



(5) تصميم نظام التقييم العناصر – الأهداف – المداخل

اولا: عناصر عملية التقييم

تنطلق هذه العملية من النظر في الخطة/المشروع وما يرميان إلى تحقيقه، والفرق المراد إحداثه، وهي تتكون من العناصر التالية:-

- 1- النظر إلى الأهداف المخططة أو الأثر الذي يطمح لتحقيقه.
- 2- تقييم التقدم المحرز لإنجاز هذه الأهداف أو إحداث هذا الأثر.
- 3- النظر إلى استراتيجية/خطة عمل المشروع عبر طرح الأسئلة التالية:-

- هل هناك استراتيجية او خطة واضحة للعمل؟
- هل تم تنفيذ هذه الاستراتيجية او الخطة بفعالية؟
- هل نجحت هذه الاستراتيجية او الخطة؟ ولماذا؟

4- معرفة كيف تم التنفيذ : من خلال طرح الاسئلة التالية:-

- هل جرى استخدام الموارد المتاحة من ”راس مال وقوة عمل وهياكل تنظيمية واطر فنية وغير ذلك“ بشكل كفاء؟
- ماذا كانت تكلفة الفرصة البديلة؟
- بمعنى هل كانت هناك فرصة اخرى لتوظيف كافة هذه الموارد بشكل أعلى عائدا؟
- ما هو انعكاس عمل المشروع أو المنظمة على جميع المستفيدين؟ - بمعنى حجم ونوع الأثر لدى متلقي نتائجه.

ثانياً: أهداف عملية التقييم:

- يعتبر الهدف من عملية التقييم هو الوقوف علي النقاط التالية:-
 - مدي تحقق أهداف المشروع.
 - مدي ملاءمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف الموضوعية.
 - مدي ملاءمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.
 - مدي مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المشروع.
 - مدي مراعاة المشروع لتحقيق فرص متكافئة للنساء والرجال.
 - مدي استمرارية المشروع.
 - مدي فعالية إدارة المشروع.
 - مدي كفاءة إدارة موارد المشروع.

ثالثاً: أهمية التقييم:

■ للتقييم مكانة هامة في أي مشروع تنموي، نظرا لقدرته علي:-

- إظهار الإنجازات أو الاخفاقات الرئيسية للمشروع.

- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراؤها .

- توفير المعلومات وزيادة المهارات التحليلية وصنع القرارات الفعالة .

