



الدليل التنظيمي والاجرائي

إدارة القياس والتقويم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ


خط الابن
مساعدا عبدالله عبدالمحسن

المقدمة



عملت المؤسسة الخيرية لرعاية الأيتام «إخاء» للنهوض بقدراتها مرتكزة على رؤية المملكة 2030، حيث بادرت «إخاء» إلى تحديد رؤيتها، ورسالتها، والقيم التي تتبناها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبنيت على ضوءها خططها الاستراتيجية، المتضمنة منظومة من المبادرات، والبرامج، والمشاريع، التي تعزز التحوّل من «الرعاية» إلى «التنمويّة»، ولا شك أن تلك المنظومة تتطلب خبرة، ومعرفة متخصصة شاملة في مجال رعاية الأيتام، وفي مجال قيادة العمل الخيري، وهو ما تسعى إليه «إخاء» لتكون رائدة على المستوى الإقليمي، وكان من بين مبادراتها الاستراتيجية، مبادرة «المؤسسة المتعلّمة» التي تهدف إلى الآتي:

- تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتحوّل إلى مؤسسة متعلّمة.
- التأسيس لثقافة التآزر والتعاون المهني، وترسيخ ثقافة التعلّم المستمر.
- ترسيخ ثقافة التعلّم المنظم، وتشجيع الابتكار والإنتاج المعرفي المتخصّص.
- الإسهام في بناء علاقات مهنية إيجابية، وتهيئة قنوات اتصال فعّالة.
- بناء أدوات التعلّم الذاتي، والتشاركي، وتوفير أوعية وقنوات تبادل المعرفة، ونشرها.

ويأتي هذا الدليل أحد مخرجات مبادرة  لنشر الأصول المعرفية وتصديرها للمجتمع ومؤسساته لتعزيز ثقافة التآزر والتعاون وترسيخ ثقافة التعلّم المستمر

A close-up, shallow depth-of-field photograph of a silver fountain pen with a black grip section, lying on a white document. The document has some faint, colorful markings. A large, semi-circular teal overlay is positioned on the right side of the image, containing white Arabic text. The text is arranged in three lines, reading from top to bottom: 'أولاً:', 'الإطار', and 'النظري'.

أولاً:
الإطار
النظري

لماذا الاهتمام بالقياس والتقويم وقياس الأثر؟



النظام، وفقا لأفضل الممارسات العالمية بما يوائم البيئة القانونية والتشريعية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الاهتمام من حكومتنا الرشيدة تعبيراً عن أهمية دور مؤسسات القطاع الثالث في المجتمع، واتساع نطاقه محليا ودوليا خلال العقدين الأخيرين، حيث تجاوز عدد هذه المؤسسات في المملكة ١٢٠٠ مؤسسة ما بين جمعيات خيرية ولجان تنمية اجتماعية، وهو ما يظهر أهمية حوكمة هذا القطاع وتعزيز شفافيته باعتباره مطلبا ملحا من قبل أغلب الجهات المانحة الحكومية والخاصة، وكذلك من قبل الأطراف التي تتعامل مع هذا القطاع الحيوي.

وسيقوم «مركز التميز للدراسات لتطوير المؤسسات غير الربحية» بتطوير نوعين من المعايير التصنيفية:

المعايير التصنيفية المقيّمة؛ وهي المعايير التي سيتم تطويرها

يأتي اهتمام «مؤسسة إزاء» بالقياس والتقويم وقياس الأثر في مقدّمة أولوياتها للتأكيد على قيمة «الشفافية» التي تنتهجها في إطار سعيها إلى تحقيق رؤيتها للتحوّل من الرعوية إلى التنموية، والتي تنسجم مع توجهات رؤية التحوّل الوطني ٢٠٣٠ التي تؤكد على أن قطاع الأعمال الخيرية في المملكة ينتظر تحولا كبيرا ونقله نوعية بارزة بعد اعتماد «وزارة العمل والتنمية الاجتماعية» تطوير نظام تصنيف تقييمي متطور للجمعيات الخيرية ولجان التنمية الاجتماعية في المملكة؛ بهدف تعزيز الحوكمة وتوفير المساءلة والشفافية والصحة المالية، ونتائج برامج وخدمات هذا القطاع، حيث أعلنت الوزارة - بالشراكة مع عدد من المؤسسات الخاصة المانحة كجهات ممولة - عن تأسيس «مركز التميز للدراسات لتطوير المؤسسات غير الربحية» وتقوم جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بتطوير

لماذا الاهتمام بالقياس والتقييم وقياس الأثر؟

النظام الجهات المنظمة والداعمة للجهات الخيرية من اتخاذ قرارات رشيدة لدعم هذه الجهات ماليا وتنظيميا وعمليا، سواء بالمنح للبرامج أو بناء القدرات.

اعتماد التصنيف كأداة لتطوير الحوكمة في الجمعيات من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، حيث سيفعل نظام التقييم دور المساءلة والشفافية في تعزيز وتطوير الحوكمة وذلك عبر إتاحة بيانات التقييم للرأي العام، وإشراكه في عملية المتابعة والمساءلة. حث الجهات الخيرية على الالتزام بأفضل الممارسات في المعايير المقيمة وذلك بسبب إعادة توزيع الموارد في القطاع وفقا للكفاءة والفاعلية، مما يعزز المنافسة في جودة الخدمات والبرامج.

تفعيل المشاركة والرقابة والتبني المجتمعي عبر إشراك المواطنين والرأي العام في مساءلة القطاع وتطويره، وسيستخدم كأداة للإعلان والتسويق للكفاءة والفاعلية.

توفير البيانات، حيث سيمكن النظام الجهات الرقابية والتنظيمية من نقل القطاع إلى تنظيم مبني على المعلومات كما ونوعا، ويمكن الاستفادة منها في التخطيط الاستراتيجي للقطاع.

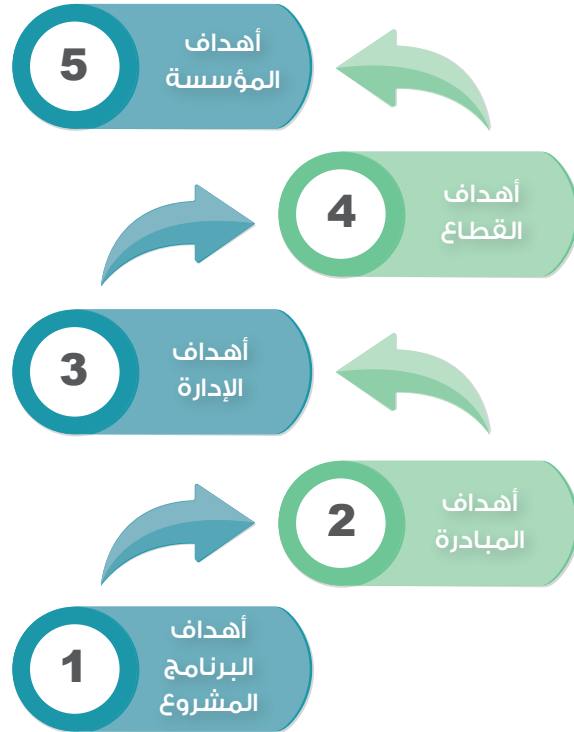
لن يتم تقييم الجمعيات واللجان عليها، وتتضمن الصحة المالية، والشفافية والمساءلة، والحوكمة والنتائج وغيرها.

معايير التصنيف غير المقيّمة: وهي المعايير التي تنظم عملية التقييم وتضع سياقاً لمقارنة الجمعيات واللجان ببعضها، دون أن تكون هي بحد ذاتها محورا للتقييم، مثل أحجام الجمعيات، ومناطقها الجغرافية، والمجالات التي تعمل فيها.

كما سيقوم المركز بتطوير منهجية استخدام المعايير، والمؤشرات الخاصة بها، وطريقة جمع البيانات ووضع الأوزان التي تستخدم لإتاحة إمكانية المقارنة بين الجمعيات في ضوء المعايير غير المقيمة. كما سيتضمن المشروع تصميم قالب المعلومات الذي سيظهر على شكل موقع إلكتروني، أو دليل شهري، إلى غير ذلك من الوسائل التي سيتم خلالها تقديم بيانات التصنيف لأصحاب المصلحة وتقديم الأدلة والمنشورات التي تشرح كيفية استخدام النظام والمنهجية التي قام عليها، وكيفية الاستفادة منه. وسيتم العمل على مؤسسة النظام واستدامته عبر تأهيل فريق لتشغيل النظام، لضمان فاعليته وتحقيقه لأهدافه. ووفقا لما أعلنه المركز فإن نظام التصنيف يهدف إلى:

إيجاد أداة لتبادل المعلومات واتخاذ القرار الرشيد، حيث سيمكن

منهجية القياس والتقييم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات



تعتمد عملية وضع معايير ومؤشرات الأداء على تحديد المجالات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة وقطاعاتها وإداراتها المختلفة، ويراعى عند تحديد مجالات الأداء أن تستوعب كافة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ومراعاة أنه قد يكون للقطاع أو الإدارة الواحدة مجالات أداء مختلفة، تنبثق عنها مبادرات وبرامج ومشاريع متعددة.

تعريف المعايير Standards والمؤشرات Indicators:

المعيار Standard:

هو مقياس Measure أو مرجعية أو نمط يقاس به الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المرغوب. كما يعبر عن المعيار بأنه المستوى الذي يجب أن يكون عليه الأداء، أو أنه هدف مرغوب فيه للأداء، أو نموذج ينشأ عن طريق العادة أو العرف ويلقى قبولا عاما، أو يفرض بموجب القانون أو بقرار إداري، وينشأ عادة بعد الملاحظة الواسعة والتجريب والبحث والاختبار والتخطيط. وغالبا ما تعد معايير الأداء من قبل مجموعة من المختصين.

المؤشر Indicator:

هو عامل أو متغير كمي أو نوعي، لقياس الإنجاز والكشف عن التغييرات المرتبطة بالأداء. ومؤشرات الأداء: هي نقاط الفحص لمراقبة التقدم نحو تحقيق المعايير عبر مجموعة من النتائج الكمية أو النوعية أو كلاهما، والمرصودة بأدوات قياس لتتبع الأداء بمرور الوقت. وتمثل المؤشرات (نتائج) تقييم الأداء التي نحصل عليها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب. وتمثل إما في شكل معدلات كمية أو مادية يتم تحديدها سلفا للقيام بإجراء قياس الأداء الفعلي مقارنة بما تم معيارته

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

وفاعليته، ويضللّ طريقه في الحكم السليم على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

منهجية بناء المعايير والمؤشرات، ومصادر تحديدها واستنباطها:

لا شك أن عملية وضع معايير ومؤشرات تقييم الأداء ليست بالمهمة السهلة، نظراً لحاجاتها إلى إدراكٍ كاملٍ ببيئة العمل الفعلية، ومعرفة واضحة بالرؤية المستقبلية، كي تصمّم المعايير بما يجعلها مناسبة للواقع، ومحفّزة للوصول إلى المأمول، بحيث لا يكون من السهل الوصول إليها بشكل لا يدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد، كما أنها يجب أن لا تكون مبالغ فيها مما يؤدي إلى تعذر الوصول إليها مما ينعكس في النهاية على انخفاض معنوياتهم، كما يجب أن تتصف المعايير بالمرونة والقابلية للتعديل بما يتلاءم مع التغييرات التي قد تحدث في بيئة الأعمال، وبالتالي فإن وضع المعايير والمؤشرات يتطلب أن تكون متسقة لتقييم الأداء، وأن تبنى على أساس إطار عام واضح يحدد الملامح والمبادئ الأساسية التي تحكم عملية الرقابة، وهذا الإطار العام سيساعد قطاعات المؤسسة وإداراتها في إضافة قيمة لأعمالها وعملياتها وأنشطتها وتحسين أدائها.

مقدما، والتي على ضوءها يتمكن المسؤولون من اكتشاف أي انحرافات قبل حدوثها فعلا، وبالتالي العمل على تجنبها من خلال إجراء التغذية العكسية (الراجعة) واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على تصحيح الأداء الفعلي.

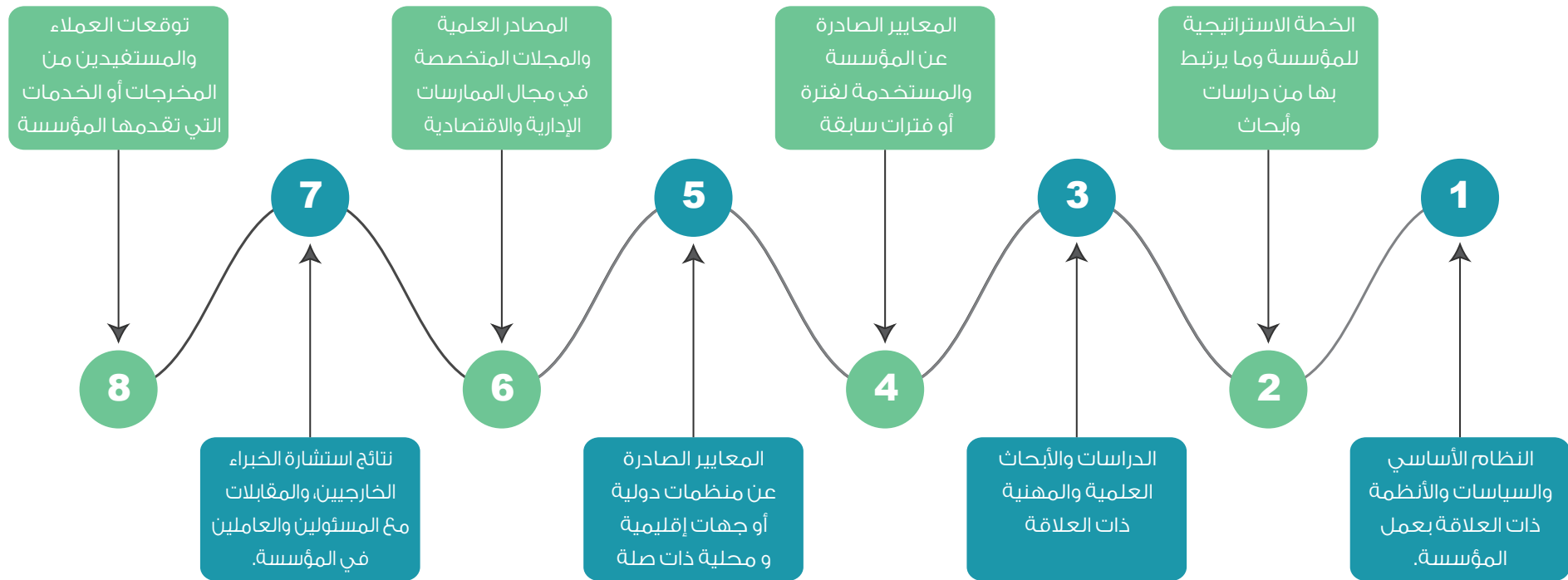
أهمية المعايير Standards والمؤشرات Indicators:

قد تبذل المؤسسة جهداً كبيراً في تحليل واقعها الحالي، وتحديد رؤيتها المستقبلية، وصياغة الأهداف المنشودة لإحداث التغيير الإيجابي لتعزيز فاعلية المؤسسة وكفاءتها، ثم تباشر المؤسسة الإجراءات التنفيذية لتحقيق رؤيتها، دون الالتفات إلى تحديد معايير ومؤشرات قياس الأداء، التي تعدّ من أهم المقومات والمرتكزات لبناء الأدوات التي تتطلبها عملية رقابة تقييم الأداء ليطمئن على ضوءها إجراء عملية تقييم وقياس نتائج التنفيذ الفعلي ومقارنتها بالأهداف، وتحديد الانحرافات وأسبابها، والبحث عن سبل علاجها، لضمان التحسين والتطوير المستمر. ويجدر الإشارة إليه أن عملية وضع معايير ومؤشرات الأداء تعدّ أولى الخطوات الرئيسية لدورة الرقابة، بل تعدّ الأساس لكفاءتها وفعاليتها، لأن المعايير والمؤشرات ما هي إلا خطط تصف ما يجب أن يكون، وتعبّر عن مدى تحقيق عناصر الأداء سلباً أو إيجاباً، وبدونها يفقد الجهاز الرقابي كفاءته

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

مصادر استنباط المعايير والمؤشرات:

تشكل المعايير مطلباً مهماً من مطالب الشروع برقابة الأداء وتنفيذها، ومع ذلك فإن على الجهة المكلفة بمهام رقابة الأداء توقع أن تلك المعايير غير موجودة، أو غير جاهزة أو متيسرة بالشكل المطلوب، وأن عليها بذل جهود مضيئة للحصول على تلك المعايير من مصادر متنوعة، وفحص صلاحيتها، ومواءمتها لطبيعة الأعمال والعمليات والأنشطة التي ستخضع للمراقبة، والحصول على اتفاق مع الإدارة العليا عليها، ولعل من أهم المصادر للحصول على تلك المعايير واستنباطها ما يلي:



منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

أنواع معايير الأداء:

1- المعايير الاقتصادية:

وهي المعايير التي على ضوءها يقاس مدى استخدام الموارد المختلفة المتاحة بالشكل الأمثل، وقد تكون هذه المعايير:

– كمية:

تقدير كمية الموارد والعناصر والآلات ... إلخ، ومقارنة المستخدم منها بالكمية المخطط لها.

– مالية (النقدية):

تقدير قيمة نقدية لبنود الصرف، وقياس التكاليف والمصروفات الفعلية ومقارنتها بالاعتمادات المقررة في الميزانية.

– زمنية:

تقدير فترة زمنية متوقعة لإنجاز البرامج والمشروعات والانتهاج منها، وقياس مدى الالتزام بالبرنامج الزمني في تنفيذها.

2- المعايير الاجتماعية:

وهي المعايير التي تعبر عن مدى قيام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية نحو المجتمع، ومن أهمها، معيار الصورة الذهنية للمؤسسة لدى أفراد المجتمع (سواء كانوا موظفين أو داعمين أو منتفعين) فعندما تكون الصورة الذهنية للوحدة الحكومية جيدة فإن خدماتها تلقى استحسانا وتجاوبا ورضا من أفراد المجتمع، وعلى الرغم من صعوبة تحديد أبعاد هذه المعايير إلا أنه يمكن قياسها عن طريق الاستبيان، أو عبر مؤشرات مختلفة ترد في تقارير المتابعة والتقويم، مثل:

– الموظفين:

انخفاض معدل الغياب وترك الخدمة، أو ارتفاع معدّل الانتاجية وساعات العمل الفعلية.

– الداعمين:

استمرار الدعم المالي ونموّه، أو تنامي مستوى المشاركة والتفاعل والدعم المعنوي.

– المنتفعين:

انخفاض معدّل الشكاوى وتحسّن مستوى الرضا.

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

3- معايير ذاتية:

وهي المعايير المستنبطة من أداء المؤسسة من الناحيتين الكمية والنوعية لفترة أو لفترات ماضية، ويشترط لاستعمال هذه المعايير انتقاؤها بدقة وعدم حدوث أي متغيرات تؤثر على إمكانية المقارنة نتيجة توسع النشاط أو استخدام أساليب جديدة فيه، كذلك يجب استبعاد أثر المتغيرات الخارجية كالتضخم، واستخدام هذه المعايير يفيد في قياس معدلات التطور والنمو أو الاضمحلال في نشاط المؤسسة.

4- المعايير المستهدفة:

وهي المعايير المتمثلة بالأهداف والأرقام المستهدفة الواردة في الخطط والموازنات ودراسات الجدوى الاقتصادية والفنية وأرقام التكاليف المعيارية، وهي من المعايير المهمة، إلا أن ما يعاب عليها احتمال عدم الدقة في إعدادها أو عدم تعبيرها بشكل واقعي عن الأهداف المرغوبة، كما أن الخطط والموازنات قد تكون عرضة للتغييرات أثناء السنة.

5- معايير محدّدة حسب طبيعة الشيء المقاس:

ويمكن تصنيف المعايير تبعاً لذلك في عدة مجموعات من أهمها ما يلي:

- معايير زمنية:

وهي التي تركز على عنصر الزمن كأحد عناصر الأداء، وتقاس معدلات حدوث الأداء بالساعات أو الأيام أو الأشهر (مثل عدد أيام العمل في السنة الواحدة، الفترة الزمنية لكل مرحلة من مراحل الخدمة).

- معايير التكلفة:

تتركز على عنصر التكلفة سواء كانت تكلفة منتج أو خدمة أو تكلفة مرحلة أو تكلفة عملية أو تكلفة فترة زمنية..إلخ.

- معايير كمية:

تتركز على عنصر الكمية سواء للمدخلات أو المخرجات مثل عدد الوحدات المنتجة.

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

– معايير الجودة أو النوعية:

تركز على عنصر النوعية للمدخلات، أو الخدمات المقدّمة أو المنتجات، ومعايير التطوير والابتكار.

– معايير الإنتاجية:

وترتكز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات الفعلية للنشاط.

– معايير البيئة:

وهي التي تعبّر عن المظاهر المتعلقة بالمحافظة على البيئة وإدامتها وتحسينها.

حسب إمكانية التحقيق: وتصنّف المعايير تبعاً لهذا الأساس إلى ما يلي:

معايير مثالية أو نظرية:

تفترض وجود ظروف مثالية للنشاط واستغلال كامل للوقت وتوفر المدخلات وعدم وجود أي توقعات أو هدر.

معايير واقعية أو عملية:

تأخذ بعين الاعتبار الظروف الفعلية للنشاط والعطل والإجازات والتوقعات الطبيعية المسموح بها ومدى إمكانية القيام بالعمليات والأنشطة، وتسويق المخرجات.

معايير متحفظة (المخاطر وأسوأ الاحتمالات):

وهي المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار أسوأ الاحتمالات بناء على المخاطر المتوقعة، فيما يخص النشاطات، كعدم توفر الموارد البشرية والمالية الكافية، أو المواد الأولية واحتمال تعطل الآلات ... إلخ.

عوامل نجاح المؤسسة في تحقيق المعايير:

– وجود نظام حوكمة فعّال، يعتمد على الإلمام بالوظائف والعمليات الإدارية المختلفة (التخطيط والتنظيم، والمتابعة والتوجيه، والرقابة والتقويم) بما يضمن الحكم الرشيد للمؤسسة، وسيرها في الطريق الصحيح، والذي بدوره يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

- قوة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى قدرتها على استقطاب الكفاءات المتميزة، واستبقائها، واستثمار طاقاتها، انطلاقاً من مبدأ أنّ العنصر البشري هو القوة الأهم في العمل؛ كونه هو القادر على توظيف العناصر الأخرى بكفاءة وفاعلية، بحيث ترتبط كفاءة الأداء وجوده المخرجات في العمل بوجود طاقم أو فريق عمل يتميز بمؤهلات عالية وخبرات واسعة ومهارات قوية.
- قدرة المؤسسة على الصمود في وجه التحديات والصعوبات، والقدرة على التغلب على المشكلات المختلفة.
- كفاءة وفاعلية مركز خدمات العملاء وقدرته على تقديم خدمات مميزة من حيث جودة التعامل مع الاستفسارات والشكاوى المختلفة التي يقدمها العملاء (الوزارة، الأيتام والمشمولون، الشركاء، مؤسسات المجتمع، الممولين والمانحين، المجتمع) والعمل على حلّها بالتعاون مع قطاعات المؤسسة.
- وجود فريق تسويق قويّ (قطاع الاتصال والشراكات) قادر على الإقناع ولديه مهارة في استقطاب (المانحين) الجدد، لضمان تعظيم الموارد المالية للمؤسسة بشكل مستمرّ، وزيادة معدّل التبرعات بشكل مستمر، لضمان تأمين الموارد المالية الكافية للمبادرات والبرامج والمشاريع لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.
- كفاءة وفاعلية الإدارة المالية، وقدرتها على القيام بالعمليات المالية والمحاسبية المختلفة، وتوفير نظام ماليّ قوي ومرن وفعال، لضمان سهولة الإجراءات المالية ومرونتها بما يضمن تقدّم سير المبادرات والبرامج والمشاريع.
- قدرة المؤسسة على تحقيق الشفافية والمساءلة، ودقة الإفصاح عن البيانات المالية، خاصّة لأصحاب المصالح، وذلك عن طريق تفعيل دور لجان المراجعة، بما يُحقّق جودة التقارير المالية، ويضمن الثقة في المعلومات المحاسبية.

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

مؤشرات الأداء Indicators:

تربط مؤشرات تقييم الأداء بين الأداء الفعلي والمعايير لتحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية سلفاً، وتمثل المؤشرات نتائج رقابة الأداء التي يقوم بها الجهاز الرقابي، ومن ناحية أخرى فإنها تُوْشر عن مدى تحقيق عناصر الأداء (إيجاباً أو سلباً) في مبادرات وبرامج ومشاريع المؤسسة. وتعدّ مسألة توافر مؤشرات للأداء وتطويرها بصفة منتظمة أحد المتطلبات الأساسية لتطوير النظام المحاسبي، وتحقيقاً لأغراض الرقابة وتقييم الأداء، وبهذا الخصوص تؤكّد الدراسات على أهمية توفير مجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها كأحد دعائم إطار رقابة تقييم الأداء المؤسسي، وتقسّم مؤشرات الأداء إلى قسمين، هما:

1- مؤشرات قياس الفاعلية:

وهي المؤشرات المتعلقة بقياس مدى إنجاز الأهداف، ولذلك فإن مؤشرات قياس الفاعلية ترتبط بمدى النجاح الذي حققه برنامج أو نشاط معين في الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً، وتقسّم مؤشرات قياس الفاعلية إلى:

- مؤشرات قياس فاعلية الأداء:

وتستهدف قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط بلوغه، بحيث يمكن تحديد درجة فاعلية (المؤسسة، القطاع، الإدارة) وتعتمد على الآتي:

1- المؤشرات الإحصائية:

وتستخدم للتدليل على فاعلية الأداء على أساس أن تحقيق قيمة هذه المؤشر يمكن أن تعتبر دليلاً على تحقيق درجة من الفاعلية، مثال: ارتفاع معدّل العائد المالي لحمات التسويق في العام الحالي مقارنة بنفس الفترة الزمنية للعام السابق.

2- مؤشرات النتيجة النهائية:

وتستخدم للربط بين أهداف البرنامج وآثاره على المستفيدين، بحيث يمكن قياس الفاعلية عن طريق هذا المؤشر بتحديد العلاقة بين أهداف البرنامج وآثاره على المستفيدين بنسبة مئوية، مثال: تحسّن مستوى الالتحاق ببرامج التأهيل للالتحاق بسوق العمل بنسبة ١٥٪.

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

تولي الوزارة اهتماما كبيرا لتقييم الكفاءة والفاعلية والاقتصادية لمشروعاتها وخططها الاستثمارية، وبالتالي فإن الانحرافات التي يتم اكتشافها عن طريق الرقابة تتطلب إعادة التخطيط إذا كان ذلك الانحراف ناتجا عن أخطاء في وظيفة التخطيط. ومن المؤكد أن عملية إعداد مؤشرات قياس فاعلية الخطة تعتمد على نوع المخرجات التي اعتمدها المؤسسة (في المبادرات والبرامج والمشاريع) وطبيعة البيانات التي يتم تجميعها والتي تعتمد بدورها على طبيعة الأثر المراد قياسه وتقييمه.

2- أنواع الفاعلية: تُقسم الفاعلية إلى أنواع ثلاثة أساسية، وهي:

1- الفاعلية الإدارية Administrative Effectiveness:

وهي الفاعلية المرتبطة بالنشاطات والمهام الخاصة بالإداريين، ومهاراتهم في تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة.

3- مؤشر الوحدة الشائعة أو المتجانسة:

بحيث يتطلب هذا المؤشر إلى ترجمة أثر كل مبادرة أو برنامج أو مشروع في صورة وحدات متجانسة قابلة للقياس، مثال: متوسط عدد الفرص الوظيفية التي استفاد منها الأيتام الذين بلغوا 25 سنة فما فوق.

- مؤشرات قياس فاعلية الخطة:

اعتمدت وزارة العمل والتنمية الاجتماعية خطة تنمية اقتصادية واجتماعية «التحول من الرعاية إلى التنمية» منبثقة من الأهداف العامة لخطة التحول الوطني للدولة ٢٠٣٠، وتسعى الوزارة إلى انسجام سياساتها والأنظمة والتشريعات الصادرة منها مع تلك الأهداف، وبالتالي تحتاج الوزارة (ممثلة في مؤسسة إزاء) إلى أدوات للرقابة تعمل على تقييم أداء المؤسسة لتتأكد من أن المبادرات والأنشطة والبرامج والمشاريع التي وضعتها المؤسسة تعمل على تحقيق تلك الأهداف، والوقوف على جوانب القصور وتلافي ذلك مستقبلا. وتجدر الإشارة أنه في ظل ظروف البيئة الاقتصادية الحالية (الأكثر تقلبا ومنافسة)

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

الموارد المختلفة، من حيث السعر والكمية والجودة، بحيث يمكن من خلال هذه المقاييس التأكد من أن الموارد المتاحة لإنتاج الأنشطة أو تأدية الوظائف لم تتعرض للهدر أو الضياع، ومن أهم مؤشرات قياس الكفاءة التي يمكن استخدامها، ما يلي:

1- مؤشرات الإنتاجية:

وتعكس العلاقة بين المخرجات والمدخلات من الموارد التي استخدمت في إنتاج هذه المخرجات.

2- مؤشرات قياس الطاقة المستغلة:

حيث يقاس حجم العمل والخدمات المقدّمة، مثل: عدد البيوت المجهّزة لاستيعاب الأيتام.

3- قياس تكلفة النشاط:

حيث تعدّ تكلفة النشاط بالكامل هي محل الاهتمام في تقييم الأداء، ويتلاءم هذا المؤشر مع الأنشطة التي يصعب التعبير عن مخرجاتها كمياً.

2- الفاعليّة الشخصية Personal Effectiveness:

وهي الفاعليّة التي تعتمد على تحقيق أهداف المؤسسة، والتي تُساهم في تحقيق نجاحها، ولكن يجب ألا تتناقض الأهداف الشخصية للموظفين مع أهداف المؤسسة.

3- الفاعليّة الظاهريّة Apparent Effectiveness:

وهي الاعتماد على السلوك الظاهر والواضح للأفراد دون النظر إلى الإنجازات المُستخدمة في الوصول إلى الأهداف، وهنا تظهر الصّعوبة في تحديد مدى الفاعليّة المُعتمدة على السلوك الفرديّ، وإهمال المخرجات التي يجب تحقيقها.

3- مؤشرات قياس الكفاءة:

وهي المؤشرات المتعلقة بقياس عملية استثمار الموارد المتاحة (المدخلات: البشرية، المالية، المعرفية ... إلخ) وطريقة إدارتها واستغلالها - من خلال العمليات - للحصول على أفضل المخرجات، كما يمكن تقييم عملية الحصول على

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

الحجم أو الطول أو العدد أو المسافة أو الوزن...إلخ.

ج- مؤشرات زمنية:

وهي التي تقيس معدلات تحقيق الأداء قياسا بالزمن المستغرق إلى الزمن القياسي.

د- مؤشرات نوعية:

وهي المؤشرات التي يتم بيانها بصيغة تكرارات أو معدلات أو نسب أو بصيغة شروحات للدلالة على نوعية الأداء المنفّذ.

4- مؤشرات الوقت الفعلي لأداء الوحدة إلى معيار العمل:

تتطلب هذه المؤشرات تحديد (الوقت المعياري) اللازم لإنتاج عدد من الوحدات في نشاط أو برنامج معين، وتحديد (الوقت الفعلي) المستنفذ في إنتاج هذه الوحدات عن طريق مقارنة متوسط الوقت الفعلي للوحدة بالوقت المعياري.

5- المؤشرات الاقتصادية:

لقياس تكلفة الموارد المماثلة التي يتم الحصول عليها بواسطة المؤسسات الحكومية الأخرى (التي تعمل في نفس مجال نشاط المؤسسة) وتتضمن مجموعة من المؤشرات، وهي:

أ- مؤشرات مالية:

وهي التي يتم بيانها بصورة مالية أو قيمة وعادة ما تأخذ هذه المؤشرات من النظم المحاسبية والمالية.

ب- مؤشرات كمية:

وهي التي يتم بيانها بقياسات أخرى غير مالية مثل

منهجية القياس والتقييم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

كشفت عنها عملية التشخيص، للوصول إلى أفضل أداء، وأحسن إنتاج ممكن من أجل التحسين والتطوير المستمر وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

3- مفهوم قياس الأثر:

هو عملية قياس ذات طبيعة نوعية تعتمد على الاستدلال السببي للربط بين الوضع السابق والوضع اللاحق (الوضع المغاير) لنواتج البرامج والآثار (الواقعية) المترتبة عليها بشقيها المقصود (الناتج عن تحقق الأهداف) وغير المقصود (الآثار الجانبية) مع الاهتمام بما يجري داخل البرنامج من تفاعلات وعمليات، وأنشطة.

مفهوم القياس measurement والتقييم evaluation وقياس الأثر Impact measurement :

1- مفهوم القياس:

العملية التي يستخدم فيها (الفرد أو المؤسسة) مجموعة من الأدوات العلمية لتشخيص Diagnosis الواقع من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، والقياس هو العملية التي تسبق عملية التقييم.

2- مفهوم التقييم:

هو عملية إصدار أحكام عن مدى ما بلغناه في تحقيق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، بالاعتماد على نتائج عملية القياس من خلال تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، للكشف عن الأخطاء، ونقاط القوة والضعف، وتحديد المشكلات ومعرفة العقبات والمعوقات المؤدية إلى القصور والخلل (سواء في المدخلات أو العمليات أو المخرجات أو النواتج) بقصد اقتراح الحلول لتصحيح المسار، والتغلب على نواحي القصور التي

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

الغاية من القياس والتقويم وقياس الأثر:

يعدّ القياس والتقويم وقياس الأثر من الأهداف والعمليات المحورية لمؤسسة إزاء، إذ تتجه المؤسسة نحو قياس أثر مبادراتها وبرامجها ومشاريعها وأعمالها في المجتمع المحيط، باعتبار أن غايتها منها هي إحداث أثر إيجابي ملموس وقابل للقياس في المجتمع.

أهمية القياس والتقويم وقياس الأثر:

يتصدّر القياس والتقويم وقياس الأثر أولويات العمليات المحورية لمؤسسة إزاء لرعاية الأيتام كإحدى مؤسسات القطاع الخيري غير الربحية (القطاع الثالث) ويتجاوز كونه إحدى وسائل ضبط الجودة، إلى كونه أداة علاقات عامة، وتحسين سمعة المؤسسة في المجتمع، لتعزيز عوائد دعم المجتمع معنوياً ومادياً لهذه المؤسسة. ونظراً لعدم كفاية الميزانية المعتمدة للمؤسسة لتغطية التكاليف التشغيلية للمبادرات المعتمدة في الخط الاستراتيجي، والبرامج والمشاريع المرتبطة بها لشحّ الموارد المالية ومحدوديتها، لذا فإن المؤسسة تعتبر «الأثر الاجتماعي الملموس» الركيزة الأساسية والموجّه الرئيس لاعتماد مبادراتها وبرامجها ومشاريعها، حفاظاً على مواردها من الهدر، وحرصاً على استمترار ثقة الداعمين والمانحين، ومن هذا المنطلق اعتمدت المؤسسة قيمة «الشفافية» والإفصاح المالي ليطلع الداعمون والمانحون على قنوات صرف الموارد المالية للمؤسسة.

توجيه عمليات التحسين والتطوير المستمر نحو تحقيق الأهداف المنشودة بالاعتماد على منهجية علمية دقيقة، ونتائج موثوقة.

الغاية
من القياس
والتقويم
وقياس الأثر

منهجية القياس والتقييم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

- التعرّف على التحديات والصعوبات والمعوقات المؤدية إلى التأخر في العمل والإنجاز، والسعي إلى إيجاد الحلول لها.
- التأكد من وجود الموارد البشرية والمالية الكافية لإنجاز العمل.
- تشخيص طريقة الأداء، والتأكد من فاعليتها، وكفاءتها.
- ضبط سلوك الموظفين وتعديل عملهم بشكل إيجابي، وتوجيه عمليات المحاسبية والتحفيز وفق نتائج علمية.
- استثمار نتائج التقييم وقياس الأثر في التحسين والتطوير المستمر.

خصائص وشروط القياس التقييم:

- أن يكون هادفاً: أي يستند إلى أهداف محددة وواضحة تتسم بالواقعية وقابليتها للتطبيق.
- أن يكون علمياً: أي أن يبنى على أساس علمي صحيح، وأن تتسم وسائله بالصدق والثبات والموضوعية والتمييز.
- أن يكون شاملاً: أي يشمل جميع الجوانب ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بمجال التقييم، وبجميع مكوناتها وأبعادها.
- أن يكون مستمراً: أي غير مقيد بفترة معينة وينتهي بل يلزم العمليات من بداية التخطيط لها حتى ظهور نتائجها.
- أن يكون مشتركاً: أي يشترك فيه كل المهتمين (المستهدفين

أهداف القياس التقييم وقياس الأثر:

يعدّ القياس والتقييم وقياس الأثر من أهم عمليات ضمان الجودة التي يجب القيام بها باستمرار للتحقق من سلامة سير العمليات، وتقدير درجة تحقق الأهداف وفق ما هو مخطط له، وذلك ابتداءً من تحديد الأهداف المنشودة، وعمليات بناء الأدوات المناسبة لجمع البيانات والمعلومات، وتجهيزها، وتحليلها، لتقديمها لصاحب القرار.

التقييم على أنه مقارنة الأهداف بالأداء يعكس مساراً للتقييم يبدأ بصياغة الأهداف، ثم قياس الأداء باستخدام أدوات ملائمة، وعند الرؤية للتقييم على أنه تجهيز المعلومات لصاحب القرار ليتخذ فيها قرار فان ذلك يتطلب من المقوم أن يتواجد بالقرب من متخذ القرار وجمعه للمعلومات الكافية عن المحاسن والمساوئ لبدائل القرار، وعندما تكون النظرة للتقييم على أنه مرادفاً للحكم المهني فان قيمة البرنامج يتم تقديرها من قبل مجموعة من الخبراء يقومون بفحصه . وهكذا يتضح أن النظرة للتقييم تنعكس مباشرة على الكيفية التي تتم بها عملية التقييم.

ومن أهم أهداف القياس والتقييم وقياس الأثر، ما يلي:

- جمع معلومات وملاحظات كافية ودقيقة، وتجنب الانطباعات العامة، والآراء الشخصية.

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

البرنامج المراد تقويمه.

2- التقويم البنائي (العمليات):

هو تقويم مستمر يتم أثناء تطبيق البرنامج من أجل تطوير البرنامج فيتعرض للأهداف والعمليات والنتائج ويجب أن يتوفر فيه طابع المرونة ليسمح بالتطوير والتعديل في الأفكار.

3- التقويم النهائي (المخرجات):

هو التقويم الذي يتم في نهاية البرنامج، ويستخدم للحكم على برنامج ككل من أجل اتخاذ قرار فيه للاستمرار فيه أو إيقافه أو تعديله وفقاً لمدى قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه.

4- تقويم الأثر (النواتج):

هو التقويم الذي يتم بالاتصال بجميع المستهدفين والمستفيدين من البرنامج لتحديد الآثار المترتبة على البرنامج، ومدى استفادتهم منه، وتأثيره عليهم، للتأكد من كفاءة وفعالية البرنامج ومدى تحقيقه للأهداف المنشودة.

والمستفيدين وأصحاب المصلحة) حتى يكون الحكم مبني على أكثر من وجهة نظر.

- أن يكون إيجابياً؛ أي يتعدى التشخيص إلى العلاج فيستفاد من المعلومات التي تجمع عن الظاهرة في وضع حلول لها.
- أن يكون ديمقراطياً؛ أي يحترم آراء جميع (المستهدفين والمستفيدين وأصحاب المصلحة) ويؤمن بأهميتها.

أنواع التقويم:

هناك العديد من التصنيفات للتقويم تختلف فيما بينهما حسب ما يتناوله كل تقويم، وهذه الأنواع المختلفة للتقويم يمكن إجمالها كالتالي:

أولاً: التقويم وفق النطاق الزمني للتطبيق:

1- التقويم التمهيدي (المدخلات):

ويقصد به عملية التقويم التي تتم قبل تجريب البرنامج للحصول على معلومات أساسية حول عناصره المختلفة فيتم التعرف على كل الظروف الداخلة بالبرنامج للحكم على مدى مناسبة الأساليب المتبعة في التقويم لواقع

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

تنفيذ كل فرد للعمل المكلف به من قبل الجماعة، ومدى تعاون الفرد مع الآخرين أثناء تنفيذ العمل.

2- تقويم الجماعة لنفسها ككل (تأزري):

تقوم الجماعة (قطاع، إدارة، فريق عمل، فرع) بتقويم نفسها بشكل تعاوني (تأزري) بين أفرادها بعد الانتهاء من الأنشطة المكلفة بالقيام بها.

3- تقويم الجماعة لجماعة أخرى (تشاركي):

التقويم هنا يتم من خلال مقارنة الجماعة (قطاع، إدارة، فريق عمل، فرع) بجماعة أخرى تقوم بنفس العمل أو بأعمال مشابهة.

ثالثاً: التقويم وفق الغرض من التقويم:

● تقويم تشخيصي:

وهو الذي يهتم بتقويم ووصف وتشخيص الوضع الحاضر للموقف بالنسبة للوضع المرغوب فيه.

ثانياً: التقويم وفق عدد القائمين به:

● تقويم فردي: يقوم به فرد واحد ويتضمن جانبين، هما:

1- تقويم الفرد لنفسه (ذاتي):

الموظف لأدائه بناء على معايير الأداء المعتمدة على وصفه الوظيفي، ومهامه، وأدواره، ومسؤولياته.

2- تقويم الفرد لغيره (تأزري):

كتقويم الرئيس للمرؤوس، أو تقويم الفرد لأحد زملائه، أو تقويم المستفيد لمقدم الخدمة، من جميع الجوانب باستخدام وسائل قياس متنوعة.

● تقويم جماعي: ويتضمن ثلاثة جوانب، وهي:

1- تقويم الجماعة لأفرادها (ذاتي):

ينحصر التقويم هنا في تقويم عمل كل فرد ومدى مساهمته في النشاط الذي تقوم فيه الجماعة مثل مدى

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

● تقويم تكويني:

هو التقويم الذي يركز على مدى سرعة تحرك العمليات والإجراءات، والأساليب الإدارية... أثناء مراحل المشروع.

● تقويم نهائي:

هو الذي يقيس ويقوّم ويصدر أحكاماً على الناتج النهائي أو على البرنامج أو المشروع من حيث تحديد كفاءته وفاعليته.

● رابعاً: التقويم وفق نطاق التنفيذ وشموليته:

● تقويم واسع النطاق:

وهو تقويم كلي يتناول مخرجات الاستراتيجية ككل، وعلاقتها بالأهداف والتوجهات والسياسة العامة.

● تقويم ضيق (محدود):

يهتم بتقويم مبادرة أو برنامج أو مشروع، دون ربطه بإطار علاقته بالمبادرات أو البرامج أو المشاريع الأخرى.

● خامساً: التقويم وفق طبيعة المعلومات التي يعتمد عليها:

● تقويم نوعي:

هو التقويم الذي يعتمد على الآراء والانطباعات الشخصية والملاحظات حول المبادرة أو البرنامج أو المشروع.

● تقويم كمي:

وهو التقويم الذي يعتمد على النتائج الرقمية التي يحصل عليها من خلال أدوات القياس المستخدمة كالاستبانات والاختبارات وغيرها، ومعالجة هذه النتائج إحصائياً للحصول على استنتاجات مبنية على أسس علمية.

● سادساً: التقويم وفق نطاق القائمين به:

● تقويم داخلي:

هو التقويم الذي يكون القائمين بالتقويم من داخل المبادرة أو البرنامج أو المشروع المراد تقويمه.

منهجية القياس والتقييم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات

تقويم البرنامج بنتائج عمليات تقويم لبرامج مماثلة أو بنتائج عمليات تقويم تمت للبرنامج نفسه.

● تقويم تحليلي:

هو تحليل النتائج بإيجابياتها وسلبياتها وتفسيرها والتعليق عليها من أجل الحكم على البرنامج بشكل دقيق والتعديل فيه إذا لزم الأمر.

● تقويم خارجي:

هو التقويم الذي يكون فيه القائمين بالتقويم من خارج المبادرة أو البرنامج أو المشروع المراد تقويمه.

● تقويم شامل (داخلي وخارجي):

هو التقويم الذي يشترك فيه أصحاب المصلحة من داخل المبادرة أو البرنامج أو المشروع، وخارجه، وذلك للجمع بين مزايا الجانبين في تقويم البرنامج بصورة صحيحة.

سابعاً: التقويم وفق منهجية معالجة البيانات:

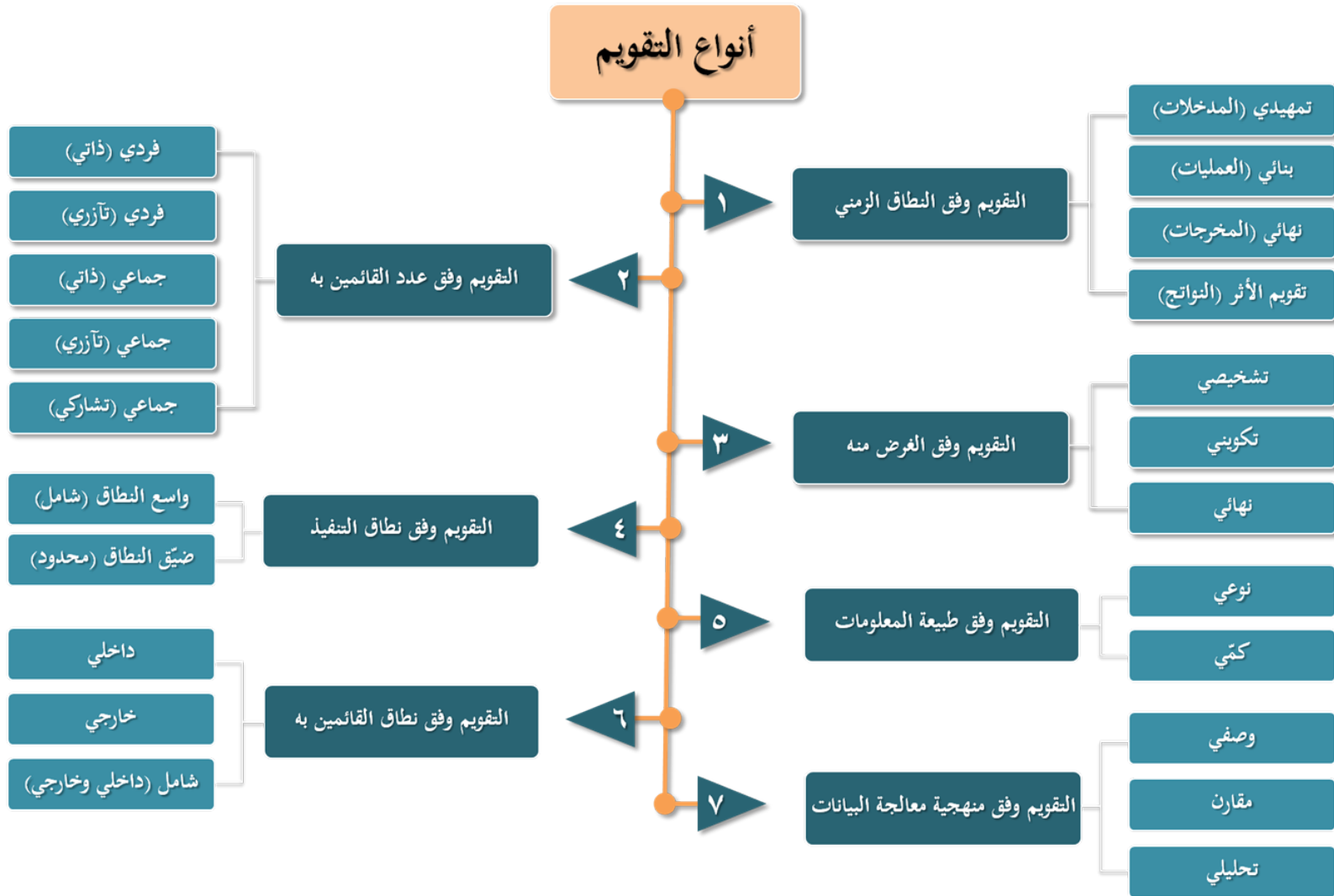
● تقويم وصفي:

وهو التقويم الذي يعتمد على عرض البيانات في جداول وأشكال بيانية والغرض من ذلك هو وصف واقع البرنامج.

● تقويم مقارن:

وهو التقويم الذي يتم فيه مقارنة النتائج التي أسفر عنها

منهجية القياس والتقويم وقياس الأثر - تحرير المصطلحات



منهجية القياس والتقويم - نماذج من منهجيات التقويم

نماذج التقويم:

يمكن تعريف نموذج التقويم:

بأنه خطة عمل وإطار تصوّري للتقويم يصف رؤية معده لمفاهيم التقويم الأساسية والكيفية التي يمكن أن توظف بها هذه المفاهيم للوصول إلى أحكام وتوصيات يمكن تبريرها، وتتنوع نماذج التقويم تبعاً للفلسفات والمفاهيم الخاصة بمطورها والغرض من التقويم، وتجدر الإشارة إلى أن الراغب بإجراء دراسة تقويمية ليس ملزم بإتباع نموذج معين بل يستطيع المزج بين أكثر من نموذج بما يخدم عمله كما أنه يستطيع بناء أو ابتكار نموذج خاص يخدم دراسته التقويمية.

نموذج (المقارنة) رالف تايلور R-Tyler Model:

ويعتمد على المقارنة بين الأهداف والأداء الفعلي، وبناء على تلك المقارنة تتضح أماكن النجاح والإخفاق في البرنامج، فالأهداف المحققة تعتبر نقاط قوه في البرنامج، أما الأهداف الغير محققة فتعتبر نقاط ضعف فيه، ويتضمن النموذج الإجراءات التالية:

- تحديد الأهداف العامة (الغايات) وتصنيفها.

- ترجمة كل هدف عام إلى مجموعة من الأهداف الإجرائية.

- إعداد أو اختيار أدوات جمع البيانات.

- جمع البيانات عن الأداء.

- تحليل البيانات، ومقارنة الأداء بالأهداف.

(التناقض) بروفوس Provus Model:

ويعتمد النموذج على مبدأ التفاوت (التناقض) باعتبار أن التقويم عملية تتضمن تحديد أهداف البرنامج، ومعايير التحقق من نجاحه، وجمع المعلومات بشأن وجود تفاوت وتناقض من عدمه بين الأداء في جانب من جوانب البرنامج والمعايير التي تحكم ذلك الجانب، وتبعاً للمعلومات التي يوفرها التقويم يمكن إلغاء البرنامج أو تعديله أو الاستمرار فيه أو تغيير المعايير. والتقويم وفق هذا النموذج يعتمد على ثلاث عمليات أساسية هي:

المعايير:

وهي عبارة عن قائمة بمجموعة من السمات أو الخصائص التي يجب توفرها في البرنامج.

منهجية القياس والتقويم - نماذج من منهجيات التقويم

أوجه الأداء:

وهي عبارة عما هو قائم فعلياً أو موجود من السمات والخصائص في البرنامج.

التفاوت (التناقض):

وهي الفروق القائمة بين المعايير المرغوبة وأوجه الأداء الفعلية.

والتقويم يحدث عندما يتم المقارنة بين المعايير المطلوبة والأداء الفعلي للوقوف على مدى التفاوت (التناقض) فيما بينهما، ويحدث التقويم في هذا النموذج وفقاً لدورة حياة البرنامج من خلال فحص المدخلات والعمليات والمخرجات لكل مرحلة من المراحل التي يمر بها، وهذه المراحل هي:

- التخطيط (تحديد الأهداف).
- التجهيز (مدى تطبيق البرنامج على أرض الواقع).
- العمليات (التقدم نحو تحقيق الأهداف).
- الناتج (قياس مدى تحقق الأهداف) تحليل الكلفة والمنفعة.



منهجية القياس والتقويم - نماذج من منهجيات التقويم

نموذج آلكن Alkin Model:

ويسمى نموذج مركز دراسات التقويم CSE Model وهي اختصار لـ UCLA Center for the Study of Evaluation والتقويم وفق هذا النموذج عبارة عن تحديد أنواع القرارات التي سيتم اتخاذها إزاء كل مرحلة من مراحل تطوير البرنامج، ثم يتم جمع المعلومات وتحليلها، وتقديم النتائج لصانع القرار ليصدر فيها قراره، ويضمن خمس عمليات من التقويم يخدم كل منها نوعاً من أنواع القرارات، وهي كالتالي:

تقدير الاحتياجات Systems Assessment:

وفي هذه العملية من التقويم يجمع المقوم معلومات عن الوضع الراهن للنظام ويحدد الاحتياجات من خلال التفاوت الحاصل بين الأهداف والأداء ثم إيجاد قائمة بالأهداف المرغوبة التي تلبي تلك الاحتياجات.

التخطيط للبرنامج Program Planning:

وفي هذه العملية من التقويم يجمع المقوم المعلومات

التي تساعد صانع القرار على اختيار البدائل المناسبة التي تعفي بمقابلة الاحتياجات التي تم تحديدها في مرحلة تقدير الاحتياجات.

تنفيذ البرنامج Program Implementation:

وفي هذه العملية من التقويم يجمع المقوم معلومات عن مدى تنفيذ البرنامج وفقاً للخطة المقترحة.

تحسين البرنامج Program Improvement:

وفي هذه العملية من التقويم يجمع المقوم معلومات عن النجاح النسبي لمختلف مكونات البرنامج وعن مدى تحقق الأهداف المقصودة.

إجازة البرنامج (تقويم النواتج) Program Certification:

وفي هذه العملية من التقويم يجمع المقوم معلومات تساعد صانع القرار على اتخاذ قرار بشأن القيمة النهائية للبرنامج ككل وهو القرار الذي يحدد مصير البرنامج من حيث أما الإبقاء على البرنامج بوضعه الحالي أو تنقيحه أو إيقافه.

منهجية القياس والتقويم - نماذج من منهجيات التقويم

(نسبية أو مطلقة) على النحو التالي:

- المعايير النسبية: وهي معايير مستمدة من برامج أخرى مشابهة للبرنامج.
- المعايير المطلقة: وهي معايير حددت بناء على ما يجب أن يتوفر في البرنامج.

وفي كلا الحالتين لابد من الاتفاق على المعايير المستخدمة في إصدار الأحكام بين المقوم والمعنيين بالبرنامج حتى لا يكون هناك نظرة سلبية للمقوم أو محاولة حجب معلومات عنه. كما يمكن للمقوم الحصول على تقدير عام لجدارة البرنامج من خلال دمج الأحكام المبنية على معايير مطلقة مع الأحكام المبنية على معايير نسبية. ولا يكتمل التقويم إلا من خلال إعطاء مبرر لتقويم البرنامج وإن كان المبرر غير صريح فيوضح الخلفية الفلسفية والأغراض الأساسية والحاجة للبرنامج، وعملياتا (الوصف والحكم) تجرى لثلاث مراحل من حياة البرنامج:

نموذج (الهيئة الكلية) للتقويم **Countenance Model**:

ويعتمد على مبدأ أن عملية التقويم تحتوي على عمليتين أساسيتين هما:

عملية الوصف:

يجب فيها جمع معلومات عن المراحل الثلاث، ليكون الوصف شاملاً، ويحدد لكل مرحلة من المراحل نوعين من البيانات هما، مأمول (مقصود): هو ما خطط له في كل مرحلة، وواقع (ملحوظ): وصف ما تحقق فعلاً. ثم بعد الحصول على المعلومات الوصفية يتم التعامل معها بإحدى الطريقتين:

- إيجاد مدى التوافق بين الواقع والمأمول لكل من المدخلات والعمليات والنواتج.
- إيجاد مدى اعتماد العمليات على المدخلات، ومدى اعتماد النواتج على العمليات والمدخلات.

عملية الحكم:

- إصدار الأحكام على مراحل حياة البرنامج، وفق معايير

منهجية القياس والتقويم - نماذج من منهجيات التقويم

بالبرنامج والإجابة على الاستفسارات التي يطرحها المعنيين بالتقويم وحل المشكلات التي تواجههم، ويستمر هذا التواصل بين المقوم والمعنيين بالتقويم طوال فترة التقويم لكي يستوعب التقويم أي اهتمامات ومطالب طارئة لم تكن قائمة عند البدء بالتقويم. فالتقويم وفق هذا النموذج مرن ومتطور يسمح باستيعاب أي مستجدات، فالتخطيط للتقويم في بداية الأمر يكون بشكل عام ثم يبدأ التخصيص وفقاً لسير العمل، والتقويم لا يكون محدداً بكل دقة وتفصيل منذ البداية بل يتطور أثناء إجراء التقويم، وفي سبيل الحصول على المعلومات فإن المقوم يحرص على جمع معلوماته في ظروف طبيعية بعيدة عن التصنع من خلال الملاحظة المباشرة والتحدث إلى الناس والاستماع إليهم والاعتماد على عدة مصادر في جمع المعلومات ويحرص المقوم على أن لا يوجه المعنيين بالتقويم اهتمامهم بعيداً عن أوجه ضعفهم التي لا يريدون الإفصاح عنها عند تعبيرهم عن اهتماماتهم. وعند إصدار الحكم على جودة البرنامج لا يفرض المقوم قيمة معينة بل تكون الأحكام النهائية مستمدة من القيم التي يحملها المعنيون بالتقويم.

المدخلات:

كل الظروف الموجودة قبل البرنامج والتي قد يكون لها تأثير عليه فيجب جمع معلومات عن تلك الظروف للحصول على خلفية وافية عن البرنامج.

العمليات:

ما يجري داخل البرنامج من فعاليات وإجراءات وأنشطة أثناء التنفيذ.

النواتج:

الآثار التي أحدثها البرنامج على الفئات المستهدفة، وعلى التجهيزات والمجتمع المحلي سواء كان فورياً أو مؤجلاً مباشراً أو غير مباشر.

نموذج التقويم (التفاعلي) Reacting Model :

فالمقوم يحرص على فتح حوار مع المعنيين بالتقويم ليتحدد من خلاله الهدف من التقويم، ونوعية المعلومات المطلوب جمعها والتي تساهم في فك الغموض المحيط

منهجية القياس والتقويم - نماذج من منهجيات التقويم

الحصول عليها في البرنامج وإهمال النتائج الغير مقصودة، والتي تسمى بالآثار الجانبية للبرنامج، كما أن التركيز على الأهداف يحصر عمل المقوم في زاوية ضيقة (الأهداف) ويفرض عليه استخدام أساليب لجمع المعلومات تعتبر محدودة، وبالتالي فإن النموذج ينادي بأهمية الآثار الجانبية للبرنامج، وأنها هي المحك الأصلي لتقرير جودة البرنامج بغض النظر عن الأهداف وتحققها، ويتم الحكم على جودة البرنامج من خلال قياس الآثار المترتبة على البرنامج الواقعية بشقيها المقصود (النتائج عن تحقق الأهداف) وغير المقصود (الآثار الجانبية) مع الاهتمام بما يجري داخل البرنامج من تفاعلات وعمليات، وأنشطة، وتتم عملية التقويم من خلال قيام المقوم بإعداد بيان بحاجات الجماعة محل الملاحظة في البرنامج ثم يقيس نواتج البرنامج وآثاره الجانبية بطرق ذات طبيعة نوعية، وإذا ثبت أن للبرنامج آثار أو نتائج متماشية مع إحدى الحاجات التي حددت سابقاً فإن البرنامج يعتبر مفيداً، ويجب أن يكون المقوم ملاحظاً حيادياً موضوعياً.

نموذج التقويم (الميداني) Parlett&Hamilton Model:

ويعتمد النموذج على قضاء المقوم أطول وقته في الميدان لمعايشة أحداث البرنامج، وجمع البيانات والمعلومات عبر (الملاحظة، والمقابلة، وتحليل الوثائق، وقد يستخدم الاستبانة) ثم يهتم المقوم بالوصف والتفسير للموقف على حقيقته فقط دون محاولة التحكم بالمتغيرات وضبطها، وتتم عملية التقويم بالخطوات التالية:

- ملاحظة الموقف بهدف استكشاف الموقف على طبيعته.
- تركيز الدراسة وحصرها ومتابعة بعض القضايا المختارة بمزيد من الاستقصاء والتحري.
- تفسير بعض الأنماط التي تتم ملاحظتها وبعض علاقات السبب بالنتيجة.

قياس الأثر (سكرفين) Scriven Model:

يعتمد النموذج على مبدأ عدم الاعتماد على الأهداف فقط في عملية التقويم، لأن تلك الأهداف التي يقاس مدى تحققها قد تكون غامضة، كما أن التركيز على تحقق الأهداف يعني التركيز على النتائج المقصود

ثانياً: الإطار الإجرائي

إدارة القياس والتقييم وقياس الأثر - خارطة طريق العمليات

مجالات القياس والمتابعة والتقييم وفق مراحل العمل في المبادرات والبرامج والمشاريع



من خلال التنسيق المباشر مع كتب إدارة المشاريع **pmo** وبالتنسيق والتعاون مع (القطاع، الإدارة، مالك المبادرة) وفي ضوء أهداف (المبادرة، البرنامج، المشروع) ومؤشرات الأداء **KPI's** يحدّد الآتي:

- الهدف من الخدمة: ١. قياس. ٢. تقويم. ٣. قياس أثر.
- مجال الخدمة المطلوبة: ١. المدخلات. ٢. العمليات. ٣. المخرجات. ٤. النواتج.
- نطاق ومستوى الخدمة المطلوبة: ١. المؤسسة. ٣. الفروع. ٤. الأيتام. ٥. المجتمع المحلي.
- المنهجية والأدوات الملائمة حسب المحدّدات السابقة (الهدف، المجال، النطاق)



إدارة القياس والتقييم وقياس الأثر - خارطة طريق العمليات

عمليات القياس والتقييم وقياس الأثر



إدارة القياس والتقييم وقياس الأثر - خارطة طريق العمليات



خارطة طريق
مراحل عمليات
القياس والتقييم
لمبادرات وبرامج
ومشاريع مؤسسة
إخاء

مرحلة التخطيط

- الاطلاع على وثيقة المبادرة ونطاق العمل لاستخلاص مدخلات أدوات القياس والتقييم، واختيار الأدوات المناسبة، والأسلوب الأمثل للقياس والتقييم بالاعتماد على:
 - غرض ومبررات المشروع (المبادرة).
 - الأهداف العامة للمشروع (المبادرة).
 - وصف نطاق عمل المشروع (المبادرة) ومدته الزمنية، والمدخلات والعمليات والإجراءات في كل مرحلة منه، والمخرجات المستهدفة.
 - حصر أصحاب المصلحة لتحديد الأدوات والأسلوب المناسب لاستطلاع آرائهم وقياس رضاهم.
- عقد ورشة عمل مع **(مالك المبادرة ومدير المشروع)** لاختيار الأدوات المناسبة، والأسلوب الأمثل للقياس والتقييم.
- الاتفاق مع **(مالك المبادرة ومدير المشروع)** على منهجية القياس وإجراءات التقييم، والجدول الزمني للتنفيذ، وتحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات على مستوى المؤسسة والفروع.

معلومات عن العمل ونطاق العمل
Project Scope of Work
Project Charter

مرحلة التنفيذ

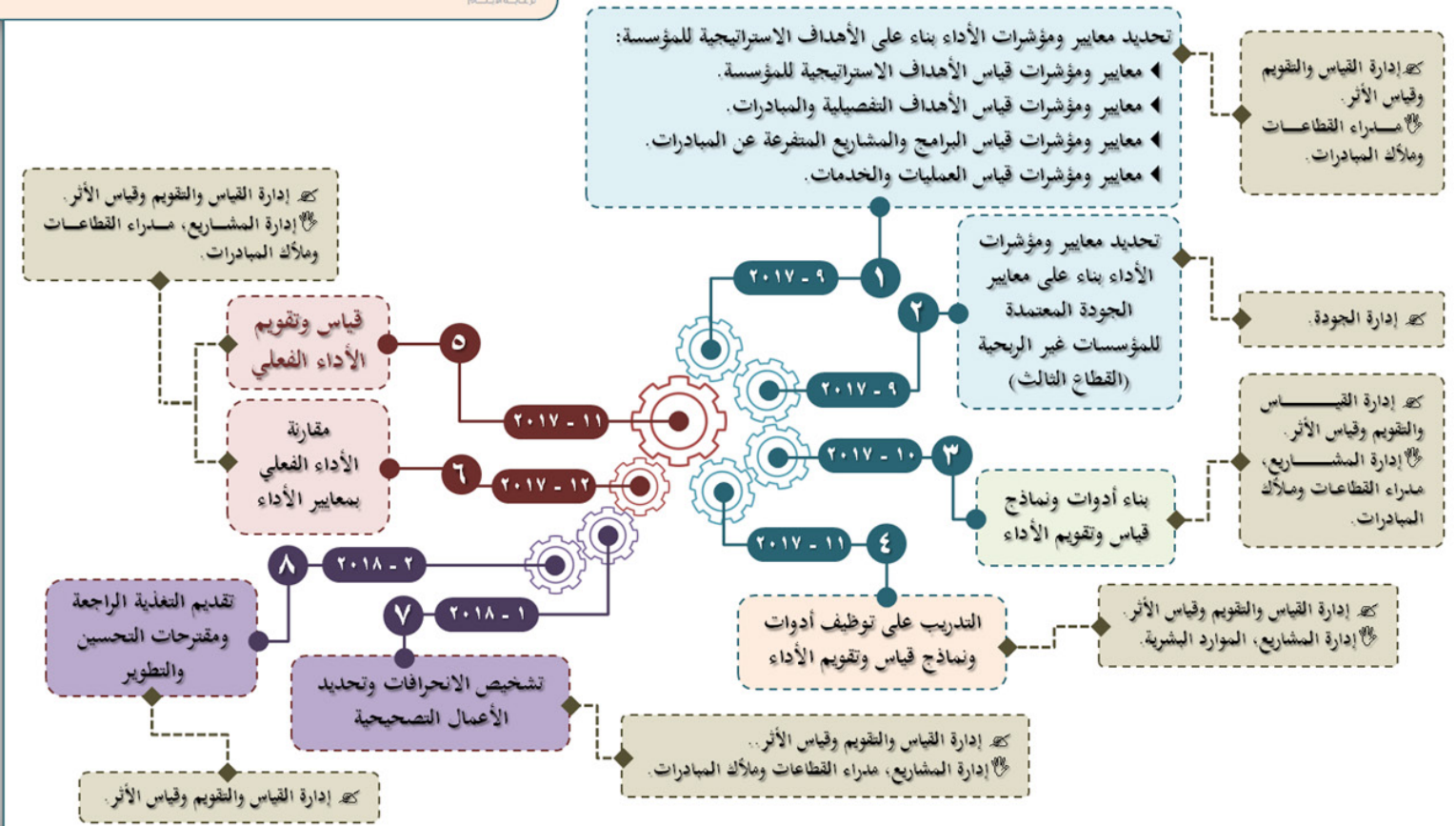
- جمع أدوات القياس: استلام مدير المشروع للنتائج، تسليم النتائج لإدارة القياس والتقييم.
- تطبيق أدوات القياس: وفق الإجراءات المتفق عليها، حسب الفئات المستهدفة.
- أتمتة أدوات القياس: تسليم الأدوات لإدارة تقنية المعلومات لأتمتها، تسليم الرابط لمدير المشروع لتسليمه للمعنيين بالتقييم.
- بناء أدوات القياس: وفق المدخلات المحددة، حسب الفئات المستهدفة.

مرحلة الإغلاق

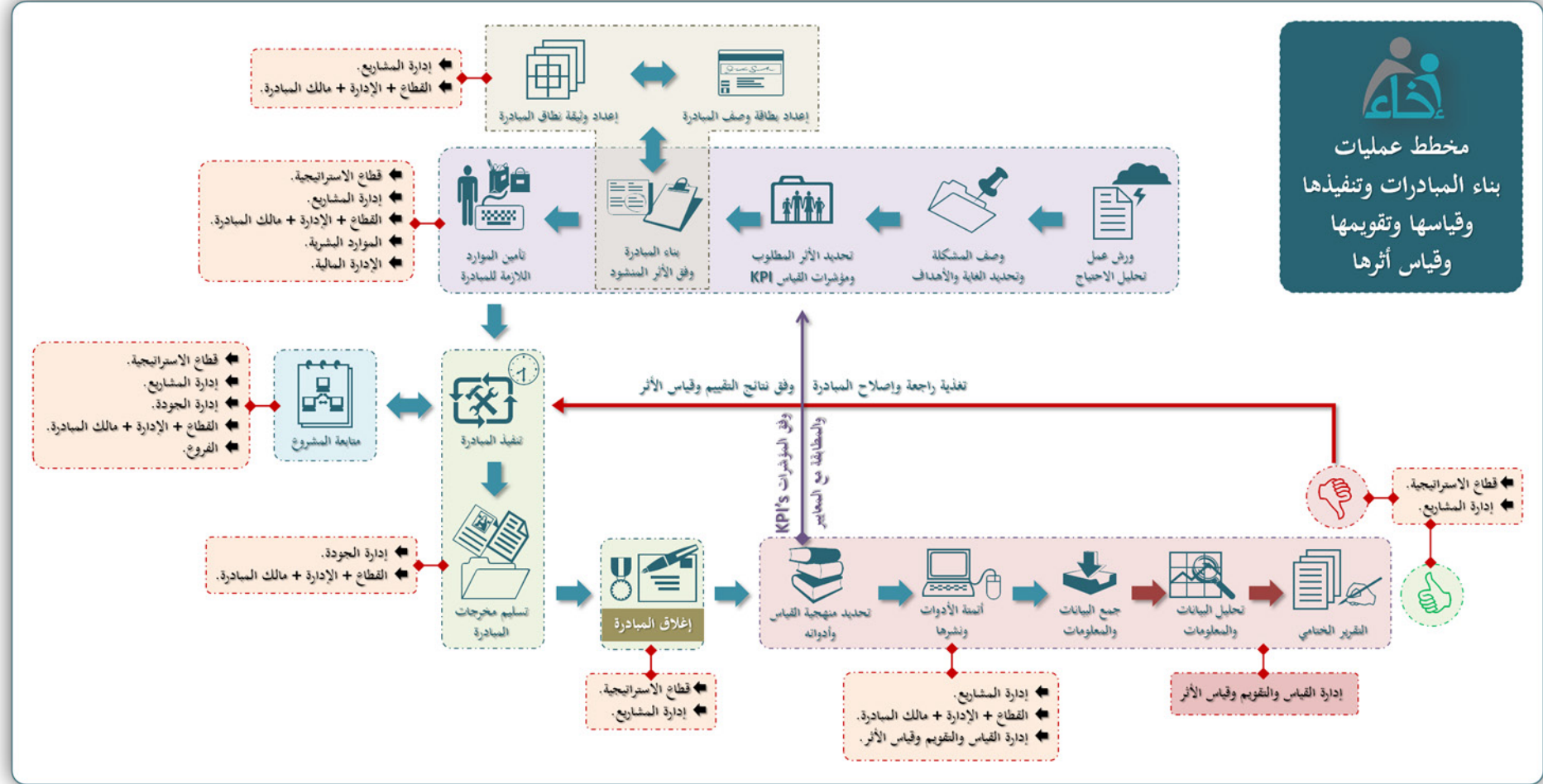
- نشر التقرير الختامي: تسليم التقرير لمدير القطاع مالك المبادرة، تسليم نسخ من التقرير للقطاعات ذات العلاقة.
- اعتماد التقرير الختامي: رفع التقرير لمدير قطاع الاستراتيجية، رفع التقرير للمدير التنفيذي لاعتماده.
- إعداد التقرير الختامي: إعداد التقرير الختامي، تسليم التقرير لمدير المشروع.
- تحليل البيانات: مقارنة النتائج بالأهداف والمعايير المستهدفة، تحليل البيانات والمعلومات.
- مراجعة أدوات القياس: التأكد من اكتمال الأدوات حسب الفئات المستهدفة، التثبت من سلامة البيانات والمعلومات واكتمالها.

إدارة القياس والتقييم وقياس الأثر - خارطة طريق العمليات

خارطة عمليات القياس والتقييم وقياس الأثر



إدارة القياس والتقييم وقياس الأثر - خارطة طريق العمليات



إدارة القياس والتقييم وقياس الأثر - خارطة طريق العمليات

تبنى أدوات القياس والتقييم وقياس الأثر بناء على مؤشرات القياس KPI's وعلى البيانات والمعلومات المضمّنة في التقارير التراكمية لعملية المتابعة في جميع مراحل تنفيذ المبادرة، وعلى معايير اعتماد وقبول المخرجات النهائية



إدارة القياس والتقييم وقياس الأثر - خارطة طريق العمليات

تصوّر مقترح لأدوات القياس والتقييم اللازمة لمبادرة (ميولي) وفق تحليل مراحل تنفيذها

المراحل	الوصف العام
٠١ مرحلة تحديد المقاييس	<p>ما قبل البدء في تنفيذ المشروع:</p> <ul style="list-style-type: none"> التفاوض مع بيت خبرة لتقديم المقياس على الأبناء المقبلين على سوق العمل في جميع فروع إحاء. الاستفادة من قاعدة البيانات الخاصة بالأبناء والعمل وفق نتائجها. التعاقد مع بيت خبرة لضمان تنفيذ المقياس على جميع الأبناء والبنات المستهدفين في المشروع. تعريف المشرفين على آلية المقياس وطريقة الاختبار وقراءة نتائج المقياس.
٠٢ مرحلة تنفيذ المقاييس	<p>أثناء التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> الشراكة مع جهات توفر خدمة الحاسب الآلي لعقد المقياس عليه. يتم أخذ عدد المستفيدين في جميع الفروع المطبق عليهم المقياس (٢٥) مستفيداً أسبوعياً (٤) أسابيع في الشهر.
٠٣ مرحلة الانتهاء من تنفيذ المقاييس	<p>بعد انتهاء الابن من الاختبار</p> <ul style="list-style-type: none"> أن يُرسل كود بيركمان BIRKMAN ID الذي سيظهر للمستفيد بعد انتهاء تطبيق المقياس إلى الشرك المشرف على المقياس (٢٥) كوداً أسبوعياً ترسل دفعة واحدة في إيميل واحد (٤) أسابيع في الشهر. يستغرق إرسال تقارير بيركمان ل(إحاء) من ٥ إلى ٧ أيام عمل بعد إرسال كود بيركمان من قبل المشرف على المشروع، حيث سيتم إرسال (٢٥) تقريراً أسبوعياً للمؤسسة دفعة واحدة من قبل الشرك المشرف على المقياس. بعد استلامنا للتقارير يكون هناك استشارة بين الابن ومستشار مقياس بيركمان لتحديد أفضل تخصص دراسي ومهني يتوافق مع ميول الابن.

المقابلة والحوار مع مالك المبادرة ومدير المشروع

- تقرير (نثري، مصوّر).
- استطلاع آراء المشرفين عن البرنامج التدريبي.

البيانات والمعلومات الإحصائية

تقرير المتابعة والملاحظة المباشرة (زيارة ميدانية)

- استطلاع آراء الأيتام الذين خضعوا للمقياس.
- تقارير متابعة التقدم الدراسي (راقبي، ساند، ناجح، سجلي) للأيتام (متوسط، وطويل المدى).

المراحل محدّدة في وثيقة (نطاق عمل المبادرة)
المعتمدة من مكتب إدارة المشاريع PMO



بادرة تطلقها إزاء لنشر الأصول المعرفية
وتصديرها للمجتمع ومؤسساته لتعزيز ثقافة التأزر والتعاون
وترسيخ ثقافة التعلم المستمر

لتصلك إصداراتنا المعرفية أرسل إشترك

knowledge.dept@ekhaa.org.sa



المؤسسة الخيرية
لرعاية الأيتام



الرقم الموحد 920011939

do@ekhaa.org.sa

www.ekhaa.org.sa

