



شركة الريادة
الاجتماعية



بناء الطاقات



مجتمع
المشاريع
التنموية

دليل تقييم وقياس أثر المشاريع التدريبية وفق منهجية كيرك باتريك

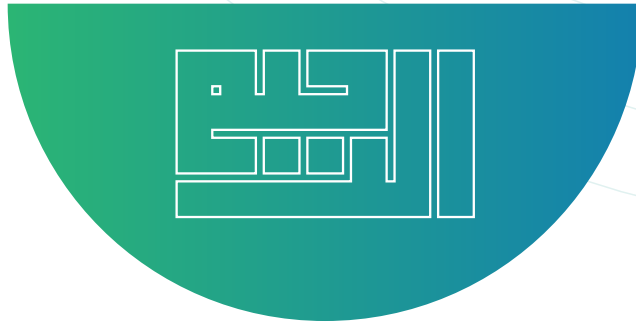
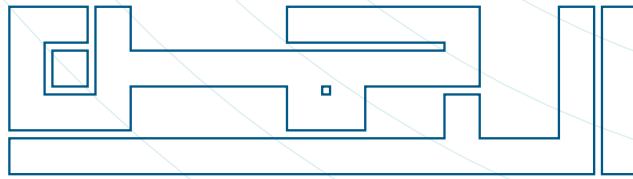
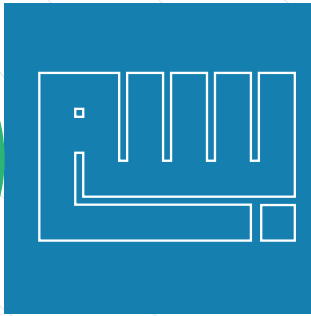
@mj_almsary



benaa-store.com



info@bgrp.com.sa



محتويات الدليل

مقدمة	04
قائمة المصطلحات	05
الخطوات الخمس لتقييم التدريب	06
الخطوة الأولى: تحديد أغراض التقييم	09
الخطوة الثانية: اختيار أسلوب التقييم	11
الخطوة الثالثة: أدوات تقييم التصميم	14
الخطوة الرابعة: جمع البيانات	29
الخطوة الخامسة: تحليل النتائج وتقديم تقارير عنها	32
ما هي مبادرة مجتمع المشاريع التنموية؟	42





رئيس مجلس إدارة شركة الريادة الاجتماعية
أ.د. نوح بن يحيى الشهري

أخذت مبادرة مجتمع المشاريع التنموية مذ تأسيسها مسؤولية نشر و تطوير أساليب ومنهجيات إدارة وتقييم المشاريع ، حيث قدمت عددًا من البرامج التأهيلية والاستشارية في مجال إدارة المشاريع وتقييمها وقياس أثرها ، كما أثرت المجتمع بنشر وترجمة العديد من المنتجات في ذات المجال.

واستكمالًا لهذه الجهود نقدم -اليوم- إلى جمهورنا باكورة إصدارات سلسلة إترعات معرفية في مجال المشاريع، والذي سيكون بعنوان "دليل تقييم وقياس أثر المشاريع التدريبية وفق منهجية كيرك

باتريك"، والذي سيسد ثغرة في أدوات و أساليب إدارة و تقييم وقياس أثر المشاريع في القطاع التنموي. حيث إن غالب مشاريع التنمية تحتوي على عنصر التدريب وبناء القدرات وعليه فنحن بحاجة إلى تقييم هذه المشاريع وقياس أثرها وفق منهجيات وأطر علمية ، وذلك لأغراض كثيرة من أهمها: تطويرها وتحسينها .

اعتمدنا في إعداد هذا الدليل بشكل أساسي على مصدرين ، الأول كتاب المؤلف دونالد كريك باتريك "تقييم برامج التدريب ، المستويات الأربع 2006" ، والمصدر الثاني هو دليل تقييم التدريب لمشروع تحسين الإدارة المحلية في كمبوديا التابع للوكالة اليابانية للتعاون الدولي.

وسيكون لهذه السلسلة -بإذن الله- منتجات أخرى قادمة متلاحقة، ترونها في القريب العاجل ، وتهدف هذه السلسلة إلى تعريف جمهور إدارة المشاريع بأهم أساليب ومنهجيات إدارة المشاريع ، وتفتح آفاقًا مختلفة للقائمين على المشاريع التنموية.

وختامًا أشكر فريق الترجمة والتحرير على جهودهم لإخراج هذه النسخة بهذه الصورة المشرفة. هذا ، ونرجو أن يحقق هذا العمل أهدافه، وأن يجعله الله نافعًا، وخالصًا لوجهه الكريم، وأن تلحقه أعمال أخرى. وصلى الله على نبينا محمد وعلى صحبه وآله.



التقييم: هو تحديد منهجي لجدارة وقيمة وأهمية أحد الأشياء أو الأشخاص باستخدام معايير مقارنة بمجموعة من المعايير القياسية.



أساليب التقييم: التقييم هو عبارة عن مصطلحات متنوعة بشكل منهجي تتضمن استخدام كلا من الأساليب الكمية والنوعية، ويشمل ذلك دراسات الحالة، والأبحاث الاستطلاعية، والتحليل الإحصائي، وبناء النماذج، وغيرها من الأساليب.



أدوات التقييم: تُستخدم أدوات التقييم لجمع البيانات. وتأتي هذه الأدوات في أشكال متنوعة ويمكن تقسيمها إلى فئات مثل الاستبيانات، والاستطلاعات، والاختبارات، والمقابلات، ومجموعات التركيز، والملاحظات، وسجلات الأداء.



استطلاع التأثير: استطلاع التأثير هو أداة تقييم لقياس مدى تحول المهارات والمعرفة المكتسبة في البرنامج إلى سلوك مُحسن، والنتائج النهائية التي حدثت نتيجة لحضور المشاركين البرنامج التدريبي.



الاختبارات القبليّة والبعدية: الاختبار القبلي والبعدى هو شكل شائع لتقييم البرامج التدريبية من حيث تحسين المعرفة لدى المشاركين. ويمكن استخدام الاختبارات المتطابقة للاختبارات القبليّة (المُسبقة) والبعدية (اللاحقة) لمقارنة الدرجات قبل التدريب وبعده على التوالي.



الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات شيوعاً لتقييم البرامج التدريبية. ويمكن استخدام الاستبيانات للحصول على معلومات شخصية عن مشاعر المشاركين.



المقابلة شبه المنظمة: المقابلة شبه المنظمة هي مقابلة مع شخص أو أشخاص وتتبع مجموعة من الأسئلة محددة مسبقاً. وتتسم هذه الأداة بالمرونة، مما يتيح طرح أسئلة جديدة أثناء المقابلة كنتيجة لما يقوله الشخص الذي تتم مقابله.



الخطوات الخمس

لتقييم
التدريب



ما المقصود بالتقييم؟

التقييم هو التقدير المنهجي والموضوعي لأحد المشروعات أو البرامج أو السياسات الجارية أو المكتملة وتصميمها وتنفيذها ونتائجها. والهدف من ذلك هو تحديد مدى ملاءمة الأهداف وتحقيقها، وكفاءة التطوير وفعاليتها وتأثيره واستدامته.

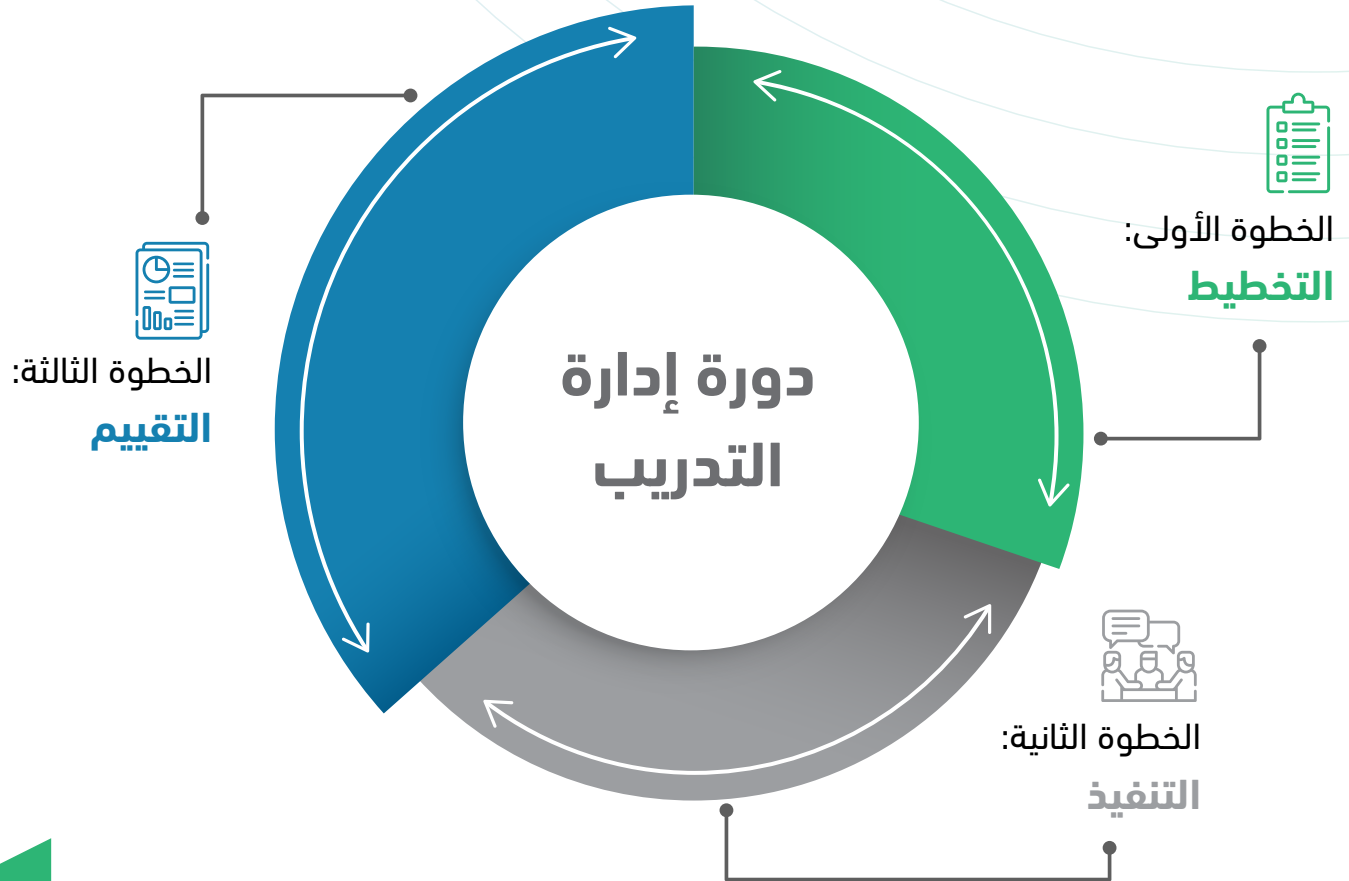
المصدر: معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج

دورة إدارة التدريب

يمكن تقسيم دورة إدارة التدريب إلى ثلاث خطوات رئيسية:

- الخطوة الأولى: التخطيط - الخطوة الثانية: التنفيذ - والخطوة الثالثة: التقييم.

والتقييم هو الخطوة الأخيرة في دورة إدارة التدريب. وتنعكس نتائج تقييم التدريب في المرحلة التالية من تخطيط التدريب لتحسين البرامج التدريبية المستقبلية كما هو موضح بالأسهم في الشكل المقابل.



الخطوات الخمس لتقييم التدريب



الخطوة الثالثة:
أدوات تقييم التصميم



الخطوة الثانية:
اختيار أسلوب التقييم



الخطوة الأولى:
تحديد أغراض التقييم



الخطوة الرابعة:
جمع البيانات



الخطوة الخامسة:
تحليل النتائج وتقديم تقارير عنها



3- أدوات تقييم التصميم

- الاستبيان
- الاختبار القبلي والبعدي
- استطلاع التأثير

1- تحديد أغراض التقييم

- يجب تحديد أغراض التقييم قبل وضع أنظمة التقييم.
- لماذا نريد تقييم البرامج التدريبية؟

4- جمع البيانات

- من يقوم بجمع البيانات، ومتى، وكيف؟

2- اختيار أسلوب التقييم

- توجد العديد من المنهجيات والأطر التي يمكن استخدامها لتقييم التدريب، ولكن في هذا الدليل سنعتمد على الطريقة الأشهر في عالم التدريب وهي منهجية كيرك باتريك ذات المستويات الأربعة لتقييم البرامج التدريبية: رد الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتيجة

5- تحليل النتائج وتقديم تقارير عنها

- تحليل بيانات التقييم
- تقديم تقارير عنها



تحديد
أغراض
التقييم



لماذا نريد تقييم البرامج التدريبية؟

يجب تحديد أغراض التقييم قبل وضع أنظمة التقييم. وسيؤثر ذلك على أنواع البيانات وأساليب جمع البيانات.

تعلم من التجربة من أجل التحسين في المستقبل

قد يكون السبب الأكثر شيوعًا لتقييم البرامج التدريبية هو تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية من أجل تحسين البرامج المستقبلية. ويمكن أن يساعدنا التقييم في التعلم من تجربة البرامج التدريبية السابقة. على سبيل المثال، قد نرغب في معرفة الأجزاء الناجحة في التدريب والأجزاء غير الناجحة، أو ما إذا كان يجب تغيير نهج التدريب. كما يمكننا استخدام هذه الدروس المستفادة لتحسين الخطط الخاصة بالبرامج التدريبية المستقبلية.

المساءلة

بالإضافة إلى ذلك، قد تكون المساءلة أحد أسباب تقييم البرامج التدريبية. ويمكن أن يؤدي التقييم إلى زيادة مساءلة الشركاء المنفذين أمام أصحاب المصلحة.



اختيار
أسلوب
التقييم

مستويات التقييم الأربعة

تعد مستويات التقييم الأربعة من أكثر الأساليب شيوعًا لتقييم البرامج التدريبية. ولقد قام دونالد إل. كيرك باتريك -الأستاذ الفخري بجامعة ويسكونسن- باقتراح هذه المستويات الأربعة المتتالية للتقييم. كما تم استخدام هذا التصور بشكل متزايد في الشركات الخاصة لتقييم برامجها التدريبية، ووفقًا لتصور كيرك باتريك، تتحقق تنمية القدرات من خلال أربع خطوات متتالية:

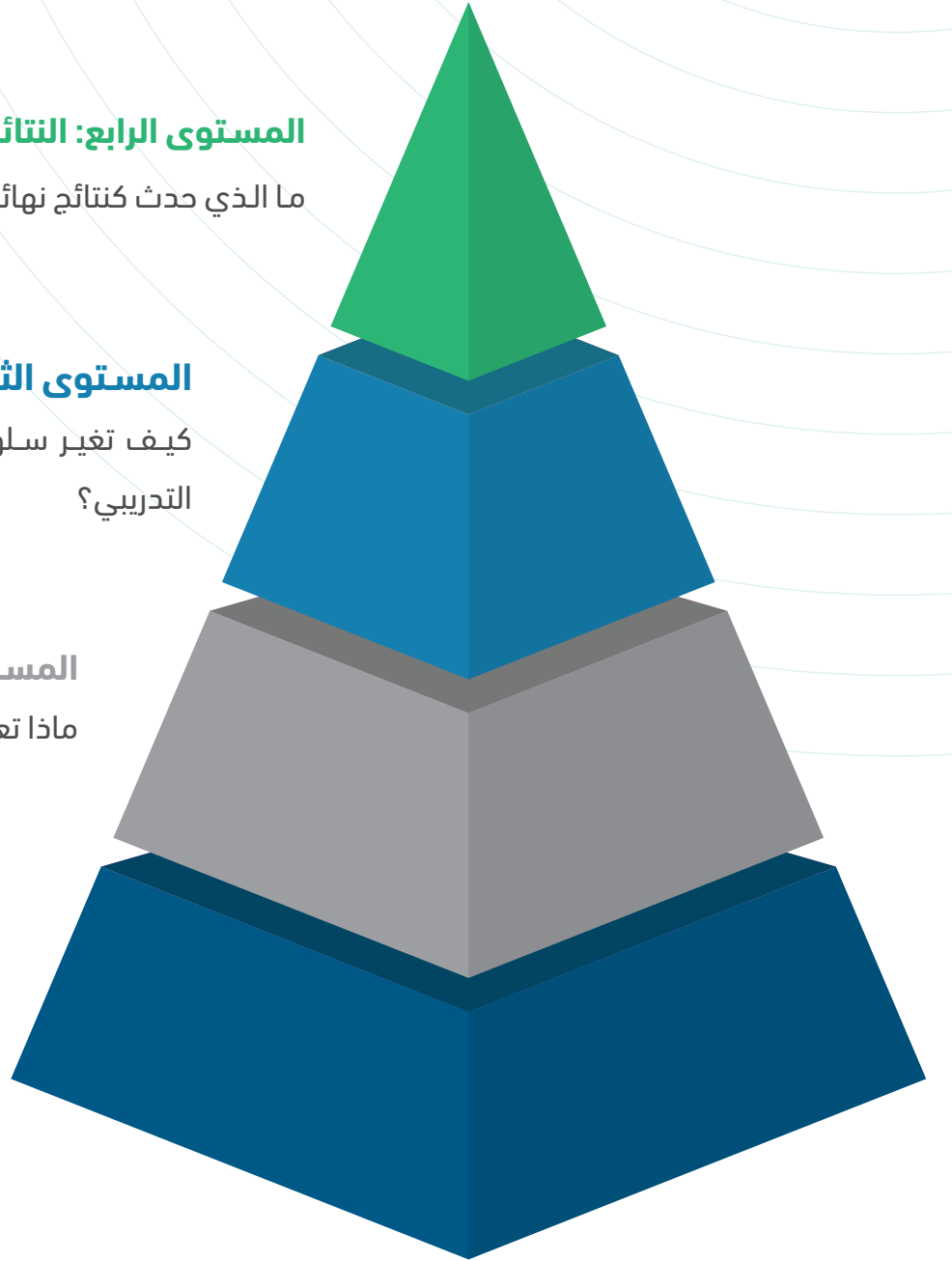
المستوى الرابع: النتائج
ما الذي حدث كنتائج نهائية؟

المستوى الثالث: السلوك

كيف تغير سلوك المشاركين بعد البرنامج التدريبي؟

المستوى الثاني: التعلم
ماذا تعلم المشاركون؟

المستوى الأول: رد الفعل
كيف يتفاعل المشاركون مع البرنامج التدريبي؟



المستوى الأول: رد الفعل

يقيس التقييم في هذا المستوى كيف يتفاعل المشاركون مع البرنامج التدريبي. ومن المهم الحصول على رد فعل إيجابي على الرغم من أن رد الفعل الإيجابي قد لا يضمن التعلم. وإذا لم يتفاعل المشاركون بشكل إيجابي، فمن المحتمل ألا يكون لديهم الدافع للتعلم.

المستوى الثاني: التعلم

يقيس التقييم في هذا المستوى مدى قيام المشاركين بتغيير المواقف وتحسين المعرفة وزيادة المهارات نتيجة لحضور البرنامج التدريبي. ويجب أن يحدث تغيير واحد أو أكثر من هذه التغييرات في حالة حدوث تغيير في السلوك.

المستوى الثالث: السلوك

يقيس التقييم في هذا المستوى مدى حدوث التغيير في سلوك المشاركين نتيجة لحضور البرنامج التدريبي. ولكي يحدث هذا التغيير، هناك أربعة شروط ضرورية:

- يجب أن يكون لدى الشخص رغبة في التغيير.
- يجب أن يعرف الشخص ما الذي يجب عليه فعله وكيف يقوم بذلك.
- يجب أن يعمل الشخص في المناخ المناسب.
- يجب مكافأة الشخص على التغيير.

المستوى الرابع: النتائج

يقيس التقييم في هذا المستوى النتائج النهائية التي حدثت نتيجة لحضور المشاركين للبرنامج التدريبي. وتشمل أمثلة النتائج النهائية زيادة الإنتاج، وتحسين الجودة، وانخفاض التكاليف. ومن المهم أن ندرك أن هذه النتائج هي سبب وجود بعض البرامج التدريبية.



أدوات تقييم التصميم

Jun Jul Aug Sep Oct Nov Dec

أدوات تقييم التصميم

يمكن اختيار أدوات التقييم المختلفة اعتمادًا على أغراض وأساليب التقييم.



المقابلات



الاختبارات



الاستطلاعات



الاستبيانات



سجلات الأداء



الملاحظات



مناقشات مجموعات التركيز

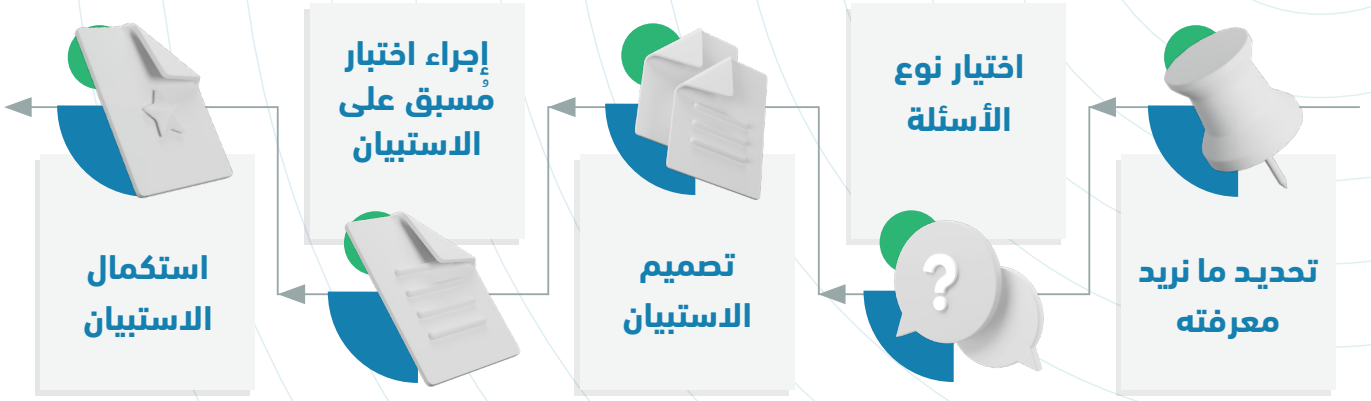
بالنسبة لبرامج التدريب، يمكن استخدام استبيان من أجل "المستوى الأول: رد الفعل"؛ ويمكن استخدام الاختبار القبلي والبعدي من أجل "المستوى الثاني: التعلم"؛ ويمكن استخدام استطلاع التأثير من أجل "المستوى الثالث: السلوك" و "المستوى الرابع: النتائج".

المستوى الأول: رد الفعل	المستوى الثاني: التعلم	المستوى الثالث: السلوك	المستوى الرابع: النتائج
الاستبيان	الاختبارات القبلية والبعدي	استطلاع التأثير	

الخطوات الخمس لتصميم الاستبيان



الخطوات الخمس لتصميم الاستبيان



يعد الاستبيان الشكل الأكثر شيوعًا لتقييم برامج التدريب. ويمكن إنشاء استبيانات لتقييم ردود أفعال المشاركين في التدريب من خلال الخطوات الخمس الموضحة أعلاه.

الخطوة الأولى: تحديد ما نريد معرفته

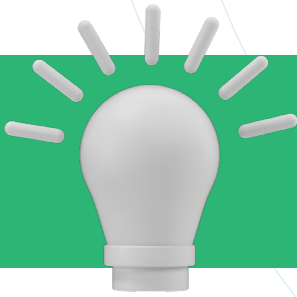
تتمثل الخطوة الأولى في تصميم الاستبيان في تحديد المعلومات التي نود معرفتها. ويعتمد هذا إلى حد كبير على أغراض التقييم. وفيما يلي بعض أنواع المعلومات الشائعة التي قد نرغب في سؤال المشاركين عنها.

المحتويات	هل كان المحتوى مناسبًا؟
طريقة التدريس	هل كانت طريقة التدريس مناسبة؟
الدافع للتعلم	هل كان لديك دافع للتعلم؟
مستوى الفهم	هل فهمت المحتويات؟
المدة	هل كانت مدة البرنامج مناسبة؟
التقييم العام	ما هو تقييمك العام للبرنامج؟
المواد	هل كانت المواد مفيدة؟
المدرّب	هل كان المدرّب فعالًا؟
ملائمة البرنامج	هل كان البرنامج ملائمًا لاحتياجاتك؟
الوقت	هل كان وقت البرنامج مناسبًا؟
المرافق	هل كانت مرافق التدريب مناسبة؟
التحسينات	كيف ستطبق ما تعلمته؟

الخطوة الثانية: اختيار نوع (أنواع) الأسئلة

تتمثل الخطوة الثانية في تصميم الاستبيان في اختيار نوع (أنواع) الأسئلة. ويمكن تصنيف الأسئلة التي التي تُوضع في الاستبيان إلى فئتين رئيسيتين هما: الأسئلة المفتوحة، والأسئلة المغلقة.

للأسئلة المفتوحة: إجابات غير محدودة، ويكون السؤال متبوعًا بمساحة فارغة للإجابة. وتعطي الأسئلة المفتوحة المشاركين الفرصة للتعبير عن أفكارهم. كما أنها تقدم إجابات متنوعة ويصعب تحليلها. وفيما يلي بعض الأمثلة على الأسئلة المفتوحة:



أي جزء من محتويات البرنامج التدريبي يثير اهتمامك أكثر من غيره؟
كيف يمكننا تحسين محتويات البرنامج التدريبي؟

من الناحية الأخرى، تطلب **الأسئلة المغلقة** من المستجيبين اختيار إجابة واحدة أو إجابات متعددة من القائمة. وفيما يلي عدة أنواع من الأسئلة المغلقة.



الإجابة ذات الخيارين: يُطلب من المستجيبين اختيار واحد من خيارين، مثل نعم / لا، و صواب / خطأ، ولا أوافق / أوافق. وفيما يلي مثال على ذلك.

هل أعجبك البرنامج التدريبي؟

لا نعم

مقياس التصنيف: يُطلب من المستجيبين اختيار الإجابة الأنسب التي تعكس رأيهم من مجموعة كاملة من الإجابات الممكنة. ويمكن تقديم المدى بالأرقام (على سبيل المثال: من 1 إلى 10)، أو بالكلمات (على سبيل المثال: من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة"). وفيما يلي مثال على ذلك.

كيف تقيم محتويات البرنامج التدريبي؟ (1 ضعيف - 10 ممتاز)

10

09

08

07

06

05

04

03

02

01

القائمة المرجعية: هي عبارة عن قائمة تحتوي على بنود. ويُطلب من المستجيبين اختيار ما ينطبق على الموقف. وفيما يلي مثال على ذلك.

يرجى اختيار أكثر جلسة أعجبتك في البرنامج التدريبي من القائمة أدناه

مفهوم التطوع مشاريع التطوع المشاركة المجتمعية

مقياس التصنيف: تطلب من المشارك ترتيب قائمة البنود. وفيما يلي مثال على ذلك.

يرجى ترتيب الجلسات التالية حسب الأفضلية

مفهوم التطوع مشاريع التطوع المشاركة المجتمعية

الخطوة الثالثة: تصميم الاستبيان

تتمثل الخطوة الثالثة الخاصة بتصميم الاستبيان في وضع الأسئلة بناءً على أنواع الأسئلة المخطط لها وأنواع المعلومات المطلوبة.

الاستبيان

=

أنواع الأسئلة

+

قائمة المعلومات

الأسئلة المناسبة

الأسئلة المناسبة هي أسئلة بسيطة ومختصرة ومحددة ومباشرة لتجنب تشتيت المستجيبين أو توجيه المستجيبين إلى الإجابة المطلوبة.

الاستبيانات المصممة جيدًا

يسهل فهم الاستبيانات المصممة جيدًا والإجابة عليها لتشجيع المستجيبين على استكمال الاستبيانات، بالإضافة إلى ارتكاب أخطاء قليلة عند القيام بذلك.



الخطوة الرابعة: إجراء اختبار مُسبق على الاستبيان

تتمثل الخطوة الرابعة الخاصة بتصميم الاستبيان في اختبار الأسئلة. وسيكون من المثالي أن يتم اختبار الأسئلة التي تم إعدادها على عينة من المشاركين. وإذا لم يكن ذلك ممكنًا، فيمكن اختبار الأسئلة على مجموعة من الأشخاص لهم تقريبًا نفس المستوى الوظيفي الخاص بالمشاركين.

وفيما يلي بعض النقاط التي يجب التحقق منها عند إجراء الاختبار المُسبق على الاستبيان:

- هل يفهم / تفهم جميع الأسئلة؟
- هل يجد / تجد صعوبة في الإجابة على الأسئلة؟
- هل جميع الأسئلة المغلقة لها إجابة تنطبق على كل مستجيب؟
- هل يتم اتباع أنماط التخطي بشكل صحيح؟
- هل يشير أي جزء من الاستبيان إلى وجود تحيز تجاهك؟
- هل يثير الاستبيان انطباعًا إيجابيًا لث الأشخاص على الاستجابة؟

الخطوة الخامسة: استكمال الاستبيان

بناءً على نتيجة الاختبار المُسبق في الخطوة الرابعة، سيتم استكمال نماذج الاستبيان.

يرجى الرجوع إلى
الملحق الأول

للحصول على
نماذج للاستبيانات

الخطوات الخمس
لتصميم الاختبارات
القبلية والبعديّة



الخطوات الخمس لتصميم الاختبارات القبلية والبعديّة

إجراء اختبار مُسبق على
الاختبار القبلي والبعدي

04

اختيار نوع (أنواع)
الأسئلة

02

05

استكمال الاختبار
القبلي والبعدي

03

تصميم الاختبار
القبلي والبعدي

01

تحديد المعارف والمفاهيم
التي نريد قياسها

تعد الاختبارات القبلية والبعديّة أحد الأشكال الشائعة لتقييم برامج التدريب من حيث تحسين معرفة المشاركين. ويمكن استخدام الاختبارات القبلية والبعديّة لمقارنة الدرجات قبل التدريب وبعده. كما يمكن وضع الاختبارات القبلية والبعديّة من خلال الخطوات الخمس الموضحة أعلاه.

الخطوة الأولى: تحديد المعارف والمفاهيم التي نريد قياسها

تتمثل الخطوة الأولى في تصميم الاختبارات القبلية والبعديّة في تحديد المعارف والمفاهيم التي نريد قياسها. وعادة ما يعني هذا المفاهيم والأفكار الأساسية التي يتم تدريسها في التدريب

الخطوة الثانية: اختيار نوع (أنواع) الأسئلة

تتمثل الخطوة الثانية في تصميم الاختبارات القبلية والبعديّة في اختيار نوع (أنواع) الأسئلة. ويمكن تصنيف الأسئلة التي قد يتم طرحها في الاختبارات القبلية والبعديّة إلى ثلاث فئات رئيسية: أسئلة الصواب والخطأ، وأسئلة الاختيار من متعدد، والأسئلة ذات الإجابات القصيرة المفتوحة.

الخطوة الثالثة: تصميم الاختبارات القبليّة والبعديّة

تتمثل الخطوة الثالثة الخاصة بتصميم الاختبارات القبليّة والبعديّة في وضع الأسئلة بناءً على أنواع الأسئلة المخطط لها والأفكار والمفاهيم الرئيسة.

الخطوة الرابعة: إجراء اختبار مُسبق على الاستبيان

تتمثل الخطوة الرابعة الخاصة بتصميم الاختبارات القبليّة والبعديّة في اختبار الأسئلة. وسيكون من المثالي أن يتم اختبار الأسئلة التي تم إعدادها على عينة من المشاركين. وإذا لم يكن ذلك ممكنًا، فيمكن اختبار الأسئلة على مجموعة من الأشخاص لهم تقريبًا نفس المستوى الوظيفي الخاص بالمشاركين.

وفيما يلي بعض النقاط التي يجب التحقق منها عند إجراء الاختبار المُسبق على الاختبارات القبليّة والبعديّة:

هل يجد / تجد صعوبة في الإجابة على الأسئلة؟

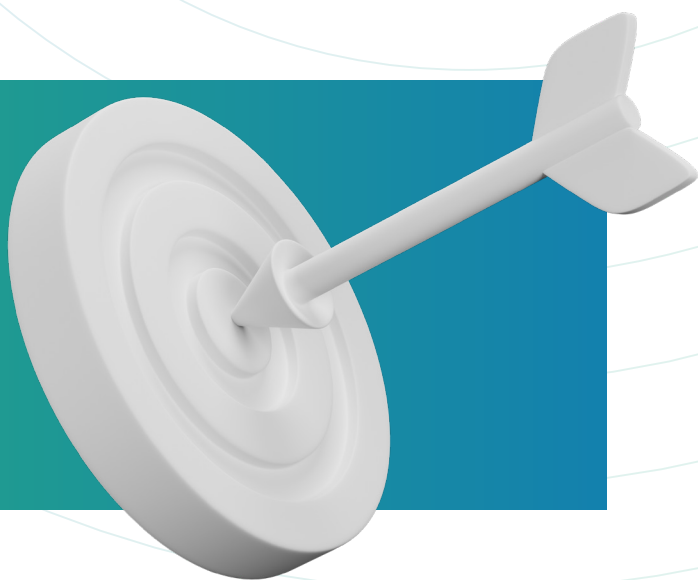
هل يفهم / تفهم جميع الأسئلة؟

بالنسبة لأسئلة الاختيار من متعدد، هل يفهم / تفهم جميع الإجابات الممكنة؟

الخطوة الخامسة: استكمال الاختبارات القبليّة والبعديّة

بناءً على نتيجة الاختبار المُسبق في الخطوة الرابعة، سيتم استكمال نماذج الاختبارات القبليّة والبعديّة.

الخطوات الخمس
لتصميم استطلاع
التأثير



الخطوات الخمس لتصميم استطلاع التأثير



يمكن إجراء استطلاع التأثير باعتباره تقييم متابعة خلال عدة أشهر من استكمال البرنامج التدريبي. ويتمثل الغرض الرئيس من استطلاع التأثير في تقييم التغيير السلوكي للمشاركين (المستوى الثالث) والتحسينات أو نتائج عملهم والتي يمكن ربطها ببرنامج التدريب (المستوى الرابع).

الخطوة الأولى: تحديد التأثير الذي نريد معرفته

تتمثل الخطوة الأولى في تصميم استطلاع التأثير في تحديد تأثير التدريب الذي نرغب في معرفته. وفيما يلي بعض الموضوعات الشائعة التي قد نرغب في طرحها على المشاركين في التدريب.

المستوى الرابع: النتائج

يقيس التقييم في هذا المستوى النتائج النهائية نتيجة حضور المشاركين للبرنامج التدريبي. وتشمل أمثلة النتائج النهائية زيادة الإنتاج، وتحسين الجودة، وانخفاض التكاليف. ومن المهم أن ندرك أن هذه النتائج هي سبب وجود بعض البرامج التدريبية. ومع ذلك، من الصعب عزل تأثير التدريب عن العوامل الأخرى التي تؤثر على النتائج.

المستوى الثالث: السلوك

يقيس التقييم في هذا المستوى مدى قيام المشاركين في التدريب بتطبيق المعارف والمهارات التي تعلموها على عملهم. ونجد أن مقدار الوقت المطلوب لإظهار التغيير سيعتمد على نوع التدريب، ومدى سرعة حصول المشارك على فرصة لممارسة المهارة، والوقت الذي يستغرقه المشاركون لتطوير نمط سلوكي جديد، والجوانب الأخرى للوظيفة.

الخطوة الثانية: اختيار أسلوب (أساليب) جمع البيانات

يعد استبيان المتابعة أكثر أساليب جمع البيانات شيوعًا فيما يتعلق باستطلاع التأثير. ويمكن أيضًا استخدام المقابلات أو مناقشات جماعات التركيز أو كليهما، خاصة عندما تكون هناك حاجة إلى معلومات نوعية حول تأثير برنامج التدريب.

وفيما يلي مزايا وعيوب المقابلات، والتي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيارها باعتبارها أحد أساليب جمع البيانات.

عيوب المقابلات

- تستغرق وقتًا طويلًا.
- يمكن أن تؤدي إحدى العينات غير الممثلة إلى تحريف النتائج.
- يمكن أن يكون من الصعب قياسها.
- تعتمد بشدة على مهارات الشخص الذي يجري المقابلة.

مزايا المقابلات

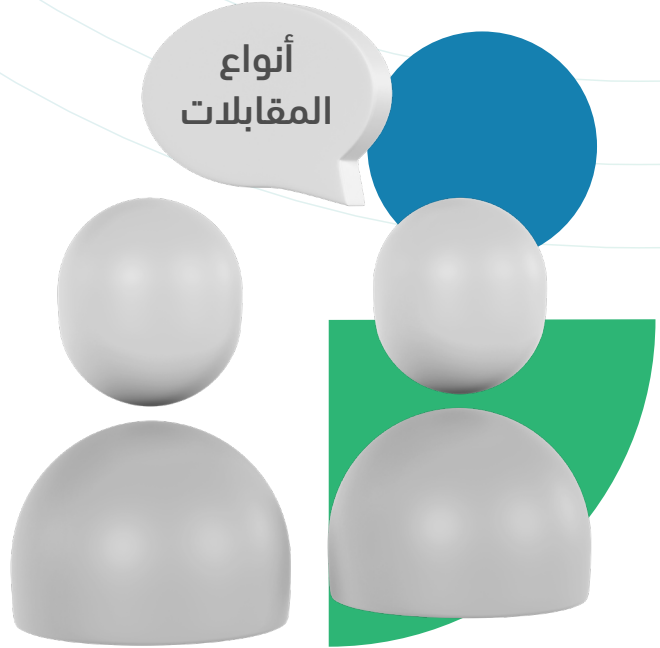
- مناسبة للكشف عن المشاعر والأسباب غير الظاهرة.
- يمكن أن تشير الإشارات غير اللفظية إلى المشكلات الرئيسية.
- تتسم بالعفوية، واتباع الأمور غير المتوقعة.

المقابلة المنظمة: يتم تحديد الأسئلة مسبقًا.

المقابلة شبه المنظمة: يتم تحديد المحتوى العام مسبقًا، ولكن يُسمح بإجراء استكشاف إضافي. وهذا الشكل من المقابلات مفيد بشكل خاص في المواقف التي تحتوي على قضايا رئيسية يجب التحقيق فيها، ولكن هناك قدر أقل من الضمانات بشأن مدى ردود أفعال المستجيبين تجاهها.

المقابلة غير المنظمة: هي عبارة عن محادثة مفتوحة، وليست مجموعة محددة من الأسئلة.

أنواع المقابلات





الخطوة الثالثة: تصميم الاستبيان / الأسئلة

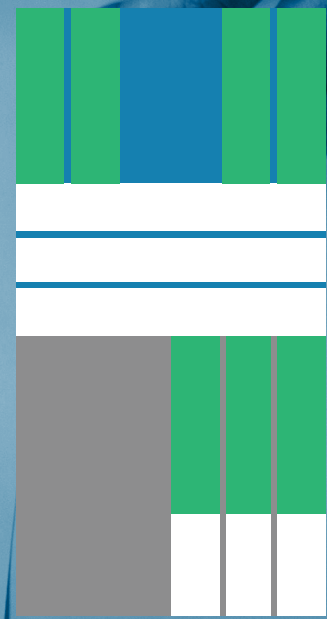
تتمثل الخطوة الثالثة في تصميم استطلاع التأثير في وضع أسئلة بناءً على معرفة أنواع التأثير واختيار أساليب جمع البيانات. ولمزيد من التفاصيل، يرجى الرجوع إلى الملحق الثاني للاطلاع على الاستبيان المستخدم في الاستطلاع.

الخطوة الرابعة: تقديم الاستبيان / الأسئلة

تتمثل الخطوة الرابعة الخاصة في اختبار الأسئلة / الاستبيان. وسيكون من الملائم أن يتم اختبار الأسئلة / الاستبيان الذي تم إعداده على عينة من المشاركين. وإذا لم يكن ذلك ممكنًا، فيمكن اختباره على مجموعة من الأشخاص لهم تقريبًا نفس المستوى الوظيفي الخاص بالمشاركين.

الخطوة الخامسة: استكمال الاستبيان / الأسئلة

بناءً على نتيجة الاختبار المسبق في الخطوة الرابعة، سيتم استكمال الاستبيان / الأسئلة.



جمع البيانات

الاستبيان

فيما يلي بعض الإرشادات المفيدة لتحسين فعالية جمع بيانات الاستبيان.

جعل الاجابات مجهولة الهوية

إذا لم يكن هناك سبب محدد لرغبتك في تحديد الاستبيان الخاص بكل مشارك، فمن المستحسن جعل الإجابات مجهولة الهوية. فهذا يتيح للمشاركين الشعور بالانفتاح والراحة لتقديم التعليقات التي يمكن أن تساعد في تحسين البرامج المستقبلية.

شرح الغرض من الاستبيان وكيفية استخدام المعلومات

يجب شرح أغراض الاستبيان وكيفية استخدام البيانات بوضوح للمشاركين، وسيساعد هذا على تحسين معدل الاستجابة ويشجعهم على تقديم التعليقات التي يمكن أن تكون مفيدة لتحسين البرامج المستقبلية.

الاختبارات القبليّة والبعديّة

سيتم تقديم نفس مجموعة الأسئلة التي تم إعدادها في الخطوة الثالثة إلى المشاركين في التدريب في اليوم الأول قبل بدء جميع الجلسات (الاختبار المُسبق)، وفي اليوم الأخير من التدريب بعد الانتهاء من جميع الجلسات (الاختبار القبلي).

3



الاختبار البعدي

اليوم الأخير من التدريب بعد الانتهاء من جميع الجلسات

2



الجلسات

1



الاختبار القبلي

اليوم الأول من التدريب قبل بدء جميع الجلسات

المقابلة شبه المنظمة لاستطلاع التأثير

المقدمة

- [الشكر والتقدير] شكرًا جزيلاً لك على الوقت الذي خصصته لإجراء المقابلة.
- [التعريف بالنفس] اسمي _____ من قسم _____
- [الغرض من المقابلة] أود أن أطرح عليك عدة أسئلة حول الدورة التدريبية، وستكون معلوماتك مفيدة لتقييم برامجنا التدريبية المستقبلية وتحسينها.

السلوك الايجابي

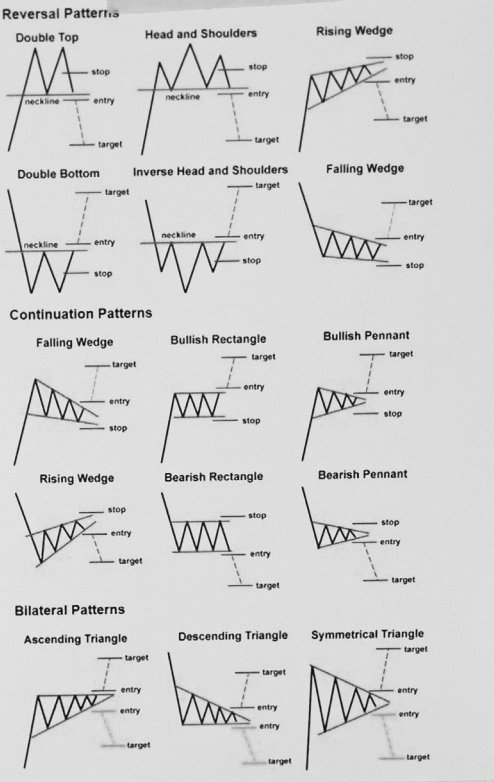
- يجب أن تواجه الشخص الذي تجري معه المقابلة.
- يجب أن يعرف الشخص الذي تجري معه المقابلة أنك منتبه له/ لها.
- يجب أن يشعر الشخص الذي تجري معه المقابلة بأنه مقبول.
- يجب أن تجلس معتدلاً، ولا تجلس وذراعيك أو ساقيك متقاطعين.
- يجب أن تبتسم وتكون ودوداً.
- يجب أن يشعر الشخص الذي تجري معه المقابلة بالراحة أثناء التحدث.
- يجب أن يكون الشخص الذي تجري معه المقابلة على استعداد لتقديم المزيد من المعلومات.
- يجب أن يتم تقديم تغذية راجعية إيجابية.
- يجب أن يشعر الشخص الذي تجري معه المقابلة أن المعلومات التي يقدمها مفيدة.
- يجب أن يرغب الشخص الذي تجري معه المقابلة في المساهمة بشكل أكبر.
- يجب أن يتم التواصل البصري، وتكرار الإجابات، وإعادة صياغتها.

طرق التحقق من الإجابات على الأسئلة المفتوحة

- عندما لا تفهم رد الشخص الذي تجري معه المقابلة:
 - "ماذا تقصد؟"
 - "هل يمكن أن تخبرني ماذا تقصد بذلك؟"
 - "هل لك أن تخبرني بالمزيد عن رأيك في هذا الأمر؟"
- عندما ترغب في معرفة المزيد من التفاصيل حول الإجابة:
 - "هل يمكن أن تشرح لي المزيد عن هذا الأمر؟"
 - "ماذا؟"، "من؟"، "متى؟"، "أين؟"، "كيف؟"



تحليل
النتائج
وتقديم
تقارير عنها



إدخال البيانات

قبل تلخيص وتحليل الاستبيان أو بيانات الاختبار القبلي والبعدي التي تم جمعها في الخطوة الرابعة، يجب أن يتم إدخال البيانات في جهاز الكمبيوتر. وتتوفر العديد من البرامج الإحصائية لمثل هذه البيانات. وإذا لم يكن لديك مجموعات بيانات كبيرة جدًا أو لم يجب عليك إجراء تحليل متطور للغاية، فقد يكون برنامج بسيط مثل إكسل "Excel" كافيًا. في الملحق الثالث نموذج مرفق لجدول بيانات.



تحليل البيانات

هناك العديد من الطرق لتحليل البيانات، ولكن يجب أن يكون التحليل بسيطًا قدر الإمكان ومقتصرًا على ما هو ضروري لاستخلاص النتائج المطلوبة من البيانات.



استخدام الأرقام لعرض البيانات

تعد الأرقام أدوات مفيدة لعرض البيانات الإحصائية والمعقدة بسرعة وسهولة. وتعتبر المخططات الدائرية والمخططات الشريطية من الأشكال شائعة الاستخدام.

من يحتاج معرفة ماذا؟

نحتاج إلى تحديد مستخدمي التقييم الأساسيين قبل كتابة تقرير التقييم. والمستخدمون الأساسيون هم أفراد أو مؤسسات معينة تحتاج إلى معلومات محددة. وقد يكون من بين هؤلاء المستخدمين مدير أحد البرامج، أو وكالة تمويل، أو صانعو قرارات في البرنامج، أو صانعو سياسات. ويحتاج عادةً المستخدمون الأساسيون مثل مديري البرامج ووكالات التمويل إلى المعلومات الأكثر تقنية وتفصيلاً لأنهم يتخذون قرارات مهمة بشأن برامج التدريب.

أشكال توصيل نتائج التقييم

تتمثل الخطوة التالية في النظر في أشكال التوصيل التي ستكون أكثر فعالية لتقديم نتائج التقييم إلى المستخدمين الأساسيين. ويمكن استخدام الأسئلة التالية كدليل لاختيار أشكال التوصيل المناسبة.

إلى أي مدى وبأي طرق محددة تكون المعلومات ذات صلة بالمشكلات الحقيقية والملحة للمستخدم؟



إلى أي مدى تعتبر المعلومات عملية من وجهة نظر المستخدم؟



إلى أي مدى تكون المعلومات مفيدة وقابلة للتطبيق على الفور في الموقف الخاص بالمستخدم؟



ما هي المعلومات التي يعتبرها المستخدم موثوقة، وما هي ممارسات إعداد التقارير التي ستدعم تلك المصداقية؟



المصدر: Morris, Lynn Lyons, et al. (1987). How to Communicate Evaluation Findings

مخطط تقرير التقييم



وصف البرنامج

- خلفية البرنامج
- أهداف / غايات البرنامج
- المشاركون في البرنامج
- أنشطة البرنامج



الملخص

- الغرض من التقييم
- المستهدفون من التقييم
- النتائج والتوصيات الرئيسية



تصميم وأساليب التقييم

- الغرض من التقييم
- تصميمات التقييم
- أساليب جمع البيانات



الاستنتاجات والنتائج

- وصف كيفية تنظيم الاستنتاجات (على سبيل المثال، عن طريق أسئلة التقييم، والموضوعات / القضايا ذات الصلة)
- نتائج تحليلات البيانات الكمية أو النوعية التي تم جمعها أو كلاهما



المراجع

- قائمة المشاركين
- الاستبيانات والاختبارات القبليّة والبعديّة
- ملخص نفقات البرنامج

التوصيات

- توصيات للعمل بناءً على هذه الاستنتاجات

استبيان اليوم الأول لندوة الإدارة العليا

(1 ضعيف - 10 ممتاز)

المحتويات: ما هو تقييمك لمحتويات الجلسة؟

10 09 08 07 06 05 04 03 02 01

(1 ضعيف - 10 ممتاز)

المواد: ما هو تقييمك لمواد الجلسة؟

10 09 08 07 06 05 04 03 02 01

(1 ضعيف - 10 ممتاز)

مستوى الفهم: ما هو مدى فهمك لمحتويات هذه الجلسة؟

10 09 08 07 06 05 04 03 02 01

استبيان التقييم العام لندوة الإدارة العليا

(1 ضعيف - 10 ممتاز)

المحتويات: ما هو تقييمك لمحتوى الندوة؟

10 09 08 07 06 05 04 03 02 01

(1 ضعيف - 10 ممتاز)

الوقت: ما هو تقييمك لطول كل جلسة في الندوة ومدتها الزمنية؟

10 09 08 07 06 05 04 03 02 01

(1 ضعيف - 10 ممتاز)

الإدارة: ما هو تقييمك للإدارة التشغيلية للندوة؟

10 09 08 07 06 05 04 03 02 01

(1 ضعيف - 10 ممتاز)

التقييم العام: ما هو تقييمك العام للندوة؟

10 09 08 07 06 05 04 03 02 01

1- هل كانت الدورة التدريبية الشاملة مفيدة لعملك؟ نعم لا

2- إذا كانت الإجابة "نعم"، يُرجى توضيح سبب كونها مفيدة. وإذا كانت الإجابة "لا" أو "لا أعرف"، فيرجى محاولة شرح سبب ذلك.

3- هل هناك أي معرفة محددة بسياسة اللامركزية وعدم التركيز الإداري والقانون الأساسي قمت باستخدامها في عمك بعد الدورة التدريبية؟ نعم لا

4. إذا كانت الإجابة "نعم"، يُرجى تقديم مثال واضح واحد على الأقل. وإذا كانت الإجابة "لا" أو "لا أعرف"، فيرجى محاولة شرح سبب عدم حدوث ذلك.

5. هل استخدمت المواد منذ أن شاركت في الدورة التدريبية؟ نعم لا

6. إذا كانت الإجابة نعم، يُرجى توضيح المواد التي استخدمتها ولأي غرض. وإذا كانت الإجابة "لا" أو "لا أعرف"، فيرجى محاولة شرح سبب عدم حدوث ذلك.

7. هل قمت بإدراج أي شيء آخر تعلمته في الدورة التدريبية في عمك؟ نعم لا

8. إذا كانت الإجابة "نعم"، يُرجى تقديم مثال واحد واضح على الأقل. وإذا كانت الإجابة "لا" أو "لا أعرف"، فيرجى محاولة شرح سبب عدم حدوث ذلك.

لا

نعم

9. هل هناك أي شيء قد غيّر من رؤيتك أو موقفك أو سلوكك نتيجة الدورة التدريبية؟

10. إذا كانت الإجابة "نعم"، يُرجى تقديم مثال واحد واضح على الأقل.

11. ما نوع دعم المتابعة الذي سيساعدك على أداء عملك بشكل أفضل؟

12. هل لديك أي توصيات أو تعليقات أخرى على الدورة التدريبية؟

الجلسة الرابعة:				الجلسة الثالثة:				رقم المشارك	اليوم
مستوى الفهم	المدرّب	المواد	المحتوى	مستوى الفهم	المدرّب	المواد	المحتوى		
6	6	8	7	7	7	8	9	1	الأول
7	6	10	10	8	8	10	10	2	
4	4	3	2	4	4	3	2	3	
8	6	5	6	6	5	5	6	4	
7	7	8	9	8	8	8	9	5	
8	8	6	8	6	8	7	8	6	
6	6	6	6	6	5	6	6	7	
4	9	10	8	5	4	10	7	8	
8	7	7	8	8	7	7	9	9	
7	8	9	8	8	7	5	7	10	
8	7	8	8	6	7	9	8	11	
6	7	6	8	6	7	3	8	12	
6	7	6	8	7	6	8	7	13	
7	6	6	8	7	5	8	7	14	
4	4	7	5	5	5	7	8	15	
8	8	8	5	5	6	8	8	16	
8	5	8	5	5	5	8	8	17	
4	6	5	4	5	5	5	5	18	
7	8	6	8	6	8	9	9	19	
7	9	10	8	7	9	10	9	1	الثاني
9	10	9	9	9	9	8	7	2	
9	10	10	9	10	10	10	10	3	
8	8	8	8	9	8	9	9	4	
8	7	9	7	7	8	9	8	5	
8	8	9	8	5	7	8	8	6	
10	8	6	9	9	8	8	10	7	
9	9	9	9	9	9	9	9	8	
9	9	7	9	9	9	7	9	9	
8	5	7	5	9	9	7	5	10	
9	8	8	7	10	10	10	9	11	
9	8	9	8	9	10	9	8	12	
10	9	10	9	9	9	10	9	13	
9	10	6	9	9	10	8	9	14	
8	8	10	8	9	9	10	9	15	
5	7	7	6	5	7	8	8	16	
5	10	10	10	9	10	10	10	17	
8	8	8	10	8	8	8	7	18	
8	7	6	8	6	7	4	8	19	
8	8	9	9	9	9	9	9	20	
7	8	7	7	7	8	8	8	21	
8	7	6	9	7	8	9	10	22	
7	8	7	8	7	8	8	8	23	
7.20	7.50	7.88	7.83	7.31	7.02	8.02	8.10	المتوسط	

القائمة المرجعية لتقرير التقييم

1. صفحة العنوان

- يحدد العنوان ما تم تقييمه، ويشمل ذلك الفئات المستهدفة، إن وجدت
- العنوان واضح ومختصر بدرجة كافية لتسهيل عملية الفهرسة
- يتم تحديد أسماء المؤلفين وانتماءاتهم
- يتم إدراج تاريخ الإعداد
- يتم ترتيب النصوص والمواد الموجودة في صفحة العنوان بشكل واضح وسليم

2. الملخص التنفيذي

- وصف البرنامج / المشروع
- سؤال التقييم والغرض من التقييم
- ملخص موجز للاستنتاجات الرئيسية
- التوصيات، إن وجدت
- نظرة عامة ووصف هيكل التقرير

3. جدول المحتويات والأقسام الأخرى التي تمهد للتقرير

- يحتوي جدول المحتويات على الأقل على كافة عناوين المستويين الأول والثاني في التقارير
- يجب أن تكون العناوين وأرقام الصفحات دقيقة
- يتم إدراج قوائم الجداول والأشكال والملاحق، إن وجدت
- يتم إدراج قائمة الكلمات المختصرة أو الاختصارات، إن وجدت
- يتم إدراج قسم الشكر والتقدير مع الإشارة إلى الرعاة، وجامعي البيانات، ومصادر المعلومات، والمساهمين في التقرير، إلخ

4. وصف البرنامج

- وصف البرنامج الذي يتم تقييمه (ويشمل السياق التاريخي، إن وجد)
- تحديد الفئات المستهدفة للبرنامج
- وصف أنشطة البرنامج

5. تصميم وأساليب التقييم

- الغرض من التقييم وأسئلة التقييم
- نهج التقييم أو النموذج المستخدم، وكذلك الأساس المنطقي للنهج أو النموذج
- أساليب جمع البيانات
- تصميم التقييم، ويشمل ذلك توقيت جمع البيانات واستخدام أساليب محددة لجمع البيانات.
- مصادر المعلومات والبيانات
- قيود التقييم

6. الاستنتاجات والنتائج

- يتم وصف تفاصيل نتائج التقييم بشكل واضح ومنطقي
- يتم تصنيف المخططات والجداول والرسوم البيانية بشكل مناسب ومفهوم
- تتم مناقشة نتائج التقييم بشكل موضوعي وتشمل النتائج السلبية والإيجابية
- يتم تناول جميع أسئلة التقييم أو يتم إدراج شرح للأسئلة التي لا يمكن الإجابة عليها
- يتم تبرير النتائج بشكل كافٍ

7. الخاتمة والتوصيات

- يتم إدراج مناقشة وتفسير النتائج
- يعكس الملخص والخاتمة النتائج بشكل عادل
- يتم إدراج الأحكام الخاصة بالبرنامج، والتي تتناول الجدارة والقيمة
- إذا كان ذلك مناسبًا، يتم إدراج التوصيات التي تستند إلى النتائج الواردة في التقرير

8. المراجع والملاحق

- يتم استخدام أسلوب أو تنسيق مناسب لجميع المراجع
- عدم وجود أخطاء في المراجع
- تغطي المراجع جميع الاقتباسات الواردة في النص
- يتم إدراج جميع الملاحق المشار إليها في النص في قسم الملاحق
- يتم عرض وتفسير البيانات والمعلومات الواردة في الملاحق بشكل واضح

المصدر: Torres, Rosalie T., et al. (2005). Evaluation Strategies for Communicating and Reporting



مجتمع
المشاريع
التنمويةTM



ماهي مبادرة مجتمع المشاريع التنموية؟

مبادرة غير ربحية تم إطلاقها من قبل شركة بناء الطاقات عام 2021، وذلك لابتكار حلول تواجه تحديات المشاريع في القطاع الحكومي وغير الربحي

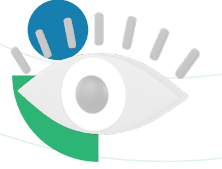
رسالتنا

مبادرة غير ربحية نبتكر مسارات، ونبدع حلولاً في إدارة المشاريع التنموية



رؤيتنا

تعظيم أثر المشاريع في القطاع التنموي



أهدافنا

1. نشر ثقافة إدارة المشاريع في مجتمع القطاع التنموي
2. تأهيل العاملين في المشاريع في القطاع التنموي
3. بناء قدرات المنظمات التنموية وتعزيزها في مجال إدارة المشاريع



مجالات عملنا

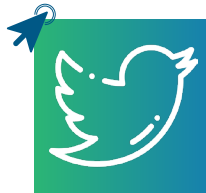
1. الإنتاج المعرفي في مجال إدارة المشاريع التنموية
2. تدريب وتطوير العاملين في المشاريع عبر الدورات والبرامج التدريبية التخصصية
3. بناء قدرات المنظمات في مجال المشاريع عبر تصميم وتقديم الخدمات الاستشارية



لخدمات التدريب والاستشارات وإنتاج المحتوى الرجاء التواصل على حساباتنا الرسمية



البريد



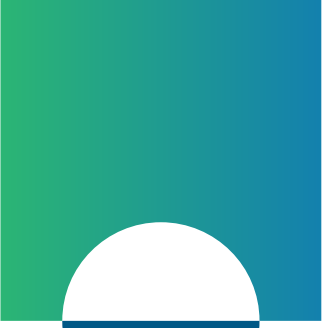
تويتر



الموقع



واتساب



@mj_almshary



bena-store.com



info@bgrp.com.sa