل منتظم"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى التحقق |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| موافق جداً     | 5     | 20              | %47.6            | 4.38            | مرتفع جداً   |
| موافق          | 4     | 18              | %42.9            |                 |              |
| محايد          | 3     | 4               | %9.5             |                 |              |
| غير موافق      | 2     | 0               | %0.0             |                 |              |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | %0.0             |                 |              |
| الإجمالي       |       | 42              | %100             |                 |              |

سجلت العبارة متوسط (4.38). رغم أنها الأقل في المحور، إلا أنها لا تزال مرتفعة. الانخفاض الطفيف يعود للجانب الهيكلي؛ فليس كل المنظمات لديها قسم "إدارة جودة" مستقل، ولكن الوظيفة نفسها تُمارس بانتظام من قبل فرق المشروع.

#### 5. التحديات والمعوقات

يتناول هذا القسم العقبات التي تحول دون التطبيق الأمثل لنظم المتابعة والتقييم. (ملاحظة: الموافقة هنا تعني وجود مشكلة).

#### • نقص الموارد المالية

جدول (21): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تعاني المنظمة من نقص الموارد المالية لتطبيق نظام المتابعة

والتقييم"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|
| موافق جداً     | 5     | 5               | %11.9            | 3.21            | متوسط          |
| موافق          | 4     | 14              | %33.3            |                 |                |
| محايد          | 3     | 10              | %23.8            |                 |                |
| غير موافق      | 2     | 11              | %26.2            |                 |                |
| غير موافق بشدة | 1     | 2               | %4.8             |                 |                |
| الإجمالي       |       | 42              | %100             |                 |                |

جاءت النتائج متباينة بمتوسط (3.21) وهو مستوى متوسط يُعد التمويل العائق الأكبر نسبياً. المانحون غالباً ما يفضلون توجيه التمويل للأنشطة المباشرة وليس للمصاريف الإدارية أو نظم المتابعة، مما يضع المنظمات في مأزق توفير ميزانية مستقلة لتطوير هذه النظم.

## • نقص الكوادر المؤهلة

جدول (22): توزيع استجابات العينة حول عبارة "لا تمتلك المنظمة كوادر مؤهلة لتنفيذ المتابعة والتقييم بكفاءة"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|
| موافق جداً     | 5     | 2               | 4.8%             | 2.50            | منخفض          |
| موافق          | 4     | 6               | 14.3%            |                 |                |
| محايد          | 3     | 8               | 19.0%            |                 |                |
| غير موافق      | 2     | 20              | 47.6%            |                 |                |
| غير موافق بشدة | 1     | 6               | 14.3%            |                 |                |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |                |

المتوسط (2.50) يقع في المستوى المنخفض. هذه نتيجة إيجابية، حيث رفضت غالبية العينة (حوالي 62%) القول بأن لديهم نقصاً في الكفاءات. هذا يدل على أن العاملين في منظمات الفيوم يمتلكون المهارات الأساسية اللازمة، بفضل برامج التدريب وبناء القدرات التي توفرها الجهات المانحة.

## • صعوبة الوصول للبيانات الميدانية

جدول (23): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تواجه المنظمة صعوبة في الوصول إلى البيانات الميدانية"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|
| موافق جداً     | 5     | 3               | 7.1%             | 2.80            | متوسط          |
| موافق          | 4     | 9               | 21.4%            |                 |                |
| محايد          | 3     | 10              | 23.8%            |                 |                |
| غير موافق      | 2     | 16              | 38.1%            |                 |                |
| غير موافق بشدة | 1     | 4               | 9.6%             |                 |                |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |                |

المتوسط (2.80) يشير إلى تحدٍ بدرجة متوسطة. قد تواجه المنظمات صعوبات لوجستية أو ثقافية في جمع البيانات من بعض المناطق الريفية في الفيوم، أو تحفظ بعض المستفيدين في الإدلاء بمعلومات شخصية، مما يؤثر أحياناً على دقة البيانات.

## • البنية التحتية التكنولوجية

جدول (24): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تفتقر المنظمة إلى بنية تحتية تكنولوجية مناسبة"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|
| موافق جداً     | 5     | 4               | 9.5%             | 3.05            | متوسط          |
| موافق          | 4     | 11              | 26.2%            |                 |                |
| محايد          | 3     | 12              | 28.6%            |                 |                |
| غير موافق      | 2     | 13              | 30.9%            |                 |                |
| غير موافق بشدة | 1     | 2               | 4.8%             |                 |                |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |                |

المتوسط (3.05). التحول الرقمي لا يزال تحدياً. فالعديد من المنظمات لا تزال تعتمد على الورقيات أو برمجيات بسيطة (Excel) بدلاً من أنظمة إدارة المعلومات المتخصصة (MIS)، وذلك بسبب تكلفتها العالية.

## • دعم الإدارة العليا

جدول (25): توزيع استجابات العينة حول عبارة "لا يوجد دعم كافٍ من الإدارة العليا لتطبيق نظام المتابعة والتقييم"

| الاستجابة  | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|
| موافق جداً | 5     | 1               | 2.4%             | 2.10            | منخفض          |
| موافق      | 4     | 3               | 7.1%             |                 |                |
| محايد      | 3     | 5               | 11.9%            |                 |                |
| غير موافق  | 2     | 22              | 52.4%            |                 |                |

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|
| غير موافق بشدة | 1     | 11              | 26.2%            |                 |                |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |                |

حصلت العبارة على أقل متوسط في التحديات (2.10). (نتيجة إيجابية جداً) حيث نفت الغالبية العظمى (78.6%) غياب الدعم. وهذا يؤكد أن مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين في الفيوم مقتنعون تماماً بأهمية المتابعة والتقييم ويدعمونها، والمشكلة تكمن في الإمكانيات (الموارد) وليس في القناعات (الإدارة).

#### 6. تحليل التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق المتابعة والتقييم

يتناول هذا المحور أبرز المعوقات الإدارية، المالية، والفنية التي قد تحول دون التطبيق الأمثل لنظم المتابعة والتقييم في المنظمات غير الحكومية بمحافظه الفيوم.

#### • تحدي الموارد المالية

جدول (26): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تعاني المنظمة من نقص الموارد المالية لتطبيق نظام المتابعة

والتقييم"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة (شدة التحدي) |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------------------|
| موافق جداً     | 5     | 5               | 11.9%            | 3.21            | متوسط                       |
| موافق          | 4     | 14              | 33.3%            |                 |                             |
| محايد          | 3     | 10              | 23.8%            |                 |                             |
| غير موافق      | 2     | 11              | 26.2%            |                 |                             |
| غير موافق بشدة | 1     | 2               | 4.8%             |                 |                             |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |                             |

جاءت استجابات الباحثين بمتوسط حسابي (3.21)، وهو ما يقع في فئة "المتوسط". نلاحظ انقساماً في العينة، حيث أقر حوالي (45.2%) بوجود نقص في الموارد، بينما نفى ذلك حوالي (31%). حيث يُعد التمويل "العقبة الكلاسيكية" في العمل الأهلي. المنظمات التي تعتمد على منح دولية كبيرة غالباً ما تتوفر لديها ميزانيات مخصصة للمتابعة (E&Budget Lines for M)، بينما الجمعيات الأصغر التي تعتمد على التبرعات المحلية تعاني من شح الموارد الموجهة لهذا الغرض، حيث يفضل المانح المحلي توجيه تبرعه للمستفيد المباشر وليس للعمليات الإدارية والتقييمية.

#### • تحدي الكوادر البشرية المؤهلة

جدول (27): توزيع استجابات العينة حول عبارة "لا تمتلك المنظمة كوادر مؤهلة لتنفيذ المتابعة والتقييم بكفاءة"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة (شدة التحدي) |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------------------|
| موافق جداً     | 5     | 2               | 4.8%             | 2.50            | منخفض                       |
| موافق          | 4     | 6               | 14.3%            |                 |                             |
| محايد          | 3     | 8               | 19.0%            |                 |                             |
| غير موافق      | 2     | 20              | 47.6%            |                 |                             |
| غير موافق بشدة | 1     | 6               | 14.3%            |                 |                             |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |                             |

بلغ المتوسط الحسابي (2.50)، وهو مستوى منخفض. حيث أكد الغالبية العظمى (62%) عدم موافقتهم على هذه العبارة. هذه نتيجة إيجابية تدل على أن "العنصر البشري" ليس هو المشكلة. يمتلك العاملون في منظمات الفيوم وعياً ومهارة مقبولة في المتابعة والتقييم. يمكن تفسير ذلك بانتشار برامج "بناء القدرات" التي

قدمتها المؤسسات المانحة والاتحادات الإقليمية في السنوات الأخيرة، مما خلق قاعدة جيدة من الموظفين المدربين.

### • تحدي الوصول للبيانات الميدانية

جدول (28): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تواجه المنظمة صعوبة في الوصول إلى البيانات الميدانية"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | الاستجابة      | الوزن |
|----------------|-------|-----------------|------------------|----------------|-------|
| موافق جداً     | 5     | 3               | 7.1%             | موافق جداً     | 5     |
| موافق          | 4     | 9               | 21.4%            | موافق          | 4     |
| محايد          | 3     | 10              | 23.8%            | محايد          | 3     |
| غير موافق      | 2     | 16              | 38.1%            | غير موافق      | 2     |
| غير موافق بشدة | 1     | 4               | 9.6%             | غير موافق بشدة | 1     |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             | الإجمالي       |       |

سجلت العبارة متوسطاً حسابياً (2.80). وعلى الرغم من أنه يميل للانخفاض، إلا أن وجود نسبة (28.5%) تواجه صعوبة ونسبة (23.8%) محايدة يستدعي الوقوف عنده. قد ترجع صعوبة الوصول للبيانات إلى عاملين:

1. عوامل لوجستية: تباعد القرى والنجوع في محافظة الفيوم وصعوبة الوصول لبعض المناطق النائية.
2. عوامل اجتماعية: تحفظ بعض المستفيدين في الإدلاء ببيانات دقيقة حول دخلهم أو ظروفهم المعيشية خوفاً من الحرمان من المساعدات أو لأسباب تتعلق بالخصوصية الثقافية.

