

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

& Scientific Research

Syrian Virtual University



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الافتراضية السورية

أثر المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع

دراسة حالة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية

The impact of monitoring and evaluation on improving
project quality

A case study of the United Nations Development Program in
Syria

إعداد الطالبة:

لبنى حرح

الدكتور المشرف:

بسام زاهر

مشروع بحث مقدم لإتمام الحصول على درجة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال MBA

2022

ملخص البحث

عنوان المشروع: أثر المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع – دراسة حالة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

إعداد الطالبة: لبنى حرح

إشراف الدكتور: بسام زاهر

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وجود أثر لعمليتي المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع المنفذة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وفي سبيل تحقيق أهداف البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، حيث بلغ حجم عينة البحث النهائية 105 موظفاً.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن تقويم عملية المتابعة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعتبر متوسطاً، بينما يعتبر تقويم عملية التقييم جيداً، وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من عمليتي المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حيث أن عملية التقييم لها الأثر الأكبر يليها عملية المتابعة.

كما قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات، من أهمها تعزيز مفاهيم متابعة وتقييم المشاريع في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، والعمل على تطوير القدرات والإمكانات البشرية المشاركة في عمليتي المتابعة والتقييم بهدف تنفيذ المشاريع بأفضل شكل ممكن وتحسين جودتها، فضلاً عن تعزيز تعاون فريق العمل والفئات المستهدفة والتأكد من بدء عمليتي المتابعة والتقييم في الوقت المناسب كون عملية المتابعة والتقييم تبدأ مع البدء بالتخطيط للمشروع.

الكلمات المفتاحية: المتابعة، التقييم، جودة المشاريع، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

Abstract

Title: The impact of monitoring and evaluation on improving project quality - A case study of the United Nations Development Program.

Student Name: Lubna Harah

Supervised by: Bassam Zaher

This study aims to explore the effect of monitoring and evaluation processes on improving the quality of the projects implemented in the United Nations Development Program. In order to achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive analytical approach, using the questionnaire as a tool for collecting data from the study population consisting of United Nations Development Program employees in Syria. The size of the final research sample was 105 employees.

The study reached a set of results, the most important of which is that the evaluation of the monitoring process in the United Nations Development Program is considered average, while the evaluation of the evaluation process is considered good. As the evaluation process has the greatest impact, followed by the monitoring process.

The researcher also presented a set of recommendations and proposals, the most important of which is strengthening the concepts of monitoring and evaluating projects in the United Nations Development Program in Syria, and working to develop human capabilities and potentials participating in the monitoring and evaluation processes with the aim of implementing projects in the best possible way and improving their quality, as well as strengthening the cooperation of the work team and groups. And ensuring that the monitoring and evaluation processes start in a timely manner, since the monitoring and evaluation process begins with the start of project planning.

Keywords: Monitoring, Evaluation, Project quality, United Nations Development Program.

الإهداء

تم بعون الله تعالى وبتوفيق من العلي القدير إنجاز هذا البحث

و أتقدم بالإهداء أولاً إلى والديّ... قدوتي في الحياة، أصحاب الفضل الأول والأخير في تحقيق هذا الإنجاز من خلال دعمهم وتشجيعهم لتعليمي ..

أساتذتي الأكارم والسادة المشرفين وأعضاء الهيئة التدريسية الذين لك يبخلوا يوماً في إعطاء معلومة و أي فكرة قيمة ..

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لتقديم هذا البحث ويسر لنا امرنا ووهب لنا العلم النافع ويسر لنا طريق العلم. اللهم لك الحمد ولك الشكر كما اعتنتني ووفقتني.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الأساتذة والمشرفين في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية، وأخص بالشكر الدكتور بسام زاهر المشرف على رسالة تخرجي، له مني جزيل الشكر والتقدير لتوجيهاته ونصائحه القيّمة ودعمه.

والشكر الجزيل للجنة الحكم المتمثلة بالدكتور راتب البلخي والدكتور همام عبيد على ملاحظتهما البناءة وتوجيهاتهما الكريمة في إثراء هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر إلى إدارة وكوادر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لدعمي في إنجاز هذه الرسالة.

وأخيراً .. كل الشكر والتقدير والمحبة لكل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد.

الباحثة: لبنى حرح

جدول المحتويات	
الصفحة	الموضوع
أ	ملخص البحث
ب	Abstract
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	جدول المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	1-1- المقدمة
3	1-2- المصطلحات والتعاريف الإجرائية
3	1-3- مشكلة البحث
4	1-4- فرضيات البحث
4	1-5- أهمية البحث
5	1-6- أهداف البحث
6	1-7- نموذج البحث
6	1-8- منهج البحث
7	1-9- حدود البحث
7	1-10- الدراسات السابقة

7	1-10-1- الدراسات العربية
9	2-10-1- الدراسات الأجنبية
11	3-10-1- التعليق على الدراسات السابقة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
13	2-1- تمهيد
13	2-2- عملية المتابعة
13	2-2-1- تعريف مفهوم المتابعة
13	2-2-2- أسباب إجراء عملية المتابعة
14	2-2-3- وظائف عملية المتابعة
14	2-2-4- أهداف المتابعة
14	2-2-5- الآثار الناتجة عن غياب عملية المتابعة
15	2-2-6- أنواع المتابعة
16	2-2-7- أساليب وطرق المتابعة
17	2-2-8- المؤشرات
18	2-2-9- أنواع مؤشرات المتابعة
18	2-2-10- تصميم خطة المتابعة
19	2-2-11- كتابة تقارير المتابعة
20	2-2-12- صفات وخصائص المتابع
23	3-2- عملية التقييم
23	3-2-1- تعريف مفهوم التقييم
23	3-2-2- أهداف عملية التقييم
23	3-2-3- أهمية التقييم

24	4-3-2- الآثار الناتجة عن غياب التقييم
24	5-3-2- ماذا نقيم في المشروع
25	6-3-2- الفئات التي تحتاج التقييم
25	7-3-2- أنواع التقييم
26	8-3-2- خطوات إجراء عملية التقييم
27	9-3-2- مؤشرات التقييم
28	10-3-2- الطرق المستخدمة في عملية التقييم
30	11-3-2- معايير اختيار وسائل جمع بيانات عملية التقييم
30	12-3-2- كتابة تقرير التقييم
31	4-2- الفرق بين المتابعة والتقييم
32	5-2- تحسين جودة المشاريع
32	1-5-2- مفهوم الجودة
33	2-5-2- إدارة الجودة الشاملة
35	3-5-2- معايير تحسين جودة المشروع
39	الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث
40	3- تمهيد
40	1-3- تصميم الدراسة الميدانية
40	1-1-3- مجتمع وعينة البحث
40	2-1-3- أنواع البيانات
41	3-1-3- أداة البحث الميدانية
41	4-1-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
42	2-3- وصف بيانات البحث

42	3-2-1- ثبات أداة البحث
43	3-2-2- التحليل الوصفي لعينة البحث
46	3-2-3- التحليل الوصفي لعبارات عمليتي المتابعة والتقييم
50	3-3- اختبار الفرضيات
53	النتائج والتوصيات
54	النتائج
55	التوصيات
56	المراجع
57	المراجع العربية
59	المراجع الأجنبية
61	الملاحق
62	ملحق (1): الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	مقارنة للفروقات بين عمليتي المتابعة والتقييم	31
1-3	قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي	40
2-3	معامل كرونباخ ألفا لمقياس ثبات الاستبانة	41
3-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
4-3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	42
5-3	توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاريع المنفذة	43
6-3	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	44
7-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعمليتي المتابعة والتقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	45
8-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات عمليتي المتابعة والتقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	46
9-3	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر عملية متابعة المشروع في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	50
10-3	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر عملية تقييم المشروع في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	51

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج البحث	1-1
17	خطوات عملية المتابعة	1-2
19	عناصر خطة المتابعة	2-2
27	خطوات إجراء عملية التقييم	3-2
33	التطور التاريخي لمفهوم الجودة	4-2
35	المعايير الدولية لتقييم المشروع	5-2
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-3
43	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	2-3
44	توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاريع المنفذة	3-3
45	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	4-3

الفصل الأول:

الإطار العام للبحث

1-1- المقدمة

تعد الجودة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد اهتمام إدارة الجودة بجودة السلع فحسب إنما بجودة الأنشطة والعمليات كافة داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمؤسسات وتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة، لذلك يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ تتبناه المؤسسات لتحقيق أداء أفضل، لهذا اقتضى الأمر من تلك المؤسسات وضع الجودة على سلم أولوياتها، والتركيز على هذا المفهوم من خلال تطوير مؤسساتها وشركاتها والارتقاء بأدائها العام، وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية والتكنولوجية لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع الأصعدة.

ونظراً لأن المشاريع تعتبر المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي حيث تلقى اهتمام في كثير من الدول لما لها من مميزات في خلق فرص جديدة، وتعزيز الدخل القومي، وتقليل نسبة الفقر، فقد كانت المشاريع محض اهتمام تلك الدول، فتحتم عليها إنشاء مشاريع ذات جودة عالية لكي تتميز عن غيرها من الدول.

كما أن تحقيق الجودة في المشروعات له انعكاسات اقتصادية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلك، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام، مما يسهم في زيادة العمر الاقتصادي للمؤسسات، كما يكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانية المنافسة والاستمرار.

ونظراً لما تقدم من أفكار ولزيادة حدة المنافسة في وقتنا الحاضر، فإن ذلك يستلزم وجود أدوات ومعايير تساعد مدراء ومنسقي المشاريع في إدارة وتخطيط وجدولة ورقابة المشاريع وتحقيق متطلبات الجودة فيها، ومن هذه المعايير متابعة وتقييم المشاريع، ومن هنا كان منطلق البحث للتعرف على دور المتابعة والتقييم في زيادة جودة المشاريع ومدى التزام تلك المنظمات بها.

1-2- المصطلحات والتعريف الإجرائية

• المتابعة:

هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة، تتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته، ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المخططة.

• التقييم:

هي عملية قياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها.

• الجودة:

تعرف الجودة حسب النظام الدولي القياسي ISO 9000 لعام 2000 بأنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله مليناً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها وهي الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. (حلواني، 2003)

• المشروع:

عملية فريدة تتألف من مجموعة منسقة من الأنشطة لها تاريخ بداية وتاريخ نهاية لتحقيق هدف معين في ضوء المتطلبات وقيود الوقت والكلفة والموارد. (ISO1006, 2003)

• برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

هو منظمة حكومية دولية تعمل على الحد من مخاطر النزاعات المسلحة أو الكوارث، وتعزيز التعافي المبكر بعد وقوع الأزمات. كما يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال مكاتبه القطرية لدعم الحكومات المحلية في تقييم الاحتياجات، وتنمية القدرات، والتخطيط المنسق، ووضع السياسات والمعايير.

1-3- مشكلة البحث

نظراً للدور المحوري الذي يلعبه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في توفير خدمات واسعة وتقديم مشاريع تساهم في تحقيق التنمية المجتمعية، ونظراً لكبر حجم التمويل الذي تقدمه الدول المانحة ونظراً للتزايد الكبير في عدد المؤسسات فلا بد أن تلتزم تلك المؤسسات بمجموعة من الإجراءات والأسس والمعايير السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع، من أجل ضمان تحقيق الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات، وتأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى إدراك المؤسسات

للمعايير السليمة والأسس الصحيحة لإدارة المشاريع، ومدى جودة تلك المشاريع، لهذا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وكذلك التعرف على مستوى الجودة في تلك المشاريع.

وبناءً على قيام الباحثة بدراسة استطلاعية قامت من خلالها بإجراء مقابلات مع بعض مديري المشروعات محل الدراسة واستناداً على الدراسات السابقة يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

هل تؤثر عمليتي المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع المنفذة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي التساولين الفرعيين:

- هل تؤثر المتابعة في تحسين جودة المشاريع المنفذة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؟
- هل يؤثر التقييم في تحسين جودة المشاريع المنفذة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؟

1-4- فرضيات البحث

في ضوء ما سبق تم صياغة الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليتي المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية متابعة المشروع في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تقييم المشروع في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

1-5- أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في الجوانب التالية:

الأهمية العلمية (النظرية):

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المتابعة والتقييم وعلاقته بجودة المشاريع وكيفية تحسين هذه الجودة، مما يجعل هذا البحث وافداً جديداً في هذا المجال يمكن دعمه والتوسع فيه مستقبلاً بمزيد من الأبحاث والدراسات.
- إلقاء الضوء على أهمية تطبيق معايير المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع المنفذة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث بغية زيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع وإطلاعه عليها من خلال استعراض بعض ما أورده الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث.

الأهمية العملية (التطبيقية):

إدراك أهمية تطبيق المتابعة والتقييم من أجل الحصول على مشاريع ذات جودة عالية لكون تلك العمليات فلسفة إدارية إرشادية تعد بمثابة عوامل مساعدة للتحسن المستمر لمنظمات الأعمال وعامل مساعد لجودة المخرجات ويمكن توضيح أهمية البحث من الناحية التطبيقية من خلال الآتي:

- ارتباط البحث بعمل وأداء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- تزويد الإدارة العليا ومدراء ومنسقي المشاريع بالمعلومات اللازمة حول ما يتعلق بعمليات المتابعة والتقييم وكذلك معايير تقييم جودة المشروعات من أجل تحسين أداء المشروعات وتحقيق الجودة فيها.

1-6- أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي:

- 1- دراسة تقويم عمليتي المتابعة والتقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- 2- تحديد مستوى جودة المشاريع التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- 3- دراسة أثر تطبيق عمليتي المتابعة والتقييم على تحسين جودة المشاريع.
- 4- التوصل إلى النتائج والتوصيات التي من المتوقع الأخذ بها من قبل مديري المشروعات محل الدراسة للإسهام في تحسين جودة المشاريع.

1-7- نموذج البحث

تم إعداد أنموذج خاص بالبحث الحالي يوضح أثر المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع، وقد تم تحديد أسئلة وفرضيات البحث والمتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

المتغيرات المستقلة:

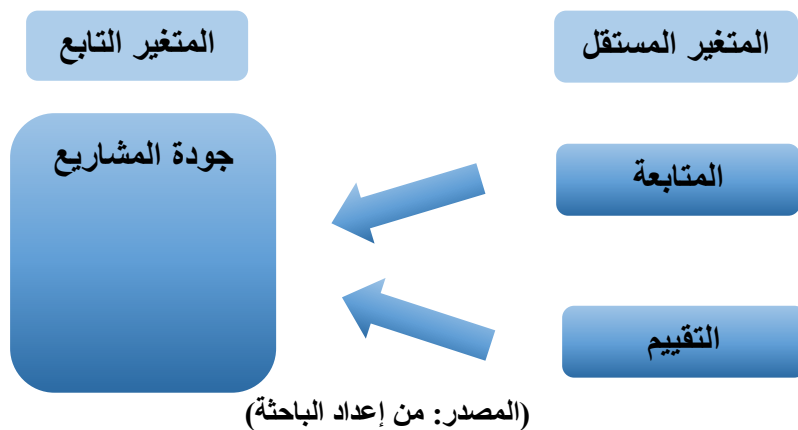
1. المتابعة

2. التقييم

المتغير التابع:

جودة المشاريع

الشكل رقم (1-1): نموذج البحث



1-8- منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لأغراض البحث، ويتجلى توظيف المنهج الوصفي في هذه البحث من خلال جمع البيانات والمعلومات والمعطيات للكشف عن تأثير المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

حيث اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، المصادر الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لمعالجة الجوانب التحليلية في البحث، وتمت معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل بالكتب، والأبحاث والرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

- أدوات البحث: الاستبيان والملاحظة.

1-9- حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: المشروعات المنفذة بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – دمشق.
- 2- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث خلال ثلاثة أشهر في العام الدراسي 2022.
- 3- الحدود البشرية: تقتصر عينة البحث على عينة من العاملين في المشاريع الميدانية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- 4- محددات البحث: اقتصر البحث الحالي على دراسة تأثير المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

1-10- الدراسات السابقة

1-10-1- الدراسات العربية:

- دراسة (عنبر، 2016) بعنوان "دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات بالمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ تكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ حجم عينة الدراسة 191 مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع وزيادة جودة المشروع؛ وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع، وكان أكثر المعايير تأثيراً على زيادة جودة المشروع هو إدارة موارد المشروع، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى (الجنس، الفئة

العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد المشاريع التي عمل بها المنسق في المؤسسة، طبيعة عمل المؤسسة، نوع المؤسسة، مجال عمل المؤسسة، المسمى الوظيفي).

- دراسة (شايقي، 2013) بعنوان "أهمية التخطيط والمتابعة والتقييم في الأداء في المشروعات الهندسية"

تم القيام في هذا البحث بدراسة لواقع التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء في المشاريع الهندسية بالسودان لما لهذا الجانب من أهمية وأثر بالغ في نجاح مشاريع التشييد وتطورها في صناعة التشييد في السودان. وتتلخص أهداف الدراسة في التعرف على صورة واقعية لمدى فهم أهمية عملية التخطيط والمتابعة والتقييم في مشاريع التشييد في السودان بالتعرف على العوامل المؤثرة على هذه العملية وتوضيح المشاكل التي يمكن أن تنتج من غياب هذه العملية وأثرها في مشاريع التشييد. وقامت الباحثة بتبني منهج التحليل الوصفي للتأكد من صحة الفرضيات بعمل استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 70 فرداً من مجتمع الدراسة المكون من شركات ومكاتب هندسية استشارية في مجال التشييد في ولاية الخرطوم. وتم التوصل إلى وجود مؤشر جيد لارتفاع درجة الوعي لفهم أهمية عملية التخطيط والمتابعة في المشاريع الهندسية وتأثيرها المباشر في تقليل الوقت والتكلفة وتحسين الأداء، ولكن وجد أنها تتم بطريقة تقليدية تعتمد على الخبرة الفنية المتراكمة في الغالب وذلك لغياب المفهوم الصحيح للتخطيط والمتابعة، كما أظهرت الدراسة درجة متوسطة من التقدير لعملية التقييم وذلك للبدء بمعرفة تأثيرها على تطوير أداء العاملين. كما ظهر للدارسة وجود نسبة من الآراء تجد أن عملية التقييم ما هي إلا عملية روتينية ومهام إضافية على المدراء لا تساعد في تطوير العمل.

- دراسة (أبو رمضان، 2013) بعنوان "واقع تقييم المشاريع النسوية التي تنفذها المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة من وجهة نظر منسقي المشاريع"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تقييم المشاريع التي تنفذها المؤسسات الغير حكومية النسوية والاجتماعية في قطاع غزة من وجهة نظر منسقي المشاريع وذلك من خلال استخدام معايير التقييم الخمسة (الملائمة، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة) وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث استعانت بالمصادر الأولية والثانوية للمعلومات وتمثل الأداة الرئيسية للدراسة في استبيان لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم توزيع 160 استبانة وتم استرداد 150 استبانة وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تستخدم المؤسسات الغير حكومية معايير التقييم الخمسة بدرجة ممتاز في تقييم المشاريع التي تنفذها وهذا يعكس مدى

اهتمام ووعي المؤسسات غير الحكومية بأهمية عملية التقييم كما يشير ذلك إلى التطور الكبير في مجال عمل المؤسسات غير الحكومية، وكان من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: لتعزيز معيار الارتباط يجب على المؤسسات غير الحكومية أن تأخذ بعين الاعتبار آراء النساء والرجال والشباب قبل تصميم المشاريع، ولتحسين معيار الكفاءة يجب أن ترصد موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها، كذلك لتقوية فاعلية لا بد من تطوير خطط بديلة للتغلب على المخاطر المتوقعة أثناء تنفيذ المشروع.

2-10-1- الدراسات الأجنبية

- "Effects of Monitoring and Evaluation Practices on The Performance of Health Projects Under Centre for Health Solutions (CHS) in Nyeri County, Kenya"

- دراسة (GACHANJA KINYUA and NJOROGI, 2021) بعنوان: "آثار ممارسات الرصد والتقييم على أداء المشاريع الصحية مركز الحلول الصحية (CHS) في مقاطعة نيري، كينيا"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آثار ممارسات الرصد والتقييم وأداء المشاريع الصحية في إطار مركز الحلول الصحية في مقاطعة نيري. وجهت الدراسة لتقييم آثار التخطيط للرصد والتقييم على أداء المشاريع الصحية، ولتحديد أهمية بناء قدرات فريق الرصد والتقييم على أداء المشاريع الصحية، ودراسة آثار صيانة جودة بيانات الرصد والتقييم على أداء المشاريع الصحية في إطار المركز للحلول الصحية. تركزت هذه الدراسة على نظرية البرنامج ونظرية تقييم النتائج. تبنت الدراسة الحالية مسحاً وصفيًا لدراسة آثار ممارسات الرصد والتقييم على أداء المشروع الصحي في مركز الحلول الصحية (CHS) في مقاطعة نيري.

استهدفت الدراسة مجموعة من 71 مشاركًا يعملون في إطار المشاريع الصحية (CHS). وشمل هؤلاء منسق مشروع CHS Nyeri، وستة مديري مشاريع صحية، واثنين من مسؤولي الرصد والتقييم، و19 من موظفي السجلات الصحية، و18 طبيبًا، و25 من الأخصائيين الاجتماعيين.

وخلصت الدراسة إلى أن المنظمة تحدد ما إذا كانت المشاريع التي تنفذها ستحقق الأهداف المرجوة بناءً على ممارسات الرصد والتقييم التي تجريها. وبالتالي، خلصت الدراسة أيضًا إلى أن المنظمة التي تركز نفسها لضمان ممارسات فعالة للرصد والتقييم تعزز أداء مشاريعها.

- Effect of monitoring practices on organizational performance in Kenya: the case of Transmara Sugar Company

- دراسة (Marion and Atambo, 2019) بعنوان: "أثر ممارسات الرصد والتقييم على الأداء التنظيمي في كينيا: دراسة حالة لشركة ترانس مارا للسكر"

الغرض من الدراسة هو تحديد العوامل المؤثرة في تبني ممارسات المراقبة على الأداء التنظيمي في كينيا: حالة شركة ترانس مارا للسكر.

تمثلت أهداف الدراسة بالآتي: تحديد كيفية تأثير ممارسات المراقبة والتقييم على الأداء التنظيمي في شركة ترانسيمارا للسكر، وتقييم كيفية تأثير برامج المراقبة والتقييم على الأداء التنظيمي في شركة ترانسيمارا للسكر وتحديد كيفية تأثير تخطيط المراقبة والتقييم على الأداء التنظيمي. اعتمدت هذه الدراسة تصميم بحث دراسة حالة.

استهدفت الدراسة 120 شخصًا، ووجدت الدراسة أن برامج المشروع ساعدت في توفير التحسينات ووفرت تدفق عمل فعال وبالتالي بناء الخبرة والمعرفة. قدمت ممارسات الرصد والتقييم الأساليب التي أدت إلى تحقيق الكفاءة والفعالية لأهداف المنظمة على الأهداف المرجوة. قدمت ممارسات الرصد والتقييم نهجًا أكثر ديناميكية أدت إلى إكمال المشاريع المرغوبة.

- "Impact of project monitoring and evaluation practices on construction project success criteria in Ghana"

- دراسة (Kissi et al, 2019) بعنوان "تأثير ممارسات مراقبة وتقييم المشروع على معايير نجاح مشروع البناء في غانا"

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير ممارسات الرصد والتقييم للمشروع على معايير نجاح مشروع البناء. تم استخدام استبيانات منظمة لالتماس آراء المتخصصين في المشروع في صناعة البناء الغانية. تم تطوير الأسئلة من خلال مراجعة نقدية للأدبيات واستكملت بمقابلة تجريبية حول هذا الموضوع، حيث تم استخدام نمذجة معادلة هيكلية مربعة جزئية (PLS-SEM) لتحديد تأثير ممارسات M&E للمشروع (التركيبات) على نجاح المشروع بناءً على الفرضية.

أظهرت النتائج أن ممارسات الرصد والتقييم لها علاقة إحصائية إيجابية مع معايير نجاح مشروع البناء. بالإضافة إلى ذلك، أظهر أداء الصحة والسلامة ونطاق المشروع علاقة قوية مع ممارسة الرصد والتقييم، مما يعني أنه في البلدان النامية، ينبغي إيلاء هذين البنائين الرئيسيين اهتمامًا كبيرًا في تحقيق نجاح المشروع.

- "The Relationship Between Project Success and Project Efficiency"

- دراسة (Serrador & Turner, 2015) بعنوان "العلاقة بين نجاح المشروع وكفاءة المشروع"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت فعالية مشروع ما مع أصحاب المصلحة يؤدي إلى تحقيق رضا ونجاح المشروع ككل، وكذلك بيان دور الكفاءة في النجاح الشامل للمشروع وتوضيح أهمية هذا المعيار، استخدم الباحث منهجية المسح حيث أجرى بحث لـ 1386 مشروع حيث قام بطرح الأسئلة على مدراء المشروع، وقد خلصت هذه الدراسة بالعديد من النتائج منها: أن هناك علاقة قوية بين كفاءة المشروع ورضا أصحاب المصالح، وعلاقة متوسطة بين الالتزام بمبدأ كفاءة المشروع وبين نجاح المشروع ككل، وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بمبدأ الكفاءة لضمان نجاح المشروع وتحقيق رضا جميع الأطراف.

1-10-3- التعليق على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة، ويتضح من هذه الدراسات أن هناك تركيز واضح من هذه الدراسات على موضوع إدارة المشاريع بشكل عام، وقد أوصت معظمها بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال معايير إدارة المشاريع لما له من دور بارز في زيادة جودة المشاريع.

ولقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين صورة واضحة عن مفهوم معايير إدارة المشاريع، كما كان لها دور كبير في إثراء الإطار النظري للدراسة ويلاحظ أن هذا البحث قد تشابه مع البحوث الأخرى في بعض المتغيرات واختلف في متغيرات أخرى، حيث تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بحدثة موضوعها من جهة، وقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من جهة أخرى، حيث أن معظم البحوث العربية والأجنبية تحدثت عن ثلاث معايير فقط وهي (الجودة - التكلفة - الوقت) وهذا ما يميز الدراسة الحالية التي تناولت معايير (المتابعة - التقييم)، وفي هذه الدراسة سيتم معرفة دور هذه المعايير في زيادة جودة المشروع.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للبحث

2-1- تمهيد

نظراً للحاجة الكبيرة إلى عمليتي المتابعة والتقييم في المشاريع بهدف التأكد من تحقيقها لأهدافها وغاياتها وقياس آثارها وانعكاساتها على الفئات المستفيدة منها، يجب أن تكون الغاية من إجراء التقييم ليس فقط إرضاء وتحقيق مطالب وشروط الممولين، بل يجب أن يكون التقييم جزءاً أساسياً لأي برنامج أو مشروع تنفذه المنظمة، وينبع من رغبتها في التعلم من خبراتها لتجاوز العقبات وتعزيز الإيجابيات لتحسين الأثر الناتج عن برامجها ومشاريعها على المدى القريب والبعيد.

وقد أصبحت العديد من المنظمات تشعر بضرورة وأهمية المتابعة والتقييم لبرامجها ومشاريعها لمعرفة الأثر الحقيقي لأنشطتها على الفئات المستهدفة، بالإضافة إلى تطوير أدائها للارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات المقدمة.

وسنقدم تالياً عرضاً نظرياً لكل من عمليتي المتابعة والتقييم والفرق بينهما.

2-2- عملية المتابعة

2-2-1- تعريف مفهوم المتابعة

هي "عملية منظمة ومخططة ومستمرة، تتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته، ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المخططة". (مؤسسة هيرنش بل الألمانية، 2009)

بالإضافة إلى أنها "عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعية له لبيان الوضع الحالي للمشروع وتركز على مؤشر الأداء". (الوكالة الكندية للتنمية، 2017)

2-2-2- أسباب إجراء عملية المتابعة

لإمداد إدارة المشروع بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالآتي: (الوكالة الكندية للتنمية، 2017)

- الموارد البشرية

- الجدول الزمني
- تدبير الموارد والمصادر
- مستوى الجودة وكفاءة الأداء
- الإدارة المالية والميزانية

2-2-3- وظائف عملية المتابعة

- توثيق مراحل تنفيذ المشروع.
- تفسير عملية اتخاذ القرار بواسطة الإدارة.
- اتخاذ القرار السليم.
- التعلم من الخبرات المكتسبة للمساعدة في وضع الخطط المستقبلية.

2-2-4- أهداف المتابعة

المتابعة توفر لإدارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذة بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع ومقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مخططاً تنفيذه وبخاصة التحقق من أن: (USAID, 2011)

- التنفيذ يتم وفقاً للجدول الزمني المخطط.
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة لذلك.
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
- القوى البشرية والإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة.
- إنجازات المشروع تتم وفقاً لما هو مخطط له.
- تأثيرات المشروع قد تحققت، والتعرف على درجة تحققها.
- تم تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
- تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها.

2-2-5- الآثار الناتجة عن غياب عملية المتابعة

- تأخير إنجاز العمل
- الإسراف في التكلفة واستخدام الموارد
- التأخير في حل الصعوبات والمشكلات التي تواجه العمل.

- التعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ أنشطة المشروع.

2-2-6- أنواع المتابعة

من حيث طبيعتها:

(1) المتابعة الفنية:

المتابعة الفنية لموقع المشروع وهي التي تبين ما تم إنجازه من أعمال مقابل ما تم إنفاقه من استخدامات استثمارية، ومطابقة الأعمال المنفذة لما ورد في التوصيف العيني للمشروع من حيث الموقع والمواصفات والموارد المكونة للإنشاءات والتعديلات التي أدخلت على التنفيذ وأسبابها وأثرها على تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع والمشاكل التي تعترض التنفيذ سواء كانت طبيعية أم نتيجة ظروف خارجية، ولذلك فإن هذا النوع من أنواع المتابعة يتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار مرحلة التنفيذ.

(2) المتابعة المالية:

المتابعة المالية هي أحد أنواع المتابعة المستخدمة في تنفيذ المشروعات، وتهدف إلى الوقوف على ما تم صرفه من أموال على مشروع معين مقارنة بما تقرر لهذا المشروع من تلك الاعتمادات.

وهذا النوع من أنواع المتابعة يكف إجراءه على فترات:

- شهرية: حيث تقوم المنظمة بعمل متابعة مالية شهرية.
- ربع سنوية: وفي هذه الحالة يجب أن يتم إعداد تقارير ربع سنوية بما لا يتجاوز نهاية الشهر التالي للربع المحدد ومما يسمح باتخاذ القرارات اللازمة في ضوء معدلات التنفيذ.
- المتابعة السنوية: لبيان معدل التنفيذ ومعدل الأداء الاقتصادي للمشروع وإظهار المؤشرات الإيجابية في التنفيذ وكيفية التغلب على المؤشرات السلبية.

أما من حيث مصدرها:

(1) المتابعة الداخلية:

"هي التي تختص بصورة أساسية بمجالات تنفيذ أنشطة المشروع ذاته"

وتهدف إلى إمداد مديري المشروع والمشرفين على التنفيذ بمدى التقدم في عملية تنفيذ المشروع. وتتم المتابعة بإشراف إدارة المشروع.

(2) المتابعة الخارجية:

"وهي تختص أساساً بمدى تقدم المشروع بصفة عامة متماشية مع الإطار التنظيمي المنطقي الذي يتم من خلاله تنفيذ المشروع".

ويتم إجراء هذه المتابعة بواسطة الهيئة الممولة والهيئات المشاركة في سياق الإشراف على المشروع. (دليل المتابعة والتقييم، 2014)

2-2-7- أساليب وطرق المتابعة

يمكن تنفيذ عملية المتابعة من خلال عدة طرق وأساليب تحددها إدارة المشروع، مع الأخذ في الاعتبار أن اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة تعتمد على عدة عوامل منها قدرات الأفراد الذين سيكلفون بالعمل والوقت المناسب لإنجاز العمل والموارد المتاحة، وتتميز هذه الأساليب بأنها تجمع معلومات كمية وكيفية عن مدى تطابق خط سير المشروع بالخطة الموضوعية.

ومن لأساليب المستخدمة في عملية المتابعة ما يلي: (تيم، 2013)

- الاطلاع على التقارير والسجلات التي يقوم بها العاملون في المشروع بشكل دوري وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها.
- القيام بزيارات ميدانية لموقع تنفيذ المشروع من أجل مشاهدة وملاحظة منظمة ومنتظمة لمواقع العمل وللمستفيدين ولأداء العاملين بالمشروع.
- عقد لقاءات فردية وجماعية (اجتماعات) مع العاملين بالمشروع والجهات المشاركة فيه والمستفيدين والمستفيدات منه.
- يتم استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل.

ويمثل الشكل التالي خطوات عملية المتابعة:

الشكل رقم (1-2): خطوات عملية المتابعة



(المصدر: الوكالة الكندية للتنمية، 2017، ص12)

8-2-2- المؤشرات

المؤشر هو "العلاقة الدالة على تحقيق الأهداف أو الأنشطة".

وللنشاط أو الهدف الواحد العديد من المؤشرات، حيث أن المؤشرات تساعد على التعرف على مدى التقدم وقياس التغير الذي حدث.

وتتكون المؤشرات من مقاييس ويعبر عنها بالأرقام مثل:

1) النسبة: وتنقسم إلى نوعين:

○ النسبة المقصود بها العلاقة بين جزء من شيء ما والعدد الكلي لنفس الشيء (هي جزء من الكل) كأن نقول إن 50% من أهالي القرية (س) لديهم خزانات صرف صحي.

○ النسبة المقصود بها العلاقة بين شيئين مختلفين توجد بينهما علاقة أو صلة مشتركة معينة مثل عدد المدرسين بالنسبة لعدد التلاميذ في المدارس الابتدائية في منطقة محددة (مثل أن تقول يوجد مدرس لكل عشرين تلميذ).

(2) المعدل: مثل معدل وفيات الأطفال ويقصد به عدد الأطفال أقل من سنة واحدة الذين يموتون في سنة ما وذلك بالنسبة لكل ألف مولود في نفس السنة.

2-2-9- أنواع مؤشرات المتابعة

- مؤشرات الأداء: نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع.
 - مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأثر والنتائج: وهي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج ومثال ذلك أن انخفاض الحالات المصابة بالبلهارسيا بعد تنظيم حملة مكافحة البلهارسيا بالقرية (س) قد يكون مؤشراً للأثر الناتج عن هذه الحملة.
- ومن مواصفات المؤشر الجيد:

- أن يكون محدد كمياً وكيفياً.
- يمكن قياسه بأحد وسائل القياس المستخدمة.
- أن يكون له علاقة بأهداف المشروع.

2-2-10- تصميم خطة المتابعة

يتم إعداد وتصميم خطة المتابعة قبل بداية تنفيذ المشروع خلال مرحلة التخطيط للمشروع بحيث يتم استخدامها في متابعة تنفيذ أنشطة المشروع.

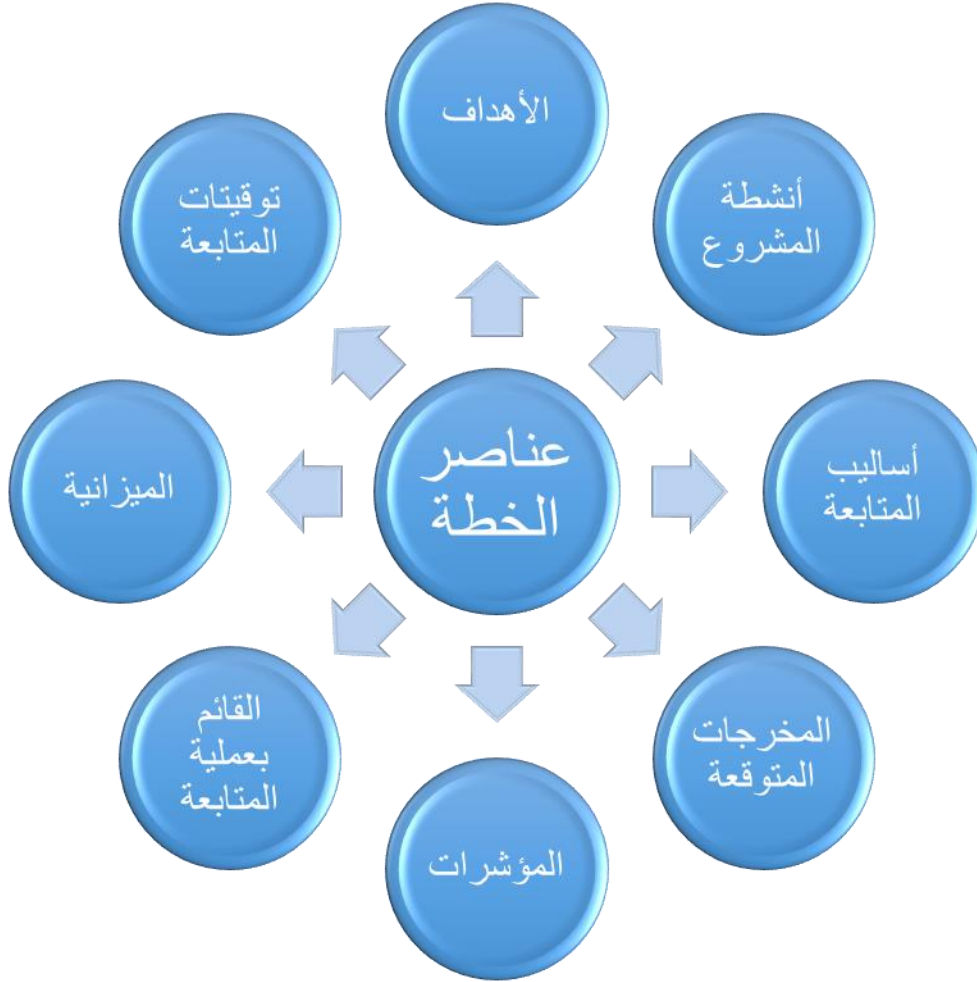
ومن أجل وضع خطة متابعة لمشروع ما لابد من توافر ما يلي مسبقاً:

