

المعايير الدولية لتقييم المشاريع التنموية



جمع وتقديم

ايمن حسن طوباسي

ayman.tobasee@gmail.com

المعايير الدولية

لتقييم المشاريع التنموية



تحويل المشاريع الخيرية والتنمية
من جيد الي عظيم

لجميع العاملين في القطاع الخيري والي مدراء ومسؤولي المشاريع في المؤسسات المانحة بشكل خاص

تحويل المشاريع الخيرية والتنموية
من جيد الي عظيم

الهدف العام



تصحيح مفاهيم

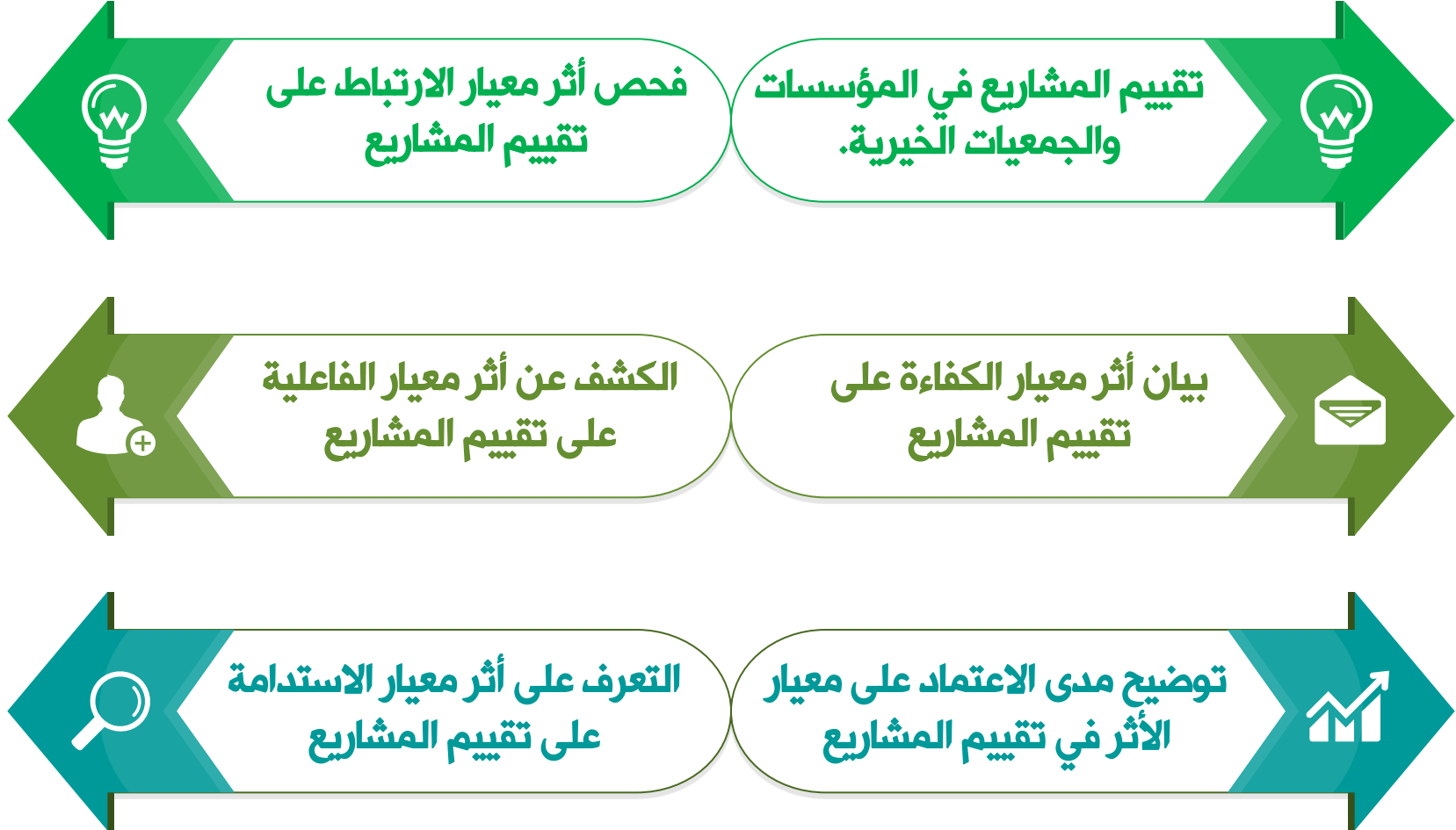


هناك اتجاه سائد بأن عملية تقييم المشاريع تجرى بناءً على طلب من الممولين الذين يحق لهم معرفة فيما إذا كانت أموالهم تنفق بشكل صحيح، وما إذا كان هذا الإنفاق كفواً ومجدياً،

إلا أن السبب الأول الذي يجري من أجله التقييم ينبغي أن يكون للجمعية والمشروع، حيث يعتبر التقييم أداة قيمة في بيان مدى فاعلية العمل إزاء تحقيق الأهداف، وما إذا كان له أثر، ويعمل بكفاءة، فإذا لم نقيّم مدى نجاح عملنا، قياساً بالأهداف والمؤشرات، فقد نستمر في استخدام موارد مفيدة لأمر غير مجدية



الأهداف العامة



تعريف المصطلحات



مفهوم المشروع

مجموعة من المهام يتم تنفيذها خلال فترة محددة بهدف تحقيق أهداف معينة ضمن دورة منتظمة لها بداية ونهاية محددين وكذلك في إطار ميزانية وموارد خاصة.



تقييم المشاريع

عملية قياس مرحلية لمدى ارتباط المشروع بالاحتياجات التي وضع من اجلها ومدى الكفاءة والفاعلية للمشروع وكذلك الأثر والاستدامة بهدف مراجعة الإنجازات التي حققها المشروع مقابل ما خطط له



تعريف إدارة المشاريع



تنظيم عملية التغيير عبر التوظيف الأمثل للموارد المتاحة الضرورية لتحقيق هدف معين ضمن إطار زمني معلوم من خلال تنفيذ مجموعة من النشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها



العملية التي تسهل عمل الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة لجميع الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المشروع.

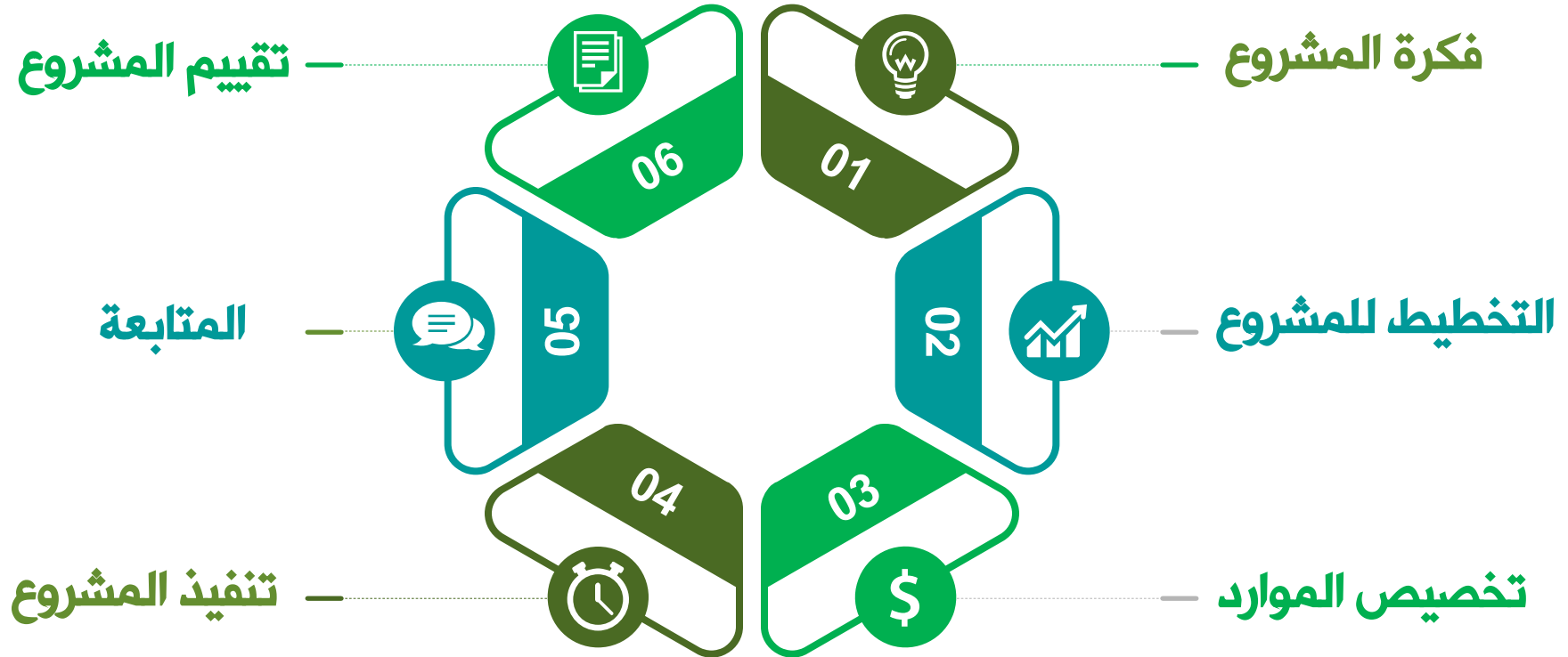


فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكّن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتكلفة والزمن.



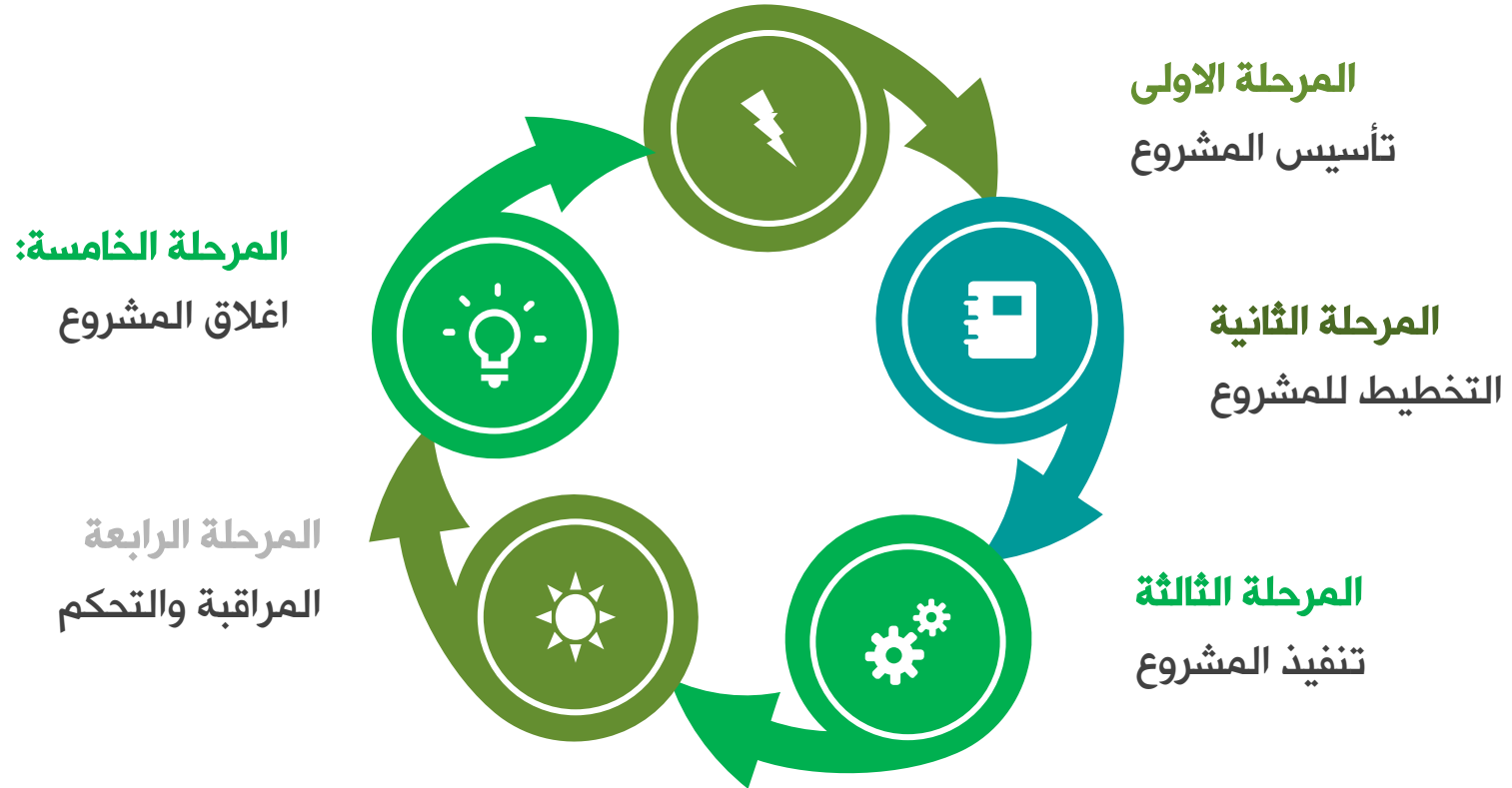
دورة حياة المشروع

حسب المعهد العربي للتخطيط



دورة حياة المشروع

PMP



نموذج مراحل المشروع الخاص بإدارة المشاريع في قطاع التنمية



مثلث المشروع او قيود المشروع



فإن نجاح أي مشروع يرتكز على
ثلاث معايير أساسية وهي
التكلفة والزمن والجودة،
فالمشروع الناجح هو المشروع
الذي تتوفر فيه هذه المعايير
الثلاث بحسب الخطة المعدة

تعريف المعيار



تعريف المعيار

هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز،
ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته
في إدارة المشروع وتنفيذه



معايير USAID في تقييم المشاريع



المؤسسات الدولية المانحة التي تعتمد المعايير الخمسة



البنك الدولي



USAID



برنامج الامم المتحدة
للبيئة



وكالة التعاون اليابانية



صندوق الامم المتحدة
للسكان



الاتحاد الاوروبي

المؤسسات الدولية المانحة التي تعتمد المعايير الخمسة

تحويل المشاريع الخيرية والتنمية
من جيد الي عظيم



البنك الاسيوي للتنمية



UNESCO



برنامج الامم المتحدة
الانمائي



معايير تقييم المشاريع

USAID

معييار الارتباط

Relevance

تحويل المشاريع الخيرية والتنمية
من جيد الي عظيم

معيار الارتباط Relevance



JICA

درجة استمرار صحة وملائمة
مخرجات أو نواتج أو غايات
المشروع على النحو
المخطط، أصلاً، حيث ينصب
هذا المعيار على تقدير
تحقق الارتباط بين الخطط
وخلفية المشروع، وحاجات
المستفيدين، واستراتيجيات
المشروع، وصياغة الخطط
المطلوبة



USAID

معيار الارتباط يفحص تقدير
مدى ارتباط أو ملائمة
النتائج بالنسبة إلى
الاحتياجات
، والسياسات واحتياجات
وأولويات الفئات التي
يستهدفها المشروع



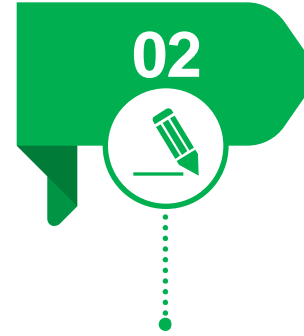
ضوابط دليل الاتحاد الأوروبي في معيار الارتباط



تصميم
المشروع بحيث
يحل مشاكل
الفئات
المستهدفة
ويلبى
احتياجاتها.



تحليل الدروس
المستفادة من
الخبرات
السابقة.

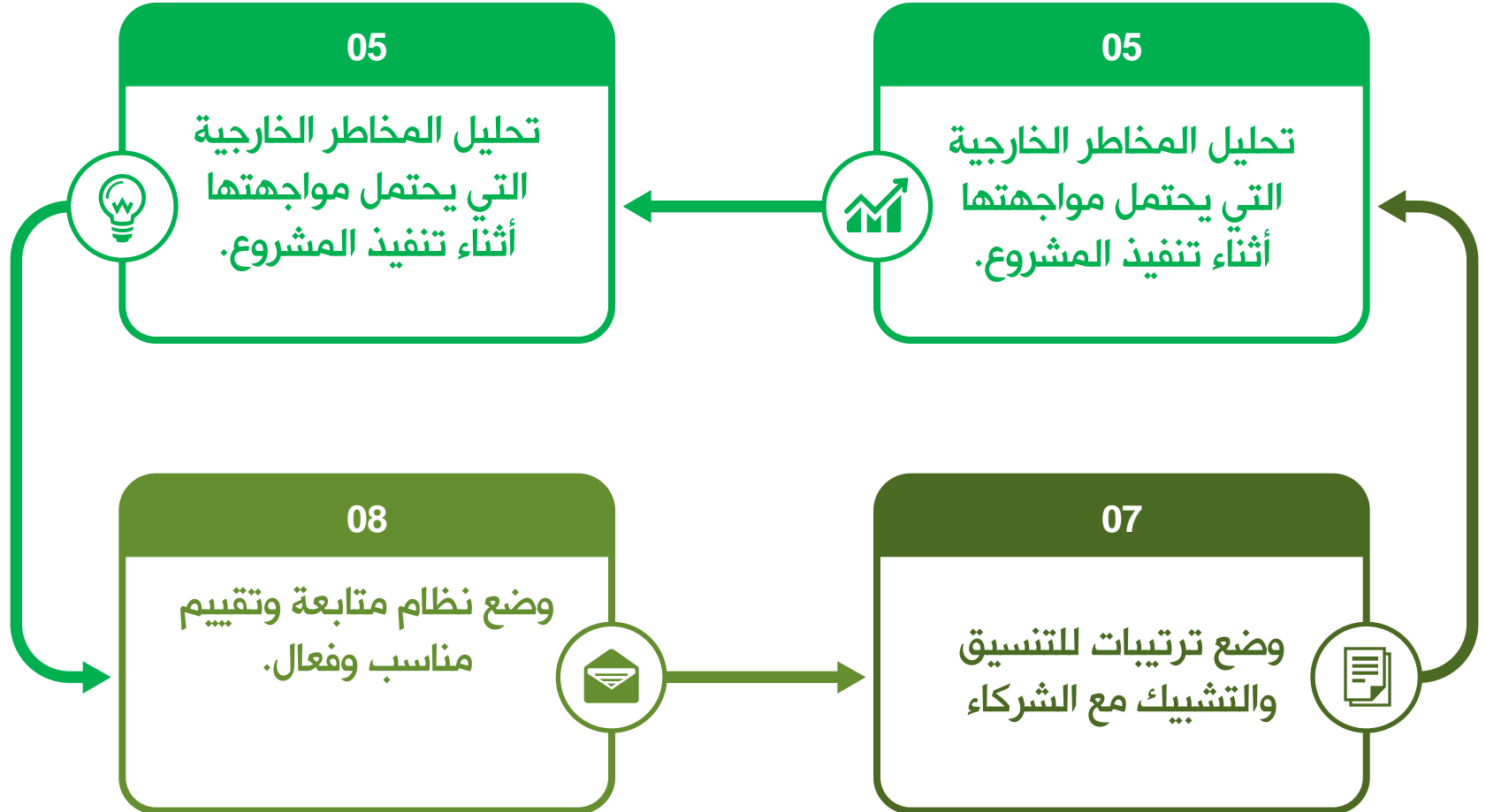


التعرف على
المشاكل
الحقيقية للفئات
المستهدفة
وتحديد
احتياجاتها
بالمشاركة.



تحديد الفئات
المستهدفة
والشركاء.

ضوابط دليل الاتحاد الأوروبي في معيار الارتباط



ضوابط الوكالة التعاون اليابانية ICA في معيار الارتباط



يمثل استراتيجية
لخلق تأثير مناسب
في النواحي
التنموية للمجال
المستهدف
والقطاعات
المستهدفة



المشروع يتوافق
مع السياسة
التنموية للدولة
الشريكة.



المشروع يسير وفق
احتياجات الفئة
المستهدفة.



المشروع يسير وفق
احتياجات الدولة أو
المنطقة أو
المجتمع
المستهدف.

ضوابط الوكالة التعاون اليابانية ICA في معيار الارتباط



عملية اختيار الفئة
المستهدفة كان
ملائما



يوجد تأثيرات
جانبية للمشروع
خارج نطاق الفئة
المستهدفة.



الفوائد والمنافع
من التأثير وععبء
التكاليف موزعة
بعدالة



تملك الدولة
المانحة ميزة
تنافسية من حيث
التكنولوجيا

ومما سبق يتضح أن معيار الارتباط يقيس مدى ملائمة المشروع للمؤسسات والجمعيات والممولين والفئات المستهدفة ، وأن على إدارة المشروع في هذا المعيار اختيار الفئات المستهدفة المناسبة ومعرفة احتياجاتهم الحقيقية ، وأن يتم تصميم المشروع بحيث يلبي هذه الاحتياجات.

معييار الكفاءة

Efficiency

تحويل المشاريع الخيرية والتنمية
من جيد الي عظيم

تعريفات معيار الكفاءة



ويعرف معيار الكفاءة على أنه
مقياس لكيفية استخدام
المدخلات كالموارد المالية،
والبشرية، والتقنية، والمادية
،بشكل اقتصادي وأمثل للحصول
على المخرجات



معيار الكفاءة يقيس تقدير
كفاءة المشروع. فهو يقدر
النتائج التي تحققت
بالنسبة للنفقات والموارد
المستخدمة في المشروع
أثناء فترة زمنية محددة

ومعيار الكفاءة يوضح مدى تحول موارد المدخلات خلال تنفيذ الأنشطة إلى المخرجات
المستهدفة نوعيا و كميًا و خلال الوقت المحدد.

ضوابط دليل الاتحاد الأوروبي في معيار الكفاءة



01 

مدى تحقيق المخرجات المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الإطار المنطقي للمشروع.

02 

نوعية الإدارة اليومية شاملا إدارة الموازنة و الموظفين و المعلومات و المخاطر

03 

تكاليف مخرجات المشروع مقارنة بتدخلات أخرى و تبرير التكاليف بالفوائد

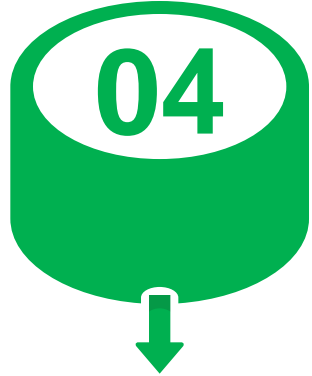
04 

نوعية المتابعة موجودة أم لا وهل يتم الاستفادة منها.

05 

هل تم تحقيق نتائج غير مخطط لها

ضوابط الوكالة التعاون اليابانية ICA في معيار الكفاءة



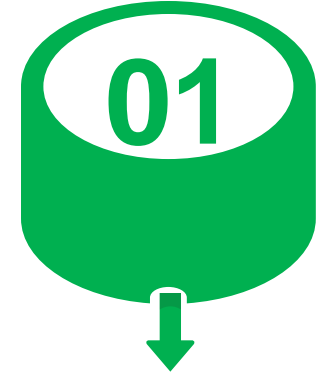
كفاءة الأنشطة
المخطط لها
تحقق المخرجات.



وسائل الحصول
على مؤشرات
المخرجات
مناسبة.

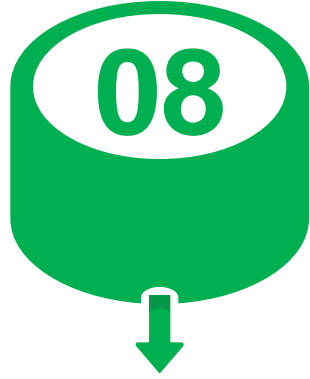


الأهداف من
المخرجات مناسبة
وملائمة



المؤشرات
المستخدمة
لقياس المخرجات
تعبر عن معناها
بدقة.

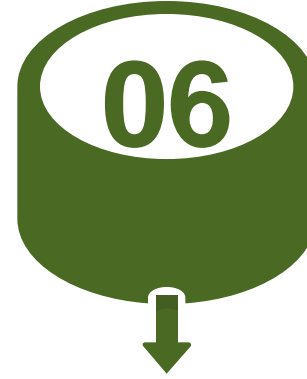
ضوابط الوكالة التعاون اليابانية ICA في معيار الكفاءة



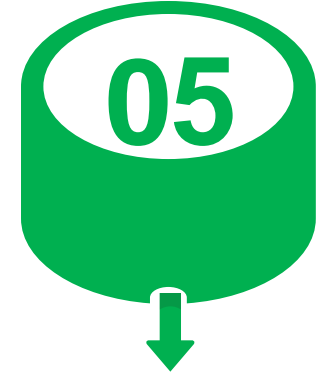
الهدف
والمخرجات من
المشروع يبرر
التكلفة
المستثمرة فيه.



اختيار التوقيت
للمدخلات بشكل
مناسب.



بالنسبة
للافتراضات
الهامة من
الأنشطة وحتى
المخرجات تم
فهمها بدقة.



المدخلات من
حيث الكم والكيف
والجودة مناسبة
لتنفيذ الأنشطة و
الفعاليات

ويمكن القول أن معيار الكفاءة عبارة عن الاستغلال الأمثل
للموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق المخرجات
المخطط لها وذلك بأقل جهد ووقت وتكلفة

المعايير الدولية لتقييم المشاريع التنموية

معيَار الفاعلية

Effectiveness

تحويل المشاريع الخيرية والتنمية
من جيد الي عظيم

تعريفات معيار الفاعلية



ويقيس معيار الفاعلية مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، المخرجات، والنواتج والأهداف

يركز معيار الفاعلية على تقدير مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستتحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج المحددة والآثر المحدد

ويعكس الفاعلية مدى استغلال مخرجات المشروع وتحقيق أهدافه المحددة



ضوابط دليل الاتحاد الأوروبي في معيار الفاعلية



04

هل ظهرت مشاكل نظرا لعدم
الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة



04

01

مدى تحقيق الأهداف
المحددة المخطط لها
باستعمال مؤشرات
القياس الموجودة في
الإطار المنطقي
للمشروع



01



03

03

هل الفرضيات والمخاطر
المحتملة كانت صحيحة
وهل كان هناك مخاطر جديدة
ظهرت

02



02

مدى تحقيق التغيير والتنمية
والفوائد المخطط لها للفئات
المستهدفة

ضوابط الوكالة التعاون اليابانية ICA في معيار الفاعلية



ضوابط الوكالة التعاون اليابانية ICA في معيار الفاعلية



07

لا يوجد أي عوامل
تعرقل تحقيق
أهداف المشروع.



06

تم فهم هدف
وافتراضات
المشروع بشكل
صحيح



05

كفاءة مخرجات
المشروع (حسب
المخطط) تحقيق
أهداف المشروع.

ويتضح مما سبق أن معيار الفاعلية يقيس مدى
القرب من تحقيق الأهداف، وما هي العوامل التي قد
تعرقل تحقيق هذه الأهداف.

معيَار الأثر

Impact

تحويل المشاريع الخيرية والتنمية
من جيد الي عظيم

ضوابط الوكالة التعاون اليابانية ICA في معيار الاثر



— الافتراضات الهامة من الأهداف الفرعية وحتى الهدف العام من المشروع تم فهمها بدقة.



— يوجد عوامل يمكن أن تعرقل تحقيق الهدف العام من المشروع.



— افتراض حدوث أية آثار أخرى للمشروع بخلاف الهدف العام منه



— استخدام أية اعتبارات للتخفيف من الآثار السلبية

تعريفات معيار الاثر



التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل، بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة. وهذه التأثيرات، قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، أو من أنواع أخرى؛ حيث يتم تحليل الهدف العام باعتباره تأثيراً متوقعاً بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة



يفحص أثر المشروع على المدى البعيد. ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وانجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب

ويعكس معيار الأثر مدى امتداد و انتشار الفوائد التي تلقتها الفئات المستهدفة لأعداد اكبر من الناس في المجتمع أو المنطقة. كذلك يعكس الأثر مساهمة المشروع في تطوير القطاع ذات العلاقة

ضوابط دليل الاتحاد الأوروبي في معيار الاثر



04

قصص النجاح
والدروس المستفادة
والوسائل والحلول
الإبداعية.



01



01

مدى تحقيق الهدف
العام و مدى مساهمة
المشروع في تحقيق
هذا الهدف.

02



04

مدى مساهمة
المشروع في تطوير
القطاع المستهدف
فيما يتعلق بتطوير
الموارد البشرية



03



03

مدى انتشار الأثر
الاقتصادي للمشروع
على الموظفين
ومقدمي الخدمات

02

ضوابط الوكالة التعاون اليابانية ICA في معيار الاثر



هنا يوجد علاقة
منطقية بين
الهدف العام من
المشروع والأمر
التنموية.



طرق الحصول
على المؤشرات
للهدف العام
ملائمة ومناسبة.



المؤشرات و
الأهداف الفرعية
للهدف العام
ملائمة في ظل
البيانات
الأساسية.



المؤشرات
المستخدمة
لقياس الهدف
العام تعبر عن
معناها بدقة.



ويمكن القول أن معيار الأثر يقيس مدى تحقق الهدف
العام للمشروع والمنظمة على مستوى الفئات
المستهدفة والمجتمع على المدى البعيد.

المعايير الدولية لتقييم المشاريع التنموية

معيَار الاستدامة

Sustainability

تحويل المشاريع الخيرية والتنمية
من جيد الي عظيم

تعريفات معيار الاستدامة



ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه.
والاستدامة نوعان:
الأول الاستدامة الساكنة وهي
التدفق المستمر للمنافع نفسها التي
يبدأها المشروع المنجز إلى
المجموعات المستهدفة نفسها،
والثاني الاستدامة الديناميكية فهي
تختص باستخدام أو تكييف نتائج
المشروع تبعاً لسياق مختلف أو بيئة
متغيرة من المجموعات لمستهدف



يتحقق معيار استدامة
المشروع من تقدير مدى
استمرار نتائجه، أو احتمال
استمرارها بعد انتهاء
المشروع وتوقف الموارد

معيار الاستدامة يعكس ما إذا كانت الفوائد للفئات المستهدفة ستستمر بعد انتهاء التمويل
الخارجي

ضوابط دليل الاتحاد الأوروبي في معيار الاستدامة



مدى كفاية موازنة
المشروع لتحقيق
مخرجات وأهداف
المشروع.



مدى امتلاك الشركاء
لأهداف و إنجازات
المشروع وهل تم
التنسيق معهم طوال
فترة تنفيذ المشروع.

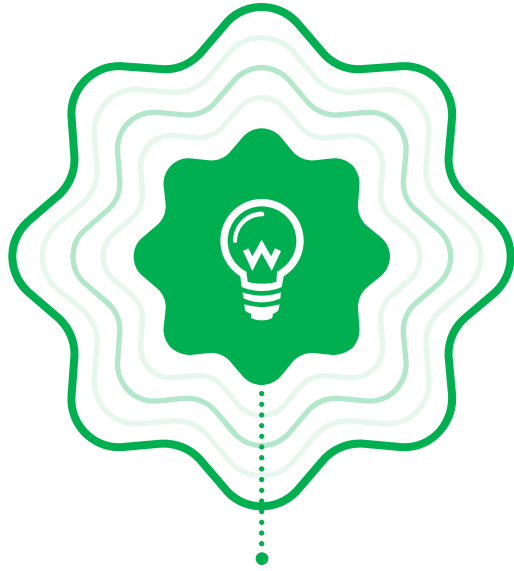
مدى الأخذ بعين
الاعتبار القضايا
المتقاطعة مثل الحكم
الرشيد.



مدى تناغم أنشطة
المشروع مع العوامل
الاجتماعية الثقافية.



ضوابط دليل الاتحاد الأوروبي في معيار الاستدامة



07

مدى الاستدامة المالية والتي
تعكس قدرة الفئات
المستهدفة على تحمل تكلفة
الخدمات المقدمة بعد انتهاء
التمويل .



06

مدى الاستدامة المؤسسية و
التي تعكس مستوى التزام
الشركاء و كذلك دمج المشروع
ضمن هيكليتها.



05

مدى القدرة على إدارة
التكنولوجيا المتوفرة بدون
الحاجة لمساعدة خارجية .

ضوابط الوكالة التعاون اليابانية JICA في معيار الاستدامة



“ GOOD TO GREAT ”

05

الإحساس بملكية
المشروع متحقق فعلا
لدى المؤسسة
المنفذة من لحظة ما
قبل البدء بالمشروع

04

إعداد التعليمات
والأنظمة
القانونية الخاصة
بالمنحة.

03

عينة تجريبية من
موقع معين
لاختبار هدف ما

02

يستمر التعامل
بنفس سياسة
المنحة
(المساعدة) بعد
انتهاء التعاون مع
الشركاء.

01

يوجد لدى المؤسسة
الشريكة كفاءة
وطاقة تنظيمية
لتنفيذ الأنشطة
ومن ثم تحقيق
التأثير المطلوب بعد
انتهاء التعاون

ضوابط الوكالة التعاون اليابانية ICA في معيار الاستدامة



احتمال أن يتم عرقلة التأثير(الاستفادة) المستمرة من خلال قلة الاعتبار لأصحاب المصلحة



الميزانية للمشروع مضمونة ومؤمنة (تشمل النفقات التشغيلية) .



احتمال زيادة الميزانية المطلوبة في المستقبل خلال تنفيذ المشروع.



مدى اتخاذ اعتبارات ناجحة للميزانية من جانب الجمعية المستهدفة(المنفذة للمشروع) .



ضوابط الوكالة التعاون اليابانية ICA في معيار الاستدامة



13

تستخدم التكنولوجيا كأحد عناصر التي يمكن نشرها على المواقع الأخرى .

14

احتمال أن يتم عرقلة التأثير(الاستفادة) المستمرة بسبب اعتبارات البيئة.

15

أية عوامل ممكن أن تمنع الاستدامة للمشروع .



10

طرق استخدام التكنولوجيا في المشروع مقبولة.

11

خطة إدارة وصيانة المعدات المستخدمة في المشروع ملائمة .

12

يحتوي المشروع على آلية لنشر وتعميم المشروع.

مما سبق يتضح أن معيار الاستدامة يقيس مدى ديمومة المشروع بعد انتهاءه ، ويركز على نوعين من الاستدامة الأول الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع و دمجها ضمن هيكلتها، والثاني الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

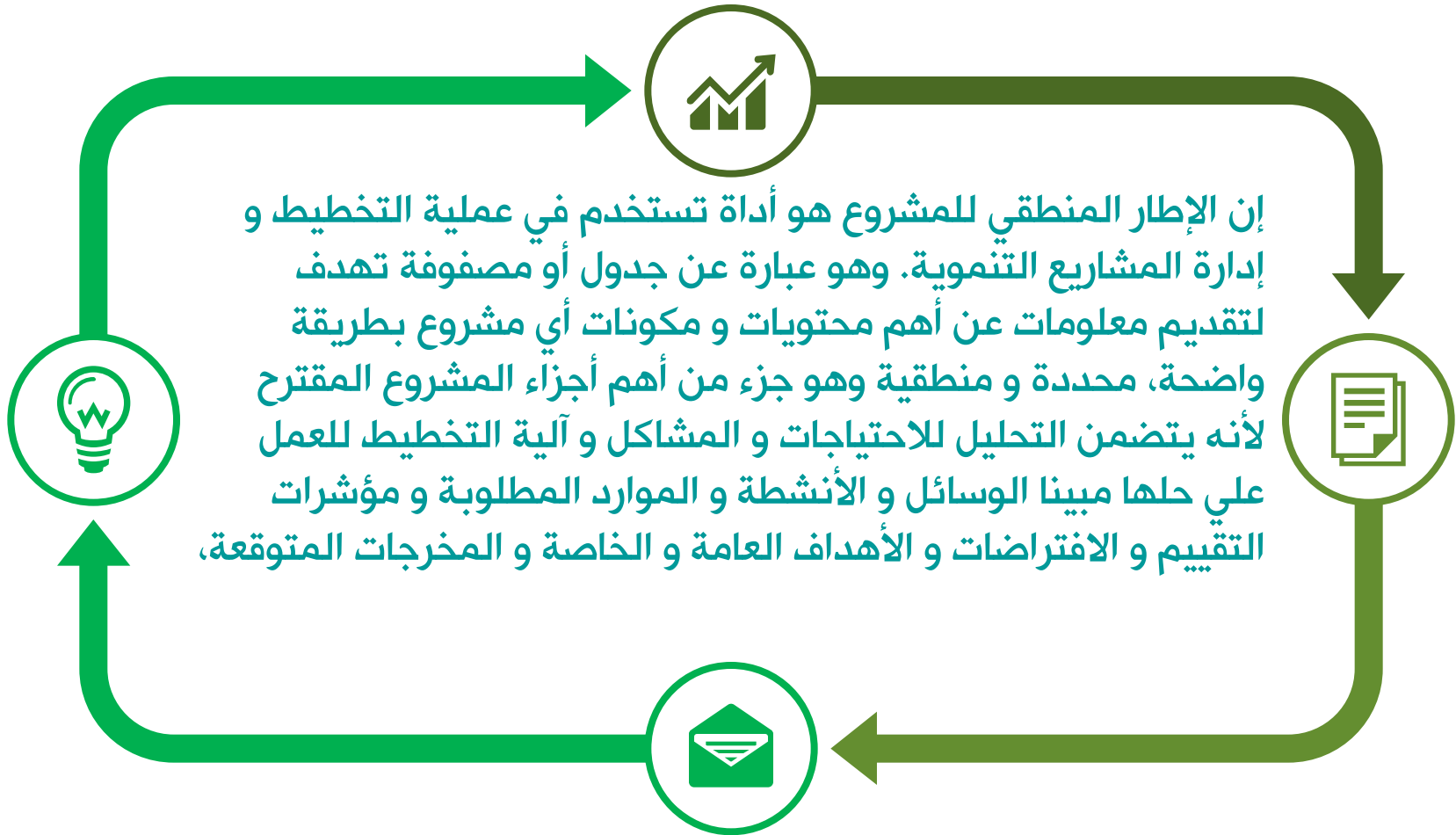
المعايير الدولية لتقييم المشاريع التنموية

الإطار المنطقي للمشروع

ومعايير التقييم

تحويل المشاريع الخيرية والتنمية
من جيد الي عظيم

الإطار المنطقي للمشروع ومعايير التقييم



أهمية استخدام الإطار المنطقي



وترجع أهمية استخدام الإطار المنطقي في تصميم المشاريع إلى كونه وسيلة سهلة لوصف المشروع بطريقة منطقية لضمان التصميم الجيد للمشروع مع التلخيص الموضوعي للمشروع وسهولة آلية تقييم المشروع من خلاله



تحويل المشاريع الخيرية والتنموية
من جيد الي عظيم