

جامعة الملك عبد العزيز

كلية الاقتصاد والإدارة

قسم الاقتصاد

تقييم المشروعات

الأسس العلمية والتطبيقات العملية

إعداد : د.محمد البنا

أستاذ الإقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز

2011 – 1432

قائمة المحتويات

تقديم

المقدمة

الجزء الأول : مفاهيم ونظريات تقييم المشروعات

الفصل الأول : مفهوم تقييم المشروعات

1- أهمية تقييم المشروعات.

2- ماذا يعني تقييم المشروعات.

3- ما الذي لا يعنيه تقييم المشروعات.

4- أغراض تقييم المشروعات.

الفصل الثاني : أنواع تقييم المشروعات ومستوياتها Prototypes

1- أنواع التقييم.

1-1 : التقييم البنائي Formative

2-1 : التقييم التراكمي (التجميعي) Summative

2- علاقة التقييم بالأنواع الأخرى من تجميع البيانات.

3- ملخص.

الفصل الثالث : نماذج ونظريات تقييم المشروعات

1- نشأة نظرية التقييم

2- تقسيمات نماذج التقييم

3- نظرية البرنامج (المشروع)

4- النموذج المنطقي The logic model

الفصل الرابع : مراحل عملية تقييم المشروع:

1- وضع خطة لتقييم المشروع.

2- تنفيذ خطة التقييم.

3- تحليل وتفسير البيانات والتوصل إلى نتائج محددة.

4- عرض نتائج التقييم والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة.

الفصل الخامس: وضع خطة التقييم

1- كتابة وصف للمشروع.

2- صياغة غرض التقييم.

3- تحديد الأطراف ذات العلاقة والمستفيدة من المشروع.

4- اختيار نوع التقييم المناسب.

5- اختيار أدوات التقييم.

6- تحديد مصادر التقييم.

7- وضع الميزانية اللازمة لتمويل عمليات التقييم

الفصل السادس : تنفيذ خطة التقييم

1- تشكيل فريق عمل إعداد التقييم.

- 2- جذب بعض العاملين المهرة لفريق العمل.
- 3- الحصول على الدعم والمساندة من الشركة.
- 4- تحديد قيم وأخلاقيات عملية التقييم.
- 5- تحديد مؤشرات التقييم.
- 6- إعداد وتطوير أدوات التقييم.
- 7- تجميع المعلومات والبيانات.

الفصل السابع : تحليل وتفسير البيانات

- 1- فهم مضمون البيانات الكمية والنوعية
- 2- اعداد البيانات لأغراض التحليل
- 3- تحليل البيانات
- 4- تفسير نتائج التحليل

الفصل الثامن : عرض نتائج التقييم

- 1- إعداد التقرير النهائي
 - 2- كيفية إعداد التقرير
 - 3- مكونات التقرير
 - 4- تقديم النتائج واساليب عرضها
- أسئلة عامة علي اقتصاديات المشروع للمراجعة

قائمة المراجع

الجزء الأول
مفاهيم ونظريات تقييم المشروعات

مقدمة : تقييم المشروعات

أصبحت عملية تقييم المشروعات نشاطاً هاماً في إدارة أي مشروع، وتؤكد أطراف كثيرة من أصحاب المشروعات، وتخذى القرارات، والجهات الممولة للمشروعات على أهمية الدور الذي تقوم به عملية تقييم المشروعات في نجاحه واستمراره وتحقيق أهدافه.

ولقد تم رصد أنه من بين أسباب تعثر بعض المشروعات عدم الدراية الكافية من جانب المديرين لماهية عملية التقييم وماذا تعني، والأكثر أهمية عدم معرفتهم بكيفية إجراء ذلك عملياً.

وعلى الرغم من أن التقييم يعني أشياء مختلفة لدى مختلف الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم وتقديراتهم لدور التقييم في نجاح المشروعات، إلا أن هناك حدوداً مشتركة للمفاهيم النظرية للتقييم، والأسس العملية لذلك، ويرجع تعدد النظريات والنماذج والممارسات إلى أن دراسة التقييم تعد مجالاً جديداً .

وقد ترتب على ذلك تعدد أدلة العمل اللازمة لإجراء التقييم وأصبح لكل نوع من أنواع المشروعات، وكل جهة من الجهات الممولة والمانحة للمشروعات، أدلتها الخاصة والأسس العملية التي تقوم عليها.

لذلك سوف نركز في تعريف تقييم المشروعات على الأسس المشتركة من الناحية النظرية، وعرض بعض الأساليب العملية في التقييم، وسنسعى إلى محاولة سد المسافة بين النظرية والتطبيق والموازنة بين الأجزاء التي تتعلق بكيفية عمل التقييم تطبيقياً، والأجزاء التي تبين الأسس العلمية أي التي توضح لماذا نفعل ذلك.

والذي نأمله أن توفر لك هذه المادة العلمية والعملية مزيداً من المعرفة ومزيداً من المهارات العملية، وأن تكتسب الثقة التي تجعلك قادراً على اتخاذ قراراتك المبنية على احتياجات شركتك واحتياجاتك الخاصة كمدير.

لذلك فهدفنا في النهاية هو :

تزويد المديرين والدارسين بكل من المعلومات والمعارف حول تقييم المشروعات، وتوفير دليل عمل لكيفية إجراء ذلك".

ويستهدف المقرر الذين في حاجة إلى مزيد من المعارف حول ماهية التقييم وماذا يمكن أن يفعله، وكيفية إجراء عملية التقييم. ومن ثم بنى المحتوى على المبادئ الأساسية في تقييم المشروعات والأطر الفني والمنطقي لمقابلة توقعات الدارسين من مختلف الفئات.

ولا يستهدف المقرر فئة معينة من المديرين، ولا نوعاً معيناً من المشروعات، ولكنه يستهدف مديري المشروعات بصفة عامة والدارسون الذين يرغبون في الحصول على قدر مناسب من المعارف حول التقييم، والتعرف والتدريب على الممارسة العملية لكيفية عمل ذلك، أو على الأقل كيفية تنظيم عملية التقييم.

ويناقد المحتوى مختلف الطرق الكمية والنوعية في التقييم، واقتراح أساليب دمج هذين المنهجين في إستراتيجية التقييم. وبالتالي فإن النتيجة المتوقعة بعد دراسة هذا المقرر أن يحصل الدارسون على مزيد من الفهم لعملية التقييم، ومتطلبات إجرائها، وأن يحصلوا على المعلومات والمهارات بما

يجعلهم قادرين على التواصل على المقيمين الجاريين وأن يشاركوا بفاعلية في أي عملية تقييم لمشروعاتهم.

لذلك يستهدف هذا المقرر الطلاب والمهتمون الذين يرغبون في معرفة المزيد حول كل من :

- ماهية عملية التقييم وماذا يمكن أن يسفر عنها.
- وكيفية إجراء عملية التقييم ذاتها.

وبالتالي فإن حدود المقرر تصل إلى هؤلاء الذين لديهم معرفة بعملية تقييم المشروعات، أو لديهم خبرة قوية بها حيث يمكن من زيادة معارفهم وصقل خبراتهم.

ويتضمن المقرر الأسس النظرية والعملية لتقييم المشروعات، لن نقف عند مجرد النظريات المختلفة والطرق النظرية لإجراء عملية التقييم، وإنما سيمتد المقرر ليشتمل على الأسس العملية والتطبيقية التي تهتم الدارسين والممارسين للعمل الإداري في المشروعات.

كما سنتطرق للأساليب الكمية والنوعية لتقييم المشروعات، وقد تم تقسيم المقرر إلى الأقسام التالية :

- 1- مفهوم التقييم وأنواعه.
- 2- النماذج الأساسية للتقييم.
- 3- خطوات إجراء التقييم.
- 4- عرض الأساليب الكمية والنوعية في تجميع المعلومات.

الفصل الأول

مفهوم تقييم المشروعات

التقييم جزء من الإدارة بالآثار Managing for impact

تعد عمليات التخطيط والتصميم، والمتابعة، والتقييم أجزاءً أساسية في منهج إدارة المشروع وفقاً للنتائج (الآثار)، أي الإدارة بالنتائج والآثار. وهو المبدأ الإداري الشهير الذي يحكم فلسفة الإدارة وتوجهها بما تحققه من نتائج أي بما تحدثه من آثار. وتكمن الفكرة الأساسية التي تحكم دورة المشروع، وخاصة المتابعة والتقييم، في مساعدة المسؤولين على إدارة الموارد والأنشطة في المشروع لتحسين النتائج والآثار المترتبة على المشروع سواء في الأجل القصير أو الطويل.

إن إدارة المشروع وفقاً للنتائج أو ما يحدثه من آثار تعني حشد الموارد المتاحة للمشروع نحو إحداث آثار ونتائج في شكل سلسلة متتابعة على النحو التالي :

حيث تبدأ دورة المشروع بالموارد أو المدخلات التي تؤدي إلى مخرجات أو منتجات، التي تؤدي بدورها إلى نتائج، التي تسفر عن إحداث آثار. فالمشروعات تستخدم الموارد وتستثمر الأموال بما فيها، الأموال الخاصة، وليس فقط الأموال العامة، كي تحدث آثاراً إيجابية، من خلال تطبيق السياسات والعمليات والقواعد والسلوك، على حياة الأفراد.

ويوضح الشكل التالي هذه السلسلة المتتابعة من منهج الإدارة بالآثار.

أول خطوة في المشروع هي الاستثمار (الموارد والعاملين والأنشطة) وتمثل ما يعرف بالمدخلات، حيث تؤدي إلى مخرجات متمثلة في المنتجات من السلع والخدمات التي يوفرها المشروعات، تؤدي إلى تحقيق نتائج تمثل أهدافاً وسيطة ويطلق عليها المحصلة أي الانجازات الوسيطة، والتي تؤدي إلى إحداث آثار أو تأثير في المدى الطويل وبشكل مستمر، وتسمى آثار لارتباطها بالأهداف التطويرية للمشروع.

وتتطبق هذه السلسلة من العمليات على أحد المشروعات الخاصة، (وقد تكون عامة) التي تنتج سلعة مثل القمح (مزرعة لإنتاج القمح) :

المدخلات : عبارة عن الموارد الأرضية والمائية والبشرية والمالية المستخدمة في الأنشطة المختلفة.

المخرجات : تتمثل في منتج القمح اللازم لصناعة المخبوزات (المحصول).

المحصول أو (النواتج) : عبارة عن توفير منتج أساسي محليا واستغلال للموارد المتاحة، وتشغيل الموارد البشرية وتقليل معدل البطالة في المنطقة.

الآثار : تحقيق الاكتفاء الذاتي ورفع مستوى معيشة السكان في المنطقة ويتم تحقيقها في المدى الطويل، وتمثل ما تحدثه النتائج (النواتج) من تأثير وانعكاسات على البيئة والمجتمع، أو التغيرات الحادثة في الأجل الطويل.

وبناء على هذا النهج وهذه السلسلة من النتائج يمكن تبين مكانة عملية المتابعة والتقييم على النحو التالي.

1- **المتابعة** : وتتعلق بمرحلتى المدخلات والمخرجات، وترصد ما تم استثماره من موارد، وما تم إنتاجه من سلع وخدمات.

2- **التقييم والمراجعة :** وتتعلق بمرحلة النتائج ومن ثم فهي تعتمد على ما توفره عملية المتابعة من بيانات ومعلومات، وتقارنها بما هو مخطط لتحقيقه، وتبين عملية التقييم التقدم الذي أحرزه المشروع نحو تحقيق الأهداف.

3- **التحقق من الآثار :** تبقى عملية أخيرة تتعلق بالتحقق من الآثار التي تعد آخر سلسلة نتائج المشروع، وتركز على التغيرات المستمرة أو المتواصلة في الأجل الطويل التي حدثت، وكيفية إسهام النتائج المترتبة على المشروع في احداث تلك الآثار على المجتمع.

وتتمثل عملية التحقق من الآثار في التحقق من أن التخطيط والإدارة قد نجحت في إحداث الآثار المستقبلية خلال دورة حياة المشروع، وذلك على أساس أن المشروعات عبارة عن جهود متكاملة وتتحمل مسئولية تحقيق النتائج وإحداث آثار مستقبلية.

ماذا يعني تقييم المشروعات :

تتعدد تعريفات تقييم المشروعات، ربما بتعدد الكتب والأدلة التي تتناول الموضوع، إلا أن هذا هو شأن أي مفهوم أو مصطلح له عدة جوانب وأكثر من وظيفة وعدد من الأدوار وأكثر من مدلول وهدف.

وفيما يلي نعرض أهم هذه التعريفات :

1- التقييم هو عملية صنع المقارنات بغرض تحسين اتخاذ القرارات
(C.L.Tayler (1999).

- 2- التقييم عبارة عن إصدار أحكام حول برنامج أو مشروع بناء على معايير محددة (Bonne (1955).
- 3- التقييم هو استخدام لطرق علمية لجمع وتحليل واستخدام المعلومات بغرض الإجابة على اسئلة أساسية حول المشروع، والتأكد من أن هذه الاجابات مدعومة بالدليل (ACF Handbook (1997).
- 4- التقييم يقارن بين ما تم تحقيقه (الدليل)، بما كان مستهدفاً أو ما كان يجب تحقيقه (المعيار)، وبناء عليه إصدار أحكام حول كيفية حدوث ذلك. (C.L. Taylor (1998).
- 5- التقييم عملية تجميع منظمة للمعلومات حول أنشطة محدودة، لتقليل عدم التأكد، وتحسين الفاعلية، واتخاذ القرارات في ضوء ما تؤديه هذه البرامج والمشروعات. (Patton (1986).
- 6- التقييم يشير إلى أنشطة التجميع المنظم، والتحليل، وتقديم المعلومات التي يمكن أن تستخدم لتغيير التوجهات، وتحسين عمليات البرنامج والمشروع. (Allum (1990).
- 7- واعتماداً على القاموس فإن التقييم هو عملية تحديد المزايا والقيمة، والأهمية، والتقييم هو نتيجة كل ذلك. (Michael Scrivens (1998).
- 8- إذا كان البحث يحدد ما الذي يمكن عمله، وإذا كانت مراجعة الأعمال تعنى ما الذي يجب عمله، فإن التقييم يحدد كيف تم عمل شيء ما. (Mendenhall (1973).

9- التقييم هو عملية تحديد قيمة، وفاعلية المشروع، كما أنها تستخدم أدوات للتقدير والفاعلية لتوفير بيانات للتقييم. فالتقدير هو قياس النتائج العملية لنشاط معين كالتدريب وما أحدثه من نتائج في بيئة العمل، بينما تحدد الفاعلية ما إذا كان قد تم مقابلة الأغراض من التدريب. (Donald Clarke 1997)

10- هناك تعريف جامع قدمته اللجنة المشتركة للتقييم القياسي للمشروعات التعليمية (1994)، وينص على أن التقييم هو "فحص منظم لقيمة أو مزايا الشيء". "Systematic investigation of the worth or merit of an object"

11- يمثل التقييم عملية فحص وتحليل وتقصي، يسأل أسئلة محددة حول المشروع، للحصول على إجابات محددة حول الأداء والفاعلية.

12- كذلك فإن التقييم هو عملية علمية ومنظمة، ويتضمن تجميع للأدلة، وإجراء مقارنات، وقياس للأشياء في مقابل معايير، إنها تعني أن شخصاً ما، مخول بإصدار أحكام حول قيمة وأهمية أداء المشروع بكل أبعاده، لذلك فإن محصلة التقييم يجب أن تكون قابلة للقياس وليست مجرد آراء وصفية.

ما الذي لا يعنيه مفهوم التقييم :

إذا كان من المهم معرفة ما الذي يعنيه مفهوم التقييم، فمن المهم أيضاً أن تعرف ما الذي لا يعنيه! ويرجع ذلك لأن عملية التقييم في إطار دورة حياة المشروع تعد حقلاً جديداً نسبياً، ومن ثم فهناك تباين في استخدامات المفهوم.

لذلك من المهم وضع المفهوم في نطاقه والتمييز بينه وبين المفاهيم أو المصطلحات المتناظرة. لذلك سوف نعرض فيما يلي لأهم المصطلحات التي تتقابل ولا تتطابق مع مفهوم التقييم.

المتابعة : Monitoring

تتعلق المتابعة بالفحص Checking، أي فحص ما إذا كانت المخرجات تتماشى مع المدخلات، وفحص ما إذا كانت القوائم المالية والدخل والأنشطة الفعلية تتماشى مع ما هو مخطط لها.

كذلك فإن أنشطة المتابعة تتعلق بتسجيل الفجوة بين المخطط والمنفذ. أما التقييم فإنه لا يقف عند هذا الحد، وإنما يهتم بأسباب هذه الفجوة ولماذا وجدت.

إن التقييم ينصب على أسباب الفجوة ما بين ما تم تنفيذه، وما كان مخططاً له من أداء وإنجازات، سواء كان هناك نجاح في تحقيق إنجازات فعلية أكبر مما كان مخططاً له أو أقل، على أساس أن محور اهتمام التقييم ينصب على لماذا حدث ذلك الانحراف سواء كان بالإيجاب أو السلب، وما إذا كانت هناك عوامل سوف تؤثر على الخطط المستقبلية.

كما تختلف عملية المتابعة عن التقييم من حيث كونها أي المتابعة تأخذ شكل وصفي أي مجرد وصف لما هو حادث، أكثر من كونها عملية تفسيرية، إلا أنها بالضرورة عملية أساسية ويجب أن تسبق عملية التقييم التي تبنى على معايير محددة للحكم على مستوى الأداء.

ويلاحظ في بعض المشروعات خاصة التي يتم تمويلها من خلال توفير مساعدات، وجود نوعين أو مستويين من المتابعة، واحدة متابعة داخلية وتكون مسئولة عن مشروع معين، مع وجود متابعة خارجية والتي عادة ما تقوم بها الجهة المانحة من خلال زيارات متابعة أو عن طريق استخدام نماذج لتقارير قياسية، وتراقب الفجوة ما بين المخطط والمنفذ في مختلف جوانب المشروع. وفي كل الأحوال لا تمثل كلاهما بديلاً عن التقييم.

عملية الرسملة : Capitalization

وتعنى البناء على ما حققه المشروع أو البرنامج، واستخدام النتائج في الأنشطة المستقبلية، ولذلك يعد التقييم أحد الأسس أو خطوات البداية التي تبدأ منها عملية الرسملة.

بمعنى آخر، إذا كانت المتابعة تسبق التقييم، فإن التقييم يأتي بعد الرسملة، التي تمثل استثماراً لنتائج المشروع.

المراجعة : Auding

تعني المراجعة فحص (أو تفتيش) المشروع لتحديد ما إذا كانت الضوابط المالية مطبقة أم لا (فحص النظم)، وما إذا كانت الإجراءات مطابقة أم لا ، (فحص الالتزام).

وهناك معاني أوسع لعملية الفحص حيث تهتم بما إذا كانت هناك حاجة للمشروع من البداية، وما إذا كان العائد ذو قيمة مالية وأن هناك قيمة مضافة للمشروع.

التقدير : assessment

يوجد تشابه لفظي بين عملية التقييم وعملية التقدير، ولكنها في النهاية مشكلة لغوية وتتماثل في بعض اللغات كما في الإنجليزية والعربية، إلا أن الجانب الفني والعملي قد يضع حداً لهذا التشابه.

فالتقدير يستخدم بمعنى بيان الوزن Weighting، أو قد تعني الاختيار بين بدائل، أكثر من كونها إعطاء حكم علمي حول القيمة أو القدر.

وفي مجال التعليم مثلاً يقصد بالتقدير قياس أداء الطلاب أو تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.

وفي مجال مشروعات التدريب على سبيل المثال، فإن التقدير يعني تحديد ما تم تعلمه، بينما التقييم يوجه أسئلة حول لماذا حدث ذلك.

الخلاصة أن معرفة المعاني التي لا يتضمنها مفهوم التقييم يعد أمراً هاماً، ونقطة بداية جيدة لفهم ماذا يعني على وجه التحديد. وقد تبين مما سبق أن التقييم ذا مضمون مختلف عن المتابعة والرسملة والفحص والتقدير، ولكن كل هذه المفاهيم يمكن أن تفيد في عملية التقييم، كما أن التقييم يمكن أن يكشف عنها.

لماذا تقييم المشروعات :

تبين من بعض التعريفات السابقة أن هناك تركيز على الغرض من استخدام التقييم، وبالتالي فإن التقييم يتم إجراؤه لأسباب معينة، أي أن هناك أسباباً تقوم على أساسها الأفعال، وأن المعلومات التي يتم توفيرها يجب أن تسهل إجراء هذه الأفعال.

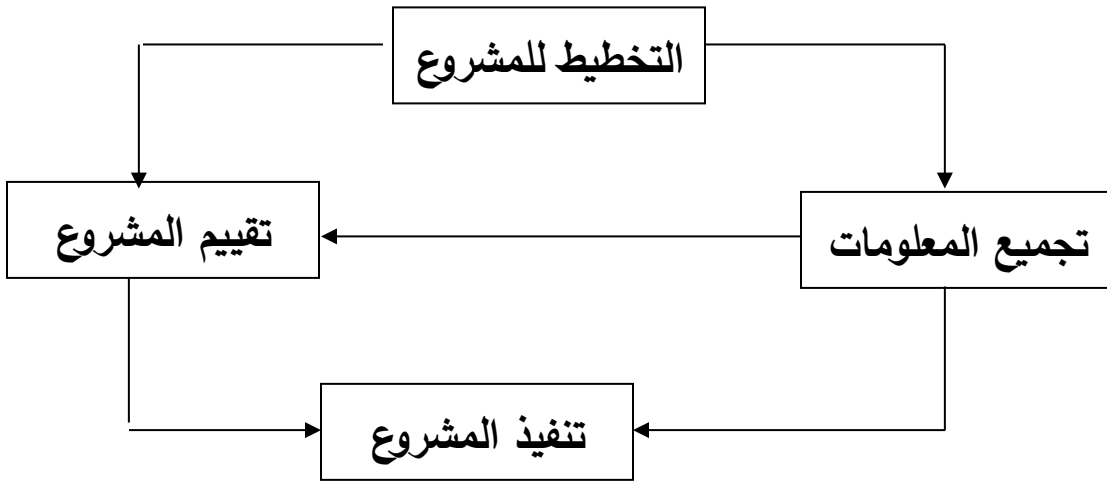
ويأتي في صدارة أسباب إجراء التقييم أنه يوفر معلومات تساعد على تحسين المشروع، فالمعلومات التي تتعلق بما إذا كان الهدف أو الأهداف المتوخاة من المشروع قد تحققت، والمعلومات التي تتوفر حول كيفية عمل مختلف جوانب وإدارات المشروع تعد مسائل ضرورية في عملية التحسين المستمر للمشروع.

إضافة إلى ذلك وبنفس الأهمية، فإن التقييم يوفر بشكل مستمر نظرة فاحصة جديدة، ومعلومات جديدة لم تكن متوقعة. وبالتالي فإن ما يعرف بالنتائج غير المتوقعة للبرنامج أو المشروع تعد من بين أهم النتائج المفيدة لعملية التقييم وإجمالاً يمكن القول أن التقييم يوفر معلومات تساعد في تحسين أداء المشروع.

وعلى مدى الزمن، كان ينظر للتقييم على أنه عملية مثيرة للجدل فهي عملية كاشفة للمشروع وتمثل نظرة فاحصة لأدائه، ولذلك كان ينظر إليها في بعض الأحيان على أنها تدخل خارجي يهدد ويقلق راحة العاملين بالمشروع ولا يساعد على شيء. ورغم أن ذلك قد يحدث في بعض الأحيان النادرة، إلا أن الأمر الأهم هو عدم إجراء التقييم لهذا الغرض أو بصورة تثير القلق.

وبالتالي فإن وجهة النظر المعاصرة في عملية التقييم تؤكد على العلاقة المتبادلة الموجودة بين التقييم وتنفيذ المشروع، فالتقييم ليس منفصلاً، ولا يمثل إضافة، عن المشروع، ولكنه جزء منه منذ بداية عمل المشروع. فالتخطيط والتقييم والتنفيذ تمثل جميعها أجزاء متكاملة، وتعمل بشكل أفضل عندما تعمل

معاً. ويوضح الشكل التالي العلاقة التبادلية بين التقييم والأوجه الأخرى لأي مشروع.



شكل رقم (1) دورة تطوير تقييم المشروع

أما السبب الثاني لإجراء عملية التقييم، فيأتي من خلال ما يقدمه التقييم من معلومات للتواصل مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمشروع Stakeholders. فالتقييم يتيح للمشروعات الفرصة كي تعرض إنجازاتها وأدائها بشكل أفضل، ويبرز قيمة المشروع. كما يوفر للمديرين البيانات التي يحتاجونها لإعداد التقارير التي يعدونها للعرض على المستويات الإدارية الأعلى حول نتائج الأعمال وعوائد الاستثمار.

وقد تم التوسع في استخدام هذه التقارير لبيان الانجازات والنتائج أو المحصلة والعائد من الاستثمارات، حتى شملت المشروعات الحكومية بما فيها المشروعات الخدمية في مجالات الصحة والتعليم والمرافق الأخرى، والتي أصبحت تقدم بشكل سنوي ودوري.

وتقضي هذه التقارير بضرورة وجود أغراض وأهداف استراتيجية لأي مشروع أو برنامج، ومن ثم ضرورة إعداد تقارير حول النتائج والعائد والأداء في شكل مؤشرات حتى يمكن تقييمها. وبالتالي لم يعد يكتفي بالمعلومات

الأولية حول مصادر التمويل والمستفيدين، وأصبح الاهتمام منصباً على النتائج والآثار لأي مشروع أو برنامج.

ومن هنا يطلب من المشروعات أن توفر بيانات حول إنجازاتها في مجال أعمالها، ومدى صلتها بالآثار المستهدف إحداثها من المشروعات وفقاً لنموذج إدارة المشروع وفقاً للنتائج المستهدفة.

مناقشة : إذا كنت مديراً لأحد المشروعات، فما هو موقفك من عملية التقييم؟ هل تتحمس لإنشاء إدارة خاصة بالتقييم ؟

ماهي أهم أوجه وفرص الاستفادة من عملية التقييم لدعم مركز الوظيفة ؟

أغراض تقييم المشروعات؟(لماذا يجرى تقييم المشروعات)؟

توجد العديد من المبررات والضرورات والمكاسب وراء عملية التقييم للمروعات والتي تقف وراء إجراء عملية التقييم، وتتمثل أساساً في غرضين رئيسيين يرمز لهما العصا والشعلة Stick and torch بمعنى أن الغرض من التقييم يمكن أن يكون مقياساً حول تحسين المشروع، وشعلة بغرض تبرير المشروع.

1- القياس بغرض المساءلة : Accountability

أي أن الغرض الأول من إجراء عملية التقييم لأي مشروع هو القياس بغرض المساءلة، ومن هنا جاء المعنى المرادف لهذا الغرض حين يشار إليه بالعصا أو المقياس، أي عصا القياس والتي يمكن أن تستخدم لتبرير وجود

المشروع منذ البداية، وتبرير عمله واستمراره. والمعنى الضمني وراء ذلك أن التقييم عملية فحص تفتيش وبغرض الحكم على المشروع، وأن الهدف هو تعظيم قيمة النقود ومعايير الجودة وأن المشروع واعد.

2- تحسين المشروع : Improvement

يمثل الغرض الثاني من التقييم تحسين المشروع، حيث يمكن النظر إليها على أنها عملية تطويرية، أي شعلة أو مشعل ضوء تساعد في حل المشاكل وتوضح الممارسات الجيدة. والمعنى الضمني وراء ذلك هو أن التقييم يستهدف تشخيص وتفسير للواقع، بغرض تراكم التعلم أو التعليم التراكمي، كما أنها عملية تقلل من احتمال تكرار الأخطاء، والاستفادة من الأخطاء عندما توجد حيث ينظر لها نظرة نقدية للتعلم منها.

والحقيقة أن التقييم يمكن أن يأخذ أحد هذين المنهجين، إما أن يكون منهجاً تطويرياً أي يجرى بغرض تحسين أداء المشروع، أو منهجاً تفتيشياً (فحصياً). وكلاهما له صلاحيته ومبرراته، اعتماداً على الإطار الذي تقوم فيه والغرض الذي يجرى التقييم من أجله.

ومع ذلك فقد أصبح المنهج التطويري أكثر شهرة من المنهج التفتيشي، خاصة وأن كثيراً من المديرين ليسوا سعداء بمنهج المساءلة أو المحاسبة (المنهج التفتيشي). لكن من الملاحظ أنه في بعض الأحيان يكون منهج المساءلة مطلوباً بإلحاح خاصة في المشروعات التي تحقق مصلحة عامة يجب حمايتها. ورغم أهمية هذا المنهج في مثل هذه المشروعات لدورة كعملية

فاعلة لتبرير النفقات، إلا أنه أقل فاعلية في التخطيط طويل الأجل للاستثمارات.

أخيراً تجدر الإشارة إلى أنه في كثير من الأحيان يصعب وضع حد فاصل بين هذين المنهجين، لأن أي منهما يتضمن عناصر من الآخر. فالتقييم الذي يجري على أساس عصى القياس أو تحديد المسؤولية والمحاسبة يمكن أن يستخدم في التخطيط للمستقبل وتطوير المشروع. كما أن التقييم الذي يتم وفقاً لمنهج المشغل أي كشف العيوب والأخطاء وإحداث التطوير يمكن أن يستخدم في المساءلة والمحاسبة.

لذلك فإن الاختلافات ليست هي المهمة، ولكن الاختلاف الأهم هو الروح التي تجرى على أساسه عملية التقييم. فعندما نسأل عميلاً وعادة ما يكون المدير : لماذا ترغب في تقييم مشروعك؟ هل للمساءلة أم للتحسين؟ فإن الإجابة ربما ستكون الإثنان معاً. ورغم أن ذلك من الممكن نظرياً، إلا أنه صعب من الناحية العملية، ولذلك فالأمر يتطلب أن تجرى عملية التقييم كجزء من عمليات المشروع بهدف معرفة الانحرافات عن الأهداف وأسبابها بقصد عملاً فيها وتحسين الأداء مستقبلاً.

الخلاصة : أن هناك غرضان لتقييم المشروعات، كلاهما يحقق غرضاً معيناً، لكن معظم مناهج التقييم تتم بغرض تحسين المشروع أي التقييم كفرصة للتعلم، ولا تقف عند مجرد الكشف عن الانحرافات.

أخيراً يمكن حصر أهم أغراض عملية التقييم فيما يلي :

- 1- الاسترجاع (التغذية الاسترجاعية) Feedback: بمعنى ربط نتائج المشروع بالأهداف، وتوفير نموذجاً لإدارة الجودة.
 - 2- الرقابة Control : ربط النفقات بالنتائج أي إجراء نوع من التقييم بناء على منهج فاعلية التكاليف.
 - 3- البحث Research: تحديد العلاقة بين التعلم والتدريب وتحول هذا التدريب إلى العمل.
 - 4- التأثير على المشروع Intervention : تؤثر نتائج التقييم في المشروع ذاته.
 - 5- صنع البيانات والتوجهات Power game : الاستفادة من معالجة البيانات التي يتم تقييمها في السياسات التنظيمية للمشروع.
- مناقشة : هل تعتقد أن هناك فرق جوهري بين هذين المنهجين في التقييم، أي منهج المساءلة ومنهج تحسين المشروع، وما هي الحدود الفاصلة بينهما؟
- بعض الأساسيات :

1- هناك منافع كثيرة للتقييم :

إذا كنت مديراً أو ستصبح يوماً مديراً لأحد الأعمال، فيجب أن تؤمن بأن لعملية التقييم منافع كثيرة لك ولكل العاملين معك، ولا تعتبرها عقبة سوف تقفز عليها، أو مجرد عملية إدارية بسيطة.

وفيما يلي بعض المزايا والمنافع التي يجب أن تأخذها في الاعتبار،
فالتقييم سوف يساعدك فيما يلي:

- الاكتشاف المبكر لما يجرى ويتم بشكل جيد في المشروع، وما لا يعمل بصورة جيدة في المشروع قبل أن يعرف بذلك الآخرون.
- تبين للجهات المسؤولة الممولة أو المالكة للمشروع، ولكل المستويات الإدارية في المشروع، وللمجتمع الأوسع، ماذا وكيف يعمل المشروع وكيف انه مفيد لهم، ويحقق أهدافهم.
- كسب مزيد من التأييد والحصول على أموال أكثر للاستثمار من خلال تقديم الدليل القاطع على فاعلية المشروع.
- تحسين أعمال كل العاملين معك من خلال تقديم إيضاحات حول نقاط الضعف ونقاط القوة في الأداء، وكيفية تحسينه.
- زيادة وتحسين ما تتمتع به من مصداقية وسمعة طيبة من خلال مزيد من المعارف في الحقل الذي تعمل فيه.

2- ما هي الأسئلة الرئيسية التي يجب عليها التقييم ؟

توجد أنواع كثيرة من التقييم سوف نتعرف عليها في الجزء التالي، كما أن هناك طرقاً مختلفة لإجراء التقييم مثل الأساليب الكمية والأساليب الوصفية وتشير أساساً إلى نوع المعلومات والبيانات التي يتم تجميعها خلال عملية التقييم ولا تمثل أنواعاً من التقييم ، بل إن بعض أنواع التقييم يمكن أن تستخدم كلا الأسلوبين في تجميع البيانات والمعلومات مثل تقييم النتائج حيث يتم تجميع بيانات كمية ونوعية حول نتائج الأعمال.

وسوف يتم التركيز هنا على مفهوم التقييم الذي يرتبط بأهداف المشروع، والتي يمكن حصرها في نوعين من الأهداف، هما الأهداف التنفيذية المتعلقة بالمشروع ذاته، والأهداف الخارجية التي تتمثل فيما يحدثه المشروع من آثار، أو إسهامات في حياة الناس، وتأثيراته على البيئة وعلى المجتمع.

أ- أهداف المشروع التنفيذية Implemental :

حيث تشير أهداف المشروع التنفيذية إلى الأهداف التي يتم التخطيط لتحقيقها بشكل مباشر في المشروع، وتمثل في الواقع المخرجات أو المنتجات الناتجة عن الاستثمار.

وسوف يتعلق التقييم بكيفية التخطيط لتحقيق تلك الأهداف، وما نوع الأنشطة اللازمة، والخدمات، والتدريب، الذي يسعى المشروع لتوفيرها، والبحوث وتطوير الأعمال، ومن هنا فإن عملية التقييم عادة ما تشير إلى تقييم الأعمال التنفيذية.

ب- النتائج المصاحبة :

تصف النتائج المصاحبة ما الذي تتوقع حدوثه للشركاء أو المستفيدين أو الفئات المقصودة عموماً كنتيجة من المشروع، ويقصد بالشركاء كل الأجهزة والمجتمعات والمنظمات وكذلك الأفراد الذين لهم علاقة بالمشروع خاصة من جانب المخرجات.

فالمشروع وإن كان خاصاً، واستهدف تحقيق أرباح أو حتى تعظيم ثروة الملاك، لا يعمل في فراغ، وإنما يستهدف توفير سلعة أو تقديم خدمة لفئة من فئات المجتمع أو مجتمع من المجتمعات، وتمتد عمليات المشروع لما يحدثه

من نتائج وتغيرات في حياة الفئات المستفيدة من منتجاته سواء كانت سلعة أو خدمة، وما يحدثه من آثار على البيئة، وعلى الموارد الطبيعية الموجودة في الاقتصاد.

وبالتالي فالتقييم قد ينصرف إلى مدى نجاح المشروع في تحقيق أو الوصول إلى النتائج المتوقعة على الفئات المستفيدة، يطلق عليه تقييم النتائج. وقد يستخدم التقييم لتحديد مدى نجاح المشروع في تحقيق كلا النوعين من الأهداف من خلال الإجابة على الأنواع التالية من الأسئلة :

- هل نجح المشروع في الحصول على (تحقيق) الأهداف التنفيذية؟ (أي هل قدمت الخدمات أو انتجت السلعة، أو قمت بالتدريب الذي خططت لتنفيذها بداية؟، هل وصلت إلى الشريحة أو الفئة المستهدفة من السكان؟، هل وصلت إلى الحجم الذي خططت له؟الخ)، هل حققت النتائج المستهدفة في نهاية الأمر؟

- هل نجح المشروع في تحقيق الأهداف المتمثلة في إحداث آثار ونتائج معينة مثل محو الأمية أو القضاء على مرض معين أو توفير إسكان مناسبالخ.

وفي كثير من الأحيان يتبع منهج التقييم الشامل الذي يجب أن ينظر إلى نجاح المشروع في تحقيق الأهداف التنفيذية والأهداف المصاحبة أو الخارجية، لكن إذا لم تتوفر معلومات حول الآثار الحادثة لدى المستفيدين، فلن تعرف ما إذا كان المشروع ذو جدارة في هذا الشأن. وبالمثل فقد ينجح التقييم في إحداث تغيير إيجابي في حياة المستفيدين، من حيث المعرفة أو

الصحة أو المهارات حسب نوع المشروع، لكن إذا لم تتوفر معلومات حول مدى تحقيق الأهداف التنفيذية فلن تعرف ما هي الإدارة الفرعية التي ساهمت في إحداث تلك الآثار في المجتمع.

- هناك أسئلة كثيرة تفصيلية تطرح في عملية التقييم الشاملة وبشكل روتيني في بعض الأحيان، وأهمها، هل يستفيد المجتمع من المشروع؟ هل استراتيجية التوظيف تعمل جيداً؟ هل المستفيدين والشركاء راضين عن الخدمات التي تقدمها؟ هل العاملون مدربون بشكل جيد؟ هل تعمل الإدارة بفاعلية؟ هل المشروع يحرز تقدماً؟.

- وتتصدى عملية التقييم لكل هذه الأسئلة، من خلال استخدام الطرق المنظمة لجمع، وتحليل، واستخدام المعلومات للإجابة على الأسئلة الأساسية حول المشروع، مع التأكيد على أن الإجابات مدعومة بالأدلة العملية.

- ولكن ذلك لا يعني بأي حال أن إجراء التقييم لا يتطلب معرفة فنية أو خبرة، كما أنه لا يعني أن التقييم يتعدى قدرة المديرين والعاملين على الفهم.

3- متى يمكن بدء التقييم؟

لعل من أهم أهداف التقييم هو إصلاح الأخطاء وجعل النظام يعمل بشكل أفضل، وليس توجيه اللوم على أحد، لذلك فإن الإجابة على السؤال المطروح حول توقيت إجراء التقييم، هي: بأسرع ما يمكن، وأثناء عمل المشروع وليس بعد إنتهائه. إن ذلك سوف يساعدك كمدير ويساعد كل

العاملين في المشروع على تحديد المشاكل واتخاذ ما يلزم من تغييرات أثناء حياة المشروع وعمله.

كذلك فإن إجراء التقييم أثناء حياة المشروع يؤكد أن المشاركين وأصحاب العلاقة بالمشروع سوف يشاركون في توفير المعلومات اللازمة للتقييم. ولذلك يطلق على هذا النوع من التقييم بالتقييم البناء، وذلك في مقابل ما يعرف بالتقييم التراكمي أو التجميعي الذي يمثل نوعاً من المراجعة النهائية للتقييم والذي يجرى في نهاية المشروع.

إن التقييم الفعال يجب أن يبدأ مبكراً مع بدء عمل المشروع وليس عند إنتهاء المشروع، أي أنه بمجرد إقرار المشروع وبدء العمل فإن عملية التقييم يجب أن تبدأ بالتوازي مع تنفيذ أعمال المشروع ومن أول يوم، وأن تكون متداخلة مع باقي الأنشطة وفي التيار العام لعمليات المشروع. وبمعنى آخر فإن عملية التقييم يجب أن تتكامل مع عمليات المشروع اليومية ومن أول يوم. وهناك أنواع من التقييم كما ذكرنا يمكن أن تمتد بعد اكتمال الأنشطة الرئيسية للمشروع أي اكتمال دورة الحياة - دون انتهاء المشروع. لإمكان إجراء تحليل الآثار Impact analysis والذي يعني بتقييم النتائج طويلة الأجل وإستمراريته وليس فقط النتائج متوسطة الأجل.

وقد سبق وأشرنا إلى وجود أنواع من التقييم حسب مراحل دورة حياة المشروع.

مناقشة : أشرنا إلى أن هناك نوعين من الأسئلة يجب عنها التقييم، أولها حول الأهداف التنفيذية للمشروع، وتعكسها القوائم المالية للمشروع في العادة، وثانيها

حول الأهداف النتائج المصاحبة، والتي أصبحت تعرف بالمسئولية الاجتماعية للشركات، ناقشت كلا الهدفين موضعاً رأيك في موضوع المسئولية الاجتماعية للشركات.

خلاصة الفصل الأول

يوجد نوعان من التقييم وفقاً لمراحل وأهداف عمل المشروع، فكما أن هناك أهدافاً تنفيذية للمشروع والتي يتم التخطيط لتنفيذها، فإن هناك نوعاً من التقييم يسمى تقييم العمليات، أي تقييم الأهداف التنفيذية للمشروع، والتي قد يطلق عليها تقييم التنفيذ، وفي أحيان أخرى يسمى التقييم التحليلي أو البنائي نظراً لأنه ينصب على مختلف عمليات المشروع منذ بدء إنشائه وطوال فترة عمله.

أما النوع الثاني من التقييم فينصب على النوع الثاني من الأهداف والتي تتمثل في الأهداف المتعلقة بالأطراف المستفيدة وذات العلاقة بالمشروع، أي أنها تتعلق بالنتائج المستهدفة من تنفيذ المشروع والتغيرات (التحسينات) التي سيحدثها تنفيذ المشروع مثل المعارف، المهارات والسلوك والوعي، وبالتالي فإن تقييم مدى نجاح المشروع في الحصول على هذه التوقعات يطلق عليه تقييم النتائج.

قد يجرى التقييم لتحديد مدى نجاح المشروع في تحقيق كلا الهدفين، فيطلق عليه التقييم الشامل، حيث يجب على هذين السؤالين:

1) هل نجح المشروع في تحقيق أهدافه التنفيذية؟

2) هل نجح المشروع في تحقيق النتائج التي قام من أجلها، أي في تحقيق

الآثار العاجلة على المجتمع والفئات المستهدفة؟

إذا تم إجراء "تقييم التنفيذ" فقد لا نعرف ما أحدثه المشروع من تأثير على المستفيدين ومن نتائج مستهدفة، وإذا تم تقييم النتائج، فلن نعرف الإدارات التي ساهمت في ذلك على وجه التحديد.

طالما أن الهدف من المشروع هو حل المشاكل، وتحسين الأداء، وليس مجرد توجيه اللوم، فإن تقييم المشروع يبدأ مع بدء عمل المشروع وأثناء عمله، وليس بعد أن يتوقف، حتى يمكن معالجة القصور واتخاذ ما يلزم من اصلاحات وتطوير، وحتى نتمكن من الحصول على إفادات من المستفيدين.

ويعرف هذا النوع بالتقييم البنائي أو التحليلي، وذلك في مقابل ما يعرف بالتحليل التجميحي أو الشامل على ما سيأتي بيانهما والذي هو نوع من المراجعة الثانية، ويجرى في نهاية المشروع.

البيانات الكمية والبيانات النوعية :

تصف هذه البيانات وضعاً أو انجازاً أو مؤشراً معيناً حول المشروع والتي قد تأخذ صورة كمية أي رقمية، أو تأخذ صورة نوعية أي كيفية. وهكذا تشير هذه البيانات إلى أنواع معينة من البيانات، يتم تجميعها خلال عملية التقييم، لكنها في النهاية لا تمثل نوعاً من التقييم. فمثلاً عند إجراء تقييم للنتائج وهي المرحلة الأساسية في تقييم المشروع - والتي تقف عندها في هذا المقرر - يتم تجميع بيانات سواء كمية أو نوعية حول النتائج المصاحبة للمشروع. حيث قد تكون بشكل كمي مثل كمية الإنتاج من السلع في المشروعات الإنتاجية الخدمية، مثل المستشفيات والمدارس.

كما قد تتوفر بيانات نوعية عن جودة المنتج، أو جودة الخدمة المقدمة، وعن مدى رضا العملاء حول المنتج أو الخدمة.

تجنب أي سوء فهم ناتج عن استخدام كثير من المصطلحات التي تصف التقييم، كأن يقال تقييم كمي، وتقييم نوعي، هذه المصطلحات تصف

التقييم، لكنها ليست نوعاً أو أنواعاً من أنواع التقييم، إنها وصف لأنواع المعلومات أو البيانات التي يتم تجميعها خلال عملية التقييم، وليست نوعاً من التقييم ذاته، بل إن بعض أنواع تقييم المشروعات قد تستخدم كلا النوعين من البيانات كما ذكرنا.

الفصل الثاني

أنواع تقييم المشروعات ومستوياتها

Evaluation Prototypes

يستهدف هذا الجزء تقديم معلومات أساسية حول أنواع تقييم المشروعات وفق النموذج المنطقي ، وماهية المعلومات التي تعتمد عليها عملية تقييم المشروعات ومستوياتها .وبالتالي فإنه بنهاية هذا الجزء يكون الدرس قادراً على الإجابة على الأسئلة التالية :

1- ما هي المستويات الإدارية والعملية التي يجرى على أساسها تقييم المشروع ؟

2- الأنواع المختلفة لتقييم المشروع ؟

3- الفرق بين التقييم والأنواع الأخرى من أنشطة جمع البيانات؟

الغرض الأساسي من هذا الفصل هو مساعدتك ومساعدة أي مدير أو مراجع ومسئول على فهم طبيعة التقييم وجوهره والغرض منه، وكيف يستخدم هذه البيانات والمعلومات في تطوير أداء المشروع.

مستويات تقييم المشروع :

ينصب عملية تقييم المشروع بالتعريف على المشروع باعتباره إطاراً وتنظيماً لقدر من الموارد المستخدمة لتحقيق أغراض معينة، وبالتالي يتعلق تقييم المشروع بذلك المستوى من التنظيم الذي يأخذ كيان مستقلاً ومسئولاً عن انجازات محددة :-

لكن بعض المشروعات في أحيان كثيرة تمثل وحدات داخلية في إطار برنامج أوسع يضم مجموعة من المشروعات المرتبطة رأسياً أو أفقياً، أو حتى دون علاقات تشابكية، وبالتالي فإن تقييم المشروعات قد يمتد ليشمل البرنامج ككل باعتباره الإطار العام لمجموعة من المشروعات تتكامل مع بعضها لتحقيق هدف عام يكون البرنامج مسئولاً عنه.

ويقصد بالتكامل الرأسي بين المشروعات في إطار برنامج ما، وجود علاقات تشابكية بين المشروعات، تتكامل مع بعضها لتؤدي غرضاً معيناً، مثل مجموعة (كذا) لمنتجات الألبان، وتتكون من مزرعة للأبقار، ومصنع لإنتاج الحليب وتعبئته، وآخر للأجبان، وشركة للتوزيع وتجارة التجزئة.

فالتكامل بين المزرعة ومصنع الحليب والأجبان تكامل رأسي حيث أن مخرجات الأول تمثل مدخلات لمصنع الحليب ومصنع الأجبان. أما تكامل مصنع الحليب ومصنع الأجبان فهو تكامل أفقي حيث يكملان بعضهما بعضاً دون استخدام مخرجات أحدهما في عمليات إنتاج الأخر.

لكن المشروع ذاته ككيان مستقل يتكون بدوره من مجموعة من الوحدات أو الإدارات، وبالتالي قد يجرى تقييم للوحدة أو الإدارة بشكل منفصل.

معنى ذلك أن هناك 3 مستويات يمكن أن يجرى على أساسها التقييم. الأول هو مستوى البرنامج الذي يضم مجموعة من المشروعات ذات العلاقة، والثاني مستوى المشروع الذي يضم مجموعة من العمليات والوحدات ذات العلاقة، والثالث هو مستوى الإدارة أو الوحدة.

ويستهدف تقييم البرنامج تحديد قيمة هذه المجموعة من المشروعات، أما تقييم المشروع - الذي هو محل اهتمامنا - فيركز على كل مشروع.

الأنواع المختلفة من التقييم

يتحدث المهتمون بتقييم المشروعات عن نوعين / أو مرحلتين من عملية تقييم المشروع، هما : التقييم البنائي، والتقييم العام (التجميعي). حيث أن هدف التقييم البنائي هو تقدير أنشطة المشروع منذ البداية وأثناء حياته، أي الأولية، والجارية. أما التقييم التجميعي فيقصد بها تقدير نوعية وأجر تنفيذ المشروع ككل.

وبالتالي يمكن القول أن التقييم البنائي (التحليلي للأنشطة)، ينصب على عمليات التنفيذ، ومدى التقدم منذ بدء المشروع وخلال حياته وأثناء عمله. أما التقييم العام أو التجميعي، فينصب على المراحل الأخيرة من أعمال وأنشطة المشروع.

أولاً : التقييم التحليلي (البنائي)

يبدأ التقييم التحليلي أو البنائي للمشروع منذ لحظة بدء المشروع وتطوره، ويستمر طوال دورة حياته. وغرضه الأساسي هو تقدير أنشطة المشروع القائمة، وتوفير معلومات للمراقبين وأصحاب المصالح، وتطوير المشروع. ويجرى التقييم التحليلي عند نقاط مختلفة من تطور حياة المشروع، وأنشطته.

وكما يشير الكاتب Bob stake :

- عندما يتذوق معد الطعام الشورية فهذا تقييم تحليلي بنائي (Formative)، حتى يقيم الأداء والنتائج، ويعدل أو يضيف أو يصحح ما وقع من أخطاء.
- وعندما يتناول الضيوف - أو أفراد الأسرة - الشورية، فذاك تقييم عام إجمالي (summative).

الخلاصة أن

" التقييم التحليلي يقدر أنشطة المشروع القائمة "

على حده تحت مظلة البرنامج، مستهدف توفير معلومات لتحسين المشروع خلال كل عملياته، والتأكد من أن المشروع تقديم كما هو مخطط، وأنه يحقق ويساهم في تحقيق أهداف البرنامج وهدف المشروع ذاته بحسب الإطار العام للبرنامج.

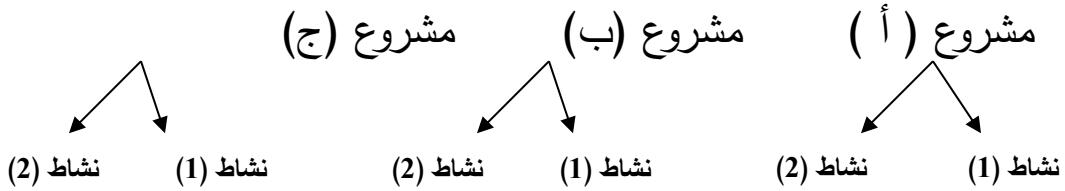
ومن الناحية النموذجية فإن التقييم يجب أن يكون جزءاً من أنشطة المشروع، حيث يتم البدء في تجميع البيانات مع بداية عمل المشروع أو بدء عملية التمويل، ويتم فحص البيانات وتحليلها بشكل مستمر لتحديد ما إذا كانت العمليات الجارية متفقة مع المخطط لها وتحقق المستهدف منها، أم أن هناك بعض التعديلات التي يجب إدخالها.

كذلك فإن التقييم قد يشمل المكونات الأساسية أو الوحدات الرئيسية في المشروع، ففي تقييم نشاط مشروع تعليمي أو مدرسة، يشمل تقييم المشروع (المدرسة) أعضاء هيئة التدريس، عملية التعليم والتعلم، تدريب المدرسين، ونظم الامتحان الخ.

ويتم التقييم على هذا المستوى في الحالات التي يتكون فيها المشروع من عدة عمليات رئيسية، بغرض التأكد من مستوى تحقيق كل عملية لأهدافها (التي تمثل مكوناً رئيسياً في هدف المشروع) وبيان إلى أي مدى تسهم كل عملية في نجاح أو فشل المشروع ككل.

مستويات التقييم

البرنامج



ويضم التقييم التحليلي (البنائي)، مكونات رئيسيان، تقييم عملية التنفيذ والأداء الجاري، وتقييم التقدم الذي تم إحرازه باتجاه الأهداف، أي ما يعرف بتقييم الانجاز.

تقييم التنفيذ :-

تمثيل الغرض الرئيسي من تقييم التنفيذ تقدير ما إذا كان المشروع يعمل كما هو مخطط له. هذا النوع من التقييم يركز على العمليات، ولذلك قد يطلق عليه تقييم العمل، وهو يجري لعدة مرات طوال حياة المشروع، لكن نادراً ما يقتصر إجراؤه على مرة واحدة.

وحتى نتبين أهمية هذا النوع من التقييم المرحلي، دعنا نتذكر أن تقييم النتائج Outcomes الذي هو محل اهتمامنا في هذا المقرر، وكذلك تقييم الأثار، يجب أن يسبقه التأكد من أن المشروع، ومكوناته وأنشطته تعمل، وتعمل كما هو مخطط لها. صحيح أن تقييم المشروع ينصب عن النتائج وأنها تتفق مع المستهدف أو المخطط، لكن التأكد من أن الأعمال تتم وفق ما هو مطلوب يعطي مؤشراً مسبقاً على كفاءة المشروع.

وتتمثل العناصر الرئيسية في تقييم التنفيذ أو الأعمال في مجموعة من الأسئلة، دعنا نطرحها بشكل عملي بافتراض أننا نقيم مشروع إنشاء مدرسة خاصة لتعليم مناهج متطورة، أو كلية متخصصة في علوم الحاسب الآلي.

- 1- هل يتم اختيار وقبول الطلاب وفق أسس مدروسة تضمن توفر شروط وقدرات معينة لدى الطلاب تتناسب مع مقررات الدراسة؟
- 2- هل يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس من المؤهلين جيداً لتقديم خدمة تعليمية متميزة؟
- 3- هل تتم العملية التعليمية وفق ما هو مخطط لها ؟
- 4- هل خطة إدارة المشروع (المدرسة أو الكلية) تتم وتنفذ وتتابع بشكل دقيق؟
- 5- ما الفرق بين عملية تقييم التنفيذ (التقييم الأعمال) وبين المتابعة؟ ألا تتشابه هاتان العمليتان مع بعضهما؟

الحقيقة أن هناك إختلافان رئيسيان :

الأول أن تقييم التنفيذ هي عملية مراجعة داخلية وتقدير مبكر كما أنها تجرى بمعرفة العاملين في المشروع أنفسهم، أو الإدارة المسؤولة عن التقييم، كي نتبين من أن كل العناصر الرئيسية في مكانها وأن العمليات والتنفيذ يجرى كما هو مخطط له.

أما المتابعة فهي في الواقع مراجعة خارجية، فالمتابعة عادة ما تجريها جهة خارجية، تعينها الجهة المناحة أو الحكومة وتكون مسؤولة، عن تحديد التقدم والالتزام بما هو متفق عليه أو بما هو محدد في العقد، ووارد في خطة العمل.

الاختلاف الثاني فيمكن في أن تقييم التنفيذ يستهدف تسهيل تنفيذ المشروع، وقد يعدل مسار العمليات أو يسرع بها. أما المتابعة فكما هو معرف تستهدف عملية رصد ما تم إحرازه من تقدم أو فجوة بين المخطط والمنفذ لتكون مدخلات في عملية تقييم المشروع أي تقييم النتائج على وجه التحديد وتتم بطريقة مستقلة لذاتها.

تقييم الانجاز :

ذكرنا أن التقييم التحليلي أو البنائي الذي يتعلق بعمليات المشروع ويبدأ مع بدء أعماله ويتتبع تقدمه وما أحرزه من نتائج، يتكون من مرحلتين مترابطتين، هما تقييم التنفيذ أو الأعمال للتأكد من أن الأعمال والتنفيذ يجرى كما هو مخطط من حيث الإنجاز والتوقيت، ثم بعد ذلك تأتي عملية تقييم ما تم إحرازه من تقدم وإنجاز فيما أسميناه تقييم الإنجاز.

والغرض من تقييم الإنجاز، هو تقدير التقدم نحو تحقيق الأهداف أي ما أحرزه المشروع من تقدم نحو مقابلة الأهداف وتحقيقها.

هنا تقترب عملية التقييم من مرحلة النتائج أي من الحلقة رقم (3) في حلقات المشروع التي تبدأ بالمدخلات (الموارد المستمدة)، ثم المخرجات (السلع والخدمة المنتجة) وهو ما يطلق عليها المنتجات، وبعد ذلك تأتي الحلقة الثالثة أي النتائج (outcomes)، أو الآثار الحالية والنتائج المستهدفة من المشروع، وأخيراً تأتي الحلقة الأخيرة وهي الآثار أو النتائج طويلة الأجل.

خذ مثلاً عملياً على ذلك، حيث يجرى بناء الكباري العلوية والإنفاق في معظم الشوارع الرئيسية وتقاطعاتها في المدن الكبرى. فالمدخلات هي الموارد المستخدمة في بناء الكوبري، والكوبري ذاته هو المنتج أو المخرجات، وما بين هاتين الحلقتين تجرى عملية المتابعة، وكذلك المرحلة الأولى من تقييم المشروع وبالتحديد مرحلة تقييم التنفيذ أو الأعمال.

أما حلقة نتائج المشروع أي نتائج بناء الكوبري، فهي عبارة عن الآثار السريعة المترتبة على إنشاء الكوبري في هذا المكان، والتي يفترض أنها زيادة درجة سيولة سير المركبات، وحل مشاكل الاختناقات وسرعة وصول الناس إلى أعمالهم. وعند هذه الحلقة ينصب تقييم التقدم أو الإنجاز، هنا يكون غرض تقييم التقدم، هو تقدير ما إذا كانت النتائج تقابل الأهداف التي تم إنشاء الكوبري من أجلها.

ويتطلب ذلك بطبيعة الحال تجميع معلومات عما إذا كانت الأهداف قد تحققت، أي أن سيولة السير وسرعة المركبات قد زادت، وفق مؤشرات قياسية

تتناسب مع المجال benchmark وهكذا يهتم تقييم الانجاز بجمع المعلومات والمؤشرات لتحديد انعكاس الأنشطة والنتائج على المستفيدين من المشروع.

ويكتسب تقييم الانجاز أهمية كبيرة طوال حياة المشروع، لكنه غاية في الأهمية خلال المراحل الأولى، عندما يتم رصد الأنشطة وآثارها الفردية، أو عندما تربط مع المكونات الأخرى للمشروع.

الخلاصة إن التقييم التحليلي للمشروع ينصب على عمليات التقييم التي تتم منذ لحظة البدء في المشروع وطوال حياته العملية أي دورة حياة المشروع. وهي عملية مستمرة وتتعلق بعمليات المشروع، وتتبع تقدمه، وتتم على مرحلتين، مرحلة تقييم التنفيذ، للتأكد من أن العمليات تجري وفق ما هو مخطط لها، ثم مرحلة تقييم الانجاز لقياس وتقدير ما تحقق من تقدم نحو تحقيق الأهداف، ومن ثم تقييمها، ليكتمل بذلك التقييم التحليلي أو التقييم البنائي.

ثانياً : التقييم العام :

يتمثل الغرض من التقييم العام (التجميعي أو الكلي)، تقدير مدى نجاح المشروع في الوصول إلى الأهداف المحددة. أي أنه ينصب على النتائج المتحققة من مشروع قائم. وكما نعلم من حلقات المشروع، فقد يتم التقييم العام على النتائج، فيطلق عليه تقييم النتائج، وقد يتعلق بتقييم النتائج بعيدة المدى أي ما يحدثه المشروع من آثار طويلة الأجل على المجتمع فيسمى تقييم الآثار، وإن كانت دراستنا تقتصر على تقييم النتائج أي الوقوف بعملية التقييم عند المرحلة الثالثة.

ولعل أهم ما يميز التقييم العام عما أطلقنا عليه التقييم التحليلي أنه يتم ويأخذ مكانه بعد إتمام وإقامة المشروع ومضي فترة كافية لإحداث الآثار وتقييمها. وذلك بعكس التقييم التحليلي (البنائي) الذي يبدأ من لحظة بدء العمل بالمشروع، وخلال حياته العملية.

ومن هنا تنصب التساؤلات التي يطرحها التقييم العام على مايلي:

- 1- إلى أي مدى حقق المشروع الأهداف الموضوعية من تغيير وآثار؟
 - 2- المدى الجغرافي أو عدد السكان الذين استفادوا من المشروع؟
 - 3- ما هي الآثار المترتبة على المشروع، أي ما هي النتائج بعيد المدى على المجتمع؟
 - 4- هل النتائج والآثار تستحق المبالغ التي أنفقت على المشروع؟
 - 5- هل يجب استمرار البرنامج، أو المشروع (في حالة مشروعات خدمية معينة)؟
 - 6- هل التجربة قابلة للتطبيق والتكرار في مناطق أو أنشطة أخرى؟
- وينصب التقييم العام على تجميع معلومات حول النتائج والآثار التي لها علاقة بالعمليات والأنشطة التي أدت إليها، ويعتبر التقييم العام نوعاً من تقدير قيمة المشروع، وهل يستحق ما أنفق عليه؟ أي تقدير للمزايا التي تحققت.
- وعادة ما يحتاج متخذي القرارات سواء من المسؤولين الحكوميين أو مجالس الإدارات لهذا النوع من التقييم حتى يمكن أن يختاروا من بين بدائل القرارات

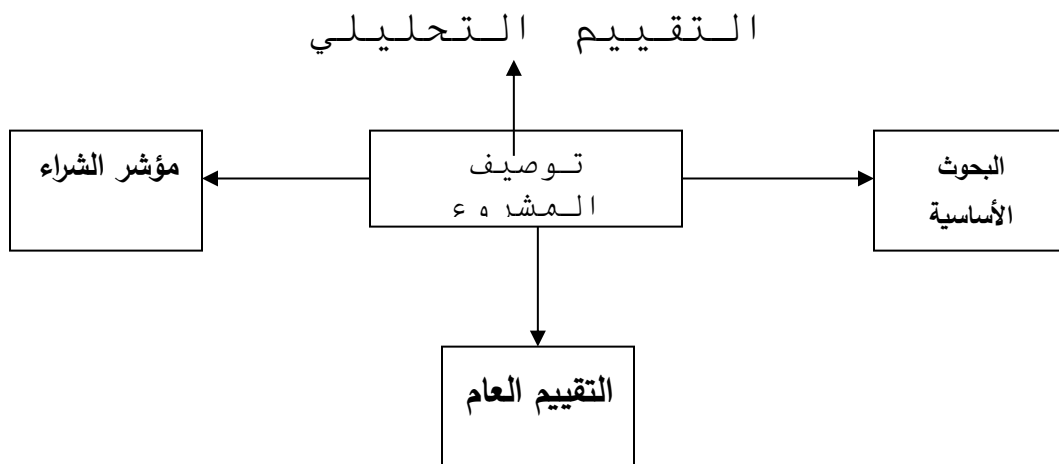
التالية : استمرار هذا النوع من المشروعات، زيادة التمويل والموارد، الاستمرار في متابعة النتائج والآثار، التوقف عن مثل هذه المشروعات.

ويتطلب إجراء تقييم عام خاصة في المشروعات الكبرى، وجود مقيم خارجي أي إجراء عملية التقييم بواسطة جهة مستقلة ومتخصصة خارجية عن المشروع حتى تتضمن الموضوعية والحياد. وإذا لم يتوفر ذلك، فتستبدل بعملية تقييم داخلي، وذلك أفضل من لا شيء. وفي هذه الحالة إذا تم إجراء التحليل أو التقييم بشكل داخلي يمكن عرض النتائج على مقيم خارجي أي جهة تقييم خارجية للمراجعة وتقدير موثوقية النتائج.

اختلاف التقييم عن أنشطة تجميع البيانات الأخرى: على الرغم من أن تقييم المشروعات تتكامل مع الأنواع الأخرى من أنشطة تجميع البيانات التي توفر معلومات حول مصداقية ومساءلة المشروعات، إلا أنها تختلف عنها في نواحي كثيرة.

ويوضح الشكل التالي الأنواع المختلفة من أنشطة تجميع البيانات:

أنواع أنشطة تجميع البيانات



كما يلاحظ يوجد (5) أنواع من الأنشطة التي تتطلب تجميع البيانات، وتتمثل في الإحصاءات الوصفية التقييم التحليلي، والتقييم العام، ومؤشرات الأداء، ثم البحوث الأساسية التي تجرى لخدمة أغراض المشروع وأنشطته المختلفة. ويعتمد كل نوع من هذه الأنشطة التي تهتم بتجميع البيانات، على تجميع بيانات مختلفة، وذلك ببساطة لأنها تخدم أغراضاً مختلفة.

ففي قلب هذه الأنشطة تأتي الإحصاءات الوصفية اللازم لتوصيف المشروع، وتوفر معلومات عامة حول المشروع، وتستخدم عادة المتابعة أنشطة المشروع، مثل مستويات التمويل، عدد العاملين، حجم الإنتاج العملاء... الخ. وهي بيانات تصف نشاط المشروع ومكوناته، وما ينتج من سلع أو يقدمه من خدمات، والعملاء أو المستفيدون وتجرى مثل هذه البيانات وتعد على أساس سنوي، أو ربما بشكل دوري ومتكرر كي توفر صورة عامة عن المشروع وإنجازاته. هذا ويلاحظ أن الحصول أو تجهيز البيانات والإحصاءات الوصفية يعتبر دائماً جزءاً من أنشطة إعداد البيانات الأخرى. وعادة ما توجد إدارة أو قسم داخل المشروعات تكون مهمتها إعداد وتوفير مثل هذه البيانات بطريقة عملية ومتسقة، فضلاً عما توفر برامج الحاسوب في الوقت الحالي من برامج جاهزة للبيانات وتصنيفها.

أما أنشطة تقييم المشروع سواء التقييم التحليلي أو العام، فيعتمدان إلى تجميع معلومات تجيب على عدد من الأسئلة. فالتقييم عموماً يشتمل على معلومات وصفية، رغم أنه يذهب إلى أبعد من ذلك، ويتعمقان في البيانات

المطلوبة، ويعالجها بحيث تخدم الغرض من التقييم وتساعد متخذي القرارات في اتخاذ القرارات السليمة، ولذلك فإنها عادة ما تكون أكثر تكلفة.

وتقع مؤشرات الأداء في منطقة وسط بين إحصاءات المشروع العامة وتقييم المشروع، ويتمثل نظام مؤشرات الأداء في عملية تجميع وإعداد إحصاءات معينة تستخدم لمتابعة ورصد ما يحدث في المشروع وفق مجموعة من المؤشرات مثل الإنتاجية، والربحية، وحجم المبيعات وغيرها من المؤشرات التي تقيس التقدم نحو تحقيق أهداف معينة، وتوفر لمحة حول الإنجازات في مجالات وأنشطة معينة.

وعلى عكس التقييم ، فإن المعلومات الخاصة بمؤشرات الأداء تكون محدودة ولا يتوقع أن تقدم تفسيراً لما تحقق من نجاحات أو إخفاقات.

وتشمل المعلومات اللازمة للبحوث والدراسات، معلومات وصفية لكنها توفر في الحقيقة فرصة للتحليل والتعمق في فهم قضايا معينة، فقد تجرى بحوث سوق لمعرفة، الوضع الحالي للسوق وفرص زيادة الحصة السوقية للمشروع مثلاً.

لكن الملاحظ أن معظم البحوث الأساسية (غير التطبيقية) لا تستهدف متخذي القرارات، وإنما تركز على معالجة الظواهر وإعطاء تفسير وتحليل لما يحدث في بيئة عمل المشروع.

خلاصة الفصل الثالث

نخلص مما سبق إلى ما يلي :

- 1- أن الغرض من إجراء تقييم المشروع هو تحديد أهميته وقيمته أو مزاياه الإجراءات والعمليات أو المنتجات والنتائج أو الآثار النهائية.
- 2- من المهم أن يتم تصميم وإجراء عملية التقييم بشكل جيد حتى تتمكن من الحصول على معلومات تساعد في الحكم والتقييم وتحليل النتائج.
- 3- من الأفضل للمشروعات النظر إلى التقييم باعتباره ضمن العمليات الأساسية في المشروع وليس مجرد "واقعة أو حدث" لمرة واحدة وبشكل استثنائي.
- 4- إذا تم اعتبار تقييم المشروع ضمن العمليات الأساسية للمشروع، ومن ثم يمارس بشكل مستمر، فإن الهدف يجب أن يكون توفير مصدر دائم للمعلومات يمكن أن تساعد متخذي القرارات في كل مراحل عمل المشروع.
- 5- يجب أن تبدأ عملية التقييم بمجرد إقرار المشروع والبدء في تنفيذه، وأن تتم بشكل متزامن ومتوازي مع مختلف عمليات المشروع منذ أول يوم.
- 6- لا يجب أن يكون تقييم المشروع مجرد عملية سريعة، وإنما يجب أن تكون ضمن التوجه العام وفي نسيج أعمال المشروع.

7- من الأهمية بمكان إستمرار التقييم حتى بعد اكتمال كل عمليات المشروع، حيث يجب أن تمتد لتقييم آثار المشروع ونتائجه طويلة الأجل واستدامته.

8- معنى ذلك أن التقييم يمكن أن يجرى مع بدء فكرة المشروع ويطلق عليه تقييم سابق، حيث يصف بيئة العمل ويوفر قاعدة بيانات لأغراض التقييم في المستقبل، كذلك من المناسب إجراء تقييم أثناء العمل لمراجعة التنفيذ والعمليات، وأفضل توقيت له هو نهاية مرحلة معينة هامة من حياة المشروع.

وأخيراً قد يجرى تقييم لاحق أي بعد اكتمال المشروع، ولا يقف عند حد التقييم التجميعي أو العام، ولكنه يمتد إلى آثار المشروع على البيئة وإسهاماته في الأهداف بعيدة المدى والسياسات، ومن المناسب في حالة إجرائه أن يتم وضع إطار للمشروعات المستقبلية التي تقود إلى تقييم سابق للمشروع.

9- إذا أردنا التعرف على مدلول التقييم وتحديد نوعه وتوقيته ونطاقه علينا أن نتعرف بدقة على معنى كل مصطلح ومفهوم يتعلق بالتقييم بدقة ووعي.

1/9: فالتقييم الكمي أو النوعي لا تصف أنواعاً من التقييم، وإنما تصف طرق لجميع البيانات، ونوع البيانات اللازمة لإجراء التقييم.

2/9: كذلك هناك أوصافاً للتقييم من حيث توقيت أو زمن إجرائه: التقييم السابق، والتقييم أثناء حياة المشروع، والتقييم اللاحق.

3/9: يوجد تقسيم للتقييم على أساس ما ينصب عليه التقييم أي على أساس "موضوع" التقييم، فهناك "تقييم التنفيذ" وهناك تقييم النتائج، وهناك التقييم الشامل.

4/9: كما يوجد تصنيف لأنواع التقييم بحسب دورة حياة المشروع أي بحسب مراحل نتائج المشروع على وجه الخصوص، فالتقييم البنائي أو التحليل يتم على عمليات المشروع وينصب على مرحلتي تقديم المنتجات، والنتائج ، تميزاً له عن التقييم التراكمي أو العام الذي يتم بنهاية المشروع ويعتبر بمثابة نوع من المراجعة العامة النهائية.

أهم المصطلحات الواردة في الفصل الثالث :

Program	برنامج
Project	مشروع
Program Evaluation	تقييم البرنامج
Project Evaluation	تقييم المشروع
Formative Evaluation	تقييم تحليلي
Summative Evaluation	تقييم عام
Implementation Evaluation	تقييم تنفيذي
Progress Evaluation	تقييم
Project Description	توصيف المشروع
Basic Research	بحوث أساسية
Performance Indicators	مؤشرات الأداء

الفصل الثالث

نماذج ونظريات تقييم المشروعات

على الرغم من حداثة النظريات التي عالجت موضوع تقييم المشروعات، إلا أن الممارسات العملية سبقت عملية وضع القواعد أو النماذج بفترات طويلة. لذلك يمكن القول أن تقييم المشروعات بدأ في شكل ممارسات ثم وضعت النظريات لتفسير الممارسات العملية.

نشأة نظرية التقييم :

يمثل التقييم نشاطاً رسمياً يمارس في كثير من مؤسساتنا، وأوجه حياتنا، ويرجع تاريخه إلى سنوات بعيدة من تاريخ البشرية، فمن أقدم ما ورد إلينا من ممارسات التقييم، اختيار مدى فاعلية عصير الليمون lime-juice على منع انتشار مرض الاسقربوط بين البحارة البريطانيين والذي أجرته البحرية البريطانية في القرن 18.

على كل حال لم يتم الاعتراف بعملية التقييم ضمن مجالات الدراسات الأكاديمية إلا منذ الستينات من القرن العشرين. ومنذ ذلك الوقت بدأ الاهتمام بحقل تقييم المشروعات سواء من الناحية النظرية أو العملية ويرى البعض أن الإهتمام بدأ بممارسات التقييم العملية أولاً، ثم تبعه اشتقاق النظريات التي توصل للحقائق بعد ذلك. ومنذ ذلك الحين ظهر الخلاف الأيديولوجي وعدم التوافق حول المفاهيم والتعريفات، والمصطلحات وقواعد العمل والقيم والأخلاقيات التي تحكم عملية التقييم في الواقع.

وقد رصد بعض الباحثين عام 2004 نحو 60 نموذجاً مختلفاً لتقييم المشروعات ما بين عامي 1960-1990. وأرتبط ذلك باختلاف الممارسات والأنشطة محل التقييم والأهداف، حيث لم تكن هناك نظريات حاکمة لتلك المفاهيم والأساليب. لذلك كان من المهم اشتقاق ووضع نظريات تحدد أسس وقواعد العمل حتي يتم تأصيل الممارسات العملية وتقوم علي أسس علمية .

وترجع أهمية وجود إطار نظري أي إطار يحدد قواعد العمل إلي أن النظرية تضع الفروض والأسس التي تبنى عليها الممارسات العملية، ومن ثم تحدد نموذج معين للعمل. وإذا تعددت النظريات أو القواعد والفروض تتعدد نماذج وأدلة العمل، لكن يظل هناك أسس وقواعد ترتكز عليها هذه النماذج مهما تباينت. وإجمالاً يمكن القول أن النظريات المتعددة تقوم على أسس وقواعد ومفاهيم مختلفة، ويترتب على كل نظرية نموذج معين للممارسة العملية يقوم على اشتراطات ومفاهيم مختلفة للتقييم والتي تقود بطبيعة الحال إلى ممارسات مختلفة.

ومن هنا لم تعد عملية التقييم اختيارية، أو يقوم بها بعض الأفراد ممن لديهم إلمام بأسس التقييم أو خبرات متراكمة، بل أصبح التقييم عملية مهنية وتم الاعتراف بها كمجال عمل متخصص. وبالتالي أصبحت هناك مراكز ومنظمات متخصصة في إجراء عملية التقييم على أسس مهنية وعلمية.

أسستقسيمات طرق التقييم:

حاول كثير من الباحثين تفسير التنوع الكبير والتباين في طرق ونماذج ونظريات التقييم، ومن ثم محاولة تصنيف هذه الأنواع وتقسيمها إلى أنواع، إلا أن العملية لم تكن سهلة.

وفيما يلي نعرض لأسس ومعايير تقسيم الأنواع المختلفة لتقييم المشروعات:

1- الأسس الفلسفية / الأيديولوجية.

يعني هذا المدخل أن مناهج التقييم يمكن أن تختلف فيما بينها على أساس الفلسفة أو الأسس والقناعات التي تبنى عليها، أي أن النظريات المختلفة للتقييم تبنى على أسس مختلفة حول طرق التقييم ومجاله، وبالتالي فإن النموذج المطبق أو الممارسات العملية التي ستبنى على هذه النظريات لأبد وأن تختلف بالتبعية، وتتباين الأسس الفلسفية من حيث كون التقييم يستند إلي أسس موضوعية أم يستند إلى تقييم شخصي أو نوعي.

فالتقييم الموضوعي يقابل التحليل والقياس الموضوعي المدرك بالحواس كما في البحث العلمي الموضوعي، 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.

بمعني آخر أن التقييم يستند علي حقائق يمكن اختبارها بالطرق العلمية المحايدة ، فالشركة التي تحقق نسب ربح متدنية عما هو سائد في الصناعة

التي تنتمي إليها، يمكن التأكد من نتائج أعمالها من سجلات الشركة، ومن سجلات الشركات المناظرة وما هو سائد من حقائق حول نسب الربحية التي يجب أن تحققها الشركات العاملة في مجال معين.

أما التقييم الشخصي أو التقييم المبني على الأحكام الشخصية، 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 إلى أحكام شخصية Value Judgments ولا يمكن اختبارها في الواقع، ويتم قبولها أو رفضها.

ومعنى ذلك أن الثقة في عمليات التقييم القائمة على المنهج الشخصي أو الأحكام الشخصية تعتمد على خلفية المقيم أو فريق التقييم وعلى خبراتهم وممارساتهم ودقة ادراكاتهم والأحكام التي يصدرونها.

ولذلك فإن التقييم الموضوعي يعد خارجي بطبيعته Exogenous أي يمكن اختباره والتأكد منه، بينما التقييم الشخصي يعد داخلي Endogenous وليس بالإمكان اختباره من قبل أشخاص آخرين.

ورغم أهمية التقييم الموضوعي إلا أن البعض يرى أن التقييم لا يقوم فحسب على الحقائق الموضوعية، حيث أن التقييم على خلاف البحوث العملية التقليدية يتعلق بظواهر معقدة في الواقع العملي، ويتناول جوانب عديدة في أي مشروع، ويلبي احتياجات العديد من أصحاب المصلحة والعلاقة مع

المشروع ويتطلب جهوداً بشرية كبيرة، وبالتالي فهناك دائماً حاجة إلى أحكام شخصية بجانب التقييم الموضوعي والحقائق التي يتم التوصل إليها.

ومن ناحية أخرى فإن أهم نقد يوجه للتقييم الشخصي أنه قد يقود أحياناً إلى نتائج متعارضة لا يمكن تجنبها حيث أن عملية التقييم والأحكام التي تصدر أوالتي أدت إلى هذه النتائج تتم داخل عقول فريق التقييم وبناء علي خبرات معينة وقيم متباينة ، وبالتالي لا يمكن تكرارها أو التأكد منها واختبارها، وكل ما في الأمر إما قبولها أو التحفظ بشأنها .

2- الغرض من التقييم : أسس قيمة المشروعات ومنافعها

لا تقتصر الاختلافات بين نماذج التقييم على مجرد الأسس الفلسفية أو الأيديولوجية التي تقوم عليها، فكما رأينا فإن التقييم يمكن أن يعتمد على حقائق مجردة يمكن الرجوع إليها واختبارها وهو ما يطلق عليه تقييم موضوعي، أما إذا قام التقييم على الإدراكات الشخصية فيعرف بالتقييم الشخصي.

وهناك أسس أخرى يمكن أن يقوم عليها التقييم ، منها قيمة المشروع ومنفعته للأطراف المختلفة ، بمعنى أنه يمكن التمييز بين المناهج العلية لتقييم المشروعات اعتماداً على ما يمثله المشروع من قيمة ، وما يحققه من منافع للأطراف ذات العلاقة ، ومن ثم إصدار الأحكام بناء علي ما يمثله المشروع من قيمة من وجهة نظر فئة أو طرف معين ، أو بناء علي المنافع التي يحققها لطرف ما ، وليس بناء على الاختلاف في الفلسفات.

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 والعامة كالمدارس والمشاريع الصحية وغيرها التي تستهدف تحقيق مصلحة عامة مثل نشر التعليم والوصول إلي مجتمع متعلم ، أو رفع المستوى الصحي .

أما النوع الثاني الذي يستند على المنافع او 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. والمشروع الأكثر تفضيلاً هو الذي يعظم المكاسب التي تحصل عليها كل الفئات.

3- تقييم رسمي وتقييم غير رسمي : الاختلاف في الممارسات

تقوم التقسيمات السابقة على أسس نظرية، سواء كانت الفلسفات التي تستند إليها أو الغرض من التقييم بمعنى القيمة والمنفعة المترتبة على المشروع نفسه. أما التقسيم الحالي فيستند إلي طبيعة عملية التقييم وما إذا كان يجري بصفة رسمية أم مجرد عملية داخلية اجرائية ،ومن ثم دور عملية التقييم في المشروع وأهمية ما يتم التوصل إليه من نتائج .

ويستند التقسيم هنا علي معيارين :

أولاً: حول دور عملية التقييم وما إذا كانت تقتصر على مجرد توفير المعلومات حول الأداء والنتائج، ثم يترك الأمر بعد ذلك لمتخذي القرارات

لإصدار الأحكام النهائية، أم أن على فريق التقييم أن يقوم بإعداد تقرير نهائي يتضمن أحكاماً حول الأداء والنتائج، وإلا فإن التقييم لا يكتمل .

ثانياً: حول دور فريق التقييم ومكانهم في عملية التقييم، وانعكاس ذلك التأثير على الطريقة التي يجرى بها التقييم والنتيجة التي يتم التوصل إليها. فالمقيمون الذين لديهم سلطات ومسئوليات عمل، غير المقيمون الذي بلا صلاحيات.

ويبرز هذا التقسيم إما تقييماً يوفر نصائح أو تقييماً يسفر عن نقد صريح، ففي الحالة الأولى يجرى التقييم بطريقة آلية وودية، بينما يتقصد فريق العمل في الحالة الثانية دور الفاحص والقاضي أو الحكم.

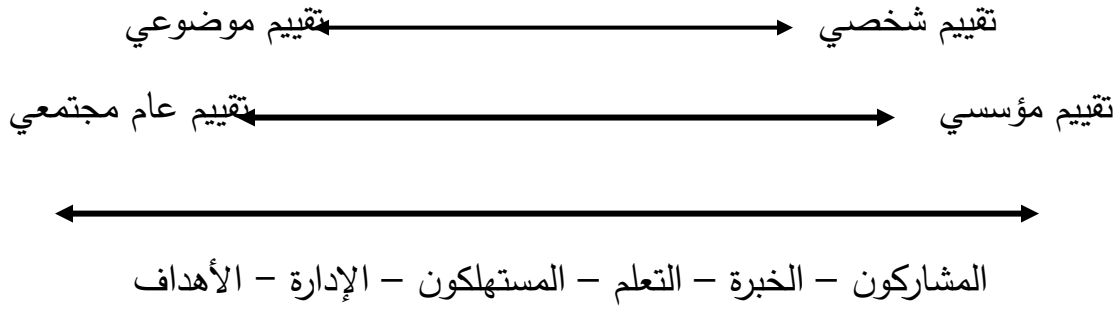
4- مناهج التقييم وفقاً للأسس النظرية والعملية:

يوجد تقسيم آخر 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).

ويوضح الشكل التالي مدى التواصل بين نماذج التقييم المختلفة.

شكل رقم (1)



1- مناهج تقييم الأهداف :

يقوم هذه 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 ما منهج آخر يسمى منهج النظم، والاثان عادة 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، خاصة 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.

وتركز هذه المناهج على اتخاذ القرارات بخصوص المدخلات، والعمليات والمخرجات التي تقوم عليها نظرية المنطق ونظرية التحكم الآلي Logic cybernetic theory ويجب عند إجراء التقييم على أساس إداري، أن تحدد مستويات اتخاذ القرار، ومتخذي 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 توفرها الشركة أو المشروع. لذلك فعادة تجرى هذه المناهج على أساس تجميعي (كلي) Summative وليس على أساس العمليات وينصب التقييم على المنتج.

وتستخدم المناهج التي تهتم بالمستهلك أو المستخدم النهائي على مؤشرات قياسية وهناك مؤسسات وهيئات كثيرة توفر هذه المؤشرات وتقوم بتنفيذ التقييم ومنح الشهادات مثل المعايير القياسية للمنتجات.

وتمثل أهم المآخذ في أنها تهتم بالنتائج ولا تساعد في تطوير العمليات بشكل مباشر أو التنبؤ بالآثار المستقبلية.

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 حيث يمكن تقادي 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 نظام التفقيش المدرسي، وهيئات منح التراخيص، وهيئات المراجعين، ونظام المحكمين في البحوث العلمية التي تنتشر في الدوريات العلمية.

وفي منح الشهادات الجامعية، وإجازات الماجستير والدكتوراه، يتم الاعتماد على خبرة أعضاء هيئات التدريس، فقد يتم تعيين محكم خارجي لضمان الحيادة.

وتمثل أهم العيوب في الاعتماد الكبير على الخبرات الشخصية، وعدم توفر 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 أن توفر أداة من أدوات التعلم المؤسسي أو الجماعي من خلال تصحيح الأخطاء في العمليات أو تصحيح السلوك والتعلم الاجتماعي، ومن ثم أصبح التقييم يساهم في خلق المعرفة داخل المؤسسة. ورغم عدم انتشاره الواسع إلا أن كثيراً من المؤسسات الاجتماعية بدأت في تطبيقه كالمؤسسات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني الأهلية.

وتتمثل أهم المآخذ في أنها لا تجرى أي مسح شامل للمنظمات، بقدر ما تعتمد على التفاعل الشخصي بين المقيم وفريق المشروع، وفهم المقيم للاحتياجات التعليمية أو المعرفية للمنظمة.

6- مناهج التقييم القائمة على 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. ففي مشروع تعليمي للسيدات فإن الأطراف ذات العلاقة تضم المتعلمون أنفسهم، والعاملون بالمشروع والفريق الإداري، والمؤسسون، بل وكذلك المجتمع ككل، وأسر المتعلمات.

ولا يعتمد هذا الأسلوب على نماذج جاهزة أو خطة رسمية معدة مسبقاً وإنما يعتمد على البيانات الموجودة، والتي يتم تجميعها بطرق مختلفة، وباستخدام أساليب متنوعة ومن مصادر متنوعة.

وتتمثل أوجه النقد في البيروقراطية نظراً لعدم توفر الموضوعية اللازمة للتقييم، وصعوبة توقع نتائج التقييم، وصعوبة التحكم في التكاليف. كذلك فإنه بدون وجود خبرات واسعة لتسهيل عملية التقييم قد لا يتم التوصل إلى نتائج هامة، وأخيراً يركز هذا المنهج على العمليات أكثر من تركيزه على النتائج.

نظرية البرنامج والمشروع

النموذج المنطقي :

هناك نماذج ونظريات عديدة يمكن استخدامها في تقييم المشروعات، أحد هذه الأدوات الهامة هو النموذج المنطقي والذي أعده خصيصاً W.K Kellogg للتقييم، ويمكن استخدامه أيضاً لتخطيط المشروعات والمتابعة والتنفيذ والرقابة، ويطلق عادة على النموذج المنطقي مصطلح نظرية البرنامج أو نظرية المشروع في حقل تقييم المشروعات.

تعريف النموذج :

يعرف النموذج المنطقي كصورة تعكس كيفية أداء المنظمة أو المشروع لأعمالها، وتفسر النظرية والفروض التي تحكم عمل المشروع. ويربط النموذج مخرجات المشروع بأنشطته وعملياته في ضوء عدد من القروض النظرية والمبادئ الأساسية.

وقد ركز كيلوج عند إعداد هذا النموذج على تطبيقاته العملية. وقد تم تطبيقه على نطاق واسع حيث تبين أنه نموذج عملي ويسهل من التفكير والتخطيط والإتصال حول أهداف المشروع وتنفيذ عملياته.

ويساعد النموذج على تحسين دور التقييم في دعم إدارة المشروع، ذلك أن القدرة على تحديد وقياس المخرجات، وتوقع طرق قياسها توفر للمهتمين بالمشروع خريطة طريق واضحة المعالم. فوجود خريطة، كتزايد ثقة المهتمين والعاملين ويعرفون موقعهم من مختلف جوانب المشروع وتزداد مشاركتهم وتفاعلهم بوعي وإدراك لأهميتها.

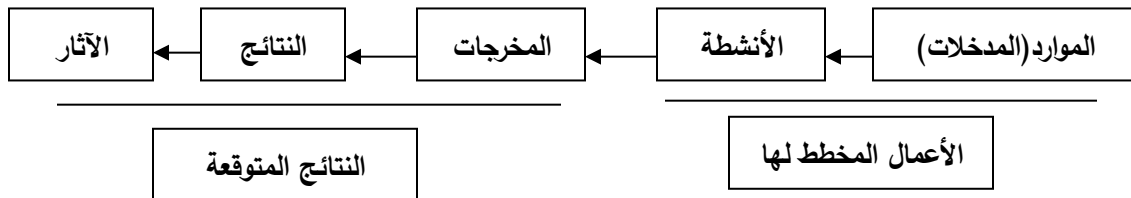
والحقيقة أن أي تقييم فاعل للمشروع لا يهتم فحسب بمجرد تجميع وتحليل وتوفير البيانات، انه يساعد كل المهتمين على تجميع واستخدام المعلومات ويزيد من معرفتهم بالمشروع ويساعد على تحسين الأداء. ولذلك تم تصميم النموذج المنطقي في تقييم المشروعات كأداة للتعلم والإدارة يمكن استخدامها على مدى حياة المشروع بصرف النظر عن نوع العلاقة مع المشروع وسواء كانت ملكية أم إدارة أم عم أم علاقة مجتمعية. ولذلك فإن هذا النموذج بعد أداة للتقييم مفيدة تساعد على التخطيط الفعال للمشروع وتنفيذ عملياته وتقييمه.

أولاً : ماذا يعني النموذج المنطقي logic model

أساساً يمثل النموذج المنطقي طريقة منظمة واقعية لفهم العلاقات بين الموارد التي يستخدمها المشروع والأنشطة التي ينفذها والتغيرات أو النتائج التي يستهدف تحقيقها.

ويبين الشكل التالي تتابع هذه العناصر ومقسمة إلى عناصر العمل المخطط انجازها: الموارد أو المدخلات والأنشطة، وعناصر النتائج المستهدفة والتي تشمل: المخرجات والنتائج والآثار.

شكل رقم (1)



وفيما يلي نوضح المقصود بكل عنصر من العناصر السابقة:

أولاً : الأعمال المخطط لها، وتشمل الموارد أو المدخلات اللازمة لتنفيذ البرنامج أو المشروع أو كافة أعمال الشركة، وما تنوي عمله من أنشطة.

1- **الموارد (المدخلات):** وتضم الموارد البشرية والمالية والتنظيمية وغيرها من الموارد المجتمعية كالأرض والبيئة وغيرها مما يلزم لأداء الأعمال.

2- **أنشطة البرنامج:** وتمثل استخدامات الموارد، أي العمليات والأدوات والأحداث والتكنولوجيا والسياسات والتي تعد جزءاً أساسياً لتنفيذ الأعمال والوصول إلى التغيرات والنتائج التي تستهدف الشركة (البرنامج أو المشروع) الوصول إليها.

ثانياً : **النتائج المتوقعة وتشمل كل النتائج المرغوب تحقيقها وهي المخرجات، النتائج والآثار.**

3- **المخرجات:** وتمثل المنتجات المباشرة لأنشطة المشروع، ويمكن أن تضم السلع والخدمات التي يوفرها - المشروع. فالمشروعات الإنتاجية السلعية مثل مصنع الأسمنت أو مزرعة الألبان تنتج الأسمنت والألبان على التوالي كمخرجات أساسية.

4- **النتائج :** ويقصد بها ما يترتب على المشروعات من تغيرات في حياة الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدة من المشروع، ومن أمثلتها الأرباح المحققة.

وفي مشروعات مثل مستشفى أو مدرسة، تمتد النتائج لتشمل ما تحدثه هذه المشروعات من نتائج في الأجل القصير والمتوسط على حياة المستفيدين

من السكان مثل توفير أو تحسين الخدمات الصحية، وسهولة تحصيل التعليم ونشره بين السكان.

5- الآثار: ويقصد بها التغيرات الأساسية المقصودة وغير المقصودة التي تحدث في المشروع والبيئة المحيطة، كالمجتمع المحلي، ونظم العمل والبيئة، كنتيجة لأنشطة المشروع في الأجل الطويل. ومن المفترض أن تكون هذه الآثار هي الأهداف طويلة الأجل للمشروع أيا كان تجاري، صناعي، خدمي.

من هنا يمكن فهم لماذا يطلق على النموذج المنطقي مصطلح نظرية البرنامج أو نظرية المشروع في حقل تقييم المشروعات، والسبب في إطلاق لفظ نظرية على النموذج المنطقي أنها تصف كيفية عمل المشروعات أو البرامج وتبين ماذا تستهدف تحقيقه وما تحدثه من آثار ونتائج.

كيف تقرأ نموذج منطقي ؟

تقرأ النماذج المنطقية من اليمين إلى اليسار، حيث تصف أسس البرنامج وطريقة عمله خلال العمر الافتراضي للمشروع، بدءاً من التخطيط وخلال النتائج وانتهاءً بالآثار. ويقصد بقراءة النموذج تتبوع سلسلة الحلقات السببية لمكونات وعناصر البرنامج أو المشروع، والتي تقرأ على النحو التالي :
"إذا.....فإن....."، بمعنى أن حلقات عناصر البرنامج تتربط مع بعضها في سلسلة سببية، وفيما يلي نعرض لكيفية قراءة النموذج:

1- الموارد أو المدخلات: وتوضح الموارد المطلوبة على وجه التحديد لعمل البرنامج.

2- **الأنشطة** : إذا تم توفير المقادير اللازمة من الموارد، فإن المشروع أو البرنامج يمكن أن يستخدمها لإنجاز الأنشطة التي تم التخطيط لها.

لنفرض أن مجموعة من الأشخاص فكرت في إنشاء مخبز لإنتاج المخبوزات والحلوى في أحد أطراف المدينة. أول خطوة لإنشاء هذا المشروع هي توفير المدخلات أو الموارد المالية اللازمة لشراء الأرض وإقامة مبنى المخبز وشراء الآلات وإقامة التجهيزات وتأجير العمال والمواد الخام.

إذا تم توفير هذه المدخلات فإن المشروع يصبح قادراً على تنفيذ العمليات اللازمة لإنتاج المخبوزات والحلوى.

3- **المخرجات**: إذا تم تنفيذ العمليات المخطط لها، فسوف يتم توفير إنتاج المخبوزات والحلوى بالكميات التي تم التخطيط لها. فمهما كانت فترة الإنشاء اللازمة لإقامة المخبز والمعرض فسوف تأتي لحظة بدء العمل، أي تنفيذ العمليات من قبل العمال والموظفين والموردين والبائعين، لعرض منتجات المخبز من المخبوزات والحلوى بالكميات والنوعيات التي تم التخطيط لها.

4- **النتائج** : إذا ما تم تنفيذ العمليات المخطط لها، وإنتاج المخبوزات والحلوى كمخرجات أساسية، فإن الأطراف المختلفة سوف تستفيد بطريقة ما من المشروع، حيث يحقق أصحاب المشروع عائد مالي على استثماراتهم، ويحقق السكان ميزة الحصول على احتياجات من

منفذ قريب، ويجد الباحثين عن عمل فرص للعمل، وتزيد الدخول للفئات ذات العلاقة من موردين وموزعين وغيرهم.

5- الآثار : إذا ما تم تحقيق هذه المزايا والمنافع كنتائج للمشروع، فإن تغيرات معينة سوف تحدث في المنظمة، والمجتمع، والبيئة ككل. حيث يحدث ارتفاع لمستوى المعيشة ونوعية الحياة لكل الفئات المتصلة بالمشروع، فهكذا تحدث التنمية والتطور وتحسن مستويات المعيشة في المجتمعات من خلال إقامة البرامج وتنفيذ المشروعات وإحداث الآثار.

لماذا النموذج المنطقي ؟

فيما يلي تعرض للأغراض المختلفة من استخدام نموذج المنطق وتطبيقاته العملية.

فالغرض الرئيسي من استخدام النموذج هو اعتداد الأطراف ذات العلاقة بخريطة طريق تشرح تتابع المراحل واتساقها وكيف تتابع العمليات بدءاً من المدخلات وانتهاء بالمخرجات والنتائج والآثار. والواقع أن رسم خريطة الطريق تساعد في سد الثغرات وضمان تسلسل واستمرار واتساق العمليات دون اختناقات أو تعثر في المستقبل، كما تبين أهمية تكامل الموارد وكيف تساهم في العملية الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

في النهاية يوضح النموذج المنطقي " أو نظرية المشروع/البرنامج" كيف يمكن تحقيق الأحلام التي تم التخطيط لها، وترسم معالم الطريقة والخطوات

اللازمة وما هو مطلوب في كل مرحلة حتى يمكن تحقيق المرحلة التالية كما هو مخطط لها، وفي النهاية نرسم صورة إجمالية لكيفية عمل البرنامج.

من ناحية أخرى فإن تقييم أي مشروع والتأكد من أن ما نفعله هو ما تم التخطيط له، يتطلب التخطيط للبرنامج، وإتباع أو تطبيق النموذج المنطقي يحقق لك برنامجاً أو مشروعاً مخططاً له بشكل جيد، ويوفر لك بالتالي إمكانية إجراء التقييم بطريقة منطقية متسلسلة وعلاج أية اختناقات قد تحول دون انتظام دولاب العمل والوصول إلى الغابات.

وبالتالي يمكن القول أنه: لا يمكن إجراء تقييم جيد، بدون خطة عمل جيدة" فإذا لم يكن لدى مخططي البرنامج فروض وتصور عن العمل نرشدهم للعمل، وتمكنهم من المتابعة والتقييم، فإن نجاح البرنامج سيكون غير مؤكد.

ويحقق نموذج المنطق مزايا عديدة كأداة للتخطيط والتقييم في نفس الوقت. فالنموذج تخيلي ومنطقي في نفس الوقت، حيث يتطلب رسم التصورات ووضعها موضوع التنفيذ، ومن ثم يتطلب تفكير مرتب ومنطقي، ومن ثم التخطيط لكل المراحل بالصورة التي تحقق النتائج والآثار والمخرجات المطلوبة.

وتتمتع خطة العمل master plan في النموذج المنطقي بالمرونة الكافية، حيث توضح خطوات العمل، وتحدد نقاط القوة، ونقاط الضعف، ومواضع الاختناقات، بما يتيح لأصحاب المشروع استعراض عدة سيناريوهات حتى يتم التوصل إلى أفضل سيناريو للعمل. وهكذا يسمح النموذج المنطقي بتعديل الأساليب، وتغيير المسارات والاختيارات الخاصة بموقع المشروع، ونوعية

منتجاته، والعمالة وغيرها من المدخلات والعمليات، حتى يتم التوصل إلى أفضل خطة عمل.

ومتى تم هذا فإن عمليات المتابعة والرصد والتقييم يمكن أن تجرى بسهولة خلال العمليات والإنجاز والتنفيذ.

والحقيقة أن التقييم الفعال، ونجاح المشروع في النهاية يعتمد على الرؤية الواضحة لأصحاب المشروع حول كيف ولماذا يمكن حل المشاكل المحتملة، والبدايل المتاحة والاستخدام الأفضل للأصول والموارد. ولعل أهم مزايا النموذج المنطقي هي المساعدة في خلق فهم مشترك للأهداف، والتركيز عليها وعلى أساليب العمل المختلفة والأنشطة اللازمة لتحقيق النتائج وإحداث الآثار.

أسباب نجاح البرامج المعتمدة على النموذج المنطقي ؟

يتفق كثير من خبراء التقييم على أن استخدام النموذج المنطقي تمثل طريقة فاعلة لتأكيد نجاح المشروع، بمعنى أن الاعتماد على نموذج المنطق خلال كل مراحل البرنامج أو المشروع يساعد في فاعلية التنظيم والتخطيط المنظم للبرنامج، وإدارته وتنفيذ أعمال التقييم بنجاح.

1- تصميم البرنامج والتخطيط له يعمل النموذج المنطقي كأداة من أدوات التخطيط، ويساعد في تطوير الإستراتيجية، ويحسن من قدرته على كل ما يتعلق بالبرنامج والوصول إلى كل الأطراف ذات العلاقة بسهولة بما فيهم الممولين والجهات الحكومية.

وبالإضافة إلى دور النموذج المنطقي في وضع الهيكل التنظيمي وتصميم البرنامج، فإنه يوفر نوعاً من التقييم الذاتي، بناء على الفهم المشترك لما سيتم عمله طوال حياة المشروع. حيث يتطلب تطوير النموذج المنطقي خلال مرحلة التخطيط اختيار أفضل الأنشطة والموارد اللازمة لتحقيق المنطقي - خلال مرحلة التخطيط - اختيار أفضل الأنشطة والتشاور مع أفضل الخبرات، وهو ما يدعم عملية تصميم البرنامج وإعداد خطة العمل ذاتها.

2- دعم عملية تنفيذ البرنامج، يتطلب النموذج المنطقي تحديد وجمع البيانات اللازمة لمتابعة وتحسين البرمجة، وبالتالي فإن استخدام هذا النموذج حتى خلال تنفيذ البرنامج وإدارته يتطلب تركيز الجهود على الإنجازات ورصد وتوثيق النتائج، ومن ثم يساعد على وضع سلم الأولويات وإجراء التعديلات والإصلاحات اللازمة دون انتظار.

3- تقييم البرنامج والتقرير الاستراتيجي، يوفر النموذج المنطقي معلومات عن البرنامج ومدى تقدمه نحو الأهداف بطريقة واضحة وكاشفة لكل الأطراف بما فيها الإدارة.

وكلنا يعلم مدى أهمية التقدم نحو الأهداف وأهمية إعداد تقارير دورية حول النتائج لأصحاب المشروع والمهتمين وغيرهم. فالتواصل والشفافية تعد عنصر أساسياً في نجاح البرنامج وإستمراريته، ويساعد النموذج المنطقي في دعم جهود التسويق الاستراتيجي من خلال 3 طرق أولية:

أ- برامج وصفية بلغة واضحة ومحددة وسهلة الفهم والتقييم.

- ب- تركيز الاهتمام والموارد على عمليات البرنامج ذات الأولوية والنتائج الأساسية لأغراض التعلم وتحسين البرنامج.
- ج- تطوير وسائل اتصال واستراتيجيات تسويق.
- ويوضح الجدول التالي العلاقة بين البرنامج الناجح والمزايا المشتقة من استخدام النماذج المنطقية.

جدول رقم (1)

كيف يؤدي النموذج المنطقي إلى دعم تحقيق الأهداف

عناصر البرنامج	معايير نجاح البرنامج	مزايا برامج النماذج المنطقية
1- تصميم وتخطيط البرنامج	- التعريف الدقيق لأهداف البرنامج وأهمية الآثار الجانبية. - واقعية الأهداف والنتائج	- اكتشاف الفجوات في النظرية أو منطقية البرنامج والعمل على حلها. - تشكيل فهم مشترك حول ماهية البرنامج، وكيف تعمل الأجزاء معاً.
2- التنفيذ والإدارة	- الواقعية، الموثوقية - الصلة بالموضوع، وسهولة الحصول على البيانات	تركيز إنتباه الإدارة على الارتباطات المهمة بين الأفعال والنتائج.
3- التقييم والاتصالات والتسويق.	موافقة المستخدمين لنتائج التقييم على كيفية استخدام المعلومات.	توفير فرص لإدماج المهتمين في التصميم والعمليات واستخدام النتائج.

الجزء الثاني

المراحل العملية لتقييم المشروعات

الفصل الرابع

مراحل تقييم المشروعات

تناولنا في الجزء الأول أهم الأسس النظرية والأصول العلمية التي تقوم عليها عملية تقييم المشروعات وفق نظرية المشروع القائمة علي ما يحدثه المشروع من آثار علي البيئة والمجتمع والإقتصاد .فالمشروع ليس مجرد استخدام أو توظيف مجموعة من المدخلات التي يتم اجراء بعض العمليات عليها للحصول علي المخرجات او المنتجات من سلع وخدمات , ولكن وجود المشروع وعملياته ومدخلاته ومخرجاته يترتب عليها نتائج في المدى القصير والمتوسط ثم اثار بعيد المدى علي المجتمع .

لذلك فإن تقييم المشروعات وإن كانت ممارسات عملية واجراءات ومراحل تطبيقية ، إلا أنها تقوم علي أسس نظرية وقواعد وأصول علمية . ونعرض فيما يلي للممارسات العملية لتقييم المشروعات ومراحل المختلفة بإيجاز علي أن يتم تناول كل مرحلة علي حده بشيء من التفصيل وفق خطوات محددة لكل مرحلة ز وغمالا فإن تقييم المشوع تمر بأربعة مراحل أساسية هي :إعداد خطة التقييم ، تنفيذ عملية التقييم ،تحليل البيانات ورصد الإنحرافات ، ثم إعداد تقرير نهائي بنتائج وتوصيات التقييم .

" ورغم ما لتقييم المشروع من مزايا ومنافع، إلا أنه من المضيعة للوقت والجهد والموارد الأخرى، إذا لم يتم الاستفادة من نتائج التقييم لذلك من المهم قبل البدء في عملية التقييم التأكيد على بعض النقاط :

• **تحديد الغرض من التقييم :** يتمثل غرض تقييم المشروع في توفير معلومات تساعد على اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي، إعداد التقارير، وتطوير المشروع. ويساعد تقييم المشروع في فهم ما يحدث من تقدم، نجاح، وفاعلية المشروع. إنه يوفر وصفاً دقيقاً للمشروع وما حققه من نجاح، ومخرجاته والنتائج العاجلة أو المتوسطة الأجل المتوقعة، والنتائج طويلة الأجل والتي يرجى الوصول إليها أو تحقيقها، والأنشطة اللازمة لتحقيق المخرجات والنتائج والآثار.

• **تقييم بعض أنشطة المشروع :** قد يتم تقييم المشروع بشكل جزئي، بمعنى تقييم بعض الأنشطة التي تم تصميمها لإنجاز مهمة محددة في وقت محدد، أو عملية من عمليات المشروع أو مرحلة من مراحل المشروع. مثال ذلك تقييم عملية الامتحانات في مدرسة أو كلية ما، وهي عملية لا تستغرق أسابيع معدودة، وقد تقييم العملية التعليمية ككل، أو نشاط المدرسة أو الكلية التعليمي... الخ.

• **تكامل تقييم المشروع وإدارة المشروع:** فالتقييم يساعد الإدارة على تنفيذ المشروع بنجاح، ويوفر أدلة على النجاح والفشل، ويقترح طرقاً لتحسين الأداء، ويطلع متخذي القرارات على مستقبل المشروعات المخططة والحالية.

• **استخدام نتائج التقييم :** تستخدم نتائج التقييم في الأغراض التالية:

- تحديد سبل تحسين أو تطوير وتغيير أنشطة المشروع.

- تسهيل تغيير خطة المشروع.

- إعداد تقارير حول المشروع.
- الشفافية أمام الأطراف الداخلية والخارجية.
- التخطيط لاستمرارية المشروع.
- توضيح قدرة المشروع على إجراء التقييم خاصة عند طلب مزيد من الأموال.
- توضيح عناية المشروع وقدرته على المساءلة عن خططته، وتحقيق أهدافه، وقياس مخرجاته.

ويمكن أن تأخذ عملية تقييم المشروع المراحل الأربعة التالية :

- 1- وضع خطة لتقييم المشروع.
 - 2- تنفيذ خطة التقييم.
 - 3- تحليل وتفسير البيانات والتوصل إلى نتائج محددة.
 - 4- عرض نتائج التقييم والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة.
- وفيما يلي نتناول بإيجاز هذه المراحل :

أولاً : إعداد خطة التقييم (تصميم التقييم)

طالما أن التقييم وإدارة المشروع الجيدة، يعملان باتساق والتوازي، فإن إعداد خطة التقييم أو ما يعرف بتصميم التقييم سوف تتم بسهولة ويسر وتنتهي بخريطة طريق لفريق العمل القائم علي تنفيذ التقييم، وتستهدف هذه المحلة الإجابة على الأسئلة التالية :-

- ما هو هدف المشروع ؟

ما هو الهدف من المشروع؟ يجب أن تكون قادراً على صياغة هدف أو أهداف المشروع بعبارات دقيقة ومختصرة. كما يجب الإشارة إلى بعض النتائج التي تعتمد أن المشروع سوف تحققها.

- من هم المستفيدون أو المستهدفون من المشروع ؟

حدد بدقة من هم المستفيدون مباشرة من المشروع، ومن هم الفئات المستهدفة، وهل لهم علاقة بالأهداف التي وضعتها لمشروعك وما هي طبيعة هذه العلاقة؟

- ماهي رسالة المشروع ؟

ما هي الرسالة التي تبغي نقلها وتوصيلها للعملاء والمستفيدون والمستهدفون، وكيف سيتم توصيلها. ذلك ينطبق على كافة المشروعات سواء كان مشروعك خاص يستهدف الربح، أو خيري لا يستهدف الربح، فدائماً هناك رسالة تبغي توصيلها.

- ما هي أهم مؤشرات ومعايير النجاح ؟

في نظرك، ما هي المؤشرات والمعايير الدالة على نجاح المشروع، وكيف تعرف أن رسالتك قد وصلت للمستفيدين، وأن الأهداف التي سعيت إليها قد تحققت، وأن النتائج كذلك؟

- كيف يتم قياس منجزات المشروع ،أي ماهي أدلة قياس ما تحقق ؟

لابد من توفر سبل لقياس المؤشرات الدالة على النجاح، وما هي النتائج التي تعد نجاحاً للمشروع؟

قد يكون ذلك من خلال استبانة قائمة على المقابلات، يتم إعدادها بعناية، وتوزع وتجرى المقابلات لاستيفائها.

- ما هي أسباب ودوافع إجراء التقييم ؟

يجب أن تحدد من البداية لماذا يتم تقييم المشروع، هناك في الواقع دوافع، وأسباب كثيرة، وإليك أمثلة على ذلك، لكن لك أن تحدد أهدافاً أو هدفاً معيناً آخر وراء إجراء التقييم من وجهة نظرك وذلك في ضوء:

أ- **حاجة الممولين** : أصحاب المشروع - حملة الأسهم - الحكومة وغيرها، إلى التأكد أن أموالهم تستخدم بكفاءة، وتحقق أفضل الآثار والنتائج، أعتقد أن التقييم الذي سيسفر عن نتائج جيدة يمثل أحياناً سعيمة للجميع، ويضمن مزيداً من التمويل.

فما هي الجهات أو الفئات التي تقدم تمويلاً لمشروعك؟ وما هي اهتماماتهم؟ هل هي مجرد الحصول على الأرباح؟ أم أن لهم أهدافاً أخرى، وآثاراً ونتائج يهتمون بها؟

ب- **تحسين الأداء** : إن أفضل طريقة لتطوير آدائك كمدیر، أو تحسين شركتك والاستمرار في التقدم نحو الأهداف، هي كشف الأخطاء ومعالجتها. ويوفر لك التقييم فرصة للتعلم من أخطائك، والتعرف على وجهة نظر العملاء والمهتمون والاستماع إليهم وتطوير أعمالك.

ج- **وضع خطة عمل محكمة** : ستعرف من خلال التقييم ما إذا كنت على الطريق، وما إذا كانت خطة عمل مشروعك تتم وفق ما هو مستهدف، وستحدد المشاكل والمعلومات والانحرافات أو الفجوات، وستعمل على إصلاحها والتعامل معها.

إن تجميع معلومات لست في حاجة لها مضيعة لوقتك، ووقت المستفيدين والفئات المستهدفة، وقد تسبب سوء فهم لهم ومحيرة.

ثانياً : تجميع البيانات

إضافة إلى ما سبق فيجب أن يكون من الواضح: أين، وكيف أنت محتاج إلى جمع البيانات اللازمة لتقييم المشروع. ويوجد عدة طرق لذلك، تتوقف إليها على حجم المشروع والوقت والإمكانيات وكذلك تتحدد بطبيعة البيانات التي ترغب في الحصول عليها، وكذلك تتوقف على طبيعة وحاجة العملاء والمستفيدين والمهتمون بالمشروع للمعلومات والبيانات.

وفيما يلي أهم طرق جمع البيانات:

1- الإحصاءات :

تتوفر كثير من الإحصاءات والبيانات عن المشروع سواء من خلال سجلاته الداخلية، أو المنشورة سواء على وسائل الإعلام المقروءة أو الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت). وتعد هذه البيانات مهمة ومفيدة، كما أنها سهلة التجميع وغير مكلفة.

2- الإستبانات (قوائم الاستقصاء) Questionnaires

يمكن تجميع بيانات مفيدة وتفصيلية من خلال تصميم قوائم استقصاء توجه لعدد من الفئات التي ترغب في مخاطبتها والتعرف على ما لديها من معلومات وانطباعات وتصورات حول المشروع ومنتجاته ونتائجه. ويجب أن تكون الإستبانة مختصرة خاصة إذا كانت موجهة للجمهور، وأن تعتمد في الجانب الأعظم منها على الأسئلة المتعلقة.

وهناك عدة طرق لرفع نسبة الاستجابة وتشجيع المستقصى منهم على ملئ الاستبانة والاستجابة.

3- المقابلات : Interviews

تساعد المقابلات الشخصية خاصة إذا ما اقترنت بالاستبانة على الحصول على مزيد من المعلومات، وطرح بعض الأسئلة المفتوحة، ويجب أن تعد الاستبانة بدقة، وأن تجرى المقابلة في الوقت المناسب، حيث أن هذا الأسلوب يعد مستهلكاً للوقت، إلا أن الاستماع إلى الجمهور والمستفيدين وأصحاب العلاقة مهم، ويعطي نتائج أفضل في لجميع البيانات، وإعداد التقرير.

ثالثا : تحليل البيانات ورصد الإنحرافات

بعد أن يتم تجميع البيانات ورصد المعلومات يصبح القائمون علي إجراء عملية التقييم قادرين علي تحليل ما توفر لديهم من مؤشرات حول الأداء التي يتم مقابلتها مع المستهدف والمخطط له من مخرجات ونتائج واثار ، ومن ثم رصد انحرافات والفجوات واقتراح سبل التعامل معها .

