المتابعة والتقييم

عملية المتابعة

تعريف مفهوم المتابعة:

"هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة ، تتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته ، ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المخططة ".

" هي عملية **مستمرة** لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعة له لبيان **الوضع الحالي للمشروع** وتركز على **مؤشر الأداء** " .

أسباب أجراء عملية المتابعة :

لإمداد إدارة المشروع بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالآتي:

- الموارد البشرية
- الجدول الزمني
- تدبير الموارد والمصادر
- مستوى الجودة وكفاءة الأداء
- الإدارة المالية والميزانية

وظائف عملية المتابعة :

- توثيق مراحل تنفيذ المشروع .
- تفسير عملية اتخاذ القرار بواسطة الإدارة .
- اتخاذ القرار السليم .
- التعلم من الخبرات المكتسبة للمساعدة في وضع الخطط المستقبلية.

أهداف المتابعة

المتابعة توفر لإدارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذة بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع ومقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططا تنفيذه وبخاصة التحقق من أن :

- التنفيذ يتم وفقا للجدول الزمني المخطط .
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة لذلك .
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين .
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق .
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية .
- القوى البشرية والإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة .
- إنجازات المشروع تتم وفقا لما هو مخطط له .
- تأثيرات المشروع قد تحققت ، والتعرف على درجة تحققها .
- تم تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين .
- تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها .

الأثار الناتجة عن غياب عملية المتابعة	
✶ تأخير إنجاز العمل	✶ الإسراف في التكلفة واستخدام الموارد
✶ التأخير في حل الصعوبات والمشكلات التي تواجه العمل	✶ التعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ أنشطة المشروع

أنواع المتابعة

أ – من حيث طبيعتها :

١. المتابعة الفنية :

المتابعة الفنية لموقع المشروع وهي التي تبين ما تم إنجازه من أعمال مقابل ما تم إنفاقه من استخدامات أستثمارية ، ومطابقة الأعمال المنفذة لما ورد في التوصيف العيني للمشروع من حيث الموقع والمواصفات والموارد المكونة للإنشاءات والتعديلات التي أدخلت على التنفيذ وأسبابها وأثرها على تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع والمشاكل التي تعترض التنفيذ سواء كانت طبيعية أم نتيجة ظروف خارجية ، ولذلك فإن هذا النوع من أنواع المتابعة يتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار مرحلة التنفيذ .

٢. المتابعة المالية :

المتابعة المالية هي أحد أنواع المتابعة المستخدمة في تنفيذ المشروعات ، وتهدف إلى الوقوف على ما تم صرفه من أموال على مشروع معين مقارنة بما تقرر لهذا المشروع من تلك الاعتمادات .

وهذا النوع من أنواع المتابعة يمكن إجراءه على فترات :

- **شهرية :** حيث تقوم المنظمة بعمل متابعة مالية شهرية .
- **ربع سنوية :** وفي هذه الحالة يجب أن يتم إعداد تقارير ربع سنوية بما لا يتجاوز نهاية الشهر التالي للربع المحدد ومما يسمح باتخاذ القرارات اللازمة في ضوء معدلات التنفيذ .
- **المتابعة السنوية :** لبيان معدل التنفيذ ومعدل الأداء الاقتصادي للمشروع وإظهار المؤشرات الإيجابية في التنفيذ وكيفية التغلب على المؤشرات السلبية .

ب– من حيث مصدرها :

١ – المتابعة الداخلية :

"هى التي تختص بصورة أساسية بمجالات تنفيذ أنشطة المشروع ذاته "

وتهدف إلى إمداد مديري المشروع والمشرفين على التنفيذ بمدى التقدم في عملية تنفيذ المشروع .وتتم المتابعة بأشراف إدارة المشروع .

٢ – المتابعة الخارجية :

"وهى تختص أساسا بمدى تقدم المشروع بصفة عامة متمشية مع الإطار التنظيمي المنطقي الذي يتم من خلاله تنفيذ المشروع ."

ويتم أجراء هذه المتابعة بواسطة الهيئة الممولة والهيئات المشاركة في سياق الأشراف على المشروع .

أنواع المتابعة	
أ – من حيث طبيعتها	**ب – من حيث مصدرها**
✶ ١المتابعة الفنية	✶ المتابعة الداخلية
✶ المتابعة المالية	✶ المتابعة الخارجية

أساليب وطرق المتابعة

يمكن تنفيذ عملية المتابعة من خلال عدة طرق وأساليب تحددها إدارة المشروع ، مع الأخذ في الاعتبار أن اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة تعتمد على عدة عوامل منها قدرات الأفراد الذين سيكلفون بالعمل والوقت المناسب لإنجاز العمل والموارد المتاحة ، وتتميز هذه الأساليب بأنها تجمع معلومات كمية وكيفية عن مدى تطابق خط سير المشروع بالخطة الموضوعة .

بعض الأساليب المستخدمة في عملية المتابعة ما يلي :

١. الإطلاع على التقارير والسجلات التي يقوم بها العاملون بالمشروع بشكل دوري وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها .
٢. القيام بزيارات ميدانية لموقع تنفيذ المشروع من أجل مشاهدة وملاحظة منظمة ومنتظمة لمواقع العمل وللمستفيدين ولأداء العاملين بالمشروع .
٣. عقد لقاءات فردية وجماعية (اجتماعات) مع العاملين بالمشروع والجهات المشاركة فيه والمستفيدين والمستفيدات منه .
٤. يتم استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل.

خطوات عملية المتابعة

المؤشرات

المؤشر هو " العلاقة الدالة على تحقيق الأهدف أو الأنشطة "

وللنشاط أو الهدف الواحد العديد من المؤشرات ، حيث أن المؤشرات تساعد على التعرف على مدى التقدم وقياس التغير الذي حدث.

و تتكون المؤشرات من مقاييس ويعبر عنها بالأرقام مثل :

١- **النسبة :** وتنقسم إلي نوعين:

- النسبة المقصود بها العلاقة بين جزء من شي ما والعدد الكلي لنفس الشيء (هي جزء من الكل) كأن نقول أن ٥٠% من أهالي القرية (س) لديهم خزانات صرف صحي .
- النسبة المقصود بها العلاقة بين شيئين مختلفين توجد بينهما علاقة أو صلة مشتركة معينة مثل عدد المدرسين بالنسبة لعدد التلاميذ في المدارس الإبتدائية في منطقة محددة (مثل أن تقول يوجد مدرس لكل عشرين تلميذ).

٢- **المعدل :** مثل معدل وفيات الأطفال ويقصد به عدد الأطفال أقل من سنة واحدة الذين يموتون في سنة ما وذلك بالنسبة لكل ألف مولود في نفس السنة.

- **<u>أنواع مؤشرات المتابعة :</u>**
  - **مؤشرات الأداء** : نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطةالمشروع.
  - **مؤشرات النجاح** أو مؤشرات الآثر والنتائج : وهي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج ومثال ذلك أن إنخفاض الحالات المصابة بالبلهارسيا بعد تنظيم حملة مكافحة البلهارسيا بالقرية (س) قد يكون مؤشرا للأثر الناتج عن هذه الحملة.
- **<u>مواصفات المؤشر الجيد:</u>**
  - أن يكون محدد كمياً وكيفياً.
  - يمكن قياسه بأحد وسائل القياس المستخدمة.
  - أن يكون له علاقة بأهداف المشروع.

مثال للمؤشر:

الهدف : رفع مستوى الوعي بالصحة الإنجابية لعدد ١٠٠٠ سيده بقرية (س) بنهاية المشرع من خلال جلسات التثقيف الصحي والزيارات المنزلية.

مؤشر الأداء:

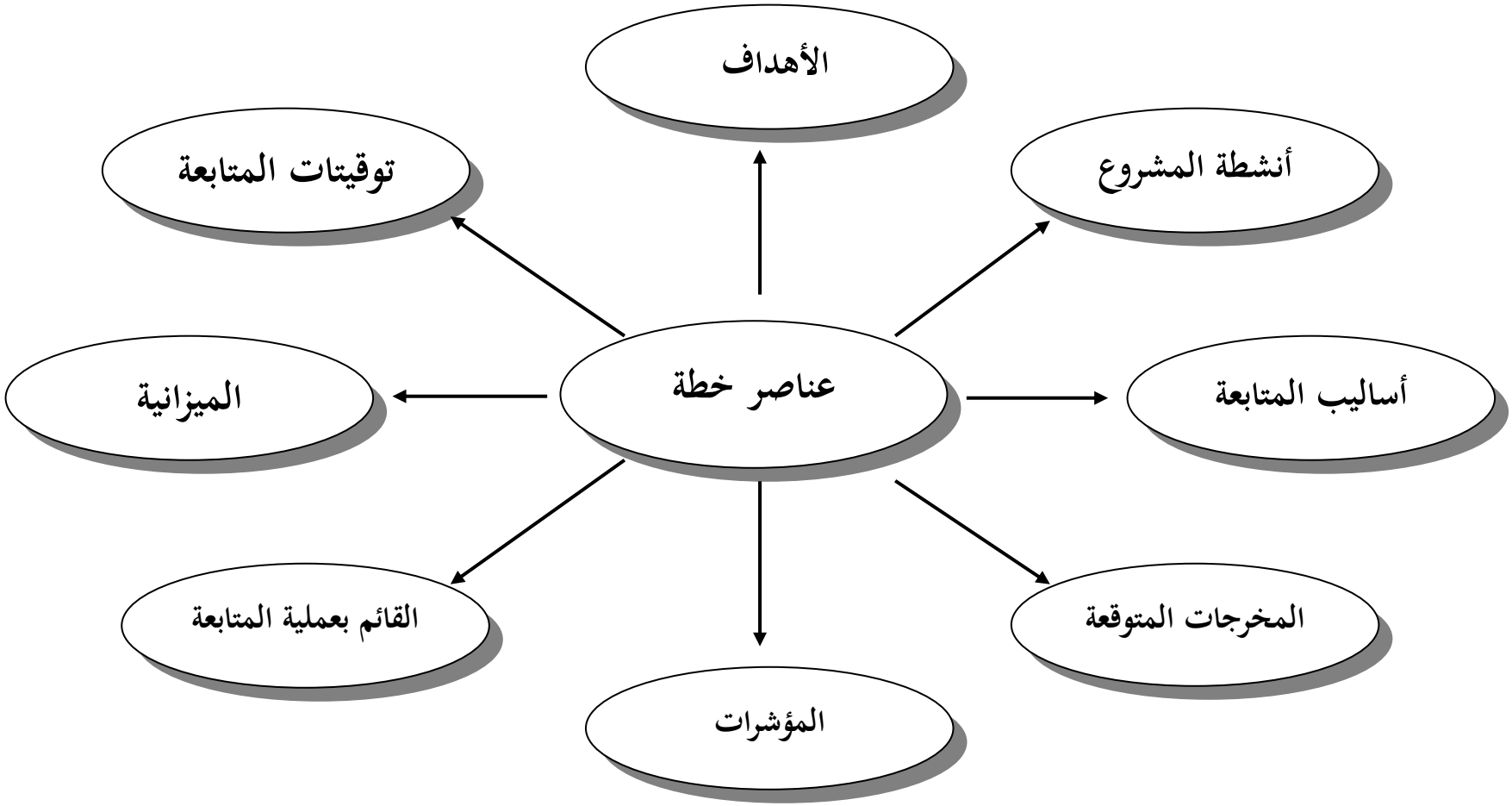
- زيادة تردد السيدات على حضور هذه الجلسات.
- زيادة عدد الزيارات المنزلية التي يقوم بها المثقفات الصحيات للسيدات المستهدفات.

مؤشر الأثر:

- زيادة عدد المترددات على الوحدة الصحية لاستخدام وسائل تنظيم الأسرة.

تصميم خطة المتابعة

يتم إعداد وتصميم خطة المتابعة قبل بداية تنفيذ المشروع خلال مرحلة التخطيط للمشروع بحيث يتم استخدامها في متابعة تنفيذ أنشطة المشروع .



الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة :

من أجل وضع خطة متابعة لمشروع ما لابد من توافر ما يلي مسبقا :

١. الخطة التنفيذية لإنشطة المشروع
٢. تحديد الهدف من عملية المتابعة
٣. تحديد الوقت الزمني للمتابعة
٤. تحديد أساليب وطرق المتابعة
٥. تحديد الأدوار والمسئوليات سواء على مستوى التنفيذ أو المتابعة
٦. وضع معايير الأداء (المؤشرات)

نموذج :خطة متابعة أنشطة مشروع : .....

الهدف :							
المخرجات :							
م	**الأنشطة**	**مؤشرات الأداء**	**مؤشرات النجاح**	**وسيلة المتابعة**	**وسيلة التحقق**	**القائم بالمتابعة**	**تاريخ المتابعة**
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							

كتابة تقارير المتابعة

يجب أن تتميز معلومات وبيانات المتابعة التي يتم عرضها في تقارير دورية بأنها (بسيطة ودقيقة ومعبرة بصدق عن الواقع وسريعة فور وقوع الأحداث أو تغييرها) لأنه من المفترض أن تستخدمها الإدارة في اتخاذ القرارات ... فمثلا إذا ظهرت مشكلة أثناء التنفيذ أو حدوث تعطيل عند تنفيذ أحد مراحل المشروع فلابد من إبلاغ الإدارة به في حينه وبأسرع ما يمكن حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحيه لمجابهة هذا الموقف الجديد فور حدوثه حتى نتجنب تعطيل أكثر لتنفيذ المشروع .

ومن ناحية أخرى فإن **المعلومات التي ترد متأخرة** بعد الحدث بفترة كبيرة لا تعطي صورة حقيقية عن الموقف التنفيذي الحالي للمشروع وبذلك تكون **عديمة الفائدة في اتخاذ القرارات** – كذلك لابد أن تعكس تقارير المتابعة تنفيذ المراحل الحاكمة والأساسية في سير الأعمال التنفيذية للمشروع .

هذا ويجب أن تتضمن تقارير المتابعة على ما يلي :

- توضيح النشاط الذي تم متابعته .
- توضيح الهدف من عملية المتابعة .
- تسجيل كل ما تم ملاحظته ومشاهدته بموقع العمل .
- الإنجازات التي تم تحقيقها .
- المعوقات والتحديات .
- توضيح أية انحرافات في عملية التنفيذ وأسباب الانحراف القائم .
- الأقتراحات والتوصيات .

نموذج : تقرير متابعة مشروع : .....

أ. **موقع / مواقع الزيارة :**

ب. **تاريخ الزيارة :**

ت. **القائم بالزيارة :**

ث. **اسم المشروع :**

ج. **مقدمة وخلفية عن المشروع :**

ح. **أهداف الزيارة :**

خ. **أساليب /منهجية الزيارة :**

د. **المخرجات والنتائج المستخلصة :**

ذ. قصص نجاح :

ر. التهديدات متوقعة :

ز. الخطوات التصحيحية والتوصيات للمشروع :

س. الختام

إعداد :

تم مراجعة التقرير بواسطة :

التاريخ :

صفات وخصائص المتابع

الصفات المهنية للمتابع الجيد :

- أن يكون على دراية تامة بجميع مسئولياته .
- أن يكون على قدر كاف من المهارة والتدريب للمشاركة في أنشطة المتابعة .
- أن يكون ملما بالخطة التنفيذية للمشروع والأهداف المرجوة منه .
- أن يكون أمينا في كل ما يحصل عليه من معلومات وبيانات يقوم بتوصيلها للجهات المعنية .

الأدوار والمسئوليات العامة للمتابع :

- مراقبة المدخلات المتاحة للتنفيذ وتقدير مدى توافرها بالكم المناسب وبالجودة العالية وفي الوقت المطلوب .
- مراقبة الأنشطة المنفذة على مراحل التنفيذ المختلفة ، ومخرجات كل مرحلة على حدة ونتائجها .
- مراقبة ما إذا كانت مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين .
- توفير معلومات دقيقة عن المشروع تتيح الفرصة لأتحاذ قرارات خاصة بزيادة فعالية وكفاءة المشروع .

الصفات الشخصية للمتابع الجيد:

* الحماس والالتزام
* التحكم فى الذات
* الصبر

* التواضع
* المثابرة
* التفاؤل
* سرعة البديهة
* الرؤية البعيدة
* تفتح العقل
* المرونة
* الاهتمام الحقيقى بالأفراد
* العمل بروح الفريق
* الثبات وعدم التذبذب
* عدم المحاباه بين الأفراد
* الإحساس القوى بالقيم الأخلاقية
* الاستعداد لتقبل النجاح والفشل
* الاستعداد لتقبل النقد

القدرات التي يتمتع بها المتابع الجيد:

القدرة علي :

١. أختيار أفراد فريق العمل٠
٢. صياغة الأهداف العامة والمحددة الخاصة بالعمل٠
٣. التخطيط والتنظيم٠
٤. الاتصال الجيد٠
٥. تحفيز كل فرد من أفراد الفريق بشكل شخصى٠
٦. التعليم والتدريب٠
٧. التصحيح والنقد البناء دون إحداث أحتكاكات .
٨. أتخاذ القرارات المختلفة٠
٩. الإنصات الجيد٠
١٠. قياس الأداء والإنجازات فى مقابل الأهداف الموضوعة٠
١١. تحديد الأولويات الملائمة وتنفيذها٠
١٢. العمل تحت ضغط بشكل فعال٠
١٣. التعامل مع مختلف أنماط الشخصية .

المهارات الأساسية للمتابع :

١. مهارات الملاحظة الفعالة
٢. المهارات تحليلية
٣. مهارات إجراء المقابلات والحوار

السلوكيات الأساسية للمتابع الجيد:

يتمتع المتابع الناجح ببعض السلوكيات الأساسية مثل مساندة احتياجات مرؤسيه، وتوفير اختيارات متعددة لهم، ومطالبة مرؤسيه بالالتزامات المختلفة، وتوفير فرص التعبير عن الذات٠ ولكن ينبغى أن يحقق المتابع التوازن بين مساندة الاحتياجات والاهتمامات الخاصة بمرؤسيه، والتأكد من تنفيذهم لمتطلبات العمل بشكل واضح ومباشر٠ لذلك فالسلوكيات الأساسية للمتابع تتضمن:

- الاهتمام والرعاية ومساندة المرؤوسين.
- أخذ المبادرة وتشجيع المرؤوسين .

*** السلوكيات المعوقة لعملية متابعة وتطوير الأداء:**

- الشك والغضب وتوجيه الاتهام٠
- التهديد والعقاب والتحويل للسلطة الأعلى فى الهيئة٠
- عدم الرغبة فى مساعدة الآخرين٠
- عدم الاهتمام بأحتياجات الموظف وأهدافه وأتجاهاته٠
- خلق جو معاد من خلال التصرف بشكل يفضح أو يضايق الموظف٠

خطوات عملية المتابعة لتطوير الأداء:

١- الملاحظة وتجميع البيانات عن أداء الأفراد والاستماع إليهم .
٢- تحليل مشاكل الأداء غير الجيد .
٣- التعليق على الأداء (التغذية المرتدة) .
٤- متابعة الأداء بعد التعليق عليه.

أدوار المتابع لتطوير أداء العاملين :

١- عملية الإرشاد

٢- عملية النصح

٣- عملية المواجهة

الوصايا العشر للتعليق على الأداء

١. قم بالتعليق على سلوك شاهدته وليس على أتجاه استنتجته٠
٢. قم بشرح ماذا رأيت وكيف شعرت بدلا من ذكر الحكم الذى أصدرته على هذا الموضوع٠
٣. ركز على السلوك الذى يمكن تغييره٠
٤. إختار نواحى الأداء الأكثر أهمية وقم بتحديد تعليقاتك على تلك النواحى٠
٥. أربط تعليقاتك بأشياء محددة فى السلوك ولا تذكر مجرد أنطباعات عامة٠
٦. قم بتوجيه أسئلة بدلا من عمل تصريحات تشرح وجهة نظرك٠
٧. قم بتحديد قواعد العمل ومستويات الأداء مسبقا٠
٨. علق على الأشياء التى قام الشخص بإدائها بصورة جيدة وتلك التى تحتاج إلى تحسين٠
٩. لاحظ أن هناك حدود لتحمل النقد عند كل شخص فلا تقوم بعمل الكثير من التعليقات السلبية مرة واحدة٠
١٠. قبل قول أى تعليق، فكر فى تأثيره على الموظف٠

تقييم المشروعات

تعريف مفهوم التقييم :

- هي عملية قياس مدي نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططا لها.
- عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعة .

ولأن التقييم يعتمد بشكل أساسي علي القياس فإن المؤشرات تعتبر عنصراً أساسياً في عملية التقييم ، ويتم تصميمها علي ضوء الموضوعات المراد تقييمها، ويعتبر البعض المتابعة والتقييم شئ واحد حيث أن متابعة التنفيذ هو في حقيقة الأمر صورة من صور التقييم.

أهداف علمية التقييم :

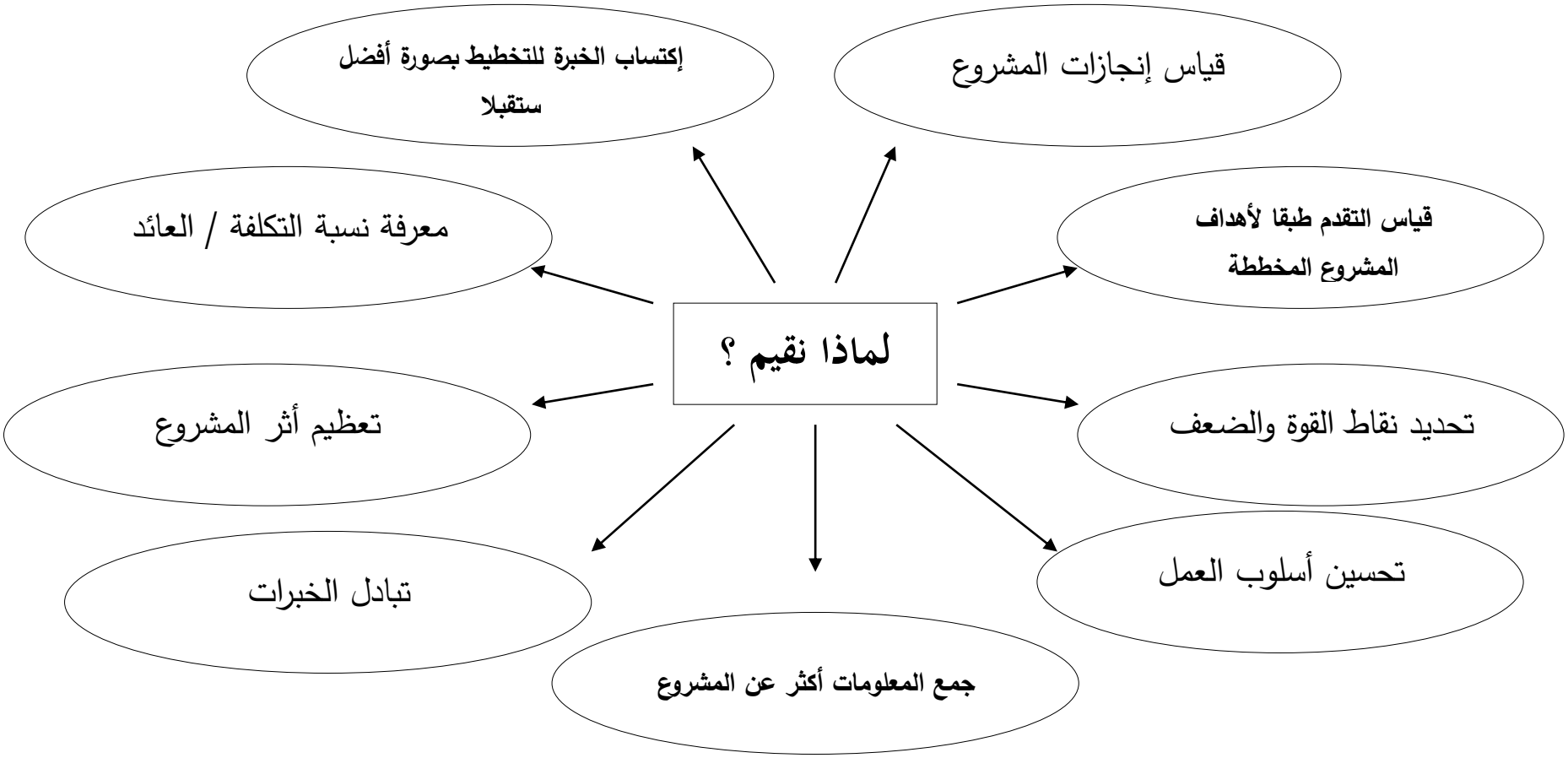
يعتبر الهدف من عملية التقييم هو الوقوف علي النقاط التالية:-

- مدي تحقيق أهداف المشروع.
- مدي ملاءمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدي ملاءمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لإحتياجات 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.

أهمية التقييم:

للتقييم مكانة هامة في أي مشروع تنموي، و تتمثل أهمية التقييم في قدرته علي:

- إظهار الإنجازات أو الاخفاقات الرئيسية للمشروع.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراؤها.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- رؤية إنجازات المشروع والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع.
- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل، إدارة المشروع.
- الوصول إلى أصوب القرارات، واختيار انسب الوسائل .
- الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها. أو القوة فيمكن استغلالها
- تقييم و تحفيز العاملين علي العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.


لماذا نقيم ؟
قياس إنجازات المشروع
إكتساب الخبرة للتخطيط بصورة أفضل ستقبلا
قياس التقدم طبقا لأهداف المشروع المخططة
معرفة نسبة التكلفة / العائد
تحديد نقاط القوة والضعف
تعظيم أثر المشروع
تحسين أسلوب العمل
تبادل الخبرات
جمع المعلومات أكثر عن المشروع

الآثار الناتجة عن غياب التقييم:

يترتب علي غياب عنصر تقييم المشروعات أثار سيئة من أهمها:

- وجود مشروع لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- الإسراف في استخدام الموارد بسبب أختيار مشروع لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- ضعف أداء العاملين .
- عدم وجود أستمرارية للمشروع.
- صعوبة الوصول لأهداف المشروع في الوقت المحدد .
- صعوبة التعرف علي المشاكل التي تواجه المشروع وأسبابها وبالتالي عدم القدرة علي حلها .
- ضعف القدرة علي المتابعة .

ماذا نقيم في المشروع :

- التجهيز للمشروع (مثل تعيين العاملين وتدريبهم – شراء المعدات)
- تقييم الاحتياجات (المسح الأولى)
- التخطيط (صياغة الأهداف والاستراتيجيات)
- الأنشطة (زيارات – ندوات ...)
- التطبيق والاستخدام.
- أثر المشروع على المجتمع .

ما هي الفئات التي تحتاج التقييم:

- أعضاء المجتمع المشاركين في المشروع .
- الأفراد الذين لم يصلهم المشروع .
- العاملون بالمشروع .
- إدارة المؤسسة المنفذة للمشروع .
- الجهة الممولة.

أنواع التقييم

هناك عدة أنواع للتقييم يتم تحديدها وفقاً لمعايير مختلفة مثل توقيت التقييم ونوعية المعلومات المطلوبة، وفريق التقييم.

أولاً: توقيت التقييم:

- **التقييم القبلي**
- **التقييم المرحلي**
- **التقييم نصف المرحلي**
- **التقييم النهائي**

ثانياً: نوعية المعلومات:

- **التقييم الكمي**
- **التقييم الكيفي**

ثالثاً: فريق العمل:

- **التقييم الداخلي**

المميزات	العيوب
سهولة الاستعانة بالزملاء.	الرؤية المحددة والمتكررة نتيجة معايشة المشروع.
السرعة في الأداء.	التحيز والمجاملة وعدم الموضوعية
التكلفة الأقل	تكرار الأساليب القديمة.
علي دراية جيدة بالمشروع ويستطيع أن يفسر السلوك والاتجاهات الشخصية للأفراد	قد يكون مندفعاً بآماله في تحقيق كسب شخصي

- **التقييم الخارجي**

المميزات	العيوب
فرصة الحصول علي أراء غير منحازة وقريبة من الحقيقة	يمثل تكلفة أكبر ويستغرق وقتاً أطول.
	لا يمكن استخدامه بصورة دورية ومتكررة.
يستطيع أن يري البرنامج بنظرة جديده	يأخذ الكثير من الوقت حتى يتعرف على البرنامج وعلي سلوك واتجاهات الأفراد
لن تؤثر نتيجة التقييم عليه	
لدية خبرة جيدة في أساليب التقييم	

- **التقييم بالمشاركة**

رابعاً: محور التقييم:

- **تقييم الأثر**
- **تقييم العملية**

أهمية التخطيط لعملية التقييم :

- اختيار أولويات وأهداف التقييم .
- تحديد الطرق والأساليب التي سيتم أستخدامها .
- تحديد مايجب عملة بالتفصيل.
- تحديد دور كل فرد في عملية التقييم .

- تحديد الوقت الذي سيتطلبة التقييم وكم سيتكلف .
- رؤية كيفية أرتباط أجزاء التقييم بعضها ببعض .
- زيادة مهارات التخطيط والتنظيم لدي العاملين .

أنواع التقييم			
١- توقيت التقييم	**٢- نوعية المعلومات**	**٣- محور التقييم**	**٤- فريق العمل**
✶ التقييم القبلي	✶ التقييم الكمي	✶ تقييم العملية	✶ التقييم الداخلي
✶ التقييم المرحلي	✶ التقييم الكيفي	✶ تقييم الأثر	✶ التقييم الخارجي
✶ التقييم نصف المرحلي			✶ التقييم بالمشاركة
✶ التقييم النهائي			

أساليب وأدوات التقييم				
✶ السجلات	✶ المناقشة	✶ التقارير	✶ الشكاوى	✶ الإقتراحات
✶ الزيارات	✶ الصور	✶ الملاحظة	✶ تدوين بيانات	✶ المسح أو الحصر

خطوات إجراء عملية التقييم

استعمال النتائج والاستفادة منها

كتابة تقرير التقييم

تبويب البيانات والمعلومات

تحليل البيانات والمعلومات

جمع البيانات والمعلومات بواسطة طرق وأساليب التقييم المختارة

إعداد الموارد والأمكانيات اللازمة لأجراء عملية التقييم

تحديد البيانات المطلوبة ومصادرها

تحديد الموضوعات الرئيسية التى يجب أن يشملها التقييم

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

إتخاذ قرار التقييم

تصميم خطة تقييم مشروع

عناصر التخطيط لتقييم مشروع :

١. أسم المشروع :

- المكان :
- الهيئة المسئولة عن التقييم :
- الشخص المسئول عن التقييم :
- من الذين يحتاجون التقييم :
- متي يحتاجون التقييم :
- معلومات أخري :

٢. أهداف التقييم :

-
-
-

٣. كيف سيتم أستخدام النتائج :

-
-

٤. ما هي العناصر التي تريد تقيمها :

ما هي البيانات و المعلومات التي تبحث عنها ومصادرها .

٥. العينة :

- جملة التعينة :
- نسبة العينة :

٦. أساليب جمع المعلومات :

٧. أين سيتم جمع البيانات والمعلومات :

٨. من الذي سيقوم بإجراء التقييم :

٩. متي سيتم التقييم :

١٠. الميزانية :

مؤشرات التقييم		
مؤشر التوافر	**مؤشر الاستخدام**	**مؤشر الجهد**
يبين هذا المؤشر ما إذا كان شيء ما موجودا أو متاحا	يبين إلى أي مدي يستخدم شئ ما في الغرض الذي أعد له	يبين نوعيه وحجم الجهد أو الموارد المستثمرة لتحقيق الأهداف
مثال : وجود راعية صحية لكل ٥٠ منزل بقرية ما يكون مؤشرا لمدي توافر الراعيات الصحيات بالقرية.	مثال: عدد الأهالي بالقرية الذين يستخدموا المرحاض الصحي المنشأ حديثا من خلال المشروع بإنتظام .	مثال : العدد المطلوب من شباب القرية للقيام بحملات التوعية ونظافة الشوارع خلال فترة العطلة الصيفية .
مؤشر الملائمة	**مؤشرالتغطية**	**مؤشر الكفاءة**
يبين هذا المؤشر مدي ملائمة شئ ما .	يبين نسبة أو عدد من يحصلون علي شئ ما من بين أفراد الفئة التي تحتاج إلى هذا الشيء .	يبين ما إذا كانت الموارد والأنشطة قد أستخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف
مثال : مدي ملائمة نوع معين من سلالات الماعز للتربية لدي الأهالي بقرية ما من حيث نوعية العلائق المقدمة ودرجة حرارة المنطقة .	مثال : عدد أو نسبة الأسر التي أستفادت من مشروع أنشاء خزانات الصرف الصحي المنزلي بالنسبة لعدد الأسر بالقرية .	مثال : عدد ومدي تكرار ونوعية الزيارات الإشرافية التي تمت بعد تبني استخدام وسائل المكافحة الحيوية للمزروعات بإحدي القري.
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 مستوي جودة شيء ما	يبين مدي الأثر الناتج عن الأنشطة و البرامج
مثال : أن وجود حضانة نموذجية بقرية ما قد لا يكون في متناول جميع الأسر بالقرية نتيجة لبعد مقر الحضانة أو أرتفاع قيمة الإشتراك الشهري .	مثال : ظهور الرغيف في شكل مقبول وجذاب وخالي من الشوائب والعيوب .	مثال : إن انخفاض حالات الأصابة بالأسهال لدي الأطفال بقرية ما بعد حملات التوعية الصحية قد يكون مؤشر للأثر الناتج عن هذه الحملات .