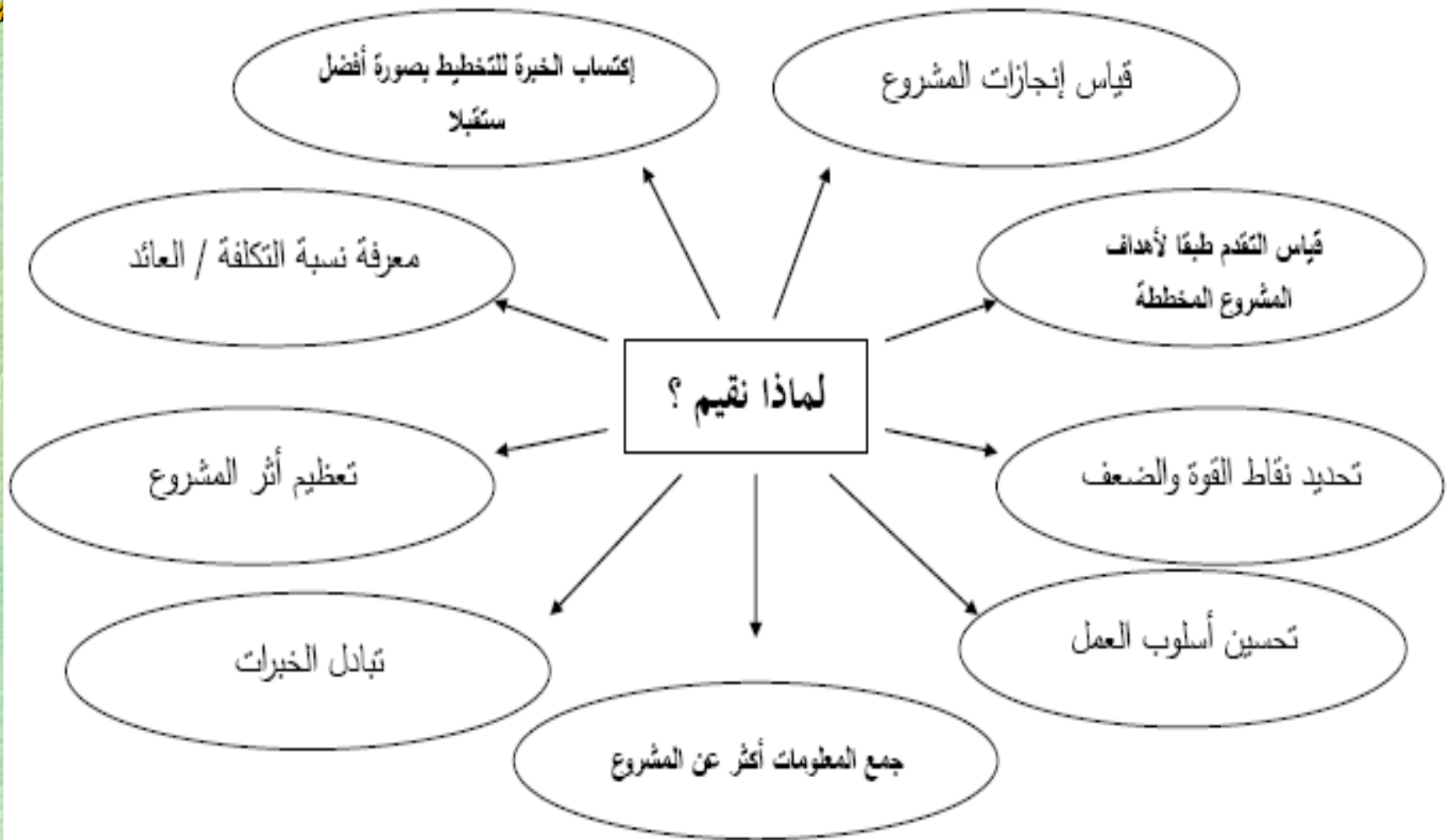
- رؤية إنجازات المشروع وتدعيم التعلم .

- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من تحسين الأداء .

- الإسهام في اتخاذ قرارات بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع او دراسة

بدائل أخرى .

- تقييم وتحفيز العاملين علي العمل من خلال نتائج التقييم (الإيجابية) .



رابعاً: الأعباء/الخسائر الناتجة عن غياب التقييم:

يترتب علي غياب عنصر تقييم الخطط/المشروعات آثار سيئة من أهمها:

- وجود مشروع لا يحقق الآثار المستهدفة منه .
- هدر الموارد نتيجة استخدامها في مشروع لا يحقق الأهداف المرجوة للخطة .
- ضعف أداء العاملين .
- عدم ضمان استمرارية المشروع .
- صعوبة الوصول لأهداف المشروع في الوقت المحدد .
- صعوبة التعرف علي المشاكل التي تواجه المشروع وأسبابها وبالتالي عدم القدرة علي حلها .



خامسا: مداخل تقييم المشروعات والبرامج التنفيذية

- تشير الممارسة التطبيقية على مستوى تطبيق آليات التقييم بالنسبة للمشروعات والبرامج المنفذة على الأرض الى وجود أربع أنواع/مداخل للتقييم :-
- طريقة تقرير مدي تقدم المشروع.
- طريقة مراجعة المشروع /البرنامج.
- طريقة التقييم طبقا للواقع.
- طريقة التقييم الموجز.

طريقة تقرير مدي تقدم المشروع:

تعتمد هذه الطريقة علي : رصد ما تم إنجازه في فترة زمنية معينة ، أي مدي التقدم الذي تحقق في تحقيق أهداف المشروع.

وتستخدم المعلومات عن : التقارير المالية والإدارية، وتقارير العمليات الفنية والتنظيمية وذلك للتعرف علي المشاكل والمعوقات لتعديل التخطيط المستقبلي للعمل .

توضح هذه الطريقة: مدي نجاح المشروع في تحقيق أو تنفيذ الخطة الموضوعية، كما أنها تساعد في ابتكار أفكار جديدة لتصحيح أي أوضاع خاطئة إذا لزم الأمر .

وتوجه طريقة تقرير مدي تقدم المشروع الاهتمام إلى:

- أهداف وأغراض المشروع.
- نوع الأنشطة والأعمال التي تمت وماهية النتائج الدالة عليها .
- المشاكل الفنية التي ظهرت خلال العمل في المشروع.
- مشاكل السلوك الإداري .
- ما هي الاحتياجات التي تم أو لم يتم تلبيتها في المشروع الحالي .

طريقة مراجعة المشروع / البرنامج:

تركز هذه الطريقة علي: الجوانب التنظيمية والإدارية، وهي توجه اهتمامها إلي:

- ✓مراجعة الأهداف العامة للمشروع.
- ✓التعرف على نقاط القوة أو الضعف في تصميم المشروع.
- ✓إعادة تحديد المداخل المختلفة المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓إعادة تحديد الاحتياجات والمتطلبات السابق تخطيطها.
- ✓إعادة تحديد أولويات العمل.



■ طريقة التقييم طبقا للواقع:

■ تركز هذه الطريقة علي أن يعمل القائم بالتقييم مع فريق العمل في المشروع لتحسين سير العمل .

■ وكذلك العمل وعلي وضع خطة يمكن بها إجراء التعديلات المطلوبة في الخطة .

■ وتوجه طريقة التقييم طبقاً للواقع الاهتمام إلي: -

- درجة تحقق أهداف وأغراض المشروع.
- الإنتاجية ومشاكلها الفنية.
- العلاقات الإدارية والتنظيمية.
- اتخاذ القرارات والاتصال بالمشروع.
- درجة رضا فريق العاملين والمجتمع والهيئات الممولة والمساعدة.
- سهولة الإجراءات وعدم التعقيد.
- كفاءة استخدام الوقت.
- مدى تدفق المعلومات.

طريقة التقييم الموجز:

تركز هذه الطريقة علي جمع وتنظيم المعلومات في موجز أو ملخص لما تم في المشروع أو البرنامج وعمل تقرير عن جدواه بعد الانتهاء منه.

توضح هذه الطريقة: ما وصل إليه المشروع عن طريق المقارنة بين المستهدف وطرق تحقيقه والبدائل المتاحة التي كان يمكن إتباعها .

توجه طريقة التقييم الموجز الاهتمام إلي :

✓ موجز عن الموارد المستثمرة في البرنامج/المشروع - تحليل الإنتاج،

✓ درجة تحقيق المشروع لأهدافه وأغراضه وكيف تم تحقيقها،

✓ احتمالات استمرار الفوائد - النتائج مقارنة بالتكاليف - مدي كفاءة نظام

تسجيل المعلومات وتقديم التقارير .

خطوات إجراء عملية التقييم

تقرير التقييم

استعمال النتائج
والاستفادة منها

كتابة تقرير التقييم

تويب البيانات والمعلومات

تحليل , السانات والمعلومات

جمع البيانات والمعلومات بواسطة طرق وأساليب التقييم المختارة

إعداد الموارد والامكانيات اللازمة لأجراء عملية التقييم

تحديد البيانات المطلوبة ومصادرها

تحديد الموضوعات الرئيسية التي يجب أن تشملها التقييم

تحديد أهداف التقييم وطرق التقييم ومن سيشترك فيه وكيف ومتى (تصميم خطة تفصيلية)

إتخاذ قرار التقييم

تطبيق : تصميم نظام التقييم

- يعني تصميم عملية تقييم القدرة على صياغة "نطاق مرجعية" (Terms of Reference) لمثل هذه العملية (إذا كنت تمثل المشروع أو المنظمة)،
- أو يعني القدرة على وضع اقتراح معقول يلبي احتياجات المشروع أو المنظمة (إذا كنت مستشارا خارجيا).
- تتضمن صياغة النطاق المرجعي لعملية التقييم الأقسام التالية:-
- (I) الخلفية: وتتضمن خلفية المشروع وكل ما يتصل بتحديد المشكلة وتوصيفها ومتى وجدت وأهمية التعامل معها.

