المحاضرة الحادي عشر: المتابعة والتقييم للمشاريع

المتابعة والتقييم كمرحلة نهائية ضرورية، لا تقل أهميتها عن باقي المراحل التي توجّه المنشأة الريادية نحو أهدافها المسطرة بفعالية، مما يتيح للمقاول اتخاذ قرارات دقيقة والاستغلال الأمثل للموارد، وتقليل الهدر في التكاليف، ومعالجة الثغرات والمشكلات قبل تفاقمها، ولذلك كانت هذه المحاضرة التي تتضمن المفاهيم والعناصر الأساسية المتعلقة بكل من المتابعة والتقييم.

1. متابعة المشاريع:

المتابعة هي عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج، لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعة وبيان الوضع الحالي للمشروع، وتركز على مؤشر الأداء. تتم المراقبة طيلة حياة المشروع منذ بدايته وحتى نهايته، وتشمل مراقبة المدخلات والعمليات والمخرجات. الهدف من المراقبة هو مقارنة ما يتم تنفيذه على أرض الواقع بما هو موجود في الخطة الموضوعة. وتتخذ متابعة المشاريع أشكالا مختلفة نوضحها كما يلي:

- **من حيث الطبيعة:** مثل المتابعة الفنية التي تكون في موقع المشروع، حيث تتم مقارنة ما تم إنجازه من أعمال بما تم إنفاقه من موارد، وتوضح هذه المتابعة المشاكل التي تعترض التنفيذ (طبيعية أو ناتجة عن ظروف خارجية). والمتابعة المالية التي تهدف إلى الوقوف على ما تم إنفاقه من أموال في المشروع مقارنة بما تقرر له في الموازنة المالية.
- **من حيث المصدر :** وتنقسم المتابعة إلى نوعين؛ المتابعة الداخلية، التي تتم بإشراف إدارة المشروع، ويقوم بها شخص أو فريق من داخل المشروع ويرفع التقارير إلى مدير المشروع. والمتابعة الخارجية التي تتم بواسطة الهيئة المُمولة أو الهيئات المشاركة في سياق الإشراف على المشروع، وتهتم بمدى تقدم الأعمال بصفة عامة.

وتعد عملية متابعة الأداء في غاية الأهمية لأنها تزود المقاول بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وتساعده على اتخاذ القرارات حول الموارد البشرية :مثل زيادة عدد الأفراد العاملين إذا تبين أن التنفيذ بطيء، الجدول الزمني :مثل تعديل الجدول الزمني للتكيف مع الصعوبات والتحديات الطارئة، تدبير الموارد والمصادر مثل تطلب موارد إضافية في حال وجود نقص في الموارد المخصصة، كما تساعد المتابعة على توثيق مراحل تنفيذ المشروع، وغياب عملية المتابعة يؤدي إلى تأخير إنجاز العمل، والإسراف في التكلفة واستخدام الموارد، والتأخر في حل الصعوبات والمشكلات، والتعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ أنشطة المشروع. ومن أجل إنجاح عملية المتابعة لا بد من التحديث السريع للمشاكل فور وقوعها، ومقارنة التقدم الفعلي بالمخطط، وتحديد العوامل المؤثرة على كفاءة التنفيذ، وتحديد مستويات المهارات، وتحديد مستوى جودة التنفيذ (حسنو، 2022). ويمكن أن نلخص أهمية المتابعة في النقاط التالية:

- التأكد من تنفيذ الخطة بشكل صحيح.
- التأكد من كفاءة وفعالية التنفيذ.
- التأكد من حسن استخدام الموارد المتاحة.
- ملاحظة الثغرات في الخطة والتنفيذ بشكل مبكر. (الهنداوي، د.ت)

وتستخدم المتابعة من أجل التحقق من كفاءة وفعالية وأثر واستدامة وملائمة المشروع، ولذلك تعد هذه العناصر الأربعة كمعايير للمتابعة، نوضحها كما يلي:

- **الكفاءة :** هي مقياس لمعرفة قدرة المشروع على تحويل المدخلات إلى مخرجات بطريقة اقتصادية وبأقل التكاليف الممكنة وبأقل وقت ممكن، أي استخدام الموارد مقارنة مع الوقت والتكلفة.
- **الفعالية :**هي قياس مدى فعالية المشروع في تحقيق أهدافه.
- **الأثروالاستدامة :** هي النتائج والفوائد التي تستمر حتى بعد توقف المشروع أو انتهاء الدعم عنه، وتكون عادة فوائد عامة وبعيدة المدى. على سبيل المثال، في مشروع حفر بئر لتوفير المياه، الأثر والاستدامة قد يتمثلان في ارتفاع المستوى الصحي في القرية نتيجة توفير مياه نظيفة صالحة للشرب.
- **الملاءمة :** هي المدى الذي تكون فيه أهداف المشروع أو البرنامج مُلبية لحاجات الفئات المستهدفة ومُلائمة لرغباتهم وتطلعاتهم. يجب أن ينطلق المشروع من احتياجات ورغبات الفئات المستهدفة. (حسنو، 2022)

وتنقسم أنشطة المتابعة إلى قسمين:

- **أنشطة مكتبية :**تشمل إعداد خطة المتابعة، وتجهيز نماذج موحدة للتقارير (لضمان الجودة وتجنب التباين بين الموظفين)، ومتابعة إنجاز الأنشطة والموظفين حسب الخطة، ومراجعة وأرشفة تقارير المشروع.
- **أنشطة ميدانية :**تشمل القيام بزيارات ميدانية للتأكد من جودة الأنشطة ورضا المستفيدين، وجمع الصور والأدلة (بما في ذلك قصص النجاح)، وعقد لقاءات مع ذوي العلاقة من القيادات المجتمعية والجهات الحكومية. (صلاح، 2022)

2.تقييم المشاريع:

هو عملية مرحلية تكون بصفة دورية، في منتصف المشروع، في نهاية المشروع، بعد انتهاء المشروع، تهدف إلى التحقق من أن المشروع قد حقق الهدف المرجو منه ، وإلى تحديد أثر المشروع المباشر والغير مباشر ، القريب والبعيد وعلى المستهدفين أو البيئة المحيطة، وتتم عملية التقييم على مستوى النتائج والأثر وتنفذ من خلال استخلاص المعلومات وتحليلها لبناء القرار عليها. تكمن أهمية التقييم من كونه وسيلة علمية تعتمد على الحقائق لقياس مستوى تقدم المشروع نحو تحقيق هدفه. وأبرز النقاط التي تعبر عن أهمية التقييم:

- استقاء الدروس المستفادة
- تحديد أثر المشروع على المستفيدين والبيئة المحيطة
- تحديد الفجوة بين الأهداف الموضوعة والنتائج
- معرفة مدى نجاح أو فشل المشروع والأسباب التي أدت لذلك (الهنداوي، د.ت)

ويتم تقييم لكل من التجهيز للمشروع (المدخلات)، والاحتياجات والتخطيط (صياغة الأهداف)، والأنشطة، والتطبيق والاستخدام (كيفية التنفيذ)، وأثر المشروع على المجتمع (النتائج والأثر والاستدامة). ويتخذ التقييم عدة أشكال هي:

- **من حيث التوقيت :** ويتضمن التقييم القبلي الذي يكون قبل البدء بتنفيذ المشروع، ويُستخدم للمقارنة مع النتائج بعد التنفيذ. والتقييم المرحلي الذي يهدف لمعرفة مدى نجاح المرحلة والاستفادة من الأخطاء لمعالجتها بشكل مباشر.والتقييم النهائي الذي يكون للمشروع بأكمله بعد انتهائه لمعرفة النتائج ومقارنتها بنتائج التقييم القبلي لقياس مدى الاستفادة من المشروع.

- **من حيث نوعية المعلومات :** ويتضمن التقييم الكمي الذي يعتمد على جمع وتحويل المعلومات إلى أرقام ومقارنتها بالنتائج المتوقعة. والتقييم الكيفي أو النوعي الذي يعتمد على جمع ودراسة البيانات للحصول على نتائج من خلال الملاحظة والصور والوثائق والمقابلات.
- **من حيث محور التقييم :** ويوجد فيه تقييم العملية الذي يهتم بجمع كل المعلومات عن سير العمل وطُرقه لمعرفة هل المشروع يسير بالشكل الصحيح (يكون خلال تنفيذ المشروع وعلى أنشطته وعامليه).وتقييم الأثر لقياس مدى نجاح النتائج والمخرجات في تقديم الخدمة (يكون غالباً بعد انتهاء المشروع وعلى المجتمع والفئات المستهدفة).
- **من حيث فريق العمل:** وفيه تقييم داخلي يقوم به مسؤول أو فريق تقييم من داخل المشروع. وتقييم خارجي يقوم به فريق تقييم يتم تعيينه من قبل طرف خارجي (مثل الجهة الداعمة والمُمولة). (حسنو، 2022)

3.الفرق بين المتابعة والتقييم للمشاريع:

المتابعة تتعلق بالفحص، أي فحص ما إذا كانت المخرجات تتماشى مع المدخلات، وفحص ما إذا كانت القوائم المالية والدخل والأنشطة الفعلية تتماشى مع ما هو مخطط لها. كذلك فإن أنشطة المتابعة تتعلق بتسجيل الفجوة بين المخطط والمنفذ.

أما التقييم فإنه لا يقف عند هذا الحد، وإنما يهتم بأسباب هذه الفجوة ولماذا وجدت. حيث أن التقييم ينصب على أسباب الفجوة ما بين ما تم تنفيذه، وما كان مخططاً له من أداء وإنجازات، سواء كان هناك نجاح في تحقيق إنجازات فعليه أكبر مما كان مخططا له أو أقل، على أساس أن محور اهتمام التقييم ينصب على لماذا حدث ذلك الانحراف سواء كان بالإيجاب أو السلب، وما إذا كانت هناك عوامل سوف تؤثر على الخطط المستقبلية.

كما تختلف عملية المتابعة عن التقييم من حيث كونها أي المتابعة تأخذ شكل وصفي أي مجرد وصف لما هو حادث، أكثر من كونها عملية تفسيرية، إلا أنها بالضرورة عملية أساسية ويجب أن تسبق عملية التقييم التي تبنى على معايير محددة للحكم على مستوى الأداء. ويمكن أن نلخص الفوارق بينهما في الجدول التالي:

جدول 17: جدول الفروقات الأساسية بين المتابعة والتقييم

البند	المتابعة	التقييم
طبيعة العملية	عملية مستمرة طوال حياة المشروع أو البرنامج، ترافق التنفيذ خطوة بخطوة.	عملية مرحلية/دورية تُجرى في نقاط زمنية محددة (منتصف، نهاية، أو بعد فترة من التنفيذ).
الجهة المنفذة	يقوم بها عادة فريق العمل داخل المشروع/المؤسسة.	غالبًا ينفذها فريق من الخبراء أو جهة مستقلة عن التنفيذ قدر الإمكان.
مجال التركيز	تتبع سير العمل ومقارنته بالخطة والميزانية، والتركيز على الأداء اليومي ومؤشرات الإنجاز.	دراسة نتائج المشروع وأثره ومقارنتها بالأهداف، مع التركيز على الأثر والاستمرارية.

نوع الأسئلة	تسأل: هل ننفّذ ما خُطِّط؟ هل الأنشطة تسير كما يجب؟ ما المشكلات الحالية وكيف نصححها؟	تسأل: لماذا تحققت أو لم تتحقق النتائج؟ ما مدى ملاءمة المشروع؟ وما الدروس والنماذج التي يمكن التعلّم منها؟
دورها في الإدارة	تساعد في تصحيح الأخطاء ومعالجة المشكلات أثناء التنفيذ، وتقديم خيارات آنية للحلول.	تساعد في تحسين التخطيط للمشاريع اللاحقة، واختيار البدائل والاستراتيجيات والسياسات الأنسب.
نوع المخرجات	تقارير مرحلية تشغيلية تدعم اتخاذ قرارات قصيرة المدى.	قاعدة معرفية أعمق تُستخدم للتخطيط والمتابعة المستقبلية، وقد تُسهم في تعزيز صورة وموثوقية المؤسسة.

4. خطوات المتابعة والتقييم:

لتصميم خطة المتابعة والتقييم يجب تنفيذ الخطوات التالية:

- **تحديد الهدف من المتابعة والتقييم:** حيث يكون الهدف من المتابعة هو رصد مدى تنفيذ الأنشطة المخططة لها كتدريب المعلمين – تنظيم الصفوف- اعداد المناهج، والهدف من التقييم هو أدق مثل دراسة مدى تحسن المستوى التعليمي عبر مؤشرات محددة كانخفاض نسبة الامية.
- **وضع المؤشرات المراد قياسها:** يعرف المؤشر على أنه أداة تستخدم لقياس ومراقبة التقدم نحو هدف معين , أما في المراقبة والتقييم فيعرف المؤشر على أنه مقياس كمي كعدد الأطفال الذين اصبحوا يجيدون القراءة , أو نوعي كمستوى رضى الأسر عن مستوى التعليم في المخيم. تتصف المؤشرات الجيدة بخمس صفات تضمن فعاليتها و دقتها وهي: محدد، قابل للتحقق، قابل للقياس، ذو صلة، حدد بوقت. وتنقسم مؤشرات المتابعة إلى قسمين؛ مؤشر الأداء الذي يعني كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع. ومؤشر النجاح الذي يبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج .أما مؤشرات التقييم فتشمل مؤشر التوافر، الملائمة، سهولة المنال، الاستخدام، التغطية، النوعية/الجودة، الجهد، الكفاءة، والأثر.
- **تحديد آلية لجمع وإدارة البيانات:** إن عملية جمع البيانات تبدأ مع الدراسة الأولية وتستمر خلال دورة حياة المشروع وتنتهي مع التقييم النهائي و دراسة الأثر، ومن هنا يجب أن نحدد: ما هي الأدوات التي سنستخدمها في عملية جمع البيانات؟ و اين سيتم تخزين البيانات؟، ولجمع البيانات تستخدم الأدوات التالية: المقابلات الفردية، الاستبيانات، جلسات الحوار، الملاحظات.
- **تحديد آلية لمعالجة وتحليل البيانات وإصدار التقارير:** تعرف عملية تحليل البيانات على أنها قراءة ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات واستخلاص التقارير التي يبنى عليها القرار الإداري ، أو هو عملية تحويل البيانات الخام إلى روئ قابلة للتنفيذ. أما التقرير فهو الصيغة المكتوبة التي تهدف لنقل الواقع من خلال ما تحتويه من حقائق ومعلومات، تتمثل أهميته في تعريف الإدارة العليا بسير العمل، وتوجيه النظر لمواطن الخطر، والمساعدة على تطوير الأداء، وتعريف الداعمين بالإنجازات، وتوثيق المواقف والأحداث. الهنداوي (د.ت) (حسنو، 2022).