

النماذج الأساسية لتقييم المشروعات

النموذج المنطقي :

- هناك نماذج ونظريات عديدة يمكن استخدامها في تقييم المشروعات، أحد هذه الأدوات الهامة هو النموذج المنطقي والذي أعده خصيصاً 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.
- تعريف النموذج: يعرف النموذج المنطقي كصورة تعكس كيفية أداء المنظمة أو المشروع لأعمالها، وتفسر النظرية والفروض التي تحكم عمل المشروع.

ويربط النموذج مخرجات المشروع بأنشطته وعملياته في ضوء عدد من القروض النظرية والمبادئ الأساسية.

وقد ركز كيلوج عند إعداد هذا النموذج على تطبيقاته العملية.

وقد تم تطبيقه على نطاق واسع حيث تبين أنه نموذج عملي ويسهل من التفكير والتخطيط والإتصال حول أهداف المشروع وتنفيذ عملياته.

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

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

ماذا يعني النموذج المنطقي logic model

- أساساً يمثل النموذج المنطقي طريقة منظمة واقعية لفهم العلاقات بين الموارد أو المدخلات التي يستخدمها المشروع والأنشطة التي ينفذها والتغيرات أو النتائج التي يستهدف تحقيقها والتي تشمل: المخرجات والنتائج والآثار.
- وفيما يلي نوضح المقصود بكل عنصر من العناصر السابقة:

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

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

■ **أنشطة البرنامج:** وتمثل استخدامات الموارد، أي العمليات والأدوات والأحداث والتكنولوجيا والسياسات.

ثانياً: النتائج المتوقعة المرغوب تحقيقها وهي المخرجات، النتائج والآثار.

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

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

■ وفي مشروعات مثل مستشفى أو مدرسة، تمتد النتائج لتشمل ما تحدثه هذه المشروعات من نتائج في الأجل القصير والمتوسط على حياة المستفيدين من السكان مثل توفير أو تحسين الخدمات الصحية، وسهولة تحصيل التعليم ونشره بين السكان.

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

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

كيف تقرأ نموذج منطقي؟

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

- الموارد أو المدخلات: وتوضح الموارد المطلوبة على وجه التحديد لعمل البرنامج.
- الأنشطة: إذا تم توفير المقادير اللازمة من الموارد، فإن المشروع أو البرنامج يمكن أن يستخدمها لإنجاز الأنشطة التي تم التخطيط لها.
- لنفرض أن مجموعة من الأشخاص فكرت في إنشاء مخبز لإنتاج المخبوزات والحلوى في أحد أطراف المدينة. أول خطوة لإنشاء هذا المشروع هي توفير المدخلات أو الموارد المالية اللازمة لشراء الأرض وإقامة مبنى المخبز وشراء الآلات وإقامة التجهيزات وتأجير العمال والمواد الخام.
- إذا تم توفير هذه المدخلات فإن المشروع يصبح قادراً على تنفيذ العمليات اللازمة لإنتاج المخبوزات والحلوى

■ **المخرجات:** إذا تم تنفيذ العمليات المخطط لها، فسوف يتم توفير إنتاج المخبوزات والحلوى بالكميات التي تم التخطيط لها. فمهما كانت فترة الإنشاء اللازمة لإقامة المخبز والمعرض فسوف تأتي لحظة بدء العمل.

■ **النتائج:** إذا ما تم تنفيذ العمليات المخطط لها، وإنتاج المخبوزات والحلوى كمخرجات أساسية، فإن الأطراف المختلفة سوف تستفيد بطريقة ما، حيث يحقق أصحاب المشروع عائد مالي على استثماراتهم، ويحقق السكان ميزة الحصول على احتياجات من منفذ قريب، ويجد الباحثين عن عمل فرص للعمل، وتزيد الدخول للفئات ذات العلاقة.

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

لماذا النموذج المنطقي ؟

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

■ في النهاية يوضح النموذج المنطقي " أو نظرية المشروع/البرنامج " كيف يمكن تحقيق الأحلام التي تم التخطيط لها، وترسم معالم الطريقة والخطوات اللازمة وما هو مطلوب في كل مرحلة حتى يمكن تحقيق المرحلة التالية كما هو مخطط لها، وفي النهاية نرسم صورة إجمالية لكيفية عمل البرنامج.

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

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

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

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

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

تنفيذ وتقييم البرامج والمشروعات التنموية

❖ تمثل خطة التنمية الوثيقة الرسمية التي تعدها الجهات المعنية في الدولة والتي تمثل محصلة أو ناتج الجهد التخطيطي المبذول، والوسيلة التي سيتم عبرها تحقيق أهداف عملية التخطيط، وهي تتضمن السياسات والبرامج المحفزة لإنجاز الأهداف المخططة بما في ذلك البرامج والمشروعات التنموية التي يتطلبها تحقيق تلك الغايات.

❖ توجد العديد من الآليات الخاصة بالحكم على فعالية الخطة وأدائها ومستوى تنفيذها، كما أن الحكم على الخطط التنموية يختلف باختلاف الجهات والمؤسسات المعنية بعملية التقييم، وما إذا كانت جهات داخلية حكومية أو رسمية، أو جهات خارجية سواء مؤسسات مجتمع مدني أو مؤسسات دولية،

❖ حيث تعتمد المعايير الداخلية بشكل عام على مقارنة المخطط بالفعلي، ورصد الانحرافات وتوصيفها وتحديد أسبابها سواء ما يتعلق منها بعدم موضوعية الهدف ذاته أو وجود تأثيرات أو متغيرات خارجية طارئة أو مسؤولية الجهات القائمة بالتنفيذ،

❖ أما المعايير الخارجية فيمكن أن تتضمن مجموعة المعايير التي تحدد جودة الخطة ذاتها ومدى اتساقها أساساً مع الأهداف التنموية المخططة، إضافة لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الألفية، وتطوير هياكل المجتمع وبنية المؤسسة.