العينة

العينة :

"أسلوب العينة يعني النظر عن قرب إلى جزئ من شئ ما وذلك لمعرفة المزيد عن هذا الشيء ككل ".

مثال :

إذا أردت أن تعرف مذاق أناء من الطعام فيمكن أن تأخذ منه معلقة حيث لا توجد حاجة لآن تأكل كل ما بالإناء لتعرف طعمه .

- **لماذا نحتاج إلى أسلوب العينة عند أجراء المسح :**

لا يمكن في كثير من الحالات تغطية كل الأفراد أو الأسر أو فئات المجتمع عند أجراء مسح ما وذلك لأن عدد السكان قد يكون كبير أو عدم توافر الوقت الكافي أو العدد الكافي من العاملين لإجراء المسح أو مقابلة كل شخص ، وحتى إذا توفر ذلك فسيكون المسح مكلفا للغاية .

وباستخدام أسلوب العينة يمكن الحصول علي فكرة جيدة وصادقة عن أفراد المجتمع.

كيفية أختيار نوع العينة :

يتوقف أسلوب أختيار العينة علي الغرض من الدراسة ومن الذي سيشترك فيها .

- **أنواع العينات :**

١- العينة المنتظمة

٢- العينة العشوائية البسيطة

٣- العينة العشوائية الطبقية

٤- العينة العشوائية متعددة المراحل

٥- العينة العنقودية أو عينة المجموعات

٦- عينة الحصة

الطرق المستخدمة في عملية التقييم

أولاً. طريقة تقرير مدي تقدم المشروع:

- **تعتمد هذه الطريقةعلي :**

ما تم إنجازه في فترة زمنية معينة ومدي التقدم الذي تحقق في تحقيق أهداف المشروع وتستخدم المعلومات عن (الإنتاج – التقارير المالية والإدارية، العمليات الفنية والتنظيمية وذلك للتعرف علي المشاكل والتخطيط المستقبلي للعمل.

- **توضح هذه الطريقة:**

مدي نجاح المشروع في تحقيق أو تنفيذ الخطة الموضوعة، كما أنها تساعد في ابتكار أفكار جديدة لتصحيح أي أوضاع خاطئة إذا لزم الأمر.

- **وتوجه طريقة تقرير مدي تقدم المشروع الاهتمام إلي:**

–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.

ثانياً. طريقة مراجعة المشروع /البرنامج:

- تركز هذه الطريقة علي: الجوانب التنظيمية والإدارية.
- توضح هذه الطريقة : العلاقات بين الأجزاء المكونة للمشروع /البرنامج .

- توجه طريقة مراجعة المشروع /البرنامج الاهتمام إلي:

-الأهداف العامة للمشروع.

-إعادة تحديد الاحتياجات.

-أولويات الهيئة أو المجتمع المحلي.

-نقاط القوة أو الضعف في تصميم المشروع .

-المداخل المختلفة المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً. طريقة التقييم طبقاً للواقع:

- **وتركز هذه الطريقة علي:** أن يعمل القائم بالتقييم مع فريق العمل في المشروع أو الهيئة لتحسين سير العمل وعلي وضع خطة يمكن بها إجراء أية تعديلات.
- **توضح هذه الطريقة** : التعديلات المطلوبة في الخطة.
- **وتوجه طريقة التقييم طبقاً للواقع الاهتمام إلي:**

-درجة تحقق أهداف وأغراض المشروع.

-الإنتاجية ومشاكلها الفنية.

-النظام المالي والمحاسبي.

-العلاقات الإدارية والتنظيمية والاجتماعية.

-الاستخدام الجديد للموارد المتاحة.

-اتخاذ القرارات والاتصال بالمشروع.

-درجة رضا فريق العاملين والمجتمع والهيئات الممولة والمساعدة.

-سهولة الإجراءات وعدم التعقيد.

-كيفية استخدام الوقت.

-مدي تدفق المعلومات.

رابعاً. طريقة التقييم الموجز:

- **تركز هذه الطريقة علي :**

جمع وتنظيم المعلومات في موجز أو ملخص لما تم في المشروع أو البرنامج وعمل تقرير عن جدواه ومنجزاته بعد الانتهاء منه.

- **توضح هذه الطريقة:** ما وصل إليه المشروع عن طريق المقارنة بين المستهدف وطرق تحقيقه والبدائل المتاحة التي 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.

-التغيرات التي لوحظت أو تم قياسها.

-احتمالات استمرار الفوائد.

-النتائج مقارنة بالتكاليف.

-بدائل المشروع القائم.

-مدي كفاءة نظام تسجيل المعلومات وتقديم التقارير.

معايير أختيار وسائل جمع بيانات عملية التقييم :

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

- البساطة
- عملية
- موضوعية
- الثبات والوثوق
- الصدق والحقيقة

كتابة تقرير التقييم

يجب أن يراعي الكاتب خصائص الجمهور الذي يكتب له، ومع أن الإبداع والكتابة الجيدة من الأمور الهامة، إلا أنه يجب التركيز علي أحتياجات الجمهور نصب عينيه، 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، خصوصاً 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 زودونا 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 المسح والتقييم الذي أجري علي مشروعهم ومجتمعهم المحلي. وكلما أسرعنا في تزويدهم بالنتائج كلما كان ذلك أفضل.

عناصركتابة تقرير التقييم

١. صفحة الغلاف :

- أسم وموقع تنفيذ المشروع.
- أسماء من قاموا بعملية التقييم.
- أسماء الجهات المتصلة بالتقييم(وزارات – هيئات ...).
- الفترة التي غطها التقييم.
- تاريخ الأنتهاء من التقييم.

٢. قائمة المحتويات :

يجب أن تكون قائم المحتويات واضحة ومرتبة ومنطقية لكي يسهل علي القارئ الوصول الي الأجزاء التي تهمة في التقرير .

٣. الملخص :

ملخص التقرير يعطي صورة موجزة عن مكونات التقرير حيث يعرض الغرض من التقييم ولمصلحة من تم إجراءة وكيف وأين ومتي و أهم النتائج والتوصيات .

٤. معلومات التقرير الأساسية :

خلفية عن المشروع : أهدافة وعملية تقييم . شرح بايجاز عن متي ولماذا وكيف بدأ المشروع . ما هي الأنشطة والموارد الرئيسية المتضمنة في المشروع (يتم الحصول علي المعلومات من مقترح المشروع – تقارير الإنجازات – محاضر الأجتماعات...) .

٥. الغرض من التقييم والطرق المستخدمة :

- يتم شرح الغرض من التقييم وأهدافة وتحديد الجمهور الذي يجري التقييم من أجلة.
- يتم شرح الأسباب وراء خطة التقييم والطرق التي أستخدمت في الحصول علي المعلومات .
- يتم إرفاق نماذج طرق التقييم التي أستخدمت (مثل أستمارات الأستبيان).
- يتم ذكر المشكلات التي تم مواجهتها (موارد بشرية – نواحي مالية – نواحي تنظيمية ....).

٦. الدروس المستفادة من الطرق المستخدمة في التقييم :

- أين وكيف تم جمع المعلومات ، بواسطة من ، ما هي الطرق التي أستخدمت ؟
- ما مدي صدق وصلاحية هذه الطرق بعد أن أستخدمت ؟
- أضف أي برنامج زمني أوجدول خاص بالتقييم كملحق في نهاية التقرير؟
- أذكر كيف تم تدريب العاملين والمشتركين في البرنامج علي أستخدام طرق التقييم .
- يمكن أن تذكر النتائج غير المقصودة التي قد يسفر عنها التقييم .

٧. نتائج عملية جمع وتحليل البيانات :

- بعد تحليل الحقائق والأرقام والمعلومات التي جمعت ، فأنة يمكن إعداد الجداول والرسوم ونتائج الأختبارات وضمها للتقرير .
- يمكن أضافة نماذج مكتوبة من المواد المسجلة علي الشرائط والصور الفوتوجرافية ،وهي غالباً نقاط معينة لا يمكن أ، تتضح بأي شكل أخر .
- صف بأختصار الطرق التي أستخدمت في تحليل المعلومات.

٨. الأستنتاجات :

وتتضمن :

- الي أي مدي تحققت أهداف المشروع؟
- أي جوانب المشروع (التخطيط – الأدارة – المتابعة – التدريب –الأنشطة الميدانية...) تمت بشكل جيد ،أي منها تحتاج الي تطوير وتحسين.
- هل تم أستخدام موارد وأمكانيات المشروع البشرية والمادية بطريقة فعالة .
- كيف تغير المشروع مع الوقت؟
- ما هي التكالفة والعائد من المشروع ؟
- ماذا يمكن توقعة علي المدي القصير والطويل لمستقبل المشروع؟
- ماهي الأثار أو التغييرات التي أحدثها المشروع؟

٩. التوصيات :

- في ضوء الأستنتاجات التي تم التوصل إليها ، ما هي خطة العمل التي تقترحها؟
- كيف سيتم تنفيذ الخطة ؟ بواسطة من ؟متي؟ ضع قائمة بتوصياتك؟

١٠. المرفقات :

رسوم بيانية ، جداول ، إيضاحات، صور ، صور مستندات ، نماذج وأستمارات تقييم ..... .

الفرق بين المتابعة والتقييم

يعتبر البعض أن التقييم والمتابعة وجهان لعملة واحدة ولكن يمكن إظهار الفرق بينهما إذا قلنا أن:

- المتابعة : عبارة عن النقييم الذي يتعلق بخطوات تنفيذ المشروع .
- التقييم : التقييم الذي يتعلق بمدي تحقيق أهداف المشروع .

محاور المقارنة	المتابعة	التقييم
الغرض	• مدي تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة المشروع.	• مدي تحقيق أهداف المشروع.
التوقيت	• عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ.	• عملية مرحلية (عند نصف مدة المشروع أو في نهاية المشروع أو بعد انتهاء المشروع بفترة عند تقييم أثر المشروع)
الجهات المشاركة	• أفراد من داخل المشروع والجهات التي تتعامل معه.	• أساساً أفراد من خارج المشروع ومختارين من قبل الجهة الممولة.
الاستفادة	• في تنفيذ وإدارة موارد المشروع	• في تنفيذ وإدارة موارد المشروع. • تخطيط مشروعات جديدة. • تخطيط وتنفيذ مشروعات مماثلة.
العلاقة مع مراحل المشروع	• تستخدم الخطة الممصمة للمشروع كإطار مرجعي للمتابعة.	• ينطبق علي جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة.
العلاقة بين المتابعة والتقييم	• توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعة له والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة.	• يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة.