



التعلم المدمج

# تقييم المشروعات الريفية

إعداد

د. سارة عيسى هندي

مدرس الإعلام الريفي، كلية الزراعة، جامعة عين  
شمس

د. محمد السعيد عبدالحميد البسيوني

مدرس الاجتماع الريفي، كلية الزراعة، جامعة عين  
شمس

2020

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
5	المقدمة
6	الوحدة الأولى: مفاهيم ومراحل المشروع
6	الدرس الأول: مفاهيم ومراحل المشروع (مرحلة تحديد المشروع)
6	– تعريف المشروع
6	– عناصر المشروع
6	– محددات المشروع
7	– دورة حياة المشروع
7	– المرحلة الأولى (مرحلة تحديد المشروع)
11	الدرس الثاني: مراحل المشروع (تخطيط وتنفيذ وإنهاء وتقييم المشروع)
11	– المرحلة الثانية (تخطيط المشروع)
11	– تحديد الأهداف
12	– تحديد الفئات المستهدفة
12	– تحديد نتائج المشروع
12	– تحديد أنشطة المشروع
13	– تحليل المخاطر
13	– تأسيس نظام الرصد (المتابعة) والتقييم
15	– الرصد والتقييم
17	– المبادئ الرئيسية لوضع نظام الرصد
17	– المرحلة الثالثة تنفيذ المشروع
19	– المرحلة الرابعة إنهاء وتقييم المشروع
20	الوحدة الثانية: المفاهيم والمراحل الرئيسية لعملية تقييم المشروعات
20	الدرس الأول: مفاهيم ومستويات تقييم المشروعات
20	– تعريف التقييم
20	– هدف التقييم
20	– المقيم الخارجي
21	– المقيم الداخلي
21	– مستويات التقييم
22	الدرس الثاني: المراحل الرئيسية لعملية التقييم
22	– مرحلة التخطيط
22	– الإعداد للتقييم
25	– وصف الغرض من التقييم
25	– تحديد أهداف التقييم

رقم الصفحة	الموضوع
25	- تحديد معايير التقييم
29	- تحديد أسئلة التقييم الرئيسية
30	- تحديد نطاق التقييم
30	- اختيار تصميم التقييم المناسب
32	- اختيار فريق التقييم
35	<b>الوحدة الثالثة: المراحل الرئيسية لعملية التقييم (مرحلة تنفيذ التقييم)</b>
35	<b>الدرس الأول: مرحلة تنفيذ التقييم (مرحلة البدء- مرحلة جمع البيانات)</b>
35	- مرحلة البدء
35	- مكونات تقرير البدء
36	- مرحلة جمع البيانات
36	- طريقة الملاحظة المباشرة
37	- طريقة الاستبيان
38	- طريقة مقابلات شبه منظمة
39	- طريقة دراسة الحالة
39	- طريقة المناقشة للمجموعات
42	- طريقة المعلومات الموزعة مكانيا
46	- طريقة الاتجاهات التاريخية والجدول الزمنية
49	- طريقة تحليل الروابط والعلاقات
53	<b>الدرس الثاني: مرحلة تنفيذ التقييم (مرحلة التحليل وإعداد التقارير)</b>
53	- مرحلة التحليل وإعداد التقارير
53	- قواعد وإجراءات التقارير
57	- أنواع التقارير
57	- التقارير حسب مدتها
58	- التقارير حسب المحتوى
58	- التقارير من حيث تكرارها
58	- التقارير من حيث الجهة التي تصدر من أجلها
59	- التقارير من حيث توقيتها
60	- خطوات إعداد التقرير الجيد
62	- مواصفات تقرير التقييم الجيد
64	<b>الوحدة الرابعة: تقييم الأثر البيئي</b>
64	<b>الدرس الأول: الأثر البيئي</b>
64	- أثر المشروع على البيئة
69	- أثر البيئة على المشروع

رقم الصفحة	الموضوع
71	– أهمية تطبيق نظام التأثير البيئي للأطراف المعنية
73	الدرس الثاني: خطوات تقييم الأثر البيئي
77	الوحدة الخامسة: تقييم المشروعات الاجتماعية
77	الدرس الأول: المشروعات الاجتماعية وطرق تقييمها
77	– تعريف المشروعات الاجتماعية وأنواعها
77	– خصائص المشروعات الاجتماعية
78	– الطرق الشائعة في تقييم المشروعات الاجتماعية
82	الدرس الثاني: أسس ومناهج طرق تقييم المشروعات الاجتماعية
82	– أسس تقسيمات طرق تقييم المشروعات
82	– مناهج تقييم المشروعات وفقاً للأسس النظرية والعلمية
85	الوحدة السادسة: تقييم الآثار الاجتماعية
85	الدرس الأول: تعريف الأثر الاجتماعي
85	– علاقة التأثيرات الاجتماعية بالتأثيرات البيئية
88	– خطوات عملية تقييم التأثير الاجتماعي
90	الدرس الثاني: نموذج لدراسة عن الإدارة البيئية لتقييم الأثر البيئي للمشروعات
101	المراجع

## المقدمة

عزيزي الطالب أصبحت عملية تقييم المشروعات نشاطاً هاماً في إدارة أي مشروع، وتؤكد أطراف كثيرة من أصحاب المشروعات، ومتخذي القرارات، والجهات الممولة للمشروعات على أهمية الدور الذي تقوم به عملية تقييم المشروعات في نجاحه وإتمامه وتحقيق أهدافه. حيث تبرز الحاجة إلى إجراء عمليات تقييم دورية للمشروع، بهدف التأكد من أن العمل يتم إنجازه كما هو مخطط له. والعمل الذي تم إنجازه، فإنه يجب التخطيط للقيام بمراجعات محددة للرجوع إليها، وإلقاء نظرة فاحصة على المشروع، للتأكد من أن كل شيء يسير وفق ما هو مطلوب.

حيث تم إعداد الوحدات الأولى والثانية والثالثة من إعداد الدكتور محمد السعيد البسيوني، بينما إعداد الوحدات الرابعة والخامسة والسادسة من إعداد الدكتورة سارة عيسى هندي. بالإضافة إلي أهم المراجع التي تم الاستعانة بها لإخراج هذا الكتاب في هذا الشكل.

ونسأل الله أن يكون هذا الكتاب مساهمة فعالة في طريق الدراسات الاجتماعية لخدمة الدارسين بصفة عامة وفي مجال تكنولوجيا وإدارة المشروعات الزراعية ببرنامج التعليم المدمج بصفة خاصة .

والله من وراء القصد،،،

د/ محمد السعيد البسيوني

د/ سارة عيسى هندي

## الوحدة الأولى: مفاهيم ومراحل المشروع

### الدرس الأول: مفاهيم ومراحل المشروع (مرحلة تحديد المشروع)

أصبحت عملية تقييم المشروعات نشاطاً هاماً في إدارة أي مشروع، وتؤكد أطراف كثيرة من أصحاب المشروعات، ومتخذي القرارات، والجهات الممولة للمشروعات على أهمية الدور الذي تقوم به عملية تقييم المشروعات في نجاحها واثماتة وتحقيق أهدافها. وحيث أن نجاح أية جهود تنموية يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة تحديد وإعداد وتنفيذ وإنهاء وتقييم المشروعات التي تتضمنها هذه الجهود. ولذلك ستركز الوحدة التالية على تناول مرحلة تحديد المشروع، وتخطيط المشروع، ومرحلة تنفيذ المشروع، ومرحلة إنهاء وتقييم المشروع.

#### تعريف المشروع:

المشروع هو عمل مخطط، يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تم تصميمها للتوصل إلى نتائج محددة في حدود موازنة معينة وإطار زمني محدد.

المشروع هو مجموعة إجراءات محددة وظيفياً ومكانياً واقتصادياً وزمنياً، ولها تسعى لتحقيق أهداف محددة

تبدأ المشاريع من مشكلة أو حاجة معينة يتم تحديدها ضمن إطار منظم، وتتضمن الاستثمار الأمثل للموارد في ظل وجود أهداف محددة وندرة في الموارد.

#### عناصر المشروع:

- بداية ونهاية محددة
- خطة تنظيمية موارد مستقلة ومحددة
- عمل جماعي
- أهداف محددة

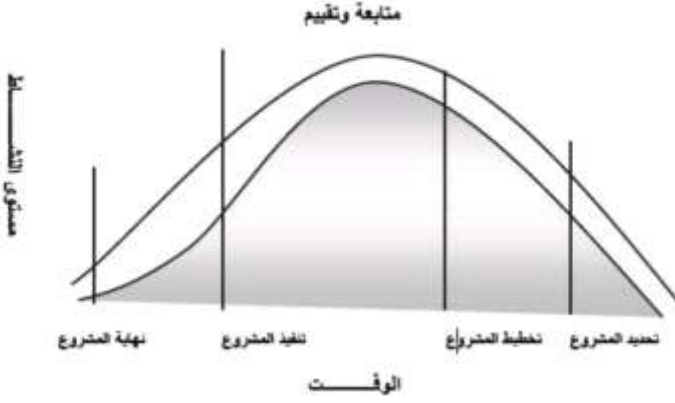
#### محددات المشروع:

- التكلفة
- الوقت
- الجودة
- المجال (التخصص)

#### العلاقة بين المشروع والبرنامج والنشاط:

**البرنامج:** يتكون البرنامج من مجموعة مشاريع مبنية ضمن خطة واضحة المعالم ومشاركة مع بعضها البعض في جانب أو أكثر (موضوعياً، مكانياً، سكانياً، تنظيمياً)

**النشاط:** جزء من المشروع يتمثل في الإجراءات التي تحقق أهداف المشروع



**دورة حياة المشروع**  
تمر دورة حياة المشروع بأربع مراحل رئيسية، هي:

1. مرحلة تحديد المشروع
2. تخطيط المشروع
3. مرحلة تنفيذ المشروع
4. مرحلة إنهاء وتقييم المشروع

## المرحلة الأولى: مرحلة تحديد المشروع

### 1- نشأة الفكرة

تنشأ فكرة المشروع من مصادر عديدة مثل استراتيجية الدولة أو الجهة المنظمة، السكان المحليون المتأثرون بمجال المشروع، الدراسات الأكاديمية، توصيات المؤتمرات، مشروع سابق، الإعلام، الممولون، مصادر عفوية.

### 2- تحليل الوضع القائم

أ. **تقييم الاحتياجات:** تحديد مدى احتياج الفئات المستهدفة للمشروع ومكوناته وألويات هذه الاحتياجات، وتحديد الاحتياجات ذات الأولوية الأعلى.

■ **جمع وتحليل المعلومات:** توجد طرق كثيرة لتجمع المعلومات منها الطرق الكمية والكيفية والتي تأتي من مصادر ثانوية أو أولية، وتعتبر الاستبيانات أهم طرق الكيفية بينما المقابلات الفردية والجماعية، والمجموعات البؤرية، ودراسة الحالة، والملاحظة، واللقاءات المجتمعية المفتوحة، أهم الطرق الكيفية. ومن أهم المجالات التي ينبغي أن تشملها الدراسة:

- ✓ الظروف الطبيعية
- ✓ الموقع
- ✓ الارتباط الإقليمي
- ✓ البنية الأساسية
- ✓ الموارد الاقتصادية المادية والبشرية
- ✓ الأوضاع المؤسسية
- ✓ الأنشطة والمؤشرات الاقتصادية
- ✓ الأوضاع البيئية
- ✓ الخدمات الاجتماعية
- ✓ المؤشرات الاجتماعية
- ✓ القيم والعادات والأعراف والقبائل

## ✓ القيادة وعلاقات القوى

### ب. تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT):

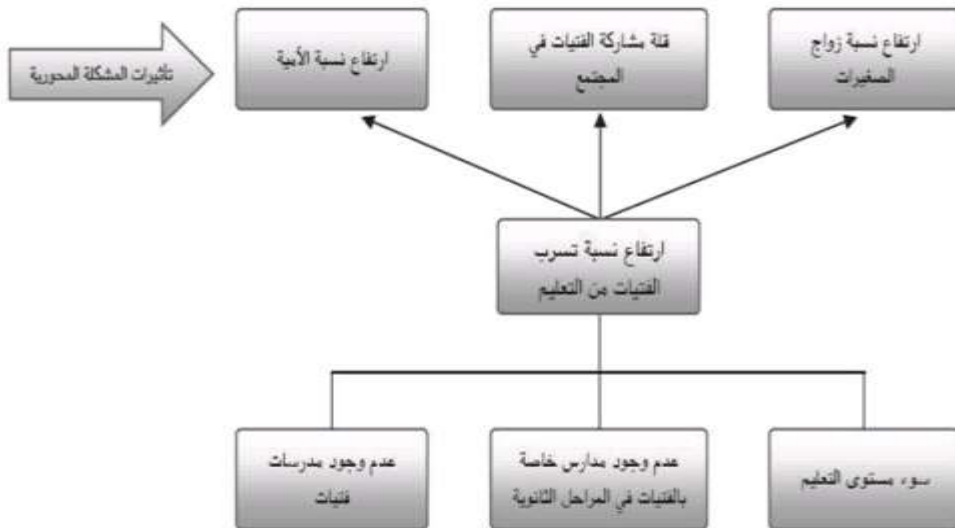
لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فيما يتعلق بمشروع أو مجموعة، وكيف سيتغير مثل هذا التقييم مع مرور الوقت. هذه الطريقة مفيدة عند التقييم ، على سبيل المثال، الخدمات التي يقدمها المشروع، والعلاقات بين أصحاب المصلحة في المشروع ومؤسسات الشركاء المنفذين ، والمجموعات المحلية وفريق المشروع نفسه.

ويعتبر التحليل الرباعي (SWOT) وسيلة أو أداة مهمة لتحليل الوضع الخاص بك وذلك من أجل تحديد نقاط القوة التي يمكنك الاستفادة منها ونقاط الضعف التي يتعين عليك العمل على معالجتها ويتضمن التحليل الرباعي أربعة محاور هي:

- نقاط القوة: وتعني المزايا أو الجوانب التي يتمتع بها الفرد
- نقاط الضعف: وتتناول المجالات أو الجوانب التي يتطلب العمل على تقويتها أو إزالتها أو تحييدها.
- الفرص: وتعني كيفية تحسين الأداء والخصائص والفرص المتاحة لتحقيق ذلك.
- التهديدات أو التحديات: ويقصد بها المخاطر التي قد يتعرض لها الفرد

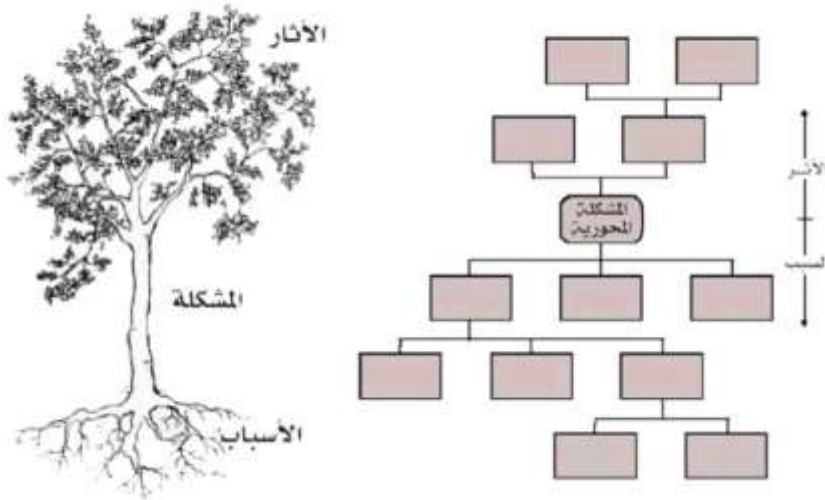
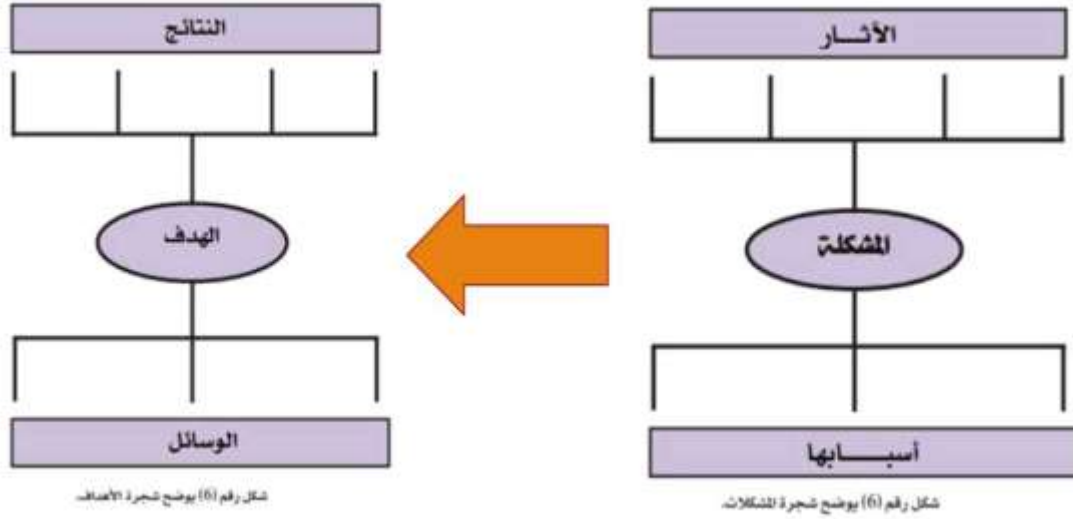
نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
التهديدات Threats	الفرص Opportunities

ج. تحليل المشكلة: يشمل تحديد أهم المشاكل القائمة ذات الصلة ثم اختيار مشكلة محورية والإجابة على سؤال "لماذا تحدث المشكلة" وذلك بتحديد الأسباب المباشرة للمشكلة (وتمثل مشاكل فرعية في حد ذاتها)، ثم الأسباب التي تقود لكل من الأسباب المباشرة، وهكذا. ومن أهم أساليب تحليل المشكلة "شجرة المشاكل" التي تقوم على تحديد العلاقات السببية بين العناصر المتسلسلة التي تؤدي للمشكلة المحورية والآثار المتسلسلة التي تنتج عن المشكلة المحورية. وتتناول شجرة المشاكل مشاكل حالية وتصاغ المشاكل صياغة سلبية.





د. اشتقاق الأهداف: ومن أفضل طرق اشتقاق الأهداف تحويل شجرة المشكلات إلى شجرة أهداف، وذلك عن طريق تحويل الصياغات السلبية للمشكلة المحورية وأسبابها (المشكلات الفرعية) عند كل مستوى إلى صياغات إيجابية، يتم من خلالها تحويل الأسباب والمشكلة والآثار، إلى وسائل وهدف ونتائج (غايات).



### 3- اختيار المشروع:

يتم وضع مجموعة مقترحات لمشروعات تعالج المشاكل وتحقق الأهداف، وكذلك توضع مجموعة من المعايير التي تساعد على المفاضلة بين المشروعات المقترحة، ويمكن وضع هذه المقترحات والمعايير في صورة مصفوفة. وقد يتم التقييم بطرق مبسطة (نعم/لا) أو طرق مركبة تعطي قيمة كمية (موزونة أو غير موزونة) لكل التقييمات.

مثال:

التقييم				المعايير
مشروع 4	مشروع 3	مشروع 2	مشروع 1	
				درجة احتياج المجتمع للمشروع (حدة المشكلة)
				توفر تمويل كاف
				وجود جهات أخرى تقدم مشروعات شبيهة
				قدرة الجهة المنفذة على القيام بالمشروع
				مدى التقبل المجتمعي لفكرة المشروع
				الأثار البيئية للمشروع
				الأثار الجندرية للمشروع
				الأثار التنموية المضاعفة للمشروع
				إمكانية الحصول على الموافقات الحكومية
				مخاطر التنفيذ
				مدى الاستدامة

4- تحليل الفئات المعنية: هي عملية حصر كل من يمكن أن يتأثر أو يؤثر في المشروع المستهدف ، أي ذوي الصلة بالمشروع (أفراد أو جماعات أو منظمات) وتحديد مواقفهم وتوقعاتهم وأثر المشروع عليهم، ويشملون على سبيل المثال:

أ. المستفيدين (مستفيدين بصورة مباشرة أو غير مباشرة)

ب. المتأثرين (بصورة سلبية أو إيجابية)

ج. المشاركين في التنفيذ

د. الداعمين

هـ. المعترضين/المعوقين

و. العاملين في مشروعات شبيهة

ز. ذوي الخبرة

ح. المسؤولين المركزيين والمحليين

مثال:

موقفها المتوقع من المشروع (سلبى/ إيجابى)	علاقتها بالمشروع	الفئة

5- دراسة الجدوى: تحليل لعناصر المشروعات الاقتصادية لتقرير الاستمرار فيه أو إلغاء الفكرة

6- جمع وتحليل بيانات سنة الأساس: وتقيس المتغيرات الرئيسية التي سيعمل عليها المشروع لتمثل قاعدة للمقارنة.

## المرحلة الثانية: تخطيط المشروع

### 1- تحديد الأهداف

السؤال الأول لعملية التخطيط هو: أين نريد الوصول؟

الإجابة على هذا السؤال تشمل 3 مستويات من الأهداف:

- تحديد الرؤية والهدف طويل المدى (الأثر التنموي المنشود): وهي الصورة الذهنية للأثر التنموي المتوقع في الوضع المستقبلي والذي يشمل تغيرا جذريا في حياة السكان المستهدفين ويستمد من أهداف شاملة واسعة النطاق للدولة والمنظمات التنموية
- تحديد الهدف /الأهداف الكلية: وهو النتائج العامة المنشودة في شكل تغيير في أوضاع الحياة والسكان المستهدفين، والتي قد يحققها المشروع أو البرنامج وحده أو بالمشاركة مع تدخلات أخرى.
- تحديد الأهداف المباشرة: وهي الأهداف التي تسهم في تحقيق الأهداف الكلية والتي تمثل مخرجات مباشرة قابلة للقياس لأنشطة المشروع

### صياغة الأهداف الذكية SMART Objectives :

الأهداف الذكية تتسم بما يلي:

**Specific** أي محدد أي هناك تصور واضح للهدف من جميع جوانبه

**Measurable** أي يمكن قياس درجة إنجازه عن طريق مؤشرات

**Achievable/Attainable** أي يمكن تحقيق، بمعنى أن يكون منطقيا وواقعا وفقا للمعطيات

**Relevant** أي أن يكون الهدف مهما لحل المشكلات أو تغطية الاحتياجات في ظل الأهداف الأكبر

**Timely** أي ضمن إطار زمني يحدد وقت للبدء والانتهاء

مثال:

الهدف العام (الأثر) : رفع المستوى التعليمي في محافظة الدقهلية  
الهدف الكلي: تطوير الخدمات التعليمية للتعليم الأساسي في مركز السنبلوين

الأهداف المباشرة:

- تطوير مبان 20 مدرسة ابتدائية خلال العام الأول للمشروع
- تدريب 450 مدرس على الطرق التربوية خلال العام الأول للمشروع
- تطوير المناهج التعليمية لخمس مواد أساسية هي (...) خلال العام الأول للمشروع
- توفير وسائل عرض حديثة لعدد 100 مدرسة
- تدريب 450 مدرس على المناهج ووسائل العرض الحديثة خلال العام الثاني للمشروع

■ تطبيق تجريبي للمناهج وطرق العرض المطورة

## 2- تحديد الفئات المستهدفة

ويشمل على سبيل المثال:

- تحديد الفئة أو الفئات المستهدفة بصورة مباشرة أو غير مباشرة
- تحديد الأعداد التي سيستهدفها المشروع
- تحديد النطاق الجغرافي
- تحديد المواصفات العامة لهذه الفئات
- تحديد الاحتياجات والمشاكل الخاصة بالفئات المختارة
- تحديد المواقف المتوقعة ومدى تقبل المشروع
- تحديد الفئات التي يمكن أن تستفيد أو تضار دون قصد مسبق

## 3- تحديد نتائج المشروع

وتنقسم نتائج المشروع (طبقا لانقسام الأهداف) إلى:

**مخرجات:** وهي النتائج المباشرة لأنشطة المشروع (مثال: عدد المدرسين الذين تم تدريبهم، عدد المدارس التي تم تطوير مبانيها).

**عائدات:** وهي النتائج التي تنشأ عن مجموعة مخرجات مجتمعة لنفس المشروع أو للمشروع مع تدخلات تنموية أخرى (مثال: انخفاض نسبة التسرب من التعليم، ارتفاع نسبة الالتحاق بالتعليم).

**آثار:** وهي النتائج البعيدة المدى والأكثر شمولاً والتي تنتج عادة عن جهود تدخلات مختلفة حكومية وغير حكومية إلى جانب التطور الطبيعي في الجانب المستهدف وجوانب أخرى (مثال: ارتفاع المستوى التعليمي للمنطقة والذي قد يعود جزئياً للمشروع وجزئياً لزيادة المخصصات الحكومية أو توجيه برامج إعلامية أو ارتفاع المستوى الاقتصادي للمنطقة).

## 4- تحديد أنشطة المشروع

وتنقسم إلى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية (إجراءات) لتحقيق الأهداف المباشرة ، ويمكن للنشاط الواحد أن يحقق أكثر من هدف ، وترتبط الأنشطة التفصيلية بتحديد التكلفة ومن سيقوم بالتنفيذ والموعد أو المدى الزمني.

**مثال:**

مسؤول التنفيذ	الموارد			الفترة	الطريقة	النشاط
	أخرى	مالية	بشرية			

## 5- تحديد موازنة المشروع

ويشمل تحديد التكاليف الفرعية والتجميعية اللازمة لتنفيذ الأنشطة مع وضع التغييرات المحتملة للأسعر في الاعتبار.

مثال:

بنود الميزانية	الوحدة	عدد الوحدات A	تكاليف الوحدة B	المبلغ A*B	ملاحظات
1- مصاريف إدارية:					
1.1 مرتبات					
1.2 كهرباء وماء					
1.3 إيجار					
2- معدات وأجهزة:					
2.1 جهاز كمبيوتر					
2.2 جهاز عرض					
3-					

## 6- تحليل المخاطر

ويشمل تحديد كل العوامل التي يمكن أن تنشأ وتعرض المشروع وتؤثر سلباً على تنفيذه ومعدلات نجاحه، فيجب على المخطط حصرها وتقدير مدى أهميتها وضع تصور لكيفية التعامل معها لتجنبها أو تقليل آثارها بقدر الإمكان.

المخاطر	درجة الأهمية	أسلوب تفاديها	الافتراض التالي

## 7- تأسيس نظام الرصد (المتابعة) والتقييم

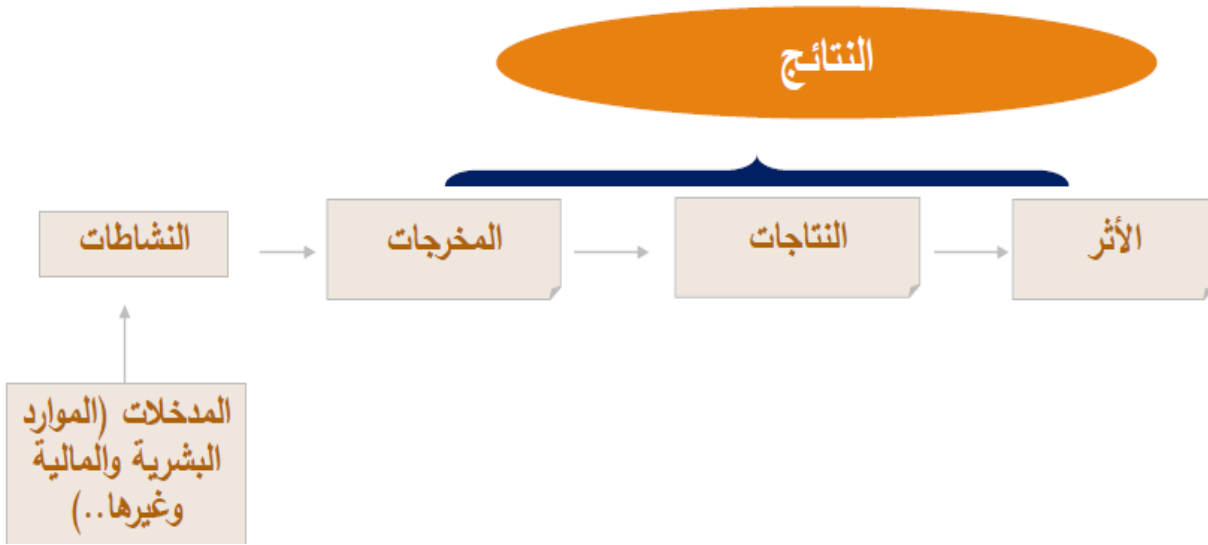
نظام الرصد والمتابعة هو أداة إدارة تضمن أن تسهم المدخلات والعمليات والمخرجات في تحقيق نتائج محددة بوضوح من خلال استخدام النماذج المنطقية

النتائج:

- النتيجة: هي تغيير ملموس نابع من العلاقة السببية (إذا حدث س إذاً سيحدث ص)
- النتيجة = التغيير

تنقسم النتائج إلى ثلاث أنماط (مستويات) تمثل سلسلة النتائج:

1. مخرجات: نتائج مباشرة قصيرة الأجل لأنشطة محددة
2. محصلات: نتائج مجمعة لأكثر من نشاط (أو مشروع) قصيرة الأجل أو متوسطة
3. آثار: محصلات تنموية طويلة الأجل يحدثها المشروع أو البرنامج على المدى المتوسط أو الطويل، إيجابية وسلبية، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة

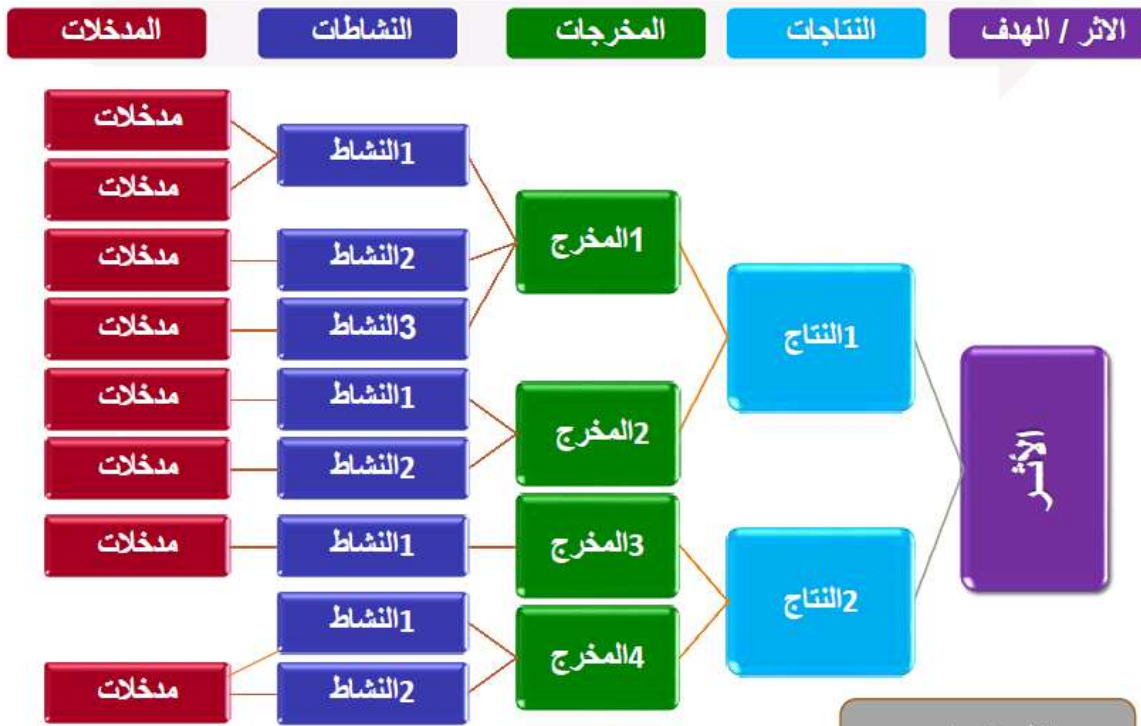


### الإطار المنطقي:

هو وصف لكيفية استخدام الموارد (المدخلات) من خلال تنفيذ إجراءات وأنشطة للحصول على مجموعه من النتائج.

يعتبر الإطار المنطقي اداة تساعد على تحديد تسلسل تحقيق النتائج المتوقعة للمشروع أو البرنامج وبالتالي بناء حلول متكاملة للقضايا التنموية المختلفة. ويشمل تسلسل العلاقات السببية بين الموارد والنشاطات والنتائج المتوقعة، يضع الأساس الذي يوضح ماهي البيانات المطلوب جمعها وتحليلها لقياس مدى تحقق النتائج المتوقعة من المشروع أو البرنامج.

### نموذج مكونات الإطار المنطقي



**الرصد والتقييم:** عمليتان منفصلتان ولكنهما مرتبطتان، فنتائج المتابعة تمثل أساس معلوماتي لعمليات التقييم، كما أن كلاهما يضمهما نموذج واحد يوضع أثناء تخطيط البرنامج، ويعتمد التقييم على مؤشرات المتابعة ولكن يضيف إليها مؤشرات أخرى.

#### الرصد:

الرصد هو هي عملية مستمرة من جمع وتحليل البيانات ومقارنتها مع ما هو مخطط ومتوقع، لمعرفة مدى كفاءة أداء المشروع أو البرنامج اعتمادا على قياس مؤشرات محددة، ويستمر الرصد طوال فترة تنفيذ المشروع، ويعتمد على البيانات والوثائق الداخلية له، ويركز الرصد على العلاقة بين الأنشطة والنتائج (المخرجات).

#### التقييم:

تقدير منهجي موضوعي لتصميم وتنفيذ ونتائج مشروع أو برنامج، ويتم تنفيذه عند نقط زمنية محددة مثل منتصف المدة وختام المشروع، ويعتمد على الوثائق الداخلية للمشروع إلى جانب معلومات خارجية من الدراسات والوثائق والتقارير وآراء الشركاء والمنتفعين والمسؤولين والأطراف المعنية. يركز التقييم على العلاقة بين النتائج (المخرجات) والأهداف.



#### أهمية نظام الرصد والتقييم:

- توفير معلومات حول الأداء
- توفير معلومات عبر الزمن حول وضع المشروع أو البرنامج أو السياسة
- ضمان المصداقية عبر توفير تقارير حول نتائج البرنامج
- المساعدة على إعادة صياغة وتعديل الميزانية
- تسليط الضوء على إنجاز النتائج التي تهم المؤسسة والأطراف المعنية
- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وبشكل دوري
- المساعدة على التحديد الدقيق أو تعديل الأهداف والغايات
- مساعدة المسؤولين عن المشروع على تحديد نقاط الضعف وتصحيحها
- توفير عنصر المساءلة خاصة لبرامج التنمية الممولة
- ضمان التزام إدارة المشروع بتحقيق أداء أفضل

## المؤشرات:

يعتمد نظام الرصد والتقييم على قياس المؤشرات، وهي متغيرات كمية أو نوعية توفر وسيلة موثوقة لقياس الأداء أو الإنجاز، أو للكشف عن التغيرات المرتبطة بالتدخل الإنمائي (المشروع أو البرنامج)

## المؤشرات البديلة:

هي المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على مؤشر لا يمكن قياسه لعدم إمكانية جمع البيانات أو لعدم توفرها (مثلا الاستدلال على الدخل من نوع السيارة أو نمط الاستهلاك أو الأجهزة المنزلية)

## مواصفات المؤشر الجيد CREAM Indicators

- أن يكون واضحا Clear
- أن يكون ذا صلة (ملائما للموضوع الذي يقيسه) Relevant
- أن يكون اقتصاديا (يمكن رصده بتكلفة معقولة) Economic
- أن يكون كافيا (يغطي المعلومة المطلوبة) Adequate
- أن يكون قابلا للرصد والمتابعة (يمكن قياسه) Monitorable

## قيم المؤشرات:

لكل مؤشر قيمة أساس (قبل المشروع) وقيمة مستهدفة (تتحقق بنهاية المشروع) وقيم متابعة (تتطور وتقاس أثناء تنفيذ المشروع)

## نموذج لرصد المؤشرات:

الهدف	المؤشر	قيمة الأساس	قيمة السنة الأولى	قيمة السنة الثانية	قيمة السنة الثالثة	قيمة السنة الرابعة	القيمة المستهدفة

## مصادر بيانات قيم الأساس:

البيانات الأولية: هي التي تجمع مباشرة من قبل المؤسسة، على سبيل المثال من خلال المسوحات أو المشاهدة المباشرة والمقابلات.

البيانات الثانوية: هي التي تستمد من بيانات سبق جمعها من قبل جهة أخرى

## اختيار القيم المستهدفة:

ينبغي مراعاة الواقعية عند اختيار القيم المستهدفة للمؤشرات، يساعد على ذلك:

- مراجعة معدلات التطورات السابقة
- دراسة خبرات مشاريع مشابهة
- التشاور مع الأطراف المعنية



- ملاءمة الموارد المتاحة (البشرية والمالية والفنية) طوال الفترة المستهدفة
- ملاءمة القدرات المؤسسية
- الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية

#### **المبادئ الرئيسية لوضع نظام الرصد:**

- وضوح المسؤولية في كل مستوى
- تحديد البيانات المطلوب جمعها
- تحديد مصدر البيانات
- تحديد توقيتات جمع البيانات
- تحديد كيفية جمع البيانات
- تحديد من يجمع البيانات
- تحديد من يحلل البيانات
- تحديد من يصدر التقارير عن البيانات
- استخدام بيانات وتقارير رصد الأداء:
- تساعد عملية رصد الأداء على:
- متابعة تنفيذ النشاطات ومقارنتها بخطة المشروع.
- اتخاذ قرارات تصحيحية من قبل إدارة المشروع لتحسين تنفيذ النشاطات.
- تطوير قاعدة بيانات وتقارير تستخدم كأداة في عملية التقييم.

#### **المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع**

##### **خطوات تنفيذ المشروع:**

1. استكمال النواحي الرسمية والقانونية (عقود، اتفاقات، بروتوكولات، رخص، موافقات أمنية)
2. اختيار (بروفایل) وتوظيف فريق العمل ووضع التوصيف الوظيفي لكل منصب
3. مراجعة الخطط المالية والإدارية ووضع الخطط التنفيذية التفصيلية
4. تنفيذ الخطة التفصيلية
5. بالتوازي: تنفيذ خطة الرصد (المتابعة)
6. بالتوازي: التغذية المرتدة وتصويب الخطوات والخطط

## نموذج لخطة تنفيذية تفصيلية

الميزانية	الشخص المسئول	تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	النشاط
				<p>المرحلة الأولى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاجتماع الأول لفريق العمل</li> </ul> <p>(1) الإعداد للتدريب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل مع المشاركين</li> <li>• التواصل مع المدرب</li> <li>• وضع خطة التدريب</li> <li>• 4- حجز قاعة التدريب</li> <li>• 5- استلام المادة العلمية وتصويرها وتجهيز مواد التدريب</li> <li>• حجز البوفية</li> <li>• 7- الاجتماع الأول لفريق عمل المشروع</li> </ul>
				<p>(2) إقامة الدورة التدريبية</p> <p>(3) اثناء التدريب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد خطة الحملات</li> <li>• عمل التقييمات اليومية</li> <li>• تقسيم فرق عمل الحملات</li> </ul> <p>(3) بعد التدريب</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إرسال التقرير الدوري للمرحلة الأولى</li> <li>• الاجتماع الدوري للمعنيين بالأمر وفريق العمل</li> </ul>
				<p>المرحلة الثانية:</p> <p>(1) الإعداد للحملة</p> <p>(2) تنفيذ الحملة</p> <p>(3) اللقاء التقييمي</p> <p>(4) الاجتماع الدوري لفريق العمل</p> <p>(5) إرسال التقرير النهائي</p>

## نموذج لمسار تنفيذ مشروع



## المرحلة الرابعة: إنهاء وتقييم المشروع

### إنهاء المشروع:

تشمل هذه المرحلة:

- 1- إنهاء جميع الأنشطة
- 2- وضع وتسليم التقارير الفنية والمالية
- 3- أرشفة وثائق المشروع:

- العقود
- الخطط
- التقارير
- المراسلات
- محاضرات الاجتماعات
- النماذج والاستمارات
- التوثيق الإعلامي

## الوحدة الثانية: المفاهيم والمراحل الرئيسية لعملية تقييم المشروعات

### الدرس الأول: مفاهيم ومستويات تقييم المشروعات

من أجل ضمان نجاح المشروع، تبرز الحاجة إلى إجراء عمليات تقييم دورية للمشروع، بهدف التأكد من أن العمل يتم إنجازه كما هو مخطط له. والعمل الذي تم إنجازه، فإنه يجب التخطيط للقيام بمراجعات محددة، للرجوع إليها، وإلقاء نظرة فاحصة على المشروع، للتأكد من أن كل شيء يسير وفق ما هو مطلوب. ولذلك تتم عملية التقييم لتحديد الايجابيات والسلبيات. ولذلك ستركز الوحدة التالية على تناول التقييم والمراحل الرئيسية لعملية التقييم (مرحلة التخطيط ومرحلة الأعداد).

#### تعريف التقييم:

التقييم هو عملية قياس مرحلية لمدى ارتباط المشروع بالاحتياجات التي وضع من أجلها ومدى الكفاءة والفاعلية للمشروع كذلك الأثر والاستدامة بهدف مراجعة الإنجازات التي حققتها المشروع مقابل ما خطط له.

#### هدف التقييم:

يعتمد هدف التقييم على نوعية الفرد الذي يقوم بعملية التقييم. إذا كان الهدف الحكم على المشروع أو المؤسسة من قبل هيئة خارجية. يصبح دور المقيم مثل القاضي لا يستهدف التعلم والتطوير بل اتخاذ قرار بالاستمرار أو التوقف .. الخ.

ولكن إذا كان الهدف التعلم من الخبرة والتطوير فلا بد أن يشترك في التقييم جميع الأطراف المعنية والمسؤولة عن المشروع. ولذلك من المفضل دائماً أن يكون هناك فريق للتقييم. إذا لم تشارك الأطراف المعنية والمسؤولة عن أى قضية موضع التقييم. فإن نتيجة التقييم الحقيقية بالتعلم والتطوير تكون شديدة الضعف. وفي المقابل فإن مشاركة تشكيل فريق للتقييم من الأطراف المختلفة يساهم في بلوغ نتيجة أكثر فاعلية لرؤية المنظمة والمشروع قيد التقييم. ويوضح الجدول أدناه بعض مميزات وعيوب المقيم الخارجي مقارنة بالمقيم الداخلي. وتوضح الخبرة الشخصية أن الجمع بين الإثنين في فريق. إذا توفرت الموارد يضمن مردوداً أفضل. مع التأكد على أهمية توغير وتنويع الكفاءات الضرورية والأدوار اللازمة لتعظيم فائدة التقييم. على سبيل المثال إذا كنا نريد تقييم مستوى إدراج النوع الإجتماعي بشكل مؤسسي فقد نحتاج إلى فريق يحتوي على متخصص/ة في التطور المؤسسي وكذلك متخصص/ة في النوع الإجتماع مع المسؤولين عن المؤسسة.. الخ.

#### المقيم الخارجي

شخص قادر على رؤية البرنامج بنظرة جديدة باعتباره غير مشارك فيه. لذلك لن يكسب أو يخسر شيئاً من التقييم. ومثل هذا المقيم لن يتأثر كثيراً بهيئة العاملين بالبرنامج أو الممولين أو الصداقات أو الأحقاد. فمن المرجح أن يكون أقل إنحيازاً وأكثر قدرة على أن يكون موضوعياً في ذات الوقت يجب أن تتوفر في المقيم الخارجي الخبرة والمهارة الخاصة بعملية التقييم.

## المقيم الداخلي

شخص من داخل البرنامج أو ممن يعرفون البرنامج جيداً. يعرف فعلياً اتجاه عمل البرنامج وكذلك أهدافه ومشاكله ونقاط ضعفه. ومع ذلك فإنه يجد صعوبة في إعداد تقرير تقييمي غير منحاز لإمكانية تأثيره بمشاعر الحب والكراهية داخل المؤسسة.

## جدول يوضح مميزات وعيوب المقيم الخارجي والداخلي

المقيم الداخلي	المقيم الخارجي
يعرف البرنامج جيداً	يستطيع أن يرى البرنامج بنظرة جديدة
يجد صعوبة في أن يكون موضوعياً	غير مشترك شخصياً في البرنامج لذا فمن السهل أن يكون موضوعياً
جزء من الهيكل التنظيمي والسلطة في البرنامج	ليس جزءاً من الهيكل التنظيمي للبرنامج
قد يكون مدفوعاً بأماله لتحقيق مكسب شخصي	لن يكسب شيئاً من البرنامج ولكنه قد يكسب الاحترام والثقة
قد يكون غير مدرب خاصة في طرق التقييم	مدرب على طرق التقييم وربما لديه خبرة في التقييمات الأخرى ويعتبر كخبير بالنسبة للبرنامج
البرنامج مألوف لديه لذا فهو يفهمه ويستطيع أن يفسر السلوك والاتجاهات الشخصية	شخص خارجي وقد لا يتفهم البرنامج أو الأفراد المشتركين فيه
معروف للبرنامج لذا فهو لا يمثل تهديداً	ربما بسبب قلقاً لعدم تأكد الأشخاص العاملين في البرنامج من دافعه

### مستويات التقييم:

#### 1- بالنسبة للأفراد:

- دوري
- عقب الأنشطة
- نهاية السنة المالية

#### 2- بالنسبة لتقييم المؤسسة:

عادة تتم عملية التقييم كل ثلاث سنوات وربما أقل من ذلك إذا تغيرت الظروف المحيطة أو إذا توافر لدى القيادة أسباب تدعو للقلق.

#### 3- بالنسبة لتقييم البرامج/ المشاريع :

- نهاية المشروع
- مرحلي (منتصف المدة)
- دوري (متابعة ورصد)
- إذا كان للبرنامج أهداف طويلة المدى فسوف يكون من غير المجدي قياس الأثر بسرعة أي قبل عامين على الأقل.
- إذا كان البرنامج قصير المدى (مثل دورة تدريبية) في هذه الحالة يتم إجراء التقييم عندما ينتهي البرنامج.

## الدرس الثاني: المراحل الرئيسية لعملية التقييم

عملية التقييم تتكون من ثلاث مراحل رئيسية، حيث تتضمن مرحلة التخطيط، والإعداد والتنفيذ للتقييم.

### 1- مرحلة التخطيط :

التخطيط هو المقدرّة على وضع خُطةٍ للسَّير وفقها من نقطة البداية حتّى تصل إلى نُقطة التَّهَيّئة، آخذًا بعين الاعتبار كلّ ما قد يعترضك في طريقك من نُقطة البداية حتّى التَّهَيّئة من المُعَوِّقات والعقبات والمشاكل، بحيث تكون لديك خُطة بديلة للطوارئ والأزمات، وتصورات مستقبلية لأية مشاكل وسُبل معالجتها واحتوائها، وتساعد خطط الرصد والتقييم والبحث على ما يلي:

أ. إعطاء أولوية لاحتياجات صانعي القرار- الأكثر إلحاحًا- من المعلومات والتركيز عليها.

ب. التخطيط بأسلوب واقعي من ناحية توقيت الأنشطة ومتطلبات التنفيذ العملي وقدرات المكاتب والشركاء.

ج. المعرفة المسبقة بما يمكن إجراؤه من أنشطة الرصد والتقييم

د. توفر رابطًا مع التخطيط ووضع الموازنات للبرامج.

عند تقرير نوع التقييم المراد إجراؤه، يجب أخذ النقاط التالية في الاعتبار:

- 1) ما هو الغرض من التقييم أي التعلم أو المساءلة أو صنع القرار؟
- 2) من هو الجمهور المستهدف من المعلومات الناتجة عن التقييم؟
- 3) ما نوع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و/أو المساهمة في التعلم؟
- 4) ما هو نطاق التقييم (أي الإطار الزمني والتمثيل الجغرافي واتساع البرامج والمشروعات المتضمنة)؟
- 5) ما هي الموارد المتاحة لجمع المعلومات (أي بشرية، مالية، زمنية)؟
- 6) ما هي المعلومات اللازمة (أي هل هناك اجتماع استراتيجي، هل البرنامج يقترب من نهايته)

### وضع موازنة التقييم:

من الضروري تخصيص موازنة أساسية لعملية التقييم على مستوى المكاتب كجزء من عملية التخطيط ووضع الموازنات بشكل عام ويجب أن يتم استكمال هذه الموازنة الأساسية المخصصة بتخصيصات لتقاسم التكاليف في الموازنة، مثل التزامات الجهات المانحة تجاه تقييم برامج ومشروعات محددة.

### 2- الإعداد للتقييم

أ. إنشاء فريق لإدارة التقييم:

يجب إنشاء فريق لإدارة التقييم للإشراف على عملية التقييم ويجب أن يتم التنسيق بشأنه مع مدير ويجب أن يضم الفريق أعضاء من الإدارة العليا ومسؤولي الرصد والتقييم أو جهات التنسيق ومسؤول البرنامج المسؤول عن البرنامج المراد تقييمه. وفي حالة

التقييمات المشتركة، قد يتضمن الفريق أيضًا ممثلي الكيانات الشريكة. يجب أن يضمن مسؤول البرنامج أن يتناول التقييم الفجوات في المعلومات وأسئلة التقييم ذات الصلة بالبرنامج المراد تقييمه.

### ب. تقدير قابلية التقييم

في الحالة المثلى، يجب تصميم جميع البرامج والمشروعات بحيث تتيح القيام بعمليات الرصد والتقييم بقوة. ويعد تقدير قابلية التقييم عملية منهجية يقصد منها تحديد ما إذا كان تدخل مافي حالة تسمح بأن يتم تقييمه وله ما يبرره وممكنًا ويحتمل أن يؤدي إلى معلومات مفيدة. كما يساعد تقدير قابلية التقييم على إعداد البرنامج لخلق الظروف اللازمة للتقييم وعادة ما يُجرى في بداية التدخل ولكن يمكن إجراؤه في أي وقت أثناء التنفيذ، ولا يعتبر تقدير قابلية التقييم بديلاً عن تصميم البرامج بجودة عالية، إذ يعتبر تقدير قابلية التقييم مفيداً لضمان جاهزية التدخل للتقييم.

وسوف يستعرض تقدير قابلية التقييم ما يلي:

- تصميم البرنامج
- إتاحة المعلومات والبيانات ذات الصلة بالرصد
- ملاءمة السياق للتقييم

إذا خلص تقدير قابلية التقييم إلى أن البرنامج يمكن تقييمه أو تحديد مقاييس محددة يمكن أن يعتمدها التقييم لكي يتناول أوجه القصور في البرنامج، يمكن أن ينتقل مدير التقييم إلى الخطوة التالية:

### ج. تحليل أصحاب المصالح وإشراكهم

من الخصائص المميزة للتقييمات المراعية للنوع الاجتماعي إشراك أصحاب المصالح- بما في ذلك النساء والرجال والفئات الضعيفة، مثل الشعوب الأصلية والأشخاص ذوي الإعاقة وما إلى ذلك وفيما يلي العديد من المبادئ الرئيسية لاتباعها عند إشراكهم:

- **الشمول:** خذ في اعتبارك جميع المجموعات المتأثرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة – أصحاب المصالح، ومتحملي المسؤولية وأصحاب الحقوق – وتحلى بالحساسية حيال الفروق بينهم. تصنيف الفئات طبقاً للمعايير ذات الصلة (الجنس، الطبقة، العمر، العرق، الدين وما إلى ذلك) والاهتمام بالفئات التي تستفيد والفئات التي تُسهم في التدخل الخاضع للمراجعة.
- **المشاركة و الانعكاسية:** إشراك أصحاب المصالح في مشاركة هادفة وفعالة في تصميم التصميم وإدارته وإجرائه وتقييم ما إذا كان أصحاب المصلحة قادرين على المشاركة أم لا في تصميم وتنفيذ ورصد المشروع موضوع المراجعة وما إذا كان المشروع والتقييم يعكس هذه المشاركة.
- **الاحترام:** معاملة جميع أصحاب المصالح، وبخاصة المعرضين للخطر باحترام لثقافتهم ولغتهم ونوعهم وموقعهم وقدراتهم ووضع طرق مناسبة لإشراكهم والخضوع للمساءلة أمامهم.

■ **الشفافية والمساءلة:** ضمان أن يتسم تصميم وإجراء التقييم بالشفافية والاستجابة للأسئلة حول جميع جوانب العملية. يجب أن تتاح النتائج للجمهور باللغات والصيغ الأخرى التي يمكن لأصحاب المصلحة الوصول إليها، ويجب إعطاء الإفادة الارتجاعية إلى أصحاب المصالح حول عملية التقييم ونتائجه واستخدامه.

### **فوائد مشاركة أصحاب المصلحة:**

هناك عدة فوائد يمكن الحصول عليها من التفكير في كيفية تحديد وإشراك النساء والرجال بالإضافة إلى الفئات الضعيفة ومتحملي المسؤولية وأصحاب الحقوق وغيرهم من أصحاب المصلحة منذ بدء التقييم، كما أن إشراكهم يعتبر أساسي لبناء الملكية وتعزيز المساءلة وتشجيع استخدام التقييم.

(1) **الاسهامات:** ويؤدي وجود أكثر من منظور إلى إثراء عملية تصميم التقييم ونهجه، بما في ذلك تحديد قضايا المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان والتداعيات التي ربما لم تكن صريحة في تصميم وتنفيذ البرنامج، وتحديد وإيجاد الحلول بصورة جماعية للقيود المفروضة على التقييم والتحديات التي تواجهه، وتيسير وتوجيه إجراء التقييم، وإدخال مفاهيم واقعية ميدانية على عملية استعراض وتقييم نتائج التقييم، واستنتاجاته وتوصياته.

(2) **الاستخدام والفائدة:** يتمثل ذروة تعريف نجاح التقييم في مدى استخدامه وفائدته. وقد أثبتت الأساليب التشاركية في التقييم أنها تؤدي إلى زيادة في مصداقية نتائج التقييم وبالتالي استخدامه. وتؤدي المشاركة المبكرة لأصحاب المصلحة إلى إدارة التوقعات بشأن ما يمكن للتقييم أن يقدمه من خلال إشراك الجهات الفاعلة الرئيسية في تحديد سبب إجرائه. تعد مشاركة أصحاب المصالح أمراً بالغ الأهمية لبناء الملكية وتعزيز استخدام التقييم.

(3) **بناء القدرات:** تعتبر المشاركة في عملية التقييم في حد ذاتها تجربة للتعلم ويمكن أن تؤدي إلى بناء قدرات أصحاب المصالح من خلال زيادة التعرض لقضايا المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان وأساليب التقييمات المراعية للنوع الاجتماعي. ويمكن أن تساعد على إيجاد روابط صريحة بين البرامج وبين الأهداف الأعم التي تتمثل في التغيير الاجتماعي وتشجيع الممارسات الجيدة وتتبع وقياس المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان، ويمكن أن تكون بمثابة خطوة على طريق مساعدة متحملي المسؤولية والمسؤولين الحكوميين أو السلطات (على الالتزام بواجباتهم في مجال المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان).

(4) **المساءلة:** إن الجمع بين أصحاب الحقوق والمسؤولين عن تنفيذها يخلق مجالاً للمساءلة المتبادلة، والشفافية وتطبيق المبادئ الرئيسية للمساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان.

(5) **التمكين:** يمكن أن يؤدي إشراك أصحاب المصالح والمستفيدين في جميع مراحل عملية التقييم وإتاحة المجال لهم لتحديد كيفية القيام بعملية هادفة من التقييم والتدبر، إلى تمكين المشاركين من الشعور بملكيتهم لتدخلات التنمية.



### تحديد أصحاب المصالح:

يجب أن يقوم مدير التقييم بإجراء تحليل أصحاب المصالح باستخدام مصفوفة تحليل أصحاب المصالح لتحديد من ينبغي أن يشارك وكيف ومتى يشارك بالإضافة إلى صلة جماعة معينة بالغرض من التقييم واستخدامه، ورغم أن هناك فوائد كثيرة لإشراك أصحاب المصلحة في تصميم التقييم والتخطيط له وإجرائه، إلا أن مدير التقييم سوف يحتاج إلى الموازنة بين هذه الفوائد وبين مستوى الحياد المطلوب في التقييم. وبالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية التقييم يمكن أن تمثل تحديًا، وقد تكون لها تبعات من ناحية التكلفة والوقت.

### 3- وصف الغرض من التقييم:

يجب أن يتضمن: السبب وكيفية استخدام نتائج التقييم ومن سيستخدمها. يمكن أن يتمثل الغرض من التقييم في التعلم أو المساءلة أو صنع القرار.

### 4- تحديد أهداف التقييم:

يجب أن تتبع أهداف التقييم الغرض منه. ويجب أن تكون محدودة العدد وأن تتم صياغتها بوضوح بالنظر إلى المعلومات المتاحة عن البرنامج والسياق الذي يجري تنفيذ البرنامج فيه والسياق الذي سوف يُجرى فيه التقييم. يجب وضع الأهداف في إطار منظور المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان. عادة ما تحدد الأهداف معايير التقييم التي سوف يتم تقييم البرنامج أو التدخل على أساسها.

### 5- تحديد معايير التقييم:

تعتبر معايير التقييم هي المقياس المعياري الذي تصدر بالنسبة له أحكام التقييم. وتتسق معايير التقييم في هيئة الأمم المتحدة للمرأة مع تلك الصادرة عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وتشمل المعايير التي تستند إلى مبادئ المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان الدولية. تشمل المعايير القياسية ما يلي: الملاءمة والفعالية والكفاءة والاستدامة والأثر (حيثما أمكن).

بالإضافة إلى ذلك، يجب تقييم الترابط والاتصال والتغطية والتنسيق والابتكار والمساواة بين الجنسين بما في ذلك بعض القضايا مثل المساواة وعدم التمييز والمشاركة والدمج والتمكين والمساءلة والتحول الاجتماعي. ويوصى باستخدام معيار منفصل للمساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان لضمان تحليل مفصل لهذه الجوانب. ويعتمد اختيار معايير التقييم للتقييمات على الأمور المحددة الخاصة بكل تقييم، ويجب أن يستند هذا الاختيار إلى معلومات عن خصائص التدخل المعني وسياقه. وفي حالة عدم استخدام واحد أو أكثر من معايير التقييم القياسية، فيجب شرح الأساس المنطقي لذلك في كلٍ من الاختصاصات وتقرير التقييم. ومن المهم ترتيب أولوية هذه المعايير طبقًا لاحتياجات المعلومات التي تم تحديدها مع أصحاب المصلحة وقابلية تقييم هذه الجوانب. وسنتناول المعايير الدولية للتقييم كما يلي:

#### أ. معيار الموائمة والارتباط:

معيار الارتباط يقيس مدى ملائمة المشروع للمؤسسات والجمعيات والممولين والفئات المستهدفة، وأن على إدارة المشروع في هذا المعيار اختيار الفئات المستهدفة المناسبة ومعروفة إحتياجاتهم الحقيقية، وأن يتم تصميم المشروع بحيث يلبي هذه الإحتياجات.

## ■ ضوابط معيار الموائمة والارتباط لوكالة اليابان للتعاون الدولي:

- المشروع يسير وفق احتياجات الدولة أو المنطقة أو المجتمع المستهدف.
- المشروع يسير وفق إحتياجات الفئة المستهدفة.
- المشروع يتوافق مع السياسة التنموية للدولة الشريكة.
- يمثل إستراتيجية لخلق تأثير مناسب في النواحي التنموية للمجال المستهدف والقطاعات المستدفة.
- تملك الدولة المانحة ميزة تنافسية من حيث التكنولوجيا.
- الفوائد والمنافع من التأثير وعبء التكاليف موزعة بعدالة.
- يوجد تأثيرات جانبية للمشروع خارج نطاق الفئة المستهدفة.
- عملية اختيار الفئة المستهدفة كان ملائما.

## ■ ضوابط معيار الموائمة والارتباط للاتحاد الاوربي:

- تحديد الفئات المستهدفة والشركاء.
- التعرف على المشاكل الحقيقية للفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتها بالمشاركة.
- تحليل الدروس المستادة من الخبرات السابقة.
- تصميم المشوع بحيث يحل مشاكل الثات المستهدة ويلبي احتياجاتها.
- تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها المشروع.
- وضع تتيبات للتنسيق والتشبيك مع الشركاء.
- وضع نظام متابعة وتقييم مناسب وفعال.

## ب. معيار الفاعلية:

يركز معيار الفاعلية على تقدير مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستتحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج والأثر المحدد، ويقيس معيار الفاعلية مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها (المخرجات والنواتج والأهداف) ويتضح مما سبق أن معيار الفاعلية يقيس مدى القرب من تحقيق الأهداف، وما هي العوامل التي قد تعرقل تحقيق هذه الأهداف.

## ■ ضوابط معيار الفاعلية لوكالة اليابان للتعاون الدولي:

- الهدف من المشروع مذكور بوضوح.
- مؤشرات قياس الأهداف تعبر بدقة عن الأهداف .
- طرق الحصول على مؤشرات قياس الأهداف ملائمة.
- بانتهاء المشروع سيتحقق الهدف العام من المشروع .
- تحقيق أهداف المشروع.
- تم فهم هدف افتراضات المشروع بشكل صحيح.
- لا يوجد أي عوامل تعرقل تحقيق أهداف المشروع.

## ■ ضوابط معيار الكفاءة للاتحاد الاوربي:

- مدى تحقيق الأهداف المحددة المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الإطار المنطقي للمشروع.
- مدى تحقيق التغيير والتنمية الفوائد المخطط لها للفئات المستهدفة.
- هل الفرضيات والمخاطر كانت صحيحة وهل كان هناك مخاطر جديدة.
- هل ظهرت مشاكل نظراً لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة.

## ج. معيار الكفاءة:

يعرف معيار الكفاءة على أنه مقياس لكيفية استخدام المدخلات كالموارد المالية والبشرية والتقنية والمادية بشكل اقتصادي وأمثل للحصول على المخرجات، ويقاس 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 نوعياً وكمياً وخلال الوقت المحدد، ويمكن القول أن معيار الكفاءة عبارة عن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق المخرجات المخطط لها وذلك بأقل جهد ووقت وتكلفة.

## ■ ضوابط معيار الكفاءة لوكالة اليابان للتعاون الدولي:

- المؤشرات المستخدمة لقياس المخرجات تعبر عن معناها بدقة.
- الأهداف من المخرجات مناسبة ملائمة.
- وسائل الحصول على مؤشرات المخرجات مناسبة.
- كفاءة الأنشطة المخطط لها تحقق المخرجات.
- المدخلات من حيث الكم والكيف والجودة مناسبة لتنفيذ الأنشطة الفعاليات.
- بالنسبة للافتراضات الهامة من الأنشطة وحتى المخرجات تم فهمها بدقة.
- اختيار التوقيت لمدخلات بشكل مناسب.
- الهدف والمخرجات من المشروع يبرز التكلفة المستثمرة فيه.

## ■ ضوابط معيار الكفاءة للاتحاد الاوربي:

- مدى تحقق المخرجات المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الإطار المنطقي للمشروع.
- نوعية الادارة اليومية شاملاً الموازنة والموظفين والمعلومات والمخاطر .
- تكاليف مخرجات المشروع مقارنة بتدخلات أخر و تبرير التكاليف بالفوائد.
- نوعية المتابعة موجودة أم لا وهل يتم الاستفادة منها .
- هل تم تحقيق نتائج غير مخطط لها.

## د. معيار الأثر:

يوضح التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل. بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة. وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية أو إجتماعية أو ثقافية، أو من أنواع أخير، حيث يتم تحليل الهدف العلم باعتباره تأثيراً متوقعاً بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة، ويفحص أثر المشروع على المدى

البعيد. ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وإنجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب، ويعكس معيار الأثر مدى امتداد وانتشار الفوائد التي تلقتها الفئات المستهدفة لأعداد أكبر من الناس في المجتمع أو المنطقة. كذلك يعكس الأثر مساهمة المشروع في تطوير القطاع ذات العلاقة، ويمكن القول أن معيار الأثر يقيس مدى تحقق الهدف العام للمشروع والمنظمة على مستوى الفئات المستهدفة والمجتمع على المدى البعيد.

#### ■ ضوابط معيار الأثر لوكالة اليابان للتعاون الدولي:

- المؤشرات المستخدمة لقياس الهدف العام تعبر عن معناة بدقة.
- المؤشرات والأهداف الفرعية للهدف العام ملائمة في ظل البيانات الأساسية.
- طرق الحصول على المؤشرات للهدف العام ملائمة ومناسبة.
- هل يوجد علاقة منطقية بين الهدف العام للمشروع والأمور التنموية.

#### ■ ضوابط معيار الأثر للاتحاد الاوربي:

- مدى تحقيق الهدف العام و مدى مساهمة المشروع في تحقيق هذا الهدف .
- مدى انتشار الأثر الاقتصادي للمشروع على الموظفين ومقدمي الخدمات .
- مدى مساهمة المشروع في تطوير القطاع المستهدف فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية.
- قصص النجاح والدروس المستفادة الوسائل والحلول الإبداعية.

#### هـ. معيار الاستدامة:

يتحقق معيار إستدامة المشروع من تقدير مدى استمرار نتائج، أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد، وهو ديمومة نتائج المشروع بعد إنتهائه. ومعيار لاستدامة يعكس ما إذا كانت الفوائد للفئات المستهدفة ستستمر بعد انتهاء التمويل الخارجي، ومما 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 ودمجها ضمن هيكلتها، والثاني الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

#### ■ ضوابط معيار الاستدامة لوكالة اليابان للتعاون الدولي:

- يوجد لدى المؤسسة الشريكة كفاءة طاقة تنظيمية لتنفيذ الأنشطة ومن ثم تحقيق التأثير المطلوب بعد انتهاء التعاون.
- يستمر التعامل بنفس سياسة المنحة (المساعدة) بعد انتهاء التعاون مع الشركاء .
- عينة تجريبية من موقع معين لاختبار هدف ما.
- إعداد التعليمات والأنظمة القانونية الخاصة بالمنحة.
- الإحساس بملكية المشروع متحقق فعلا لدى المؤسسة المنفذة من لحظة ما قبل البدء بالمشروع.

## ■ ضوابط معيار الاستدامة للاتحاد الاوربي:

- مدى امتلاك الشركاء لأهداف وإنجازات المشروع وصل ثم التنسيق معهم طوال فترة تنفيذ المشروع.
- مدى كفاية موازنة المشروع المشروع لتحقيق مخرجات وأهداف المشروع.
- مدى تناغم أنشطة المشروع مع العوامل الإجتماعية الثقافية .
- مدى الأخذ بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة مثل الحكم الرشيد.
- مدى القدرة على إدارة التكنولوجيا المتوفرة بدون الحاجة لمساعدة خارجية.
- مدى الإستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام الشركاء وكذلك دمج المشروع ضمن هيكلتها.
- مدى الإستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

## 6- تحديد أسئلة التقييم الرئيسية:

تسهم أسئلة التقييم في تحديد الأهداف بشكل أفضل من خلال الربط مع هدف ومعايير التقييم. سوف تكون الأسئلة الرئيسية المذكورة في الاختصاصات بمثابة أساس لوضع أسئلة أكثر تفصيلاً من قبل فريق التقييم.

ويجب ذكر الأسئلة بدقة لكي ترشد المقيّم في تصميم التقييم وجمع المعلومات والبيانات. وبالتالي، فإن قابلية الأسئلة للتقييم يجب تقديرها طبقاً لما إذا كان فريق التقييم سوف يتوفر له الوقت والموارد والمعلومات لكي يقدم إجابات موثوقة عن هذه الأسئلة.

وسوف يحتاج مدير التقييم إلى تضمين أسئلة التقييم التي لا ترتبط بنواتج المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان وآثار البرنامج فحسب، وإنما تلك التي ترتبط أيضاً بأبعاد المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان في مراحل التخطيط والرصد والتقييم من التدخل. ومن المهم تقييم آثار جميع التدخلات بالنسبة للمساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان، بغض النظر عن طبيعة التدخل ونطاق تركيزه والمقاصد الأصلية منه.

يجب أن يحقق مدير التقييم التوافق على أسئلة التقييم، بما في ذلك الجوانب المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان، مع جميع أصحاب المصلحة من خلال فريق الإدارة. ويمكن تنظيم أسئلة بحيث تدور حول معايير التقييم المختارة ويجب أن يقدم التقييم النتائج طبقاً لذلك. وبوجه عام، سوف يؤدي وضع ثلاثة إلى خمسة أسئلة تتعلق بكل من المعايير المختارة إلى تقييم أكثر تركيزاً.

على سبيل المثال:

- إلى أي مدى يعتبر التدخل ملائماً للاحتياجات والأولويات التي حددها المستفيدون؟
- إلى أي مدى يتسق التدخل مع الأطر المعيارية ذات الصلة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؟
- ما هي الميزة المقارنة لهيئة الأمم المتحدة للمرأة في هذا المجال بالمقارنة بغيرها من كيانات الأمم المتحدة والشركاء الرئيسيين؟

- إلى أي مدى تم تحقيق النواتج المتوقعة وكيف أسهمت هيئة الأمم المتحدة للمرأة في ذلك؟
- إلى أي مدى أحرزت المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة تقدمًا نتيجة التدخل؟
- ماذا كانت الآثار غير المقصودة للتدخل، إن وجدت؟
- إلى أي مدى تم تطوير القدرات لضمان استدامة الجهود والفوائد؟
- كيف سيتم ضمان فوائد التدخل بالنسبة لأصحاب الحقوق؟

## 7- تحديد نطاق التقييم:

يصف نطاق التقييم ما سوف يتم تضمينه أو عدم تضمينه في التقييم. يوفر تحديد النطاق فرصة للمفاضلة بين الأشياء الهامة المراد الحصول عليها من التقييم في مقابل ما يمكن تحقيقه فعليًا.

### يحدد نطاق التقييم:

- أ. التوقيت: متى سيتم إجراء التقييم في دورة حياة البرنامج في المنتصف أو عند نهاية البرنامج أو ما إلى ذلك.
- ب. الإطار الجغرافي: هل سيغطي المنطقة بأسرها التي عمل فيها البرنامج / قدم خدماته أم سيغطي بعض المناطق المختارة.
- ج. تغطية البرنامج أو المشروع: ما إذا كان سيتضمن جميع جوانب البرنامج أم يركز على عناصر محددة.
- د. التغطية المواضيعية: ما إذا كان سيتضمن جميع جوانب الموضوع (مثل إنهاء العنف ضد المرأة والمشاركة السياسية وما إلى ذلك، أم سيركز على موضوع فرعي محدد (مثل العنف المنزلي أو مناصري المساواة بين الجنسين أو ما إلى ذلك).
- هـ. القيود: قيود التقييم في ضوء نطاقه، حيث يجب أن يأخذ النطاق في الاعتبار التقييمات الأخرى القائمة أو المخططة لنفس الموضوع للحد من الازدواجية واستخدام الموارد الشحيحة على نحو أكثر فعالية. يجب وصف العلاقة بين التقييم المخطط وغيره من التقييمات المرتبطة به، بما في ذلك كيف ستستخدم المعلومات من هذه التقييمات الأخرى لإرشاد المُقيّم عند تصميم التقييم وجمع المعلومات والبيانات.

## 8- اختيار تصميم التقييم المناسب:

يجب أن يتضمن القسم المعني بتصميم التقييم في وثيقة الاختصاصات وصفًا واضحًا للتصميم المختار وأن يتضمن العملية والمنهجية المتبعة. وفي حين ينبغي وضع نوع التقييم وتصميمه، إن أمكن، في الاعتبار في مرحلة التخطيط، إلا أن الاختصاصات ينبغي أن تحدد تفاصيل التصميم. ويمكن استشارة متخصص التقييم الإقليمي عند تحديد أنسب تصميم للتقييم واساليبه.

ويجب أن تتيح منهجية التقييم تحقيق الغرض من التقييم، وأن تتسق مع تصميم التقييم، وتتناول معايير التقييم وتجيب على الأسئلة الرئيسية من خلال أساليب لجمع البيانات وتحليلها تتسم بالمصداقية ومراعية للاعتبارات النوعية.

## 9- وضع الشروط المرجعية بما يلي:

أ. استعراض نطاق واسع من مصادر البيانات (مثل الوثائق والمعلومات الميدانية ونظم المعلومات المؤسسية والسجلات المالية وبيانات وسائل التواصل الاجتماعي والمستفيدين والموظفين ووصف أساليب جمع البيانات وتحليلها مثل ( ودراسات الحالة والاستبيانات والمقابلات وجماعات التركيز والمراقبة وزيارة الموقع وما إلى ذلك). والتي سوف تتعامل مع قضايا المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان، وسوف يقوم المقيّم بتوضيح الأساس المنطقي النهائي للاختيار والقيود الواجب مراعاتها عند اختيار وسيلة جمع البيانات.

ب. تحديد أدوات تشاركية للتشاور مع جماعات أصحاب المصلحة واقتراح خطة لدمج النساء والأفراد/الجماعات الضعيفة و/أو التي تتعرض للتمييز في عملية التشاور وخطة للترجمة إن لزم الأمر.

ج. النص على وجوب قيام المقيّم بوضع خطة تفصيلية تشمل كيفية ضمان حماية الخاضعين للتقييم واحترام السرية.

د. النص على ضرورة قيام المقيّم بوضع إطار لأخذ العينات (المنطقة والسكان الممثلين والأساس المنطقي للاختيار وآليات الاختيار والقيود المفروضة على العينة) وتحديد كيف سيتعامل هذا الإطار مع مختلف أصحاب المصلحة في التدخل.

هـ. النص على ضرورة قيام المقيّم باتخاذ تدابير لضمان جودة البيانات أدوات جمع البيانات واعتماديتها وصلاحيتها ومدى استجابتها لاعتبارات المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان،

و. ويجب مراجعتها مع مصادر أخرى للمساعدة في ضمان نتائج قوية.

ز. يجب أن تبين عملية التقييم المراحل المختلفة للتقييم، وأن تحدد المهام الرئيسية المسؤول عنها كل مقيّم وأن تتضمن جدولاً للتنفيذ. تعتمد تفاصيل عملية التقييم على النهج المختار. ولكن، يجب أن تنص الاختصاصات على مراحل التقييم التالية:

■ الإعداد: يشمل هذا تحليل أصحاب المصلحة وإنشاء فريق الإدارة والفريق المرجعي، ووضع الاختصاصات وتعيين فريق التقييم.

■ الإجراء: تقرير البدء وورش عمل أصحاب المصلحة وجمع البيانات والتحليل.

■ الإبلاغ: تقديم النتائج الأولية ومسودة التقرير والتقرير النهائي.

■ الاستخدام والمتابعة: استجابة الإدارة وتوزيع منتجات التقييم ومتابعة تنفيذ استجابة الإدارة الاعتبارات الأخلاقية لأساليب التقييم أحد أهم خطوات تقييم الأساليب المختلفة التي سوف تستخدم في التقييم هي أن يوضع في الاعتبار الضوابط الأخلاقية التي يمكن استخدامها لحماية السرية والكرامة والحقوق والرفاه للأشخاص الخاضعين للتقييم. حيث من خلال التقييم، قد يتم جمع معلومات حساسة تتعلق بانتهاكات الحقوق والتي سوف تتطلب من المتضررين مناقشة هذه المسائل مع المقيّمين. ولا بد أن المقيّمين/المقيّمات المعنيين/المعنيات بتقييم ما إذا كانت بعض الأساليب قد تنطوي على ضرر أكبر من فائدتها بالنسبة للشخص أو المجتمع المحلي

المتضرر. ولحماية المشاركين/المشاركات في التقييم، يجب أن تحتوي الاختصاصات على خطة واضحة لكيفية استخدام المعلومات، وتضمينها في التقارير ومن سيستفيد من هذه المعلومات. ويجب أن توضح الخطة كيف سيتم الحصول على الموافقة الواعية وأن تنص صراحة على أن أسماء الأفراد الذين تم التشاور معهم أثناء جمع بيانات التقييم لن تصبح متاحة للجمهور. وعلى وجه الخصوص، يجب وضع بروتوكول مفصّل لإشراك المتضررين/المتضررات من العنف لضمان حماية حقوقهم وتجنب إلحاق المزيد من الأذى بهم .

■ تطبيق المبادئ التوجيهية الأخلاقية الصادرة عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم على اختيار أساليب التقييم وعلى مدار عملية التقييم بأسرها. يعتبر اتباع هذه المبادئ أمرًا أساسيًا لضمان تضمين النساء والأفراد والجماعات التي تتعرض للتهميش و/أو التمييز. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن تلتزم التقييمات المُراعية للنوع الاجتماعي بالالتزامات تجاه المشاركين:

- احترام الكرامة والتنوع
- حق تقرير المصير
- الامتثال للقواعد في التعامل مع الفئات الضعيفة (مثل أخلاقيات الأبحاث التي تتناول الأطفال الصغار أو الفئات الضعيفة)
- الإنصاف
- السرية

## 10- اختيار فريق التقييم:

تعتبر الاختصاصات هي أساس طلب وانتقاء المقيمين/المقيّمات. وهي تحدد احتياجات الكيان الذي أصدر التكليف بالتقييم وتحدد المتطلبات. ويجب أن تصف المهارات والخبرات والمؤهلات وغيرها من الكفاءات ذات الصلة التي سوف تلزم لإجراء التقييم بكفاءة- سواء من خلال مؤسسة استشارية أو من خلال مستشار أو مستشارين. وهي تحدد حجم الفريق المطلوب وتقدير عدد الأيام المتوقعة للقيام بالتقييم. وإذا سمحت الموارد، يكون استخدام فريق تقييم (أي أكثر من مستشار تقييم واحد) أمرًا مثاليًا نظراً لأنه يمكن أن يوفر نطاقاً من الخبرات ووجهات النظر المختلفة.

أ. يجب أن تكون فرق التقييم الكبيرة متعددة الثقافات وتحقق التوازن بين الجنسين والتمثيل الجغرافي.

ب. تدبّر بحرص جميع الخبرات التي قد تكون مطلوبة لإجراء التقييم بناءً على طبيعة البرنامج وسياقه وقد لا تتواجد هذه الخبرات في شخص واحد ولكن كخبرات جماعية لفريق التقييم.

ج. استشر أصحاب المصالح الرئيسيين عند تحديد المهارات المطلوبة، ومعايير الاختيار وتشاور مع فريق الإدارة بما في ذلك مُتخصص/ة التقييم الإقليمي حول الاختيار النهائي.



د. تأكد من أن الاختصاصات تحدد بوضوح متطلبات المقيم/ة وتشير إلى الإطار الزمني المتوقع والنتائج القابلة للتسليم.

هـ. يجب أن تحتوي الاختصاصات/الشروط المرجعية على مواصفات كافية لنطاق عريض من التطبيقات ولكن يجب توخي الحرص لئلا تحتوي على مواصفات أكثر من اللازم حتى يظل المُقيم/ة الذي يقع عليه الاختيار يتمتع/تتمتع بالقدر الكافي من المرونة يسمح بتصميم تقييم يفي بالاحتياجات المحددة في الاختصاصات على أفضل نحو ممكن.

و. قم بعملية مفتوحة وتنافسية لتوظيف فريق التقييم. يجب أن تتسم العملية بالحياد والنزاهة والشفافية ويجب أن يتوافر الوقت الكافي للتوظيف.

ز. أشرك الأخصائيين/الأخصائيات المحليين/المحليات، نظراً لأن هذا يوفر فهماً أفضل للسياق المحلي ويمكن أن يكون حافزاً "للاقتناع" بالتقييم. كما قد يضيف ذلك المصداقية على عملية التقييم وتوصياته. وهو أيضاً وسيلة هامة لتقوية القدرات الوطنية في مجال التقييمات المراعية لإعتبارات النوع الإجتماعي. وأخيراً، فإن إشراك الأخصائيين المحليين سوف يؤدي إلى خفض تكاليف التقييم نتيجة تكاليف السفر. ولكن، لا بد أن توضع المخاوف المتعلقة بعدم التحيز في الاعتبار عند اختيارهم.

ح. إذا تم توظيف فريق، فانظر في مدى ملاءمة الفريق بالكامل. هل سيعمل الأفراد بصورة جيدة كفريق؟ (من المهم أيضاً ضمان توازن مختلف المهارات ووجهات النظر).

ط. إن الحصول على الخبرات أو مجموع الخبرات المناسبة ليس بالأمر الهين ويتطلب الكثير من الوقت والمجهود. ويجب أن يُعطى المتقدمون ثلاثة إلى أربعة أسابيع لإعداد مقترحاتهم لتعظيم عدد الطلبات المحتملة من مُقيمين/مقيّمات ذوي/ذوات جودة عالية. طلب الدعم من مُتخصص/ة التقييم الإقليمي لنشر الفرصة بين شبكات التقييم.

ي. تجنب تضارب المصالح يعتبر عدم التحيز أحد الخصائص الهامة للتقييم نظراً لأنه يضمن مصداقية التقييم. ولتجنب تضارب المصالح، يجب أن يتسم جميع المشاركين في عملية التقييم بالحياد (أي يجب ألا تكون لديهم مصلحة في البرنامج). ولهذا الغرض يجب ألا يمتلك مسؤول البرنامج المسؤول عن البرنامج المراد تقييمه أي سلطة فردية لاتخاذ القرارات في عملية التقييم، بما في ذلك وضع الاختصاصات، والتقرير النهائي واختيار فريق التقييم الخارجي. وبالمثل، فإن تقييمات هيئة الأمم المتحدة للمرأة يجب أن تُشرك مقيماً/مقيمةً من الخارج غير مشاركون/مشاركات في تصميم البرنامج أو تنفيذه.

ك. السلوك الأخلاقي للمقيمين حيث قامت هيئة الأمم المتحدة للمرأة بوضع نموذج اتفاق مستشاري التقييم في هيئة الأمم المتحدة للمرأة والذي يجب أن يوقع عليه المقيّمون كجزء من عملية التعاقد، وهو يستند إلى المبادئ التوجيهية الأخلاقية ومدونة السلوك الصادرتين عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. ويجب أن ترفق هذه الوثائق بالعقد. وتشير المبادئ التوجيهية الصادرة عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم إلى أهمية السلوك الأخلاقي للأسباب التالية:

- الاستخدام المسؤول للسلطة: جميع المشاركين في عمليات التقييم مسؤولون عن إجراء التقييم على نحو صحيح.
- ضمان المصداقية: في ظل تقييم محايد ونزيه وتام، يكون أصحاب المصلحة أكثر ميلاً إلى الإيمان بنتائج التقييم ووضع توصياته في الاعتبار.
- الاستخدام المسؤول للموارد: يزيد الالتزام بالسلوك الأخلاقي في التقييم من فرص قبول جميع الأطراف للتقييم وبالتالي احتمال أن يؤدي الاستثمار في التقييم إلى نتائج أفضل.

#### ويمكن ايجاز أهم معايير اختيار فريق التقييم:

- المعرفة التفصيلية والخبرة في مجال تطبيق أساليب البحث الكميّة والنوعية.
- مهارات في تحليل البيانات.
- قدرة ممتازة على التواصل مع أصحاب المصلحة.
- الكفاءة الفنية في القطاع أو الموضوع المراد تقييمه.
- مهارات في إدارة العمليات، مثل مهارات التيسير والاتصال.
- معرفة دور واستراتيجية وبرامج الجهة المنفذة للمشروع.
- إجادة اللغة المحلية.
- الخبرة القطرية أو الإقليمية.

#### عوامل تساعد على اختيار فريق تقييم مناسب:

- استشارة الأطراف المعنية.
- جودة وثيقة الشروط المرجعية .
- التنافسية والشفافية.
- توفر الوقت الكافي لتخطيط التقييم وعملية الاختيار.
- إشراك خبراء محليين في فريق التقييم.
- النظر لفريق التقييم ككل وتكامل الاختصاصات والخبرات.
- تجنب تضارب المصالح والتحيز.

## الوحدة الثالثة: المراحل الرئيسية لعملية التقييم (مرحلة تنفيذ التقييم)

### الدرس الأول: مرحلة تنفيذ التقييم (مرحلة البدء- مرحلة جمع البيانات)

من أجل ضمان نجاح المشروع، تبرز الحاجة إلى إجراء عمليات تقييم دورية للمشروع، بهدف التأكد من أن العمل يتم إنجازه كما هو مخطط له. والعمل الذي تم إنجازه، فإنه يجب التخطيط للقيام بمراجعات محددة، للرجوع إليها، وإلقاء نظرة فاحصة على المشروع، للتأكد من أن كل شيء يسير وفق ما هو مطلوب. وذلك تتم عملية التقييم لتحديد الايجابيات والسلبيات. ولذلك ستركز الوحدة التالية على تناول مرحلة التنفيذ، حيث يشمل تنفيذ تقييم المشروعات على ثلاث مراحل:



#### 1- مرحلة البدء

تساعد مرحلة البدء على تشكيل فهم مشترك بين فريق التقييم والجهة المكلفة بالتقييم حول التصميم الكامل للتقييم وكيفية تنفيذه، وتمثل مرحلة البدء فرصة لإيضاح الاختصاصات على نحو أفضل وإيضاح أية مجالات يعترئها الشك فيما يتعلق بالنطاق. كما توفر مرحلة البدء الفرصة لتوضيح العملية ومتطلبات الموارد والإطار الزمنية ومناقشة إتاحة المعلومات والبيانات والأساليب البديلة في حالة عدم توافر البيانات.

وتشمل هذه المرحلة اجتماعات بين الأطراف وفي حالة بالنسبة التقييمات الكبيرة، قد يقوم فريق التقييم بزيارة لموقع أو مواقع البرنامج أو المشروع قبل بدء جمع البيانات، وتستخدم المعلومات التي يتم جمعها أثناء هذه الزيارة في اتخاذ القرارات النهائية بشأن أسلوب التقييم وعمل اختبار مبدئي لأدوات جمع البيانات والتحقق من تحليل أصحاب المصلحة أو تعديله.

وتنتهي مرحلة البدء بتقرير البدء الذي يصدره فريق التقييم والذي يعتبر بمثابة خريطة الطريق لعملية التقييم، ويخضع لمراجعات ومناقشات صارمة قبل التصديق عليه. ويعتبر تقرير البدء وثيقة رئيسية تمثل خارطة طريق لإدارة عملية التقييم بأكملها. ويتم إعداد تقرير التقييم على أساس نواتج اجتماعات البدء والمراجعة الأولية للوثائق والتشاور مع الموظفين وأصحاب المصالح ذوي الصلة.

#### مكونات تقرير البدء:

أ. الخلفية والسياق.

ب. الغرض من التقييم وأهدافه ونطاقه والأساليب المقترحة للتقييم .

ج. نتائج تقدير قابلية التقييم.

د. معايير التقييم وتوضيح الأسئلة الرئيسية.

ه. مؤشرات لقياس النتائج (يجب أن تستند إلى مؤشرات البرنامج).

و. تصميم التقييم (أساليب جمع البيانات وتحليلها).

ز. تصميم العينة وأسلوب أخذ العينات.

ح. المحددات التي تواجه عملية التقييم.

ط. خطة عمل تشمل الأنشطة المتعلقة والعناصر القابلة للتسليم والجدول الزمني والأدوار والمسؤوليات بالإضافة إلى ترتيبات السفر والترتيبات اللوجستية للتقييم.

ي. مصفوفة التقييم، وتلخص الجوانب الرئيسية من عملية التقييم من خلال تحديد ما سوف يتم تقييمه وكيفية القيام بذلك، وتتضمن المصفوفة معايير التقييم والأسئلة الأساسية للتقييم مع جميع أسئلة التقييم الفرعية المناظرة والمؤشرات لقياس والتقدم المحرز والبيانات المطلوبة ومصادر البيانات وأساليب جمع البيانات. ويجب ملاحظة أن مصفوفة التقييم هي وثيقة حية قد تخضع للتعديل والتغيير أثناء سير عملية التقييم

ك. إجراءات ضمان الجودة بالنسبة لتقرير التقييم وتشمل جودة جمع البيانات، وضمان سرية البيانات، ومشاركة أصحاب المصالح، والامتثال لمعايير جودة التقييم ودمج مبادئ المساواة بين الجنسين.

## 2- مرحلة جمع البيانات

بعد التصديق على تقرير البدء، يستطيع فريق التقييم البدء في جمع البيانات. ويجب أن يوفر مدير التقييم الدعم اللوجستي للفريق لتيسير جمع البيانات. وباستثناء التقييم الذاتي يجب ألا يشارك طاقم عمل البرنامج في أنشطة جمع البيانات، خاصة في المقابلات الفردية. وفيما يلي سنتناول طرق جمع بيانات التقييم:

### أ. طريقة الملاحظة المباشرة:

تتضمن الحصول على معلومات مفيدة وفي الوقت المناسب من خلال مراقبة ما يفعله الناس، للمساعدة في اتخاذ القرارات بشأن تحسين أداء المشروع أو لتكوين رؤى ونتائج يمكن أن تكون بمثابة فرضيات للدراسات. من وجهة نظر الرصد والتقييم، تعتبر هذه الطريقة مهمة لجمع البيانات المجمعة، ويمكن استخدامها لفهم السياق الذي يتم فيه جمع المعلومات ويمكن أن تساعد في شرح النتائج. و ضماناً للدقة المعلومات يجب مراعاة ما يلي:

- عدم الخلط بين الحوادث الملحوظة وبين التفسيرات الشخصية حتى لا تختلط الجوانب الموضوعية بالذاتية.
- يفضل أن تتم الملاحظة عن طريق مجموعة من الباحثين، بنفس نظام التسجيل، للمقارنة فيما بينهم واستبعاد ما لا يتفق عليه من بيانات أو تفسيرات.
- الاهتمام بتسجيل جميع التفاصيل قبل أن تفقد دلالتها وتصبح الظاهرة شيئاً مألوفاً، كما أن التسجيل للتفاصيل يعطى في النهاية التفسير المطلوب للظاهرة المبحوثة في ضوء الحقائق المتجمعة.

- العناية بتسجيل الملاحظات أولاً بأول حتى لا تتراكم من جهة أو تعرض للفقْد من جهة أخرى، وذلك حتى يستطيع الباحث أن يلم بجوانب الموقف.
- عرض البيانات المجموعة على مجموعة من المهتمين (الخبراء) للاستفادة بما يبديونه من ملاحظات في تعديل المواقف الملاحظة أو حصرها في عدة موضوعات رئيسية.

### طريقة الاستخدام:

- (1) الاتفاق على إطار مفاهيمي واضح ، بالإضافة إلى إرشادات حول ما يجب مراعاته والمعلومات المطلوبة.
- (2) اختيار مراقب مناسب أو مجموعة من المراقبين.

- أعضاء المجتمع وموظفو المشروع الذين يعيشون ويعملون بدوام كامل في منطقة المشروع سوف يحتاج هؤلاء المراقبون إلى التدريب على مهارات الملاحظة.
- الأشخاص خارج المجتمع الذين لديهم فرصة للمشاركة في مراقبة منظمة أثناء الزيارات الميدانية. لاحظ أن الغرباء قد يحتاجون إلى مزيد من الوقت لمعرفة ما هو مهم. من ناحية أخرى ، ويلاحظون في بعض الأحيان مشكلات مهمة لم يعد السكان المحليون يرونها أو يعتبرونها أمراً مسلماً به.

- (3) جمع وتسجيل البيانات على النحو المتفق عليه. تنظيم لحظات لمناقشة الملاحظات المسجلة ، ليس فقط مع موظفي المشروع ومن الشركاء المنفذين ولكن أيضاً مع أصحاب المصلحة الأساسيين.

### ب. طريقة الاستبيان:

يتم الحصول على بيانات من عدد كبير من الأشخاص بطريقة منظمة وفقاً لأسئلة محددة ، غالباً بطرق تسمح بالتحليل الإحصائي. من منظور الرصد والتقييم ، تشكل الاستبيانات الأساس لكثير من دراسات الرصد والتقييم لأنها تتيح جمع بيانات مركزة حول أسئلة أو مؤشرات أداء محددة من عينة ما.

### طريقة الاستخدام:

- (1) الاتفاق على الغرض والمعلومات احتياجات الأسئلة.
- (2) تحديد ما إذا كانت المعلومات المطلوبة تتطلب استبياناً أو تنسيق المسح. غالباً ما يتم استخدام المصطلحين "الاستبيان والمسح" بالتبادل ولكن يمكن تمييزهما على النحو التالي:

- تتراوح الاستبيانات من كونها بسيطة للغاية إلى معقدة للغاية. يمكن أن تتبع هذه مجموعة محددة ومنظمة من الأسئلة المغلقة (نعم / لا أو أسئلة الاختيار من متعدد) أو يمكن أن تشمل أيضاً أسئلة مفتوحة، كما هو الحال في المقابلات شبه المنظمة. تُعد استبيانات الاختيار الثابت أو الاستجابات الثابتة مفيدة لجمع البيانات التي تحتاج إلى تحليل إحصائي. يمكن أن تكون الأسئلة المفتوحة أو أسئلة الاستجابة المجانية مفيدة بشكل خاص لتحديد مشاعر الأشخاص ومواقفهم.

- تأكد من تركيز الأسئلة وصياغتها جيداً وإلا فلن يكون ذلك مفيداً. إذا لزم الأمر ، اتصل بالخبرة المناسبة للتأكد من أن الأسئلة قد تمت صياغتها بشكل صحيح ويمكن تحليلها بشكل صحيح. يمكن صياغة الأسئلة للإجابة على فرضية ترغب في إثباتها أو دحضها (على سبيل المثال ، "هل يؤثر مستوى تعليم المرأة على صحة أطفالها؟") أو لمعرفة مدى مشكلة معينة.

### ج. طريقة مقابلات شبه منظمة:

تتم من خلال الحصول على معلومات وجهاً لوجه من مجموعة فردية أو صغيرة، استخدم سلسلة من الأسئلة العامة لتوجيه المحادثات ، مع السماح بظهور أسئلة جديدة كنتيجة للمناقشة. من وجهة نظر الرصد والتقييم ، تعد المقابلات شبه المنظمة مهمة للغاية لتطوير فهم متعمق للقضايا النوعية على وجه الخصوص. تعتبر المقابلات طريقة مفيدة لتقييم الآثار غير المقصودة (الإيجابية والسلبية) ، والآراء حول أهمية وجودة الخدمات والمنتجات.

### طريقة الاستخدام:

- (1) حدد الغرض من التحقيق والاحتياجات من المعلومات وصياغة قائمة مراجعة مقابلة للأسئلة المفتوحة. يجب أن تكون الأسئلة بحيث يمكن للمقابلات التعبير عن الآراء من خلال المناقشة. سيساعد التسلسل المنطقي للأسئلة في تدفق المناقشة.
- (2) اتفق على من يجب مقابلته ، وعدد الأشخاص المطلوب داخل العينة وما إذا كان ينبغي إجراء المقابلات مع أفراد أو في مجموعة.
- (3) جمع وتدريب فريق من الناس لضمان فهمهم للغرض وتطوير المهارات المناسبة (كيفية تشجيع النقاش ، وتدوين ملاحظات دقيقة ومفيدة ، وما إلى ذلك). من الأفضل إجراء المقابلات شبه المنظمة من قبل شخصين ، أحدهما يؤدي المقابلة والآخر يدون ملاحظات مفصلة. ولكن هذا قد لا يكون ممكناً. يمكنك تجربة تسجيل المقابلات على شريط ، ولكن هذا يمكن أن يكون مثبطاً للغاية ، والنسخ بعد ذلك يستهلك الكثير من الوقت.
- (4) قم بإجراء اختبار مسبق على أسئلة المقابلة للتأكد من أنها مناسبة ودقيقة بدرجة كافية، وأن الإجابات تسمح بتحليل مفيد.
- (5) إذا أجريت مقابلات جماعية مع أكثر من مجري مقابلة ، فقد يكون من المفيد متابعة المقابلة بمناقشة داخلية قصيرة حول ديناميات المقابلة وتقييم صلاحية الإجابات وتحديد ما إذا كانت المقابلة تحتاج إلى تكييف.
- (6) تحليل المعلومات الواردة من المقابلات من خلال مايلي :

- قم بإعداد ملخص قصير لما يقوله كل شخص ، بما في ذلك النقاط الرئيسية.
- انظر إلى الإجابات. بمجرد إلقاء نظرة على حوالي 25 ٪ ، لاحظ النقاط الأكثر ذكراً. ثم اقرأ جميع الردود وسجل عدد الذين أجريت معهم مقابلات مع كل نقطة من هذه النقاط الرئيسية. بدلاً من ذلك ، قم بتقسيم الإجابات إلى "مع" أو "ضد" قضية معينة أو قسّمها لإظهار درجات مختلفة من الحماس تجاه مسألة ما.
- إخراج أي اقتباسات مهمة للتأكيد على بعض النقاط.

• اطلب من الأشخاص الآخرين أيضاً الاطلاع على الإجابات لمنع تحيزاتك من السيطرة على طريقة تفسيرك للردود.

• رقم كل مجيب.

• باتباع قائمة النقاط التي قمت بتطويرها في الخطوة ب أعلاه ، قم بترقيم النقاط الرئيسية. من خلال نظام الترميز هذا ، قم بترتيب المعلومات وتلخيصها ثم تحليلها.

#### د. طريقة دراسة الحالة:

هي عبارة عن توثيق قصة حياة أو تسلسل الأحداث مع مرور الوقت المتعلقة بشخص أو موقع أو أسرة أو مؤسسة من أجل الحصول على نظرة ثاقبة لتأثير المشروع – على سبيل المثال ، كيفية تعامل الناس مع التغيير ولماذا يحدث التغيير بطرق محددة – وللتعلم حول تجارب الناس وأحلامهم وعقبات التخطيط للمستقبل. من منظور الرصد والتقييم ، تضيف دراسات الحالة الحياة فهم متعمق للسياق والعوامل البشرية الكامنة وراء البيانات العامة أو الملخصة التي يمكن جمعها من خلال وسائل أخرى.

#### طريقة الاستخدام:

(1) تحديد الغرض والاحتياجات من المعلومات الدقيقة لدراسة الحالة.

(2) قرر كيف ستختار الأفراد أو الأسر أو المنظمات التي ستقوم بدراسات الحالة بشأنها. يمكن أن تساعد الطرق الأخرى في هذا ، على سبيل المثال ، رسم الخرائط الاجتماعية لإيجاد مجموعة مناسبة من الأسر لدراسة الحالة.

(3) قرر كيف ستحصل على المعلومات. إذا كنت تقوم بدراسة حالة للأسر المعيشية ، فقد ترغب في إجراء مقابلة مع العديد من أفراد الأسرة ومن ثم تشكيل دراسة واحدة لإجاباتهم ، والتي تسلط فيها الضوء على أوجه التشابه والاختلاف. إذا كنت ترغب في كتابة دراسة حالة لمنظمة ، فكر في الأشخاص الذين ستحتاج إلى مقابلتهم للحصول على نظرة عامة جيدة. إذا كنت تقوم بتطوير دراسة حالة لموقع ما ، فقد تحتاج ليس فقط لمقابلة أشخاص ولكن أيضاً لجمع معلومات عن *biophysical environment* ( البيئة الجوية والبيئة الأرضية) إضافية.

(4) كرر المناقشات للحصول على الصورة الحديثة لتغيير الظروف.

#### ه. طريقة المناقشة للمجموعات:

طرق المناقشة للمجموعات تتضمن العصف الذهني ، مجموعات التركيز و طريقة تحقيق الأحلام أو الرؤية يمكن إجراء الكثير من عمليات الرصد والتقييم ، لا سيما في المشروعات التشاركية ، من خلال مناقشات جماعية. فيما يلي ثلاث طرق أساسية لتشجيع المناقشة .

#### ✓ طريقة العصف الذهني:

هذه الطريقة تتم لاكتساب العديد من الأفكار بسرعة من مجموعة دون الوقوع في مناقشة مفصلة. حيث تشجع الناس على التفكير النقدي والإبداعي ، بدلاً من مجرد إنشاء قائمة بالخيارات أو الإجابات أو الاهتمامات. من وجهة نظر الرصد والتقييم ، غالباً ما تكون هذه الطريقة هي الخطوة الأولى في المناقشة التي تليها طرق أخرى. على

سبيل المثال ، يكون العصف الذهني مفيداً عند البدء في تطوير تحليل لأصحاب المصلحة.

### طريقة الاستخدام:

- (1) ابدأ من خلال مطالبة المجموعة بالتفكير في أكبر عدد ممكن من الأفكار حول الموضوع المعني. يمكنك منحهم عدة دقائق لهذا الغرض.
- (2) قم بالتجول في المجموعة واطلب من كل شخص أن يوضح فكرته / باختصار. يجب التعامل مع أفكار الجميع على قدم المساواة في هذه المرحلة. لا تدع الناس يبدؤون في مناقشة أفكار بعضهم البعض.
- (3) بمجرد أن يتم تدوين جميع الأفكار في مكان ما مرئياً للجميع (على سبيل المثال ، على لوحة قلب أو لوحة طباشير) ، يمكن أن يكون هناك بعض التحليل.
- (4) يمكن بعد ذلك تجميع القضايا والمواضيع والأسئلة الناشئة وتصنيفها وتحديد أولوياتها.

### ✓ طريقة مجموعات التركيز:

تستخدم مناقشة المجموعة لجمع معلومات عامة ، أوضح في التفاصيل أو جمع الآراء حول مشكلة من مجموعة صغيرة من الأشخاص المختارين الذين يمثلون وجهات نظر مختلفة. ويمكن أيضاً أن تستخدم لبناء توافق في الآراء. بالنسبة للرصد والتقييم ، تعد مجموعات التركيز مفيدة لتقييم آراء التغيير ، وتقييم جودة خدمات المشروع أو مقدمي الخدمات ، وتحديد مجالات التحسين.

### طريقة الاستخدام:

- (1) حدد المشاركين (من أربعة إلى ثمانية أشخاص). ، يمكنك العمل مع مجموعة متجانسة أو غير متجانسة. بدلاً من ذلك ، استخدم عدداً من مجموعات التركيز ، كل واحدة متجانسة إلى حد ما ، ولكن المجموعات مختلفة عن بعضها البعض. وهذا يتيح مقارنات مثيرة للاهتمام.
- (2) قدم للمجموعة سؤالاً واسعاً (على سبيل المثال ، "ما هو التأثير الذي تعتقد أنه كان لتدخل معين في تحقيق الاستخدام المستدام للأراضي؟").
- (3) ناقش هذا السؤال للفترة الزمنية المتفق عليها مسبقاً ، ساعة أو ساعتين كحد أقصى. يجب أن يكون هناك تدخل بسيط من قبل الميسر بخلاف التأكد من أن لكل فرد رأي. ربما قد تحتاج إلى تكرار السؤال باستخدام كلمات مختلفة من وقت لآخر أو للتحقيق فيما إذا كان هناك شيء غير واضح.
- (4) تدوين ملاحظات مفصلة للمناقشة. تكون مجموعات التركيز هي الأفضل إذا تم تيسيرها في أزواج - شخص واحد لتسهيل المناقشة والآخر لتدوين الملاحظات. يمكنك أيضاً تسجيل النقاش ولكن هذا سيواجه المشاكل المعتادة المتمثلة في النسخ المستهلكة للوقت وتنشيط المجموعة.
- (5) إحدى الطرق للتأكد من موثوقية المعلومات التي يتم جمعها هي الاستمرار في إجراء جلسات مجموعات تركيز مختلفة حتى تصبح البيانات متكررة.



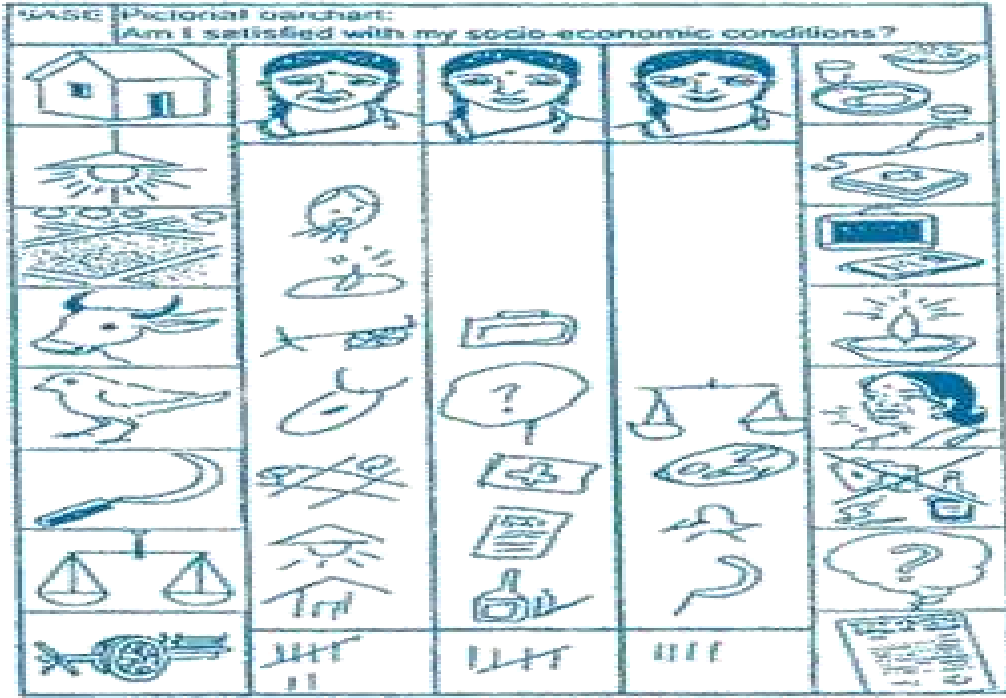
## ✓ طريقة تحقيق الأحلام أو الرؤية

لإجراء مناقشة مركزة حول أحلام الناس أو الرؤى المشتركة لمستقبل المشروع أو أي نشاط آخر. من وجهة نظر الرصد والتقييم ، تعد هذه طريقة جيدة لتحديد المؤشرات ، وهي حالة سيئة إذا شعر أصحاب المصلحة الأساسيين أن رفاههم يتزايد أم لا ، ومساعدة أصحاب المصلحة في المشروع على التفكير في مدى ملاءمة الأنشطة القائمة على رؤى الناس للتنمية.

### طريقة الاستخدام:

- (1) ابدأ بسؤال الناس عن كيفية رغبتهم في أن تكون الأشياء في المستقبل. يمكن عقد الاجتماعات على مستوى فرد أو أسرة أو مجموعة مصالحي أو مجتمع أو مؤسسة. يجب توضيح الوقت المستقبلي الذي ستناقش فيه الأحلام مسبقاً، لكن فترة تتراوح بين سنتين وخمس سنوات طويلة بما يكفي لكي تكون الأحلام أكثر من مجرد التعامل مع فورية البقاء على قيد الحياة ، لكنها قصيرة بما يكفي لتبقى واقعية.
- (2) لتوضيح الأحلام أو الرؤية من الناحية العملية ، تتم على خطوتين أساسيين: (1) التفكير الشخصي (15 دقيقة) و (2) المشاركة في مجموعات فرعية أو مباشرة في الجلسة العامة حتى يتم إنشاء مستقبل مشترك واحد من الأفكار الفردية (حتى 90 دقيقة ، اعتماداً على ما إذا كانت هناك جلسة مجموعة فرعية أولاً. عادة ما يكون هناك سؤال توجيه واحد يعمل بشكل فعال على المستويين الفردي والجماعي.
- (3) إنشاء مناقشة من خلال مطالبة الأشخاص بتخيل أنهم يقدمون عرضاً تقديمياً في مؤتمر أو لمجتمعهم في مرحلة ما في المستقبل (على سبيل المثال ، خلال عامين)، مع وصف سبب نجاح مشروعهم. ماذا سيقدمون كمستقبل يتحقق بنجاح؟ اطلب منهم أولاً إدراج أصحاب المصلحة الذين يجب عليهم إبداء آرائهم في هذا الاجتماع. قسّمهم إلى مجموعات صغيرة ، يمثل كل منهم أصحاب مصلحة مختلفين عن المنطقة التي كان المشروع نشطاً فيها ، على سبيل المثال ، الوكالة الحكومية ، مستخدم الموارد المحلي، أطفال القرية ووكالة التمويل. سيؤدي ذلك إلى تحفيز فكرة أكثر شمولاً للرؤية مما لو كانوا يفكرون فقط من حيث كونهم موظفاً أو شريكاً في المشروع.
- (4) يمكن كتابة الأحلام أو تمثيلها برمز. في المناقشة ، يمكن تحديد الأحلام ، مع أطر زمنية واضحة لتحقيقها.
- (5) بمجرد توضيحها ومناقشتها ، يمكن أن تصبح الأحلام هي المؤشرات التي يتم مراقبتها أثناء تحقيقها ، أو أنها تتغير أو تصبح أكثر صعوبة.

## نموذج طريقة تحقيق الأحلام أو الرؤية



### و. طريقة المعلومات الموزعة مكانيا

تتناول الطرق في هذا القسم معلومات حول أي مشكلة لها مستوى ما من التوزيع الجغرافي. يمكن أن يكون هذا استخدامات للأراضي والأراضي ولكن أيضاً قضايا صحية أو تعليمية أو اقتصادية. تتعلق الخرائط بمنطقة جغرافية ، وبالتالي يمكن أن تساعد في تحديد المؤشرات البيوفيزيائية والاقتصادية والاجتماعية التي لها توزيع جغرافي. يمكن استخدامها للتركيز على جميع المستويات - من ملكية مزرعة إلى مستوى المجتمع المحلي إلى منطقة أكبر. يمكن صنع الخرائط من أكثر المواد بدائية مثل عصا للرسم على الرمال ، إلى أدق الصور عالية التقنية التي تحصل على إحداثيات من خلال استخدام **GPS** نظام تحديد المواقع العالمي ، يمكن أن تمثل الخرائط التصورات أو تستند إلى الذاكرة أو يتم إنتاجها باستخدام كاميرات أو برنامج كمبيوتر مثل نظام المعلومات الجغرافية (**GIS**). يمكن أيضاً استخدام الصور الجوية الحالية والخرائط الرسمية إذا كانت بالمقياس المرغوب وتكون مفهومة للمشاركين فيها.

### ✓ نظم تحديد المواقع العالمية:

أصبح نظام تحديد المواقع العالمي ميسور التكلفة بشكل متزايد وليس من الصعب استخدامه لصنع خرائط دقيقة للغاية **GPS**. هي أجهزة محمولة باليد تستخدم إشارات من شبكة من الأقمار الصناعية لحساب البيانات الدقيقة تلقائياً على الإحداثيات الجغرافية. يشير المستقبل إلى موضعه فيما يتعلق بهذه السوائل ، مما يعطي قياساً دقيقاً للإحداثيات الجغرافية الدقيقة. يمكن للباحثين وأصحاب المصلحة على حد سواء استخدام مستقبلات **GPS** لتحديد هذه الإحداثيات. يمكن أن يقوم أي شخص بعمل خرائط بسيطة تعتمد على نظام تحديد المواقع العالمي (**GPS**) ، ولكن لعمل خرائط تفصيلية ودقيقة للغاية يتطلب تدريباً وأجهزة كمبيوتر إضافية.

## ✓ طريقة رسم الخرائط:

توفر تمثيل مرئي للمعلومات في سياق جغرافي معين استناداً إلى تصورات أصحاب المصلحة لأي مشكلة أو مؤشر تركيز يتم مراقبته وتقييمه:

- المجالات المادية مثل الموارد المتاحة واستخدامها، ومجالات المشكلات الرئيسية، والابتكارات (المقترحة)، حيث توجد مشاكل تدهور الأراضي أو لوحظت تحسينات.
- استخدام الموارد الطبيعية أو الاجتماعية أو التمييز بين الجنسين للموارد الطبيعية إلخ.

ويمكن تقسيم الخرائط المستخدمة إلى:

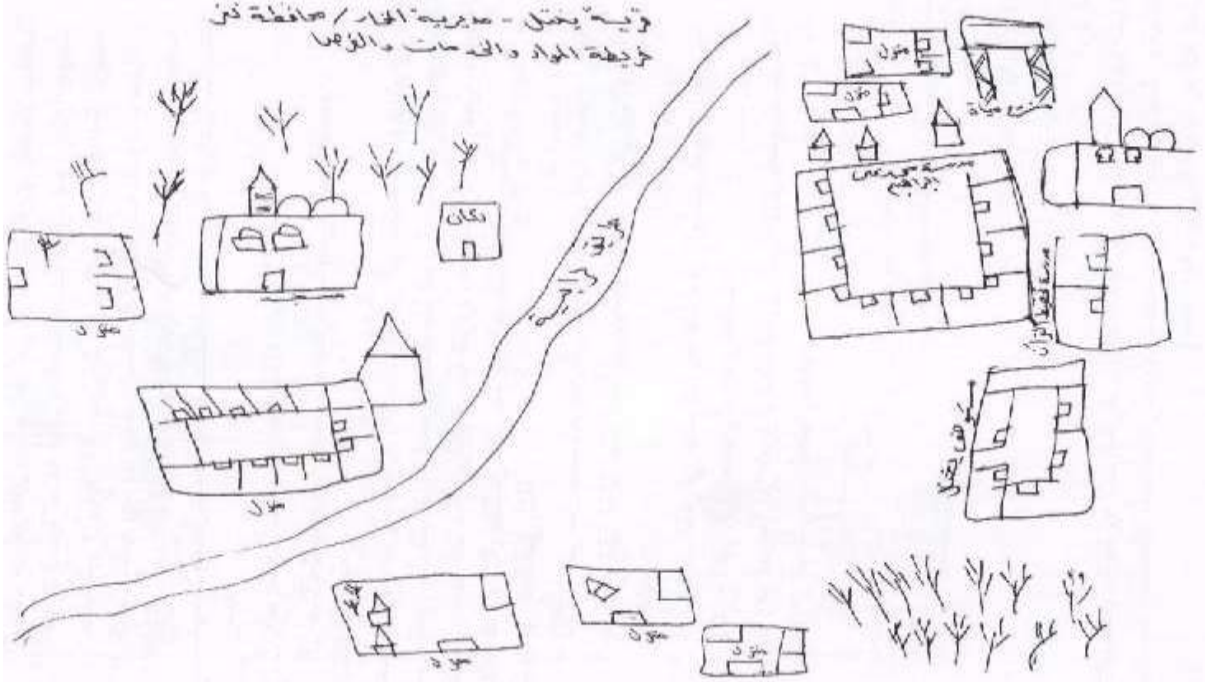
### ❖ خريطة الموارد والخدمات والفرص

تستخدم للحصول على معلومات عن الموارد والخدمات المتاحة في المجتمع وتشمل الموارد، الخدمات، الأوضاع الاجتماعية، الاقتصادية، السكانية والجغرافية عن المنطقة التي يعيش فيها المجتمع.

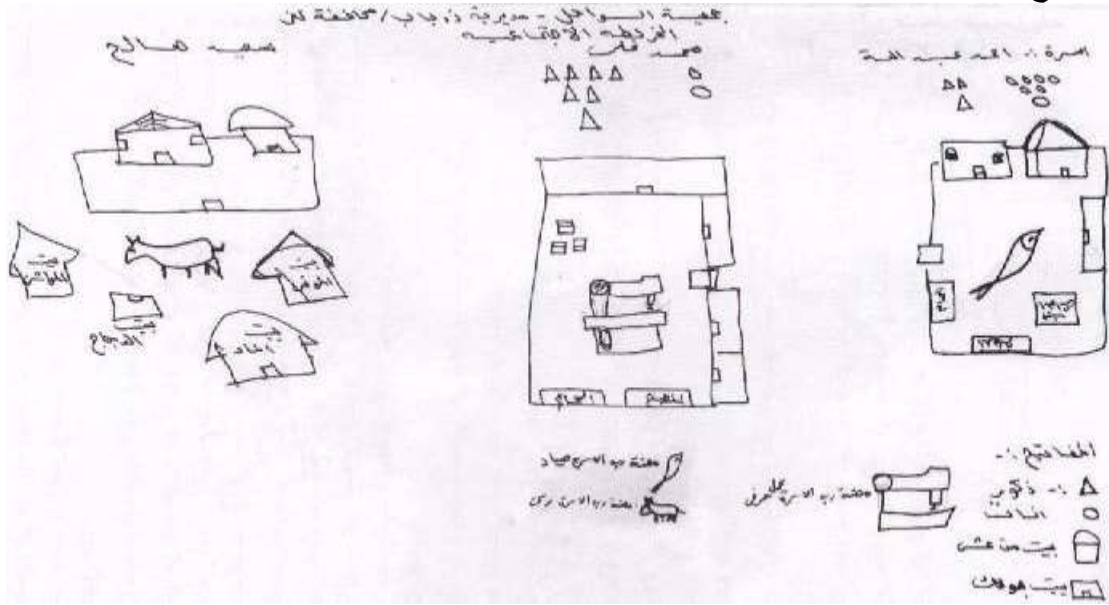
### ❖ الخريطة الاجتماعية

تستخدم في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأفراد المجتمع وهي من الطرق ذات المردود الجيد لأن نتائجها تعتبر مدخل لتوضيح التدرج حسب الثروة. حيث تستخدم للحصول على البيانات المتعلقة بطبيعة المساكن شاملة عدد الغرف واستخدامها، والسكان (الأعمار، الجنس، عدد أفراد الأسرة)، والمهن التي يمارسها أفراد المجتمع، الموارد التي تملكها الأسرة (ثروة حيوانية، أرض زراعية، سيارات).

### نموذج لخريطة الموارد والخدمات والفرص



## نموذج الخريطة الاجتماعية



### طريقة الاستخدام:

(1) اطلب من الفرد أو المجموعة رسم حدود الوحدة الجغرافية قيد المناقشة. يمكن للمشاركين أن يقرروا كيف يريدون تمثيل ذلك - على الورق مع كتابة أو استخدام مواد محلية مثل العصي أو الحجارة أو البذور. تذكر أنه مهما كانت المواد المختارة ، فستحتاج دائمًا إلى نسخة ورقية لتمكين التحليل المقارن. وإذا كان يضيف إلى المناقشة، فيمكن إضافة عناصر ثلاثية الأبعاد، مما يحول الخريطة إلى نموذج يشدد على جوانب القضايا على مستوى المناظر الطبيعية.

(2) على أي وسيلة يتم اختيارها ، اطلب من المشاركين رسم الخطوط العريضة للمنطقة المحلية على سبيل المثال ، الطرق والبلدات والأنهار وحدود الممتلكات. تتمثل إحدى طرق القيام بذلك ، إذا كان لديك الموارد المناسبة ، في عرض خريطة عامة على ورقة كبيرة ثم تتبع المعلومات المطلوبة.

(3) بعد إعداد الخريطة ، والتي يمكن أن تكون كبيرة مثل الجدار ، يمكن للناس بعد ذلك إضافة معلوماتهم إما مباشرة أو باستخدام ملاحظات لاصقة. اسمح لهم بتسجيل أكثر الأشياء أهمية بالنسبة لهم ، ثم اطلب المزيد من التفاصيل إذا كان هناك شيء تهتم به مفقود. يتمثل أحد استخدامات خريطة الرسم في رسم الخرائط الاجتماعية لمستويات رفاهية الأسرة.

(4) قد تكون هناك حاجة إلى العديد من التعديلات على الخريطة قبل أن يكون المشاركون المعنيون راضين عن النتيجة النهائية. قم بتضمين تعليقات مكتوبة إضافية مثل كميات الاهتمام ، إذا لزم الأمر.

(5) بمجرد وضع خريطة "أساسية" ، يمكن للاجتماعات اللاحقة استخدامها لإجراء مقارنات. هذه المقارنة للخريطة الأساسية مع حدث مراقبة لاحق ، يسجل حالة الحقول قبل وبعد اتخاذ تدابير الحفاظ على التربة والمياه في مشروع واحد في مصر. لكي تكون أكثر فاعلية ، يجب أن يشارك على الأقل بعض الأشخاص المشاركين

في إنتاج الخريطة في تحديث الخريطة خلال حدث المراقبة التالي. بدلاً من ذلك ، يمكن استخدام نفس الخريطة عن طريق مؤشرات الترميز اللوني لكل عام جديد أو حدث مراقبة. في حين أن هذا الخيار أسهل بكثير للمقارنة والتحليل المباشر (حيث يتم تسجيل جميع البيانات على خريطة واحدة) ، يمكن أن يصبح فوضوياً إذا تم تخزين الكثير من المؤشرات وسنوات من البيانات عليه.

### ✓ طريقة GIS :

تستخدم نظام المعلومات الجغرافية (GIS) المستند إلى الحاسوب والذي يمثل الإحداثيات الجغرافية في خريطة دقيقة للغاية ، لتضمين المعلومات المتعلقة بالتغيرات في المؤشرات الجغرافية أو الاجتماعية أو الزراعية. من منظور الرصد والتقييم ، يمكن لنظام المعلومات الجغرافية أن يساعد في تحليل البيانات المعقدة التي يتم جمعها من خلال طرق أخرى ، حيث يمكن تراكب الطبقات المواضيعية المختلفة للمعلومات المكانية (مثل توزيع الغابات ، والكثافة السكانية ، أو حتى أنشطة التخطيط المجتمعي) لسهولة فحص العلاقات بين مواضيع مختلفة. يمكن لنظام المعلومات الجغرافية تقديم بعض بيانات الرصد والتقييم بدقة كبيرة.

### طريقة الاستخدام:

(1) قرر ما إذا كنت بحاجة إلى مستوى عالٍ من الدقة. قد لا يكون ذلك ضرورياً إلا لبعض جوانب دراسات الرصد والتقييم الواسعة النطاق والمعقدة للغاية. يمكن أن يكون الحصول على الخرائط الأساسية لنظام المعلومات الجغرافية مكلفاً جداً ، لذا فبالنسبة لمعظم المشاريع لن يكون الاستثمار في العادة أمراً يستحق العناء.

(2) الحصول على صور من المنطقة المراد دراستها من أجل الحصول على خريطة أساسية. على نحو متزايد ، الخرائط الأساسية بتنسيق نظم المعلومات الجغرافية متوفرة من الحكومة والوكالات الأخرى. إذا لم تكن هذه متوفرة ، يجب أن تفكر ملياً في الوقت والموارد التي ستحتاج إلى استثمارها في تحويل الخرائط إلى تنسيق GIS أو لإنشاء الخريطة الأساسية الخاصة بك.

(3) بعد تحديد المؤشرات التي يتعين مراقبتها باستخدام طرق أخرى ، قم بجمع البيانات حول هذه المؤشرات. قم بإنشاء نظام ترميز رقمي لتمثيل المعلومات النوعية لأن تنسيق GIS يتعرف فقط على البيانات كأرقام.

(4) قم بتنظيم المعلومات باستخدام برامج نظام المعلومات الجغرافية (مثل MAPINFO و ARCVIEW و IDRISI) للمساعدة في إنتاج خريطة دقيقة للغاية.

(5) تقديم الصور إلى المجتمع لإدخالها لمعرفة ردود الفعل.

(6) بشكل دوري، كرر العملية و قم بتنصيب الخرائط لسهولة المقارنة. ناقش ما هي التغييرات التي يمكن رؤيتها، ولماذا قد تكون حدثت ، وما الذي يمكن أن يحدث بعد ذلك مع أو بدون إجراء موافقة. تُعقد مناقشات جديدة لكل مجموعة جديدة من الصور.

## ز. طريقة الاتجاهات التاريخية والجدول الزمنية:

تستخدم للحصول على فهم تاريخي للتغيرات المتتابة التي حدثت ، المتعلقة بنقاط اهتمام معينة. من منظور الرصد والتقييم ، يمكن أن يركز هذا على مؤشرات محددة ، ويمكن استخدامه كمحركات في المناقشات لتقييم ما إذا كان يمكن عزو بعض التغيرات إلى أنشطة المشروع ، وإدراج التغيرات في السياق الذي يساعد في شرح الآثار المحتملة للمشروع.

وذلك من خلال ثلاث طرق لتسجيل المناقشات التي تركز على البيانات التاريخية - في شكل مكتوب ، كمصفوفة أو كرسم بياني. لتطوير مصفوفة تلخص الاتجاهات التاريخية:

✚ اتفق على المؤشرات / الأحداث المهمة للوضع الحالي.

✚ على ورقة كبيرة من الورق ، ارسم صفوفًا وأعمدة لتصنع مصفوفة. التواريخ المدرجة على طول الجزء العلوي ، على سبيل المثال ، اكتب على رأس ثلاثة أعمدة: "اليوم" ، و "10 سنوات مضت" و "20 سنة مضت" .

✚ اكتب الموضوعات التي تهتمك جنبًا إلى جنب - مثل الأحداث المحلية الرئيسية والأحداث الخارجية الرئيسية وتأثير الشخصيات / المجموعات المحلية والتغيرات الرئيسية (الاجتماعية والبيئية والاقتصادية) والاتجاهات الرئيسية - فيما يتعلق بأسئلة الأداء المتفق عليها أو مؤشرات أو ببساطة لفهم جوانب محددة من السياق الذي حدث التغيير.

✚ العمل إما مع مجموعة تمثيلية من الأشخاص أو مع مجموعات مختلفة وأكثر تجانسًا لملء الجدول ، واستخدام البذور ، والأحجار ، والأرقام ، وما إلى ذلك. يركز النقاش على كيفية عرض الأشخاص للتغيرات فيما يتعلق بالقضايا المدرجة. الكميات المشار إليها ليست أرقامًا مطلقة ولكنها مقارنة نسبية لكيفية تغير الجانب من فترة زمنية واحدة إلى أخرى.

✚ يمكنك إضافة عمود رابع - "المستقبل" - يحدد فيه الأشخاص ما يريدون أن يروا التغيير والأهداف التي لديهم تتعلق بالجوانب التي تجري مناقشتها. يمكن بعد ذلك فرز التغيرات المسجلة إلى أحداث إيجابية أو محايدة أو سلبية ، اعتمادًا على تأثيرها على التنظيم أو المجتمع.

## ✓ تحليل الاتجاهات التاريخية للموارد الطبيعية المتجددة

اطلب من المشاركين سرد جميع الموارد الطبيعية التي يستخدمها المجتمع لدعم سبل العيش المحلية. بمجرد وضعها على طول المحور الرأسي لمصفوفة ، اطلب منهم استخدام عشر بذور أو أحجار وتحديد الفترة الزمنية التي تتمتع بها قاعدة الموارد الطبيعية الأكثر صحة (من حيث وفرة و / أو الجودة). يجب أن يتم ذلك لكل فترة (باستخدام ما يصل إلى عشر بذور في كل مرة). انظر المصفوفة أدناه للحصول على مثال افتراضي.

## نموذج تحليل الاتجاه التاريخي للموارد الطبيعية المتجددة

الموارد	اليوم	منذ 10 سنوات	منذ 20 سنة
الأمن الغذائي	XXX	XXXX	XXXXXXXXXXXX
الأمطار	XXXX	XXXXXX	XXXXXXXXXXXX
إنتاج المحاصيل	XXX	XXXXXX	XXXXXXXXXXXX
خصوبة التربة	XX	XXXXXX	XXXXXXXXXXXX
المياه للحيوانات	XXX	XXXXXX	XXXXXXXXXXXX
مياه الشرب	XXX	XXXXXX	XXXXXXXXXXXX
الماشية	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX
أشجار الفاكهة	XX	XXXX	XXXXXXXXXXXX

### ✓ طريقة التقويمات الموسمية:

تستخدم لاستكشاف وتسجيل البيانات لفترات زمنية مميزة (لكل موسم أو سنة أو شهر أو حتى أسبوع) لإظهار التغييرات الدورية مع مرور الوقت. من وجهة نظر الرصد والتقييم ، يمكن أن تساعد التقويمات ، على سبيل المثال ، في تقدير ما إذا كانت الاختناقات التي تحدث بانتظام يتم حلها أم لا ، ما إذا كانت تعزى إلى المشروع وعندما يتم رصد أو تقييم بعض الأسئلة أو مؤشرات الأداء بشكل أفضل.

### طريقة الاستخدام:

(1) من المهم أن توضح مع المشاركين ما إذا كانت التقاويم ستراقب التغييرات بين أسابيع أو أشهر أو مواسم أو سنوات. يعتمد هذا على المؤشرات التي تم اختيارها والمعدل الذي تتغير به.

(2) أنشئ التقويم إما لتصوير سنة أو عدة سنوات ، أو الحد الأدنى لعدد الأشهر أو المواسم التي من المفترض أن يحدث الرصد فيها. يمكن تمثيل التقويم إما أفقياً أو كدائرة ، على الرغم من أن هذا الأخير يمكن أن يصبح فوضوياً إذا تم رصد العديد من المؤشرات. ليست التقاويم الدائرية مناسبة لتحليل الاتجاه متعدد السنوات.

(3) يمكن استخدام التقويم نفسه لجمع البيانات في بعض الحالات. على سبيل المثال ، في اجتماعات الموظفين الأسبوعية أو الشهرية ، عند مناقشة المهام المنجزة في الشهر الماضي ، يمكن تسجيلها على الفور في التقويم. بدلاً من ذلك ، إذا تم جمع البيانات من خلال وسائل أخرى ، ثم لكل فترة زمنية يتم فيها تجميع البيانات ، يمكن ملء المبلغ الصحيح ، باستخدام التقويم كتسويق تسجيل. يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعتين تقوم كل مجموعة بعد ذلك بعمل رسم تخطيطي لتوضيح الاتجاهات والتغييرات في تلك الأنشطة و / أو الأحداث خلال الفترة الزمنية التي تهتمك. ثم يتم تقديم هذه إلى المجموعة بأكملها للمناقشة.

(4) بعد العديد من إدخالات البيانات ، سيعرض التقويم أشكالاً مختلفة بمرور الوقت ، وبالتالي حفز المناقشات لفهم ماهية التغييرات ولماذا تحدث. من خلال مراقبة أنواع مختلفة من التغييرات في وقت واحد في تقويم موسمي واحد أو مخطط اتجاهي ، قد تظهر أنماط معينة مثل كيفية حدوث فترات عمل ثقيلة أثناء فترات المديونية والمرض وانخفاض حضور اجتماعات المجموعة. يمكن أيضاً التمييز بين البيانات

حسب العمر والجنس. ومع ذلك، فإن أهمية مثل هذه الاختلافات تعتمد كلياً على ما تريد مراقبته.

### ✓ طريقة الروتين اليومي:

تشير إلى الاختلافات في تصوير الروتين اليومي (أو "كيف أقضي 24 ساعة من حياتي") ، وبالتالي النظر في الأنماط اليومية. هذا مفيد لتقييم الاختناقات الرئيسية في المهام اليومية وكيفية التغلب عليها ، أو لإجراء تقييمات كمية للعمل والمدخلات اللازمة للمهام اليومية. يتم إجراء مقارنات بين الموقف الحالي والمخططات السابقة لتحديد كيفية تأثير التغييرات التي تم إدخالها على الإجراءات الروتينية.

### طريقة الاستخدام:

إذا كنت تستخدم هذه الطريقة مع مجموعة من الأشخاص ، فقد يكون من الصعب التوصل إلى توافق في الآراء بشأن تقويم "نموذجي" أو "متوسط" (خاصة عندما يتعلق الأمر بالروتين اليومي). قد يكون من الأفضل لكل شخص القيام بواحد على حدة ثم تحليل الروتين المختلفين معاً. ثم يجب توخي الحذر للحد من التحيزات في العينة.

### ✓ طريقة التغيير الأكثر أهمية:

هذه الطريقة لتحديد حالات التغييرات الهامة / الحرجة - الإيجابية والسلبية على حد سواء - المتعلقة بالأهداف الرئيسية ، بدلاً من البحث عن الاتجاهات المتعلقة بظاهرة معينة. من وجهة نظر الرصد والتقييم ، يمكن أن تساعد هذه الطريقة في تتبع قصص التغييرات المتعلقة بمسائل أقل قابلية للقياس الكمي ، مثل "تعزيز القدرات" أو "المساواة بين الجنسين".

### طريقة الاستخدام:

(1) اطلب من المشاركين تحديد جوانب وأنواع التغييرات التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تتبعها. هذه هي "المجالات" التي يتم تتبع التغييرات الحرجة فيها. تعتبر هذه الخطوة الأولى بحد ذاتها ذات قيمة ، حيث إنها تطلب من المجموعة تحديد القضايا التي يعتبرونها مهمة للغاية لتحقيقها - وهذا يتطلب الوضوح والإجماع. يمكن أن تتصل هذه التغييرات مباشرة بهدف المشروع ولكن قد تكون أيضاً قضايا شاملة ، مثل "المساواة بين الجنسين" ، والتي يرغب الشركاء المنفذون وموظفو المشروع في تتبعها. بعض أمثلة المجالات هي:

- التغييرات في مشاركة الناس في مجموعات الائتمان.
- التغييرات في استدامة مؤسسات الأفراد وأنشطتهم.
- التغييرات في استخدام النهج التشاركية من قبل موظفي المشروع مع أصحاب المصلحة الأساسيين.
- تغييرات في مساهمة المشروع في التأثير على سياسة الحكومة.

(2) يجب أيضاً تحديد مدى تكرار المناقشة وسيعتمد على معدل التغيير المحتمل في تحقيق الأهداف. سوف تستغرق بعض التغييرات وقتاً أطول حتى يمكن ملاحظتها بينما قد تحدث تغييرات أخرى أسبوعياً. ثم يتم تطوير سؤال بسيط ، مثل: "منذ



اجتماعنا الأخير ، ما هو أهم تغيير فردي يتعلق بـ [أدرج النطاق]؟" أو "خلال الأشهر الثلاثة الماضية ، في رأينا ، ما الذي نعتقد أنه كان التغيير الأكثر أهمية ... [أدرج النطاق]؟"

(3) في حالة إجراء مناقشات مع مجموعة ، كما هو الحال عادة ، فإن الحاجة إلى التوصل إلى توافق في الآراء بشأن التغيير أو الحدث الفردي ستؤدي إلى مراجعة غنية ومفصلة لتجارب أعضاء المجموعة خلال الفترة الماضية ، وكثير من النقاش حول لماذا تغيير واحد هو أكثر أهمية من آخر.

(4) يجب أن تكون الإجابة قابلة للتحقق ومن ثم يجب توثيقها في جزأين: (1) وصف لما حدث ، مع تقديم تفاصيل كافية للسماح لشخص آخر بالتحقق منه إذا لزم الأمر (ما حدث ، مع من ، ومن ، من كان هناك ، ومتى حدث ذلك، وما إلى ذلك) ، و (2) شرح لماذا تم اختيار هذا التغيير بعينه من بين جميع التغييرات الأخرى التي سيتم اقتراحها.

(5) ستتعلم النتائج بالتغييرات أو الأحداث الإيجابية أو السلبية التي تحدث نتيجة لأنشطة المشروع. من الممكن تضمين صراحة كلا النوعين من التغيير – السلبي والإيجابي – لكل مجال. عند تحديد التغييرات السلبية ، يمكن اتخاذ إجراءات لمنع المشكلة أو معالجتها. إذا تم تحديد تغيير إيجابي ، فيمكن الاتفاق على الإجراءات لتعزيزها أو نشرها.

### ح. طريقة تحليل الروابط والعلاقات:

من الأمور الأساسية لجميع المشروعات فهم التغييرات في العلاقات والروابط بين المجموعات ، مثل أصحاب المصلحة الأساسيين والمؤسسات وأيضاً بين القضايا والأنشطة والأسباب والآثار (المتوقعة أو غير المتوقعة) ، مدخلات ومخرجات النظم، دورات المنتج، الموارد أو المغذيات التدفقات ، حيث توفر هذه المجموعة من الطرق أفكاراً حول كيفية تحليل مثل هذه المشكلات باستخدام تقنيات التصور المختلفة.

### ✓ طريقة الخرائط الذهنية:

الخريطة الذهنية **mental map** هي رسم يتم فيه عرض الأفكار والمعلومات بطريقة تسهل على ذهنك حفظها وتذكرها. لهذا السبب، تُسمى الخريطة الذهنية بهذا الاسم، لأنها تفتح طريقاً وخطوطاً ذهنية تقود عقلك إلى الموضوع الرئيسي المركزي، كما أن هذه الطريقة مفيدة في تنظيم الأفكار والتحضير والابداع حيث تتيح القدرة على التفكير في أمر خلاق وجديد كلياً، بل له علاقة مباشرة بحصيلة ومستودع الأفكار والتجارب التي يتم دمج بعضها في فكرة جديدة ورائعة. حيث تقدم تمثيل مصور للعناصر التي تحتاج إلى النظر فيها أو التي تعتبر مهمة في موقف (مشروع) معين ، بما في ذلك أصحاب المصلحة والقضايا ، والتفاعلات والعلاقات بينهم. من منظور الرصد والتقييم، يمكن أن تساعد الصورة الذهنية في تحديد جوانب الموقف التي يجب مراقبتها ، والتي تغير المؤشرات لتتبع و / أو أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يتعين إدراجهم في جهود الرصد والتقييم.

## طريقة الاستخدام:

- 1) باستخدام ورقة كبيرة من الرموز والرموز والصور والكلمات ، ارسـم "صورة ذهنية" (أو "خريطة ذهنية") للموقف (المشروع / المجموعة) التي ترغب في تقييمها. من الأفضل القيام بذلك مع حوالي أربعة إلى ثمانية أشخاص ويستغرق الأمر من نصف إلى ساعتين.
- 2) ابدأ من خلال مطالبة الأشخاص بتدوين جميع الكيانات المادية المعنية ، على سبيل المثال ، الأشخاص أو المنظمات الهامة أو جوانب المشهد.
- 3) اطلب من الناس تقديم صورهم الغنية عن طريق وصف العناصر الرئيسية والروابط الرئيسية بينهم.
- 4) إذا كان هناك أكثر من مجموعة ، فقم بمقارنة صورهم وتجميع الأفكار المتشابهة والأفكار التي تتباعد. وبهذه الطريقة ، يمكنك تحديد أهم القضايا التي يجب مناقشتها ، مثل الموضوعات الهامة التي يجب التركيز عليها في التقييم أو المؤشرات المحتملة أو أصحاب المصلحة الرئيسيين لتضمينهم في الرصد والتقييم.

## ✓ طريقة مخطط الارتباط المؤسسي:

توضيح مدى تفاعل الأفراد أو المنظمات أو المشاريع أو الخدمات مع بعضهم البعض والأهمية النسبية (أي ديناميات الطاقة) لكل منهم في القضية التي يجري تقييمها. من وجهة نظر الرصد والتقييم ، يمكن استخدام هذه الطريقة لمراقبة جودة العلاقات وكيفية تغير هذه العلاقات وتحديد مجالات المشكلات التي تتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية.

## طريقة الاستخدام:

- 1) ابدأ بالتأكد من أن الموضوع واضح تمامًا للجميع - أنك تناقش الأهمية النسبية للمجموعات / الأشخاص / المنظمات وتفاعلاتها. يمكن تفسير مصطلح "الأهمية" بطرق مختلفة. يمكن أن يشير إلى طبيعة ونوعية العلاقات وتنوع الروابط وأسباب الاتصال وتكرار الاتصال. وبدلاً من مناقشة المنظمات ، يمكنك التركيز على الخدمات والبرامج. لذا توصل إلى اتفاق مسبق بشأن معنى "الأهمية".
- 2) قم بإجراء مناقشة عامة يتم خلالها تحديد المجموعات والأشخاص والمنظمات المختلفة المتعلقة بالموضوع. إذا كان المشاركون يشملون العديد من المنظمات (أكثر من 15-20) ، فقد يكون من الضروري تحديد النطاق من أجل توفير الوقت الكافي لإنهاء التمرين. يمكنك القيام بذلك عن طريق إعطاء الأولوية للمجموعات / الأشخاص / المنظمات الأكثر صلة وتركيز مناقشتك حول هذه المجموعات.
- 3) تمثيل كل من الكيانات المحددة مع دائرة منفصلة. يمثل أولاً العنصر الرئيسي الذي يرتبط به الآخرون (على سبيل المثال ، مجتمع أصحاب المصلحة الأساسيين أو وحدة المشروع أو مجموعة القروض الصغيرة). يمكنك استخدام الدوائر الورقية بأحجام مختلفة أو اطلب من المشاركين رسمها. يعد حجم الدائرة أمرًا بالغ الأهمية: فكلما كانت الدائرة أكبر ، زادت أهمية المجموعة للموضوع الذي تتم مناقشته. وكلما كانت الدوائر أقرب إلى بعضها البعض ، زاد التفاعل. تمثل الدوائر المتداخلة

المجموعات / الأشخاص الذين لديهم وظائف مشتركة ودائرة صغيرة داخل دائرة أكبر تمثل وحدة داخل المجموعة / المنظمة الأكبر.

(4) إذا كنت تعمل مع أكثر من مجموعة ، فقم بمقارنة المخططات وناقش أي اختلافات. قد تركز المناقشات الإضافية على المجالات التي تحتاج إلى حل المشكلات، مثل حل النزاعات أو بناء القدرات التنظيمية.

(5) يمكن معالجة أحداث المراقبة التالية بإحدى طريقتين:

• قم بعمل رسم تخطيطي جديد لكل حدث مراقبة يمكن مقارنته مع المخططات السابقة لتحليل التغييرات وأسبابها.

• استخدم المخطط الأول لمناقشة كيف يختلف الوضع الحالي ولماذا هذا هو الحال. يمكن أن تكون هذه التغييرات رمزية ، على سبيل المثال ، مع الإشارة إلى الأسهم لإظهار الزيادة ، أو لأسفل لإظهار انخفاض ، والقضاء على دائرة ، وإضافة الآخرين ، وما إلى ذلك. بغض النظر عن الطريقة المستخدمة ، يجب أن تركز المناقشات على جودة الروابط بين المجموعات وتواترها ومظهرها أو اختفاءها.

### ✓ طريقة تحليل المدخلات والمخرجات

للسماح بإجراء تحليل تفصيلي لتدفقات المدخلات والمخرجات في نظام ما (مثل مزرعة أو غابة أو مؤسسة أو حتى منطقة جغرافية أكبر). يمكن أن تساعد مخططات الأنظمة في تحليل المدخلات اللازمة لجعل النظام يعمل ، وكذلك مخرجاته. من وجهة نظر الرصد والتقييم ، يمكن أن تساعد هذه الطريقة في تقييم ، على سبيل المثال ، ما إذا كان قد تم تخفيف القيود أو ظهور قيود جديدة ، حيث يتم تحقيق مكاسب كمية من حيث زيادة المخرجات ، حيث تمنع المدخلات من التقدم.

### طريقة الاستخدام:

(1) ابدأ بتمثيل موضوع النظام في وسط اللوحة أو لوحة الرسم أو الورقة أو ما إلى ذلك.

(2) أسأل المشارك (المشاركين) عن الأنشطة الرئيسية التي تتم داخل هذا النظام. هذه هي ثم رمز حول الموضوع الرئيسي على الرسم البياني وترتبط مع السهام. إذا تم ترميز الأنشطة أو كتابتها على بطاقات فضفاضة ، فسيكون من السهل ضبط المخطط أثناء تطور المناقشة.

(3) اسأل عن المدخلات اللازمة لكل نشاط ممكن وما هي المخرجات الناشئة من كل نشاط. يجب وضع هذه المدخلات والمخرجات على الرسم البياني لإظهار الروابط.

(4) مع تقدم النقاش حول المدخلات والمخرجات لكل نشاط ، يصبح كل نشاط نظامًا فرعيًا وتظهر الروابط بين هذه النظم الفرعية. على سبيل المثال ، سيكون الناتج من نشاط إنتاج المحاصيل ، مثل الأعلاف ، بمثابة مدخلات في نشاط إدارة الثروة الحيوانية. إذا كانت مفيدة ، يمكن أيضًا كتابة الخصائص العددية للتدفقات ، على سبيل المثال ، عدد أيام العمل التي يتم استثمارها في الحديقة المنزلية أو كمية الأسمدة العضوية التي يتم تطبيقها في قطع الأراضي المختلفة.

(5) في كل حدث مراقبة ، يتم ملاحظة التغييرات في المدخلات والمخرجات على مخطط الأنظمة نفسه. تعد مقارنة التغييرات في أنواع وكميات المدخلات والمخرجات هي الأساس لمناقشة سبب حدوث مثل هذه التغييرات.

(6) إذا تم إنشاء العديد من مخططات الأنظمة مع مختلف أصحاب المصلحة/ المجموعات وكان التجميع مطلوبًا لمجتمع أو منطقة جغرافية ، فيمكن تجميعها وربطها في مخطط واحد. ومع ذلك ، سوف تفقد خصوصيات الظروف الفردية.

### مرحلة التحليل وإعداد التقارير:

يتم تحليل المعلومات والبيانات على مدار فترة إجراء التقييم ولكن بعد انتهاء جمع المعلومات والبيانات، يتم القيام بالتحليل الشامل. وهي عملية تشمل تنظيم ومقارنة البيانات المستنبطة من جميع الأساليب بصورة منهجية. ويتضمن التحليل تقييم ما تقوله المعلومات بشأن كل سؤال من أسئلة التقييم. تقوم التقييمات بتلخيص المعلومات باستخدام أساليب مختلفة لجمع البيانات ومصادر مختلفة للمعلومات لضمان الحصول على نتائج سليمة. وفي النهاية، يجب على المقيمين أن يصدروا أحكامهم بناءً على الأدلة. ويقوم فريق التقييم بتقديم تقرير أولي (مسودة تقرير)، تراجعها الجهة المكلفة بالتقييم وأحياناً بعض أصحاب المصالح أو الشركاء، ويضعون استفساراتهم وملحوظاتهم عليه. وللتحقق من النتائج الأولية التي تم الحصول عليها قد تنظم ورشة عمل تضم أصحاب المصلحة مع فريق الإدارة وفريق التقييم، مما يسمح بإعطاء معلومات إضافية، ويحدد الفجوات الرئيسية في التقرير والأخطاء في التفسير والتحقق من النتائج.

يقوم فريق التقييم بتعديل التقرير الأولي بناءً على الملحوظات ونتائج ورشة العمل، وقد تتكرر عمليات المراجعة وتقديم الملحوظات أكثر من مرة، حتى يصل الفريق إلى تقديم التقرير النهائي الذي يوافق عليه من قبل الهيئة المكلفة بالتقييم.

### 1- قواعد وإجراءات التقارير:

#### 1-1- أهداف كتابة التقارير:

يمكن تحديد أهم الأهداف لكتابة التقارير بكافة أنواعها ومسمياتها بما يلي:

- فهم التقارير يساعد قيادة المؤسسة في الحصول على المعلومات اللازمة حول وضع المؤسسة إدارياً وفنياً ومالياً وبالتالي يساعد على اتخاذ القرارات بدقة أكبر وموضوعية.
- تساعد التقارير بعملية تحليل وتشخيص ظروف وواقع المؤسسة من حيث نقاط القوة وسبل تطويرها، وكذلك نقاط الضعف وسبل معالجتها والحد منها.
- تساهم التقارير بإبراز وعرض إنجازات المؤسسة بشكل عام ودوائرها وأقسامها أو مشاريعها بشكل خاص، وهذا من شأنه أن يساعد بعكس صورة إيجابية عن المؤسسة أو أحد مكوناتها.
- تعتبر التقارير وسيلة للتفاعل داخلياً بين مكونات المؤسسة (من أقسام وحدات إدارية)، وكذلك خارجياً مع المؤسسات التي يرتبط عملها بالمؤسسة من وزارات أو مؤسسات تمويل.
- تساهم التقارير بعملية التوثيق داخل المؤسسة حيث يعتبر التقرير أداة تسجيل وتوثيق للمعلومات والبيانات والحقائق، وكذلك يشكل التقرير سجل تاريخي للمؤسسة أو لأحد وحداتها الإدارية.

## 1-2-1- أهمية كتابة التقارير:

1-2-1- تقدم التقارير لقارئها أو متلقيها صورة واضحة عن واقع معين أو ظاهرة معينة بالمؤسسة، كتقرير شهري عن مشروع معين من حيث الإنجازات وسبل التطوير والمخاطر وسبل الحد منها، كما هو الحال بالنسبة للتقارير المالية لتبيان واقع مالي محدد من حيث المصروفات والإيرادات وارتباطها بالموازنة (ما تم تخطيطه). لذلك تساهم هذه التقارير برصد واقع معين لدى المؤسسة وتعطي صانع القرار قدرة أكبر على إنجاز قرارات أو توجهات محددة من شأنها تطوير عمل المؤسسة.

1-2-2- تستخدم التقارير كوسيلة هامة في عملية وضع تصورات مستقبلية للمؤسسة، فمثلاً تقرير التقييم للمؤسسة بما يشمل من إنجازات وإخفاقات يمكن أن يشكل قاعدة أساسية للتخطيط للمستقبل بشكل أفضل مثل تنفيذ تغيير في طواقم العمل (بسبب تدني المستوى المهني مثلاً) أو تعديل في آليات ومنهجية التنفيذ، ومن شأن ذلك أن يشكل أداة تخطيط لأنشطة المؤسسة وسبل الحد من إخفاقاتها السابقة.

1-2-3- يمكن للتقارير أن تشكل أساساً للتواصل والاتصال بين مكونات المؤسسة من دوائر وأقسام ووحدات إدارية مختلفة وكذلك على مستوى الأفراد، فمثلاً تقرير إداري سنوي يخلق نوع من التواصل مع صناع القرار أو رأس الهرم بالمؤسسة، ويكسر ذلك مدى الهوة بين المستويات المختلفة بالمؤسسة ويزيد القدرة على فهم متطلباتها، فحين يكون مطلوباً من إدارة المؤسسة تحقيق مجموعة من المتطلبات لصالح أفراد المؤسسة يساعد التقرير في دعمها وتأييد ما جاء فيها.

1-2-4- تشكل التقارير وسيلة هامة في مراقبة ومتابعة عمل المؤسسة بشكل عام، وتحديد مدى الإنجاز بالنسبة لخطط عملها.

## 1-3-1- أجزاء التقرير:

حتى يؤدي التقرير الغاية التي وضع من أجلها، فيجب أن يحتوي على مجموعة من العناصر الأساسية كما يلي:

### 1-3-1- الغلاف:

وتعكس صفحة الغلاف الصورة الخارجية للتقرير، وبالتالي فإن الاهتمام بها من حيث الصياغة والمضمون قد يعكس إلى درجة ما طبيعة محتويات وجودة التقرير. ويمكن الهدف من الغلاف بإظهار التقرير بصورة ملفتة وعرضه بشكل يستشعر القارئ بضرورة قراءة محتواه. ويضم الغلاف العناصر الأساسية للتقرير من عنوان التقرير وتاريخ الإصدار والجهة المقدم لها التقرير، كما يؤدي الغلاف وظيفة حماية جسم التقرير كون الغلاف بالعادة يصنع من مادة خاصة كالورق المقوى أو البلاستيك وغيره، وبالعادة لا تحتوي كل أنواع التقارير على الغلاف وخاصة إذا كانت فترة دوريتها بالأسابيع أو الأشهر ويمكن اعتماد صفحة بيانات رئيسية موحدة لهذا النوع من التقارير الدورية، أما التقارير السنوية أو التقارير النهائية للبرامج أو المشاريع مثلاً فإنها تحتوي على صفحة غلاف من هذا النوع.

### 1-3-2- صفحة العنوان:

وهي الصفحة التي تلي مباشرة غلاف التقرير، وحسب طبيعة التقرير يتم تحضير صفحة العنوان والتي تحتوي على مجموعة من العناصر الأساسية للتقرير وتشمل:

- عنوان التقرير
- اسم مُعد التقرير (فرد أو مؤسسة)
- وظيفة معد التقرير.
- اسم المؤسسة التي صدر منها التقرير.
- اسم المؤسسة (الجهة) التي صدر من أجلها التقرير.
- تاريخ إصدار التقرير.

### 1-3-3- جدول المحتويات

يعتبر جدول المحتويات من الأجزاء الهامة بالتقرير ويعكس مدى تنظيم التقرير، وهو تبويب رقمي لمكونات التقرير، ويساعد على الوصول إلى أقسام ومواضيع معينة دون عناء البحث، ويعرض جدول المحتويات كافة أقسام وأجزاء وفصول التقرير سواء كانت رئيسية أو فرعية.

### 1-3-4- الملخص

الملخص هو سرد لأهم محتويات التقرير بطريقة مختصرة، والغرض منه وضع القارئ بصورة أهداف ومنهجية ومخرجات التقرير وتوصياته بصورة سريعة وذلك بالتركيز على الأجزاء والنتائج والتوصيات الأكثر أهمية، فإذا رغب القارئ بالاستزادة ومعرفة التفاصيل، يقوم باستعراض جميع محتويات التقرير. بالعادة لا يتعدى الملخص أكثر من صفحتين، وهو يلي جدول المحتويات مباشرة

### 1-3-5- القوائم التحضيرية

وهي مجموعة من القوائم التي تلخص بعض العناصر الهامة الواردة بالتقرير والهدف منها التسهيل على القارئ عناء البحث عن هذه العناصر ومنها:

- قائمة الأشكال: وهي قائمة تسرد كافة الأشكال من حيث العنوان ورقم الصفحة التي تشير أو تحتوي الشكل المحدد.
- قائمة الجداول: وهي سرد لكافة الجداول التي يغطيها التقرير.
- قائمة الرموز (المختصرات) أو قائمة المصطلحات: العديد من التقارير تحتوي على رموز أو مصطلحات والتي قد تكون غير واضحة أو مفهومة للقارئ، ولذلك تشكل قائمة الرموز والمصطلحات سرداً تفسيريّاً أو توضيحياً لماهية وتعريف هذه الرموز والمصطلحات.

### 1-3-6- المقدمة

وهي جزء تمهيدي لا بد منه وذلك لوضع القارئ بشكل منهجي تسلسلي بخلفية موضوع التقرير وأهدافه ومبررات كتابته، وقد تتطرق المقدمة لبعض مكونات التقرير

دون الدخول بحديثات النتائج والتوصيات، لأنه من المبكر التطرق لها دون عرض العديد من العناصر حيث من شأن ذلك خلق حالة من الإرباك لدى القارئ، ولذلك فالمقدمة هي عرض تمهيدي غير تفصيلي.

### 1-3-7- متن التقرير

المتن هو جسم التقرير الرئيسي والذي يشكل أهم وأكبر عناصر التقرير، و متن التقرير يضم مجموعة من المكونات الأساسية من أجزاء أو أقسام وفصول. ويعرض المتن هذه الأجزاء والمكونات بمستوى تفصيلي من الشرح والإسهاب، ويعتمد مدى التفاصيل والإسهاب على نوع وطبيعة التقرير.

### 1-3-8- استنتاجات التقرير

وهي عرض واضح لنقاش وتحليل ما توصلت له نتائج التقرير وربطها بالمعلومات والبيانات والمؤشرات التي تم عرضها بالتقرير وخاصة بقسم المتن، وتشكل الاستنتاجات بعض الإجابات على فحوى أهداف التقرير ومبرراته، ودون الإشارة لذلك والربط بين البيانات والمؤشرات من جهة وبين النتائج من جهة أخرى، يبقى التقرير ضعيفاً بتركيبته ضحلاً بمستواه.

### 1-3-9- التوصيات

وهي النقاط المحددة التي يتم صياغتها بشكل واضح لمعالجة ما تمخضت عنه نتائج التقرير وتشكل أساس التصورات المستقبلية لعلاج ما تم نقاشه والوصول إليه من استنتاجات، وهناك تحدي كبير لدى الجهة التي تكتب التقرير بصياغة التوصيات، حيث أنه مهما كانت جودة التقرير عالية، إلا أنه بدون توصيات محددة مرتبطة بالاستنتاجات، يبقى التقرير خاوياً لحد كبير أو غير مفيد.

### 1-3-10- المراجع

وهي التقارير أو الكتب أو الوثائق التي تم الاستناد إليها عند كتابة التقرير، وبالعادة لا يتم استخدام المراجع بشكل عام بكافة أنواع التقارير، ولكن العديد من التقارير الرسمية والتي تحتوي بيانات ومعلومات هامة وتم استخدامها من خارج المؤسسة، تتطلب الإشارة لقائمة المراجع التي تم الاستناد إليها واستخدامها.

### 1-3-11- المرفقات

وهي كافة الوثائق أو المستندات التي لا ضرورة لضمها لجسم التقرير ولكنها ضرورية للرجوع إليها للتعرف على بعض التفاصيل أو إظهار بعض الأجزاء المرتبطة بالتقرير مثل صور، قوائم حضور،... الخ.



## أجزاء التقرير



## 2- أنواع التقارير:

يمكن تصنيف التقارير وتبيان أنواعها حسب مجموعة من المعايير المختلفة من حيث فترة تقديم التقرير، هدف التقرير، الجهة المقدم لها التقرير، ويمكن تقديم عرض مختصر لهذه الأنواع كما يلي:

### 2-1- التقارير حسب مدتها:

2-1-1- التقرير اليومي: وهو يوضح أهم الأنشطة التي يتم تنفيذها من قبل المؤسسة خلال اليوم وتكون تفصيلية مثل تقارير الأنشطة وتقارير حضور وانصراف الموظفين اليومي... الخ، وتكون عادة روتينية لا تحمل مؤشرات.

2-1-2- التقرير الأسبوعي: وهو يوضح أهم الأنشطة التي يتم تنفيذها في المؤسسة خلال الأسبوع وتكون تفصيلية مثل تقارير دوائر وأقسام المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية اليومية... الخ، وتكون عادة روتينية لا تحمل مؤشرات.

2-1-3- التقرير الشهري: يوضح أهم الأنشطة التي تم تنفيذها خلال الشهر في أقسام المؤسسة ويكون أقل تفصيلاً مثل تقارير إجمالي الخدمات والأنشطة في المؤسسة، وتكون روتينية ولها دلالات ومؤشرات.

2-1-4- التقرير الربعي: يوجز أنشطة المؤسسة خلال فترة ثلاث شهور ويعكس في طياته الإنجازات والأداء والمعوقات ويشير لدلالات ومؤشرات تساعد في اتخاذ القرار.

2-1-5- التقرير النصفى: يوضح أنشطة المؤسسة خلال نصف سنة، ويعرض مجمل أداء المؤسسة بمكوناتها المالية والإدارية والفنية وتستخدم به وسائل شرح مثل الرسوم البيانية والجداول والأشكال التي تدعم حقائق وأرقام ويحتوي على توصيات.

2-1-6- التقرير السنوي: يظهر نتائج أعمال المؤسسة خلال العام في كافة أقسامها ويوصف الحالة الإدارية والفنية والمالية باستخدام وسائل شرح متعددة ويحدد توصيات.

2-1-7- تستخدم التقارير الواردة أعلاه (حسب فترة التقديم) بكافة المؤسسات الأهلية ولكن مع اختلاف شموليتها حسب طبيعة عمل كل مؤسسة، فمثلاً المؤسسات بشكل عام تتعامل مع تقارير شهرية وسنوية، ولكن المؤسسات الكبيرة وخاصة المؤسسات

القائمة على مشاريع ممولة من جهات خارجية، تستخدم نسبياً تقارير يومية وأسبوعية وشهرية.

## 2-2- التقارير حسب المحتوى:

والمقصود هنا محتوى أو موضوع التقرير، لأن التركيز يستند إلى المحتوى أكثر من دورية أو فترة التقرير ومن هذه الأنواع:

2-2-1- تقارير المراقبة والمتابعة: وهي التي تكون مرتبطة بخطة موضوعة أو ببرنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع فعلاً وما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضيح الإنحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها، وأحياناً ما تكون في شكل جدول به خانات تمثل الفعلي والمخطط. ومن أمثلتها تقارير متابعة تنفيذ المشروعات والتنمية وخطط التطوير المؤسسي، وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعة أو إعادة توزيع للموارد المتاحة.

2-2-2- تقارير تقييم الأداء: وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعة مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم. ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الأفراد، أو تقييم أداء إدارات معينة أو وحدات نشاط، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكتفي أحياناً بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

2-2-3- تقارير الأنشطة: ويتم التركيز بهذا النوع من التقارير على الأنشطة من حيث عناصرها وآليات تنفيذها والمعيقات في سبيل القيام بها.

2-2-4- تقارير مالية ومحاسبية: وهي التقارير التي تركز على وضع المؤسسة أو المشروع مالياً من حيث المصروفات والإيرادات والمركز المالي، وتظهر هذه التقارير العجز أو الربح المتحقق.

## 2-3- التقارير من حيث تكرارها:

2-3-1- تقارير دورية: وهي التي يتم إصدارها بشكل متكرر ضمن فترات زمنية محددة.

2-3-2- تقارير غير دورية: وهي تقارير تصدر لحاجة معينة أو بناءً على طلب محدد دون وجود ضابط زمني لصدورها، ومثال عليها تقرير حول مشكلة إدارية أو مالية أو فنية محددة.

## 2-4- التقارير من حيث الجهة التي تصدر من أجلها:

2-4-1- تقارير داخلية: وهي التقارير الموجهة لمستويات إدارية بالمؤسسة ذاتها مثل المدير العام أو مجلس الإدارة.

2-4-2- تقارير خارجية: وهي التقارير الموجهة لطرف خارجي عن المؤسسة مثل جهة تمويل أو وزارة اختصاص محددة، والأطراف الخارجية تتمثل بالتالي:

2-4-2-1- جهات رسمية: كوزارة الاختصاص مثل وزارة الداخلية أو الشؤون الاجتماعية أو الثقافة، حيث يتم عمل تقريرين وهما:

2-4-2-1-1-1- تقرير سنوي يحتوي على وصف كامل لنشاطات الجهة أو الهيئة خلال العام المنصرم (مرفق نموذج من التقرير المطلوب تقديمه).

2-4-2-1-2- تقرير مالي مصدق من قبل مدقق حسابات قانوني ويتضمن بشكل تفصيلي كامل إيرادات ومصروفات الجمعية أو الهيئة حسب الأصول المحاسبية المعمول بها.

2-4-2-2- جهات تمويل: وتتمثل بالجهات التي تشرف على إدارة التمويل للمؤسسة أو الممول ذاته، وتكون طبيعة التقارير ودوريتها حسب متطلبات جهات التمويل، فبعض جهات التمويل تطلب تقريراً مرحلياً بالمشروع (قد يكون شهرياً أو ربعياً... الخ)، وبعض الممولين يطلب تقرير مالياً وادارياً مع كل مطالبة مالية ضمن المنحة المقدمة، والبعض الآخر يطلب تقريراً نهائياً عن المشروع فقط.

## 2-5-2- التقارير من حيث توقيتها:

هناك مجموعة من التقارير تصنف حسب التوقيت وهي كما يلي:

2-5-2-1- تقارير أولية: وهي تقارير تقدم عند بدء المشروع أو النشاط أو المهمة وتتضمن معلومات عن الطاقم وخطة ومنهجية العمل.

2-5-2-2- تقارير مرحلية: وهي تقارير تقدم بفترة تنفيذ المشروع وقبل الإنهاء منه وتتضمن معلومات وبيانات فنية ومالية حول الأنشطة المنفذة وخطة العمل والمعيقات التي تواجه عملية التنفيذ.

2-5-2-3- تقارير نهائية: وهي تقارير تقدم بنهاية المشروع وتعرض سرداً تفصيلياً (مالياً وفنياً) عن الأنشطة المنفذة خلال فترة المشروع، ويشمل التقرير المعوقات والتحديات والدروس والعبر المستفادة من المشروع.

## أنواع التقرير



### 3- خطوات إعداد التقرير الجيد:

يمكن تحديد أهم الخطوات الواجب إتباعها أثناء كتابة كما يلي:

3-1- **تحديد الغاية الرئيسية من كتابة التقرير:** ويأتى ذلك من خلال معرفة طبيعة التقرير المطلوب تحضيره، وما هو ميرر إعداده، والجهة المطلوب تحضيره لها، ويرتبط ذلك مباشرة بنوع التقرير ومكوناته، فمثلاً تحضير تقرير مالي يعني معرفة الإيرادات والمصاريف وما يرتبط بها ومعرفة مركز مالي لمؤسسة أو مشروع محدد، وكذلك تحضير تقرير تقييم يعني معرفة مدى الإنجازات وسبل تطويرها وحجم الإخفاقات وطرق الحد منها وما يرتبط بها من دروس وعبر.

3-2- **التحضير للإعداد:** ترتبط عملية التحضير للتقرير بطبيعة التقرير والهدف منه، فالتقارير السنوية للمؤسسة أو النهائية لبرنامج أو مشروع محدد تتطلب تحضيراً مختلف إلى حد كبير عن تحضير تقرير يومي أو أسبوعي، ويمكن تحديد أهم العناصر التي يتم التحضير لها لإعداد التقارير، ومنها:

3-2-1- **تحضير الفريق وتوزيع المهام:** وهذا يعني تحديد الموارد البشرية المطلوبة لتحضير التقرير سواء طواقم فنية أو مالية أو إدارية، ومن ثم توزيع المهام لكل عضو بالفريق، ومن الضروري تحديد رئيس أو منسق فريق الإعداد قبل البدء وهو الشخص الذي يقع على عاتقه تنسيق جهود الفريق بمرحلة الإعداد.

3-2-2- **تحديد خصائص التقرير:** أحياناً يكون هناك متطلبات لجهات معينة ترتبط بنوع الخطوط المستخدمة، وكذلك الهوامش وعدد الصفحات وغير ذلك من شروط تحدد حجم التقرير، والعديد من جهات التمويل تحدد عدد من الصفحات الفرعية والإجمالية للتقرير.

3-2-3- **تحديد مصادر المعلومات والبيانات:** بعض التقارير قد تحتاج لمعلومات وبيانات دقيقة ومن خارج المؤسسة ذاتها (مثلاً إعداد تقرير تقييم لأثر المشروع على الفئات المستفيدة، وهذا الأمر يتطلب استخدام وسائل عديدة للحصول على المعلومات ومنها المقابلات أو الاستبيان)، ولذلك فإن إعداد التقارير يحتاج لمعرفة مكان المعلومات وسبل الحصول عليها قبل البدء لأن ذلك قد يتطلب جهداً ومالاً.

3-2-4- **تحديد خطة الإعداد:** حيث يقوم فريق العمل بوضع تصور زمني لخطوات الإعداد مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الكلية المتاحة لإعداد التقرير.

3-3- **البدء بالإعداد:** بعد توزيع المهام على فريق إعداد التقرير، تبدأ عملية الإعداد من خلال متابعة ومراقبة أداء وإنجاز فريق الإعداد، من حيث الزمن وجودة المخرجات، وفي حالة وجود تأخير من جهة محددة بالفريق، يتم معرفة الأسباب مباشرة ومحاولة علاجها لأن العملية تكاملية وتؤثر بشكل واضح على بقية أعضاء الفريق. وخلال فترة الإعداد يتم الأخذ بعين الاعتبار مستوى الصلاحيات الممنوحة لكل عضو، وخاصة بالتقارير الهامة لأن بعضها يتطلب سرية تامة، ومن العناصر الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند كتابة التقرير ما يلي:

### 3-3-1- أمن حيث الشكل:

- استخدام نمط محدد بالكتابة وهذا يصبح لاحقاً جزء من خصائص المؤسسة، فمثلاً بمعظم التقارير الرسمية يستخدم في صف المتن العربي للخط العربي المبسط (**Simplified Arabic**) وكذلك يتم كتابة عناوين الأبواب الرئيسية والملاحق باستخدام النمط الأسود الثقيل (**Bold**) بمقاس 14 للغة على أن تتوسط أعلى الصفحة للعناوين ومقاس (12) للمحتوى.
- يجب على معد التقرير أن يقوم بإعطاء رقم لكل قسم من أقسام التقرير حتى يمكن الرجوع إليه في أي مراجعة أو مناقشة للتقرير.
- التركيز على تحضير جدول المحتويات والقوائم التحضيرية ( قائمة الأشكال والجدول والمختصرات).
- ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً على أن يتوسط الرقم أسفل الصفحة في حالة إعداد التقرير باللغة العربية.
- أي صور أو شكل يعتبر كبيراً نسبياً فيفضل إدراجه ضمن الملاحق، حتى لا يؤثر على سلامة وتركيبية التقرير.

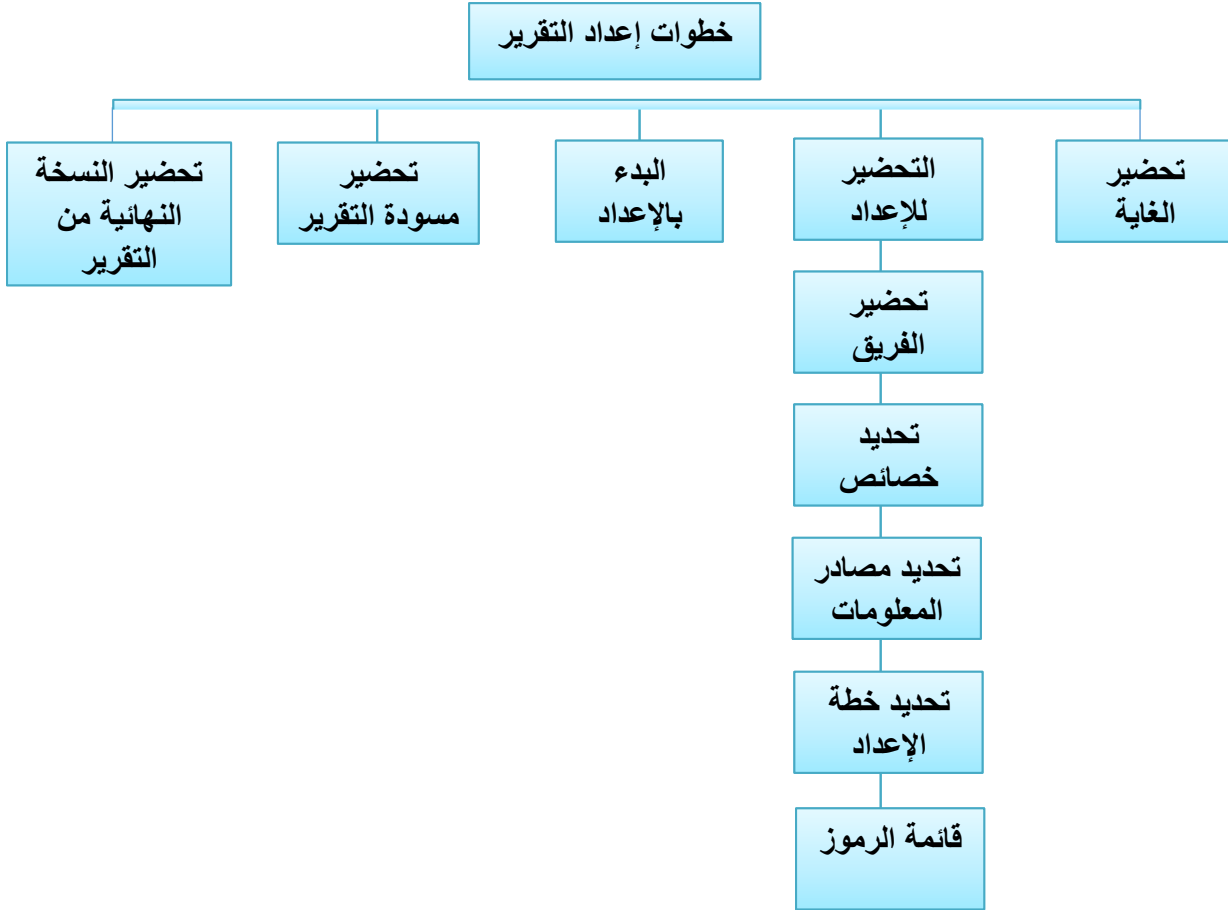
### 3-3-2- من حيث المضمون:

- مراجعة الترابط بين العناوين الرئيسية والفرعية من جهة، وبين العناوين وما يليها من شرح وتفاصيل.
- التأكد من وجود العناصر الأساسية للتقرير كالمقدمة ومتن التقرير... الخ.
- الاستفادة من الصور والأشكال التوضيحية لأنها تثري التقرير وتثبت المعلومات بشكل أوضح.
- فحص مدى الانسجام والترابط بين الإستنتاجات أو التوصيات مع الحقائق والنتائج التي تم الإستناد إليها في التقرير.
- ربط التوصيات بأهداف ومبررات إعداد التقرير.
- عرض أي مصادر أو مراجع تم الإقتباس منها بوضوح، وتضمنين مصادر التفصيلية بقائمة للمراجع كمرفق للتقرير.

4- **تحضير مسودة التقرير:** بعد الإنتهاء من كافة أجزاء التقرير وتجميعها ومراجعتها من كافة النواحي ( لغوياً وفنياً)، يتم تحضير المسودة الأولى للتقرير والتي قد لا تحتوي العديد من الأجزاء مثل الغلاف و صفحة العنوان والمراجع والملاحق، وهي الأجزاء التي يتم إنهاؤها وتحضيرها بالمرحلة النهائية لإعداد التقرير.

5- **تحضير النسخة النهائية من التقرير:** بعد مراجعة الجهة المقدم لها التقرير سواء من داخل المؤسسة ( مثلاً: مجلس الإدارة) أو من خارج المؤسسة ( مثلاً: جهات

التمويل)، وبعد أخذ الملاحظات وتبويبها، يتم الرجوع لفريق إعداد التقرير، والذي بدوره يقوم بمراجعة الملاحظات والعمل على تنفيذها وتضمين التعديلات اللازمة، وعند الإنتهاء من كافة الملاحظات، يتم إضافة كافة الأجزاء المتبقية من التقرير كالملاحق والمراجع وغيرها ليصبح تقريراً متكاملًا ومن ثم تقديمه للجهة/ات المعنية.



## 6- مواصفات تقرير التقييم الجيد:

- أ. أن يكون منظماً بطريقة منطقية.
- ب. أن تستند النتائج إلى أدلة .
- ج. أن يكون خالياً من أي معلومات ليست لها علاقة بالتحليل الإجمالي.
- د. أن يوضح كيف قامت المنهجية بتضمين منظور وأساليب المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان.
- هـ. أن يوضح أي مدى قام تصميم التقييم بتضمين الضوابط الأخلاقية (حماية السرية والكرامة والحقوق للأشخاص الخاضعين للتقييم واحترام قيم المجتمعات المحلية المستفيدة).
- و. أن يشرح كيف قد تكون ساعدت عملية التقييم على تمكين أصحاب المصلحة بلا تمييز.

ز. أن تنعكس مبادئ المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان وتحليلهما على مدار التقرير بالكامل.

ح. أن يلقي الضوء على الدروس المستفادة التي تتعلق بتعميم المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان والتي تتجاوز حدود المشروع.

ط. أن يتجنب المصطلحات الفنية المعقدة و أساليب اللغة التي قد تؤدي إلى تهميش أصحاب المصالح.

ي. أن يتضمن عناصر وصف البرنامج/المشروع:

- ما هو الهدف من البرنامج/المشروع؟
- ما هي استراتيجية البرنامج/المشروع؟
- ما هي حقوق الإنسان التي يسعى البرنامج إلى دعمها؟
- ما هو النطاق الجغرافي والإطار الزمني؟
- من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون المشاركون في البرنامج/ المشروع، بما في ذلك الجهات المانحة والشركاء والوكالات/ المنظمات القائمة بالتنفيذ؟
- كيف يرتبط البرنامج بعمل الشركاء المنفذون الآخرون للبرنامج/ المشروع مثل الشركاء الوطنيين الآخرون أو الجهات المانحة الأخرى؟
- ما هو الهيكل الإداري للبرنامج/المشروع؟
- ما هي موازنة البرنامج/المشروع؟

## الوحدة الرابعة: تقييم الأثر البيئي

### الدرس الأول: الأثر البيئي

يعتبر تقييم الأثر البيئي للمشروعات ذات أهمية كبرى بالنسبة لكثير من البلدان المتقدمة منها والنامية، إذ أصبحت نتائج هذا التقييم عاملاً حاسماً في تنفيذ المشروعات من عدمه. كما أن تعظيم آثار المشروع الإيجابية والتقليل من آثاره السلبية أو حتى منعها أصبح من الأمور الضرورية حتى لو أدى ذلك إلى عدم إنشاء المشروع، وعلى ذلك يهتم تقييم الأثر البيئي بتحديد الآثار الضارة للمشروع على البيئة الفنية والطبيعية والمادية ومالها من أثر على صحة السكان والعمالة، بالإضافة إلى تحديد الآثار الإيجابية للمشروع. ونلاحظ أن العلاقة بين البيئة والمشروع ليست علاقة وحيدة بل هي علاقة تبادلية، فكما أن للمشروع آثار إيجابية وسلبية على البيئة، فإن للبيئة بكل مكوناتها آثار على المشروع، وهو ما يعرف بآثار البيئة الاستثمارية أو المناخ الاستثماري الذي يعمل من خلاله، بالإضافة إلى الناحية القانونية التي تتعلق ببيئة المشروع.

#### أولاً: أثر المشروع على البيئة:

نتناول هذا الأثر من الناحية الإيجابية بحيث يصبح المشروع ذو جدوى على البيئة، ومن الناحية السلبية بحيث يسبب المشروع آثار ضارة للبيئة في شكل تلوث، وينبغي التمييز في هذه الحالة إلى ثلاث احتمالات تنشأ من طبيعة المنتجات التي يقدمها المشروع بالإضافة لموقع المشروع والشروط البيئية المصاحبة لذلك.

- احتمال وجود آثار ضارة بالبيئة يمكن معالجتها والسيطرة عليها دون إضافة تكاليف استثمارية كبيرة أو تغيير موقع المشروع.
- احتمال وجود آثار ضارة بالبيئة يمكن معالجتها، وبالتالي حماية البيئة منها بتركيب معدات خاصة مما يزيد تكاليف المشروع، ويؤثر على التدفقات النقدية الخارجة.
- احتمال وجود آثار ضارة بالبيئة لا يمكن معالجتها ولا السيطرة عليها، مما يؤدي إلى رفض المشروع.

لذا يجب دراسة أهم المصطلحات الأساسية لتقييم الأثر البيئي ومنها:

#### البيئة وعناصرها:

هي كل ما يحيط بالكائنات الحية ويؤثر فيها بطريقة أو بأخرى، وبالمعنى الأوسع تعني أيضاً المياه، الأرض، الغلاف الجوي، الإنسان وجميع أشكال الحياة المختلفة، بما في ذلك النباتات والحيوانات المدجنة والبرية والعلاقة بينهما. كما تضم الظروف الاقتصادية والاجتماعية. بالإضافة إلى الأماكن ذات القيمة التاريخية أو الأثرية أو الثقافية أو الجمالية.

#### الأثر البيئي:

كل تغيير سلبي أو ايجابي يؤثر في البيئة نتيجة ممارسة أي نشاط تطويري.



## مصادر التلوث:

أي منشأة أو نشاط يحتمل أن يكون سبباً مباشراً أو غير مباشر للتلوث البيئي أو التدهور البيئي .

## الملوثات البيئية:

هي تشمل المواد الصلبة أو السائلة أو الغازية أو الأدخنة أو الأبخرة أو الروائح أو الضوضاء أو الإشعاع أو الحرارة أو الإهتزازات وكل ما يؤدي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى التلوث البيئي.

## تلوث البيئة:

المقصود بها وجود مادة أو أكثر من المواد أو العوامل بكميات أو صفات لمدة زمنية تؤدي بطريق مباشر أو غير مباشر إلى الإضرار بالصحة العامة أو بالأحياء أو المواد الطبيعية أو الممتلكات، أو تؤثر سلباً على نوعية الحياة ورفاهية الإنسان.

## المواصفات القياسية ISO 14000 :

عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية لتقييم الأداء البيئي للمؤسسة، حيث لا تهتم سلسلة المواصفات بالمتطلبات الأساسية لنظام الإدارة البيئية فقط، ولكنها تقدم المساعدات الإيجابية في العلاقة ما بين المشروعات أو الأنشطة التجارية والمتطلبات البيئية للدولة والمهتمين بشؤون البيئة والعامة، وتعطي هذه المواصفات الفرصة للمشروعات حتى تصبح أكثر فاعلية تجاه المحافظة على البيئة والحد من التلوث والوصول لأداء بيئي متميز يحافظ على أمن الأرض.

## الآثار المتوقعة على الموارد الطبيعية:

فيما يلي قائمة توضح الآثار البيئية الرئيسية التي قد تنتج عن بعض المشاريع:

### (1) الموارد الطبيعية:

- زيادة معدل استغلال الموارد الطبيعية.
- استنزاف الموارد الغير متجددة.

### (2) الهواء:

- زيادة انبعاثات ملوثات الهواء.
- انتشار الإشعاعات الذرية والكهرومغناطيسية.
- انتشار الروائح الكريهة.
- تغيرات في ديناميكية الهواء.
- الانبعاثات الضارة.

### (3) المياه :

- صرف المخلفات في القنوات و المجارى المائية المفتوحة.
- تغيرات في توزيع القنوات المائية.
- إعاقة وانسداد مأخذ المياه (الرى) .

- إعاقة مسارات مياه الفيضان.
- رمى الحيوانات النافقة فى المجارى المائية.
- انتشار الطحالب وتغيرات سلبية فى نوعية المياه.
- التعارض مع شبكات الصرف الحالية.
- تغيرات فى حركة ونوعية المياه الجوفية.
- الملوثات الخطرة التى تصرف فى القنوات المائية.

#### (4) التربة:

- توازن ميول جوانب التربة.
- حدوث إحلل للتربة.
- تأثير على المزارع الفريدة النوعية.
- تغيير فى طبوغرافية التربة والقنوات والمجارى.
- تعديل فى الخصائص الطبيعية المتميزة للأرض.
- التسبب فى نحر التربة.
- تغيرات فى خصوبة التربة.
- تغيرات فى ملوحة التربة.
- حدوث انتقال للأيونات السامة والمعادن الثقيلة.
- إمكانية حدوث تسربات خطرة داخل التربة.

#### 1- الآثار على البيئة البيولوجية

##### أ. الحياة النباتية

- تغيرات فى إنتاجية وتنوع المحاصيل الموجودة .
- إمكانية انقراض الفصائل النباتية النادرة.
- استحداث أنواع جديدة من الفصائل النباتية.
- تهتك فى جذور النباتات.
- إزالة الأشجار.
- ترسب ملوثات من الهواء المحيط على الغطاء النباتي.
- تحسين الخدمات الزراعية.

##### ب. الحياة الحيوانية

- انخفاض فى أنواع الفصائل النادرة (المهددة بالانقراض).
- تواجد فصائل جديدة من الكائنات الحيوانية.

- إعاقة أو تغيير مسارات حجرة الكائنات الحيوانية.
- تغييرات فى الأنواع السمكية.
- أثار انخفاض جودة المياه على الكائنات الحية الدقيقة.
- تشجيع صيد الحيوانات.

## 2- الأثار الاجتماعية والاقتصادية

- أ. إعادة التوزيع السكاني.
- ب. تغيير فى قوانين تملك الأرض.
- ج. تغيير فى أسعار الأراضي.
- د. تحسين فى الخدمات والأنشطة الترفيهية والسياحية.
- هـ. التكامل بين المجموعات الدينية والطائفية المختلفة.
- و. توفير فرص عمل جديدة.
- ز. توقف او إعادة هيكلة الأنشطة القائمة.
- ح. تأثيرات على النفقات المحلية وخدمات البنية الأساسية.
- ط. تأثير على العمالة الموسمية.

## (5) الطاقة:

- زيادة استهلاك الكهرباء.

## (6) حركة المرور والانتقال:

- تحسين الترابط بين القرى.
- تحسين خدمات الطوارئ.
- زيادة تدفق المرور من المناطق الخارجية و خلق أنشطة جديدة.
- زيادة مخاطر المرور على المشاه.
- تغييرات فى مسارات وحركة السكان المحليين.
- حوادث السيارات.

## (7) الخدمات العامة والمرافق:

- تحسين خدمات إطفاء الحرائق.
- تحسين الانتقال والوصول للمدارس والجهات الحكومية.
- زيادة الطلب على الوقود والغاز.
- زيادة الضغط على شبكات إمداد المياه.
- زيادة الضغط على أنظمة الصرف وشبكات صرف مياه الأمطار.

## 8) صحة الإنسان:

- ظهور بعض الأمراض الجديدة.
- زيادة التعرض للأمراض المستوطنة.
- انتشار القوارض والحشرات.
- الوصول للخدمات الطبية.

## 9) المخلفات الصلبة والخطرة:

- توفير مقالب وأماكن للتخلص من المخلفات الصلبة.
- نقل وتخزين والتخلص من المخلفات الصلبة وإعادة التدوير.

## 10) المنظر العام:

- تغييرات في المنظر العام.
- تأثيرات ضارة على المنظر العام.

## 11) الآثار على المباني التاريخية والثقافية:

- زيادة المرور في المناطق التاريخية.
- تأثيرات سلبية على المباني التاريخية نتيجة تسرب السوائل الملوثة.

## 12) الآثار الناتجة عن الضوضاء:

- زيادة معدلات الضوضاء.
- تأثيرات غير مرغوب لموجات الضوضاء.
- تأثيرات سلبية نتيجة الضوضاء المستمرة.

## 13) الاستدامة:

- التحكم في الجودة وتوكيد الجودة.
- تدهور جودة المواد وتحللها.
- صيانة دورية.
- تغير في تصرفات الأهالي وأشكال الانتفاع.
- تغير في تصرفات وحركة الأهالي المحليين.
- مدي التعرض للحوادث.

## 3- معايير التأثيرات السياسية

ي. التحكم في الأمن.

ك. تكامل الجماعات العرقية والدينية المختلفة.

ل. الرضاء الاجتماعي.

م. مساندة الأهالي ومشاركتهم.

ن. تضارب مع الخطط المحلية.

س. بناء الثقة في القيادات المحلية.

ع. تحقيق المساواة بين الأجناس.

ف. شفافية المعلومات.

### ثانياً: أثر البيئة على المشروع:

ويقصد هنا البيئة التي يعمل فيها المشروع بكل مكوناتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتؤثر فيه إيجابياً أو سلبياً والتي تشكل ما يسمى "بمناخ الاستثمار" الذي هو عبارة عن " مجموعة الأطر المؤسسية والنظم الاقتصادية والاجتماعية والقانونية المؤثرة على توجهات القرارات الاستثمارية" ويمثل هذا المناخ مزيجاً من القيود والفرص التي يتأثر بها المشروع وتشكل نواحي القوة والضعف في عملياته.

وتنعكس آثار البيئة على المشروع من عدة جوانب، فمن جانب النظام الاقتصادي نلاحظ انه كلما اتجه هذا النظام إلى الحرية الاقتصادية وآليات السوق كلما كان لذلك أثر إيجابياً على المشروع من خلال دراسة مستوى الدخل الفردي ومستوى الاستهلاك والادخار ومستوى العائد على الاستثمار وذلك بغرض التعرف على مدى استقرار السياسات الاقتصادية التي سيعمل في إطارها المشروع المقترح. و واضح أن النظام الاقتصادي يتأثر بالنظام السياسي ومدى استقراره وهو ما يعرف بعوامل البيئة السياسية، بالإضافة إلى عوامل البيئة الاجتماعية حيث كلما كانت القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية مواتية للمشروع كلما أثر ذلك إيجابياً على المشروع، حيث يهدف ذلك إلى تحديد مدى تقبل البيئة للسلع والخدمات التي يهدف المشروع إلى انتاجها أو تقديمها، وما اذا كانت الاتجاهات الاجتماعية تتمتع بالاستقرار على نحو يتيح للمشروع البيئة الملائمة أم لا. بالإضافة إلى النظام الإداري ومدى سلامة الإجراءات، وعدم تعقدها، ووجود كفاءات إدارية وتنظيمية تؤثر إيجابياً على المشروع، والتأكد من عدم وجود عوائق قانونية تمنع إقامة المشروع، بالإضافة إلى التعرف على القوانين المنظمة والمؤثرة على نشاطه، زيادة على ذلك وجود عناصر البيئة التكنولوجية والفنية الملائمة مع تحديد الامكانيات الفنية المتاحة والمحتملة، ونمط التكنولوجيا المناسب وتكاليف الحصول على ذلك.

ومن هنا نستخلص أن:

### تقييم الأثر البيئي:

هي الدراسة التي يتم إجراؤها للمشروع لتحديد الآثار المحتملة أو الناجمة عن المشروع، والإجراءات والوسائل المناسبة لمنع الآثار السلبية أو تخفيفها وتحقيق أو زيادة المردودات الإيجابية للمشروع على البيئة بما يتوافق مع المقاييس البيئية المعمول بها.

هو الفحص المنظم للآثار غير المتعمدة التي تنجم عن مشروع أو برنامج تنموي، وذلك بهدف تقليص أو تخفيف حدة الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية.

### أهداف تقييم الأثر البيئي:

يهدف التقييم البيئي إلى حماية الصحة العامة والبيئة من أخطار الأنشطة والأعمال التي قد تضر بالبيئة، وإيجاد الحلول المناسبة للحد من التلوث، والمحافظة على الموارد الطبيعية، من خلال مراعاة الاعتبارات البيئية في أثناء التخطيط والتصميم والتنفيذ والتشغيل للمشاريع التنموية. لذا يمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

1. ضمان حماية البيئة والموارد الطبيعية والحفاظ عليها بما في ذلك الجوانب المرتبطة بصحة الإنسان، وذلك من آثار التنمية التي تفتقد إلى السيطرة عليها وذلك بما يشمل أو يتضمن عملية الإرتقاء بالتنوع البيئية العلمية بأهمية حماية البيئة وضرورة المحافظة عليها دون تدهور أو استنزاف لتظل دوماً قادرة على إعالة الحياة.
2. تحقيق درجة من المتابعة والمراقبة البيئية المستمرة لمشروعات التنمية، بما يؤمن مسيرة هذه المشروعات، ويحول دون انحرافها عن الخط البيئي الذي حدد لها وهو الخط الآمن الذي يضمن نجاحها واستمراريتها.
3. تحسين عملية صناعة اتخاذ القرار من خلال توضيح الرؤية آنياً ومستقبلاً بكل المردودات البيئية خاصة الضارة منها أمام المخططين وصناع القرار، بما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات واقتراح البدائل المناسبة أو التعديلات المطلوبة لتفادي هذه المردودات خاصة في مرحلة إعداد الخطة.
4. إيجاد نوع أو درجة من التوازن بين البيئة ومشروعات التنمية لتحقيق المصلحة المشتركة والمتبادلة بينهما وذلك على اعتبار أنهما وجهان لعملة واحدة.
5. ضمان تحقق تنمية اقتصادية متواصلة تلبي حاجات الوقت الحاضر دون الانتقاص من قدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها الخاصة، ويعتبر ذلك هو الهدف بعيد المدى لعملية تقييم الآثار البيئية.

ولا يعتبر تقييم التأثير البيئي مجرد طلب إضافي يستنفذ وقت المشروع وماله وإنما هو أداة إدارية تهدف إلى تعزيز منافع التنمية في ذات الوقت الذي تصان فيه صحة الإنسان والموارد الطبيعية والبيئية بصفة عامة. وبتطبيق عملية تقييم التأثير البيئي فإن الإجراءات تضمن أخذ الأبعاد البيئية في الاعتبار في عملية اتخاذ القرار وتكشف عن أى أضرار خطيرة قبل وقوعها، كما تمنع حدوث تعطيل أو تكاليف إضافية قد تنتج عن المشاكل البيئية غير المتوقعة التي قد تحدث عند مرحلة التشغيل.

#### الإطار القانوني : القانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٤ م فى شأن حماية البيئة

يجب تقييم التأثيرات البيئية للمشروعات أو المنشآت الجديدة أو للتوسعات والتجديدات للمنشآت قائمة وذلك قبل بدء الإنشاء. يعتبر القانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٤م تقييم التأثير البيئي كإشتراط من إشتراطات الترخيص، ولذا يتعرض المشروع الذى لا يقوم بإجراء تقييم التأثير البيئي والإلتزام بإشتراطات الموافقة على دراسة تقييم التأثير البيئي إلى وقف سريان إجراءات الترخيص لحين إتمام إجراءات تقييم التأثير البيئي للمنشأة.

(قانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤م والمعدل بقرار رئيس الوزراء رقم ١٧٤١ لسنة ٢٠٠٥م وكذا المعدل بالقانون (٩) لسنة ٢٠٠٩م ولائحته التنفيذية) يستند فى تعريفه للمنشآت والمشروعات التى تخضع لتقييم الآثار البيئية على المبادئ الرئيسية التالية:

✚ نوعية النشاط الذى تمارسه المنشأة

✚ مدى إستنزاف المنشأة للموارد الطبيعية خاصة المياه، الأراضي الزراعية و الثروات المعدنية.

✚ موقع المنشأة

## نوعية الطاقة المستخدمة لتشغيل المنشأة

لذا فمسئولية السلطات هي تقييم المشروع للتأكد من أنه يسبب الحد الأدنى من الآثار البيئية و يجلب أقصى الفوائد الاقتصادية والاجتماعية

### أهمية تطبيق نظام التأثير البيئي للأطراف المعنية:

كما سبق الإشارة في الجزء السابق فإنه يتضح أن عملية تقييم التأثير البيئي تهدف إلى خروج المشروعات المقترحة بشكل يضمن عدم تأثر البيئة من جراء تنفيذ هذه المشروعات مع الحفاظ على العائد الإقتصادي والاجتماعي المرجو منها في البداية حيث تتيح دراسة التأثيرات البيئية:

1. دراسة كل البدائل المقترحة للمشروع (الموقع – التكنولوجيا المستخدمة- المواد الخام إلخ...)

2. توقع التأثيرات البيئية للمشروع بالإضافة إلى مخاطر البيئة على المشروع.

3. معرفة مزايا المشروع البيئية والاقتصادية.

4. أخذ بدائل الحد من الملوثات والمخاطر في الاعتبار عند بداية التخطيط للمشروع.

إن كل الدراسات السابقة والخبرة الفعلية في العديد من دول العالم تؤكد أن أخذ الاعتبارات البيئية في تخطيط وتنفيذ المشروعات في مرحلة مبكرة في دورة حياة المشروع توفر الكثير من المال والوقت لكل الأطراف سواء صاحب المشروع أو الجهة المعنية والمرخصة أو جهاز البيئة المسئول عن توفير بيئة سليمة وصحية للإنسان.

ومن المهم أن يرى صاحب المشروع مكانه في البيئة بشكل واضح. فإنه إذا قام بإحداث تلوثاً للبيئة أو إهداراً لمواردها فإنه أيضاً سوف يتأثر من جراء ذلك لأنه يعيش في نفس البيئة وليس بعيداً عنها. كما أنه يجب أن يرى موقعه كمستثمر وأنه يستطيع أن ينفذ مشروعاً يدر عليه ربحاً مادياً ويستطيع به أن يساعد في توفير فرص عمل كما أنه بالإضافة إلى ذلك يستطيع أن يحمي البيئة ومكوناتها ويؤدي دوراً فعالاً في تقليص حجم التلوث من خلال وعيه بأن يخرج مشروعه متوافقاً مع المعايير البيئية الصحيحة ومع القوانين المنظمة. وهنا تجدر الإشارة إلى إنه من مصلحة صاحب المشروع المقترح أن يخرج مشروعه إلى حيز التنفيذ بعد أخذ النواحي البيئية في الحسبان حيث أن ذلك سوف يضمن له استمرارية المشروع وتفادي الغرامات والخسائر الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن مخالفة القوانين البيئية.

## تصنيف المشروعات تبعاً لتأثيراتها على البيئة

### الفئة الثالثة

المشاريع التي تحتاج إلى إعداد "دراسة تقييم بيئي شامل"، واقتراح الحلول الكفيلة لتجنب أو تخفيف الآثار البيئية في أثناء اختيار الموقع والتصميم والتنفيذ والتشغيل

### الفئة الثانية

فئة (ب) - تحتاج إلى تعيينه استمارة التقييم البيئي لمشاريع الفئة الثانية التي تعد من قبل أحد المكاتب الاستشارية المعتمدة والمؤهلة من قبل الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة

### الفئة الأولى

لا تحتاج إلى إعداد دراسات التقييم البيئي وإنما يجب الالتزام بالتنظيمات والاشتراطات الفنية والصحية لهذه الأنشطة التي تم أخذها في الاعتبار في أثناء مرحلة إعداد المخطط العام للمدينة أو القرية

## تصنيف المشروعات تبعاً لتأثيراتها على البيئة

### الفئة الثالثة

١. محطات معالجة وتنقية مياه الصرف الصحي وشبكات الصرف الصحي.  
٢. المنتجعات والمشاريع السياحية قرب البيئات الحساسة والمناطق الأثرية والمحميات والمجمعات السكنية والسواحل وقمم الجبال والأماكن البرية.  
٣. مدافن النفايات البلدية.

### الفئة الثانية

١. محطات الوقود و الغسيل و التشحيم.  
٢. مدن الألعاب والمراكز الترفيهية داخل المدن .  
٣. والمستشفيات والمعامل الطبية .  
٤. مجمعات الأسواق التجارية.  
٥. مصانع المطاط والبلاستيك الواقعة.

### الفئة الأولى

١. مراكز بيع مواد البناء.  
٢. المقاهي الشعبية.  
٣. مجمعات المدارس.  
٤. محلات بيع وتوزيع الغاز.  
٥. مواقف السيارات بالأقضية والأدوار المتعددة.  
٦. المراكز الرياضية.

• المساجد.  
• المدارس.  
• المباني السكنية.  
• المحلات المهنية.  
• المحلات التي لها علاقة بالصحة العامة  
• المحلات التجارية العامة



## الدرس الثاني: خطوات تقييم الأثر البيئي

يتضمن انجاز أو اجراء تقرير تقييم الأثر البيئي عدة خطوات:

- للم التمييز والاختبار Screening .
- للم تحديد الأهداف المؤثرة والشروط المرجعية Scoping .
- للم تحليل الاثر Impact Analysis .
- للم تقييم الاثر. Impact Assessment
- للم البحث عن البدائل. Consideration of Alternatives
- للم تجنب الآثار والتعويض. Impact mitigation & compensation
- للم المراقبة والإدارة البيئية Environmental monitoring & management
- للم تقييم الدراسات الخاصة بالآثار البيئية EIA evaluation
- للم اقرار المشروع وشروط الترخيص Project Approval & Licensing Conditions
- للم الإشراف Surveillance
- للم التدقيق Auditing

وفيما يلي سنتناول الخطوات تفصيلاً:

### 1- التمييز والاختبار Screening

وفيها يتم السؤال عن الحاجة لاجراء تقييم أثر بيئي لهذا النشاط. وهذا يتطلب اعداد قائمة توضح هذا النشاط بكافة عناصره من حيث التخطيط والاعداد والمواد المستخدمة وكيفية التخلص من المخلفات الناتجة وكذلك حجم الاثر المترتب على ذلك، وكذلك يتم فحص حساسية الموقع المقام فيه.

### 2- تحديد الاهداف المؤثرة والشروط المرجعية Scoping

يتم دراسة المواضيع المهمة المتعلقة بدراسة تقييم الاثر البيئي من حيث التركيز على المكونات البيئية وأهميتها وتأثيرها بالمشروع، وتعد البداية ومفتاح تأكيد وضع الشروط المرجعية لهذه الدراسة.

### 3- تحليل الاثر Impact Analysis

تحليل ووصف الاثر، وماذا يمكن ان يكون في حال وجود المشروع، وما هو نوع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة؟ وهل هذا الأثر تراكمي أو يتحد مع مشروعات اخرى؟ أو عابر للحدود وله ابعاد اخرى يتاثر ويؤثر في الناحية الفيزيائية أو الحيوية أو من استخدام المصادر الطبيعية او من عملية استخدام الاراضي أو له أي تأثيرات اجتماعية واقتصادية؟

### 4- تقييم الاثر Impact Assessment

ويتم بذلك تحديد الحقائق وتقييمها من حيث قوة هذا الاثر وأهمية قيمته وحقيقته.

## 5- البحث عن البدائل Consideration of Alternatives

إجراء يتم ممارسته خلال العمل بالنشاط التطويري لمنع أو لتقليل أو إصلاح الأثر البيئي السلبي من خلال استبدال أو إيجاد مصدر بديل (الإجراء التخفيفي)

## 6- تجنب الأثار والتعويض Impact mitigation & compensation

هي عملية الحد أو التخفيف من المؤثرات البالغة على البيئة، وكيفية التعرض للمؤثرات التي لا يمكن تجنبها، مع الوضع في الاعتبار بان التعويض يؤدي الى زيادة التكلفة.

## 7- المراقبة والادارة البيئية Environmental monitoring & management

وتكون باتباع خطة ادارية تستند الى تقرير تقييم الاثار البيئية والذي يبين مسؤولية كل من مقدم المشروع والحكومة ويحتوي هذا التقرير والخطة على السياسات والاهداف والغايات وبرنامج مراقبة وتقييم طريقة العمل، وبناء نظم معلومات ادارية يلزمها تدريب وموزانة وتأكيد الاتصال ما بين الناس والمجتمع والحكومة.

## 8- تقييم الدراسات الخاصة بالاثار البيئية EIA evaluation

والغرض منه هو ضمان ان جميع الجوانب الهامة المتعلقة بالمشروع ذكرت في الشروط المرجعية (متطلبات وزارة البيئة) و التأكد بان الطرق المستخدمة في عملية التقييم او انجاز المشروع هي طرق سليمة وواضحة وان هذه المعلومات مقبولة ومتجانسة من وجهة نظر بيئية وهي تلزم ايضا صاحب القرار اوصانعه

## 9- اقرار المشروع وشروط الترخيص Project Approval & Licensing Conditions

من هذا البند يتضح انه يلزم القيام بنشاطات الترخيص واتمام عملية عقود البناء وتكون مقترحة في تقرير تقييم الاثر البيئي

## 10- الاشراف Surveillance .

وهي عبارة عن نشاط حكومي تقوم به الوزارة او سلطة البيئة للتأكد من مطابقة الشروط للترخيص

## 11- التدقيق Auditing

وهذا مهم في كل مراحل من بداية التفكير بالمشروع حتى أقامته، حيث يلزم التدقيق والمتابعة في كل ما يتعلق بالمشروع من حيث المتابعة في مرحلة الانشاء والتشغيل واثناء العمل، وما بعد الانشاء وكذلك التدقيق بان صاحب المشروع ملتزم بالتعليمات من حيث الوقاية وتركيب كل ما يلزم لتخفيف الاثار ومدى نجاح الإدارة البيئية للمشروع.

## نماذج تقييم الاثر البيئي والمشروعات المختصة لكل نموذج:

### عناصر تقرير التقييم البيئي لمشاريع الفئة الثالثة

عناصر تقرير التقييم البيئي لمشاريع الفئة الثالثة	٤-٥ تقييم التأثيرات البيئية ويشمل:
١-٥ تقديم للمشروع.	١-٤-٥ تحديد التأثيرات البيئية العامة المحتملة للمشروع مع إيجاد البدائل.
٢-٥ وصف المشروع وأغراضه.	٢-٤-٥ تحديد التأثيرات البيئية الجوهرية المحتملة من المشروع.
١-٢-٥ أهدافه.	٣-٤-٥ تحليل التأثيرات على كل مما يلي:
٢-٢-٥ الحاجة منه.	١-٣-٤-٥ جودة الهواء.
٣-٢-٥ مكونات المشروع ( المرافق في الموقع والملحقة بالمشروع مثل المياه ، محطة تحلية المياه، محطة الطاقة ) .	٢-٣-٤-٥ البيئة الطبيعية للبحر والساحل.
٤-٢-٥ مراحل إنشاء المشروع.	٣-٣-٤-٥ المياه السطحية والجوفية.
٥-٢-٥ القوى العاملة اللازمة لتنفيذ المشروع ( الحد الأدنى - الحد الأقصى).	٤-٣-٤-٥ البيئة الحيوانية والنباتية.
٦-٢-٥ القوى العاملة المشغلة للمشروع ( الحد الأدنى - الحد الأقصى).	٥-٣-٤-٥ استخدامات الأراضي العمران.
٧-٢-٥ البدائل والاختيارات.	٦-٣-٤-٥ المجمعات السكنية.
٣-٥ وضع البيئة المحيطة بالمشروع وتشمل التالي :	٧-٣-٤-٥ المنظر الجمالي العام.
١-٣-٥ جودة الهواء.	٨-٣-٤-٥ غيرها.
٢-٣-٥ التربة وطبقات الأرض.	٥-٥ تقييم التأثيرات البيئية الجوهرية
٣-٣-٥ المياه السطحية والجوفية.	١-٥-٣ ترتيبها حسب تأثيرها على المصادر الطبيعية.
٤-٣-٥ البيئة البرية (نباتية، حيوانية).	٢-٥-٣ تقدير نسبة الضرر على المنطقة ومدى إمكانية اتساعه.
٥-٣-٥ البيئة البحرية ( نباتية، حيوانية).	٣-٥-٣ العمر الافتراضي للمرفق.
٦-٣-٥ استخدامات أرض الموقع المختار وما حوله من أراض.	٤-٥-٣ وسائل تخفيف التأثيرات البيئية المتوقعة.
٧-٣-٥ ملكية الأرض ( المالك الأصلي ).	٦-٥ خلاصة التأثيرات الهامة بعد إجراءات عمليات التخفيف
	١-٦-٥ تغييرات في التخطيط والتصميم
	٢-٦-٥ تحسين الرصد والإدارة.
	٣-٦-٥ إعادة تحديد الموقع.
	٤-٦-٥ طرق بديلة للإنتاج أو التصنيع.

مثال: (نموذج لبعض المعايير التي يجب مراعاتها عند اقامة مدرسة)

❖ الإلتزام بالموقع المحدد لإقامة المدرسة والموضح بالخريطة المرفقة بالنموذج بحيث يبعد عن:

- (هوائيات محطات تقوية التليفون المحمول مسافة لا تقل عن ٢٠م وفقا للبروتوكول الخاص بإقامة هذه المحطات)
- (خطوط كهرباء الضغط العالي مسافة لا تقل عن ٥٠م وفقا لقوانين وزارة الكهرباء والطاقة)
- (المدافن الصحية ومصانع تدوير القمامة مسافة لا تقل عن ١٥٠٠م وفقا لقانون البيئة رقم (٤) لسنة ١٩٩٤م)
- (محطات معالجة الصرف الصحي مسافة لا تقل عن ١كم وفقا للكود المصرى لإنشاء هذه المحطات بقرار السيد المهندس وزير الإسكان).

❖ إتخاذ الإحتياطات اللازمة للحد من التأثيرات السلبية للغبار والأتربة والضوضاء الناتجة عن عمليات الإنشاء وذلك على البيئة المحيطة لحين التخلص منها بالأماكن المخصصة لذلك بالمحافظة.

❖ التجميع المؤقت لمخلفات عمليات التشييد والبناء وذلك بموقع محدد وآمن بأرض المشروع وبشكل دورى ومنتظم.

❖ ضرورة توفير البنية التحتية الأساسية اللازمة للمشروع من مياه وكهرباء وصرف صحى

- ❖ تخصيص أماكن محددة بالمدرسة لتجميع المخلفات الصلبة في حاويات مخصصة لهذا الغرض داخل المدرسة على أن يتم التخلص السليم منها عن طريق تسليمها لمتعهد معتمد للتخلص منها في الأماكن المخصصة لذلك.
- ❖ مراعاة التداول والتخزين الآمن بيئياً للكيمياويات المستخدمة والمستهلكة بالمعامل التعليمية بالمدرسة، مع إتخاذ الإحتياطات اللازمة للحد من تأثيراتها على الطلبة.
- ❖ الإلتزام بأسس التهوية الجيدة والإضاءة الطبيعية وعزل الأسطح عزلا حراريا مع الإلتزام بمعايير الأمان والسلامة من المخاطر في تصميم المباني.
- ❖ الحصول على موافقة الدفاع المدني والحريق.
- ❖ ضرورة الحفاظ على المساحات الخضراء بالمدرسة وصيانتها بصفة مستمرة ومنتظمة مع مراعاة الصيانة المستمرة لصنابير المياه ودورات المياه للحد من إستهلاك المياه.
- ❖ إعداد خطة لمواجهة الطوارئ المحتملة بالمبنى وكذلك إعداد خطة للإخلاء مع إعداد السجل البيئي وجعله متاحا عند التفتيش البيئي.

## الوحدة الخامسة: تقييم المشروعات الاجتماعية

### الدرس الأول: المشروعات الاجتماعية وطرق تقييمها

#### تعريف المشروعات الاجتماعية وأنواعها

هي تلك المشروعات التي تقوم ليس بغرض تحقيق الأرباح، لكنها توفر خدمة أو سلعة تعد حاجة أو رغبة اجتماعية حيوية دون أن تقصد تحقيق الأرباح من وراء ذلك، فمنتجاتها غالباً ما تقدم مجاناً أو بمقابل لا يعكس تكلفتها الحقيقية على الدولة، هذه المنتجات يصعب تسعيرها لذلك فهي غير قابلة للمتاجرة الدولية، بمعنى أنه لا يمكن استيرادها أو تصديرها. ومنافع هذه المشاريع تعود على كافة أفراد المجتمع في الدولة.

أنواع المشروعات الاجتماعية: تنقسم إلى قسمين :

- الأول: يتضمن المشروعات التي تنصب على الاستثمار المادي، مثل مشروعات النقل والإسكان والمرافق العامة والأمن.
- الثاني: يتضمن المشروعات التي تنصب على الاستثمار البشري، مثل مشروعات التعليم والصحة...إلخ.

#### خصائص المشروعات الاجتماعية

##### 1- عدم وجود التنافس في استهلاك منتجاتها، وعدم القدرة على الاستبعاد

إن المشاريع الاجتماعية هي التي تقوم الدولة بإقامة الجزء الأكبر منها، ولكن يلاحظ أن مثل تلك السلع يمكن تقديمها عن طريق السوق مثل بعض مشروعات التعليم والصحة، حيث يقدم المنتج الخاص جزءاً منها ذا شكل متميز يناسب مع فئات مرتفعة المستوى في المجتمع، ويحجم عن تقديم الجزء الأكبر والذي يتناسب مع الفئات الأقل، ولذلك يعهد إلى الدولة بتوفيرها، وبالتالي يظهر الجزء الذي يقدمه المنتج الخاص الصالح للتطبيق مبدأ الاستبعاد عن طريق السعر، هذا بالإضافة إلى أن ذلك الجزء سيكون استهلاكه تنافسياً. بينما الجزء الآخر منها الذي تتولى الدولة توفيره لا يكون استهلاكاً تنافسياً. وهذا ما يطلق عليه مبدأ الاستبعاد **Exclusion Principle**.

إن تلك الآلية تتعطل مع السلع الاجتماعية، فتتميز تلك السلع بأن استهلاكها غير تنافسي حيث مشاركة أي شخص في منافعها لن يؤدي إلى حرمان أو تخفيض منافع أشخاص آخرين إذ أن تلك المنافع تكون متاحة للجميع وبدون تعارض، كذلك لا يمكن تطبيق قاعدة الاستثناء عليها، إذ لا يمكن استثناء من لا يملك ثمنها من الاستفادة بها.

##### 2- عدم وجود سوق لمخرجات المشروعات الاجتماعية

اتضح من الخاصية الأولى أن الجزء الأكبر من مخرجات المشاريع الاجتماعية لا تباع في السوق وليس لها قيمة سوقية، مما يؤدي إلى صعوبة اخضاعها للقياس الكمي، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور التقدير الشخصي في تقدير قيمتها، وفي قياس مدى تحقيق المشروع لها، وكذلك مدى كفاءة استخدام المشروع للموارد المخصصة له من أجل تقديمها.

### 3- عدم تجانس مخرجاتها

تتميز المشاريع الاجتماعية بعدم تجانس مخرجاتها فقد يأخذ المنتج النهائي لخدمة ما عدة صور تختلف في مواصفاتها بحيث لا تصبح متجانسة، هذا بالإضافة إلى اختلاف الظروف التي تتم في ضوئها المنتجات النهائية، فمثلاً اختلاف وتغير المستوى العلمي لخريجي الجامعات بوصفهم منتجاً للجامعة، وكذلك اختلاف تخصصاتهم وأهميتهم من حيث احتياج المشاريع الأخرى لهم.

### 4- إلغاء دوافع الربح في نشاط المشاريع الاجتماعية

لعل إلغاء دوافع الربح في نشاط تلك المشاريع يزيد الأمر تعقيداً ويجعلها مختلفة عن المشاريع الاقتصادية التي تنشأ بهدف تحقيق الربح، ويؤدي بالتالي إلى عدم خضوعها للقياس الكمي، وما يؤدي إليه ذلك من عدم صياغة الأهداف المراد بلوغها في صورة واضحة وقابلة للقياس بل تقتصر على عبارات وصفية.

### الطرق الشائعة في تقييم المشروعات الاجتماعية

#### (1) إحساسات أو أحكام عامة Commonsense Judgments

غالباً ما تكون غير قائمة على أسس علمية، فقد يكون إحساس عام لدى القائمين على المشروع، فمثلاً تقييم مشروع طريق سريع في أحد المحاور الرئيسية لمنطقة ما أن هذا الطريق يهدف لتخفيف تكديس المرور في ساعات الذروة، ثم تكون المفاجأة بعد إقامته إنه لم يترتب عليه نقل التكدس والازدحام لمنطقة أخرى.

#### (2) الاستعانة بمؤشرات مهنية لمشاريع قائمة

تستخدم بعض المؤشرات القومية في التقييم (مثلاً كقياس كفاءة وتنظيم الجامعات مثل عدد المسجلين بالجامعات إلى إجمالي عدد السكان).

#### (3) الاسناد إلى أحكام مبنية على الخبرة والممارسة

وذلك من جانب الأفراد المختصين، ولكن هذه الأحكام غالباً ما تكون تقديرية ومختلفة من شخص لآخر، ولن تعطى نفس النتائج إذا ما أعيد التقييم بواسطة أشخاص آخرين لهم قدر من الخبرة في ذلك المجال، فإن ذلك قد يتأثر بالاختيار السليم للأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى سلامة ذلك التقييم.

فالمشاريع الاجتماعية لا تهدف للربح، كما أن خدماتها تظهر في شكل خدمات غير متجانسة، علاوة على كل نوع من هذه المشاريع تُقام لتحقيق أكثر من هدف. ونظراً لتعدد واختلاف الأهداف بالنسبة لكل نوع من المشاريع الاجتماعية، فإن التقييم يكون بالتأكيد على الهدف الأساسي من المشروع والذي تقيمه بوحده ملموسة، مع وضع أوزان نسبية للمنافع الاجتماعية الأخرى التي تنتج من المشروع، وذلك بالاستعانة بجهود الخبراء لمحاولة وضع قيم تقديرية لها.

فمثلاً مشاريع التعليم الجامعي يمكن تقييمها بوحدة ملموسة تتمثل في مساهمة التعليم الجامعي في زيادة قدرة الخريجين على الكسب، إذ يمكن تقدير قيمة ذلك كمياً عن طريق تحديد فروق الكسب بين الحاصلين على تعليم جامعي وغيرهم ممن لم يحصلوا عليه كخريجي الثانوي، وبالنسبة للأهداف الاجتماعية تتم الاستعانة بأراء الخبراء لتقديرها بأوزان معينة نظراً لصعوبة أو استحالة تقديرها كمياً.

أما مشاريع النقل تهدف لربط أجزاء الدولة ببعضها وتوفير الوقت للأفراد، وشق الطرق السريع لاختصار المسافات، ومن ثم تخفيض تكاليف تشغيل المركبات وتقليل الازدحام والحوادث.

#### 4) المنافع والتكاليف الاجتماعية

تشمل المنافع والتكاليف الاجتماعية العديد من الأنواع منها التكاليف والمنافع المباشرة، والتكاليف والمنافع الغير مباشرة، التكاليف والمنافع الملموسة، والتكاليف والمنافع الغير ملموسة، وأخيراً التكاليف والمنافع الداخلية، والتكاليف والمنافع الخارجية على النحو الذي سنفصله كما يلي:

##### أ. المنافع والتكاليف

المنافع هي التي يحصل عليها المستهلكون النهائيون لمنتجات المشاريع الاجتماعية، فهي تعكس رفاهية المجتمع. أما التكاليف فتمثل تكلفة الموارد التي تم سحبها من القطاعات الأخرى من أجل استغلالها. ففي المشاريع الاجتماعية تنقسم المنافع والتكاليف بدورها إلى أربعة أقسام موضحة في الجدول التالي:

مفهومها	المنافع والتكاليف
المنافع والتكاليف المباشرة تتعلق بتحقيق الأهداف الرئيسية للمشروع. بينما التكاليف والمنافع الغير مباشرة تتعلق بالمنتجات الجانبية للمشروع. فمثلاً الأخذ بهدف مشروع الاستثمار التعليمي إلى زيادة قدرة الطلاب على كسب الدخل وهذا يعد النفع المباشر، ولكن يمكن أن يحقق منافع غير مباشرة متمثلة في الحد من الحاجة إلى الخبرات الأجنبية.	المنافع والتكاليف المباشرة وغير المباشرة
المنافع والتكاليف الملموسة يمكن تقييمها من خلال نظام السوق أي يكون لها قيمة سوقية. أما المنافع والتكاليف غير الملموسة لا يمكن تقييمها من خلال نظام السوق، مثل زيادة عدد خريجي الجامعات. أما ارتفاع درجة الوعي القومي ومستوى الثقافة أو زيادة معدلات الجريمة أو المساهمة في تلوث البيئة فهي تعد من قبل التكاليف الغير الملموسة.	المنافع والتكاليف الملموسة وغير الملموسة
المنافع النهائية تقدم مباشرة للمستهلكين على شكل سلعة أو خدمة نهائية، أما المنافع غير النهائية تدخل في إنتاج سلعة أخرى (خدمة وسيطية). وقد يقدم المشروع الاستثماري النوعين معاً.	المنافع والتكاليف النهائية وغير النهائية
معيار التفرقة هنا يرتبط بكيفية تمويل الاستثمار، فإذا تم التمويل بواسطة المشروع فإن ما يعود عليه من منافع وما يتحمله من تكاليف تعد منافع وتكاليف داخلية، أما إذا تحققت هذه المنافع والتكاليف بواسطة قرارات اتخذها الغير فأثرت على المشروع، يقال حينئذ أن المنافع والتكاليف خارجية.	المنافع والتكاليف الداخلية والتكاليف الخارجية

## ب. معيار فعالية التكاليف

يتم تصميمه كمدخل عام يضم مجموعة خطوات تتشابه في معظمها مع خطوات تحليل التكاليف والمنافع، الأمر الذي يوضح كبر وثاقفة الصلة بين الأسلوبين، وتتمثل تلك الخطوات فيما يلي:

– **تحديد الأهداف:** ينبغي أن تحدد الأهداف تحديداً دقيقاً، مع ترتيبها وفقاً لأهميتها. كذلك لابد من الصياغة الدقيقة لها وينطبق ذلك على كل المشاريع بما فيها المشاريع الاجتماعية.

– **البدائل:** ينطوي تحديد كافة البدائل، وبيان الطرق المتنافسة لتحقيق الهدف، فمثلاً برنامج لتشغيل عدد كبير من الخريجين في الريف لمحو الأمية، أو تكثيف الحماية البوليسية في الأماكن المحيطة بالعاصمة، أو مكافحة الفقر، تعد بدائل لمقاومة جنوح الأحداث، وينبغي في ذلك إظهار الأدوات الضرورية اللازمة لكل بديل.

– **مقاييس الفعالية:** ينبغي توفير مقاييس مقنعة لقياس كل بديل، من حيث تحقيقه للأهداف المحددة، ويعد اختيار المقاييس المناسبة هو المشكلة الوحيدة في استخدام تحليل فعالية التكاليف، ووفقاً لطبيعة المشاريع الاجتماعية، فيمكن توفير مقاييس متعددة لقياس الأثر نفسه الناتج عن البرنامج.

هناك أربعة مجالات يمكن من خلالها قياس فعالية البرامج وذلك للمشاريع التي لا تهدف للربح وهي:

- عمل منجز: كالمقررات التعليمية التي تدرس لطلبة الجامعات والمدارس.
  - منتجات مصنعة: يمكن النظر إلى خريجي الجامعات والمعاهد على أنهم – مجازاً – منتجات مصنعة.
  - منافع محققة: كالمهارات والمعارف المكتسبة من برامج تدريب العاملين على تكنولوجيا حديثة.
  - أثر محقق: الذي يحدثه تشغيل المتعلمين العاطلين من أثر على المجتمع، نتيجة انخفاض معدلات الجريمة، وزيادة الديمقراطية، وكذلك الاستفادة بخبراتهم.
- ويتم التعبير عن تلك المجالات عادةً بمجموعة من المؤشرات والنسب والمقارنات، كالاستعانة بنسبة المتخرجين كل عام من الجامعة، أو الاستعانة بما يسمى بالمؤشر الاقتصادي لمخرجات التعليم، والذي يرمى للتعرف على المهن التي حظي بها هؤلاء المتخرجون خلال دراستهم، ونظراً لذلك فإن من المفروض أن تتوفر في المتغيرات التي يمكن قياسها بعض الموصفات:
- القابلية للملاحظة: كالحالات التي ظهرت من مرض معين.
  - القابلية للقياس: وتُعد مكملة للقابلية للملاحظة، فما يمكن ملاحظته يكون قابلاً للقياس، كأعداد الحالات التي ظهرت من المرضى.
  - أثر المتغيرات موضع القياس في المجتمع: مثل أثر غياب المرضى وتأثير ذلك على إنتاجيتهم.



➤ اختيار المقاييس التي تتم وفقاً لها المفاضلة بين البدائل: في حالة المشاريع الاجتماعية، نظراً لاختلاف طبيعة المشاريع عن بعضها البعض، فمنها ما تكون مخرجاتها ملموسة مثل خريجي الجامعات، أو تحسن صحة المرضى ومنها التي تكون مخرجاتها غير ملموسة مثل تنمية الذوق، وانتشار الوعي الثقافي، وانخفاض معدل الجريمة الناتجة عن توفر الحدائق أو إنشاء المتاحف وبالرغم من صعوبة تحديدها إلا أنه لا بد من وجود أساس للمفاضلة بين بدائل إقامة تلك المشاريع.

## الدرس الثاني: أسس ومناهج طرق تقييم المشروعات الاجتماعية

### أسس تقسيمات طرق تقييم المشروعات الأسس الفلسفية/ الأيديولوجية

تتباين الأسس الفلسفية من حيث كون التقييم يستند إلي أسس موضوعية، أم يستند إلى تقييم شخصي أو نوعي.

فالتقييم الموضوعي يقابل التحليل والقياس الموضوعي كما في البحث العلمي، ويرتكز على تجميع البيانات وأساليب التحليل التي توصلنا إلى نتائج مبررة يمكن اختبارها والتأكد منها لو تم مراجعتها وإقامة الدليل عليها وتبريرها علمياً. لذلك فالتقييم هنا خارجي مبنى على حقائق وأسس فنية وعلى ممارسات عملية.

أما التقييم الشخصي فيبنى على التجربة الشخصية أكثر منه على الأساليب العلمية، بمعنى أن معرفة وعلم المقيم (أو فريق التقييم) هو مجرد إدراكات ناتجة عن الفهم والاعتقاد أكثر منها عن العلم، وبالتالي فإن الأسس التي يقوم عليها هذا النوع من التقييم يستند إلي أحكام شخصية.

### أسس قيمة المشروعات ومنافعها (الغرض من التقييم)

وهنا يمكن التمييز بين نوعين من التقييم، الأول يحاول أن يقيم الأثر النهائي للمشروع على المجتمع ككل، بمقارنة الآثار المتحققة مع بعض المعايير القياسية لتحديد قيمة المشروع. ويصلح هذا الأسلوب لتقييم المشروعات الحكومية والعامّة كالمدارس والمشاريع الصحية وغيرها التي تستهدف تحقيق مصلحة عامة مثل نشر التعليم والوصول إلي مجتمع متعلم أو رفع المستوى الصحي.

أما الثاني الذي يستند على المنافع أو المخرجات النهائية للمشروع، فيهتم بما حققته بعض الفئات أو بعض أصحاب المصالح من مكاسب، أي يهتم بقياس أثر البرنامج على فئة معينة وما حققته من منفعة خاصة. المشروع الأكثر تفضيلاً هو الذي يعظم المكاسب التي تحصل عليها كل الفئات.

### مناهج تقييم المشروعات وفقاً للأسس النظرية والعلمية

يوجد تقسيم يجمع بين الأسس النظرية والعملية لأنواع تقييم المشروعات، وذلك على النحو التالي:

- ❖ التقييم وفقاً للأهداف.
- ❖ التقييم الإداري.
- ❖ التقييم بناء على المستفيدين.
- ❖ التقييم بناء على الخبرة.
- ❖ التقييم بناء على المشاركة.
- ❖ التقييم بناء على الغرض من التقييم (التعلم).

1- **مناهج تقييم الأهداف:** يقوم هذا المنهج على فكرة أن أهداف المشروع يجب أن تكون محددة منذ البداية، ومن ثم فإن التقييم يجب أن ينصب على ما إذا كانت هذه الأهداف قد تحققت أم لا؟ وإذا لم تحقق فلماذا؟ ومن ثم تعرف بمناهج التقييم حسب الأهداف. وتتشابه هذه المناهج مع منهج آخر يسمى منهج النظم والإثنان عادةً ما يستخدم في تقييم المشروعات الحكومية، والتي تهتم بتبرير المبالغ التي تم صرفها وضرورة قياس الإنجاز الذي تحقق.

ويعاب على هذه المناهج تجاهلها لمخرجات المشروع خاصةً إذا لم تكن مدرجة ضمن الأهداف الأساسية، كما أنها لا تتعامل مع قيمة وأهمية الأهداف ذاتها.

2- **مناهج التقييم على أساس إداري:** تستهدف هذه المناهج مساعدة متخذي القرارات من الإداريين. وتقوم على أساس أن توفير معلومات التقييم مسألة هامة في اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن فريق التقييم يوفر دعماً أساسياً لمتخذي القرار عندما يركز على احتياجات المديرين وصانعي القرار وغيرهم من المساهمين في الإدارة. ويجب عند إجراء التقييم على أساس إداري أن تحدد مستويات اتخاذ القرار، و متخذي القرارات، والذين سوف يستخدمون نتائج التقييم، وكيفية ذلك.

ومن هنا فإن هذه المناهج تلقى قبولاً واسعاً من المديرين، والمجالس العليا، إلا أن أهم ما يؤخذ عليها هو تجاهلها لاهتمامات الأطراف الأخرى كالعلاء.

3- **مناهج التقييم على أساس المستهلكين:** تعكس هذه المناهج اهتمام المستهلكين أو المستخدمين النهائيين عموماً للسلع والخدمات التي يوفرها المشروع، وتستخدم هذه المناهج مؤشرات قياسية، وهناك مؤسسات وهيئات كثيرة توفر هذه المؤشرات، وتقوم بتنفيذ التقييم ومنح الشهادات مثل المعايير القياسية للمنتجات.

4- **مناهج قائمة على الخبرة:** تقوم هذه المناهج على الخبرة والنقد وتعتمد على الأحكام الشخصية المهنية وخبرة العمل لفريق التقييم. وتعد من أقدم مناهج التقييم المعروفة ولا تزال تمارس حتى الآن رغم ما يواجهها من قيود. وتؤدي عملية التقييم المعتمدة على الخبرة إما بشكل رسمي أو غير رسمي سواء قام بها شخص واحد أو فريق عمل من الخبراء. ويتمتع فريق العمل ببعض المزايا حتى يمكن تفادي عملية التحيز رغم أن ذلك لا يحدث في العادة، حيث يتم الاعتماد على خبرة وحكمة المقيم دون الاعتماد على أدوات خارجية أو مؤشرات. وتعتمد كثير من المؤسسات الحكومية على هذه المناهج مثل هيئات منح التراخيص وهيئات المراجعين.

وتمثل أهم العيوب في الاعتماد الكبير على الخبرات الشخصية، وعدم توافر معايير قياسية سواء ضمنية أو منشورة في كثير من الحالات، كذلك فإن الثقة في نتائج التقييم واعتمادها تعتمد على الثقة في المحكم.

5- **مناهج التقييم على أساس التعلم:** وتستهدف هذه المناهج تصحيح السلوك والتعلم الاجتماعي، ومن ثم أصبح التقييم يساهم في خلق المعرفة داخل المؤسسة. ورغم عدم انتشاره الواسع إلا أن كثير من المؤسسات الاجتماعية بدأت في تطبيقه كالمؤسسات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني الأهلية.

وتتمثل أهم المآخذ في أنها تعتمد على التفاعل الشخصي بين المقيم وفريق المشروع، وفهم المقيم للاحتياجات التعليمية أو المعرفية للمنظمة.

6- **مناهج التقييم على أساس المشاركة:** يختلف هذا المنهج عن كل المناهج السابقة، في أنه يأخذ في الاعتبار احتياجات قد تأخذ اهتمامات ومصالح الأطراف ذات العلاقة بالمشروع في الاعتبار، إلا أن أهم ما يميز هذا المنهج أنها تعد نقطة بداية وليس نقطة نهاية كما في المناهج الأخرى.

وتتمثل الأطراف ذات العلاقة ليس فقط المستفيدون المباشرون من المشروع، ولكن جميع الأطراف بل والمستفيدون المحتملون. فمثلاً في مشروع تعليمي للسيدات فإن الأطراف ذات العلاقة تضم المتعلمون أنفسهم، والعاملون بالمشروع، والفريق الإداري، والمؤسسون، وأسر المتعلمات.

## الوحدة السادسة: تقييم الآثار الاجتماعية

### الدرس الأول: تعريف الأثر الاجتماعي

يعرف الأثر الاجتماعي بأنه إجمالي التغييرات الإيجابية والسلبية الناشئة عن أحد المشروعات التي تهدف لصنع الأثر الاجتماعي على فئة مستهدفة من المجتمع بحيث يتم حصر جميع التغييرات الجوهرية الحاصلة على أصحاب المصلحة المتصلين بالفئة المستهدفة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة أو غير مقصودة.

فلا يوجد تعريف موسع متفق عليه عن تقييم الأثر الاجتماعي. ولكنه ببساطة، يركز على التأثيرات الخاصة بمقترحات المشروعات وعلاقته بالإنسان. فالهدف من تقييم التأثير الاجتماعي هو معرفة عواقب المشروعات المقترحة على الإنسان، ولفت الانتباه إلى تخفيف تلك العواقب المعاكسة أو الغير متمعدة. وتقييم التأثير الاجتماعي يأخذ نفس الإجراء المتبع تقريباً في خطوات عملية تقييم التأثير البيئي.

### علاقة التأثيرات الاجتماعية بالتأثيرات البيئية

يرى البعض التأثيرات الاجتماعية ذات طابع محدود في علاقتها بتغييرات البيئية، ولكن تلك التأثيرات يكون لها أهمية خصوصاً في الدول النامية حيث يوجد عدد كبير من الناس يعتمدون على المصدر الأساسي للبقاء و المعيشة. في حالات أخرى، بمجرد طلب تقييم التأثير البيئي لمشروع مقترح، فإن التأثيرات على البيئة البشرية تؤخذ في الاعتبار لمصلحتهم. ذلك يتضمن التغييرات المحتملة للكثافة السكانية، وطريقة العيش والحياة، والعادات، وفاعليات المجتمع، وجودة الحياة.

فدراسة تقييم التأثير الاجتماعي الشاملة يمكن أن تكون دراسة منفصلة عن عملية تقييم التأثير البيئي. مثلاً، هذا التقسيم تم تأسيسه في البنك الدولي المعتمد على تقييم التأثير الاجتماعي، كما أن تقييم التأثير الاجتماعي تم إعلاء شأنها بدعم من الأجندة الخاصة بالتنمية المستدامة. كالأعتبارات الاجتماعية (تخفيف الفقر، المساواة بين الجنسين، الحكومة والمؤسسات و موضوعات العدالة والحقوق). كثير من ممارسي تقييم التأثير الاجتماعي قد يظهرون بعض الارتباك بشأن تحديد النطاق بخلاف ما هو ممكن ضمن سياق تقييم التأثير البيئي، ومع ذلك فلا يوجد حتى الآن فهم عام لنطاق تقييم التأثير الاجتماعي، ولا حدودها أو لمحتوياتها (يطلق عليها أيضاً التقييم الاجتماعي أو تقييم التأثير البشري).

يمكن تعريف التأثيرات الاجتماعية على أنها العواقب على الإنسان نتيجة أي مشروع مقترح والذي يغير حياة الإنسان، عمله، العلاقة بين الأشخاص بعضهم البعض، تنظيم أنفسهم و التعامل بين الأفراد منفردين ومع المجتمع. هذا التعريف يتضمن التغييرات الاجتماعية - النفسية، مثلاً القيم، الاتجاهات وإدراكهم لذواتهم ومجتمعهم و البيئة المحيطة بهم. بالطبع بعض الممارسين لتقييم التأثير الاجتماعي، يعتبروا التأثيرات الاجتماعية خبرات فقط (مثل الجوع، و البطالة) ويفرقوا بين تلك التأثيرات وغيرها من العمليات السببية مثل (الازدحام، الضغط غير المحتمل، الفقر)

## الخصائص الرئيسية والمتغيرات المرتبطة بالتأثيرات الاجتماعية للمشروعات المقترحة تتضمن:

- التغيير السكاني: من حيث العدد و تركيب الكثافة السكانية الحالية، تدفق العمالة المؤقتة، وجود أماكن ترفيهية (وعلاقة ذلك بتماسك المجتمع الصغير المستقر).
- التغيير الاقتصادي من حيث النماذج الجديدة للتوظيف/ الدخل.
- التغيير البيئي من حيث تغيير استخدامات الاراضي، الموائل الطبيعية والنظم المائية (فقد البقاء و العيش في مجتمع معتمد على الموارد).
- التغيير المؤسسي من حيث التغيير في هيكل الحكومة المحلية أو القيادة التقليدية، تقسيم الناطق بالقوانين، امتلاك الأرض (تقليل المداخلات، أو فقدان السيطرة تؤدي إلى عدم القدرة والتحسين في الكثافة السكانية الحالية).

## الأنواع الأساسية للتأثيرات الاجتماعية التي تحدث كنتيجة للتغيرات المرتبطة بالمشروع يمكن أن تقسم في خمس فئات متداخلة:

1. تأثيرات على طريقة المعيشة: على طريقة تصرفات الإنسان وعلاقة العائلة، الأصدقاء.
2. التأثيرات الثقافية: على العادات المرتبطة، والالتزامات، والقيم، واللغة، المعتقدات الدينية وعناصر أخرى التي بها التميز العرقي أو الاجتماعي.
3. التأثيرات المجتمعية: على البنية الأساسية، الخدمات، المنظمات المتطوعة، التماسك وأنشطة الشبكات.
4. تأثيرات الترفيه ونوعية الحياة: حساسية المكان، الجمال والتراث وإدراك الانتماء للمكان، والأمان والحيوية والأمال للمستقبل.
5. التأثيرات الصحية: الحالة النفسية والدية والاجتماعية.

## أمثلة لمشروعات ذات تأثيرات اجتماعية مهمة وقد تكون تأثيراتها بصفة "يومية" تتضمن:

- "المدافن" أماكن التخلص من النفايات والمخلفات خطرة (ملاحظة أخطار الصحة، فقدان الرفاهية).
- منشآت الصناعة ومحطات الكهرباء (ضغط مجتمعي من تدفق العمالة، ضغط على البنية الأساسية).
- الخزانات والسدود (تعطيل طريقة الحياة الناتجة من الانتقال، تغيير استخدام الأرض).
- الطرق وتطوير التخطيط.

من المهم أيضاً اعتبار كيفية أن التأثيرات الاجتماعية يمكن أن تتغير حسب المراحل المختلفة لدورة حياة المشروع:

1- التخطيط أو السياسة المتطورة: هذه المرحلة، تبدأ بالإعلان عن المشروع والذي يمكن أن يكون له تأثيرات اجتماعية بالرغم من لم يحدث شيء في الحقيقة. مثلاً يمكن أن يحدث الآتي:

- أ. تغيير المخاوف أو التوقعات عن المجتمع ومستقبله.
- ب. زيادة أو نقص في أسعار الممتلكات المعتمدة على طبيعة المشروع المقترح
- ج. تأملات السكان الحاليين التي تحجز أو تجمد الأراضي.
- د. الاهتمام بالتأثيرات البيئية، الاجتماعية والصحية والتي تؤدي إلى الفاعلية الناتجة عن استقطاب المجتمع.

2- الإنشاء/التنفيذ: هذه المرحلة دائماً تأخذ التأثير الاجتماعي الأكبر. العمل الإنشائي من وجهة النظر الاجتماعية هو عمل تمزيقي. وهو يتعلق بتجهيز وتهيئة الأرض ثم بناء المنشأة وشق الطرق والمنافع، وينتج عنه اختناق المرور، والغبار، والضوضاء ومخاطر أخرى تؤثر على جودة الحياة للسكان المحليين. واعتماداً على حجم وطبيعة المشروع، يمكن أن يحدث تدفق من العمالة المؤقتة التي مكن أن تكون سلوكياتهم واحتياجاتهم غير لائقة مع الأفراد المحليين في المجتمعات الصغيرة، هذه المرحلة غالباً تشكل توتراً في البنية الأساسية للمجتمع ويمكن أن تشير بانفجار و دورة انكسارية. هذه التغييرات، من بين أشياء أخرى تزيد الأمر سوء، وتؤثر على ترابط المجتمع أو لا تحترم القيم الثقافية أو المؤسسات التقليدية.

3- التشغيل والصيانة: هذه المرحلة من المشروع تستمر لسنوات عديدة. في كثير من الحالات، سوف تكون فترة نسبياً ثابتة مقارنة بالتغيير الاجتماعي الذي يحدث أثناء الإنشاء. لكن التشغيل يحتاج لعمالة إضافية وهناك وافدون جدد غالباً يستوعبهم المجتمع تدريجياً. المنفعة الاجتماعية والفرص بعيدة المدى الاقتصادية من التنمية ستدرك في هذه المرحلة. من الناحية الأخرى، تسهيل عملية معالجة المخلفات، العملية الصناعية و الطاقة يمكن أن تجلب مجموعة أخرى من التأثيرات الاجتماعية و المخاطر الصحية نظراً لانبعاثات الملوثات. مع ذلك المجتمع أيضا يمكن أن يكون مختلف عما كان من قبل إنشاء المشروع الحالي، يمكن تكيفه بشكل مناسب إلى العملية الصناعية إذا تم إدارته جيداً.

4- الإغلاق والتنازل: هذه المرحلة لها تأثير اجتماعي مميز، و خاصة عندما تكون المنشأة هي الدعامة الأساسية لقاعدة الاقتصاد المحلي أو المستخدم الوحيد لمجتمع منقب عن الهدف الواحد. اعتماداً على الحالة والموقع، يمكن تحويل الموقع إلى الاستخدام الأمثل أو البديل، مثل استعادة موقع حفر التنقيب للأغراض الزراعية وتدوير تسهيلات الميناء إلى أغراض تجارية أو ترفيهية. في حالات أخرى، تحتاج الأراضي الصناعية إلى معالجة وسيطة قد تكون مكلفة حتى يمكن رفع التلوث عنها و لتأمين صحة وسلامة السكان المحيطين.

تتضمن الفائدة التي تعود من عمل تقييم تأثير اجتماعي منظم على:

(1) تخفيض التأثير على المجتمعات أو الأفراد – تحديد وسائل التخفيف يعتبر عنصر متكامل لتقييم التأثير الاجتماعي.

(2) تعزيز الفوائد للمتضررين – إعداد تقييم تأثير اجتماعي أيضاً يساعد على تحديد الإجراءات مثل التدريب على العمل.

(3) تجنب التأخير والعوائق – الأعداد الجيد لتقييم تأثير اجتماعي يوضح التأثيرات الاجتماعية المأخوذة في الاعتبار ويساعد على كسب الموافقة على التنمية.

(4) تقليل التكلفة – توجيه التأثيرات الاجتماعية وإجراءات التخفيف في مرحلة مبكرة تساعد على تجنب أخطاء حساب التكاليف وأعمال المعالجة.

(5) تحسين العلاقات بالمجتمع والمعنيين – أظهرت الخبرة أن تقييم التأثير الاجتماعي يمكن أن يساعد على تهدئة القلق و الخوف و يبني أساس من الثقة و التعاون اللازم لأصحاب المشروع المقترح لتقديم وإدارة المشروع بنجاح.

(6) تحسين المشروعات المقترحة – تقييم التأثير الاجتماعي يعطي معلومات يمكن من خلالها زيادة القيمة المضافة للمشروعات الحالية وتساعد على تخطيط مشاريع مستقبلية.

(7) في كثير من الحالات الفوائد السابقة لتقييم التأثير الاجتماعي لا يتوقع من المجموعات المختلفة المشتركة في هذه العملية، على سبيل المثال:

❖ المطورون: يمكن أن يركزوا على المدى القصير فقط لتكلفة تقييم التأثير الاجتماعي، ويروا أنها عملية يمكن أن يتحايل عليها أصحاب المشروع المقترح أو يعتبر أن مخاطرة الغلق البكر يفوق أهمية الفائدة الكامنة من عمل الدراسة.

❖ الحكومات أو متخذي القرار لا يمكن أن يدعموا عملية اتخاذ قرار بطريقة غير واضحة وشفافة.

❖ المجتمعات لا تعتبر أن عملية تقييم التأثير الاجتماعي كعملية غير مجزئة أو يروا أنها آلية لتغيير اعتراضهم على المشروع.

فإن عملية تقييم التأثير الاجتماعي تتبع نفس الخطوات المتبعة لعملية تقييم التأثير البيئي بالرغم من التأكيدات المختلفة للأخذ في الاعتبار التأثيرات على الأفراد، أن الأكثر وضوحاً هو أن نوعية المعلومات المجمعلة لدراسة تقييم التأثير الاجتماعي تتضمن العناصر الأساسية للكثافة السكانية المتأثرة، المؤسسات الحكومية والمدنية، الهياكل الاجتماعية، الثقافة التقليدية والميول والسمات الاجتماعية والنفسية. أيضاً فإن منهج المشاركة يستعرض بقوة في عملية تقييم التأثير الاجتماعي بداية من المراحل المبكرة ومستمر خلالها. عناصر أخرى مميزة لعملية تقييم التأثير الاجتماعي متضمنة التنبؤ بالتأثيرات بالنظر إلى كيفية تأثر الأفراد ورد فعلهم في الميول وسلوكهم. كما في تقييم التأثير البيئي، الممارسين لتقييم التأثير الاجتماعي يضعون أهمية كبيرة على تخفيف الآثار، والمراقبة وإدارة التأثير. بالإضافة إلى التحليل المسبق للمشروع يعتبر حاسم لكسب فهم أفضل للتأثيرات الاجتماعية وكيفية إدارتها مع ذلك بالممارسة.

### خطوات عملية تقييم التأثير الاجتماعي

1. المشاركة العامة: تطوير وتنفيذ خطة لاشتراك العامة بفعالية ولاشتراك كل المعنيين والمهتمين و المتأثرين.



2. تعريف البدائل: تعريف المشروع المقترح و البدائل المنطقية.
3. ظروف دراسة خط الأساس: توثيق تأثير المشروع المقترح على ترابط البيئة البشرية/ المساحة، والشروط والاتجاهات الاجتماعية الحالية.
4. دراسة النطاق: تعريف وإعطاء أولوية لنطاق التأثيرات الاجتماعية المتشابهة من خلال طرق متعددة تتضمن المناقشات والمقابلات مع عدد من كل المتأثرين فعلياً.
5. تقدير التأثيرات المحتملة: تحليل وتوقع التأثيرات المحتملة للمشروع المقترح والبدائل.
6. التنبؤ وتقييم ردود الأفعال على التأثيرات: تحديد الأهمية للتأثيرات الاجتماعية المعروفة إلى أولئك المتأثرين بها.
7. تقدير التأثيرات الغير مباشرة والمتراكمة: تمييز التأثيرات اللاحقة للمشروع المقترح، متضمناً الرتبة الثانية/ ثالثة للتأثيرات.
8. التغيير في البدائل: توصي بدائل جديدة أو متغيرة وتحديد أو تقدير العواقب للمعنيين المتأثرين.
9. التخفيف: تطوير وتطبيق خطة التخفيف بهدف التقادى أولاً، وثانياً للتقليل، وثالثاً للتعويض عن الآثار المعاكسة.
10. المراقبة: تطوير وتطبيق برنامج المراقبة لتمييز الانحرافات عن المشروع المقترح وأي تأثيرات مهمة غير متوقعة.

(ممدوح سلامة مرسى أحمد- إدارة شئون البيئة - ديوان عام محافظة المنيا، مجلة أسبوط للدراسات البيئية - العدد الثاني والثلاثون (يناير ٢٠٠٨))

### مقدمة

تقييم الآثار البيئية للمشروعات أداة مهمة لأسلوب الإدارة البيئية المتكاملة والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والمعنوية لضمان تنمية اقتصادية متوازنة ولضمان حاجات الوقت الحاضر مع حماية البيئة للأجيال القادمة وفي ضوء زيادة الاهتمام العالمي بمشاكل البيئة وأهمية تحقيق الإدارة البيئية لسليمة للموارد الطبيعية من خلال مفهوم التنمية المستدامة ، والتي تحقق التنمية الاقتصادية التي تفي احتياجات الحاضر وتحقيق توازن بينه وبين متطلبات المستقبل لتمكين الأجيال المقبلة من استيفاء احتياجاتهم من المواد المحدودة في النظام البيئي وعدم الإخلال في التوازن البيئي وفي مواد النظام المتجددة والدائمة . كما أدى الاهتمام المتزايد بقضايا البيئة عامة، والقضايا المصاحبة لعمليات التنمية خاصة إلى المطالبة بدراسة تقييم الأثر البيئي لمشروعات التنمية، حتى يمكن التعرف علي المشكلات البيئية وتحديد أنسب طرق التعامل معها بالحكمة القائلة (الوقاية خير من العلاج) وذلك حتى يمكن منذ بداية عمل هذه المشروعات عملاً تحقيق التوافق بين عملية التنمية وحماية البيئة (التنمية المستدامة).

### الغرض من تقييم الأثر البيئي وفوائده :

الغرض من تقييم الأثر البيئي هو ضمان حماية البيئة والمواد الطبيعية والحفاظ عليها بما في ذلك الجوانب المرتبطة بصحة الإنسان وذلك من خلال:

- ❖ ضمان سلامة المشروعات من الناحية البيئية وضمان استدامتها.
- ❖ ضمان إدراج الاعتبارات البيئية في دورة المشروع في مرحلة مبكرة والالتزام بأفضل المعايير.
- ❖ ضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة في التخطيط واتخاذ القرار.
- ❖ تحقيق وفر في رأس المال وتكاليف المشروع وحمايته من المخاطر غير المحسوبة وتغطية العائد الاقتصادي وضمان إستمراريته.
- ❖ التأمين والحفاظ علي العناصر الطبيعية الأساسية لمشروعات التنمية والموارد الطبيعية والبيئية في منطقة المشروع .
- ❖ تفادي تغيرات أساسية علي المشروع في مرحلة لاحقة .
- ❖ التكاليف الصحية وحماية حقوق الفرد والمجتمع في التمتع بحياة أفضل.
- ❖ زيادة قبول المشروع محلياً ودولياً.

## التقييم الفعال: لتحقيق التقييم الفعال للآثار البيئية يتطلب ما يلي:

تشريعات ونظاماً قانونياً – تصوراً واضحاً لأهداف العملية وفوائدها المحتملة – أساساً سليماً للسياسات – قدرة مؤسسية – قدرة بيانات ومعلومات تقنية كافية – مشاركة الجماهير – قدرة مالية – خبرة مهنية.

## الإطار العام للتقييم

تتم عملية التقييم إما منفصلة عن دراسة الجدوى الاقتصادية أو في إطار دراسة الجدوى الاقتصادية الفنية للمشروع وذلك لمساعدة اتخاذ القرار المناسب واختيار أفضل البدائل المطروحة لتنمية المشروع وتمثل عملية التقييم لنوع المشروع وحجمه ولكن هناك إطار عام لهذا التقييم طبقاً نوجزة فيما يلي:

- ❖ اختيار الموقع ومدى ملاءمته بيئياً مع المشروعات والأنشطة المحيطة به .
- ❖ تحمل النظم البيئية **ecosystems** المحيطة بالموقع أحمال الملوثات الناتجة عن المشروع حتى لو كانت في حدود القانون.
- ❖ الآثار الصحيحة طويلة المدى الناتجة عن إقامة المشروع.
- ❖ آثار المشروع علي التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- ❖ توافر البنية الأساسية للمشروع في الموقع والآثار المترتبة علي توافر النسبة الأساسية في الموقع .
- ❖ الملوثات الناتجة عن العمليات الصناعية المختلفة وطرق التعامل مع هذه الملوثات حفاظاً علي صحة العاملين بالمنشأة والمناطق المجاورة من صناعية وسكانية.

## مراحل تقييم الأثر البيئي:

تشمل إجراءات تقييم الآثار البيئية الجوانب والمراحل الأساسية الآتية :

- تحديد الحاجة إلى المشروع من الناحية الاقتصادية والقومية.
- وصف مكونات المشروع المقترح وصفاً تفصيلياً وكذلك وصف العمليات الصناعية المختلفة مع الاستعانة بالكتالوجات والرسومات التوضيحية كلما أمكن .
- الفحص للتأكد من الآثار البيئية المطلوب تقييمها وذلك لإمكانية تصنيفها طبقاً لنظام القوائم كما أن عليه تقرير ما إذا كان الاقتراح يتطلب أولاً تقييماً شاملاً للآثار البيئية وتحديد المستوي الذي ينبغي أن يجري هذا التقييم علي أساسه .
- وصف البيئة المحيطة بالمشروع ابتداء من البيئة الطبيعية وتشمل الهواء ومصادر المياه والتربة الجيولوجية والأحوال الجوية... إلخ، إلى البيئة الحيوية من نبات وحيوان... إلخ، إلى البيئة الاجتماعية والثقافية بمنطقة المشروع والمناطق المجاورة ويعتبر وصف البيئة المحيطة من الخطوات الهامة

لتحديد الوضع الراهن **Baseline** وهل متوقع أن تظل كما هي في المستقبل وما هي التغيرات المتوقعة إذا ما تم إنشاء المشروعات.

- التقييم لتحديد التأثيرات البيئية (إيجابية أو سلبية) وتحليل هذه التأثيرات من أجل الوصول إلى أهم هذه التأثيرات البيئية ومدى تأثيرها على بيئة العمل، وعلى البيئة المحيطة وهذه التأثيرات يجب وضعها موضع الاعتبار عند التقييم والتأثيرات الطويلة المدى والقصيرة المدى ومقدار هذه التأثيرات، المباشرة منها والغير مباشرة والمخاطر المحتملة.
- التخفيف: يجب وضع خطة لإدارة التخفيف من الآثار البيئية السلبية وينتج عن هذه الخطة بعض الخيارات منها: تغييرات في التخطيط أو التصميم، طرق بديلة لتلبية الحاجة، تحسين الرصد و الإدارة، التعويض النقدي، إعادة تحديد الموقع .
- الرصد البيئي: هو الجمع المخطط والمنهجي للبيانات البيئية من اجل الوفاء بأهداف واحتياجات بيئية محددة تشمل: تحديد أساليب أخذ العينات، استخدام قواعد بيانات ملائمة لتسجيل المعلومات، التأكد من جودة التحاليل وأخذ العينات .
- التقرير: ويحتوى التقرير على المحتويات السابق ذكرها بمراحل التقييم. ويعد بعد ذلك الموجز التنفيذي ليوضع فى مقدمة التقرير والذي يجب أن يكون مختصرا وواضحا وأن يتضمن جميع النتائج الهامة من آثار بيئية سلبية أو إيجابية وتوصيات التخفيف وبرامج الرصد المفتوح.

### مبادئ عملية تقييم الآثار البيئية للمشروعات :

تخضع عملية تقييم الآثار البيئية لأربعة مبادئ رئيسية وهي :

أ. نوعية النشاط الذي تمارسه المنشأة

ب.مدي استنزاف المنشآت للموارد الطبيعية .

ج. موقع المشروع.

د. نوعية الطاقة المستخدمة لتشغيل المنشأة.

واستنادا علي هذه المبادئ تم تصنيف المشروعات إلي ثلاث قوائم تتطلب مستويات مختلفة من تقييم الآثار البيئية تبعا لشدة الآثار المحتملة:

1- القائمة ( أ ) ( القائمة البيضاء) وتضم المنشآت والمشروعات ذات التأثيرات البيئية الضئيلة.

2- القائمة (ب) (القائمة الرمادية) وتضم المنشآت والمشروعات التي يمكن أن تحدث آثار بيئية مهمة.

3- القائمة (ج) (القائمة السوداء) وتضم المنشآت والمشروعات التي يمكن أن تحدث آثار بيئية خطيرة وتحتاج إلي دراسة بيئية متكاملة.

## الخطوط الإرشادية لاستيفاء نماذج تقييم الأثر البيئي للمشروعات:

تعد نماذج تقييم الأثر البيئي هي أهم مستند أو المستند الرئيسي المرفق بالطلب المقدم للجهة الإدارية المختصة لمراجعتها قبل إرسالها إلي جهاز شئون البيئة لإبداء الرأي في إقامة المشروع سواء بالقبول (الموافقة) ، أو بالرفض استيفاء نموذج (أ)، (ب) للمشروعات المدرجة تحت القائمة البيضاء والرمادية يعتبر نموذج تقييم الأثر البيئي المطلوب استيفائه وتقديمه من أصحاب المشروعات التي تقع تحت تصنيف القائمة البيضاء (أ) جزء أول في نموذج تقييم الأثر البيئي المطلوب استيفائه وتقديمه من أصحاب المشروعات التي تقع تحت تصنيف القائمة الرمادية . (ب) لذلك سيتم شرح الخطوط الإرشادية لهما معاً.

### أولاً: معلومات عامة

- أ. اسم المشروع: يجب علي المستثمر كتابة اسم المشروع علي أن يعكس الاسم طبيعة الأنشطة المخطط القيام بها.
- ب. نوع المشروع: (سكن - تجاري - سياحي - زراعي - غيره) يجب علي المستثمر أن يذكر بوضوح نوع وطبيعة نشاط المشروع .
- ج. مالك المشروع: (يكتب اسم المالك إذا كان فرداً أو اسم الشركة بالكامل).
- د. اسم الشخص المسئول: الشخص المسئول عن المشروع (مدير المشروع مثلاً) أو مالك المشروع وهو الشخص الذي يمكن الرجوع إليه ومساءلته عند اللزوم أو عند طلب معلومات إضافية ويجب أن يكون هو نفس الشخص الذي يقوم بتوقيع الإقرار النهائي الموجود في آخر النموذج وأن يذكر المعلومات الأساسية عن كيفية الاتصال به، العنوان- التليفون- رقم الفاكس.
- هـ. الجهة المانحة للترخيص : قد تكون المحافظة، الحي، المركز، رئاسة المدينة الصناعية، وزارة أو أي جهة حكومية لديها الحق في الترخيص بالنشاط المقترح واعتماد النموذج والخرائط التي توضح موقع المشروع والموافقة علي صلاحية الموقع وملائمة للنشاط المقترح .

### ثانياً : بيانات المشروع:

- أ. مكان وموقع المشروع: يجب شرح موقع المشروع بالنسبة للكتلة السكنية والأنشطة المجاورة القائمة أو المستقبلية مع ملاحظة أنه يجب إرفاق خريطة مساحية توضح الموقع الجغرافي للمشروع وموضح عليها علاقته بالكتلة السكنية (مدارس- مستشفيات- ... الخ) علي أن يتم اعتماد هذه الخريطة سواء بمدينة أو قرية أو غيرها من الجهة المانحة للترخيص ويجب كتابة عنوان المشروع مفصلاً وسواء داخل أو خارج الكتلة السكنية أو في منطقة صناعية وهل هو في مبني مستقل أو يعلوه سكن.
- ب. طبيعة المشروع: هنا يتم تحديد ما إذا كان المشروع جديد، أم توسعات من مشروع قائم، مع ذكر طبيعة التوسعات مثل : (زيادة الإنتاج - ذا كان زيادة في مساحة المشروع مع إضافة مكون جديد). وإذا كان المشروع توسعات بمشروع قائم

فيجب ذكر ما قد تم تقديم دراسة تقييم بيئي للمشروع الأصلي من عدمه وفي حالة تقديم دراسة تقييم بيئي للمشروع القائم، يجب ذكر تاريخ الحصول علي الموافقة البيئية من جهاز شئون البيئة حتى يسهل علي جهاز شئون البيئة الرجوع إلى ملف المشروع الموجود لديه ومراجعته لتتضح الجوانب البيئية الهامة والتي سبق دراستها والموافقة عليها من قبل وبالتالي تنحصر عملية مراجعة النموذج في الجزء أو المكون الذي تشمله التوسعات فقط.

ج. الطاقة الإنتاجية : طاقة إنتاجية وهي تذكر في حالة الإنتاج أو سعة تخزينه في حالة أن النشاط قد ينطوي علي تخزين وتوزيع فقط دون إجراء عمليات صناعية.

د. المنتج النهائي (الأساسي) والثانوي: هنا يذكر نوع المنتج النهائي (الأساسي) والثانوي والطاقة الإنتاجية لكل منهما على حده .

### وصف عام للمنطقة المحيطة بالمشروع:

يجب علي المستثمر أن يصف الخصائص الطبيعية والصناعية للبيئة المحيطة بموقع المشروع مثل استخدامات الأراضي المحيطة، نوعية المياه، نوعية الهواء، الضوضاء، المناخ، المحميات الطبيعية، الآثار، الأنظمة البيئية الهشة والحساسية أو ذات الطبيعة الخاصة مثل نهر النيل وفروعه وقنواته وشواطئ البحار والبحيرات أو المناطق الترفيهية - ... إلخ .

البنية الأساسية المتوفرة : والسؤال هنا عن المياه والطاقة والصرف الصحي والصناعي - وشبكة الطرق - ومصدر الوقود - وهل متوفر أو غير متوفر وهل مخطط لها أم لا.

أسباب اختيار الموقع : يتم ذكر سبب اختيار الموقع وهل لكونه توسع لمشروع قائم بالموقع المذكور أو لأنه تم تخصيص الموقع من المحافظة (كمشاريع المنفعة العامة) أو لكونه داخل منطقة صناعية أو لقربها لصناعات مماثلة أو مساعدة أو لحاجة المنطقة لهذه الصناعة.

### ثالثاً : مراحل المشروع وتوزيع بداياتها المتوقعة :

هنا تنقسم مراحل المشروع إلى مرحلتين رئيسيتين وهما : مرحلة الإنشاء، مرحلة التشغيل الفعلي (علماً بأن دراسة تقييم الأثر البيئي يجب أن تقدم قبل عملية الإنشاء) ويحدد فيها المستثمر تواريخ بداية ونهاية هذه المراحل ويمكن إرفاق جدول زمني لهذه المراحل .

### رابعاً: وصف موجز للمشروع أثناء مرحلة الإنشاء

تشتمل مرحلة إنشاء المشروع على عدة خطوات مثل إعداد الموقع وصب الأساسات والأعمال المدنية، الخ فعلى المستثمر أن يذكرها بالتفصيل، ويذكر الأساليب المستخدمة في الإنشاء (مثل الحفر والخوازيق) وكذلك مواد البناء والمعدات التي سوف يستخدمها في مرحلة الإنشاء كما يذكر ما يلي :

- مصادر المياه : يتم ذكر مصدر المياه المستخدمة في هذه المرحلة، واستخداماتها ومعدل الاستهلاك اليومي التقريبي بالمتر المكعب

• نوع الوقود : يتم ذكر أنواع الوقود ومصادرها ومعدل استهلاكها (كل حسب نوعه)

• العمالة المتوقعة وأماكن إقامتهم : يجب شرح أنواع وأعداد العمالة المتوقعة استخدامها في عمليات الإنشاء المختلفة، وتحديد أماكن إقامتهم إما في موقع العمل (وفي هذه الحالة يتم ذكر نوع السكن: خيام - أكواخ خشب) والمرافق التابعة كدورات المياه ومياه الشرب، الكهرباء. وفي حالة إقامة العمال خارج الموقع يذكر بعد السكن عن الموقع والمواصلات المتوقعة استخدامها للوصول للموقع .

• المخلفات والانبعاثات الناتجة من المشروع :

– مخلفات صلبة : يجب علي المستثمر عمل حصر بالمخلفات الصلبة المتخلفة عن عمليات الإنشاء (الرمل- إسمنت - طوب- مخلفات معدنية- ورقية- فوارغ دهانات) وذكر كميتها وطرق إدارتها في الموقع من حيث التخزين والنقل- والتخلص أو التدوير أو الاستخدام في الموقع.

– مخلفات سائلة : تذكر المخلفات السائلة المتخلفة عن عمليات الإنشاء (نفايات ذائبة أو معلقة- زيوت -شحوم- صرف صحي) وكمياتها وطرق إدارتها في الموقع من حيث التخزين والنقل والتخلص أو التدوير أو إعادة الاستخدام

– انبعاثات غازية : يذكر المستثمر أنواع الانبعاثات الغازية المتوقعة انبعاثها من عمليات البناء كالأتربة والأدخنة والعوادم وما إذا كانت ستتبع أساليب لخفضها أو الحد منها

– الضوضاء: يحدد المستثمر المصادر والمعدات التي يمكن أن تتولد منها الضوضاء والطرق المقترحة لتقليلها .

#### **خامساً: وصف تفصيلي لمرحلة التشغيل :**

##### المكونات الرئيسية للمشروع :

• يذكر المستثمر المكونات الرئيسية للمشروع مثل مكونات المصنع ومرافقه كمحطات معالجة المياه ومولدات الطاقة والغلايات.

• وصف العمليات الصناعية : يجب وصف العمليات الصناعية وخطوط الإنتاج وصفا تفصيليا ويدعم هذا الوصف بالرسم الهندسي للموقع وتخطيط العملية الصناعية والكتلوجات الخاصة بالمعدات وخرائط التشغيل.

• الطاقة المستخدمة : تذكر الطاقة المزمع استخدامها في العمليات الصناعية ومصدرها.

• المواد الخام الرئيسية والمساعدة : يتم حصر جميع المواد الخام التي تدخل في العمليات الصناعية سواء كانت رئيسية أو مساعدة.

- بدائل المواد الخام : يذكر المستثمر تفاصيل أي مواد بديلة يمكن استخدامها كمواد خام وأسباب عدم استخدامها (قد تستبدل المواد للحصول علي إنتاج أنظف).
- أساس اختيار التكنولوجيا المستخدمة : يمكن للمستثمر أن يوضح بالمستندات المدعمة أن التكنولوجيا المستخدمة في المشروع تتوافق مع أحدث الأنظمة وبالتالي تتوافق مع المعايير البيئية القومية للإنبعاثات ونوعية المياه.
- العمالة المتوقعة وأماكن إقامتهم : يجب شرح أنواع وأعداد العمالة المتوقع استخدامها في المنشأة كما تحدد أماكن إقامتهم (داخل حدود المنشأة) فيتم ذكر نوع السكن والمرافق التابعة له أو (خارج الموقع) فتذكر المسافة أو بعد السكن عن الموقع والمواصلة المتوقع استخدامها .
- نوع ومصادر الوقود : يتم ذكر نوع ومصدر الوقود المستخدم في هذه المرحلة ومعدل الاستهلاك كل حسب نوعه كهرباء أو سولار أو غيرها .
- مصدر المياه : يتم ذكر مصدر المياه المستخدمة ومعدل الاستهلاك اليومي .

#### تحليل مبدئي للآثار البيئية أثناء مرحلة التشغيل والتخفيف منها

##### **1- تأثير المشروع على نوعية الهواء**

يجب على المستثمر أن يذكر الآثار المحتمل حدوثها بالنسبة لنوعية الهواء في موقع المصنع والمناطق المجاورة، وكلما أمكن أن يوضح الصلة بين الإنبعاثات وأثارها بالنسبة للمستويات والمعايير المذكورة في القوانين واللوائح المعنية مثل : القانون ٤ لسنة ١٩٩٤ . وكذلك الطرق المقترحة لتقليلها وخاصة في المناطق السكنية والحضرية، ويجب أن تتوافق إجراءات تقليل الآثار البيئية السلبية مع المعايير المنصوص عليه بالقوانين والقرارات ذات الصلة .

##### **2- تأثير المشروع على نوعية ووفرة المياه:**

يجب أن يذكر المستثمر التأثيرات المحتملة للمشروع في مرحلة تشغيل المصنع على (وفرة المياه، مصادر المياه، جودة المياه، الصرف ودرجة الحرارة) وإذا أمكن أن يقوم المستثمر بمقارنة بين نوعية الصرف السائل ومعايير الصرف المنصوص عليها باللوائح والقوانين المعنية وأن يوضح إذا كان النشاط سيؤثر علي استخدام المياه السطحية أو علي الثروة السمكية أو السياحية الترفيهية أو الأنشطة الأخرى. وإذا كان هناك أي تأثيرات محتملة علي نوعية المياه يجب أن يذكر المستثمر الطرق المقترحة لتقليلها وتشمل الطرق الملائمة للمعالجة لضمان جودة المياه وتوافقها مع المعايير المنصوص عليها بالقوانين والقرارات ذات الصلة.

##### **3- تأثير المشروع على نوعية التربة :**

يجب أن يذكر المستثمر درجة التأثير المتوقع من النشاط علي الأرض من حيث الاستخدام والتنسيق العام الغطاء النباتي - التنوع البيولوجي - جودة التربة.



#### 4- التلوث البصرى :

يذكر تأثير المشروع علي المنظر العام سواء كان المشروع سيؤثر علي الشكل الجمالى للموقع من الناحية المعمارية أو لكونه يشوه المنظر بإنبعاثات مداخنه أو مخلفاته.

#### 5- الضوضاء :

تذكر التأثيرات المحتمل حدوثها من جراء الضوضاء المنبعثة من العمليات الصناعية في موقع المصنع (بيئة العمل)، المناطق المجاورة مثل المناطق المتاخمة للموقع والمناطق السكنية والطرق المقترحة لتقليلها مثل اتباع برامج صيانة وتبطين الحوائط ويجب أن تتوافق إجراءات تقليل الآثار البيئية السلبية مع المعايير المنصوص عليها بالقوانين والقرارات ذات الصلة.

#### وصف لأى وسائل أخرى لتخفيف الآثار السلبية للمشروع

يتم وصف أي وسائل أخرى قد يتبعها المستثمر لتخفيف الآثار السلبية، وقد تكون من خلال الإدارة أو الرصد والمتابعة .

#### الأحتياطات المتخذة بشأن صحة بيئة العمل وأمان العاملين وتسهيلات مكافحة الحريق :

يذكر المستثمر أي معلومات أخرى ذات أهمية وخاصة فيما يتعلق بحماية العاملين والبيئة، الاحتياطات الخاصة بصحة العاملين، وخطط الطوارئ ، ووسائل الحريق.

الإقرار: يوقع المستثمر أو الشخص المسئول الذي تم ذكر اسمه في المعلومات العامة على الإقرار، ويعتمد النموذج من الجهة الإدارية المختصة / أو الجهة المانحة للترخيص.

#### نماذج تقييم الأثر البيئي المتخصصة:

قام جهاز شئون البيئة بتصميم واصدار نماذج تقييم الأثر البيئي لبعض المشروعات التي تقع ضمن القائمة الرمادية (ب) ولكنها ذات طبيعة خاصة وتسمى هذه النماذج بنماذج تقييم بيئي (ب) متخصصة. يقوم أصحاب المشروعات التي تخصها هذه النماذج باستيفائها وتقديمها إلى الجهة الإدارية المختصة مع طلب الحصول علي الموافقة البيئية وهذه المشروعات علي سبيل المثال (الفنادق - المنتجعات الفردية داخل مراكز التنمية السياحية المعتمدة) أو بالمناطق الخلفية (خلف الطريق) أو داخل كردون المدن المعتمدة أو بعض أنواع المشروعات البترولية والتعدينية والسقالات والمشايات البحرية.

#### تقييم الآثار البيئية فى مصر:

بادرت حكومة جمهورية مصر العربية باستصدار القانون ٤ لسنة ١٩٩٤م بشأن حماية البيئة حيث لم يقتصر دور هذا القانون علي مواجهة مشاكل التلوث الناجمة عن المنشآت القائمة قبل صدور هذا القانون و إنما امتد إلي المنشآت المزمع إقامتها (الجديدة) التي تقام بعد صدور القانون بما في ذلك التوسعات في المنشآت القائمة وذلك من خلال مطالبة المنشآت الجديدة بإجراء دراسة تقييم الأثر البيئي للمنشآت قبل البدء في إقامة المنشآت / المشروع أو التوسعات وكان الهدف الأساسي هو تطوير برامج التنمية وليس منعها أو إعاقتها وذلك عن طريق التعرف علي الآثار البيئية الإيجابية للمشروع والعمل علي تعظيم هذه الآثار الإيجابية والإقلال إلي أدنى حد ممكن أو تجنب الآثار السلبية وهذا هو أساس الإدارة البيئية السليمة أو التنمية المتواصلة أو المستدامة التي بدونها

تعرض مواردنا المحدودة للنضوب . وحتى تتم إجراءات تقييم الآثار البيئية للمشروعات علي أسس سليمة ومنظمة وبالمفهوم الإداري المنظم والمنسق بين جميع الجهات المشاركة في إعداد ومراجعة وتقديم الدراسة إلى الجهة المختصة بالتقييم وإبداء الرأي طبقاً لأحكام القانون فقد بادر جهاز شئون البيئة بالتنسيق مع كافة الوزارات والهيئات الوطنية وبلاستعانة بالخبرات الوطنية المتخصصة وبالتعاون مع هيئة المعونة الدنمركية Danida وهيئة التنمية عبر البحار ODA بإعداد دليل للأسس والإجراءات الخاصة بتقييم التأثير البيئي للمشروعات

### الإطار القانوني لتقييم الأثر البيئي :

طبقاً لإحكام القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ م ولائحته التنفيذية يتعين علي مقدمي المشروعات إعداد دراسة تقييم الأثر البيئي ورافقها مع طلب الحصول علي الموافقة البيئية للمشروعات الجديدة أو التوسعات للمنشآت الحالية وبموجب هذا القانون يجب تقديم الدراسة إلى الجهة الإدارية المختصة التي يقع المشروع في نطاق اختصاصاتها.

### الشركاء الأساسيون بنظام تقييم الأثر البيئي

1- مقدمو المشروعات هم المسؤولون عن إعداد دراسة تقييم الأثر البيئي طبقاً للاشتراطات والإرشادات التي وضعها جهاز شئون البيئة بدليل لإجراءات وعادة ما يستعين مقدمو المشروعات باستشاريين بيئيين لإعداد الدراسة ويشترك الاستشاريون المناقشات مع الجهات الرقابية .

2- الجهة الإدارية المختصة : هي المسئولة عن استلام الدراسة ومراجعتها والتأكد من اكتمالها والقيام بالمعاينات الميدانية والقيام بالتفتيش فيما بعد على المشروع لضمان تنفيذ إجراءات الحد من التأثيرات المتفق عليها، كما تقدم المساعدة لمقدمي المشروعات في تحديد التصنيف لدراسة تقييم الأثر البيئي والتأكد من توفير الخرائط المعتمدة لموقع المشروع وعدم وجود مخالفة للموقع خاصة للتصنيف (ج) للقوانين وقرارات المحافظ واطار جهاز شئون البيئة، وترد علي الاستفسارات لمقدم المشروع وتوضح متطلبات النموذج مع توفير نماذج تقييم الأثر البيئي المقدم للمشروع خاصة في حالة التصنيف (أ ، ب).

3- جهاز شئون البيئة : هو المسئول عن إدارة نظام تقييم الأثر البيئي ومراجعة الدراسات وتقديم الرأي والمشورة للجهات الإدارية المختصة خاصة في حالة عدم تأكد الجهة الإدارية المختصة من صحة التصنيف وتقديم الدعم الفني لها.

### خطوات تقييم الأثر البيئي

(1) يقوم صاحب المشروع أو من ينيبه بتقديم الطلب إلى الجهة الإدارية المختصة (شئون البيئة بالوحدة المحلية للمركز تسهيلاً علي المواطنين) .

(2) تقوم الجهة الإدارية المختصة بتصنيف المشروع طبقاً للقوائم واعطاء مقدم المشروع النموذج الخاص بالمشروع لاستيفائه (في حالة التصنيف أ - ب) أو إعطائه الخطوط الإرشادية لعمل الدراسة المتكاملة المناسبة للمشروع في حالة مشروعات القائمة (ج).

(3) يقوم مقدم المشروع باستيفاء النماذج أو الدراسة البيئية المتكاملة و اعتمادها من الجهة الإدارية المختصة أو الجهة المانحة للترخيص .

(4) تقوم إدارة شئون البيئة بالمركز فى حالة كونها الجهة الإدارية المختصة بعمل المعاينة الميدانية و تحرير محضر بالمعاينة خاصة فى حالة التصنيف البيئي ( أ ، ب ) .

(5) تقوم إدارة شئون البيئة بالمركز بعمل المراجعة المبدئية للنموذج و اعتماده و ختمه و إرفاق محضر المعاينة الميدانية بالنموذج و المستندات (الرسوم الهندسية - الخرائط المساحية - كتالوجات المعدات - وحدات المعالجة - ورسومات توضيحه للصرف الصناعي والصحي).

(6) ترسل النماذج أو الدراسات و مرفقاتها مع مقدم المشروع إلى إدارة شئون البيئة بالمحافظة للمراجعة و التأكد من صحة اختيار التصنيف و مطابقة المعلومات المقدمة لتلك المطلوبة طبقا للخطوط الإرشادية الخاصة بالتصنيف أو القطاع الذي يتبعه المشروع و استيفاء كل مكونات الدراسة طبقا لقائمة محتويات دراسة التصنيف (ج) و مراجعة قرارات المحافظة و استخدامات الأراضي لبحث مدى ملائمة موقع المشروع و اخطار الجهاز بعدم وجود اعتراض على الموقع إذا كان متوافق مع نشاط المشروع طبقا لقانون التخطيط العمراني و قرارات المحافظة.

(7) تقوم إدارة شئون البيئة بالمحافظة بتسجيل بيانات المشروع و المستندات فى سجل دراسات تقييم الأثر البيئي. و كذلك تتولى الإدارة تقديم المستندات بصفة رسمية إلى جهاز شئون البيئة أو الفرع الإقليمي لإبداء الرأي.

(8) يتولى جهاز شئون البيئة أو الفرع الإقليمي مراجعة و تقييم النماذج و المستندات أو الدراسة أو إبداء ملاحظاته و ارسالها إلى إدارة شئون البيئة بالمحافظة متضمنة الاقتراحات الممكنة لأجراء ما يلزم اتخاذها لضمان حماية البيئة و ذلك خلال ٦٠ يوماً من استلام المستندات كاملة و إذا تخلف يعتبر موافقة علي المشروع ثم يقوم الجهاز أو الفرع بتسجيل المستندات و الرأي و المقترحات التي أبداها فى سجلاته الخاصة بتقييم الأثر البيئي و عادة ما تكون النتيجة النهائية كالاتي :

أ. موافقة على المشروع: بشرط أن يلتزم صاحب المشروع بتنفيذ جميع الاشتراطات البيئية المحددة بخطاب الموافقة لضمان حماية البيئة.

ب. استيفاء بيانات : يطلب من مقدم المشروع تقديم دراسة محددة لتقييم الآثار السلبية لمجالات أو مكونات معينة من المشروع طبقا لما يحدده الجهاز أو الفرع الإقليمي.

ج. رفض المشروع : هو عدم الموافقة على المشروع لأسباب يتم توضيحها بالرد (خطاب الرفض) .

- تقوم إدارة شئون البيئة بالمحافظة بإخطار إدارة شئون البيئة بالوحدة المحلية للمركز أو الجهة الإدارية المختصة بالنتيجة النهائية والتي تقوم بدورها بإخطار مقدم المشروع بها. و فى حالة الموافقة تقوم بمتابعة تنفيذ

الاشتراطات المرفقة بالنتيجة وفي حالة الرفض يتم إرشاد مقدم المشروع للتظلم خلال ٣٠ يوم من تاريخ استلام القرار لدي اللجنة الدائمة للمراجعة بالجهاز بالقاهرة. وتقوم اللجنة بدورها بالنظر في التظلم طبقاً لجدول أعمالها ويتم موافاة الإدارة برأي اللجنة وهي إما بالموافقة باشتراطات مشددة واما بالرفض وفي هذه الحالة يكون القرار النهائي. وفي حالة طلب مزيد من المعلومات والبيانات أو عمل دراسة محددة يقوم مقدم المشروع بموافاة الإدارة بها ويتم مراجعتها والتأكد من مطابقة المعلومات الواردة بها للمعلومات المطلوبة ويتم تسجيلها ثم يتم إخطار الجهاز أو الفرع الإقليمي بهذه البيانات حتى يبدي رأيه بالنتيجة النهائية وتكون إما الرفض أو الموافقة ويعاد إخطار الوحدة المحلية للمركز أو الجهة الإدارية المختصة

## النتائج والخلاصة

1- مركزية إدارة تقييم الأثر البيئي سواء في الجهاز بالقاهرة أو أفرع الجهاز ببعض المحافظات بالرغم من أن هناك بعض المشروعات يمكن للمحافظات أن توافق عليها بالاشتراطات المعلومة لديها والتي سبق أن وضعها جهاز شئون البيئة وأرسلها للمحافظات لتطبيقها مما يجعل ضرورة النظر في القوائم أو التصنيفات التي وضعها الجهاز للمشروعات، خاصة بعض مشروعات القائمة البيضاء مثل: (المخابز - المقالي - مخازن التبريد - المطاعم - الشوانى - المدشآت والمطاحن ٠٠٠ الخ) وجميعها أو معظمها يتم متابعتها بعد الترخيص والتشغيل حيث تكون انبعاثاتها في حدود معايير الانبعاثات وتصريف المخلفات والمرافق.

2- بعض المشروعات يتم بناءها قبل الحصول علي الموافقة البيئية أو الموافقة علي الترخيص ثم يتقدم أصحابها للحصول علي موافقة البيئة بعد أن تكون هذه المشروعات قد دخلت في طور الإنتاج الفعلي وهذا يسبب مشكلة كبرى بين أصحاب هذه المشروعات وبين المسئولين في البيئة، وخاصة في حالة رفض المشروع لعدم مناسبة الموقع للنشاط.

3- كثيراً ما يرسل جهاز شئون البيئة موافقة علي المشروع إلى المحافظة والتي تقوم بدورها بإرسالها إلى جهة الترخيص والتي ترسلها بدورها إلى إدارة التراخيص بالمركز دون مراجعة الاشتراطات نظراً لقلّة عدد المفتشين أو لأن معظم هذه تحتاج إلى إجراء قياسات لاشتراطات نظراً معينة. وأجهزة القياس غير متوفرة لدي جميع وحدات البيئة بالمراكز وتتوفر فقط لدي إدارة البيئة بالمحافظة وهي تكاد تكفى احتياجاتها لتنفيذ خطط التفتيش بأنواعه والشكاوى.

4- عدم اختصاص المحافظة بمراجعة بعض دراسات المشروعات وتقوم بعض الوزارات أو الهيئات بالحصول مباشرة على موافقة جهاز شئون البيئة دون المرور علي المحافظة بالرغم من أن إدارات شئون البيئة بالمحافظات مكلفة بالتفتيش هذه المشروعات تقع دخل نطاق المحافظات وعليها ومتابعتها بالمشاركة مع الفرع الإقليمي أو الجهاز بالقاهرة.

1. أحمد فرحات، نحو دليل لتقييم مشاريع الطرق في المنطقة العربية، معهد التخطيط، القاهرة، 1995
2. اشرف شبل يونس، تقييم اقتصادي للاثار البيئية لبعض مشروعات التنمية الزراعية بمحافظة البحيرة، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية زراعة دمنهور، جامعة الاسكندرية، 2003.
3. أفكار محمد قنديل، تقييم مشاريع الاستثمار الاجتماعية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الاقتصاد جامعة عين شمس، القاهرة، 2000.
4. أويس عطوة الزنط، أسس تقييم المشروعات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1992.
5. الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، دليل التقييم المنهجية والعمليات، مكتب التقييم، روما، ابريل ٢٠٠٩.
6. العزاوي، وصال نجيب، "السياسات العامة- حقل معرفي جديد"، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، بغداد 2001
7. سعد طه علام (دكتور) وآخرون، الاثار البيئية للتنمية الزراعية، معهد التخطيط القومي، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية في مصر، رقم (83)، نوفمبر 1993.
8. سعد نصار، "التقييم المالي والاقتصادي والاجتماعي للمشروعات"، المكتبة الاكاديمية، الدقى القاهرة 1995.
9. سلوى محمد عبد اللطيف محسن، التقييم البيئي والاقتصادي لمشروعات التنمية الريفية في بعض محافظات مصر، رسالة ماجستير، قسم العلوم الزراعية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، 2003 .
10. سمير محمد عبد العزيز، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر 1997.
11. سهير سعد الشريف، تقييم المشروعات الصناعية في الدول مع دراسات خاصة بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1989.
12. صقر أحمد صقر، الجانب الاجتماعي في تقييم المشروعات، معهد التخطيط القومي، القاهرة، مصر، 1980.
13. صلاح الدين السيبي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.

14. طلال كداوى، تقييم المشروعات الاستثمارية، دار اليازورى العلمية للنشر، الاردن 2008.
15. عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
16. عبد الله ثنيان الثنيان (دكتور)، وآخرون، تقييم المشروعات الزراعية، المكتب المصرى الحديث، 2002.
17. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات – إطار نظرى وتطبيقي " الطبعة الثامنة، دار نشر مجدلاوى، عمان، 1999.
18. قاسم ناجى حمندى، مدخل نظرى وتطبيقي فى أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات (منظور تنموى)، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار المناهج، مصر، 2000.
19. كاظم جاسم العيساوى، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، مصر 2001.
20. محمد البنا، تقييم المشروعات "الأسس العلمية والتطبيقات العملية"، قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، 2011.
21. مراد على نشأت خليل، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الاستثمارية، الطبعة الأولى، المكتبة الاكاديمية، القاهرة ، مصر 2007.
22. مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة، المكتب الرئيسي، فلسطين، ٢٠١٥.
23. هانى سعيد عبد الرجمن، التقييم الاقتصادى والبيئى لبعض أنشطة مشروع التنمية الريفية بالمناطق الجديدة بمحافظة البحيرة، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الزراعية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، 2005 .

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. European Commission, "Project cycle management guidelines ", Aid Delivery Methods, volume 1,march 2004.
2. Guijt, I., & Woodhill, J. Managing for impact in rural development: A guide for project M & E, International Fund for Agricultural Development (IFAD), Office of Evaluation Studies, 2002.
3. Japan International Cooperation Agency JICA , Guidelines for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating, Department office of evaluation planning coordination,2004.
4. Levine, H : "Practical project management : tips, tactics, and tools", Published by John Wiley & Sons, Inc, New York ,2002.

5. UNEG, UNEG quality checklist for evaluation terms of reference and inception reports,2010 .
6. UNICEF, Programme Policy and Procedures Manual: Programme Operations UNICEF, New York, May 2005.
7. UNICEF, UNICEF Evaluation Report Standards ,Evaluation Officer UNICEF New York, September 2004.