❖ كما تجب الإشارة في هذا الإطار إلى ضرورة تمييز الطابع الخاص لكل دولة مقبلة على التنمية أو تبذل جهودها لإدراكها،

❖ حيث يؤكد الواقع اختلاف مستويات التنمية فيما بين الدول، وكذلك اختلاف تقاليد الإدارة العامة فيما بين المجتمعات والدول،

❖ وهو الأمر الذي تبناه نظرية "حتمية المسار"، التي ترى أن التاريخ والتقاليد يؤثران في تحديد حيوية وجدوى الإصلاحات التي تبناها الدول (التغييرات والتعديلات في الأطر الاجتماعية والأنماط السلوكية).

❖ فعلى سبيل المثال برهنت بعض الدراسات التطبيقية أن تجارب الإصلاحات وتطوير الإدارة العامة، كانت أكثر تأثيرا وفاعلية عند تطبيقها في الدول التي تنتمي للثقافة الانجلوسكسونية كإنجلترا والولايات المتحدة ونيوزلندا، بما يفوق نتائج تطبيقها في دول مشابهة لكنها تنتمي لثقافة أخرى مثل فرنسا وألمانيا.

❖ وبشكل عام تكون أي خطة تنموية من مجموعة من البرامج و المشاريع التنموية الاقتصادية والاجتماعية التي تكمل بعضها البعض لتحقيق الأهداف العامة للخطة.

❖ حيث يتم تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف قطاعية تخص كل قطاع من القطاعات كما تقسم هذه الأهداف القطاعية إلى أهداف جزئية على مستوى كل مشروع من مشاريع الخطة.

❖ فكل مشروع من مشاريع الخطة له أهدافه الخاصة التي ترتبط بالأهداف القطاعية وهذه الأخرى ترتبط بالأهداف العامة للخطة.

❖ وحسب طبيعة المشاريع وجهة إعدادها تتولى المؤسسات المختلفة تنفيذ هذه المشاريع.

❖ فمشاريع التعليم تتولاها وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي مثلا ومشاريع الاتصالات تتولاها مؤسسات الاتصالات إلى غير ذلك ويتم ذلك عادة بإشراف إما مباشر أو غير مباشر من قبل مؤسسة التخطيط والتي يغلب أن تكون وزارة التخطيط أو المجلس الأعلى للتخطيط الذي يرتبط بمجلس الوزراء أو رئيس الدولة.

❖ وتتابع وزارة التخطيط تنفيذ خطة التنمية من خلال متابعة تنفيذ المشاريع ومن خلال المؤسسات التي تقوم بالتنفيذ.

❖ تحتاج وزارة التخطيط لتقييم الإنجاز وفي العادة يرتبط الإنجاز بالتمويل حيث يتم تخصيص ودفء التكاليف حسب الإنجاز.

❖ أي أن متابعة تنفيذ المشاريع التنموية يعتمد على قياس وتقييم الإنجاز وبشكل مرحلي ولهذا الغرض يتم تقسيم المشاريع إلى مراحل إنجاز مختلفة وترتبط هذه المراحل بمستويات إنجاز ومستويات الأداء لكل مرحلة.

❖ هنا تظهر الحاجة إلى مؤشرات أداء لهذه المشاريع ترتبط بمراحل الإنجاز المختلفة وتسمى هذه المؤشرات مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators (KPI).

❖ والتي تستخدم لقياس الإنجاز المرحلي للمشاريع وتحقيق الأهداف المرحلية. وعادة ما يرتبط التمويل بتحقيق الأهداف المرحلية للمشروعات مقاسة بهذه المؤشرات.

❖ وتوضيح الإجراءات المناسبة لتنفيذ الخطط التنموية لا بد من مراجعة سريعة لعملية إعداد الخطط التنموية بشكل عام وخاصة عملية اختيار المشاريع المناسبة للخطة.

❖ بعد تحديد الأهداف العامة والاستراتيجية للخطة وتعميم هذه الأهداف على المؤسسات المهمة تقوم هذه المؤسسات بصياغة المشاريع التي ترغب بتنفيذها

❖ حيث يتم تحديد أهداف هذه المشاريع وارتباط هذه الأهداف بالأهداف الاستراتيجية العامة للتنمية وكذلك تحديد احتياجات المشاريع من المواد المختلفة والفترة الزمنية التي يحتاجها كل مشروع مقسمة إلى مراحل إنجاز مرتبطة بالزمن.

❖ أي أن المشاريع التي تقدم إلى هيئة التخطيط لا بد أن تتضمن بالإضافة إلى تفاصيل المشروع من أهداف وإجراءات ووصف للمنتج وأهميته إلى غير ذلك،
ثلاثة أمور أساسية:-

- برنامج زمني للتنفيذ بين مراحل التنفيذ المرتبطة بالإنجاز بحيث يمكن من هذه المراحل صياغة مؤشرات إنجاز مناسبة KPI .
- ارتباط المشروع بالأهداف العامة ومدى مساهمته في تحقيقها .
- التكاليف، حيث يتم بيان التكاليف المالية للمشروع مقسمة حسب مراحل الإنجاز والزمن .

مرحلة اختيار المشاريع:

- ❖ تقوم هيئة التخطيط باختيار المشاريع ضمن البرنامج التنموي أو خطة التنمية بناءً على أسس محددة تتضمن ما يلي:
- أهمية المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للخطة.
- توفر الموارد المالية وكذلك الاقتصادية المطلوبة لتنفيذ المشروع (مواد أولية، أيدي عاملة ومهارات، إلى غير ذلك من الموارد الاقتصادية).
- توفر البنية التحتية لتنفيذ المشروع.
- الآثار الاقتصادية الكلية للمشروع (على سبيل المثال اثر الإنفاق على هذا المشروع على ارتفاع الأسعار والتضخم في الاقتصاد).

مرحلة إعداد برنامج التنمية الشامل:

❖ وذلك من خلال ترتيب المشاريع التي يتم اختيارها من حيث الأولوية في التنفيذ، كما تحدد المصادر المالية والموارد الاقتصادية، بحيث تتضمن خطة التنمية خطط وبرامج التمويل، ليتم تقديمها لإقرارها من خلال المؤسسات التشريعية اللازمة لتكسب الصيغة القانونية بعد ذلك.

مرحلة تنفيذ الخطة

❖ يتم تنفيذ خطة التنمية من خلال تنفيذ المشاريع التي تم اختيارها وحسب الترتيب الزمني لهذه المشاريع لضمان توفر الظروف اللازمة للتنفيذ بنجاح. هنا لا بد من ملاحظة ما يلي:-

■ عادة ما تنفذ المشاريع من خلال عقود بحيث يتم تجزئة المشروع إلى أجزاء يتم تنفيذ كل جزء من خلال عقد خاص، وعليه لا بد من اختيار مسؤل/مدير لكل مشروع تكون مهمته ضمان استكمال تنفيذ المشروع بالمراحل الزمنية المثبتة حيث يقوم بإدارة العقود المختلفة للمشروع الواحد .

■ يتم تعيين منسق أو مدير للبرنامج أو الخطة التنموية تكون مهمته إدارة المشاريع والتأكد من أن جميع المشاريع تنفذ بالشكل الذي يتناسب مع البرنامج أو خطة التنمية .

مرحلة متابعة التنفيذ:

- تم متابعة التنفيذ بشكل مرحلي من خلال مؤشرات الإنجاز المتعددة، القابلة للقياس والمتابعة، بحيث تبنى مؤشرات إنجاز مرحلية لكل مشروع. وكذلك للبرنامج التنموي.
- بحيث يتم تقييم التنفيذ في كل مرحلة زمنية من خلال مقارنة الإنجاز مع المؤشر المعد مسبقا لذلك بحيث يتم ضمان الإنجاز ويتم صرف المخصصات المالية للمشاريع حسب الإنجاز وبناءا على مؤشرات وبشكل مرحلي.
- كما يتم تخصيص الموارد المالية لمراحل تنفيذ البرنامج التنموي بشكل سنوي ومرتبطة بالإنجاز وحسب مؤشرات الإنجاز للبرنامج.

مفهوم التقييم أثناء التنفيذ: آلية المتابعة: (مؤشرات + معلومات)

■ العملية المنظمة (الداخلية) لجمع المعلومات وتحليلها خلال سير عمل الخطة، لتجهيز المؤشرات المطلوبة لقياس الأداء .

■ تم عملية المتابعة بناء على الأهداف والنشاطات التي تم تحديدها خلال مراحل التخطيط الأولى، وهي وسيلة فاعلة للوقوف على مستجدات وسير الأداء والتنفيذ للخطة الموضوعة .

■ وهي تساعد على: معرفة ما إذا كانت الموارد المتاحة كافية ويتم استخدامها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف - وفيما إذا كان العمل يسير كما هو مخطط - كما تهدف إلى الإطلاع على المشاكل أثناء التنفيذ، للمساعدة في حلها .

مفهوم آلية التقييم للأداء: (مقارنة المخطط بالمنجز - رصد تحقق الأثر المطلوب)

■ إلى جانب المتابعة، تعتبر عملية التقييم أحد الممارسات الإيجابية التي يمكن استخدامها لمعرفة وتحليل أسباب (تحقق أو عدم تحقق الأهداف المطلوبة)، حيث المقارنة بين الأهداف المخططة أو التي كان يتم السعي لتحقيقها والآثار الفعلية المتحققة للمشروع.

■ وتتناول عملية التقييم الآلية التي تم بها التنفيذ مع التركيز على: قضايا: الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة - وكذلك الآثار الناجمة عن المشروع.

- كان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP قد وضع دليلاً لتقييم الأداء الحكومي (كما سيرد لاحقاً): اعتمد على التقسيم الطبيعي للعمليات وهي:-
- مدخلات النظام/الخطة (من قوة عمل وموارد مالية وقدرات فنية وبني تحتية).
- العمليات والتشغيل/التنفيذ (الإجراءات والنظم واللوائح والقواعد والأطر القانونية والتنظيمية والإجرائية).
- المخرجات والنتائج/عملية تنفيذ الخطة. (مثل الخدمة الحكومية المقدمة: للتعليم أو للصحة أو لتحسين الدخل... الخ)
- الأثر النهائي (انطباعات وآراء وتقييمات المتلقي النهائي للخدمة الحكومية).

- وتوصل البرنامج الإنمائي UNDP إلى أهمية تقييم "العمليات والتشغيل" مقارنة بتقييم "النتائج والأثر"
- مع وضعه محدد أساسي لهذا التفضيل وهو: "الحاجة والمبرر من التقييم ذاته".
- فإذا كانت الحاجة للتعرف على أوجه القصور ومستوى الفعالية والكفاءة ومواضع الخلل، ستكون الحاجة أكبر للتقييم المنصب على "العمليات والتشغيل"
- وإذا كانت الحاجة للمقارنة وتحديد الإنجاز ومستواه، ستكون الحاجة أكبر للتقييم المنصب على "النتائج والمخرجات النهائية".

أهمية التقييم لتنفيذ البرامج والمشروعات التنموية:

- دعم آلية التغذية العكسية - إدراك المشاكل الأساسية في مرحلة مبكرة واقتراح الحلول الممكنة لها - التأكد من فعالية الأنشطة المنفذة لجميع الفئات والشرائح المستهدفة.
- تقييم نسبة الإنجاز المحققة.
- إطلاع ومشاركة المستفيدين من الأنشطة المنفذة على مستجدات ونتائج العمل، لاسيما في الخطط التنموية التي تستهدف المواطنين والشرائح والفئات المجتمعية المختلفة، وهو الأمر الذي يدعم ويقوي القدرة على تحقيق الأهداف ويشجع على استمرارية المشروع، من خلال تدعيم المشاركة المجتمعية في مسؤولية التنفيذ للخطط التنموية. (ملكية التغيير ضمان لإحداث التغيير)

خطوات عملية تقييم تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية

أولاً: وضع وتحديد مؤشرات لقياس: الكفاءة - الفعالية - الأثر: حيث إن المؤشرات هي الدليل المادي الذي يمكن: ملاحظته - متابعته - قياسه، وذلك بهدف التحقق أن الأهداف قد تم إنجازها، كما يتطلب إعداد المؤشرات نوعين من المعلومات وهما (المعلومات الكمية) التي تجيب على أسئلة الكم والعدد مثل: عدد العاطلين، معدل النمو، معدل العجز، (والمعلومات الوصفية) التي تصف حالة أو ظاهرة (رضى المواطن، جودة الخدمة المقدمة).

