

## المقدمة الثانية

أغراض تقييم للمشروعات؟ (لماذا يجرى تقييم المشروعات)؟

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

### 1- القياس بغرض المساءلة : Accountability

أي أن الغرض الأول من إجراء عملية التقييم لأي مشروع هو القياس بغرض المساءلة، ومن هنا جاء المعنى المرادف لهذا الغرض حين يشار إليه بالعصا أو المقياس، أي عصا القياس والتي يمكن أن تستخدم لتبرير وجود المشروع منذ البداية، وتبرير عمله واستمراره. والمعنى الضمني وراء ذلك أن التقييم عملية فحص تفتيش وبغرض الحكم على المشروع، وأن الهدف هو تعظيم قيمة النقود ومعايير الجودة وأن المشروع واعد.

### 2- تحسين المشروع : Improvement

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

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

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

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

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

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

أخيراً يمكن حصر أهم أغراض عملية التقييم فيما يلي:

- 1- الاسترجاع (التغذية الاسترجاعية) Feedback: بمعنى ربط نتائج المشروع بالأهداف، وتوفير نموذجاً لإدارة الجودة.
- 2- الرقابة Control: ربط النفقات بالنتائج أي إجراء نوع من التقييم بناء على منهج فاعلية التكاليف.
- 3- البحث Research: تحديد العلاقة بين التعلم والتدريب وتحول هذا التدريب إلى العمل.
- 4- التأثير على المشروع Intervention: تؤثر نتائج التقييم في المشروع ذاته.
- 5- صنع البيانات والتوجهات Power game: الاستفادة من معالجة البيانات التي يتم تقييمها في السياسات التنظيمية للمشروع.

مناقشة: هل تعتقد أن هناك فرق جوهري بين هذين المنهجين في التقييم، أي منهج المساءلة ومنهج تحسين المشروع، وما هي الحدود الفاصلة بينهما؟  
بعض الأساسيات:

**1- هناك منافع كثيرة للتقييم :**

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

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

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

**2- ما هي الأسئلة الرئيسية التي يجب عليها التقييم ؟**

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

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

**أ- أهداف المشروع التنفيذية Implemental :**

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

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

**ب- النتائج المصاحبة :**

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

فالمشروع وإن كان خاصاً، واستهدف تحقيق أرباح أو حتى تعظيم ثروة الملاك، لا يعمل في فراغ، وإنما يستهدف توفير سلعة أو تقديم خدمة لفئة من فئات المجتمع أو مجتمع من المجتمعات، وتمتد عمليات المشروع لما يحدثه من نتائج وتغيرات في حياة الفئات المستفيدة من منتجاته سواء كانت سلعة أو خدمة، وما يحدثه من آثار على البيئة، وعلى الموارد الطبيعية الموجودة في الاقتصاد.

وبالتالي فالتقييم قد ينصرف إلى مدى نجاح المشروع في تحقيق أو الوصول إلى النتائج المتوقعة على الفئات المستفيدة، يطلق عليه تقييم النتائج.

وقد يستخدم التقييم لتحديد مدى نجاح المشروع في تحقيق كلا النوعين من الأهداف من خلال الإجابة على الأنواع التالية من الأسئلة :

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

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

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

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

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

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

### 3- متى يمكن بدء التقييم ؟

لعل من أهم أهداف التقييم هو إصلاح الأخطاء وجعل النظام يعمل بشكل أفضل، وليس توجيه اللوم على أحد، لذلك فإن الإجابة على السؤال المطروح حول توقيت إجراء التقييم، هي: بأسرع ما يمكن، وأثناء عمل المشروع وليس بعد انتهائه. إن ذلك سوف يساعدك كمدير ويساعد كل العاملين في المشروع على تحديد المشاكل واتخاذ ما يلزم من تغييرات أثناء حياة المشروع وعمله.

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

إن التقييم الفعال يجب أن يبدأ مبكراً مع بدء عمل المشروع وليس عند انتهاء المشروع، أي أنه بمجرد إقرار المشروع وبدء العمل فإن عملية التقييم يجب أن تبدأ بالتوازي مع تنفيذ أعمال المشروع ومن أول يوم، وأن تكون متداخلة مع باقي الأنشطة وفي التيار العام لعمليات المشروع. وبمعنى آخر فإن عملية التقييم يجب أن تتكامل مع عمليات المشروع اليومية ومن أول يوم.

وهناك أنواع من التقييم كما ذكرنا يمكن أن تمتد بعد اكتمال الأنشطة الرئيسية للمشروع أي اكتمال دورة الحياة - دون انتهاء المشروع. لإمكان إجراء تحليل الآثار Impact analysis والذي يعني بتقييم النتائج طويلة الأجل واستمراريته وليس فقط النتائج متوسطة الأجل.

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

مناقشة: أشرنا إلى أن هناك نوعين من الأسئلة يجب عنها التقييم، أولها حول الأهداف التنفيذية للمشروع، وتعكسها القوائم المالية للمشروع في العادة، وثانيها حول الأهداف النتائج المصاحبة، والتي أصبحت تعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، ناقش كلا الهدفين موضحاً رأيك في موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات.