

المناصرة الأولى

مفهوم تقييم المشروعات

التقييم جزء من الإدارة وفقاً للآثار Managing for impact

تعد عمليات التخطيط والتصميم، والمتابعة، والتقييم أجزاءً أساسية في منهج إدارة المشروع وفقاً للنتائج (الآثار)، أي الإدارة بالنتائج والآثار.

وهو المبدأ الإداري الشهير الذي يحكم فلسفة الإدارة وتوجهها بما تحققه من نتائج أي بما تحدثه من آثار. وتكمن الفكرة الأساسية التي تحكم دورة المشروع، وخاصة المتابعة والتقييم، في مساعدة المسؤولين على إدارة الموارد والأنشطة في المشروع لتحسين النتائج والآثار المترتبة على المشروع سواء في الأجل القصير أو الطويل.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ماذا يعني تقييم المشروعات:

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

عرف تايلور التقييم بأنه يقارن بين ما تم تحقيقه (الدليل)، بما كان مستهدفاً أو ما كان يجب تحقيقه (المعيار)، وبناء عليه إصدار أحكام حول كيفية حدوث ذلك. (C.L. Taylor (1998)

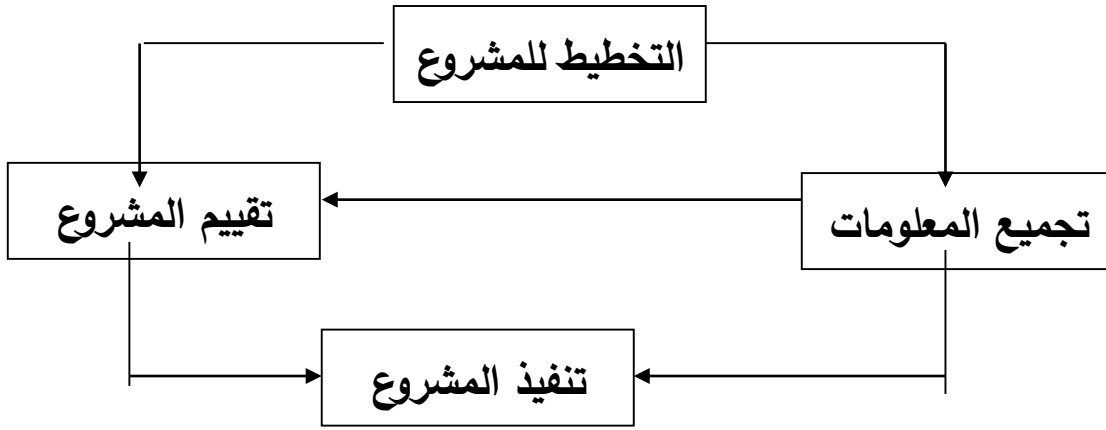
التقييم يتم إجراؤه لأسباب معينة، أي أن هناك أسباباً تقوم على أساسها الأفعال، وأن المعلومات التي يتم توفيرها يجب أن تسهل إجراء هذه الأفعال.

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

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

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

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



شكل (1) دورة تطوير تقييم المشروع

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

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

وتقضي هذه التقارير بضرورة وجود أغراض وأهداف استراتيجية لأي مشروع أو برنامج، ومن ثم ضرورة إعداد تقارير حول النتائج والعائد والأداء في شكل مؤشرات حتى يمكن تقييمها. وبالتالي لم يعد يكفي بالمعلومات الأولية حول مصادر التمويل والمستفيدين، وأصبح الاهتمام منصباً على النتائج والآثار لأي مشروع أو برنامج.

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

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

ماهي أهم أوجه وفرص الاستفادة من عملية التقييم لدعم مركزك الوظيفي؟