ثانياً: جمع المعلومات المتعلقة بتلك المؤشرات وتحليلها، وإعداد التقارير الدورية التي ترفع للقيادات ومتخذي القرار.

عناصر عملية التقييم

1. النظر إلى الأهداف المخططة، وكذلك للأثر الذي يطمح لتحقيقه (مستهدفات الخطة).
2. تقييم التقدم المحرز لإنجاز هذه الأهداف أو إحداث هذا الأثر.
3. النظر إلى استراتيجية أو خطة أو برامج العمل، من خلال طرح الأسئلة التالية:
 - هل هناك استراتيجية أو خطة واضحة للعمل؟
 - هل تم تنفيذ هذه الاستراتيجية أو الخطة بفعالية؟
 - هل نجحت هذه الاستراتيجية أو الخطة؟ ولماذا؟.

4. معرفة كيف تم التنفيذ: من خلال طرح الأسئلة التالية:-

- هل جرى استخدام الموارد المتاحة من ”راس مال وقوة عمل وهياكل تنظيمية واطر فنية“ بشكل كفاء؟
- ما هو انعكاس عمل المشروع على المستفيدين؟
- بمعنى حجم ونوع الأثر الذي حققته الخطة لدى متلقي نتائجها .

المهام الأساسية للتقييم خلال إعداد وتنفيذ البرامج والمشروعات التنموية

توجد مهام و تكاليفات عديدة لعملية التقييم طوال مراحل التخطيط والتنفيذ، وذلك على النحو التالي:-

1. قبل التنفيذ .
2. خلال التنفيذ .
3. تقييم منتصف المدة .
4. الانتهاء من التنفيذ واكتماله .

1. المهام الأساسية قبل التنفيذ:

- تحديد نطاق وغاية نظام المتابعة والتقييم، ووضع واقتراح أسئلة الأداء والمؤشرات الأساسية وآليات المتابعة (الجانب الفني).
- تحديد الأطر التنظيمية للمتابعة والتقييم - وتحديد اختصاصات موظفي المتابعة والتقييم (الجانب التنظيمي).
- وضع ميزانية للمتابعة والتقييم (الجانب المالي).
- مراجعة وتنقيح وتجويد المؤشرات التي سيتم استخدامها.
- تدريب وتأهيل الموظفين والشركاء المحتمل مشاركتهم في المتابعة والتقييم.

2. المهام الأساسية خلال التنفيذ:

- التأكد من إعداد وتجهيز الخطط التفصيلية للمتابعة والتقييم، وكذلك التأكد من تهيئة الظروف والقدرات المطلوبة (بما في ذلك الموارد المادية والفنية والمالية).
- التأكد من توفير متطلبات جمع وإدارة المعلومات وحسن توظيفها وإدارتها.
- المراجعة الدورية للنتائج مع القائمين بالتنفيذ - وعمل زيارات ميدانية لتوثيق النتائج (جودة النتائج المتحصل عليها).
- إعداد تقارير المتابعة الربع سنوية والسنوية.
- إجراء دراسات مُركزة للمسائل أو القضايا أو الإشكاليات الطارئة، التي أظهرتها عملية المتابعة.

3. المهام الأساسية للمتابعة والتقييم خلال استعراض/مراجعة منتصف المدة:

- جمع وتنظيم ومراجعة وتنقيح وتجويد المعلومات اللازمة للاستعراض - مراجعة منتصف المدة.
- الاستجابة والرد على الاستفسارات المتعلقة بمعلومات التغذية العكسية لاستعراض منتصف المدة.
- تعديل نظام المتابعة والتقييم، حسب الحاجة (وفقا لما تضمنته عملية التغذية العكسية)

4. المهام الأساسية للمتابعة والتقييم عند اكتمال تنفيذ الخطة:

- تحديد ما يستطيع المنفذون عمله لاستمرارية الأثر، وكذلك لاستمرارية المتابعة والتقييم بكفاءة بعد انتهاء الخطة.
- تنظيم ورشات عمل وإجراء الدراسات الميدانية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتقييم آثار الخطة.
- تحديد الدروس المستخلصة للاستفادة منها في المرحلة التالية، أو في السنة التالية أو الخطط التالية أو فيهما معاً.

أهمية المتابعة والتقييم

- تأتي أهمية نظام المتابعة والتقييم من طريقة استخدام المعلومات للمساعدة في تحسين الأداء (لاسيما الأداء الحكومي والمؤسسات العامة).
- العبرة ليست بالمعلومات أو البيانات (بل) بطريقة استخدام وتوظيف وتحليل تلك المعلومات، وسبل تحويلها إلى إجراءات لتصويب المسار.

مجالات استخدام نظم المتابعة والتقييم في تحسين الأداء الحكومي:

■ المجالات التي يُستخدم فيها نظام المتابعة والتقييم لتحسين الأداء الحكومي تتضمن:

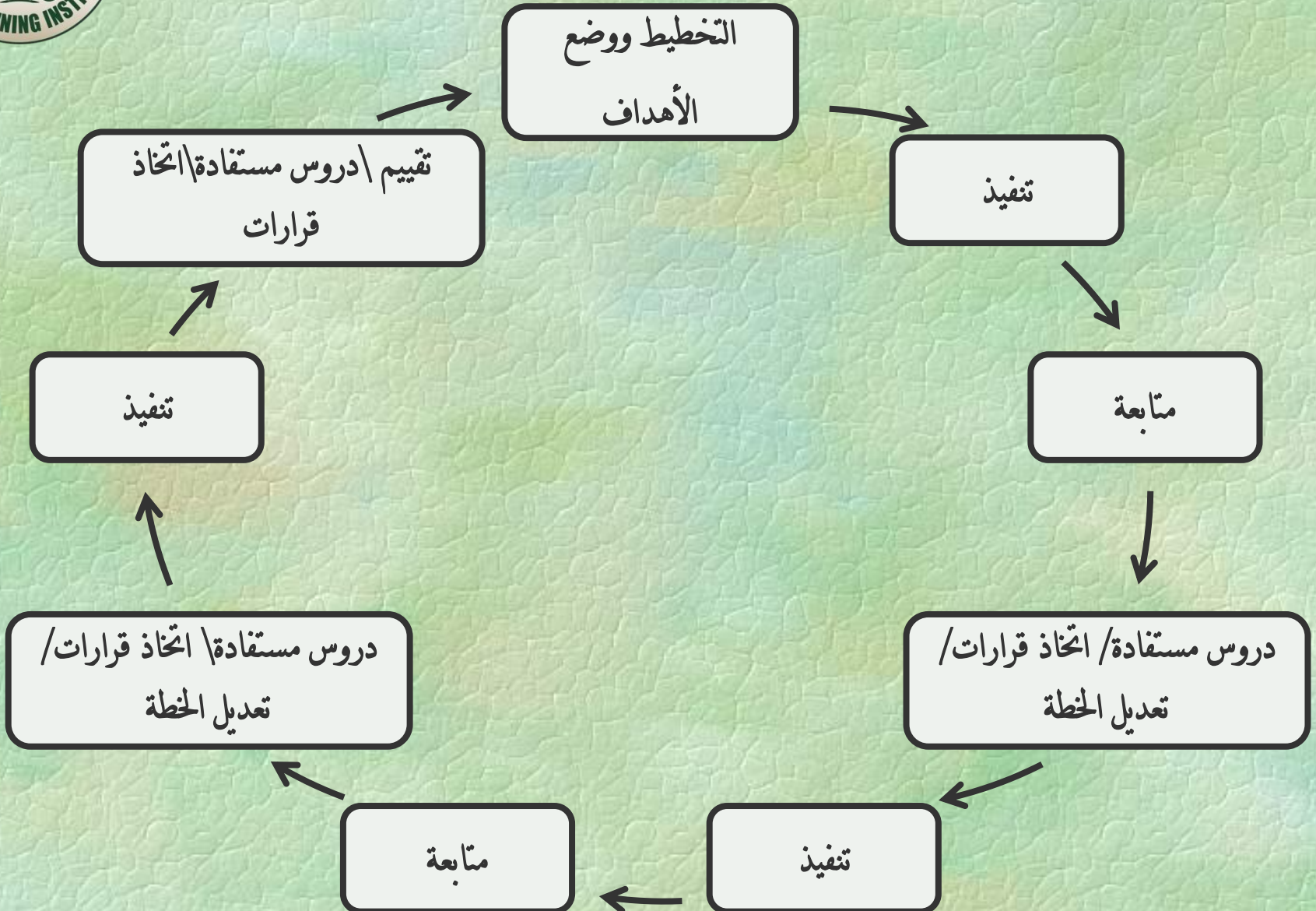
أولاً: دعم مراكز اتخاذ القرار.

ثانياً: مساعدة الوزارات والهيئات العامة في عملية تطوير وتحليل السياسات والبرامج.

ثالثاً: مساعدة الوزارات والهيئات العامة على إدارة نشاطاتها.

رابعاً: تعزيز الشفافية ودعم المحاسبة.

نظام المتابعة والتقييم أحد مكونات العملية التخطيطية



المتابعة والتقييم كـ «نظام»:

- ينبغي أن تُفهم 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 - شمولها - اتساقها - موضوعيتها - مرونتها .
- يجب إدارتهما بشكل علمي ومهني
- يجب توفير الموارد والمخصصات اللازمة لانجازهما من راس مال وقدرات فنية، والتي قد يؤدي عدم كفايتها للأضرار بأهداف العملية ذاتها .

مكونات نظام المتابعة والتقييم:

■ يتكون أي نظام للمتابعة والتقييم من المراحل التالية:

1. التصميم والإنشاء .
2. جمع المعلومات وإدارتها .
3. التفكير والتطوير من أجل تحسين الإجراءات المطبقة .
4. إعلام الإدارة وإعداد التقارير عن النتائج .

التصميم والإنشاء لنظام للمتابعة والتقييم:

- يبدأ إنشاء نظام المتابعة والتقييم ب:
 1. تحديد الاحتياجات من المعلومات: حيث أن التحديد الواضح للمعلومات المطلوبة يضمن بشكل أكيد توفير متطلبات المؤشرات المطلوب إعدادها، ويضمن إعداد تقارير وافية وواضحة للإدارة ولتخذ القرار.
 2. تحديد وتقرير الكيفية التي سيتم بها جمع المعلومات وتحليلها.
(تقارير - مقابلات)
 3. المشاركة: حيث أن القيام بتلك الخطوات السابقة بطريقة تشاركية مع المستفيدين وأصحاب المصلحة (المواطنين وذوي العلاقة بتنفيذ عملية المتابعة) يضمن زيادة إدراكهم للخطة وأهدافها،
ومن ثم يضمن النجاح التام لعمليتي المتابعة والتقييم.

- حيث تبدأ فعلياً خطوات تطبيق النظام، من خلال تجميع المعلومات، عبر اقتفاء وتبعية نتائج وآثار البرامج والخطوات المنفذة،
- ثم تتم عملية المراجعة للعمليات التي تم تنفيذها:
- مثل : (اكتمال أو معدل اكتمال النشاط المخطط/المستهدف، مقاييس الإدارة المالية بما في ذلك نسبة الإنفاق المخطط إلى الإنفاق الفعلي، مقاييس مدى الاستخدام الكفء للموارد من عمالة ومواد خام وطاقة).
- عند جمع المعلومات وتنظيمها، من الممكن أن تظهر مشاكل في التنفيذ تحتاج إلى حل مباشر، أو قد تظهر أفكار جديدة لتحسين الخطة الموضوعية.

مرحلة التفكير والتطوير لتحسين الإجراءات:

■ بعد جمع المعلومات يجب العمل على تحليلها ومناقشتها موضوعيا .

■ قد يتم إشراك المستفيدين في هذه المرحلة من خلال:-

■ إطار رسمي: عقد حلقة خاصة للنقاش مع المستفيدين خلال الاستعراض السنوي للتنفيذ .

■ أو قد تتم في إطار غير رسمي: كالتحدث المباشر إلى المستفيدين، وأخذ انطباعاتهم أثناء الزيارات الميدانية .

■ وهو التفاعل والتشارك الذي يضمن رصد الثغرات، ويتيح معالجتها وإعادة تطوير الخطة الأساسية الموضوعية للمتابعة والتقييم .

إعلام الإدارة بالنتائج وإصدار التقارير:

- ثم تأتي المرحلة الرابعة والأخيرة من تكوين نظام المتابعة والتقييم،
- وهي مرحلة الإعلام والإبلاغ للإدارة بالنتائج وإصدار التقارير،
- حيث يجب إطلاع الإدارة والمستفيدين على نتائج المتابعة والتقييم،
- من خلال إطلاعهم على تقدم التنفيذ، وكذلك على المشاكل التي ظهرت خلال التنفيذ، حتى يتمكنوا من وضع الحلول.

- كما يجب أن تكون تقارير المتابعة والتقييم متوازنة من حيث أوجه النجاح والأخطاء، والايجابيات والسلبيات،
- والأهم أن تكون تحليلية الطابع، بمعنى :-
- عدم تحيزها أو تبنيها لتوجهات بعينها،
- وكذلك جنوحها نحو تحليل الظواهر (سواء سلبية او ايجابية)، وليس مجرد رصدها أو عرضها .

■ وأخيراً، فإن النتائج الناشئة عن نظام المتابعة والتقييم سوف تحسن من استراتيجية الخطة الموضوعية للمتابعة والتقييم، واجراءاتها التنفيذية، بالتوازي مع مستوى سرعة وكفاءة التغذية العكسية.

■ كما يجب التأكيد على أن:

■ الإدارة العليا هي المسؤول عن ضمان نجاح عملية المتابعة والتقييم ، لأن الإجراءات التصحيحية تحتاج أن تكون فورية في كثير من الأحيان.

خطوات إنشاء نظام المتابعة والتقييم:

■ يتطلب وضع نظام للمتابعة والتقييم إتباع ست خطوات أو توفير ووضوح ستة متطلبات :-

1. التحديد الواضح لأهداف ونطاق نظام المتابعة والتقييم.
2. وضع وتحديد الأسئلة المتعلقة ب : الأداء الفعلي - المؤشرات - والمعلومات المطلوبة لأعداد تلك المؤشرات.
3. جمع وتصنيف المعلومات المطلوبة (مثل: وصفية - كمية) ، (مالية - فنية) ، (عامة - متخصصة) إلى ما غير ذلك.

4. عقد لقاءات للمتابعة، وعمليات متكررة للتفكير والتحليل المتعمق.

5. عمليات الاتصال والإبلاغ الفعالة/السريعة.

6. توفير الظروف والقدرات اللازمة (البيئة العامة).

وفيما يلي عرض أكثر تفصيلا لمكونات تلك العناصر:

أولاً: الغاية من نظام المتابعة والتقييم ونطاقه:

- إن التحديد الواضح لغاية ونطاق نظام المتابعة والتقييم المنشود يساعد في تحديد وتقرير قضايا هامة وجوهرية قد تفلح بمسار النظام مثل:
- مستويات وحجم الميزانية - عدد المؤشرات التي يجري تتبعها .
- كما أن تحديد الغاية من نظام المتابعة والتقييم يساعد في :-
- دفع/اجبار الإدارة إلى الالتزام التام بمسار واضح ومحدد لتنفيذ الخطة الموضوعية، وحل المشكلات والعقبات التي قد تعترض هذا المسار .
(إدارة الخطة بكفاءة) .

■ عند صياغة الغاية أو الهدف من نظام المتابعة والتقييم، يجب طرح السؤال التالي:-

- ما هي الأسباب الرئيسية لإنشاء وتنفيذ نظام المتابعة والتقييم؟ وذلك من وجهة نظر كافة المشاركين (الموظفين والمسؤولين، وكذلك المستفيدين)؟ بمعنى
- هل تتابع للتأكد من تحقق الأثر النهائي؟ أم هل تتابع للتأكد من تنفيذ الإجراءات؟ أم هل تتابع للرقابة المالية؟ أم هل تتابع للتأكد من الالتزام الزمني؟ إلى ما غير ذلك
- توفر الإجابة الواضحة والمشاركة عن هذا السؤال، ضمان الفهم المشترك والواضح للغاية العامة،
- هذا الفهم الذي يضمن بدوره توجيه الجهود في ذات الإطار المطلوب.

النطاق أو العمق أو النوعية:

- بعد تحديد الغاية، تصبح الخطوة التالية هي إيضاح نطاق نظام المتابعة والتقييم، حيث يرتبط النطاق بـ

درجة تطور النظام:

- حيث أن إنشاء وإعداد وتنفيذ أنظمة متطورة للمتابعة والتقييم، يتطلب خبرات كبيرة بطرق البحث النوعية والكمية، وإدارة كم كبير من المعلومات.
- مقابل انه قد يكون المطلوب هو أنظمة بسيطة للمتابعة والتقييم، تعتمد على الحوار مع المستخدمين الرئيسيين ولا تسعى لجمع كم كبير من المعلومات أو أساليب معقدة لتحليلها.

■ تحديد نطاق نظام المتابعة والتقييم،

يجب طرح الأسئلة التالية: -

1. ما هو مستوى التمويل الذي يمكن توفيره؟

2. (فطبقا لمستوى التمويل يمكن تحديد مدى تطور قدرات النظام الذي

سيتم تصميمه)

3. ما هو المستوى الذي يمكن تحقيقه من المشاركة في المتابعة والتقييم في

ضوء قيود الميزانية؟ (من جانب أصحاب المصلحة والشركاء

الأساسيين).

4. ما مدى التفصيل المطلوب في البيانات الكمية أو النوعية؟

5. المستوى المرجو تحقيقه، وما الذي يمكن تحقيقه من إجراء دراسات متخصصة مثل دراسات خط الأساس؟

6. ما هي قدرات المتابعة والتقييم المتوفرة حالياً؟ (لدى أصحاب المصلحة والشركاء الأساسيين) - وكيف سيؤثر ذلك على مستوى نظام المتابعة والتقييم المستهدف؟

أمثلة لبيان الغاية من المتابعة والتقييم:

مثال 1: إن الغاية الجوهرية لنظام المتابعة والتقييم في مشروع تنمية ريفية هو:

- توفير المعلومات المطلوبة لإدارة المشروع الموجهة نحو الأثر أو النتائج النهائية على متلقي الخدمة
- وهو الأمر الذي يتم عبر قيام نظام المتابعة والتقييم بتوفير تقارير دورية حول قياس تطور هذا الأثر.

مثال 2: إن الغاية الرئيسية من نظام المتابعة والتقييم التشاركي لبرنامج تقليص الفقر هو:

- مساندة إدارة البرنامج للتأكد من الالتزام باستراتيجية البرنامج ومنهجه وتحسين الاستجابة والكفاءة والفاعلية.
- وتمكين إدارة البرنامج من صنع واتخاذ القرار بطريقة فعالة، تضمن تحسين الاستجابة لمتطلبات متلقي الخدمة،
- وهو ما يتم من خلال إصدار تقارير دورية تتضمن توفير معلومات موثوق بها وفي المواعيد المحددة حول نوعية الجهود المبذولة والإنجاز المحقق .

ثانياً: المسائل المتعلقة بالأداء، والاحتياجات من المعلومات والمؤشرات

- بعد تحديد الغاية والنطاق لنظام المتابعة والتقييم، تأتي مرحلة وضع قائمة المؤشرات الكمية،
- والتي قد تثير الكثير من المشاكل.
- وذلك نتيجة وجود الكثير من الغايات على درجة كبيرة من التعقيد تحول دون تلخيصها في مؤشر واحد أو عدد محدود من المؤشرات.

- لذلك فإن العمل على وضع وتحديد أسئلة واضحة ومتابعة الأداء الفعلي، يساعد على :-
- توجيه عملية تحليل المؤشرات، ويقدم صورة أكثر تكاملاً واتساقاً،
- كما أنه يعطي معنى أكثر وضوحاً وتحديدًا للإنجازات المحققة،
- ويسهم في التعرف على المؤشرات النوعية اللازمة لعملية التقييم.

أمثلة الأسئلة المتعلقة بالأداء:

- أسئلة الأداء لا تتعلق فقط بما أُنجِز، بل إنها تسأل عن السبب في النجاح والإخفاق وعن الدروس المستفادة،
فعلى سبيل المثال :
- في مشروع خاص بتحسين وضع الفقراء من خلال تطوير طرق الإنتاج في إحدى القرى المعتمدة على النشاط الزراعي، قد تكون المعلومات المطلوبة : -

1. كيف تغيرت القوة الشرائية للأسر الفقيرة المستهدفة مقارنة بالمجموعات غير المستهدفة؟ وهل هناك عوامل خارجية أثرت على ذلك؟ - "مدى مسؤولية المشروع عن الأثر"
2. إلى أي مدى تفوقت الأسر المستهدفة من حيث قدرتها على مواجهة احتياجاتها من السكن والتعليم والصحة على الأسر الفقيرة غير المستهدفة؟
3. تغير الإنتاجية في المنطقة المستهدفة نتيجة أنشطة المشروع؟

ثالثاً: التخطيط لجمع البيانات وتنظيمها

- بعد تحديد المؤشرات الأساسية، يجب التفكير في الطريقة التي سيتم بها جمع المعلومات وتنظيمها .
- من المهم اختيار الطريقة المناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بكل مؤشر، وذلك نظراً ل:-
- وجود طرق متنوعة تختلف باختلاف المؤشر المطلوب، وبحسب طبيعة المعلومات المطلوبة سواء كانت نوعية أو كمية .
- كما أن لكل طريقة مزايا وعيوب من حيث النوعية والتكلفة وموثوقية البيانات والمهارات المطلوبة والقدرة على قياس نتائجها .

جمع البيانات وتنظيمها:

- من المهم التفكير بمن سيقوم بعملية جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها .
- كذلك يجب التفكير بكيفية ووسائل حفظ البيانات، من خلال طرح الأسئلة التالية:
 1. ماهية المعلومات التي سيجري حفظها ؟
 2. ومن الأشخاص أو الجهات التي تحتاج الوصول إلى هذه المعلومات المحفوظة، (هل الوصول إليها بطريقة مركزية أو لامركزية؟)
 3. ما هو شكل أو صورة المعلومات التي يجب حفظها، (نسخ ورقية، نسخ الكترونية)،
 4. تحديد المعلومات التي ينبغي الاحتفاظ بها، وتلك التي لا أهمية للاحتفاظ بها/التخلص منها ؟

رابعاً: التخطيط لعمليات لقاءات للمتابعة والتفكير والتحليل المتعمق

■ عند تصميم إطار المتابعة والتقييم، يجب التفكير في الترتيب لعقد عدد من اللقاءات والاجتماعات التي ستم مناقشة المؤشرات الموضوعية وكذلك نتائج جمع المعلومات والجداول الزمنية المناسبة - (أمثلة) :

- جلسة حوارية نقاشية مفتوحة حول خطة المتابعة والتقييم.
- الزيارات الميدانية واللقاء مع المستفيدين.
- المراجعة ربع السنوية أو السنوية عن التقدم المحرز .
- ورشات عمل تضم (أصحاب المصلحة والمستفيدين والمتخصصين)، بشكل دوري حول العناصر والمقومات الأساسية للخطة.

خامساً: التخطيط لعمليات إعلام الإدارة وإعداد التقارير

(أ) يجب وضع الجدول الزمني المتوقع لتقديم تقارير المتابعة والإعلام عن التقدم المحرز، مع الإشارة إلى:-

- الجهة التي ينبغي أن تتلقى التقرير،
- ومتى ينبغي أن تتلقاه.

(ب) الإبلاغ عن النتائج: هناك وسائل مختلفة للإبلاغ عن النتائج، قد تكون عن طريق:-

- (تقارير خطية رسمية (مرحلية/دورية)
- أو دراسات خاصة
- أو ملخصات غير رسمية في صورة مذكرات (سريعة) عن الموضوعات المعنية،
- وهذه الطريقة مفيدة لتوثيق النتائج والتقدم المحرز (والتأكد من جودة ومنطقية التحليل).
- أو قد يكون إبلاغ النتائج عن طريق التقارير الشفوية،
- (وهي طريقة فعالة للحصول على تغذية عكسية فورية واتخاذ قرارات للحالات الملحة).

سادساً: التخطيط لتوفير الظروف والقدرات الملائمة (البيئة العامة)

■ ضمن الميزانية التي تم رصدتها للمتابعة والتقييم يجب التفكير في الحوافز المناسبة التي تضمن :-

■ الحصول على القدرات البشرية والمؤسسية المناسبة والكافية.

(أ) القدرات البشرية:

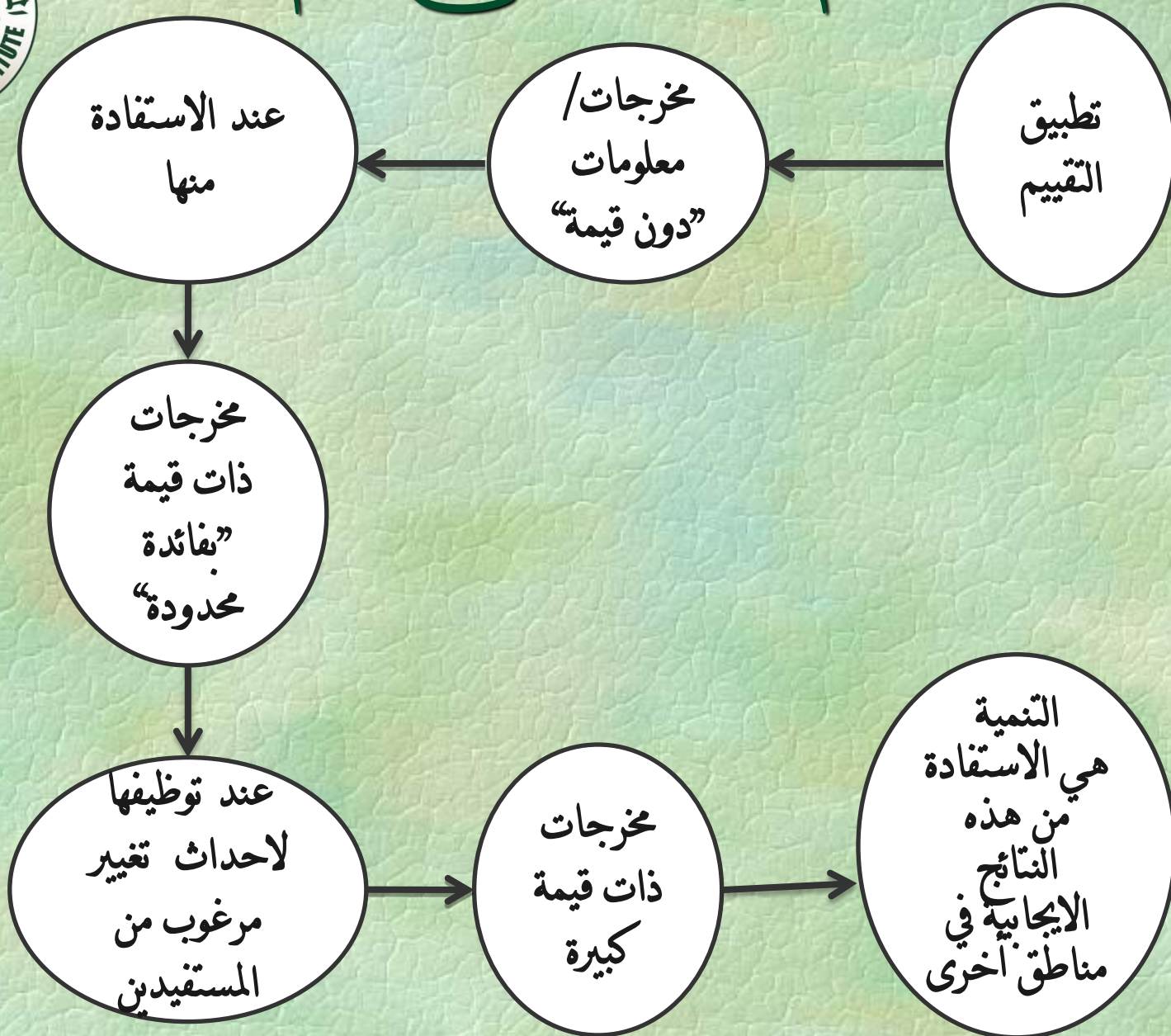
■ يجب التفكير في القدرات البشرية الأساسية للمتابعة والتقييم من حيث :

■ كفاءة الأشخاص الموجودين - التخطيط لضم أشخاص مؤهلين عند الحاجة - وضع خطة تدريب وتطوير لضمان جودة الاداء .

(ب) القدرات المؤسسية:

- فيجب تنظيم هياكل ومسؤوليات المتابعة والتقييم - وضع نظام لإدارة المعلومات - بالإضافة إلى توفير التمويل والموارد اللازمة لتشغيل نظام المتابعة والتقييم بشكل كفاء .

استخدام المعلومات الناتجة عن التقييم



عوامل نجاح نظام المتابعة والتقييم

■ الأبعاد الثلاثة لنجاح نظام المتابعة والتقييم :-

1. درجة استخدام المعلومات الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم.

• حيث تتراوح درجة الاعتماد على معلومات نظام المتابعة والتقييم (بين عدم استخدام المعلومات أو الاستخدام الهامشي لها، وبين الاستخدام المكثف لهذه المعلومات).

2. جودة المعلومات والمؤشرات الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم، وهو ما يرتبط بمدى قدرة المؤشرات المنتجة على رصد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف،

3. القابلية للاستمرار: وهو ما يمكن توقعه عندما يكون استخدام معلومات المتابعة والتقييم جزء من الإجراءات الحكومية مثل دورة الميزانية، بمعنى مأسسة نظام المتابعة والتقييم.

- بالمقابل يمكن توقع عدم استمرارية النظام أو استمراريته باحتمالات اقل في الحالات التالية:-
- عندما لا يكون لنظام المتابعة والتقييم الكثير من المؤيدين،
- أو إذا كان قد تم تمويله من قبل المانحين وليس من الحكومة ذاتها .