### • تحدي البنية التحتية التكنولوجية

جدول (29): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تفتقر المنظمة إلى بنية تحتية تكنولوجية مناسبة"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة (شدة التحدي) |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------------------|
| موافق جداً     | 5     | 4               | 9.5%             | 3.05            | متوسط                       |
| موافق          | 4     | 11              | 26.2%            |                 |                             |
| محايد          | 3     | 12              | 28.6%            |                 |                             |
| غير موافق      | 2     | 13              | 30.9%            |                 |                             |
| غير موافق بشدة | 1     | 2               | 4.8%             |                 |                             |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |                             |

جاءت النتائج بمتوسط (3.05) وهو مستوى متوسط يميل للارتفاع قليلاً مقارنة بباقي التحديات. يشير هذا إلى وجود "فجوة رقمية". فبينما تمتلك بعض المنظمات أجهزة حاسب وشبكات، تفتقر أخرى إلى البرمجيات المتخصصة (MIS & Software) اللازمة لتحليل البيانات الضخمة، وتعتمد بدلاً من ذلك على الأدوات التقليدية أو البرمجيات المكتبية البسيطة (Excel)، مما يؤثر على سرعة ودقة استخراج التقارير.

### • تحدي دعم الإدارة العليا

جدول (30): توزيع استجابات العينة حول عبارة "لا يوجد دعم كافٍ من الإدارة العليا لتطبيق نظام المتابعة والتقييم"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة (شدة التحدي) |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------------------|
| موافق جداً     | 5     | 1               | 2.4%             | 2.10            | منخفض                       |
| موافق          | 4     | 3               | 7.1%             |                 |                             |
| محايد          | 3     | 5               | 11.9%            |                 |                             |
| غير موافق      | 2     | 22              | 52.4%            |                 |                             |
| غير موافق بشدة | 1     | 11              | 26.2%            |                 |                             |

| الاستجابة | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة (شدة التحدي) |
|-----------|-------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------------------|
| الإجمالي  |       | 42              | %100             |                 |                             |

حصلت هذه العبارة على أقل متوسط حسابي في المحور (2.10)، حيث رفضت الغالبية الساحقة (78.6%) القول بغياب الدعم. تعتبر هذه النتيجة من أهم مؤشرات نجاح الدراسة. فهي تؤكد أن الإرادة الإدارية والقيادية متوفرة وبقوة. مجالس الإدارات والقيادات التنفيذية في الفئوم مقتنعون بأهمية المتابعة والتقييم ويدعمونها. وبالتالي، فإن أي قصور في النظام لا يعود لـ "نقص الاهتمام" من الإدارة، بل يعود لـ "نقص الإمكانيات" (كما ظهر في الجدول رقم 15).

#### • خلاصة تحليل محور التحديات:

يتضح مما سبق أن التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية بالفئوم في تطبيق المتابعة والتقييم هي تحديات "هيكلية ومادية" (نقص تمويل، نقص تكنولوجيا) وليست تحديات "بشرية أو إدارية" (حيث يتوفر الدعم الإداري والكوادر المؤهلة). هذه النتيجة توجه التوصيات نحو ضرورة الاستثمار في البنية التحتية وتوفير ميزانيات مستقلة للمتابعة والتقييم.

#### 7. تحليل التوصيات والمقترحات لتحسين نظام المتابعة والتقييم

يهدف هذا المحور إلى استشراف آراء عينة الدراسة حول الآليات والوسائل الأكثر فاعلية لتطوير نظم المتابعة والتقييم في المنظمات غير الحكومية بمحافظه الفئوم.

#### • توفير الموارد المالية

جدول (31): توزيع استجابات العينة حول عبارة "توفير موارد مالية إضافية يمكن أن يحسن نظام المتابعة والتقييم"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الأهمية |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| موافق جداً     | 5     | 26              | %61.9            | 4.55            | مرتفع جداً    |
| موافق          | 4     | 13              | %31.0            |                 |               |
| محايد          | 3     | 3               | %7.1             |                 |               |
| غير موافق      | 2     | 0               | %0.0             |                 |               |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | %0.0             |                 |               |
| الإجمالي       |       | 42              | %100             |                 |               |

حصلت هذه التوصية على متوسط حسابي مرتفع جداً (4.55).

التفسير: يتفق المبحوثون بشكل شبه إجماعي على أن "المال عصب النظام". التحسين الحقيقي يتطلب ميزانيات مخصصة (Budget Lines) للزيارات الميدانية، وشراء البرمجيات، والتعاقد مع استشاريين خارجيين عند الحاجة. هذه النتيجة تعالج التحدي الذي ظهر في المحور السابق (نقص الموارد)، وتؤكد أن المانحين يجب أن يخصصوا نسبة ثابتة من المنحة لعمليات المتابعة والتقييم لضمان الجودة.

#### • تدريب الكوادر البشرية

جدول (32): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تدريب الكوادر على المتابعة والتقييم ضروري لتحسين النظام"

| الاستجابة  | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الأهمية |
|------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| موافق جداً | 5     | 30              | %71.4            | 4.70            | مرتفع جداً    |
| موافق      | 4     | 12              | %28.6            |                 |               |
| محايد      | 3     | 0               | %0.0             |                 |               |
| غير موافق  | 2     | 0               | %0.0             |                 |               |

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الأهمية |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |               |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |               |

سجلت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي في محور التوصيات (4.70)، بنسبة موافقة تامة (100% بين موافق وموافق جداً). يرى المبحوثون أن الاستثمار في "رأس المال البشري" هو الاستثمار الأجدى. مجال المتابعة والتقييم متجدد باستمرار (ظهور أدوات رقمية جديدة، مناهج حديثة في القياس)، لذا فإن التدريب المستمر ليس رفاهية بل ضرورة قصوى لرفع كفاءة النظام، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة المشاريع.

### • تحسين البنية التكنولوجية

جدول (33): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تحسين التكنولوجيا والبنية التحتية يسهم في دقة المتابعة"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الأهمية |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| موافق جداً     | 5     | 27              | 64.3%            | 4.60            | مرتفع جداً    |
| موافق          | 4     | 13              | 31.0%            |                 |               |
| محايد          | 3     | 2               | 4.7%             |                 |               |
| غير موافق      | 2     | 0               | 0.0%             |                 |               |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |               |
| الإجمالي       |       | 42              | 100%             |                 |               |

جاء المتوسط الحسابي (4.60). تؤكد النتيجة ضرورة التحول الرقمي. الانتقال من السجلات الورقية إلى الأنظمة السحابية (Cloud-based systems) وتطبيقات جمع البيانات عبر الهاتف (مثل KoboToolbox أو ODK) يقلل من الأخطاء البشرية، ويوفر الوقت، ويعطي مؤشرات لحظية (Real-time Data) لصناع القرار، مما يرفع من دقة ومصادقية المتابعة.

### • تطوير المعايير والمؤشرات

جدول (34): توزيع استجابات العينة حول عبارة "يجب تطوير معايير ومؤشرات واضحة لقياس الأداء"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الأهمية |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| موافق جداً     | 5     | 28              | 66.7%            | 4.65            | مرتفع جداً    |
| موافق          | 4     | 13              | 31.0%            |                 |               |
| محايد          | 3     | 1               | 2.3%             |                 |               |
| غير موافق      | 2     | 0               | 0.0%             |                 |               |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |               |
| الإجمالي       |       | 42              |                  |                 |               |

حصلت هذه التوصية على متوسط (4.65)، وهو ثاني أعلى متوسط. "ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته". يدرك المبحوثون أن نجاح المتابعة والتقييم يبدأ من التخطيط الجيد، وتحديد صياغة مؤشرات ذكية (SMART Indicators). التوصية هنا تشير إلى الحاجة لتوحيد مفاهيم ومعايير القياس داخل المنظمات لتجنب الاجتهادات الشخصية في تقييم النجاح.

### • تعزيز موثوقية البيانات

جدول (35): توزيع استجابات العينة حول عبارة "تعزيز موثوقية مصادر البيانات يحسن من دقة التقييمات"

| الاستجابة      | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الأهمية |
|----------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| موافق جداً     | 5     | 24              | 57.1%            | 4.50            | مرتفع جداً    |
| موافق          | 4     | 15              | 35.7%            |                 |               |
| محايد          | 3     | 3               | 7.2%             |                 |               |
| غير موافق      | 2     | 0               | 0.0%             |                 |               |
| غير موافق بشدة | 1     | 0               | 0.0%             |                 |               |

| الاستجابة الإجمالي | الوزن | التكرار (العدد) | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الأهمية |
|--------------------|-------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
|                    |       | 42              | %100             |                 |               |

بلغ المتوسط الحسابي (4.50). تركز هذه التوصية على "جودة المدخلات". فجودة القرار تعتمد على جودة المعلومة. يدعو المبحوثون هنا إلى استخدام طرق متعددة للتحقق من البيانات (التثليث - Triangulation)، وعدم الاعتماد على مصدر واحد، لضمان أن التقارير تعكس الواقع الميداني بصدق دون تجميل.

### • خلاصة الفصل الميداني:

من خلال التحليل الإحصائي المفصل للمحاور الخمسة (البيانات الديموغرافية، نظام المتابعة، جودة المشاريع، التحديات، التوصيات)، أثبتت الدراسة الميدانية ما يلي:

1. صحة الفروض: وجود علاقة طردية قوية بين فاعلية نظام المتابعة والتقييم وتحسن جودة مشاريع المنظمات غير الحكومية في الفيوم.

2. الوعي: تمتلك الكوادر البشرية وعياً عالياً بأهمية المتابعة والتقييم.

3. الحاجة للتطوير: تتركز الحاجة للتطوير في الجوانب المالية والتقنية أكثر من الجوانب الإدارية أو البشرية.

### 8. تحليل التوصيات المقترحة لتحسين نظام المتابعة والتقييم (سؤال مفتوح)

وجهت الباحثة سؤالاً مفتوحاً للعيينة نصه: "ما هي التوصيات التي تقدمها لتحسين نظام المتابعة والتقييم في منظمات المجتمع المدني غير الحكومية؟".

بعد مراجعة وتفريغ الإجابات النصية الواردة في الاستبيان، تم استخلاص (5) محاور رئيسية ركزت عليها مقترحات المبحوثين، ويوضح الجدول التالي أبرز هذه الاتجاهات:

جدول (36): تصنيف مقترحات المبحوثين لتحسين نظام المتابعة والتقييم

| م | محور التوصية           | أبرز العبارات والكلمات المفتاحية التي وردت في الإجابات                                 | درجة التكرار/الأهمية* |
|---|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1 | بناء القدرات والتدريب  | "توفير حزمة من التدريبات"، "تأهيل الموظفين"، "ورش عمل مستمرة"، "رفع كفاءة المسؤولين"   | المرتبة الأولى        |
| 2 | التوثيق وإدارة المعرفة | "رصد قصص النجاح"، "التوثيق الجيد"، "تصوير الأنشطة"، "أرشفة التقارير الفنية والمالية"   | المرتبة الثانية       |
| 3 | التمويل والموارد       | "توفير ميزانية مستقلة للمتابعة"، "دعم المانحين للأنظمة الإدارية"، "توفير أجهزة وأدوات" | المرتبة الثالثة       |
| 4 | التحول الرقمي          | "استخدام التكنولوجيا"، "برامج إلكترونية للرصد"، "قواعد بيانات موحدة"                   | المرتبة الرابعة       |
| 5 | المشاركة والشفافية     | "مشاركة المستفيدين"، "نشر النتائج"، "الشفافية في العرض"                                | المرتبة الخامسة       |

\*ملاحظة: تم ترتيب الأهمية بناءً على تكرار الأفكار في النصوص المفتوحة للمبحوثين.

### 9. التحليل الكتابي ومناقشة التوصيات:

من خلال استقراء إجابات المبحوثين في الجدول السابق، يمكننا بلورة رؤية مستقبلية لتحسين جودة مشاريع المنظمات غير الحكومية في الفيوم عبر النقاط التالية:

### • التدريب المستمر هو الأولوية القصوى

احتلت توصيات "التدريب" الصدارة في إجابات المبحوثين. حيث ذكر العديد منهم صراحة عبارات مثل "توفير حزمة من التدريبات لتأهيل موظفي الجمعية".

التحليل: يعكس هذا وعياً بأن العنصر البشري هو الحلقة الأهم. الأدوات والنماذج لا قيمة لها بدون موظف "مؤهل" قادر على استخدامها وتحليل بياناتها. المبحوثون يطلبون تدريباً تخصصياً (على أدوات القياس، وكتابة التقارير، والتحليل الإحصائي) وليس مجرد تدريب نظري عام.

### • أهمية "التوثيق" و"قصص النجاح" (Qualitative Data)

برزت توصية هامة جداً تتعلق بـ "التوثيق - تصوير الأنشطة - رصد قصص النجاح".

التحليل: تشير هذه التوصية إلى رغبة المنظمات في إبراز مجهوداتها. المتابعة والتقييم هنا ليست مجرد أداة رقابة، بل أداة "تسويق وإثبات أثر". توثيق قصص النجاح (Success Stories) يُعد من أقوى الأدوات لإقناع المانحين باستمرار التمويل، ويعزز من صورة المنظمة أمام المجتمع.

### • الحاجة إلى الاستقلال المالي للمتابعة

أشار المبحوثون إلى ضرورة توفير موارد مالية.

التحليل: تتقاطع هذه التوصية مع محور "التحديات" السابق. يرى المبحوثون أن تحسين النظام يتطلب "تخصيص بنود مالية" واضحة في موازنات المشاريع لأنشطة المتابعة (بدلات انتقال للميدان، شراء برمجيات، طباعة نماذج)، وعدم التعامل معها كنشاط هامشي يمكن تنفيذه "بالمجان".

### • مؤسسة العمل (Institutionalization)

ظهرت مقترحات تدعو لعمل "تقارير فنية ومالية" منتظمة.

التحليل: هذا يدل على الرغبة في الانتقال من العمل "بالقطعة" أو العمل العشوائي إلى العمل المؤسسي المنظم. وجود نظام أرشيف قوي وتقارير دورية يضمن الذاكرة المؤسسية للجمعية ويحفظ حقوقها وخبراتها المتراكمة.

### • الخلاصة العامة للفصل الميداني:

بانتهاء تحليل الجزء السادس (التوصيات المفتوحة)، تتكامل الصورة لدينا. فقد أثبتت الدراسة الميدانية كمياً (عبر الأرقام) وكيفياً (عبر النصوص المفتوحة) أن:

"تطوير منظومة المتابعة والتقييم في الفيوم مرهون بمثلث النجاح: (تدريب فعال للكوادر + تمويل مخصص للنظام + تحول رقمي في الأدوات)، وذلك لضمان جودة واستدامة المشاريع التنموية."

### 10. نتائج البحث

من خلال استعراض النتائج التي خرجت بها إجراءات تحليل الأدبيات والنظريات المختلفة، وكذلك المعلومات والبيانات المرتبطة بقضايا البحث والمستخلصة من نتائج استبيانات تمت خلال شهرى أغسطس وسبتمبر 2025، فقد خلص البحث إلى مجموعة مهمة من النتائج والتوصيات التي سيتم استعراضها في الأجزاء التالية:

**أولاً: نتائج الدراسة النظرية (الإطار النظري):**

خلصت الباحثة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتأصيل المفاهيم إلى عدة نتائج نظرية شكلت أساس البحث:

- أهمية المتابعة والتقييم كأداة مزدوجة: أكد الإطار النظري أن المتابعة والتقييم ليسا مجرد أدوات للرقابة، بل هما أدوات أساسية للمساءلة أمام المانحين والمجتمع، ووسيلة للتعلم المؤسسي لتحسين الأداء المستقبلي.
- أبعاد جودة المشاريع: تم تحديد معايير قياس "جودة المشاريع" في خمسة أبعاد رئيسية يجب أن تهدف إليها نظم المتابعة، وهي: (الارتباط/الملاءمة، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، والاستدامة).
- الفجوة المعرفية: أظهرت الدراسة النظرية ندرة في الأبحاث التي تتناول العلاقة الشاملة بين نظم المتابعة والتقييم وجميع أبعاد الجودة في القطاع غير الحكومي (الجمعيات الأهلية)، حيث تركز معظم الدراسات السابقة على القطاع الحكومي أو على جوانب جزئية فقط.

**ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية (التطبيقية):**

بناءً على تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة قوامها (42) فرداً من مديري ومنسقي المشاريع في محافظة الفيوم، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

**• واقع نظام المتابعة والتقييم (المتغير المستقل):**

- مستوى تطبيق مرتفع: أظهرت النتائج أن المنظمات المبحوثة تطبق نظم متابعة وتقييم واضحة وبمستوى كفاءة مرتفع.
- الالتزام الإجرائي: جاءت العبارات المتعلقة بـ "الالتزام الإجرائي" و "تقارير المتابعة" في صدارة الترتيب، مما يعني أن المنظمات تهتم جداً بالتوثيق لتلبية متطلبات الشفافية أمام الجهات المانحة.
- الاعتماد على الأدلة: أكد (95.3%) من المبحوثين اعتمادهم الكامل على تقارير المتابعة كمسطرة لقياس النجاح، بمتوسط حسابي مرتفع جداً (4.60).

**• جودة المشاريع (المتغير التابع):**

- تحقق معايير الجودة: أثبتت النتائج وجود مستوى عالٍ من جودة المشاريع في المنظمات المبحوثة، مع تركيز خاص على بُعدي "الأثر على المستفيدين" و "الاستدامة".
- ممارسة إدارة الجودة: تبين أن وظيفة "إدارة الجودة" ومتابعة المؤشرات تتم بشكل منتظم، وغالباً ما تكون "وظيفة مدمجة" ضمن مهام فريق المشروع وليست بالضرورة في هيكل تنظيمي مستقل.

**• العلاقة بين المتغيرين (اختبار الفروض):**

- أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام المتابعة والتقييم وتحسن جودة المشاريع؛ فكلما زاد الاهتمام بأدوات المتابعة، زادت مؤشرات الأثر والاستدامة للمشروع.

#### • التحديات والفجوات:

- نقاط الضعف: كشفت الدراسة عن ضعف نسبي في جانبين رئيسيين:
  - عدم وجود فريق متخصص ومستقل للمتابعة والتقييم في بعض المنظمات (الاعتماد على موظفي المشروع).
  - ضعف ربط نتائج المتابعة والتقييم بنظام تقييم أداء العاملين والحوافز.
- التحديات: تمثلت أبرز المعوقات في نقص الموارد المالية المخصصة للنظام، والحاجة إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية.

#### 11. أهم التوصيات:

خلصت الدراسة إلى أن الأولوية القصوى للتحسين تكمن في "التدريب المستمر" للكوادر البشرية على المستويين الإداري والتشغيلي، يليه توفير موارد مالية وتكنولوجية لدعم النظام. وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، والتي أكدت وجود علاقة إيجابية بين فاعلية نظم المتابعة والتقييم وتحسين جودة المشاريع، ورغبة في التغلب على التحديات المالية والتقنية التي تم رصدها، توصي الباحثة بما يلي:

#### • توصيات موجهة لإدارات المنظمات غير الحكومية (الجمعيات والمؤسسات)

- **مأسسة المتابعة والتقييم:** ضرورة إنشاء وحدات إدارية مستقلة للمتابعة والتقييم داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وفصلها عن إدارة تنفيذ المشروعات لضمان الحيادية والموضوعية في رفع التقارير.
- **الاستثمار في التحول الرقمي:** التخلي التدريجي عن الأنظمة الورقية والتقليدية، والبدء في تبني حلول تكنولوجية منخفضة التكلفة (مثل تطبيقات جمع البيانات عبر الهاتف KoboToolbox، والتخزين السحابي) لضمان دقة وسرعة تدفق البيانات.
- **تعزيز ثقافة التعلم:** تغيير النظرة السائدة للمتابعة والتقييم من كونها "أداة رقابة وتصيد للأخطاء" إلى كونها "أداة تعلم وتطوير"، وتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن التحديات بشفافية دون خوف من اللوم.
- **المشاركة المجتمعية:** تفعيل أدوات "المتابعة والتقييم التشاركية"، من خلال إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة في وضع المؤشرات وتقييم النتائج، لضمان أن المشاريع تلبي احتياجاتهم الفعلية.

#### • توصيات موجهة للجهات المانحة وشركاء التنمية

- **تخصيص ميزانيات مستقلة:** توصي الدراسة الجهات المانحة بضرورة تخصيص بند مالي ثابت وواضح (Budget Line) ضمن ميزانيات المشاريع الممولة يوجه حصراً لأنشطة المتابعة والتقييم

(تدريب، زيارات، برمجيات)، وعدم اعتبارها ضمن المصاريف الإدارية العامة التي يتم تقليصها غالباً.

- **بناء القدرات المستمر:** تنظيم برامج تدريبية دورية ومتخصصة للعاملين في الجمعيات المحلية بالفيوم، تركز على المهارات الفنية المتقدمة (مثل تحليل البيانات، قياس الأثر، صياغة قصص النجاح)، وليس فقط المبادئ الأساسية.

- **المرونة في التخطيط:** السماح للمنظمات بمرونة أكبر في تعديل خطط العمل والموازنات بناءً على نتائج المتابعة والتقييم المرحلية (الإدارة التكيفية)، لضمان تحقيق أقصى استفادة من الموارد.

#### • توصيات موجهة للباحثين والدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسات تتبعية (Longitudinal Studies) لقياس الأثر طويل المدى للمشاريع التنموية في محافظة الفيوم بعد انتهائها بسنوات، للتأكد من استدامة النتائج.

2. بحث سبل تطبيق "الذكاء الاصطناعي" في تحليل بيانات المشاريع التنموية لتحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات الاستباقية.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- أبو عيشة. (2013). دوافع تبني ممارسات المتابعة والتقييم في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية. قطاع غزة.
- ثابت. (2020). أثر القدرة التنظيمية في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج: دراسة تطبيقية على المنظمات التنموية النسائية العاملة في قطاع غزة فلسطين.
- حماد. (2010). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر.
- السمهوري. (2022). أثر المتابعة والتقييم في جودة مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة حالة الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية. رسالة ماجستير. المعهد العالي لإدارة الأعمال. سوريا.
- عبد الناصر. (2020). دور مشاريع التنمية في المنظمات غير الحكومية في تحسين جودة المقدمة للفئات المهمشة في قطاع غزة - دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي. رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين.
- عنبر. (2016). المعايير الدولية بإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- القادري. (2023). قياس أثر المتابعة والتقييم على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في اليمن. رسالة ماجستير. الجامعة اللبنانية الدولية. اليمن.
- ممدوح. (2023). جودة منظمات العمل غير الحكومية: دراسة حالة. رسالة دكتوراه. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Boardman ,M. P. (2018). Exploring quality in the implementation of development projects: Insights from development NGOs.
- Karanja ,J. W & .Yusuf, M. (2018). Role of monitoring and evaluation on performance of non-governmental organizations' projects in Kiambu County.
- Nasambu ,J. (2016). Factors influencing the performance of monitoring and evaluation systems in non-government organizations in Lira District, Northern Uganda (Master's thesis in Monitoring and Evaluation). Uganda Technology and Management University (UTAMU).

Phiri ,B. (2015). Influence of monitoring and evaluation on project performance: A case of African Virtual University, Kenya (Master's thesis). African Virtual University.

Romia ,Haezron & Kisimbii, Johnbosco Mutuku. (2020). Influence of Monitoring and Evaluation Systems on Performance of Projects in Non-Governmental Organizations: A Case of Education Projects in Mombasa County, Kenya.