■ (2) الغاية: وهي تتضمن تحديد الغاية التي يسعى إليها التقييم.

■ بمعنى ما هو السبب الذي يدفعك إلى القيام بالتقييم؟

■ تتخطى الغاية نطاق ما تريد معرفته إلى نطاق السبب الكامن وراء ما تريد معرفته، (ثم صياغتها في جملة او فقرة).

وغايات التقييم قد تكون :-

■ توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن مستقبل المشروع.

■ تقدير مدى تحقق التأثير المخطط له. لتحديد إمكانية تكرار هذا النموذج.

■ تقدير الفعالية والأثر على الفئة المستهدفة .



■ (3) أسئلة التقييم الرئيسية: ضرورة تحديد وصياغة الأسئلة المركزية التي يجب أن يُعالجها التقييم، وهي ليست بالأسئلة البسيطة. فقلما تجيب عليها بـ "نعم" أو "لا".

■ بعض الأمثلة حول الأسئلة التقييمية الرئيسية المتعلقة بغرض مشروع ما:-

■ من هو المستفيد حالياً من المشروع ؟

■ هل تبرر المدخلات (من حيث المال والوقت) المُخرجات ؟

■ ما الذي قد يثبت كفاءة المشروع القائم وفعالته وأثره ؟

■ ما هي الدروس المستفادة الممكنة من هذا المشروع ؟

- (4) الأهداف الخاصة: وهي تتضمن تحديد المجالات الخاصة الداخلية أو الخارجية التي تريد من التقييم أن يعالجها . مثلاً، قد تريد أن يشمل التقييم مراجعة مالية أو تنظيمية .
- (5) مسائل إمدادية: قد تتضمن قضايا مثل (التوقيت والكلفة ومتطلبات تركيبة الفريق وما إلى ذلك) .



نموذج تصميم خطة التقييم لبرنامج/مشروع/خطة

عناصر التخطيط لتقييم برنامج/مشروع/خطة :

1. أسم البرنامج/المشروع/الخطة :

– المكان :

– الهيئة المسؤولة عن التقييم :

– الشخص المسؤول عن التقييم :

– من الذين يحتاجون التقييم :

– متى يحتاجون التقييم :

– معلومات أخري :



2. أهداف التقييم :

-

-

2. كيف سيتم استخدام النتائج :

-

-

4. ما هي العناصر التي تريد تقييمها :

- ما هي البيانات و المعلومات التي تبحث عنها ومصادرها .

5. العينة المستخدمة:

■ جملة مجتمع العينة :

■ نسبة العينة :

6. أساليب جمع المعلومات :

7. أين سيتم جمع/حفظ البيانات والمعلومات :

8. من الذي سيقوم بإجراء التقييم :

9. متى سيتم التقييم :

10. الميزانية :

