

# التدريب علي مهارات المتابعة والتقييم للمشاريع التنموية

برنامج التنمية بالمشاركة – الوكالة الكندية للتنمية

قاعة مؤتمرات جامعة بني سويف

## المحتويات

٢	.....	مقدمة
٣	.....	أهداف ورشة العمل
٤	.....	الجدول التدريبي
٥	.....	الجلسات التدريبية

٦	عملية المتابعة
٩	أنواع المتابعة
١١	أساليب وطرق المتابعة
١٣	المؤشرات
١٥	تصميم خطة المتابعة
١٨	كتابة تقارير المتابعة
٢١	صفات وخصائص المتابع
٢٦	الوصايا العشر للتعليق على الأداء
٢٧	تقييم المشروعات
٣٢	أنواع التقييم
٣٥	تصميم خطة تقييم مشروع
٣٦	تصميم خطة تقييم مشروع
٣٩	العينة
٤٠	الطرق المستخدمة في عملية التقييم
٤٤	كتابة تقرير التقييم
٤٨	الفرق بين المتابعة والتقييم

## مقدمة

تنمية وتطوير المشروعات التنموية وزيادة فاعليتها نحو تحقيق الأهداف المنشود ومدى قدرتها علي تلبية إحتياجات أفراد المجتمع يتطلب وجود تخطيطاً جيداً ومبنياً علي أسس علمية سليمة لضمان الوصول الي تحقيق هذه الأهداف وأحداث التغييرات المرغوبة للتنمية وتطوير المجتمع بما يتضمن ذلك من تنفيذ مشروعات تنموية ذات جدوي إقتصادية وإجتماعية عالية.

والتخطيط لعملية متابعة أنشطة المشروعات له أهمية من حيث ضمان سير الأنشطة في الإطار المخطط لها دون إنحراف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وإلتزام إجراء عملية المتابعة الفعالة فإن ذلك يتطلب وجود نظام جيد لجمع وتدقيق البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة عن أنشطة المشروع ووصولها في التوقيت المناسب من أجل إتخاذ القرارات الصائبة من مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة للمساعدة في حل المشكلات و التغلب علي الصعوبات التي تعترض مسار تنفيذ أنشطة المشروعات بالسرعة والمعدلات المطلوبة.

وعملية التقييم لها أهميتها من حيث أنها تبين مدى تطابق التنفيذ الفعلي لأنشطة المشروع مع ما تم التخطيط له من أهداف ، كذلك قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ أنشطة المشروع علي المجتمعات المستهدفة . وعملية التقييم تتم من خلال مقيمين خارجيين أو داخليين أو التقييم بالمشاركة وذلك علي مختلف مراحل و مستويات المشروع من حيث أسلوب الإعداد والتجهيز للمشروع ، كيفية تقدير الإحتياجات المجتمعية ، تخطيط أنشطة المشروع ، أسلوب التطبيق والأستخدام .

ونأمل إن شاء الله من خلال عقد ورشة العمل هذه أن يتم إستيعاب المشاركين/ات لمفاهيم عمليتي المتابعة والتقييم وإكسابهم المهارات اللازمة لمتابعة وتقييم مشروعات الجمعية لضمان تحقيق الأهداف المخططة والمساهمة في تنمية المجتمعات المحلية .

## أهداف ورشة العمل

### ■ الهدف العام:

زيادة فاعلية المشروعات والبرامج التنموية بجمعية تنمية المجتمع المحلي ببني سليمان الشرقية بمحافظة بني سويف من خلال إعداد وتأهيل كوادر قادرة علي تطبيق مفاهيم وأدوات عملية المتابعة والتقييم.

### ■ الأهداف الفرعية:

**تنمية قدرات ومهارات المشاركين علي إجراء عمليتي المتابعة والتقييم للمشروعات التنموية متضمنة:**

- ١- تعريف المشاركين بمفهوم المتابعة وأهميته.
- ٢- تعريف المشاركين بأنواع المتابعة وميادين عملها.
- ٣- تعريف المشاركين وإكسابهم مهارة استخدام وسائل وأساليب المتابعة.
- ٤- أكساب المشاركين مهارة إعداد خطة المتابعة.
- ٥- تعريف المشاركين بالصفات والمهارات التي يتحلي بها المتابع الجيد.
- ٦- تعريف المشاركين بدور المتابع في تحسين أداء العاملين.
- ٧- تعريف المشاركين بمفهوم التقييم وأهميته.
- ٨- تعريف المشاركين بأنواع التقييم.
- ٩- تعريف المشاركين وإكسابهم مهارة كيفية إجراء عملية التقييم.
- ١٠- تعريف المشاركين بالمقارنة بين عمليتي المتابعة والتقييم.

## الجدول التدريبي

اليوم الثالث	اليوم الثاني	اليوم الأول	الوقت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مفهوم التقييم وأهميته</li> <li>• أنواع التقييم</li> <li>• الطرق المستخدمة في عملية التقييم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم خطة المتابعة</li> <li>• التطبيق العملي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسجيل - افتتاح ومقدمة</li> <li>• التعارف - التوقعات - عرض أهداف التدريب والجدول التدريبي.</li> <li>• الأختبار القبلي</li> <li>• مقدمة عملية المتابعة والتقييم</li> </ul>	٢ ساعة
راحة ١٥ ق			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم خطة التقييم</li> <li>• أسلوب أختيار العينة</li> <li>• التطبيق العملي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كتابة تقارير المتابعة</li> <li>• التطبيق العملي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أنواع المتابعة</li> <li>• أساليب وطرق المتابعة</li> <li>• خطوات عملية المتابعة</li> </ul>	٢ ساعة
راحة ٣٠ ق			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كتابة تقارير التقييم</li> <li>• التطبيق العملي</li> <li>• الأختبار البعدي</li> <li>• تقييم الدورة</li> <li>• ختام الدورة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صفات وخصائص المتابع الجيد</li> <li>• خطوات متابعة وتطوير أداء العاملين</li> <li>• دور المتابع في تطوير الأداء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعريف المؤشرات - خصائص المؤشرات</li> <li>- أنواع المؤشرات.</li> </ul>	٢ ساعة

## الجلسات التدريبية

### اليوم الأول :

الجلسة الأولى : الأفتتاح والمقدمة - التعارف - التوقعات - أهداف الدورة - الجدول الزمني - الإختبار القبلي - مقدمة متابعة وتقييم المشروعات  
الجلسة الثانية : أنواع المتابعة - أساليب وطرق المتابعة - خطوات عملية المتابعة  
الجلسة الثالثة : تعريف المؤشرات - خصائص المؤشرات - أنواع المؤشرات.

### اليوم الثاني :

الجلسة الأولى : تصميم خطة المتابعة - التطبيق العملي  
الجلسة الثانية : كتابة تقارير المتابعة - التطبيق العملي  
الجلسة الثالثة : صفات وخصائص المتابع الجيد - خطوات متابعة وتطوير الأداء - دور المتابع في تطوير أداء العاملين

### اليوم الثالث :

الجلسة الأولى : مفهوم التقييم وأهميته - أنواع التقييم - الطرق المستخدمة في عملية التقييم  
الجلسة الثانية : تصميم خطة التقييم - أسلوب اختيار العينة - التطبيق العملي  
الجلسة الثالثة : كتابة تقارير التقييم - التطبيق العملي - الإختبار البعدي - تقييم الدورة - ختام الدورة

## 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 الموضوعية له لبيان الوضع الحالي للمشروع وتركز على مؤشر الأداء " .

### أسباب إجراء 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 والإمكانات 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

الإسراف في التكلفة واستخدام الموارد *	تأخير إنجاز العمل *
التعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ أنشطة المشروع *	التأخير في حل الصعوبات والمشكلات التي تواجه العمل *

## 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 استثمارية ، 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 إجراء هذه المتابعة بواسطة الهيئة الممولة والهيئات المشاركة في سياق الأشراف على المشروع .

أنواع المتابعة	
ب - من حيث مصدرها	أ - من حيث طبيعتها
* المتابعة الداخلية	* المتابعة الفنية
* المتابعة الخارجية	* المتابعة المالية

## 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 الموضوعية .

### 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 الأهداف 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 الابتدائية في منطقة محددة (مثل أن نقول 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.

### ■ أنواع مؤشرات المتابعة :

- مؤشرات الأداء : نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع.
- مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأثر 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.

### ■ مواصفات المؤشر الجيد:

- أن يكون محدد كميًا وكيفياً.
- يمكن قياسه بأحد وسائل القياس المستخدمة.
- أن يكون له علاقة بأهداف المشروع.

**مثال للمؤشر:**

**الهدف:** رفع مستوى الوعي بالصحة الإنجابية لعدد ١٠٠٠٠ سيده بقرية ( س ) بنهاية المشرع من خلال جلسات التثقيف الصحي والزيارات المنزلية.

**مؤشر الأداء:**

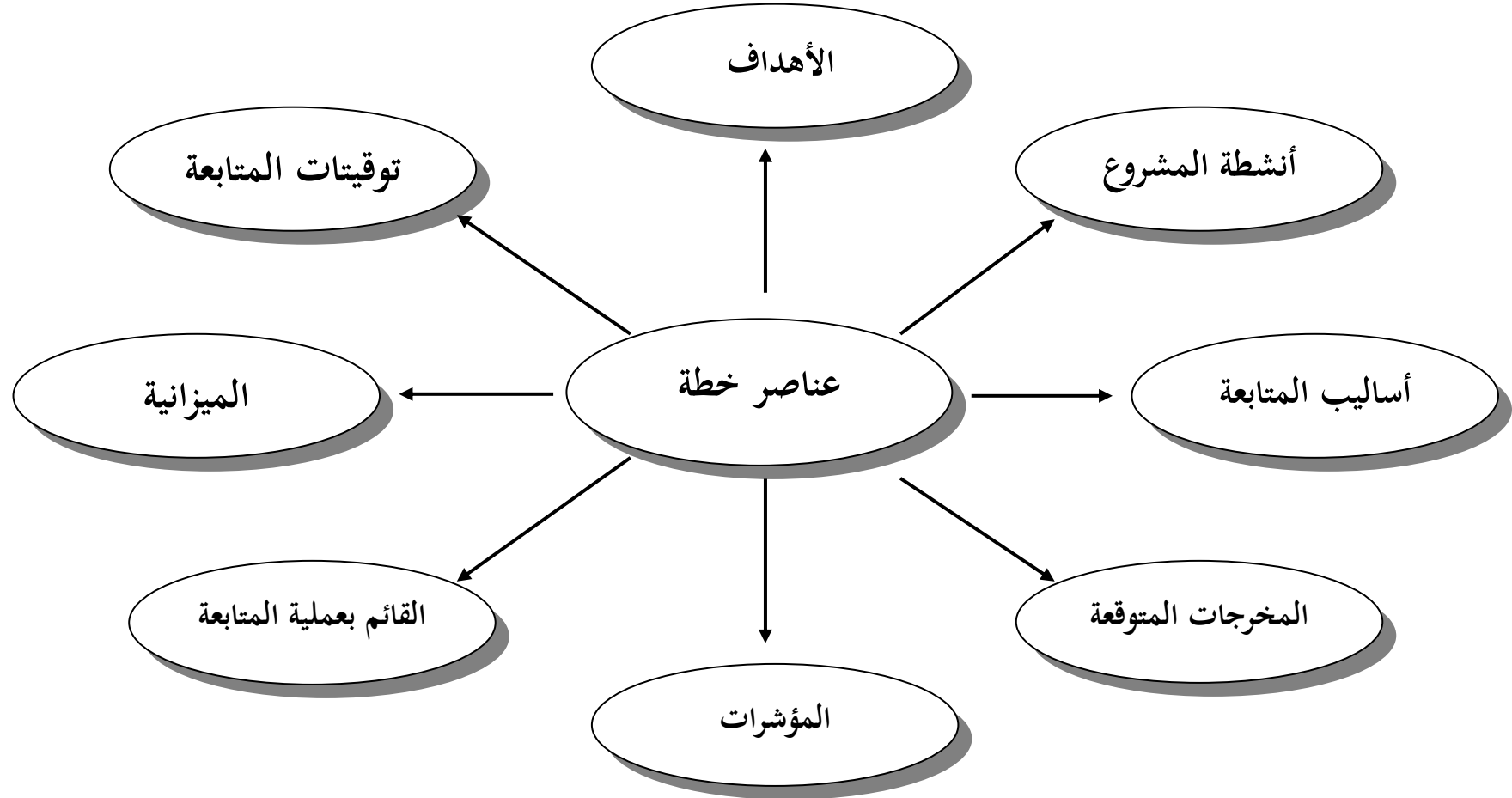
- زيادة تردد السيدات على حضور هذه الجلسات.
- زيادة عدد الزيارات المنزلية التي يقوم بها المنققات الصحيات للسيدات المستهدفات.

**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 : .....

<u>المخرجات :</u>				<u>الهدف :</u>			
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 فلا بد 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 لا بد 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 .
- الاقتراحات 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 مسؤولياته .
- أن يكون على قدر كاف من المهارة والتدريب للمشاركة في أنشطة المتابعة .
- أن يكون ملما بالخطة التنفيذية للمشروع والأهداف المرجوة منه .
- أن يكون أميناً في كل ما يحصل عليه من معلومات وبيانات يقوم بتوصيلها للجهات المعنية .

### الأدوار والمسؤوليات 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 لاتخاذ قرارات خاصة بزيادة فعالية وكفاءة المشروع .

### الصفات الشخصية للمتابع الجيد:

\* الحماس والالتزام

\* التحكم في الذات

\* الصبر

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

## القدرات التي يتمتع بها المتابع الجيد:

### القدرة علي :

١. اختيار أفراد فريق العمل .
٢. صياغة الأهداف العامة والمحددة الخاصة بالعمل .
٣. التخطيط والتنظيم .
٤. الاتصال الجيد .
٥. تحفيز كل فرد من أفراد الفريق بشكل شخصي .
٦. التعليم والتدريب .
٧. التصحيح والنقد البناء دون إحداث أحتكاكات .
٨. اتخاذ القرارات المختلفة .
٩. الإنصات الجيد .
١٠. قياس الأداء والإنجازات في مقابل الأهداف الموضوعية .
١١. تحديد الأولويات الملائمة وتنفيذها .
١٢. العمل تحت ضغط بشكل فعال .
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 الذات . ولكن ينبغي أن يحقق المتابع التوازن بين مساندة الاحتياجات والاهتمامات الخاصة بمرؤسيه، والتأكد من تنفيذهم لمتطلبات العمل بشكل واضح ومباشر . لذلك فالسلوكيات الأساسية للمتابع تتضمن:

- الاهتمام والرعاية ومساندة المرؤوسين .

- أخذ المبادرة وتشجيع المرؤوسين .

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

- الشك والغضب وتوجيه الاتهام .

- التهديد والعقاب والتحويل للسلطة الأعلى في الهيئة .

- عدم الرغبة في مساعدة الآخرين .

- عدم الاهتمام بأحتياجات الموظف وأهدافه وأتجاهاته .

- خلق جو معاد من خلال التصرف بشكل يفضح أو يضايق الموظف .

### 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 شاهدهته وليس على اتجاه استنتاجته.
٢. قم بشرح ماذا رأيت وكيف شعرت بدلا من ذكر الحكم الذى أصدرته على هذا الموضوع.
٣. ركز على السلوك الذى يمكن تغييره.
٤. إختار نواحي الأداء الأكثر أهمية وقم بتحديد تعليقاتك على تلك النواحي.
٥. أربط تعليقاتك بأشياء محددة فى السلوك ولا تذكر مجرد أنطباعات عامة.
٦. قم بتوجيه أسئلة بدلا من عمل تصريحات تشرح وجهة نظرك.
٧. قم بتحديد قواعد العمل ومستويات الأداء مسبقا.
٨. علق على الأشياء التى قام الشخص بإدائها بصورة جيدة وتلك التى تحتاج إلى تحسين.
٩. لاحظ أن هناك حدود لتحمل النقد عند كل شخص فلا تقوم بعمل الكثير من التعليقات السلبية مرة واحدة.
١٠. قبل قول أى تعليق، فكر فى تأثيره على الموظف.

## تقييم المشروعات

### تعريف مفهوم التقييم :

- هي عملية قياس مدى 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 الموضوعية .
- 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.

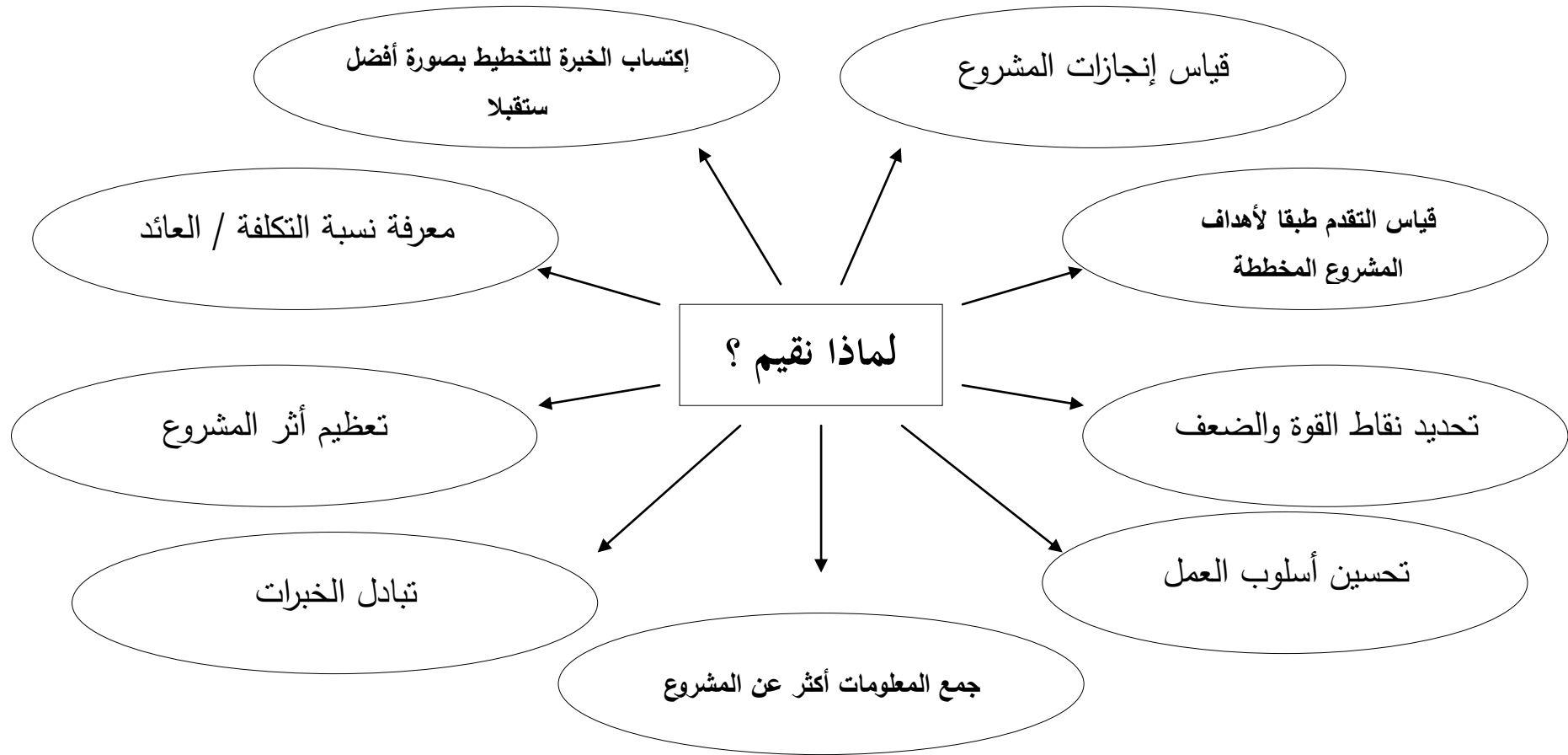
### أهداف علمية التقييم :

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

- مدى تحقيق أهداف المشروع.
- مدى ملاءمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدى ملاءمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لإحتياجات المجتمع.
- مدى مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المشروع.
- مدى مراعاة المشروع لتحقيق فرص متكافئة للنساء والرجال.
- مدى استمرارية المشروع.
- مدى فعالية إدارة المشروع.
- مدى 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.



## الآثار الناتجة عن غياب التقييم:

يترتب علي غياب عنصر تقييم المشروعات آثار سيئة من أهمها:

- وجود مشروع لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- الإسراف في استخدام الموارد بسبب اختيار مشروع لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- ضعف أداء العاملين .
- عدم وجود أستمراية 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 الأولي)
- 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 آراء غير منحازة وقريبة من الحقيقة	يمثل تكلفة أكبر ويستغرق وقتاً أطول.
	لا يمكن استخدامه بصورة دورية ومنتكرة.
يستطيع أن يري البرنامج بنظرة جديدة	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 استخدامها .
- تحديد مايجب عمله بالتفصيل.
- تحديد دور كل فرد في عملية التقييم .

- تحديد الوقت الذي سيتطلبه التقييم وكم سيتكلف .
- رؤية كيفية ارتباط 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



## تصميم خطة تقييم مشروع

عناصر التخطيط لتقييم مشروع :

١. أسم المشروع :

– المكان :

– الهيئة المسؤولة عن التقييم :

– الشخص المسئول عن التقييم :

– من الذين يحتاجون التقييم :

– متي يحتاجون التقييم :

– معلومات أخرى :

٢. أهداف التقييم :

–

–

–

٣. كيف سيتم استخدام النتائج :

–

–

٤. ما هي العناصر التي تريد تقييمها :

ما هي البيانات و المعلومات التي تبحث عنها ومصادرهما .

٥. العينة :

- جملة التعينة :

- نسبة العينة :

٦. أساليب جمع المعلومات :

٧. أين سيتم جمع البيانات والمعلومات :

٨. من الذي سيقوم بإجراء التقييم :

٩. متى 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 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 ٥٠ 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 أستخدمت 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 أستفادت 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 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 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 مقرر 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 الأصابة بالأسهال لدي الأطفال بقرية ما بعد حملات التوعية الصحية قد يكون مؤشرا للأثر الناتج عن هذه الحملات .

## العينة

**العينة :**

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

**مثال :**

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

• **لماذا نحتاج إلى أسلوب العينة عند إجراء المسح :**

لا يمكن في كثير من الحالات تغطية كل الأفراد أو الأسر أو فئات المجتمع عند إجراء 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 اختيار نوع العينة :**

يتوقف أسلوب اختيار 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 الطريقة علي :

ما تم إنجازه في فترة زمنية معينة ومدى 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:

- وتتركز هذه الطريقة علي: أن يعمل القائم بالتقييم مع فريق العمل في المشروع أو الهيئة لتحسين سير العمل وعلني 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 اختيار 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 احتياجات 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 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 يفقوا 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 الانتهاء من التقييم.

### ٢. قائمة المحتويات :

يجب أن تكون قائم المحتويات واضحة ومرتببة 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 : أهدافه 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 الأتماعات... ) .

### ٥. الغرض من التقييم والطرق المستخدمة :

- يتم شرح الغرض من التقييم وأهدافه وتحديد الجمهور الذي يجري التقييم من أجله.
- يتم شرح الأسباب وراء خطة التقييم والطرق التي استخدمت في الحصول علي المعلومات .
- يتم إرفاق نماذج طرق التقييم التي استخدمت (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 استخدمت ؟
- ما مدي صدق وصلاحيه هذه الطرق بعد أن استخدمت ؟
- أضف 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 .

#### ٧. نتائج عملية جمع وتحليل البيانات :

- بعد تحليل الحقائق والأرقام والمعلومات التي جمعت ، فأنه يمكن إعداد الجداول والرسوم ونتائج الأختبارات وضمها للتقرير .
- يمكن إضافة نماذج مكتوبة من المواد المسجلة علي الشرائط والصور الفوتوجرافية ،وهي غالباً نقاط معينة لا يمكن أ، تتضح بأي شكل آخر .
- صف باختصار الطرق التي استخدمت 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 التكلفة والعائد من المشروع ؟
- ماذا يمكن توقعه 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 التقييم الذي يتعلق بخطوات تنفيذ المشروع .
- التقييم : التقييم الذي يتعلق بمدى 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 المصممة 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 الموضوعه له والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة.	• يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة.