

الفصل الرابع عشر

متابعة تنفيذ الخطة

أشتمل هذا الفصل على:

مقدمة. 

عناصر المرحلة التقييمية. 

أولاً: المتابعة.

ثانياً: التقييم.

ثالثاً: التقويم.

رابعاً: التغذية العكسية.

خطوات تقويم البرامج والمشروعات. 

الشروط الواجب توافرها في المقوم الناجح والفعال. 

صعوبات تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية. 

بعض مقومات نجاح تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية. 

ملخص: دليل إرشادي لمتابعة تنفيذ الخطة. 

مقدمة:

نظرياً المرحلة التقييمية هي آخر مراحل العملية التخطيطية، وتأتي تحديداً أثناء وبعد المرحلة التنفيذية. إلا أن الواقع يشير إلى أن المرحلة التقييمية هي أول مراحل العملية التخطيطية. من منطلق أنه قبل البدء في عملية التخطيط فإنه لابد من تقييم الخبرات التخطيطية السابقة والاتعاظ بالدروس المستفادة نتيجة هذه الخبرات، وحتى نبدأ من حيث انتهى الآخرون، فالمؤمن الفطن لا يلدغ من جحر مرتين، والأذكىاء يتعلمون من أخطائهم.

ورغم أن التقييم عملية فنية إلا أنها تتم في وسط اجتماعي وثقافي وسياسي يؤثر تأثيراً كبيراً على تلك العملية.

وفي واقع الممارسة نجد أن التقييم منفصل عن التخطيط، فالمخططون عادة مهتمون بالعمل أو بالفعل، بينما القائمون بالتقييم ينظر إليهم على أنهم رد فعل. والمخططون بعد أن يكونوا قد مروا بمراحل التحليل وتنفيذ الخطة فإنهم عادة ما يشعرون بالثقة فيما أوجدوه من مشروعات وبرامج ويريدون لها أن تنجح. أما القائمون بالتقييم فعادة ما يدخلون في الصورة بعد أن بدأ المشروع أو البرنامج عمله بالفعل.

عناصر المرحلة التقويمية :

المرحلة التقويمية تتكون من أربع خطوات هي:

- | | |
|--------------------|--------------|
| 1- المتابعة | Following up |
| 2- التقييم | Assessment |
| 3- التقويم | Evaluation |
| 4- التغذية العكسية | Feedback |

أولاً: المتابعة:

المتابعة هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزانيته. بمعنى أن المتابعة عملية تهدف إلى التعرف على مدى تقدم تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها وفي حدود التوقيتات المقدرة لإنجاز مراحلها.

وفي تعريف مشابه نجد أن بعض علماء الإدارة يعرفون المتابعة بأنها مجموعة الأساليب والإجراءات التي يتم استخدامها للتأكد من أن ما يتم من إنجاز مطابق لما يجب أن يكون عليه ومحققاً للهدف.

وتعتبر المتابعة عملية مستمرة منذ بدء مراحل وعمليات التخطيط حتى الانتهاء منه وتحقيق أهدافه. وتبدأ بعدها عمليات التقييم المعتمدة تماماً على تقارير وتسجيلات المتابعة المرحلية أو النهائية.

وتتم عمليات المتابعة بوسائل متعددة منها:

أ- المؤتمرات التي تعقد لدراسة بعض العمليات أو الخطوات أو المراحل التي تتم في عملية التخطيط.

- ب- إجراء بعض البحوث.
- ج- القيام بالاستفتاءات.
- د- الزيارات الميدانية.
- هـ- كتابة التقارير.
- و- استيفاء سجلات المتابعة التي تقوم بها بعض أجهزة التنفيذ.

وتهدف أعمال المتابعة عموماً إلى التأكد من أن البرامج والمشروعات تنفذ بالطرق المتفق عليها منذ البدء في إجراءات وضع الخطة حتى نهاية عمليات التخطيط وتحقيق الهدف النهائي من الخطة ومصاحباً لكل مراحل التخطيط وعملياته ومرتبطة بعمليات التقويم المرحلية أو النهائية.

ويتركز الاهتمام في المتابعة على:

- أ- مدى شمول الخدمة للسكان المستهدفين.
- ب- كمية ونوع الخدمة المقدمة.
- ج- نمط التكاليف في علاقاته بالميزانية.
- د- مدى توافق إجراءات البرنامج مع القانون والموارد المتاحة.

ثانياً: التقييم:

لغويًا يشير مصطلح التقييم إلى إثبات قيمة شيء ما. والتقييم عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في عملية تنفيذ الخطة. أيضاً تستهدف عملية التقييم التعرف على إنجازات الخطة ومدى ما حققته من أهداف ومعدل تحقيق كل هدف ورأى المستفيدين في هذه الإنجازات. أيضاً يدخل تحت مهام عملية التقييم تحديد أسباب اختلال التوازن بين المخطط والمنجز فعلاً. ويمكن تحديد ثلاثة أسباب لهذا الاختلال، هي كالتالي:

- أ- أن التنفيذ قد تم بصورة خاطئة أو غير دقيقة أو لم يتم أصلاً.
- ب- سوء تخطيط الإمكانيات وبرمجتها لتحقيق الهدف.
- ج- التفاؤل والطموح الزائد في وضع الأهداف.

