

# تنفيذ خطة تقييم البرامج والمشروعات



تتضمن عملية تنفيذ خطة التقييم عدة خطوات عملية هي:

■ تشكيل فريق عمل إعداد التقييم.

■ جذب بعض العاملين المهرة لفريق العمل.

■ الحصول على الدعم والمساندة من الشركة.

■ تحديد قيم وأخلاقيات عملية التقييم.

■ تحديد مؤشرات التقييم.

■ إعداد وتطوير أدوات التقييم.

■ تجميع المعلومات والبيانات.

بإنتهاء هذه الخطوات يتكون لدينا كافة البيانات اللازمة للتقييم وإجراء أي تحليل لجوانب الأداء والعمليات والآثار.



# الخطوة الأولى: تشكيل فريق عمل إعداد الخطة

■ بمجرد الانتهاء من مسودة خطة التقييم للمشروع يكون بالإمكان الآن بدء العمل الفعلي في عملية التقييم، والتي يلزمها بداية تشكيل فريق عمل مسؤل عن تنفيذ مختلف خطوات التقييم بما فيها تحليل البيانات التي هي أساس المؤشرات الدالة على مستويات الأداء.

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



# يقدم فريق العمل الدعم والمساندة أثناء عملية التقييم من خلال:

- مراجعة التقدم والإنجازات التي تحققت، الأمر الذي يتوقف على طبيعة المشروع/ الشركة محل التقييم (حجم المبيعات – النصيب السوقي).
- تقديم النصح والمساعدة أثناء جمع المعلومات والبيانات ورصد مؤشرات الأداء اللازمة للتقييم.
- تقديم حلول للقضايا التي سيتم طرحها أو أية مشاكل تواجه عملية التقييم، مثل تسهيل الحصول على البيانات، توفير السجلات والمستندات وغيرها من التسهيلات.
- المشاركة في استخدام نتائج التقييم وتحليلها بما يساعد على إعداد التقرير النهائي لاحقاً.



# أمثلة لبعض المهارات المطلوبة في فريق العمل:

- فهم مفاهيم ومصطلحات وطرق التقييم.
- فهم البحوث التطبيقية (دراسة الحالة).
- التخطيط والمتابعة.
- تجميع البيانات وتحليلها.
- تفسير النتائج، بمعنى أن انخفاض حجم المبيعات أو مؤشر الربحية لا بد من فهمه في إطار المحددات الداخلية والخارجية لنشاط الشركة.
- التفكير التحليلي.
- كتابة التقارير.



## الخطوة الثانية: زيادة الدعم التنظيمي للقيّم

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

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



# الدعم التنظيمي المطلوب للتقييم

- دعم إداري: توفير الموارد والمساعدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتحديات التي تواجه عملية التقييم، إضافة إلى دعم استخدام نتائج التقييم.
- دعم من الثقة: الآخرين، ذلك أن تنفيذ عملية التقييم معنية بأداء العاملين ومن ثم فالمقيم على اتصال مباشر بالعاملين بالشركة.
- مناخ من الثقة: التقييم يتعلق في النهاية بأداء الشركة لكن ذلك مرتبط مباشرة بأداء العاملين وأداء الإدارة، لذلك فقد يسبب التقييم حساسية بعض الإدارات أو الأفراد.
- دعم فني: تحتاج أعمال التقييم إلى استخدام السجلات والمستندات والإطلاع على البرامج أو استخدام التسهيلات الموجودة بالشركة لتطوير الأدوات وجمع توسعات. وتحليلها، واستخدام وسائل الاتصال المتاحة في الشركة.



## الخطوة الثالثة: تفهم أخلاقيات وقيم عملية التقييم

■ يواجه فريق التقييم بمجموعة من القضايا الأخلاقية المتعلقة ببيئة عمل الشركة، وبطبيعة عملها، أو قد ترتبط بالمؤسسين أو بسمعة الشركة واستعداداتها لإجراء عملية التقييم، والسياسات التي تتبعها في التسعير أو التعامل مع العملاء.

■ وفي كل الأحوال أنت في حاجة إلى توجيه فريق العمل بهذه المجموعة من القيم أو إعداد دليل لإتباعه خلال مراحل التقييم.



## الخطوة الرابعة: تحديد مؤشرات التقييم

- تعرف المؤشرات على أنها عوامل أو عناصر تقيس مدى تقدم الشركة نحو تحقيق الأهداف أو أي إنجازات أخرى، ولا شك أن تحديد المؤشرات الدالة على مدى تحقيق الأهداف والإنجازات يساعد على تجميع البيانات المفيدة والبحث عن أدوات التقييم المطلوبة ومصادر المعلومات اللازمة.
- فإذا كنت تقيس مدى الأرباح التي حققتها الشركة، فإن مستوى الأرباح أو معدل الربح إلى رأس المال يمثل أهم المؤشرات وسوف تبحث عنه في القوائم المالية وخاصة قائمة الدخل لدى قسم المحاسبة أو الماليات داخل الشركة.



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

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



## الخطوة الخامسة: تطوير أدوات التقييم

- تشمل خطة التقييم التي تم إعدادها على جدول أدوات التقييم التي تبين الأدوات التي تحتاجها لجمع البيانات والمعلومات والأدوات التي يجب تطويرها .
- يتم مراجعة هذا الجدول وتأكد من جدواه وانه من الممكن استخدامه وتوظيفه في عملية التقييم .
- كذلك يجب مقارنة الأدوات المطلوبة مع المعلومات التي تم تحديدها والتي تصف وتحدد أدوات التقييم بشكل رسمي وغير رسمي .



## الخطوة السادسة: إدارة عملية تجميع البيانات:

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