## الملاحق

- ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المنظمات غير الحكومية في محافظة الفيوم:
  - جمعية تنمية المشروعات الصغيرة بالفيوم
  - جمعية تنمية المجتمع والبيئة والأسرة بشكشوك
  - جمعية تنمية المجتمع والأسرة ببيهمو
  - جمعية تنمية الزار عين وأسرهم بكحك بحري
  - جمعية تنمية المجتمع والأسرة بابهييت الحجر
  - جمعية صلاح الدين لتنمية المجتمع بالفيوم
  - جمعية رسالة بالفيوم
  - جمعية صناعات الحياة الفيوم
  - جمعية الاورمان بالفيوم
  - جمعية مرام الخير
  - جمعية تنمية المجتمع ببطن إهريت
  - جمعية تنمية المجتمع المحلي بالحامولي
  - جمعية تنمية المجتمع المحلي بالريان
  - جمعية روضة الفرقان
  - الجمعية الشرعية لتعاون العاملين بالكتاب والسنة المحمدية فرع الغرق مركز أطسا
  - جمعية التقوى للبر والخدمات بالشواشنة
  - جمعية التقوى والإيمان لتنمية المجتمع بحنا حبيب
  - مؤسسة العدل الخيرية بالشواشنة

## • ملحق رقم (2) استمارة الاستبيان:

| أولاً: البيانات الأساسية               |            |                    |                         |                 |                      |
|----------------------------------------|------------|--------------------|-------------------------|-----------------|----------------------|
| الجنس                                  | ذكر        | أنثى               |                         |                 |                      |
| العمر                                  | 35-25      | 45-36              | 55-46                   | 65-56           |                      |
| ما هو المستوى التعليمي الذي حصلت عليه؟ | بكالوريوس  | ماجستير            | دكتوراه                 |                 |                      |
| المنصب الوظيفي                         | مدير مشروع | منسق مشروع         | مسئول المتابعة والتقييم | استشاري         | غيرها (يرجى التحديد) |
| منذ متى وانت تعمل في المنظمة           | أقل من سنة | من سنة إلى 3 سنوات | من 4 إلى 7 سنوات        | أكثر من 7 سنوات |                      |
| ما هو مجال عمل المنظمة؟                | الصحة      | التعليم            | التنمية الاجتماعية      | البيئة          | غيرها (يرجى التحديد) |

| ثانياً: نظام المتابعة والتقييم |                          |                          |                          |                          |                                                                                                  |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| موافق جداً                     | موافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |                                                                                                  |
| <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | المنظمة تطبق نظام متابعة وتقييم واضح لمشاريعها.                                                  |
| <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | المنظمة تستخدم أدوات فعالة في المتابعة والتقييم (مثل التقارير، الزيارات، المقابلات، الاستبيانات) |
| <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم استخدام نتائج المتابعة والتقييم لتحسين جودة المشاريع                                         |
| <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تعديل أهداف ومؤشرات المشاريع بناءً على نتائج التقييم                                         |
| <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم استخدام نتائج المتابعة لتقييم أداء العاملين                                                  |
| <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تنفيذ المتابعة والتقييم بشكل دوري ومنظم                                                      |
| <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | فريق متخصص مسؤول عن تنفيذ المتابعة والتقييم                                                      |
| <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تشارك المنظمة نتائج المتابعة والتقييم مع أصحاب المصلحة                                           |
|                                |                          |                          |                          |                          | إذا كانت الإجابة بلا، لماذا لا يتم مشاركة أصحاب المصلحة؟                                         |

| ثالثاً: جودة المشاريع    |                          |                          |                          |                          |                                                             |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------|
| موافق جداً               | موافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           | تقيس المنظمة جودة المشاريع بناءً على التأثير على المستفيدين |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تأخذ المنظمة في الاعتبار استدامة المشروع عند تقييم جودته    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم استخدام تقارير المتابعة والتقييم لقياس نجاح             |

| المشاريع                                         |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تستخدم مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأداء           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تقوم المنظمة بإجراء تقييمات دورية لجودة المشاريع | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| إدارة الجودة تتابع مؤشرات الأداء بشكل منتظم      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| رابعاً: التحديات والصعوبات                                         |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تعاين المنظمة من نقص الموارد المالية لتطبيق نظام المتابعة والتقييم | موافق جداً               | موافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |
| لا تمتلك المنظمة كوادر مؤهلة لتنفيذ المتابعة والتقييم بكفاءة       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تواجه المنظمة صعوبة في الوصول إلى البيانات الميدانية               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تفتقر المنظمة إلى بنية تحتية تكنولوجية مناسبة                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| لا يوجد دعم كافٍ من الإدارة العليا لتطبيق نظام المتابعة والتقييم   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| خامساً: التوصيات:                                            |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| توفير موارد مالية إضافية يمكن أن يحسن نظام المتابعة والتقييم | موافق جداً               | موافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |
| تدريب الكوادر على المتابعة والتقييم ضروري لتحسين النظام      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تحسين التكنولوجيا والبنية التحتية يساهم في دقة المتابعة      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يجب تطوير معايير ومؤشرات واضحة لقياس الأداء                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تعزيز موثوقية مصادر البيانات يحسن من دقة التقييمات           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

سادساً: ما هي التوصيات التي تقدمها لتحسين نظام المتابعة والتقييم في منظمات المجتمع المدني الغير الحكومية؟  
(يرجى التحديد)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

شكراً لكم على مشاركتكم في هذا الاستبيان. نأمل أن تساهم إجاباتكم في تحسين فهمنا لدور المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع المنظمات غير الحكومية