وللتقييم أنواع عديدة نذكر منها:

- أ- تقييم جزئي لجانب واحد أو أكثر من جوانب الخطة، وتقييم شامل للخطة كلها.
- ب- تقييم مبدئي ويتم عادة عند بدء الخطة لتقدير الموقف، وتقييم مرحلي ويتم مصاحباً لخطوات ومراحل تنفيذ الخطة.
- ج- تقييم نهائي ويتم بعد انتهاء تنفيذ الخطة.

ثالثاً: التقييم:

التقويم عملية تهدف إلى تدعيم الايجابيات ومناطق القوة، والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في عملية تنفيذ الخطة. وهذا معناه أن من ضمن مهام عملية التقويم تصحيح أي انحرافات في عملية تنفيذ الخطة وبالسرية المناسبة.

دورة التقويم:

- 1- تحديد معايير نمطية للإنجاز.
- 2- قياس الأداء
- 3- مقارنة الأداء بالمعايير.
- 4- تفسير النتائج.
- 5- تصحيح الانحرافات.

أنماط المعايير المستخدمة في قياس الأداء:

تقسيم المعايير إلى أربعة أنماط:

- 1- معايير مالية: كمعايير تكلفة المبيعات مثلاً أو تكلفة المواد أو تكلفة العمالة.
- 2- معايير طبيعية: كمعايير كمية الإنتاج أو كمية المبيعات.
- 3- معايير زمنية: كمعيار المدة الزمنية التي ينبغي أن تؤدي بها وظيفة أو إجراء ما.
- 4- معايير غير ملموسة: وهي المعايير التي يصعب التعبير عنها كمياً لقياس الظواهر الإدارية كالسلوك المهني مثلاً.

كذلك يمكن تقسيم المعايير المستخدمة في قياس الأداء إلى:

- 1- معايير الكمية (العدد) Quantity
- 2- معايير الجودة (الكيفية) Quality
- 3- معايير الوقت (الزمن) Time
- 4- معايير الإجراءات (العملية) Process

مبادئ التقويم:

هناك مبادئ التقويم عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية التقويم حتى تحقق أهدافها. من هذه المبادئ نذكر:

- أ- مبدأ الوضوح Clearlity
- ب- مبدأ المشاركة Participation
- ج- مبدأ الموضوعية Objectivity
- د- مبدأ الشمول Comprehension
- هـ- مبدأ التكامل Integration
- و- مبدأ الاستمرارية Continuity

وبالتالي يعتبر التقويم إحدى وسائل تطوير وتحسين عملية تنفيذ الخطة في تحقيق أهدافها.

أنواع التقويم:

وللتقويم أنواع عديدة نذكر منها:

التقويم الجزئي والتقويم الشامل.

التقويم المرحلي والتقويم النهائي.

أدوات التقويم:

يستخدم الشخص المهني عدة أدوات Tools في تحقيق التقويم نذكر منها:

- 1- الملاحظة
- 2- المقارنة.
- 3- المقابلات
- 4- الاستبيانات.
- 5- المقاييس
- 6- صندوق الشكاوي.
- 7- صندوق المقترحات
- 8- هواتف المجاني للشكاوي
- 9- تحليل قدرة العملية
- 10- تحليل التباين المتعدد.
- 11- الرجوع إلى الملفات وسجلات المتابعة.
- 12- استطلاع رأي المجموعة المستهدفة (بحوث العملاء).

رابعاً: التغذية العكسية؛

التغذية العكسية أو المرتدة أو إرجاع الأثر هي عملية الاستفادة من خطوات المتابعة والتقويم والاتعاض من الدروس المستفادة والخبرات المكتسبة في عمليات التقويم والتطوير والتحسين المطلوبة للخطة الحالية وللخطط المستقبلية. فالتغذية العكسية

عبارة عن المعلومات والدروس والخبرات التي تم استقصائها من الموقف والممارسة الحالية بما يساهم في تطويره وتحسينه، وبما يساهم في عدم الوقوع في نفس الأخطاء في المواقف والممارسات الجديدة في المستقبل.

خطوات تقييم البرامج والمشروعات:

- الخطوة الأولى : تحديد ووصف البرنامج المراد تقييمه.
- الخطوة الثانية : الاتفاق على الإجراءات الخاصة بتقييم البرنامج.
- الخطوة الثالثة : اتخاذ قرار بإجراء التقييم وتحديد أهدافه.
- الخطوة الرابعة : الرجوع إلى الدراسات والبحوث السابقة.
- الخطوة الخامسة : تحديد الإجراءات المنهجية لتقييم البرنامج.
- الخطوة السادسة : تنفيذ عملية تقييم البرنامج.
- الخطوة السابعة : تصنيف البيانات واستخلاص النتائج.
- الخطوة الثامنة : كتابة التقرير النهائي.

الشروط التي يجب توافرها في المقوم الناجح والفعال:

- 1- خبرات سابقة في تقييم الخطط والبرامج والمشروعات.
- 2- باحث متميز.
- 3- موضوعي.
- 4- هدوء الأعصاب.
- 5- الثقة بالنفس.

- 6- لمّاح - قوي الملاحظة.
- 7- الشخصية القوية.
- 8- الحكم على الأشياء بصورة صائبة.
- 9- الصبر وقوة التحمل.
- 10- الفصاحة وبلاغة الحديث.
- 11- الإنصات الفعّال.
- 12- المعرفة بلغة أجنبية أو أكثر.
- 13- المعاشية لواقع المجتمع ومشكلاته.

صعوبات تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية؛

هناك صعوبات عديدة تواجه عملية تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية، نذكر منها:

- 1- عدم توافر البيانات الكافية المرتبطة بما تم تنفيذه في المشروع.
- 2- عدم توافر العدد المناسب من الخبراء الذين يتوفر لديهم العلم التام والمهارة في تطبيق النماذج الخاصة بتقويم البرامج والمشروعات والاجتماعية.
- 3- مقاومة إجراء عمليات التقويم نتيجة الخوف من الآثار المترتبة على التقويم والتي تتمثل في شعور العاملين بالبرنامج بالقلق.
- 4- صعوبة تصميم المقاييس الخاصة بتقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية.
- 5- مقاومة إجراء عمليات التقويم نتيجة الإدعاء من جانب بعض العاملين في هذه البرامج والمشروعات من أن تلك العمليات مضيعة للجهد واستنزاف الموارد المالية.

- 6- عدم وضوح الأهداف من وراء تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية.
- 7- صعوبة تحديد وقياس العائد الاجتماعي للمشروعات والبرامج الاجتماعية.
- 8- عدم تطبيق نتائج التقييم والانتفاع بها في تحسين البرامج والمشروعات التي يتم تنفيذها.
- 9- معارضة الجهات الممولة للبرامج والمشروعات أو الوكالات المانحة لإجراء عملية التقييم وعدم تضمينه كجزء من تكلفة البرنامج.

بعض مقومات نجاح تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية؛

- هناك مقومات عديدة لنجاح عملية تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية، نذكر منها:
- 1- توافر الخبراء أو المهنيين المدربين على القيام بعمليات التقييم.
 - 2- أن تتم عملية التقييم وفق خطوات منهجية.
 - 3- أن يتم تقييم البرامج والمشروعات للتعرف على عائدها في ضوء الأهداف المحددة لها مسبقاً.
 - 4- الاهتمام برأي العملاء المستفيدين من البرنامج أو المشروع.
 - 5- تطبيق نتائج التقييم والاستفادة منها حتى لا يكون مضيعة للوقت والجهد والمال.
 - 6- الاهتمام بأن تكون عملية التقييم جزء من مسؤوليات العاملين في تخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات.

ملخص : دليل إرشادي لمتابعة تنفيذ الخطة

- هذه سلسلة خطوات لخطة عمل متكامل يمكنك الاسترشاد بها وتطبيقها في عملك حتى تحقق الاستفادة العملية من هذا الموضوع: اقرأ الخطوات ومن ثم باشر التطبيق.
- 1- تعرف على أهداف منشأتك وأهداف إدارتك أو قسمك.
 - 2- أشرك مرؤوسيك في وضع أهداف الإدارة أو القسم الذي تعملون به.
 - 3- ناقش مرؤوسيك عن الأهداف الرئيسية لعملية تقويم الخطة أو المشروع أو البرنامج.
 - 4- أشرك مرؤوسيك في وضع إجراءات التقويم وتأكد من ملائمتها.
 - 5- تأكد أن كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل يمكنك الحصول عليها فور الاحتياج إليها.
 - 6- تابع وراقب تنفيذ العمل والأنشطة المخططة وفقاً لتواريخ الانتهاء منها.
 - 7- قارن الأداء المحقق مع الأداء المخطط له.
 - 8- حدد الانحرافات الهامة وتغاضي عن الانحرافات البسيطة.
 - 9- تأكد من عدم تأثير الانحرافات البسيطة على الهدف قبل التغاضي عنها.
 - 10- حدد أسباب الانحراف وقم بتحليلها بالاستعانة بكافة المعلومات والبيانات عن الموقف الناتج عن الانحراف.
 - 11- اتخذ القرار المناسب للموقف وبالسعة الممكنة منعاً لاستمرار الانحرافات وتفاقمها.
 - 12- تأكد من تنفيذ القرار وأنه أدى فعلاً إلى تصحيح مسار الأداء موضع الانحراف.
 - 13- راقب التنفيذ مرة ثانية في الموقع الذي بدأ فيه الانحراف.
 - 14- تأكد من أن الهدف قد تحقق.