مؤشرات التقييم		
مؤشر التوافر	مؤشر الاستخدام	مؤشر الجهد
يبين هذا المؤشر ما إذا كان شيء ما موجودا أو متاحا	يبين إلى أي مدى يستخدم شيء ما في الغرض الذي أعد له	يبين نوعيه وحجم الجهد أو الموارد المستثمرة لتحقيق الأهداف
<u>مثال</u> : وجود راعية صحية لكل 50 منزل بقرية ما يكون مؤشرا لمدي توافر الراعيات الصحيات بالقرية.	<u>مثال</u> : عدد الأهالي بالقرية الذين يستخدموا المرحاض الصحي المنشأ حديثا من خلال المشروع بانتظام .	<u>مثال</u> : العدد المطلوب من شباب القرية للقيام بحملات التوعية ونظافة الشوارع خلال فترة العطلة الصيفية .
مؤشر الملائمة	مؤشر التغطية	مؤشر الكفاءة
يبين هذا المؤشر مدى ملائمة شيء ما .	يبين نسبة أو عدد من يحصلون علي شيء ما من بين أفراد الفئة التي تحتاج إلى هذا الشيء .	يبين ما إذا كانت الموارد والأنشطة قد استخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف
<u>مثال</u> : مدى ملائمة نوع معين من سلالات الماعز للتربية لدي الأهالي بقرية ما من حيث نوعية العلائق المقدمة ودرجة حرارة المنطقة .	<u>مثال</u> : عدد أو نسبة الأسر التي استقادت من مشروع إنشاء خزانات الصرف الصحي المنزلي بالنسبة لعدد الأسر بالقرية .	<u>مثال</u> : عدد ومدى تكرار ونوعية الزيارات الإشرافية التي تمت بعد تبني استخدام وسائل مكافحة الحيوية للمزروعات بإحدى القرى.
مؤشر سهوله المنال	مؤشر النوعية (الجودة)	مؤشر الأثر
يبين هذا المؤشر ما إذا كان الشيء الموجود في متناول أولئك الذين يحتاجونه فعل.	يبين هذا المؤشر نوعية أو مستوى جودة شيء ما	يبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة و البرامج
<u>مثال</u> : أن وجود حضانة نموذجية بقرية ما قد لا يكون في متناول جميع الأسر بالقرية نتيجة لبعده مفر الحضانة أو ارتفاع قيمة الإشتراك الشهري .	<u>مثال</u> : ظهور الرغيف في شكل مقبول وجذاب وخالي من الشوائب والعيوب .	<u>مثال</u> : إن انخفاض حالات الإصابة بالأسهال لدي الأطفال بقرية ما بعد حملات التوعية الصحية قد يكون مؤشر للأثر الناتج عن هذه الحملات .

متطلبات العينة الجيدة للتقييم

- العينة : هي "أسلوب يعني النظر عن قرب إلى جزء من كل، وذلك لمعرفة المزيد عن هذا الكل".
- أهمية اسلوب العينة : عدم إمكانية تغطية كل الأفراد أو الأسر أو فئات المجتمع عند إجراء مسح ما، وذلك لأن عدد السكان قد يكون كبير أو قد لا يتوفر الوقت الكافي أو العدد الكافي من العاملين لإجراء مثل هذا المسح، او مقابلة كل شخص (وحتى إذا توفر كل هذا فسيكون مكلفا للغاية).
- لذا يتيح أسلوب العينة إمكانية الحصول علي فكرة جيدة وصادقة عن أفراد المجتمع محل الدراسة.



موجز حول مصادر المعلومات والآليات الممكنة الاستعانة بها في التقييم.

المقابلات الشخصية .

الخبراء والمستشارين الخارجيين .

الاستبيانات .

مجموعات التركيز/ورش العمل .

لقاءات مجتمعية .

تقارير العاملين الميدانيين

الوسائل البصرية

الفائدة	التوصيف	الأداة
<p>يمكن استخدامها تقريباً مع أي شخص له علاقة انخراط بالمشروع. يمكن القيام بها شخصياً أو هاتفياً أو حتى بواسطة البريد الإلكتروني. إنها مرنة جداً.</p> <p>الا انها تحتاج إلى بعض المهارات لدى من يجري المقابلة.</p>	<p>تشمل طرح أسئلة محددة ترمي إلى الحصول على معلومات تمكن المؤشرات من أن تقاس. وقد تكون الأسئلة مفتوحة أو محسومة النهايات (أي بـ "نعم" أو "لا"). يمكن أن تكون المقابلات مصدراً للمعلومات النوعية والكمية.</p>	<p>المقابلات</p>

الأداة	التوصيف	الفائدة
مقابلات مع الخبراء والاستشاريين	مقابلات مع اختصاصيين في الموضوع أو أي شخص قد يكون قادراً على إلقاء ضوء معين على العملية.	بما أنه ليس لدي هؤلاء الخبراء غالباً، علاقة بالمنظمة أو المشروع، يمكنهم أن يطرحوا أفكاراً موضوعية مفيدة.
الاستبيانات	مجموعة من الأسئلة المكتوبة ترمي إلى الحصول على ردود مكتوبة، وعند تحليلها تعطي مؤشرات يمكن قياسها.	تصلح للتعامل مع الحالات التي تتوفر فيها بيانات او معلومات كمية يعتد بها. وان كانت تتطلب قدرات عالية في تصميم الاستمارة وتحليل نتائجها، كما انه قد تعاني من عدم وضوحها ومن ثم اجاباتها بشكل غير دقيق من جانب الفئة المعنية..

الفائدة	التوصيف	الأداة
<p>يمكن أن تكون وسيلة مفيدة للحصول على آراء من عينة كبيرة جداً من الناس.</p>	<p>تجري المقابلة في فريق تركيز مع مجموعة من نحو 6 إلى 12 شخصاً معاً من قبل محاور ماهر وعلى أساس جدول مقابلة منظم بعناية. وترتكز الأسئلة على موضوع أو قضية معينين</p>	<p>مجموعات التركيز</p>
<p>اللقاءات المجتمعية مفيدة للحصول على استجابة واسعة من الناس عن قضايا محدّدة. وهي، أيضاً، طريقة لإشراك المستفيدين في عملية التقييم، وتعطيهم الإحساس بملكية هذه العملية</p>	<p>ينطوي هذا على جمع مجموعة كبيرة نسبياً من المستفيدين، تتوجّه إليهم بالأسئلة والمشكلات والحالات المطروحة للمساهمة في وضع مقياس للمؤشرات.</p>	<p>اللقاءات المجتمعية</p>

الفائدة	التوصيف	الأداة
<p>تتسم بالمرونة، وهي تضمين طرح الأسئلة ذات الصلة امتداد للعمل العادي بالمشروعات، وتسجيل ومنخفضة الكلفة، ولا الملاحظات والمعاينات عن كل تستغرق وقتاً طويلاً. زيارة.</p>		<p>تقارير العاملين الميدانيين</p>

معايير اختيار وسائل جمع بيانات عملية التقييم:

يجب أن تتوفر في الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات او المعلومات
التقييمية المعايير التالية:

❖ البساطة

❖ العملية

❖ الموضوعية

❖ الثبات والوثوق

❖ الصدق والحقيقة

- ✓ يجب أن يراعي في إعداد هذه التقارير خصائص الجهات التي سيقدم اليها .
- ✓ يجب التركيز علي احتياجات متلقي التقرير، مثل الطريقة التي يفضلونها في تنظيم التقرير، حجم الوقت الذي سيقضونه في دراسته .
- ✓ كما يجب أيضاً الاهتمام بأسلوب وحجم وشكل وعمق التقرير .
- ✓ كما يجب أيضاً التفكير في عملية التوزيع والإتاحة (إذا ما تضمن التقرير موضوعات حساسة أو سرية) .
- ✓ وفي هذه الحالة ربما يلزم إعداد صور مختلفة من التقرير يراعي فيها تغيير الأسلوب بحيث يتناسب مع مختلف الفئات التي سيعرض عليها .

- ✓ وعلي أية حال فإنه يجب أن يكون الأشخاص الذين زدونا بالمعلومات والذين في حاجة مباشرة للنتائج، هم أول من يحصل علي التقرير،
- ✓ كما يجب إعطاء التقرير للأفراد أو الهيئات الذين يكونون قد طلبوا إجراء التقييم إلي جانب الزملاء والإداريين والعاملين في المشروع.
- ✓ وفي النهاية يجب ملاحظة أن الذين أجري عليهم المسح وهم المشتركون في المشروع من أفراد المجتمع المحلي لابد وأن يقفوا علي نتائج التقييم الذي أجري علي مشروعهم ومجتمعهم المحلي.
- ✓ وكلما تم الإسراع في تزويد المستفيدين بالنتائج كلما كان ذلك أفضل.

عناصر تقرير التقييم

1. صفحة الغلاف :

- اسم وموقع تنفيذ المشروع.
- أسماء من قاموا بعملية التقييم.
- أسماء الجهات المتصلة بالتقييم: وزارات - هيئات - مجالس عليا ...
- الفترة محل التقييم.
- تاريخ الانتهاء من التقييم.

2. قائمة المحتويات :

- يجب أن تكون قائمة المحتويات واضحة ومرتبطة ومنطقية لكي يسهل علي القارئ الوصول الي الأجزاء التي تهتمه في التقرير .

3. الملخص :

- ملخص التقرير يعطي صورة موجزة عن مكونات التقرير حيث يعرض الغرض من التقييم ولمصلحة من تم إجراءه وكيف وأين ومتي وأهم النتائج والتوصيات .

4. معلومات التقرير الأساسية :

- خلفية عن المشروع : أهداف المشروع مصحوبة بـ :-
- شرح موجز حول (متي ولماذا وكيف) بدأ المشروع.
- وما هي الأنشطة والموارد الرئيسية المتضمنة في المشروع (يمكن الحصول علي تلك المعلومات استنادا إلى : مقترح المشروع – تقارير الإنجازات – محاضر الاجتماعات . . .)

5. الغرض من التقييم والطرق المستخدمة :

- يتم شرح الغرض من التقييم وأهدافه وتحديد الجهة التي تم التقييم لأجلها .
- يتم شرح الأسباب وراء خطة التقييم والطرق التي استخدمت في الحصول علي المعلومات .
- يتم إرفاق نماذج طرق التقييم التي تم استخدامها مثل استمارات/نماذج الاستبيان او الاستقصاء .
- يتم ذكر المشكلات التي تمت مواجهتها أثناء التنفيذ لخطة التقييم (موارد بشرية – نواحي مالية – نواحي تنظيمية ..) .

6. الدروس المستفادة من الطرق المستخدمة في التقييم :

- أين - كيف - بواسطة من - تم جمع المعلومات ؟
- ما مدي صدق وصلاحيه الطرق المستخدمة لجمع المعلومات ؟
- إضافة لضرورة تضمين أي برنامج زمني أو جدول خاص بالتقييم كملحق في نهاية التقرير ؟
- أذكر كيف تم تدريب العاملين والمشاركين في البرنامج علي استخدام طرق التقييم .
- يمكن أن تذكر النتائج غير المقصودة التي قد يسفر عنها التقييم .

7. نتائج عملية جمع وتحليل البيانات :

- بعد تحليل الحقائق والأرقام والمعلومات التي جمعت ، يمكن إعداد الجداول والرسوم ونتائج الاختبارات وضمها للتقرير .
- يمكن إضافة نماذج مكتوبة من المواد المسجلة علي الشرائط او الصور الفوتوجرافية .
- يمكن عمل وصف موجز للطرق التي استخدمت في تحليل المعلومات (وسائل إحصائية - تحليل رياضي - تحليل اقتصادي - برامج الكترونية) .

8. الاستنتاجات/النتائج :

وتتضمن ضرورة استيفاء متطلبات التساؤلات التالية:-

- إلى أي مدى تحققت أهداف المشروع.
- أي جوانب المشروع تمت بشكل جيد
- وأيها بحاجة تطوير وتحسين،
- وذلك على مستوى جوانب (التخطيط - الإدارة - المتابعة - التدريب - الأنشطة الميدانية . . .)

- هل تم استخدام موارد وإمكانيات المشروع البشرية والمادية بطريقة فعالة .
- كيف تغير/تطور المشروع مع الوقت ؟
- ما هي التكلفة والعائد من المشروع ؟
- ماذا الذي يمكن توقعه علي المدى القصير والطويل لمستقبل المشروع ؟
- ما هي الآثار أو التغييرات التي أحدثها المشروع ؟

9. التوصيات :

- في ضوء الاستنتاجات/النتائج التي تم التوصل إليها :
- ما هي خطة العمل التي يمكن اقتراحها لتصويب أو تحسين أو تعديل المسار؟
- كيف سيتم تنفيذ الخطة ؟ بواسطة من ؟متي ؟ ضع قائمة بمحددة بالخطوات/التوصيات المطلوبة ؟

10. المرفقات :

- رسوم بيانية ، جداول ، إيضاحات، صور ، صور مستندات ، نماذج/استمارات تقييم