رابعاً : إعداد تقرير التقييم

بعد الإنتهاء من جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج ورصد الإنحرافات , تأتي مرحلة إعداد التقرير، ويجب أن يكتب التقرير بعناية، وبوضوح، وبأسلوب مفهوم، ومختصراً بقدر الامكان، دون تخطي معلومات هامة.

وعادة ما يتناسب حجم تقرير التقييم مع حجم المشروع ومع الموازنة المعدة لذلك، وفي كل الأحوال لابد من ملخص تنفيذي للتقرير. ويحتوي التقرير عادة على المنهجية أي الطريقة التي اتبعت في إعداد التقييم، وسبب اختيارك لها، ثم تقدم نتائج التقييم بوضوح، مع استخدام الجداول والأشكال البيانية التي تساعد على وضوح النتائج وتختصر المزيد من التقرير الكتابي. ويختتم التقرير بخلاصة حول أهم نتائج التقييم.

فوق كل ما سبق يجب أن يتم إعداد تقرير التقييم "بأمانة" فالتقرير رسالة موجهة للجميع حول المشروع، ماذا أنجز وكيف، وإذا كنت مديراً للمشروع وساهمت في عملية التقييم وإعداد التقرير فإنها فرصتك لتخبر العالم ماذا فعلت ولماذا، فأنت ستتعلم من الأخطاء، وكذلك الآخرون، والمستفيدون دائماً ما يسعدون حين يجدون مديراً يتعلم دورساً قيمة من أخطائه.

تدريب عملي :تصميم أسئلة الاستبانة

يعتبر حجم وطول الاستبانة أهم سماتها، لذلك اجعل قائمة الاستقصاء قصيرة بقدر ما تستطيع. وحدد بدقة ما هي المعلومات المفيدة لك وركز عليها.

توجد 3 طرق من الأسئلة التي تضمها الإستبانة :

الأسئلة المغلقة :

وهي نوع من الأسئلة، توفر الاستبانة الإجابات المحتملة لها، ويكون على المستقضي فهم أن يختاروا من بينها. فالأسئلة المغلقة أسهل، ويمكن الإجابة عنها بسرعة جداً، متى كانت إجاباتهم المتوقعة تقع بين الإجابات المحتملة والمحددة في الاستبانة.

الأسئلة المفتوحة :

تترك الحرية للمستقضي منهم في الإجابة على بعض الأسئلة، بحيث يستطيعون استخدام لفهم ومفرداتهم والتعبير عن قناعاتهم وردهم حولها، ويلاحظ أن مثل هذا النوع من الأسئلة يحتاج وقت أطول، ولكنها مطلوبة أحيان كثيرة.

أسئلة المدى (مدى ليكرت):

توجه بعض الأسئلة التي تقع إجاباتها خلال مدى معين، وهي عادة ما تقيس الشعور ووجهة النظر، والتصوير حول قضية معينة وتتراوح الإجابات عليها ما بين الموافقة التامة وتعطى أقصى درجة وهي (5)، ويبن عدم الموافقة تماما وتعطي وزن (1).

البيانات الديمغرافية :

قد يتم تجميع بيانات ديمغرافية لتبين والتعرف على شخصيته المستقضي فهم وبطرق شتى، وتضم ما يلي:

- العمر : ويمكن تجميعها بسهولة إذا تم إعطاؤه خيارات.

- النوع : وهي اختيار ما بين النوعين.
 - التعليم : يمكن تحديد قائمة يختار من بينها.
 - تحديد المستوى الوظيفي : ومن المستويات الشهيرة ما يلي: ومدير عام ومهني (متخصص)، ويتم التدرج حسب المستوى الوظيفي السانح في الدولة أو المجال.
- معلومات حول المشروع :**

- قد ترغب في الحصول على ردود أفعال حول عدد من الأسئلة حول المشروع، منها على سبيل المثال:
- العلاقة مع المشروع.
 - الاستفادة من المنتجات.
 - أي فائدة من النتائج والآثار.
 - الفترة التي مرت منذ التعرف على المشروع.

أمثلة على أسئلة التقييم

أسئلة مغلقة :

- كم يبلغ عمرك ؟

1- 16 - 25 ()

2- 26 - 35 ()

3-

أسئلة مفتوحة :

- ما هي طبيعة علاقتك بالمشروع :

- من فضلك حدد :

أسئلة المدى :

هل نتائج المشروع ذات منافع للمنطقة :

مهمة جداً ليست مهمة على الإطلاق.

1 2 3 4 5 ()

الفصل الخامس

إعداد خطة تقييم المشروع

مقدمة :

تمثل عملية تقييم المشروعات أداة هامة يمكن للشركة أو أي مشروع (أو برنامج) أن يستخدمها لتوضيح مسؤولياته (بغرض المساءلة) وتحسين أدائه، ومن ثم زيادة قدراته في الحصول على المزيد من الأموال وفي التخطيط للمستقبل وتحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها.

وبعد إجراء التقييم والتوصل إلى نتائج محددة يصبح بإمكان المشروع أن يتواصل مع الأطراف ذات العلاقة لعرض نتائج التقييم، وهو العاملون بالمشروع والإدارة ومستخدمي الخدمة أو السلعة المنتجة، والممولون والجمهور حيث يكون بالإمكان إطلاع كل هؤلاء على المزايا والفاعلية التي تؤدي بها الأعمال في المشروع أو البرنامج.

وضع خطة التقييم

يمثل وضع خطة التقييم أولى المراحل العملية في تقييم المشروع، وفيما يلي تعرض بإيجاز للخطوات اللازمة لوضع خطة التقييم لأي مشروع في أي مرحلة، والتي تتطلب الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما الذي سيجرى تقييمه ؟
- لماذا يتم تقييم هذه الأنشطة؟
- من هم الأطراف المستفيدة من التقييم؟
- من الذي سيقوم بعملية التقييم ؟ وكيف؟
- ما هي النتائج المتوقعة ؟

بإنتهاء الإجابة على هذه الأسئلة من خلال عدد من الخطوات سيكون قد توفر لديك خطة عمل لتقييم المشروع، وسيكون بإمكانك إشراك الأطراف الداخلية والخارجية في الخطة عندما تدعوهم للمساهمة في المشروع أو في التقييم دعنا نبدأ في عرض خطوات وضع خطة تقييم المشروع.

الخطوة الأولى : كتابة وصف المشروع:

لا شك أن فهم طبيعة وماهية المشروع يعد خطوة أساسية في تقييم التقدم والإنجاز والنتائج، ويجب أن يضم وصف المشروع العناصر التالية:

- الحاجات والأهداف التي أنشئ المشروع من أجل تحقيقها.
- المجموعات المستهدفة والذي سيساهمون في المشروع.
- المجموعات التي ستتأثر بالمشروع.
- المخرجات والنتائج التي يتوقع تحقيقها من المشروع.
- الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه المخرجات والنتائج.

ولعل أهم مصدر يمكن الحصول منه على هذه المعلومات هو مقترح المشروع أو قرار إنشاؤه، أو طلب الحصول على موافقة والمستندات التي قدمت، أو أية مستندات أخرى مثل محاضر إجتماعات والمذكرات.

إذا لم تتوفر مصادر موثقة كافية لاستكمال وصف المشروع، عليك أن تقابل مديري المشروع كي تحصل منهم على المعلومات اللازمة، وبإمكانك أن تستخدم العناصر السابقة في صياغة الأسئلة التي ستوجهها للمديرين.

الخطوة الثانية : تحديد الغرض من التقييم :

يجب أن تحظى صياغة الغرض من التقييم باهتمام كاف، حيث تبين الأسباب التي ستقودك لتنفيذ عمليات التقييم، وما عليك باعتبارك "مقيم" evaluator إلا أن توضح وتكتب الغرض من التقييم في جملة واضحة، ومحددة، ويجب أن تعكس هذه الجملة كلا من الأهداف، والقيم، وأهمية المشروع من وجهة نظر الممولين والمانحين أو المالكين، ومن وجهة نظر وتصور المنشأة. (انظر الحالة العملية رقم (1)).

أما إذا كان الغرض التي قمت بصياغته هو تقييم إلى أي مدى قد أثر المشروع في الأطراف ذات العلاقة والمساهمين والبيئة فيجب أن تجرى تقييم النتائج. وسوف تساعدك صياغة جملة الغرض من التقييم في تحديد أسئلة التقييم المناسبة والتي سوف نتعرف عليها أكثر في خطوة أسئلة التقييم.

إذا لم تكن لديك رؤية محددة حول الغرض من التقييم، أو لم تتلقى تعليمات واضحة حولها، لا زال بإمكانك سؤال كبار المسؤولين أو الإدارة العليا حول رؤيتهم لأهمية التقييم، وكيف سيستخدمون نتائجها والمعلومات التي تهمهم.

أمثلة على صياغة الغرض من التقييم:

- تقييم إلى أي مدى حقق المشروع أهدافه.
- توثيق الدروس المستفادة.
- تقديم توصيات لتطوير المشروع وتحسين أدائه.
- فحص ما أحدثه المشروع من تغييرات وتحسينات في محيط عمله.

حالة عملية رقم (1)

جمعية رعاية اليتامى

تتلقى الجمعية تبرعات نقدية وعينية لتوفير الرعاية اللازمة لليتامى:

- رسالة الجمعية : هي توفير رعاية متكاملة لليتامى لتحقيق حياة كريمة.
 - هدف الجمعية : تمكين اليتامى من التعليم والتأهيل والوفاء باحتياجاتهم المعيشية ورعايتهم وأسرهم.
 - قدم أحد رجال الأعمال دعماً مالياً حتى تتوسع الجمعية في الخدمات التي توفرها لليتامى وأسرهم. وطلب تقييماً وقدم المساعدة والنصح.
 - اختار واحد أو أكثر من أغراض التقييم التالية :
 - 1 تقييم أداء العاملين في الجمعية.
 - 2 وضع تصور عن أنشطة المشروع.
 - 3 تحديد الأثر طويل الأجل للمشروع على حياة اليتامى والمنطقة.
 - 4 رصد أنشطة الجمعية لتوضيح نجاحاتها.
 - صنع صياغة محددة واضحة في جملة واحدة لغرض القيام بعملية التقييم في ضوء إجابتك على السؤال السابق.
- الخطوة الثالثة : تحديد الأطراف ذات العلاقة بالتقييم:

يقصد بالأطراف ذات العلاقة Stakeholders الأفراد أو المنظمات الذين لهم مصلحة ما أو اهتماماً معين بالمشروع. وقد يساهمون في اتخاذ القرارات، الاشتراك في أنشطة المشروع، أو الذين يتأثرون بأنشطته. وقد يكون لمشروعك أطراف مباشرة أولية وأطراف غير مباشرة ثانوية، فالأطراف الذين يرتبطون بالمشروع مباشرة، يشتركون أو يتأثرون بأنشطة ونتائج المشروع (كالعاملين والمساهمين في المشروع أو المنظمات التي تستثمر أو تمويل المشروع).

أما الأطراف الثانويين أو الذين يرتبطون بشكل غير مباشر بالمشروع فهم الذين ليست لهم علاقات مباشرة ولا يتدخلون في أعمال المشروع، وأقل تأثراً بأنشطته ونتائج أعماله، إلا أن لهم بعض الارتباطات أو يحققون منافع بسيطة (سكان المناطق المحيطة، أو الجهات الحكومية الراغبة في معرفة نتائج المشروع).

ويساعد التعرف على مختلف الأطراف الذين لهم علاقة بالمشروع على تحديد العلاقات وشبكات الاتصال الضرورية لاستكمال تقييم المشروع بنجاح، ويساعدك ذلك أيضاً على تحديد قائمة الأشخاص الذين ستتواصل معهم وكيفية ذلك وما الذي تتوقعه منهم ويتوقعونه من تقييم المشروع، وكل ذلك سوف يساعدك على إعداد التقييم بشكل مناسب وكتابة التقرير النهائي بما يلبي إحتياجاتهم وبأسلوب يتناسب معهم.

* كيف يتم تحديد الأطراف ذات العلاقة ؟

1. قم بإعداد قائمة بالأفراد والمؤسسات الذين لهم اهتمام أو صلة بالمشروع أو بتقييم المشروع. (الحكومة أحد المهتمين بالتقييم).

2. حدد ما هي اهتماماتهم أو صلاتهم بالمشروع، أو اهتماماتهم بالتقييم.
3. حدد المعلومات التي يحتاجونها خاصة من التقييم.
4. حدد المشاركون في المشروع (الأطراف الأولية).
5. وجه الدعوة للمشاركين (العاملين والمساهمين والإدارة) ليكونوا جزءاً من الفريق الذي سيعيد التقييم (انظر الحالة العملية رقم (2)).
6. بين من هم المستخدمون المحتملون لنواتج عملية التقييم (على سبيل المثال الأطراف الثانوية).

• أمثلة على الأطراف الأولية ذات العلاقة المباشرة:

- العاملون بالمشروع.
 - المشاركون بالمشروع (المساهمون أو المتبرعون).
 - الممولون الرئيسيون.
 - الإدارة.
 - مجلس الإدارة.
 - المتطوعون.
- أمثلة على الأطراف الثانوية (لهم علاقة غير مباشرة) :
- أفراد المجتمع الذي يقع فيه المشروع.
 - الأفراد والأسر المستهدفة من المشروع (في حالتك هذه الأمهات الأرمال، واليتامى وأسرهم).

- أفراد أو مؤسسات داعمة.

- الجمعيات ذات العلاقة أو المشابهة.

الخطوة الرابعة : اختيار نوع التقييم :

يعتمد توجه وإجراءات تقييم المشروع على طبيعة ونوع عملية التقييم المتبعة، ويساعد إختيار وتحديد نوع التقييم على جعل التقييم مرتكزاً على تحقيق الغرض الرئيسي، وعلى صياغة أسئلة التقييم التي يسعى للحصول على إجابة عنها، وتحديد البيانات المطلوبة وتتمثل أهم صور التقييم فيما يلي:

- التقييم البنائي (التحليلي)، هي عملية التقييم المستمرة التي تبدأ مبكراً مع بدء المشروع، وتتصب على تقييم طبيعة المشروع، الاحتياجات التي يتعامل معها المشروع، وتتصب على تقييم طبيعة المشروع، الاحتياجات التي يتعامل معها المشروع، والتقدم والتنفيذ لمراحل وعمليات المشروع ويركز التقييم البنائي على الفجوات الرئيسية في أعمال وعمليات المشروع خاصة من حيث ماذا تم عمله وكيف تم ذلك، ثم يقترح طرق التطوير والتحسين.

- تقييم العمليات : وبعد مرحلة من عملية التقييم البنائي، حيث يمكن الاقتصار على تقييم العمليات دون النتائج، ويستخدم هذا النوع من رصد الأنشطة للتأكد من أن أعمال وأنشطة المشروع تجرى وتنفذ كما هو مخطط لها وفي الأوقات المحددة (مثل تقييم عملية إعداد الطعام!).

ورغم أن التقييم البنائي (التحليلي) له نطاق أوسع عن تقييم العمليات إلا أنه أحياناً ما يحظى تقييم العمليات باهتمام أكبر وتركيز أعلى حيث أنه يركز على الفاعلية، وعلى جانب العمليات في المشروع، إلا أن كلاهما يبدأ في مراحل مبكرة من حياة المشروع ويمكن إجراؤه عن طريق إدارة داخلية.

- التقييم التجميعي : ويعد تقييماً عاماً أو شاملاً لفاعلية المشروع وإنجازات المشروع. ويكشف عما إذا كان المشروع قد أنجز ما خطط له وحقق النتائج التي من أجلها أنشئ، ويوفر معلومات للتخطيط المستقبلي والقرارات وعادة ما يجري في المراحل النهائية أو عند انتهاء المشروع أو مراجعة المشروع، لذلك قد يجري عند الرغبة في عمل مشروعات مشابهة أو تقرير مستقبل هذا المشروع أو مستودعات مماثلة.

ولإنجاز هذا النوع من التقييم سوف تحتاج إلى معلومات مناسبة عن الأهداف التي تم وضعها وغرض المشروع الأساسي، حتى يتم تركيز التقييم على النتائج النهائية متوسطة المدى.

ويجرى هذا التقييم إما من قبل مقيمين خارجيين، أو من قبل إدارة داخلية مختصة مع توفير كافة الموارد والموارد البشرية اللازمة.

- تقييم الآثار : يقيم هذا النوع إذا كان المشروع قد حقق الآثار التي أقيم المشروع من أجلها، وأية آثار على المساهمين والمشاركين

والبيئة المحيطة، ويركز على النتائج النهائية وآثارها الناجمة عن استكمال المشروع.

ويجب أن يحدد هذا النوع من التقييم الآثار المرغوبة، والآثار غير المرغوبة، ولإجراء مثل هذا التقييم يجب أن تفهم جيداً عمليات المشروع والنتائج والآثار، والعلاقة بين هذه العمليات ونتائج المشروع، ومن ثم يتم تجميع الأدلة الكافية اللازمة لتحديد النتائج والآثار ومؤشرات القياس، والحصول على البيانات ذات العلاقة، وتفسيرها وتحليلها.

• كيف تختار نوع التقييم ؟

يتم اختيار نوع التقييم وفقاً للأسس التالية :

- 1- أهداف وأولويات مشروعك.
- 2- الغرض أو التكلفة الذي من أجله يجري التقييم.
- 3- طبيعة المشروع، فبعض المشروعات تقدم على عمليات، مثل التعليم والإنتاج، وبعضها يقوم على أساس النتائج والآثار مثل بناء كوبري.
- 4- المدة اللازمة لإجراء التقييم وتوقيتها، كأن يطلب التقييم بنهاية المشروع، حيث لا يصبح من المناسب تقييم العمليات.
- 5- المدة والميزانية المخصصة للتقييم.

حالة عملية رقم (2)

أنواع التقييم

توجد أربعة أبعاد أساسية لاختيار وتحديد نوع التقييم

- 1- موضوع التقييم، وما إذا كان منصباً على الأفراد أم الأعمال (أي ماذا ستقيم)، هل ستقيم المشروع، أم المنظمة أم الأفراد.
- 2- تركيز التقييم، وما إذا كان سيركز على العمليات، النتائج أم الآثار، وهو ما سوف يحدد هل تحتاج إلى تقييم بنائي تحليلي أم تقييم تجميعي.
- 3- أسلوب التقييم ومنهجه، فالتقييم الكمي غير التقييم النوعي والتقييم العام أي دون توصيف محدد.
- 4- القائمين على التقييم، فالتقييم يعتمد على القائمين عليه ومدى توفر الموارد اللازمة.
- 5- استخدام نتائج التقييم، حيث قد تكون النتائج مطلوبة للتداول وتحسين الأداء، أو إجراء تقييم لغرض محدد كأن يطلب تقييم للإجراءات المحاسبية، أو لتقويم الطلاب في نهاية العام، أو تقييم للعمليات من حيث الوقت والجهد....الخ.

• اختار نوع التقييم المناسب في الحالات التالية :

- 1- إقامة كوبري في تقاطع طرق.
- 2- عندما تطلب الكلية الحصول على الاعتماد من هيئة دولية.
- 3- قدم أحد الأثرياء إعانة مالية لجمعية خيرية.
- 4- إدارة المرور في المنطقة.

5- إقامة قطار المناسك في مكة المكرمة.

الخطوة الخامسة: اختيار أسئلة التقييم

وتعتبر أسئلة التقييم الجوانب التي تحتاج إجابة عليها وتوضيحها للتأكد من اكتمال النجاح وفهم آثار المشروع، وفاعليته، وإنجازاته.

وتحدد أسئلة التقييم ما هي الجوانب والمعلومات الهامة التي تحتاج تقديرها وتوجه الأسئلة المطروحة نحو نوع معين من التقييم المطلوب.

فعندما يكون السؤال الرئيسي المطروح هو هل تحققت السيولة في المرور بعد إقامة الكوبري، فإن طرح مثل هذا السؤال يوجه إلى تقييم الآثار. ولا شك أن طرح الأسئلة الصحيحة والحصول على إجابات دقيقة يؤديان إلى نتائج مفيدة من التقييم، يمكن عرضها والتواصل من خلالها مع الأطراف ذات العلاقة سواء الداخليين أم الخارجيين، الأولويين أم الثانويين.

كيف تختار أسئلة التقييم ؟

- 1- راجع أهداف المشروع وأنشطته والنتائج المتوقعة منه.
- 2- أسئل الأطراف ذات العلاقة ما هي نوعية الأسئلة التي يرغبون في الحصول على إجابات عليها.
- 3- حدد مستوى التفاصيل المطلوبة من هذا التقييم، كأن تحدد ما إذا كان التقييم سيصمم على أساس أنشطة الأفراد أم على أساس مكونات البرنامج.
- 4- عد قائمة بالأسئلة كي تحدد قيمة وأهمية الجوانب المختلفة للمشروع.

5- ولكل سؤال حدد ما إذا كان يتعلق بعمليات المشروع، أم نتائجه أم آثاره أم يتعلق بالدروس المستفادة ونقاط تؤثر في الخطط المستقبلية.

6- اختار عدداً من الأسئلة التي ترتبط مباشرة مع هدف واحد على الأقل من أهداف المشروع. إن إجاباتها يمكن أن تبرهن على إنجازات المشروع.

7- اختار عدداً من الأسئلة التي لها علاقة بمستقبل المشروع أو تكراره فالاجابات يمكن أن تساعد على استمرارية المشروع أو إقامة مشروعات أخرى.

أمثلة على أسئلة مرتبطة بالعمليات :

- هل الأنشطة تتم وفق ما هو مخطط لها ؟
- هل وصل المشروع إلى الفئة المستهدفة من السكان؟
- كيف حال رضا المتعاملون والمستفيدون عن المشروع؟
- كيف يمكن إجراء أي تعديل على الأنشطة المخططة كي تعمل بشكل أفضل؟
- ما هي الدروس المستفادة من الطريقة التي يعمل بها المشروع؟

أمثلة على أسئلة مرتبطة بالمنتجات :

- هل وصل المشروع إلى العدد المقصود من المستفيدين؟
- (هل استوعبت المدرسة كل الطالبات؟ مثلاً)
- هل يقدم المشروع الخدمات التي تم التخطيط لها؟

- هل الأنشطة تقود إلى المنتجات أو المخرجات المتوقعة؟
- (هل العملية التعليمية تفرز تلميذات متعلمات؟)
- (هل خدمات الرعاية المقدمة لليتامى تكفي لإعدادها لحياة كريمة؟)
- (هل السلعة المنتجة تنافس نظيرتها المستوردة؟)

أسئلة عن النتائج والآثار ذات العلاقة :

- هل حدث تحسن أو تطور وتغيير في مهارات، معارف، سلوك وتصرفات الأطراف المستفيدة ؟
- ما هي التغيرات التي كانت متوقعة؟
- ما هي بالتحديد آثار تنفيذ المشروع على المستفيدين ؟
- هل لبي المشروع الاحتياجات التي دعت إليه ؟
- هل هناك أية احتياجات لم يلبها المشروع أو يتعامل معها؟
- هل شعر الناس بأي تغيير كنتيجة للمشروع؟
- ما هي الآثار المتوقعة للمشروع في المستقبل؟

أسئلة متعلقة بالبدايل والدروس المستفادة :

- ما الذي كان يمكن عمله لإكمال المشروع بشكل أكثر فاعلية؟
- ما هو التطوير المطلوب على المشروع ليؤدي أفضل.
- تحقيق الأهداف.
- ما هي الدروس المستفادة للمستقبل ؟

- ما هي المخرجات التي يجب أن يؤخذ في الاعتبار إذا أردنا تكرار هذا المشروع؟

حالة عملية رقم (3)

إذا كانت لديك قائمة بالمشروعات التالية

- 1- مصنع لتعبئة وتغليف التمور.
- 2- مستوصف / مستشفى خاص بأحد ضواحي جدة.
- 3- جمعية خيرية الرعاية اليتامى.
- 4- مدرسة لتعليم البنات بإحدى المناطق النائية.

والمطلوب :

اختار نوع من أنواع تقييم المشروعات، وقم بتطبيقه على أحد هذه المشروعات، بحيث يجرى تقييم واحد على مشروع واحد من المشروعات المذكورة.

بعد ذلك يتم تحديد نوع الأسئلة المناسبة التي يجب أن يتضمنها التقييم في كل حالة.

الخطوة السادسة :

تساعد أدوات التقييم جمع المعلومات التي تحتاج إلى الحصول على إجابات عنها من خلال الأسئلة التي سيتم طرحها. ومن أمثلتها إجراء مقابلات مع المستفيدين كي تسألهم الرأي في الخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة أو الرعاية التي يتم توفيرها.

ويمكن الاعتماد على أدوات تقييم رسمية أو أدوات غير رسمية في جمع المعلومات. من الأدوات الرسمية، المقابلات، إجراء موجات عن طريق قوائم الاستقصاء (الاستبانة). أما الأدوات أو الطرق غير الرسمية لجمع المعلومات فتشمل الملاحظة، الأحاديث غير الرسمية، وزيارة المواقع.

وقد تتطلب بعض أسئلة التقييم أدوات معينة تساعد على تجميع معلومات كمية مثل الترقيم، والترتيب ومعلومات التصنيف، وقد تحتاج أدوات لجمع معلومات نوعية مثل استطلاع الرأي حول جانب معين من جوانب المشروع. أو أحاديث الناس ورواياتهم، أو تدوين مشاهدات.

وتوضح القائمة التالية مختلف هذه الأدوات وتصنيفها.

قائمة

أنواع الأدوات ووصفها وتصنيفها

- 1- **الإستبانة** : قائمة أو مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً حول موضوع معين يتم الإجابة عليها من جانب مجموعة معينة من المستفيدين أو الأطراف ذات العلاقة الأخرى.
- أداة رسمية ، وكمية.
- 2- **المقابلات** : عبارة عن مجموعة من الأسئلة (قد تكون محددة مسبقاً أو لا) حول موضوع أو قضية معينة توجه لفئة معينة، وتتبع بأسئلة إضافية ومحادثة. وقد تضم المقابلة أسئلة مغلقة (كمية).
- رسمية ، ونوعية.
- 3- **اختبار المعرفة / المهارات** : مجموعة من الأسئلة تحدد مستوى المعارف أو المهارات لدى فئة معينة من المشاركين في المشروع.
- رسمية ونوعية.
- 4- **المجموعة الخاصة Focus group** : تجرى مناقشة محدودة مع مجموعة صغيرة تختار لمناقشة موضوع معين.
- رسمية وكمية.
- 5- **نموذج التقييم** : مجموعة معينة من الأسئلة تحدد وجهات ورؤية المشاركين واتجاهاتهم وفهمهم بمجرد انتهاء أنشطة المشروع.

- غير رسمية ، ونوعية.
- 6- **الزيارة الميدانية** one-site visit: هي عبارة عن مزيج من المشاهدات والمقابلات التي تجرى في بيئة المشروع.
- غير رسمية، ونوعية.
- 7- **سجل النشاط** activity log : وهو عبارة عن تقرير يعده المسئولون عن الأنشطة اليومية للمشروع.
- رسمية وكمية.
- 8- **ملاحظات مشاهدة** : وهي عبارة عن ملاحظات تدون خلال المشاهدة عما يلاحظ من خلال السلوك المدون أو غير مدون.
- أداة غير رسمية، ونوعية.
- 9- **التوثيق** : عبارة عن السجلات الإدارية لأنشطة المشروع، مثل التقارير، والمذكرات ومحاضر الجلسات.
- أداة غير رسمية كمية أو غير كمية.
- 10- **أحاديث وروايات مسجلة**: وهي عبارة عن ما يروى أو يسمع عن المشروع، ومن خبرات التعامل، أو وصف الأفراد سواء كانوا مستفيدين أو مشاركون أو عاملون بالمشروع.
- غير رسمية ، نوعية .

كيف تختار أدوات التقييم :

- 1- قم بمراجعة أسئلة التقييم وأنشطة المشروع.
- 2- أكمل مصفوفة أدوات التقييم رقم (1) لاحقاً.
 - ادخل أسئلة التقييم في العمود الأول.
 - فكر في المعلومات التي ستحتاجها للإجابة على هذه الأسئلة.
 - راجع الأدوات المطلوبة لتجميع المعلومات الضرورية للإجابة على كل سؤال.
 - حدد ما إذا كانت الإدارة (الوسيلة) متاحة أم تحتاج إلى تعديل لتطويرها.
 - فكر في المعلومات التي يمكن تجميعها باستخدام كل أداة، فقد تستخدم أداة معينة للتعامل مع أكثر من سؤال.
- 3- ناقش مصفوفة الأدوات مع فريق التقييم وإدارة المشروع.
- 4- تعرف أكثر على كل أداة مختارة، وتأكد من وفرة الموارد الداخلية: الوقت والمهارات والميزانية).
- 5- أبحث عن موارد خارجية ومصادر للمعرفة إذا كانت الموارد الداخلية غير كافية.

الخطوة السابعة : تحديد مصادر التقييم

يقصد بمصادر التقييم المواد والموارد البشرية اللازمة لمعاونتك في تجميع المعلومات، وتشمل السجلات والوثائق والمستندات، وكذلك المشاركون في المشروع، والعاملون. ويجب أن تتضمن خطة التقييم تحديد هذه المواد والمستلزمات، والموارد البشرية، مع شرح كيف ومتى ستحتاج لها.

ولتحديد مصادر التقييم، فانت محتاج إلى مراجعة أدوات التقييم المطلوبة لإجراء التقييم، وإن تقرر لمن سيتم توفير هذه المواد.

الخطوة الثامنة : وضع ميزانية التقييم :

في الواقع يمكن أن تكون عملية التقييم مكلفة، خاصة إذا استهدفت الوقوف على مختلف مراحل وعمليات ونتائج وآثار المشروع. ويجب تقدير الميزانية بشكل واقعي، وكفاء ويمكن إدارتها وأن تكون منتجة. وفي بعض الأحيان تكون ميزانية التقييم محددة، وبالتالي عليك كمقيم أن تعدل من الأنشطة ومن الميزانية الموضوعية. لكن في أحيان أخرى قد تحتاج إلى وضع ميزانية خاصة.

كيف تحدد ميزانية التقييم ؟

أ- إذا كانت الميزانية محددة مسبقاً في نفقات المشروع، فإنك قبل تخطيط التقييم ستحتاج إلى :

1- تحديد مصدر التمويل ووسيلة الاتصال بالمسئول.

- 2- معرفة مدى مرونة الميزانية من عدمه.
 - 3- ناقش تفاصيل التقييم مع مديري المشروع أو الممولين، وحاول التوصل إلى توافق حول الغرض من التقييم، ونطاقه، والنتائج النهائية التي تتناسب مع الميزانية.
 - 4- رتب الأنشطة الأساسية في عملية التقييم التي يمكنك انجازها لتلائم مع الميزانية.
 - 5- حدد الأنشطة والأدوات ومصادر المعلومات التي لن تضيف تكاليف أكثر.
 - 6- حضر قائمة بالبنود التي ستناقش مع المسؤولين والتي لا يمكن تغطيتها بالميزانية المقترحة.
 - 7- قم بإعداد خطة التقييم على أساس العناصر التي تم الاتفاق عليها، والأولويات والمناقشات.
- ب- إذا لم تكن الميزانية محدد سلفاً، فعليك أن تقوم بإعدادها وفقاً لما يلي:
- 1- حدد مصادر التمويل.
 - 2- حدد أقصى ميزانية متاحة.
 - 3- ضع خطة التقييم.
 - 4- قم بإعداد الميزانية موزعة على البنود والخطوات وتكلفة كل بند ومتطلباته والزمن اللازم.

الخلاصة :

في هذا الجزء تم دراسة، الخطوة الأولى عن كيفية إعداد خطة تقييم المشروع، وتم توفير أهم المعارف والمفاهيم المستخدمة، وعرض بعض التدريبات لإكساب الطلاب مهارات إعداد الخطة والميزانية وصياغة الأسئلة وأنواع ومصادر البيانات وأدوات جميع البيانات.

وبنهاية هذا الجزء فإن الطالب يجب أن يكون ملماً بما يلي :

- كتابة وصف للمشروع.
- صياغة غرض التقييم.
- تحديد الأطراف ذات العلاقة والمستفيدة من المشروع.
- اختيار نوع التقييم المناسب.
- اختيار أدوات التقييم.
- تحديد مصادر التقييم.
- وأخيراً وضع الميزانية اللازمة لتمويل عمليات التقييم.

(تدريب عملي) :مسودة خطة التقييم

الآن أصبح بإمكانك أن تقوم بالخطة الأخيرة في هذه المرحلة وهي تصميم مسودة أولية لخطة تقييم المشروع باستخدام النموذج التالي، هذه الخطة ستجعل مهمة الاتصال مع المهتمين بالداخل والخارج أسهل عندما تدعوهم للمساهمة في عملية التقييم. ويجب أن تكون خطة التقييم بمثابة "وثيقة عمل" أي خطة عمل، وإن كان من المناسب مراجعتها بين الحين والآخر. كما بإمكانك الاعتماد على هذه الخطة عندما تنتهي من كل مراحل التقييم وتبدأ في إعداد التقرير النهائي على ما سيأتي بيانه.

نموذج خطة التقييم : يمثل نموذج خطة التقييم الكاملة أداة إدارية يمكن استخدامها لرصيد أنشطة المشروع، وتوضح ما يحدث من تقدم، واتخاذ القرارات حول التغيير والتطوير المقترح، وإعداد تقريرك النهائي.

غرض المشروع Project Goal

يعتبر الغرض جملة عامة حول ما تسعى لإنجازه من وراء التقييم، ويمكن أن يساعد تحديد الغرض على تحديد توجيهات الأنشطة ويساعد على التركيز طوال أعمال التقييم. فعلى سبيل المثال يمكن أن يكون غرض الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام هو: توفير الرعاية المتكاملة لليتامى وأسره، وتحسين مستوى معيشتهم وتمكينهم من سبل الحياة الكريمة.

والآن جاء دورك، ما هي الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها؟

-2

-1

الأطراف ذات العلاقة :

تمثل الأطراف ذات العلاقة جميع الأفراد والمؤسسات الذين تربطهم علاقة ما أو المهتمون بالمشروع. وتشمل الأفراد والمؤسسات التي تتخذ القرارات في المشروع كأداة والمديرين، أو الذين يتأثرون بأنشطة المشروع. وفي مثالنا يمكن حصر الفئات ذات العلاقة في الأطفال اليتامى وأسرهـم.

مجلس الإدارة والعاملين والمديرين:

المتبرعون.

الحكومة.

فمن هم الفئات ذات العلاقة بمشروعك ؟

.....

أ: حدد فهم الفئات التي يمكن أن تشارك في عملية التقييم :

.....

ب: حدد الفئات التي ستحتاج إلى معلومات حول نتائج هذا التقييم:

.....

مخرجات المشروع Project Outcomes:

تعرف المخرجات على أنها التغييرات أو الآثار التي تحدث على حياة المشاركين في المشروع والأطراف ذات العلاقة كنتيجة لعلاقتهم به. ونظراً لأن مخرجات المشروع يمكن أن تظهر على مراحل، فقد يكون من المناسب أحياناً تقسيمها إلى 3 أنواع: مخرجات في الأجل القصير (كالمنتجات أو الخدمات) ومخرجات في الأجل المتوسط (وتعرف بالنتائج متوسطة الأجل)، تم مخرجات في الأجل الطويل. فعلى سبيل المثال يمكن تقسيم مخرجات جمعية رعاية اليتامى على النحو التالي :

- 1- مخرجات حالية : توفير خدمات الرعاية الأسرية لليتامى.
- 2- مخرجات متوسطة الأجل (نواتج outcomes) : اعدادهم وتأهيلهم لحياة كريمة وتمكينهم من إعانة أنفسهم وأسرهم.
- 3- مخرجات طويلة الأجل (الآثار Impact) : تحقيق التكافل الاجتماعي وإدماج اليتامى في المجتمع والمشاركة فيه. وتشمل مخرجات أي مشروع عناصر أخرى مثل :
 - تزويد المشاركين في المشروع بمهارات ومعارف معينة (كما في مشروعات التدريب والتأهيل والتعليم).
 - تزويد المجتمع بمنتج محلي عال الجودة، أو توفير خدمات سكنية.
 - تغيير في السلوك والقيم حول قضية معينة.
 - توفير فرص عمل للشباب والشابات.
 - تحسين ظروف معيشية معينة، أو علاج مرض معين..
 - تحقيق السيولة المرورية ، وإزالة الاختناقات المرورية، ورفع الإنتاجية لشكان المناطق، وتحسين جودة الحياة لهم.

ما هي المخرجات المتوقعة تحقيقها خلال حياة مشروعك، أو بعد الانتهاء منه
؟ (حدد المخرجات الحالية وقصيرة الأجل).

.....
.....

1- ما هي المخرجات المتوقعة من مشروعك في خلال من 3 شهور إلى 6
شهور بعد الانتهاء من إقامة المشروع والتي ترتبط بأنشطة المشروع ؟
(المخرجات متوسطة الأجل).

.....
.....

2- ما هي المخرجات المتوقعة من مشروعك ممثلة فيما سوف يحدثه
المشروع من آثار على المجتمع وعلى حياة الأفراد المشاركين
والمستفيدين وسكان المنطقة عموماً؟

.....
.....

الفصل السادس

تنفيذ خطة التقييم

من المفترض أن تسفر المرحلة الأولى عن إعداد خطة تفصيلية لإتمام عملية تقييم المشروع / الشركة، وتتضمن عملية التنفيذ عدة خطوات عملية نوجزها فيما يلي :

1- تشكيل فريق عمل إعداد التقييم

2- الحصول على الدعم والمساندة من الشركة.

3- تحديد قيم وأخلاقيات عملية التقييم.

4- تحديد مؤشرات التقييم.

5- إعداد وتطوير أدوات التقييم.

6- تجميع المعلومات والبيانات.

بانتهاؤ هذه الخطوات يتوفر لدينا كافة البيانات والمؤشرات اللازمة للتقييم ورصد الإنحرافات، وإجراء أي تحليل لجوانب الأداء والعمليات والآثار.

الخطوة الأولى

تشكيل فريق عمل إعداد الخطة

بمجرد الإنتهاء من مسودة خطة التقييم للمشروع / الشركة يكون بالإمكان الآن بدء العمل الفعلي في عملية التقييم، والتي يلزمها بداية تشكيل فريق عمل

مسئول عن تنفيذ مختلف خطوات التقييم بما فيها تحليل البيانات التي هي أساس المؤشرات الدالة على مستويات الأداء أو العمليات أو النتائج والآثار .

ويتضمن التشكيل الأمثل لفريق العمل من عدد يتراوح بين 3-6 أشخاص من العاملين بالشركة - إضافة إلى مدير الشركة أو أحد القيادات الإدارية من المستوى الإداري الأول، إضافة إلى عدد محدود (2-3) من الأطراف ذات العلاقة والمهتمة بالمشروع / الشركة.

ولعلك الآن في حاجة للاستفادة من القائمة التي تتضمن الأطراف ذات العلاقة والتي تم إعدادها في مرحلة إعداد خطة التقييم لاختيار أهم هذه الأطراف أو أكثرهم اهتماماً بتقييم المشروع، مثل الممولين، أو المستفيدين من مخرجات المشروع (المستهلكون مثلاً أو سكان المنطقة) لكن ما هي المهام التي يمكن لفريق العمل أن يقوم بها؟

يتولى مديرالتقييم قيادة الأعمال ويتلقى من فريق العمل الدعم والمساندة أثناء عملية التقييم وخاصة في تنفيذ المهام التالية :

1- مراجعة التقدم والإنجازات التي تحققت، الأمر الذي يتوقف على طبيعة المشروع / الشركة محل التقييم (حجم المبيعات - النصيب السوقي).

2- تقديم النصح والمساعدة أثناء جمع المعلومات والبيانات ورصد مؤشرات الأداء اللازمة للتقييم.

3- تقديم حلول للقضايا التي سيتم طرحها أو أية مشاكل تواجه عملية التقييم، مثل تسهيل الحصول على البيانات، توفير السجلات والمستندات وغيرها من التسهيلات.

4- المشاركة في استخدام نتائج التقييم وتحليلها بما يساعد على إعداد التقرير النهائي لاحقاً.

وعلى المسئول عن عملية التقييم بعد تشكيل فريق العمل، أن يعقد بعض الاجتماعات التمهيدية، ويدعو لها الأطراف المستفيدة وذات العلاقة للمشاركة، ويشرح لهم المهام والأدوار المنوطة بهم، والوقت المتاح لإنجاز المهام خاصة عمليات الإطلاع على السجلات والنشرات والقوائم المالية.

بعد تشكيل فريق العمل وعقد الاجتماع التمهيدي لتوزيع المهام، يجب تؤخذ بعض المسائل في الاعتبار كما يلي :

1- في البداية: يجب أن يقوم فريق العمل بمراجعة ومناقشة المسودة الأولى لخطة تقييم المشروع / الشركة، ويجب أن يكون هناك توافق عام حول :

- تعريف ماذا يعنى نجاح المشروع : رضا العملاء، مستوى معين من الأرباح.

- تعريف مصطلحات التقييم : ومن أمثلتها العمليات، الأنشطة المخرجات، المدخلات الآثار. والتي سبق توضيحها في الأجزاء الأولى من هذه المادة.

فالعليات تضم مجموعة من الإجراءات أو الأفعال اللازمة لانجاز كل مرحلة من مراحل أعمال المشروع. والمدخلات هي ما يلزم من مواد وعناصر إنتاج لإجراء العليات والأنشطة، أما المخرجات فهي ما يترتب على المشروع/الشركة من ناتج سواء كان سلعة أو خدمة، أما الآثار فتذهب إلى أبعد من المخرجات حيث تشمل النتائج التي يحدثها المشروع/الشركة ككل أو التغيرات التي تحدث في البيئة بعد إقامة الشركة.

- التعرف على الغرض من التقييم والقيم التي يعمل في إطارها المشروع.
- توقعاتهم من عملية التقييم والنتائج النهائية منه.

- التأكد من توفر المهارات والمتطلبات اللازمة لإنهاء عملية التقييم.

2- أما أثناء جمع المعلومات فيجب التأكيد على أن بعض أعضاء فريق العمل أو كلهم سوف يكونوا على اتصال بشكل دوري للإسهام في أنشطة التقييم أو لإبداء الرأي والاستفادة من خبراتهم.

3- وفي النهاية وبعد أن يتم تجميع البيانات والمؤشرات سوف يشارك الجميع في مراجعة ومناقشة النسخة الأولية من النتائج، واستكمال تفسيرها وتقديم توصياتهم.

أمثلة لبعض المهارات المطلوبة في فريق العمل.

- فهم المفاهيم والمصطلحات وطرق التقييم.
- القدرة علي اجراء البحوث التطبيقية (دراسة الحالة).
- تجميع البيانات وتحليلها.

- تفسير النتائج، بمعنى أن انخفاض حجم المبيعات أو مؤشر الربحية لا بد من فهمه في إطار المحددات الداخلية والخارجية لنشاط الشركة.

الخطوة الثانية :

توفير الدعم المؤسسي والتنظيمي

يعنى ذلك أن التقييم لا يمكن أن يتم بنجاح سواء كان تقييم داخلي أم خارجي دونما مساندة ودعم من داخل الشركة، حيث تحتاج عملية التقييم إلى مناخ من التعاون من جميع الأطراف، بل تحتاج أيضاً إلى الدعم المالي والفني. فلا يمكن انجاز المهمة دونما تفهم وتقدير من الإدارة العليا وكافة العاملين.

ولعل في ذلك ما يميز تقييم المشروعات عن غيرها من الأعمال والأنشطة الخاصة بممارسة الأعمال مثل دراسات الجدوى، حيث أنك في تقييم المشروعات سوف تحتاج إلى الاقتراب من العاملين والمسؤولين بالإدارات المختلفة وكذلك بالإدارة العليا لطلب المعلومات ومتابعة الأنشطة وحل المشكلات.

أمثلة للدعم المؤسسي المطلوب للتقييم :

- دعم إداري : توفير الموارد والمساعدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتحديات التي تواجه عملية التقييم، إضافة إلى دعم استخدام نتائج التقييم.
- دعم من العاملين الآخرين، ذلك أن تنفيذ عملية التقييم معنية بأداء العاملين ومن ثم فالمقيم على اتصال مباشر بالعاملين بالشركة.

- توفر مناخ من الثقة : التقييم يتعلق في النهاية بأداء الشركة لكن ذلك مرتبط بمباشرة بأداء العاملين وأداء الإدارة وانجازاتهم، لذلك فقد يسبب التقييم حساسية بعض الإدارات أو الأفراد. ومن ثم فإنه بدون مناخ من الثقة والتفهم لأهمية التقييم لإصلاح مسار العمليات، لن يحقق التقييم أهدافه.
- دعم فني : تحتاج أعمال التقييم إلى استخدام السجلات والمستندات والإطلاع على البرامج أو استخدام التسهيلات الموجودة بالشركة لتطوير الأدوات وجمع البيانات وتحليلها، واستخدام وسائل الاتصال المتاحة في الشركة.

كيف تزيد من الدعم المؤسس / التنظيمي ؟

إن أفضل طريقة لكسب تفهم ودعم العاملين بالشركة هي إطلاعهم على غرض التقييم وأنشطته والمكاسب التي تحققها الشركة من ورائه. كما أن توضيح المزايا والمنافع التي ستحققها الشركة من جراء التقييم يعد مسألة هامة، حيث يبين للعاملين أهمية تحسين مستويات الأجور أو إجراء توسعات أو اكتساب سمعة طيبةالخ.

والحقيقة أن التقييم يستهدف ذلك وأكثر، حيث توجد علاقة بين مستوى الأداء والمكافآت، كما أن الحصول على مزيد من التمويل وإجراء توسعات لأنشطة الشركة مرهون بمستوى الأداء الذي تحدده نتائج التقييم، إضافة إلى تحسين بيئة العمل وإدخال برامج تدريبية.

معنى ذلك أن خلق بيئة معرفية وتعليمية حول عملية التقييم تساعد في كسب ثقة الإدارة والعاملين، كما أن توضيح غرض التقييم واستخدامات نتائجه في تدعيم موارد المشروع وتحسين أوضاع العاملين أمر هام، حيث يساعد على نشر وإشراك كل العاملين فيما تم التوصل إليه من نتائج، ومن ثم كسب ثقتهم.

الخطوة الثالثة :

تحديد أخلاقيات وقيم عملية التقييم

يواجه فريق التقييم بمجموعة من القضايا الأخلاقية المتعلقة ببيئة عمل الشركة، وبطبيعة عملها، أو قد ترتبط بالمؤسسين أو بسمعة الشركة واستعداداتها لإجراء عملية التقييم، والسياسات التي تتبعها في التسعير أو التعامل مع العملاء. وفي كل الأحوال أنت في حاجة إلى توجيه فريق العمل بهذه المجموعة من القيم أو إعداد دليل لإتباعه خلال مراحل التقييم.

أمثلة على الاعتبارات الأخلاقية المطلوب مراعاتها :

- تجنب إثارة أي خلاف أو تباين في المصالح بين فريق العمل والعاملين بالشركة
- ضرورة توضيح مدى المصداقية في تنفيذ عملية التقييم والكفاءة التي تتمتع بها وكذا فريق عمل إعداد التقييم، ، وعليك أن تتوقع أوجه النقص أو العقبات، وحاول أن تجد حلولاً لها بالتعاون مع الآخرين.
- إدراك أية أخطار قد يفرضها هذا التقييم على كل الأطراف ذات العلاقة وناقش ذلك مع فريق العمل.

- تحري العدالة والمساواة وعدم التحيز في كل مراحل التقييم، وتأكد من أن آراءك الشخصية أو أي من فريق العمل لا تؤثر على أي موضوع ولا تجعل أي شأن اجتماعي يتداخل مع أعمال التقييم ولا يؤثر عليها.

- كن مستعداً للتفاوض والتفاهم عند التعامل مع مختلف الأطراف ذات المصالح وتوقعاتهم .

- مراعاة الوضوح والدقة عند إعداد التقرير ونتائجه، مع شرح القيود الواردة على العمل ومحدداته، واقتراحات التطوير.

أمثلة على الاعتبارات الأخلاقية عند جمع البيانات :

- أهمية إعلام المساهمين في أعمال التقييم والعاملين حول الغرض من جمع البيانات، وكيفية استخدامها في عملية التقييم وكيفية تحليلها.

- أخبر الأطراف ذات العلاقة والعاملين عن كيفية استخدام نتائج التقييم، وأية نتائج سلبية محتملة.

- طمئن المشاركين حول سرية البيانات وخصوصيتها وكيف سيتم حمايتها.

- عند تحليل المؤشرات أو إعداد التقرير تجنب. أية عبارات حساسة أو تعليق شخصي أو الكشف عن هوية الأشخاص.

- أحصل على موافقات مكتوبة عند الاقتراب أو التعامل مع الأطفال أو زيارة مستشفيات أو أية مؤسسات أو مجموعات حساسة بغرض جمع البيانات.
- تفهم ثقافة المشاركين والعاملين واحترم قيمهم قبل أن تتواصل معهم لجمع البيانات.
- من الممكن أن تقدم أية حوافز معلنة للمساهمين، سواء كانوا أفراداً أو أشخاصاً، كأن تعرض لخلفية التقييم ودوافعه، أو تعرض لنتائج التقييم النهائي بعد التوصل إليها كحافز لشحن همم المشاركين.

الخطوة الرابعة:

تحديد مؤشرات التقييم

تعرف المؤشرات على أنها عوامل أو عناصر تقيس مدى تقدم الشركة نحو تحقيق الأهداف أو أي إنجازات أخرى، ولا شك أن تحديد المؤشرات الدالة على مدى تحقيق الأهداف والإنجازات يساعد على تجميع البيانات المفيدة والبحث عن أدوات التقييم المطلوبة ومصادر المعلومات اللازمة.

فإذا كنت تقيس مدى الأرباح التي حققتها الشركة، فإن مستوى الأرباح أو معدل الربح إلى رأس المال يمثل أهم المؤشرات وسوف تبحث عنه في القوائم المالية وخاصة قائمة الدخل لدى قسم المحاسبة أو الماليات داخل الشركة.

لكن المؤشرات قد تكون كمية كما في حالة مستوى الأرباح أو حجم المبيعات أو النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي، كما أنها يمكن أن تكون نوعية أي غير كمية، وعلى سبيل المثال قد يكون المعيار حول رضا المستهلكين وهو مؤشر نوعي.

ويظل بالإمكان الاعتماد على بعض مخرجات المشروع كمؤشرات مثل المبيعات، حجم الإنتاج، الحصة السوقية، وذلك على أساس أنها مؤشرات تساعد في الحكم على مدى تقدم الشركة نحو تحقيق أهدافها. فإذا استهدفت الشركة أن تكون رقم واحد من حيث الحصة السوقية في السوق، فإن نسبة مبيعاتها لإجمالي المبيعات، أو عدد المشتركين في الخدمة لديها تعد مؤشرات على قدرتها على الاقتراب من الهدف.

كيف تحدد / أو تختار مؤشرات التقييم:

تجدر الإشارة إلي أن عملية التقييم تتنوع من نشاط إلي اخر ، وتتباين داخل النشاط الواحد حسب نوع التقييم المطلوب ، ولذلك تتباين المؤسسات التي تجري عمليات التقييم وتتعدد انواع التقييمات ومن ثم الشهادات التي تمنحها تلك المؤسسات أو الهيئات .

- 1- إذا كان التقييم عاماً فعليك بمراجعة أهداف المشروع، ثم فكر في المعلومات والأدلة التي تحتاجها لشرح الانجازات في كل هدف.
- 2- راجع أسئلة التقييم وفكر في المعلومات اللازمة للإجابة عليها.
- 3- راجع أنشطة المشروع وأبحث عن أي عنصر قياس يدل على تقدم ونجاح هذه الأنشطة (الإنتاج - المبيعات - المخزون).

4- راجع مخرجات المشروع المتوقعة، وفكر في المعلومات والأدلة التي تؤكد على أن هذه المخرجات قد تحققت، أو أن الجهود التي تبذل للوصول إلى هذه المخرجات تتم بصورة جيدة

5- راجع مخرجات ومنتجات المشروع وحدد كيف يمكن الحصول على مؤشرات تدل على نجاح المشروع وتقدمه نحو الأهداف، ومدى ما تحقق من نجاحات.

6- حدد أي دليل يدل على الإنجاز كما في حال النسب المالية الدالة على الموقف المالي والربحية أو السيولة.

إذن فإن مؤشرات الأداء تمثل أدلة على الأداء العام أو دليلاً على الإنجاز في مجال معين، أو وسيلة للحكم على المشروع والإجابة على تساؤلات حول المشروع ومدى تحقيق الأهداف أو الاقتراب منها أو باتجاهها.

وتتعلق المؤشرات إما بالأنشطة - العمليات، الأهداف، الإنجازات - أو النتائج والمخرجات، وقد تمتد كما نعلم إلى الآثار أي النتائج متوسطة وبعيدة المدى.

وفي أحيان كثيرة سيطلب منك التقييم بشكل محدد ومن ثم ستعرف ماذا ستقيم وما هو المؤشر المناسب، أما إذا تعددت المؤشرات بصورة قد تربك عملية التقييم فيجب أن تتم مراجعتها واختيار الأهم والأقرب إلى المرحلة أو الهدف من التقييم والأسئلة المطروحة.

أمثلة على مؤشرات التقييم (كمية ونوعية) :

- حجم المبيعات
- نسب الربحية
- رضا المستهلكين
- النصيب السوقي

- النسب المالية
- الإنتاجية
- معايير الجودة
- دوران العمل

الخطوة الخامسة:

إعداد وتطوير أدوات التقييم

كما ذكرنا في الجزء الأول فإن فريق التقييم بإمكانه البحث في مختلف مصادر المعلومات المتاحة واستخدام أي أدوات ممكنة للحصول على المعلومات واستخدامها في التقييم، إن ذلك سوف يقلل الوقت والتكاليف التي تستغرقها عملية التقييم وتجعل من السهل إدارة عملية جمع المعلومات والأدوات.

وتوجد في أي شركة بعض مصادر المعلومات كجزء من المنظمة أو عمليات المشروع، وتشمل التقارير التي تعدها الإدارة للعرض على مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية أرفعها لأي جهة مسؤولة، كذلك يمكن الرجوع إلى قاعدة البيانات الموجودة، والتقارير المالية، والمستندات وغيرها من محاضر الجلسات، والتقارير الدورية، والخطابات وغيرها، ومن الواجب على فريق التقييم أن يحدد هذه المصادر، ويقارن المعلومات التي يمكن الحصول عليها من هذه المصادر في مقابل المؤشرات المقترحة وما إذا كانت تفي بالغرض وكيف يمكن استخدام هذه المعلومات.

كذلك من الممكن مراجعة الأدوات التي استخدمت في اي عمليات تقييم أو بحث سابق أو أنشطة التقييم للمشروع (مثل نماذج التقييم، استبانة المسح) والتي يتم تعديلها وإعادة استخدامها.

تطوير أدوات التقييم :

تشمل خطة التقييم التي تم إعدادها على جدول أدوات التقييم التي تبين الأدوات التي تحتاجها لجمع البيانات والمعلومات والأدوات التي يجب تطويرها.

يتم مراجعة هذا الجدول والتأكد من جدواه وانه من الممكن استخدامه وتوظيفه في عملية التقييم.

كذلك يجب مقارنة الأدوات المطلوبة مع المعلومات التي تم تحديدها والتي تصف وتحدد أدوات التقييم بشكل رسمي وغير رسمي.

كيف يمكن تطوير أدوات التقييم :

1- توجد أكثر من طريقة لتطوير أدوات التقييم، ويمكن طلب المساعدة في هذا المجال من أحد المتخصصين أو الخبراء في مجال إجراء بحوث التطوير وتطوير الأدوات. لكن بصفة عامة فإن أهم الأدوات اللازمة لجمع البيانات هي : الاستبانة المقابلات، طرق إجراء المسوح، ويتم استخدام واحدة من هذه الأدوات.

فإذا افترضنا انه قد وقع الاختيار على تصميم استبانة لقياس مدى رضا العملاء في مشروع تجاري له عملاء يترددون عليه، فإنك تحتاج إلى ما يلي :

1- التعرف على كيفية تفريغ البيانات التي سيتم تجميعها والمهارات أو التخصصات المطلوبة لتصنيفها والتعامل معها وتحليلها.

2- راجع اللغة التي كتبت بها قائمة الاستقصاء (الاستبانة) أكثر مرة مع فريق التقييم للتأكد من أنها تتضمن كافة المعلومات التي تحتاج الاستقصاء عنها.

3- راجع اللغة التي كتبت بها قائمة الاستقصاء، وتأكد أنها مفهومة ومحددة ولا تثير أي تساؤلات، حتى لا تحصل على إجابات لا تريدها.

4- اقرأ بعناية التعليمات والتوجيهات الموجودة في بداية الاستبانة وتأكد أنها تغطي كافة الجوانب وتعطي توجيهات تفصيلية حول كيفية تعبئة الإستانة والإجابة على كل الأسئلة.

5- لا مانع من إطلاع أحد الخبراء على الاستبانة لمراجعتها، وإعطاء أي ملاحظات عليها وتعديلها بما يحقق الغرض من التقييم.

6- ينصح دائماً باختبار الاستبانة على مجموعة صغيرة من العملاء للوقوف على أي ملاحظات أو استفسارات.

الخطوة السادسة :

إدارة عملية تجميع البيانات

تعتبر عملية إعداد وتطوير الأدوات، وكذلك عملية جمع البيانات أكثر خطوات تنفيذ التقييم استهلاكاً للوقت. صحيح أن بيوت الخبرة لديها نماذج محددة ومطورة ويمكن استخدامها مع بعض التعديلات الطفيفة عند إجراء تقييم لشركة ما. لكن غير المتمرس أو المسئول الجديد عن عملية تقييم الأداء سيجد نفسه دائماً عند نقطة الصفر، وعليه أن يبدأ كل خطوة من أولها، وأن يطور لشركته وعملائها نماذج وأدوات تقييم خاصة.

كيف يمكن أن تدير عملية جمع البيانات ؟

قد تحتاج في سبيل تطوير أداة خاصة بشركتك إلى إجراء ما يعرف بطريقة جمع البيانات بطريقة انتقائية، التي تعني التركيز على الأولويات الخاصة بالشركة والتي يشترك فيها من فريق العمل الأطراف المستفيدة أو ذات العلاقة الذين لهم أولوية، مثل الممولين، أو المسئولين بالجهة الحكومية التي طلبت التقييم أو المسئولين في سوق المال.

كذلك بإمكانك أن تعتمد على خبراتك وتركز على الأنشطة الهامة والمؤشرات الدالة مباشرة على الأداء. ويمكن استخدام المصفوفة التالية لاختيار البيانات التي يجب تجميعها.

أولويات ترتيب جمع البيانات

تحديات جمع البيانات				
صعبة	محتملة (ممكنة)	سهلة		
(2) احتياطي	(2) تستحق	(3) يتم تجميعها بالتأكيد	عالية	أولويات

الأطراف والمهتمين	متوسطة	(2) تستحق	(1) ممكن إذا توفر الوقت	(1) ممكن
	منخفضة	(1) ممكن	(1) ممكن	(0) يتم تجاهلها

ويشير الجدول إلى أنه إذا كان من السهل الحصول على المعلومات ولها أولوية عالية فإن البيانات يجب تجميعها (الجانب الأعلى من اليمين).
وأما إذا لم تكن المعلومات واضحة وليس لها مصدر متاح، أو أنها أداة غير مهمة ولها أولوية منخفضة، فإنه يجب إعادة النظر في أهميتها ومنافعها، أو يتم تجاهلها تماما. (الجانب الأيسر السفلي).

توجد مجموعة من الاعتبارات عند تجميع البيانات :

- يجب أن يكون لديك آلية جاهزة لضمان استمرارية جمع البيانات وترتيبها بأسرع ما يمكن.
- كما يمكن إجراء تقدير مبدئي للوقت الذي سوف تستغرقه عملية جمع البيانات، والمهارات المطلوبة لتحليلها وتفسيرها حتى يكون فريق العمل جاهز متى توفرت البيانات وتم تجهيزها. (سيتم شرح هذه الخطوة لاحقاً).
- تشكل بعض الشركات أو المؤسسات فرق عمل داخلية لتجهيز البيانات والمعاونة في إعداد المؤشرات ، وتقديم المساعدة للجهة الخارجية المسؤولة عن عملية التقييم .

كيف يمكن التأكد من دقة البيانات ؟

بداية يجب أن يكون لديك في فريق العمل أشخاص مدربون على عملية جمع البيانات وخصوصاً من العملاء، وإلا فسوف يكون من مهامك تزويدهم بالمهارات والتعليمات اللازمة لذلك. ويمكن إعداد دليل صغير حول كيفية استخدام الأدوات التي تم تطويرها حديثاً، ويتم إرفاقه مع ملخص خطة التقييم والأهداف. ويجب أن تستمر في التواصل مع المسؤولين عن تجميع البيانات خاصة الميدانية، والتأكد من أن مهمتهم واضحة. وإذا كان لديك أكثر من مساعد يستخدمون نفس الأداة لجمع البيانات، تأكد من أنهم سيعملون على نفس النسق ودون تعارض أو تباين في الفهم واستخدام أدوات جمع المعلومات.

وإذا كانت الوسيلة المستخدمة أجهزة صوتية أو شرائط تسجيل، كما في حالة المقابلات الشخصية أو المقابلات عبر الهاتف، وتريد نقل المعلومات، يجب أن تزود المسئول بتفاصيل العمل وكيفيته، وضرورة نقل الحوار حرفياً، وكلمة كلمة، وليس مجرد تلخيص للحوار.

الانتهاء من المرحلة الثانية :

بانتهاؤ هذه المرحلة، نكون قد تعرفنا على ما يلي :

1- تشكيل فريق العمل :

وهذه سمة مميزة لتقييم المشروعات حيث أن العمل الفردي فيها لا يغطي كافة الأنشطة.

2- تجميع المهارات اللازمة :

حيث أن تقييم المشروعات يحتاج في مرحلته التنفيذية إلى خبرات متنوعة في إعداد الأدوات، وتجميع البيانات والتواصل مع الآخرين وإجراء اللقاءات، وتحليل البيانات.

3- كسب دعم المنظمة :

على العكس من دراسات الجدوى يجرى تقييم المشروعات على رأس المشروع كما أن هناك سوء فهم وحذر من جانب الإدارة والعاملين حول الغرض من التقييم، لذلك فإن كسب ثقة ودعم المنظمة من الأهمية بمكان. كذلك فإن جمع البيانات والمعلومات في حالات كثيرة يحتاج إلى التواصل مع أفراد الإدارة أو العاملين، وبالتالي فإنه بدون دعمهم لن يتمكن فريق التقييم من جمع البيانات.

4- فهم أخلاقيات تنفيذ التقييم :

هناك عدة مبادئ وقيم يقوم عليها تقييم المشروعات، مثل الحياد، الأمانة، السرية، الموضوعية، احترام بيئة وثقافة المنظمة، وخصوصية البيانات.

5- استخدام خطة التقييم :

تمثل خطة التقييم بمثابة خريطة طريق، أو المرشد، عليك بمراجعتها وتعريف فريق العمل بها للإهداء بها أثناء العمل.

6- تحديد مؤشرات التقييم :

قد تكون مؤشرات الأداء المالي سهلة ودارجة، مثل معدل دوران رأس المال والربح وعائد الملكية والنسب المالية وحجم المبيعات والنصيب السوقي. لكن تحليل العمليات في كثير من الشكايات والمؤسسات قد يتضمن جوانب فنية ومتخصصة، فأنت عندما تقيم المعايير الصحية والنظافة في مطبخ أو مطعم أحد الفنادق لابد أن تكون ملماً بالخطوات والإجراءات والعمليات وأساليب حفظ الطعام وغيرها من المتطلبات الصحية والمعايير الواجب توافرها كما في نظام التحليل العشوائي لنقاط التحكم الحرجة .

Hazard Analysis Critical Control Point.(HACCP)

7- متابعة أنشطة المشروع :

وإذا ما ظللنا في تقييم نظام حفظ الطعام في الفنادق، وهو منشأة تجارية تهدف للربح وتحتاج إلى تقييم عمليات تراكمي، خاصة فيما يتعلق بإعداد وتقديم الطعام ، سواء كأحد متطلبات الترخيص أو للحصول علي شهادة دولية للجودة ومراعاة المعايير القياسية. حيث يوجد في الواقع معايير ومؤشرات قياسية في هذا المجال وهيئات متخصصة في التقييم ومنح الشهادات، ومن أهمها كما ذكرنا HACCP.

كما أن المنظمات الداخلية المهتمة بالنشاط السياحي لديها هي الأخرى معاييرها الخاصة ومتطلبات معينة يجب مراعاتها، ومن ثم فإن التقييم يقوم على معرفة العمليات والخطوات المتبعة في تنفيذ المهام.

عموماً فإن إعداد مؤشرات القياس من المهام الأساسية في تقييم المشروع، حيث أن العمليات تختلف كثيراً من نشاط لآخر، صحيح أن

المشروعات التجارية تتشابه في أهدافها النهائية وهي تعظيم الأرباح أو تعظيم ثروة الملاك، وبالتالي فمؤشرات الأداء المالي يتشابه كثيراً.

لكن تقييم العمليات يختلف بين النشاط الزراعي والصناعي والتجاري وأنشطة النقل، والاتصالات، والسياحة، والفنادق والمصارف وغيرها.

فأنت عندما تقيم العمليات المصرفية في أحد البنوك، تختلف عن تقييم إعداد الوجبات في مطعم أحد الفنادق الكبرى.

عموماً هناك قواعد عامة لتحديد مؤشرات التقييم وذلك على النحو التالي

:

- 1- تحديد أهداف المشروع / أو إحدى العمليات.
- 2- تحديد الأنشطة الرئيسية اللازمة لتحقيق ذلك الهدف أو إنجاز إحدى العمليات.
- 3- طرح أسئلة التقييم.
- 4- إختيار المؤشرات المناسبة للإجابة على أسئلة التقييم.

7- طرق حفظ المعلومات

تعد متابعة أنشطة المشروع خطوة أساسية في تنفيذ التقييم، كما ان المتابعة والرصد تؤكدان على أن الأنشطة قد تم تنفيذها بطريقة سليمة وفي الوقت المناسب، صحيح أن الآلية تمثل جزءاً من إدارة المنظمة / المشروع، لكنها توفر معلومات أساسية لأي نوع من أنواع التقييم.

وعلى فريق التقييم أن يختار طريقة / آلية معينة لمتبوع وحفظ المعلومات التي تشرح التقدف والإجاز في نشاط معين عبر الزمن. وهناك عدة طرق لذلك:

1- نظام الملفات الإلكتروني لتنظيم كل الاتصالات، والتقارير ومحاضر الاجتماعات، وأي مستندات أخرى يمكن أن تساعد في حفظ متبوع أنشطة المشروع.

2- أرشيف المستندات Document logs ويشمل أرشيف أو سجلات الأنشطة لمتبوع الأحداث والتقدم نحو تحقيق الهدف.

3- التسجيل الإلكتروني وإنشاء مواقع على الشبكة الإلكترونية.

8- الإطلاع على أدوات التقييم السابقة

قد لا تحتاج أن تبدأ العمل من فراغ، فالمطبخ الخاص بالفندق لديه شهادة من هيئة دولية معتمدة وفقاً لنظام HACCP ولا بد أنك ستجد لدي مدير المطعم أو المطبخ سجلاً بخطوات حفظ الطعام واختباره وطرق العناية بالمأكولات وإعدادها وفق أفضل الأساليب وخطوات النظافة، وأساليب منع التلوث، ونقاط الضعف في ذلك.....الخ.

وبالتالي فإنه بإمكانك الرجوع إلى مرحلة الحصول على هذه الشهادة ومعرفة الأدوات التي استخدمت والاستفادة منها.

9- تطوير أساليب تقييم جديدة

هناك دائماً جديد، وأغراض التقييم تختلف حسب الجهة التي تطلب التقييم، فأنت تعرف أسلوب التقييم في حالة طلب تسجيل الأسهم الخاصة بشركتك في سوق الأوراق المالية، لكن عليك أن تطور أساليب تقييم لأي نشاط أو عمليات أو حتى آثار ناجمة عن المشروع.

10- إدارة تجميع البيانات

والأمر هنا يحتاج تصميم نماذج بناء على متابعة ورصد العمليات حتى تجميع بيانات دقيقة تساعدك في تقييم الأداء.

أسئلة الفصل السادس :

1- ناقش العناصر التالية بإيجاز دور فريق التقييم المعاون للقائمين على التقييم ؟

مبيناً دور الأشخاص الذين سيتم تكليفهم من داخل الشركة لمعاونة فريق التقييم؟

2- حدد كيف يمكن إشراك فريق التقييم في عمليات تنفيذ التقييم خلال :

- أ- بداية أعمال التقييم . ب- عند جمع البيانات ج- في نهاية التقييم.
- 3- لماذا تعتقد أن القائمين على عمليات التقييم يجب أن تتوفر لديهم المهارات التالية:
- أ- فهم طرق التقييم.
- ب- تحليل البيانات.
- ج- تجميع البيانات وادارتها.
- د- التفكير التحليلي.
- هـ - إعداد التقارير.
- 4- حدد أوجه الدعم التي يتحصل عليها فريق التقييم من كل من الجهات التالية ، ووضح كيف يمكن كسب دعم هذه الجهات لعمليات التقييم :
- أ- مجلس الإدارة. ب- العاملون. ج- الدعم الفني.
- 4- اشرح بعض الأمثلة على أخلاقيات وقواعد عمل تقييم الشركة وذلك بالتركيز على الجوانب التالية مع بيان أهمية كل جانب:
- أ- تعارض المصالح.
- ب- الأخطاء المتوقعة للتقييم.
- ج- عدم التحيز والعدالة والمساواة طوال مراحل التقييم.
- د- التفاوض.
- هـ - الوضوح والدقة عند إعداد التقرير النهائي.

ز - خصوصية البيانات.

5- حدد أهم المؤشرات الدالة على نجاح الشركة وانجازاتها في المجالات التالية:

ا- مجال الأعمال التجارية.

ب- الخدمات التعليمية.

ج- الخدمات الصحية.

د- الأعمال الخيرية.

استعن بالخطوات الواردة في المذكرات عن كيفية تحديد المؤشرات بأسلوب علمي ،مثل مراجعة أهداف الشركة والمعلومات الدالة على تحقيقها، والأسئلة التي تطرح للحصول على معلومات لازمة للإجابة عليها.

6- اشرح كيف يمكن تطوير أدوات التقييم وكيفية اختبارها؟

7- ما هي أساليب اختيار البيانات التي سيتم تجميعها وكيف تتأكد من دقة البيانات التي قمت بتجميعها.

8- اشرح كيف يمكن ترتيب البيانات بحسب أولوياتها حتي يمكن اعطاء أولوية للبيانات الهامة الممكنة ، واستبعاد البيانات الأقل أهمية صعبة الحصول عليها ؟

الفصل السابع

تحليل وتفسير البيانات

Analyzing inter Preting Data

من الملاحظ أن البيانات لا تتحدث وحدها، ومن ثم فإن إعطائها صوتاً، لابد من تحليلها، ومن ثم تفسير النتائج. وقد تبين من المرحلة الثانية أن تجميع البيانات يمثل خطوة أساسية، لكنها تمثل مجرد حقائق وأرقام تساعد في توجيه فريق التقييم إلى النتائج. وبالتالي فإن المرحلة الثالثة سوف تتعرض لكيفية تحليل هذه الأرقام وتحويلها إلى نتائج، تساعد في الإجابة على أسئلة التقييم وتقديم بعض المقترحات.

وتتطلب عملية تحليل البيانات وتفسيرها، إماماً كاملاً بمهارات معينة خاصة مهارات التحليل الكمي والنوعي للبيانات. من ناحية أخرى فإن تحليل البيانات يمكن أن يبدأ مباشرة بعد تطوير أدوات جمع البيانات التي تم معالجتها في المرحلة الثانية، ومراجعة جدول الأولويات وتجميع البيانات اللازمة وإعدادها بصورة يسهل معها عملية التحليل.

وتشمل عملية تحليل وتفسير البيانات على الخطوات التالية :

- 1- فهم مضمون البيانات الكمية والنوعية.
- 2- إعداد البيانات للتحليل.
- 3- تحليل البيانات.
- 4- تفسير نتائج التحليل.

الخطوة الأولى : فهم مضمون البيانات

تتوقف نوعية البيانات التي يتم تجميعها على أدوات التقييم التي تم تطويرها، حيث من الممكن جمع نوعين من البيانات، كمية ونوعية ومن المناسب التمييز بين هذين النوعين من البيانات.

1- البيانات الكمية Quantitative :

تصف البيانات الكمية الوضع أو الحالة باستخدام الأرقام، وقد تمثل أرقاماً فعلية، مثل عدد العاملين، حجم المبيعات، الخدمات المقدمة، وحدات الإنتاج التي تم إنتاجها... وهكذا.

كما قد تأخذ البيانات الكمية التي يتم تجميعها شكل نسب مئوية أو علاقات بين مفاهيم ومتغيرات معينة، مثل معدل الربحية، نسب السيولة، الإنتاجية، كذلك يمكن أن تأخذ شكل مدى كما في حالة قياس الشعور أو الرضا أو المعرفة أو ترتيب الآراء. ويتم تجميع هذا النوع من البيانات عند إعداد استبانة المسح، أو نموذج تقييم أو اختبار (اختبار المعرفة)، أو أي مخرجات خاصة بالمشروع.

إجمالاً تتمثل أهم صور عرض البيانات الكمية في شكل إجماليات، نسب مئوية، متوسطات، معدلات أو نسب بين متغيرين، أو ترتيب أو تصنيف.

2- البيانات النوعية (الكيفية) Qualitative :

تأخذ البيانات النوعية أو الكيفية شكل كلمات، أفكار، متن، روايات أو شرح للموقف. ويتم تحصيلها عادة عندما يصف المساهمون والمتصلون

بالمشروع وضعاً ما بلغتهم ومفرداتهم وكلماتهم، سواء تم ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي، أو مقابلات، أو مجموعات عمل، كما بالإمكان استخدام وثائق الشركة في الحصول على أية معلومات ذات علاقة بعملية التقييم، ومن أهم هذه الوثائق، محاضر الجلسات، وتقارير المتابعة. وقد سبق وبيننا أنواع البيانات في المرحلة الثانية.

ويمكن عرض نتائج التحليل النوعي بطرق مختلفة، مثل تصنيف الأداء وأنماط السلوك، قائمة بأوجه التشابه أو الاختلاف، تعريفات المناهج والأساليب والاتجاهات وغيرها من أساليب العرض والتقارير بما فيها الروايات.

وعلى الرغم من أن تحليل البيانات الكمية والنوعية يقتضي أساليب ومهارات مختلفة أو برامج، إلا أن نتائج التحليل الناجمة عن كلا النوعين يمكن تجميعها معاً عندما يتم تفسير النتائج والتوصل إلى الخلاصة. فمثلاً عند تقييم برنامج لمحو الأمية (تقييم المخرجات)، بإمكانك جمع بيانات كمية حول قدرات المشتركين عن طريق تصنيفهم وترتيبهم من حيث مهارات القراءة مع بداية البرنامج وإتقانه وفي نهايته، كما بالإمكان جمع بيانات نوعية عن سلوك المشتركين وطريقة التفكير من خلال الملاحظات العامة أو المقابلات الشخصية وسؤالهم عن مهاراتهم وإدراكاتهم عن البرنامج في نهاية.

ويمكن تحليل هذه المعلومات بشكل منفصل واستخدام أساليب مختلفة على أن يتم تجميع التحليل بعد ذلك كي تتبين كيف ساعد البرنامج في محو الأمية، وزيادة مهارات المشاركين في القراءة والكتابة وتحسين قدراتهم على التحصيل.

الخطوة الثانية : إعداد البيانات للتحليل

تتطلب عملية التقييم تصنيف وتكوين وتنظيم البيانات وترتيبها في
فايلات وملفات قبل تحليلها، سواء تمت عملية التصنيف الكترونياً أو ورقية
كيف يمكن إعداد ملف البيانات من أجل التحليل؟

فيما يلي بعض الارشادات اللازمة لإعداد ملفات البيانات :

1- تخصيص ملف لكل نوع من أدوات التقييم، فعلى سبيل المثال ستجد
لديك بيانات حصلت عليها عن طريق الاستبان، وأخرى من خلال
المقابلات، وبالتالي يجب تخصيص ملف لكل نوع من هذه البيانات
لأن لكل أداة دلالاتها.

2- تفرغ البيانات التي تم تسجيلها على أجهزة تسجيل، مع التأكيد على
الشخص الذي سيقوم بالتفرغ أنك ترغب في معرفة ما قاله الذين تم
استقصاؤهم ومقابلتهم حرفياً. لذلك لا يجب تفسير ولا اختصار ما تم
تجميعه من أحاديث.

3- يجب الاستعانة ببرامج تحليل البيانات، فالبيانات الكمية تحتاج إلى
برامج معينة مثل Excel أو برنامج spss (الخدمة الإحصائية للعلوم
الاجتماعية) Statistical Package for the Social Science. وإذا كانت
البيانات متعددة فقد تحتاج إلى برامج أكثر تقدماً لمعاونتك على
التحليل مثل Nvivo ، Xsight ، ولمعرفة المزيد حول البرامج الكمية
يمكن الإطلاع علي الموقع : www.qsrinternational.com

- 4- بعد ذلك يتم إدخال البيانات في برنامج التحليل، وإذا لم تكن مستعداً لإدخال البيانات يمكنك طلب المساعدة من أحد المتخصصين أو أحد أعضاء فريق العمل الذي لديه خبرات في هذا المجال، أو المتطوعين أو الدارسين.
- 5- ابدأ بعد ذلك في رصد نتائج إعداد ومعالجة البيانات بطريقة مناسبة تجعلك قادراً على استخلاص النتائج والمؤشرات، ولعل أنسب طريقة لتصنيف المعلومات والنتائج هو تصنيفها وفقاً لأدوات التقييم، فمثلاً إذا كنت قد ضمنت الإستبانة التي عرضتها على المشاركين في برامج محو الأمية عن مدى رضاهم عن القائمين على البرامج.
- 6- قم بمراجعة الملفات التي تم إعدادها لتجميع البيانات، وراجع عملية إدخال البيانات، وتأكد من أن جميع البيانات قد تم معالجتها وإدخالها.
- 7- حدد البيانات التي لم تستوفي، مثل الأسئلة التي لم يتم الإجابة عنها، إن البيانات الناقصة يجب تصنيفها والتعرض لها عند التحليل.
- 8- جهز نسخة احتياطية Packup من ملفات البيانات واحتفظ بها في مكان آمن.

الخطوة الثالثة : التأكد من دقة المعلومات

بمجرد الحصول على ملفات البيانات وتجهيزها، يجب مراجعتها مرتين بغرض التأكيد على دقتها، قبل البدء في التحليل، حيث أنك ستصدر أحكاماً

بناء على هذه البيانات بعد تحليلها. وكما درسنا في المرحلة الثانية، فإن أول خطوة في تدقيق البيانات هي إعداد جامعي البيانات بالمعلومات والإرشادات المناسبة، وبمجرد أن تتم عملية تجميع البيانات وتصنيفها يمكن التأكد من الدقة. وفيما يلي بعض أساليب مراجعة البيانات الكمية والنوعية والتأكد من وقتها.

كيف تراجع دقة البيانات الكمية ؟

1- راجع الأرقام التي تبدو خارجة عن السياق وغير متسقة، كما في حالة ظهور رقم 124 مثلاً أمام خانة عمر أحد المشاركين أو متوسط الأعمار.

2- تأكد من أن المجموع الفرعي يتسق مع المجموع الكلي، فمثلاً إذا كان عدد أفراد العينة الذين تم اختيارهم وتوزيع استمارة الاستبانة عليهم يبلغ 535 فرداً. وأن عدد المستجيبين تحت سن 21 سنة يبلغ 140 فرداً، وعدد المستجيبين أكبر من 21 سنة يبلغ 360 فرداً، وكان عدد الذين رفضوا الإجابة على هذا السؤال 45، فمعنى ذلك أن مجموع أفراد العينة طبقاً لهذه المجموعات الفرعية يبلغ 545، وهذا لا يتسق مع عدد أفراد العينة البالغ 535 فرداً، وأن هناك 10 أشخاص يجب التأكد من موضعها بين المجموعات الفردية واستبعادها.

3- إذا كان على المستجيبين من أفراد العينة أن يتجاوزوا أحد الأسئلة، فيجب التأكد من دقة ذلك وأنهم لم يقدموا بالإجابة على هذا السؤال (أنظر التدريب التالي). فإذا كان هناك سؤال خاص بالمتزوجين

فقط، فيجب أن تتأكد من أن الذين قد أجابوا عليه هم من فئة المتزوجين من البيان الخاص بالحالة الإجتماعية حتى يتم استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط عند تحليل البيانات.

4- إذا قام أحد المستجيبين باختيار أكثر من خيار أو بديل في الوقت الذي يجب أن يختار واحد فقط فيجب التأكد من استبعاد من التحليل وكذلك يجب صرف النظر عن أي استجابات غير محددة أو غير واضحة أو ليست لها علاقة.

كيف يمكن التأكد من دقة البيانات النوعية ؟

1- تأكد بداية من أن المساعدين والقائمين على توزيع الاستبانة وعقد المقابلات الشخصية قد اتبعوا التعليمات بدقة.

2- تأكد من إدخال كافة البيانات.

3- تأكد من أن أسئلة المقابلات الشخصية لم تكن إيحائية أو تقود إلى إجابة معينة، فعلى سبيل المثال لا يجب أن تتضمن الأسئلة ما يلي :
ما الذي تقصده بذلك؟ وهذا مثير، هل يمكن أن تخبرني بالمزيد؟
هل حقيقي أنت تؤمن بذلك؟ وهل يمكن أن تعطيني إجابة أفضل؟

4- بالنسبة للأسئلة التي تم تفرغها أو نسخها، يجب أن تختار عشوائياً حلقة أو حلقتين تم تسجيلها، وقم بالاستماع إلى الشرائط، وتأكد من أن النسخ أو التفرغ بنسق مع ما هو مسجل. أما إذا كان الشخص الذي عقد المقابلة قد قام بأخذ مذكرات، قارنها مع التفرغ.

الخطوة الرابعة : تحليل البيانات

بمجرد ما أن تصبح ملفات البيانات جاهزة، يجب أن تبدأ عملية التحليل، ويمكن أن يتم ذلك بشكل تقليدي أي يدوياً، أو من خلال برامج معالجة إحصائية، ويعتمد ذلك على حجم البيانات، وأسئلة التقييم التي سيتم تناولها، وأنواع التحليل المطلوبة، ومدى اعتياد فريق التقييم أن يستعين بصفة مؤقتة أحد المختصين في استخدام البرامج الاحصائية إن لم يكن من بين أعضائه من له خبره في هذا المجال وفيما يلي بعض الخطوات الأساسية لتحليل البيانات والتي يجب أن تدعم بخبرات في البحوث.

كيف يتم تحليل البيانات الكمية ؟

- 1- راجع خريطة الطريق الخاصة بخطة التقييم التي تم إعدادها في المرحلة الأولى وخاصة أسئلة التقييم (سواء الأسئلة المتعلقة بالعمليات أو المخرجات) التي يمكن الإجابة عليها بالبيانات المتاحة حالياً، صنع هذه الأسئلة أمامك ناظريك وركز عليها.
- 2- راجع واستحضر المؤشرات من المرحلة الثابتة، خاصة المؤشرات الكمية التي بلا مكان قياسها أو تعريفها من خلال البيانات المتاحة.
- 3- قم بإعداد البيانات في شكل تكرارات ونسب ومتوسطات.
- 4- إذا شعرت أن البيانات لا تزال تحتاج إلى مزيد من التحليل (مثل معاملات الارتباط، أو تحليل البيانات (Regression) فبإمكانك الاستعانة بأخصائي متخصص.
- 5- قرر بمعاونة فريق العمل، ما إذا كان من المهم تضمين البيانات الناقصة في عملية التحليل. فعلى الرغم من أنه عادة ما يتم

استيعادها إلا أنه يجب التعرف على نسبتها، وتقرير ما إذا كان من الصعب اعتماد النتائج أو اعتمادها مع توخي الحذر حول صلاحية النتائج عند تفسيرها. وفي كل الأحوال يجب التشاور مع فريق العمل في هذا الأمر. وكقاعدة عامة فإن غياب أو عدم استجابة 10% من المستجيبين يمكن استبعادهم دون تأثير كبير على صلاحية البيانات.

- 6- راجع كل بند أو قسم أو تصنيف من البيانات، وحدد لنفسك أسلوب معين للتحليل بناء على العلاقات بين المتغيرات، ومدى أهميتها في الإجابة على التساؤلات الخاصة بالتقييم أو قيام المؤشرات.
- 7- جمع نتائج التحليل ورتبها حسب ما إذا كانت متصلة بأسئلة التقييم أم المؤشرات التي تم تحديدها لأغراض هذا التقييم.
- 8- راجع مخرجات المشروع وحدد علاقتها بالمؤشرات والبيانات التي تم رصدها وتحليلها والنتائج التي تم التوصل إليها.
- 9- سجل ونتائج التحليل وتأكد أن صياغة العبارات سليمة ومنطقية.

كيف يمكن تحليل البيانات النوعية ؟

يمكن القيام بتحليل البيانات النوعية معبرة طرق، على أساس البيانات والمعلومات التي تم تجميعها فعلى سبيل المثال يختلف تحليل الملاحظات والمشاهدات الميدانية عن تحليل بيانات المقابلات أو دراسة الحالة، ولذلك فإن الطرق المستخدمة في تحليل البيانات تختلف باختلاف نوعية البيانات ذاتها ويجب التأكد من ذلك عند استخدام الطرق التالية:

- 1- راجع خريطة المشروع التي تم إعدادها في المرحلة الأولى، وخاصة أسئلة التقييم (سواء المتعلقة بالعمليات أو المخرجات) التي يمكن الإجابة عليها باستخدام البيانات التي يجري تحليلها الآن. حدد الأسئلة المختارة التي يمكن الإجابة عليها باستخدام البيانات المتاحة. حدد هذه الأسئلة.
- 2- راجع وحدد (أو عين) المؤشرات من المرحلة الثانية، خاصة المؤشرات النوعية التي يمكن قياسها أو تحديدها باستخدام البيانات الحالية.
- 3- إقرأ البيانات ذات العلاقة بكل من الأسئلة والمؤشرات التي قمت بتحديدها.
- 4- صنف البيانات التي تم تجميعها على أساس نوعياتها وحدد ما يمكن أن تجيب عليه هذه البيانات من تساؤلات أو توفره من مؤشرات.
- 5- حدد أوجه التشابه بين إجابات المستجيبين (مثل الشعور بالرضا تجاه موقف معين، ثم راجع إذا كانت هذه الانطباعات الإيجابية تجيب على أحد الأسئلة أو تتقابل مع أحد المؤشرات، وقم بتسجيل ذلك.
- 6- وضح مستوى حدوث الإجابات المتشابهة وما إذا كانت عالية (أي ذكرت من قبل نسبة عالية من المستجيبين)، أو متوسطة (ذكرت من بعض المستجيبين) أم منخفضة (ذكرت من قبل أعداد قليلة). فمثلاً إذا كان 70% من المستجيبين قد أكدوا رضاهم عن مستوى الخدمة

أو السلعة المقدمة فإن المؤشر يكون مرتفعاً. ومع ذلك قد لا تكون الأرقام مهمة في هذه الحالات فالحكم هنا معياري.

7- كما فعلت في الإجابات المتشابهة عليك أن تتوصل للاختلافات أو التباينات بين المستجيبين وحدد ما إذا كانت تقابل بعض الأسئلة أو المؤشرات التي تحتاج إليها في عملية التقييم.

8- جهز نتائج التحليل من خلال شرح أسئلة التقييم ومؤشراته ودلالات كل منها.

9- راجع مخرجات المشروع وحدد أي منها يتمشى مع النتائج، وأيهما لا يتمشى مع نتائج التقييم.

10- سجل نتائج التحليل وتأكد من أن العبارات منطقية وسليمة.

الخطوة الخامسة : تفسير النتائج

تتمثل خطوة تفسير النتائج في عملية الربط بين الحقائق أو النقاط التي تم تحديدها من تحليل البيانات وبين الأغراض والقيم التي تم تحكم عملية التقييم. ويجب أن نلاحظ خلال هذه العملية أن المعلومات التي تم تجميعها تتحول إلى أدلة يمكن أن توضح التقدم، النجاح والإنجاز التي حققها المشروع. كما تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية تؤدي أيضاً إلى زيادة المعارف والتعلم من جانب كل العاملين بالمشروع، كما تساعد على تحسين الأداء، وإلى اقتراحات تساعد على اتخاذ القرارات أو حتى التخطيط للمستقبل.

من هنا يقال أن النموذج المنطقي في التقييم ليس أداة للتقييم فحسب بل وسيلة للتخطيط والانجاز أيضاً.

وإجمالاً فقد توصلنا الآن إلى نتائج تحليل البيانات الكمية والنوعية. وقد يتوفر لديك بعض المعلومات الأخرى التي تم تجميعها بطرق أخرى مثل الوثائق. ولتفسير النتائج أنت في حاجة إلى وضع كل هذه المعلومات المتفرقة معاً، وبطريقة توضح النجاح، أو الفشل، والإنجازات، والاختاقات، وتحركات المشروع نحو أهدافه.

كيف يمكن تفسير النتائج ؟

- 1- راجع كل قسم أو نتيجة وأسأل نفسك ثم ماذا؟ what؟
- 2- قم بمقابلة كل هدف من أهداف المشروع على أسئلة التقييم باستخدام النتائج الكمية والنوعية وغيرها من المعلومات التي يمكن أن تكون قد حصلت عليها أثناء عملية التقييم.
- 3- فإذا كانت النتائج إيجابية وتؤكد انجازات المشروع، يجب أن تشرح كيف أنها تؤكد نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.
- 4- وإذا كانت النتائج سلبية ولا تتفق مع الإنجازات المخطط لها، اشرح كيف حدث الفشل، ولماذا لم يحقق المشروع أهدافه المتوقعة، وما الذي يجب عمله بصورة مختلفة لإحراز النجاح.
- 5- فكر في أي أسئلة أخرى توفر النتائج إجابات حولها.

6- استخدم هذه النتائج لرسم خلاصة حول الآثار التي يمكن أن يحدثها المشروع داخلياً وخارجياً، ويتأثر بها العاملون وكذلك العملاء.

7- قدم اقتراحات حول :

أ- مستقبل المشروع.

ب- التعديلات والتطوير المطلوب.

ج- كيف يمكن زيادة فاعلية ونجاحات المشروع.

د- كيف يمكن تقليل الأخطار أو الإخفاقات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع.

هـ- كيف يمكن استخدام نتائج هذا التقييم.

8- ناقش النتائج مع أعضاء فريق التقييم، واستكمل أو راجع أي تفسيرات أو مقترحات في ضوء هذا النقاش.

9- قم بإعداد ملخص بالنتائج وقدمها للمهتمين الآخرين من أصحاب المصالح الذين لهم علاقة بالمشروع، وراجع واستكمل تفسيراتك وفقاً لذلك.

استكمال المرحلة الثالثة :

بهذه الخطوة تكون قد استكملت المرحلة الثالثة من تقييم المشروع والتي اشتملت على :

1- فهم البيانات الكمية والنوعية.

2- إعداد البيانات للتحليل.

3- اختبار مدى دقة البيانات.

4- تحليل البيانات.

5- تفسير النتائج.

الآن أصبح لديك كل نتائج عملية التقييم، قم بإشراك فريق العمل فيما توصلت إليه، وتأكد من أن النتائج واضحة ولها علاقة مباشرة بالمشروع وأنتك قمت بتحليل البيانات بما فيه الكفاية. كن مستعداً لتكرار أي جزء من التحليل للاختبار والمراجعة أو لإجراء وتحليل جديد لإثراء نتائجك.

تدريب عملي

مثال على الأسئلة التي يجب تخطيها في المسوحات

تغيير ثقافة طلاب الجامعة لتشجيعهم على قيادة أعمال خاصة:

قامت وكالة الجامعة للأعمال والإبداع المعرفي بإعداد برنامج في مركز رعاية العباقرة والمبدعين لتغيير ثقافة العمل الحكومي لدى طلاب الجامعة، وتشجيعهم على قيادة الأعمال الخاصة كرواد وأصحاب أعمال وقادة في المستقبل. ومن ثم تم إعداد استبانة لفهم ماذا يحتاج الشباب كي يصبحوا قادة ومبدعون في المستقبل، وتم ارسال الاستبانة إلى 2000 طالب تتراوح أعمارهم ما بين 18-24. وقد تم إعادة 1200 استمارة معبأة (معدل الاستجابة = 60%) وفيما يلي نموذج للاستبانة.

تغيير الثقافة لخلق قادة المستقبل

استبانة من إعداد مركز رعاية العباقرة والمبدعين

يناير 2011م - صفر 1432هـ.

• اخبرني عنك :

كم عمرك؟ من أي منطقة أنت؟

ما هو نوعك الاجتماعي؟ ما هو اسم الكلية التي تدرس بها؟

في أي مستوى دراسي أنت؟

• من فضلك ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة واملأ الفراغات:

- | | | |
|-------------------------------|-----|---------------------------|
| 1- هل لديك أية خبرة إبداعية؟ | نعم | لا اذهب إلى السؤال رقم 10 |
| 2- هل ترى نفسك كمدع؟ | نعم | لا |
| 3- هل يرى الآخرون فيك مبدعاً؟ | نعم | لا |

- 4- هل أنت مبدع في كليتك؟ نعم لا اذهب إلى السؤال رقم 6
- 5- من فضلك صف الأدوار الإبداعية التي قمت بها في الكلية:
أ-
ب-
- 6- هل أنت مبدع في محيط الأسرة أو الأصدقاء (أو أي مجتمع خارج الكلية)؟
نعم لا اذهب إلى السؤال رقم 8
- 7- من فضلك صف لنا أدوارك الإبداعية التي قمت بها في مجتمعك الخاص:
أ-
ب-
- 8- ما الذي تعتقد انه يجذب كثيراً من الطلاب كي يصبحوا مبدعين في كليتك أو مجتمعك؟
أ-
ب-
- 9- بما أنك تقوم بدور إبداعي، ما هي أبرز 3 أشياء تحت جهاتي تصبح قائداً أفضل أو تقوم بأدوار إبداعية:
أ-
ب-
- 10- إذا لم تكن قائداً الآن، هل ترغب في أن تكون مبدعاً في المستقبل؟
نعم لا

أسئلة الفصل السابع :

- 1- ما رأيك الشخصي في البيانات الكمية والبيانات النوعية وأيهما أكثر دلالة على مستوى الأداء؟
- 2- ناقش كيف يمكن إعداد ملفات البيانات لأغراض التحليل؟ وهل من الضروري وجود ملف لكل نوع؟ ولماذا؟
- 3- كيف يمكن تدقيق البيانات التي يتم تجميعها والتأكد من دقتها؟ هل لديك أمثلة عملية أو من تجارب على أهمية مراجعة البيانات؟ ميز بين أسلوب التدقيق في البيانات الكمية والبيانات النوعية.
- 4- ما المقصود بالأسئلة التي يتم تجميعها خاصة في حالة الاستبانة.
- 5- اشرح باختصار أساليب تحليل البيانات الكمية مثل التكرارات المتوسطات والنسب المئوية.
- 6- هل تعتقد أن تطوير أساليب تحليل جديدة مسألة ضرورية؟ ومتى؟
- 7- كيف يتم تحليل البيانات النوعية؟ ما هي أهم الأساليب المستخدمة في ذلك؟ وكيف يمكن تحديد مستوى الدقة فيها؟
- 8- يعتبر تفسير النتائج التي تسفر عنها البيانات خطوة أساسية في عملية تجميع وتحليل وتفسير البيانات، ناقش ذلك بالتفصيل.

الفصل الثامن

إعداد تقرير نتائج التقييم

أهمية إعداد تقرير نتائج التقييم :

بانتهاء المرحلة الثالثة والت عالجت تحليل وتفسير البيانات والنتائج، أصبح بإمكانك الآن أن تعد تقريراً نهائياً بنتائج التقييم، وأن تقدم مقترحاتك بشأن المستقبل. هذه مرحلة هامة ومن واجبات فريق التقييم حيث تتيح له أن يقدم للأطراف المختلفة نتيجة أعمال التقييم التي عادة ما تستغرق وقتاً طويلاً يصل في بعض الحالات إلى السنة كاملة.

ولا شك أن هناك أطرافاً عديدة تنتظر هذا التقرير، كما أنه يعد وسيلة للتواصل مع أطراف عدة، ويوضح قيمة الشركة أو المؤسسة، وأهمية ما توفره من خدمات أو تقدمه من سلع وما تحققه من أهداف، بل إن إجراء التقييم ونشر التقرير لخاص بالشركة يزيد من تقدير الأطراف المختلفة لها، ويمثل نوعاً من الشفافية والإفصاح أمام المجتمع والعملاء والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، ويزيد من دعمهم للشركة.

كذلك يعد التقرير النهائي أداة تواصل داخلية، وتساعد الشركة في اتخاذ القرارات المستقبلية لدعم النتائج أو إصلاح المثالب، وجذب مزيد من الدعم والأموال للشركة، ومن مكاسب تقرير التقييم دعم عملية التخطيط الاستراتيجي أيضاً. والحقيقة أنه بدون هذا التقرير، وبدون توصيل النتائج فإن عملية التقييم كلها تفقد أهميتها وجدواها وتعد مضيعة للوقت والموارد.

كيف تستخدم نتائج التقييم؟

- توجد عدد من الاستخدامات لنتائج التقييم نرصدها فيما يلي:
- 1- تحديد أساليب تحسين الأداء وأي تغييرات في أنشطة الشركة.
 - 2- تسهيل إجراء أي تغيير في خطة عمل الشركة.
 - 3- تعريف المهتمين الخارجيين والداخليين وكافة الأطراف بمعلومات حول انجازات الشركة ومعدلات الأداء.
 - 4- التخطيط لاستمرارية الشركة أو إجراء أية توسعات .
 - 5- معرفة الكثير حول بيئة عمل الشركة ومناخ العمل الداخلي.
 - 6- عرض قيمة وأهمية الشركة أمام كافة الأطراف الخارجية.
 - 7- التخطيط لمشروعات أخرى أو التخطيط للمستقبل داخل الشركة نفسها.
 - 8- تبرير القرارات التي اتخذتها الإدارات المختلفة بالشركة.
 - 9- بيان قدرة الشركة على إجراء التقييم خاصة عند طلب مزيد من التمويل.
 - 10- التأكيد على حرص الشركة على المسئولية والمحاسبة والشفافية وقياس المخرجات.

طريقة إعداد التقرير :

لقد بذل فريق التقييم جهوداً كبيرة، ولابد من البحث عن سبل للتواصل وعرض النتائج التي تم التوصل إليها؟ وهنا يشكل التقرير أهم أداة للتواصل مع مختلف الأطراف ، لذلك تحتل عملية إعداد التقرير وتضمينه كافة النتائج والتوصيات أهمية كبيرة في مراحل إعداد تقييم المشروعات . وكيفية عرضها. فيما يلي نعرض لأهم طرق التواصل وعرض نتائج التقييم، ولمن يقدم حتى يستفاد به .

يمثل إعداد التقرير أحد وسائل التواصل وعرض النتائج على المهتمين وكل الأطراف ذات العلاقة، مثل المساهمين والإدارة، ومتخذي القرارات وكذا الممولين والذين ينتظرون نتائج التقرير لاتخاذ قرارات هامة. لذلك فإن التقرير يجب أن يضم كل جوانب وأنشطة الشركة / المشروع، ويعرض للنتائج المستندة على المعرفة والفحص والتحليل، وأن يتضمن المعلومات الكافية، والتوصيات التي تم اشتقاقها من نتائج التقييم وليس مجرد نصائح أو توصيات عامة.

وتوجد في الواقع نماذج عديدة لكيفية عرض النتائج، وتحويل خطة التقييم التي تم إعدادها في المرحلة الأولى وتنفيذها في المرحلتين الثانية والثالثة، إلى تقرير عن التقييم. وإن كان من الملاحظ إختلاف شكل التقارير بحسب نوع التقرير والفئات المعنية مثل الإدارة أو الممولين وغيرهم.

و في كل الأحوال تتطلب هذه النماذج ضرورة استخدام خطة التقييم، ومقارنتها مع الأنشطة التي تم التخطيط لها، ومع المخرجات والنتائج وغيرها من مكونات الخطة التي تم التعامل معها خلال كل مراحل وخطوات التقييم.

وسوف نعرض لأحد هذه النماذج في نهاية هذا الفصل

قواعد إعداد التقرير :

1- حدد الفئات التي تنتظر التقرير لقراءته والاستفادة منه، واربط ذلك بالأطراف التي قمت بتحديدتها في المرحلة الأولى، عندما قمت بإعداد خطة عمل للتقييم.

2- اختار لغة واضحة محددة لعرض النتائج بطريقة مفهومة تدل على نتائج التقييم وتفسرها بطريقة واضحة .

3- بناء على المهتمين بالتقرير، حدد الأسئلة التي ستجيب عليها في التقرير، فإذا كانت الإدارة أول المهتمين الذين قصدهم التقييم، حدد الأسئلة التي تهمهم خاصة معدلات الأداء ومؤشرات الأرباح. وإذا كانوا الممولين أو جهة حكومية تهتم بالنتائج والآثار حدد الأسئلة المتعلقة بهذه الجوانب وقدم النتائج التي تبين هذه الجوانب.

4- قم بإعداد التقرير بطريقة منهجية وبطريقة شيقة ومنطقية، حيث ابدأ بالنتائج الأساسية، ثم أعرض بعد ذلك للتفاصيل والملاحظات والتوصيات.

5- اعرض مزيد من التفاصيل لدعم النتائج من خلال ما يتوفر لديك من معلومات حول الموازنة والقوائم المالية ونتائج الاستبانات - خاصة إذا كان المهتمون راغبين في هذه التفاصيل - فأنت تحتاج إلى مزيد من البيانات.

بمعنى آخر فإن هذه التقرير يجب أن يوفر تفاصيل كافية حول كافة الجوانب والعمليات في المشروع/ الشركة، إذا كنت تعد تقريراً عن تقييم للعمليات أو تقييم المراحل Formative، حيث تبين ماذا تم عمله وكيف. أما إذا أعددت تقييماً تجميعياً أو تقييماً للمخرجات، فيجب أن تسجل في التقرير تفاصيل حول كيفية تفسير النتائج والخلاصة.

6- بإمكانك استخدام وسائل عرض للبيانات مثل الجداول والرسوم البيانية، مع التمييز بين مختلف نتائج المشروع بحسب البعد الزمني ، حيث توجد مخرجات ونتائج واثار . وتتمثل النتائج متوسطة الأجل فيما يمكن أن تحدثه أنشطة الشركة من تغييرات مصاحبة لأنشطتها ويشعر بها المتعاملون مع الشركة. وقد تكون هذه التغييرات سلوكية أو تنظيمية، حيث أن توفير مصنع للأسمدة في منطقة زراعية يساعد على سرعة ورخص الحصول على الأسمدة ويساعد على جودة المزروعات.

7- تذكر دائماً بأنه يجب إعداد ملخص تنفيذي executive summary خاصة إذا ما كان التقرير أكثر من 15 صفحة.

محتويات التقرير :

يجب أن يحتوي التقرير على الأجزاء التالية :

1- **ملخص تنفيذي:** ويتضمن ملخصاً مختصراً لعمليات التقييم، وملخصاً كاملاً للنتائج، والأهداف المتحققة، والدروس المستفادة والأسئلة التي تمت الإجابة عليها، والاحتياجات التي تم تلبيتها. ولا يجب أن يزيد عن صفحتين.

- 2- ابدأ صلب التقرير بالمقدمة التي تأتي عقب الملخص التنفيذي، وهي أول عناصر التقرير بعد الملخص. وتتضمن المقدمة خلفية التقييم وأنشطة الشركة والغرض من التقييم.
- 3- **عرض أدوات وطرق التقييم:** إشرح في هذا الجزء خطة التقييم، ومنهج أو أسلوب إعداد، والأدوات التي اعتمدت عليها في تجميع البيانات، إرفق بعض المستندات الداعمة، مثل نسخة من خطة التقييم، وكذا الأدوات التي قمت بتطويرها واستخدامها.
- 4- **ملخص النتائج:** اعرض بعد ذلك نتائج تحليل البيانات الكمية والنوعية التي قمت بعملها في المرحلة الثالثة.
- 5- **تفسير النتائج :** اشرح تفسير النتائج بما فيها أثرها على المساهمين والعاملين، وفاعلية الخدمات، واستمرارية أنشطة المشروع، وكذا نقاط القوة والضعف في الشركة والدروس المستفادة. هذا ليس تحليل + SWO ولا تخطيط استراتيجي، أنت تعرض فقط لنتائج التقييم وتفسيرها ومن ثم ترصد بعض نقاط القوة والضعف لتكون بمثابة دروس مستفادة.
- 6- **اشرح أهمية أهداف المشروع:** ابرز قيمة الانجازات التي تحققت والاحتياجات التي تقوم الشركة باستيفائها وأهميتها.
- 7- **الخلاصة :** Conclusion : صف بشكل عام (أ) كيف تم تحقيق أهداف الشركة. (ب) وكيف تم انجاز أغراض التقييم. (ج) وكيف تم استكمال تقييم المشروع / الشركة.

8- التوصيات : لخص النقاط الأساسية، اعرض لبعض المقترحات التي تقيد المشروع / الشركة مستقبلاً، وعناصر خطة تنفيذية للمستقبل.

ويمكن عرض التوصيات على النحو التالي :

• الإشارة إلى المحددات أو القيود المفروضة على تقييم الشركة إن وجدت والمساعدات أو الدعم المطلوب والموارد اللازمة حتى يصبح التقييم أفضل في المستقبل.

• تقديم النتائج بشكل شخصي:

• تمتاز عملية تقديم أو عرض نتائج التقدير بشكل شخصي أو وجهاً لوجه مع الأطراف المعنية أو التي كلفت بالتقييم أو الذين يعد التقرير من أجلهم بأنها تسمح بإجراء حوار وطرح أسئلة.

كما توفر هذه الطريقة فرصة للتواصل المباشر مباشرة مع المهتمين والاستماع إليهم والإفادة من تعليقاتهم واستفساراتهم حول التقرير والتقييم ذاته واحتياجاتهم وتوقعاتهم واهتماماتهم.

كيف تعرض نتائج التقرير ؟

1- حدد الفئات التي ستعرض عليها نتائج التقرير، واهتماماتهم واحتياجاتهم، وتوقعاتهم من التقييم بقدر الإمكان.

2- اختار لغة مفهومة ووسائل توضيح مقبولة ومناسبة.

- 3- بناء على ذلك، حدد أولويات أسئلة التقييم التي قمت بالإجابة عليها.
- 4- لحق غرض التقييم، وصف المشروع بإيجاز وخطة التقييم وعملياته والنتائج والمناقشة (التحليل).
- 5- ركز على الجوانب المهمة في نتائج التقييم التي تثير اهتمام الأطراف المعنية.
- 6- تجنب استخدام المصطلحات أو مفردات غير دارجة.
- 7- وفر ملخص مكتوب وقدمه للمهتمين حيث يمكنهم عرضه أو تقديم نسخة منه لباقي أفراد المجموعة.
- 8- أكمل العرض بملخص للخطوات التي اتبعت في تقييم الشركة، وأية مطالب أو احتياجات لإجراء تقييم مستقبلي.
- 9- أعطي وقت كاف للأسئلة والإجابة عنها، واسأل بدورك المهتمين حول العمل الذي قمت به.
- 10- استمع باهتمام إلى كل الأسئلة الموضوعات المثارة والمقترحات وخذ بها ملاحظات أو دونها.

نموذج لمحتويات التقرير :

يوفر هذا النموذج وسيلة لتحويل وعرض خطة التقييم التي قمت بإعدادها في المرحلة الأولى في شكل تقرير تقييم الشركة. ويستهدف هذا النموذج عرض محتويات التقرير بطريقة منظمة للعرض على الإدارة وعلى حملة الأسهم والملاك عموماً.

ويحتاج استكمال هذا النموذج استخدام خطة التقييم، ومقارنة الأنشطة التي تم التخطيط لها، والنتائج والمخرجات وأية عناصر أخرى في الخطة مع ما تم فعلاً وعلى أرض الواقع كما أسفرت عنه نتائج التقييم.

(1) أهداف المشروع النهائية Goals

(2) أهداف المشروع الوسيطة Objectives

فإذا كان الهدف النهائي تعظيم ثروة الملاك، فقد تكون الأهداف الوسيطة كسب رضا العملاء، الاستحواذ على نصيب معين في السوق... الخ.

(3) أنشطة الشركة.

حيث يجب تحديد قائمة بأنشطة الشركة التي يتم تنفيذها، وكذلك مخرجات الشركة التي تمثل منتجات مباشرة لأنشطة الشركة، وذلك حسب طبيعة النشاط: طن من الخضروات، وحدات من الملابس الجاهزة، السيارات ... الخ.

(4) نتائج الشركة في الأجل القصير والمتوسط .

إعرض في هذا الجزء قائمة بالنتائج الإيجابية التي تم التخطيط لها في الشركة حدد النتائج التي تم تحقيقها والمتوقعة في المستقبل القريب (6 أشهر).

ب- ما الذي يجب عمله لجعل الأداء أفضل.

ج- ما هي المقترحات اللازمة لإقامة مشروع مماثل.

أسئلة الفصل الثامن

السؤال الأول :

وضح أهمية وضع خطة عمل للتقييم من خلال كتابة تقرير نهائي بنتائج التقييم، وأشرح مدى الترابط بين المراحل الأربعة لعملية التقييم.

السؤال الثاني :

اشرح باختصار أهمية إعداد تقرير نهائي بنتائج التقييم للأطراف التالية :

- فريق عمل إعداد التقرير.

- مجلس الإدارة.

- المديرين التنفيذيين.

- المساهمون والملاك.

السؤال الثالث :

تمتد أهمية إعداد التقرير إلى الشركات الأخرى سواء القائمة أو التي ترغب في إقامة نشاط مماثل. اشرح كيف يمكن الاستفادة من نتائج التقييم لشركة قائمة في تطوير أعمال الشركة نفسها ،وفي تطوير أعمال شركات جديدة يخطط لإنشائها في نفس المجال.

أسئلة عامة علي اقتصاديات المشروع للمراجعة

السؤال الأول :

عرف كل من المفاهيم والمصطلحات التالية :

- تقييم المشروعات

- دراسات الجدوى

- المتابعة - المراجعة - الرسملة

- الأطراف (الجهات) ذات العلاقة بالمشروع
- المدخلات ، والمخرجات ، والنتائج ، والآثار
- البيانات الكمية ، والبيانات النوعية
- مؤشرات الأداء
- التقييم العام - التقييم التنفيذي
- طرق جمع البيانات
- مؤشرات التقييم
- أنواع البيانات
- الأهداف الوسيطة ، والأهداف النهائية للمشروع
- تدقيق البيانات - تحليل البيانات

السؤال الثاني :

أكتب مذكرات مختصرة في كل مما يلي :

- 1- أغراض تقييم المشروعات
- 2- وظائف (منافع) تقييم المشروعات
- 3- أنواع التقييم حسب مراحل تنفيذ المشروع

- 4- التقييم النهائي (التحليلي)
- 5- التقييم التجميعي (الشامل)
- 6- البيانات الكمية ، والبيانات النوعية
- 7- أنواع أسئلة قائمة الاستقصاء (الإستبانة)
- 8- اختيار نوع التقييم
- 9- أنواع أسئلة التقييم
- 10- أنواع أدوات التقييم
- 11- كيف يمكن لفريق التقييم كسب التأييد المؤسسي (التنظيمي) لعملية

التقييم

- 12- الاعتبارات الأخلاقية عند جمع البيانات
- 13- إدارة عملية تجميع البيانات
- 14- كيف يمكن ترتيب أولويات جمع البيانات
- 15- كيفية إختبار أسئلة تقييم المشروع
- 16- كيفية إختيار أدوات تقييم المشروع
- 17- كيف تتأكد من دقة البيانات
- 18- كيفية إعداد ملفات البيانات لأغراض التحليل

السؤال الثالث :

ناقش أو ناقش المضمون والخطوات سواء من الناحية النظرية أو

التطبيقية لكل مما يلي من العمليات التالية:

- 1- خطة تقييم المشروع
- 2- إختيار مؤشرات التقييم
- 3- تحليل مؤشرات التقييم
- 4- الأنواع المختلفة من التقييم بحسب مراحل المشروع
- 5- الفرق بين تقييم العمليات وتقييم الإنجاز
- 6- مراحل إعداد تقييم المشروعات
- 7- أسباب ودوافع إجراء التقييم
- 8- أنواع أدوات إجراء التقييم
- 9- تحليل وتفسير البيانات
- 10 - قواعد إعداد التقرير النهائي لتقييم المشروع
- 11- محتويات التقرير النهائي وأهميته
- 12- كيفية إشراك الفريق المعاون في عمليات التقييم

