

مراحل عملية تقييم المشروعات

ان تقييم المشروعات وان كانت ممارسات عملية واجراءات ومراحل تطبيقية الا انها تقوم على أسس نظرية وقواعد وأصول علمية ونعرض فيما يلي الممارسات العملية لتقييم المشروعات ومراحلها المختلفة بإيجاز على ان يتم تناول كل مرحلة على حده بشيء من التفصيل وفق خطوات محددة لكل مرحلة فأن تقييم المشروع تمر بأربعة مراحل أساسية هي: اعداد خطة التقييم ، تنفيذ عملية التقييم ، تحليل البيانات ورصد الانحرافات ، ثم إعداد تقرير نهائي بنتائج وتوصيات التقييم .

أولاً : إعداد خطة تقييم المشروع

تمثل عملية تقييم المشروعات اداة هامة يمكن للشركة او أي مشروع ان يستخدم لتوضيح مسؤولياته وتحسين ادائه ، ومن ثم زيادة قدراته في الحصول على المزيد من الاموال وفي التخطيط للمستقبل وتحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها.

وبعد اجراء التقييم والتوصل الى نتائج محددة يصبح بإمكان المشروع ان يتواصل مع الاطراف ذات العلاقة لعرض نتائج التقييم ، وهو العاملون بالمشروع والادارة ومستخدمي الخدمة او السلعة المنتجة ، والممولون والجمهور حيث يكون بالإمكان اطلاع كل هؤلاء على المزايا والفاعلية التي تؤدي بها الاعمال في المشروع او البرنامج .

• وضع خطة التقييم

يمثل وضع خطة التقييم أولى المراحل العملية في تقييم المشروع ، وفيما يلي تعرض بإيجاز الخطوات اللازمة لوضع خطة التقييم لأي مشروع في أي مرحلة ، والتي تتطلب الاجابة على الاسئلة التالية :-

- ما الذي سيجري تقييمه؟

- لماذا يتم تقييم هذه الانشطة؟

- من هم الاطراف المستفيدة من التقييم؟

- من الذي سيقوم بعملية التقييم؟ وكيف؟

- ما هي النتائج المتوقعة؟

بانتهاج الاجابة على هذه الاسئلة من خلال عدد من الخطوات سيكون قد توفر لديك خطة عمل لتقييم المشروع ، وسيكون بإمكانك اشراك الاطراف الداخلية والخارجية في الخطة عندما تدعوهم للمساهمة في المشروع او في التقييم . وخطوات وضع خطة تقييم المشروع هي :-

➤ الخطوة الاولى: كتابة وصف المشروع

لاشك ان فهم طبيعة وما هية المشروع يعد خطوة اساسية في تقييم التقدم والانجاز والنتائج ، ويجب ان يضم وصف المشروع العناصر التالية :

- الحاجات والاهداف التي انشأ المشروع من أجل تحقيقها.
- المجموعات المستهدفة والذي سيساهمون في المشروع.
- المجموعات التي ستتأثر بالمشروع.
- المخرجات والنتائج التي يتوقع تحقيقها من المشروع .
- الانشطة اللازمة لتحقيق هذه المخرجات والنتائج .

ولعل أهم مصدر يمكن الحصول منه على هذه المعلومات هو مقترح المشروع او قرار انشائه ، أو طلب الحصول على موافقة والمستندات التي قدمت ، أو اية مستندات اخرى . اذا لم تتوفر مصادر موثقة كافية لاستكمال وصف المشروع ، عليك ان تقابل مديري المشروع كي تحصل منهم على المعلومات اللازمة وبإمكانك ان تستخدم العناصر السابقة في صياغة الاسئلة التي ستوجهها للمديرين.

➤ الخطوة الثانية: تحديد الغرض من التقييم

يجب ان تحظى صياغة الغرض من التقييم باهتمام كاف ، حيث تبين الاسباب التي ستفقدك لتنفيذ عمليات التقييم ، وما عليك باعتبارك "مقيم" الا ان توضح وتكتب الغرض من التقييم في جملة واضحة ومحددة ، ويجب ان تعكس هذه الجملة كلاً من الاهداف ، والقيم ، وأهمية المشروع من وجهة نظر الممولين والمانحين أو المالكين ، ومن وجهة نظر وتصور المنشأة .

اما اذا كان الغرض الذي قمت بصياغته هو تقييم الى أي مدى قد أثر المشروع في الاطراف ذات العلاقة والمساهمين والبيئة فيجب ان تجري تقييم النتائج . وسوف تساعدك جملة الغرض من التقييم في تحديد اسئلة التقييم المناسبة .

إذا لم تكن لديك رؤية محددة حول الغرض من التقييم ، او لم تتلقى تعليمات واضحة حولها ، لا زال بإمكانك سؤال كبار المسؤولين او الادارة العليا حول رؤيتهم لأهمية التقييم ، وكيف سيستخدم نتائجه والمعلومات التي تهمهم .

• أمثلة على صياغة الغرض من التقييم :

- تقييم الى اي مدى حقق المشروع أهدافه.
- توثيق الدروس المستفادة .
- تقديم توصيات لتطوير المشروع وتحسين ادائه.
- فحص ما احده المشروع من تغييرات وتحسينات في محيط عمله .

➤ الخطوة الثالثة: تحديد الاطراف ذات العلاقة بالتقييم

يقصد بالأطراف ذات العلاقة الافراد أو المنظمات الذين لهم مصلحة ما أو اهتماماً معين بالمشروع . وقد يساهمون في اتخاذ القرارات ، الاشتراك في أنشطة المشروع ، أو الذين يتأثرون بأنشطته. وقد يكون لمشروعك اطراف مباشرة أولية وأطراف غير مباشرة ثانوية ، فالأطراف الذين يرتبطون بالمشروع مباشرة ، يشتركون أو يتأثرون بأنشطة ونتائج المشروع (كالعاملين والمساهمين في المشروع أو المنظمات التي تستثمر أو تمويل المشروع).

أما الأطراف الثانويين أو الذين يرتبطون بشكل غير مباشر بالمشروع فهم الذين ليست لهم علاقات مباشرة ولا يتدخلون في أعمال المشروع ، وأقل تأثراً بأنشطة ونتائج اعماله ، الا ان لهم بعض الارتباطات او يحققون منافع بسيطة (سكان المناطق المحيطة ، أو الجهات الحكومية الراغبة في معرفة نتائج المشروع).

ويساعد التعرف على مختلف الأطراف الذين لهم علاقة بالمشروع على تحديد العلاقات وشبكات الاتصال الضرورية لاستكمال تقييم المشروع بنجاح ، ويساعدك ذلك ايضاً على تحديد قائمة الاشخاص الذين ستتواصل معهم وكيفية ذلك وما الذي تتوقعه منهم ويتوقعونه من تقييم المشروع ، وكل ذلك سوف يساعدك على إعداد التقييم بشكل مناسب وكتابة التقرير النهائي بما يلبي احتياجاتهم بأسلوب يتناسب معهم .

• كيف يتم تحديد الاطراف ذات العلاقة ؟

- 1- القيام بإعداد قائمة بالأفراد والمؤسسات الذين لهم اهتمام أو صلة بالمشروع أو بتقييم المشروع .
- 2- تحديد ما هي اهتماماتهم أو صلاتهم بالمشروع ، أو اهتماماتهم بالتقييم .
- 3- تحديد المعلومات التي يحتاجونها خاصة من التقييم .
- 4- تحديد المشاركون في المشروع (الاطراف الاولية).
- 5- توجيه الدعوة للمشاركين (العاملين والمساهمين والادارة) ليكونوا جزءاً من الفريق الذي سيعقد التقييم.
- 6- بيان من هم المستخدمون المحتملون لنواتج عملية التقييم (على سبيل المثال الاطراف الثانوية).

• أمثلة عن الاطراف الاولية ذات العلاقة المباشرة :

- العاملون بالمشروع .
- المشاركون بالمشروع (المساهمون أو المتبرعون)
- الممولون الرئيسيون .
- الادارة .
- مجلس الادارة .
- المتطوعون .

• أمثلة على الاطراف الثانوية (لهم علاقة غير مباشرة) :

- افراد المجتمع الذي يقع فيه المشروع .
- الافراد والاسر المستهدفة من المشروع .
- افراد أو مؤسسات داعمة .
- الجمعيات ذات العلاقة أو المشابهة .

➤ **الخطوة الرابعة : اختيار نوع التقييم**

يعتمد توجهه واجراءات تقييم المشروع على طبيعة ونوع عملية التقييم المتبعة ، ويساعد اختيار وتحديد نوع التقييم على جعل التقييم مرتكزاً على تحقيق الغرض الرئيسي ، وعلى صياغة اسئلة التقييم التي يسعى للحصول على اجابة عنها ، وتحديد البيانات المطلوبة وتمثل أهم صور التقييم فيما يلي :

- **التقييم البنائي (التحليلي) :** هي عملية التقييم المستمرة التي تبدأ مبكراً مع بدء المشروع ، وتنصب على تقييم طبيعة المشروع ، الاحتياجات التي يتعامل معها المشروع ، والتقدم والتنفيذ لمراحل وعمليات المشروع ويركز التقييم البنائي على الفجوات الرئيسية في أعمال وعمليات المشروع خاصة من حيث ماذا تم عمله وكيف تم ذلك ، ثم يقترح طرق التطوير والتحسين .

- **تقييم العمليات :** وبعد مرحلة من عملية التقييم البنائي حيث يمكن الاقتصار على تقييم العمليات دون النتائج ويستخدم هذا النوع من رصد الأنشطة للتأكد من ان اعمال وانشطة المشروع تجري وتنفذ كما هو مخطط لها وفي الاوقات المحددة . ورغم ان التقييم البنائي (التحليلي) له نطاق أوسع عن تقييم العمليات الا انه أحياناً ما يحظى بتقييم العمليات باهتمام اكبر وتركيز اعلى حيث انه يركز على الفاعلية ، وعلى جانب العمليات في المشروع ، الا ان كلاهما يبدأ في مراحل مبكرة من حياة المشروع ويمكن اجراءه عن طريق ادارة داخلية .

- **التقييم التجميعي :** ويعد تقييماً عاماً أو شاملاً لفاعلية المشروع وانجازات المشروع ويكشف عما اذا كان المشروع قد انجز ما خطط له وحقق النتائج التي من اجلها انشأ ويوفر معلومات للتخطيط المستقبلي والقرارات وعادة ما يجري في المراحل النهائية او عند انتهاء المشروع او مراجعة المشروع ، لذلك قد يجري عند الرغبة في عمل مشروعات مشابهة او تقرير مستقبل هذا المشروع أو مستودعات مماثلة .

ولإنجاز هذا النوع من التقييم سوف تحتاج الى معلومات مناسبة عن الاهداف التي تم وضعها وغرض المشروع الاساسي ، حتى يتم تركيز التقييم على النتائج النهائية متوسطة المدى . ويجري هذا التقييم أما من قبل مقيمين خارجيين ، أو من قبل ادارة داخلية مختصة مع توفير كافة الموارد والموارد البشرية اللازمة .

- **تقييم الآثار :** يقيم هذا النوع اذا كان المشروع قد حقق الآثار التي اقيم المشروع من اجلها ، واية اثار على المساهمين والمشاركين والبيئة المحيطة ، ويركز على النتائج النهائية واثارها الناجمة عن استكمال المشروع . ويجب ان يحدد هذا النوع من التقييم الآثار المرغوبة ، والآثار غير المرغوبة ، ولإجراء مثل هذا التقييم يجب ان تفهم جيداً عمليات المشروع والنتائج والآثار ، والعلاقة بين هذه العمليات ونتائج

المشروع ، ومن ثم يتم تجميع الأدلة الكافية اللازمة لتحديد النتائج والاثار ومؤشرات القياس ، والحصول على البيانات ذات العلاقة ، وتفسيرها وتحليلها .

• كيف تختار نوع التقييم ؟

يتم اختيار نوع التقييم وفقاً للأسس التالية :

- 1- أهداف وأولويات المشروع .
- 2- الغرض أو التكلفة الذي من أجله يجري التقييم .
- 3- طبيعة المشروع ، فبعض المشروعات تقدم على عمليات ، مثل التعليم والانتاج ، وبعضها يقوم على أساس النتائج والاثار مثل انشاء جسر .
- 4- المدة اللازمة لإجراء التقييم وتوقيتها ، كأن يطلب التقييم بنهاية المشروع ، حيث لا يصبح من المناسب تقييم العمليات .
- 5- المدة والميزانية المخصصة للتقييم .

➤ الخطوة الخامسة : اختيار اسئلة التقييم

وتعتبر اسئلة التقييم الجوانب التي تحتاج اجابة عليها وتوضيحها للتأكد من اكتمال النجاح وفهم اثار المشروع ، وفاعليته ، وانجازاته . وتحدد اسئلة التقييم ما هي الجوانب والمعلومات الهامة التي تحتاج تقديرها وتوجه الاسئلة المطروحة نحو نوع معين من التقييم المطلوب .

• كيف تختار اسئلة التقييم ؟

- 1- مراجعة أهداف المشروع وأنشطته والنتائج المتوقعة منه .
- 2- سؤال الاطراف ذات العلاقة ما هي نوعية الاسئلة التي يرغبون في الحصول على اجابات عليها .
- 3- تحديد مستوى التفاصيل المطلوبة من هذا التقييم ، كأن تحدد ما اذا كان التقييم سيصمم على اساس انشطة الافراد أم على اساس مكونات البرنامج .
- 4- إعداد قائمة الاسئلة كي تحدد قيمة وأهمية الجوانب المختلفة للمشروع .

5- ولكل سؤال تحديد ما اذا كان يتعلق بعمليات المشروع أم نتائجه أم اثاره أم يتعلق بالدروس المستفادة ونقاط تؤثر في الخطط المستقبلية .

6- اختيار عدداً من الاسئلة التي ترتبط مباشرة مع هدف واحد على الاقل من اهداف المشروع . ان اجاباتها يمكن ان تبرهن على انجازات المشروع .

7- اختيار عدداً من الاسئلة التي لها علاقة بمستقبل المشروع او تكراره فالاجابات يمكن ان تساعد على استمرارية المشروع او اقامة مشروعات اخرى.

• امثلة على اسئلة مرتبطة بالعمليات :

- هل الانشطة تتم وفق ما هو مخطط لها ؟

- هل وصل المشروع الى الفئة المستهدفة من السكان ؟

- كيف حال رضا المتعاملين والمستفيدين من المشروع؟

- كيف يمكن اجراء اي تعديل على الانشطة المخططة كي تعمل بشكل افضل ؟

- ما هي الدروس المستفادة من الطريقة التي يعمل بها المشروع ؟

• امثلة على اسئلة مرتبطة بالمرجات :

- هل وصل المشروع الى العدد المقصود من المستفيدين ؟

- هل يقدم المشروع الخدمات التي تم التخطيط لها ؟

- هل الانشطة تقود الى المنتجات او المخرجات المتوقعة ؟

- هل السلعة المنتجة تنافس نظيرتها المستوردة ؟

• اسئلة عن النتائج والاثار ذات العلاقة :

- هل حدث تحسن أو تطور وتغيير في مهارات ، سلوك وتصرفات الاطراف المستفيدة ؟

- ما هي التغيرات التي كانت متوقعة ؟

- ما هي بالتحديد اثار تنفيذ المشروع على المستفيدين ؟

- هل لبي المشروع الاحتياجات التي دعت اليه ؟

- هل هناك اية احتياجات لم يلبها المشروع أو يتعامل معها ؟

- هل شعر الناس بأي تغيير كنتيجة للمشروع ؟

- ما هي الاثار المتوقعة للمشروع في المستقبل ؟

➤ الخطوة السادسة : اختيار ادوات التقييم

تساعد ادوات التقييم جمع المعلومات التي تحتاج الى الحصول على اجابات عنها من خلال الاسئلة التي سيتم طرحها . ومن امثلتها اجراء مقابلات مع المستفيدين كي تسألهم الرأي في الخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة او الرعاية التي يتم توفيرها . ويمكن الاعتماد على ادوات تقييم رسمية او ادوات غير رسمية في جمع المعلومات . من الادوات الرسمية ، المقابلات ، اجراء موجات عن طريق قوائم الاستقصاء (الاستبانة) . أما الادوات أو الطرق غير الرسمية لجمع المعلومات فتشمل الملاحظة ، الاحاديث غير الرسمية ، وزيارة المواقع .

وقد تتطلب بعض اسئلة التقييم ادوات معينة تساعد على تجميع معلومات كمية مثل الترتيب ، الترتيب ومعلومات التصنيف وقد تحتاج ادوات تجمع معلومات نوعية مثل استطلاع الرأي حول جانب معين من جوانب المشروع .

❖ انواع الادوات ووصفها وتصنيفها

1- الاستبانة : قائمة او مجموعة من الاسئلة المحددة مسبقاً حول موضوع معين يتم الاجابة عليها من جانب مجموعة معينة من المستفيدين او الاطراف ذات العلاقة الاخرى ..

2- المقابلات : عبارة عن مجموعة من الاسئلة (قد تكون محددة مسبقاً أو لا) حول موضوع أو قضية معينة توجه لفئة معينة وتتبع بأسئلة اضافية ومحادثة . وقد تضم المقابلة اسئلة مغلقة (كمية).

3- اختبار المعرفة (المهارات) : مجموعة من الاسئلة تحدد مستوى المعارف او المهارات لدى فئة معينة من المشاركين في المشروع .

4- المجموعة الخاصة : تجري مناقشة محددة مع مجموعة صغيرة تختار لمناقشة موضوع معين .

- 5- نموذج التقييم : مجموعة معينة من الاسئلة تحدد وجهات ورؤية المشاركين واتجاهاتهم وفهمهم بمجرد انتهاء أنشطة المشروع .
- 6- الزيارة الميدانية : هي عبارة عن مزيج من المشاهدات والمقابلات التي تجري في بيئة المشروع .
- 7- سجل النشاط : وهو عبارة عن تقرير يعده المسؤولون عن الأنشطة اليومية للمشروع .
- 8- ملاحظات مشاهدة : وهي عبارة عن ملاحظات تدون خلال المشاهدة عما يلاحظ من خلال السلوك المدون او غير مدون .
- 9- التوثيق : عبارة عن السجلات الادارية لأنشطة المشروع مثل التقارير ، والمذكرات ومحاضر الجلسات .
- 10- احاديث وروايات مسجلة : وهي عبارة عن ما يروى او يسمع عن المشروع ، ومن خبرات التعامل ، او وصف الافراد سواء كانوا مستفيدين او مشاركون او عاملون بالمشروع .

➤ الخطوة السابعة : تحديد مصادر التقييم

يقصد بمصادر التقييم المواد والموارد البشرية اللازمة لمعاونتك في تجميع المعلومات ، وتشمل السجلات والوثائق والمستندات ، وكذلك المشاركون في المعلومات ، والعاملون . ويجب ان تتضمن خطة التقييم تحديد هذه المواد والمستلزمات ، والموارد البشرية ، مع شرح كيف ومتى ستحتاج لها . ولتحديد مصادر التقييم ، فأنت محتاج الى مراجعة ادوات التقييم المطلوبة لإجراء التقييم ، وان تقرر لمن سيتم توفير هذه المواد .

➤ الخطوة الثامنة : وضع ميزانية التقييم

في الواقع يمكن ان تكون عملية التقييم مكلفة ، خاصة اذا استهدفت الوقوف على مختلف مراحل وعمليات ونتائج وآثار المشروع ويجب تقدير الميزانية بشكل واقعي ، وكفاء ويمكن ادارتها وان تكون منتجة . وفي بعض الاحيان تكون ميزانية التقييم محددة ، وبالتالي عليك كمقيم ان تعدل من الأنشطة ومن الميزانية الموضوعية . لكن احياناً قد تحتاج الى وضع ميزانية خاصة .

• كيف تحدد ميزانية التقييم؟

أ- اذا كانت الميزانية محددة مسبقاً في نفقات المشروع ، فأنت قبل تخطيط التقييم ستحتاج الى :

- 1- تحديد مصدر التمويل ووسيلة الاتصال بالمسؤول .
 - 2- معرفة مدى مرونة الميزانية من عدمه .
 - 3- مناقشة تفاصيل التقييم مع مديري المشروع أو الممولين ، ومحاولة التوصل الى توافق حول الغرض من التقييم ، ونطاقه ، والنتائج النهائية التي تتناسب مع الميزانية .
 - 4- ترتيب الأنشطة الأساسية في عملية التقييم التي يمكن انجازها لتلائم مع الميزانية .
 - 5- تحديد الأنشطة والادوات ومصادر المعلومات التي لن تضيف تكاليف اكثر .
 - 6- إعداد قائمة بالبنود التي ستناقش مع المسؤولين والتي لا يمكن تغطيتها بالميزانية المقترحة .
 - 7- القيام بإعداد خطة التقييم على اساس العناصر التي تم الاتفاق عليها ، والاولويات والمناقشات .
- ب- اذا لم تكن الميزانية محددة سلفاً ، فلا بد من القيام بإعدادها وفقاً لما يلي :

- 1- تحديد مصادر التمويل .
- 2- تحديد اقصى ميزانية متاحة .
- 3- وضع خطة التقييم .
- 4- القيام بإعداد الميزانية موزعة على البنود والخطوات وتكلفة كل بند ومتطلباته والزمن اللازم .