



تشرين الثاني

**2021**

# تقييم القدرات

لأقسام المراقبة والتقييم  
في المنظمات السورية

# حول انديكيتورز

انديكيتورز شركة محدودة المسؤولية، متخصصة في مجال الدراسات الإحصائية والأبحاث الميدانية، تمتلك اختصاصيين في منهجيات الأبحاث الميدانية والعينات وتطوير الاستبيانات وتحليل البيانات، تأسست عام 2017 في مدينة غازي عينتاب التركية، فرقتها الميدانية تغطي كل من سوريا ودول الجوار (تركيا، لبنان، الأردن، العراق) إضافة لدول الاتحاد الأوروبي.

تقدم شركة انديكيتورز خدماتها في:

- 1. دراسات السوق Market research:** تحليل السوق، وتطوير المنتجات، والدراسات التسويقية، واختبار تجربة العميل، ودراسة رضا العملاء.
- 2. المراقبة والتقييم MEAL & TPM:** تقييم الاحتياجات، ومراقبة وتقييم المشاريع الإنسانية، وتحليل الأثر، بالإضافة إلى بناء أدلة إجراءات العمل (SOP) وأنظمة المساءلة للمجتمعات المتأثرة.
- 3. الدراسات السياسية والاجتماعية Socio-politics:** استطلاعات الرأي والدراسات الأكاديمية ودراسات التطوير والتنمية المجتمعية.

قدمت شركة انديكيتورز خدماتها للعديد من المؤسسات المحلية والدولية، من منظمات سورية وعربية ودولية، بالإضافة لإنجاز الشراكات البحثية مع عدة جامعات عالمية ومراكز دراسات، كما ساهمت بنجاح العديد من المشاريع الريادية والشركات من خلال خدماتها في دراسات السوق والاستشارات.

# المصطلحات المستخدمة

## أمن المعلومات

نظام حماية البيانات وأمن الحسابات الإلكترونية

## المنظمة غير الحكومية

المنظمات الإنسانية المستقلة غير التابعة بشكل رسمي لأية حكومة

## KVKK

القانون التركي لحماية المعلومات الشخصية

## بسيا

الحماية من الاعتداء والتحرش الجنسي

## GDPR

النظام الأوروبي لحماية البيانات الشخصية

## CRM

نظام إدارة الشكاوي والاستجابة لها

## ISO

المعايير الدولية للجودة

## AAP

المساءلة للمجتمعات المتأثرة

# الملخص التنفيذي

يعتبر قسم المراقبة والتقييم أحد أهم الأقسام في المنظمات غير الحكومية، إذ أنه يلعب دوراً محورياً في مختلف مراحل المشروع بدءاً من التخطيط للأنشطة عبر ما يتم إجراؤه من تقييمات لاحتياجات المستهدفين من أنشطة المنظمة، مروراً بمرحلة التنفيذ والمتابعة الميدانية، وحتى بعد انتهاء المشروع من خلال عملية التقييم النهائي للمشروع وتقييم أثره، واستخلاص الدروس المستفادة والتي يمكن أن تساهم في رسم وتطوير المشاريع المستقبلية التي تسعى المنظمة لتنفيذها، يضاف إلى ذلك دور القسم في رفع درجة ثقة المانحين بالمنظمة.

ونظراً لأهمية عمل قسم المراقبة والتقييم في المنظمات غير الحكومية فقد قمنا بإجراء الدراسة الحالية والتي تهدف للاطلاع على واقع عمل أقسام المراقبة والتقييم في المنظمات السورية العاملة في تركيا، ومدى تنظيم تلك الأقسام ووجود سياسيات وأدلة إجراءات للعمل لديها، وفعاليتها ضمن جهاز المنظمة وعلاقتها ببقية أقسام المنظمة، إلى جانب تحديد الخبرات والكفاءات التي يمتلكها العاملون ضمن تلك الأقسام وأهم احتياجاتهم التدريبية، وقد شملت الدراسة 20 منظمة سورية متواجدة في كل من غازي عنتاب واسطنبول.

وقد أظهرت الدراسة أن أقسام المراقبة والتقييم في غالبية المنظمات غير الحكومية السورية يقتصر عملها على المراقبة والتقييم فقط، دون أن يكون لها دور في عملية المساءلة أو التعلم، كما يعاني الموظفون في تلك الأقسام من نقص في الخبرات وبخاصة تلك المتعلقة بكتابة التقارير ومعايير جودة الاستبيانات ومنهجيات اختيار العينات وPSEA، كما تفتقر الغالبية العظمى من المنظمات لسياسيات وأدلة لإجراءات العمل، يضاف إلى ذلك ضعف العلاقة والتنسيق ما بين قسمي المراقبة والتقييم وقسم البرامج في حوالى نصف المنظمات.

وعليه فإننا نوصي بضرورة قيام الإدارات التنفيذية في كل منظمة من المنظمات غير الحكومية السورية بإجراء تقييم لقسم المراقبة والتقييم في المنظمة، لمعرفة نقاط ضعف القسم والعمل على تقويتها، واستهداف العاملين في القسم بدورات تدريبية لتطوير مهاراتهم، والعمل على إعداد سياسات وأدلة إجراءات لعمل قسم المراقبة والتقييم وغيره من الأقسام في المنظمة، كما نوصي بتوعية الموظفين ضمن المنظمة في مختلف الأقسام بأهمية عمل قسم المراقبة والتقييم، ويمكن في سبيل ذلك أن يتم بشكل دوري استعراض نتائج عمل قسم المراقبة والتقييم.

# منهجية الدراسة

## أولاً- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة لتقييم أقسام المراقبة والتقييم في المنظمات غير الحكومية السورية العاملة في تركيا، ومدى كفاءة وفاعلية تلك الأقسام، وذلك من خلال تحديد ما يلي:

1. تحديد دور قسم المراقبة والتقييم ضمن المنظمات والمهام المنوطة به.
2. الكشف عن الخبرات والمهارات التي يمتلكها موظفو أقسام المراقبة والتقييم، وتحديد التدريبات وبرامج بناء القدرات التي يحتاجون إليها.
3. معرفة مدى توافر سياسات وأدلة إجراءات للعمل في المنظمات الإنسانية السورية بشكل عام ولدى قسم المراقبة والتقييم بشكل خاص.
4. تحديد طبيعة وشكل العلاقة بين قسم المراقبة والتقييم وأقسام المنظمة الأخرى.

## ثانياً- نطاق الدراسة:

### النطاق الزمني:

أجريت الدراسة خلال شهري تشرين الأول وتشرين الثاني من عام 2021

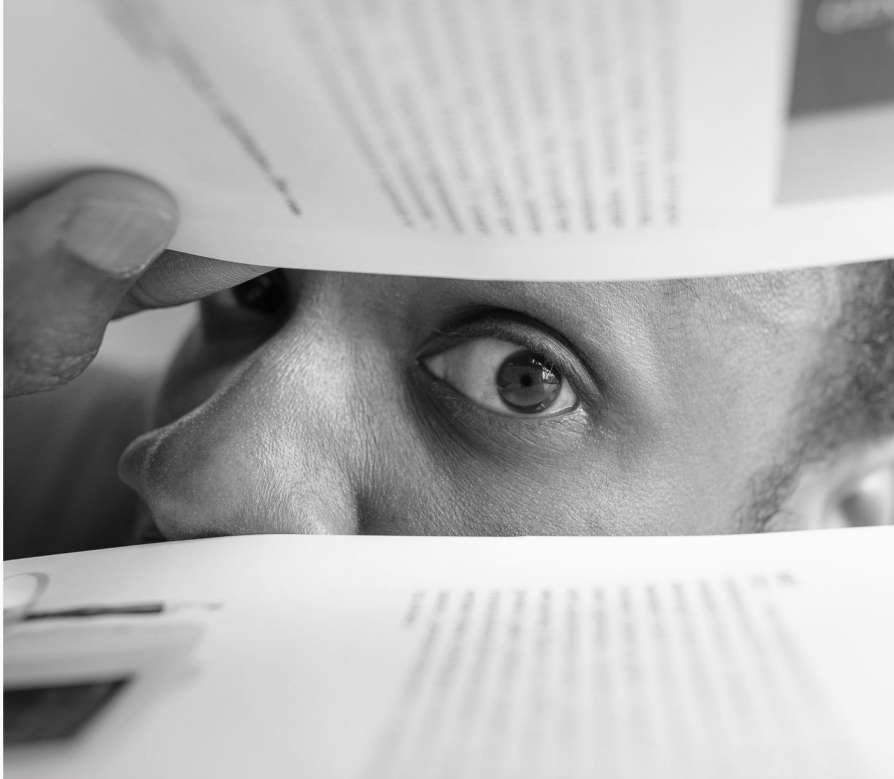
### النطاق الجغرافي:

شملت الدراسة عدد من المنظمات غير الحكومية العاملة في ولايتي غازي عنتاب واسطنبول.

## ثالثاً- عينة الدراسة:

شملت الدراسة 20 منظمة من المنظمات غير الحكومية السورية متوسطة وكبيرة الحجم، وقد تم إجراء مقابلات مع مدراء وموظفي أقسام المراقبة والتقييم في تلك المنظمات والاطلاع على سياساتهم وأدلة العمل لديهم.





## المفهوم العام للمراقبة والتقييم

فكرة المراقبة والتقييم تشبه إلى حد كبير فكرة إدارة الجودة، فقسم إدارة الجودة في الشركات يعمل على ضمان جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، مما يزيد فرصها في النجاح وتعزيز ثقة العملاء بها، وبالنظر إلى دور قسم المراقبة والتقييم في المنظمات فنجد أنه مشابه لذلك.

ويمكن القول أيضا بأن تطور دور المراقبة والتقييم كان متطابقاً مع تطور دور إدارة الجودة، فقد بدأت علوم الجودة بمفهوم الفحص، والذي يركز على فحص المنتج النهائي عند إتمام إنتاجه، والذي يتطابق مع تقييم المشروع، ثم تطورت الجودة إلى مراقبة الجودة، والتي بوضوح شديد يمكن اسقاطها على مراقبة المشروع، ثم رأينا التطور نحو توكيد الجودة وإدارة الجودة الشاملة، الذين يتوافقان مع مفاهيم التعلم والمساءلة، وخاصة المساءلة بمفهومها الشامل.

يمكن للناظر إلى معايير الجودة أن يجد أنها متقاربة بشكل كبير مع معايير المساءلة بمفهومها الشامل (وليس فقط المساءلة للمجتمعات المتأثرة)، هناك اختلاف بسيط يتعلق بمعيار تطوير المنتج والذي لا يوجد في المساءلة كونها لا تركز على مبدأ المنتج وإنما يكون تركيزها على المستفيدين.

نهاية يمكننا القول بأن المعنى الشامل لقسم المراقبة والتقييم، أي مع وجود التعلم والمساءلة، فإن هذا القسم يلعب دور ضبط جودة عمل المنظمة، وضمان عدم حدوث أخطاء، يضاف لذلك الدور الأشمل الذي يلعبه القسم كعجلة تطوير مستمرة للتدخل الإنساني وإعادة الهيكلة والتطوير المؤسسي الداخلي للمنظمة.

## أدوار قسم المراقبة والتقييم

يمكن للمختصين والاستشاريين في مجال المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم أن يلاحظوا وجود تداخل في مهام قسم المراقبة والتقييم مع الأقسام الأخرى، ومناقلة لبعض المسؤوليات من القسم لأقسام أخرى أو بالعكس.

نجد في بعض المنظمات التي تصل لأحجام أكبر من المتوسطة بأن مهام المساءلة والتعلم قد تم فصلها بقسم مستقل أو قد يكون بدائرة مستقلة داخل القسم (وهذا في الغالب يكون في المنظمات الدولية)، أو قد نجد بأن بعض المنظمات حصلت على شهادات الآيزو، ويرد في هذه الحالة أن يكون هذا الدور مسنداً لقسم مستقل عن المراقبة والتقييم.

بالمقابل في بعض المنظمات نجد أن قسم المراقبة والتقييم يحمل مسؤوليات لا تتعلق به تماماً، ولكن نتيجة قرب تلك المسؤوليات من اختصاص المراقبة والتقييم وصغر كادر المنظمة فيتم إسنادها إليه. يمكن إجمال أهم المسؤوليات والمهام التي تلقى على عاتق قسم المراقبة والتقييم بما يلي:

1. المراقبة والتقييم.
2. التعلم.
3. الشكاوي: في حال تطبيق المساءلة فإنها تكون جزء من معاييرها، ولكن نجد الكثير من المنظمات لا تطبق المساءلة وتمتلك نظام استجابة للشكاوي CRM.
4. المساءلة: **وتقسم لمستويين:**
  - a. المساءلة للمجتمعات المتأثرة (AAP) والتي تركز على المساءلة لأصحاب المصلحة، دون التغيير بما يتعلق بهيكلية المنظمة وكوادرها...
  - b. المساءلة بالمعنى الشامل، والتي تقارب بمفهومها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ونجد في معاييرها ما يشبه إعادة هيكلة للمنظمة.
  5. بسيا PSEA، أي الحماية من التحرش والابتزاز الجنسيين.
  6. أمن المعلومات الشخصية: وفي تركيا يعتمد النظام التركي لأمن المعلومات الشخصية KVKK، والمشتق من النظام الأوروبي GDPR.
  7. إدارة البيانات: في الوضع المثالي يكون لها قسم خاص بها، ولكن في الحالة الغالبة، إما أن نجدها مسندة لقسم المراقبة والتقييم أو ألا توجد إدارة للبيانات في المنظمة.

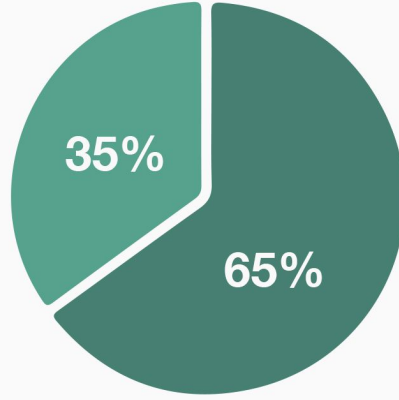
## مهام قسم المراقبة والتقييم

تتعدد مهام قسم المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم في المنظمات غير الحكومية، فبالعموم يضطلع القسم بمهام المراقبة والتي تتمثل بشكل رئيسي بمتابعة تنفيذ أنشطة المشاريع والتحقق من جودتها والتقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة ومدى التزام فرق المنظمة بخطة المشروع والجدول الزمني المرسوم للتنفيذ، كما يعمل قسم المراقبة والتقييم على تنفيذ مختلف أنواع التقييم التي يتطلبها سير عمل المنظمة وذلك يشمل (تقييم الاحتياجات - التقييم الأولي - التقييمات الدورية للمشاريع المنفذة - التقييم النهائي للمشاريع - تقييم الأثر ... إلخ).

هذا وقد عملت العديد من المنظمات على تطوير أقسام المراقبة والتقييم لديها وتوسيع أنشطتها لتشمل كلاً من المساءلة والتعلم إلى جانب المراقبة والتقييم، حيث يسعى القسم لفتح قنوات تواصل فعالة مع المستفيدين وأصحاب المصلحة ويقوم بتلقي الشكاوى وتقديم التغذية الراجعة وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالمساءلة والتي تساهم في تعزيز الشفافية ضمن المنظمة، إلى جانب استخلاص الدروس المستفادة وقصص النجاح وتوثيق المخاطر التي واجهها المشروع وكيفية التعامل معها.

وبالنظر إلى عينة الدراسة فإننا نلاحظ أن حوالي ثلث المنظمات قد عملت على تطوير قسم المراقبة والتقييم ليمارس إلى جانب أعمال المراقبة والتقييم مهام المساءلة والتعلم، في حين نجد أن عمل قسم المراقبة والتقييم يقتصر لدى النسبة الأكبر من المنظمات على تنفيذ مهام المراقبة والتقييم فقط، وهنا نود أن نؤكد على ضرورة تنبه الإدارات التنفيذية للمنظمات لأهمية دور قسم المراقبة والتقييم وبذلها المزيد من الجهود لتطوير القسم وتوسيع مهامه لتشمل كلاً من المساءلة والتعلم، وهو ما يساهم بتطوير المشاريع التي يتم تنفيذها وزيادة جودة الأنشطة المنفذة وتجنب تكرار ما قد يقع من أخطاء خلال التنفيذ.

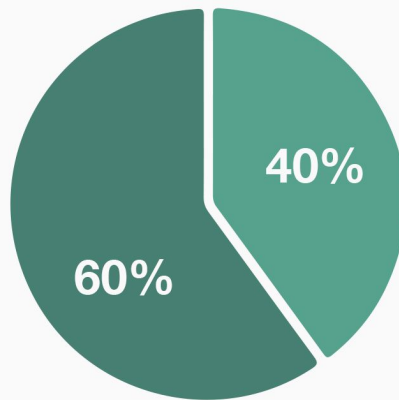




### هل هو قسم MEAL أم مراقبة وتقييم فقط

■ مراقبة وتقييم ■ MEAL

إن اقتصار عمل قسم المراقبة والتقييم على أداء مهام المراقبة والتقييم يرجع للعديد من الأسباب، فمن جهة أولى يكون السبب في ذلك ضعف الخبرات والمهارات التي يمتلكها موظفو القسم وهو ما يحول دون قدرتهم على القيام بمهام المساءلة والتعلم، كما يرجع من ناحية أخرى للنقص عدد كادر فريق المراقبة والتقييم والذي يحول دون قدرة القسم على تولي وتنفيذ مهام إضافية، وهو ما نلاحظه من خلال النظر إلى منظمات عينة الدراسة إذ أن النسبة الأكبر من تلك المنظمات لا تمتلك عدداً كافياً من الموظفين في قسم المراقبة والتقييم، وبالعموم فإن من أهم ما يجب على الإدارات التنفيذية في المنظمات القيام به هو بحث نقاط ضعف أقسام المراقبة والتقييم لديها والعمل على معالجتها، سواءً من خلال إخضاع موظفي القسم لدورات وبرامج لبناء قدراتهم، أو من خلال توظيف موظفين إضافيين.



### عدد أفراد القسم

■ غير كافي ■ كافي



## خبرات وكفاءات العاملين في أقسام المراقبة والتقييم

بالعموم يمتلك موظفو قسم المراقبة والتقييم في مختلف المنظمات كفاءات ومهارات جيدة تمكنهم من تسيير مهام القسم اليومية، إلا أن النسبة الأكبر من الموظفين يحتاجون لتطوير قدراتهم وخبراتهم، إذ أن ما نسبته 30% فقط من موظفي المراقبة والتقييم في المنظمات التي شملتها الدراسة يمتلكون مهارات متقدمة في مجال المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم.

تتعدد الاحتياجات التدريبية لموظفي أقسام المراقبة والتقييم، إذ ترتفع الحاجة لديهم للحصول على تدريبات حول مهارات الحماية والتعامل مع حالات التحرش والاستغلال الجنسي PSEA، كما ترتفع الحاجة لتدريبات متقدمة في مجال كتابة تقارير المراقبة والتقييم، ومهارات كتابة الاستبيانات والمعرفة بمعايير جودة الاستبيانات، ومنهجيات اختيار العينات، يضاف إلى ذلك حاجة ما يقارب نصف كوادر المنظمات المشمولة بالدراسة لتدريبات حول المساءلة والتعلم، إلى جانب وجود حاجة لدى بعض تلك الكوادر لتطوير مهارات اللغة الإنكليزية وتحليل البيانات

### مهارات موظفي أقسام المراقبة والتقييم

منهجيات المراقبة والتقييم	65%	35%
مهارات كتابة الاستبيانات	40%	60%
كتابة التقارير	40%	60%
تحليل البيانات	75%	25%
منهجيات العينات	45%	55%
المساءلة	50%	50%
PSEA	35%	65%
اللغة الإنكليزية	55%	45%

■ لا يحتاج ■ يحتاج

# أنظمة العمل السياسيات وأدلة الإجراءات

إن أداء مختلف العاملين ضمن المنظمات غير الحكومية لعملهم بالشكل الأمثل يتطلب وجود سياسات عمل تبين بشكل دقيق مهام كل منهم والأهداف التي يجب الوصول إليها، إلى جانب وجود أدلة إجراءات توضح طريقة وآلية تنفيذ المهام والالتزام بالسياسات، وعلى اعتبار أن مهام قسم المراقبة والتقييم تشمل كل من المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم والشكاوى وإدارة البيانات وإدارة حالات PSEA وحماية البيانات الشخصية.

وبالنظر إلى نتائج الدراسة فإننا نلاحظ أن أكثر الأنشطة التي يوجد لها سياسات وأدلة إجراءات في آن معاً هي الشكاوى بنسبة بلغت 50% من منظمات عينة الدراسة، كما تعد مقبولة أيضاً نسبة المنظمات التي تمتلك سياسات وأدلة إجراءات للمراقبة والتقييم، في حين ترتفع للغاية نسبة المنظمات التي لا تمتلك سياسات أو أدلة إجراءات فيما يتعلق بالمساءلة والتعلم وإدارة البيانات وأمن المعلومات الشخصية وبسيا.

## السياسات وأدلة الإجراءات

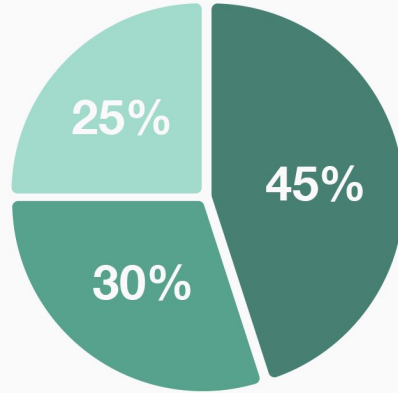
25%	25%	25%	25%	قسم المراقبة والتقييم
30%	20%	50%		الشكاوي
65%	10%	25%		المساءلة
90%		10%		التعلم
75%	10%	15%		PSEA
80%	5%	15%		KVKK
85%	5%	10%		إدارة البيانات

■ يوجد سياسات ودليل إجراءات ■ يوجد سياسات ودليل إجراءات لكن تحتاج إلى تطوير  
■ يوجد سياسات ولا يوجد دليل إجراءات ■ لا يوجد

## علاقة قسم المراقبة والتقييم بأقسام المنظمة

يتداخل عمل قسم المراقبة والتقييم مع عمل مختلف الأقسام ضمن المنظمة، وتعتبر العلاقة بين عمل قسم المراقبة والتقييم وقسم البرامج هي الأكثر أهمية وتداخلاً، حيث يقوم قسم البرامج بتنفيذ أنشطة المشاريع، وفي ذات الوقت يعمل قسم المراقبة والتقييم على متابعة تنفيذ تلك الأنشطة والتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للجدول الزمني وبالشكل المخطط له، وبأن استخدام موارد المشروع يتم بالشكل الأمثل، كما يسعى قسم المراقبة والتقييم خلال عمله لتحديد نقاط قوة المشروع ويعمل على تعزيزها، إلى جانب الكشف عن نقاط الضعف والسعي لتلافيها، يضاف لذلك توقع أية مخاطر قد تحدث، مع استخراج الدروس المستفادة.

في الواقع تتفاوت جودة ودرجة التنسيق بين قسم المراقبة والتقييم وقسم البرامج من منظمة إلى أخرى، بل قد تتفاوت في بعض الأحيان ضمن المنظمة الواحدة من مشروع إلى آخر، ففي بعض المنظمات تقوم العلاقة بين القسمين على الندية والتنافر، مع وجود نوع من الحساسية الناتجة عن سوء فهم لدور قسم المراقبة والتقييم الذي ينظر له أحياناً كقسم تفتيش، أو وجود تقاذف للمسؤوليات بين موظفي القسمين نتيجة تداخل المهام وعدم وضوح المسؤوليات، في حين وعلى الصعيد المقابل نجد أن العلاقة بين القسمين في بعض المنظمات جيدة للغاية وتقوم على التكامل والتنسيق المتبادل لتنفيذ الأنشطة بالشكل الأمثل، وهو ما يؤدي بالنتيجة لزيادة جودة المخرجات، وزيادة ثقة الداعمين بعمل المنظمة.

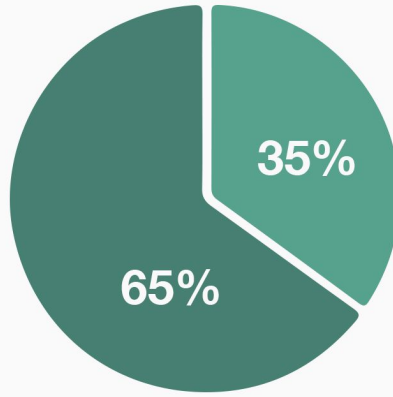


### التنسيق بين قسم البرامج وقسم المراقبة والتقييم

■ يحتاج تحسين ■ جيد ■ جيد جداً

من جانب آخر لا بد من الحديث عن مدى استقلالية قسم المراقبة والتقييم والمساءلة والتعليم عن أقسام المنظمة الأخرى، ففي بعض الحالات وجد بأن قسم المراقبة والتقييم لم يكن مستقلاً وإنما تم تضمينه كجزء من قسم البرامج، أو أنه وإن كان قسماً مستقلاً إلا أن مخرجات عمله توجه إلى قسم البرامج وليس إلى الإدارة العليا والمانحين.

استقلالية قسم المراقبة والتقييم تزيد من فعاليته في متابعة أنشطة المشاريع والوقوف على نقاط الضعف في التنفيذ، وتضمن حياد القسم، وهو ما يزيد من ثقة المانحين بتقارير المراقبة والتقييم التي تقوم المنظمة بإعدادها، وبالتالي يساعد على تحسين تصنيف المنظمة لديهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أقسام المراقبة والتقييم لدى ما يقارب ثلث المنظمات المشمولة بالدراسة لا تتمتع بالاستقلالية وإنما تتبع لقسم البرامج، وهو ما ينصح بالعمل على معالجته.



### هل القسم مستقل إدارياً

■ نعم ■ لا



## النتائج

1. يضطلع قسم المراقبة والتقييم في العديد من المنظمات غير الحكومية السورية بمهام خارجة عن إطار المراقبة والتقييم، حيث يقوم القسم إلى جانب المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم والشكاوى بعمليات إدارة البيانات وتطبيق أنظمة أمن البيانات الشخصية، ويعود ذلك لعدم توفر الموازنات الكافية لتغطية رواتب موظفين بتلك الاختصاصات.
2. يقوم قسم المراقبة والتقييم بمهام المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم **MEAL** في حوالي ثلث منظمات عينة الدراسة فقط، في حين يقتصر عمله على المراقبة والتقييم في ثلثي المنظمات.
3. لا يوجد عدد كافٍ من الموظفين في قسم المراقبة والتقييم في حوالي ثلثي المنظمات المشمولة في الدراسة.
4. يوجد انخفاض في مهارات العاملين في أقسام المراقبة والتقييم وبخاصة تلك المتعلقة بكتابة التقارير ومهارات كتابة الاستبيانات ومنهجيات اختيار العينات و **PSEA**.
5. الغالبية العظمى من المنظمات تفتقر لوجود سياسات عمل وأدلة لإجراءات العمل فيما يتعلق بإدارة البيانات وأمن المعلومات الشخصية والتعلم والمساءلة و **PSEA**.
6. عمليات التنسيق بين قسم المراقبة والتقييم وقسم البرامج بحاجة للتحسين في نصف المنظمات المشمولة في الدراسة تقريباً.
7. يفتقر قسم المراقبة والتقييم للاستقلالية في ثلث المنظمات، إذ يتبع فريق المراقبة والتقييم لقسم البرامج أو لا يستقل عن قسم البرامج في تنفيذ عمله.

## التوصيات

1. استهداف العاملين في أقسام المراقبة والتقييم بدورات بناء القدرات وخاصة تلك المتعلقة بكتابة التقارير ومعايير جودة الاستبيانات ومنهجيات اختيار العينات و PSEA.
2. العمل على إعداد سياسات وأدلة إجراءات لعمل أقسام المراقبة والتقييم، ويفضل أن يتم الإشراف على تطبيق السياسات وأدلة الإجراءات لضمان تطبيقها بالشكل الصحيح والتزام فريق القسم بنظام عمل موحد.
3. ضرورة ضمان استقلالية قسم المراقبة والتقييم في المنظمة، وأن يتبع للإدارة التنفيذية بشكل مباشر لضمان استقلالية عمله وشفافية المنظمة أمام الداعمين.
4. على فريق قسم المراقبة والتقييم نقل صورة حول دور القسم تؤكد أن دوره المساهمة في تطوير العمل الإنساني ودعم قسم البرامج لتنفيذ المشاريع الإنسانية بنجاح، ويحتاج لتحقيق هذا الدور تدريب فريق القسم وخاصة فرق جمع البيانات على المهارات المرنة والرسالة التي يعكسها الفريق عند تنفيذ عمليات المراقبة والتقييم.
5. الاهتمام بتحسين التنسيق بين قسم المراقبة والتقييم والأقسام الأخرى، وخاصة قسم البرامج، ويتم ذلك بالعادة من خلال التنسيق للمشاريع منذ البدء بالعمل على فكرة المشروع والبروبوزال، والتنسيق الدائم وإعلام قسم المراقبة والتقييم حول الأنشطة التي ينفذها قسم البرامج...
6. العمل على تطوير أقسام المراقبة والتقييم لتنتقل من مستوى المراقبة والتقييم فقط لتتوسع لمهام التعلم والمساءلة، وبالتالي تلعب دورها الهام في تطوير عمل المنظمة وزيادة أثر التدخل الإنساني لها.
7. ضرورة البحث عن أساليب وتطوير إجراءات تساعد المنظمات على تجاوز أزمة قلة عدد العاملين في القسم مع عدم توفر الدعم الكافي لزيادتهم، من خلال تطوير إجراءات عمل وإعادة توزيع المهام بما يسرع من تنفيذ المهام ويقلل الهدر في الجهود.

info@indicators.company  
www.indicators.company

+90 537 656 7431



indicators.company

**INDICATORS**  
A chance of improvement