

مقالة بحثية

أثر المراقبة والتقييم على نتائج تنفيذ المشاريع

أسكندر حسن عبدالستار*

قسم إدارة الاعمال الدولية، كلية العلوم الإدارية، الجامعة اللبنانية الدولية، عدن، اليمن

* الباحث الممثل: أسكندر حسن عبدالستار؛ البريد الإلكتروني: iskander.sattar2@gmail.com

استلم في: 12 فبراير 2022 / قبل في: 18 مايو 2022 / نشر في: 30 يونيو 2022

المُلخَص

تهدف هذه الدراسة إلى عرض أهمية عملية المراقبة والتقييم وفقاً لمؤشرات محددة مسبقاً في جميع الأعمال بشكل عام وعلى نتائج تنفيذ المشاريع بشكل خاص. لإظهار جودة النتائج في المراقبة والتقييم (M&E) سيتم الاعتماد على المؤشرات (Indicators) الكمية (Quantitative) وكذا النوعية (Qualitative). تم في هذه الدراسة استخدام الأسلوب الوصفي (Descriptive Method) لاستعراض جملة من مكونات مضمون عملية المراقبة والتقييم حتى يمكن إحداث تغييرات مطلوبة لتنمية وتطوير الأعمال في المشاريع المختلفة على أسس علمية راقية لضمان الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة في المشاريع وفعالية الأداء باستغلال أقل الموارد المالية والمادية وإظهار نتائج عالية الجودة من حيث الانجازات يتضمن البحث على تطبيقات مختلفة لأنواع المراقبة والتقييم وكيفية استخدام كل منها. لحدثة مضمون المراقبة والتقييم وتسهيلاً للمتابعة سيتم عرض جملة من التعريفات والتوضيحات ذات العلاقة بالمضمون. لغرض هذه الدراسة وتقييم أهميتها تم مقابلة (60) عاملاً عشوائياً عبر زيارات ميدانية لمعرفة مدى إلمام المعنيين بأساليب المراقبة والتقييم ومدى استعدادهم لتقبل فكرة التطبيق المنهج للعملية. شملت المقابلة أفراد في الإدارة العليا من إدارة المشاريع كما شمل على أفراد عاملين مباشرة بالوظيفة وأفراد آخرون لهم علاقة عمل مع المعنيين بالعملية وقد رحب معظم الذين تم مقابلتهم الفكرة وابدوا استعدادهم لتقبلها. تفاصيل المقابلة والأمور ذات العلاقة بها تم سرده لاحقاً في محتوى البحث.

خلصت الدراسة في نهايتها إلى آراء متفاوتة حول إمكانية تقبل الفكرة أو رفضها لمجموعة من الأسباب الحساسة لمرتبات النتائج المستخلصة من العملية لضمان تقبل عملية المراقبة والتقييم يتطلب جملة من التوصيات والتي يتطلب إدراجها من ضمن المتغيرات المختلفة ذات العلاقة بالموضوع والتي يمكن أن تؤثر على سير العمليات بشكل فعال ومطلوب. وهذا يتطلب مشاركة المعنيين المتخصصين بالموضوع في صياغة الأهداف العامة للتطوير التنموي وتوفير الدورات التوعوية والتهيئة للمسؤولين في المشاريع لفوائد تنفيذ العملية حتى يمكن تجنب المقاومة والرفض لتنفيذ هذه العملية.

الكلمات المفتاحية: المراقبة، التقييم، نتائج تنفيذ المشاريع.

مقدمة:

نظراً لما يشهده العالم من تطور سريع في انجاز المشاريع المختلفة سواء من خلال تنفيذ المشاريع التنموية المختلفة أو متابعة انجاز تلك المشاريع يتطلب الأمر إلى آلية لضمان سير تنفيذ تلك الأعمال بطريقة سليمة وفعالة عن طريق استغلال أقل الموارد المالية والمادية و نتائج أكبر.

لضمان تنفيذ نظام يواكب التسابق في المشاريع العمرانية خاصة في البنى التحتية لمقومات الحياة الحديثة أو في تنمية المشاريع المعلوماتية ومشاريع الاتصالات ويساعد في الوصول إلى متابعة أفضل للنتائج يتطلب الأمر إلى وجود آلية لمتابعة سير الأعمال المنفذة بشكل مطلوب وفق المواصفات المرجوة بعبارة أخرى يتطلب الأمر إلى توفر نظام مراقبة لسير العملية التنفيذية وتقييم النتائج النهائية بعد التنفيذ وفقاً لمؤشرات نجاح (Success Indicators) سبق إعدادها لغرض المراقبة والتقييم (Monitoring and Evaluation).

في هذه الدراسة سيتم التطرق إلى جملة من الأمور ذات العلاقة بعملية المراقبة والتقييم لاستعراض مضمون عملية المراقبة والتقييم وأهمية الحاجة لهذه العملية والتي ستساعد المعنيين بالأمر (Stakeholders) الاستفادة منها في تطوير عملية انجاز المهام في المشاريع المختلفة بشكل أكثر فعالية

ومبني على أسس علمية راقية لضمان الوصول إلى تحقيق الأهداف وأحداث التغييرات المرغوبة لتنمية وتطوير المجتمع بما يتضمن ذلك من تنفيذ مشروعات تنموية ذات جدوى اقتصادية واثراً اجتماعياً (Social Impact). نظراً لحدثة مجال المراقبة والتقييم سيتطرق البحث إلى المفاهيم الأساسية لهذا المجال والأهمية لتطبيقه وكذا سيتم سرد أنواع العمليات في هذا المجال مع ذكر ميزات وعيوب كل نوع.

تتضمن الدراسة في مكوناتها أيضاً على الجوانب المختلفة للعملية مع تحليل محدد بغرض الاستفادة في هذا البحث. مع هذا التحليل والتحليلات الأخرى يتم في النهاية استخلاص النتائج النهائية والدروس المرجوة التي ستساعد في تطبيق عملية المراقبة والتقييم أثناء تنفيذ المشاريع المختلفة.

تشمل الدراسة في مضمونها على المناهج / الأساليب المختلفة في التطبيق و منها مراقبة و تقييم الأداء (Performance M&E) و مراقبة و تقييم المعتمدة على النتائج (Result-based M&E) و مراقبة و تقييم الأثر (Impact M&E).

مشكلة الدراسة:

من خلال النظر إلى واقع الكثير من المشاريع بشكل عام، يلاحظ أن هناك مشكلة تكمن في أنه لم يحظ الربط بين عملية المراقبة و التقييم وأثره على الأداء في هذه المشاريع بالاهتمام والتطبيق الكافي، وأن أغلب هذه المشاريع تعاني من الكثير من المشكلات التي تتعلق بالمراقبة و التقييم وتكويناته المختلفة، والتي تزداد يوماً بعد يوم بسبب المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية بالإضافة إلى تبني أنظمة مراقبة مشاريع بطريقة تقليدية غير مواكبة، والتي لاتزال فيها المراقبة و التقييم مجرد مسميات وشعاراً للتظهير حيث أن هناك فجوات في التطبيق الأمر الذي يشير إلى وجود ضعف في إدراك أهمية دور المراقبة و التقييم وما يلحقه من أثره على أداء هذه المشاريع حاضراً ومستقبلاً.

تحت إطار مناخ العولمة (Globalization) و تحديات التطور التكنولوجي السريع و مراعاة بيئة الوضع الاستثماري في اليمن و سيكلوجية تعامل الفئات المستهدفة و كذا اعتبار مستوى مفهوم أخلاقيات العمل (Business Ethics) المستوعبة في البيئة الاستثمارية للمشاريع تكمن مجموعة من المشاكل في تنفيذ عملية المراقبة و التقييم و نسردها من خلال مجموعة من التساؤلات التالية:

- ما مدى استيعاب البيئة الاستثمارية لمفهوم المراقبة و التقييم في ظل إطار الشفافية المتوفرة في بيئة المشاريع و كيف يمكن تهيئة المجتمع المستهدف لقبول فكرة المراقبة و التقييم.
- كيفية تحديد المخرجات المراد إدراجها للمراقبة و التقييم و ما الآلية لاختيار المؤشرات الأساسية لمراقبة المخرجات.
- ما الأسلوب التي يمكن تطبيقه لجمع البيانات الأولية (Primary Data) حول المؤشرات لتحديد أين نقف نحن الآن. ستستعمل هذه البيانات لغرض المقارنة المستقبلية لقياس التطورات المستقبلية لتحديد مستوى الأداء (Performance Level) في تنفيذ المشاريع.
- ما هي أفضل الطرق لمراقبة النتائج بعد تدخل المشروع (Project Intervention) للتطوير.
- كم هي فترة سماح (Grace Period) منطقية و مناسبة لإحداث الأثر في بيئة المشروع المستهدف (Target Project).
- كيفية مراقبة و تقييم النتائج مع المعنيين بالأمر للعملية و درجة الاستجابة (Response Degree)
- كيفية توثيق الحقائق لاستغلالها في اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير العملية الاستثمارية.
- ما مدى الفرص المتوفرة (Available Opportunities) لاستدامة نظام المراقبة و التقييم.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- توضيح العلاقة المباشرة بين عملية المراقبة و التقييم و المشاريع الاستثمارية
- تقديم رؤية واضحة (Clear Vision) لاعتماد المراقبة و التقييم في كل المشاريع لتحقيق التغيير المنشود.
- التعرف على الوسائل المختلفة و الأساليب التي تتبع لقياس مستوى نجاح أي عملية إدارية، فنية أو مشروع.
- معرفة خط سير المهمة إيجاباً أم سلباً حتى يتسنى لمتخذ القرار اتخاذ الإجراءات المناسبة لإجراء التعديل المطلوب
- التأكيد على دور العاملين والمؤسسات نفسها في تحقيق تقييم الأداء المطلوب.
- إبراز دور التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis) في تقييم الأداء للمشاريع المطلوبة.
- وضع آلية لكيفية خلق منهجية واضحة للتوعية (Awareness) حول أهمية اقتناء أسلوب المراقبة و التقييم.
- التأكيد على دور المنظمات المشرفة على المشاريع في اعتماد منهجية المراقبة و التقييم كأساس ملزم للتنفيذ في جميع المشاريع.

أهمية الدراسة:

تحتل عملية المراقبة و التقييم أهمية كبيرة حيث أنها تساعد بشكل فعال في تقديم جملة من قواعد الضبط المساعدة في تطوير و دفع البيئة الاستثمارية و تخلق مناخاً ملائماً و صلباً لمتخذي القرار لاتخاذ القرارات الصائبة و المناسبة و إمكانية لإصلاح الانحرافات في سير تنفيذ المشاريع قبل فوات الأوان. من الجوانب المهمة التي يمكن لعملية المراقبة و التقييم أن تساهم فيه هي:

- تساعد بشفافية تامة لقياس مدى إيجابيات / سلبيات أداء المشروع.

- يمكن اعتبار العملية عن وسيلة / أداة لقياس الأداء (Performance) و الأثر (Impact).
- يساعد على اكتشاف الخلل في تنفيذ المشروع قبل فوات الأوان.
- تساعد متخذي القرار في للوصول الى نتائج محددة لاتخاذ القرار المناسب و في الوقت المناسب.
- بدون القياس و عدم توفر المؤشرات الصحيحة لا يمكن الفصل بين النجاح و الفشل.
- إذا لم تحدد نتيجة الأداء في العملية بوضوح لا يمكن مكافأة النجاح و قد يمكن مكافأة الفشل خطأ لعدم وجود مقاييس واضحة للنجاح.
- في العمليات الاستثمارية يمكن كسب ثقة و دعم المانحين (Sponsors) والفئات الأخرى عند عرض النتائج لهم، هذه النتائج لا يمكن الوصول لها إلا عبر عملية المراقبة و التقييم.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على حدود معينة هي:

- 1- **الحدود الموضوعية:** تم تحديد مستوى التنفيذ لهذا البحث على المشاريع الإنمائية في محافظة عدن.
- 2- **الحدود المكانية و البشرية:** اعتمدت الحدود المكانية على محافظة عدن (مدريات محدودة في المحافظة).
- 3- **الحدود الزمنية:** عامي 2019 و 2020م.

مصطلحات الدراسة:

المراقبة (Monitoring):

عبارة عن عملية معاينة أو ملاحظة أو متابعة بشكل مستمر لمشروع يتم انجازه لمعرفة مدى مطابقة النتائج المتحصل عليها مع المحددات في بداية المهمة (تعرف بالمؤشرات). كما يتم من خلال هذه العملية اختبار مدى الاستخدام الأمثل للموارد ، النتائج المتحصل عليها ، مدى مساهمة المكونات المختلفة في الوصول إلى النتائج.

التقييم (Evaluation):

عبارة عن عملية معاينة أو ملاحظة أو متابعة يتم انجازها بين فترات محددة بشكل دوري لمعرفة مدى مطابقة النتائج مع المخططات استنادا على محددات مسبقة (تعرف بالمؤشرات) و تظهر النتائج التي تم الوصول إليها (سلبا أم إيجابا) استنادا إلى عدد من العوامل المؤثرة على التنفيذ.

المؤشرات (Indicators):

عبارة عن قيم محددة بشكل نسب أو معدلات أو حالات وصفية يتم تحديدها في بداية المهمة و تستخدم خلال مرحلة تنفيذ المهمة أو في نهايته أو حسب دورية معينة لإعطاء صورة حول الوضع القائم أو لتوضيح آثار مهمة / مشروع ما على الواقع (الاقتصادي / الاجتماعي...الخ).

التأثيرات (Impacts):

هي تلك التغييرات التي تحصل في البيئة المستهدفة أثناء أو نهاية انجاز المشروع. مثلا سهولة التنقل بين المناطق الريفية نتيجة مشروع الطرقات التي نفذ أو تحسن في صحة الأطفال نظرا لتدخل مشروع التطعيم...الخ.

الأداء (Performance):

عبارة عن أسلوب التنفيذ أو الانجاز لمهام معينة في المشروع مثلا التنفيذ وفق الزمن أو التنفيذ وفقا لمعدل الانجاز. يحدد أسلوب الأداء وفق خصوصيات كل نوع من العمليات في المشروع.

مراقبة و تقييم الأداء (Performance Monitoring and Evaluation):

هي عملية معاينة أو ملاحظة لعمل الأفراد في المشروع خلال فترة انجاز المشروع حيث يتم المعاينة أو الملاحظة وفقا لمجموعة من المؤشرات التي يتم وضعها في بداية المهمة للنظر في مدى استجابة العاملين لها.

مراقبة و تقييم المعتمدة على النتائج (Results-Based Monitoring and Evaluation):

هي عملية معاينة أو ملاحظة في أداء المشروع بالتركيز على تحقيق النتائج والتأثيرات ذات العلاقة بالانجازات التنموية أكثر من التركيز على تحقيق الأنشطة والعمليات. تحدد هنا أيضا مؤشرات لتساعد على المراقبة أو التقييم.

مراقبة و تقييم الأثر (Impact Monitoring and Evaluation):

هي عملية معاينة أو ملاحظة في أداء المشروع بالتركيز على تحقيق نتائج تفيد لإحداث تغييرات في البيئة المستهدفة أثناء أو نهاية إنجاز المشروع. مثلاً توفر الكهرباء في المناطق الريفية أو سرعة و سهولة المواصلات نتيجة مشروع الطرقات التي نفذ... الخ.

الدراسات السابقة:

هناك تبادل و ارتباط وثيق بين الدراسة التي نحن بصدها و دراسات عديدة سابقة تمت في مجال المراقبة و التقييم. و نظراً لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق الهدف من دراستنا وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه، نعرض في الأجزاء التالية بعض من الدراسات السابقة القريبة من موضوع دراستنا و ذات العلاقة في المراقبة و التقييم و أثره على نتائج المشاريع، وقد تم عرضها وترتيبها للاستفادة من مضمونها.

حيث يرى عطيه (2006م) في بحثه المعنون بـ "البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية، الواقع وآفاق التطوير" أن أهم معوقات التطوير في عمل المنظمات الخيرية هو عدم تطور أساليب وإجراءات العمل، وضعف برامج التدريب للعاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور العملية بنحو (65%). كما أن محدودية الموارد المالية، وتبني المنظمة أهداف قد تعجز عن تحقيقها كانت أسباباً أخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (78%).

كما قام الدجني (2011م) في رسالة الدكتوراه المعنونة بـ " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي " بدراسة جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الفلسطينية، ودرس أيضاً دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للمؤسسات الفلسطينية، وأخيراً قدم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب مع البيئة الفلسطينية. وخلص الباحث إلى نتائج تفيد توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (75.97%). و أن توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (76.22%). ويشير الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور (75.97%).

وأخيراً قام ماثو بيرنباوم (2010م) في بحثه المعنون بـ " أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في المؤسسات في بريطانيا، مؤسسات التعليم العالي " بتحليل الجهود الحديثة لقياس الاستدامة في المؤسسات، بتحديد المؤشرات المعيارية لقادة المؤسسات وأفضل الممارسات، وتبادل الخبرات والتجارب بالإضافة لتوفير أداة لقياس مدى التقدم المحرز في تعزيز مفهوم الاستدامة داخل المؤسسات، وفي هذه الدراسة تم استعراض 11 أداة من أدوات التقييم في عدد من المؤسسات. و من النتائج التي توصل إليها ماثوي في بحثه أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل مؤسسات تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة، وأن تقييم دوافع أصحاب المصلحة المتعددين. كما توصل إلى أن هناك اختلاف بين المؤسسات من ناحية التطور، واستخدامها أدوات مثالية في تقييم أدائها.

وبالإمكان النظر إلى دراسات سابقة لها علاقة بموضوع الدراسة، مثل الدراسات (2018, Kabeyi) و (2018, Badura et al) و (2014, Shirin) و (2020, Muhayimana and Kamuhanda).

فرضيات الدراسة

انطلاقاً مع المناخ الاستثماري و تنفيذ المشاريع في اليمن و تجاوباً مع مشكلة هذه الدراسة و أهداف تنفيذها و حسب المفهوم التوعوي للموضوع في أوساط العاملين في مجالات تنفيذ المشاريع ، نذكر فرضيات الدراسة في النقاط التالية :

الفرضية الأولى:

لا توجد رؤية واضحة في تطبيق عملي لمفهوم البحث في أوساط العاملين في مراحل الدورة الحياتية المختلفة للمشروع (Project Life-Cycle) حيث يتطلب تكثيف التوعية لمفهوم المراقبة و التقييم و توضيح أهمية العملية لنجاح نتائج المشاريع.

الفرضية الثانية:

لا توجد دلالات واضحة لدى العاملين أو المتخصصين في الرقابة على سير المشاريع في كيفية اقتناء المؤشرات المناسبة لضمان الوصول إلى النتائج المستهدفة أثناء تنفيذ المشاريع و منها المؤشرات الكمية

و المؤشرات النوعية. يتطلب الأمر إلى بناء قدرات القائمين على الإشراف على المشاريع في كيفية إعداد أو اختيار المؤشرات المناسبة وفقاً لنوع المشروع.

الفرضية الثالثة:

لا يوجد الفهم الواضح لأنواع المراقبة و التقييم و متى استخدامها و كيفية استخدام و استغلال كل منها. من هذه الأنواع مثلا مراقبة و تقييم الأداء ، مراقبة و تقييم المعتمد على النتائج و مراقبة و تقييم الأثر.... الخ ، حيث يصوب كل منها الى الوصول الى فهم مرحلة معينة و ظاهرة معينة في المشروع.

الفرضية الرابعة:

لا توجد قاعدة بيانات (Database) بشكل عام لمؤشرات نجاح واضحة سواء من المؤشرات الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية و ما إلى ذلك و التي يمكن أن تستخدم كأساس للمراقبة في المشاريع حيث يمكن استخدامها عند وضع مواصفات للمراقبة بشكل عام.

منهجية الدراسة:

نظرا لحدثة هذا المجال خاصة على مستوى تنفيذ المشاريع في اليمن خاصة و كتمهيد لفكرة المراقبة و التقييم و المساهمة في نشر المفهوم على إطار أوسع فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive Method) الذي يعرض التفاصيل و المصطلحات.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي وتتكون من (60) عاملا في الإدارة العليا من إدارة المشاريع كما شملت على أفراد عاملين مباشرة بالوظيفة و أفراد آخرون لهم علاقة عمل مع المعنيين بالعملية.

أدارة الدراسة:

تم استخدام المقابلة الشخصية كأداة للدراسة حيث أعدت مجموعة من الأسئلة للاستخدام أثناء المقابلة، منها:

- ما مدى المعرفة و الإلمام بعملية المراقبة و التقييم من قبل الإدارة (العليا و الوسطى و المباشرة) ؟
- في حالة المعرفة ، هل يطبق نظام المراقبة و التقييم في المشاريع لديكم ؟
- في حالة التطبيق هل تنجز المهمة من قبل أفراد متخصصين ؟
- هل يستفاد من نتائج عملية المراقبة و التقييم في تطوير الأعمال المختلفة في المشاريع ؟
- هل هناك مخصصات مالية محددة بصورة دائمة لإنجاز المهمة ؟ كم نسبة هذا المبلغ من الميزانية الكلية.
- هل هناك ترحيب للفكرة في أوساط المعنيين بالأمر ؟
- هل هناك أنشطة توعوية و دعم بناء القدرات تقام بين فترة و أخرى في المشروع ؟
- كم عدد المرات تقام الأنشطة التوعوية في السنة ؟
- أي ملاحظات أخرى لديكم حول الموضوع دون التي ذكرت أعلاه ؟

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم تحليل الأجوبة المتحصل بطريق يدوية و كانت المحصلة النهائية للنتائج ايجابية و داعما لمشروع استنهاج عملية المراقبة و التقييم في المشاريع لضمان الحصول على أفضل النتائج في تنفيذ المشاريع.

اعتمدت هذه الدراسة على عرض الخبرات التنفيذية من الواقع الإقليمي أو الدولي لتوضيح الدلائل و المؤشرات الداعمة لقبول فكرة الاعتماد على المراقبة و التقييم كمصدر لضمان التطبيق السليم أثناء المراحل المختلفة للتنفيذ و منها :

- المرحلة القبلية للمشروع وذلك بالتحديد أثناء عملية التخطيط و التصميم لتنفيذ المشاريع.
- المرحلة الفعلية للتنفيذ و فيها تتم جميع العمليات الأساسية لقيام المشروع.
- المرحلة البعدية و فيها تظهر نتائج المؤشرات للمخرجات و المنجزات و معرفة النجاحات و الإخفاقات الناتجة من انجاز المشروع و مدى الأثر الذي يتركه المشروع على مستوى المنظمة أو البيئة أو المستفيدين من العملية.
- يمكن استخدام أسلوب مقارنة "الوضع / البيانات قبل التدخل " مع "الوضع / البيانات بعد التدخل". و هنا يتوقع نتيجة المقارنة أما ايجابية لصالح التدخل و إما نفسها و تظهر عدم تأثير التدخل و قد تكون سلبية و هنا معناها أن التدخل أتى بنتائج سلبية.

لاستيعاب عملية المراقبة و التقييم بشكل أكثر فاعلية يتطلب تداول بعض المواضيع ذات العلاقة و الرد على جملة من الأسئلة منها:

- لماذا نقيس النتائج: و هذا السؤال سيوضح أهمية القيام بعملية المراقبة و التقييم و ذلك للأسباب التالية:

- لا يمكن الفصل بين النجاح و الفشل بدون القياس.
- لا يمكن مكافأة النجاح إذا لم يحدد بوضوح.
- يمكن مكافأة الفشل خطأ لعدم وجود مقاييس للنجاح.
- لا يمكن التعلم من الايجابيات إذا لم تحدد النجاحات.
- لا يمكن تصحيح الأخطاء إذا لم يتم الإشارة إليها بمقاييس.
- يمكن كسب ثقة و دعم الآخرين عند عرض النتائج لهم.

- لماذا نظم المراقبة و التقييم للمشاريع : هذا السؤال يحدد مدى أهمية المراقبة و التقييم في المشاريع و ذلك للأسباب التالية:

- لقياس مدى ايجابيات أداء المشروع و هو عبارة عن وسيلة / أداة لقياس الأداء و الأثر.
- يساعد على اكتشاف الخلل في تنفيذ المشروع قبل فوات الأوان و للوصول إلى نتائج تساعد متخذي القرار في اتخاذ القرار المناسب.
- من هم المشاركون في عملية المراقبة و التقييم : لضمان تنفيذ المهمة بشكل صحيح يتطلب تواجد العناصر ذات العلاقة في العملية و منهم:

- قيادات المشروع و مدراء البرامج المختلفة في المشروع و العاملين المعنيين.
- القطاع الخاص و المانحون و الجهات ذات العلاقة.

- ما هي مجالات التي يتطلب فيها المراقبة و التقييم : أن تحديد المجال المعين ضروري لضمان التنفيذ الفعال للعملية و منها:

- عند تحديد الاستراتيجيات (Strategies) و الأهداف أو عند تقديم التقارير إلى الجهات العليا.
- عند إدارة مشاريع (Project Management) ، برامج (Programmes) و سياسات (Policies) أو عند تقديم التقارير للمانحين أو عند تحديد الموارد.

- ما هي الأسس المتبعة في المراقبة و التقييم: يعتبر تحديد آلية التنفيذ من الأمور الأساسية لفعالية التنفيذ و منها:

- زيارات ميدانية ، تقارير يومية ، تقارير دورية ، مقابلات شخصية، ملاحظات فردية أو مناقشات جماعية... الخ.

بعد الحصول على ردود للاستفسارات المذكورة أعلاه يمكننا وضع خطوات للتنفيذ على النحو التالي:

- تهيئة المعنيين بالأمر قبول التقييم و تحديد المخرجات المطلوبة للمراقبة.
- اختيار المؤشرات الأساسية (الكمية / النوعية) (Qualitative / Quantitative) لمراقبة المخرجات.
- جمع البيانات الأولية (Baseline Data) / الأساسية حول المؤشرات (لتحديد أين نقف نحن الآن).
- يتم تدخل المشروع (Project Intervention) للتطوير في مشروع معين.
- مراقبة النتائج بأسلوب "قبل التدخل" و "أثناء التدخل" و "بعد التدخل".
- ترك مدة سماح تعرف بفترة التأثير ثم تقييم النتائج لتحديد أثر التدخل.
- توثيق الحقائق لتداولها مع صانعي القرارات و استغلال الحقائق في اتخاذ القرار المناسب.
- استدامة (Sustainability) نظام المراقبة و التقييم.

لتوضيح أثر المشروع اقتصاديا و اجتماعيا (Social and Economical Impact of the Project) يمكننا إتباع الخطوات التالية في عملية جمع البيانات لإجراء المقارنة أو التقييم.

- يتم في البداية جمع بيانات سنة الأساس (Base Year) التي سيتم المراقبة و التقييم على ضوءها.
- يلي ذلك يتم جمع البيانات بشكل دوري. تتم عملية المقارنة بين البيانات في سنة الأساس مع البيانات في السنوات التالية لمعرفة مدى تأثير المشروع على الانتعاش الاقتصادي و الاجتماعي في المنطقة.
- بغرض التوضيح بين التأثير المباشر و غير المباشر يتم جمع نوعين من البيانات (الأساسية و الثانوية).

- على المدى البعيد يتطلب مزاولة عملية جمع البيانات وفقا لدورية معينة لمتابعة أثر المشروع على الاقتصاد المحلي لمنطقة المشروع.

توصيات الدراسة:

- تعتبر توصيات الدراسة من العناصر الهامة حيث نحاول من خلالها وضع مجموعة من الحلول لحل المشكلة أو القصور في هذا المجال. من هذه التوصيات :
- مشاركة المتخصصين في هذا المجال في اللقاءات و الاجتماعات ذات العلاقة لتوضيح أهمية المراقبة و التقييم و مردوده الاقتصادي و الاجتماعي على المشروع.
 - التوعية المستمرة على كافة المستويات لإظهار أهمية المجال على كافة الأطر و المستويات ذات العلاقة و العاملة مع هذا المجال.
 - إدراج بند رئيسي في كل المشاريع يخص بالمراقبة و التقييم و آلية تنفيذه و صرامة الالتزام به من خلال العقوبات في حالة تجاهل ذلك.
 - إدراج مضمون و مفهوم عليا المراقبة و التقييم في كل المناهج التعليمية ذات العلاقة بتنفيذ المشاريع.
 - توفير مخصصات مالية لضمان تنفيذ هذه المهمة بفعالية و كفاءة عالية.
 - ضرورة الاستفادة من الخبرات و خاصة الدولية في هذا المجال لإعطاء زخما اكبر للعملية.
 - تبني هذه الفكرة لاحقا و البحث بشكل أكثر تعمقا من الباحثين لتطوير الموضوع و إظهار فائدة أكبر للعاملين في هذا المجال الحيوي و الحديث في بيئة الاستثمار في اليمن.
 - القيام بعملية التواصل المستمر و التوعية المتلاحقة في هذا الموضوع حيث ستساعد إلى تضيق الفراغ الموجود بين متخصصي هذا المجال و صانعي القرارات في تنفيذ المشاريع.

المراجع

- [1] الدجني، ابادعلي، (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، دمشق.
- [2] العايدي، حاتم محمد، (2005) التقييم الذاتي المؤسسي في التعليم العالي، دراسة غير منشورة، وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، غزة.
- [3] عطيه، محمد ناجي، (2006) البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية، الواقع وأفاق التطوير، دراسة ميدانية قام بها الباحث على المنظمات الخيرية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [4] ماثويبرنباوم، وكاراكرون، (2010) أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في المؤسسات: نقاط القوة والضعف، والآثار المترتبة على ذلك، مشروع تقييم وتخطيط البرامج، بريطانيا.
- [5] Badura M., Batog P., Anetta Drzeniecka A. and Modzel P. (2018). "Evaluation of low-cost sensors for ambient pm_{2.5} monitoring". Journal of Sensors. No. 2018: 1-16, 16 p.
- [6] Kabeyi, M.J.B. (2018). "Evolution of Project Management, Monitoring and Evaluation, with Historical Events and Projects that Have Shaped the Development of Project Management as a Profession". International Journal of Science and Research (IJSR). 8 (12): 63-69.
- [7] Muhayimana, O. and Kamuhanda, J.K. (2020). "The relationship between Monitoring and Evaluation (M&E) practices and public projects performance in Rwanda with reference to Science and Technology Skills". International Journal of Advanced Scientific Research and Management, 5 (9): 98-107.
- [8] Shirin D., Parviz O., Hossein M., Mostafa G., Abdolreza B. and Niloofar P. (2014). Project Monitoring and Evaluation: An Enhancing Method for Health Research System Management. International Journal of Preventive Medicine 5(4):505-10.

RESEARCH ARTICLE

IMPACT OF MONITORING AND EVALUATION ON THE PROJECT IMPLEMENTATION RESULTS

Iskander Hasan Abdulsattar*

*Dept. of International Business Management, Faculty of Administrative Sciences, Lebanese International University, Aden, Yemen**Corresponding author: Iskander Hasan Abdulsattar; E-mail: iskander.sattar2@gmail.com

Received: 12 February 2022 / Accepted 18 May 2022 / Published online: 30 June 2022

Abstract

The research aimed to identify the importance of Monitoring and Evaluation (M&E) in all activities, in general, and in projects implementation, in specific. To demonstrate the vital role of M&E both quantitative and qualitative indicators are explained in this research. The researcher used the descriptive method as the study approach. The objective of doing so is to show the various elements and concepts of M&E, leading to the acceptance of the adopting principle, which will lead towards achieving efficient outcomes in projects via using modern and scientific bases. For the purpose of this research so as to get feedback of the concerned personnel and authorities, a simple random of (60) workers in the field were investigated through personal interviews during field visits. The objective of the interview was to know the degree of acceptance for the idea. The interview has shown limited resistance to the idea of implementing the concept of M&E. The majority has shown readiness to accept the idea.

The research concluded that to allow acceptance of the idea, decisions and recommendations need to be made to include M&E concept as a base towards the effective implementation of projects. Hence, to avoid resistance to the concept, it is necessary to experience M&E with any workplace in the project and strengthen the relationship between the M&E personnel, decision makers and project personnel.

Keywords: Monitoring, Evaluation, Projects' Implementation Results.

كيفية الاقتباس من هذا البحث:

عبدالستار، أ. ح. (2022). أثر المراقبة و التقييم على نتائج تنفيذ المشاريع. مجلة جامعة عدن الإلكترونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، 3(2)، ص67-74. <https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2022.2.161>

حقوق النشر © 2022 من قبل المؤلفين. المرخص لها EJUA، عدن، اليمن. هذه المقالة عبارة عن مقال مفتوح الوصول يتم توزيعه بموجب شروط وأحكام ترخيص (CC BY-NC 4.0) Creative Commons Attribution (CC BY-NC 4.0).

