



كلية الخدمة الاجتماعية

تقييم المشروعات
من منظور الخدمة
الاجتماعية
" الأسس العلمية والتطبيقات
العملية "

إعداد
أ. د/ هناء عبد التواب ابو
العينين
أستاذ بقسم التنمية والتخطيط
كلية الخدمة الاجتماعية -
جامعة الفيوم

2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا
نُضِيعُ أُجْرَهُم مِّنْ أَمْسِنَ عَمَلًا }

صدق الله العظيم

(الكهف آية 30)

رؤية الكلية:

إعداد وتأهيل وتخريج أخصائي مزود بالمعارف والمهارات العلمية لممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية محلياً وإقليمياً بمستوى متميز من الأداء المهني.

رسالة الكلية:

تقوم كلية الخدمة الاجتماعية بتخريج أخصائي اجتماعي في تخصصات الخدمة الاجتماعية يفي بالاحتياجات الإدارية والفنية للمؤسسات الاجتماعية والتنمية، مزوداً بأسس المعرفة والمهارات طبقاً للمعايير الإقليمية في مجالات الخدمة الاجتماعية. ولديه وعي كامل باحتياجات ومشكلات المجتمع والبيئة المحلية وأخلاقيات المهنة. وكذلك تمتد رسالة الكلية لتشمل رفع قدرات الخريجين من خلال دورات تدريبية مكثفة وورش عمل وتقديم برامج دبلومات الدراسات العليا ودرجات الماجستير

والدكتوراه علاوة على ذلك تساهم الكلية في إثراء العلوم الاجتماعية والإنسانية من خلال بحوث أصيلة وخدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال الاستشارات الاجتماعية والمهنية وتفعيل مشاركة كل من الهيئات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة.

الخريطة الزمنية الدراسية لمقرر (تقييم مشروعات)

بالفصل الدراسي الثاني - العام الجامعي 2022/ 2023

محتوى المحاضرة	رقم المحاضرة	خلال الفترة		الأسبوع	م
		إلى	من		
محاضرة تعريفية بالمقرر	الأولى (مباشر بالكلية)	2023/2/16	2023/2/12	الأول	1
تمهيد للفصل	الثانية (on line)				
الفصل الأول	الثالثة (مباشر بالكلية)	2023/2/23	2023/2/19	الثاني	2
تابع الفصل الأول	الرابعة (on line)				
الفصل الثاني	الخامسة (مباشر بالكلية)	2023/3/2	2023/2/26	الثالث	3
تابع الفصل الثاني	السادسة (on line)				
الفصل الثالث	السابعة (مباشر بالكلية)	2023/3/9	2023/3/5	الرابع	4
تابع الفصل الثالث	الثامنة (on line)				
الفصل الرابع	التاسعة (مباشر بالكلية)	2023/3/16	2023/3/12	الخامس	5
تابع الفصل الرابع	العاشر (on line)				
الفصل الخامس	الحادية عشر (مباشر بالكلية)	2023/3/23	2023/3/19	السادس	6
تابع الفصل الخامس	الثانية عشر (on line)				
إختبار الميدين	الثالثة عشر (مباشر بالكلية)	2023/3/30	2023/3/26	السابع	7
	الرابعة عشر (on line)				
الفصل السادس	الخامسة عشر (مباشر بالكلية)	2023/4/6	2023/4/2	الثامن	8
تابع الفصل السادس	السادسة عشر (on line)				
الفصل السابع	السابعة عشر (مباشر بالكلية)	2023/4/13	2023/4/9	التاسع	9
تابع الفصل السابع	الثامنة عشر (on line)				
الفصل الثامن	التاسعة عشر (مباشر بالكلية)	2023/4/20	2023/4/16	العاشر	10
تابع الفصل الثامن	العشرون (on line)				
الفصل التاسع	الحادية والعشرون (مباشر بالكلية)	2023/4/27	2023/4/23	الحادي عشر	11
تابع الفصل التاسع	الثانية والعشرون (on line)				
إختبار الميدين	الثالثة والعشرون (مباشر بالكلية)	2023/5/4	2023/4/30	الثاني عشر	12
	الرابعة والعشرون (on line)				
الفصل العاشر	الخامسة والعشرون (مباشر بالكلية)	2023/5/11	2023/5/7	الثالث عشر	13

تابع الفصل الـ	السادسة والعشرون (on line)				
الفصل الحادي	السابعة والعشرون (مباشر بالكلية)	2023/5/18	2023/5/14	الرابع عشر	14
تابع الفصل الحاد	الثامنة والعشرون (on line)				
الفصل الثاني	التاسعة والعشرون (مباشر بالكلية)	2023/5/25	2023/5/21	الخامس عشر	15
تابع الفصل الثان	الثلاثون (on line)				
مناقشة عامة والتهيئة	الحادية والثلاثون (مباشر بالكلية)	2023/6/1	2023/5/28	السادس عشر	16
الدراسي الأ	الثانية والثلاثون (on line)				

فترة الدراسة بالفصل الدراسي الثاني ستة عشر أسبوعاً طبقاً للأجندة الجامعية للعام الجامعي 2022 / 2023

بدء إمتحانات الفصل الدراسي الثاني 2022 / 2023 إعتباراً من السبت 3 / 6 / 2023 م

محتويات الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع
2-1	مقدمة الكتاب
5	الباب الأول: الخلفية النظرية لتقييم المشروعات
10-8	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي إلى تقييم المشروعات
17-10	أولاً: مفاهيم عامة حول تقييم المشروعات
20-17	▪ مفهوم التقييم والتقييم.
23-20	▪ مفهوم المتابعة
26-23	▪ الفرق بين المتابعة والتقييم.
27-26	▪ مفهوم المشروع
34-27	▪ مفهوم تقييم المشروع
35-34	▪ مفهوم دراسات الجدوى
37-35	▪ مفهوم الكفاءة والفاعلية.
37	▪ مفهوم المؤشرات التخطيطية
	▪ مفهوم الخدمات الاجتماعية.
	الفصل الثاني: كيفية وضع خطة المتابعة والتقييم
	▪ مفهوم نظام المتابعة
	▪ لماذا ينبغي وضع خطة المتابعة والتقييم؟
62-61	▪ من الذي ينبغي عليه وضع خطة المتابعة والتقييم؟
62	▪ متى ينبغي القيام بوضع خطة المتابعة والتقييم؟
64-63	▪ أسباب إجراء عملية المتابعة
66-64	▪ أهداف المتابعة

69-66	وظائف عملية المتابعة
70-69	محاور عملية الرقابة والتقييم
70	الأثار الناتجة عن غياب عملية المتابعة
71	أنواع المتابعة
	مستويات المتابعة
	أساليب وطرق المتابعة
	خطوات عملية المتابعة
	العناصر المفاهيمية لأنظمة مؤشرات المتابعة
	تصميم خطة المتابعة
	كتابة تقارير المتابعة
	صفات وادوار المتابع
	الفصل الثالث: تقييم المشروعات الاجتماعية وأهميتها
	مقدمة.
75	نشأة وتطور منهج تقويم المشروعات الاجتماعية
77-75	اسباب الطلب المتزايد على تقييم المشروعات
78-77	القواعد الاساسية للتقييم
79-78	لماذا نقوم بعملية التقييم ؟
81-79	أهمية التقييم
82-81	أهداف تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية
87-82	خصائص عملية التقييم
93-87	المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها المقومون
95-93	الأدوار التي يقوم بها اخصائى التقييم

97-95	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أسس التقييم
103-97	<ul style="list-style-type: none"> ▪ معايير التقييم
	<p>الفصل الرابع: تصنيفات وأنواع تقييم المشروعات الاجتماعية</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ مقدمة.
116-115	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أسس تقسيمات التقييم
117-116	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تصنيف التقييم تبعاً لوقت إجرائه .
118-117	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تصنيف التقييم تبعاً لنوعية القائمين به .
119-118	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تصنيف التقييم تبعاً للمعلومات والبيانات المستهدفة .
120-119	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تصنيف التقييم تبعاً لطبيعة معالجة البيانات الناتجة عنه
121-120	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تصنيف التقييم بحسب شموله للبرنامج .
122-121	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تصنيف تقويم البرنامج تبعاً للمدى الزمني الذي يستغرقه
122	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تصنيف تقويم البرنامج تبعاً لأغراض التقييم المستهدف منه
	<p>الفصل الخامس: نماذج ونظريات تقييم المشروعات</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ العلاقة بين البرامج والمشروعات الاجتماعية
137-136	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نماذج التقييم
140-137	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مفهوم النموذج
143-140	<ul style="list-style-type: none"> ▪ شروط بناء النموذج
144-143	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أهمية النموذج
145-144	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نشأة نظرية التقييم
158-157	<p>الباب الثاني: الممارسات العملية لتقييم المشروعات</p>
	<p>الفصل السادس: نشأة وتطور المشروعات و البرامج الاجتماعية</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ مقدمة
162	

163-162	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خصائص المشروع
163	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أهداف المشروع
164	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أنواع المشروعات
169-164	<ul style="list-style-type: none"> ▪ العلاقة بين المشروعات والبرامج الاجتماعية
171-169	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الخصائص المميزة للمروعات والبرامج الاجتماعية
172-171	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مؤشرات نجاح المشروعات والبرامج الاجتماعية
الفصل السابع: دراسات الجدوى	
191-187	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مقدمة
193-191	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نبذة تاريخية عن دراسات الجدوى
194-193	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الخصائص العامة لدراسات الجدوى
196-194	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الخصائص الخاصة لدراسات الجدوى
197-196	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أهمية دراسات الجدوى
199-198	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أنواع دراسات الجدوى
200-199	<ul style="list-style-type: none"> ▪ دراسة الجدوى الأولية (التمهيدية)
202-200	<ul style="list-style-type: none"> ▪ دراسات الجدوى التفصيلية
205-202	<ul style="list-style-type: none"> ▪ محددات جدوى المشروع
206-205	<ul style="list-style-type: none"> ▪ دراسة الجدوى الاجتماعية
208-206	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مفهوم دراسة الجدوى الاجتماعية (القومية) للمشروع
21-208	<ul style="list-style-type: none"> ▪ معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية ▪ الخطوات الإجرائية للقيام بدراسة جدوى برنامج أو مشروع اجتماعي ▪ تقييم المشروعات من منظور الاقتصاد القومي (الجدوى الاجتماعية)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مشكلات دراسات الجدوى
	<p>الفصل الثامن: دورة حياة المشروع</p> <p>مرحلة تحديد المشروع " التعريف بالمشروع "</p>
225-223	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مقدمة
228-226	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نشأة الفكرة
230-228	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توصيف الفكرة
231-230	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحليل الوضع
232-231	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقييم الاحتياجات
233-232	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أدوات جمع المعلومات
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضمان استدامة المشروع في مرحلة التحديد
	<p>الفصل التاسع: مرحلة اعداد وتخطيط المشروع</p>
247-245	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مقدمة
247	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مفهوم الاستراتيجية
249-247	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مفهوم وأهمية تخطيط المشروع
250-249	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المزايا الهامة للتخطيط
251-250	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أشكال ومستويات التخطيط
252-251	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خطوات ومراحل تخطيط المشروع
253-252	<ul style="list-style-type: none"> ▪ بناء منهجية الاطار المنطقي
256-253	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعريف تحليل الاطار المنطقي
258-256	<ul style="list-style-type: none"> ▪ بناء مصفوفة تخطيط المشروع
260-258	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الخطوات التفصيلية للإطار المنطقي
261-260	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اجراءات تصميم خطة المشروع

262-261	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تصميم نظم متابعة خطة المشروع
263-262	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضمان استدامة المشروع في مرحلة تخطيط المشروع
266	<p style="text-align: center;">الفصل العاشر: مرحلة تنفيذ المشروع</p> <p style="text-align: center;"><u>Project Implementation stage</u></p>
267	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مقدمة
268-267	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الخطوات الأولى في تنفيذ المشروع
269-268	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استكمال الجوانب القانونية للمشروع
271-270	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توظيف فريق المشروع وتحديد المهام
271	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مراجعة خطة المشروع وإعداد الخطط التفصيلية
272-271	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المهارات والقدرات الرئيسية اللازمة لمدير المشروع
274-272	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضمان استدامة المشروع في مرحلة تنفيذ المشروع
	<p style="text-align: center;">الفصل الحادي عشر: إنهاء المشروع (مرحلة تقييم المشروع)</p> <p style="text-align: center;"><u>Project Evaluation stage</u></p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مقدمة ▪ تعريف التقييم النهائي ▪ الهدف من التقييم ▪ استعمال نتائج التقييم ▪ ضمان استدامة المشروع في مرحلة إنهاء المشروع

الفصل الثاني عشر: مرحلة وضع الصيغة النهائية لتقرير التقييم	
312	
316-313	▪ مقدمة
317-316	▪ ما هو التقرير
318-317	▪ أهمية كتابة التقارير
320-319	▪ مقومات التقرير الجيد
320	▪ أنواع التقارير
321	▪ اجزاء التقرير
321	▪ إعداد التقرير الجيد
	▪ مخاطر داخل التقرير

مقدمة الكتاب:

الحمد لله وكفي والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد بن عبد الله

صلى الله عليه وسلم وبعد:

أرحب بكم ابنائي الطلاب وأسأل الله أن يكون هذا العام عام خير وبركة عليكم جميعاً ستجدون بين أيديكم مقرر تقييم المشروعات الاجتماعية . هذا المقرر يعتبر تقييم المشروعات الاجتماعية من الأمور المهمة للمشروعات حتى تستطيع الاستمرار وتحقيق أهدافها التي انشئت من أجلها كما يفيد في تطوير المشروعات حتى تواكب متغيرات العصر .

ان تنمية وتطوير المشروعات التنموية وزيادة فاعليتها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ومدى قدرتها علي تلبية إحتياجات أفراد المجتمع يتطلب تخطيطاً جيداً ومبنياً علي أسس علمية سليمة لضمان الوصول الي تحقيق هذه الأهداف وأحداث التغيرات المرغوبة لتنمية وتطوير المجتمع بما يتضمن ذلك من تنفيذ مشروعات تنموية ذات جدوى إقتصادية وإجتماعية عالية.

فالتخطيط لعملية متابعة وتقييم المشروعات له أهمية من حيث ضمان سير الأنشطة في الإطار المخطط لها دون إنحراف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وإلتزام إجراء عملية المتابعة الفعالة فإن ذلك يتطلب وجود نظام جيد لجمع وتدفق البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة عن أنشطة المشروع ووصولها في التوقيت المناسب من أجل إتخاذ القرارات الصائبة من مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة للمساعدة في حل المشكلات و التغلب علي الصعوبات التي تعترض مسار تنفيذ أنشطة المشروعات بالسرعة والمعدلات المطلوبة. وعملية التقييم لها أهميتها من حيث أنها تبين مدى تطابق التنفيذ الفعلي لأنشطة المشروع مع ما تم التخطيط

له من أهداف كذلك قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ أنشطة المشروع علي المجتمعات المستهدفة . وعملية التقييم تتم من خلال مقيمين خارجيين أو داخليين أو التقييم بالمشاركة وذلك علي مختلف مراحل ومستويات المشروع من حيث أسلوب الإعداد والتجهيز للمشروع ، كيفية تقدير الإحتياجات المجتمعية ، تخطيط أنشطة المشروع ، أسلوب التطبيق والأستخدام .

وأمل إن شاء الله من خلال هذا المقرر أن يتم إستيعاب الدارسين لمفاهيم عمليتي المتابعة والتقييم وإكسابهم المهارات اللازمة لمتابعة وتقييم المشروعات لضمان تحقيق الأهداف المخططة والمساهمة في تنمية المجتمعات المحلية .

لذلك كان لابد من وضع منهج واضح المعالم والأهداف لتطوير قدرات الطلاب في مجال التقييم ومن هذا المنطلق جاء هذا الكتاب ليصبح معينا وموجها لطلابي الأعزاء في حياتهم العلمية والعملية في شتى المجالات. والذي نأمله أن توفر لك هذه المادة العلمية والعملية مزيداً من المعرفة ومزيداً من المهارات العملية وأن تكتسب الثقة التي تجعلك قادراً على اجراء عمليات التقييم مما يؤثر إيجاباً على تحقيق هذه المشروعات لأهدافها 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 مع المقيمين الخارجيين وأن يشاركوا بفاعلية في أي عملية لتقييم مشروعاتهم.

سائلة المولى عز وجل أن يجعله عملاً متقبلاً و مفيداً

والله من وراء القصد

أ. د هناء عبد التواب ابو العينين

بعد قراءة وحضور هذه المادة العلمية واستيعاب محتوياتها سوف يكون الطالب قادراً على:

1. معرفة عملية التقييم وإدراك أهميتها في الحياة العلمية والشخصية.
2. المقارنة بين مفهوم التقييم والتقييم والمفاهيم المرتبطة به.
3. معرفة مفهوم المتابعة وأهميتها.
4. معرفة أنواع المتابعة وميادين عملها.
5. إكساب مهارة استخدام وسائل وأساليب المتابعة.
6. تحديد مفهوم تقييم المشروعات الاجتماعية.
7. تحديد اسباب التقييم وانواعه.
8. معرفة خصائص التقييم .
9. ادراك كيفية التخطيط لأجراء التقييم.
10. يحدد المعارف والمهارات التي يجب توافرها في المقومين.
11. يتعلم الخبرات الميدانية الموجهة لعملية التقييم.
12. الشروط التي يجب توافرها في المقوم.
13. أكساب الطلاب مهارة إعداد خطة المتابعة.
14. التعرف على الصفات والمهارات التي يتحلى بها المتابع الجيد.
15. يستنتج مراحل تقييم المشروعات الاجتماعية.
16. يتذكر أساليب قياس الكفاءة والفعالية .
17. يدرك خطوات قياس فعالية البرنامج أو المشروعات.
18. يتعلم المعايير الاخلاقية لتقييم البرامج والمشروعات.

الهدف العام:

يهدف هذا الباب إلى تنمية قدرات ومهارات الطلاب علي إجراء عمليتي المتابعة والتقييم للمشروعات التنموية من خلال شرح الخلفية النظرية لتقييم المشروعات

الاجتماعية وتناول مفاهيم التقييم والتقييم والمقارنة بينهما وتوضيح أسس التقييم الاجتماعي التي تقرب إلى أذهان الطلاب كيف تتم عملية التقييم من خلال شرح عناصره ومكوناته وأنواعه ونماذجه وخصائصه وأغراضه والاستراتيجيات المستخدمة. كما يهدف إلى توضيح بعض آليات تحسين عملية التقييم وكيفية الوصول إلى الكفاءة العالية في المشروعات وتحقيق الهدف منها .

الأهداف الخاصة:

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من هذا الباب أن يكون قادراً على أن:

1. يتعرف الطالب على عملية التقييم وإدراك أهميتها في الحياة العلمية والشخصية.
2. يفرق الطالب بين مفهومي التقييم والتقييم.
3. يحدد الطالب عناصر التقييم .
4. يميز الطالب بين الأنواع المختلفة للتقييم .
5. يمارس الطالب مهارات التقييم داخل وخارج البيئة الجامعية.
6. يكتسب الطالب المهارات الفعالة اللازمة في عملية التقييم.
7. يطبق الطالب مهارة اجراء دراسة الجدوى .
8. يوضح العلاقة بين الانواع المختلفة من التقييم .
9. يحدد معوقات عملية التقييم وكيفية مواجهتها.

الباب الأول: الخلفية النظرية لتقييم المشروعات تمهيد:

أصبحت عملية تقييم المشروعات نشاطاً هاماً في إدارة أي مشروع وتؤكد أطراف كثيرة من أصحاب المشروعات متخذي 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 القائمين عليه 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 ويرجح 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.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي إلى تقييم المشروعات

مقدمة

- 1- مفهوم التقييم والتقييم.
- 2- مفهوم المتابعة
- 3- الفرق بين المتابعة والتقييم.
- 4- مفهوم المشروع
- 5- مفهوم تقييم المشروع
- 6- مفهوم دراسات الجدوى
- 7- مفهوم الكفاءة والفاعلية.
- 8- مفهوم المؤشرات التخطيطية
- 9- مفهوم الخدمات الاجتماعية

الهدف العام للفصل:

- التعرف على المفاهيم الأساسية في مجال تقييم البرامج والمشروعات .

الاهداف التفصيلية للفصل:

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون قادرا على:

1- القدرة على التمييز بين المفاهيم المختلفة لعملية التقييم.

2- تفهم مفهوم التقييم.

3- تفهم الفرق بين المتابعة والتقييم

4- التعرف على مفهوم المشروع

5- التعرف على مفهوم تقييم المشروع

6- التعرف على مفهوم دراسات الجدوى

7- التعرف على مفهوم الكفاءة والفاعلية

8- التعرف على مفهوم المؤشرات التخطيطية

9- التعرف على مفهوم الخدمات الاجتماعية

المشاريع المكملة للإطار النظري:

مجموعة من الانشطة الجماعية والفردية من خلال تطبيق استراتيجيات التعلم وحلقات النقاش والعصف الذهني.

مقدمة :

أصبح التقييم في العصر الحاضر ضرورة لاغني عنها وعملاً ملازماً لأي جهد يبذل في أي مجال وفي أي تخصص وبالرغم من أن التقييم اصطلاح حديث في العلوم الاجتماعية إلا أنه قديم في معناه فالتقييم عملية طبيعية نقوم بها جميعاً في حياتنا اليومية بطريقة شعورية أو لا شعورية .

وقد ظهرت المشاريع تلبية للحاجات والمتطلبات الإنسانية المتعددة ومع التطور المشهود على الساحة العالمية في ميادين كثيرة تشهد هذه المشاريع كبر الحجم وتعدد الأنشطة وتعقدها الأمر الذي يستدعي تحكماً دقيقاً في مختلف عملياتها ومراحلها ومن هنا ظهر تقييم المشاريع كأحدى التخصصات الحديثة تلبية لغاية المشروع وكإطار عام لتقديم الدعم والحلول التي من شأنها أن تكفل تنفيذه حيث تعتبر تقنيات التخطيط والمتابعة والتي تنطوي تحت تقييم المشاريع من أساسياته لما تتيحه هذه الأساليب الناجحة والفعالة من تحقيق لأهداف المشروع وفقاً لحدوده واستخدام التقنيات من سيطرة ورقابة على كافة أجزائه وفعالياته وبما تتميز به من مرونة في التأثير والتحكم في سير مختلف أنشطته.

لذا من الضروري التعريف بالمشروع بوصفه كياناً هاماً في الاقتصاد والمجتمع و دعامة مهمة لهما. والإلمام بأنواعه وخواصه وأهدافه سواء كان خاصاً أم عاماً وعليه فإن المدخل إلى المشروع يبدأ بمعرفة المحتوى الذي تستند إليه فكرة المشروع من خلال دراسة مراحله والتي تبدأ بفكرة ثم اعداد دراسات الجدوى لفحص امكانية تنفيذ هذه الفكرة وتقييمها باعتبارها وسيلة فعالة تساعد في اتخاذ القرار المناسب بالتنفيذ من عدمه بوصفه المستهدف من كل هذه الدراسات . ومن خلال التعاريف سيتم التطرق إلى أهم صفات وخصائص دراسات الجدوى ولارتباطها بتقييم المشروعات ولكي تتم الإحاطة بما تتضمنه هذه العملية سيتم التطرق إلى مفهوم

التقييم واهم أنواعه وأهدافه بالإضافة إلى أهم الأسس التي يتم في ضوءها والمخاطر المتنوعة والمختلفة التي سيتعرض لها المشروع.

أولاً: مفاهيم عامة حول التقييم:

قبل التطرق إلى مفهوم التقييم نحاول تقديم بعض المفاهيم المتعلقة به فهناك جدل وخلاف حول تعريف مفهوم التقييم والتقييم. فلا بد من التمييز بين المفاهيم مع الإشارة إلى أهميتها حيث اختلف الباحثون والأكاديميون والممارسون في تعريف واحد لمفهوم التقييم بسبب حداثة ونتيجة تطور العلوم الاجتماعية والبحث العلمي .

1. مصطلحي التقييم والتقييم : Evaluation

يعتبر التقييم من أهم العمليات التي يجب القيام بها باستمرار في كافة المشاريع لضمان سيرها نحو ما رسم لها لكن مع هذه الأهمية العظمى يوجد خلط كبير بين المختصين في مصطلح التقييم شأنه كشأن الكثير من المصطلحات فالبعض جعله مرادفاً للقياس والبعض يجعله مكافئاً لتقدير درجة تحقق الأهداف والبعض يرى انه عملية جمع المعلومات وتجهيزها لتقديمها لصاحب القرار والبعض يرى أن التقييم يعني الحكم على برنامج ما وكل رؤية من الرؤى السابقة لها صورة ممارسة فعلية للتقييم. فالنظرة إلى التقييم على انه مقارنة الأهداف بالأداء يعكس مساراً للتقييم يبدأ بصياغة الأهداف ثم قياس الأداء باستخدام أدوات ملائمة وعند الرؤية للتقييم على انه تجهيز المعلومات لصاحب القرار ليتخذ فيها قرار فان ذلك يتطلب من المقوم أن يتواجد بالقرب من متخذ القرار وجمعه للمعلومات الكافية عن المحاسن والمساوئ لبدائل القرار وعندما تكون النظرة للتقييم على انه مرادفاً للحكم المهني فان قيمة البرنامج يتم تقديرها من قبل مجموعة من الخبراء يقومون بفحصه . وهكذا يتضح أن النظرة للتقييم تنعكس مباشرة على الكيفية التي تتم بها هذه العملية ولم يُحدّد مفهوم التقييم تحديداً واضحاً وتعددت تفاسيره واتسمت بالغموض والبعد عن الدقة حيث يوجد العديد من التعاريف المختلفة وهذا الاختلاف ناجم عن عدة

عوامل منها اختلاف التخصص والشخص والفلسفة والجانب المقوم فنجد من يُعرفه بأنه ملاحظة دقيقة لشيء معين بقصد حصر الصفات المتعددة المميزة له أو يُعرف بأنه الحكم المصحوب بالنقد..... ويولى المجتمع الحديث أهمية كبيرة لعملية التقويم باعتبارها ملازمة لبرامج العمل الاجتماعي والتي تهدف إلى إحداث التغييرات التي من شأنها ان تنمى وتطور الانساق الاجتماعية والجماعات المحلية حتى تستطيع ان تصل إلى الحد الاقصى من توظيف امكانياتها المادية والبشرية وهذا يقودها إلى عملية التقويم من حيث منهجيتها واستخداماتها العملية في مجال العلوم الاجتماعية والتميز بينها وبين أي صور اخرى . فالتقويم دراسة للتغيرات التي حدثت اثناء وبعد تطبيق برامج العمل الاجتماعي وتحديد للجوانب المؤثرة في البرنامج وقد تكون فرص نجاح البرنامج اكبر لو ان التقييم قد ادرج منذ البداية ضمن التخطيط للبرنامج باعتباره خطوة اساسية من خطواته التنفيذية ويستخدم مفهوم التقويم كهدف في حد ذاته او كعملية **فهو كهدف** يحدد العائد او الفائدة الاجتماعية للبرنامج **اما كعملية** انه يقيس الدرجة التي تعكس العائد المرغوب او الفائدة من البرنامج وهذان الجانبان في التقويم يمثلان المكونات المنهجية والتصورية للبحث التقويمي (1).

أ- التقويم لغة: مأخوذ من تقويم الشيء، أي تبينته قيمته وتعديل واستوى. كما أنه يعني " إعطاء قيمة لشيء أو أمر أو شخص تبعاً لدرجة توافقه مع غرض منشود. المعنى اللغوي للتقويم بيان قيمة الشيء وتصحيح وتعديل ما أعوج. (2)

ويشير قاموس ويبستر إلى أن كلمة **EVALUATION** تعنى تحديد قيمة الشيء أو كنه ذلك لان كلمة **EVALUATION** مشتقة من كلمة **VALUE** وتعنى القيمة او المنفعة. ونجد في مختار الصحاح " قَوْم الشيء تقويماً فهو قويم أي مستقيم ، وقولهم ما أقومه أي ما عدله .

ب. اصطلاحاً: هناك عدة تعريفات علمية للتقويم فمنها: (3)

- التقويم هو " إصدار حكم لغرض ما على قيمة الأفكار والأعمال والحلول و يتضمن استخدام المحكات والمستويات والمعايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها. " او هو " عملية منهجية تحدد مدى تحقيق الأهداف ويتضمن وصفاً كمياً وكيفياً بالإضافة إلى حكم على القيمة" (4)

وهناك عدد من المفاهيم العلمية عن التقويم يركز كل واحد منها على بعد أو أكثر من أبعاد العملية التقييمية ومنها من يعتبر التقويم مرادفاً للقياس ومنها من اعتبره إصدار حكم فنجد من يعرف التقويم الرسمي أو المنظم بأنه يتكون من التثمين **Appraisal** المنظم لجودة المشروع . ويقصد بالتثمين هنا تحديد المنفعة للمشروع المقوم أي القيام بجمع المعلومات واستخدامها في الوصول إلى أحكام عن الجودة أما **Alkin** فيعرف التقويم بأنه التحديد الرسمي **Formal determination** للجودة أو الفاعلية أو القيمة لبرنامج أو منهج أو مشروع أو منتج أو هدف من خلال: (5)

- تحديد معايير الجودة .
- جمع المعلومات ذات العلاقة .
- تطبيق المعايير ذات العلاقة .

عرف **ألكين Alkin** التقويم بأنه "عملية التحقيق بالتجربة أو الاختبار من مجالات قرار معين موضع الاهتمام وانتقاء البيانات المناسبة، وجمع وتحليل هذه البيانات من أجل التوصل إلى معلومات تلخيصيه تفيد صانعي القرار في الاختيار البديل". ويعرفه **الصائغ وآخرون** بأنه " العمليات المختلفة التي تتبع في جمع البيانات وتفسيرها من اجل تقرير قيمه أو جدوى برنامج ما للمساعدة في اتخاذ قرار بشأنه من حيث اعتماده أو تطويره أو إلغائه أو اختيار بديل من بين مجموعة البدائل في ضوء معايير محده" (6) كما عرفه **الشافعي وآخرون** بأنه " العملية التي يقوم بها

الأشخاص المعنيون لمعرفة قيمة المشروع ومدى تحقيقه لأهدافه أو لمعرفة الفرق بين ما خطط له وما نفذ. (7)

وقد عرف التقويم بأنه " جمع بيانات حول نتائج برامج العمل المتعلقة بالأهداف والاعراض الموضوعة لتقدم البرنامج" . وعرفه آخرون بأنه "عملية يمكن بها اصدار الحكم على تحقيق المشاريع لأهدافها واغراضها والعمل على كشف نواحي النقص إن وجد ، واقتراح الوسائل لاستكمال هذا النقص في المستقبل" . كما عرف ايضا بأنه "عملية الوصف الدقيق للحصول على المعلومات المفيدة للحكم على بدائل القرارات، او بأنه "الجهود المنظمة التي تبذل للتأكيد من مدى النجاح في تحقيق الاهداف المحددة " ويتفق هذا مع تعريف المؤتمر الأمريكي للصحة العامة بأنه "عملية لتحديد القيمة او كمية النجاح في تحقيق الاهداف الموضوعة" .

وقد عرف المجتمعون في احد الاجتماعات الدولية لمنظمة اليونسكو منذ عدة سنوات التقويم بأنه " تلك العملية التي تمكن المنفذين من وصف فاعلية برامجهم والقيام بتعديلات مستمرة إذا اقتضى الامر لتحقيق الاهداف المحددة للبرامج بطريقة اكثر تأثيرا وهذا يعنى ان عملية التقويم لا تكون في نهاية البرنامج فقط ولكنها عملية دورية لمتابعة المراحل المختلفة من البرنامج بل ان البعض اكد على ان التقويم هو اسلوب للبحث فهو " أداة او منهج علمي يستهدف الكشف عن حقيقة التأثير الكلى او الجزئي لبرنامج من برامج التنمية الاجتماعية او الاقتصادية في النطاقين القومي والمحلى على السواء ووسيلته إلى تحقيق هذا الهدف هي الكشف عن حقيقة التغير الاجتماعي المادي التكنولوجي والمعنوي. ويرى الدوسري أن التقويم بصفته عملية تقدير قيمه لشيء معين يتطلب القيام بخطوات منهجية لجمع المعلومات عن ظاهرة معينة وتحليلها واستخلاص نتائجها للحكم على قيمتها.

(8)

والتقويم في لغة الاجتماعيين يعني " قياس قيمة وكفاية وفعالية العمل الاجتماعي أو النظام الاجتماعي والأنماط السلوكية بهدف تحسين عملياتها للانتفاع بذلك في العمليات الاجتماعية اللاحقة أو بهدف الكشف عن جوانب القوة والضعف في المشروعات والبرامج الاجتماعية".

ويرى احمد شفيق السكري ان التقييم "عملية اجتهادية لحساب القيمة المادية او تقدير لقيمة شيء وفي الخدمة الاجتماعية هو قياس او تقدير إلى أي مدى حقق التدخل او المشروع او البرنامج اغراضه واهدافه ؟ وما هي بالتحديد اسباب نجاح او فشل التدخل او البرنامج او المشروع ؟ والاجابة على هذين السؤالين تستخدم لإعادة تحديد بدائل اساليب التدخل او بدائل البرنامج ؟ او اعادة تحديد الاهداف والاغراض نفسها ويمثل التقييم اهمية في برامج الخدمات الاجتماعية حيث يستخدم لأثبات احقية البرامج القائمة في استمرار تمويلها .

ويمكن تعريف التقويم بأنه : " تلك العملية الدورية لمتابعة المراحل المختلفة للبرنامج والتي تمكن المخططين والمنفذين من وصف فاعلية برامجهم والقيام بتعديلات مستمرة إذا اقتضى الأمر لتحقيق الأهداف المحددة للبرنامج بطريقة أكثر دقة". وهناك من يرى انه "العملية التي يمكن من خلالها التأكد من إن الاستراتيجيات والمهارات المستخدمة في إعداد وتنفيذ البرامج الاجتماعية تتفق مع طبيعة الأهداف المخطط لتحقيقها ، وقياس النتائج المرغوبة والغير مرغوبة للتعرف على مدى تحقيق الانجازات المادية والمعنوية في ضوء الكفاءة والفاعلية والاستفادة من النتائج في تحسين البرنامج الحالي وتخطيط البرامج اللاحقة". وتتعدد تعريفات التقييم ربما بتعدد الكتب والأدلة التي تتناول الموضوع إلا أن هذا هو شأن أي مفهوم له عدة جوانب وأكثر من وظيفة وعدد من الأدوار وأكثر من مدلول وهدف وفيما يلي نعرض أهم هذه التعريفات التقييم:

- "عملية صنع المقارنات بغرض تحسين اتخاذ القرارات".⁽⁹⁾
- "استخدام لطرق علمية لجمع وتحليل واستخدام المعلومات بغرض الإجابة على أسئلة أساسية حول المشروع والتأكد من أن هذه الاجابات مدعومة بالدليل".⁽¹⁰⁾
- ويقارن بين ما تم تحقيقه (الدليل) بما كان مستهدفاه أو ما كان يجب تحقيقه (المعيار) وبناء عليه إصدار أحكام حول كيفية حدوث ذلك.⁽¹¹⁾
- "عملية تجميع منظمة للمعلومات حول أنشطة محدودة لتقليل عدم التأكد وتحسين الفاعلية واتخاذ القرارات في ضوء ما تؤديه هذه البرامج والمشروعات" وتقديم المعلومات التي يمكن أن تستخدم لتغيير التوجهات وتحسين عمليات البرنامج والمشروع".⁽¹²⁾
- "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
- عملية علمية ومنظمة ويتضمن تجميع للأدلة واجراء مقارنات وقياس للأشياء في مقابل معايير إنها تعني أن شخص ما مخول بإصدار أحكام حول قيمة وأهمية أداء المشروع بكل أبعاده لذلك فإن محصلة التقييم يجب أن تكون قابلية للقياس وليست مجرد آراء وصفية. واعتمادا على القاموس فإن التقييم هو عملية تحديد المزايا والقيمة والأهمية. 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. وفي التخطيط الاجتماعي يتسع نطاق تقييم أي مشروع او برنامج تتضمنه الخطة الموضوعة ليشمل الجوانب التالية :
- تقييم الاهداف المحددة للبرنامج او المشروع .

- تقييم مدخلات المشروع او البرنامج ويعنى ذلك تقييم الامكانيات المادية والبشرية والتنظيمية المخصصة للمشروع او البرنامج مقاسه بحجم ودرجة صعوبة المشكلات التي يعالجها او الاحتياجات التي يواجهها .

- تقييم مستويات الاداء والفاعلية بقياس المستوى الفني لأداء العمل ومدى فاعلية هذا الاداء على ضوء ما يحدثه من تغيرات مصاحبه لأدائه.

- تقييم العائد والنتائج النهائية التي يحققها المشروع فيما يعرف بتقييم المخرجات.

تقييم الاهداف : يستهدف تقييم اهداف المشروع محاولة الوقوف من خلال التنفيذ على ما يلي : - مدى وضوح الاهداف الموضوعية .

- مدى واقعية هذه الاهداف وقابليتها للتحقيق

- مدى ترابطها وتكاملها .

- مدى دراية وفهم العاملين في التنفيذ للأهداف ومدى ادراكهم لعلاقة اعمالهم المختلفة بتحقيق الاهداف.

- هل هناك اهداف اخرى يمكن ان تضاف وهل هناك اهداف لأداء اعمالها ويقترح صرف النظر عنها وما تحقق من هذه الاهداف وما لم يتحقق ولماذا .

تقييم المدخلات inputs Evaluation :-

المدخلات التي يتناولها التقييم بالدراسة والقياس في اي برنامج او مشروع يخطط

للتنمية والرعاية الاجتماعية تتضمن جانبين : **الاول المستفيدين بالبرنامج او**

المشروع (افراد او جماعات او مجتمعات محلية او كل ذلك معاً) والاحتياجات التي

يواجهها البرنامج او المشروع او المشكلات التي يعالجها .. ويعرف تقييم هذا

الجانب عادة بما يسمى تقييم العملاء، **الثاني:** الامكانيات والعناصر التي تم توفيرها

وتخصيصها لمواجهة الاحتياجات وعلاج المشكلات ويتضمن ذلك ما يلي :

- الخدمات التي يوفرها المشروع ومدى تكاملها وكفايتها لتحقيق الاهداف .

- المرافق والمباني والطاقة الخدمية لكل منها والطاقة المستغلة فعلا.
- التخطيط التنظيمي للمشروع ويشمل " البناء التنظيمي وتقسيماته ومدى تناسبه مع تنوع البرنامج او المشروع القوى العاملة ومدى كفايتها العددية وكفاءتها من حيث الخبرات والتأهيل ومسميات وظائفها والاختصاصات المحددة لكل منها ومدى الوضوح في تحديد ذلك كله وخلوه من الازدواج او التضارب خط السلطة ومدى تسلسل القيادة وتفويض السلطة من اعلى إلى اسفل لتجنب الاختناقات المعوقة للعمل وانسيابه في التوقيت والظروف الملائمة لتحقيق اهداف المشروع، الاتصال **Communication** ويقصد به وسائل نقل الاوامر والتوجيهات والتعليمات والمعلومات الخاصة بالعمل على جميع المستويات، الاموال والاعتمادات المخصصة ومدى كفايتها ، المعدات والاجهزة ومدى كفايتها وحدائتها تكنولوجيا ، تعليمات ولوائح العمل في المشروع ومدى خلوها من التعقيد مع ملاءمتها لطبيعة المشروع واهدافه".

تقييم مستوى الاداء والفاعلية :

effectiveness of Evaluation of standards and performance

مفهوم تقييم مستوى الاداء وفاعليته يشير الى اسلوب موضوعي او منهج علمي يتبع للوقوف على المستوى الفني لأداء العمل وعلى مدى التأثير الكلي او الجزئي لهذا الاداء وكذلك للكشف عن التغيرات التنموية التي تطرأ على المستفيدين من المشروع او البرامج خلال مراحل تنفيذه المتعاقبة ويستهدف تقييم مستوى وفاعلية الاداء ما يلي:

- التحقق من ان المشروع يسير بصورة مطابقة للخطة الموضوعة.
- التأكد من ان العمل في هذا المشروع يؤدي وفق الاصول التي وضعها الخبراء.
- الاطمئنان الى ان التغيرات التنموية المنشودة تتحقق كما وكيفا بالمعدلات المتوقعة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.
- التيقن من ان العمل يؤدي بأقصى كفاءة إدارية وتنظيمية في استخدام الامكانيات المتاحة للمشروع " أموال، قوى عاملة ، وقت ، مهمات، ادوات ، مرافق" وذلك بأقل قدر من الفاقد المسموح به في استخدام هذه الامكانيات.
- التعرف على ما يواجه التنفيذ او الاداء من صعوبات ومشكلات وتقصى أسبابها او العوامل المحدثة لها (هل تعود إلى عيوب في التخطيط ام إلى قصور في الامكانيات ام إلى ضعف في مستوى كفاءة العاملين).
- الكشف عن مواطن الفاقد في استخدام الامكانيات المتاحة (في الانفاق وفي استهلاك المعدات والمهمات والادوات وفي تشغيل القوة العاملة) .
- الكشف عن مواطن الخلل الإداري والتنظيمي وهل ترجع إلى (عيوب في البناء التنظيمي للوحدة المنفذة للمشروع ، عيوب في اللوائح والتعليمات ، ضعف في الرقابة الداخلية ، عدم فاعلية الاشراف والتوجيه والتدريب ، تعقد إجراءات العمل).

وعلى ضوء ما يسفر عنه التقييم في هذه الجوانب كلها يمكن للمخططين الاجتماعيين اقتراح ما يلزم من إجراءات لتطوير العمل والارتقاء وبمستوى الاداء وزيادة فاعليته وتأثير وتنمية الكفاءة في استخدام الامكانيات المتاحة .

تقييم المخرجات او الانجازات :

يعنى ذلك إجراء الدراسات التقييمية التي تساعد المخططين الاجتماعيين في الوقوف على ما يلي :

- مدى ما تحقق من اهداف مرتبة حسب اولوياتها واهميتها .
- عدد المستفيدين .
- التغييرات التنموية التي طرأت نتيجة لتنفيذ البرنامج او المشروع سواء بالنسبة للمستفيدين انفسهم او بالنسبة للمجتمع ككل .

فالنسبة للمستفيدين) يعنى قياس ما اكتسبوه من معارف وما استطاعوا ان ينموه من مهارات وما وصلوا إليه من نمو ونضج او وعى وما تبنوه من قيم واتجاهات صالحة وانماط سلوكية جديدة) اما بالنسبة للمجتمع ككل (فقياس ما ادخله البرنامج او المشروع في المجتمع من أنشطة جديدة اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية ، صحية ، زيادة فاعلية المشاركة الشعبية ، تطوير وتحديث في التكنولوجيا المستخدمة ، تنشيط المؤسسات المحلية وزيادة فاعلية مشاركتها في تنمية المجتمع، رفع مستوى صحة البيئة والحفاظ عليها من التلوث ، زيادة مشاركة المجتمع في تحقيق اهداف التنمية القومية الشاملة.)

والخلاصة.. انه اي ما كان اتجاه او ابعاد المفاهيم السابقة فانه يمكننا ان نؤكد ان مفهوم التقويم وان اختلف في بعض الاحيان من حيث الشكل او الطريقة المتبعة في تحقيقه إلا انه وسيلة هامة وأساسية لا يمكن الاستغناء عنها في مجالات الرعاية الاجتماعية على وجه العموم ، وفى مجالات الخدمة الاجتماعية على وجه الخصوص وذلك باعتباره عملية جوهرية تعتمد على القياس العلمي لتحديد ورصد النتائج التي امكن التوصل إليها من خلال تطبيق برنامج او مشروع او منهاج يتعلق بأساليب التدخل المهني في إحدى مجالات الخدمة الاجتماعية ، ويقدم لنا تصورا واضحا لكيفية التعامل في المستقبل مع هذه المجالات بصورة اكثر نجاحا ومهنية (13).

ويمكن وضع التعريف الإجرائي التالي لتقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية :

1. عبارة عن مجموعة من العمليات البحثية المستمرة والمتواصلة والمرنة التي يقوم بها متخصصون من داخل البرنامج أو خارجه أو فريق منهما .
2. تشتمل هذه العملية على وصف دقيق للحصول على أو توفير المعلومات المفيدة للحكم على بدائل القرارات.
3. يمكن النظر لتقييم البرامج الاجتماعية كهدف وعملية في الوقت نفسه . **كهدف** / يتمثل في تحديد القيمة الاجتماعية للبرنامج . **كعملية** / يتعلق بقياس درجة توفر تلك القيمة التي تسمح بالوصول إلى حكم عن قيمة الشيء .
4. يعد أسلوباً من أساليب البحث العلمي تستخدم فيه المعلومات والبيانات التي تم جمعها لدراسة تطور المشروع وقياس كفاية وفاعلية المشروعات الاجتماعية بواسطة القياس كأساس لإصدار حكم وبه تتضح عوامل النجاح والفشل .
5. التقييم أداة لتحديد ما بلغناه من نجاح في تحقيق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، فهو يعيننا على للكشف عن حقيقة تأثير مشروعات وبرامج التنمية وتشخيص الأوضاع ومعرفة العقبات لتحسين البرامج ورفع مستواها وتحقيق أهدافها.
6. يرتبط بالتخطيط ارتباطاً وثيقاً بقياس مدى نجاحه في تحقيق أهدافه المحددة مسبقاً فهو الخطوة الأخيرة للتخطيط الاجتماعي .

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.

2. مصطلح المتابعة: Monitoring

"عملية منظمة ومستمرة وفقا لخطة موضوعة موضح بها الاهداف المراد تحقيقها مع مراجعتها بشكل دوري للتأكد من ان التنفيذ يتم في الاطار الصحيح". او هي "عملية منظمة ومخططة ومستمرة تتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المخططة ". وهناك من يرى انها " عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعة له لبيان الوضع الحالي للمشروع وتركز على مؤشر الأداء ".

فهي عملية تغذية مرتدة/ راجعة تستمر طوال فترة النشاط/الخطة/البرنامج.

المتابعة هي : (مؤشرات + معلومات)

عملية	مستمرة	اهداف مراد تحقيقها	المراجعة	التنفيذ الصحيح
اي تتم وفقا لاجراءت محددة	اي تتم باستمرار سواء متابعة يومية، اسبوعية، شهرية او ربع سنوية، وفقا لنوع النشاط	المتابعة لابد ان تسعى لتحقيق اهداف محددة سواء على مستوى مشروع او برنامج او على مستوى المنظمة ككل	المراجعة الدورية للتأكد من مدى فعالية المتابعة. مراجعة اداء القائمين على المشروع. ان الميزانية يتم توجيهها في الاتجاه الصحيح	التأكد من ان التنفيذ يتم بالجودة المطلوبة

تتعلق المتابعة بالفحص Checking أي فحص ما إذا كانت المخرجات تتماشى مع المدخلات 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..... هذا وترتبط عملية المتابعة بدرجة كبيرة بنظام المعلومات ويحتاج أي مشروع تنموي لنظام متابعة يسمح بتوفير المعلومات المطلوبة بصورة جيدة حيث تركز عملية المتابعة بصورة مباشرة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات . ولا يتوقف توافر المعلومات الجيدة على التصميم الجيد للسجلات فقط . ولكن يتوقف أيضا على الانتظام في تسجيل البيانات واستيفائها وتحديثها .

اذن المتابعة هي الاجابة على " الى أي مدى أنشطة المشروع يتم تنفيذها بالشكل الصحيح لتحقيق المخرجات المرجوة؟

خطة المتابعة Monitoring Plan

هي " إطار مرجعي يتم إعداده بمعرفة المستويات الوظيفية المختلفة في الجهة المنفذة للخطة، ويتم الاعتماد عليه في متابعة أنشطة المشروع للتأكد من أنها تسير وفقا لما هو مخطط لها، وتحتوي خطة المتابعة على " الأنشطة، مؤشرات المتابعة مصادر المعلومات لكل مؤشر، أداة المتابعة المستخدمة، توقيت المتابعة".

هي " الوثيقة التي تساعد في تتبع وتقييم نتائج التدخلات خلال دورة حياة البرنامج فهي وثيقة حية ينبغي العودة إليها وتحديثها بصفة مستمرة. وعلى الرغم من اختلاف تفاصيل كل خطة للمتابعة والتقييم باختلاف البرنامج، إلا أنه ينبغي أن تتضمن جميعها نفس البنية الأساسية لخطة المتابعة والتقييم وتتضمن نفس العناصر الرئيسية.

وستتضمن خطة المتابعة والتقييم مجموعة من المستندات والتي قد تم إعدادها أثناء مرحلة التخطيط للبرنامج وفي بعض الأحيان قد يكون هناك حاجة لإعداد مستندات جديدة. كمثال (نموذج الإطار المنطقي، نظرية التغيير، مؤشرات المتابعة والتي قد تم وضعها بالفعل من مدخلات أصحاب المصلحة الرئيسيين، الجهة المانحة للبرنامج). وتقوم خطة المتابعة والتقييم بوضع خطة مستقبلية للتنفيذ.

ما الذي نتابعه؟

أ- عنصر الوقت :

حيث يقوم العاملون في المشروع بتحديد جدول زمني يشمل تواريخ بدء وانتهاء الأنشطة والمراحل الأساسية للمشروع . ويتم متابعة تنفيذ الأنشطة حسب الفترة الزمنية المحددة في الجدول .

ب- عنصر التكلفة :

حيث يستطيع القائمون على المشروع تقييم سير العمل وتقدير الإنجازات من خلال متابعة التكاليف والمبالغ التي صرف في كل نشاط حتى فترة زمنية معينة .

ج- عنصر الجودة :

حيث تستلزم عملية تحديد مقاييس الجودة أولاً تحديد صورة وشكل المنتج المطلوب مع التركيز على الجودة ؟

هذا وتتم عملية المتابعة على عدة مستويات : -

- داخل المشروع : مستوى العاملين بالمشروع (المشرفين ، مدير المشروع) .
- داخل المنظمة : مستوى مجلس الإدارة (أعضاء ، لجان) .
- خارج المنظمة : جهات خارجية (الجهة المانحة ، جهات أخرى) .

الفرق بين المتابعة، الرقابة والتقييم:

اتسمت العلاقة بين المتابعة والرقابة بقدر من الغموض والسبب في ذلك فنجد أن كتاب الإدارة ركزوا في كتاباتهم وتحليلاتهم لمشكلات العمل الإداري على الرقابة، حيث لم تحظ المتابعة بنفس المستوى من التركيز والاهتمام وفي الحقيقة أن هناك اختلاف بين مفهوم المتابعة ومفهوم الرقابة، فالمتابعة تعني ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل في خطوات واحدة بعد أخرى ومن خلالها يمكن التنبؤ باحتمالات الانحراف الإيجابي أو السلبي عن الخطة المحددة ومن ثم العمل على تجنبها قبل حدوثها فعلاً، في حين تركز الرقابة على تحليل النتائج النهائية وتقدير مدى مطابقتها للأهداف الموضوعة في الخطة وبالتالي فإن الاختلاف يكون في التوقيت والأهداف كما أن المتابعة تهدف إلى الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها، والعمل على منع حدوثها إذا كانت سلبية، أما إذا كانت إيجابية فيتم تدعيمها والعمل على تشجيع استمراريتها، في حين أن الرقابة تعتمد إلى الحديث عن ما تم فعل واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أن التقييم والمتابعة وجهان لعملة واحدة ولكن يمكن إظهار الفرق بينهما إذا قلنا أن:

- **المتابعة** : عبارة عن التقييم الذي يتعلق بخطوات تنفيذ المشروع .
- **التقييم** : التقييم الذي يتعلق بمدي تحقيق أهداف المشروع .

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 مسؤولة 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.

والتقييم يختلف عن المتابعة. فالتقييم يهتم بتقدير البرنامج بعد استكمال له لكي يتخذ البرنامج مساره الصحيح خلال عملية التطبيق وكلا من المتابعة والتقييم يمكن تصورها موجهين لكلا من جهود البرنامج ونتائج البرنامج ، فالمتابعة تتجه للتركيز على جهود البرنامج ، والتقييم يركز على نتائج البرنامج . والمقارنة هي اساس التقييم فلا يمكن ان يقيم بدون ان نقارن فيمكن مقارنة الموقف قبل التدخل والموقف بعد التدخل ، او مقارنة البرنامج ببرنامج اخر او يتم مقارنته بما هو مخطط من توقعات، وهناك من يرى انه "عمليات قياس موضوعي للقيمة الفعلية لأى عمل او نشاط مقاسا بما يحدد من اهداف وبما يخصص له من امكانات (مادية وبشرية) وبما يحدث من تغييرات مادية وانسانية وبما يحققه من نتائج مقارنة بما كان من المتوقع ان يحققه . كما تقاس النتائج المحققة بدورها بما يبذل في تحقيقها من وقت وجهد وتكلفة" .

وفي ضوء ذلك نؤكد على: أن فكرة المتابعة تقوم على مفاهيم الرقابة الوقائية التي تعتمد في مضمونها على حقيقة مفهوم عملية المتابعة حيث لا يمكن للإدارة الانتظار حتى وقوع الانحراف لأن من الصعب تصحيح الخطأ بعد وقوعه من حيث الوقت والتكاليف وقد لا يتوفر الوقت أو المجال لتصحيحه بعد ذلك. أما بالنسبة لمقارنة المتابعة بالتقييم يعتبر البعض أنهما وجهان لعملة واحدة ولكن هناك فرق بينهما فالمتابعة عبارة عن التقييم الذي يتعلق بخطوات التنفيذ للمشروع، أما التقييم يتعلق بمدى جدية تحقيق أهداف المشروع. وفيما يلي جدول يبين الفرق بين المتابعة والتقييم.

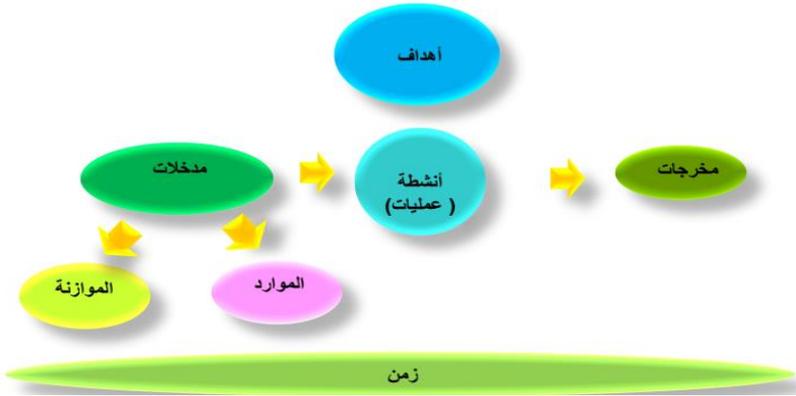
مقارن المتابعة	المتابعة	التقييم
الغرض	مدي تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة المشروع.	مدي تحقيق أهداف المشروع.
التوقيت	عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ.	عملية مرحلية (عند نصف مدة المشروع أو في نهاية المشروع أو بعد انتهاء المشروع بفترة عند تقييم أثر المشروع)
الجهات المشاركة	أفراد من داخل المشروع والجهات التي تتعامل معه.	أساساً أفراد من خارج المشروع ومختارين من قبل الجهة الممولة.
الاستفادة	في تنفيذ وإدارة موارد المشروع	- في تنفيذ وإدارة موارد المشروع. - تخطيط مشروعات جديدة. - تخطيط وتنفيذ مشروعات مماثلة.
العلاقة مع مراحل المشروع	تستخدم الخطة الممصمة للمشروع كإطار مرجعي للمتابعة.	ينطبق علي جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة.
العلاقة بين المتابعة والتقييم	توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعة له والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة.	يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة.

العوامل المشتركة بين المتابعة والتقييم:

- تساعد عمليتا المتابعة والتقييم في التعلم وأخذ دروس مستفادة مما تم تنفيذه وفي كليهما يتم التركيز على:-
- أ. الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة من رأس المال المادي والبشري، والوقت اللازم لإنجاز الأهداف.
- ب. الفعالية في استخدام الموارد، أي إلى أي مدى ساهم استخدام الموارد في تحقيق الأهداف المخططة.
- ج. الأثر الناجم عن المشروع أي مدى قدرة المشروع على إحداث أثر في حل مشكلة قائمة، أو في تحسين وضع قائم (مقارنة الوضع قبل وبعد المشروع).

3- مصطلح المشروع: Project Concept

What is Project ?



أ- لغة:

يمكن أن يكون المشروع عملية بناء ملعب، أو مصنع، وقد يكون تطوير منتج جديد، إدخال نظام جديد للمؤسسة لكن هذا لا يكفي للتعبير عن مفهوم المشروع لأن السمة الأساسية فيه هو أنه شيء غير مألوف كما أنه يتكون من أنشطة إنجازها في فترات زمنية محددة. ويعني برسم خطة ويعطي صورة متنوعة يتطلب معينة عن العمل . وهذا يشير إلى المعنى العام للمشروع . فهو جزء من العمل وأحياناً يشمل الخطط بشكل منظم ومخطط بعناية.(14)

ب. اصطلاحاً:

هو "السعي إلى إيجاد منتج وخدمة فريدة من نوعها من خلال سعي المنظمة التي تولى المشروع للوصول إلى نتيجة ولأن عمر المشروع محدد له موعد لبداية وتسعى المنظمة وتجتهد لاستمراره ". او " هو عمل مؤقت يحتوي على مجموعة من الأصول والأفراد من أجل تحقيق نتيجة معينة أو هدف ما وكل مشروع يعتمد على دورة حياة خاصة به تشمل التخطيط والتنفيذ وصولاً إلى نهاية العمل عليه " . ويُعرف المشروع بأنه " التفكير بشيء ما أو التخطيط له كما يعتمد على وجود الأفراد والمال والآلات".

وفيما يلي نعرض مجموعة من التعاريف للمشروع :-

لقد تعددت تعريفات المشروع وذلك وفقاً لخلفية الشخص وكذلك الغرض الذي من أجله سبتم إنشاء المشروع فهناك من يرى انه " تجميع للموارد التي تنظم لتحقيق أهداف محددة في مواعيد محددة."..... وهناك من يرى ان المشروع "يعني أننا بالضرورة في مواجهة فكرة مقترحة تخضع للتقييم الأمر الذي يعني احتمال عدم تنفيذها واحتمال تنفيذها بعد إجراء القليل أو الكثير من التعديلات على هذه الفكرة المقترحة"(15) او "مجهود جماعي لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من

المهام⁽¹⁶⁾ او "مجهود مؤقت يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة"⁽¹⁷⁾ هو "هدف يراد تحقيقه بتدخل عدة أطراف في إطار معين خلال مدة زمنية معينة باستعمال وسائل محددة مما يستدعي اتباع منهجية وأدوات مناسبة."⁽¹⁸⁾ او هو "المجهودات المعقدة والموجهة لأداء مجموعة متداخلة من الأعمال التي تتم في منظمات مختلفة في مدة لا تقل عن ثلاث سنوات في حدود أهداف وجداول وميزانية يتم تحديدها بدقة".⁽¹⁹⁾

أما معهد إدارة المشاريع الأمريكية **Project Management**

Institute*PMI فقد عرف المشروع على أنه "الجهود المؤقتة الموجهة نحو توليد المنتج المنفرد أو الخدمة المنفردة" او هو مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير التكلفة، الوقت، الجودة "نستنتج من التعريف ما يلي:⁽²⁰⁾

- أن المشروع عبارة عن مبادرة أي فكرة جديدة قابلة للتطبيق
- أن المشروع له أهداف محددة.
- أن غير قابل للتكرار بكل الأبعاد في مكان آخر (المشاريع الابتكارية)
- مرتبط بقدرة زمنية محددة.
- أن هناك محددات عن المشروع يجب التقيد بها، مثل: التكلفة، الوقت و الجودة.

أما **منظمة المواصفات الدولية ISO** فقد عرفت المشروع على أنه "العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة من الفعاليات المتناسقة والمسيطر عليها والتي لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة نحو تحقيق هدف محدد وفقا للمتطلبات المحددة وتشمل على الزمن والتكلفة والموارد".

- المشروع مجهود جماعي لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من المهام. (21)

-إن المشروع هو عبارة عن مشكلة المقرر عقدها في الحل والمشكلة هي وجود فجوة بين الحاضر والمستقبل مع وجود عقبة تحول دون سد الفجوة. (22)

- يشير إلى مجموعة متتالية من الأنشطة لها علاقات مميزة تربطها معا وتتحد بنقاط بداية ونقاط نهاية توضح نقاط اكتمال تحقيق الأنشطة بغية الوصول إلى مجموعة من الأهداف". (23)

- المشروع مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق بعض النتائج المحددة المطلوبة لتلبية حاجات معينة. (24)

ومن تعريف المنظمة الدولية للمواصفة أصبح من الممكن إضافة الملاحظات التالية عند استخدام مفهوم المشروع وهذه الملاحظات هي: (24)

- تقوم المنظمة صاحبة المشروع وقتيا بتحديد مدة حياة المشروع.
- من الممكن تحديد أهداف المشروع وتحقيقها من خلال مراحل تنفيذ المشروع.
- تؤدي عملية إنجاز المشروع إلى نتائج مثل توليد اهداف جديدة.
- من الممكن أن تكون العلاقات ما بين الفعاليات معقدة للغاية.
هناك من يعرف المشروع من وجهة نظر اقتصادية بأنه "عبارة عن عملية استثمار يقوم من خلالها المستثمر بتحويل الموارد المالية التي ينفقها إلى موارد منتجة تعطي منافع خلال فترة زمنية معينة ممكن قياسه من حيث تكاليفه وعائداته وله حيز مكاني محدد المعالم وله إدارته الخاصة به ."

ويعرف المشروع من وجهة نظر اجتماعية بأنه "تجمع انساني يهدف من خلال العمل الجماعي إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة خلال فترة زمنية معينة وفي مكان

معين متبعاً في ذلك طريقة معينة للإنتاج وتنظيماً خاصاً للعمل" (25).
المشروع وحدة اجتماعية ترتبط بحياة الانسان الاجتماعية والاقتصادية ويمارس تأثير عام في كافة عناصر البناء الاجتماعي وهذه الوحدة الاجتماعية تمثل في العصر الحالي حقيقة اجتماعية ونسقاً اقتصادياً ملموساً وواقعياً ولها بناء متكامل ومتناسق . (26)

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن المشروع هو ذلك العمل الذي يقوم به فرد أو منظمة وهذا العمل يشمل مجموعة من الأنشطة المتسلسلة لها أوقات للبدء والإنهاء من أجل تحقيق خدمة أو منتج فريد من نوعه في ظل قيود التكلفة، الزمن والجودة التي يجب الالتزام بها ويمكن توضيح تعريف المشروع من خلال الشكل التالي:

شكل (1) تعريف المشروع



يوضح الشكل السابق تعريفاً للمشروع حيث أن المشروع يحتاج إنجازه إلى جملة من المدخلات تمر بسيرورة خاصة للحصول على مخرجات بالمواصفات المطلوبة في ظل فترة محددة بتاريخ بداية ونهاية وفي إطار تكلفة محددة بميزانية مخصصة . إن نظرنا إلى المشروع بأنه ينجز لمرة واحدة بمعنى أنه لا يتكرر لمرة أخرى كان لزاماً علينا التفريق بين المشروع الجديد و الفريد من نوعه حيث أن :

- **المشروع الجديد:** قد يكون جديداً على المنظمة لأنها تقوم بإنجازه لأول مرة حيث يكون لو تصميم مسبق.
- **المشروع الفريد:** يتميز بكونه مشروع ابتكاري ليس لو تصميم مسبق.

إن الصفة الفريدة للمشروع تساهم في تشجيع ودعم النزعة الابتكارية في حل المشكلات بالإضافة إلى أن كل مشروع لو مجموعة من المشاكل يجب العمل على ابتكار حلول لها. مما سبق يمكن استنتاج مجموعة من النقاط الجوهرية المتعلقة بالمشروع كما يلي :

أ. **الانفرادية** : يتميز كل مشروع بخصائص منفردة تميزه عن المشاريع الأخرى ويمكن القول أنه لا يوجد مشروعات متماثلة مع بعضها البعض وحتى لو كانت لهم نفس الفكرة ويتشابهان في العناصر الأساسية إلا أنهما سيواجهان درجة معينة من الاختلاف.

ب. **الهدف** : أي مشروع يقوم على هدف معين سواء كان منتج أو خدمة أو نتيجة.

ومن خلال هذه التعريفات نرى ان المشروع هو عمل مخطط يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تم تصميمها للتوصل إلى نتائج محددة في حدود إطار زمني محدد.

إذا المشروع يشمل ملامح أساسية تتمثل في:

- بداية ونهاية محددة
- خطة تنظيمية موارد مستقلة
ومحددة.

- عمل جماعي
- أهداف محددة

3- مصطلح البرنامج:

“يتألف من مجموعة مشاريع مبنية ضمن خطة واضحة المعالم ومشاركة مع بعضها البعض من حيث المضمون والمكان والتنظيم، ويمكن لها أن ترتبط ببعضها البعض قطاعياً أو إقليمياً عن طريق جهة متبنيه اهداف واحدة” .

تمرين: بعد معرفتك لماهية المشروع ، أذكر أمثلة لأهم المشروعات :

- التي تتواجد في المنطقة التي يقيم فيها.

- التي ترغب في عملها.

مقارنة بين البرنامج والمشروع

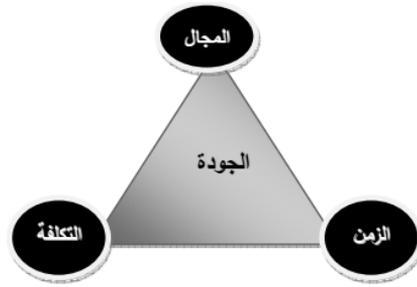
البرنامج	المشروع
اطار تنظيمي	يحقق نتائج محددة
يمكن أن يكون لفترة زمنية غير محددة	ينفذ خلال فترة زمنية محددة
يحقق أهداف استراتيجية	يحقق أهداف قصيرة المدى
مدير البرنامج ينسق بين مدراء المشاريع لضمان نجاح البرنامج	نجاح المشروع مسؤولة مدير المشروع
البرنامج يتكون من عدة مشاريع	يتكون من مجموعة أنشطة

4- مصطلح إدارة المشاريع:

إن مفهوم إدارة المشاريع **Project Management** يمثل جزءا من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في ذلك المفهوم وتعتبر إدارة المشاريع علما وفنا حديثا ومتطورا وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع فهي قواعد مرنة تتبثق من طبيعة عمل المشروع ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافا محددة لا بد من تحقيقها.⁽²⁷⁾ وهنا تكمن أهمية تقييم المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة إذن نحن بحاجة إلى تقييم المشاريع لاختبار فاعليتها وكفاءتها في تنمية العملية البشرية والانتقال من مرحلة الأحكام والتقييمات المجردة إلى مرحلة أخرى موضوعية تستند إلى المعرفة و البحث العلمي⁽²⁸⁾.

ويعرف الهندي إدارة المشاريع بأنها " تنظيم عملية التغيير عبر التوظيف الأمثل للموارد المتاحة الضرورية لتحقيق هدف معين ضمن إطار زمني معلوم من خلال تنفيذ مجموعة من النشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها".⁽²⁹⁾

بينما يعرفها **Lewis** بأنها "العملية التي تسهل عمل الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة لجميع الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المشروع." (30) وعرفها **Burke** بأنها " فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال حياة المشروع من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المحددة بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة" (31) إذ إن مكونات أي مشروع هي المجال Scope والزمن Time والتكلفة Cost كما يبينه الشكل التالي :



الشكل (2): يوضح مكونات المشروع المصدر: (Burke, 1993)

لقد تعددت تعاريف إدارة المشاريع وذلك حسب الرواد والجمعيات كما يلي:

1. الجمعية الدولية لإدارة المشروع **IPMA-1999*** "إدارة المشاريع تتضمن التخطيط والتنظيم، المراقبة والتحكم في جوانب المشروع وذلك لتحقيق الأهداف بصفة مؤكدة وفي المعايير المحددة للتكلفة والمدة والكفاءة." (32)

2. الجمعية الفرنكوفونية لإدارة المشروع **AFMP-2000*** "إدارة المشاريع هي " مجموعة من أدوار ومهام تسمح بقيادة عملية ما حتى نهايتها وهذه المهام تشمل مهام الإدارة، التحكم والتسيير، القيادة، وتنفيذ من قبل شخص أو مجموعة من الأشخاص من نفس المؤسسة أو عدة مؤسسات" (33).

3. إدارة المشروع هي " تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته ويتم تحقيق ذلك عن طريق تطبيق وتنسيق وتكامل العمليات المختلفة من التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق⁽³⁴⁾ او هي "مجموعة من النشاطات المنتظمة والموجهة نحو توظيف أمثل واستغلال أفضل للموارد المناسبة والهادفة إلى تحقيق أهداف المشروع."⁽³⁵⁾ وتشتمل إدارة المشروعات على:

- أ. تحديد المتطلبات.
- ب. وضع أهداف واضحة يمكن تحقيقها.
- ج. توازن المتطلبات التشغيلية مع النطاق والوقت والتكلفة لتحقيق هدف ا اهداف محددة في اطار زمني محدد عن طريق تنفيذ الانشطة والفعاليات المخططة والمبرمجة.
- د. عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح.
- هـ. رغم أن الإدارة بشكل عام لها عناصر وأساليب واحدة إلا أن إدارة المشاريع تختلف في بعض مبادئها كونها إدارة لها بداية ونهاية محددة.
- و. لا بد أن تكون موازنة المشروع مستقلة عن بقية أنشطة المؤسسة لضمان فعالية تحقيق أهدافه ومخرجاته ولتشجيع الجهات المانحة الراغبة في دعم مشروع محدد وليس جميع أنشطة المنظمة.
- ز. لا بد أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة برؤية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها العامة.
- ح. عند إدارة المشروعات يجب التركيز على نتيجة المشروع حيث أن نجاح المشروع يتمثل بجودة النتائج المباشرة والغير مباشرة والأثر طويل المدى.
- ط. تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتقييم لقياس تحقيق أهداف المشروع ونتائجه.

ك. تتميز بالخصوصية فالمشروعات غالباً ما تكون فريدة من حيث أهدافها الخاصة.

* الجمعية الدولية لإدارة المشروع هي منظمة سويسرية مستقلة أنشأت عام ، 1965تضم مديري أعمال هدفها تطوير وتعزيز إدارة المشاريع.

* الجمعية الفرنكوفونية لإدارة المشروع هي منظمة حكومية فرنسية تأسست عام 1982تضم استشاريين، هدفها توحيد معايير تنفيذ المشروعات.

إدارة المشاريع عدة فوائد منها : (37)

- تحقيق المنفعة للمؤسسة وذلك من خلال تسليم المشروع وفق المعايير المطلوبة.
- توليد منتجات جديدة قادرة على المنافسة.
- جلب تكنولوجيا حديثة واستخدام معايير جديدة.
- تقليل التكاليف ، وقت أقل، تكاليف أقل.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية للمشروع.

5- مصطلح تقييم المشروع :

تعرف قنديل تقييم المشروع على أنه " عملية تشاركيه منهجيه تستند على تعلم جماعي ومعرفة منظمة تسهم في بناء القدرات وتستهدف التحقق من أن مشروعات المنظمات غير الحكومية تحقق الأهداف التي تبنتها لتحسين نوعية حياة المستهدفين بأقصى كفاءة وفاعلية." (38) ويعرف على أنه "اختبار منظم يقيس مدى التقدم والإنجاز في تحقيق مخرجات المشروع ولا يكون التقييم لمرة واحدة فقط بل يشمل عملية قياس الإنجازات المختلفة للأهداف عبر مراحل زمنية متعددة حتى الوصول إلى تحقيق مخرجات المشروع . ويعرف تقييم المشاريع حسب دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع على أنه قياس لمدى تحقق معايير التقييم المختلفة مثل الكفاءة والفاعلية والأثر والارتباط والاستدامة في أهداف

وأشطة المشروع . ويهدف التقييم بصورة عامة إلى تحديد مدى ملائمة المشروع بالنسبة إلى الأهداف الموضوعية وفاعليته وكفاءة إنجازه ومدى تأثيره واستدامته. ويعرف السعيدى تقييم المشاريع على أنه مجموعة العمليات التي تقوم بها لمقارنة النتائج الفعلية للمشروع مع أهدافه. وذلك كطريقة للمساعدة على أخذ قرارات مقبلة من شأنها تحسين التخطيط في المستقبل. (39)

ومما سبق نستخلص أن تقييم المشاريع عبارة عن "عملية قياس مرحلية لمدى ارتباط المشروع بالاحتياجات التي وضع من أجلها ومدى الكفاءة والفاعلية للمشروع وكذلك الأثر والاستدامة بهدف مراجعة الإنجازات التي حققها المشروع مقابل ما خطط له .

6- مفهوم دراسات الجدوى Feasibility Studies concept

يعد عالم دراسات جدوى المشاريع عالما معقدا ومتشابكا لذلك ومن أجل إجلاء بعض الغموض نتناول تعريف دراسات الجدوى وأهميتها في إعطاء نتيجة دقيقة تبين صلاحية المشروع من عدمه .

أ- لغة : يشير قاموس اكسفورد الحديث أن مصطلح الجدوى **Feasibility** يعني إمكانية تطبيق مشروع ما (40) فهو يعني الدراسة وهي القيام بتجميع وتبويب البيانات بهدف تحليلها من خلال مجموعة من التحليلات للجوانب المختلفة المرتبطة والمتأثرة بالمشروع المراد أنشائه . وتعني دراسات الجدوى ان المكاسب المتوقعة من وراء تنفيذ المشروع او الفكرة تبرر الدراسة المتعمقة وما يرتبط بها من جهد وتكلفة وان التنفيذ يحقق اهداف القائمين على التنفيذ والمرتبطين بالمشروع والمتأثرين بنشاطه.

وهناك تعاريف متعددة لدراسة الجدوى نعرض بعضاً منها :-

فقد عرفها حاكم على انها " فحص دقيق للنواحي الاقتصادية والفنية والتجارية والتنظيمية للمشروع" (41) كما عرفها طارق نعمان "باعتبارها الوسيلة

العلمية والعملية التي عن طريقها يتم التأكد وبشكل موضوعي من أن المشروع المقترح تتوفر فيه الأسس والمقومات الفنية والاقتصادية التي تتيح له تعقبه أقصى المنافع والأرباح التي تبرر تفضيله عن باقي البدائل المتاحة وهذا يجعل من دراسة الجدوى الأساس الأداة المباشرة التي يتم اعتمادها في اتخاذ القرارات الاستثمارية⁽⁴²⁾ واورد شاكر تعريفاً لها "هي تلك الأساليب العملية المحددة والمستخدمه في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها بهدف التوصل إلى نتائج قاطعة عن مدى صلاحية المشروع موضع الدراسة من عدمه"⁽⁴³⁾ وعرفها الجبوري بأنها "مجموعة الدراسات المتكاملة التي تهدف إلى التحديد والتعرف على مدى جدوى صلاحية فكرة معينة لمشروع أو عدة مشروعات محددة لتحقيق أهداف أو غايات يسعى إلى تحقيقها " أي أنها " تقرير تفصيلي يتناول فكرة المشروع ومدى وجود فرص تسويقية لبيع المخرجات التي تضمن التشغيل الاقتصادي لهذا المشروع وتحديد مدى أفضليته على الأفكار أو المشروعات الأخرى " واورد تعريفاً اعتبرها فيه "وسيلة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية ترتبط بعملية التخطيط لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة المادية والمالية والبشرية" وذكر بأنها وثيقة **Document** تصف بوضوح الحد الأدنى لأرجحية المشروع الذي تمت دراسته بمنطقية وبأسلوب منظم ويجب أن تتضمن كل العناصر الجوهرية المطلوب تقديرها للوصول إلى القرار".⁽⁴⁴⁾ وذكر العيساوي تعريفاً لها اذ اعتبرها " مجموعة الدراسات العلمية الشاملة لكافة جوانب المشروع أوالمشروعات المقترحة والتي تكون أما بشكل دراسات أولية أو نوع من الدراسات التفصيلية والفنية والتي من خلالها يمكن التوصل إلى اختيار البديل الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة "⁽⁴⁵⁾

ومن خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن دراسات الجدوى هي "الوسيلة أو الأداة المباشرة لاختيار كل ما يتعلق بالمشروع المقترح ومدى توفر الأسس والمقومات الاقتصادية والفنية والإدارية والاجتماعية من خلال دراسة كل الظروف والمحددات

وبشكل موضوعي والتي تؤثر في المشروع وتتأثر به وبالاعتماد على التنبؤات المستقبلية وما سيكون عليه المشروع مستقبلاً وضمان استمراره وتطوره ونتيجة لتفضيله على بقية البدائل المقترحة وأنه قادر على تحقيق أقصى المنافع " .
وبتعبير آخر ومن خلال ما تقدم أن دراسة الجدوى هي تحليل للجوانب الفنية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية ومدى ملائمتها لتحقيق الربحية الاجتماعية المتوقعة من المشروع . إضافة الى أنها أسلوب علمي لتقرير احتمالات نجاح فكرة المشروع قبل التنفيذ الفعلي وذلك في ضوء تحقيق أهداف معينة. وعليه فدراسة الجدوى الاجتماعية هي الوسيلة التي يتم بناءً عليها اتخاذ القرار المناسب الذي يحقق الأهداف المنشودة .

نشاط جمعي: بالتعاون مع زملائك في المجموعة...ناقش بعض مضامين

تعريف عملية التقييم والمفاهيم المتعلقة به؟

7- مصطلحي الكفاءة والفاعلية:

تُعدّ الكفاءة والفاعلية من المصطلحات ذات الأهمية الكبيرة حيث تناولت الأبحاث العلمية مفهومي الكفاءة والفاعلية وفقاً لمنظورها الخاص عن طريق التركيز على أبعادٍ مُعيّنةٍ ممّا أدّى إلى ظهور خطٍ واضحٍ بين كلٍّ منهما يرجع إلى عدّة إشكاليّات ومنها "البناء النظريّ، وتحديد العناصر الخاصة في الفاعلية التنظيمية والكفاءة الإداريّة، والمؤشّرات المُستخدمة في التّعبير عن مفهوميّ الفاعلية والكفاءة".
يعتبر مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفاعلية ولكن يجب ان لا يستخدم المفهومين بالتبادل فقد تكون المنظمة ذات فاعلية ولكنها ليست ذات كفاءة اي انها تستطيع تحقيق اهدافها ولكن بخسارة وعدم كفاءة المنظمة تؤثر سلباً على المنظمة.

السؤال الذي نطرحه هنا هل تكون المنظمة ذات فاعلية وكفاءة بنفس الوقت؟

تكون المنظمة ذات فاعلية وكفاءة بنفس الوقت اذا استطاعت تحقيق اهدافها باستغلال مواردها بشكل امثل اي انه تحقيق الكفاءة للمنظمة تكون بالتسمية ذاتها.

فالمنظمة يمكن ان تكون ذات فاعلية قليلة وذات كفاءة عالية في حالة عدم امتلاكها للموارد التي تمكنها من تحقيق اهدافها ويمكن ان تكون المنظمة بالعكس ذات فاعلية عالية وذات كفاءة قليلة في حالة عدم استغلال الموارد بشكل افضل اوامثل.

التعريفات المتعددة لمفهوم الفعالية: Effectiveness

أ. الفَاعِلِيَّة لُغَةً:

وصف لكل ما هو فاعل ومقدرة الشيء على التأثير أو القدرة على التأثير.

ب. الفاعلية اصطلاحاً :

تميزت الأدبيات التي تناولت مفهوم الفعالية بقدر كبير من الفوضى فهناك من ينظر اليها على انها " قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح أو زيادة عدد العملاء ودرجة رضا هؤلاء العملاء عن الخدمات المقدمة لهم" وهناك من ينظر اليها على أنها " تحقيق رضا العاملين وهناك من يرى على أنها "قدرة المنظمة على تقديم أشياء ذات قيمة للمجتمع" وفيما يلي عرض لعدد من التعريفات لمفهوم الفعالية:

قدم بيتر دراكر تعريفا للفعالية باعتبارها فعل الأشياء الصحيحة (**doing the right things**) ومن ثم تقيس الفعالية قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقا واقترح بيتر دراكر **Peter F. Drucker** خمسة متطلبات يجب توافرها لتحقيق الفعالية التنظيمية وهي ادارة الوقت، التوجه بالنتائج ، تحديد وترتيب الأولويات، صنع القرار تعزيز وتقوية البناء التنظيمي". (46)

مثال فاعلية التكاليف: تعنى **cost effectiveness** قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بأقل تكلفة . فاعلية المؤسسة : تعنى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ج- أنواع الفاعلية : تُقسم الفاعلية إلى أنواع ثلاثة أساسية وهي:

- الفاعلية الإدارية : **Administrative Effectiveness** هي الفاعلية المرتبطة مع النشاطات والمهام الخاصة في تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة.

- **الفاعلية الشخصية: Personal Effectiveness** هي الفاعلية التي تعتمد على تحقيق أهداف المنشأة التي تُساهم في تحقيق نجاحها ولكن يجب ألا تتناقض الأهداف الشخصية للموظفين مع أهداف المنشأة.

- **الفاعلية الظاهرية: Apparent Effectiveness** هي الاعتماد على السلوك الظاهر والواضح للأفراد دون النظر إلى الإنجازات المُستخدمة في الوصول إلى الأهداف وهنا تظهر الصعوبة في تحديد مدى الفاعلية المُعتمدة على السلوك الفردي وإهمال المخرجات التي يجب تحقيقها.

د- خصائص الفاعلية : تتميز الفاعلية وتشمل الآتي: (47)

- **التداخل**: هو الترابط بين فاعلية المديرين والموظفين والمنشأة ولكن يجب التفريق بين كلٍ منهم فمن الممكن أن يكون الموظف فعالاً إلا أن بيئة العمل تُعيق هذه الفاعلية وقد يكون في فريق العمل أفراد غير فعّالين لذلك يجب التنسيق بين فاعلية كافة هذه العناصر حتى لا تتعارض مع بعضها بعضاً.

- **النسبية**: هي مدى تأثير الفاعلية بمنظور التقييم الخاص بها.

- **التفاعل بين معايير الفاعلية**: فمعايير الفاعلية تؤثر على بعضها ويظهر ذلك في مجموعة صور مثل أن تتسبب في ضعف بعضها، أو تقوية بعضها.

وبصفة عامة يلاحظ أن التعريفات المقدمة للفعالية تركز في معظمها على أن الفعالية تركز على علاقة المدخلات والمخرجات بالأهداف النهائية أو الآثار المتوقع حدوثها مما يثير اشكالية صعوبة تحديد الفعالية مقارنة بالكفاءة وذلك نظراً لوجود بعض العوامل الخارجية والبيئية التي قد تؤثر على الآثار (outcomes) حيث يرتبط مفهوم الأثر غالباً بدرجة النمو والرخاء كذلك توجد صعوبة في التمييز بين الآثار **outcomes** والمخرجات **outputs** .

وتشمل الفاعلية عدة معايير هي:

1. تحقيق الأهداف حيث تقاس فاعلية المنظمة بمدى تحقيقها الأهداف المنشودة.

2. تأمين الموارد (المدخلات) تقاس فاعلية المنظمة بالقدر الذي تتمكن من تأمين الموارد اللازمة لتمشيه الاعمال.

3. العمليات الداخلية تكون المنظمة ذات فاعلية اذا كانت المعلومات المطلوبة تتدفق بسهولة ويسر.

4. رضى الجماعات والاطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة.

التعريفات المتعددة لمفهوم الكفاءة Efficiency :

أ. الكفاءة لغة : أهلية القيام بعمل وحسن التصرف فيه يعنى قدرة وحسن تصرف. الكفاءة: الجدارة. يتمتع بكفاءة عالية: أي قدرة عالية على العمل، بجدارة وأهلية.

ب. الكفاءة اصطلاحاً: تعددت التعريفات التي قدمها باحثو ومفكرو الإدارة لمفهوم الكفاءة ومن أبرز التعريفات التي قدمت لمفهوم الكفاءة هو ذلك التعريف الذي قدمه بيتر دراكر Peter F. Drucker حيث أشار الى الكفاءة باعتبارها فعل الأشياء بطريقة صحيحة ووفقاً لهذا التعريف يركز بيتر دراكر على جانب الأنشطة والمدخلات.

وتقدم منظمة الإنتاجية الآسيوية **The Asian Productivity Organization** تعريفاً مماثلاً للكفاءة باعتبارها أداء الأشياء الصحيحة في الوقت الصحيح وفي المكان المناسب وبواسطة الأشخاص المؤهلين ومن ثم تهتم الكفاءة بإنجاز الأعمال بشكل اقتصادي من حيث الجهد والوقت والعمالة.⁽⁴⁸⁾ ويعرفها لوئاز ايتال باعتبارها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المنشودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها ومن ثم تتخذ الكفاءة أحد شكلين:

• **الكفاءة المتعلقة بالمدخلات Input efficiency** ويمكن تحقيقها من خلال الحفاظ على نفس المستوى من المخرجات مع تخفيض حجم المدخلات المستخدمة

• **الكفاءة المتعلقة بالمرجات output efficiency** ويمكن تحقيقها من خلال استخدام نفس المستوى من المدخلات مع زيادة حجم المخرجات.⁽⁴⁹⁾ ويُعرفها سيد الهواري كمفهوم يعبر عن درجة الاقتصاد في استخدام المدخلات فهي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات ويميز بين الاستخدام الأمثل والاستخدام الاقتصادي للموارد حيث يرى أن الاستخدام الاقتصادي يؤدي الى زيادة الكفاءة أو تحسينها أما الاستخدام الأمثل فهو مفهوم نظري يعبر عن النهاية القصوى التي يمكن الوصول إليها.⁽⁵⁰⁾

أنواع الكفاءة: تُقسم الكفاءة إلى عدّة أنواع لكلٍ منها خصائص ووظائف مُعينة لم يتفق الباحثون على تصنيف الكفاءة، ولكن صُنفت إلى ثلاثة أنواع وهي:
(51)

أ- الكفاءة الفرديّة: هي مسؤوليات الأفراد نحو الأحداث والمشاكل التي تُواجههم في الأوضاع المهنيّة حيث تتميز بالمعرفة الكافية لمواجهة الأحداث المتنوعة كما تُشكّل عدّة أبعادٍ تشمل القدرات والسلوكيات والمهارات التنظيميّة التي ترتبط معاً بهدف تحقيق أعلى أداءٍ ومميّزة تنافسيّة للمنشأة وتُعرّف أيضاً الكفاءة الفرديّة باسم الكفاءة المهنيّة لأنها تحتوي على مجموعةٍ من المعارف والخبرات المطبقة في بيئة العمل.

ب- الكفاءة الجماعيّة: هي من المجالات التي تهتمّ بها المنشآت بشكلٍ متزايدٍ حيث تُساهم في تعزيز التعاون بين مكونات الكفاءة الفرديّة ويُحدّد وجود هذا النوع من الكفاءة عن طريق دراسة علامات الاتصال الفعال والمُعتمد على لغة مُشتركة في بيئة العمل وتوفير المعلومات المناسبة كما يُساهم ذلك في تطوير الكفاءة وتقليل الصراعات ومعالجتها. تُعدّ الكفاءة الجماعيّة عبارة عن نتيجة التعاون المُطبق بين

كافة أشكال الكفاءة الفردية وتعتمد الكفاءة الجماعية على عدّة معارف مثل الإعداد للعروض والتقديم المشترك والتعرف على الاتصالات وبناء التعاون والتعلم من الخبرات الجماعية.

ج- الكفاءة الاستراتيجية: هي نوع الكفاءة المرتبط مع إدارة الموارد البشرية حيث من المهم تحديد المهارات والكفاءات الخاصة في العاملين والموظفين من أجل مقارنتها مع المتطلبات التي تُساعد على الوصول للأهداف الاستراتيجية الخاصة في المنشأة إذ إنّ الكفاءة لا تُصنف بأنها ذات طبيعة استراتيجية إلا في حال مساهمتها في جعل المنشأة تتكيف مع البيئة التنافسية لأنّ المنشآت بشكل عام تعتمد على درجة الاعتمادية بينها وبين البيئة المحيطة بها فتحاول المنشأة أن تؤثر على محيطها ويعتمد نجاح تأثيرها على استغلالها للموارد الخاصة بها.

د- الكفاءة التخصّيبية: Allocative Efficiency وفقا لكل من أبادين وبيجز **Abedin & Biggs** تشير الى النقطة التي يتم فيها استخدام المدخلات بشكل أمثل مع أخذ السعر، الإنتاجية، تفضيلات المجتمع في الاعتبار ومن ثم تتحقق عدم الكفاءة التخصّيبية عندما يتم استخدام المدخلات بنسب خاطئة .

خصائص الكفاءة: تتميز الكفاءة بخصائص خاصة ومن أهمّها: (52)

- أ . تُساهم في توفير المعارف المتنوعة من أجل تحقيق أهداف معينة أو نشاطات مُحدّدة، فالموظف الذي يتمييز بالكفاءة يُنفذ المهام المترتبة عليه بشكل كامل.
- ب. تُعدّ مفهوماً مُجرّداً إذ إنّ الكفاءة غير مرئية فلا يمكن رؤيتها، ولكن من الممكن رؤية الأدوات والوسائل المستخدمة في الوصول إلى نتائجها.
- ج. تُعتبر مُكتسبةً للأفراد لا يُولدون أكفاء لتنفيذ نشاطات مُحدّدة، ولكن يحصلون على الكفاءة بالاعتماد على التدريب.

وأخيرا يمكن التمييز بين مفهومي الكفاءة والفعالية من حيث: (53)

ينطوي مفهوم الكفاءة على بعدين أساسيين وهما البعد الاقتصادي والبعد الإداري غير أن هذين البعدين غير منفصلين بل يكمل كل منهما الآخر حيث يشير البعد الاقتصادي للكفاءة الى العلاقة بين المدخلات والمخرجات مع التركيز بالأساس على المدخلات من حيث مدى قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية .

ويمكن القول أن مستوى كفاءة أي نظام وفقا للبعد الاقتصادي تتحدد بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات فكلما زادت نسبة المخرجات الى المدخلات زادت درجة الكفاءة والعكس صحيح كما يأخذ مفهوم الكفاءة في اعتباره عوامل الوقت والتكلفة والربحية ويركز البعد الإداري في مفهوم الكفاءة على الأنشطة والعمليات الإدارية داخل المنظمة من حيث أداء المهام المفترض أن تقوم بها المنظمة بالشكل الصحيح وخلال وقت محدد وبأقل تكلفة ممكنة مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية . بينما يرتبط مفهوم الفعالية بالمخرجات والآثار أكثر من ارتباطه بالمدخلات حيث تشير الفعالية الى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وما يترتب عليها من نتائج واثار على المجتمع ككل كما تأخذ الفعالية في اعتبارها مدى جودة السلع والخدمات المقدمة بالإضافة الى الاهتمام بمدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة.

قياس الفاعلية والكفاءة:(54)

- تقاس الفاعلية من خلال العلاقة بين المخرجات المتحققة أو الفعلية وبين المخرجات المخططة اي ان:

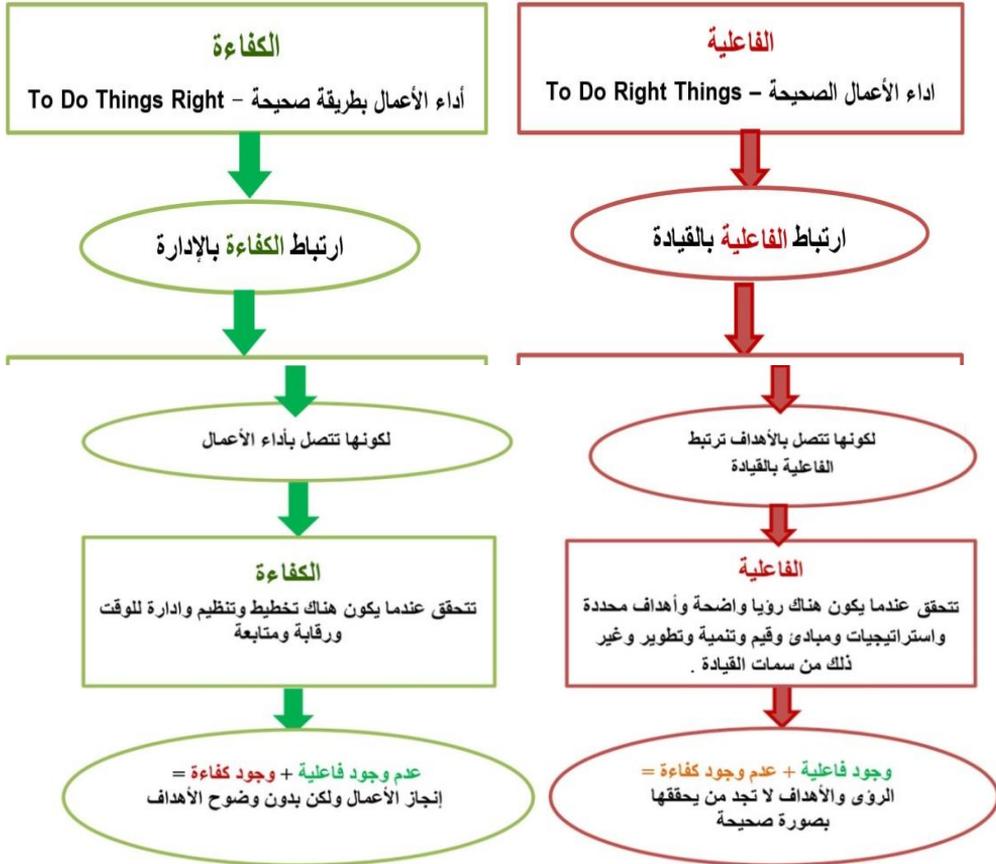
$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} \times 100\%$$

- تقاس الكفاءة عن طريق العلاقة بين المخرجات الفعلية والمدخلات الفعلية، اي ان:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}} \times 100\%$$

وفيما يلي مخطط توضيحي لمفهوم الفاعلية والكفاءة وترابطهما مع بعضهما بعضاً

مفهوم الكفاءة والفاعلية



ونستنتج من خلال المخطط السابق أن الفرق بين الكفاءة والفاعلية يكون من خلال إبراز المعنى الذي يأخذه كلاهما حيث أن الفاعلية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة. أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف. ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المؤسسة فاعلة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فاعليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء. ويجب أن يؤخذ كلاهما الكفاءة والفاعلية في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي مؤسسة وقد تكون المؤسسة كفؤة ولكنها غير فاعلة كما في حالة قيام المؤسسة بتقديم خدمة أو إنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها. كما قد تكون المؤسسة فاعلة ولكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المؤسسة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

8- المؤشرات التخطيطية: Planning Indicators

يأخذ مفهوم المؤشرات مسميات مثل الاتجاهات (أي مؤشر الحركة أو مؤشر التغير) وإن كان يتعين ذكره أن مصطلح المؤشرات التخطيطية يتضمن نوعية من المؤشرات الفرعية وهي المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية غير أن مصطلح المؤشرات الاقتصادية كان له السبق في الظهور من مصطلح المؤشرات الاجتماعية حيث أرجع النجاح النسبي الذي حققته المؤشرات الاقتصادية في توجيه السياسة الاقتصادية إلى بعض العلماء الاجتماعيين⁽⁵⁵⁾ وترجع أهمية دراسة المؤشرات التخطيطية في التعرف على تتابع الاتجاهات أو التطورات في ظاهرة من الظواهر الاجتماعية الموجودة كما يمكن من خلالها توجيه الاهتمام والاستثمارات للوصول إلى أهداف اجتماعية وغايات أفضل لهذه المتغيرات وتلعب المؤشرات دوراً بارزاً في تقييم المشروعات والسياسات الاجتماعية.

وفي ضوء ذلك يعرف **المؤشر التخطيطي** بأنه "مقياس كمي للأوضاع الاجتماعية التي تستخدم في وضع خطط شاملة ومتوازنة وعادة ما تأخذ شكل جمل رقمية مستنتجة من تجميعه مختلفة من الإحصائيات المرتبطة ببعضها وأحياناً ما تعبر عن جملة بسيطة لوضع أو عرض معين مرتبط بمشكلة اجتماعية معينة وتعتبر المؤشرات التخطيطية إحدى المدخلات الأساسية في عملية اتخاذ وصنع القرار⁽⁵⁶⁾ وتعرف المؤشرات التخطيطية بأنها "بيانات كمية أو كيفية ترصد الواقع الفعلي لنوعية حياة مجتمع ما ومشكلاته كمؤشر لتحسين نوعية الحياة ومواجهة هذه المشكلات مما يفيد في التخطيط كأسلوب علمي لمواجهة هذه المشكلات".⁽⁵⁷⁾

وفي ضوء ما تم عرضه من تعريفات تناولت مفهوم المؤشرات التخطيطية أوضحت ماهيتها يمكن أن نضع تعريفاً إجرائياً فيما يلي :-

1. تلك البيانات الكمية والنوعية التي ترصد الواقع الفعلي لتطبيق الخدمات والمشروعات بمنظمات الخدمات الاجتماعية.
 2. يمكن من خلالها تحديد جوانب القصور والقوة في تطبيق المشروعات بمنظمات الخدمات الاجتماعية.
 3. نغيد في التوصل لمجموعة من القرارات التي تخدم عملية التخطيط بمنظمات الخدمات الاجتماعية.
 4. يتم الاستفادة من هذه المؤشرات في التعامل بنوع من الفعالية مع المشكلات التي تعوق تطبيق المشروعات بمنظمات الخدمات الاجتماعية.
- المؤشرات الاجتماعية** : أدوات هامة لكل من متخذي القرار وراسمي السياسات الاجتماعية ومصدر معلوماتي للباحثين. كما أنها تمثل دعماً قوياً لوضع الخطط الانمائية على أسس علمية وهي أيضاً أدوات فاعلة في التخطيط الاقتصادي والاجتماعي وتساهم في تحديد المشاكل الاجتماعية وقياسها وتعمل على دعم برامج تقييم الخطط المختلفة ومنها:

- مؤشرات العمليات : تقوم بتتبع التنفيذ والتقدم في البرنامج وتساعد هذه المؤشرات في الاجابة على سؤال هل يتم تنفيذ للانشطة كما هو مخطط؟

- مؤشرات النتائج: تتبع مدى نجاح أنشطة البرنامج في تحقيق هدف البرنامج وتساعد هذه المؤشرات في الاجابة على هل قامت أنشطة البرنامج باحداث فرق؟

9- مفهوم الخدمات الاجتماعية :

قبل ان نتناول التعريفات التي حاولت تحديد هوية مفهوم الخدمات الاجتماعية يمكن تناول مفهوم الخدمة حيث أشار إليها بأنها: " نشاط أو أداء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر من الضروري أن يكون غير ملموس ولا ينتج عنه أي نقل للملكية وإنتاجه قد يرتبط أو لا يرتبط بالمنتج المادي".⁽⁵⁹⁾ كما تعرف الخدمة بأنها "فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما إلى طرف آخر يكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك وأن إنتاجه قد يكون مرتبطاً بإنتاج مادي أو قد لا يكون"⁽⁶⁰⁾

أما مفهوم الخدمات الاجتماعية فقد تعددت وجهات النظر التي تناولته حيث يعرفها "قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية" على أنها "أنشطة يمارسها الأخصائيون الاجتماعيون ومهنيون آخرون لمساعدة الناس على تقوية قدراتهم الذاتية وحمايتهم من العوال وتقوية العلاقات الأسرية ومساعدة الأفراد والأسر والجماعات والمجتمعات على الأداء الناجح لوظائفهم الاجتماعية."⁽⁶¹⁾

يعرفها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها "خدمات مهنية أو عمليات ومجهودات منظمة ذات صبغة علاجية ووقائية وإنشائية تؤدي إلى الناس وتهدف إلى مساعدتهم كأفراد أو جماعات في الوصول إلى حياة كريمة تسودها علاقات طيبة ومستويات اجتماعية تتمشى مع رغباتهم وإمكانياتهم وتتفق مع مستوياتهم وأماني المجتمع الذي يعيشون فيه."⁽⁶²⁾ وعرفها الدخيل بأنه "مجموعة الأنشطة التي يقوم بها أخصائيون اجتماعيون أو مهنيون آخرون وذلك لمساعدة الناس لكي يكونوا

قادرين على الاعتماد على أنفسهم أو وقايتهم من الاتكالية على الآخرين وكذلك مساعدتهم على تدعيم الروابط الأسرية وعلى تحسين أدائهم الاجتماعي ومن مجموعة الخدمات الاجتماعية ما يلي:⁽⁶³⁾

1. مساعدة الناس للحصول أو التعرف على المصادر الاقتصادية والمالية.
2. تقديم الاستشارات الاجتماعية.
3. القيام بتحويل العملاء كل حسب حاجته للمؤسسات الأخرى في المجتمع.
4. التوسط والدفاع عن العملاء متى كان ذلك ضروريا وممكنا.

كما يمكن تعريف الخدمات الاجتماعية بأنها " تلك الجهود والبرامج التي تهدف إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على التوافق الإيجابي وأداء الوظائف الاجتماعية المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية وذلك من خلال خدمات التنشئة الاجتماعية والضبط الاجتماعي والخدمات الإنمائية والتشريعات الاجتماعية".⁽⁶⁴⁾

وفي هذا الصدد لابد أن تترابط الخدمات الاجتماعية فيما بينها وبين بعضها بحيث تخطط في صورة متناسقة ومتكاملة ليكمل بعضها البعض مؤكدا أهمية وضع استراتيجية تحقق تلك الخدمات التي تستند على مبادئ أهمها مراعاة الظروف والمشكلات المحلية بالإضافة إلى شمول جميع أنواع الخدمات والتنسيق بين تلك الأنواع بما يتمشى مع تحقيق أهداف المجتمع وأهداف أفراد.⁽⁶⁵⁾

ويعرفها " Alfred J. Khan " بأنها " مجموعة من الأنساق المحددة لبرامج الرعاية اليومية التي تعني بنوعية الخدمات التي يتصور أنها تضيف إلى رفاهية الأفراد أو الأسر أو المجتمعات في الوقت الحالي أو على المدى الطويل"⁽⁶⁶⁾. كما تعرف بأنها " مجموعة من الأنشطة التي يمارسها المختصون الاجتماعيون بهدف مساعدة الناس ليصبحوا أكثر قدرة في الاعتماد على أنفسهم ووقايتهم من الاعتماد على الآخرين بصورة غير طبيعية وتقوية العلاقات الأسرية ومساعدة الأفراد والجماعات والأسر والمجتمعات المحلية لاستعادة قدراتهم والقيام بوظائفهم

الاجتماعية بصورة سليمة".⁽⁶⁷⁾ ويراها آخرون بأنها "مجموعة البرامج التي تقايل الاحتياجات الاجتماعية وتهدف إلى تأمين مستوى مناسب من الحياة لكافة أفراد وجماعات المجتمع كما أنها وسيلة أساسية لتحقيق التوازن والاستقرار الاجتماعي".⁽⁶⁸⁾

مراجع الفصل الاول :

1- نعيم نصير: إدارة وتقييم المشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2000

2- منيرة السيارى: التقييم، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود كلية التربية، 1429، ص ص 2-13

3- منيرة السيارى، مرجع سابق ، ص 45

4- سامي محمد ملحم: القياس والتقييم، ص 4.

5- عبد الرحمن الجبوري: إدارة المشاريع (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008) .

6- رشاد حماد علي حماد: تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2003

7- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط. ط 2، ج 1، القاهرة، .

1- Henri pierre & Madres et Etienne Clet, : **comment manager un projet**, Édition d'organisation, paris, 2ème tirage 2003, p80.

9- محمد علي شهيبي/ أحمد سعد عبد اللطيف : "دراسات الجدوى ونظم إدارة تنفيذ المشروعات"، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1997، ص 14.

10- عبد الستار محمد العلي: "إدارة المشروعات العامة" (عمان: دار الميسرة ، الطبعة الأولى، 2009) ص 23.

- 11- محمد الفيومي محمد: "إدارة المشروعات"، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، (2001) ص.34
- 12- الدليل المعرفي لإدارة المشروعات": معهد إدارة المشروعات، الإصدار الثالث، (2004، ص.40،
- 13- سعد صادق بحيري: إدارة المشروعات (الإسكندرية: الدار الجامعية ، الطبعة الأولى، 2003) ص.13.
- 14- فرم دُفسن: "إدارة المشاريع في المؤسسات"، ترجمة عبد الله كامل عبد الله، مكتبة العبيكان، المؤتمر للتوزع، الرياض، 1997، ص.8.
- 15- رُدنغ جون ماس، "المنهج الإداري في إدارة المشاريع"، ترجمة أمن الأرخنازي، مكتبة العبيكان، الرّاض، 3002ص. 12
- 16- حمد الفيومي محمد: إدارة المشروعات (كلية التجارة: جامعة الإسكندرية، (2001) ص.134.
- 17- عبد الرحمن الجبوري: إدارة المشاريع (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008) ص 16
- 23- James P. Lewis, **fundamentals of project management**, American Management Association AMACOM, United States of America, Third edition, 2007, p: 02.
- 24- جلال إبراهيم العبد: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص.225
- 25- تريفر يونغ/ ترجمة سامي تيسير سلمان: كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص.15
- 26-Nieulau.M, « **Méthodes d'organisation et planification industrielle**», Édition d'organisation, Paris ,2000, p09

- 27- عبد العزيز عبد الكريم: دراسة الجدوى وتقييم المشروعات" (عمان دار الحامد، الطبعة الأولى) ص30
- 28- أماني قنديل:تقييم منظمات المجتمع المدني العربي"، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2003
- 29- فادي الهندي: دورة تدريبية في تخطيط وتصميم المشاريع، شبكة المنظمات الأهلية ، غزة ، 2008
- 30- J, Lewis,: "**Fundamentals of project management:** developing core competencies to help outperform the competition in the United States of America".,2003
- 31- R, Burke& Sons: "**Project Management Planning and Control John Weley** ,New York, Second edition,1995
- 32- Chantal Morley,"**management d'un projet système d'information**», DUNOD, 5eme édition, PARIS,2006, p12.
- 33- حسين إبراهيم بلوط: "إدارة المشاريع ودراسة جدواها الإقتصادية" (دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002) ص.22
- 34- أحمد سعد عبد اللطيف، مرجع سابق، ص21.
- 35- الدليل المعرفي لإدارة المشروعات"، مرجع سابق، ص8.
- 36- محمد عبد الفتاح العثماوي: "دراسات جدوى المشروعات"(القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007) ص22
- 37- إبراهيم عبد الرشيد نصير: "إدارة المشروعات"(دار النشر للجامعات، 2000) ص 56
- 38- أماني قنديل: مرجع سبق ذكره

- 39- سلامة السعيد: ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة 31 أكتوبر إلى 3 نوفمبر، 1998
- 40- محمد قويدري: أسس دراسات الجدوى ومعايير تقييم المشروعات الاستثمارية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003
- 42- أحمد الكواز: تقييم المشروعات الصناعية، المعهد العربي للتخطيط، العدد، 41 الكويت، مايو 2000.
- 43- هالة محمد لبيب عنبة: إدارة المشروعات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2001.
- 44- عبد الرحمن الجبوري: إدارة المشاريع (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)
- 45- كاظم جاسم العيساوي: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، تحليل نظري وتطبيق، دار المناهج، عمان، 2005.
- 46- Ibid., p.542
- 47- Parastoo Roghanian, Amran Rosli and Hamed Gheysaria: "Productivity Through Effectiveness and Efficiency in The Banking Industry", Social and Behavioral Sciences, Vol.40, No.2, 2012, p.551**
- 48- Parastoo Roghanian & el et, Op.cit., p.555
- 49- Santiago S. Simpas & elet "A Study of Efficiency, Effectiveness and Productivity Of Filipino Administrative Agencies", Science Diliman, vol.1, 1981, p. 182**
- Parastoo Roghanian, Amran Rosli and Hamed Gheysaria, Op.cit., p.553

- 50- سيد محمود الهواري: الإدارة "الأصول والأسس العلمية" (القاهرة: 1999) ص63
- 51- دعاء محمد : التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما (بحث)، مصر: جامعة القاهرة، 2015) ص. ص 5، 6.
- 52- بن جدو محمد الأمين: دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، الجزائر: جامعة سطيف، 2013) ص.ص 7-10.
- 53- الزهرة شنكامة : تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013) ص 22.
- 54- الزهراء بوتيفور: "فعالية نظام التسيير في المؤسسة المصرفية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، ص 82.
- 55- محمد محمود الجوهري: حركة المؤشرات الاجتماعية " محاولة تاريخية"، بحث منشور في مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد الأول، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، القاهرة، 1990 ص2
- 56- أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، 2000 ص ص 493-494.
- 57- طلعت مصطفى السروجي: مؤشرات تخطيطية لمواجهة مشكلات الصيادين ببجيرة قارون ، بحث علمي منشور بالمؤتمر العلمي الثالث كلية الخدمة الاجتماعية ،كلية الخدمة الاجتماعية ، الفيوم، ص 198 .
- 58- أحمد عبد الفتاح ناجي: تصورات الأبناء كمؤشر فى التخطيط لرعاية آبائهم المسنين ، بحث علمي منشور في المؤتمر العلمي الرابع عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة القاهرة فرع الفيوم، ص 28.

59- Enquist, Edvardsson: **Quality Improvement in Governmental Services The Role of Change Pressure**

Exerted by The "Market" , The TQM Magazine, Vol.18,No.1,
2006, pp23,24.

60- تامر ياسر البكري: **تسويق الخدمات الصحية**(عمان : دار اليازوري، 2005
(ص 167.

61- أحمد شفيق السكري: **قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية**,
مرجع سبق ذكره ص ص 493-494.

62- أحمد زكي بدوي : **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان للنشر
والطباعة ، بيروت، 1986 ، ص 399.

63- عبدالعزيز عبدالله الدخيل: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، دار المناهج
، عمان، 2012، ط 2 ص ص 179 - 180.

64- مدحت محمد أبو النصر: **فن ممارسة الخدمة الاجتماعية** (القاهرة : دار
الفجر، ، 2009) ص 229.

65- Romanov ,Pavel :**Quality Evaluation in Social Services:
Challenges for New Public Management in Russia**,

FACILITIES MANAGEMENT SERVICES IN LITHUANIA, Vol.
2, No. 4,2012, p14.

66- Khan Alfred J.: **Social Policy and Social Services**,_Second
Edition, Random Hous, New York, p29.

67- عبد المجيد بن طاش نيازي: **مصطلحات ومفاهيم إنجليزية في الخدمة
الاجتماعية** ، مكتبة العبيكان،الرياض، 2000 ، ص 244.

68- منى عطية خزام : **شبكة الأمان الاجتماعي وتحسين نوعية حياة
الفقراء**،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2010 ، ص 207

الفصل الثاني

كيفية وضع خطة المتابعة والتقييم

مقدمة

- 1- مفهوم نظام المتابعة
- 2- لماذا ينبغي وضع خطة المتابعة والتقييم؟
- 3- من الذي ينبغي عليه وضع خطة المتابعة والتقييم
- 4- متى ينبغي القيام بوضع خطة المتابعة والتقييم؟
- 5- أسباب إجراء عملية المتابعة
- 6- أهداف المتابعة
- 7- وظائف عملية المتابعة
- 8- محاور عملية الرقابة والتقييم
- 9- الآثار الناتجة عن غياب عملية المتابعة
- 10- أنواع المتابعة
- 11- مستويات المتابعة
- 12- أساليب وطرق المتابعة
- 13- خطوات عملية المتابعة
- 14- العناصر المفاهيمية لأنظمة مؤشرات المتابعة
- 15- تصميم خطة المتابعة
- 16- كتابة تقارير المتابعة
- 17- صفات وادوار المتابع

الهدف العام للفصل:

- التعرف على كيفية وضع خطة لعمليات المتابعة والتقييم.

الاهداف التفصيلية للفصل:

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون قادرا على:

- التعرف على مفهوم المتابعة وأهميتها.
- لماذا ينبغي وضع خطة المتابعة والتقييم؟
- تمكين أفراد المنظمات من تصميم إطار منطقي لمشروع.
- تمكين أفراد المنظمات من الربط بين التصميم المنطقي لمشروع وإطار المتابعة.

- يصبح أفراد المنظمات قادرين على تعريف وقياس مؤشرات المتابعة والتقييم.
- التعرف على منهجيات جمع البيانات: الاستبانة، مجموعة النقاش المركزة والمقابلة الفردية.

- يمتلك افراد المنظمات الادوات للتخطيط لعمليات المتابعة والتقييم

المشاريع المكملة للإطار النظري:

مجموعة من الأنشطة الجماعية والفردية من خلال تطبيق استراتيجيات التعلم وحلقات النقاش والعصف الذهني.

مقدمة :

تعتبر المتابعة والتقييم جزء لا يتجزأ من عملية تخطيط وتنفيذ المشاريع التتموية. تتبع أهمية المتابعة والتقييم من كونها تنصب في عملية تصميم وتخطيط المشاريع، تتيح إمكانية قياس مدى نجاح العمل وتيسير عملية التعلم من الدروس المستفادة تظهر مدى تحقق أهداف المشروع وتقدم الدليل للجهات المانحة والممولة على احترافية المنظمة المنفذة للمشروع مما يزيد فرص للحصول على التمويل في المستقبل.

لقد أصبحت العديد من المنظمات غير الربحية تشعر بضرورة وأهمية المتابعة والتقييم لبرامجها ومشاريعها لمعرفة الأثر الحقيقي لأنشطتها على الفئات المستهدفة بالإضافة الى تطوير ادائها للارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمعات المحلية . فالهدف الرئيسي لمتابعة تنفيذ المشروع هو توصيله للعملاء حسب ما هو مخطط ومتابعة المشروع تعتبر من ميزات الإدارة الحديثة كما أن الرقابة الجيدة على الأفراد والمواد والآلات والأموال تعتبر من متطلبات أي مشروع أو مؤسسة في تحقيق أهدافها.

ويساعد هذا الفصل المنظمات غير الربحية في التخطيط لعمليات المتابعة والتقييم مما يساهم في دعم صناعة القرار الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المشاريع والبرامج التي تنفذها تلك المنظمات.

اولاً: ما المقصود بالمتابعة والتقييم؟

غالباً ما يترافق مصطلحا المتابعة والتقييم **Monitoring and Evaluation** ولكن هذا لايعني أبد أنهما يحملان نفس المعنى. يختلف مفهوم المتابعة والتقييم من حيث الأهداف والآليات إلا أنه من المفيد تخطيط أنشطة المتابعة والتقييم في

وقت واحد إذ قد يتم الاعتماد على نفس البيانات واتباع نفس آليات التحليل. كذلك تتكامل نتائج أنشطة المتابعة والتقييم وتصب في عملية تخطيط وتنفيذ المشاريع. لذلك بالرغم من أنه ينصح بتصميم أنشطة المتابعة والتقييم معا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بينهما.

يمكن تعريف المتابعة بأنها "عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية ، وتوصف المتابعة بأنها عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء بغرض تحقيق الأهداف المخططة"⁽¹⁾ كما يعرفها البعض بأنها " تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها" .

ويمكن القول أن كلمة المتابعة قد نشأت جذورها مع العالم Frederick W.

Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن التاسع عشر حيث كانت مهمة ولم تكن مفهومة فالمتابعة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود بمعلومات تساعده في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس.....⁽²⁾ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية المتابعة تشمل الأنشطة الهادفة للتأكد من أن التنفيذ يتم حسب الخطة المتوقعة وتعتمد عملية متابعة المشروع على الخطوات التالية:⁽³⁾

1. تعتمد أساسا على جمع بيانات ومعلومات عن التنفيذ الفعلي.
2. تحليل تلك البيانات وتحويلها إلى مؤشرات تمثل معلومات عن وقت وتكلفة وجودة الإنجاز.
3. مقارنة تلك المؤشرات بالأهداف الموضوعه مسبقا وبالمشروعات المشابهة وتحديد الفجوة بينهما.

4. تحليل أسباب تلك الفجوة المشاكل وتشخيصها.

5. عملية مستمرة ولا ينبغي أن تنتهي خلال فترة معينة.

من خلال ما سبق نجد أن هناك بعض العوامل الداخلية والخارجية التي تفرض المتابعة على المشروع فإدارة المشروع قد يسهل عليها عادة التحكم في العوامل الداخلية التي تؤثر على المشروع إذ قد نجدها تواجه في الوقت نفسه تحديات تفرضها العوامل الخارجية المتحركة في المشروع منذ انطلاقه مروراً بمراحل تخطيطه وتنفيذ عملياته وصولاً لنهايته وإذا كان من الطبيعي أن يتحكم مدير المشروع وفريق عمله بمقاييس تخطيط وموارد المشروع بما يليه ويخدم أهداف أداء المشروع داخلياً، إلا أن عدم وفرة بعض الموارد وعدم استقرار وديمومة الحصول على بعضها الآخر وضغط المحيط الخارجي كاضطرابات القوى العاملة وتبدل في مناخ العمل هي من العوامل الخارجية التي لا يمكن أن يتحكم بها هذه العوامل تفرض على إدارة المشروع استخدام شتى أنواع وأساليب أجهزة المتابعة بغض النظر عن تكاليفها المرتفعة.

ثانياً : لماذا ينبغي وضع خطة المتابعة والتقييم؟

من الهام أن يتم وضع خطة للمتابعة والتقييم قبل البدء في تنفيذ أي من أنشطة المتابعة حتى يكون هناك خطة واضحة عن الأسئلة المتعلقة بالبرنامج والتي يتعين الإجابة عليها. وستقوم هذه الخطة بمساعدة فريق عمل البرنامج في تحديد كيف سيتم جمع المعلومات أو تتبع المؤشرات؟ وكيف سيتم تحليل معلومات المتابعة؟ وكيف سيتم إتاحة نتائج المعلومات التي تم جمعها إلى كل من الجهة المانحة، وأعضاء فريق العمل لتحسين البرنامج؟. وتذكر أن بيانات خطة المتابعة والتقييم لا فائدة لها إذ لم تستخدم! فخطة المتابعة والتقييم تضمن أن المعلومات التي تم جمعها قد تم استخدامها لتحقيق أعلى قدر ممكن من فعالية وكفاءة البرامج والقدرة على إعداد التقارير المتعلقة بالنتائج في نهاية هذه البرامج .

ثالثاً: من الذي ينبغي عليه وضع خطة المتابعة والتقييم؟

يتعين وضع خطة المتابعة والتقييم بواسطة فريق البحوث أو أعضاء فريق العمل ذوي الخبرة البحثية بالاستعانة بمدخلات فريق العمل الذين شاركوا في تصميم البرنامج والذين يشاركون في التنفيذ.

رابعاً: متى ينبغي القيام بوضع خطة المتابعة والتقييم؟

يتم وضع خطة المتابعة والتقييم في بداية البرنامج عندما يتم تصميم تدخلات البرنامج، حيث يضمن هذا أن هناك نظاماً جيداً لمتابعة البرنامج وتقييم نجاحاته.

خامساً: أسباب إجراء عملية المتابعة :

المتابعة هي عملية روتينية لجمع البيانات تساعد على قياس مدى تقدم البرامج نحو تحقيق أهدافها وحصص كل ما يقوم البرنامج بعمله وملاحظة مستمرة لجودة الخدمات المقدمة. وتعتبر من إحدى الأنشطة المستمرة داخل البرنامج وتكون جزءاً أساسياً من إدارته اليومية و تتضمن التجميع المنتظم للمعلومات لاستخدامها في مراجعة تقدم وتنفيذ المراحل المختلفة للبرنامج واتخاذ القرارات المناسبة لضمان استمرار العمل وفق الجدول الزمني الموضوع وكذلك تتضمن التحقق من توفر الموارد المختلفة ومن حسن استخدامها للوصول للنتائج المرجوة. وتشمل كذلك التحقق من نوعية وكمية الأعمال المنجزة ومقارنتها مع المصروفات وإمداد إدارة المشروع بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالآتي:

- الموارد البشرية
- الجدول الزمني
- تدبير الموارد والمصادر
- مستوى الجودة وكفاءة الأداء
- الإدارة المالية والميزانية

سادسا: أهداف المتابعة (4): Objectives for Monitoring

من خلال اجراءات المتابعة يتمثل الهدف من تطبيق نظام للمتابعة والتقييم في الاتي :

- زيادة فاعلية المشاريع والبرامج التنموية في المنظمات غير الربحية من خلال مأسسة آليات وأدوات عمليات المتابعة والتقييم.
- المساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة التي تتعلق " الموارد البشرية، الجدول الزمني، الموارد والمصادر، مستوى الجودة وكفاءة الأداء". وقياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططا له.
- توفر لإدارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذة بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع ومقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططا تنفيذه وبخاصة التحقق من أن :
- التنفيذ يتم وفقا للجدول الزمني المخطط .
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة لذلك .
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق .
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية .
- القوى البشرية والإمكانات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة .
- إنجازات المشروع تتم وفقا لما هو مخطط له .
- تأثيرات المشروع قد تحققت ، والتعرف على درجة تحققها .
- تم تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع .
- تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها .
- التأكد من سير المشروع في الاتجاه المخطط لتحقيق أهدافه.
- بناء العلاقات وتحفيز العاملين وخلق اتجاهات لتحقيق اهداف المشروع

- تقدير الكفاءة ومراقبة الأداء .
- إعداد التقارير اللازمة.
- ضمان نتائج قياسية فعليه للمشروع ، بتخصيص مخططات عملياتية، وبأخذ احتياطات تصحيحية في الوقت المناسب.
- سابعاً : وظائف عملية المتابعة :**
- المتابعة تعتبر جزء لا يتجزأ من نظام المعلومات ووظيفة فعالة من وظائف إدارة المشروع ويجب أن تكون المتابعة مضمونة من طرف مسؤولي إنجاز المشروع بوضع برنامج لجميع المستويات في إطار دورة حياة المشروع والمتابعة تعتبر من المفاهيم الأساسية لتحسين كفاءات المحللين باستعمال التقديرات التي تؤكد أن التقديرات الأولية الموضوعية في مرحلة التخطيط هي نفسها التي تمت في مرحلة الإنجاز والتنفيذ. ومن وظائفها: - توثيق مراحل تنفيذ المشروع
- تفسير عملية اتخاذ القرار بواسطة الإدارة .
- اتخاذ القرار السليم .
- التعلم من الخبرات المكتسبة للمساعدة في وضع الخطط المستقبلية.
- يساعد الرصد والتقييم على التأكد من أن العمل التتموي الذي قمت به من خلال مشروعك ليس في: “هل نحقق الربح؟”؛ بل في: “هل نُحدث فرقاً؟”. حيث يمكنك:
- استعراض التقدم المحقق.
- تحديد المشكلات في التخطيط و/ أو التنفيذ وتصحيحها.
- تعزيز المصداقية والثقة العامة، عن طريق الإبلاغ عن نتائج البرامج.
- تحديد البرامج أو الممارسات التي تحفل باحتمالات واعدة بالخير .
- إعطاء توصيات و مقترحات لحل المشاكل والدروس المستفادة.
- تزويد المنظمات والإدارات برؤى جديدة.
- رفع نسبة احتمال حدوث الفرق وتحقيق التغيير المطلوب

ثامنا :أهمية عملية المتابعة والتقييم:

تستمد عملية المتابعة أهميتها من أنها تمكن من التعرف على:

هل المشروع يسير في الاتجاه الصحيح أم لا.

هل الأنشطة المخططة تنفذ وفق ما هو مخطط.

هل يتم تحقيق مستهدفات مؤشرات المشروع بمستوياتها المختلفة

المعلومات التي توفرها عملية المتابعة تساعد مديري المشروعات على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.

توفر توصيات ومقترحات بشكل مستمر كي يسير المشروع نحو تحقيق الهدف النهائي المطلوب تحقيقه

تستمد عملية التقييم أهميتها من أنها الوسيلة الوحيدة للوقوف على :

مدي تحقيق أهداف المشروع.

مدي ملاءمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.

مدي ملاءمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.

مدي مشاركة المجتمع المحلي في المشروع.

مدي مراعاة المشروع لتحقيق فرص متكافئة للنساء والرجال.

مدي استمرارية المشروع.

مدي فعالية إدارة المشروع.

مدي كفاءة إدارة موارد المشروع.

وتتلخص محاور عملية المتابعة والتقييم فى الاتى:

أ.تحديد ما الذي نريد أن نعرفه وماهي النتائج التي نود التوصل إليها ؟ ويتم ذلك في مرحلة تخطيط المشروع وذلك بتصميم نظام للرقابة والتقييم باستخدام إحدى أدوات الرصد والتقييم المتعددة.

ب.كيف أحصل على هذه المعلومات والنتائج؟ ويتم ذلك في مرحلة التنفيذ حيث يتم تنفيذ عملية المتابعة أو الرقابة وجمع المعلومات وتحليلها.

ج.كيف أعرف أني حصلت على هذه النتائج؟ ويتم ذلك في مرحلة التقييم النهائي عند إنهاء المشروع أو التقييم عند نهاية أي مرحلة منه بحسب ما هو مخطط .

تاسعا : الآثار الناتجة عن غياب عملية المتابعة :

- تأخير إنجاز العمل - الإسراف في التكلفة واستخدام الموارد

- التأخير في حل الصعوبات والمشكلات التي تواجه العمل

- التعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ أنشطة المشروع.

عاشرا : أنواع المتابعة :

1- من حيث طبيعتها : أ. المتابعة الفنية :

وهي التي تبين ما تم إنجازه من أعمال مقابل ما تم إنفاقه من أستثمارات ومطابقة الأعمال المنفذة لما ورد في الخطة وأثرها على تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع والمشاكل التي تعترض التنفيذ سواء كانت طبيعية أم نتيجة ظروف خارجية ولذلك فإن هذا النوع من أنواع المتابعة يتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار مرحلة التنفيذ

ب. المتابعة المالية : تهدف إلى الوقوف على ما تم صرفه من أموال على مشروع معين مقارنة بما تقرر لهذا المشروع من تلك الاعتمادات . وهذا النوع من أنواع

المتابعة يمكن إجراءه على فترات :

- شهرية : حيث تقوم المنظمة بعمل متابعة مالية شهرية .

- ربع سنوية : وفي هذه الحالة يجب أن يتم إعداد تقارير ربع سنوية بما لا يتجاوز نهاية الشهر التالي للربع المحدد ومما يسمح باتخاذ القرارات اللازمة في ضوء معدلات التنفيذ .

- سنوية : لبيان معدل التنفيذ ومعدل الأداء الاقتصادي للمشروع وإظهار المؤشرات الإيجابية في التنفيذ وكيفية التغلب على المؤشرات السلبية .

2- من حيث مصدرها:

أ- المتابعة الداخلية: التي تختص بصورة أساسية بمجالات تنفيذ أنشطة المشروع ذاته وتهدف إلى إمداد مديري المشروع والمشرفين على التنفيذ بمدى التقدم في عملية تنفيذ المشروع . وتتم بأشراف إدارة المشروع .

ب- المتابعة الخارجية: تختص أساساً بمدى تقدم المشروع بصفة عامة متمشية مع الإطار التنظيمي المنطقي الذي يتم من خلاله تنفيذ المشروع . ويتم إجراء هذه المتابعة بواسطة الهيئة الممولة والهيئات المشاركة في سياق الأشراف على المشروع.

وهناك من يرى ان أنواع المتابعة تتمثل فيما يلي:

أ. المتابعة السابقة : والتي تتم قبل إجراء الفعل أي تجري عملية فحص الخطوات التنفيذية للخطة قبل المباشرة بعملية تنفيذها وذلك للتأكد من إمكانية التنفيذ في إطار الظروف والإمكانات الاقتصادية من الموارد المتاحة والمحتملة وهي من المراحل المهمة في عملية المتابعة لتجنب الأخطار والخسائر التي قد ينتج عنها آثار كبيرة أي أنها متابعة وقائية قبل التنفيذ. ويعاب على هذا النوع من المتابعة بأنها لا تستطيع أن تستقرأ المتغيرات اللاحقة بشكل دقيق وقد تحدث مجموعة من الانحرافات لأسباب خارجة عن إرادة التخطيط نتيجة للمتغيرات المفاجئة.

ب. المتابعة المتزامنة: أي ما تسمى عادة بمتابعة الخطوة بخطوة وتجري هذه المتابعة أثناء عملية التنفيذ وتتمازج معها مباشرة أثناء إجراء الفعل وفي كل مرحلة

من المراحل التنفيذية وعند جميع المستويات التخطيطية.... ويعتبر هذا النوع من المتابعة من أفضل الأنواع في إطار الدورة التخطيطية وخاصة في تنفيذ المشروع الجديد فعند ظهور أي خلل أو انحراف عن ما تم تخطيطه يمكن السيطرة عليه وعند عدم القدرة على تصحيح الانحرافات لأسباب قد تكون مرتبطة بقصر الفترة الزمنية أوعدم التقدير الدقيق للإمكانيات والموارد المتاحة فعندها يترك للمراحل اللاحقة في الدورة التخطيطية.

ج. المتابعة اللاحقة : هي المتابعة المتأخرة التي تأتي بعد إجراء الفعل أي بعد تنفيذ ما تم تخطيطه حيث تحدد الانحرافات وتتخذ الإجراءات التصحيحية بشأنها ومحاولة وضعها في إطار الأهداف العامة للخطة لكن هذا النوع من المتابعة بحكم وقوعه متأخرا بعد عملية التنفيذ لا يستطيع أن يجنب المؤسسات الخسائر الممكنة إلا بعد وقوعها نتيجة لأخطاء في التنفيذ أو غيرها وهي عملية مكلفة وتمثل هدرا للموارد المتاحة بالإضافة إلى ضياع الوقت وعدم الوصول إلى الأهداف في الفترة الزمنية المحددة.

حادى عشر : مستويات المتابعة :

أما فيما يتعلق بمستويات المتابعة فيوجد ثلاث مستويات تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي: (6)

1- المتابعة الإستراتيجية:

هذا النوع من المتابعة يتضمن متابعة ومراقبة العوامل الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية كما ويتضمن تقييم جدوى الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها وتساوم المتابعة الإستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية والجدير ذكره أن المتابعة الإستراتيجية تتم وبصورة أساسية من

خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

2. المتابعة التكتيكية:

هي نوع من أنواع المتابعة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ومتابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ويمكن القول أن المتابعة التكتيكية يمكنها المشاركة مع المتابعة الإستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية.

3- المتابعة التشغيلية:

هذا النوع من المتابعة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب إعداد الجداول والموازنات والقواعد ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد كما تقدم المتابعة التشغيلية معلومات تفصيلية عما يجري في المنشأة على المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل. وتتضمن عملية متابعة المشروع أربع عناصر: (7)

أ. **وضع الخطة:** يمكن وضع الخطة على أساس الإمكانيات والموارد المتاحة ولا بد من وضع مقاييس للتأكد من مدى تطبيق الخطة.

ب. **قياس التنفيذ الفعلي:** وذلك بالإحتفاظ بسجلات وتقارير مدى التقدم في التنفيذ على الأساس الذي يستخدم في الخطة.

ج. **المقارنة والتقييم:** إن المقارنة بين الإنجاز الفعلي والإنجاز المرغوب فيه يؤدي عادة إلى إظهار الإنحرافات والأخطاء في الخطة.

د. **التصحيح والتعديل:** وهو من أهم الخطوات في نظام المتابعة وهناك اختلاف بين التعديل والتخطيط فالأول يتطلب إحداث تغييرات على بعض الأنشطة والآخر

يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في الخطة.. فإذا فشلت الخطة لابد من وضع خطة جديدة بدلا من الخطة الأولى وتعرف هذه المرحلة بإعادة التخطيط.

ثاني عشر: مواصفات نظام المتابعة الفعال:

- يتطلب تطبيق نظام المتابعة الفعال في المؤسسات توافر مواصفات وسمات لتحقيق أهداف المتابعة ومن أبرز مواصفات نظام المتابعة الفعال ما يلي :
1. سرعة اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها والقيام بإبلاغ المسؤولين عنها في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح والتعديل.
 2. أن تكون المتابعة اقتصادية لذا لابد من الحرص على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد المتابعة من جهة وتكلفتها من جهة أخرى.
 3. أن تكون المتابعة مرنة وسهلة الفهم بالنسبة للعاملين رؤساء ومرؤوسين ويستوجب أن تكون المعايير المستخدمة مرنة ومفهومة ولها القدرة على التكيف مع الظروف.
 4. أن تضمن اقتراح البدائل، والحلول، واتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية المناسبة وتحديد أنسب الطرق لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلاً.
 5. أن تكون المتابعة موضوعية وواقعية في تأدية وظيفتها وأن تكون لها القدرة على التنبؤ المعتمد على الخبرة اللازمة في حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة حرصاً على تجنب تكرارها.
 6. أن تتم المتابعة بطريقة يشعر معها العاملون أنها أداة لمساعدتهم على تحسين الأداء وليست لتصيد الأخطاء.
 7. ضرورة أن تتجانس المتابعة مع هيكل الخطة المعدة للتنفيذ فالخطة هي التي تمد نظام المتابعة بالمعايير اللازمة والتي تكون محددة بدقة.
- ويجب الحرص على اتباع نظام متابعة فعال بما يحقق ما يلي: (8)
- وضوح الإجراءات الرقابية لتحديد الإنحرافات بدقة.

- نظام سريع لتوصيل المعلومات والتوجيهات وتبادلها بين كافة المستويات.
- وضوح التعليمات لضمان دقة التنفيذ.

وتنصب متابعة المشروعات على ثلاث جوانب أساسية وهي⁽⁹⁾ :

- الوقت: إلى أي حد يسير التنفيذ حسب الجداول الزمنية الموضوعة.
- التكلفة: إلى أي حد يتم الإنفاق حسب الميزانية المالية المحددة وهل يتلاءم هذا الإنفاق مع حجم الإنجاز الذي تم.
- الجودة: إلى أي حد تم إنجاز المراحل والأعمال بالدقة والجودة وحسب المواصفات المحددة. ومن وسائل هذه المتابعة" الملاحظة الشخصية، تقارير الأداء الدورية، الاجتماعات الدورية، شكوى بعض العملاء".

ثالث عشر: أساليب وطرق المتابعة :

يمكن تنفيذ عملية المتابعة من خلال عدة طرق وأساليب تحددها إدارة المشروع مع الأخذ في الاعتبار أن اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة تعتمد على عدة عوامل منها "قدرات الأفراد الذين سيكلفون بالعمل والوقت المناسب لإنجاز العمل والموارد المتاحة " وتتميز هذه الأساليب بأنها تجمع معلومات كمية وكيفية عن مدى تطابق خط سير المشروع بالخطة الموضوعة .

وهناك بعض الأساليب المستخدمة في عملية المتابعة ما يلي :

- أ. الإطلاع على التقارير والسجلات التي يقوم بها العاملون بالمشروع بشكل دوري وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها .
- ب. القيام بزيارات ميدانية لموقع تنفيذ المشروع من أجل مشاهدة وملاحظة منظمة ومنظمة لمواقع العمل وللمستفيدين ولأداء العاملين بالمشروع .
- ج. عقد لقاءات فردية وجماعية (اجتماعات) مع العاملين بالمشروع والجهات المشاركة فيه والمستفيدين والمستفيدات منه.

د. يتم استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل.

رابع عشر: خطوات عملية المتابعة :

تنقسم الخطوات التي تمر بها عملية المتابعة إلى ما يلي:

1. تحديد المعايير المناسبة لعملية المتابعة والتقييم.
2. جمع المعلومات الأساسية والضرورية لعملية المتابعة والتي يمكن الحصول عليها بالوسائل المختلفة مثل " الاستبيانات، المقابلات، مجموعة التركيز، المسوحات بالعينة، البيانات الرسمية، التقارير الميدانية، الترتيب، العروض والرسوم الذاتية.".
3. تدقيق وتحليل البيانات ومن ثم استخدامها في قياس المعايير التي وقع اختيارها.
4. تحديد أوجه الخلاف والتطابق مع المعايير القياسية.
5. وضع الاستنتاجات والتوصيات مع بيان الانحرافات مع التوضيحات الكافية عنها.
6. إجراء عملية تصحيح للانحرافات التي شخّصت وتعزيز نقاط القوى التي أثبتتها عملية القياس والمتابعة.
7. تغذية نظام المتابعة بالمعلومات التي تجمعت لإمكانية مراجعة كل من الأهداف والرؤية والرسالة وبعض الافتراضات التي استندت عليها الخطة الاستراتيجية.
8. إعداد تقارير دورية نهائية عن نتائج عملية المتابعة والدروس والعبر المستنبطة.
9. تغذية ملف الاستراتيجية القادمة بمحتويات التقارير بعد إجراء عملية تصنيفها وتبويبها وتحليلها.

خامس عشر : العناصر المفاهيمية لأنظمة مؤشرات المتابعة :

تستخدم المؤشرات كأداة لقياس الأبعاد الرئيسية في المشروع (المشاركة، الكفاءة الداخلية، الجودة والتمويل)... **المؤشر هو** "العلاقة الدالة على تحقيق الأهداف أو الأنشطة " وللنشاط أو الهدف الواحد العديد من المؤشرات حيث أن المؤشرات تساعد على التعرف على مدى التقدم وقياس التغير الذي حدث. وتتكون المؤشرات من مقاييس ويعبر عنها بالأرقام مثل :

أ.النسبة : وتنقسم إلي نوعين:

- النسبة المقصود بها العلاقة بين جزء من شي ما والعدد الكلي لنفس الشيء (هي جزء من الكل) كأن نقول أن 50% من أهالي القرية (س) لديهم خدمة ما.
- النسبة المقصود بها العلاقة بين شيئين مختلفين توجد بينهما علاقة أو صلة مشتركة معينة مثل عدد المدرسين بالنسبة لعدد التلاميذ في المدارس الإبتدائية في منطقة محددة (مثل أن نقول يوجد مدرس لكل عشرين تلميذ).

ب.المعدل : مثل معدل وفيات الأطفال ويقصد به عدد الأطفال أقل من سنة واحدة الذين يموتون في سنة ما وذلك بالنسبة لكل ألف مولود في نفس السنة.

- **مؤشرات الأداء** : نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ المشروع.

- **مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأثر والنتائج** : وهي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج ومثال ذلك أن انخفاض الحالات المصابة بالبلهارسيا بعد تنظيم حملة مكافحة البلهارسيا بالقرية (س) قد يكون مؤشرا للأثر الناتج عن هذه الحملة.

وكما جاء في كتاب اليونسكو 2006 التخطيط المعتمد على النتائج إن لمؤشرات المتابعة الأغراض التالية:

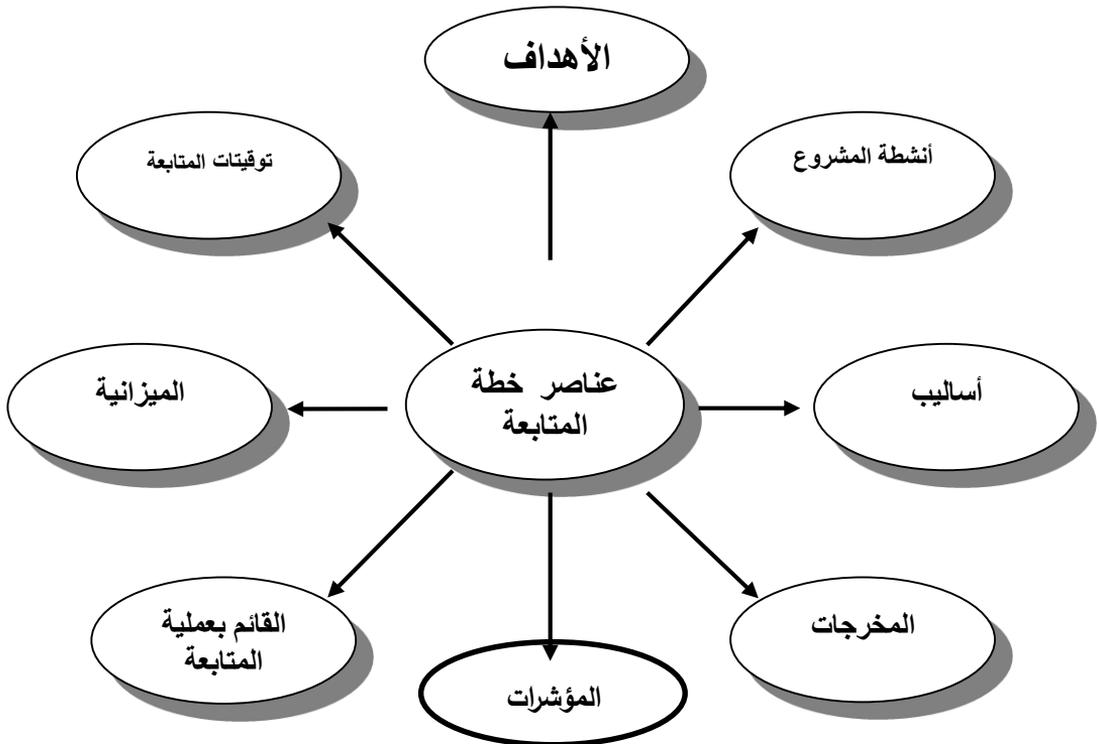
- تحديد مستهدفات واقعية لقياس ما إذا تم تحقيق الأهداف الموضوعية والحكم عليها.
- توفير الأساس للمراجعة والمتابعة والتقييم مما يزود إدارة المؤسسة أو المشروع بالدروس المستفادة لاستخدامها في التخطيط لأعمال أخرى.
- المشاركة في الشفافية والملكية للأهداف والخطة بشكل عام.
- لذا يجب أن تكون المؤشرات مدخل لعملية صنع القرار حيث يستخدم صانع القرار الحكومة أو الجهة الممولة المؤشرات كأداة لاحتداث التعديلات.



مواصفات المؤشر الجيد:

- أ. أن يكون محدد كمياً وكيفياً.
 - ب. يمكن قياسه بأحد وسائل القياس المستخدمة.
 - ت. أن يكون له علاقة بأهداف المشروع.
- مثال للمؤشر: الهدف : رفع مستوى الوعي بالصحة الإنجابية لعدد 1000 سيده بقرية (س) بنهاية المشروع من خلال جلسات التثقيف الصحي والزيارات المنزلية.
- مؤشر الأداء: - زيادة تردد السيدات على حضور هذه الجلسات.
- زيادة عدد الزيارات المنزلية التي يقوم بها المتقفات الصحيات للمستهدفات.
- مؤشر الأثر: - زيادة عدد المترددات على الوحدة الصحية لتنظيم الأسرة.
- سادس عشر: تصميم خطة المتابعة :

يتم إعداد وتصميم خطة المتابعة قبل بداية تنفيذ المشروع خلال مرحلة التخطيط للمشروع بحيث يتم استخدامها في متابعة تنفيذ أنشطة المشروع .



الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة : من أجل وضع خطة متابعة لمشروع

ما لا بد من توافر ما يلي مسبقا :

1. الخطة التنفيذية لإنشطة المشروع
 2. تحديد الهدف من عملية المتابعة
 3. تحديد الوقت الزمني للمتابعة
 4. تحديد أساليب وطرق المتابعة
 5. تحديد الأدوار والمسئوليات سواء على مستوى التنفيذ أو المتابعة
 6. وضع معايير الأداء (المؤشرات)
- نموذج : خطة متابعة أنشطة مشروع :

<u>المخرجات :</u>				<u>الهدف :</u>			
م	الأنشطة	مؤشرات الأداء	مؤشرات النجاح	وسيلة المتابعة	وسيلة التحقق	القائم بالمتابعة	تاريخ المتابعة
1							
2							
3							

سابع عشر : كتابة تقارير المتابعة :

يجب أن تتميز معلومات وبيانات المتابعة التي يتم عرضها في تقارير دورية بأنها (بسيطة ودقيقة ومعبرة بصدق عن الواقع وسريعة فور وقوع الأحداث أو تغييرها)

لأنه من المفترض أن تستخدمها الإدارة في اتخاذ القرارات ... فمثلا إذا ظهرت مشكلة أثناء التنفيذ أو حدوث تعطيل عند تنفيذ أحد مراحل المشروع فلا بد من إبلاغ الإدارة به في حينه وبأسرع ما يمكن حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحيه لمجابهة هذا الموقف الجديد فور حدوثه حتى نتجنب تعطيل أكثر لتنفيذ المشروع .

ومن ناحية أخرى فإن المعلومات التي ترد متأخرة بعد الحدث بفترة كبيرة لا تعطي صورة حقيقية عن الموقف التنفيذي الحالي للمشروع وبذلك تكون عديمة الفائدة في اتخاذ القرارات كذلك لا بد أن تعكس تقارير المتابعة تنفيذ المراحل الحاكمة والأساسية في سير الأعمال التنفيذية للمشروع.... هذا ويجب أن تتضمن تقارير المتابعة على ما يلي :

- توضيح النشاط الذي تم متابعته .
- توضيح الهدف من عملية المتابعة .
- تسجيل كل ما تم ملاحظته ومشاهدته بموقع العمل .
- الإنجازات التي تم تحقيقها .
- المعوقات والتحديات .
- توضيح أية انحرافات في عملية التنفيذ وأسباب الانحراف القائم .
- الاقتراحات والتوصيات .

نموذج : تقرير متابعة مشروع :

- موقع / مواقع الزيارة ب. تاريخ الزيارة ج. القائم بالزيارة
د. اسم المشروع هـ. مقدمة وخلفية عن المشروع و. أهداف الزيارة
ز. أساليب / منهجية الزيارة ح- المخرجات والنتائج المستخلصة

ثامن عشر: صفات وادوار المتابع :

1. الصفات المهنية للمتابع الجيد :

- أ. أن يكون على دراية تامة بجميع مسؤولياته .
- ب. أن يكون على قدر كاف من المهارة والتدريب للمشاركة في أنشطة المتابعة .
- ج- أن يكون ملما بالخطة التنفيذية للمشروع والأهداف المرجوة منه .
- د. أن يكون أميناً في كل ما يحصل عليه من معلومات وبيانات يقوم بتوصيلها للجهات المعنية .

2- الصفات الشخصية للمتابع الجيد :

- أ. الحماس والالتزام
- ب. التحكم في الذات
- ج. الصبر
- د. التواضع
- هـ. المثابرة
- و. التفاؤل
- ز. سرعة البديهة
- ح. الرؤية البعيدة
- ك. المرونة
- ل. العمل بروح الفريق
- م. الثبات وعدم التذبذب

3. الأدوار والمسئوليات العامة للمتابع :

- أ. مراقبة المدخلات المتاحة للتنفيذ وتقدير مدى توافرها بالكم المناسب وبالجودة العالية وفي الوقت المطلوب .
- ب. مراقبة الأنشطة المنفذة على مراحل التنفيذ المختلفة ، ومخرجات كل مرحلة على حدة ونتائجها .
- ج. مراقبة ما إذا كانت مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين .
- د. توفير معلومات دقيقة عن المشروع تتيح الفرصة لأتخاذ قرارات خاصة بزيادة فعالية وكفاءة المشروع .

4. القدرات التي يتمتع بها المتابع الجيد : القدرة علي :

- اختيار أفراد فريق العمل0

- صياغة الأهداف العامة والمحددة الخاصة بالعمل 0
- التخطيط والتنظيم 0
- الاتصال الجيد 0
- تحفيز كل فرد من أفراد الفريق بشكل شخصي 0
- التعليم والتدريب 0
- التصحيح والنقد البناء دون إحداث أحتكاكات .
- اتخاذ القرارات المختلفة 0
- قياس الأداء والإنجازات فى مقابل الأهداف الموضوعه 0
- تحديد الأولويات الملائمة وتنفيذها 0
- العمل تحت ضغط بشكل فعال 0
- التعامل مع مختلف أنماط الشخصية .

5. السلوكيات الأساسية للمتابع الجيد:

يتمتع المتابع الناجح ببعض السلوكيات الأساسية مثل مساندة احتياجات مرؤسيه، وتوفير اختيارات متعددة لهم ومطالبة مرؤسيه بالالتزامات المختلفة وتوفير فرص التعبير عن الذات 0 ولكن ينبغي أن يحقق المتابع التوازن بين مساندة الاحتياجات والاهتمامات الخاصة بمرؤسيه والتأكد من تنفيذهم لمتطلبات العمل بشكل واضح ومباشر 0 لذلك فالسلوكيات الأساسية للمتابع تتضمن:

أ. الاهتمام والرعاية ومساندة المرؤوسين .

ب. أخذ المبادرة وتشجيع المرؤوسين .

6- السلوكيات المعوقة لعملية متابعة وتطوير الأداء:

- الشك والغضب وتوجيه الاتهام 0
- التهديد والعقاب والتحويل للسلطة الأعلى فى الهيئة 0

- عدم الرغبة فى مساعدة الآخرين 0

- عدم الاهتمام بأحتياجات الموظف وأهدافه وأتجاهاته.

ما هى اهم مزايا وجود نظام فاعل للمتابعة والتقييم؟

- رصد مواطن الضعف والاختلال ومن ثم القدرة على التعديل أول بأول.

- التأكد من الكفاءة ومدى حسن استخدام وتوظيف الموارد المتاحة المال والوقت والموظفين والمعدات وغير ذلك .

- التأكد من الفعالية ومدى بلوغ البرنامج أو المشروع أهدافه المحددة الموضوعة.

- تزويد التغذية الراجعة بشكل مستمر من أجل تحقيق الأهداف المخططة بما قد يتضمنه هذا من تحديد التعديلات المطلوب إجراؤها على الخطة.

- الإدراك المبكر للمشاكل واقتراح الحلول الممكنة لها.

- رصد التقدم المحقق باستمرار.

- التحفيز على التصرف والاستخدام الكفء للمعلومات المتوفرة.

- التوثيق لمراحل تنفيذ المشروع.

- التأكد من سلامة وموضوعية الخطط الموضوعة فقد تظهر المتابعة لمعطيات وظروف الواقع عدم دقة الخطط الموضوعة ومن ثم توفر عمليات المتابعة والتقييم المعلومات المطلوبة لإجراء التعديلات او التغييرات الضرورية في الخطط .

- تدعيم التعلم من خبرة عملية حقيقية وواقعية وتحسين تقديم الخدمات لذات المشروع في مراحل تنفيذه اللاحقة وكذلك للمشروعات الاخرى المماثلة له في المستقبل بمعنى دعم كفاءة اعداد الخطط المستقبلية.

- تدعيم قيمة المشاركة من خلال إطلاع المستفيدين من المشروع/البرنامج على مستجدات/نتائج العمل وهو ما يدعم تحقيق الاهداف ويشجع على استمرارية المشروع لدور قيمة المشاركة في تدعيم الاستمرارية لأنها تعمل على توزيع ملكية

المشروع بين المسؤولين والمستفيدين ما يولد حرصا والتزاما اعلى من الجميع تجاه المشروع ونجاحه. (ملكية التغيير ضمان لإحداث التغيير).

مراجع الفصل الثاني :

1- James Higgins. "**the management challenge**" Macmillan publishing company , USA, 1991, p568.

2- Aldage & Stearn "**Management**" by south western publishing co. cincinnati,ohio, 2nd ED, 1991 .

3- سعد طه علام: "إدارة المشروعات (دمشق: دار دمشق ، الطبعة الثانية ، 2006) ص.83

4- Bakalem Mohamed, "**suivi de planning**", institue supérieur de gestion et de planification, Algérie, mars 2002, p20.

5- صلاح الشنواني: "التنظيم الإداري في قطاع الأعمال (القاهرة: دارالمعارف، 1996)

6- محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص30.

7- أبو علي محمود سلطان: "التخطيط الإقتصادي وأساليبه (القاهرة : مكتبة نهضة الشرق، الطبعة الثانية، ، 1985) ص113.

8- قدري عبد العزيز: "الإستثمارات الدولية (الجزائر: دار بوزريعة النشر والتوزيع ، 2004) ص5.

الفصل الثالث تقييم المشروعات الاجتماعية وأهميتها

مقدمة.

- 1- نشأة وتطور منهج تقويم المشروعات الاجتماعية
- 2- اسباب الطلب المتزايد على تقييم المشروعات
- 3- القواعد الاساسية للتقييم
- 4- لماذا نقوم بعملية التقييم ؟
- 5- أهمية التقييم
- 6- أهداف تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية
- 7- خصائص عملية التقييم
- 8- المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها المقومون
- 9- الأدوار التي يقوم بها اخصائى التقييم
- 10- أسس التقييم
- 11- معايير التقييم

الهدف العام للفصل:

التعرف على تقييم المشروعات الاجتماعية وأهميتها .

الاهداف التفصيلية للفصل:

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون قادرا على:

- 1- التعرف على نشأة وتطور منهج تقويم المشروعات الاجتماعية
- 2- تفهم اسباب الطلب المتزايد على تقييم المشروعات
- 3- التعرف على القواعد الاساسية للتقييم
- 4- التعرف على أهمية التقييم
- 5- التعرف على أهداف تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية
- 6- التعرف على خصائص عملية التقييم .
- 7- التعرف على المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها المقومون .
- 8- التعرف على الأدوار التي يقوم بها اخصائى التقييم
- 9- التعرف على معايير التقييم .

المشاريع المكملة للإطار النظري:

مجموعة من الانشطة الجماعية والفردية من خلال تطبيق استراتيجيات التعلم وحلقات النقاش والعصف الذهني.

مقدمة :

تزايد الطلب في السنوات الأخيرة على القيام بتقييم المشاريع التي تنفذها المنظمات الحكومية وغير الحكومية بهدف التأكد من تحقيق هذه المشاريع لأهدافها وغاياتها وقياس اثارها وانعكاساتها على الفئات المستفيدة منها . ومن المهم أن لا تكون الغاية من اجراء التقييم فقط لإرضاء وتحقيق مطالب وشروط الممولين ، بل يجب ان يكون التقييم جزء أساسي لأي برنامج أو مشروع تنفذه المنظمة وينبع من رغبتها في التعلم من خبراتها لتجاوز العقبات وتعزيز الايجابيات لتحسين الاثر الناتج عن برامجها ومشاريعها على المدى القريب والبعيد.

هناك اتجاه سائد في المنظمات بأن عملية تقييم المشاريع تجرى بناء على طلب من الممولين الذين يحق لهم معرفة فيما إذا كانت أموالهم تنفق بشكل صحيح وما إذا كان هذا الإنفاق كفواً ومجدياً إلا أن السبب الأول الذي يجري من أجله التقييم ينبغي أن يكون للمنظمة والمشروع حيث يعتبر التقييم أداة قيمة في بيان مدى فاعلية العمل إزاء تحقيق الأهداف وما إذا كان له أثر ويعمل بكفاءة فإذا لم نقيم مدى نجاح عملنا قياساً بالأهداف والمؤشرات فقد نستمر في استخدام موارد مفيدة لأمر غير مجدية.

أولاً : نشأة وتطور منهج تقييم البرامج الاجتماعية :

كانت الخدمات في الماضي التي تتضمنها البرامج الاجتماعية لا تأخذ في الاعتبار الاهتمام بتقويمها علمياً حيث كان المسؤولون أحراراً في اختيار البرامج التي تشبع الاحتياجات أو تواجه المشكلات الاجتماعية التي يتعرض لها الأفراد أو الجماعات في المجتمع دون النظر لطرق تقويمها . حيث كان التقويم منحصراً في التقييمات الذاتية والانطباعات الشخصية التي كانت نتائجها تميل إلى خدمة الذات والتحيز وعدم الموضوعية لأنها كانت غير مستنده على نماذج علمية بل كانت تراعى المصالح الشخصية . ومع ظهور خدمات رعاية الفقراء وتقديم مساعدات لهم فإن

الهيئات الممولة لتلك الخدمات كانت تلزم القائمين على البرامج إلى تقديم شرح وتبرير لكيفية إنفاق الأموال . وفي مرحلة أخرى (مرحلة التسجيل) فقد تم الاعتماد على تحليل السجلات الخاصة بكل برنامج وذلك لجعل التقييم أكثر دقة من ناحية وضبطاً للإنحيازات الشخصية من ناحية أخرى في تقييم البرامج الاجتماعية **باعتبار إن تقييم البرامج شكل خاص من أشكال البحث العلمي .**

ولقد شهدت فترة الحرب العالمية الثانية (1939- 1945) طلباً متزايداً على تقييم برامج تدريب الجنود على أساس موضوعي للتوصل إلى أفضل البرامج التدريبية التي تحقق الهدف . فقد بدأ الاهتمام بملاحظة وتقييم السلوك والاتجاهات الإنسانية وفي مرحلة أخرى تطورت أساليب البحث العلمي فأدخلت أدوات آلية لجمع البيانات التي شملت (أجهزة الكمبيوتر، أجهزة التسجيل ، الكاميرات التلفزيونية) ثم ظهرت كثير من النماذج الخاصة بتقييم البرامج الاجتماعية والتي تركز على "تقييم الجهد (المدخلات) ، تقييم التأثير (النتائج) ، تقييم الكفاءة (الاقتصاد والوفر)" وجميعها أضفت على أساليب التقييم الموضوعية بحيث أمكن الاعتماد على نتائجها في تعديل وتطوير البرامج لتحقيق الأهداف المؤسسية والمجتمعية .

ثانياً : اسباب الطلب المتزايد على تقييم البرامج:

1. إن الهيئات الممولة للبرامج الاجتماعية أصبحت تطالب بالمزيد من الدقة العلمية في البحوث التي تجرى في إطار البرامج وذلك للتأكد من إنها تحقق في الواقع ماتدعى إنها تحققه نظرياً .

2. محدودية الموارد المجتمعية المخصصة للبرامج الاجتماعية وتحديد أولوياتها لاختيار أفضلها لإشباع احتياجات المواطنين ومواجهة مشكلاتهم بما يحقق أكبر عائد منها أو أقل تكلفة ممكنة .

3. اهتمام المهنيين العاملين في مجال الخدمات الاجتماعية بالبحوث التقييمية بغرض اختبار النظريات وتحسين مستوى الممارسة وذلك بالتأكيد من مدى ملائمة

المداخل والنظريات الحديثة للتدخل المهني وقياس عائد هذا التدخل حتى يمكن التوصل إلى المواطنين الذين يحتاجون خدمات مهنية أكثر من غيرهم ووصول الموارد المتاحة إلى الذين يستحقونها فعلا.

4.التقدم العلمي في استخدام الطرق البحثية نبه الأذهان إلى تزايد أهمية الحاجة للتقويم وإتاحة فرصة اكبر لاستخدام تلك المعرفة من جانب المسؤولين في تقويم البرامج والوصول إلى نتائج موضوعية موثوق بها.

5.ضرورة مشاركة المستفيدين من الخدمات في تقويمها والتعرف على آرائهم في مدى ملائمة تلك البرامج لما يسعون لتحقيقه من أهداف مما استوجب ضرورة الاهتمام بتقويم البرامج الاجتماعية من وجهة نظر المستفيدين منها على أسس علمية لإصدار الأحكام حول القيمة الحقيقية للبرامج المنفذة .

6.إن العملاء المستفيدين بدءوا يطالبون بأن تكون الخدمات التي تقدم لهم **بالجودة المطلوبة** وظهر مايعرف بجماعات حقوق العملاء لتعبر عن حقوقهم ولجعلها أكثر استجابة لحاجات العملاء في ضوء مفهومي (المحاسبية والمسئولية).

7.الاهتمام الحكومي في اغلب الدول بتقييم البرامج الخدمية التي تقدمها لمواطنيها على عائدتها الاقتصادي والاجتماعي في مجالات الصحة والتعليم والضمان الاجتماعي.

8.الاهتمام من جانب اغلب المجتمعات بالإدارة الجيدة الفعالة في مجال الخدمات الإنسانية كأساس لاختيار أفضل البرامج والمشروعات التي تسهم في إشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات المجتمعية.

9. المحاسبة والتمويل فهناك العديد من المؤسسات التي تمنح تمويلا للمشروعات الاجتماعية وتشرط إجراء عملية التقييم .

10. إصدار القرارات الإدارية يتطلب الاعتماد على البيانات التقييمية .

11. الحصول على معلومات لتحسين الممارسة .

12. معرفة التأثيرات غير المقصودة للبرنامج ومدى صحة طريقة الانجاز .
 13. التعرف على مدى نجاح الجهود المبذولة ومقارنة النفقات بالانجاز .
 14. التعرف على نقاط القوة والضعف وجمع معلومات جديدة تفيد في التخطيط .
- ونتيجة لتلك الأسباب :**

- فقد أصبح تقييم البرامج الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من التخطيط لها وتحديد استمراريتها.

- أصبح التقييم مسئولية مشتركة بين الفنيين والإداريين المسؤولين عنها وبين الهيئات والمؤسسات المتخصصة بل وبمشاركة العملاء المستفيدين من الخدمات التي تتضمنها البرامج .

ثالثاً : القواعد الأساسية للتقييم :

1. تتركز العملية على المنفعة والاستخدام فيجب إن يكون المقومون مدربين أكفاء .
2. إن الاستجابة السريعة حقيقة ملحة وضرورية لممارسة تقييم فعال وأخلاقي .
3. إن يكون المقيمون على استعداد للقيام بأدوار متعددة "مستشارين، مراقبين، إداريين"
4. إن الأسلوب الذي ينتهجه المقيم هو جزء من الأجزاء التي تميز كل عملية تقييم عن الأخرى وتجعلها فريدة في نوعها.

رابعاً : لماذا نقوم بعملية التقييم ؟ قد يأتي إلى الذهن أكثر من جواب على

هذا السؤال وتتلخص هذه الأجوبة في الرسم التوضيحي التالي ومن خلال هذه الأجوبة المختلفة نستخلص الأسباب الأساسية التي تبرر بل تجعل القيام بعملية التقييم ضرورة حتمية اضافة إلى المبررات السابقة قد يكون هناك ضرورة للقيام بهذه العملية في حالات أخرى كأن يكون التقييم بناء على طلب من الجهة الممولة للمشروع أو إحدى الوزارات المتخصصة أو التي لها سلطة الإشراف أو تمكينا لباحث يرغب في تجربة وسائل جديدة ميدانيا على المشروع محل التنفيذ.

خامسا : أهمية التقييم:

- هناك عدة نقاط تبرز من خلالها أهمية التقييم وخطورة الأدوار التي يلعبها في استمرارية المشروع ويمكن إجمالها في الآتي:
1. ترجع أهمية التقييم إلى أنه قد أصبح جزءا أساسيا من كل عملية أو برنامج ومشروع من أجل معرفة قيمته أو جدوته أو ذلك البرنامج للمساعدة في اتخاذ قرار بشأنه سواء كان ذلك القرار يقضي بإلغائه أو الاستمرار فيه وتطويره.
 2. لأن التشخيص ركن أساسي من أركان التقييم فإنه يمكننا القول بأن هذا الركن يساعد القائمين على رؤية الميدان الذي يعملون فيه بوضوح سواء كان هذا الميدان هو الخطة أو الاهداف او امكانيات التنفيذ أو حتى العلاقات القائمة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى.
 3. نتيجة للرؤية السابقة فإن كل مسؤول في موقعه يستطيع أن يحدد نوع العلاج المطلوب لأنواع القصور التي يكتشفها في مجال عمله مما يعمل على تحسينها وتطويرها.
 4. عرض نتائج التقييم لكي يمثل حافزا يجعل القائمين عليه يدركوا مدى تقدمهم وقد يدفعهم هذا نحو تحسين الأداء وتعزيز الأداء الجيد.
 5. يؤدي التقييم للمجتمع خدمات جليلة حيث يتم بوساطته تغيير المسار وتصحيح العيوب ويقلل من النفقات ويوفر عليها الوقت والجهد المهدورين.
 6. التقييم ركن هام من أركان التخطيط لأنه يتصل اتصالاً وثيقاً بمتابعة النتائج وقد يكشف عن عيب في الوسائل أو عن قصور في الأهداف فينتهي إلى نتائج وتوصيات تعرض على المخططين ثم تأخذ سبيلها للتنفيذ حيث تبدأ المتابعة .
 7. بما أن جهود العلماء والخبراء لا تتوقف في ميدان تقييم و تطوير المشروعات فإن التقييم يمثل حلقة هامة وأساسية يعتمد عليها المخططين في هذا التطوير.



سادسا : أهداف تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية :

الأهداف / هي الغايات والمطالب التي يسعى إليها القائمون لتحقيقها حيث لا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أن يكون له هدف يتجه إليه.

تقويم المشروع او البرنامج / يعتبر عملية لتحديد نتائجه سواء كانت هذه النتائج أو الآثار ايجابية أو سلبية ، قصيرة أو طويلة المدى ، عاجلة أو آجلة ، وقتية أو مستمرة ، مرغوبة أو غير مرغوبة ، مباشرة أو غير مباشرة ، بغرض تطوير البرنامج أو تعديل مساره أو تعديل بعض أنشطته أو تخطيط برامج أخرى جديدة مستقبلاً وبمعنى آخر/ نستطيع أن نقول إن الهدف العام لعملية التقييم هو : التأكد من مدى تحقيق الأهداف التي وضع من اجلها برنامج ما واتخاذ إجراءات تعديله أو تطويره والهدف ينقسم إلى أهداف فرعية يمكن حصرها في الآتي :

أ. تحقيق أغراض إدارية أو مهنية : مثل تحسين أو زيادة كفاءة أداء البرنامج بغرض توفير أفضل أساليب الكفاءة الممكنة أي تحديد ما إذا كانت النتائج التي تحققت المشروعات تتفق مع ما كنا نتوقعه منها.

ب. توفير البيانات والمعلومات : تلك البيانات تساعد صانعي السياسة على اتخاذ أفضل القرارات الموضوعية لتحديد مدى إمكانية استمرار برنامج معين إذا يعتبر التقييم أداة لترشيد عملية صنع القرارات السليمة .

ج. الحكم على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه: إن تحديد مبررات أو أسباب النجاح المرتبطة باستخدام أساليب بديلة وإعادة تحديد الأهداف الفرعية في ضوء ما تسفر عنه نتائج تقييم البرنامج .

د. التعرف على رأي المستفيدين في البرنامج: يعتبر ذلك بمثابة التغذية العكسية للخطط المستقبلية من خلال :

- معرفة مدى توافر الخدمات لمن يحتاجها .
 - مناسبة الشروط الموضوعية لاستحقاق الخدمة بما يؤدي إلى مرونة .
 - سهولة إجراءات الحصول عليها لمن يستحقها .
 - إشباع الحاجات أو مواجهة وحل المشكلات .
 - مدى تغطية الخدمات التي يتضمنها البرنامج لأكثر عدد ممكن من المستفيدين.
- هـ. نمو الأخصائيين الذين يشاركون في عملية التقييم: يعتبر التقييم عملية مفيدة لنمو الأخصائيين المشاركين في عملية التقييم حيث إنها تتطلب منهم معرفة معلومات عن الأنساق التي يتعاملون معها ومهارات وخبرات خاصة بتصميم وتخطيط تقويم البرامج. واستخدام المقاييس والمعايير الموضوعية لإتمام التقييم .

و. هل النتائج التي حصلنا عليها تستحق الجهد المبذول عليه : نحدد ما إذا كانت النتائج التي حصلنا عليها تستحق الجهد الذي بذلناه ومدى اتفاق الخدمات التي يقدمها البرنامج مع الاحتياجات الفعلية للمستفيدين منه والوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية بما يسهم في تطوير البرنامج . وهناك من يرى انه ليس الهدف من التقييم المقارنة بين الخدمات التي تؤديها المؤسسات ببعضها البعض لكن يتمثل

الهدف من التقييم في تهيئة الظروف والعوامل التي تساعد على نمو وتقدم البرنامج كأفراد وجماعات وكذلك الأخصائي والمؤسسة وتتمثل الاهداف فيما يلي:

1. معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وأغراضها :

حيث تقوم المؤسسات الاجتماعية الأهلية والحكومية بإنفاق الكثير من الأموال لتنفيذ برامجها الموضوعه لخدمة عملائها لذلك فمن الضروري معرفة مدى التقدم الذي تحققه المؤسسات في تحقيق أهدافه ومعرفة مواطن القوة التي ساعدت المؤسسة في تحقيق أهدافها ومواطن الضعف التي تقف عقبة في سبيل تحقيق الأهداف. بما يترتب على ذلك أن التقييم يساعد المؤسسات على تأدية مسؤولياتها تجاه المجتمع .

2. تحسين البرنامج :

يستخدم التقييم كوسيلة للتحسين المستمر للبرنامج من ناحية استغلال الموارد والإمكانات الموجودة في "المؤسسة،البيئة،محتويات البرنامج نفسه،الطريقة المستخدمة لوضعه وتصميمه وتنفيذه " فهو محاولة لتطبيق الطريقة العلمية أو الأسلوب العلمي لمعرفة مدى ملاءمة ونجاح عمليات وضع وتصميم البرنامج وأوجه نشاطه بالنسبة لحاجات ورغبات الأفراد .

1- الاحتفاظ بمرونة البرنامج :

تتميز المجتمعات بالتغير والاختلاف وعلى ذلك فالبرامج التي تقي بالاحتياجات اليوم قد لا تكون ملاءمة لاحتياجات الغد ولا يتم معرفة ملاءمة البرنامج إلا من خلال التقييم ويمكن التعديل للبرنامج الذي يساعد على الاحتفاظ بمرونة البرنامج.

4. التقييم عملية مفيدة لنمو الأخصائيين أو الموظفين المشتركين فيه :

يتطلب التقييم معرفة الأخصائيين بالكثير من المعلومات عن حاجات الأفراد والجماعات المتغيرة وكذلك العوامل المختلفة التي تؤثر في المجتمعات بما يتطلب

مهارات وخبرات خاصة في استخدام المقاييس والمعايير الموضوعية ويعطي فرصة للأخصائيين المشتركين للنمو واكتساب الخبرة والمعرفة .

5. التقييم ضروري لشرح الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة:

يطلب بعض أفراد المجتمع معرفة المستويات المختلفة للخدمات التي تقدم للعملاء من خلال المؤسسة وموظفيها ولا يمكن معرفة مستويات الخدمات إلا من خلال التقييم الشامل للنواحي المختلفة التي تتعلق بالمؤسسة وتأديتها لوظائفها.

6. التقييم وسيلة ضرورية لاختبار العمل مع الأفراد والجماعات والمجتمعات :

يجب اختبار المبادئ والنظريات التي تستخدم عند العمل مع الأفراد والجماعات والمجتمعات في الخدمة الاجتماعية وذلك للتأكد من صلاحية استخدامها كقواعد استرشادية ... وبشكل عام يهدف التقييم إلى تحديد مدى ملاءمة أي مشروع ومدى كفاءته وفاعليته وأثره واستدامته ويتوقع أن يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار ومن ثم إلى نتائج أفضل واستخدام الموارد بكفاءة أكبر .

سابعاً : اسباب تقييم البرامج :

1. الإبقاء على متطلبات الاعتماد والإجازة في المؤسسات .
2. المحاسبة والتمويل فهناك العديد من المؤسسات التي تمنح تمويلاً للمشروعات الاجتماعية وتشتترط إجراء عملية التقييم .
3. الإجابة عن طلبات حول بعض المعلومات .
4. إصدار القرارات الإدارية يتطلب الاعتماد على البيانات التقييمية .
5. الحصول على معلومات لتحسين الممارسة .
6. معرفة التأثيرات غير المقصودة للبرنامج .
7. التعرف على مدى نجاح الجهود المبذولة ومقارنة النفقات بالانجاز .

ثامنا : خصائص تقييم المشروعات والبرامج الاجتماعية:

هناك بعض السمات التي تميز تقييم المشروعات والبرامج الاجتماعية عن غيرها حيث تتعدد فيها الوسائل والأدوات البحثية بصورة متكاملة لتحقيق الهدف من التقييم ولكي يكون التقييم جيد يجب أن تتوفر فيه بعض الخصائص التي تجعله يسير بالطريق الصحيح ويمكن تحديد سمات التقييم الجيد للبرامج الاجتماعية كما يلي :

الخاصية الأولى / تقييم البرامج الاجتماعية عملية ايجابية: ليس مجرد عملية يتم إجراؤها لمجرد معرفة نواحي الضعف أو المعوقات والصعوبات التي تواجه تنفيذ البرنامج ولكن التقييم كعملية ايجابية يتضمن مايلي :

أ. التعرف على جوانب القوة والعوامل التي أدت إلى نجاح البرنامج .

ب. الاستفادة من جوانب الضعف والمشكلات التي واجهت التنفيذ لتذليل تلك الصعوبات والاستفادة من تلك النتائج في التخطيط وتنفيذ برامج مستقبلية .

ج. التعرف على التغييرات الايجابية التي حدثت بالنسبة للعاملين كزيادة معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم الفنية والمهنية والإدارية أو التغييرات الايجابية في المستفيدين لتبرعهم أو مشاركتهم في المشروع .

الخاصية الثانية / تقييم البرامج ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف:

التقويم ليس هدفاً في حد ذاته بل يعتبر وسيلة موضوعية أو أداة ومنهج علمي يكشف عن حقيقة التأثير الكلي أو الجزئي وهذا يعني إن البرنامج وسيلة للتطوير وتحسين البرنامج سواء من ناحية محتوياته أو الطريقة المستخدمة في وضعه وتنفيذه ويتم من خلال الكشف عن حقيقة التغييرات المادية والمستويات المعيشية كما يعتبر تقويم البرنامج وسيلة لإثراء العلم بالحقائق والنظريات من الناحية النظرية .

الخاصية الثالثة / تقويم البرنامج عملية مستمرة بفترة سريانه :

يرتبط تقويم البرنامج بفترة زمنية وهي فترة سريانه منذ البدء في تخطيطه مروراً بالفترة الزمنية التي تنفذ فيها أنشطته المختلفة فقد يكون البرنامج في فترة على درجة

عالية من الفعالية وفي فترة اقل فعالية كما إن هناك حاجة إلى التقييم خلال فترات دورية منتظمة للحصول على صورة أوضح ولا نميل إلى إن التقييم لا يكون في نهاية البرنامج بل ملازم له يسير جنباً إلى جنب من بدايته حتى نهايته .

الخاصية الرابعة / ارتباط تقييم البرنامج بالمحاسبية في الخدمة الاجتماعية :

إن تحديد جودة البرنامج يعتبر هدفاً من أهداف تقييم البرامج الاجتماعية حيث تهتم بالمحاسبية بدراسة متطلبات عديدة مثل تحديد الوسائل الكمية التي توضح إن الخدمات المقدمة أكثر فاعلية وأكثر كفاءة وإنها تقوم بتزويد القائمين على تنفيذ البرنامج بالأدوات لكي تكون البرامج الاجتماعية أكثر جوده في إشباع احتياجات المستفيدين إذا التقييم يجب أن يقدم لنا أساساً لمراقبة سير البرامج الاجتماعية ومحاسبتها وتقدير أثارها على المستفيدين للخدمات .

الخاصية الخامسة / تقييم البرنامج ليس جهداً فردياً بل عملية تعاونية :

يعتبر عملية يشارك فيها مختلف المتخصصين والجهات المرتبطة بالبرنامج من اجل تحقيق نتائج تسهم في اتخاذ القرارات السليمة بشأن البرنامج الذي يتم تقييمه وينبغي أن تكون أهداف التقييم واضحة أمام كافة المشاركين في عملية التقييم من اجل أن توتي المشاركة ثمارها كذلك وجود اتفاق بينهم بالنسبة للإجراءات أو الخطوات التي سيتم إتباعها لإتمام عملية التقييم تيسيراً لتحقيق الهدف منه .

الخاصية السادسة / تقييم البرنامج عملية علمية :

ليس عملاً ارتجالياً بل عملية تتكون من عدة خطوات تبدأ بتحديد الأهداف مروراً بالتخطيط ثم التنفيذ وأخيراً الاستفادة من نتائجه في تحسين البرنامج وتخطيط برامج لاحقة .

سؤال مهم / ماهي قواعد المنهج العلمي ؟

"الملاحظة . فرض الفروض . اختبار الفروض . الوصول إلى النظريات والقوانين "

كما يعتمد التقييم على عدة أسس يستند عليها البحث العلمي كالصدق والثبات والموضوعية والقابلية.

الخاصية السابعة / تقييم البرامج يمثل نوعاً من البحث التطبيقي :

يستخدم الأساليب البحثية وأنماط التحليل المختلفة كما يتحدد تقويم البرنامج في إطار البحث العلمي بالإضافة إلى تراكم المعلومات وتحليلها لصياغة الفروض والنظريات وذلك من أجل المعرفة ذاتها. وتتمشى تلك الخاصية مع تعريف هيمان للتقويم بأنه "إجراءات التحقق من نتائج العمل الاجتماعي المخطط حيث يركز على تقويم البرامج كنموذج للبحث التقييمي الذي يهدف إلى دراسة فعالية تطبيق تلك المعرفة ومعرفة التأثيرات التي تضمنها تنفيذها" ... ويتميز تقييم البرامج / بأنه بحث تطبيقي يتولى القيام به في اغلب الأحوال باحثين لتحقيق الموضوعية كما يهتم بالبحث عن تفسير أسباب نجاح أو إخفاق البرامج في تحقيق الأهداف .

الخاصية الثامنة / تقويم البرامج يهتم بكل من الكم والكيف :

تقويم البرامج يتعامل مع أشياء يمكن أن تحصى أو تقاس مثل عدد الأفراد المشتركين في البرنامج ، عدد الخامات أو الأنشطة التي يوفرها البرنامج ، مقدار الموارد المالية المطلوبة للبرنامج . وهذه الأرقام أو الكميات غالباً ما تمثل الجوانب الكمية للتقويم ... مثال ذلك : عند تنفيذ برنامج لتطعيم الأطفال ضد شلل الأطفال فإنه من السهل جداً أن نقوم بحصر أعداد الأطفال الذين تم تطعيمهم بعد الانتهاء من البرنامج . إن تقييم أي برنامج يجب أن يتضمن قياس جوانب كيفية تؤثر على إنجاح أو فشل البرنامج مثل "سلوك الأفراد ، قدراتهم ، نوعياتهم، اتجاههم ، قيمهم ودوافعهم، وعلاقة المستفيدين بالبرنامج" جميعها توصف بالجوانب الكيفية أو النوعية لذا يجب أن ينظر لتقييم البرامج الاجتماعية على أساس الطبيعة الكلية التي تتضمن كلا من الجوانب الكمية والكيفية الناجمة عن البرنامج.

الخاصية التاسعة / تقويم البرامج يبدأ بالقيم وينتهي إليها :

تعرف القيم بأنها "أحكام مكتسبه ومجموعة مركبه من المعايير تحدد مجالات تفكير وسلوك الفرد وتؤثر على تصرفاته ومرشداً للأدوار الاجتماعية التي تحدد متطلبات كل دور وحقوقه وواجباته بما يسهم في اتساق وتكامل تلك الأدوار" .. وتمثل القيم المبادئ التي تحدد الأهداف والخيارات المرتبطة بالخدمات الاجتماعية ومجالات النشاط الإنساني وتلعب دوراً هاماً في تحديد أهداف البرامج الاجتماعية كما تؤثر في طبيعة أداء البرنامج ودرجة النجاح التي يحققها . ويبدأ تقييم البرنامج دائماً بالقيم ويكون الهدف نابعاً من تلك القيم ثم يأتي بعد ذلك تحويل نشاط الهدف إلى أداء ثم تحديد الأداء الموجه لتحقيق الهدف . فالقيم تؤثر في تصميم البرنامج وتحديد أهدافه كما إن تغييرها أو إعادة صياغتها يعتبر أثراً من آثار البرنامج وهذا يعني إن تقييم البرنامج يبدأ بالقيم وينتهي إليها .

تاسعا : المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها المقومون :

1. المعارف والمهارات الأساسية :

- تصميم البحث التجريبي وشبه التجريبي
- طرق الانحدار والارتباط .
- طرق اختيار العينات
- منهجية أنواع البحث الاجتماعي
- الإحصاء الوصفي والتحليلي
- المقاييس النفسية وتطبيق الاختبارات
- تحضير (جمع) البيانات وتحليلها
- معرفة أساليب صياغة الأهداف وأنماط الأداء
- تحليل المحتوى (المضمون)

2. الخبرات الميدانية :

- المقدررة على إجراء المقابلات
 - أساليب ضبط نوعية المعلومات المجموعة وتحليلها
 - المقدررة على تطبيق أساليب الملاحظة وأساليب تسجيلها بدقة
 - الأخلاقيات المهنية
 - ضبط الانفعال الشخصي
 - إجراء مشاريع ومقترحات البحوث
 - مهارات العلاقات العامة
- إذاً المهارات الأساسية التي يجب إن تتوفر في القائمين بعملية التقييم هي:
- المهارة في تقدير الحاجات .
 - المهارة في تحليل التكلفة والفائدة .
 - المهارة في تحليل الفاعلية والعائد .
 - المهارة في استخدام نماذج تقويم البرامج .

الشروط الواجب توافرها في (المقوم الناجح الفعال)	
• الهدوء الأعصاب .	• السلوك الحسن .
• الثقة بالنفس .	• الشخصية القوية .
• الحكم على الأشياء بطريقة صائبة .	• التأثير والفاعلية .
• مهارة استغلال الفرص المتاحة .	• الصبر وقوة الاحتمال .
• العملية .	

عاشرا: الأدوار التي يقوم بها اخصائى التقييم :

1. دور الاخصائى الذي يستطيع تحديد الملامح المشتركة للبرنامج المقصود تقيمه حيث يجب إن يكون باستطاعته :
- التعرف على حالات اتخاذ القرار المناسبة

- التزود بالمعلومات الملائمة فى الوقت المحدد
- تحديد المعايير التي ستستخدم لاتخاذ القرار (الزمن ، المال ، التجهيزات)
- المشاركة فى تقديم تقارير عن الأنشطة
- 2. الدور الفني للمقيم (جمع المعلومات ، تحويل المعايير النظرية إلى إجراءات ونماذج ومقاييس، تحليل البيانات وتفسيرها)
- 3. الدور الادارى للمقيم (اتخاذ القرار، التخطيط ، التشجيع ، التنسيق ، تامين اتصالات فعالة)

حادى عشر : أسس التقييم:

- تتطلب عملية التقييم توافر عدد من المبادئ والأسس التي يبنى عليها ليكون تقيماً سليماً ويحقق غاياته وينبغي على القائمين مراعاة هذه المبادئ :
1. أن يكون هادفاً: تعد عملية تحديد ما ينبغي تقييمه من معارف ومهارات واتجاهات يراد احداثها نقطة الانطلاق في عملية التقييم ذلك المعنى يوصف التقييم الحديث بأنه تقييم هادف ويشترط في الأهداف أن تكون واضحة ومحددة ومرتبطة بسلوك معين قابل للتقييم والتقييم الهادف يعطي المسؤولين مؤشراً عن مدى تحقيق الأهداف فإذا كانت الأهداف غير واضحة وغير مصاغة بدقة لا يكون الحكم دقيقاً ولا نعرف درجة تحقيق الأهداف لذا من الضروري أن تسير عملية التقييم في خط يتماشى مع مفهوم المنهج وفلسفته وأهدافه .
 2. الشمول : يعتبر التقييم شاملاً عندما ينصب على جميع الجوانب وهذا ما يجب أن تقوم به عملية التقييم فإذا أردنا أن نُقِّم مشروعاً فمعنى ذلك أن نُقِّم كافة الجوانب في ذلك المشروع الاجتماعية والجوانب الاقتصادية والجوانب الفنية.
 3. الاستمرارية: إن التقييم جزء لا يتجزأ من المشروع إذا لا يمكن أن تسير وأن تستمر بدون عملية التقييم ولذا يجب أن يكون التقييم مستمراً ويقصد بالاستمرارية امتداده مع مدى الأداء حيث تبدأ من بداية المشروع وتستمر حتى نهايته .

4. **التكامل:** ومعنى التكامل أن يتم التقييم بعدة مجالات وهي: " تكامل بين الوسائل المستخدمة في عملية التقييم، تكامل بين عملية التقييم والاهداف الموضوعية، تكامل بين التقييم والنظم المختلفة للمؤسسات.

5. **التعاون :** ومعناه أن تقوم به مجموعة من الأفراد أو الجماعات تتعاون فيما بينها من أجل تحقيق المطلوب وأن يشترك فيه كل من له صلة بالمشروع .

6. **أن يكون التقييم اقتصادياً:** الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف وهذا يعني ألا يصرف القائمين على التقييم عن الاعمال الأخرى بحيث يقطع وقتاً أكثر مما ينبغي .

7. **أن يكون وسيلة وليس غاية:** إن التقييم ليس غاية بل نتائجه هي تغذية راجعة لكل مفاصل تلك العملية اذ من خلاله نحكم على مدى نجاحها أو فشلها أي أنه وسيلة للكشف باستمرار عن نقاط الضعف والقوة في المشروع . لذلك يجب ألا يكون غاية لدى القائمين عليه بمعنى ألا يكون الهدف الحكم على نجاح المشروع أو فشله بقدر ما يكون الهدف هو الاصلاح واعادة النظر من اجل التطوير .

8. **أن يبنى التقييم على أساس علمي:** أن يبنى على الصدق والثبات والموضوعية والتنوع والتميز .

9. **التنوع في اساليب وأدوات التقييم :** يجب ان تتنوع اساليب وأدوات التقييم حتى يتسنى لنا الحصول على معلومات أوفر عن الذي نقيمه ففي تقييم السلوك الإنساني يصعب الاعتماد على وسيلة واحدة فالاختبارات والمقابلة والملاحظة وغيرها يكشف كل منها عن جانب من جوانب السلوك له أهمية وذلك فنحن لا نستطيع أن نقصر على اسلوب واحد منها فحسب بل ينبغي ان نستعين بعدد معقول منها حتى تكتمل الصورة ونحكم عليها.

10. اعتماد المفهوم الواسع للتقييم: يتناول الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والفنية والمالية ويهتم بالتغيير الحاصل في المجتمع في الاتجاه المرغوب فيه وفي ضوء الأهداف الموضوعية.

ثاني عشر : معايير التقييم:

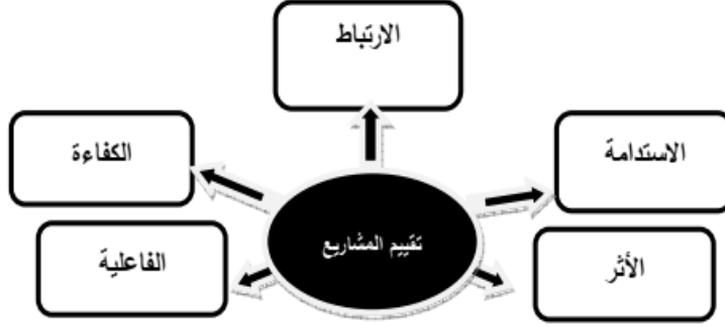
إن المنطلق لبناء أي نظام تقييم يجب أن يعتمد على معايير واضحة ومحددة فالمعايير في مفهومها الحديث تعنى الوصف المحدد لما يجب أن يكون .
المعيار: هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه .
وللمعايير عادة شكلان رئيسان هما:

1. **معايير المحتوى content standards** وهي شبيهة بما يطلق عليه عادة أهداف المشروع وهي التي تحدد ما يجب أن يعرف.

2. **معايير الأداء performance standards** وهي التي تحدد مستويات النجاح المتوقعة من المشروع من معايير المحتوى . وعلى ذلك فالتقييم الجيد لا بد وأن يتصف بعدة صفات تتمثل فيما يلي:
أ. صدق وموضوعية التعبير عن الأداء الأصيل (الواقعي) للمشروع.
ب. استمرارية التقييم لتوجيه مسار المشروع
ج. شمول التقييم كافة جوانب المشروع ، وتنوع أساليبه، وأدواته.
د. توافر آليات ميسرة لعمليات التقييم، تتسم بالشفافية والوضوح، والعلانية.
هـ. تعدد جهات ومستويات التقييم.
و. استثمار التقييم لتنمية وتطوير المشروع

نظراً لأن لكل مشروع مقترح هدفاً أو أهدافاً متعددة أن المعيار الذي يستخدم لقياس هدف معين قد لا يتناسب لقياس هدف آخر من هنا تظهر أهمية اختيار

المعيار المناسب مع الهدف من إقامة المشروع. وعلى ذلك يمكن القول بأن المعايير التي تستخدم لتقييم المشروعات العامة قد تكون غير مناسبة لتقييم المشروعات الخاصة وأن المعايير المستخدمة في تقييم المشروعات الربحية تختلف عن تلك المستخدمة في تقييم المشروعات غير الربحية وبشكل عام فإن نجاح أي مشروع يرتكز على ثلاث معايير أساسية وهي "التكلفة والزمن والجودة" فالمشروع الناجح هو المشروع الذي تتوفر فيه هذه المعايير الثلاث بحسب الخطة المعدة للمشروع وقد يتفاوت الاهتمام بكل من هذه المعايير حسب طبيعة المشروع وأهميته والهدف العام منه ففي المشاريع الاستثمارية وهي تلك التي تهدف إلى تحقيق الربح يكون أهم معايير التقييم فيها معيار التكلفة وهو الذي يحدد نجاح المشروع من فشله وذلك عن طريق زيادة الربح للمشروع بتحقيق أقل تكلفة ممكنة. أما في المشروعات غير الربحية فإن نجاح المشروع يتعلق بمدى إمكانية تحقيق مخرجات المشروع لأهداف المشروع العامة ومدى الاستفادة من هذه المخرجات في تحقيق الغاية من المشروع ويأتي ذلك عن طريق الاهتمام أولاً بمعيار الجودة في المشاريع وقد يكون معيار الزمن أيضاً العامل الرئيسي لنجاح المشروع أو فشله ويكون ذلك في المشروعات التي ترتبط أهدافها العامة بمدة زمنية محددة بحيث لا يمكن تحقيق الهدف من المشروع خارج هذا الإطار الزمني. ربما تتعدد المعايير المستخدمة في عملية تقييم المشاريع فكل منها يقيس شيئاً محدداً، فبعض الدراسات تقتصر على قياس بعض هذه المعايير في الحكم على نجاح مشاريعها، والبعض الآخر ينوع من المعايير المستخدمة في عملية التقييم لتغطية كافة جوانب عملية التقييم . وتلخص **USAID** فكرة استخدام المعايير في تقييم المشاريع من خلال احتوائها على العوامل الأساسية لتقدير أداء المشروع كما هي موضحة في الشكل التالي :



ويتفق الكثير من المؤسسات الدولية المانحة للمشاريع منها الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي وUNSCO وUSAID الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP وصندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA وكالة التعاون اليابانية العالمية JICA والبنك الآسيوي للتنمية ADB على خمس معايير أساسية لتقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية وهي: "الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة".

أ. معيار الارتباط: **Relevance:**

يفحص تقدير مدى ارتباط أو ملائمة النتائج بالنسبة إلى الاحتياجات والسياسات واحتياجات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع ويعرف المعيار بأنه "درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات أو نواتج المشروع على النحو المخطط أصلاً" حيث ينصب هذا المعيار على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط وخلفية المشروع وحاجات المستفيدين واستراتيجيات المشروع وصياغة الخطط المطلوبة. ويتضح أن معيار الارتباط يقيس مدى ملائمة المشروع للمنظمات غير الحكومية والموولين والفئات المستهدفة وأن على إدارة المشروع في هذا المعيار اختيار الفئات المستهدفة المناسبة ومعرفة احتياجاتهم الحقيقية وأن يتم تصميم المشروع بحيث يلبي هذه الاحتياجات.

ب. معيار الكفاءة: Efficiency

يقيس تقدير كفاءة المشروع فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة ويعرف على أنه "مقياس لكيفية استخدام المدخلات كالموارد المالية والبشرية والتقنية والمادية بشكل اقتصادي وأمثلة للحصول على المخرجات" ويوضح مدى تحول موارد المدخلات خلال تنفيذ الأنشطة إلى المخرجات المستهدفة نوعياً وكمياً و خلال الوقت المحدد. ويمكن القول أن معيار الكفاءة "عبارة عن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق المخرجات المخطط لها وذلك بأقل جهد ووقت وتكلفة".

ج. معيار الفاعلية: Effectiveness

يركز على تقدير مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستتحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج المحددة والأثر المحدد . و يقيس مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها المخرجات والنواتج والأهداف ويعكس الفاعلية مدى استغلال مخرجات المشروع وتحقيق أهدافه المحددة. ويتضح مما سبق أن معيار الفاعلية يقيس مدى القرب من تحقيق الأهداف وما هي العوامل التي قد تعرقل تحقيق هذه الأهداف.

د. معيار الأثر: Impact

يفحص أثر المشروع على المدى البعيد ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وانجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب . ويعرف على أنه "التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر وسواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة. وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو مؤسسية أو بيئية أو تكنولوجية حيث يتم تحليل الهدف العام باعتباره تأثيراً متوقفاً بالإضافة

إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة. ويعكس مدى امتداد وانتشار الفوائد التي تلقتها الفئات المستهدفة لأعداد أكبر من الناس في المجتمع. ويمكن القول أن المعيار يقيس مدى تحقق الهدف العام للمشروع والمنظمة على مستوى الفئات المستهدفة والمجتمع على المدى البعيد.

هـ. معيار الاستدامة : Sustainability

يتحقق معيار استدامة المشروع من تقدير مدى استمرار نتائجه أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد ويعرف معيار الاستدامة على أنه "ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه" ويركز على أنواع الاستدامة ومنها ..الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع و دمجها ضمن هيكلتها، الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل. ، الاستدامة الساكنة وهي التدفق المستمر للمنافع نفسها التي يبدأها المشروع المنجز إلى المجموعات المستهدفة نفسها، الاستدامة الدينامكية فهي تختص باستخدام أو تكيف نتائج المشروعات بعدا لسياق مختلف أو بيئة متغيرة من المجموعات المستهدفة أو مجموعات أخرى وبذلك فالديمومة تعكس قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء .

ثالث عشر : ضمانات نجاح برنامج التقييم:

1. البدء بتحديد الأهداف المراد تحديدها في البرنامج موضع التقييم.
2. إن تتم عملية التقييم في إطار الظروف المحيطة (الإمكانات المتاحة).
3. إن تتعدد وسائل التقييم بما يناسب أغراض التقييم ومجالاته.
4. البرنامج التقييمي الناجح هو الذي ينفذه أشخاص مدربون قادرين على مراعاة التعليمات ومراعاة الأصول العلمية في القياس واستخلاص النتائج.
5. التحفظ في تفسير نتائج التقييم والاعتماد على التحليل الاحصائي الذي يضمن استبعاد العوامل الذاتية.

6. التحفظ فى عمل المقارنات بين النتائج المختلفة للتقييم نظراً لاختلاف الظروف التي أجريت فيها.
7. مراعاة اختيار الموعد والمكان المناسبين لإجراء التقييم والتأكد من وجود الأشخاص الذين يعينهم .
8. أن يجرى التقييم فى ضوء إمكانات المؤسسة ومواردها المالية ومراعاة القيم والتقاليد الخاصة بالمجتمع.

رابع عشر: معوقات التقييم:

1. أن تكون هناك نوايا أو دوافع غير معلنة من إجراءات الدراسات التقييمية.
2. القيود والمحددات الادارية والتي تشمل مدى توافر الامكانيات الادارية والفنية والمدى المسموح به للجهة القائمة بالبحث التقييمي فى نطاق اللوائح والنظم الادارية.
3. الضوابط القانونية والتي قد تشكل قيداً على اتمام الدراسة التقييمية بالشكل العلمي فقد يتأكد الباحث القائم بالتقييم من زيف أو عدم صدق ما يقال له ولكنه لا يملك قانونياً ما يستخدمه ليحصل على الحقيقة.

مراجع الفصل الثالث:

1. عبد العزيز عبد الوهاب البابطين: أسس تقويم البرامج الأكاديمية في التعليم العالي ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية : رؤى مستقبلية ، الرياض. 1418هـ. 28-25 شوال ص. ص 642-662
2. فاروق عبد السلام وآخرون: مدخل إلى القياس التربوي والنفسي (مكة المكرمة، طبعة 3، المكتبة المكية، 1414هـ/1994م) ص: 23
3. علي مهدي كاظم: القياس والتقييم في التعليم والتعلم (الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع ، ط1، 2001) ص: 20
4. علي مهدي كاظم. المرجع السابق. ص 35
5. سليمان أحمد عبيدات : القياس والتقويم التربوي (الأردن: جمعية عمال المطابع التعاونية ، 1408) ص: 70
6. فاروق عبد السلام وآخرون: المرجع السابق ص: 26-22
7. إبراهيم مهدي الشبلي: المناهج بناؤها ، تنفيذها ، تقويمها، تطويرها (أربد: دار الأمل للنشر والتوزيع، 2000) ص ص 198-197
8. مروان أبو حويج: المناهج التربوية المعاصرة: مفاهيمها ، عناصرها، أسسها ، عملياتها (عمان: الدار العلمية الدولية و دار الثقافة. 2000) ص 269
9. بيان حرب: "دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية- التجربة السورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 22، العدد2، سورية، 2006ص120

الفصل الرابع تصنيفات وأنواع تقييم المشروعات الاجتماعية

مقدمة.

- 1- أسس تقسيمات التقييم
- 2- تصنيف التقييم تبعاً لوقت إجرائه .
- 3- تصنيف التقييم تبعاً لنوعية القائمين به .
- 4- تصنيف التقييم تبعاً للمعلومات والبيانات المستهدفة
- 5- تصنيف التقييم تبعاً لطبيعة معالجة البيانات الناتجة
- 6- تصنيف التقييم بحسب شموله للبرنامج .
- 7- تصنيف تقييم البرنامج تبعاً للمدى الزمني الذي يستغرقه .
- 8- تصنيف تقييم البرنامج تبعاً لأغراض التقييم أو
المستهدف منه

الهدف العام للفصل:

- التعرف على تصنيفات وأنواع تقييم البرامج الاجتماعية .

الاهداف التفصيلية للفصل:

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون قادراً على:

- 1- القدرة على التمييز بين المفاهيم المختلفة لعملية التقييم.
- 2- تفهم أسس تقسيمات التقييم .
- 3- تفهم الفرق بين أنواع تقييم المشروعات الاجتماعية .
- 4- التعرف على تصنيف التقييم تبعاً لوقت إجرائه
- 5- التعرف على تصنيف التقييم تبعاً لنوعية القائمين به
- 6- التعرف على تصنيف التقييم تبعاً للمعلومات والبيانات المستهدفة .
- 7- التعرف على تصنيف التقييم بحسب شموله للبرنامج .
- 8- التعرف على تصنيف تقييم البرنامج تبعاً للمدى الزمني الذي يستغرقه
- 9- التعرف على تصنيف تقييم البرنامج تبعاً لأغراض التقييم أو المستهدف منه.

المشاريع المكملة للإطار النظري:

مجموعة من الأنشطة الجماعية والفردية من خلال تطبيق استراتيجيات التعلم وحلقات النقاش والعصف الذهني.

مقدمة :

عرفت فكرة التقييم تطورا كبيرا عبر تاريخ هذا النشاط حيث أن المنظمات والجهات التي كانت يوكل إليها مسؤولية السهر على إنجاز بعض المشاريع المخصصة لمساعدة الشرائح الاجتماعية محدودة الدخل وكان غالبا ما يطلب من قبل الممولين لتلك المشاريع بتقارير تشرح وتبرر الكيفية التي صرفت بها الأموال التي رصدت لإنجاز تلك المشاريع وكانت هذه المنظمات المذكورة كثيرا ما تقتصر على رفع تقارير تصف النشاط المنجز وبعض التفاصيل حول الخدمات المقدمة من خلال المشروع. ومع تقدم المعرفة الإنسانية وتطور العلوم وظهور الحاجة إلى معلومات أدق وأشمل لتنفيذ المشاريع بسرعة وفاعلية بدأ المهتمون بالتنمية يعمدون إلى تحليل سجلات الأنشطة التي يقومون بها عن طريق جمع المعلومات بواسطة الاستمارات للحصول على معلومات أكثر تمكن من تخطيط أكثر دقة وفاعلية. وكان معظم الناس يعتقدون أن التقييم نشاط لا فائدة منه حيث يولد كمية كبيرة من البيانات المملة مع استنتاجات غير ذات فائدة. هذه كانت المشكلة مع التقييم في الماضي حيث كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد أساليب على أساس الإنجاز العلمي والدقة فقط وكثيرا ما ولد هذا النهج تعميمات واستنتاجات وتوصيات تجنّبها الناس وكننتيجة لذلك تميل تقارير التقييم إلى برنامج واضح بعيدا عن خيبات أمل وتشكيك مديري المشاريع حول أهمية التقييم وركزت على التقييم بشكل عام وكذلك كان من المعتقد أن التقييم عبارة عن إثبات يبين مدى نجاح المشروع أو فشله وهذا يفترض أسطورة النجاح والكمال في تنفيذ المشاريع وهذا غير وارد حيث إن التقييم المستمر الذي يوفر التغذية الراجعة التي تساعد على تعديل الأهداف والإجراءات وتصويبها باستمرار هو مفتاح النجاح..... يستهدف هذا الجزء تقديم معلومات أساسية حول أنواع تقييم المشروعات ومستوياتها والغرض الأساسي من هذا الفصل

هو مساعدتك ومساعدة أي مراجع ومسئول على فهم طبيعة التقييم وجوهره والغرض منه وكيف يستخدم هذه البيانات في تطوير أداء المشروع.

أولاً: أسس تقسيمات التقييم:

حاول كثير من الباحثين تفسير التنوع الكبير والتباين في طرق ونماذج ونظريات التقييم ومن ثم محاولة تصنيف هذه الأنواع وتقسيمها 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 تبني عليها أي أن النظريات المختلفة للتقييم تبني على أسس مختلفة حول طرق التقييم ومجاله وبالتالي فإن النموذج المطبق أو الممارسات العملية التي ستبنى عليها هذه النظريات لا بد 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 كما في البحث العلمي ويرتكز على تجميع البيانات وأساليب التحليل التي توصلنا إلى نتائج مبررة يمكن اختبارها والتأكد منها لو تم مراجعتها وإقامة الدليل عليها وتبريرها علمياً. لذلك فالتقييم هنا خارجي مبني على حقائق وأسس فنية وعلى ممارسات عملية. بمعنى آخر أن التقييم يستند علي حقائق يمكن اختبارها بالطرق العلمية المحايدة. أما التقييم الشخصي أو التقييم المبني علي الأحكام الشخصية فيبني على التجربة الشخصية أكثر منه على الأساليب العلمية بمعنى أن معرفة وعلم المقيم (أو فريق التقييم) هو مجرد إدراكات ناتجة عن الفهم والاعتقاد أكثر منها عن العلم وبالتالي فإن الأسس التي يقوم عليها هذا النوع من التقييم يستند إلي أحكام شخصية ولا يمكن اختبارها في الواقع ويتم قبولها أو رفضها . معنى 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 أي يمكن اختباره والتأكد منه بينما التقييم الشخصي يعد داخلي وليس بالإمكان اختباره من قبل أشخاص آخرين. ورغم أهمية التقييم الموضوعي إلا أن البعض يرى أن التقييم لا يقوم فحسب علي 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 أو التي 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 .

1. الغرض من التقييم : أسس قيمة المشروعات ومنافعها

لا تقتصر الاختلافات بين نماذج التقييم على مجرد الأسس الفلسفية أو الأيديولوجية التي تقوم عليها فالتقييم يمكن أن يعتمد على حقائق مجردة يمكن الرجوع إليها واختبارها وهوما 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 العلمية 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 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 الأثار المتحققة مع بعض المعايير القياسية لتحديد قيمة المشروع ويصلح هذا الأسلوب لتقييم المشروعات الحكومية والعامه كالمدارس والمشاريع الصحية وغيرها التي تستهدف تحقيق مصلحة عامة. 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.

2. 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 إلى 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 على معيارين :

الاول: يدور حول 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 . الثاني: يدور حول 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 الذين بلا صلاحيات. ويفرز هذا التقسيم إما تقييماً يوفر نصائح أو تقييماً يسفر عن نقد صريح ففي الحالة الأولى يجرى التقييم بطريقة آلية وودية بينما يتقمص فريق العمل في الحالة الثانية دور الفاحص أو الحكم.

تعددت وجهات النظر في تحديد المعايير المختلفة لتصنيف تقييم البرامج الاجتماعية وأوضحت كل منها إن تقييم البرامج ينقسم إلى عدة أنواع وفقاً لكل معيار من المعايير وفيما يلي تحديد تلك المعايير والأنواع المرتبطة بكل منها :

المعيار الأول / تصنيف التقييم تبعاً لوقت إجرائه .

المعيار الثاني / تصنيف التقييم تبعاً لنوعية القائمين به .

المعيار الثالث / تصنيف التقييم تبعاً للمعلومات والبيانات المستهدفة .

المعيار الرابع / تصنيف التقييم تبعاً لطبيعة معالجة البيانات الناتجة عنه .

المعيار الخامس / تصنيف التقييم بحسب شموله للبرنامج .

المعيار السادس / تصنيف تقييم البرنامج تبعاً للمدى الزمني الذي يستغرقه .

المعيار السابع / تصنيف تقييم البرنامج تبعاً لأغراض التقييم أو المستهدف منه .

وفيما يلي تفصيل كل نوع من تلك الأنواع الستة :

المعيار الأول / تصنيف التقييم تبعاً لوقت إجرائه :

حين يقترن التقييم ببرنامج ما لا بد أن يتم في مرحلة من مراحل تطبيق هذا البرنامج لتحقيق أغراض معينة بالنسبة للبرنامج وهنا نجد الأنواع التالية:

النوع الأول / التقييم التمهيدي : التقييم القبلي

وهو التقييم الذي يتم إجراؤه قبل البدء في تنفيذ البرنامج أي في مرحلة التخطيط للبرنامج بغرض الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالعناصر والمدخلات التي يمكن أن يحتويها البرنامج ومدى ملائمة الإجراءات المنهجية التي ستستخدم والأنشطة التي يتضمنها لتحقيق أهدافه. ويعتبر التخطيط القبلي وصف لما هو متوقع ومحتمل وتحليله ووضع سيناريوهات والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة والمتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق حيث يساعد على ربط القرار غير المؤكد الذي نتخذه اليوم بما يمكن أن يحدث من أحداث كأثر لهذا القرار في المستقبل ماذا

لو؟ حيث تساعد هذه الاحتمالات واضعي الخطط الاستراتيجية والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها.

وهذا التقييم هو الأساس الذي يتخذ في ضوءه القرار الملائم للبدء في تنفيذ البرنامج ويعرف هذا التقييم "بتقييم الموائمة"

النوع الثاني / تقييم أثناء تنفيذ البرنامج (التقييم التحليلي) "البنائي"

تقييم مستمر يتم أثناء تطبيق البرنامج من اجل تطوير البرنامج فيتعرض للأهداف والعمليات والنتائج ويجب أن يتوفر فيه طابع المرونة ليمح بالتطوير والتعديل في الأفكار هو الذي يستهدف ملاحظة البرنامج أثناء تنفيذ وسير العمل به والصعوبات التي تعترضه والتأكد من مدى تحقيقه لأهدافه المرحلية وهذا التقييم يمكن أن يتم أكثر من مره أثناء سريان البرنامج وهذا التقييم ضروري حيث تساعد نتائج التقييم الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومتابعة الأداء..

النوع الثالث / التقييم النهائي :

هو التقييم الذي يتم في نهاية البرنامج ويستخدم للحكم على برنامج ككل من اجل اتخاذ قرار فيه للاستمرار فيه أو إيقافه أو تعديله وفقا لمدى قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه . 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. ويستهدف تقييم البرنامج ككل وتحديد مدى تحقيقه لأهدافه النهائية والتعرف على الايجابيات والسلبيات ومدى ملائمة الخدمات التي وفرها البرنامج لإشباع احتياجات ومواجهة مشكلات المستفيدين من تلك الخدمات . ويسهم في اتخاذ القرارات المناسبة لاستمرار البرنامج أو توقفه كما تفيد نتائجه في التخطيط لبرامج أخرى مستقبلية . 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 ما يلي:

أ. إلى أي مدى حقق المشروع الأهداف الموضوعية من تغيير وآثار؟

ب. المدى الجغرافي أو عدد السكان الذين استفادوا من المشروع؟

ج. ما هي الآثار المترتبة على المشروع، أي ما هي النتائج بعيد المدى؟

د. هل النتائج والآثار تستحق المبالغ التي أنفقت على المشروع؟

هـ. هل يجب استمرار البرنامج أو المشروع (في حالة مشروعات خدمية معينة)؟

و. 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 نوعاً من تقدير قيمة المشروع وهل يستحق ما أنفق عليه؟

النوع الرابع / التقييم التبعي:

يستهدف هذا النمط من التقييم تحديد النتائج التي تحققت نتيجة تنفيذ البرنامج والآثار البعيدة له من خلال الاتصال بالمستفيدين لمعرفة مدى التغيير الذي حدث سواء كان مادياً أو معنوياً وتأثير هذا التغيير على معارفهم وخبراتهم وسلوكياتهم. ونلاحظ مما سبق أن التقييمات هذه لا تعوض إحداها عن الأخرى فقد تضطر بعض المشروعات لاستخدام التقييمات الثلاثة كل حسب وقته.

المعيار الثاني / تصنيف التقييم تبعاً لنوعية القائمين به : وينقسم إلى نوعين :

النوع الأول / التقييم الداخلي :

قيام العاملين في البرنامج بعمليات التقييم وجمع وتقديم المعلومات والإحصاءات والنتائج المتعلقة بعملهم في البرنامج من خلال إمساك السجلات الخاصة بأنشطة

البرنامج وعقد الاجتماعات الدورية وجماعات المناقشة وورش العمل لتقدير مدى تقدم الأنشطة إلى جانب كتابة التقارير الدورية عن سريان تنفيذ البرنامج . والمقيم الداخلي يعرف البرنامج جيداً لأنه يمثل جزءاً من الهيكل التنظيمي والسلطة في البرنامج كما يعرف المستفيدين من البرنامج ويسهل عليه الاتصال بهم . لذا فإن توصياته النهائية تظهر بصورة أقل تهديداً كما يؤثر ذلك في الأمانة والموضوعية في إعداد التقرير .

ومن مميزاته (سهولة الاستعانة بالزملاء السرعة في الأداء، التكلفة الأقل، علي دراية جيدة بالمشروع ويستطيع أن يفسر السلوك والاتجاهات الشخصية للأفراد).
ومن عيوبه (الرؤية المحددة نتيجة معايشة المشروع، التحيز والمجاملة وعدم الموضوعية ، تكرار الأساليب القديمة، قد يكون مندفعاً في تحقيق كسب شخصي).
النوع الثاني / التقييم الخارجي :

هو الاستعانة بمقيمين من خارج الهيئة العاملة في البرنامج ويتم الاستعانة بهم كأفراد أو فريق عمل لهذا الغرض باعتبارهم مقيمون خارجيون ليسوا مشاركين طبيعيين في البرنامج والمقيم الخارجي يستطيع أن يرى البرنامج بنظره جديدة لأنه غير مشترك فيه وليس جزءاً من الهيكل التنظيمي للبرنامج ومن المرجح أن يكون أقل انحيازاً وأكثر قدرة على أن يكون موضوعياً في تقييمه بما يسهم إيجابياً في اتخاذ القرارات السليمة بشأن نتائج التقييم.

ومن مميزاته (فرصة الحصول على آراء غير منحازة وقريبة من الحقيقة، يستطيع أن يرى البرنامج بنظرة جديدة ، لن تؤثر نتيجة التقييم عليه، لديه خبرة جيدة في أساليب التقييم) .

ومن عيوبه (يمثل تكلفة أكبر ويستغرق وقتاً أطول، لا يمكن استخدامه بصورة دورية ومتكررة ، يأخذ الكثير من الوقت حتى يتعرف على البرنامج وعلي سلوك واتجاهات الأفراد).

المعيار الثالث: تصنيف التقويم تبعاً للمعلومات والبيانات المستهدفة: وينقسم إلى النوع الأول / التقويم الذي يستهدف الوصول لبيانات كمية :

يستهدف التوصل إلى نتائج كمية حيث يتعامل مع الأرقام وتعرض نتائجه في شكل رقمي ويمكن تصنيفها لمتغيرات قد تكون متصلة أو متغيرات منفصلة وتصنف بتقسيمها إلى فئات متجانسة تضم كل فئة منها مدى محدوداً من القيم الظاهرة ويتم التوصل إلى تلك البيانات الكمية من خلال بعض الأدوات كالاستفتاء والاختبارات ويعتمد في تحليلها على أساليب إحصائية مثل النسب ومعاملات الارتباط .

النوع الثاني / التقويم الذي يستهدف الوصول لبيانات كيفية :

يستهدف وصف وتحليل البرنامج في إطار بيانات كيفية ومعلومات وصفية تكشف عن صفات معينة يصعب عدها أو قياسها ولذا يعتمد في تصنيف تلك البيانات على وجود اختلافات في النوع أو في الدرجة بين المفردات المختلفة . وهذه البيانات يتم التوصل إليها من خلال الاعتماد على الملاحظات والآراء والانطباعات الشخصية مما يكون له فائدة في إكمال الصورة التقييمية للبرنامج . ومن الأفضل التوصل إلى بيانات كمية وأخرى كيفية من أجل الاطمئنان على نتائج البرنامج .

المعيار الرابع : تصنيف التقويم تبعاً لطبيعة معالجة البيانات الناتجة عنه :

وينقسم إلى ثلاثة أنواع: النوع الأول / التقويم الوصفي :

يعتمد على وصف الموقف أو ما تم في البرنامج بناء على عرض النتائج التي تم جمعها في جداول وأشكال بيانات وصفية .

النوع الثاني / التقويم المقارن: يعتمد على مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها

عن البرنامج بنتائج عمليات تقييميه لبرامج مماثلة للبرنامج الذي يتم تقويمه لمعرفة مدى الاختلاف وجدوى البرنامج الذي يتم تقويمه .

النوع الثالث / التقييم التحليلي : يكون التقييم أكثر عمقاً مستنداً على تحليل وتفسير النتائج بإيجابياتها وسلبياتها والعوامل التي أدت لتلك النتائج حتى تكون مرشداً لمتخذي القرارات لصنع واتخاذ أفضل القرارات المترتبة على تقييم البرنامج .

المعيار الخامس : تصنيف التقييم بحسب شموله للبرنامج وينقسم إلى نوعين
النوع الأول / التقييم الكلي :

يعني الاهتمام بتقييم البرنامج في صورة كلية في إطار نسقه الكلي الذي يتضمن مدخلات البرنامج والعمليات التحويلية ومخرجاته إلى جانب علاقته بالبرامج الأخرى التي تكون السياسة العامة. كما يتضمن التعرف على العوامل المؤثرة على البرنامج في كافة مراحله في إطار السياسة العامة للتغيير الاجتماعي في المجتمع .

النوع الثاني / التقييم الجزئي :

ويهتم بما يتم داخل البرنامج الذي يتم تقييمه دون ربط ذلك بالبرامج الأخرى التي تنفذ أو دون دراسة انعكاس أثاره على الأنظمة الفرعية الأخرى ، وقد يقصد بالتقييم الجزئي الاهتمام بتقييم جزء من البرنامج وقد يكون مرتبطاً بتقييم احد مراحل إعداد أو تنفيذ البرنامج وقد يكون التقييم الجزئي مرتبطاً بمدخلات البرنامج أو العمليات التحويلية أو مخرجاته دون تقييم الأنساق الأخرى .

وفي إطار تقييم البرنامج بحسب شموله يجب مراعاة مايلي :

1. تحقيق التكامل بين البرنامج موضع التقييم والبرامج الأخرى القائمة في المجتمع من ناحية والسياسة العامة لتنمية المجتمع من ناحية أخرى .
- 2 . الارتباط والتكامل بين مراحل البرنامج سواء كانت مرحلة صنع وإعداد البرنامج أو تنفيذه أو تقييمه ودور كل المهنيين في تلك المراحل .
3. الاهتمام بتقييم البرنامج في إطار تحديد القوى المؤسسية والشعبية التي تدفع العاملين في البرنامج والمستفيدين منه والذين لهم دور في دعم البرنامج وتطويره .

المعيار السادس: تصنيف التقييم تبعاً للمدى الزمني وينقسم الى:

أ. التقييم طويل المدى:

يستغرق الإعداد له والانتهاه منه مده زمنية طويلة قد تكون أكثر من سنه أو سنتين.

2. التقييم متوسط المدى: يستغرق الإعداد له والانتهاه منه مدة زمنية تصل إلى حوالي سنه .

3. التقييم قصير المدى : يستغرق الإعداد له والانتهاه منه مدة قد تكون عدة أسابيع

أو شهر، وتتوقف طول مدة التقييم أو قصرها على العديد من العوامل منها ،،،،،

أ. طول مدة عمل البرنامج: كلما طالت مدة سريان البرنامج كلما كان التقييم طويل المدى نظراً لكثرة هدد السجلات المدون فيها البيانات عن انجازات البرنامج .

ب. عدد الأفراد المستفيدين من البرنامج : كلما زاد عدد المستفيدين كلما زاد الوقت الذي يستغرقه التقييم للحصول على البيانات اللازمة له من اكبر عدد من المستفيدين .

ج. حجم المنطقة التي يغطيها البرنامج: كلما زاد حجم أو مساحة المنطقة التي يغطيها البرنامج وكلما وجدت مسافات بينهما كلما استغرق التقييم وقتاً أكثر .

د. عدد المسؤولين عن تقويم البرنامج: كلما زاد عدد المسؤولين عن البرنامج كلما استغرق التقييم مدة اقل ومال الى التقييم قصير أو متوسط المدى .

هـ. اختيار وإعداد أدوات ومقاييس التقييم: كلما زاد عدد تلك الأدوات كلما استغرقت وقتاً في إعدادها وتطبيقها وزادت مدة التقييم .

و. الموارد المالية المخصصة للتقييم: كلما توفرت الموارد المالية وكانت كافية كلما استغرق التقييم وقتاً اقل .

ز. الوقت المخصص لإنجاز مهام التقييم: كلما كان محدداً بفترة زمنية قليلة كلما كانت مدة التقييم اقل والعكس .

المعيار السابع : تصنيف التقييم تبعاً لأغراضه أو المستهدف منه :
ويمكن تصنيف الأسئلة إلى (الحاجة - العملية - الناتج - الكفاءة)
النوع الأول / تقويم الحاجة .

متطلب ضروري لتخطيط البرنامج الفعال ويعتبر المرحلة الأولى لتوفير المعلومات التي تتصل بمدى مواجهة البرامج الاجتماعية لأهدافها من خلال بذل الجهد للحصول على الحالة الراهنة لمخرجات البرنامج ثم مقارنة تلك الحالة بالنتائج المستهدفة من البرنامج .

النوع الثاني / تقويم العملية .

متطلب ضروري بعد إعداد البرنامج وأثناء تنفيذه ويهدف إلى تحديد نواحي القصور في التصميم الإجرائي .

النوع الثالث / تقويم الكفاءة:

يتضمن العلاقة بين المدخلات والمخرجات الناشئة عنها والاهتمام بمقارنة البرنامج ببرامج أخرى بديلة اقل تكلفة لتحقيق نفس الأغراض .

النوع الرابع / تقويم الناتج .

الاهتمام بتحديد القيمة العامة للبرنامج ومدى تحقيق أهدافه التي وضع من اجل تحقيقها ، هناك أنواع من التقييم كما ذكرنا يمكن أن تمتد بعد اكتمال الأنشطة الرئيسية للمشروع أي اكتمال دورة الحياة دون انتهاء المشروع. لإمكان إجراء تحليل الآثار والذي يعني بتقييم النتائج طويلة الأجل واستمراريته وليس فقط النتائج متوسطة الأجل.

ثانياً : 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 ، 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. معنى ذلك أن هناك 3 مستويات يمكن أن يجرى على أساسها التقييم:

الأول : مستوى البرنامج الذي يضم مجموعة من المشروعات.

الثاني: مستوى المشروع الذي يضم مجموعة من العمليات .

الثالث: مستوى الإدارة أو الوحدة.

ثالثاً : توقعيات التقييم :

حددت ثلاث توقعيات للتقييم وذلك استناداً إلى المرحلة التي يجرى فيها وهي:

1. التقييم القبلي:

يتم قبل تنفيذ المشروع حيث ندرس ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله والنتائج المتوقعة منه ومدى ملائمة المشروع وقيمه وكذلك وضع مؤشرات تقييم لقياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة. ويعتبر التخطيط القبلي وصف لما هو متوقع ومحتمل وتحليله ووضع سيناريوهات والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة

والمتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق حيث يساعد على ربط القرار غير المؤكد الذي نتخذه اليوم بما يمكن أن يحدث من أحداث كأثر لهذا القرار في المستقبل ماذا لو؟ حيث تساعد هذه الاحتمالات واضعي الخطط الاستراتيجية والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها.

2. تقييم منتصف المدة أو التقييم المتزامن:

يجرى في منتصف مدة تنفيذ المشروع حيث يهدف هذا التقييم إلى فحص الإنجازات وتنفيذ المشروع بالتركيز على الكفاءة والارتباط مستنداً إلى النتائج بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج حيث تساعد نتائج التقييم الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومتابعة الأداء.

3. التقييم البعدي: يجري بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع ويركز على الكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة استناداً إلى نتائج التقييم. ويهدف هذا التقييم إلى استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات للجهات المعنية بتخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. ونلاحظ مما سبق أن التقييمات هذه لا تعوض إحداها عن الأخرى فقد تضطر بعض المشروعات لاستخدام التقييمات الثلاثة كل حسب وقته.

مراجع الفصل الرابع :

1. عبدالله أحمد عبدالله: التقويم التربوي للمتعلمين لدى العلماء المسلمين، مكتبة الرشد، مكة المكرمة. 1423هـ، ص: 3
2. منيرة السيارى: التقويم، المملكة العربية السعودية جامعة الملك سعود كلية التربية. 1429ص:3-2
3. الجميل محمد عبد السميع شعلة: التقويم التربوي للمنظومة التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة. 1421هـ/2000، ص 23
4. دليل تقييم ومفاضلة المشروعات الصناعية، 1980: ص50
5. صالح مهدي العامري/ طاهر محسن الغالبي: "الإدارة والأعمال" (الأردن: ط4، داروائل للنشر، 2014) ص175

الفصل الخامس نماذج ونظريات تقييم المشروعات

مقدمة.

1- العلاقة بين البرامج والمشروعات الاجتماعية

2- نماذج التقييم

3- مفهوم النموذج

4- شروط بناء النموذج

5- أهمية النموذج

6- نشأة نظرية التقييم

الهدف العام للفصل:

- الوقوف على نماذج ونظريات تقييم المشروعات

الاهداف التفصيلية للفصل:

يتوقع بنهاية هذا الفصل ان يكون الطالب قادراً على:

- 1- التعرف على العلاقة بين البرامج والمشروعات الاجتماعية:
- 2- التعرف على مفهوم النموذج
- 4- التعرف على شروط بناء النموذج
- 5- التعرف على أهمية النموذج
- 6- التعرف على خصائص عملية التقييم .
- 7- التعرف على نماذج التقييم.
- 8- التعرف على نشأة نظرية التقييم

المشاريع المكملة للإطار النظري:

مجموعة من الانشطة الجماعية والفردية من خلال تطبيق استراتيجيات التعلم وحلقات النقاش والعصف الذهني.

مقدمة :

كانت فكرة النماذج موجودة في تاريخ العلوم الانسانية ولكن النموذج ليس هو الأصل لكنه يشبه الأصل حيث يتيح للباحث فرضا يقابله بالواقع وقد ينهض على أساس من النظريات أو القوانين التي تمثل خطوة تتيح للإنسان اختبار مدى صحته واستنباط النظرات أو التعميمات وكلما ازدادت المعلومات يتغير النموذج فيصبح أفضل تمثيلا للأصل وحينما يستعمله العلم إنما يرمي إلى تجسيد بعض المعاني التي تعبر عن طبيعة الأشياء وقد استطاعت العلوم المختلفة بالاستعانة بالنماذج في تنسيق وترتيب المعلومات وتحليل البيانات وكشف مظاهر الارتباط الهامة بالواقع 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.

أولا : العلاقة بين البرامج والمشروعات الاجتماعية:

المشروعات والبرامج تعتبر وسيلة أساسية في تنمية المجتمعات والانتقال بها من صورة إلى صورة أفضل في فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف المجتمعية في إشباع احتياجات سكانه ومواجهة مشكلاتهم سواء على المستوى المحلي أو القومي .
انقسم المهتمون بشؤون التنمية والرعاية الاجتماعية إلى ثلاثة اتجاهات :

- 1- يرى بعضهم إن المشروع اشمل واعم من البرامج .
- 2- يرى بعضهم إن البرامج اشمل واعم من المشروع .
- 3- وبعضهم يوحد بين البرامج والمشروع .وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لتلك الاتجاهات.

الاتجاه الأول ... يرى أن المشروع اشمل واعم من البرنامج..

يؤكد على أن المشروع هو الإطار العام المقنن والمتفق عليه والذي يتضمن مجموعة من البرامج والخدمات التي تتجه نحو تحقيق هدف محدد .. كما يتطلب

تضافر الجهود والخبرات في فترة زمنية محددة وفي منطقة جغرافية واضحة لمن ينفذ المشروع لذلك فهو معترف به قانونيا مثال على ذلك الخدمة العامة ومشروع الأسر المنتجة . البرامج هي الترجمة لما جاء في المشروع من إمكانيات وأهداف وأنشطة يتم التعبير عنها في شكل برامج ومنظمة طبقا للإمكانيات والوقت ولعل ذلك يبرز تعريف المشروع على انه " الوحدة الأساسية التي تستقبل مدخلات الخطة من موارد واستثمارات لتحقيق الأهداف من خلال برامج تحقق أهدافا جزئية " .

الاتجاه الثاني .. يرى إن البرنامج اشمل واعم من المشروع ..

يرى إن البرنامج الواحد يتضمن أكثر من مشروع وان تحقيق تلك المشروعات مجتمعه يعني تحقيق أهداف البرنامج ، وهذا يعني إن البرنامج هو بمثابة وحدة من وحدات الخطة أو مكوناتها بينما المشروع اصغر من وحدات البرنامج ومكون من مكوناته. كما يرون أصحاب هذا الاتجاه إن أهداف البرنامج تعتبر أهداف إستراتيجية بينما أهداف المشروع أهداف إجرائية ولذا فان البرنامج يتطلب اتخاذ قرار في مستويات الإدارة العليا والمتوسطة والمشروع يتطلب اتخاذ قرار في مستوى الإدارة الدنيا والبرنامج يحتاج إلى تكلفة عالية لتنفيذه والمشروع لا يحتاج إلى تكلفه عالية .. والإخفاق في تحقيق أهداف البرنامج له آثار سلبية واسعة عكس المشروع ونعرف البرنامج على انه "مجموعة منظمة من المشاريع أو الخدمات التي تستهدف بلوغ أهداف محددة " .

الاتجاه الثالث . يوحد بين البرنامج والمشروع ..

يرون إن كلا المصطلحين تستخدم نفس المعنى ... وهناك عدة جوانب تتفق في كل من البرنامج والمشروع والتي تتضمن مايلي ..:

1.الاتفاق في المراحل .. والتي تتلخص في " مرحلة التفكير ، مرحلة التخطيط،

مرحلة التنفيذ ، مرحلة التقييم".

2. وجود حاجة غير مشبعة .. بمعنى وجود هدف محدد يسعى البرنامج أو المشروع إلى تحقيقه .
3. وجود مدخلات : أي وجود متدفقات خارجية وداخلية من اجل إنجاز المشروع أو البرنامج .
4. مجموعه من المستفيدين : بمعنى وجود أناس يستفيدون من المشروع .
- 5 . حيز مكاني : بمعنى في منطقة جغرافية معينة .
- 6 . فترة زمنية : بمعنى عمر المشروع من توقيت زمني والمراحل الزمنية .
7. توفير مصدر لتمويل البرنامج او المشروع : سواء كان داخلي او خارجي .
8. وجود إدارة : وجود أفراد ومسؤولين منذ التفكير في المشروع حتى تقييمه .
9. تقارب قواعد التقويم : حيث إن هناك تشابه في القواعد والمناهج العامة للتقويم.

ثانياً: نماذج التقييم :

حينما تحدثنا عن أنواع التقييم أو أنماطه فإننا نشير إلى عمليات مختلفة وأشخاص متنوعين وبرامج ومشروعات تتعرض للتقييم والاختلاف بين نمط وآخر هو اختلاف في الموضوع وطريقة تطبيق العمليات التقييمية وأنماط ما يتخذ من قرارات ،ولقد تعددت النماذج التي تهتم بالتقييم تبعاً للفلسفات والمفاهيم الخاصة بمطوريها والغرض منه حيث وصلت كثرتها إلى الحد الذي أصبحت فيه مشتتة لجهود التقييم ومربكة للدارسين والراغبين الاستشارة بها عند إجراء دراساتهم التقييمية (ماذا يأخذوا؟ وماذا يدعو؟) منها نماذج ركزت على فعالية الخدمات من وجهة نظر المستفيدين من تلك الخدمات وبعضها ركز على كفاءة الأجهزة من وجهة نظر مقدمي الخدمات في حين أن هناك وجهات نظر ركزت على قياس كلاً من الكفاءة والفعالية معاً. وقد ظهرت هذه النماذج استجابة لدعوات إصلاح التقييم وللمساعدة في تطوير

الدراسات التقييمية ولإيجاد لغة مشتركة تساعد في تنمية التواصل العلمي وتبادل الخبرات وتجدر الإشارة إلى أن الراغب بإجراء دراسة تقييمية ليس ملزم بإتباع نموذج معين بل يستطيع المزج بين أكثر من نموذج بما يخدم عمله كما انه يستطيع عمل نموذج خاص يخدم دراسته التقييمية . ونظرا لوجود العديد من النماذج فسيتم تناول أهمها ثم عرض التصنيفات المختلفة لهذه النماذج. وقبل استعراض تلك النماذج كان من الضروري تناول مفهوم النموذج وأهمية وجود تلك النماذج.

ثالثا : مفهوم النموذج:

يمكن تعريف نموذج التقييم بأنه "خطة عمل يُسّطها معد النموذج ويرى أن إتباعها كفيل بإنتاج تقييم فعال" أي أن النموذج هو إطار تصوري للتقييم يصف رؤية معدّه لمفاهيم التقييم الأساسية والكيفية التي يمكن أن توظف بها هذه المفاهيم للوصول إلى أحكام وتوصيات يمكن تبريرها. ويستخدم نموذج التقييم بصورتين أساسيتين : أ- **نموذج إرشادي Prescriptive model** وهو الأكثر شيوعاً وهو عبارة عن مجموعة من القواعد والأوصاف والمحاذير والأطر المرشدة التي تحدد ماهية التقييم الجيد وكيفية إجرائه.

ب. **نموذج وصفي descriptive model** وهو مجموعة من الجمل والتعميمات التي تصف أنشطة التقييم أو تشرحها أو تنتبأ بها .

- هناك من يرى انه "أساس لتنظيم الأفكار حول موضوع ما حتى يتسنى جمع معلومات ذات مغزى بطريقة منظمة تفيد في مواجهة المشكلات". واخر يرى انه "عناصر متكاملة تتعلق بالممارسة في مواقف مهنية محددة مرتبطة بإحدى مداخل الممارسة المهنية وتصلح للتعميم في المواقف المشابهة".... او "بناء متكامل من المتغيرات أو العناصر المتكاملة التي تعتمد على القدرات الذهنية والخبرات المهنية

يتم في ضوءها الحكم على مدى نجاح البرنامج وقياس كافة أبعاده كأساس لاتخاذ قرارات تطويره أو تعديله أو إيقافه".

ووجهة نظر ترى ان النموذج ما هو إلا "مدخل منهجي منظم لمساعدة صانع القرار في استقصاء المشكلة والبحث عن الأهداف وتقويم البدائل عن طريق المقارنة بين نتائج استخدامات كل بديل منها لاختيار البديل الأمثل للتأثير في المشكلة وحلها".

ومن التعاريف السابقة يتضح الآتي:-

1. أن نموذج تقييم البرنامج يتضمن مجموعة من المتغيرات أو العناصر المتكاملة التي يمكن التوصل إليها بناء على قدرات ذهنية وخبرات مهنية.
2. ينطلق النموذج من مدخل معين ويصلح للتعميم في المواقف المشابهة.
3. يتضمن كل متغير بعض المؤشرات التي يتم الحكم في ضوءها على التغيرات والنتائج التي أحدثها البرنامج موضع التقييم.
4. يسعى النموذج إلى الاستفادة من النتائج في مساعدة المشاركين والمسؤولين لاتخاذ أفضل القرارات بشأن تطوير البرنامج أو الإبقاء عليه أو إلغائه وإيقافه.

رابعاً: شروط بناء النموذج:

من أهم الشروط التي ينبغي أن تراعى عند بناء النموذج ما يلي:

- أ. البساطة والبعد عن التعقيد
- ب. ملائمة النموذج للمشكلة موضوع البحث
- ج. اختيار النموذج في ضوء ما يسفر عنه من نتائج
- د. المراجعة المستمرة للنموذج قبل التنفيذ

خامساً: أهمية النموذج :

أ. أن أحد المميزات الأساسية لبناء نماذج في إطار المهنة هو الحاجة إلى وجود خريطة أو أطر تصورية نظرية تُعين وتُهدي الممارسين دون انتظار لتوجيه من رؤسائهم الذين قد لا تزيد معرفتهم الفنية من معرفة هؤلاء الممارسين.

ب. أن الممارس يواجه ألوأناً عديدة من المواقف المتغيرة والتي تتضمن في الغالب عناصر لم يسبق له التعامل معها أثناء دراسته أو خلال خبراته الميدانية السابقة وسوف يعجز عن التعامل معها بكفاءة إذا لم يكن مزوداً بمثل هذه الأطر أو الخرائط ولن ترتفع جهوده عن مستوى المحاولة والخطأ.

ج. أن النماذج تشكل التدخل المهني فتزود الباحث والممارس بمصفاة يتمكن من خلالها تحديد المداخل الملائمة لتقدير الموقف وتصميم التدخلات المهنية .

د- تساعد النماذج على التنبؤ بنتائج التدخل المهني كما تمكن من التفسير وإحداث تغييرات محددة في الموقف في ضوء النتائج الممكن توقعها وإلا أصبحت الممارسة في اغلب الأحوال مجالاً للتخمين ومجرد استجابة لانطباعات شخصية. هـ. تساعد النماذج في التعرف والفهم والتفسير للمواقف الجديدة وما هو متشابه وما هو مختلف في خبرتنا بالممارسة المتقدمة باستمرار.

و.أن البناء النظري الدقيق للنماذج قد يسمح لنا بتفسير نشاطاتنا للآخرين كما يسمح بنقل معارفنا ومهاراتنا بأسلوب يمكن اختياره ويمكن إثباته أو إقامة الدليل عليه ويسمح بفحص وتقوية أنشطتنا بواسطة الآخرين وتزداد بذلك قوة المهنة. ز. يعتبر النموذج مدخل منهجي منظم لمساعدة صانع القرار في استقصاء المشكلة والبحث عن الأهداف وتقويم البدائل.

لقد تعددت المحاولات في تصنيف نماذج التقييم وفيما يلي عرض لهذه التصنيفات:

1- التصنيف الأول :

أ- **نموذج النظم:** يركز هذا النموذج على كفاءة الاتصال وقضية توزيع الموارد الإنتاجية و**المخرجات** وهو من أنسب النماذج في عملية اتخاذ القرار.

ب- **نموذج تحقيق الهدف:** مشتق من نظريات الدافعية ونظريات المجالات ويستخدم كوسيلة تحليلية تتسم بالثقة والموضوعية ويستطيع قياس الأهداف النظرية المجردة ولهذا النموذج نقاط قوة تتمثل في أنه يستطيع تقويم الأهداف الفردية في البرنامج

بمعزل عن الأهداف الأخرى أما نقاط الضعف تتمثل في أن تحقيق الهدف قد يكون نتيجة العوامل البيئية التي لا يستطيع أن يتحكم فيها القائم بعملية التقييم كما أنه لا يقوم بالإحصاء الكافي للأهداف غير المتوقعة للنتائج.

ج- نموذج التأثير: يتضمن تكوين الفروض القابلة للاختبار ويستخدم في الدراسات التجريبية حيث الفروض محددة لمقارنة فاعلية المدخلات في أي مشروع.

د- النموذج السلوكي: مشتق من البناء السلوكي ويؤكد على أهمية قياس تحقيق الهدف والاستراتيجية الأساسية له في التقييم هي استخدام جماعة العلاج كجماعة ضابطة باستخدام القياس القبلي والبعدي. وهذه النماذج الأربعة السابقة تشكل الإطار المرجعي التحليلي الذي يتم من خلاله التقييم.

2- التصنيف الثاني: وهو تصنيف "بوفمان" ويحتوي:-

أ. نموذج إصدار تحقيق الهدف.

ب. نموذج إصدار الأحكام في ضوء محكات خارجية.

ج. نموذج إصدار الأحكام في ضوء محكات داخلية.

د. نماذج تشكيل القرار.

3- التصنيف الثالث: ويشتمل على أربعة تصميمات :

أ- **النماذج الكلاسيكية :** تؤكد على التقييم في ضوء مدى تحقيقها للأهداف المحددة.

ب- **النماذج المعتمدة:** تركز على عمليات البرنامج .

ج- **نماذج النظم:** تهتم بالمعايير والمحكات والأهداف التي يتم التقييم بالمقارنة بها.

4- التصنيف الرابع:

1. نموذج سوشمان: يتضمن النموذج عدة معايير لتقييم البرامج الاجتماعية يمكن قياس كل معيار من خلال بعض المؤشرات كما حدد الأدوات المنهجية والإجراءات

ونوعية المقاييس التي تستخدم في تحديد مدى توفر كل معيار من المعايير أو عدم توفره بالنسبة للبرنامج موضوع التقييم.

وفيما يلي عرض لتلك المعايير والمؤشرات المحددة لها:

- المعيار الأول: تقييم جهد البرنامج.

ركز هذا المعيار من التقييم على كمية ونوعية المدخلات الخاصة بالبرنامج الذي يتم تقييمه ويرتبط بافتراضين أساسيين هما:

- افتراض وجود علاقة منطقية وامبريقية بين الأهداف المحددة للبرنامج وبين الإجراءات المستخدمة أو المتبعة لتحقيق تلك الأهداف.

- افتراض أن البرنامج ينفذ على الوجه أو بالصورة المخططة له مسبقاً.

ويتضمن تقييم مدخلات البرنامج المؤشرات التالية :-

- عدد ونوع العملاء المستهدف خدمتهم عن طريق البرنامج.
 - نمط الموظفين العاملين في البرنامج وجهد كل منهم في تحقيق الأهداف.
 - مصادر التمويل والإنفاق المالي المخصصة للبرنامج.
 - نوعية التغيرات التي حدثت في طرق تقديم الخدمات التي تضمنها البرنامج.
 - نوعية التغيرات التي حدثت نتيجة تنفيذ البرنامج سواء للمستفيدين أو المجتمع.
 - مدى أداء أنشطة وخدمات البرنامج وفقاً للأصول الفنية التي يقرها الخبراء.
- المعيار الثاني : تقييم كفاية البرنامج** يركز على العلاقة بين جهد البرنامج وأدائه من ناحية وحاجة البيئة لأنشطة وخدمات البرنامج موضع التقييم من ناحية أخرى ويشير إلى الدرجة التي يكون بها الأداء بالنسبة للدرجة الكلية لحاجة المجتمع إليه.

ويتضمن تقييم كفاية البرنامج المؤشرات التالية :-

1. مدى التلاؤم بين الجهود وحاجة البيئة لخدمات البرنامج.
2. كفاية الأداء بالنسبة لمستوى الحاجة.

3. تحديد العملاء المستفيدين من البرنامج مقارنة بجميع من كان يجب تقديم الخدمة لهم.

4. مدى وعي المواطنين بالخدمات التي يحتاجها البرنامج.

5. تحليل الخدمات المطلوبة أو الحاجات المتوقعة من البرنامج.

المعيار الثالث: تقييم كفاءة البرنامج يركز على العلاقة بين الجهد والأداء والكفاءة حيث يهتم بفحص ودراسة الاستراتيجيات الخاصة بتقليل الجهد مع تعظيم أداء وكفاءة البرنامج حيث تحقق أقصى كفاءة للبرنامج إذا تم تقليل مدخلات البرنامج مع الحصول على نفس القدر من المخرجات أو إذا تم الحصول على مخرجات أكبر دون زيادة مدخلات البرنامج.

ويتضمن تقييم كفاءة البرنامج المؤشرات التالية :

1. مدى إنفاق الموارد المالية في الأنشطة المخصصة لها.

2. مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بتكاليف مقبولة.

3. مدى تكلفة كل وحدة من وحدات الخدمة التي يوفرها البرنامج.

4. مدى فعالية البرنامج لمختلف الفئات المستهدفة.

5. مدى العلاقة بين التكلفة الكلية للبرنامج والجهد المبذول.

المعيار الرابع: تقييم عملية البرنامج: يركز على الميكانيزمات التي يتم بواسطتها ترجمة الجهد المبذول إلى مخرجات أي الوسائل التي يحقق بها البرنامج أهدافه.

ويتضمن تقييم عمليات البرنامج المؤشرات التالية :-

1. تحديد الميكانيزمات التي يتم من خلالها تحقيق أهداف البرنامج.

2. تقرير أسباب القصور وهل ترجع إلى الطريقة المستخدمة أم لعوامل أخرى.

3. تحديد العملاء المستفيدين من البرنامج واختلاف فعالية البرنامج تبعاً لاختلاف نوعية العملاء.

4. تحديد الفئات التي يحقق البرنامج معها نتائج أفضل.

5. تحديد الظروف التي يقدم البرنامج في ظلها أو المصاحبة للتشغيل الأفضل.
6. تحديد الآثار المصاحبة للبرنامج وفترة استمرار التأثير لتحقيق الأهداف.
7. تفسير العوامل المستقلة عن جهد البرنامج والتي يرجع إليها بعض النتائج التي حدثت ولم يتم تحديدها مسبقاً.

1. نموذج ميشيل أوستن: لقد حدد "ميشيل أوستن" عدة معايير لتقييم البرامج الاجتماعية كأساس لتحسين تلك البرامج بحيث تكون أكثر استجابة لإشباع احتياجات أفراد المجتمع ومواجهة مشكلاته مع ضرورة أن يشترك في التقييم كل من العاملين في البرنامج من الفنيين والتخصصات المتعددة إلى جانب الإداريين والمشرفين على البرنامج والمهتمين به مع عدم إهمال رأي المستفيدين من الخدمات التي يوفرها البرنامج باعتبارهم أكثر من يستطيع التعبير عن مدى الاستفادة من البرنامج لمقابلة احتياجاتهم الفعلية..وحدد عشر معايير لتقييم أي برنامج من البرامج الاجتماعية وتضمنت تلك المعايير التوصل إلى إجابة على التساؤلات التالية:-

1. هل ساهم البرنامج في إشباع احتياجات العملاء المستهدفين منه؟
2. هل تتوفر المصادر المستخدمة في تحقيق أهداف البرنامج؟
3. هل البرنامج مكلف من الناحية المادية مقارنة بما يوفره من خدمات؟
4. هل استطاع البرنامج أن يغطي المنطقة أو الحيز الجغرافي المستهدف في إطار محدودية أو اتساع البرنامج؟
5. هل الخدمات التي يوفرها البرنامج فعالة في جانبها المادي والمعنوي؟
6. هل قرارات التمويل حول المستقبل قائمة على بيانات مرتبطة بتقويم البرنامج ؟
7. هل تستخدم الطاقة البشرية (العاملين) بالبرنامج استخداماً جيداً؟
8. هل تم استخدام الأدوات المناسبة لتقويم تكلفة البرنامج حتى تصل لأفضل وأدق النتائج التقويمية؟
9. ما التأثير المتبادل بين البرنامج وبين المجتمع؟

وأوضح ضرورة وضع مؤشرات لقياس كل متغير أو الإجابة على كل تساؤل في ضوء تدرج ثلاثي أو خماسي لتحديد نتائج تقييمية يمكن في ضوءها اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو تطوير البرنامج الحالي أو وضع برامج مستقبلاً.

3. نموذج تحقيق الهدف :

ترجع أهمية تحقيق الأهداف إلى أنها من أهم خطوات وضع برنامج التقييم إذ أنه ما لم نتأكد من صحة الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها فإن كل خطوة بعد ذلك لا تعني شيئاً لأنها تقوم على أساس غير سليم ومن هنا فإنه أحد النماذج التي تستخدم لقياس الانجاز والمحاسبية بالمنظمة ويعتبر أحد أشكال دراسة فعالية المنظمات حيث أن أحد الوسائل المستخدمة في تقويم الفعالية. ويعتمد على افتراضات واضحة وصريحة لذلك فإن أهداف أي منظمة ينبغي أن تحدد وتبنى بشكل جيد كما ينبغي الإعداد الجيد للمصادر المالية والبشرية اللازمة للمساهمة في انجاز الأهداف والواقع أن تحديد الأهداف بطريقة واضحة محددة يجبر الناس على أن يصبحوا أكثر واقعية فيما يبغون تحقيقه حيث تتم عمليات تقييم البرامج والخدمات بهدف التعرف على ما حققه البرنامج من أهدافه التي وضعت مسبقاً.

رغم ذلك فهناك انتقادات قوية لهذا النموذج ومنها:

1. أن الاعتماد على الأهداف كمعيار فردي لتقويم المنظمة وأن ثمة تناقضاً بين الأهداف (حالات مثالية) وبين الانجاز (حالات واقعية).
2. أن بعض المنظمات قد يكون لها وظائف متعددة ومن ثم يصبح لها أهداف مختلفة في نفس الوقت ومن ثم فإن تحقيق أحد هذه الوظائف قد يتداخل مع الآخر وفي ضوء ذلك فإن نموذج تحقيق الهدف يرى أن المنظمة لا تصبح فعالة إذا لم تحقق كل أو معظم أهدافها.

4. نموذج النسق:

النسق هو وحدة تتكون من أجزاء أو وحدات متباينة ومتماسكة معاً وفي كل الأنساق توجد مكونات تشترك في خصائص عامة وتتفاعل هذه المكونات مع

بعضها البعض لينتج عنها إطار كلي في النهاية وهو النسق الذي هو أكبر من مجموع أجزائه المعتمدة داخلياً على بعضها. ومفهوم النسق يقوم على مجموعة عناصر لها شكل قابل للتحديد بينها اعتماد متبادل مشترك تشكل مع بعضها مركب أو وحدة كلية وفقاً لهذا المفهوم فإن نموذج نسق الموارد يعطي اهتماماً متزايداً بأساليب قياس الفعالية ويركز أكثر على التفاعل بين المنظمة والبيئة حيث يرى أن المنظمة ينبغي أن يكون لها علاقة ايجابية قوية مع المحيطات الخارجية المرتبطة بها. وبصفة خاصة تلك العلاقة التي تسهل للمنظمة الاستفادة من الموارد المختلفة مثل "التسهيلات المادية، الأفكار، الإدارة، الميزانية،... الخ) وتحويلها إلى مخرجات تستفيد منها البيئة الخارجية حيث يساعد ذلك المنظمة على خلق علاقة قوية بين مدخلاتها ومخرجاتها.

ووفقاً لنموذج النسق(نسق الموارد) فإن أي منظمة تصبح فعالة بمنتجاتها وتدبير مواردها إلى أعلى درجة..وفي ضوء ذلك فإن الحقيقة الهامة التي يعتمد عليها هي الاعتماد المتبادل بين المنظمة والبيئة وهذا ما أدى إلى تسميته بنموذج نسق الموارد نظراً لأن المنظمة وفقاً لهذا النموذج تعتمد في فعاليتها على البيئة على اعتبار أن المنظمة نسق مفتوح ورغم أنه يمثل نموذجاً مفتوحاً على البيئة التي يستطيع من خلالها تحقيق نجاحه إلا أن هناك عدد من الانتقادات وجهت له:

1. وفقاً لنموذج موارد النسق ينبغي أن يضع في الحسبان أن المنظمات تعتمد على البيئة المحيطة لتحقيق التوازن بين البيئة والمنظمة لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا وقد لا يجد إجابة هو كيف يعرف الفرد متى يساعد النسق أو يعرقل تحقيق الدرجة العظمى من المدخلات أو الاستثمار الأمثل للموارد؟
2. فشل ذلك النموذج في تحديد الموارد التي لها قيمة والتي يمكن الاعتماد عليها كأساس لتحقيق التقدير المقارن أو المفرد لفعالية المنظمات.

3. على الرغم من أن مؤيدي مدخل موارد النسق يعترفون بأهمية الحاجة إلى مقاييس عامة ومتعددة لقياس فعالية الموارد إلا أنهم لم يستخدموا مثل هذه المقاييس في نموذج موارد النسق.

4. أن الفعالية لا تشير إلى نفس الدرجة من الكفاءة بالنسبة للمنظمات وهذا يدل على وجود فجوة بين قياس الفعالية والكفاءة من وجهة نظر هذا النموذج.

5. نموذج ريتشارد جرينيل: حدد أن تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية ينبغي أن يركز على تقييم خمسة متغيرات أساسية وهي:

أ. تقييم مدى وضوح أهداف البرنامج.

ب. تقييم أساليب تقدير احتياجات المستفيدين من البرنامج.

ج. تقييم العملية المرتبطة بمستوى وطريقة تقديم الأنشطة المقدمة للعملاء.

د. تقييم العائد الاجتماعي للبرنامج.

هـ. تقييم العائد الاقتصادي للبرنامج.

6. نموذج المدخلات والمخرجات:

في هذا النموذج يتم تقييم المنظمات الاجتماعية بناءً على العناصر التالية:-

1. **تقييم مدخلات المنظمات الاجتماعية:** يتم هذا العنصر بتقييم مدى توافر الموارد البشرية والمالية والتنظيمية من حيث الكم والنوع اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

2. **تقييم مخرجات المنظمات الاجتماعية:** يتم هذا العنصر بتقييم الخدمات والبرامج والأنشطة التي تقدمها المنظمة لعملائها ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة منها.

3. **تقييم التغذية العكسية:** ويهتم هذا العنصر بتقييم عملية الاهتمام بالتغذية العكسية وعملية الاستفادة منها في تحسين المدخلات وبالتالي العمليات التحويلية بما يساهم في تحسين المخرجات والمتمثلة في الخدمات والبرامج والأنشطة التي تقدم لعملاء المنظمة في المستقبل.

7. نموذج شيرود :

يسمى بنموذج تحقيق الهدف أو التقييم بالرجوع للأهداف حيث يرتبط بأن عمليات تقييم البرامج الاجتماعية تستهدف التعرف على ما حققه البرنامج من أهدافه التي وضعت مسبقاً في إطار ما يوفره من خدمات تشبع احتياجات المستفيدين وتسهم في مواجهة مشكلاتهم. ويعتمد هذا النموذج في تحديد مدى نجاح أو فشل البرنامج في تحقيق أهدافه على أساس منطقي هو أنه إذا تحقق الهدف النهائي للبرنامج فإن ذلك يعتبر دليلاً على أن كل الانجازات السابقة عليه كانت محققة لأهدافها.

8. نموذج التقييم الشامل: يتم من خلاله القيام بثلاثة أنواع من التقييم هي:-

- تقييم المحتوى: يوفر معلومات خاصة بالاحتياجات التي من خلالها تتشكل الأهداف.

- تقييم المدخلات: يوفر معلومات حول نقاط القوة والضعف.

- تقييم العمليات: يتم من خلاله متابعة عملية البرنامج مثل دورها كأداة للتخطيط بأنها تسمح للتحكم في استخدام الموارد فبمجرد النظر إلى الموارد والحصول على هذه المعلومات يعتبر هاماً خاصة عندما لا يمكن البدء بنشاط معين قبل الانتهاء من آخر نشاط .

9. نموذج التأثير :

- لديه رؤية أكبر فهو يركز حيث يكون الهدف هنا هو توضيح كل ما يتعلق بالهدف العام موضوع التقييم. وكما أوضحه "سكريفن" على أنه أحياناً يشار إليه على أنه نموذج الهدف الحر وقد وجهت العديد من الانتقادات له لضعف المعايير التي يستند عليها في التقييم ولكن يمكن للمقوم نقادي هذه المشكلة خلال تنفيذ النموذج بإجراء تحليل قبلي/ بعدي .

10. نموذج سكريفن: يتضمن مرحلتين هما:-

الأولى: التقويم أثناء سير البرنامج: يتضمن مدى التقدم الذي أحرزه الذي تم إحرازه في ضوء المعايير الموضوعية وكذلك يستخدم كتغذية عكسية لتحديد نواحي القصور توفيراً للجهد والمال، وهذا يلزم الإجابة على الأسئلة التالية: (هل العمل في البرنامج يسير طبقاً للخطة الموضوعية؟ هل كل عناصر البرنامج تعمل بفاعلية أم أن بعضها يحتاج إلى مراجعة).

الثانية: التقويم النهائي: يستخدم في نهاية البرنامج لمعرفة مدى تحقيق البرنامج للأهداف، وفي نفس الوقت وضع توصيات لتعديل أو تغيير ليصبح أكثر فعالية وهنا تبرز عدة أسئلة (ماذا يعرف الدارسون عن الموضوعات التي تمت دراستها عن البرنامج؟ إلى أي مدى تغيرت اتجاهات وسلوكيات الأفراد طبقاً للنتائج المتوقعة من البرنامج؟ هل تحققت أهداف البرنامج التي وضعها المخططون؟).

ويلاحظ أن استخدام هذا النموذج في تقييم البرامج الاجتماعية يسهم في تقييم الأهداف الجزئية للبرنامج كما يستخدم كوسيلة تحليلية تتسم بالدقة والموضوعية حيث لا تتدخل فيها قيم المقوم الخاصة في الحكم على مدى تحقيق الأهداف.

التصنيف السادس: ويشمل على :-

أ- النموذج القائم على الهدف: يرتبط نموذج التقويم بالأهداف باسم "الف تايلور" وربما كان هذا النموذج هو أقدم النماذج ويسعى التقييم الذي يجري وفق هذا النموذج إلى إجراء مقارنات بين النتائج المستهدفة والنتائج الفعلية، ويتضمن النتائج المقصودة (الأهداف الرسمية) للمشروع التي تؤثر بشكل عالٍ في تحديد درجة انجاز المشروع لهذه الأهداف إذ يعمل المقومون مع طاقم العاملين على تحديد أهداف المشروع بشكل واضح لا لبس فيه ثم يتم قياس درجة تحقيق هذه الأهداف.

ب- النموذج الخالي من الهدف: ابتكر فكرة التقييم دون التقيد بالأهداف "مايكل سكريفن" حيث يرى أننا عند تركيزنا على الأهداف المعلنة يصبح سعينا مركزاً

وبالكامل على كشف التأثيرات المقصودة أي الآثار التي أردنا أن نحدثها في إطار الأهداف المنطق عليها للمشروع وأصبح هذا التركيز محدداً لغايات محدودة. ويرى "سكريفن" أننا ينبغي أن نفتش عن التأثيرات الحقيقية للمشروعات أي التأثيرات التي تكون قد حدثت بالفعل سواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة. وفي هذا النموذج يحدد المقوم جوانب المشكلة عن طريق مقارنة أداء المشروع أي ما أنجزه المشروع بنموذج معياري تم وضعه للمشروع وتوضح الفروق والاختلافات القائمة بين ما يعتقد المخططون حدوثه وبين ما يحدث بالفعل على أرض الواقع وينصح "بروفوس" بأنه عند حدوث فروق أن يتم إحداث تغييرات في أداء المشروع أو في المعايير التي يتم على أساسها تصميم المشروع.

ويشير هذا النموذج وفق عدد من الخطوات لتقويم المشروع وهي:-

1. تحديد المشروع الذي نرغب في تقويمه.
2. تحديد أهداف المشروع.
3. وضع خطة للتقويم تتضمن المعلومات التي نرغب في الحصول عليها.
4. تنفيذ خطة التقويم لجمع المعلومات عن المشروع.
5. تحديد الفروق بين أهداف المشروع وما أنجزه المشروع بالفعل.
6. وضع خطة لما سيتم عمله بعد ذلك، تتضمن مراجعة أهداف المشروع ومراجعة ما تم انجازه والتعديل في أي منهما بحيث يصبحا متسقين.

ج- نموذج صناعة القرار:

في هذا النموذج يؤدي المقوم عدداً من الوظائف الهامة حيث يقيم الاحتياجات والفرص في بيئة محددة وذلك للمساعدة على تحديد وتقييم الأهداف ثم الرجوع إلى احتياجات المستفيدين التي تم تقييمها للحكم على المشروع ، أما تقويم المدخلات فيعمل على تقييم الاستراتيجيات المتنافسة وخطط العمل ومنهجية الصرف (الميزانية) التي تم اختيارها لتنفيذ المشروع. وهذا يساعد مستخدمي التقييم في

تصميم جهود التطوير ووضع مقترحات للتمويل يمكنهم الدفاع عنها ووضع تفاصيل لخطط العمل وتسجيل الخطط البديلة التي تم وضعها في الاعتبار وتسجيل أساس اختيار منهج معين (في تنفيذ المشروع) عوضاً عن المناهج الأخرى ، أما تقويم العمليات فالهدف منه هو متابعة وتوثيق وتقييم الأنشطة وهو يساعد في تنفيذ جهود التطوير والتحسين لخطط العمل.

ووفقاً لهذا النموذج يعمل المقوم على تحديد القرارات التي يجب على مدير المشروع اتخاذها ويقوم بجمع معلومات كافية عن ايجابيات وسلبيات كل قرار من القرارات البديلة من أجل تمكين متخذ القرار من التوصل إلى حكم يتعلق بأفضل البدائل من حيث معيار معين ومن ثم يصبح التقييم وظيفة مشتركة تعتمد على العمل الجماعي الجيد بين المقومين ومتخذ القرار... وفضلاً عن النماذج السابقة يمكن التمييز بين نماذج التقييم وفقاً للأسس النظرية والعملية حيث يوجد تقسيم آخر يجمع بين الأسس النظرية والعملية لنماذج تقييم المشروعات وذلك علي النحو التالي :

1- التقييم وفقاً للأهداف:

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 والتي تهتم بضرورة 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- التقييم على أساس إداري :

تستهدف هذه المناهج مساعدة متخذي القرارات على أساس أن توفير معلومات التقييم مسألة هامة في اتخاذ القرارات وبالتالي فإن فريق التقييم يوفر دعماً أساسياً

لمتخذي القرار عندما يركز على احتياجات صانعي القرار وغيرهم. وتركز 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 إلا أن أهم ما يؤخذ عليها هو تجاهلها لاهتمامات الأطراف الأخرى كالعملاء.

3- التقييم على أساس المستهلكين:

تعكس هذه المناهج اهتمام المستخدمين النهائيين عموماً للخدمات التي توفرها المشروع. لذلك فعادة تجرى هذه المناهج على أساس تجميعي (كلي) وليس على أساس العمليات وينصب التقييم على الخدمة. وتمثل أهم المآخذ في أنها تهتم بالنتائج ولا تساعد في تطوير العمليات بشكل مباشر أو التنبؤ بالآثار المستقبلية.

4- التقييم 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 تفادي عملية التحيز رغم أن ذلك لا يحدث في العادة حيث يتم الاعتماد على خبرة وحكمة المقيم دون الاعتماد على أدوات خارجية أو مؤشرات. وتعتمد عليها كثير من المؤسسات مثل نظام المحكمين في البحوث العلمية التي تنتشر في الدوريات العلمية. وفي منح الشهادات الجامعية، وإجازات الماجستير والدكتوراه ويتم 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- التقييم على أساس التعلم :

تستهدف توفير 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.

سادسا : نشأة نظرية التقييم:

يمثل التقييم نشاطاً رسمياً يمارس في كثير من مؤسساتنا وأوجه حياتنا ويرجع تاريخه إلى سنوات بعيدة من تاريخ البشرية وعلى 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 الاهتمام 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 حاكمة 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.

نظرية البرنامج والمشروع "النموذج المنطقي":

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

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 الفروض 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 كترديد 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 ولذلك فإنه يعد أداة للتقييم مفيدة تساعد على التخطيط الفعال للمشروع وتنفيذ عملياته وتقييمه.

ماذا يعني النموذج المنطقي : logic model

يمثل النموذج المنطقي طريقة منظمة واقعية لفهم العلاقات بين الموارد التي يستخدمها المشروع والأنشطة التي ينفذها والتغيرات أو النتائج التي يستهدف تحقيقها. وفيما يلي نوضح المقصود بكل عنصر من العناصر السابقة:

أولاً : الأعمال المخطط لها وتشمل الموارد أو المدخلات اللازمة لتنفيذ المشروع وما به من أنشطة.

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

ب. 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.

أ.المخرجات: وتمثل المنتجات المباشرة لأنشطة المشروع ويمكن أن تضم السلع والخدمات التي يوفرها المشروع.

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

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

ومن 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.

لماذا النموذج المنطقي؟

فيما يلي نعرض للأغراض المختلفة من استخدام النموذج المنطقي وتطبيقاته العملية.

1. 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.

2. تبين أهمية تكامل الموارد وكيف تساهم في العملية الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

3. يوضح النموذج المنطقي " أو نظرية المشروع/البرنامج" كيف يمكن تحقيق الأهداف 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.

4. إن 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 مخطط له بشكل جيد ويوفر لك بالتالي إمكانية إجراء التقييم بطريقة منطقية متسلسلة وعلاج أية اختناقات قد تحول دون انتظام دولا ب العمل والوصول إلى الغايات..... 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 النموذج المنطقي مزايا عديدة كأداة للتخطيط والتقييم في نفس الوقت.

أ. النموذج 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.

ب. تتمتع 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 بالمشروع ونوعية خدماته.. 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.

ح. المساعدة في خلق فهم مشترك للأهداف والتركيز عليها وعلى أساليب العمل المختلفة والأنشطة اللازمة لتحقيق النتائج وإحداث الآثار.

نموذج مقترح لتقييم المشروعات الاجتماعية :

أولاً: منطلقات النموذج المقترح: ينطلق هذا النموذج من عدة منطلقات هي:-
المنطلق الأول : أن أي برنامج اجتماعي يستهدف إشباع حاجة أو مواجهة مشكلة لجميع فئات المجتمع بوجه عام أو بوجه لفئة من فئاته بوجه خاص.

المنطلق الثاني: أن تنفيذ البرنامج يتحدد بمنطقة جغرافية.

المنطلق الثالث: أن التقييم يتضمن كافة العمليات أو المراحل التي يمر بها البرنامج بدءاً من التفكير فيه حتى الانتهاء منه.

المنطلق الرابع: أن تقييم البرنامج الاجتماعي لا يقف عند مجرد وصف أو تحليل الوضع القائم للتعرف على جدوى وفاعلية وكفاءة البرنامج ولكن يمتد لتحديد أوجه الاستفادة من عملية تقييم البرنامج حالياً ومستقبلاً.

المنطلق الخامس: أن النموذج يتضمن عدة متغيرات أو معايير للتقييم كل منها يقاس من خلال مؤشرات يعتمد عليها في قياس المتغير ويمكن أن يقاس كل مؤشر من خلال عدة عبارات ترتبط بالبرنامج موضع التقييم بعد إجراء الصدق والثبات عند إعداد مقياس يعتمد على كافة متغيرات النموذج أو بعض تلك المتغيرات أو المعايير.

المنطلق السادس: أن الاكتفاء بقياس أحد المتغيرات أو المعايير التي يتضمنها النموذج لا يعطى صورة كاملة عن تقييم البرنامج ولكن يفضل أن توضع كل المعايير في الاعتبار حتى تتكامل عملية التقييم.

ثانياً: معايير النموذج ومؤشراتها :

وفيما يلي سنعرض المتغيرات التي أو المعايير التي يتضمنها النموذج المقترح ومؤشرات كل متغير منها:

المعيار الأول : تقييم أساليب اختيار البرنامج كأساس لإشباع الحاجات ومواجهة المشكلات ويمكن قياس هذا المعيار من خلال عدة مؤشرات هي:-

- 1.مدى توافر نظم معلومات عن طبيعة المجتمع من حيث احتياجاته ومشكلاته وموارده لاتخاذ قرار الاختيار.
- 2.مدى القيام بتحليل الظروف المجتمعية غير المرغوبة التي تحتاج إلى تغيير.
- 3.مدى اقتراح كافة البدائل الكفيلة بإشباع الحاجة أو مواجهة المشكلة.
- 4.مدى توفر معايير لتحديد أولوية البرامج والمقارنة بين البدائل المتاحة.
- 5.مدى الالتزام بتحديد مزايا وعيوب كل بديل مقترح للمفاضلة بينها في ضوء معايير محددة.
- 6.مدى القيام بتحليل التأثيرات النسبية للبدائل المقترحة لإحداث التغيير المرغوب.
- 7.مدى إتباع الخطوات العلمية في إعداد البرنامج في صورته النهائية.
- 8.مدى الاهتمام بتحديد قطاع المستفيدين من البرنامج.
- 9.مدى الاهتمام بتحديد ميزانية لتنفيذ أنشطة وخدمات البرنامج.
- 10.مدى تحديد البدائل التي ستنفذ لإحداث التغيير المرغوب في حالة فشل البرنامج.

المعيار الثاني: تقييم مدى موضوعية ووضوح أهداف البرنامج.

ويمكن قياس هذا المعيار من خلال عدة مؤشرات هي:-

- 1.مدى موضوعية أهداف البرنامج وقابليتها للقياس.
- 2.مدى وضوح أهداف البرنامج وإعلانها للمشاركين من عاملين ومستفيدين.
- 3.مدى مسايرة الأهداف لتوقعات العملاء المستفيدين.
- 4.مدى تمشى الأهداف مع الأهداف العامة للتنمية المجتمعية.
- 5.مدى ارتباط الأهداف بالاحتياجات والمشكلات الفعلية للمستفيدين.
- 6.مدى ارتباط الأهداف وتكاملها لتحقيق التغيير المستهدف.
- 7.مدى ملائمة الجدول الزمني لتحقيق الهدف العام والأهداف الفرعية للبرنامج.
- 8.مدى إدراك العاملين في البرنامج لأدوارهم والمهام الموكلة إليهم ارتباطاً بتحقيق

الأهداف.

9. مدى وجود تنسيق بين جهود كافة المشاركين في البرنامج لتحقيق الأهداف.

10. مدى تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

المعيار الثالث: تقييم كمية ونوعية مدخلات البرنامج.

ويمكن قياس هذا المعيار من خلال عدة مؤشرات هي:-

1. مدى تحديد المستفيدين المستهدفين والمتغيرات المتصلة بهم كالحالة الاجتماعية والعمرية والثقافية والاقتصادية.

2. مدى تحديد الإمكانيات المالية من حيث مصادرها وصرفها التي تركز لتنفيذ البرنامج وتوزيعها على مراحل التنفيذ وأنشطة البرنامج.

3. مدى تحديد العاملين بالبرنامج من الناحية العددية وتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع المهام المسندة لهم وكفايتهم للقيام بأعمالهم.

4. مدى النجاح في تحديد الجوانب التنظيمية والإدارية اللازمة لسير البرنامج.

5. مدى توفر اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالبرنامج ووضوحها وبساطتها.

6. مدى تحديد نوعية الأنشطة والخدمات التي يجب أن يوفرها البرنامج وأولويتها وفقاً لاحتياجات ومشكلات من يوجه البرنامج لخدماتهم.

7. مدى توفر الإمكانيات والموارد الأخرى اللازمة وكفايتها وحداتها تكنولوجياً.

8. مدى توصيف الجهود التي تبذل من كافة المشاركين لتحقيق أهداف البرنامج.

9. مدى وجود خطة للاتصال والإشراف في إطار أهداف البرنامج.

10. مدى وجود خطة تحدد البدائل الممكن استخدامها في حالة وجود قصور في الموارد المادية أو البشرية المحددة للبرنامج.

المعيار الرابع: تقييم عمليات تقديم الخدمات والأنشطة التي يتضمنها البرنامج

ويمكن قياس هذا المعيار من خلال المؤشرات التالية:

1. مدى تمشى إجراءات تقديم الخدمات مع فنيات وآليات ما ينبغي القيام به.

- 2.مدى ملائمة الظروف المحيطة للتشغيل الأفضل للبرنامج.
 - 3.مدى مراعاة التوقيتات الزمنية لتوفير الخدمات ارتباطاً بنوعية تلك الخدمات.
 - 4.مدى سير البرنامج وفقاً لما خطط له من خطوات تنفيذية.
 - 5.مدى استخدام الطاقات البشرية للعاملين في البرنامج في إطار تعاوني وتنسيقي والتزام العاملين بواجباتهم لتحقيق الأهداف..
 6. مدى تناسب العمليات الفنية والإدارية المستخدمة مع الأهداف المحددة للبرنامج وقدرتها على تحقيق الأهداف.
 - 7.مدى تحديد العملاء المستفيدين فعلياً واختلاف نوعية الخدمات المقدمة باختلاف العملاء.
 - 8.مدى اتخاذ إجراءات لتقليل الفاقد الزمني والمادي والبشري في توفير الخدمات التي يتضمنها البرنامج.
 - 9.مدى الوقوف على تحديد الصعوبات التي تواجه تنفيذ البرنامج وتقديم الخدمات.
 - 10.مدى اتخاذ إجراءات لتعديل الظروف المعوقة لتنفيذ البرنامج.
- المعيار الخامس: تقييم كفاءة البرنامج.**
- ويمكن قياس هذا المعيار من خلال المؤشرات التالية:**
- 1.مدى تكلفة البرنامج من الناحية المادية مقارنة بما يوفره من خدمات.
 - 2.مدى إمكانية التقليل من نفقات البرنامج مقابل زيادة مردوده الاجتماعي والاقتصادي.
 - 3.مدى تكلفة إعداد العاملين بالبرنامج مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى لتدريبهم وإعدادهم للقيام بواجباتهم.
 - 4.مدى تناسب ما ينفق من رواتب العاملين مع طبيعة المسؤوليات الموكلة لهم في ضوء المسؤوليات المشابهة في البرامج الأخرى.

5.مدى تكلفة انجاز البرنامج من حيث الوقت المخصص له مقارنة بالبرامج التي تحقق نفس أهدافه.

6.مدى الالتزام بإنفاق الموارد المالية المخصصة للبرنامج وفقاً لما هو مقرر لها.

7.مدى ملائمة تكلفة كل وحدة من الخدمات وفقاً للجهود المبذولة في توفيرها للمستفيدين من خدمات البرنامج.

8.مدى وجود تجاوزات في التكلفة المادية المحددة للبرنامج.

9.مدى فعالية البرنامج لمختلف الفئات المستهدفة.

10.مدى تناسب معدل مدخلات البرنامج مع مخرجاته.

المعيار السادس: تقييم مدى تحقيق البرنامج لأهدافه

ويمكن قياس هذا المعيار من خلال المؤشرات التالية:

1.مدى مراعاة البرنامج لعدالة توزيع الخدمات التي يوفرها بين الفئات المحتاجة.

2.مدى توفر معايير لتحقيق العدالة في توزيع الأنشطة والخدمات التي يتضمنها البرنامج على المستفيدين منه.

3.مدى تغطية البرنامج وأنشطته للمنطقة الجغرافية المستهدف تنميتها أو تغييرها أو المستهدف تغطيتها.

4.مدى مراعاة البرنامج لحصول المستفيدين على خدماته بنفس الضوابط التي تضمن عدم التفرقة بينهم.

5.مدى مراعاة كرامة المستفيدين والاعتبارات الإنسانية عند تقديم الخدمات.

6.مدى الالتزام بالأطر القانونية والتشريعية ذات العلاقة بالبرنامج.

7.مدى شعور كل جماعات المجتمع المستهدفة بجدوى البرنامج.

8.مدى مراعاة تقديم خدمات البرنامج للمستفيدين لها فعلاً.

9.مدى مراعاة توفير الخدمات للفئات الأكثر تعرضاً للخطر والمهمشة اجتماعياً.

10مدى مراعاة العدالة في توزيع المسؤوليات بين العاملين بالبرنامج بقدر ما يحدد لهم من مسؤوليات وما يحصلون عليه من مزايا.

المعيار السابع: تقييم مخرجات البرنامج.

ويمكن قياس هذا المعيار من خلال المؤشرات التالية:-

- 1.مدى مساهمة البرنامج في إشباع الاحتياجات أو مواجهة المشكلات المستهدفة.
 - 2.مدى تحقيق كل هدف من أهداف البرنامج مقارنة بما هو مخطط له.
 - 3.مدى التغيرات التي طرأت على أساليب العمل وفنياته وتنمية الطاقات البشرية من العاملين والمكاسب التي عادت عليهم.
 - 4.مدى تغيرات النتائج التي تحققت للمجتمع فيما أضافه البرنامج من أنشطة اقتصادية واجتماعية وثقافية وتحسين معدل تنمية ومواجهة المشكلات المجتمعية (الأمية - البطالة - انخفاض مستوى المعيشة.)
 - 5.مدى ما أضافه البرنامج من أهداف لإحداث تغييرات مادية ومعنوية لم تكن مستهدفة عند تخطيط البرنامج وتحديد أهدافه.
 - 6.مدى توفر خدمات البرنامج حالياً.
 - 7.مدى مساهمة البرنامج في تغطية الحيز الجغرافي المستهدف.
 - 8.مدى إمكانية الاستفادة من الخدمات التي وفرها البرنامج على المدى البعيد.
 - 9.مدى التأثير المتبادل بين البرنامج وبرامج التنمية الأخرى في المجتمع.
 - 10مدى تأثير البرنامج على العلاقة بين العاملين في البرنامج والمستفيدين.
- المعيار الثامن: تحديد إمكانية الاستفادة من نتائج التقييم حالياً ومستقبلاً.**
- ويمكن قياس هذا المعيار من خلال المؤشرات التالية:-**
- 1.مدى إمكانية تطوير إجراءات لاختيار أفضل البرامج لإشباع الاحتياجات.
 - 2.مدى إمكانية تحديد أهداف البرنامج على أساس موضوعي.
 - 3.مدى إمكانية رصد الموارد كمدخلات للبرنامج الذي يتم تخطيطه.

4. مدى إمكانية زيادة الاستفادة من الموارد المتاحة وإيجاد موارد جديدة تعيد البرنامج أو غيره من البرامج التي تنفذ في نفس ظروف تنفيذه.
5. مدى إمكانية تطوير عمليات تقديم الخدمات والأنشطة التي يتضمنها البرنامج في ضوء أحدث فنيات العمل المهني والإداري.
6. مدى إمكانية استخدام أفضل الاستراتيجيات التي تحقق أهداف البرنامج بتقليل الجهد المبذول مع الوصول لنفس المخرجات مع تقليل المدخلات.
7. مدى إمكانية وضع معايير ومؤشرات لضمان العدالة في توزيع خدمات البرنامج.
8. مدى إمكانية زيادة في التغيرات المادية والمعنوية الناتجة عن البرنامج.
9. مدى إمكانية زيادة تأثير البرنامج حالياً وامتداده على المدى البعيد مستقبلاً.
10. مدى إمكانية تحقيق الترابط والتكامل بين البرنامج موضع التقييم وبين غيره من البرامج التي تنفذ في إطار السياسة العامة للمجتمع.

ثالثاً: صعوبات تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية:

تتعرض عملية تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية إلى عدة صعوبات ومشكلات تقلل من فاعلية نتائجها سواء كانت تلك الصعوبات ترجع لطبيعة التقييم نفسه أو للعاملين في المشروع أو البرنامج أو لإمكانية الاستفادة من نتائج التقييم أو إجراءات القيام به..... ومن أهم تلك الصعوبات ما يلي:-

الصعوبة الأولى: عدم توافر البيانات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها من حيث الكم والكيف سواء تعلقت تلك البيانات بما تم تنفيذه من نتائج للبرنامج أو المشروع أو تعلقت بالإحصائيات الرسمية وغير الرسمية مما يجعل النتائج التي يتم التوصيل إليها غير موثوق فيها أو لا يمكن الاعتماد عليها كأساس للمقارنة والتقييم لتحديد النتائج الفعلية لتلك البرامج والمشروعات وذلك لأن مصادر تلك البيانات متعددة كما أن هناك تفاوتاً في درجة صدقها أو نقص تلك البيانات أو تدوينها بصورة يمكن الاستفادة منها.

الصعوبة الثانية: عدم توافر العدد المناسب من الخبراء الذين يتوافر لديهم العلم التام والمهارة في تطبيق الطرق والأساليب والنماذج الخاصة بتقويم المشروعات الاجتماعية سواء في الأجهزة المسؤولة عن تنفيذ تلك البرامج والمشروعات أو خارجها على المستوى المحلى والقومي مما يفقد عملية التقويم موضوعيتها.

الصعوبة الثالثة: صعوبة توفير المعايير والمحكات التي يمكن الاتفاق عليها لاتخاذ القرار بتحديد فاعلية وكفاءة المشروعات الاجتماعية إلى جانب عدم وجود مقاييس صحيحة لقياس ناتج المشروعات ومعرفة مردودها في جانبيه الاقتصادي والاجتماعي. وذلك لوجود صعوبة عملية في وضع قيم رقمية ونقدية للمردود الخدمي أو قياس العائد الاجتماعي للبرامج والمشروعات التي تنفذ لتشبع الاحتياجات وتسهم في مواجهة المشكلات المجتمعية .

الصعوبة الرابعة: مقاومة إجراء عمليات التقويم نتيجة الخوف من الآثار المرتبة على تقويم البرامج والمشروعات والتي تتمثل في شعور العاملين بالبرنامج بالقلق من أن تؤثر نتائج التقويم على القيام بالتجديدات الموجودة لديهم عن طريق منعهم من استخدام وتطبيق وسائل وأساليب جديدة أو الخوف من إنهاء البرنامج والمشروع إذا كانت نتيجة التقويم سلبية أو الخوف من جانب القائمين على المشروع أو البرنامج من أن يساء استخدام المعلومات الناتجة عن التقويم ضدهم أو ظناً من الإداريين أو المشرفين أو العاملين في المشروع أو البرنامج من أن التقويم يسعى للكشف عن أخطائهم أو تقدير مجهوداتهم الشخصية.

الصعوبة الخامسة: صعوبة تصميم المقاييس الخاصة بتقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية خاصة إذا كانت البرامج والمشروعات قد صممت لتغيير السلوكيات، وذلك نتيجة لأن السلوكيات الاجتماعية لا يمكن قياسها تماماً لأن الاستجابة لمثل تلك المقاييس تكون متأثرة بمزاج المستجيب وفهمه للاتجاهات مما يؤثر على طبيعة

نتائج التقييم والقرارات المترتبة على تلك النتائج لأنها تعبر عن أشياء مجردة ليس لها وجود مادي ملموس.

الصعوبة السادسة: مقاومة إجراء عمليات تقييم البرنامج والمشروعات الاجتماعية نتيجة الادعاء من جانب بعض العاملين في هذه المشروعات والبرامج من أن تلك العمليات مضيعة للجهد واستنزاف الموارد المالية وأن الأهداف الناجمة عنها لا توازي ما ينفق عليها من أموال ومن المستحسن استخدام تلك الأموال في توفير خدمات أكثر للمستفيدين من تلك البرامج والمشروعات وأنه من الممكن تطوير البرامج والمشروعات بدون حاجة إلى الانتظار الطويل حتى يتم التقييم.

الصعوبة السابعة: عدم وضوح الأهداف من وراء تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية من كافة المشتركين في عملية التقييم خاصة وأن عمليات التقييم تتطلب التحقق من نمط العلاقات الاجتماعية داخل المشروع بين الأشخاص ذوى الاهتمام المتزايد في تخطيط وتنفيذ التقييم والذين غالباً ما ينتمون إلى تخصصات وإيديولوجيات أو يتبنون أنساقاً نموذجية متعددة من حيث فهم أهداف التقييم. ويزيد من تلك الصعوبة عدم الاتفاق بينهم بالنسبة لإجراءات التي يمكن إتباعها لإتمام عملية التقييم.

الصعوبة الثامنة: من المشاكل التي تواجه تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية أنه من الصعب وضع ضوابط فاصلة تحدد الآثار الناجمة عن تطبيق البرنامج أو المشروع الذي يتم تنفيذه وتقييمه وتلك الآثار الناتجة عن برامج أخرى يتم تطبيقها في نفس الوقت على المستفيدين من البرنامج الذي يتم تقييمه.

حيث يتأثر البرنامج أو المشروع بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يمر بها المجتمع من ناحية كما يتأثر ويتفاعل مع البرنامج والمشروعات الأخرى نتيجة وجود تأثيرات متبادلة بين كل من المشروعات والبرامج الاجتماعية والبرامج

الاقتصادية نتيجة تداخل تأثير كل منها في الأخرى ومن هنا نجد أن المسؤولين عن التقييم يجدون صعوبات كبيرة في إرجاع النتائج والآثار إلى مشروع أو برنامج معين

الصعوبة التاسعة: صعوبة تحديد وقياس العائد الاجتماعي للمشروعات والبرامج الاجتماعية حيث يستلزم ذلك وقتاً طويلاً لأن تلك البرامج والمشروعات تسعى لتحقيق أهداف ترتبط بمشكلات ذات أبعاد متعددة ومتشابكة تتصل بالعادات والتقاليد والقيم والأهداف المختلفة للأفراد والجماعات وتتأثر بالأيديولوجية السائدة في المجتمع مما يشكل صعوبة كبيرة في تحديدها بصورة قاطعة. كما أن قياس المدخلات والمخرجات والتكلفة والعائد بالنسبة للبرامج والمشروعات الاجتماعية عملية عسيرة لا يمكن حسابها بنفس الدقة التي يقاس بها عائد البرامج والمشروعات الاقتصادية.

الصعوبة العاشرة: عدم تطبيق نتائج التقييم والانتفاع بها في تحسين البرامج أو المشروعات التي يتم تنفيذها خاصة إذا كانت تلك النتائج تؤثر على مصلحة القائمين على تلك البرامج والمشروعات واستمرارهم في مناصبهم أو تظهر عدم قدرتهم على تحقيق الأهداف الموضوعية أو أن هناك أخطاء في التنفيذ من جانبهم، أو إذا اقتصر تقييم البرامج والمشروعات على الحكم بالنجاح أو الفشل دون الإشارة إلى أسباب الفشل أو وضع مقترحات للتحسين.

الصعوبة الحادية عشر: معارضة الجهات الممولة للبرامج والمشروعات أو الوكالات المانحة لإجراء عملية التقييم وعدم تضمينها للتقييم كجزء من تكلفة البرنامج، أو أن تستأثر الجهة المانحة بتحديد من يقوم بعملية التقييم أو الإصرار على استخدام منهج ووقت التقييم مما يؤثر على طبيعة عملية التقييم ذاتها والنتائج التي يمكن أن تتحقق من إجرائها.

رابعاً: مقومات نجاح تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية :

تتعدد المقومات التي يجب مراعاتها لنجاح عملية تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية وتحقيق أقصى استفادة منها في تطوير البرامج والمشروعات الحالية ووضع وتنفيذ البرنامج والمشروعات المستقبلية ومن أهم تلك المقومات ما يلي:-

المقوم الأول: ضرورة توفر الخبراء أو المهنيين المدربين على القيام بعمليات وإجراءات تقويم البرامج والمشروعات لإتباع التعليمات السليمة والأسس العلمية في التقويم واستخلاص النتائج ومعالجتها كميّاً وكيفياً بما يضمن استبعاد العوامل الداخلية لتحقيق أقصى استفادة من عملية التقويم.

المقوم الثاني: ضرورة توفر التمويل الكافي للقيام بكافة العمليات وفق لما هو مخطط لها إلى جانب أن تتم عملية تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية وفق خطوات منهجية محددة بدءاً بصياغة مشكلة البحث التقويمي للمشروع أو البرنامج ووضع فروض التقويم واختيار نمط الدراسة المناسب وأدوات جمع البيانات ثم وصف البرنامج أو المشروع الذي يتم تقويمه أو إجراء تحليل للتكلفة والعائد وجمع البيانات المطلوبة وتحليل تلك النتائج والتوصل لتحديد ما يجب عمله بشأن الاستمرار في المشروع أو إحداث تغييرات من شأنها تحقيق أقصى استفادة.

المقوم الثالث: أن يتم تقويم البرامج أو المشروعات للتعرف على عائدها في ضوء الأهداف المحددة لها مسبقاً تبعاً فيما يعرف "بدراسة الجدوى" والتي يجب أن تعد لكل برنامج أو مشروع قبل اتخاذ ما يقوم بتنفيذه وذلك ضماناً لسلامة الجوانب الفنية بما يسهم في التوصل لتحليل الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على التنفيذ مع ضرورة تتبع البرنامج أو المشروع لمعرفة نموه وتطوره.

المقوم الرابع: الاهتمام برأي العملاء المستفيدين من البرنامج أو المشروع على أساس أن المتلقي للخدمة هو أفضل من يعبر عن مدى استفادته من البرنامج أو المشروع خاصة إذا كان الهدف من التقويم هو التعرف على التغيرات المعنوية أو

المادية التي حدثت نتيجة تنفيذ البرنامج أو المشروع في الفترات الزمنية المتتالية. مع ضرورة قيام المسؤولين عن التقييم بتشجيع العملاء المستفيدين من الإدلاء بذلك البيانات بصورة واقعية.

المقوم الخامس: أن يجرى تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية في ضوء إمكانات وموارد المنظمة أو الجهة القائمة بالتقييم مع مراعاة القيم والعادات والتقاليد القائمة في المجتمع الذي ينفذ فيه البرنامج أو المشروع واختبار المكان والمواعيد المناسبة لإجراء عملية التقييم في إطار الظروف المحيطة.

المقوم السادس: ضرورة الاهتمام بتحديد مجموعة الإجراءات المناسبة للقيام بتقييم البرامج والمشروعات وتصميم الأدوات المناسبة لجمع البيانات من المستفيدين والتأكد من صدقها وثباتها واستخدام أحدث أساليب تسجيل تلك البيانات وتصنيفها حتى يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المترتبة على تقييم المشروعات سواء ارتبطت تلك القرارات بتحسين إجراءات العمل أو تحسين البرامج والمشروعات. وحتى يمكن الاستفادة من تلك البيانات كأساس لتقييم المشروعات الاجتماعية فإنه لا بد من توفر شروط هي: الشمول - والدقة - والموضوعية إلى جانب السرعة في استخدامها حتى تكون معبرة عن واقع وأساساً للاستفادة من نتائج التقييم.

المقوم السابع: ضرورة وصف البرنامج أو المشروع بدقة لإمكان تقدير الحالة عند وقت معين وتقدير التقدم الذي تحقق في ضوء التحديد الدقيق للمؤشرات التي يتم التوصيل إليها وبالتالي ضرورة تحديد أهداف البرنامج أو المشروع مما يسهل وضع المؤشرات الموضوعية لقياس نتائج التنفيذ وتحديد أسس تقدير العائد الاقتصادي والاجتماعي بحساب التكاليف، ثم تقدير مدى استفادة العملاء من عائد تلك البرامج والمشروعات وأثرها على تحسين أو تطوير نوعية أو جودة الخدمات الإنسانية.

المقوم الثامن: ضرورة أن يتوفر فيمن يقوم بعملية التقييم سمات شخصية كالقدرة على العمل بفعالية وموضوعية وأن يهتم بتحسين وتطوير أداء البرنامج أو المشروع

إلى جانب مهارته الفنية كالقدرة على التفكير المنطقي والمهارات الخاصة بتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية لكي يكون قادراً على تقييم النتائج وقياس التكاليف ومقارنتها بالعائد مما يسهم في تحسين جودة أو نوعية الخدمات التي تتضمنها تلك البرامج والمشروعات مع ضمان مشاركة المتخصصين والجهات المرتبطة بالبرنامج والمشروع في تقييمه

المقوم التاسع: مراعاة المعايير الأخلاقية عند القيام بعملية تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية سواء تتعلق ذلك بمعاملة المستفيدين والعاملين أخلاقياً، وحمايتهم من الضرر الذي يمكن أن يقع عليهم، أي عدم إلحاق الأذى بالمشاركين أو العاملين في تلك البرامج أو المشروعات والحفاظ على البيانات والمعلومات التي يتم جمعها. خاصة المتعلقة بأسرار المستفيدين أو خصوصياتهم وعدم الانحياز أي الاتسام بالموضوعية حتى لو أثرت نتائج التقييم على القائمين به إلى جانب معرفة العوامل التي تقلل من الفعالية العملية للتقييم أي التأكد من المصداقية العلمية وتجنب الآثار السلبية للتقييم.

المقوم العاشر: ضرورة العمل على تطبيق نتائج التقييم والاستفادة منها حتى لا يكون القيام بعملية التقييم مضيعة للوقت والجهد والمال بل يجب الاستفادة من تلك النتائج من خلال وضع خطوات إجرائية لتطبيقها أي الاهتمام بصياغة النتائج في شكل خطوات تنفيذية ومحددة بتوقيات زمنية وتوفير مصادر لتمويلها حتى يمكن الاعتماد عليها في مواجهة احتمالات نجاح أو فشل البرنامج أو المشروع وأن يكون هناك مرونة كافية للتغير في ضوء المتطلبات التي تطرأ على الواقع المجتمعي.

المقوم الحادي عشر: الاهتمام بأن تكون عملية تقييم البرامج والمشروعات جزء لا يتجزأ من مسؤوليات العاملين في تخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات انطلاقاً من أن التخطيط والتنفيذ والتقييم هي العناصر المكونة للبرنامج والمشروع ولذا يجب أن تعمل تلك المسارات الثلاث كوحدة متكاملة في حد ذاتها .

الباب الثاني
الممارسات العملية
لتقييم المشروعات

الفصل السادس
نشأة وتطور المشروعات و
البرامج الاجتماعية
مقدمة

- 1- خصائص المشروع
- 2- أهداف المشروع
- 3- أنواع المشروعات
- 4- العلاقة بين المشروعات والبرامج الاجتماعية
- 5- الخصائص المميزة للمشروعات الاجتماعية
- 6- مؤشرات نجاح المشروعات الاجتماعية

تمهيد :

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 ومراحله المختلفة بإيجاز علي أن يتم تناول كل مرحلة علي حده بشيء من التفصيل.

الهدف العام للفصل:

- التعرف على الممارسات العملية لتقييم المشروعات .

الاهداف التفصيلية للفصل:

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون قادرا على:

- 1- القدرة على تفهم خصائص المشروع
- 2- التعرف على أهداف المشروع
- 3- التعرف على أنواع المشروعات
- 4- التعرف على العلاقة بين المشروعات والبرامج الاجتماعية
- 5- التعرف على الخصائص المميزة للمشروعات والبرامج الاجتماعية
- 6- تحديد مؤشرات نجاح المشروعات والبرامج الاجتماعية

المشاريع المكملة للإطار النظري:

مجموعة من الأنشطة الجماعية والفردية من خلال تطبيق استراتيجية التعلم وحلقات النقاش والعصف الذهني.

مقدمة:

تمثل المشاريع منذ القدم مصدرا لاهتمام الفرد والمؤسسة وذلك لما تلبية من مختلف الاحتياجات. وقد تزايد الاهتمام بالمشاريع في الآونة الأخيرة بسبب التطورات المحدثة من اتساع الأسواق، العولمة واستخدام التكنولوجيا المتطورة حيث أصبحت مطلبا أساسيا لمواجهة هذه التحديات.

وقد أدى كبر وتعقد المشاريع إلى البحث عن وسيلة تضمن نجاحها والتحكم فيها بفعالية فلتحقيق مشروع معين يحتاج الأمر إلى مدخلات مختلفة من موارد مختلفة وعليه لا يمكن هدر هذه الموارد في مشاريع يفشل في انجازها خاصة أمام ندرة الموارد. لذلك وجب اللجوء إلى أسلوب إدارة المشاريع كحل للوصول بالمشاريع إلى النجاح والاستغلال الأمثل للموارد. ومنه أصبحت إدارة المشاريع ضرورة ملحة خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بالانتشار السريع للمعرفة البشرية وكذلك أمام نمو الطلب على المشاريع الشاملة الضخمة والمعقدة وانتشار الأسواق العالمية. وتؤدي المشاريع إلى تلبية مختلف المتطلبات لمواجهة التحديات الراهنة فالمؤسسة تقوم بالمشاريع من اجل تلبية احتياجاتها وتدعيم نشاطها لمواجهة الأسواق واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الأرباح والاستمرار والنمو. لكن لا يمكن الاستفادة من المشاريع إلى أبعد الحدود إلا إذا تم تنفيذها بفعالية وهذا الأمر يحتاج إلى الإلمام بكل الأبعاد المهمة للمشروع التي تمكن من تحقيق أهدافه.

اولا : خصائص المشروع :

يتميز المشروع بمجموعة من الخصائص هي:

1. يمتاز المشروع بكونه حالة منفردة وهذا يعني إمكانية تنفيذ شيء مختلف عما تم إنجازه سابقا كما هو الحال بالنسبة لمشروعات الإسكان فقد تختلف المتغيرات مثل البيئة وسوق العمالة وكذلك شبكات الخدمة كمجاري المياه وخطوط الهاتف وغيرها كل هذه الأمور تجعل من المشروع حالة منفردة كما أن العملية لا يمكن

لها أن تتكرر بنفس ظروف الأداء على الإطلاق.

2. تمثل المشروعات فعاليات مؤقتة لأن كل من المنظمة والأفراد والمواد وكذلك المعدات تتفاعل مع بعضها البعض الآخر نحو تحقيق الهدف المعين وعادة ما تكون محددة بجدولة زمنية وهو السقف الزمني للإنجاز وحالما يتم إنجاز الهدف يمكن للمنظمة العمل على تحقيق هدف آخر جديد ومشروع جديد.

3. من ضروريات تنفيذ المشروع الإلتزام بالخطوط التنظيمية بالمنظمة ودمج المهارات والخبرات من مختلف المهن وغالبا ما تظهر تعقيدات المشروعات في التكنولوجيا المتطورة التي تؤدي إلى توليد نمط الوظائف المتعددة والتي قد تؤدي بدورها إلى توليد المشاكل الفريدة.

4. تقوم عادة المنظمة بتنفيذ المشروع لأصحاب المصالح والمستفيدون الآخرون منه مما يجعل الفشل في تنفيذ المشروع بالوقت والتكلفة المحددة مسؤولية كبيرة أمامهم.

5. يمتاز المشروع بالمسؤولية المنفردة الواحدة

6. يتضمن المشروع هدفا نهائيا ونتيجة محددة من حيث التكلفة والبرنامج الزمني ومتطلبات جودة الأداء.

7. تتقاطع المشاريع مع المستويات التنظيمية المختلفة للمشروع وذلك بسبب حاجتها إلى استغلال المهارات والمؤهلات من التخصصات المختلفة في المنظمة.

8. يعتبر كل مشروع متفردا من حيث أنه يتطلب أشياء تختلف عما اعتدنا عليه من أعمال حتى في المشاريع الروتينية كبناء المساكن حيث أن المتغيرات الداخلية والخارجية تجعل كل مشروع مختلفا عن الآخر.. نظرا لاختلاف المشروع عما تم عمله في السابق فإنه يتصف بشيء من المخاطرة فقد يتضمن تكنولوجيا جديدة تعرض المنظمة المشرفة عليه إلى ظروف صعبة من عدم اليقين لذلك فإن المنظمة

تواجه تحديات عند القيام بالمشروع الشيء الذي يتطلب جهودا خاصة لأن فشله سيؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها.

10. يمر المشروع بعدة مراحل مميزة يطلق عليها دورة حياة المشروع حيث تتغير المهام والأفراد والتنظيم الإداري والموارد الأخرى مع تقدم المشروع من مرحلة إلى المرحلة التي تليها وينمو الهيكل التنظيمي للمشروع ونفقاته مع كل مرحلة حتى يصل إلى الذروة ثم يتراجع كلما اقترب المشروع من نهايته.....وأخيرا فإن المشروع عبارة عن مجموعة أعمال توجه نحو تحقيق هدف معين وخلال هذه العملية يمر المشروع من خلال العديد من المراحل الأساسية والتي تسمى بدورة حياة المشروع ومن خلال هذه المراحل تتغير المنظمة والوظائف وفرق العمل وكذلك الموارد الأخرى كلما تحرك المشروع من مرحلة لأخرى كما ويتم بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة وتزداد إنفاق الموارد ببطء مع كل مرحلة ناجحة من مراحل المشروع ومن ثم تبدأ بالإنخفاض كلما اقترب المشروع من نهايته⁽¹⁾ يمكن استخراج خصائص (مميزات) المشروع المتمثلة في:

- التوجه نحو الهدف
 - يشمل التنفيذ المنسق لأنشطة مترابطة
 - له أمد محدد له بدايات ونهايات
 - التفرد.
- بشكل عام تعتبر هذه الخصائص الأربعة المميزات التي تميز المشروع عن باقي الأنشطة وسيتم شرحها لأنها تحتوي على مضامين تسهل فهم المشروع أكثر.

1- التوجه نحو الهدف:⁽²⁾

أهم خصائص المشروع هو أنه موجه لتحقيق هدف محدد وعلى أساسه تتخذ كل جهود التخطيط والتنفيذ لتحقيقه. الهدف يجب أن يكون واضح وقابل للتحقيق بحيث يكون مفهوم لكل شخص حيث أن الفهم الجيد للهدف يؤدي إلى انجاز

المشروع بنجاح وكلما كان غموض حول الهدف فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى الخروج من الغاية المرجوة من المشروع وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى فشله وعليه يجب أن يكون للمشروع هدف محدد واضح وواقعي يعمل على تحقيقه كل أفراد المشروع.

2- التنفيذ المنسق للأنشطة المترابطة:

تنطوي المشروعات بطبيعتها على التعقيد فهي تتطلب تنفيذ أنشطة متعددة مرتبطة بعضها ببعض بطريقة واضحة فبعض الأنشطة لا يمكن أن تنفذ حتى تنجز أنشطة أخرى وبعضها يجب أن تنفذ على التوازي وهكذا أما إذا حدث وأن خرجت الأنشطة عن هذا التناغم فإن ذلك يمكن أن يعرض المشروع بكامله للخطر.

3- أمد محدد:

ينفذ المشروع في فترة محددة مع العلم أنّها فترة مؤقتة وأن للمشروع بداية ونهاية محددة بشكل معقول وعندما يتم تحقيق الأهداف فإنّه يكتمل... فالجزء الأكبر من الجهد المخصص للمشروع مكرس للتأكد من أن المشروع انتهى في الوقت المحدد.

4- التفرد:

يتميز المشروع بأنّه لا يعاد بشكل مطلق فالمشاريع إلى حد ما لا تتكرر فمكوناتها تختلف نسبيا من مشروع إلى آخر.

ثانيا: أهداف المشروع:

لكل مشروع أهدافه الخاصة المراد الوصول إليها إذا تحققت يعني أن المشروع تحقق بنجاح أما إذا لم يتم التوصل إليها يعني أن المشروع فشل في تحقيق ما وجد من أجله. لهذا فإن عملية تحديد أهداف المشروع هي عملية أساسية فالأهداف تعد الركيزة الأساسية والغرض الرئيسي للبدء في مشروع ما وهي ببساطة المواصفات الخاصة بما يراد تحقيقه في نهاية المشروع. هناك بعض المفاهيم المهمة والمعايير التي يجب معرفتها حول تحديد الأهداف المناسبة للمشروع بالإضافة إلى أبعاد أهداف المشروع .

1- المفاهيم المهمة حول تحديد الأهداف تتمثل هذه المفاهيم في: (3)
أ. يجب أن يكون المشروع مفيدا للآخرين فيما يتعلق بالأهداف العامة .
ب. يجب أن يتم اختيار أهداف المشروع بعناية لكي تكون ملائمة فحتى أكثر الأسئلة وضوحا يجب التفكير فيها للتأكد من أن الفكرة بنفس الجودة .
ج. يجب أن توفر أهداف المشروع المعايير اللازمة لتقييم النجاح في استكمال المشروع وتتمثل تلك المعايير في قياس الزمن وتكلفة الموارد المطلوبة لتحقيق النتائج.

2- معايير تحديد أهداف قيمة (جيدة) :

عند تحديد أهداف المشروع، يجب الأخذ بعين الاعتبار ستة معايير عامة تقي بها معظم أهداف المشاريع، لضمان أن يحقق المشروع شيئا ذا قيمة ملموسة والمعايير هي كالتالي: (4)

المعيار الأول: تحديد الأهداف:

يجب أن تكون أهداف المشروع واضحة بشكل كاف لكل أطراف المشروع لأن ذلك من شأنه أن يقود إلى إنهاء المشروع بالطريقة المناسبة والمسار الصحيح.

المعيار الثاني: واقعية الأهداف :

يجب أن تكون الأهداف المحددة للمشروع ممكنة التنفيذ وغير مستحيلة.

المعيار الثالث: تضمن الأهداف العنصر الزمني :

يجب تحديد تاريخ إنهاء المشروع فالمشاريع التي لا يوجد لها تاريخ إنهاء لن تنتهي أبد بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون واقعية تتناسب مع المشروع.

المعيار الرابع: تضمن الأهداف إمكانية قياسها :

يجب أن تكون هناك إمكانية لقياس مدى النجاح في الوفاء بالأهداف مهما كانت الطريقة المستخدمة، وتحديد الجودة جزءا حيويا من هذا المعيار.

المعيار الخامس: الاتفاق على الأهداف :

يجب أن يتم الاتفاق على الأهداف بين القائمين على المشروع قبل اتخاذ أي خطوة فيه وإن لم يتم الإجماع عليها فلا جدوى من البدء في المشروع فإنه محكوم عليه بالفشل من البداية لأن المعنيين لا يمكنهم الاتفاق على النتائج التي تعمل على إنجاح المشروع وفي الأخير يجب أن يتحمس جميع أعضاء فريق العمل والمعنيين بالمشروع لأهداف المشروع فبدون إجماع الآراء حول الأهداف فإن إتمام المشروع يواجه طريقا محفوفًا بالمخاطر.

- أبعاد أهداف المشروع : لكل مشروع مجموعة من الأهداف وكل هدف له

ثلاثة أبعاد هي إنجاز العمل حسب الميزانية البرنامج الزمني الجودة وتعتبر هذه الأبعاد الثلاثة متداخلة فيما بينها فأخذ واحد منها فقط سيؤدي إلى تقليل البعد الآخر فعند المحاولة قيد بالبرنامج الزمني والجودة فإن التكاليف سوف تزيد وعكس ذلك عند محاولة تثبيت التكاليف فإن نوعية العمل ستتناقص وسيأخر البرنامج الزمني ونقل جودة المنتج النهائي ومنه فلا بد من التركيز على الأبعاد الثلاثة في آن واحد ومحاولة إيجاد نوع من التوازن بينهم .

من خلال ما سبق يتضح أن المشروع عبارة عن مجهود مؤقت يعمل عليه كل الأطراف المعنية به تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، واضحة وواقعية موضوعة وفق معايير وتسمى أثناء تحقيقها إلى تحقيق التوازن بين أبعادها الثلاثة (التكلفة، المدة، الجودة) .

ثالثا: أنواع المشروعات:

يختلف المشروع من واحد إلى آخر فكل مشروع له طبيعته الخاصة وتميزه على مشروع آخر ويمر بمجموعة من المراحل يمكن أن تختلف وعلى العموم هناك مجموعة من المراحل يمكن تعميمها لجميع المشاريع.

يمكن تصنيف المشاريع المتواجدة في إطار ثلاث مستويات أساسية والمتمثلة في⁽⁵⁾

أ. **المشاريع الشخصية** : هي مشاريع تنظم حول البحث عن معنى مرتبط بأمر الحياة مثل (مشروع الزواج، مشروع مهني، مشروع التقاعد).

ب. **مشاريع بأهداف أو مشاريع بأحداث**: المشاريع بأهداف هي المشاريع التي تركز حول هدف تقني مترجم مثل (مبنى هندسي، تصميم عيادة طبية) أما المشاريع بأحداث هي التي تتوفر على الوسائل الضرورية لقيادة مراحل الأحداث مثل (تطوير استراتيجية ، مشروع تنشيط).

ج. **مشاريع للمجتمع** : هي تلك المشاريع التي لها قيمة اجتماعية وليست هادفة للربح مثل (مشروع تعليمي، مشروع صحي ، مشروع سياسي).

هناك عدة أنواع للمشاريع مثل:

مشاريع انشائية : مثل السكنات، المنشآت الكبرى، الجامعات المرافق... إلخ

مشاريع صناعية : المصانع، خطوط الإنتاج، صناعة السفن والطائرات... إلخ

مشاريع خدمية : مثل تسويق منتج جديد، إنتاج شريطوثائقي... إلخ

مشاريع علمية: تصميم نظام معلوماتي، معالجة مشكلة علمية... إلخ

مشاريع اجتماعية : وضع حملات لمكافحة الجريمة... إلخ

مشاريع اقتصادية: برنامج لمواجهة البطالة، مشاريع التنمية الاقتصادية... إلخ

رابعا: العلاقة بين المشروعات والبرامج الاجتماعية:

تعتبر المشروعات والبرامج وسيلة أساسية في تنمية المجتمعات والانتقال بها من صورة إلى صورة أفضل في فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف المجتمعية في إشباع

احتياجات سكانه ومواجهة مشكلاتهم سواء على المستوى المحلي أو القومي .

- انقسم المهتمون بشؤون التنمية والرعاية الاجتماعية إلى ثلاثة اتجاهات

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لتلك الاتجاهات :

- الاتجاه الأول ... يرى أن المشروع اشمل واعم من البرنامج..

يؤكد على أن **المشروع** هو الإطار العام المقنن والمتفق عليه والذي يتضمن مجموعة من البرامج والخدمات التي تتجه نحو تحقيق هدف محدد كما يتطلب تضافر الجهود والخبرات في فترة زمنية محددة وفي منطقة جغرافية واضحة لمن ينفذ المشروع لذلك فهو معترف به قانونيا مثال على ذلك (الخدمة العامة ، ومشروع الأسر المنتجة ومشروع حماية الطفل). **والبرامج** هي الترجمة لما جاء في المشروع من إمكانيات وأهداف وأنشطة يتم التعبير عنها في شكل برامج ومنظمة طبقا للإمكانيات والوقت. ولعل ذلك يبرز تعريف المشروع على انه " الوحدة الأساسية التي تستقبل مدخلات الخطة من موارد واستثمارات لتحقيق الأهداف من خلال برامج تحقق أهدافا جزئية او انه "عمل يتضمن مجموعة مترابطة ومنسقة من البرامج التي ترمي إلى تحقيق بعض الأهداف المحددة في إطار ميزانية معينه في فترة زمنية محدده " .

- الاتجاه الثاني .. يرى إن البرنامج اشمل واعم من المشروع ..

يرى إن البرنامج الواحد يتضمن أكثر من مشروع وان تحقيق تلك المشروعات مجتمعه يعني تحقيق أهداف البرنامج وهذا يعني إن البرنامج هو بمثابة وحدة من وحدات الخطة أو مكوناتها بينما المشروع اصغر من وحدات البرنامج ومكون من مكوناته كما يرون أصحاب هذا الاتجاه إن أهداف البرنامج تعتبر أهداف استراتيجية بينما أهداف المشروع أهداف إجرائية.

ولذا فان **البرنامج** يتطلب اتخاذ قرار في مستويات الإدارة العليا والمتوسطة **والمشروع** يتطلب اتخاذ قرار في مستوى الإدارة الدنيا ، **والبرنامج** يحتاج إلى تكلفة عالية لتنفيذه **والمشروع** لا يحتاج إلى تكلفه عالية . والإخفاق في تحقيق أهداف البرنامج له آثار سلبية واسعة عكس المشروع . ونعرف البرنامج على انه "مجموعة منظمة من المشاريع أو الخدمات التي تستهدف بلوغ أهداف محدده " أو انه "

مجموعه من المشاريع ضمن خطة واضحة ومشاركة مع بعضها من حيث المضمون والمكان كما يمكن أنها ترتبط قطاعيا أو إقليميا عن طريق جهة واحده " **الاتجاه الثالث .. يوحد بين البرنامج والمشروع ..**

يرى إن كلا المصطلحين تستخدم نفس المعنى وهناك عدة جوانب تتفق في كل من البرنامج والمشروع والتي تتضمن ما يلي:

- **الاتفاق في المراحل:** والتي تتلخص في مرحلة التفكير، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم .

- **وجود حاجة غير مشبعة ..** بمعنى وجود هدف محدد يسعى المشروع إلى تحقيقه

- **وجود مدخلات ..** أي وجود متدفقات خارجية وداخلية من أجل إنجاز المشروع

- **مجموعه من المستفيدين ..** بمعنى وجود أناس يستفيدون من المشروع .

- **حيز مكاني ..** أي بمعنى في منطقة جغرافية معينة .

- **فترة زمنية ..** أي بمعنى عمر المشروع من توقيت زمني والمراحل الزمنية .

- **توفير مصدر لتمويل البرنامج او المشروع ..** سواء كان داخلي او خارجي .

- **وجود إدارة ..** أي وجود أفراد ومسؤولين منذ التفكير في المشروع حتى تقييمه .

- **تقارب قواعد التقويم ..** حيث إن هناك تشابه في القواعد والمناهج العامة لتقويم

كل البرامج والمشروعات .

خامسا : الخصائص المميزة للمشروعات والبرامج الاجتماعية :

1. تستبعد دوافع الربح والكسب المادي حيث أنها تحقق إشباع الحاجات الإنسانية

بما يؤدي الى تنمية واستثمار الموارد البشرية .

2. عدم القدرة على استبعادها من أي مجتمع من أجل إشباع حاجات المواطنين مثل

الدفاع المدني والأمن والنظافة وحملات التطعيم .

3. تتضمن أنشطة يساعد تنفيذها على رفع مستوى الوعي العام فيه وتغيير الاتجاهات النفسية والاجتماعية نتيجة تنفيذها ودفعهم إلى التطوع المستمر لمستويات ارفع للمعيشة وتحسين العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع .
4. تتميز الخدمات بان استهلاكها غير تنافسي لان المنافع تكون متاحة للجميع بدون تعرض أو تداخل لاستهلاك الآخرين منها...مثال ذلك بناء الكوبري
- 5.عدم وجود سوق لمخرجات اغلب البرامج والمشروعات الاجتماعية وهذا يعني أنها لا تؤدي إلى إنتاج سلعي يمكن تثمينه .
6. يمثل عناصر أساسية تتضمن متدفقات خارجية عمليات تحويلية مخرجات أو منافع . حيز مكاني مجموعة من المستفيدين فترة زمنية إدارة المشروع .
- 7.عدم تجانس مخرجات البرنامج والمشروعات الاجتماعية بأنها غير عادية إذا قيست مخرجات المشروع الاقتصادي .

سادسا : مؤشرات نجاح المشروعات والبرامج الاجتماعية :

تعريف المؤشر / هو موضوع فرعي أو محك يتعلق بجانب من الجوانب الخاصة بالبرامج أو المشروعات الاجتماعية سواء كانت في مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو التقييم .

من أين نأتي بالمؤشرات أو نحصل عليها

- من الاستعانة بالمراجع .
- الاستعانة بالخبراء .
- الاستعانة بالممارسين .
- الاستعانة بنتائج الدراسات والبحوث .

اهم مؤشرات نجاح المشروعات والبرامج الاجتماعية مما يلي :

- عائد اجتماعي واقتصادي من هذا المشروع .
- أن يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية بمعنى أن يحصل الجميع فرص متساوية
- العمل المشترك المنظم بين أفراد المجتمع .. مثال (التعداد السكاني)
- إن يلقي دعماً متزايداً من أفراد المجتمع .

- يساعد سكان المجتمع على إشباع حاجة ملحة أو مواجهة مشكله تؤثر على حياتهم أو زيادة القدرات الذاتية في تغيير الواقع .
- يغطي اكبر عدد من المستفيدين حتى لو امتد إلى جميع المدن والقرى.
- تحقيق الأهداف في فترة زمنية محددة في تكلفه محدده .
- تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والتنظيمية وتوجيه جميع الموارد إلى تحقيق أهداف المشروع .
- يؤدي إلى ضمان حقوق الإنسان وعدم انتهاك حريره.

مراجع الفصل السادس:

- 1- نعيم نصير: "إدارة وتقييم المشروعات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 09.
- 2- عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 2.
- 3- ديفيدسن فريم: تعريب عبدا الله كامل عبدا الله: إدارة المشروعات في المؤسسات (مكتبة العبيكان، الطبعة العربية الأولى، 2003) ص.ص 22-27
- 4- يورك برس: "إدارة المشروعات" سلسلة المميزون الإدارية" (مكتبة لبنان، الشركة المصرية العالمية للنشر، دون سنة النشر) ص 73
- 5- يورك برس: إدارة المشروعات، المرجع السابق، ص ص 76: 77
- 6- نعيم نصير: إدارة وتقييم المشروعات (الأردن: المنظمة العربية للتنمية، 2005
- 7- أحمد سعد عبد اللطيف، "إدارة المشروعات الإنشائية"، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، الطبعة الثانية، 2002، ص 1.
- 8- جميل أحمد وفيق: "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 2.

الفصل السابع دراسات الجدوى

1. مقدمة
2. نبذة تاريخية عن دراسات الجدوى
3. الخصائص العامة لدراسات الجدوى
4. الخصائص الخاصة لدراسات الجدوى
5. أهمية دراسات الجدوى
6. أنواع دراسات الجدوى
7. دراسة الجدوى الأولية (التمهيدية)
8. دراسات الجدوى التفصيلية
9. محددات جدوى المشروع
10. دراسة الجدوى الاجتماعية
11. مفهوم دراسة الجدوى الاجتماعية (القومية) للمشروع
12. معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية
13. الخطوات الإجرائية للقيام بدراسة جدوى برنامج أو مشروع اجتماعي
14. تقييم المشروعات من منظور الاقتصاد القومي
(الجدوى الاجتماعية)

الهدف العام للفصل:

- التعرف على دراسات جدوى المشروعات

الاهداف التفصيلية للفصل:

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون قادرا على:

1. التعرف على نبذة تاريخية عن دراسات الجدوى
2. الوقوف على الخصائص العامة لدراسات الجدوى
3. التعرف على أهمية دراسات الجدوى
4. التعرف على أنواع دراسات الجدوى
5. معرفة دراسة الجدوى الأولية (التمهيدية)
6. معرفة دراسات الجدوى التفصيلية
7. تحديد ما هي محددات جدوى المشروع
8. التعرف على دراسة الجدوى الاجتماعية
9. مفهوم دراسة الجدوى الإجتماعية (القومية) للمشروع
10. معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية
11. القدرة على وضع الخطوات الإجرائية للقيام بدراسة جدوى مشروع اجتماعي
12. التعرف على تقييم المشروعات من منظور الاقتصاد القومي (الجدوى الاجتماعية)
13. تحديد اهم مشكلات دراسات الجدوى

المشاريع المكملة للإطار النظري:

مجموعة من الأنشطة الجماعية والفردية من خلال تطبيق استراتيجيات التعلم وحلقات النقاش والعصف الذهني.

اولا: نبذة تاريخية عن دراسات الجدوى:

يقصد بكلمة الجدوى في هذا الموضوع الفائدة أو العائد المتوقع حدوثه من المشروع وقد يكون هذا العائد ماديا أي ربحا والذي سوف يعود على صاحب المشروع وقد يكون اجتماعيا وهو الفائدة التي سوف تعود على المجتمع جراء القيام بالمشروع مثل: إشباع حاجة لدى المجتمع ، تشغيل عدد من العمال كحل لمشكل البطالة أو تلبية احتياجات السوق المحلية من سلعة أوخدمة معينة. وتمتد جذورها إلى تحليل المنافع والتكاليف (benefit cost analysis) وترجع أول ممارسة لتحليل المنافع والتكاليف إلى عام 1936 في الولايات المتحدة الأمريكية وظهر أول عمل يحتوى على المبادئ الأساسية لتحليل المنافع،التكاليف في صورة كتاب عنوانه "الممارسات المقترحة للتحليل الاقتصادي لمشروعات حوض النهر وكان من أهم الأعمال التي صدرت في مجال تقييم المشاريع في البلدان النامية بعد ذلك دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD سمي دليل تحليل المشروع الصناعي industrial project analysis وتم تطوير هذا الدليل عام 1974 ، دليل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO والذي صدر عام 1972 بعنوان "اليونيدو لتقييم المشاريع UNIDO guideline for project evaluation وقد صدر لنفس المنظمة العديد من الأدلة بعد ذلك مثل : دليل إعداد دراسات الجدوى الصناعية كما صدر لها "دليل تقييم المشروعات الواقعية : تحليل المنافع والتكاليف الاجتماعية بالبلدان النامية ، دليل البنك الدولي الذي صدر تحت عنوان world bank guideline عام 1975 كما صدر له دليل آخر عام 1984 تحت عنوان " التحليل الاقتصادي للمشروعات Economic analysis of project وقد توالى الكتابات عن دراسات الجدوى بعد ذلك في جميع أنحاء العالم بصورة مطردة خاصة

في الآونة الأخيرة مع الاتجاه المتزايد للخصخصة وازدياد حدة المنافسة وتطور نظم المعلوماتية والاتصالات الإلكترونية وضرورة الترشيد للموارد.....

ثانياً: الخصائص العامة لدراسات الجدوى :

أ. الشمول : فالدراسة يجب أن تكون شاملة لكافة الجوانب والأبعاد الخاصة للمشروع ولكافة التفاصيل الخاصة به.

ب. الدقة : الدقة في جميع المراحل سواء في إعداد الدراسة أو ما انتهت إليه من نتائج وتوصيات أو سلبيات.

ج. الموضوعية : البعد عن الحكم على الأشياء بصورة شخصية وأن تتصف ببياناتها بالموضوعية الكاملة بالإضافة إلى جديتها .

د. الاتساق : أن تتسق وتتوافق وتتمشى دراسة الجدوى مع نشاط الممول وأغراضه حتى يمكن للممول الحكم على مناسبته ومن ثم تمويله.

ثالثاً: الخصائص الخاصة لدراسات الجدوى :

1. وسيلة أو أداة يتم الاعتماد عليها في المفاضلة بين المشروعات الأستثمارية المقترحة وأخذ قرار بأختيار البديل الأمثل بمعنى أنها ليست هدفاً بحد ذاته.

2. تتضمن دراسة الجدوى مجموعة متكاملة من الدراسات التفصيلية والتي تتصف بالترابط والتكامل والتوقيت الزمني المحدد لأعداد كل دراسة بحيث أن مخرجات

دراسة ما هي إلا مدخلات لدراسة أخرى تليها وهكذا بالنسبة لبقية الدراسات الاخرى ، ويجب مراعاة التسلسل الزمني والمنطقي لأعداد دراسات الجدوى

3. يتم أعداد وتقييم دراسة جدوى للمشروعات الجديدة والقائمة على حد سواء يترتب عليها أخذ قرار معين لتحقيق هدف أو أهداف معينة فلا بد أن تكون

الأهداف المخططة واضحة ومحددة للقائمين على اعداد تلك الدراسة .

4. تتعامل هذه الدراسات مع المستقبل اذ تعنى مدى امكانية تنفيذ فكرة استثمارية واقرارها الان ليمتد عمرها الافتراضي لتغطية سنوات طويلة مقبلة وهذا يعني ان كل محتوياتها ونتائج مراحلها تمثل تقديرات محتملة تحمل في طياتها احتمالات مطابقة الواقع او الانحراف عنه الامر الذي يعطي اهتماماً كبيراً لمراعاة الدقة في هذه التقديرات.

5. ان دراسات الجدوى تستمد منهجيتها أساساً من النظرية الاقتصادية وتوظيف بعض العلوم الأخرى مثل العلوم المحاسبية والعلوم الادارية للوصول إلى تقييم المشروعات بعد دراسة علمية لكل جوانبها البيئية ، القانونية ، التسويقية ، الفنية ، التنظيمية ، الإدارية ، المالية ، الاقتصادية والاجتماعية .

رابعاً: أهمية دراسات الجدوى:

يمكن تحديد أهمية دراسات الجدوى من خلال :-

1. تعتبر دراسات الجدوى من الموضوعات الحيوية التي لا غنى عنها لأي مشروع بغض النظر عن نوعية المشروع خاصا كان أو عاما.
2. لاقت دراسات الجدوى في السنوات الأخيرة إقبالا منقطع النظير واهتماما خاصا بسبب الرغبة في زيادة الإنتاج وتحقيق درجة عالية من الاستقرار للمشاريع أيضا بسبب تشجيع الاستثمارات الخاصة خاصة في المشاريع الاقتصادية البحتة.
3. الشخص صاحب الأعمال أو المستثمر الخاص يحتاج إلى المفاضلة بين عدد من المشروعات البديلة المطروحة أمامه . وإذا ما كان عليه اختيار أحد تلك المشروعات فإنه ينبغي عليه إجراء دراسة الجدوى لكي يبدأ المشروع وهو مطمئن حتى إن لم ينجح في تحقيق أهدافه .

أما بالنسبة للمستثمر العام وهو يتمثل في الحكومة فإن لدراسة الجدوى أهمية
قصوى كما يلي :-

1. إن الحكومة في قيامها بتنفيذ المشروعات العامة تحتاج إلى أسلوب لاختيار
المشروعات ذات أكبر نفع عام وتأجيل المشروعات العامة التي لها عدد محدود من
المنتفعين وهذا لا يتحقق إلا عن طريق دراسة الجدوى التي يمكن على أساسها
ترتيب المشروعات الملحة ثم الأقل إلحاحا وهكذا .

2. إن الحكومة عندما تستقر على تنفيذ مشروع عام معين فإنها تحتاج إلى تعريف
لشكل المشروع فمثلا إذا استقر الأمر على إنشاء مستشفى فما هو عدد الأسرة
الواجب أن يشملها المستشفى (حجم المستشفى)؟ وما هي الأقسام العلاجية داخل
المستشفى ؟ هذه الأسئلة تجد إجابة واضحة من خلال دراسة الجدوى.

3. إن الحكومة لا تمنح رخصة إنشاء المشروع إلا إذا تأكدت أن الأعباء
الاجتماعية التي يتسبب فيها المشروع للمجتمع أقل ما يمكن, وأن العوائد والمنافع
الاجتماعية التي يحققها المشروع للمجتمع أكبر ما يمكن ويكون هذا الأساس في
منح الرخصة .

4. وقد يتبادر إلى الذهن أن أهمية دراسة الجدوى قاصرة على المشروعات والبرامج
الجديدة فقط وهذا غير صحيح لأن دراسة الجدوى مهمة أيضا للمشروعات والبرامج
القائمة المستمرة ومن ذلك مثلا التوسع في مشروع قائم أو إدخال نظام جديد للنظام
القائم أو إضافة منتج جديد وهكذا.

ويجب ألا نخلط بين دراسة الجدوى وبين فعالية المشروع فهناك فرق بينهما
فدراسة الجدوى كما ذكرنا قائمة أساسا على تقويم فكرة المشروع قبل البدء فيه للتأكد
من صلاحيته وجدواه والاعتماد عليه . أما دراسة فعالية المشروع فالهدف منها هو
تقويم اقتصاديات المشروع القائم فعلا وبمعنى آخر هل من المصلحة الاستمرار في

المشروع القائم أو كيفية تطوير وتحسين اقتصادياته أو الانتقال به من مشروع غير منتج اقتصادياً إلى مشروع مثمر وذا مردود اقتصادي إيجابي .

وتلخيصاً لما سبق ذكره نستطيع أن نحدد أهمية دراسات الجدوى في النقاط التالية :
أ. إنها وسيلة للتأكد من صلاحية المشروع المقترح لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المستثمر .

ب.إن الحكومة تشترط الموافقة على المشروع أو تزويده ببعض التسهيلات وإجراء دراسات الجدوى اللازمة .

ج. التأكد من أن المشروع يتواءم مع السياسات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .

د. يشترط الممول للموافقة على التمويل إعداد الدراسات التي تثبت جدوى المشروع .

هـ. التعرف على مستقبل المشروع لفترة طويلة ووضع المؤشرات اللازمة لنجاحه.

خامساً : أنواع دراسات الجدوى:

تعتبر دراسة الجدوى المرحلة اللاحقة لتشخيص الفرصة الاستثمارية وحيث تكون الحاجة إلى دراسة فكرة المشروع بتفصيل أكبر ويقصد بها دراسة مدى صلاحية المقترح للاستثمار فيه والكيفية التي يمكن أن يتم بها ذلك وقد تكون هناك أكثر من دراسة للجدوى نتيجة الأخذ بمبدأ المراحل في دراسة المشروع ونجد ذلك تتباين هذه الدراسات فيما بينها من حيث درجة الدقة والتفصيل . وفيما يلي أستعراض لأنواع دراسات الجدوى .

1. دراسة الجدوى الأولية (التمهيدية) Pre-Feasibility Study

هي أول دراسة تبدأ بعد تشخيص فكرة المشروع ومرحلة وسيطة بينها وبين دراسة الجدوى التفصيلية حيث تجري عملية استقصاء وتحليل المشروع بشكل أولي للتحقيق من أهلية للدراسة التفصيلية وللتعرف على الجوانب التي قد تكون لها أهمية خاصة فيه للتوصية بأجراء دراسات تخصصية لها وأيضاً أعطاء صورة أوضح وادق لأهداف المشروع المقترح وتوفير القناعة لدى صاحب المشروع أو صاحب

القرار بأن فكرة المشروع تستحق الدراسة بشكل تفصيلي وعدم وجود مشاكل جوهرية تعوق تنفيذ المشروع الأستثمالي . هي " مجموعة من الخطوات تختص بالدراسة والتحليل وجمع البيانات والمعلومات وتتبلور في النهاية في شكل مستند أو دليل يساعد في اتخاذ قرار يساعد في الإجابة على السؤال التالي: هل يتم القيام بالدراسات التفصيلية لجدوى المشروع التنموي المقترح أم التوقف وإلغاء فكرة المشروع؟"..... هي تطوير وثيقة المشروع وتحويلها إلى مشروع مقترح وكذلك تصميم الطريقة التي سيتم بموجبها بناء المشروع وتقديم دراسة الجدوى المنهجية المهيكلة لتحديد حاجات أصحاب المصالح سوية مع البحث والدراسة للخيارات الأخرى. وتشمل الدراسة أغلب جوانب دراسة الجدوى الكاملة ولكن بصورة أقل تفصيلا وتعتمد على مصادر بيانات أقل واحتمالات أقل وتكون بشكل عموميات، ولكنها صحيحة ومؤكدة قد يقوم بها صاحب الفكرة أو المختص في الجمعية أو يمكن الاستعانة بمنظمة أخرى لديها خبرة في نفس المجال أو مؤسسات تنموية مهتمة بهذا المجال أو جهات حكومية ذات علاقة وتهدف إلى:

- أ. تحديد مدى جدوى القيام بدراسة جدوى تفصيلية في حال احتياج المشروع لذلك.
- ب. تحديد إمكانية الاكتفاء بالدراسة التمهيديّة وقبول المشروع على أساسه أم تحتاج إلى دراسة جدوى تفصيلية ومدى جدواها.
- ج. تعيين جوانب المشروع التي تحتاج إلى تركيز خاص أثناء دراسة الجدوى الكاملة في حال احتياج المشروع إليها.
- د. دراسة موائمة المشروع المقترح للقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
- هـ. التوصل إلى التأكد من درجة الحاجة إلى منتجات المشروع المقترح.
- و. دراسة البيئة الخارجية باعتبار المشروع نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بها .

أنواع المشاريع التي تحتاج إلى الدراسة الأولية :-

- المشروعات الجديدة المقترحة .
- المشروعات التي يراد زيادة طاقاتها الإنتاجية أو زيادة في حجم نشاطها .
- المشروعات القائمة التي يراد التعرف على مستوى النشاط ومستوى الانحرافات عن معايير الدراسة التفصيلية.

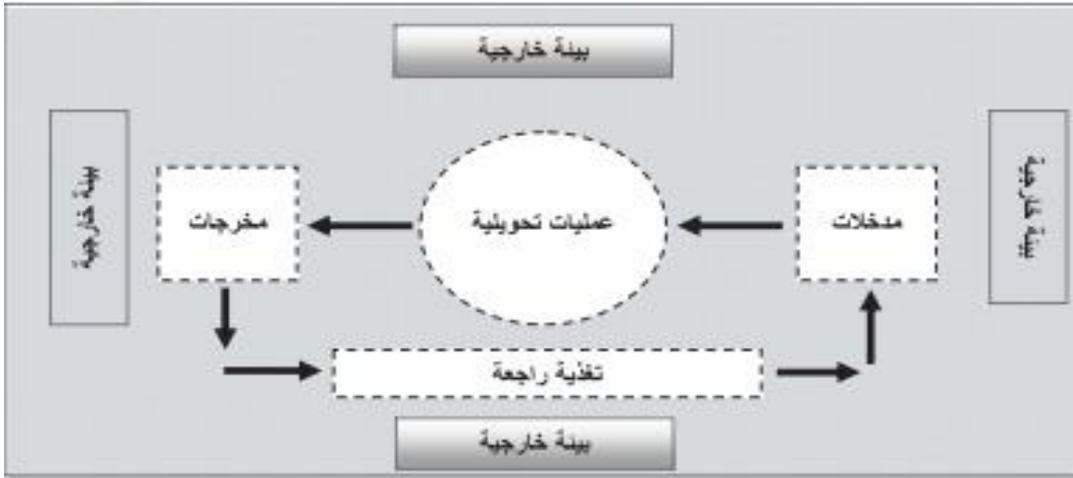
جوانب دراسة الجدوى التمهيديّة "المبدئية":

دراسة البيئة الخارجية العامة:

في دراسة البيئة الخارجية العامة سنوضح أولاً أهمية دراسة البيئة الخارجية بالنسبة للمشروع ومن ثم مكونات البيئة الخارجية من بيئة اقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية... إلخ كما يلي:

-أهمية دراسة البيئة الخارجية:

وتكمن أهمية التركيز في هذه المرحلة على البيئة الخارجية للمشروع كون المشروع نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية كما يوضحه الشكل التالي للمشروع كنظام مفتوح .



ومن الشكل السابق يتضح لنا أن:

- المشروع يستمد احتياجاته من البيئة ثم يصب نتائج أعماله مرة أخرى في البيئة فالعلاقة بين البيئة والمؤسسة علاقة دائرية مستمرة بالضرورة تبدأ وتنتهي بالبيئة.

- إن علاقة البيئة المؤسسة أو المشروع المزمع إنشائه تدور حول عناصر المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات والأثر المرتد والإدارة ومحيط المشروع.

- يبدأ المشروع من البيئة ويصب في البيئة وهذا يعني أنه إذا كانت المخرجات الممثلة في الخدمات لا تتفق مع متطلبات البيئة فمعنى هذا رفض البيئة لها وبالتالي يعجز المشروع عن تحقيق الأثر المطلوب وهذه النتيجة تشير إلى رفض مقترح المشروع التنموي.

- إذا لم تتفق مخرجات المشروع مع العادات والتقاليد والعرف السائد في البيئة ففي هذه الحالة لا يتلاءم المشروع وظروف البيئة وبالتالي رفض المشروع .

- تؤثر البيئة على المشروع من ناحيتين "أنها تفرض قيوداً وحدوداً على المشروع من جهة، أنها تتيح فرصاً فعالة وإيجابية من جهة أخرى ويجب استغلالها". لا يقل تأثير المؤسسة على البيئة في أهميته عن تأثير البيئة عليها، فقد يشتركان معاً في نوعية ودرجة التأثير وهذا يعني أن المشروع يتأثر بجميع المتغيرات البيئية كما أنه يؤثر بدوره على البيئة الخارجية من خلال مخرجاته وهذه الأهمية تتطلب:

أ. ضرورة تحديد القوى البيئية وأنواعها ومؤثراتها ..

ب. تحليل خصائص هذه المتغيرات ودراسة اتجاهاتها في الماضي واحتمالاتها في المستقبل.

ج. وضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها مثل استراتيجيات التنفيذ.

د. إن قرار قبول أو رفض المشروع التنموي المقترح ثم قدرة هذا المشروع في حالة قبوله على الاستقرار والاستمرار يتوقف على حجم البيانات والمعلومات ونطاق المعرفة التي يتم تجميعها من البيئة الخارجية واحتياجاتها ورغباتها ومتغيراتها العامة

والخاصة المؤثرة ثم العمل على توفير نوعية السلع والخدمات التي تشبع تلك الاحتياجات وتلاءم في نفس الوقت مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. - يختلف حجم ونوعية البيانات والمعلومات المطلوب جمعها عن بيئة المشروع باختلاف حجم وطبيعة ونوعية المشروع المقترح وباختلاف نوعية البيئة التي يتعامل معها، فهل يتعامل معها من حيث الاستقرار والتغيير والتجديد في البيئة المحلية أو الخارجية.

مكونات البيئة الخارجية:

- **البيئة السياسية والقانونية** : تشمل مختلف القرارات التي تصدرها الحكومة ومدى تأثيرها على المشروع بالسلب أو الإيجاب وبالتالي دراسة إمكانية التعامل مع النواحي الإيجابية لها، والاستفادة منها مثل الإعفاءات الضريبية للجمعيات وغيرها أو النواحي السلبية وتجنبها . مثل عدم توافق المشروع مع البيئة السياسية والقانونية وبالتالي عدم قبول المشروع.

- **البيئة الاجتماعية** : ويقصد بذلك دراسة المتغيرات البيئية ذات الطابع الاجتماعي كدراسة الجوانب النفسية والاجتماعية للمستهدفين للمشاريع (إنتاجية-خدمية) والتي تتطلب بدورها دراسة للأسس والنظريات الاجتماعية والنفسية التي تحكم طباع وتقاليد وقيم الأفراد وعلاقاتهم المتشابكة هذا بهدف الوصول إلى المفاهيم والأسس التي يتم الاسترشاد بها عند دراسة سلوك الأفراد.

- **نماذج السلوك**: تعني ارتباط المجموعة مما يوحد نظرتهم للمشروع أو الخدمة.

- أسلوب المعيشة وكيفية استغلال الوقت.

- الأدوار الاجتماعية.

- النمو السكاني وحجم السكان وتوزيعاتهم.

- العادات والتقاليد بشكل عام وفيما يتعلق بالمشروع بشكل خاص.

- **البيئة الاقتصادية:** تشمل التكلفة التقديرية للمشروع من خلال دراسة المشاريع المشابهة ودراسة مصادر التمويل وحجم التمويل المتوقع، والأسعار، وحجم الفائدة، وقدرة الفئة المستفيدة على دفع الرسوم أو المشاركة.. إلخ. كما تشمل دراسة البيئة الخارجية دراسة الوضع الاقتصادي للمجتمع والفئة المستفيدة وأماكن تركيز الفقر.

- **البيئة الثقافية :** تؤثر البيئة الثقافية على نوعية العمالة المطلوبة، فمثلا " ثقافة مجتمع ما من حيث مدى قبوله لقيام المرأة بالبيع والشراء في محل أو مطعم، أو ثقافة مجتمع ما من حيث مشاركة المرأة في التدريب أو التدريب... إلخ، لذلك ففقدرة المشروع على الحصول على احتياجاته من العنصر البشري المطلوب يتوقف على مستوى القيم الثقافية الموجودة في محيطه ومستوى التحصيل العلمي والمعرفي لديه وتفيد دراسة المناخ الثقافي "للمشروع قيد الدراسة" في الوقوف عند المعوقات أو المحددات التي ستواجه المشروع للحصول على احتياجاته من حيث حجم ونوعية القوى العاملة المطلوبة، وملائمة المشروع للثقافة .

- **البيئة الخاصة بالمشروع مثل:**

أ. **مجال الإدارة :** وتعني ما هي الأمور الإدارية المهمة التي يشملها المشروع والتي تحقق الأهداف الموضوعية ويشمل مجال الإدارة على الأمور التالية:

-بداية المشروع وتعني المصادقة على الفكرة وتحويلها إلى المشروع المقترح مع البدء فيه من خلال توثيق فصل المشروع.

-التخطيط ويعني عملية تطوير التوصيف المكتوب (الوثيقة) باعتباره القاعدة الأساس للقرارات المستقبلية المتعلقة بالمشروع وبالأخص المعايير المستخدمة في قياس إنجاز المشروع أو المرحلة.

-التعريف ويعني تقسيم المشروع إلى عناصره الأساسية (التفرعات من المشروع الأصغر) وذلك لسهولة إدارة مثل هذه العناصر وتساعد هذه التجزئة على تحسين الدقة وتحديد المسؤوليات الفردية.

-المصادقة أو الإثبات وتعني عملية القبول الرسمي للمشروع من قبل أصحاب المصالح ويمكن أن تعود هذه المصادقة إلى مراحل دورة حياة المشروع وكذلك مجال الأعمال التي لا بد من أن يصادق عليها أيضا في نهاية كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع بعد الإنتهاء من دراسة الجدوى للمشروع.

- السيطرة على التغيير وتعني العوامل المؤثرة التي تؤدي إلى توليد مجال التغيرات وذلك للتأكد من أن هذه التغيرات تمتاز بتحقيق فوائد ومزايا أفضل للمشروع.

ب-**الفئة المستهدفة والمستفيدة** : مثل عدد الفئة المستهدفة وعدد المستفيدين ونسبتهم من الفئة المستهدفة ومدى احتياجها للمشروع ومدى ملائمة المشروع لهم وكيف سيسهم المشروع في تحسين وضعهم المعيشي فمثلا: ما مدى ملائمة تنفيذ مشروع للتدريب على الكمبيوتر في منطقة ريفية نائية؟ حيث أن التركيز على الفئة المستهدفة يجب أن يكون مرتبطاً بالدراسات التي تمت في البيئة الخارجية والتي توضح ماهي فرص العمل التي سيتم توفيرها لخريجي الدورات التدريبية.

ج. **الممولون المحتملون لهذا المشروع**: يتم الاعتماد على قاعدة البيانات لدى المؤسسة أو المنظمات أو الجهات الأخرى لمعرفة الممولين المحتملين لهذا المشروع ومدى انطباق شروطهم على المشروع وتعتبر هذه النقطة من أهم النقاط التي يعتمد عليها إكمال المشروع من عدمه.

د. **أصحاب المشاريع المماثلة**: حيث يجب دراسة مدى تأثير مشاريعهم على مشروع المؤسسة من حيث التعاون والتنسيق.. إلخ وأيضاً من حيث نوعية أصحاب المشاريع المماثلة هل هم قطاع خاص أم قطاع غير ربحي أم حكومي... إلخ.

هـ. **بيئة التسويق للمشروع**: لا تتطلب هذه المرحلة إعطاء بيانات دقيقة مثل الدراسة التفصيلية التي تعتمد على أرقام وبيانات ومعادلات إضافة إلى دراسة العناصر التالية بشكل عام "تقدير الطلب، نظم البيع والتوزيع، الوضع التنافسي".

و. **الجوانب المالية للمشروع** : وتهتم بدراسة العناصر التالية بشكل عام " رأس المال ومدى توفره ، تكلفة الإنتاج، العوائد من المشروع وما مدى تغطية التكاليف المباشرة للمشروع وما هي إمكانية الاستفادة من تلك العوائد في تغطية نفقات المنظمة وفتح مشاريع أخرى."

ز - **الجوانب الفنية للمشروع**: وتهتم بدراسة العناصر التالية بشكل عام " الحجم الاقتصادي للمشروع ، المواد الخام والآلات والمعدات، طبيعة العمليات التي ستتم".
ح. **الجوانب الإدارية والتنظيمية للمشروع**: وتهتم بدراسة العناصر التالية بشكل عام " القوى العاملة وسهولة توفيرها مدى توفر الكوادر الإدارية والمهارة المطلوبة وتكلفتها". ونتيجة لاختلاف طبيعة المشروعات وحجمها من مشروع لآخر فإن جميع محاور الدراسة السابقة ستختلف من مشروع لآخر وستختلف درجة التركيز عليها بحسب طبيعة المشروع.

ط. **خطة جودة المشروع**: هي الخطة المعنية عن استعراض نظام إدارة الجودة وخاصة ضبط الجودة والسيطرة عليها بحيث يتم تصميمها بمثابة الدليل الذي يقود لتلبية المتطلبات والشروط المحددة للمشروع.

ك. **خطة إدارة الخطر**: وهي الخطة التي تشمل على عملية تحديد وتحليل مصادر الخطر التي يمكن أن تواجهها إدارة المشروع والآلية التي يمكن مواجهتها بها، وتحتوي على تعريف الخطر وتقييمه بالإضافة إلى أثره على المشروع ضمن دورة حياة المشروع مع تطوير الآليات التي يمكن استخدامها في التصدي للخطر والسيطرة عليه.

ل. **الخطة الشاملة للمشروع** : يمكن اعتبارها بمثابة محفظة المشروع والتي تحتوي على جميع الوثائق المتعلقة بآليات تنفيذ أهداف المشروع ويعتمد مستوى التفاصيل

والدقة على مراحل المشروع ودرجة تعقيده كما وتعتبر هذه الخطة بمثابة الوثيقة التي تستخدم كدليل لإدارة المشروع من خلال مرحلة التنفيذ.

طرق جمع البيانات في هذه المرحلة:

- مقابلات شخصية لأصحاب مشاريع مماثلة أو مشابهة.
- مقابلات شخصية لذوي العلاقة والمعرفة بهذا الخصوص.
- مصادر رسمية وغير رسمية منشورة وغير منشورة.

تحليل نتائج/ مخرجات الدراسة التمهيدية:

في ضوء ما سبق عرضه فإن الدراسة المبدئية تعد بمثابة مستند أو وثيقة يعتمد على نتائجها في الوصول إلى قرار القيام أو عدم القيام بالدراسة التفصيلية لجدوى المشروع المقترح..... إذا كانت نتائج الدراسة المبدئية تشير إلى احتمالات نجاح المشروع المقترح فيجب تحديد الجوانب التي يجب التركيز عليها عند دراسة المراحل التفصيلية للجدوى.

- يجب تحديد التكلفة التقديرية لهذه الدراسات.
- تحديد مدى حاجة الفكرة إلى أية تعديلات.
- تحديد الخصائص الرئيسية للمشروع
- تحديد العناصر المكملة.
- تحديد الحاجات التي يلبها المشروع.
- تحديد البدائل المتاحة.
- الممولون المحتملون لهذا المشروع

التقرير النهائي لدراسة الجدوى التمهيدية:

1. وصف للمشروع وملخص عنه.
2. أهداف المشروع.
3. المشكلة التي يحلها وأهميته وكيف سيقوم المشروع بتغطية احتياجات المستفيدين.

4. النتائج المتوقع من المشروع تحقيقها.
5. الهيكل التنظيمي للمشروع"، عدد العاملين في المشروع: مؤهلاتهم، خبراتهم، وقدرتهم على إدارة المشروع".
6. احتياجات المشروع.
7. كيفية تشغيل المشروع لنفسه وتغطية نفقاته وضمان الاستمرارية.

متابعة وضبط سير المشروع اثناء تنفيذه:

1. من خلال خطة متابعة تشمل حسن تطبيق المشروع وكافة انشطته وخدماته.
2. التأكد من إدارة موارد المشروع المالية
3. مدى التزام فريق العمل بأداء ادوارهم ومهامهم بإنجازيه وفعالية، ومدى استعدادهم لتنفيذ النشاطات المتبقية.
4. معالجة المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع اثناء تنفيذه.

2. دراسات الجدوى التفصيلية :

يمكن أن يعرف هذا النوع من الدراسات بأنها عبارة عن دراسات لاحقة لدراسات الجدوى الأولية ولكنها أكثر تفصيلاً ودقة وشمولاً منها وهي بمثابة تقرير مفصل يشمل كافة جوانب المشروع المقترح والتي على أساسها تستطيع الإدارة العليا أن تتخذ قرارها أما بالتخلي عن المشروع نهائياً أو تأجيله أو الأنتقال إلى مرحلة التنفيذ. لذلك يمكن القول أن دراسة الجدوى التفصيلية تصبح ضرورة لا بد منها كما تعتبر أحد مقومات القرار الأستثمالي الناجح وتزداد أهمية مثل هذه الدراسات في المشروعات الكبيرة التي يتطلب اقامتها رؤوس أموال كبيرة ومن ناحية أخرى يمكن القول أنه حتى إذا كانت نتائج الدراسة الأولية إيجابية ومشجعة فلا يمكن الأعتداد عليها في تبني قرار استثماري نظراً لأن مثل تلك الدراسات تنحصر مهمتها في توضيح الخطوط العامة وبذلك فأنها لاتعطي صورة واضحة ودقيقة عن

كافة جوانب المشروع المقترح ، لكنها يمكن أن تعتبر بمثابة الخطوة الأولى التي يمكن أن تبني عليها الدراسات التفصيلية .

المكونات الأساسية لدراسات الجدوى التفصيلية :-

1. المستلزمات التسويقية وطاقة المشروع .
2. المستلزمات الفنية والمادية والبشرية .
3. الموقع والتوظيف الصناعي .
4. التخمينات الاستثمارية من حيث التكاليف والأرض والمباني ومعدات التشغيل .
5. متطلبات العملة الأجنبية .
6. أسلوب التنفيذ .
7. نتائج التشغيل المقترح .
8. المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للاستثمار .

سادسا: محددات جدوى المشروع :

لتحديد جدوى المشروع فإن مجموعة متخصصة متكاملة من الدراسات يجب إجراؤها ويمكن تلخيصها فيما يلي :

1. دراسة الجدوى البيئية للمشروع المقصود بها التأكد من توافق المشروع المزمع إقامته مع البيئة المحلية التي سوف يقام عليها ودراسة الجدوى البيئية هي عادة ما تكون المرحلة الأولى في دراسة الجدوى .
2. دراسة الجدوى التسويقية للمشروع المقصود بها أن هذا المشروع سوف تكون لديه القدرة على تصريف منتجاته في السوق أو للجمهور والأهم من ذلك أن هذه المرحلة الثانية لدراسة الجدوى تحاول التأكد من أن هناك طلبا كافيا على منتجات المشروع وخدماته من السوق أو الجمهور المستفيد.

3. دراسة الجدوى الهندسية والفنية للمشروع : المقصود بها التعرف على إمكانية أو قابلية تنفيذ المشروع بناءً على تحديد حجم المشروع في الطاقة الإنتاجية وكذلك اختيار الموقع المناسب واختيار نظام الإنتاج.

4. دراسة الجدوى المالية للمشروع : المقصود بها "العمل على تخطيط وتوجيه وتقييم ومتابعة تأمين احتياجات المشروع أو البرنامج من الأموال ومن خلال أفضل مصدر تمويلي " وفي هذه المرحلة أيضا فإن الأمر يتطلب تحديد مواعيد سداد المال المفترض إذا كان المشروع قائما على الافتراض من أساسه وذلك عن طريق عمل كشوف حسابية تمثل التدفق النقدي في مرحلة التأسيس ثم في مرحلة التشغيل

5. دراسة الجدوى التجارية للمشروع : المقصود من هذه المرحلة تحديد ربحية المشروع وذلك عن طريق مجموعة من المعايير التي يطلق عليها معايير الاستثمار مثل فترة الاسترداد، وصافي القيمة وغيرها. وبناء على ذلك يتم تحديد الربح الخاص للمشروع أي الذي يعود للملاك وطبيعي أن دراسة الجدوى لا ينتهي عند هذا الحد بل يجب تحديد ربحية المشروع العامة أو بمعنى آخر إعداد دراسة الجدوى الاجتماعية .

6. دراسة الجدوى القانونية : والتي يقصد منها مواءمة المشروع مع قوانين المنظمة أو البلد التي ينتمي إليه المشروع .

7 . دراسة الجدوى الإدارية والتنظيمية للمشروع : يقصد منها سلامة وصحة الهيكل الإداري والتنظيمي للمشروع بحيث يكون لكل موظف وظيفة خاصة به وأن هناك عمالة مدربة وأيدي عاملة ماهرة لتولى أعمال المشروع باقتدار .

يتضح من كل ذلك(محددات الجدوى) أن المكونات المختلفة لدراسة الجدوى تكاد أن تكون متكاملة وتحوي دراسة متخصصة فهناك دراسة تسويقية متخصصة وهناك دراسة مالية وهكذا وبمعنى آخر فإن نتائج أي مرحلة من تلك المراحل الست

السابقة تعتبر مدخلا للمرحلة أو المراحل التي تليها وهناك أيضاً دراسات جدوى تطرق إليها البعض يمكن اضافتها لمحددات جدوى المشروع.

سابعاً: دراسة الجدوى الاجتماعية :

إن المسؤولين عن المشروعات والبرامج يدركون أهمية دراسة الجدوى الاجتماعية للمشروع قبل الإقدام عليه وفي هذا الصدد لا بد من التعرف على مفهومين أساسيين وهما : المنافع الاجتماعية والنفقات الاجتماعية والتي سوف تسمح بتحديد المكاسب الصافية للمجتمع وتشمل المنافع والنفقات الاجتماعية كل العوامل المرتبطة بالمجتمع والتي تؤثر على الرخاء القومي وبالتالي فهي ليست فقط المنافع والنفقات الاقتصادية التي تهتم بالفرق بين المنافع الاقتصادية والنفقات الاقتصادية .

مفهوم دراسة الجدوى الاجتماعية (القومية) للمشروع:

يُقصد بها " تحديد أهمية المشروع لإجمالي المجتمع وللاقتصاد القومي على حد سواء" والمقصود هنا في هذه المرحلة هو تقدير العوائد الاجتماعية التي تتحقق من وراء المشروع في شكل منافع اجتماعية تعود على المجتمع في شكل تشغيل أفراد المجتمع وبالتالي حل مشكلات البطالة في شكل التقليل من الاستيراد أو زيادة التصدير للخارج وبالتالي توفير عملات صعبة تساهم في المشكلات الخاصة بتوازن ميزان المدفوعات.



ثامنا: معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية :

فيما يلي تلك المعايير التي يمكن عن طريقها قياس الإرباح الاجتماعية والمنافع القومية لقيام مشروع جديد ومنها:

أ. الاستهلاك التجميعي :

- تهدف المجتمعات مهما اختلفت النظم بينها إلى رفاهية مجتمعاتها.
- تترجم ذلك في خططها للتنمية الاجتماعية والاقتصادية إلى برامج تنفذها مؤداها رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع.
- يعتبر نصيب الفرد من الاستهلاك التجميعي أحد المقاييس الأساسية لمستوى المعيشة.

- يعد اختيار المشروع أحد العناصر الهامة التي تدخل في حساب الأثر على الاستهلاك التجميعي.

وتبرز بعض المشاكل عند قياس الاستهلاك التجميعي ومنها:

- اختلاف أنواع السلع التي يشتريها الناس
 - تتمثل الصعوبة الثانية في أن الاستهلاك التجميعي يتضمن جمع مستوى الاستهلاك لأفراد مختلفين تختلف مقادير دخولهم ومن ثم مستويات معيشتهم
 - أيضا من المشاكل التي تعترض قياس الاستهلاك التجميعي إدخال عنصر الزمن
- مساهمة المشروعات في تحسن الدخل :**

ويمكن أن ينقسم هذا الهدف وعلاقته بالمشروع الجديد إلى:

أ. التوزيع الإقليمي للدخل : حيث يتم تقويم جودة المشروع الجديد عن طريق مدى مساهمته في توليد دخول جديدة لأقاليم فقيرة يحدده مستوى النشاط الاقتصادي. ويتم تفضيل المشروعات الجديدة التي سوف تساهم في التنمية الإقليمية وهو هدف تسعى له كافة المجتمعات . بالنسبة للمشروعات الجديدة فإن تحقيقها لهدف تحسين الدخل يتم بقياس مدى مساهمتها في نفع مجموعة من الأفراد منفعة مباشرة بصافي إنتاجها من السلع والخدمات .

2. معدلات نمو الدخل القومي : من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية لأية سياسة حكومية تنمية الدخل القومي ولما كان الناتج القومي له علاقة بإجمالي الدخل القومي فإن كليهما يُترجمان في مجموع ما يستهلك ومجموع ما يتبقى للادخار الذي يُوجه بدوره إلى القنوات المالية التي توجهه بدورها إلى النشاط الإنتاجي والخدمي في شكل استثمار .

3. هدف التوظيف : تعتبر القوى البشرية أحد المصادر الاقتصادية الهامة بل إنها في كثير من بلاد العالم النامي المصدر الاقتصادي الأساسي ولا يجب إضاعته. وعلى ذلك فإن التوظف وإن نظرنا إليه كهدف مستقل في حد ذاته لاعتبارات

اجتماعية فإنه بمفهومه كأحد الموارد الاقتصادية مرتبط بالإننتاج أي مدى ما تحققه العمالة من إنتاج .

من وجهة نظر المجتمع دراسات جدوى المشروعات الجديدة تنظر ما بين ما تنظر إليه ما سوف يخلقه هذا المشروع الجديد من فرص للتوظيف. هذا وإن كان المجتمع لا يعنيه فقط الهدف الاقتصادي من التوظيف بل ينظر للآثار الأخرى المترتبة على البطالة كأحد آفات المجتمع التي ينتج عنها الفوضى الاجتماعية بكل ما تحمله من آثار.. إن أثر التوظيف على المجتمع لا يتعدى فقط الناتج والدخل المولد من المشروعات الجديدة بل يتعداه إلى التعليم والتدريب وخلق مجتمعات جديدة .

وتستمر آثار التوظيف لتشمل الفرد في المجتمع كقوة شراء استهلاكية فكما أنه قوة إنتاجية في جانب المدخلات اللازمة للإنتاج فهو مستقبل لمخرجات المشروع ومستهلك لها وبدون فرص العمل فلا دخل وبدون الدخول لا قوى شرائية أي لا استهلاك ومن ثم لا إنتاج .

4. الربحية الاقتصادية القومية الكلية : الحكم على المشروع الجديد من وجهة نظر المجتمع يأتي عن طريق مدى مساهمته في زيادة المكاسب الاجتماعية ويمكن تعريف المكاسب الاجتماعية بأنها الفرق بين مجموع المنافع الاجتماعية ومجموع النفقات الاجتماعية والذي يطلق عليه "الأرباح القومية" . تكمن الصعوبة في تحديد المنافع والنفقات في التفرقة بين ما هو اقتصادي منها وما هو غير اقتصادي ذلك أن ما لا يعتبر منفعة اقتصادية (تحسن المستوى الصحي العام ، تحسين المستوى التعليمي ، اعتماد المجتمع على ذاتها) قد يكون أثره أكبر ولو على المدى الطويل.

6- الأثر على سوق النقد الأجنبي :

تهدف كل الدول وخاصة النامية منها إلى تحسين ميزان مدفوعاتها وتضع من السياسات الاقتصادية ما يعمل على تحسين وضع النقد الأجنبي وذلك عن طريق زيادة الصادرات والحد من الواردات إلا أن المشكلة ليست بهذه السهولة بالنسبة

للدول النامية لذلك كانت إحدى المعايير الهامة للحكم على جدوى المشروع الجديد من وجهة نظر المجتمع هي مدى مساهمته في تحسين ميزان مدفوعات الدولة ويمكن الوصول إلى هذا المعيار الذي يرتبط أساسا بقدرة المشروع على خوض المنافسة الخارجية .

تاسعا : الخطوات الإجرائية للقيام بدراسة جدوى مشروع اجتماعي :

من الضروري جدا قبل البدء في تصميم أي برنامج أو مشروع اجتماعي التأكد من الأسس الاقتصادية لذلك البرنامج أو المشروع أو تلك الخدمة تفاديا لأي صعوبات أو مشكلات اقتصادية قد تعترض المشروع لاحقا .

وللقيام بدراسة الجدوى الاجتماعية للمشروع فإنه ينبغي مراعاة الخطوات التالية :

1. **تحديد التكاليف الثابتة للمشروع :**وهي ما يُعرف بإجمالي النفقات الدورية المستمرة للمشروع كالمناقصات العامة استهلاك الكهرباء والماء الأجور والمكافآت ..الخ
2. **تحديد الحجم الأمثل لعدد المستفيدين من المشروع.**
3. **معرفة التكاليف الحدية للمشروع** وهي متوسط ما يتكلفه مستفيد واحد من المشروع في سنة مالية .
4. **معرفة العائد الحدي للمشروع** وهو متوسط قيمة ما يتحقق من مزايا اجتماعية واقتصادية لمستفيد واحد في سنة مالية .
5. **دراسة التكاليف المتغيرة للمشروع** والتي ترتبط بعدد المستفيدين، والتكاليف التي ستتغير مع حجم البرنامج(الصيانة ، البريد ، الحراسة).
6. **حساب التكاليف الكلية للمشروع (الثابتة ، المتغيرة).**
7. **حساب العائد الكلي للمشروع .**
8. **استخراج صافي العائد الاجتماعي والاقتصادي للمشروع** ويساوي العائد الكلي مطروحا منه التكاليف الكلية.

9. تحديد نقطة التعادل للمشروع : وهى النقطة التي يتساوى عندها إجمالي العائد الذي يتحقق للمستفيدين من المشروع مع إجمالي التكاليف والنفقات الخاصة بالمشروع لنفس العدد من المستفيدين في سنة مالية.

10. كتابة التقرير واتخاذ القرار المناسب فيما يتعلق بجدوى المشروع قبل تنفيذه

عاشرا: تقييم المشروعات من منظور الاقتصاد القومي (الجدوى الاجتماعية)

"عملية تقييم المشروعات الاستثمارية من منظور الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الاقتصاد القومي" فالإقتصاد القومي له أهداف استراتيجية قومية يريد تحقيقها من خلال المشروعات الاستثمارية في المجالات المختلفة (السلعية و الخدمية) والتي تتواجد في الأنشطة الاقتصادية المختلفة.... ومع المزيد من التطور في الفكر الاقتصادي بدأ الإقتصاد القومي لتحقيق أهدافه الإقتصادية في محاولة البحث عن وسائل تضمن ألا يكون هناك تعارض بين المصالح الخاصة ومصصلحة المجتمع ككل. لقد أصبحت معايير الربحية الاجتماعية من أهم تلك الوسائل التي تعمل على الربط بين الأهداف الاقتصادية للمجتمع والمشروع الاستثماري من خلال ما يعرف بالتخطيط التأسيري كل مجموعة من معايير التقييم للمشروعات سواء معايير الربحية التجارية أو معايير الربحية الاجتماعية هي عبارة عن بديلة للأخرى بل على العكس كلاهما ضروريا عندي اتخاذ قرار بشأن قبول أو رفض المشروع الاستثماري المقترح وبخاصة بالنسبة للسلطات الاقتصادية التنفيذية عند منح الموافقات أوالتراخيص لمزاولة النشاط.

والخلاصة أن الإقتصاد القومي له أهدافه الاقتصادية التي يسعى لتحقيقها و أصبح له معايير التي تتم المشروعات الاستثمارية على أساسها من وجهة النظر القومية و تعظيم الربحية الاجتماعية إلا انه لا يتجاهل معايير الربحية التجارية فالنظرة أصبحت للإثنين ضرورية. على المستثمر أن يثبت للحكومة أن هذا المشروع له

جدوى على مستوى الإقتصاد القومي وله ربحية اجتماعية بالإضافة إلى ربحيته التجارية....أصبحت السلطات الاقتصادية الحكومية حريصة على معرفة الجدوى الاجتماعية للمشروع وحرصها ألا يكون هناك تعارض بين المصلحة الخاصة ومصلحة المجتمع ككل.

حادى عشر: مفهوم الربحية الاجتماعية ومجالات التقييم الاجتماعى للمشروع:

الربحية الاجتماعية على مستوى الإقتصاد القومي تعني "قياس الأثار المختلفة للمشروع الاستثماري على الإقتصاد القومي ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمجتمع ومن ثم تعظيم المصلحة والنفع العام للمجتمع في مجموعة ".
والصورة العامة للربحية الاجتماعية = { إجمالي العوائد الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة - إجمالي التكاليف الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة } وهي عكس الربحية التجارية.

- دراسة جدوى المشروعات العامة المملوكة للدولة كلياً أو تساهم فيها جزئياً سواء الجديدة أو التوسعية.

- دراسة جدوى البرامج العامة أو الممولة من الدولة مثل برامج التنمية كالطرق العامة والإسكان والصحة وبرامج البحث والتطوير في المؤسسات.

- دراسة جدوى المشروعات التي تحتاج إلى الحصول على ترخيص لمزاولة نشاطها أو ترغب في الحصول على قروض أو إعانات أو دعم من الدولة أو إعفاءات ضريبية وحماية جمركية.

- دراسة جدوى المشروعات ذات المساهمة الأجنبية الكاملة أو الجزئية خاصة تلك التي ترغب في الإستفادة من الإعفاءات الضريبية أو الجمركية .

-دراسة جدوى المشروعات والبرامج الممولة من الخارج مثل برامج المساعدات والمعونات الاقتصادية الأجنبية من دول أخرى أو مؤسسات دولية.

ثاني عشر: الاختلافات الأساسية بين تقييم المشروعات بمعايير الربحية الاجتماعية ومعايير الربحية التجارية:

معايير تقييم الربحية التجارية	معايير تقييم الربحية الاجتماعية
١- يركز على الربحية التجارية أي العائد والربحية اللذان يعظمان منفعة المستثمر .	١- تحديد مدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمجتمع وقياس مدى استخدام المشروع للموارد الاقتصادية المتاحة وتحدد كل تلك الجوانب ما يسمى صافي العائد الاجتماعي
٢- يقوم على تحليل المنافع والتكاليف النقدية المباشرة للمشروع ، والأخذ في الاعتبار الآثار النقدية المباشرة الملموسة فقط ، أي قياس المنافع والتكاليف المترتبة على المشروع بغض النظر عن الآثار التي يحدثها في غيره من المشروعات فيما يعرف بالتشابك الاقتصادي بين المشروعات	٢- يقوم بقياس وتقدير الآثار الكلية للمشروع سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة أي الأخذ في الاعتبار ما يعرف بعلاقات التشابك الاقتصادي بين المشروعات والأنشطة الاقتصادية المختلفة .
٣- يعتمد القياس على أسعار السوق لتقدير التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة .	٣- يعتمد على ما يسمى أسعار الظل (الأسعار الاجتماعية) لأنها تعكس المنافع والتكاليف الحقيقية الموازية للتضحية التي يقوم بها الاقتصاد القومي بتخصيصه موارد معينة لمشروع معين
٤- يستخدم سعر الخصم المعبر عن معدل العائد البديل أو متوسط سعر الفائدة السائد في السوق أو المتوسط المرجح لتكلفة الأموال كأساس للخصم أو تكلفة رأس المال	٤- يستخدم سعر الخصم الاجتماعي المعبر عن التكلفة الحقيقية للموارد المالية من وجهة نظر المجتمع ، لأن سعر الخصم المعمول به في تقييم المشروعات بمعايير الربحية التجارية لا يعتبر مقبولاً من وجهة نظر المجتمع لأنه لا يعكس السلم التفضيلي للمجتمع في الحاضر والمستقبل
٥- تعتبر إعانات الدعم الحكومي إيراداً أي تدفقاً نقدياً داخلياً في تقييم المشروعات .	٥- تعد الإعانات تكلفة على المجتمع .

اسعار الظل فهي تلك الأسعار التي يتم احتسابها من وجهة تكلفتها للاقتصاد القومي ، أي هي أسعار السوق المعدلة وذلك لتعكس التكلفة

أسعار السوق هي القيمة التي يدونها المستثمر لقاء استخدامه للموارد الاقتصادية مثل المواد الخام استخدام الأيدي العاملة، استخدام الاراضى

أسعار الظل هي (تلك الأسعار التي تسود في حالة التوازن العام في سوق المنافسة الكاملة وتكون مساوية للقيمة الإنتاجية الحدية لعناصر الإنتاج ، بحيث تأخذ في الاعتبار جميع الاستخدامات البديلة لتلك العناصر مع الأهداف الاجتماعية . أن

أسعار الظل تحقق التوازن بين العرض الكلي والطلب الكلي على مستويات الاقتصاد القومي ، وتهدف إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.)

معيار الحكم على جدوى المشروع :

إذا أردنا التأكد من سلامة الأسس التي يقوم عليها المشروع فلا بد من توافر شرطين :

- أن يتحقق للمشروع عند تنفيذه صافي عائد ربح اجتماعي واقتصادي مناسب .
- أن يكون الحجم الأمثل للمشروع أكبر من قيمة نقطة التعادل المحسوبة .

ثالث عشر : بدائل دراسة الجدوى :

هناك بديلان أساسيان لدراسة الجدوى :

- جرت العادة أن تخصص الدوائر الرسمية والشركات الكبيرة دائرة خاصة داخل الدائرة أو الشركة مهمتها إجراء دراسة الجدوى لأي مشروع يراد القيام به وهذه الدائرة تعتبر سلطة استشارية مهمتها تقديم استشارات للمسؤولين فقط.

- هناك جهة أخرى تقوم بدراسة الجدوى وهي ما يسمى بمراكز وبيوت الخبرة وهي متخصصة في إجراء دراسة الجدوى في كل حقل يريده المستثمر، وما يميز تلك المراكز هو خبرتها الكبيرة والطويلة وحيادها ومرونتها إلا أن ما يعاب هو عدم معرفتها بظروف المنشأة التي تريد إجراء دراسة الجدوى لها.

رابع عشر: مشكلات دراسة الجدوى :

لاتخلو أي دراسة مهما كان نوعها من وجود بعض المشكلات التي قد تؤثر على جدواها أو تؤخر من وقت تسليمها أو الانتهاء منها. ودراسة الجدوى هي الأخرى يكتنفها بعض المشكلات ومنها :

1. افتقار الكثير من المؤسسات للمعلومات الكافية التي تتطلبها دراسة الجدوى .

2. قلة كفاءة ومهارة القائمين على دراسة الجدوى ، والمبالغة في بعض المعلومات الموجودة في أرشيف بعض المؤسسات.
3. المبالغ الخيالية التي تتطلبها مراكز الخبرة لإجراء دراسات الجدوى .
4. الاعتماد الكبير من جانب بعض المستثمرين على خبراتهم السابقة حتى ولو كانت في مجال آخر لا يمت بصلة للمشروع. المراد القيام به مما يقلل من أهمية الدراسة بل وقد يجعلها أحيانا عديمة الفائدة .
5. في كثير من الأحيان يصعب التنبؤ بالمتغيرات التسويقية والمالية أو الفنية لأمر خارجة عن إرادة من يُجري دراسة الجدوى.

مراجع الفصل السابع:

- 1- سمير محمد عبد العزيز : الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية وقياس الربحية التجارية و القومية (مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002) ص16.
- 2- محمد علي شهاب/ أحمد سعد عبد اللطيف: "دراسات الجدوى ونظم إدارة تنفيذ المشروعات"، كلية التجارة جامعة القاهرة، 1997ص14.
- 3- محمد عبد الفتاح العثماوي: "دراسات جدوى المشروعات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007ص.
- 4- سعيد طلال: "دراسات الجدوى وتقييم المشروعات"(دار البصائر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003) ص45.
- 5- سعيد عبد العزيز: "دراسة جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق" (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003) ص54.
- 6- عبد القادر محمد عبد القادر عطية: دراسة الجدوى التجارية و الاقتصادية و الاجتماعية مع مشروعات BOT (الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط2 ، 2000) ص67
- 7- يحيى عبد الغني أبو الفتوح : أسس و إجراءات دراسات جدوى المشروعات . (دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية،2003) ص.ص26-27
- 8- محمد صالح الحناوي: دراسات جدوى المشروع - الأساسيات و المفاهيم (الدار الجامعية، الإسكندرية.) ص 23

الفصل الثامن
دورة حياة المشروع

مرحلة تحديد المشروع " التعريف بالمشروع "

مقدمة

1- نشأة الفكرة

2- توصيف الفكرة

3- تحليل الوضع

4- تقييم الاحتياجات

5- أدوات جمع المعلومات

6- ضمان استدامة المشروع في مرحلة

التحديد

الهدف العام للفصل:

- التعرف على دورة حياة المشروع (مرحلة تحديد المشروع " التعريف بالمشروع ")

الاهداف التفصيلية للفصل:

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون قادرا على:

- 1- القدرة على نشأة الفكرة
- 2- التعرف على توصيف الفكرة
- 3- التعرف على تحليل الوضع
- 4- التعرف على كيفية تقييم الاحتياجات
- 5- تحديد مؤشرات أدوات جمع المعلومات
- 6- مؤشرات ضمان استدامة المشروع في مرحلة التحديد

المشاريع المكملة للإطار النظري:

مجموعة من الانشطة الجماعية والفردية من خلال تطبيق استراتيجية التعلم وحلقات النقاش والعصف الذهني.

مقدمة:

قبل أن نبدأ في استعراض مراحل المشروع ننوه إلى أن مسؤولية إعداد المشروع تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب نظامها وهيكلها الداخلي وتوصيف وظائفها، فبعض المنظمات تحدد مسئول أو منسق للمشاريع تكون وظيفته الإعداد والتخطيط للمشاريع، وإعداد وثائق تشمل جميع مكونات المشروع وبعض المنظمات يقوم كل شخص لديه فكرة مشروع مجدية موافق عليها مبدئياً بدراستها والتخطيط لها، وإعداد وثيقة تضم شرح تفصيلي عن أهمية المشروع وجدواه وفق الخطوات التي سنوضحها لاحقاً. كما أن البعض الآخر من المنظمات قد تقوم بتوظيف مستشار لإعداد المشروع وتصميمه وكتابته بصورته النهائية.... وفي كل الأحوال لابد من أن يعرض المشروع لمناقشة جدواه وأهميته من حيث المشكلة التي سيقوم بحلها ومدى توافقه مع احتياجات المستهدفين وتوجهات المؤسسة إضافة إلى التكلفة من حيث مدى معقوليتها ومدى إمكانية تمويلها أو إيجاد ممول...إلخ. حيث وتحمل المنظمات مسؤولية إخراج المشروع بشكل وثيقة شاملة بما فيها الخطة لمناقشة المشروع مع من قام بإعداده.

اولا : دورة حياة المشروع: Project Life Cycle

مصطلح يعبر عن الزمن الذي يستغرقه المشروع منذ ولادته وحتى إنجازه. وتتكون من عدة مراحل وهذه الدورة ذات طبيعة عامة بغض النظر عن نشاط المشروع ومدته وحجمه. لكل مشروع بداية ونهاية يبدأ ببطء ثم تتزايد الأنشطة فيه حتى تصل الذروة ثم تتخفف حتى تنتهي بانتهاء المشروع ... تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين المشروعات والعمليات على الرغم أنهما قد يتداخلان في بعض الأحيان وهما يشتركان في العديد من الخصائص التالية :

أ. يتم تأديتهما من قبل البشر.

ب. يتم تقييدهما بموارد محدودة.

- ج. يتم التخطيط لهما والقيام بتنفيذهما والتحكم بهما.
وحسب المعهد العربي للتخطيط تتكون دورة حياة المشروع من أربع مراحل أساسية
- أ. مرحلة تحديد المشروع.
 - ب. مرحلة تخطيط المشروع.
 - ج. مرحلة تنفيذ المشروع.
 - د. مرحلة إنهاء وتقييم المشروع.



- ويختلف المشروع عن العمليات فيما يلي:⁽⁶⁾
- العمليات مستمرة وتكرر بينما المشروع مؤقت ولا يتكرر.
 - غرض المشروع هو تحقيق الأهداف ثم الإنتهاء بينما الغرض من العملية هو الحفاظ على سير العمل.
 - المشروع ينتهي عند تحقيق الأهداف المحددة له بينما العملية تتخذ أهداف جديدة ويستمر العمل.
 - ينفذ المشروع على جميع مستوياته وتتراوح مدته بين أسابيع إلى عدة سنوات أما العملية تنفذ على مستواها.

- المشروع يتأثر بشكل كبير بالمتغيرات الخارجية أما العملية تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات الداخلية.

- درجة عدم التأكد في المشروع تكون كبيرة.

-القرارات في المشروع غير قابلة للتراجع فيها أما العملية فالقرارات يمكن التراجع عنها.

وتشتمل المشروعات على سبيل المثال لا الحصر على ما يلي (7) :

- تطوير خدمة أو منتج جديد.

- إحداث تغيير في هيكل المؤسسة أو أسلوب عملها.

- تطوير نظام معلوماتي جديد.

- تشييد مبنى أو مرفق.

- إقامة شبكة مياه لمجتمع

ثانيا : مرحلة تحديد المشروع " التعريف بالمشروع "

Project Identification stage

يبدأ المشروع بفكرة معينة او مجموعة من الافكار ويتم اختيار فكرة او اكثر من بينها ويتطلب ذلك اجراء فرز اولي وسريع على الافكار المتاحة او اعداد افكار جديدة . وهي غالبا ما ترتبط بتكوين او تطوير نشاط معين .

سيتم توضيح المرحلة الأولى من مراحل المشروع وهي " تحديد فكرة المشروع" وهي المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بابتكار فكرة للمشروع وتبحث خلالها عن اولوية هذه الفكرة وجدواها . وتأتي هذه الخطوة بعد أن تكون قد حددت رؤيتها و مهمتها و المجالات التي ستدخلها دون غيرها مثلا: مجال التعليم أو الصحة .. إلخ وأيضا حددت فئتها المستفيدة .

وتشمل هذه المرحلة عددا من الخطوات كما يلي:

نشأة الفكرة: من أين تأتي بأفكار للمشاريع ؟

تنوع المصادر التي تستنبط منها المؤسسة أفكارا للمشاريع ومنها

- استراتيجيتها وخطتها العامة.
- التوصيات الناتجة من مشاريع تم تنفيذها من قبل.
- طلب المستهدفين والمستفيدين من المشروع/ نشاط/ برنامج محدد
- إعلان الممولين عن منح لمشاريع قد تكون في مجال محدد.
- تقليد لجمعيات أخرى.
- النتائج والتوصيات التي تظهر من الدراسات والمسوح والندوات...إلخ.
- الأشخاص الذين يزورون المؤسسة لأعمال تنمية كوفود رسمية او اهلية .
- الأشخاص الذين يعملون سواء كانوا متطوعين أو مدفوعي الأجر.
- خطط الدولة المركزية.

وتعتبر أفضل وسيلة لابتكار أفكار المشاريع واختيارها هي ان:

- تستجيب المؤسسة لاحتياجات فئاتها المستهدفة.
 - تعمل على تحديد احتياجاتهم بشكل دقيق.
 - تفكر بالأنشطة التي يمكنها ان تقوم بها لتلبي هذه الاحتياجات .
 - تقيم هذه الأفكار وتختار اكثرها اولوية واهمية.
 - تعرض المؤسسات مبرراتها لاختيار فكرة المشروع وتناقشها مع كافة المعنيين.
- وتستخدم المنظمة المؤشرات التالية في ترتيب أولويات أفكار

المشاريع:

- 1 . مدى تحقيق هذه الفكرة لرسالة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها.
- 2 . مدى الاستفادة التي ستجنيها المنظمة والمستفيدين من تطبيق هذه الفكرة.
- 3 . مدى تقبل الفئات المستهدفة لهذه الفكرة.

4. مدى خبرة المنظمة في تنفيذ مثل هذه الفكرة.

5. مدى توفر الإمكانيات لدى المنظمة لتنفيذ هذه الفكرة.

6. مدى تكلفة تطبيق هذه الفكرة على المنظمة.

أي أن المنظمة تعمل على ترتيب أولويات هذه الأفكار من خلال تحليل "التكلفة والفائدة" وتقوم بعد ذلك باختيار الفكرة الأقل تكلفة والأكثر فائدة وتهمل الأفكار الأكثر تكلفة والأقل فائدة وتوضع على قائمة تسمى "قائمة مشروعات مستقبلية" فقد تتغير الظروف بما يساعد المنظمة على تطبيقها أيضا. وبعد أن تختار المنظمة فكرة المشروع لا بد أن تعمل على تبرير الفكرة وشرحها وذلك من خلال إعدادها " لورقة مرجعية عن الفكرة" . ويجب أن تعمل المنظمة على مناقشة هذه الورقة المرجعية مع العاملون، المتطوعون، والفئات المستهدفة للتأكد من صحة توجهها وأخذ موافقة الإدارة على إعداد وتنفيذ هذا المشروع . ولقد أثبتت السنوات السابقة أن عدم القيام بدراسات الجدوى قبل إنشاء المشروعات الجديدة أو الإحلال والتجديد أو التوسع في المشروعات القائمة سواء عن جهل أو تعمد هو خطأ فادح يؤدي إلى تبديد الموارد وسوء استخدامها .

أ- توصيف الفكرة:

عندما يتم تحديد الفكرة المبدئية للمشروع يجب وصفها وصياغتها كمسودة أولية وذلك حتى يتمكن معدي المشروع من وضع أكبر قدر ممكن من التفاصيل للرؤى والأهداف والأنشطة المتوقعة والفئة المستهدفة وبالتالي تسهل عملية التحليل والتصميم.

ترجمة فكرة المشروع الى خطة مكتوبة بجهد جماعي بحيث (تحدد الأهداف التي تسعى الى تحقيقها من المشروع والأنشطة والخدمات التي ستنفذها في إطار المشروع والفئات المستهدفة من هذا المشروع وتضع في خطتها النتائج المتوقع

تحقيقها من تنفيذ المشروع، تحدد بشكل دقيق الاجراءات والمهام الواجب اتخاذها للإعداد ولتنفيذ المشروع).

ب - **تحليل الوضع:** تعتبر المشاريع القائمة على تحديد احتياجات المستهدفين هي من أنجح المشاريع في تحقيق النتائج والتغيير إلى الأحسن في مستوى الفئة المستهدفة ويفضل أن تقوم به المنظمة قبل بداية أي مشروع للتأكد مما إذا كان المشروع الذي ستقوم به ملائم لاحتياجات المستفيدين أو أن الفئة تحتاج لمشروع آخر.

ج- **تقييم الاحتياجات:** تحليل مدى احتياج الفئة المستهدفة من المؤسسة لهذا المشروع وكيف تريد أن يكون هذا المشروع من حيث المكونات كما هي عملية الحصول على بيانات و معلومات عن الفئة المستهدفة أو المجتمع أو الوضع الراهن. ومن خلال تحليل البيانات يمكننا الآتي:

- تحديد المشاكل والاحتياجات في إطار فكرة المشروع ومجال تخصصها بحسب أولويات الفئة المستهدفة.

- تحديد المشاكل التي سيتم اختيارها للمعالجة وكيفية معالجتها.

فوائد تقييم الاحتياجات:

- يوفر المعلومات الأساسية التي تساعد على وضع الأهداف الخاصة للمشروع.

- يساعد على تصميم مشاريع تلبى احتياجات الفئة المستهدفة.

- كونه تقييم تشاركي فإنه يحقق إدماج الفئة المستهدفة في التخطيط وبالتالي رفع إحساسهم بالانتماء والإخلاص للمشروع وضمان تفاعلهم أيضاً عندما يكون تشاركياً فهو يمكن الفئة المستهدفة من تحديد أولوياتها والتعبير عن احتياجاتها.

- يكون مرجعاً في عمليات التقييم النهائية لمدى تحقيق أهداف المشروع وتلبيته الفعلية لاحتياجات الفئة المستهدفة للمشروع.

د- أدوات جمع المعلومات:

انواع المعلومات التي تجمع لغايات اعداد المشاريع:

- معلومات عن السكان
 - معلومات عن الأوضاع الاقتصادية
 - معلومات عن ممارسة وحقوق الانسان
 - معلومات عن البيئة
 - معلومات عن الأوضاع التعليمية
 - معلومات عن الأوضاع الصحية
 - معلومات عن الجوانب الترفيهية
 - معلومات عن الخدمة المؤسسية
 - أية معلومات أخرى تتطلبها طبيعة المشروع!!!
- ويحدد اختيار الأداة المناسبة بحسب:
- مناسبة الأداة للفئة المستهدفة.
 - نوعية المعلومات المطلوب جمعها.
 - الوقت الذي تستغرقه الأداة في جمع المعلومات وتحليلها.
 - عدد الباحثين والقدرات والمهارات المطلوبة لاستخدام الأدوات.
- هناك الكثير من الأدوات التي تستخدم في جمع المعلومات وأكثرها شيوعاً.

الأداة	شرح الأداة	المميزات	التحديات
المقابلات	<p>يمكن أن تكون مقابلات منظمة تتبع أسئلة محددة ومعدة مسبقاً أو مقابلات غير منظمة والتي ليس فيها أي أسئلة محددة مسبقاً وتكون الأسئلة بحسب مجريات المقابلة. وهناك المقابلات الشبه منظمة والتي تكون فيها أسئلة محددة ولكن أيضاً يتم التوسع فيها وطرح أسئلة جديدة بحسب مجريات الحديث.</p> <p>ويمكن أن تكون نوعية الأسئلة مغلقة ويتم الإجابة بنعم عليها أو لا أو اختيار محدد أو أسئلة مفتوحة يمكن الإسهاب في الشرح فيها. كما تقوم هذه الطريقة بجمع بيانات كمية أو نوعية.</p>	<p>يمكن أن تستخدم مع أي شخص له علاقة بالشروع.</p> <p>ويمكن عملها وجهاً لوجه أو بالتلفون أو بالإيميل.</p>	<p>تحتاج إلى مهارات جيدة في إجراء المقابلات.</p>
الاستمارات	<p>استمارات للحصول على معلومات مكتوبة يمكن أيضاً أن تحتوي على أسئلة مفتوحة أو أسئلة مغلقة</p> <p>• مثال سؤال مغلق: ما رأيكم في تعلم الفئاة هل هو ضروري أم لا؟</p> <p><input type="checkbox"/> ضروري جداً <input type="checkbox"/> ضروري <input type="checkbox"/> ضروري إلى حد ما <input type="checkbox"/> غير ضروري</p> <p>مثال سؤال مفتوح: إذا خيرتم بين زواج الفئاة <input type="checkbox"/> وتعليمها ماذا تختارون؟ ولماذا؟</p>	<p>توفر الكثير من الوقت ويمكن أن تشمل عدداً كبيراً من الأفراد. كما أنها مريحة أكثر للأفراد ليعبرون عن رأيهم بصراحة وحرية أكثر من المقابلات.</p>	<p>لا تنفع في حالة أن الأفراد لا يعرفون القراءة والكتابة.</p> <p>بسبب أنها الأكثر شيوعاً فيمل منها الأفراد وقد يرفضون تعبئة الاستمارة. قد تفهم وقد لا تفهم الأسئلة بالشكل المطلوب.</p> <p>لا بد من وجود خبير لتحليل البيانات. ربما تحتاج إلى خبير في اختيار العينات.</p>
الجموعات البؤرية	<p>يتم مع مجموعة متجانسة من الأفراد يبلغ عددهم حوالي 6-18. ونعني بمتجانسة أي يكون من نفس الفئة أو العمر أو نفس الخلفيات مثلاً: مجموعة للتدخين؟ و مدير الاجتماع ميسر متخصص أو مدرب يتبع أسئلة محددة سابقاً، ويجب مشاركة شخص آخر للمراقبة و تسجيل الملاحظات.</p>	<p>هذا يفيد في التحقق من الأمر بشكل سريع بما أنها نفس الفئات و أيضاً الحصول على أكبر قدر من المعلومات في نفس الوقت.</p>	
اجتماعات مجتمعية	<p>هي طريقة جيدة لإشراك الفئة المستهدفة في عملية التخطيط و إعطائهم الإحساس بالانتماء للمشروع و يتحمل المسؤولية والالتزام.</p>	<p>يصعب إدارتها و يتطلب مهارات عالية للميسر.</p> <p>قد تتطلب تقسيمهم إلى مجموعات ليتم في الأخير مناقشة المجموعات في عرض واحد.</p>	
مراجعة الوثائق	<p>وهي لأخذ انطباع عن سير المشروع بدون الرجوع للأفراد وذلك من خلال التقارير الدورية للمشروع، سجلات الميزانية و الحضور و الغياب، محاضر الاجتماعات</p>	<p>طريقة جيدة للحصول على تاريخ المشروع.</p> <p>لا يكون فيها إزعاج و مقاطعة لأفراد المشروع.</p> <p>للمعلومات شبه حيادية.</p>	<p>المعلومات قد لا تكون مكتملة وكافية تأخذ وقتاً طويلاً.</p> <p>لا بد أن يكون الباحث مدرك تماماً ماذا يريد من هذه المعلومات؟</p>
الملاحظة	<p>تجمع معلومات عن سير البرنامج وعادة تستخدم أثناء سير المشروع.</p>	<p>الملاحظة الفعلية لسير البرنامج من واقع الحدث نفسه. التصحيح السريع للأخطاء في سير المشروع.</p>	<p>يصعب أحياناً تفسير التصرفات للأفراد.</p> <p>يمكن أن يؤثر على تصرفات الأفراد لإحساسهم أن هناك من يراقبهم. مكلف جداً.</p>
دراسة الحالة	<p>وهي التعمق في حالة معينة ودراسة التغييرات لهذه الحالة و مقارنتها بمثيلاتها ممن لم يشملهم المشروع.</p>	<p>- توضح بعمق خبرة الحالة في سير البرنامج و مدخلاتها وأهميتها لتحقيق النتائج المرجوة.</p> <p>أداة قوية جداً لعرض إنجازات المشروع للأخريين من خارج المشروع.</p>	<p>تستنفذ وقتاً طويلاً لإعداد و تجميع المعلومات و ترتيبها.</p>

خطوات تقييم الاحتياجات:

قبل البدء في تحديد الخطوات اللازمة لتحديد الاحتياج سنعرف معنى الاحتياج والذي يعني "الفجوة بين الوضع الحالي والوضع الذي نطمح في الوصول إليه في المستقبل. وكما أشرنا سابقاً أنه في مجال عمل المنظمات الأهلية فإن تحديد الاحتياج سيعتبر في مجال عمل الجمعية والأفكار للمشاريع المطروحة ومدى مناسبتها للمستفيدين ومدى أثرها في تحسين وضع المستفيدين.

ويمكن تلخيص خطوات تقييم الاحتياجات في الآتي:

تحديد أهداف تقييم الاحتياج: لماذا نريد أن نقوم بتقييم الاحتياج؟

- **تحديد الفئة المستهدفة:** من المستهدف من عملية تحديد الاحتياج "المؤسسات، الفئة المستفيدة، المعنيون بالأمر.. إلخ"؟

- **تحديد المعلومات المطلوبة:** ماذا نريد أن نعرف؟

- **تحديد أسلوب التقييم والأدوات المستخدمة:** كيف سنجمع المعلومات؟

- **تحليل المعلومات:** ترجمة المعلومات إلى غايات و أهداف خاصة للمشروع.

ولا ننسى هنا أنه لا بد أولاً من تحديد فريق التقييم والخطة الزمنية للتقييم. ولا بد أن يكون الفريق ممن لديهم المعرفة و المهارة في تقييم الاحتياجات وتحليل البيانات وقد يكونون من أعضاء المؤسسة أو مستشارين من خارجها . وتقييم الاحتياجات أحد المهارات التي يجب على المؤسسة تزويد جميع أعضاءها بها لتقليل التكلفة والاعتماد على المستشارين من خارجها.

أساليب و منهجيات تقييم الاحتياجات:

هناك منهجيات متعددة سنختار منها ما يلي:

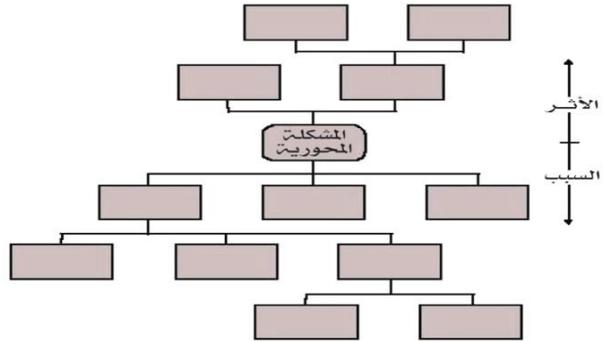
أ- المسح الأساسي / القاعدي Baseline Survey:

عملية جمع بيانات وحقائق حول وضع منطقة أو فئة أو مجتمع معين وغالباً ما يكون المسح لجمع معلومات عن أعداد كبيرة نسبياً وغالباً ما تكون بيانات المسح كمية يعبر عنها بالأرقام ولكن قد تدمج أدوات أخرى "كيفية" إذا لزم الأمر .

ب. التقييم السريع بالمشاركة:

يستخدم في العادة للمناطق الريفية وينفذ على العديد من المجتمعات ويعتبر التقييم هنا تقييماً نوعياً qualitative ويستخدم كنقطة أولية لفهم الوضع القائم على المستوى المحلي ويتميز هذا النوع من التقييم بكونه سريعاً وغير مكلفاً كما يعتبر طريقة عملية للحصول على البيانات. كما يشمل هذا النوع من التقييم المعاينة المباشرة ، المقابلات شبه المنتظمة، المعلومات الأساسية، المقابلات الجماعية، بعض الألعاب والرسوم البيانية. كما يهدف التقييم السريع بالمشاركة إلى تمكين المستهدفين من استخدام معارفهم وخبراتهم في المستقبل لتحليل ظروفهم وعمل قرارات صائبة وعملية في كيفية التغلب على المشاكل والمعوقات وأيضاً إشراكهم وحثهم على عمل خطط تنفيذية وبزمن قياسي قصير متلائم ومن أهم هذه التقنيات ما يلي:(جدول ترتيب الأفضليات والأولويات، جداول التدرج الرقمية ، أعمدة تحليل الاتجاهات، الخرائط والمخططات, جداول التحليل الموسمية) .

ج. تحليل المشكلة (شجرة المشاكل) :



يتضمن تحليل المشكلة عدداً من الخطوات :

أ. تحديد المشاكل الرئيسية القائمة بناء على المتاح من المعلومات:

تتم عملية العصف الذهني لفريق التخطيط عن ما هي المشاكل المتواجدة في المنطقة المستهدفة أو للفئة المستهدفة بناء على دراسة الاحتياجات أو على خبرة المتواجدين في عملية العصف مثل المعنيون بالأمر أو فريق عمل المؤسسة .

أ. اختيار مشكلة رئيسة واحدة للتحليل:

بعد تحديد كافة المشاكل القائمة سيتم اختيار مشكلة واحدة تعتبر بمثابة المشكلة الرئيسية التي سينتقل إليها المشروع الذي سيتم تطويره. إن هذه المشكلة الرئيسية والتي يطلق عليها أحياناً وصف المشكلة المحورية هي المشكلة التي ستعالج من خلال تنفيذ المشروع ويجب أن تتم عملية اختيار المشكلة الرئيسية أو المحورية بالتعاون الوثيق مع الشركاء.

ج. تحديد الأسباب المباشرة للمشكلة وتصميم شجرة تظهر تلك العلاقات:

بعد تحديد نقطة بدء تحليل المشكلة (المشكلة الرئيسية) سوف ينصب اهتمامنا الآن على تطوير شجرة المشكلة. إن الخطوة الأولى التي نتخذها فيما يتصل برسم هذه

الشجرة تتمثل في تحديد الأسباب المباشرة للمشكلة المحورية. ويكون التساؤل المركزي هو: لماذا تحدث هذه المشكلة؟

د. تحديد التأثيرات المباشرة للمشكلة المحورية ورسم شجرة تظهر تلك العلاقات. في هذه الخطوة سوف نتظرون إلى تأثيرات المشكلة وبدلاً من التساؤل حول أسباب وجود المشكلة سوف تطرحون سؤالاً حول ما ينتج عن المشكلة.

هـ. مراجعة شجرة المشكلة:

وفي الخطوة الأخيرة يجب مراجعة شجرة المشكلة بكاملها للتأكد من أنها صحيحة وكاملة ويجب أن تعكس الشجرة تسلسلاً منطقياً لعلاقة السبب والمسبب.

بعض التعليمات الأساسية في تحليل المشكلة:

- تحدد المشاكل الواقعية وليس المحتملة أو المستقبلية.
يكون صياغة المشكلة بشكل سلبي.

و. تحليل الأهداف (شجرة الأهداف):

حيث يتم هنا تحويل شجرة المشاكل إلى شجرة الأهداف بالخطوات التالية:
-ابتداءً بأسباب المشكلة المحورية يتم إعادة صياغة كل مشكلة إلى وضع إيجابي حيث يصبح هذا الوضع الإيجابي الأهداف الخاصة والأنشطة إذا استمر التحليل إلى صف ثاني أو ثالث.

- تعاد صياغة المشكلة المحورية إلى وضع إيجابي لتصبح الهدف العام.
- تعاد صياغة التأثيرات إلى وضع إيجابي لتصبح نتائج الأهداف.
- تحويل شجرة المشاكل من علاقة سبب ومسبب للمشكلة إلى علاقة غايات ووسائل قبل تحديد الأهداف يجب مراعاة العوامل التالية:

- العوامل الاجتماعية" وعي المجتمع ، مستوى التضامن، القوى المساعدة".

- وجود المهارات المطلوبة" إمكانية توفرها، إمكانية الحصول عليها".

- وجود الموارد" أنواعها، توفرها ، التغلب على العوامل التي تعيق توفرها".

- تقدير الموارد ومصدرها" الموارد المادية والبشرية والفنية... الخ".
بعد الانتهاء من هذه المرحلة سنجد أن لدينا أكثر من فكرة لأكثر من مشروع ...
وبالتالي لابد من اختيار المشروع الأنسب.

ز - تحليل المعنيين بالأمر Stakeholders Analysis:

هي "عملية تحليل جميع المشاركين والمساهمين في المشروع سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو مؤسسات وتحديد نوعية علاقتهم بالمشروع ودورهم ومسؤولياتهم واهتماماتهم وتوجهاتهم (مؤيدة ، عدائية، محايدة) وتوقعاتهم ومشاعرهم (تخوف، توجس، توقع ، أم مجرد أمنيات) وعادة تتم هذه العملية بسلاسة ويسر إذا كان المشروع واحد محدد، أما إذا تعددت المشاريع فتصبح العملية أقل يسراً وقد تستلزم وقتاً أطول وجهداً أكبر . ويشمل التحليل كذلك على "القدرات الكامنة لمجموعة من الأفراد مثل (القوة، العزم، الالتزامات) وكذلك أوجه الضعف والقصور وما مدى مساهمة المجموعة في تنفيذ المشروع؟ وهل هناك احتمالية لإحداث إعاقة للمشروع من قبلهم؟ وما دورهم في تخطيط المشروع؟ وما هي الأعمال التي يجب القيام بها لضمان مساندة المعنيين بالأمر؟ ثم ماذا أو كيف يكون انعكاس رد فعل المشروع تجاههم وكيف سيؤثر فيهم؟ وعليه تكمن أهمية تحليل المعنيين بالأمر في الآتي:

- معرفة من يؤثر على سير المشروع إيجاباً أو سلباً
- تفادي المخاطر التي من الممكن أن تعيق سير المشروع.
- معرفة الفرص التي من الممكن أن يستفيد منها المشروع.
- المجموعات أو الأفراد الذين يجب أن يتم تحفيزهم للمشاركة في المشروع.
- لمعرفة من المعنيين بالأمر الذين يجب مشاركتهم في مرحلة تصميم المشروع.
- تفادي التأثير سلباً مع أي من الأطراف المعنيين.
- وتتم عملية تحليل المعنيين بالأمر في كل المراحل (تحديد، تخطيط ، تنفيذ وتقييم).

ح- اختيار المشروع الأنسب:

يتم فيها عملية القبول الأولي للمشروع في حال أن الفكرة من البداية كانت لمشروع واحد و الغرلة والفرز لأفكار المشاريع في حال وجود أكثر من مشروع والتي تم التوصل إليها سابقاً لأخذ الملائم منها واستبعاد الغير ملائم ويتم حذف أفكار المشاريع المشكوك في نجاحها ومواجهة مشكلات لإقامتها كما يلي:

في حال وجود فكرة مشروع واحدة يتم الاتفاق بطريقة "استمر أو لا تستمر":

حيث يتم الإجابة على أسئلة تتعلق بمنطقية المشروع وإمكانية تحقيقه ومنها:

- ما مدى حل المشروع للمشكلة أو الاحتياج الذي تعانيه الفئة المستهدفة؟

- ما مدى انطباق المشروع مع أهداف الجمعية ورسالتها؟

ما أهمية المشروع ومبرراته وهذا المبرر هو أصلاً وجود مشكلة أو حاجة تنموية

غير مشبعة؟

- هل يؤدي القيام بالمشروع إلى مخالفة القواعد الحكومية (تلوث البيئة)...؟

- هل يتعارض المشروع مع سياسات الدولة أو القيود التي ترضها؟

وبالطبع هذه الأسئلة مجرد نموذج فلكل مشروع خصوصيته.

في حال وجود أكثر من مشروع يتم تقييم الأفكار بطريقة مصفوفة الأفكار:

حيث يوجد أكثر من فكرة لذلك نقوم بتحليلها ودراستها للوصول لفكرة واحدة محتملة

يتم دراستها بشكل أدق في مرحلة دراسة الجدوى وفقاً للطريقة التالية:

- اختيار العوامل المؤثرة بشكل كبير في اتخاذ القرار بالنسبة للمشاريع المحددة

والتي تختلف من مشروع لآخر ومن جمعية لأخرى فمثلاً الطلب مهم جداً .. ولكن

رأس المال تختلف أهميته من شخص لآخر.

- إعطاء وزن نسبي لكل عامل من عوامل تقييم دراسات ما قبل الجدوى لكل

مشروع.

- نستخدم مصفوفة للمفاضلة بين القيم المحددة للمشاريع.

وسيتم أخذ المعايير المهمة التي تؤثر في قرار اختيار أحد المشاريع والتي تختلف من مشروع لآخر ومن منظمة لأخرى.

ثالثاً : ضمان استدامة المشروع في مرحلة التحديد:

استدامة المشروع تعني قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيقه لأهدافه وفق عمره الافتراضي وبعد انتهاء عملية التنفيذ وسيتم تحديد الاستدامة من حيث:

- أن يكون تلبية لاحتياجات المستهدفين الحقيقية والواقعية.
- مدى قدرته على تغطية نفقاته التشغيلية، وهل سيتم ذلك من خلال رسوم؟ كم؟ وكيف؟ أم من خلال بيع منتجات في حال مشروعات التدريب أم من خلال تأجير جزء منه مثلاً.
- من حيث مدى توفر الإمكانيات من مواد خام وآلات خلال فترة المشروع.
- من حيث توفر الكفاءات المؤهلة والمهارات التي يحتاجها المشروع.

مخرجات هذه المرحلة:

هي "وثيقة تشمل تصور مبدئي متكامل لمشروع ذي جدوى مضمون استمراريته موضح فيها تصور أولي عن أثر المشروع على تحسين الوضع المعيشي للمستهدفين منه".

خاتمة :

يعتبر تحديد المشروع هو المرحلة الأولى والتحديد هنا وكما تم التوضيح سابقاً ليس مجرد اقتراح فكرة لمشروع بل تحديدها ووصفها بشكل دقيق ومعرفة مدى جدواها وأثرها وإن كانت مشاريع المؤسسات تعطي أهمية جدواها وفقاً لأهمية خدماتها للمستفيدين إلا أنه لا يمكن إغفال الجانب المادي ومدى قدرة المشروع على تشغيل نفسه وما يحتاج إليه من موارد وإمكانيات لذلك تظهر أهمية دراسة الجدوى من جميع النواحي وقد تختلف دقة ومدى التوسع في هذه الدراسة بحسب نوع وحجم المشروع. وتذكر أنه: لن يمول أحد مشروع لا يعرف جدواه، وماهي نتائجه، وكيف سيشغل نفسه .

الفصل التاسع مرحلة اعداد وتخطيط المشروع

مقدمة

- 1- مفهوم الاستراتيجية
- 2- مفهوم وأهمية تخطيط المشروع
- 3- المزايا الهامة للتخطيط
- 4- أشكال ومستويات التخطيط
- 5- خطوات ومراحل تخطيط المشروع
- 6- بناء منهجية الاطار المنطقي
- 7- تعريف تحليل الاطار المنطقي
- 8- بناء مصفوفة تخطيط المشروع
- 9- الخطوات التفصيلية للإطار المنطقي
- 10- اجراءات تصميم خطة المشروع
- 11- تصميم نظم متابعة خطة المشروع
- 12- ضمان استدامة المشروع في مرحلة تخطيط المشروع

الهدف العام للفصل:

4- التعرف على مرحلة اعداد وتخطيط المشروع

الاهداف التفصيلية للفصل:

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون قادرا على:

- 1- القدرة على بناء منهجية الاطار المنطقي
- 2- تفهم تعريف تحليل الاطار المنطقي.
- 3- تفهم الخطوات التفصيلية للإطار المنطقي
- 4- التعرف على بناء مصفوفة تخطيط المشروع
- 5- التعرف على اجراءات تصميم خطة المشروع
- 6- التعرف على تصميم نظم متابعة خطة المشروع
- 7- التعرف على ضمان استدامة المشروع في مرحلة تخطيط المشروع

المشاريع المكملة للإطار النظري:

مجموعة من الأنشطة الجماعية والفردية من خلال تطبيق استراتيجيات التعلم وحلقات النقاش والعصف الذهني.

مرحلة اعداد وتخطيط المشروع باستخدام منهجية الاطار المنطقي Log Frame Approach- LFA

مقدمة :

يعتبر كلا من التخطيط والمتابعة من العناصر الأساسية في العملية الإدارية للمشروع وتتبع أهميتهما في الوقت الحاضر أكثر من أي وقت مضى من حيث أن مديري المشاريع يعملون في اقتصاد ديناميكي متغير لذا كان لزاما على القائمين على هذه المشاريع استخدام أساليب إدارية حديثة تعطي لهم تصورا واضحا على سير الأعمال في المشروع.

سيتم توضيح مرحله التخطيط للمشروع والتي من خلالها سنوضح تصميم فكرة المشروع والتي ثبت أهميتها وجدواها من جميع النواحي ويتم تصميم وتفصيل أهدافه ونشاطاته وخدماته والفئات الذين يخدمهم وكيف سيخدمهم؟ كما يتم في هذه المرحلة رصد الموارد البشرية والمالية التي نحتاجها لتنفيذ المشروع وتحديد عدد الأفراد المراد تعيينهم و فرق العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات عليهم وتعتبر عملية تخطيط المشروع مرحلة حرجة في إدارة المشروع حيث يعتمد عليها كفاءة وفعالية مرحلة التنفيذ فهي المرحلة التي ينتقل فيها المشروع من مجرد فكرة إلى خطة توضح أهدافه ونشاطاته والفئات التي ستستفيد منه ومن المهم جدا أن تعمل المنظمة على ربط خطة المشروع بخطتها الاستراتيجية حيث أن المشروع جزء من الخطة الاستراتيجية أو على الأقل يحقق أحد الأهداف الموجودة في الخطة الاستراتيجية .

ويعتبر التخطيط الجيد في بداية أي عمل جديد هو العنصر الأساس لتحقيق النجاح حيث توفر القرارات التي تتخذ في المراحل الأولى من عمر المشروع الكثير من المشقة والوقت والمال الذي قد يتم تحمله في حالة اتخاذ قرار خاطئ. فأولى المراحل الخاصة به حيث الشعور بمشكلة أو حاجة ما ثم محاولة تحليلها وصياغة

فكرة المشروع وتحديد أهدافه والمخرجات المتوقعة من تنفيذه من خلال خطة نشاطات تفصيلية تبرمج عمل المشروع. من هنا سيخصص هذا الفصل لإعطاء إطار عام نظري من خلال التطرق لعموميات حول التخطيط وكذا المتابعة والرقابة على المشروع، وصولاً لأساليب التخطيط والمتابعة على المشروع.

أولاً مفهوم الاستراتيجية:

"الاستراتيجية هي مفهوم من المفاهيم التي ظهرت في ميدان الحروب و اتجهت بعد ذلك إلى مجال الإدارة في المؤسسات وأصبح هذا المفهوم واسع الاستخدام نظراً لما يقدمه من معاني و أدوات تفيد المؤسسة إلى حد بعيد في الإدارة". وهناك من يرى إنها "أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية التي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف فهي أداة للتلاحم والاستمرارية بين برامج الاتصال داخل وخارج المؤسسة".

ثانياً : مفهوم وأهمية تخطيط المشروع :

تتعدد الآراء حول مفهوم التخطيط كعملية إدارية ويمكن استعراض العديد من التعاريف التي تتناول هذا المفهوم فيما يلي:

1. التخطيط هو "نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية للمنظمة وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة مع تحديد الإطار الزمني اللازم لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل".

2. التخطيط هو: "العملية المطلوبة للتحقق من أن عناصر المشروع المختلفة قد تم تنسيقها بشكل جيد ومضمون".

3. يعرفه فايول بأنه: "التنبؤ بالمستقبل و الإستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة".

تخطيط المشروع هو: "عملية تقسيم المشروع إلى خطوات صغيرة وتحديد لكل خطوة مختلف توابعها" الخطوة السابقة، الخطوة المتزامنة، الخطوة التابعة." او هو: "العملية المستمرة التي تتناول جوانب المشروع، بحيث تركز على أهداف ومسارات هذه المشاريع وتضع الخطط والبرامج الإستراتيجية ومن ثم تبين طرق اختيار وتنفيذ المشاريع ضمن الأسس والتنظيمات الهيكلية وذلك بالإعتماد على المتابعة والمراقبة .

من هذه التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط على أنه الوظيفة الأولى و التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين يتضح من خلال التعاريف السابقة لوظيفة التخطيط ما يلي :

أ. أن التخطيط نشاط يتكون من عدة مراحل وخطوات.

ب. أن التخطيط نشاط مستقبلي يتم دراسته في الوقت الحاضر.

ج. التخطيط هو تحديد لأوجه الإستفادة من جميع الموارد المتاحة بالشكل الأمثل في المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية أو مواد خام .. وقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث التي شملت العديد من البرامج أهمية التخطيط في نجاح وربحية المشروعات واتضح أن المديرين الذين يهتمون بوظيفة التخطيط يقودون منظماتهم للنجاح.

ثالثا : المزايا الهامة للتخطيط :

يتضح أن التخطيط الجيد يقوم بدور هام في نجاح المشروع وتحقيقه لأهدافه المطلوبة، ويمكن ذكر بعض المزايا الهامة للتخطيط كما يلي :

أ. يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي تمكن جميع أفراد المنظمة من معرفة هذه الأهداف وبالتالي توحيد هذه الجهود الجماعية في المنظمة لتحقيق أهدافها.

ب. مواجهة التغيرات الطارئة حيث يساعد التخطيط الجيد على التعرف وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها وبالتالي الإستعداد لمواجهة هذه الأحداث والعمل على تلافيها قبل وقوعها.

ج. يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية في المنظمة حيث أنه يحدد الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل وبالتالي يمكن من عملية ربط الأنشطة وأجزاء العمل مع بعضها البعض ويمنع التداخل أو الإزدواجية في العمل ويحفظ الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل.

د. ساهم التخطيط في استغلال الموارد المالية والمادية والبشرية بالشكل الأمثل وبالتالي يخفض التكاليف إلى أقل حد ممكن.

هـ. يؤدي التخطيط الجيد إلى الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين، حيث يقلل من الأخطاء إلى حد كبير مما يؤدي إلى الإرتياح النفسي لدى العاملين وبالتالي يحفزهم للعمل ويرفع من إنتاجيتهم.

و. يساعد التخطيط الجيد المديرين على رؤية الصورة الكاملة للمنظمة وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها والتحديد الدقيق للواجبات والإختصاصات الوظيفية.

ز. يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ فالأهداف التي يتم تحديدها في الخطة هي عبارة عن معايير رقابية يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الإنحرافات حين حدوثها.

وبالرغم من الفوائد والأهمية الكبيرة لعملية التخطيط إلا أن هناك بعض العوائق التي تحد من استخدامه ومنها ما يلي :

أ. الصعوبة في الحصول على المعلومات الدقيقة والحقائق المتعلقة بالمستقبل فالتخطيط في الغالب يتعلق بالمستقبل بما ينطوي عليه من غموض وعدم التأكد وبالتالي فإن فائدة الخطة تعتمد على مدى صحة ودقة الواجبات المتعلقة بالمستقبل

ب. في بعض الأحيان تكون المعلومات أو البيانات التي قامت عليها الخطة غير دقيقة أو خاطئة وهذا يؤدي إلى عدم صحة التنبؤ بالمستقبل وبالتالي يقلل من فرص نجاح التخطيط.

ج. أحيانا عند التنبؤ بالمستقبل لوضع المنظمة ومناسيها قد يكون الوضع الإقتصادي منتعشا فيؤخذ في الحسبان عند وضع الخطة الظروف الإقتصادية الحالية فتتأثر الخطة في حال حدوث ظروف غير طبيعية تؤدي إلى التدهور الإقتصادي وبالتالي تتأثر الخطة لأنها وضعت في حال إقتصاد منتعش.

د. على الرغم من أهمية التخطيط إلا أنه لا يوجد اهتمامه على جميع المستويات الإدارية فنجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ولا تكون عندهم رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه منظماتهم فيهتمون بالحاضر أكثر من اهتمامهم بالمستقبل.

هـ. يرى البعض أن التخطيط يقيد من حرية الأفراد في أداء العمل فيشعر العاملون أنهم يجب أن يعملوا وفقا للخطة الموضوعة مما يقيد حريتهم ولا يشجعهم على الإبتكار.

و. الإعتقاد الكبير على الخبرة فبعض المدراء يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة.

ولزيادة فعالية التخطيط وللتكيف مع الصعوبات التي تواجه هذه العملية يجب على الإدارة عند التخطيط أن تأخذ في الحسبان الإعتبارات التالية :

أ. وضوح الهدف أي لا بد أن يكون للخطة هدف واضح تسير عليه المنظمة.

ب- المرونة حيث أن الظروف المحيطة بالمنظمة تتصف بعدم الثبات فهي تتغير وتتطور بشكل مستمر مما يؤثر على الخطة لذلك يجب أن تكون الخطة مرنة قادرة على الإستجابة لهذه الظروف المتغيرة.

ج. المشاركة في التخطيط حيث أن مشاركة العاملين في المنظمة تزيد من حماسهم واقتناعهم بالاهداف المطلوب تحقيقها وبالتالي يعملون لإنجاح هذه الخطة لأنها قامت في الأساس على المشاركة بين جهود العاملين في المنظمة.

د. الواقعية في التخطيط بحيث تتلاءم الخطط مع الإمكانيات المادية والبشرية .

هـ. يجب أن تتميز الخطة بالوضوح والسهولة لكي يسهل فهمها وبالتالي تطبيقها من قبل العاملين حيث أن سهولة التطبيق يعتبر صفة إيجابية في الخطة.

و. لتخطيط المشاريع عدة أهداف تحدد مسبقا وتدور هذه الأهداف حول هذه الأسئلة " ماذ يجب أن نحقق؟ كيف؟ ومتى؟ وعن طريق من؟".

رابعاً: أشكال ومستويات التخطيط :

يأخذ التخطيط أشكالاً مختلفة هي:

1. التخطيط حسب الوظيفة : ويتضمن أربعة أنواع من التخطيط :

أ. **تخطيط الإنتاج:** يعمل هذا النوع على كيفية تدفق المواد الخام في العملية الإنتاجية وذلك بمراقبة وضبط الإنتاج ويعرف تخطيط الإنتاج بأنه القيام بعملية التنبؤ بحجم الطلب ووضع خطوات تتابع العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية.

ب. **التخطيط المالي:** يعتبر هذا النوع مهما بسبب المشاكل المالية المعقدة وخاصة في المؤسسات الصناعية والتجارية الكبيرة، ويتميز هذا التخطيط بأنه يهدف إلى التأكد من السلامة المالية للمشروع ويأخذ التخطيط المالي بعين الإعتبار المصادر المختلفة للأموال التي يحتاجها المشروع في المستقبل كإضافة رأس مال جديد من الأرباح المحققة أو من القروض أو من بيع سندات أو أسهم جديدة.

ج. **تخطيط الأيدي العاملة:** يعنى هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة اللازمة للقيام بالعمل في فترة زمنية معينة لضمان سير أعمال المشروع حيث يتضمن هذا التخطيط تدريب الأفراد واعدادهم حتى يقوموا بالعمل على أحسن وجه فالمشاريع

أصبحت تتطلب العديد من المهارات والكفاءات التي لا تتواجد عند العمال إلا بالتكوين والتدريب وفي المشروعات الحديثة أخذت تتفرد بإدارة خاصة بها وهي إدارة الموارد البشرية تعمل على التخطيط لما يحتاجه المشروع من قوى بشرية من أجل الحصول على أفضل العناصر العاملة.

د. **التخطيط السلعي**: يقوم هذا التخطيط على أساس الفهم الكامل للسلع المنتجة والسلع البديلة، حيث أن هذا العنصر يتميز بالتنافس الشديد في مجال الإنتاج والتسويق وظهرت جودة السلعة المنتجة محور نشاط المشروع واتجه اهتمام المسؤولين إلى أذواق المستهلك وطباعه ورغباته حتى يتمكنوا من تحسين السلع المنتجة الحالية أو تقديم سلع جديدة تتفق مع أذواق المستهلك ورغباته وبالسعر المناسب والوقت الملائم مع تحقيق الربح المتوقع للمشروع.

2. **التخطيط حسب الفترة الزمنية**: يمكن أن يكون التخطيط حسب فترات زمنية مختلفة تخدم أهدافه التي يسعى لتحقيقها وإذا نظرنا للتخطيط في المؤسسة فإننا نجده ينقسم إلى ثلاثة أقسام وهي :

أ. **تخطيط طويل الأجل**: تعمل المشاريع الإقتصادية الكبيرة على التخطيط للأجل الطويل بسبب ما تحتاج إليه من مبالغ تمويلية طائلة ونتاجها الكبير ومبيعاتها الضخمة التي تتطلب أعداد كبيرة من الموظفين والعمال حيث استخدمه هنري فايول في إحدى الشركات التي كان يترأسها وقام بوضع خطة عمل لسير المؤسسة وقسم تلك الخطة إلى سلسلة من خطط سنوية لمدة عشر سنوات وللتخطيط طويل الأجل فوائد عديدة تعود على المشروعات وأهم هذه الفوائد هي:

- نظرة المسؤولين إلى أعمال المشروع بتحليل وتعمق.
- اعتماد المسؤولين على قدراتهم وتنميتها.
- وجود شبكة واسعة من الخطط التي تربط أعمال المشروع ببعضها البعض.

- نظرة المسؤولين في المستويات الإدارية العليا إلى المشروع كوحدة مستمرة تقوم على خدمة المجتمع في الحاضر والمستقبل.

- التغاضي عن الربح في الأجل القصير من أجل ربح كبير في الأجل الطويل.

- زيادة الإهتمام بالبحوث العلمية بشأن التوسع، إنتاج سلع جديدة... الخ

ب. **تخطيط متوسط الأجل:** فيما يغطي التخطيط طويل الأجل فترة تزيد عن خمس سنوات فإن التخطيط متوسط الأجل يغطي فترة زمنية تمتد من سنتين إلى خمس سنوات، فهناك الكثير من الدول والمؤسسات التي تأخذ بهذا التخطيط تبعا لإحتياجاتها القومية أو قدراتها أو إمكانياتها في تنبؤ ظروف المستقبل أو دورة حياة المنتج ويتمثل هذا النوع من التخطيط في الخطط الثلاثية والخماسية التي تتبناها كثير من الدول النامية وتقوم العديد من المشروعات الإقتصادية الكبرى صناعية أو غير صناعية بوضع خطط متوسطة المدى لتتناسب مع التغيرات المستقبلية المتوقعة في أسواقها.

ج. **تخطيط قصير الأجل:** لا يمكن للتخطيط طويل الأجل أن يظهر إلى حيز الوجود إن لم يكن معتمدا على التخطيط للأجل القصير، ولهذا فإن الخطط قصيرة الأجل تساهم في بناء الخطة طويلة الأجل بحيث تقسم الأهداف العامة للمشروع إلى أهداف صغيرة تقوم أقسام المشروع المختلفة بتحقيقها خلال فترة زمنية وجيزة لا تتعدى سنة واحدة.

3. **التخطيط حسب مجال الإستعمال:** يمكن تقسيم هذا التخطيط إلى نوعين رئيسيين تبعا للمجال الذي تعمل فيه الخطة ومن الجدير بالذكر أن هذا التصنيف يدل على المستوى الإداري الذي يقوم بأنواع التخطيط المختلفة.

أ. **الخطط عديدة الإستعمال:** وتنقسم إلى السياسات، الإجراءات، الطرق، القوانين والقواعد، فالإدارة العليا تضع الأهداف والسياسات وتقوم الإدارة الدنيا بوضع الإجراءات والطرق للتنفيذ.

- **السياسات:** تعرف السياسات بأنها "دليل عام للتفكير الذي يقود إلى عمل فعال" والغرض منها هو أن تكون بمثابة أداة للتوجيه والتي تحدد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتوضع عادة من قبل مجلس إدارة المشروع، نضع "الجودة" كسياسة للمشروع فعندها يترتب على كل قسم أن يضع خطط ضمن إطار هذه السياسة، وتتصف السياسات بخصائص عديدة منها :

- **المرونة:** أي لا تكون جامدة بل قابلة للتغيير في أي قلب جديد.
- **الإستقرار:** من الضروري أن تتصف السياسة بالإستقرار والثبات وأن حدث تغيير يجب أن يكون تدريجيا وبطيئا.
- **الوضوح:** يجب أن تكون السياسة واضحة لتبعث في نفوس العاملين في المشروع الثقة والإرتياح.

- **الإجراءات:** تختص الإجراءات بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى ويكون تأثيرها أقل من تأثير السياسات على المشروع فالإجراء هو خطة أكثر تحديدا من السياسة فالإجراءات تعمل على إزالة الفوضى في نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها وتنسيقها وتحديدنا نحو هدف موحد وتعرف الإجراءات بأنها دليل للعمل أو التنفيذ فهي تقوم على توضيح المسار الذي يجب اتباعه ضمن السياسة الموضوعة فالقسم الذي يقوم بنشاطات معينة ضمن سياسات مرسومة للتوصل إلى أهدافه تقوم الإجراءات بترتيب هذه النشاطات بصور متعاقبة حتى يتمكن القسم من تحقيق أهدافه.

- **الطرق:** تتميز الطرق عن الإجراءات بأنها أكثر تحديدا في مجالات تطبيقها حيث يكون مفعولها مباشرا على الوحدة العاملة ولهذا فهي تعتبر نوعا من الخطط التفصيلية لإنجاز العمليات الفردية لتحقيق مهمة أو وظيفة معينة فبينما تقوم الإجراءات على وضع الخطوات التي يجب اتباعها تقوم الطريقة بالإهتمام بخطوة

واحدة.

- **القوانين والقواعد:** تختلف القاعدة عن كل الخطط سابقة الذكر فالقاعدة تختلف عن السياسة بأنها ليست دليل للتفكير وأنها لا تفسح المجال لحرية الإختيار ولكنها تشابه الإجراء بأنها دليل للتنفيذ أو العمل دون تحديد زمني أو التعاقب في الخطوات.

ب. **الخطط قليلة الإستعمال:** تختلف هذه الخطط عن النوع السابق بأنها محدودة الإستعمال أي أنها توضع بهدف مواجهة حالة معينة عند حدوثها وعند انتهاء مفعول الحادث ينتهي معه مفعول الخطة ولا تستخدم الخطة مرة أخرى وتقسم هذه الخطة إلى قسمين :

- **البرامج :** هي مجموعة من الخطط المتداخلة وضعت خصيصا لتحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع ويمكن أن تتضمن البرامج أنواعا مختلفة من الإجراءات والسياسات والطرق فبرنامج توسيع جامعة يتطلب بناء جديد فتوضع السياسات والإجراءات والطرق والقوانين المختلفة اللازمة لهذا البرنامج ومن ثم البناء يطرح البرنامج جانبا. وكلمة برنامج كثيرا ما تؤدي إلى التفكير في تغيير طويل الأجل مثل برنامج التنمية.

- **المشاريع:** يمكن أن يكون المشروع جزءا من البرنامج إلا أنه يمكن تخطيطه وتنفيذه كوحدة مستقلة فبرنامج المحافظة على البيئة مثلا يتكون من مشاريع عدة يمكن أن يكون كل منها متكاملة ومستقلة ويمكن القيام بتخطيط وتنفيذ هذه المشاريع.

4-التخطيط حسب الحاجة:

أ. **الإدارة بالأهداف:** وهي إحدى الأساليب التي تستخدمها المؤسسة في عملية وضع الأهداف العامة والفرعية للإدارات والأقسام ومن أهم مزاياها أنه يقود لتحقيق أهداف محددة وقابلة .

ب. **الخطط الطارئة:** وهي الخطط التي تحدد مدى استجابة المؤسسة للحالات الطارئة أو الظروف غير المتوقعة جراء التغيرات التكنولوجية والإقتصادية ويجب على المسيرين وضع مثل هذه الخطط وتحضيرها لأي طارئٍ للتقليل من تأثير هذا الطارئ، ومن أجل ذلك يجب أن يتنبأ المسير بأسوأ السيناريوهات كإنخفاض المبيعات أو انخفاض الأسعار فماذا يترتب على المؤسسة أن تعمل؟ فالمؤسسة قد تضع خططا للطوارئ كتخفيض العمالة أو ميزانية خاصة للطوارئ.

ج. **تخطيط إدارة الأزمات:** وهي نوع خاص من الخطط الطارئة، فقد تقع أحيانا حوادث بشكل مفاجئ والتي تتطلب معالجة فورية ومن أجل أن يستجيب المدير بشكل ملائم فإنه يحتاج لخطط منسقة ومدروسة بعناية كبيرة.

5. التخطيط حسب المستويات الإدارية داخل المنظمة :

أ. **التخطيط الإستراتيجي:** يتم في هذا النوع من التخطيط رسم الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة، وعلى ذلك تشكل الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به المنظمة في صنع القرارات الرئيسية ويتم التخطيط الإستراتيجي بمستوى الإدارة العليا حيث أن الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ب. **التخطيط التكتيكي :** يقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطى حيث يركز المديرون على مهام وبرامج الإنتاج والإحتياجات المالية والبشرية على الأقسام الوظيفية مثل خطة الإنتاج، خطة التسويق، خطة الإدارة المالية لذا نرى أنها أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الإستراتيجيات وهي أكثر تحديدا من الإستراتيجيات وتغطي فترة زمنية متوسطة.

ج. **التخطيط التشغيلي :** يركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل والتي عادة ما تكون في المدى القصير أقل من سنة .

ما هي خطوات التخطيط لعمليات المتابعة والتقييم؟

يجب أن تكون المتابعة والتقييم جزءا من عملية التخطيط فمن الصعب جدا العودة إلى الوراء لوضع نظم للمتابعة والتقييم بعد أن تكون الأمور قد اتخذت مسارها. بعد معرفة موقع عمليتي المتابعة والتقييم في العملية التخطيطية نشير إلى انه يتم البدء في وضع الإطار العام لعملية المتابعة والتقييم قبل فترة طويلة من بدء تنفيذ أي خطة أو مشروع جديد.

خامسا: نظام المتابعة والتقييم " الأسس والمبادئ "

ينطلق تأسيس نظام شامل للمتابعة والتقييم من ضرورة فهم الروابط بين كل من:-
أ. وظائف المتابعة والتقييم ووظائف الإدارة والمشروع ككل وضمان استخدام عمليات التعلم والإبلاغ وصنع القرار القائمة فيما بين أصحاب المصلحة كأساس لأعمال المتابعة والتقييم وكذلك توفير الظروف والقدرات اللازمة لتنفيذ المتابعة والتقييم.

ب. يجب فهم عمليتي المتابعة والتقييم على أنهما :-

- نظام متكامل للتفكير له كافة العناصر المرتبطة بتكوين النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات.

- يجب التخطيط لهما باستخدام كافة مقومات العملية التخطيطية من وضوح الرؤية وشمولها واتساقها وموضوعيتها ومرونتها.

- يجب إدارتهما بشكل علمي ومهني مع الالتزام بتوفير الموارد والمخصصات اللازمة لانجازهما من راس مال وقدرات فنية والتي قد يؤدي عدم كفايتها للأضرار بأهداف العملية ذاتها.

سادسا: المهام الأساسية للمتابعة والتقييم خلال دورة الخطة/المشروع

يسهم التفكير في عمليات المتابعة والتقييم كنظام في فهم مجموعة المهام المرتبطة بهما والتي سيكون على الأشخاص المختلفين القيام بها أثناء مراحل الخطة حيث

تبدو المهام شديدة التعقيد ولكن مزيد من النظر إليها يوضح مدى منطقيتها في ضوء متطلبات ومعطيات كل مرحلة ، لذا يجب التأكيد على أن مهام المتابعة والتقييم غير قاصرة على موظفي المتابعة والتقييم أو الوحدة الإدارية للمتابعة بل يجب أن يتم تقاسم وتشارك هذه المسؤولية وهذا بدوره يجعل التعلم التشاركي أمرا ممكنا سوف يحتاج كل مشروع/خطة/برنامج إلى تعديل هذه القائمة لتتواءم مع ظروف تشغيله وتتمثل المعايير الموحدة المستخدمة في تقييم نوعية نظام المتابعة والتقييم في التالي:-

- **النفعة** : اتسام النظام بقدرته على خدمة الاحتياجات العملية للمستخدمين.
- **القابلية للتطبيق** : اتسام النظام بمكوناته وعناصره وتوقيتاته وإجراءاته ومقترحاته بالواقعية، والحكمة، وفعالية التكلفة.
- **الملاءمة** : اتسام النظام بان أنشطته سوف تجري بطريقة قانونية، وأخلاقية مع إيلاء العناية الواجبة لرفاه من سيتأثرون بنتائجه.
- **الدقة** : مدى دقة المعلومات والبيانات والتحليلات التي ينتجها النظام.

سابعا : خطوات ومراحل تخطيط المشروع:

تعتبر الخطوات المتبعة في عملية تخطيط المشروع بمثابة التسلسل المنطقي للعمليات والفعاليات العملية وتحديد العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على هذا التسلسل حيث سيتم تكرارها لعدة مرات وكذلك تحديد العلاقات المتبادلة ما بين مكونات الخطة قبل الوصول إلى الشكل الأفضل لخطة المشروع ويعتبر ديسلر أن عملية التخطيط هي تتابع منطقي لخطوات على النحو التالي:

- أ. تحديد مجال النشاط.
- ب. وضع التنبؤات والأولويات والافتراضات الرئيسية للتخطيط.
- ج. وضع خطط بديلة.
- د. إقرار الخطة.
- هـ. تنفيذ الخطة.

أما **Lewis** عرف الخطة على أنها طرق تم تشكيلها سلفا لتحقيق هدف معين والخطة تجيب عن الأسئلة التالية:

5- ماذا يجب أن نفعله ؟ - لماذا يجب أن نفعله ؟

6- أين يجب أن نفعله ؟ - ومتى يجب أن نفعله

7- وكيف نفعله ؟ - ومن الذي يجب أن يفعله ؟

ويتضمن التخطيط أربعة خطوات أساسية سيتم التعرض لها تفصيلا وهي.

1. بناء منهجية الإطار المنطقي LFA – Log Frame Approach

بما أن جميع المؤسسات المانحة تقريبا تتعامل مع الإطار المنطقي ولما لهذا الأسلوب من نتائج ايجابية على حسن وسلامة تخطيط المشاريع إذا تم إتباع مبادئه فقد كان من الأفضل أن يتم إدماج هذا الإطار ضمن دورة حياة المشروع حيث يحتوي الإطار المنطقي على عدد من الخطوات الواجب تنفيذها والتي عند الانتهاء منها تعطينا تصورا متكاملًا عن المشكلة أو الحاجة لهذا المشروع والغاية من ورائه وأهدافه ونشاطاته إضافة إلى النقاط الأساسية المرتبطة بالمؤشرات الدالة على تحقق الأهداف.

ا. تعريف تحليل الإطار المنطقي (الإطار اللغوي) : Log Frame

هو "مجموعة من المفاهيم المتداخلة بشكل محكم تستخدم بطريقة ديناميكية من أجل الوصول إلى صياغة مشروع ما بما يضمن التصميم الجيد والوصف الموضوعي للمشروع وقابليته للقياس".

أوهو "أداة إدارية تحليلية تساعد المخططين والمدراء في معالجة مشاكل التخطيط غير الواضح بتحليل الوضع القائم خلال التحضير للمشروع ، توضح الوسائل التي ستحقق الأهداف، تحدد المخاطر المحتملة ، توضح كيف يمكن رصد وتقييم

المخرجات الخاصة بتقييم ومتابعة نجاح فشل المشاريع، تعرض ملخص للمشروع في شكل مبسط، تحدد الية رصد ومراجعة المشروع اثناء التنفيذ).

تطبيق منهجية الاطار المنطقي في اربعة خطوات رئيسية!!

1. التحليل " تحليل المساهمين، ذوي العلاقة، تحليل المشكلة ، تحليل الاهداف".
2. تحديد استراتيجيات التدخل.
3. بناء مصفوفة تخطيط المشروع(هرمية الاهداف،الغاية،هدف المشروع، المخرجات، النشاطات ،الافتراضات، مؤشرات الاهداف مصادر التحقق).
- 4.التنفيذ والمتابعة والتقييم

2. الخطوات التفصيلية للإطار المنطقي :

▪ **تحليل المشكلة "تحديد الاحتياجات":** المشروعات الناجحة هي التي تبدأ بتحديد سليم لاحتياجات المجتمع والمؤسسة والأفراد والأولويات الخاصة بكل منهم. وقبل البدء بتحديد الاحتياجات لا بد لنا أولاً من وضع قائمة بالمعلومات التي نحتاج لإدراكها حول الحاجة والمشروع الممكن والموارد المتاحة والممكن استغلالها للمشروع لسد الحاجة الموجودة. للبدء بمشروع ناجح يمكن البدء بالتفكير بالحاجة أو المشكلة من خلال النظر إلى الأمور التالية :

- التعرف على الاحتياجات الخاصة بالمجتمع / المنظمة.
- العوامل الاجتماعية المحيطة.
- الموارد الممكن استغلالها.
- المناخ التنظيمي للمنظمة (السياسات، الأنظمة، الإجراءات) .
- تحديد أي من هذه الاحتياجات يمكن التعامل معه.
- ترتيب الاحتياجات بأولويات وفقاً لمدى تحقيق هذه الفكرة لرسالة المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها مدى الاستفادة التي ستجنيها المؤسسة والفئات المستهدفة من

تطبيق هذه الفكرة ! مدى تقبل الفئات المستهدفة لهذه الفكرة مدى خبرة المؤسسة في تنفيذ مثل هذه الفكرة!"

اهمية التحليل : يعتبر تحليل البيئة شرطا اساسيا لتخطيط أي مشروع يعالج قضية معينة فلا يعتبر التخطيط لاي مشروع جيدا ما لم يتم اعداد دراسة دقيقة لبيئة ذلك المشروع البحث عن حقيقة الحاجات وذلك من اجل" فهم سياق المشروع، فهم الأسباب والنتائج للمشكلة المطروحة معرفة ما يقوم به الآخرون لتجنب الازدواجية، التأكد من أخذ كافة المعلومات بعين الاعتبار، معرفة التغيير الممكن، التعلم من النجاحات والإخفاقات السابقة، البحث عن معلومات قد يؤدي إلى تحديد مساهمين جدد أو مخاطر جديدة.

8- خطوات تحليل وتحديد الحاجة / المشكلة :

هذا التحليل يساعد في التعامل مع المشكلة بشكل منطقي معتمد على المشاركة مع جميع الأفراد المعنيين بتلك الحاجة أو المتأثرين بتلك المشكلة وهنا يفضل أن يتم إجراء تحليل دقيق منطلق من تجزئة النقاط السابقة إلى جزئيات اصغر كالتالي:



بعد أن حددنا حاجات المجتمع نحاول اختيار أحد هذه الحاجات وذلك للبدء بالتفكير فيها على أنها تمثل عائق يحتاج إلى تطوير وبالتالي نتصوره على أنه مشكلة معينة بحاجة لحلول وهذه الحلول نعبر عنها بالمشروع الذي نود البدء فيه.

صياغة المشكلة الرئيسية بشكلها النهائي:

يتم صياغة المشكلة التي تقرر استهدافها في مرحلة التحديد بشكل واضح و بطريقة سليمة ويتم شرحها بالتفصيل (ليس مجرد نقاط) بحيث تتضمن وصفا لها ولمسبباتها ونتائج عدم معالجتها ويتم دعم الشرح بأرقام و بيانات وإحصائيات كما يمكن دعمها أيضا بقصص واقعية مما نتج عنه في تقييم الاحتياجات. كما هو موضح في الجدول التالي:

نتائج المشكلة	اسباب المشكلة	وصف المشكلة
ما النتائج المترتبة على بقاء المشكلة بدون معالجة؟	لماذا توجد المشكلة؟	التحديد الدقيق للوضع الذي يحتاج الى تغيير.
من يتأثر بهذه النتائج وكيف يتأثرون؟	ما هي العوامل المسببة للمشكلة؟	تحديد الفئة/ الفئات المتضررة وكيفية تأثرها بالمشكلة.
كيف تؤثر هذه النتائج على الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية...الخ؟	ما علاقة العوامل المسببة ببعضها البعض؟	وصف كمي للمشكلة وانتشارها .
-----	لماذا يجب حل المشكلة؟	توضيح من هم المعنيون في المشكلة وماذا يقدمون لمعالجتها.

يتم هنا تبير الفكرة وشرحها وذلك من خلال إعداد المؤسسة " لورقة مرجعية " او "ورقة مفهوم" عن الفكرة تسمى Concept paper ولصياغة المشكلة لا بد من مراعاة عدة قواعد أهمها:

- صياغة المشكلة على أنها موقف يعبر عن حاجة تحتاج للتغيير.
- تحديد المشكلة من خلال المتأثرين بها وكيف تؤثر في المجتمع/ المنظمة.
- محاولة تحديد المشكلة كمياً "على من تؤثر وكم عددهم وكيف تؤثر فيهم رقمياً" .
- محاولة إيجاد المؤسسات ذات الارتباط بهذه المشكلة وحلولها.

ثم ننطلق إلى صياغة آثار المشكلة:

- ما هي الآثار المترتبة على وجود هذه المشكلة؟
 - من هم الأفراد الذين تؤثر عليهم المشكلة.
 - هل هنالك تبعات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وغيرها لهذه المشكلة.
- إن صياغة المشكلة بطريقة محكمة وجيدة تمكن أصحاب فكرة المشروع من التعامل مع جميع الجوانب ذات العلاقة وبالتالي تسهل لاحقاً عملية صياغة أهداف المشروع

وغاياته وآليات تنفيذه. وعند الانتهاء من صياغة المشكلة تبدأ عملية التفكير بالمشروع بشكل منظم.

- تحديد وصياغة الأهداف العامة والتشغيلية للمشروع:

في مرحلة تحديد المشروع أعطتنا شجرة الأهداف تصوراً مبدئياً عن ماهية الأهداف العامة والأهداف الخاصة وقد تكون أيضاً دللتنا على الأنشطة إذا ما استمر التحليل. وفي هذه المرحلة (التخطيط) وبعد الاختيار النهائي للمشروع الأنسب يجب علينا صياغة الأهداف العامة والأهداف الخاصة أو التشغيلية صياغة نهائية واضحة . فالأهداف هي "سلسلة من الإنجازات التي نتوقع تحقيقها والتي تصمم لحل مشكلة ما حيث أن الهدف هو نقطة نهاية ويعبر عن ماذا نريد أن نصل إليه في نهاية المشروع". وكلما اتضحت الأهداف كلما سهلت عملية تنفيذ الخطة وبناء النشاطات الخاصة بها وكتابة الأهداف بدقة تمكنا من متابعة وتقييم العمل بشكل مرحلي. وعند كتابة أهداف المشروع يجب أن نركز على أن الأهداف نهائية أي أنها غايات لا وسائل أو مراحل.

وتعتبر صياغة الأهداف بشكل واضح وتحديد الأهداف الخاصة مهمة لأنها:

- تساعدك على توضيح غايتك واستراتيجيتك للمساهمة في حل المشكلة .
 - توفر إطار عمل واضح لتصميم عملية المشروع.
 - توفر "تجسيدا واقعياً"، بحيث يكون المانح قادراً على رؤية مدى إمكانية النجاح .
 - تربط المشروع برسالة المؤسسة وأهدافها.
 - يوفر غرض المشروع هدفاً قصير المدى أي يشكل هدفاً مباشراً .
 - وسيلة هامة لتقييم الأداء والمتابعة.
- الأهداف العامة للمشاريع : هي الأهداف الواسعة التي لا ترتبط فقط برؤية المنظمة ولكن ترتبط بالاستراتيجيات الوطنية أو الدولية مثل اهداف الألفية ولأنها أهداف

واسعة النطاق فتحقيقها يأخذ سنين طويلة ولا يمكن لمنظمة واحدة تحقيقها بل يتشارك عدد كبير من المنظمات الحكومية أو غير الحكومية في تحقيقها. و كل منظمة تشارك في تحقيق هذه الأهداف بنسبة ضئيلة ولا تستطيع التحكم في تحقيقها.

الأهداف الخاصة للمشاريع: هي الأهداف التي ترتبط برؤية ورسالة وأهداف المنظمة بشكل مباشر. قد تكون هناك منظمات أخرى أو مشاريع لمنظمات أخرى لها نفس الأهداف الخاصة إلا إن المنظمة الواحدة يجب أن يكون لها التأثير الرئيسي في تحقيقها وبنسبة كبيرة . وعليه فإن الأهداف الخاصة لا بد أن تكون مؤدية إلى استراتيجية المشروع ومن الضروري تصميم الأهداف وفق مبدأ "SMART" وهو عبارة عن اختصار للكلمات التالية:

- **محددة: Specific** من خلال معرفة ماذا وكيف ومتى وأين ومن؟
- **مقاسة: measurable** أي أن النتائج يمكن قياسها بدقة وتحديد مقدار التطور الممكن.
- **ذات علاقة بالهدف: Relevant** أن تحدد مكان عمل الهدف المكان والأفراد وفئاتهم والمستفيدين.
- **واقعية: Achievable** يمكن تحقيقها بمعنى أنها ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة.
- **مجدولة زمنياً: Time Related** مجدولة ضمن إطار زمني وبشكل عام فالأهداف هي وصف دقيق لما نتوقع من المشروع تغييره في مشكلة ما أو حاجة ما وشكل هذا التغيير كماً ونوعاً. وعند صياغة أهداف المشروع تبدأ أولى خطواته الفعلية والتي لا تكتمل إلا بوجود قائمة نشاطات فعلية سيتم تنفيذها ضمن جدول زمني خاص. وللتمييز بين مستويات الأهداف نتبع التالي :
- **الغاية: Goal** هي ما نطمح إلى تحقيقه مستقبلاً.

- **الهدف: Objective** هو التأثير الذي سيحدثه المشروع أو ما نسعى إلى تحقيقه.
- **الأهداف الخاصة / المخرجات: Outputs** ما سيتم تحقيقه خلال المشروع ليوصلنا إلى الهدف أو هي مخرجات المشروع الملموسة مرحلياً. لابد أن تحدد الغايات أولاً ثم تبنى الأهداف وتحدد المخرجات المتوقعة ثم نقرر الموارد اللازمة لذلك.

- **تحديد مخرجات المشروع** : المخرجات هي ما يتوقع أن ينعكس خلال المشروع على الفئة المستهدفة أو النظام وتعتمد في تحديدها على الخطوتين الأولى والثانية مع التأكيد على ان تراعي عملية بناء المخرجات العوامل التالية تحديد الحاجة والمتأثرين بها وعددهم وتوقعاتهم يساعد على تحديد الآثار التي يرغبون في أن تنعكس عليهم . فتحديد الأهداف بدقة وضمن خصائص القابلية للقياس والتحقيق والواقعية والجدولة الزمنية مقارنة بالموارد المتاحة يساعد في بيان الحدود الممكن الاقتراب منها وبالتالي تحديد الأثر المرحلي المخرجات الممكن للمشروع أن يحققه لتحقيق الهدف النهائي.

- **تحديد نشاطات المشروع:** هنا لا بد من صياغة وتصميم نشاطات تفصيلية تعبر كل مجموعة منها عن الأعمال الواجب القيام بها لتحقيق مخرج معين للوصول إلى الأهداف. ويجب أن تفصل هذه النشاطات زمنياً وأن تحدد مسؤولية الأفراد الذين سيقومون بها. حيث تقوم المنظمة هنا بعرض مفصل للنشاطات التي تنوي تقديمها من خلال هذا المشروع "عقد دورة تدريبية، محاضرة ، زيارة ميدانية، مؤتمر،..الخ" ويتم تصميم الأنشطة عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما هو النشاط الذي يحقق الهدف ويحدث التغيير المرجو؟
- ما نوع النشاط؟ إن كانت هناك أنواع مختلفة ما سبب اختيارها وما علاقتها ببعض؟

- ما مدى ملائمة النشاط للمستفيدين؟
- ما هي خطوات أو مراحل تنفيذ النشاط؟
- من سيقوم بالنشاط؟
- ما هو الإطار الزمني للنشاط؟
- أين سيتم النشاط؟
- ما هي الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ مراحل النشاط المختلفة؟
- لا بد أن تتأكد المنظمة عند تفصيلها للنشاطات أنها تحقق هدف أو أكثر من أهداف المشروع أي أن تتأكد من أن تنفيذ هذه الأنشطة سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف فالأنشطة مرتبطة بأهداف المشروع.

- بناء الإطار المنطقي:

لتصميم النشاطات لتكون أكثر ارتباطاً بالأهداف نستطيع استخدام ما يسمى بالإطار المنطقي وهو مصفوفة تساعدنا في بناء النشاطات بشكل موظف لخدمة أغراض المشروع. ولتحليل مصفوفة الإطار المنطقي نستوضح التالي :

الإطار المنطقي				
المخاطر المهمة	طرق الإثبات	مؤشرات موضوعية	ملخص سردي	
				الغاية
				الهدف
				المخرجات
				المدخلات

الملخص السردى: نضع فيه الغاية والأهداف والمخرجات والموارد التي تم تحديدها مسبقاً ويجوز هنا أن نضع الغاية الكلية ثم نضع إطار لكل هدف ويليه المخرجات الخاصة به وموارده اللازمة.

المؤشرات الموضوعية : المؤشرات هي المعايير/ المقاييس اللازمة للتأكد من تحقيق الهدف ويتم تصميمها لكل مستوى الغاية والهدف والمخرجات والمدخلات. والمؤشرات قد تكون " كمية : عدد ، نسبة ، معدل " " نوعية : اتجاهات ، تصرفات أعمال " مرتبطة بوقت : الزمان والمكان". وبعض الكلمات المرتبطة بالمؤشرات :

- الفاعلية : وهي مقارنة ما كان مخطط ومحدد بما تحقق فعلياً.
- الكفاية : مقارنة النتائج بالموارد المادية والمالية والبشرية.
- الأثر : الآثار السلبية أو الإيجابية التي تتحقق بعد انتهاء المشروع.

طرق الإثبات : هي البيانات المطلوبة للتأكد من تحقق المؤشرات على مستويات الغاية ، الهدف ، المخرجات، الموارد" ولمراعاة صياغة طرق إثبات موضوعية يجب ان نفكر بالأمور التالية (كيف يمكن أن تقاس المؤشرات، كيف تجمع المعلومات، ما هي نوعية المعلومات المطلوبة ، من سيستعملها، من سيجمعها ومن سيحللها).
المخاطر المهمة: هي عوامل مهمة للاستدامة ولتحقيق الغايات والأهداف والمخرجات والموارد حيث أن هنالك عوامل خارجية كثيرة تساعد في ذلك وأهمها "السياسات الحكومية، ظروف البيئة المحيطة".

9- تصميم خطة العمل:

علينا أولاً أن نميز بين التخطيط والخطة فالتخطيط هو عملية تجميع وتحليل واختيار بيانات معينة ترتبط بالمنظمة حالياً ومستقبلاً، أما الخطة فهي طريقة عمل مصممة لترتبط بين الموارد والمخرجات. وبشكل آخر فالتخطيط يعبر عن المراحل الفكرية والذهنية الخاصة بنشاط التخطيط وتبدأ بالهدف وكيفية تحقيقه. والخطة هي

تصور مفصل للخطوات الواجب تنفيذها للوصول للهدف وما هي النشاطات والمهام اللازمة لذلك وأوقات تنفيذها والأفراد المسؤولين عنها. وبشكل عام فالخطة تعبر عن تصور تفصيلي للخطوات اللازم السير فيها لكي تصل المنظمة إلى الهدف وتصف النشاطات والمهام الفرعية المتطلبة للتنفيذ والأوقات المحددة لذلك ومسؤولية الأفراد عن عناصر الخطة.

-10- تحديد الفئة المستهدفة:

حيث تقوم المنظمة بعرض الفئات التي ستستفيد من تنفيذ نشاطات وخدمات المشروع ولا بد أن تذكر كيف ستستفيد الفئات المستهدفة ولماذا اختارتها ومن المفضل إذا كان المشروع يقدم أكثر من خدمة أو فيه أكثر من نشاط من المهم التعرف على معايير الفئة التي يستهدفها المشروع بالأنشطة قبل البدء بتخطيط أنشطة المشروع (الجنس، العمر، المستوى الاقتصادي، الاجتماعي، احتياجات الفئة ، مدى تقبلها للأنشطة).

أنواع الفئات المستهدفة:

- مباشرة: وهم المستفيدون من أنشطة المشروع بشكل مباشر.
- غير مباشرة : وهم الذين يستفيدون من المشروع عن طريق الفئة المستهدفة المباشرة، مثل المجتمع المحيط، أسرة الفئة المستهدفة.. إلخ.

شرح علاقة الأهداف بالمشكلة:

لابد هنا أن يتم شرح كيف ستقوم الأهداف العامة والخاصة بحل المشكلة؟ وما هي النتائج التي سيحققها المشروع وكيف سيتم التغيير والتأثير. وعملية الربط بين المشكلة والأهداف هامة جداً لتسهيل عملية التخطيط ولإقناع الداعمين بأهمية المشروع.

اختيار استراتيجية إنجاز المشروع:

تعمل المنظمة هنا على تحديد الاستراتيجيات العامة الرئيسة لتنفيذ المشروع وعلى ربط المشروع باستراتيجيتها وتبين كيف يستجيب لمشروع لها ويحققها.

تحديد الأنشطة الرئيسية للمشروع:

تقسيم عملية إنجاز المشروع إلى مراحل ومكونات وخطوات رئيسة وفرعية تؤدي إلى تحقيق الهدف.

تحديد النتائج المتوقعة:

النتائج : هي التغيير الذي يحدث نتيجة تدخل معين (نشاط ، مشروع ، برنامج) وتضع المنظمة هنا تصورها للنتائج التي تتوقعها من تنفيذ نشاطات المشروع وتضع المؤشرات التي ستستخدمها لقياس مدى تحقيق تلك النتائج. وتقسم النتائج بحسب المدة الزمنية التي تتحقق فيها إلى:

- **المخرجات:** التغيير المباشر الذي حدث بعد النشاط أو التدخل ويمكن قياسه مباشرة بعد انتهاء النشاط وهي "عبارة عن المنتجات، البضائع أو الخدمات التي نتجت مباشرة عند الانتهاء من النشاط أو التدخل. تكون المخرجات تحت سيطرة منفذي المشروع بشكل رئيس وهم المسؤولون عن الوصول إليها.

- **العائدات :** التغيير المتوسط المدى الذي حدث بعد النشاط ويشمل تغيير أشمل يلحق بالمستفيدين أو بالمحيطين بهم هي التأثيرات المتوسطة المدى التي نتجت عن المخرجات، العائدات يكون سببها الرئيسي هو مخرجات المشروع ولكن ليس بالضرورة أن يكون المشروع هو الوحيد الذي ساعد في تحقيقها ولكن قد تكون هناك تغيرات أو تدخلات أخرى شاركت في إنتاج هذه العائدات.

- **الأثر:** التغيير بعيد المدى والذي يلحق بحياة أو واقع المستفيدين أو المجتمع ككل وعادة تحدث هذه التغييرات بعد فترة طويلة من انتهاءه وتكون نتيجة لتحقيق

المخرجات والعائدات من المشروع أو البرنامج ويكون المشروع قد شارك نسبياً في تحقيق الأثر.

تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل نشاط:

تقدير الوقت اللازم لإنهاء كل نشاط متى ستحصل الأنشطة والمُخرجات المختلفة؟ استخدم أحد أساليب الجدولة الزمنية لوضع خطة التنفيذ للمشروع مع تحديد المسار الحرج له والوقت المطلوب لإنهائه وتحديد الأنشطة التي ستنفذ في نفس الوقت وتحديد النشاط السابق واللاحق والمتزامن.

تحديد المسؤولية وتقسيم العمل:

قد لا يحتاج المشروع الذي تقوم به إلا لشخص واحد فقط وهنا لا تكون بصدد تقسيم للعمل ولكن إذا احتجت لمجموعة من الأفراد فهنا عليك توزيع العمل أي توزيع المهام بين الأفراد داخل المشروع . ويتم التوزيع في حالة (احتياجك للآخرين لعدم قدرتك على القيام بالعمل بمفردك او قد يحتاج مشروعك إلى متخصصين)

ثامنا: اجراءات تصميم خطة المشروع:

وهي من أصعب مراحل التخطيط حيث ستعمل المنظمة على تحديد كافة الإجراءات والمهام التي ستخذها من أجل تنفيذ وإدارة هذا المشروع . وبانتهاء المنظمة من التخطيط للمشروع فإنها تكون بذلك قد أعدت الإطار المنطقي المرجعي الشامل له فخطة المشروع ستكون الأساس لإدارته والمرجع لمعرفة ما يلزم القيام به ومن الضروري أن يساهم أكبر عدد ممكن من المنظمة في إعداد خطة المشروع وبعد إعدادها لا بد أن تعمل المنظمة على تزويد أي طرف معني بها. فالهدف من خطة المشروع أن يتم ترجمة جميع الخطوات السابقة إلى جدول واضح وسهل القراءة وتتضمن:

أ. **تخصيص الموارد:** هي مرحلة دراسة الموارد البشرية والمالية التي يحتاج إليها تنفيذ المشروع وتعيين الأفراد وفرق العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بينهم حيث تعمل المنظمة على تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع وتعمل على تعيين

الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف. وتحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة كما يجب وضع نظام عمل للمشروع بعد تحديد المهارات وتعيين الموظفين وتدريبهم، ويتمثل نظام العمل بتوزيع المهام الواجب القيام بها وهو ما يسمى "الوصف الوظيفي". ثم تقوم المنظمة برصد وتجهيز أموال المشروع وذلك من خلال تقديرها للأموال التي تحتاج إلى إنفاقها على مختلف مراحل المشروع وكذلك تقديرها للمعدات والأجهزة التي يحتاجها الموظفون للقيام بأعمالهم.

ب. التوثيق والتقارير:

يعتبر التوثيق أحد النشاطات الهامة في إدارة المشاريع وعلى العاملين في إدارة المشروع التخطيط لآليات توثيق أعمال المشروع إذ أنه يعتبر سجل لتتبع الأعمال وتطويرها وسيرها نحو الأهداف ، أما التقارير فهي الوسيلة الناجحة لتطوير فعالية المشروع وكفاءته من خلال تحليل الوضع القائم وحصر أماكن التطور ووضع التوصيات الخاصة بسير العمل. لابد من إعداد تقارير متخصصة تسجل العمل وما تم تنفيذه. وتجدول هذه التقارير زمنياً وقبل البدء بالتنفيذ على فترات زمنية محددة وعند حدوث نشاطات معينة وعند كتابة التقارير لابد أن يكون الأساس فيها المقارنة بين ما يتم تنفيذه من أعمال ونشاطات مع ما تم التخطيط له مسبقاً. وهذا الأمر يساعد في حصر ما يعترضنا من مشاكل. والتقارير يجب أن تكون تفصيلية شاملة لكل الأعمال والنشاطات وأن نحاول الإجابة على الأسئلة التالية في التقرير:

- ما هي الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير.
- ما هي الأهداف والنشاطات المقررة والمخططة مسبقاً لهذه الفترة.
- ما هي النشاطات الفعلية التي تحققت في هذه الفترة.
- ما هي مؤشرات التغيير في العمل والتي تدل على تحقيق الأهداف.
- ما هي المصادر التي استخدمناها لغاية الآن وهل تجاوزنا ما هو مخطط.
- ما هي نفقاتنا لغاية تاريخ إعداد التقرير وهل تتطابق مع الخطة.

- ما هي الدروس التي تعلمناها عن العمل خلال فترة التقرير .
 - ما هي التغييرات أو التعديلات المقترحة إذا وجدت لتطوير العمل.
 - ما هي المشكلات التي واجهت العمل بجميع عناصره.
 - ما هي خططك للفترة القادمة وماذا ستعمل على شكل نشاطات.
- تاسعا: تصميم نظم متابعة خطة المشروع:**

حيث تقوم المنظمة بالتأكد من أن المشروع يتجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه وأن الأنشطة والخدمات يتم عقدها وتقديمها في الوقت المناسب ولفئات المستهدفة كما تقوم المنظمة بتحديد الأنشطة المتبقية التي عليها أن تتجزأ . كما تتأكد من أن التناسق في مراحل وإجراءات تنفيذ المشروع متوفرة وخاصة في الإجراءات المرتبطة ببعضها البعض. أي أنها تعمل على متابعة دقة تنفيذ خطة المشروع بكل جوانبها الموضوعية . وتهدف إلى جمع المعلومات حول جميع نشاطات وأعمال المشروع للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية وتحقق الأهداف.. وتشمل المتابعة (الموارد المالية، فريق العمل، تطبيق استراتيجية لإدارة المخاطر) فالمنظمة قد لا تتمكن من توقع حدوث كل شيء في مرحلة الإعداد والتخطيط للمشروع وهذا وضع طبيعي جدا ، ولكن قد يتعرض المشروع إلى بعض المخاطر أثناء تطبيقه وبالتالي فالمتابعة المشروع تتيح للمنظمة فرصة إدارة المخاطر التي قد يتعرض لها.

عاشرا: تصميم خطة للتقييم:

عند انتهاء أعمال المشروع لابد لأدارته والقائمين عليه التأكد أن هذا العمل قد حقق الأهداف التي بني ونفذ من اجلها. والتقييم النهائي غالبا لا يتم الاهتمام به بالشكل المناسب والكافي للتأكد من سلامة تحقيق المشروع لأهدافه وغاياته. هنا لابد من العودة مجددا إلى الأهداف المحددة مسبقا والمخرجات لكي نتحقق من أنها قد طابقت التوقعات والمخططات المسبقة. والتقييم النهائي كما نذكر هو لبيان مدى فعالية وكفاءة المشروع وإعطائه وصفا كميا ونوعيا يحدد أن يقف هذا المشروع

على سلم الإنجاز والمفترض أن يكون معرفا منذ البداية.... ولإجراء التقييم النهائي فإنه اعتمادا على الآليات والمفاهيم التي تم توضيحها في الجزء الخاص بالتقييم يتم العمل عند الانتهاء من المشروع على تقييمه بشكل كلي حيث نتأكد من الأمور التالية :

- تحقيق الغايات والأهداف.

- التأكد من المخرجات.

- التأكد من الآثار المنعكسة من المشروع من أنهن جاءت إيجابية.

غالبا تركز عمليات التقييم على النقطتين الأولى والثانية وتغفل النقطة الثالثة وهي قياس الآثار المترتبة على ذلك المشروع إن جدوى المشاريع لا يتم الاعتراف بها بشكل متكامل ما لم تحقق آثارا إيجابية تنعكس على الفئات المستهدفة في المشاريع وتضمن بشكل ما استدامة تلك المشاريع وخاصة عندما نتحدث عن المشاريع الإنتاجية والتنموية..... بشكل عام لا بد أن تتصف عمليات التقييم النهائي بالعديد من الخصائص " كالموضوعية والشمول" وبغير ذلك لا نستطيع إعطاء التقييم المصدقية اللازمة لقبول نتائجه وثبات جدوى ونجاح ذلك المشروع. ويهدف التقييم بشكل عام إلى :

- قياس مدى كفاءة المشروع.

- قياس مدى تحقيق الأهداف ومقداره.

- التعلم وكيف يمكن أداء الأعمال بشكل أفضل.

- التعلم من التجربة الحالية لأداء أفضل في تجنب المشكلات والأخطاء.

حادى عشر: الاستمرارية للمشروع:

تشير استمرارية المشروع إلى القدرة على الاستمرار والعمل بدعم من الموارد الذاتية رغم انتهاء الدعم الخارجي وهناك ثلاثة مستويات للاستمرارية.

الاستمرارية المالية : ونعني بها القدرة على تغطية التكلفة للمشروع عن طريق:

11- الحصول على دعم من جهة أخرى.

- إنشاء نظام داخلي لتغطية التكلفة.
- توفير دعم عيني.
- الحصول على مساعدات تقنية.
- ب. الاستمرارية المؤسسية : ونعني بها التغيير على مستوى المؤسسة والذي
 - يساعدها على الاستمرار وذلك عن طريق:
 - تطوير نظم العمل.
 - تطوير كفاءة الموظفين.
 - تطوير رؤية وقيم المؤسسة.
 - القدرة على مواكبة التغيرات الخارجية.
- ج. الاستمرارية السياسية : نعني بها حدوث التغيير على مستوى السياسات عن طريق الحصول على دعم المجتمع. ينبغي أن نأخذها في الحسبان عند التخطيط لمشروع ما:
 - تتم عملية التخطيط للمشروع في المنظمات بعد تحديد المانح وإعلان من أحد الممولين عن المشروع المحدد...إلخ.
 - يتم التخطيط للمشروع سواء كان مشروعاً كبيراً أو صغيراً ضمن قدرة المؤسسة.
 - يتم تحديد من سيقوم بالتخطيط للمشروع ، هل هو صاحب الفكرة مسئول المشروعات والبرامج أم مسئول التخطيط أم تشكل المؤسسة فريقاً منهم جميعاً للتخطيط للمشروع.
 - التخطيط لاحتياجاتك من الموارد بعناية.
 - رسم خطة الموارد البشرية لتوفير الطاقات الموجودة المؤسسة .
 - رسم خطة حول كيفية ربط عمل المشروع بأعمال المؤسسة الجارية

- التأكد من أن خطط العمل لا تتدخل في أنشطة المؤسسة العادية أولاً تتصادم مع أنشطة مشروعات /أو إدارات أخرى.

تكمن الخطوة الأولى في عملية تخطيطك للمشروع في أن تقيم صلة قوية بين رسالتك التنظيمية واستراتيجيتك وبين مشروعك المحدد.

ثاني عشر : ضمان استدامة المشروع في مرحلة تخطيط المشروع:

وسيتم في هذه المرحلة تحديد استدامة المشروع من حيث:

- التخطيط للحصول على نتائج (تغيير للأفضل في مستوى الفئة المستهدفة) وليس

مجرد مخرجات" عدد من الخريجات ، عدد من الدورات."

- أن يتم التخطيط للفترة التي سيستمر إقبال المستفيدين على المشروع.

- أن يتم التخطيط بشكل تكاملي للمشروع .

- التخطيط يشبه إلى حد كبير التقييم فالمخطط يستخدم فقط صيغة المستقبل مثل

(هل سوف يساعد البرنامج؟) أما المقوم فيستخدم أساساً صيغة الماضي (مثل: هل

ساعد البرنامج؟)

- إذا ما تم تدخل المقيم مبكراً فإن المخططين سوف يكون لديهم مدخلاً ملائماً

لمعرفة ما هو الشيء الذي بالإمكان تقويمه بموضوعيه وبأي تكلفة ومثل هذا

التعاون بين المخططين والمقيمين قد يكون لأن المبدعين في العديد من الخدمات

الإنسانية ليسوا مدربين في الإدارة والبحث أو في مناهج تقييم البرنامج فضلاً عن أن

العديد من الإداريين والمخططين ليست لديهم الخبرة لوضع أهداف البرنامج بطريقة

جيدة.

وبانتهاء الجمعية/المؤسسة الأهلية من التخطيط للمشروع فإنها تكون بذلك قد أعدت الإطار المرجعي الشامل له، فخطّة المشروع ستكون الأساس لإدارته والمرجع لمعرفة ما يلزم القيام به ومن أجل ماذا، ومن الضروري أن يساهم أكبر عدد ممكن من الجمعية/المؤسسة الأهلية في إعداد خطّة المشروع، وبعد إعدادها لا بد أن تعمل الجمعية/المؤسسة الأهلية على تزويد الهيئة الإدارية بها والعاملين أو أي طرف معني بها.

خاتمة :

تخطيط المشروع هو المرحلة الثانية من مراحل المشروع والتي يبذل فيها جهد ذهني كبير ويتم فيها جمع بيانات وتحليلها قبل البدء في عملية التخطيط ولا بد أن نكون متأكدين من جدوى فكرة المشروع التي حددناها بحيث يتم في عملية التخطيط تنظيم تلك المعلومات وتوسيعها وعكسها على شكل خطة وفقاً للخطوات السابقة .

مراجع الفصل التاسع :

- 1- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية : **تخطيط وتقييم المشاريع**، أدلة تدريبية ، عدد2، 2002
- 2- Levine, H: "**Practical project management : tips, tactics, and tools**", Published by John Wiley & Sons, Inc., New York,2002
- 3- حسين إبراهيم بلوط : **مبادئ إدارة الأعمال**، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، 2009ص18.
- 4- حسين إبراهيم بلوط : المرجع السابق، ص73.
- 5- Pierre Gervais", **le suivi et le contrôle de projet**", group d'ordonnancement, paris, octobre 2002, p15.
- 6- هنري فايول: مهندس فرنسي ولد عام 1841بفرنسا من رواد الفكر الإداري، له كتاب بعنوان الإدارة الصناعية نشر سنة1916.
- 7- محمد رفيق الطيب: "**مدخل للتسيير**"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، ، 1995ص. 19
- 8- تيري مونبريال باحث إقتصادي أمريكي: ولد سنة 1943ا بكاليفورني، حاز على دكتوراه في الإقتصاد عام ،1979وله عدة مؤلفات إقتصادية
- 9- عبد الغفور يونس: "**تنظيم إدارة الأعمال**"، مجموعة النيل العربية، ليبيا، 1999ص106 .
- 10- **Management de projet un référentiel de connaissances**, AFNOR, 4eme édition, 2003, p29.
- 11- حسين إبراهيم بلوط: المرجع السابق، ص74.
- 12- **الدليل المعرفي لإدارة المشروعات**، مرجع سابق، ص92.

- 13- معهد إدارة المشروع: إدارة وقت المشروع، 2000ص33.
- 14- أحمد محمد المصري: "التخطيط والمراقبة الإدارية" (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004) ص26.
- 15- الدليل المعرفي لإدارة المشروعات"، المرجع السابق، ص94.
- 16- سالم صادق: المرجع السابق، ص37.
- 17- كامل المغربي: الإدارة" (دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2007) ص13.
- 18- عبد الحميد طمار: "تخطيط الطاقات الإنتاجية" (ديوان المطبوعات الجامعية، 1994) ص31.
- 19- كامل المغربي: المرجع السابق، ص17.
- 20- أمين السيد/ أحمد لطفي: "تقييم المشروعات" (الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2006) ص42.
- 21- سعد طه علام: "إدارة المشروعات" (دار النشر والتوزيع، دمشق، الطبعة الثانية، 2006) ص5.
- 22- سعيد عبد العزيز: "دراسة جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق" (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003) ص.
- 23- عقيل جاسم، "التخطيط الإستراتيجي" (دار مجدلاوي للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1999) ص11.

الفصل العاشر
مرحلة تنفيذ المشروع
Project Implementation stage

مقدمة

- 1- الخطوات الأولى في تنفيذ المشروع
- 2- استكمال الجوانب القانونية للمشروع
- 3- توظيف فريق المشروع وتحديد المهام
- 4- مراجعة خطة المشروع وإعداد الخطط التفصيلية
- 5- المهارات والقدرات الرئيسية اللازمة لمدير المشروع
- 6- ضمان استدامة المشروع في مرحلة تنفيذ المشروع

الهدف العام للفصل:

- التعرف على مرحلة تنفيذ المشروع

الاهداف التفصيلية للفصل:

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون قادرا على:

- 1- القدرة على تفهم الخطوات الأولى في تنفيذ المشروع
- 2- تفهم استكمال الجوانب القانونية للمشروع
- 3- تفهم الخطوات توظيف فريق المشروع وتحديد المهام
- 4- التعرف على مراجعة خطة المشروع وإعداد الخطط التفصيلية
- 5- التعرف على المهارات والقدرات الرئيسة اللازمة لمدير المشروع
- 6- التعرف على كيفية ضمان استدامة المشروع في مرحلة تنفيذ المشروع

المشاريع المكملة للإطار النظري:

مجموعة من الأنشطة الجماعية والفردية من خلال تطبيق استراتيجيات التعلم وحلقات النقاش والعصف الذهني

مقدمة :

عند الانتهاء من المرحلتين الأولى والثانية وتحديد التكلفة الكلية اللازمة للبدء بتنفيذ المشروع تستكمل الدراسات ويتقرر تنفيذ المشروع توضع خطة زمنية يتحدد من خلالها أسلوب التنفيذ والتمويل حيث يتناسب تمويل اقامة المشروع مع خطوات تنفيذه وقد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات على لخطط في ضوء التجربة والتطبيق ويمكن القول أنه بقدر ما تكون الدراسات الأولية على الخطة تكون التعديلات التنفيذية طفيفة . نستطيع البدء بالعمل الفعلي وهي مرحلة البدء بتطبيق المشروع وترجمة الخطة إلى أنشطة فعلية لذا لا بد من وجود تخطيط جيد يعبر عن رؤية واقعية وتوافر عناصر تنظيمية مجدولة ومفصلة ينقل المشروع إلى مراحل تنفيذ أكثر موضوعية وقرباً من الواقع. وهي المرحلة التي تعلن فيها المنظمة عن بدء تنفيذ المشروع، ويأشر فريق العمل بتنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في خطة المشروع و خطة العمل. وتكمن أهمية إدارة المشروع في هذه المرحلة في أنها تعمل على التحكم في سير أعمال المشروع حسب ما هو مخطط له وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغيرات في محيط عمله وعادة ما يشرف على التنفيذ شخص يطلق عليه اسم منسق المشروع. وتعتبر هذه المرحلة هي أطول مراحل المشروع زمنياً ولكن مدى الجهد المبذول فيها وكفاءتها وفعاليتها يعتمد على مرحلة التخطيط فكما كان التخطيط جيد وفعال كلما ظهر ذلك في التنفيذ..... لذا في هذه المرحلة يتم التركيز على عمليات المتابعة الفاعلة لجميع عناصر المشروع وآليات تنفيذه حيث نبدأ بمتابعة الموارد للتحقق من استخدامها بالشكل الأمثل ومتابعة سير النشاطات كما خططت في الإطار المنطقي وصولاً إلى إجراء التقييم المرحلي الذي تمت برمجته كمؤشرات وزمن في مرحلة التنظيم بعدها يتم اتخاذ إجراءات وقرارات تقويمية عند وجود خلل ما. ولا تكتمل هذه المرحلة إلا بوجود وعاملين أكفاء يستطيعون إدارة المشروع

بفعالية من خلال امتلاك مجموعة من المهارات الريادية. وتكمن أهمية إدارة المشاريع في هذه المرحلة في أنها تعمل على التحكم في سير أعمال المشروع حسب ما هو مخطط له وادخال التعديلات والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغيرات في محيط العمل.

أولاً: الخطوات الأولى في تنفيذ المشروع:

أ. استكمال الجوانب القانونية للمشروع وهذه الخطوة تشمل:

- توقيع العقد مع الجهة الداعمة ومعرفة متطلباتها.

- توقيع العقود مع الشركاء إن وجدوا.

- استخراج الرخص القانونية إذا لزم الأمر.

ب. توظيف فريق المشروع وتحديد المهام

ج. مراجعة خطة المشروع المالية و الإدارية وإعداد الخطط التفصيلية

د. المهارات والقدرات الرئيسية اللازمة لمدير المشروع:

- مهارات حل المشكلات:

لكل مشروع مخاطرة ومشاكله وتحدياته التي من الممكن أن تحبط أي شخص.

ولكن على مدير المشروع أن يكون قادراً على التعامل معها وحل المخاطر كي لا

تخرج الأمور من تحت السيطرة.

- مهارات تنظيمية:

لابد أن يمتلك المدير مهارات تنظيمية عالية وأن يكون قادراً على تنفيذ الأنشطة

بحسب الخطة الزمنية الموضوعية والموازنة المقدره. ولديه القدرة على تحديد أولويات

المهام، تحديد المصروفات والمحافظة على جودة العمل لكي يتحقق نجاح المشروع.

لا يكفي أن يكون القائد ذا رؤية ولكن أيضاً ينبغي أن يكون ذا مسؤولية والتزام أثناء

تنفيذ المشروع حتى لا تصبح الرؤية مجرد حلما.

- مهارات القيادة والتعامل مع الآخرين:

القدرة على إدارة الأشخاص مهارة رئيسة لمدير المشروع فمهمة مدير المشروع هو تنسيق العمل بين جميع أفراد فريق المشروع وعليه لابد أن يكون لديه مهارات قيادية ومهارات التعامل مع الآخرين ليتمكن من تحفيز الآخرين بشكل صحيح وتوجيههم نحو تحقيق هدف المشروع. وفي حالة تنفيذ المشروع في بيئة مختلفة أو محافظة أخرى لابد لمدير المشروع أن يفهم طبيعة أهل المنطقة لكي يستطيع التعامل معهم بشكل جيد.

- مهارات اتصال:

مدير المشروع هو نقطة التواصل بين المستفيدين فريق المشروع والداعمين على مدير المشروع أن يوضح أهداف المشروع التحديات والمشاكل والحلول المقترحة.

ثانياً : ضمان استدامة المشروع في مرحلة تنفيذ المشروع:

سيتم في هذه المرحلة تحديد استدامة المشروع من حيث:

- متابعة تنفيذ المشروع أثناء التنفيذ وفقاً لما تم التخطيط له بما يضمن التصحيح المستمر للأخطاء.

- احتساب إهلاك معدات وتجهيزات المشروع.

- الصيانة الدورية للمعدات والتجهيزات.

خلاصة:

تعتبر مرحلة التنفيذ وهي المرحلة الثالثة من دورة حياة المشروع من المراحل التي تأخذ أطول وقت في دورة حياة المشروع ويتم فيها البدء بإخراج المشروع إلى حيز الوجود وإبرازه بشكله القانوني ومن ثم التنفيذ الفعلي للأنشطة المحددة في خطة المشروع.

الفصل الحادى عشر
إنهاء المشروع (مرحلة
تقييم المشروع)
Project Evaluation stage
مقدمة

1- تعريف التقييم النهائي

2- الهدف من التقييم

3- استعمال نتائج التقييم

4- ضمان استدامة المشروع في مرحلة إنهاء

المشروع

5- المعوقات والتحديات التي تواجه المشاريع

الصغيرة

الهدف العام للفصل:

- التعرف على مرحلة إنهاء المشروع

الاهداف التفصيلية للفصل:

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون قادرا على:

- 1- القدرة على تعريف التقييم النهائي
- 2- الهدف من التقييم
- 3- التعرف على طريقة استعمال نتائج التقييم
- 4- التعرف على كيفية ضمان استدامة المشروع في مرحلة إنهاء المشروع

المشاريع المكملة للإطار النظري:

مجموعة من الأنشطة الجماعية والفردية من خلال تطبيق استراتيجية التعلم وحلقات النقاش والعصف الذهني

مقدمة:

هذه المرحلة من دورة حياة المشروع التي تعمل فيها المؤسسة على إنهاء تطبيق المشروع بعد أن تتأكد من تنفيذها كل ما كان مخطط له من أنشطة وإجراءات كما تقوم بالبدء في إجراءات التقييم والعمل على الاستفادة من نتائج التقييم كدراسة حالة تستخدمها مستقبلاً في تنفيذ مشاريع جديدة.

تشمل هذه المرحلة التقييم الاقتصادي والاجتماعي للمشروع بعد مرور فترة زمنية محددة ويختلف تقييم المشروع بعد التنفيذ عن التقييم قبل التنفيذ (رغم أن المقاييس واحدة) في حين أن الثاني يعتمد فرضيات منها احتمالات الخطأ والصواب ، بينما الأول يعتمد على ظروف فعلية قائمة مر بها المشروع من خلال التجربة ويهدف هذا التقييم إلى مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية ، لمعرفة مواطن الضعف والقوة في المشروع للاستفادة منها في إدخال التعديلات اللازمة لتحسين مخرجات المشروع نفسه أو في المشاريع المستقبلية المشابهة والتي يجب أن تشمل:

أ.إنهاء جميع الأنشطة المخطط لها وتسليم التقارير الفنية والمالية النهائية للمشروع للجهة الداعمة وهنا يجب مراعاة الآتي:

ب. الانتباه لزمان انتهاء المشروع.

ج.أن تحتوي التقارير النهائية على تفاصيل الأنشطة ، تقارير التقييمات النهائية، التحديات والدروس النهائية.

د. أرشفة وثائق المشروع: يفضل أن تتم الأرشفة يدوياً وآلياً.

هـ.النماذج المستخدمة مثل " نموذج الاستثمارات، الكشوفات" وكلا بحسب نوعية المشروع.

د. التوثيق الإعلامي مثل " الإعلانات، المواد التعريفية عن المشروع، صور عن المشروع".

هـ. إجراء تقييم نهائي للمشروع والتأكد من أن المشروع تم انتهاءه في ظل محددات "الزمن - التكلفة - الجودة" وأن المشروع حقق الأهداف والنتائج المرجوة.

أولاً: تعريف التقييم النهائي:

هو التحقق بصورة موضوعية وشاملة من ملاءمة النشاطات وفعاليتها وكفاءتها وتأثيرها في ضوء ما نتوخاه من أهداف وهي عملية تنظيمية تهدف إلى تقييم شامل للتجربة بشكل عام وتحديد أثر هذا العمل وفعاليتها وكفاءته مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الممكنة ليتم تحسين العمل ومساعدة الإدارة في وضع القرار في المستقبل.

ثانياً: الهدف من التقييم:

من خلال الدراسات المتعددة يمكن استنتاج عدد من الأهداف المباشرة لعملية تقييم المشاريع ومنها ما أشارت إليه الوكالة اليابانية للتعاون وكذلك منظمة الأمم المتحدة في أن للتقييم هدفين رئيسيين هما:

- أ. توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن العمليات أو السياسات أو الاستراتيجيات المرتبطة بالمشاريع الجارية أو المقبلة.
- ب. تقديم أدلة إلى الجهات المعنية للمانحين والشركاء وللفئات المستهدفة ، تثبت فاعلية أداء المشروع ومطابقته للنتائج المخطط لها ، ومدى استخدام المديرين لنتائج المتابعة والتقييم.

عند تصميم الشروط المرجعية لعملية التقييم لابد من الأخذ في عين الاعتبار الخطوات التالية:

- أ.وضع الخلفية: وهي تحدد ما هو المشروع وما هي المشكلة المراد معالجتها بالمشروع ولماذا اتخذ قرار عمل التقييم.
- ب.الهدف من التقييم: تحديد ما نريده من التقييم وما نسعى لتحقيقه من هذا التقييم
- ج. أسئلة رئيسية في التقييم: ما هي الأسئلة التي سيجيب عنها التقييم؟

- د. من هو المستفيد من المشروع؟ وما هي طرق الاستفادة؟
- هـ. ما هي الدروس المستفادة عند الرغبة في تنفيذ المشروع مرة أخرى؟
- و. كيف يمكن تطوير فعالية و كفاءة البرنامج؟
- ز. طريقة عمل التقييم: وهي الطرق التي ينفذ بها التقييم وطرق جمع المعلومات.
- ح. الموارد ووقت التنفيذ: تحديد زمن التقييم ومدته وتكلفته واحتياجات فريق العمل.

ثالثا : استعمال نتائج التقييم:

هذه آخر خطوة من الحلقات التي تكون مراحل التقييم وفي الغالب لا تقوم أي منظمة بعملية متابعة وتقييم إلا وهي رغبة في استعمال تلك النتائج والاستفادة منها إذا تمت في الوقت المناسب وأهمية هذه النتائج كما ورد في فقرة سابقة هو استعمالها لأخذ قرارات فيما يخص المشروع ثم القيام بما هو واجب بالنسبة للمستقبل أما بالنسبة لطرق استعمال نتائج التقييم فهي متعددة فبجانب التقرير الشامل (أو ملخصه) الذي يمكن توزيعه لجهات معينة حسب اهتمامها بالمشروع هناك وسائل أخرى لنشر نتائج التقييم، ومن بينها" النشرات الإخبارية المحلية نتائج موضحة في صور، ملصقات" وأهم نقطة في استعمال نتائج التقييم هي أن تكون المؤسسة نفسها رغبة وعازمة على التصحيح وليس مجرد أن ترضي المانحين أو تظهر بمظهر جيد.

رابعا: ضمان استدامة المشروع في مرحلة إنهاء المشروع:

- سيتم في هذه المرحلة تحديد استدامة المشروع من حيث:
- تقييم نتائج المشروع التي تم التخطيط لها بشكل موضوعي.
 - الاستفادة من نتائج التقييم في تحسين الوضع وتصحيح الخطأ سواء بمشروع مكمل أو تحسين وتطوير للمشروع.
 - ربط الاحتياجات الحالية للمستهدفين والتغيرات التي تمت بمخرجات المشروع.

أفضل الممارسات في إدارة المشروع التي تحقق العمل المؤسسي:

- أن تكون أنشطة المشروع مترابطة ومتكاملة.
- أن تسعى جميع مشاريع الجمعية لتمكين المستهدفين من الاعتماد على أنفسهم.
- أن تحقق جميع مشاريع الجمعية أهداف ورسالة ورؤية الجمعية مبتكرة ومتنوعة ومتطورة وقابلة للنمو والتطور والتوسع نابعة من احتياجات المستهدفين.
- يتم إشراك المستهدفين في جميع المراحل بما يمكنهم من الاعتماد على ذاتهم.
- أن تكون استدامتها مضمونة قبل البدء بتنفيذها مع الحفاظ على تلك الاستدامة أثناء وبعد التنفيذ.
- تحويل تقييم المشروعات إلى نظام داخل المنظمة من خلال وضع مجموعة من السياسات + القواعد والأساليب + الإجراءات المحددة + خطوات ثابتة ومرنة متفق عليها من قبل الجميع موثقة ومعلنة ويتم إتباعها من قبل الجميع.
- توثيق تلك الإجراءات وتحديثها بشكل دوري بحيث يتمكن أي عامل من معرفة إجراءات التخطيط من مصدر موثوق وبشكل فوري بما يضمن ثبات العمل واستمراره ويحافظ على تراكم الخبرات والمعلومات ولا تتأثر بتغير القيادات والعاملين.
- تزويد مسؤولي تقييم المشاريع بالمهارات اللازمة للتقييم.

ما هي المعوقات والتحديات التي تواجه المشاريع ؟

- تواجه المشاريع العديد من المعوقات والمشاكل التي تتصل بحجم عملياتها ومواردها المحدودة أو حداثة عهدها وبعض هذه المشاكل موجود من سنوات عديدة وبعضها الآخر بدأ بالظهور مع التغيرات الاقتصادية العالمية وهناك جملة من المشاكل والصعوبات التي تواجه عمل المشاريع والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:
1. نقص الخبرة والتجربة مما يجعل المشروع الصغير يتخبط في السوق وفي قطاع العمل نفسه.

2. عدم وجود إستراتيجية واضحة للعمل حيث تغيب الرؤية الواضحة والرسالة الخاصة بالعمل والاستراتيجيات المتبناة للوصول للهدف.
3. عدم توفر القيادات والخبرات الإدارية التي تتلاءم مع التغييرات.
4. انخفاض مستويات الإنتاجية .
5. ضعف المهارات الفنية وعدم رغبة الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات في العمل.
6. عدم رغبة المدير المالك في تعيين أفراد ذوي مهارات ومستوى علمي أعلى منه.
7. قوانين العمل ونظم الترقية وفلسفة التفويض والمسؤوليات غير واضحة.
8. عدم توفر القدرات المالية اللازمة لتمويل المشروع من بداية إنشائه.
9. ضعف استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة، وعدم القيام بالأبحاث الخاصة بالتطوير والابتكار لمواجهة المنافسة والنجاح في السوق
10. عدم القدرة على تلبية التوقعات العالمية فيما يتعلق بالجودة.
11. عدم ملائمة ظروف العمل ومستويات الحماية الاجتماعية.
12. من أهم المعوقات الفنية التي تواجه المشروعات هي التي تبدأ بمشكلة اختيار الفكرة المناسبة لتأسيس المشروع حيث نجدها غالبا ما تتم باختيار غير مناسب وغير مدروس مما يكتب للكثير من المشروعات بعد فترة ليست بطويلة عدم الاستمرار والفشل أو محاولة التغيير إلى نشاط أخرثم تليها مشكلة الحصول على المساحة والموقع المناسب لإنشاء المشروع.

خاتمة:

تعتبر مرحلة إنهاء المشروع هي المرحلة الأخيرة في دورة حياة المشروع والتي يتم فيها إنهاء تنفيذ جميع الأنشطة المخطط لها وتحقيق الهدف من المشروع ولن يتم التعرف على مدى جودة المشروع وتحقيقه للهدف ما لم تقوم الجمعية بعمل تقييم لذلك المشروع، وحتى تكون المؤسسة تعليمية فإنه يجب أن تكون موضوعية في عملية التقييم إضافة إلى دمج نتائج التقييم في عمليات التخطيط للمشاريع القادمة.

مراجع الفصل الحادى عشر:

- 1- احمد حسين المشهراوي/ وسام اكرم الرملاوي: " أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 9، العدد، 2015) ص ص144 - 146
- 2- سعد طه علام: "إدارة المشروعات"، مرجع سبق ذكره ص.3

الفصل الثانی عشر
مرحلة وضع الصیغة النهائية
لتقرير التقييم

المقدمة

- 1- تفهم ما هو التقرير
- 2- تفهم كيفية وأهمية كتابة التقارير
- 3- تفهم ومراجعة مقومات التقرير الجيد
- 4- التعرف على أنواع التقارير
- 5- التعرف على اجزاء التقرير
- 6- تفهم خطوات إعداد التقرير الجيد
- 7- التعرف على مخاطر داخل التقرير

الهدف العام للفصل:

- التعرف على طريقة كتابة تقرير عن مشروع

الاهداف التفصيلية للفصل:

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون قادرا على:

- 1- القدرة على تفهم ما هو التقرير
- 2- تفهم كيفية وأهمية كتابة التقارير
- 3- تفهم ومراجعة مقومات التقرير الجيد
- 4- التعرف على أنواع التقارير
- 5- التعرف على اجزاء التقرير
- 6- تفهم خطوات إعداد التقرير الجيد
- 7- التعرف على مخاطر داخل التقرير

المشاريع المكملة للإطار النظري:

مجموعة من الانشطة الجماعية والفردية من خلال تطبيق استراتيجيات التعلم وحلقات النقاش والعصف الذهني.

مقدمة:

تعتبر التقارير بشكل عام أحد وسائل الاتصال الفعال بين المستويات الادارية بأية مؤسسة، فالوحدات الادارية تتواصل فيما بينها من خلال التقارير سواء كانت تقارير شفوية وكذلك التقارير المكتوبة. وتلجأ الادارة العليا بشكل عام والمرؤوسين بشكل خاص لاستخدام هذه التقارير فى سبيل مراقبة أداء الافراد والوحدات الادارية وقياس مدى التقدم بالعمل وحجم الانجاز حسب خطط المؤسسة الاستراتيجية والمرحلية بالاضافة إلى متابعة إنجاز العمال ومتابعة الجداول الزمنية لتنفيذ المشاريع والمهام المحددة. كذلك تعتبر التقارير الموثقة وسيلة مهمة من أجل رصد واستخلاص الدروس والعبر وعكسها بمراحل التخطيط المستقبلي للمؤسسة. وفى حال أشارت التقارير الدورية إلى كون الانجاز أقل من المعدل الذي تم التخطيط له يمكن لادارة المؤسسة أو المشروع فى هذه الحالة أن تلجأ إلى إجراءات إضافية لتصحيح المسار والتسريع بالاعمال. كما تؤدي التقارير فى العديد من الحالات إلى مراقبة جودة العمال والمخرجات المطلوبة وفى المؤسسات التي تحدد معايير أو مؤشرات لمراقبة مخرجاتها يتم مراقبة هذه المخرجات والمؤشرات بشكل دوري حتى يتم معرفة تحققها أو عدمه. فتعتمد درجة فعالية المشاركة بالمعلومات ونقلها عبر التقارير على أكثر من عامل ومنها طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

يلزم إعداد تقرير لنقل النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي يتوصل إليها التقييم وينبغي أن يكون التقرير مختصراً وموجزاً نسبياً. وينبغي أن يناقش مدير التقييم ومستخدمو التقرير النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها وأن يقدموا تعليقات على مسودة التقرير إلى المقيم أو المقيمين قبل وضعه فى صيغته النهائية. وينبغي تسجيل أي آراء متعارضة تسجيلها صحيحاً فى التقرير بدون اتصال فعال فإن التقارير الفنية المعدة بعناية لن تُقرأ من قبل متخذي القرار ولن

تُطبق من قبل إداريي البرنامج والتقرير الواضح والدقيق والجذاب يعزز من احتمالات التأثير الفعال على القارئ ويقدم الخطوة الأولى في الحصول على نتائج ذات منفعة بشكل فعال فعند الانتهاء من جمع البيانات وتحليلها فإن النتائج يجب أن يتم توصيلها لجمهور متعدد مثل ممولي البرنامج وموظفيه المشاركين فيه والباحثين الآخرين والجمهور على نطاق واسع .

أولاً: ما التقرير:

التقرير في جوهره عبارة عن مستند قصير مختصر ومباشر يُكتب عادة لهدف معين وجمهور محدّد. غالباً ما يتطرّق التقرير إلى تحليل موقف أو مشكلة معيّنة ويقدم توصيات لاتخاذ القرارات مستقبلاً. ويُعرف على أنّه "ورقة حقائق لذا يجب أن تكون واضحة حسنة التنظيم". يوجد بعض التداخل بين التقارير والمقالات ويتم استخدام الكلمتين أحياناً بالتبادل ولأن من المرجح أن تكون هناك حاجة إلى التقارير للأعمال والمواضيع العلمية والتقنية في مكان العمل سوف نوضح الفرق الآن:

- يعرض المقال الحجج والاستدلال، بينما يركز التقرير على الحقائق.
- التقرير عبارة عن مستند قصير وحاد وموجز يتم كتابته لغرض معين وجمهور معين.
- يحدد بشكل عام ويحلل موقفاً أو مشكلة وغالباً ما يقدم توصيات للعمل المستقبلي.

ثانياً: أهمية كتابة التقارير:

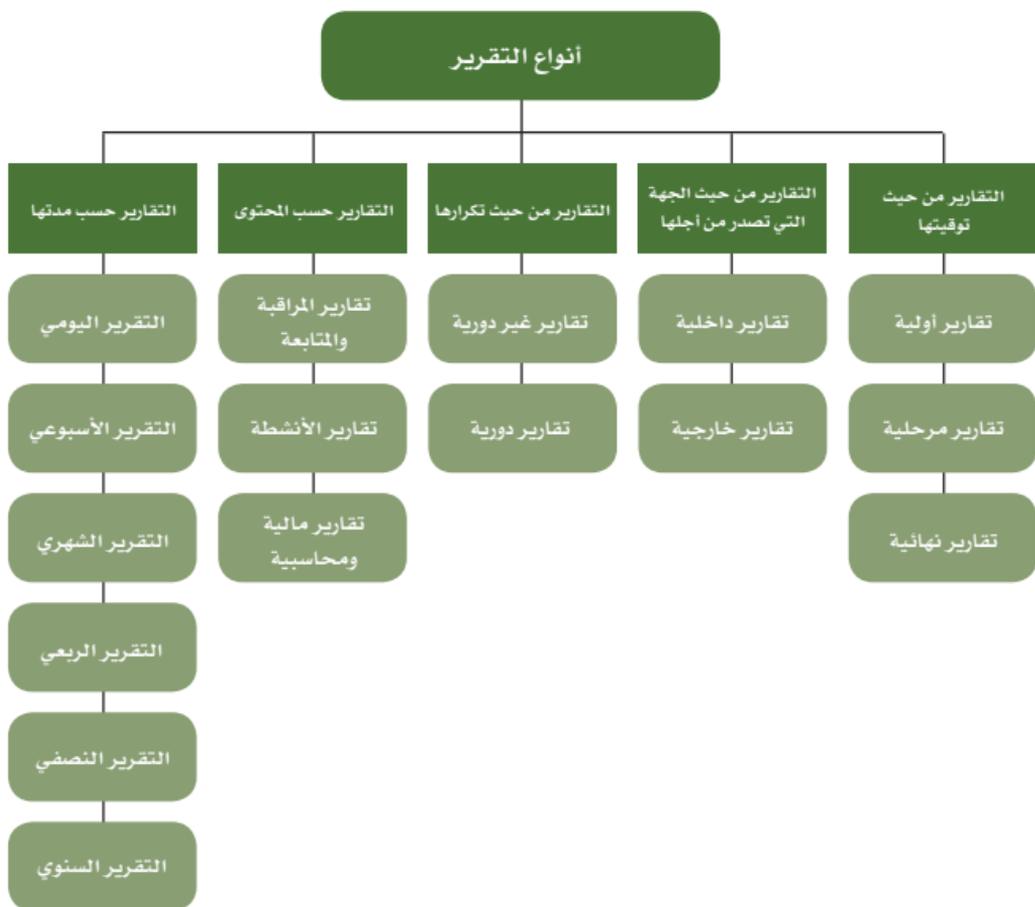
- لكتابة التقرير أهمية في حياتنا العملية وذلك للأسباب التالية:
- يعدّ مصدراً مهماً من مصادر المعلومات.
- يمكن استخدامه كأداة مراقبة وتقييم للأعمال والمشاريع.
- يوضّح لنا كل ما هو جديد.

ثالثاً: مقومات التقرير الجيد:

- الاختصار والدقة والوضوح
- التسلسل في كتابة الأفكار
- مراعاة المصدقية والإقناع في كتابة التقرير
- يجب أن يحتوي على عناوين رئيسية وعناوين داخلية.
- أن يتحدث التقرير عن الهدف المطلوب.

رابعاً: أنواع التقارير:

ليس هنالك في الواقع تصنيف عالمي موحد يصنّف أشكال التقارير لكن فئات التصنيف التالية شائعة الاستخدام وتساعد عادة في عملية دراسة التقارير واستخدامها. يمكن تصنيف التقارير وتبيان أنواعها حسب مجموعة من المعايير المختلفة من حيث فترة تقديم التقرير، هدف التقرير، الجهة المقدم لها التقرير، ويمكن تقديم عرض مختصر لهذه الأنواع من خلال الشكل التالي:



ولعرض تفاصيل كل نوع يمكن الإطلاع على التالي :

1- التقارير حسب مدتها:

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

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

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

د. **التقرير الربعي:** يوجز أنشطة المؤسسة خلال فترة ثلاث شهور ويعكس في طياته الإنجازات والأداء والمعوقات ويشير لدلالات ومؤشرات تساعد في اتخاذ القرار.

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

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

تستخدم التقارير الواردة أعلاه (حسب فترة التقديم) بكافة المؤسسات الأهلية ولكن مع اختلاف شموليتها حسب طبيعة عمل كل مؤسسة فمثلاً المؤسسات بشكل عام تتعامل مع تقارير شهرية وسنوية ولكن المؤسسات الكبيرة وخاصة المؤسسات القائمة على مشاريع ممولة من جهات خارجية تستخدم نسبياً تقارير يومية وأسبوعية وشهرية.

2. التقارير حسب المحتوى:

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

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

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

ج. **تقارير الأنشطة:** يتم التركيز بهذا النوع من التقارير على الأنشطة من حيث عناصرها وآليات تنفيذها والمعوقات في سبيل القيام بها. تقارير مالية ومحاسبية: وهي التقارير التي تركز على وضع المؤسسة أو المشروع مالياً من حيث المصروفات والإيرادات والمركز المالي وتظهر هذه التقارير العجز أو الربح المتحقق.

3. التقارير من حيث تكرارها:

أ. **تقارير دورية:** التي يتم إصدارها بشكل متكرر ضمن فترات زمنية محددة.
ب. **تقارير غير دورية:** تقارير تصدر لحاجة معينة أو بناء على طلب محدد دون وجود ضابط زمني لصدورها ومثال عليها تقرير حول مشكلة إدارية أو مالية أو فنية محددة.

4. التقارير من حيث الجهة التي تصدر من أجلها:

- أ. تقارير داخلية : التقارير الموجهة لمستويات إدارية بالمؤسسة ذاتها مثل المدير العام أو مجلس الإدارة.
- ب. تقارير خارجية: التقارير الموجهة لطرف خارجي عن المؤسسة مثل جهة تمويل أو وزارة اختصاص محددة.

5. التقارير من حيث توقيتها:

- هناك مجموعة من التقارير تصنف حسب التوقيت وهي كما يلي:
- أ. تقارير أولية :تقارير تقدم عند بدء المشروع أو النشاط أو المهمة وتتضمن معلومات عن الطاقم وخطة ومنهجية العمل.
 - ب.تقارير مرحلية: تقارير تقدم بفترة تنفيذ المشروع وقبل الإنتهاء منه وتتضمن معلومات وبيانات فنية ومالية حول الأنشطة المنفذة وخطة العمل والمعيقات التي تواجه عملية التنفيذ.
 - ج.تقارير نهائية: تقارير تقدم بنهاية المشروع وتعرض سرداً تفصيلياً (مالياً وفنياً) عن الأنشطة المنفذة خلال فترة المشروع، ويشمل التقرير المعوقات والتحديات والدروس والعبر المستفادة من المشروع.
 - د. تقارير المقترحات تقارير الاقتراح : نوع من التقارير التي تهدف إلى حلّ مشكلة معينة. حيث أنها تتضمن عادة خطة شركة معينة لتلبية احتياجات مؤسسة أخرى. معظم المؤسسات الحكومية تعلن عن احتياجاتها من خلال نشر ما يُعرف "دعوة لتقديم المقترحات" أو "Request for proposal" والتي تقدّم بناءً عليها الشركات المختلفة تقاريرها التي توضّح فيها كيف يمكنها حلّ المشكلة المطروحة ومعالجتها.
- #### 6. التقارير الرأسيّة أو الجانبيّة: يعتمد هذا النوع من التصنيف على اتجاه حركة التقارير في داخل المؤسسة الواحدة. فالتقارير التي تنتقل من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس في السلم الوظيفي (من المدراء إلى الموظفين أو العكس) تُسمّى التقارير

الرأسية. Vertical Reports. أما تلك التي تنتقل بين الموظفين أنفسهم في القسم الواحد في الشركة أو بين أقسام مختلفة في نفس المستوى الوظيفي، فهي تُسمى بالتقارير الجانبية Lateral Reports

أ. التقارير السنوية: النوع الأول من التقارير التي سنغطيها هو التقرير السنوي سيؤدي هذا عادةً إلى تقريب عام من التقدم والأداء في العمل للسماح للمشرفين وأعضاء الفريق بمعرفة كيفية أداء المشروع ويمكن أن يتضمن أي شيء من تحليلات.

ب. التقارير الأسبوعية: أحد التقارير التي تعتمد على تقدمك في مختلف المشاريع والأهداف يمكن أن يكون هذا تقريراً بسيطاً من صفحة واحدة أو تقريراً أكثر تعمقاً مع تحديثات محددة.

خامساً : اجزاء التقرير:

قد تحتوي التقارير على بعض أو كل العناصر التالية:

- وصف لتسلسل الأحداث أو الموقف
- بعض التفسيرات لأهمية هذه الأحداث أو الموقف، سواء كان ذلك فقط تحليلك الخاص أو مستتيراً بأراء الآخرين دائماً ما تتم الإشارة إليه بعناية.
- تقييم الحقائق أو نتائج البحث الخاص بك
- مناقشة النتائج المحتملة لمسارات العمل المستقبلية
- توصياتكم بشأن مسار العمل
- الاستنتاجات

لن تكون كل هذه العناصر ضرورية في كل تقرير لأنها تختلف من مجال إلى آخر وعلى حسب طبيعة ما تريد تقديمه للمستقبل. فطريقة كتابة التقرير تختلف من تقرير لآخر يري الكثير أن كتابة التقارير تمثل مشكلة لهم وتحتاج إلى وقت طويل ولكن كتابة تقرير بشكل جيد يعنى استثمار جيد للوقت ويحقق فائدة كبيرة للمشروع

والمؤسسة ... وحتى يؤدي التقرير الغاية التي وضع من أجلها فيجب أن يحتوي على مجموعة من العناصر الأساسية والتي تظهر بالشكل التالي :



وفيما يلي تفصيل لأجزاء التقارير: أ. الغلاف

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

ب. **صفحة العنوان:** هي الصفحة التي تلي مباشرة غلاف التقرير وحسب طبيعة التقرير يتم تحضير صفحة العنوان والتي تحتوي على مجموعة من العناصر الأساسية للتقرير وتشمل:

- عنوان التقرير

- اسم معد التقرير (فرد أو مؤسسة)

- وظيفة معد التقرير

- اسم المؤسسة التي صدر منها التقرير

- اسم المؤسسة (الجهة) التي صدر من أجلها التقرير

- تاريخ إصدار التقرير.

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

د. **الملخص:**

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

هـ. **القوائم التحضيرية:**

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

- قائمة الأشكال : قائمة تسرد كافة الأشكال من حيث العنوان ورقم الصفحة التي تشير أو تحتوي الشكل المحدد.

- قائمة الجداول : سرد لكافة الجداول التي يغطيها التقرير .

- قائمة الرموز (المختصرات) أو قائمة المصطلحات :العديد من التقارير تحتوي على رموز أو مصطلحات والتي قد تكون غير واضحة أو مفهومة للقارئ ولذلك تشكل قائمة الرموز والمصطلحات سرداً تفسيرياً أو توضيحياً لماهية وتعريف هذه الرموز والمصطلحات.

و.المقدمة:

جزء تمهيدي لا بد منه وذلك لوضع القارئ بشكل منهجي تسلسلي بخلفية موضوع التقرير وأهدافه ومبررات كتابته، وقد تتطرق المقدمة لبعض مكونات التقرير دون الدخول بحيثيات النتائج والتوصيات لأنه من المبكر التطرق لها دون عرض العديد من العناصر حيث من شأن ذلك خلق حالة من الإرباك لدى القارئ ولذلك فالمقدمة هي عرض تمهيدي غير تفصيلي.

ز. متن التقرير:

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

ح. استنتاجات التقرير:

عرض واضح لنقاش وتحليل ما توصلت له نتائج التقرير وربطها بالمعلومات والبيانات والمؤشرات التي تم عرضها بالتقرير وخاصة بقسم المتن وتشكل الاستنتاجات بعض الإجابات على فحوى أهداف التقرير ومبرراته ودون الإشارة لذلك

والربط بين البيانات والمؤشرات من جهة وبين النتائج من جهة أخرى يبقى التقرير ضعيفاً بتركيبته ضحلاً بمستواه.

ك. التوصيات:

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

ل. المراجع :

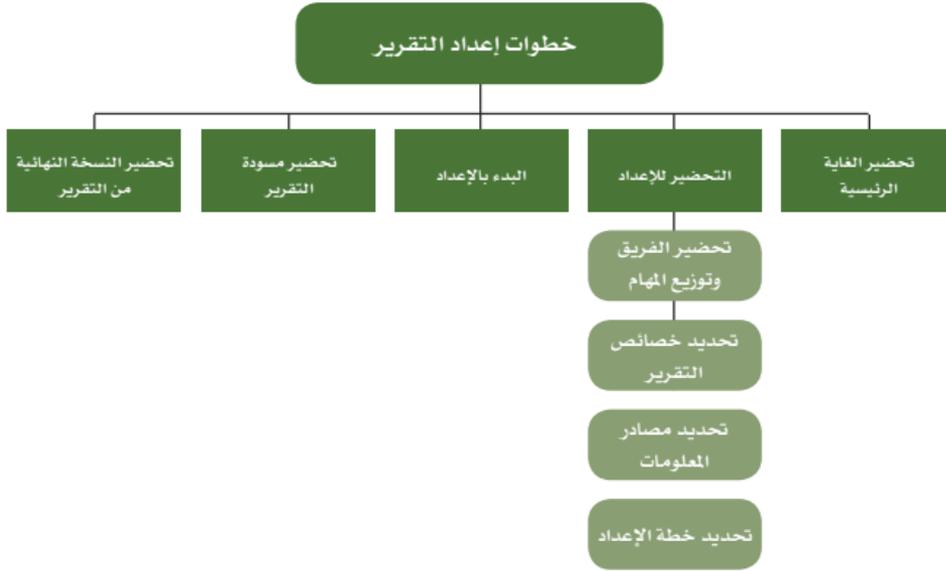
التقارير أو الكتب أو الوثائق التي تم الاستناد إليها عند كتابة التقرير وبالعادة لا يتم استخدام المراجع بشكل عام بكافة أنواع التقارير ولكن العديد من التقارير الرسمية والتي تحتوي بيانات ومعلومات هامة وتم استخدامها من خارج المؤسسة تتطلب الإشارة لقائمة المراجع التي تم الاستناد إليها واستخدامها.

م. المرفقات :

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

سادساً: خطوات إعداد التقرير الجيد:

إستناداً لطبيعة عمل المؤسسات الأهلية وبالرجوع لأهداف كتابة التقارير فيمكن تحديد أهم الخطوات الواجب إتباعها أثناء كتابة التقارير ذات المستوى الجيد كما يظهر بالشكل التالي:



وفيما يلي تفاصيل لهذه الخطوات:

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

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

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

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

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

- **تحديد خطة الإعداد:** حيث يقوم فريق العمل بوضع تصور زمني لخطوات الإعداد مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الكلية المتاحة لإعداد التقرير. **ج. البدء بالإعداد:** بعد توزيع المهام على فريق إعداد التقرير تبدأ عملية الإعداد من خلال متابعة ومراقبة أداء وإنجاز فريق الإعداد، من حيث الزمن وجودة المخرجات وفي حالة وجود تأخير من جهة محددة بالفريق يتم معرفة الأسباب مباشرة ومحاولة علاجها لأن العملية تكاملية وتتأثر بشكل واضح على بقية أعضاء الفريق. وخلال فترة الإعداد يتم الأخذ بعين الاعتبار مستوى الصلاحيات الممنوحة

لكل عضو وخاصة بالتقارير الهامة لأن بعضها يتطلب سرية تامة ومن العناصر الهامة التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند كتابة التقرير ما يلي:

أ. من حيث الشكل :

- يجب باستخدام نمط محدد بالكتابة وهذا يصبح لاحقاً جزء من خصائص المؤسسة فمثلا بمعظم التقارير الرسمية يستخدم في صف المتن العربي الخط المبسط Simplified Arabic كذلك يتم كتابة عناوين الأبواب الرئيسية والملاحق باستخدام النمط الأسود الثقيل Bold بمقاس 12 على اللغة على أن تتوسط أعلى الصفحة للعناوين ومقاس 12.

- يجب على معد التقرير أن يقوم بإعطاء رقم لكل قسم من أقسام التقرير حتى يمكن الرجوع إليه في أي مراجعة أو مناقشة للتقرير.

- التركيز على تحضير جدول المحتويات والقوائم التحضيرية (قائمة الأشكال والجداول والمختصرات).

- ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً على أن يتوسط الرقم أسفل الصفحة في حالة إعداد التقرير باللغة العربية.

- أي صور أو شكل يعتبر كبيراً نسبياً فيفضل إدراجه ضمن الملاحق حتى لا يؤثر على سلامة وتركيبه التقرير.

ب. من حيث المضمون:

- مراجعة الترابط بين العناوين الرئيسية والفرعية من جهة، وبين العناوين وما يليها من شرح وتفاصيل.

- التأكد من وجود العناصر الأساسية للتقرير كالمقدمة ومتن التقرير... الخ

- الاستفادة من الصور والأشكال التوضيحية لأنها تثري التقرير وتثبت المعلومات بشكل أوضح.

- فحص مدى الانسجام والترابط بين الإستنتاجات أو التوصيات مع الحقائق والنتائج التي تم الإستناد إليها في التقرير .
- ربط التوصيات بأهداف ومبررات إعداد التقرير .
- عرض أي مصادر أو مراجع تم الإقتباس منها بوضوح وتضمن المصادر التفصيلية بقائمة للمراجع كمرق للتقرير .

ج. تحضير مسودة التقرير:

بعد الإنتهاء من كافة أجزاء التقرير وتجميعها ومراجعتها من كافة النواحي لغوياً وفتحياً يتم تحضير المسودة الأولى للتقرير والتي قد لا تحتوي العديد من الأجزاء مثل الغلاف وصفحة العنوان والمراجع والملاحق وهي الأجزاء التي يتم إنهاؤها وتحضيرها بالمراحل النهائية لإعداد التقرير .

د. تحضير النسخة النهائية من التقرير:

بعد مراجعة الجهة المقدم لها التقرير سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها (جهات التمويل) وبعد أخذ الملاحظات وتبويبها يتم الرجوع لفريق إعداد التقرير والذي بدوره يقوم بمراجعة الملاحظات والعمل على تنفيذها وتضمن التعديلات اللازمة وعند الإنتهاء من كافة الملاحظات يتم إضافة كافة الأجزاء المتبقية من التقرير كالملاحق والمراجع وغيرها ليصبح تقريراً متكاملًا ومن ثم تقديمه للجهة/ات المعنية.

سابعا: مخاطر داخل التقرير:

1. التعميمات المبالغ فيها من نتيجة العينة غير المناسبة (غير الملائمة) فالخطر الأول الذي ينبغي تجنبه في نتائج التقرير هو التعميم المبالغ فيه نتيجة عينة غير ملائمة أو غير كافية من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي للدراسة .
2. الاستنتاجات القوية جدا للاختلافات المتواضعة حينما يستلم المقومون منحة معقولة للمشروع أو أن يمضوا وقتا طويلا ويبدلوا مجهودا كبيرا داخل عملية التقويم

فإن هناك رغبة قوية لديهم للبرهنة بأن وقتهم ومالهم قد صُرف بشكل جيد جدا وهذا ناتج من الضغط على المقومين في أن يضعوا قراءات أكثر داخل نتائج تقويماتهم وأكثر مما هو موجود فعلا وعلى المدى البعيد فإن سمعة المقومين سوف تُعزز من خلال تفسير النتائج بحدز .

3. تجاهل احتمالية الأخطاء من النوع الثاني حيث يشعر بعض المقومين بأن نتائج دراستهم إذا لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية فإنه من الأجدر تجاهلها ذلك أن التكاليف التي تكبدوها في جمع البيانات تجعلهم يتخذون هذا الاتجاه في التجاهل.

4. تحليل التأثيرات المحددة للبرنامج أكثر من التأثيرات الكلية فعندما يصل مؤشر نجاح برنامج الخدمة الإنسانية إلى أكبر احتمال ممكن فإن اكتشاف الدلالة الإحصائية للتطور (التحسين) على معيار الفرد يكون واجبا صعبا. وعلى سبيل المثال فإن هذه المشكلة تواجه من قبل المقومين الذين يعملون في البنوك التي تعمل وتدار بشكل جيد.

5. كون الشخص صادقا إلى النقطة التي يكون فيها غير لبق إن الخطر الأخير في التقرير هو عرض النتائج بطريقة عديمة الحس تُخرج مشاعر موظفي البرنامج فمن الممكن أن يكون المقوم صادقا إلى الدرجة التي يكون فيها غير لبق في كتابة تقريره تجاه موظفي البرنامج ، فالنتائج السلبية يجب أن تعرض بطريقة توضح الاعتبارات الإنسانية لكرامة وشعور الأشخاص المتصلين بالبرنامج المُعطى وهذه نقطة مهمة جداً يجب أن يضعها المقوم في اعتباره أثناء كتابة التقرير كي يحاول أن يكسب ثقة الجميع لأن الهدف هنا هو تعزيز نجاح البرنامج أو معرفة نقاط ضعفه أو مدى الاستمرار فيه أو التوقف عنه والمقوم في حاجة لأن يكسب كل الموظفين خاصة إذا كان مقوما داخليا لا تنتهي علاقته بزملائه بمجرد انتهاء التقويم بل تستمر حتى بعد الانتهاء من عملية التقويم.

6.التغذية الاستراتيجية للمشاركين بالإضافة إلى توزيع التقييم على الأشخاص والموظفين المكلفين داخل المؤسسة وعلى أولئك الذين لديهم الحق أو الاهتمام لمعرفة النتائج خارج من المهم أيضا أن نضع في الاعتبار الالتزام بتزويد المشاركين بالتغذية المعلوماتية المناسبة فالبرنامج قد لا يكون قد وُجد بعد أو أن التقييم لم يكن لينفذ بدون مساعدة وتعاون الأشخاص الذين يستلمون البرنامج وفي حالات كثيرة قد تكون لديهم الرغبة في معرفة النتائج وفي حالات أخرى يكون لهم الحق في ذلك فالمقومون إذا تعهدوا للمشاركين في أن يطلعوهم على نتائج التقييم فإنه يجب عليهم أن يوفوا بتعهداتهم وينبغي أن نؤكد أن تزويد المشاركين بتغذية معلوماتية مختصرة عن طريق إرسال تقرير مختصر لنتائج التقييم لهم ليس بالضرورة أن يكون مكلفا لأننا لا نرسل التقرير المختصر لكل شخص بل للأشخاص المشاركين الذين يودون معرفة تلك النتائج.

ثامنا: خطة مقترحة لمحتوى تقرير التقييم حسب دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع:

أ. ملخص التقرير

(يجب صياغته بشكل مختصر، يكون مستقلا عن التقرير، لا تزيد عدد صفحاته عن خمسة صفحات، يركز على نقاط التحليل الأساسية، يبين النتائج الرئيسية للتقييم، يذكر الدروس المستفادة، يتضمن التوصيات و الاقتراحات، تشمل آخر صفحة من التلخيص فهرس بمحتويات التقرير مع أرقام الصفحات).

ب. التقرير

(مقدمة توضح أولا المشروع الذي تم تقييمه، أهداف التقييم، يتضمن الخمس معايير للتقييم: الكفاءة، الفاعلية، الارتباط، الأثر والاستدامة، ذكر الأرقام و الحقائق، آلية التحليل و أساليب التقييم المستخدمة، نتائج التقييم بالرجوع إلى أسئلة التقييم المعدة

لقياس كل معيار، النتائج و التوصيات و المقترحات، يقدم هذا الجزء النهائي بشكل منفصل عن التقرير، يجب أن يصاغ اقتراح لكل نتيجة يتم التوصل إليها من خلال التقييم، تعتمد قيمة التقييم علي جودة و مصداقية الاقتراحات و التوصيات، لذلك يجب أن تستهدف التوصيات الفئات التي تستحقها و أن تكون محددة و قابلة للتنفيذ وواقعية).

ج. المنهجية المتبعة للدراسة(مراحل التقييم، أساليب جمع المعلومات، وتحديد العينات).

د. الملاحق (الوثيقة المرجعية للتقييم، أسماء المقيمين وسيرهم الذاتية بحيث أن لا تزيد عن صفحة واحدة لكل مقيم، جداول الإطار المنطقي، خريطة لموقع المشروع وأماكن تنفيذه ، قائمة بأسماء الأفراد و المنظمات التي تم استشارتها، ملاحق التحليلات الإحصائية، أي ملاحق أخرى متعلقة بالتقييم).