- 1- الخطة التنفيذية لأنشطة المشروع
- 2- تحديد الهدف من عملية المتابعة
- 3- تحديد الوقت الزمني للمتابعة
- 4- تحديد أساليب وطرق المتابعة

5- تحديد الأدوار والمسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو المتابعة

6- وضع معايير الأداء (المؤشرات)

الشكل رقم (2-2): عناصر خطة المتابعة



(المصدر: الوكالة الكندية للتنمية، 2017، ص15)

2-2-11- كتابة تقارير المتابعة

يجب أن تتميز معلومات وبيانات المتابعة التي يتم عرضها في تقارير دورية بأنها (بسيطة ودقيقة ومعبرة بصدق عن الواقع وسريعة فور وقوع الأحداث أو تغييرها) لأنه من المفترض أن تستخدمها الإدارة في اتخاذ القرارات ... فمثلاً إذا ظهرت مشكلة أثناء التنفيذ أو حدوث تعطيل عند تنفيذ أحد مراحل المشروع فلا بد من إبلاغ الإدارة به في حينه وبأسرع ما يمكن حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي لمجابهة هذا الموقف الجديد فور حدوثه حتى نتجنب تعطيل أكثر لتنفيذ المشروع.

ومن ناحية أخرى فإن المعلومات التي ترد متأخرة بعد الحدث بفترة كبيرة لا تعطي صورة حقيقية عن الموقف التنفيذي الحالي للمشروع وبذلك تكون عديمة الفائدة في اتخاذ القرارات – كذلك لابد أن تعكس تقارير المتابعة تنفيذ المراحل الحاكمة والأساسية في سير الأعمال التنفيذية للمشروع.

هذا ويجب أن تتضمن تقارير المتابعة على ما يلي:

- توضيح النشاط الذي تم متابعته.
- توضيح الهدف من عملية المتابعة.
- تسجيل كل ما تم ملاحظته ومشاهدته بموقع العمل.
- الإنجازات التي تم تحقيقها.
- المعوقات والتحديات.
- توضيق أية انحرافات في عملية التنفيذ وأسباب الانحراف القائم.
- الاقتراحات والتوصيات. (دليل المتابعة والتقييم، 2014)

2-2-12- صفات وخصائص المتابع

الصفات المهنية للمتابع الجيد:

- أن يكون على دراية تامة بجميع مسؤولياته.
- أن يكون على قدر كاف من المهارة والتدريب للمشاركة في أنشطة المتابعة.
- أن يكون ملماً بالخطة التنفيذية للمشروع والأهداف المرجوة منه.
- أن يكون أميناً في كل ما يحصل عليه من معلومات وبيانات يقوم بتوصيلها للجهات المعنية.

الأدوار والمسؤوليات العامة للمتابع:

- مراقبة المدخلات المتاحة للتنفيذ وتقدير مدى توافرها بالكم المناسب وبالجودة العالية وفي الوقت المطلوب.
- مراقبة الأنشطة المنفذة على مراحل التنفيذ المختلفة، ومخرجات كل مرحلة على حدة ونتائجها.
- مراقبة ما إذا كانت مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.

- توفير معلومات دقيقة عن المشروع تتيح الفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بزيادة فعالية وكفاءة المشروع.

الصفات الشخصية للمتابع الجيد:

- الحماس والالتزام
- التحكم في الذات
- الصبر
- التواصل
- المثابرة
- التفاؤل
- سرعة البديهة
- الرؤية البعيدة
- تفتح العقل
- المرونة
- الاهتمام الحقيقي بالأفراد
- العمل بروح الفريق
- الثبات وعدم التذبذب
- عدل المحاباة بين الأفراد
- الإحساس القوي بالقيم الأخلاقية
- الاستعداد لتقبل النجاح والفشل
- الاستعداد لتقبل النقد

القدرات التي يتمتع بها المتابع الجيد:

القدرة على:

- اختيار أفراد فريق العمل.
- صياغة الأهداف العامة والمحددة الخاصة بالعمل
- التخطيط والتنظيم
- الاتصات الجيد
- تحفيز كل فرد من أفراد الفريق بشكل شخصي
- التعليم والتدريب

- التصحيح والنقد البناء دون إحداث انتهاكات
- اتخاذ القرارات المختلفة
- قياس الأداء والإنجازات في مقابل الأهداف الموضوعية
- تحديد الأولويات الملائمة وتنفيذها
- العمل تحت الضغط بشكل فعال
- التعامل مع مختلف أنماط الشخصية.

المهارات الأساسية للمتابع:

- مهارات الملاحظة الفعالة
- مهارات تحليلية
- مهارات إجراء المقابلات والحوار

السلوكيات الأساسية للمتابع الجيد:

يتمتع المتابع الناجح ببعض السلوكيات الأساسية مثل مساندة احتياجات مرؤوسيه، وتوفير اختيارات متعددة لهم، ومطالبة مرؤوسيه بالالتزامات المختلفة، وتوفير فرص التعبير عن الذات. ولكن ينبغي أن يحقق المتابع التوازن بين مساندة الاحتياجات والاهتمامات الخاصة بمرؤوسيه، والتأكد من تنفيذهم لمتطلبات العمل بشكل واضح ومباشر.

لذلك فالسلوكيات الأساسية للمتابع تتضمن:

- الاهتمام والرعاية ومساندة المرؤوسين.
- أخذ المبادرة وتشجيع المرؤوسين.

السلوكيات المعوقة لعملية متابعة وتطوير الأداء:

- الشك والغضب وتوجيه الاتهام
- التهديد والعقاب والتحويل للسلطة الأعلى في الهيئة
- عدم الرغبة في مساعدة الآخرين
- عدم الاهتمام باحتياجات الموظف وأهدافه واتجاهاته
- خلق جو معاد من خلال التصرف بشكل يفضح أو يضايق الموظف

خطوات عملية المتابعة لتطوير الأداء:

- الملاحظة وتجميع البيانات عن أداء الأفراد والاستماع إليهم
- تحليل مشاكل الأداء غير الجيد

- التعليق على الأداء (التغذية المرتدة)

- متابعة الأداء بعد التعليق عليه

أدوار المتابع لتطوير أداء العاملين:

- عملية الإرشاد

- عملية النصح

- عملية المواجهة (الوكالة الكندية للتنمية، 2017)

2-3- عملية التقييم

2-3-1- تعريف مفهوم التقييم

• هي عملية قياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها.

• عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعية.

ولأن التقييم يعتمد بشكل أساسي على القياس فإن المؤشرات تعتبر عنصراً أساسياً في عملية التقييم، ويتم تصميمها على ضوء الموضوعات المراد تقييمها، ويعتبر البعض المتابعة والتقييم شيء واحد حيث أن متابعة التنفيذ هو في حقيقة الأمر صورة مف صور التقييم. (دليل المتابعة والتقييم، 2014)

2-3-2- أهداف علمية التقييم

يعتبر الهدف من عملية التقييم هو الوقوف على النقاط التالية: (شايفي، 2013)

- مدى تحقيق أهداف المشروع.

- مدى ملاءمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.

- مدى ملاءمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.

- مدى مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المشروع.

- مدى مراعاة المشروع لتحقيق فرص متكافئة للنساء والرجال.

- مدى استمرارية المشروع.

- مدى فعالية إدارة المشروع.

- مدى كفاءة إدارة موارد المشروع.

2-3-3- أهمية التقييم

للتقييم مكانة هامة في أي مشروع تنموي، وتتمثل أهمية التقييم في قدرته على: (الوكالة الكندية للتنمية، 2017)

- إظهار الإنجازات أو الاخفاقات الرئيسية للمشروع.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجرائها.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- رؤية إنجازات المشروع والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع.
- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل، إدارة المشروع.
- الوصول إلى أصوب القرارات، واختيار أنسب الوسائل.
- الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها، أو القوة فيمكن استغلالها.
- تقييم وتحفيز العاملين على العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.

2-3-4- الآثار الناتجة عن غياب التقييم

يترتب على غياب عنصر تقييم المشروعات آثار سيئة من أهمها: (الوكالة الكندية للتنمية، 2017)

- وجود مشروع لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- الإسراف في استخدام الموارد بسبب اختيار مشروع لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- ضعف أداء العاملين.
- عدم وجود استمرارية للمشروع.
- صعوبة الوصول لأهداف المشروع في الوقت المحدد.
- صعوبة التعرف على المشاكل التي تواجه المشروع وأسبابها وبالتالي عدم القدرة على حلها.
- ضعف القدرة على المتابعة.

2-3-5- ماذا نقيم في المشروع

- التجهيز للمشروع (مثل تعيين العاملين وتدريبهم – شراء المعدات)

- تقييم الاحتياجات (المسح الأولي)
- التخطيط (صياغة الأهداف والاستراتيجيات)
- الأنشطة (زيارات – ندوات ...)
- التطبيق والاستخدام
- أثر المشروع على المجتمع

2-3-6- الفئات التي تحتاج التقييم

- أعضاء المجتمع المشاركين في المشروع.
- الأفراد الذين لم يصلهم المشروع.
- العاملون بالمشروع.
- إدارة المؤسسة المنفذة للمشروع.
- الجهة الممولة.

2-3-7- أنواع التقييم

هناك عدة أنواع للتقييم يتم تحديدها وفقاً لمعايير مختلفة مثل توقيت التقييم ونوعية المعلومات المطلوبة، وفريق التقييم. (دليل المتابعة والتقييم، 2014)

أولاً: توقيت التقييم:

- التقييم القبلي
- التقييم المرحلي
- التقييم نصف المرحلي
- التقييم النهائي

ثانياً: نوعية المعلومات:

- التقييم الكمي
- التقييم الكيفي

ثالثاً: فريق العمل:

- التقييم الداخلي:

المميزات	العيوب
سهولة الاستعانة بالزملاء	الرؤية المحددة والمتكررة نتيجة معاشية المشروع
السرعة في الأداء	التحيز والمجاملة وعدم الموضوعية

التكلفة الأقل	تكرار الأساليب القديمة
على دراية جيدة بالمشروع ويستطيع أن يفسر السلوك والاتجاهات الشخصية للأفراد	قد يكون مندفعاً بأماله في تحقيق كسب شخصي

- التقييم الخارجي:

المميزات	العيوب
فرصة الحصول على آراء غير منحازة وقريبة من الحقيقة	يمثل تكلفة أكبر ويستغرق وقتاً أطول
يستطيع أن يرى البرنامج بنظرة جديدة	لا يمكن استخدامه بصورة دورية ومتكررة
لن تؤثر نتيجة التقييم عليه	يأخذ الكثير من الوقت حتى يتعرف على البرنامج وعلى سلوك واتجاهات الأفراد
لديه خبرة جيدة في أساليب التقييم	

- التقييم بالمشاركة

رابعاً: محور التقييم:

- تقييم الأثر

- تقييم العملية

2-3-8- خطوات إجراء عملية التقييم

ويعبر عنها كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): خطوات إجراء عملية التقييم



(المصدر: الوكالة الكندية للتنمية، 2017)

9-3-2- مؤشرات التقييم

- مؤشر التوافر: يبين هذا المؤشر ما إذا كان شيء ما موجوداً أو متاحاً.
- مؤشر الاستخدام: يبين إلى أي مدى يستخدم شيء ما في الغرض الذي أعد له.
- مؤشر الجهد: يبين نوعية وحجم الجهد أو الموارد المستثمرة لتحقيق الأهداف.
- مؤشر الملاءمة: يبين هذا المؤشر مدى ملاءمة شيء ما.

- مؤشر التغطية: يبين نسبة أو عدد من يحصلون على شيء ما من بين أفراد الفئة التي تحتاج هذا الشيء.
- مؤشر الكفاءة: يبين ما إذا كانت الموارد والأنشطة قد استخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف.
- مؤشر سهولة المنال: يبين هذا المؤشر ما إذا كان الشيء الموجود في متناول أولئك الذين يحتاجونه فعلاً.
- مؤشر النوعية (الجودة): يبين هذا المؤشر نوعية أو مستوى جودة شيء ما.
- مؤشر الأثر: يبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة والبرامج. (الوكالة الكندية للتنمية، 2017)

2-3-10- الطرق المستخدمة في عملية التقييم

أولاً: طريقة تقرير مدى تقدم المشروع:

- تعتمد هذه الطريقة على:
 - ما تم إنجازه في فترة زمنية معينة ومدى التقدم الذي تحقق في تحقيق أهداف المشروع وتستخدم المعلومات عن (الإنتاج - التقارير المالية والإدارية، العمليات الفنية والتنظيمية وذلك للتعرف على المشاكل والتخطيط المستقبلي للعمل.
- توضح هذه الطريقة:
 - مدى نجاح المشروع في تحقيق أو تنفيذ الخطة الموضوعية، كما أنها تساعد في ابتكار أفكار جديدة لتصحيح أي أوضاع خاطئة إذا لزم الأمر.
 - وتوجه طريقة تقرير مدى تقدم المشروع الاهتمام إلى:

- أهداف وأغراض المشروع.
- نوع الأنشطة والأعمال التي تمت وماهية النتائج الدالة عليها.
- المشاكل الفنية التي ظهرت خلال العمل في المشروع.
- مشاكل السلوك الإداري.
- ما هي الاحتياجات التي تم أو لم يتم تلبيتها في المشروع الحالي.

ثانياً: طريقة مراجعة المشروع/ البرنامج:

- تركز هذه الطريقة على: الجوانب التنظيمية والإدارية.
- توضح هذه الطريقة: العلاقات بين الأجزاء المكونة للمشروع/البرنامج.

• توجه طريقة مراجعة المشروع / البرنامج الاهتمام إلى:

- الأهداف العامة للمشروع.
- إعادة تحديد الاحتياجات.
- أولويات الهيئة أو المجتمع المحلي.
- نقاط القوة أو الضعف في تصميم المشروع.
- المداخل المختلفة المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً: طريقة التقييم طبقاً للواقع:

- وتركز هذه الطريقة على: أن يعمل القائم بالتقييم مع فريق العمل في المشروع أو الهيئة لتحسين سير العمل وعلى وضع خطة يمكن بها إجراء أية تعديلات.
- توضح هذه الطريقة: التعديلات المطلوبة في الخطة.
- وتوجه طريقة التقييم طبقاً لمواقع الاهتمام إلى:
 - درجة تحقق أهداف وأغراض المشروع.
 - الإنتاجية ومشاكلها الفنية.
 - النظام المالي والمحاسبي.
 - العلاقات الإدارية والتنظيمية والاجتماعية.
 - الاستخدام الجديد للموارد المتاحة.
 - اتخاذ القرارات والاتصال بالمشروع.
 - درجة رضا فريق العاملين والمجتمع والهيئات الممولة والمساعدة.
 - سهولة الإجراءات وعدم التعقيد.
 - كفاءة استخدام الوقت.
 - مدى تدفق المعلومات.

رابعاً: طريقة التقييم الموجز:

- تركز هذه الطريقة على: جمع وتنظيم المعلومات في موجز أو ملخص لما تم في المشروع أو البرنامج وعمل تقرير عن جدواه ومنجزاته بعد الانتهاء منه.
- توضح هذه الطريقة: ما وصل إليه المشروع عن طريق المقارنة بين المستهدف وطرق تحقيقه والبدائل المتاحة التي يمكن اتباعها.
- توجه طريقة التقييم الموجز الاهتمام إلى:
 - موجز عن الموارد المستثمرة في البرنامج/المشروع.

- تحليل الإنتاج.
- درجة تحقيق المشروع لأهدافه وأغراضه وكيف تم تحقيقها.
- التغيرات التي لوحظت أو تم قياسها.
- احتمالات استمرار الفوائد.
- النتائج مقارنة بالتكاليف.
- بدائل المشروع القائم.
- مدى كفاءة نظام تسجيل المعلومات وتقديم التقارير. (شتيرتسنيج، 2017)

2-3-11- معايير اختيار وسائل جمع بيانات عملية التقييم

يجب أن تتوفر في الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات التقييمية المعايير التالية:

- البساطة
- عملية
- موضوعية
- الثبات والوثوق
- الصدق والحقيقة

2-3-12- كتابة تقرير التقييم

يجب أن يراعي الكاتب خصائص الجمهور الذي يكتب له، ومع أن الإبداع والكتابة الجيدة من الأمور الهامة، إلا أنه يجب التركيز على احتياجات الجمهور نصب عينيه، مثل الطريقة التي يفضلونها في تنظيم التقرير، حجم الوقت الذي سيقضونه في دراسته. كما يجب أيضاً الاهتمام بأسلوب وحجم وشكل وعمق التقرير. كما يجب أيضاً التفكير في عملية التوزيع، خصوصاً إذا ما تضمن التقرير موضوعات حساسة أو سرية. وفي هذه الحالة ربما يلزم إعداد صور مختلفة من التقرير يراعي فيها تغيير الأسلوب بحيث يتناسب مع مختلف الفئات التي سيعرض عليها. وعلى أية حال فإنه يجب أن يكون الأشخاص الذين زودونا بالمعلومات والذين في حاجة مباشرة للنتائج، هم أول من يحصل على التقرير، كما يجب إعطاء التقرير للأفراد أو الهيئات الذين يكونون قد طلبوا إجراء التقييم إلى جانب الزملاء والإداريين والعاملين في المشروع. وفي النهاية يجب ملاحظة أن الذين أجري عليهم المسح وهم المشتركون في المشروع من أفراد المجتمع المحلي لابد وأن يقفوا على نتائج المسح والتقييم الذي أجري على مشروعهم ومجتمعهم المحلي. وكلما أسرعنا في تزويدهم بالنتائج كلما كان ذلك أفضل. (تيم، 2013)

2-4- الفرق بين المتابعة والتقييم

يعتبر البعض أن التقييم والمتابعة وجهان لعملة واحدة ولكن يمكن إظهار الفرق بينهما إذا قلنا أن:

- المتابعة: عبارة عن التقييم الذي يتعلق بخطوات تنفيذ المشروع.
- التقييم: التقييم الذي يتعلق بمدى تحقيق أهداف المشروع.

الجدول رقم (2-1): مقارنة للفروقات بين عمليتي المتابعة والتقييم

محور المقارنة	المتابعة	التقييم
الغرض	• مدى تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة المشروع	• مدى تحقيق أهداف المشروع
التوقيت	• عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ	• عملية مرحلية (عند نصف مدة المشروع أو في نهاية المشروع أو بعد انتهاء المشروع بفترة عند تقييم أثر المشروع)
الجهات المشاركة	• أفراد من داخل المشروع والجهات التي تتعامل معه	• أساساً أفراد من خارج المشروع ومختارين من قبل الجهة الممولة
الاستفادة	• في تنفيذ وإدارة موارد المشروع	• في تنفيذ وإدارة موارد المشروع • تخطيط مشروعات جديدة • تخطيط وتنفيذ مشروعات مماثلة
العلاقة مع مراحل المشروع	• تستخدم الخطة المخصصة للمشروع كإطار مرجعي للمتابعة	• ينطبق على جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة
العلاقة بين المتابعة والتقييم	• توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعية له والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة	• يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة

(المصدر: تيم، عائد. (2013). دليل المنظمات غير الربحية الناشئة، برنامج تعزيز وتطوير

المجتمع المدني، الفصل السادس، أساسيات المتابعة والتقييم، ص140)

2-5- تحسين جودة المشاريع

تعد الجودة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد اهتمام إدارة الجودة بجودة السلع فقط، إنما بجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات، وتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة، لذلك يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ تتبناه المؤسسات لتحقيق أداء أفضل، وللتأكد من أن الجودة تحققت في مشروع ما، فلا بدّ من متابعة المشروع وتقييمه وفقاً للمعايير الدولية للتقييم (أبو هاشم، 2013) حيث أصبحت عملية متابعة المشروعات نشاطاً هاماً في إدارة أي مشروع، وتؤكد أطراف كثيرة من أصحاب المشروعات ومتخذي القرارات والجهات الممولة للمشروعات على أهمية الدور الذي تقوم به عملية تقييم المشروعات في نجاحه واستمراره وتحقيق أهدافه.

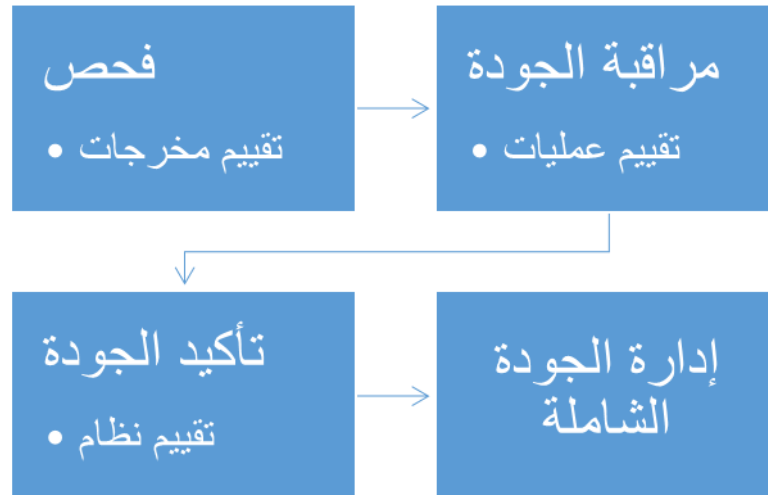
2-5-1- مفهوم الجودة

تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الخبراء والمهتمون بموضوع الجودة، فمن الممكن أن تعرف الجودة على أنها الدرجة العالية من النوعية أو القيمة كما وتعرف منظمة الايزو الجودة بأنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبياً للحاجات المتوقعة (ايزو، 2000)، وتعرف الجودة بأنها ملاءمة المنتج للاستعمال أو الغرض، أو مطابقة الأنشطة للمواصفات والمعايير التي ترضي الزبون، أو التأكد من أن المخرجات تتطابق مع المواصفات القياسية المقررة سابقاً (حمود، 2005)، وقدم (juran, 2000) عدة تعريفات للجودة فقال أن الجودة تعني تلك الخصائص التي يتصف بها المنتج، والتي تلبي احتياجات المستهلك وتحوز على رضاه، وذكر جوران أن الجودة هي الخلو من العيوب والأخطار في المنتج التي تحتاج إلى إعادة إصلاحه مما يؤدي إلى عدم الوصول إلى الأهداف المرغوبة، وعدم رضا الزبون فمعنى الجودة هنا يركز على التكلفة لأن زيادة الجودة هنا يعني تخفيض التكاليف، أما المنظمة الأمريكية للسيطرة على الجودة ASQC عرفت الجودة بأنها تكامل الخصائص والمنتج أو الخدمة للوصول إلى قدرة الامتناع للحاجات، أما (أبو هاشم، 2013) عرفت الجودة على أنها تلك السمات والخصائص التي يتصف بها منتج ما، سواء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة أو عملية، بحيث تتوافق هذه السمات والخصائص مع توقعات ورغبات العميل بالوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعود بالنفع على كل من العميل والمؤسسة التي تزيد من مصداقية المنتج وترفع من قدراتها التنافسية.

ومن خلال ما سبق نجد أن الجودة هي الالتزام بالمعايير والمواصفات لضمان تطابق المخرجات مع ما خطط له، وقد مرت الجودة بعدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه وقد ذكر (Meredith & Mantel, 2011) خمس مراحل لذلك:

- الفرز: هي عملية تحديد الوحدات المعينة وهو إجراء علاجي فقط.
- الفحص: وتعني القيام بإجراءات تصحيح وتحديد مصادر عدم المطابقة.
- مراقبة الجودة: وتتم مراقبة الجودة من خلال رقابة تطبيق المواصفات أثناء التشغيل وكذلك معلومات الموردين عن المدخلات أثناء تخطيط وجدولة العمليات.
- تأكيد الجودة: يشمل مراجعة نظم الجودة، والتخطيط المتقدم للجودة والرقابة الاحصائية للعمليات عن طريق مشاركة العاملين وتحفيزهم.
- إدارة الجودة الشاملة: وتعني التحسين المستمر وإرضاء جميع الأطراف وفرق التحسين ومشاركة العاملين وقياس أداء العمليات.

الشكل رقم (2-4): التطور التاريخي لمفهوم الجودة



(المصدر: ضياء الدين. (2005). إدارة الجودة الشاملة)

2-5-2- إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال لتحريك المواهب والقدرات للعاملين، لضمان تحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر عن طريق ركائزها الثلاثة، والاشتراك في الإدارة للتحسين المستمر وكذلك فرق العمل (أبو هاشم، 2013)، كما وتعرف منظمة الايزو إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج إداري لمؤسسة أو شركة يركز على الجودة وتعتمد على مساهمة

جميع الأعضاء، وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وإرضاء أطراف المصلحة (ايزو، 2000)، وقد عرف (عايش، 2008) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر، بهدف إضافة قيمة للزبون وتحقيق توقعاته وما يفوق توقعاته، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها حيث تؤدي إلى تحقيق التالي:

- 1- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- 2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع الأنشطة وعدم تركيزها على نشاط دون آخر.
- 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
- 4- الفحص المستمر لجميع العمليات لضمان جودتها.
- 5- التحقق من حاجة المشاريع لتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- 6- تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً شاملاً للتغيير ولتطوير أداء الأفراد وليس كونه نظاماً متبع.

ويمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في 3 أهداف رئيسية:

- 1- خفض التكاليف: فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف (أبو هاشم، 2013).
- 2- تقليل وقت إنجاز العمليات: إن تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء مهمة، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي شكوى المستفيدين من هذه المنتجات والخدمات (العزاوي، 2005).
- 3- تحقيق الجودة: فالإجراءات التي وضعت من قبئ المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات دون أخطاء وبالتالي لا يوجد خلل في إنجاز الأنشطة ولا يوجد وحدات معيبة تتطلب إعادة الإنتاج (حمود، 2005).

2-5-3- معايير تحسين جودة المشروع

المعيار هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز، ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه، وهناك نوعين من المعايير، معايير ذاتية تتضمن مقارنة الأداء الحالي بأداء سابق، ومعيار موضوعي يتضمن مقارنة الأداء الحالي للمشروع بأداء مؤسسات أخرى تقوم بمشروعات مشابهة (العبيدي، 2009).

حيث تقيس هذه المعايير جودة المشروع بالاعتماد على المؤشرات التالية:

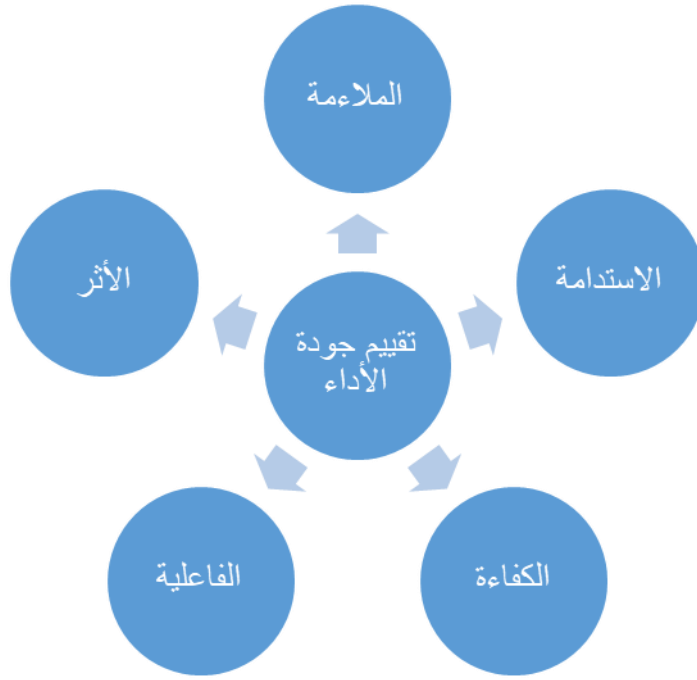
1- صحة التصميم: إن التصميم الجيد لمشروع ما يؤدي إلى جودة في عملية تنفيذه ويسر ذلك مراقبة التنفيذ، ويوفر سهولة في عملية التقييم بشكل علمي.

2- عملية الإنجاز: يركز تقدير عملية الإنجاز على الكيفية التي تجري بها تنفيذ المشروع أو التي نفذ بها، وتحديد ما إذا كان المشروع يسير وفق ما خطط له أو لا.

3- عملية الأداء: عند تقدير أداء مشروع تتطلع الدراسات التقييمية وتركز على نتائج المدخلات المقدمة والعمل الذي تم القيام به، ويحدد نتائج هذا التقدير ما إذا كان المشروع حقق مخرجات ذات جودة عالية كما خطط له أو لا.

وتلخص USAID فكرة استخدام معايير ذات صلة في تقييم أداء وجودة المشاريع من خلال احتوائها على العوامل الأساسية لتقدير أداء المشروع (Binnendijk, 2000)، موضحة بالشكل التالي (USAID, 1998).

الشكل رقم (2-5): المعايير الدولية لتقييم المشروع



(المصدر: USAID, 1998)

حيث يتفق الكثير من المؤسسات الدولية والمانحة للمشاريع منها الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة، ووكالة التعاون اليابانية على خمس معايير أساسية لتقييم جودة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية وهي:

- **مقياس الارتباط:** والذي يشير إلى درجة استمرار صحة وملاءمة مخرجات المشروع كما خطط له، حيث يعمل هذا المقياس على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط ونتائج المشروع وحاجات المستفيدين (JICA, 2004) كما وتعرف (العبيدي، 2009) الارتباط بأنه درجة ملاءمة نواتج المشروع أو غاياته على النحو المخطط له، أما (حماد، 2010) فيعرف مقياس الارتباط بأنه يقيس مدى ملاءمة المشروع للمنظمات غير الحكومية، والممولين، والفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتهم بشكل دقيق، ومما سبق يتضح أن لمقياس الارتباط أثر كبير في زيادة جودة المشروع، فتحديد احتياجات الفئة المستهدفة بشكل صحيح، وتصميم المشروع بالشكل الذي يتناسب وأصحاب المصالح، وكذلك تحميل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع، والتنسيق والتشبيك مع الشركاء كل ذلك سيؤدي إلى سير أنشطة المشروع بالشكل الصحيح، وبالتالي تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع مما يؤدي إلى نجاح المشروع.

- **معيار الكفاءة:** والذي يقيس ويقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع خلال فترة زمنية محددة (Binnendijk, 2000) كما ويعرفها مكتب تقييم المشاريع (IFAD, 2009) بأنها مقياس لمدى تحويل الموارد المالية والخبرات والزمن إلى نتائج بطريقة اقتصادية ذات جودة عالية، فمعيار الكفاءة يبين مده تحقيق المخرجات المخطط لها، وكذلك مدى مرونة الإدارة اليومية لمواجهة أي مخاطر قد يتعرض لها المشروع، والتنسيق مع الشركاء بشكل مستمر، وكذلك تكاليف المخرجات فإذا تحقق معيار الكفاءة في مشروع ما سيكون لذلك أثر واضح في زيادة جودة ذلك المشروع، وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها.

- **معيار الفاعلية:** والذي يركز على تقدير مدى تحقيق المخرجات ومدى جودتها، وهل نواتج المشروع ستحقق لنا الهدف من إنشاء المشروع (المعهد العربي للتخطيط، 2005) كما وتعرف (أبو رمضان، 2013) معيار الفاعلية بأنه مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، فلو التزمت المؤسسة بتطبيق معيار الفاعلية في مشاريعها، فأنها بذلك ستتلافى أي مخاطر قد يتعرض لها المشروع لأن المؤسسة ستكون قد وضعت الخطط والسيناريوهات اللازمة لمواجهة أي طارئ، فالالتزام بمعيار الفاعلية سيؤدي إلى تحقيق الجودة في أنشطة المشروع وجودة في مخرجات المشروع، وستكون نتائج المشروع ذات جودة عالية وفق ما تم التخطيط له، وسيلاقى المشروع القبول من قبل مديره ومدير المؤسسة وكذلك الممول الذي يهتم بجودة المشروع بقدر اهتمامه في إنجاز ذلك المشروع.

- **معيار الأثر:** حيث يعرف دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع معيار الأثر بأنه العملية التي تفحص أثر المشروع على المدى البعيد، ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة، وإنجاز المخرجات المتوقعة في الزمن المناسب (PCM, 2004) كما وتعرف (العبيدي، 2009) معيار الأثر بأنه التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدة الطويل في المؤسسة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية، أو ثقافية، أو اجتماعية، أو بيئية، أو تكنولوجية، ويمكن القول بأن هناك علاقة بين معيار الأثر وجودة المشروع حيث أن المؤسسات ومدراء المشاريع وكذلك الممولين يسعون لتحقيق مشاريع ذات جودة عالية

فلا يكون هدف المؤسسة هو إنجاز المشروع فحسب، بل الهدف أن يكون المشروع المنجز ذو جودة عالية، ويعتبر هذا الهدف هدف عام تسعى له كل المنظمات.

- **معييار الاستدامة:** وهو مدى استمرار نتائج المشروع واحتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد (IFAD, 2009) ويعرف المعهد الأوروبي لإدارة المشاريع (PCM, 2004) معيار الاستدامة بأنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه؛ ويمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة بين استدامة المشروع وجودته، فالاستدامة تعني أيضاً مدى كفاية موازنة المشروع لتحقيق مخرجات وأهداف المشروع فلو التزمت المؤسسة بتطبيق معيار الاستدامة في مشاريعها فإن أنشطة المشروع ستنتج وفق الموازنة المرصودة لكل نشاط، وستمتنع مخرجات ذلك النشاط بالجودة، وستكون الجودة متواجدة في كافة أنشطة المشروع، وهذا يعني تحقيق الجودة في المشروع ككل.

الفصل الثالث:

الإطار العملي للبحث

3- تمهيد:

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو شبكة الأمم المتحدة المعنية بالتنمية العالمية، وهو منظمة تدعو إلى التغيير وربط البلدان بالمعارف والخبرات والموارد بهدف مساعدة الشعوب على بناء حياة أفضل.

وتعد عملية المتابعة والتقييم أمراً بالغ الأهمية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لإحراز تقدم نحو النهوض بالتنمية البشرية المستدامة. وعند استخدام التقييمات بفعالية، فإنها تدعم التحسينات البرامجية وتوليد المعرفة والمسؤولية.

3-1- تصميم الدراسة الميدانية

3-1-1- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في فعاليات ومكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، بينما عينة الدراسة هي مجموعة من الموظفين العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية.

تم توزيع الاستبانة على موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، وقد تم استعادة (127) استبانة وتبين أن الصالح منها عددها (105) فقط بنسبة استجابة بلغت 82.7%، ومثل هذا العدد الحجم النهائي لعينة البحث.

3-1-2- أنواع البيانات

اعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية:

وتتمثل البيانات الأولية بتوزيع الاستبانات لجمع ودراسة المعلومات المطلوبة للبحث، وذلك من أجل تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لقيم تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية:

تتمثل بالكتب والمقالات المتعلقة بموضوع المتابعة والتقييم وتحسين جودة المشاريع بالإضافة لمجموعة من الدراسات السابقة التي تمت للموضوع بصلة والتي ترى الباحثة بأنها تقدم إضافة

مهمة للدراسة، ومن خلال الدراسات السابقة تعرفت الباحثة على الأساليب العلمية والأسس السليمة في كتابة الدراسات.

3-1-3 أداة البحث الميدانية

تمثلت أداة البحث الميدانية باستبانة تم إعدادها خصيصاً لموضوع البحث، وتضمنت قسمين:

- **القسم الأول:** يحوي الأسئلة التي تخص المتغيرات الوظيفية والديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد المشاريع المنفذة).
- **القسم الثاني:** ويحوي على عبارات خاصة بالمتغير المستقل (المتابعة والتقييم) ببعديه، والمتغير التابع (جودة المشاريع)، حيث بلغ عدد عبارات هذا القسم 26 عبارة. ولمعرفة تقويم أفراد العينة لكل من عمليتي المتابعة والتقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نحسب أولاً المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي حيث تم التعبير عن أوزانه في الجدول (1-3). وتحسب متوسطاته الحسابية بالطريقة التالية:

- 1- المدى: وهو الفرق بين أكبر وأصغر رقم بمقياس ليكرت ($5-1=4$)
 - 2- طول الفئة: وهو تقسيم المدى على عدد الفئات ($4/5=0.8$)
 - 3- يحسب متوسط الفئة الأولى: من 1 إلى $1+0.8$ وهكذا بالنسبة لباقي الفئات.
- الجدول رقم (1-3): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	مجالات المتوسط
ضعيفة جداً	1 – 1.8
ضعيفة	1.81 – 2.6
متوسطة	2.61 – 3.4
عالية	3.41 – 4.2
عالية جداً	4.21 – 5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

4-1-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

قامت الباحثة بمعالجة وتحليل البيانات من خلال برنامج SPSS v.25، حيث استخدمت الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات جميع محاور الاستبانة.

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) لاستكشاف توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري (Mean and Standard Deviation) من أجل الإحصاء الوصفي لعبارات ومحاور البحث.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) من أجل معرفة تأثير كل من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

3-2- وصف بيانات البحث

3-2-1- ثبات أداة البحث

يعد ثبات الاستبيان من المتطلبات التي اعتمدتها الباحثة والتي يمكن من خلالها التحقق من الثبات للاستبيان ومدى تمثيله للمجتمع المستهدف، والجدول التالي يوضح معامل (Cronbach Alpha) الذي يقيس المتغيرات محل الدراسة:

الجدول رقم (3-2): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

محاو الاستبيان	الرقم	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغيرات المستقلة	1	المتابعة	7	0.795
	2	التقييم	8	0.836
المتغير التابع (جودة المشاريع)			11	0.889
الدرجة الكلية للاستبيان			26	0.927

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ ذو قيمة عالية لجميع محاور الدراسة، حيث تراوحت بين (0.795) بالنسبة لمحور المتابعة، و(0.889) بالنسبة لمحور تحسين جودة المشاريع، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان مجتمعة (0.927) وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعل الباحثة على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج البحث واختبار فرضياتها.

3-2-2- التحليل الوصفي لعينة البحث

تعتبر البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة إطاراً مرجعياً مهماً في الدراسة الميدانية، فمن خلالها نستطيع تفسير بعض البيانات المتعلقة بالبحث، ومنه سوف نتطرق في هذه الفقرة إلى خصائص توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية للأفراد المستجوبين للاستبيان، والتي نستعرضها فيما يلي:

• توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

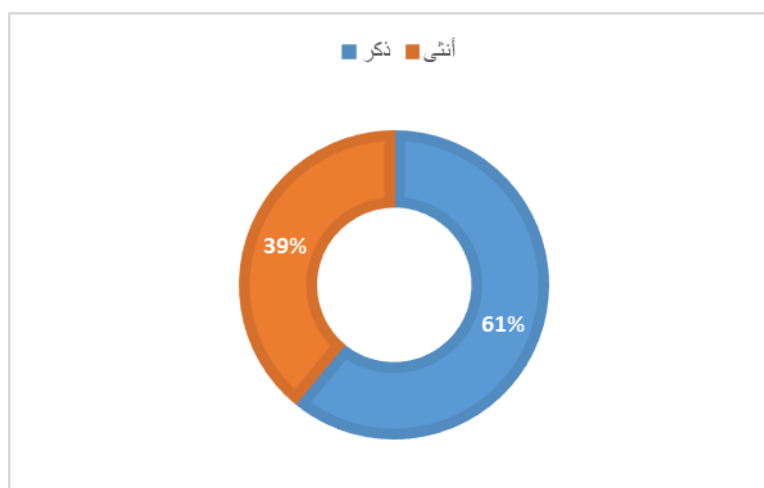
يوزع أفراد العينة حسب معيار الجنس كالآتي:

الجدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	64	61.0	61.0	61.0
	أنثى	41	39.0	39.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أكبر من نسبة الإناث، وهذا لا يؤثر على صدق البحث حيث لا توجد أسئلة موجهة للذكور وأخرى للإناث، ويمثل الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



• توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

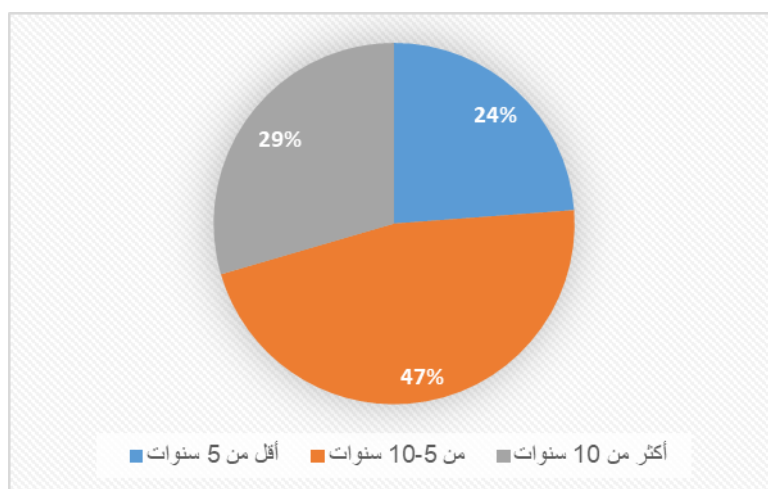
يوزع أفراد العينة حسب هذا المعيار وفقاً للآتي:

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم فأقل	18	17.1	17.1	17.1
	بكالوريوس	61	58.1	58.1	75.2
	دراسات عليا	26	24.8	24.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

نلاحظ أن العدد الأكبر من أفراد العينة من الموظفين الحاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (58.1%)، يليها نسبة الحاصلين على دراسات عليا (24.8%)، أما أقل نسبة من أفراد العينة فكانت من الحاصلين على درجة أقل من دبلوم (17.1%)، ويبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



• توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاريع المنفذة:

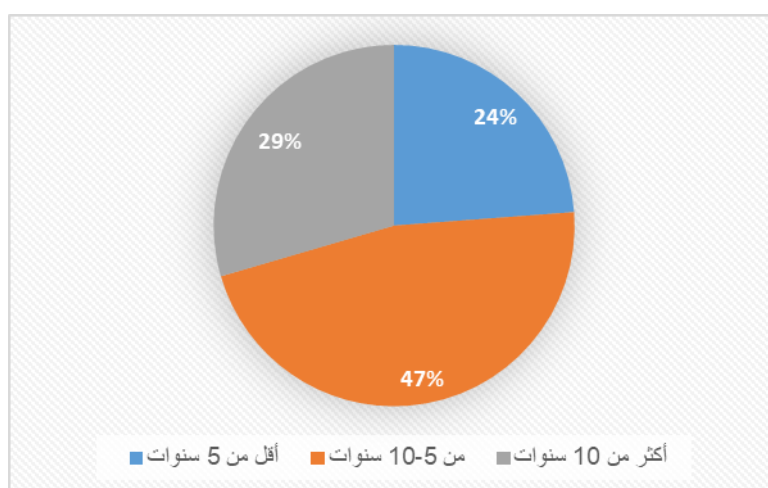
يوزع أفراد العينة حسب هذا المعيار وفقاً للآتي:

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاريع المنفذة

عدد المشاريع المنفذة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 مشاريع	22	21.0	21.0	21.0
	من 5-10 مشاريع	46	43.8	43.8	64.8
	أكثر من 10 مشاريع	37	35.2	35.2	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

حيث نلاحظ أن العدد الأكبر من أفراد العينة ممن عمل في (5-10 مشاريع) حيث بلغت نسبتهم (43.8%)، والنسبة التي تليها من الذين عملوا في (أكثر من 10 مشاريع) حيث بلغت (35.2%) بينما كانت نسبة أفراد العينة الذين عملوا في (أقل من 5 مشاريع) مساوية لـ (21%)، ويبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاريع المنفذة:

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاريع المنفذة



• توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

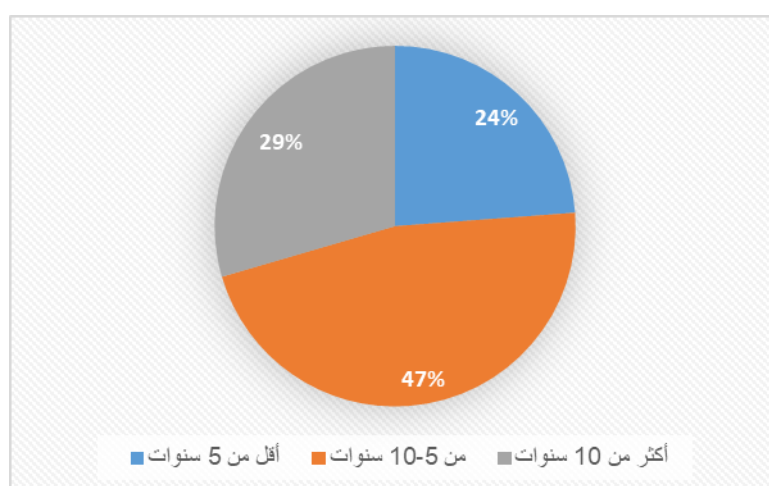
يوزع أفراد العينة وفق هذا المعيار كالاتي:

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	25	23.8	23.8	23.8
	من 5-10 سنوات	49	46.7	46.7	70.5
	أكثر من 10 سنوات	31	29.5	29.5	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

نلاحظ أن النسبة الأعلى من أفراد العينة من أصحاب الخبرات المتوسطة نسبياً حيث بلغت نسبة الأفراد الذين خبراتهم (من 5-10 سنوات) حوالي (46.7%)، يليهم نسبة الأفراد الذين خبرتهم كبيرة (أكثر من 10 سنوات) والتي بلغت (29.5%) ثم أصحاب الخبرات القليلة وحديثي العهد في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية بنسبة (23.8%)، ويبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



3-2-3- التحليل الوصفي لعبارات عمليتي المتابعة والتقييم

للقوف على تقويم أفراد العينة لكل من عمليتي المتابعة والتقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، وتشخيص مدى تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي من خلال مخرجات جداول برنامج SPSS، وبالإستعانة بجدول ليكارت الخماسي الذي سبق ذكره نحصل على جدول تقويم المتغيرات المستقلة في صورتها النهائية.

وبالتالي سوف نقوم بتحديد الأهمية النسبية لكل من عمليتي (المتابعة والتقييم) ثم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث على فقرات كل منهما على حدا، وتشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، ومن خلال الجدول رقم (3-7) سوف نلخص إجابات أفراد عينة البحث على كل من عمليتي المتابعة والتقييم.

الجدول رقم (3-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعمليتي المتابعة والتقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

رقم البعد	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقويم (مستوى الموافقة)
1	المتابعة	3.34	0.599	2	متوسط
2	التقييم	3.42	0.582	1	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح لنا من الجدول رقم (3-7) أن المتوسطات الحسابية للبعدين قد تراوحت بين (3.34)، (3.42) أي أن تقويم أفراد عينة البحث من الموظفين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية قد تراوح بين المتوسط بالنسبة لعملية المتابعة والجيد بالنسبة للعملية التقييم.

وفي الجدول (3-8) سوف نلخص إجابات أفراد عينة البحث على فقرات كلا العمليتين.

الجدول رقم (3-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات عمليتي المتابعة والتقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
عملية المتابعة									
تساعد عملية المتابعة في تنفيذ المشاريع وفقاً للجدول الزمني المخطط	تكرار	0	6	23	63	13	3.79	0.730	عالية
	نسبة	0	5.7	21.9	60	12.4			
تمكن المتابعة من وصول مدخلات ومخرجات المشروع إلى الفئات المستهدفة في المكان والوقت المناسبين	تكرار	1	10	26	56	12	3.65	0.843	عالية
	نسبة	1	9.5	24.8	53.3	11.4			
بوساطة المتابعة يتم استخدام القوى البشرية والإمكانات المادية بكفاءة وفعالية	تكرار	1	23	36	40	5	3.24	0.883	متوسطة
	نسبة	1	21.9	34.3	38.1	4.8			
تساهم المتابعة في ضبط حدود الموازنة وتنفيذ الأنشطة وفقاً لها	تكرار	1	13	18	63	10	3.65	0.855	عالية
	نسبة	1	12.4	17.1	60	9.5			
يتم من خلال المتابعة إنجاز المشروع وفقاً لما هو مخطط له	تكرار	10	25	32	34	4	2.97	1.051	متوسطة
	نسبة	9.5	23.8	30.5	32.4	3.8			
يتم من خلال المتابعة تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين	تكرار	5	12	31	51	6	3.39	0.935	متوسطة
	نسبة	4.8	11.4	29.5	48.6	5.7			
تساعد المتابعة في تحديد المشكلات التي	تكرار	12	29	43	20	1	2.70	0.940	متوسطة

تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها	نسبة	11.4	27.6	41	19	1			
نتيجة بعد (عملية المتابعة)							3.34	0.599	متوسطة
عملية التقييم									
تظهر عملية التقييم الإنجازات والإخفاقات الرئيسية للمشروع	تكرار	27	37	28	12	1	2.27	1.003	ضعيفة
	نسبة	25.7	35.2	26.7	11.4	1			
يساعد التقييم في إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراءها	تكرار	1	14	12	71	7	3.66	0.830	عالية
	نسبة	1	13.3	11.4	67.6	6.7			
يساهم التقييم في توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار	تكرار	0	7	21	70	7	3.73	0.683	عالية
	نسبة	0	6.7	20	66.7	6.7			
يكشف التقييم عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء	تكرار	0	6	21	70	8	3.76	0.673	عالية
	نسبة	0	5.7	20	66.7	7.6			
يساعد في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل	تكرار	1	11	32	54	7	3.52	0.810	عالية
	نسبة	1	10.5	30.5	51.4	6.7			
يساعد التقييم في الوصول إلى أصوب القرارات واختيار أنسب الوسائل	تكرار	1	12	28	60	4	3.51	0.786	عالية
	نسبة	1	11.4	26.7	57.1	3.8			
يكشف التقييم عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها أو القوة فيمكن استغلالها	تكرار	3	9	19	61	13	3.69	0.902	عالية
	نسبة	2.9	8.6	18.1	58.1	12.4			
يساعد التقييم في تحفيز العاملين على العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية	تكرار	8	20	27	44	6	3.19	1.057	متوسطة
	نسبة	7.6	19	25.7	41.9	5.7			
نتيجة بعد (عملية التقييم)							3.42	0.582	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ومن خلال الجدول السابق سوف نقوم بتحليل وتقويم كل من عمليتي المتابعة والتقييم في المنظمة محل الدراسة وذلك عن طريق دراسة كل فقرات البعدين:

1- **عملية المتابعة:** تم قياس المتغير ب 7 فقرات، والجدول (3-8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عملية المتابعة. حيث يتضح لنا من نتائج الجدول أن تقييم أفراد عينة الدراسة لفقرات عملية المتابعة في المنظمة محل الدراسة قد تراوحت بين متوسط وجيد (عالي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.34) وانحراف معياري (0.599)، وهذا يعني وقوعه في منطقة محايد على سلم ليكارت الخماسي، وتراوحت المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (2.70، 3.79). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تساعد عملية المتابعة في تنفيذ المشاريع وفقاً للجدول الزمني المخطط) بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.730) وهذا يدل على أن أهمية عملية المتابعة تكمن في إنجاز المشاريع وفقاً للخطة الزمنية المحددة، فضلاً عما تمكنه هذه العملية من وصول مدخلات ومخرجات المشروع إلى الفئات المستهدفة في المكان والوقت المناسبين وضبط حدود الموازنة وتنفيذ الأنشطة وفقاً لها.

2- **عملية التقييم:** تم قياس المتغير ب 8 فقرات، والجدول (3-8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عملية التقييم. حيث يتضح لنا من نتائج الجدول أن تقييم أفراد عينة الدراسة لفقرات عملية التقييم في المنظمة محل الدراسة قد تراوحت بين ضعيف ومتوسط وجيد (عالي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.42) وانحراف معياري (0.582)، وهذا يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكارت الخماسي، وتراوحت المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (2.27، 3.76). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (يكشف التقييم عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.673) وهذا يدل على أن أهمية عملية التقييم تكمن في قدرتها على تحسين كفاءة أداء الأعمال من خلال كشفها لكفاءة وفعالية الجهود المبذولة بالإضافة إلى تحديد مواطن القوة والضعف مما يساعد في طرح حلول لتذليل نقاط الضعف وتلافيها والاستفادة من نقاط القوة بشكل أكبر.

3-3- اختبار الفرضيات

اختبار فرضية البحث الرئيسية:

والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليتي المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي".

ولاختبار هذه الفرضية يتوجب علينا اختبار الفرضيات المنبثقة عنها، من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية ويستخدم هذا النموذج لقياس أثر متغير مستقل كمي على متغير كمي تابع.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية متابعة المشروع في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي".

يبين الجدول رقم (9-3) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر عملية متابعة المشروع في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الجدول رقم (9-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر عملية متابعة المشروع في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

اختبار معنوية النموذج			معامل الارتباط		معامل التحديد		معامل الارتباط	
اختبار التأثير (الانحدار)			(Anova)		R Square		Pearson R	
			F test					
B1	B constant	t	sig	Value	Sig	Value	Value	Sig
0.671	1.271	7.641	0.000	58.379	0.000	0.362	0.601	0.000

يتضح من الجدول السابق كل مما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين عملية المتابعة وتحسين جودة المشاريع ($r = 0.601$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 (حيث قيمة $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$)، وبالتالي يوجد علاقة ارتباط خطية طردية في الاتجاه الموجب بين المتغيرين، فكلما تم تطبيق وتفعيل عملية متابعة المشروع بشكل أكبر كلما ارتفع مستوى جودة المشاريع المنفذة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والعكس صحيح.
- تبلغ قيمة معامل التحديد ($r \text{ square} = 0.362$) عند مستوى دلالة 0.05، أي أن العلاقة المدروسة تفسر 0.362 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. أي أن 36.2% من

التغيرات في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ناتجة عن التغير في عملية متابعة المشروع.

- نستنتج مما سبق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية متابعة المشروع في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- لتوضيح قوة أثر البعد (عملية متابعة المشروع) في (تحسين جودة المشاريع)، نعرض نتائج جدول معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك عن طريق معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق النموذج التالي:

$$Y = 1.271 + 0.671 \times X1$$

حيث Y تحسين جودة المشاريع X1 عملية متابعة المشروع

وبتفسير النموذج السابق يمكن القول إن كل تغير قدره وحدة واحدة في عملية متابعة المشروع يرافق تحسين في جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمقدار (0.671).

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تقييم المشروع في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي".

يبين الجدول رقم (3-10) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر عملية تقييم المشروع في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الجدول رقم (3-10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر عملية تقييم المشروع في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

اختبار معنوية النموذج						معامل الارتباط		
اختبار التأثير (الانحدار)						Pearson R		
(Anova)						التحديد		
F test						R Square		
B1	B constant	t	sig	Value	Sig	Value	Value	Sig
0.717	1.064	8.095	0.000	65.531	0.000	0.389	0.624	0.000

يتضح من الجدول السابق كل مما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين عملية التقييم وتحسين جودة المشاريع ($r = 0.624$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 (حيث قيمة $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$)، وبالتالي يوجد علاقة ارتباط خطية طردية في الاتجاه الموجب بين المتغيرين، فكلما تم تطبيق وتفعيل عملية تقييم المشروع بشكل أكبر كلما ارتفع مستوى جودة المشاريع المنفذة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والعكس صحيح.
- تبلغ قيمة معامل التحديد ($r \text{ square} = 0.389$) عند مستوى دلالة 0.05، أي أن العلاقة المدروسة تفسر 0.389 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. أي أن 38.9% من التغيرات في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ناتجة عن التغير في عملية تقييم المشروع.
- نستنتج مما سبق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تقييم المشروع في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- لتوضيح قوة أثر البعد (عملية تقييم المشروع) في (تحسين جودة المشاريع)، نعرض نتائج جدول معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك عن طريق معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق النموذج التالي:

$$Y = 1.064 + 0.717 \times X_2$$

حيث Y تحسين جودة المشاريع X_2 عملية تقييم المشروع

وبتفسير النموذج السابق يمكن القول إن كل تغير قدره وحدة واحدة في عملية تقييم المشروع يرافق تحسين في جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمقدار (0.717).

النتائج والتوصيات

النتائج

- إن تقييم عملية المتابعة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعتبر متوسطاً، ووفقاً لما تم ذكره من خلال البحث فإن عملية المتابعة تساهم في تنفيذ المشاريع وفقاً للجدول الزمني المخطط، فضلاً عما تمكنه هذه العملية من وصول مدخلات ومخرجات المشروع إلى الفئات المستهدفة في المكان والوقت المناسبين وضبط حدود الموازنة وتنفيذ الأنشطة وفقاً لها.
- إن تقييم عملية التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعتبر جيداً، ويرجع سبب أهمية عملية التقييم وفقاً لما تم ذكره من خلال البحث إلى قدرة هذه العملية على تحسين كفاءة أداء الأعمال من خلال كشفها لكفاءة وفعالية الجهود المبذولة بالإضافة إلى تحديد مواطن القوة والضعف مما يساعد في طرح حلول لتذليل نقاط الضعف وتلافيها والاستفادة من نقاط القوة بشكل أكبر.
- تبين من خلال الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من عمليتي المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حيث أن عملية التقييم لها الأثر الأكبر ويليها عملية المتابعة.

التوصيات

- تعزيز مفاهيم متابعة وتقييم المشاريع في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية من خلال المؤتمرات والندوات العلمية والتعليمية.
- العمل على تطوير القدرات والإمكانات البشرية المشاركة في عمليتي المتابعة والتقييم بهدف تنفيذها بأفضل شكل ممكن ويتم ذلك من خلال الدورات التدريبية والتطويرية للموظفين والمتطوعين.
- تعزيز عملية الاتصال والتواصل بين جميع الأطراف ذات العلاقة من خلال تدعيم البنى التحتية وزيادة الدعم المادي.
- نظراً لكون المتابعة والتقييم جزء أساسي من أي مشروع وليست مهمة تزيينية هدفها إرضاء الجهات المانحة فلا بدّ من إنجاحها من خلال تعزيز تعاون فريق العمل والفئات المستهدفة.
- يجب التأكد من بدء عمليتي المتابعة والتقييم في الوقت المناسب كون عملية المتابعة والتقييم تبدأ مع البدء بالتخطيط للمشروع، حتى أن بعض أنشطة التقييم كالدراسة الأولية تسبق البدء بالمشروع.
- من الضروري جداً تحديد المسؤول عن عمليتي المتابعة والتقييم إذ من السهل الانخراط في تنفيذ خطة المشروع وإهمال المتابعة والتقييم.
- تقترح الباحثة إجراء البحوث التالية:
 - تقييم دور عمليتي المتابعة والتقييم في تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد.
 - دراسة أثر عمليتي المتابعة والتقييم في إنجاح المشاريع الإنمائية.
 - دراسة تأثير عمليتي المتابعة والتقييم في تعزيز رشاقة العاملين الوظيفية.

المراجع

المراجع العربية

1. أبو رمضان، ليلي. (2013). واقع تقييم المشاريع النسوية التي تنفذها المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر منسقي المشاريع، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
2. أبو هاشم، زياد. (2013). واقع جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغات الأجنبية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
3. تيم، عائد. (2013). دليل المنظمات غير الربحية الناشئة، برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، الفصل السادس، أساسيات المتابعة والتقييم.
4. حلواني، محمد علي. (2003). مفهوم الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
5. حماد، رشاد. (2010). تقييم المشاريع في المؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
6. حمود، خضير. (2005). إدارة الجودة الشاملة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. دليل المتابعة والتقييم. (2011). برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية – الأردن، USAID Funded Jordan Civil Society Program – Jordan.
8. دليل المتابعة والتقييم. (2014). المتابعة والتقييم – إجابات عملية لأسئلة جوهريّة، دليل تدريب ودعم المنظمات غير الربحية، مؤسسة فريديتش إيبرت.
9. الدليل المعرفي لإدارة المشاريع. (2008). الصادر عن المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع، نسخة إلكترونية، الولايات المتحدة الأمريكية.
10. الدليل المعرفي لإدارة المشاريع. (2013). الصادر عن المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع، نسخة إلكترونية، الولايات المتحدة الأمريكية.
11. دليل جودة المشاريع. (2008). الصادر عن الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ASQC، نسخة إلكترونية، الولايات المتحدة الأمريكية.
12. دليل منظمات المجتمع المدني حول المتابعة والتقييم. (2009). مؤسسة هيرنش بل الألمانية.

13. زاهر، ضياء الدين. (2005). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل عملي)، دار سحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
14. شايقى، هاله. (2013). أهمية التخطيط والمتابعة والتقييم في الأداء في المشروعات الهندسية، أطروحة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
15. شتيرتسج، كريستيان. (2017). دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة، ط1، مؤسسة هينرش بل الألمانية – مكتب الشرق الأوسط العربي.
16. عايش، شادي. (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
17. العبيدي، أمل. (2009). أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية، الدنمارك.
18. العزاوي، محمد. (2005). إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة، جامعة الإسراء، الأردن.
19. عنبر، هشام محمود هاشم. (2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة (أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، قطاع غزة.
20. مركز IFAD. (2009). تمكين السكان الريفيين الفقراء التغلب على الفقر، دليل تقييم المشاريع المنهجية والعمليات.
21. المعهد العربي للتخطيط بالكويت. (2005). تقييم المشروعات الصناعية، العدد 41، الكويت.
22. الوكالة الكندية للتنمية. (2017). التدريب على مهارات المتابعة والتقييم، برنامج التنمية بالمشاركة.

المراجع الأجنبية

1. Binnendijk, A. (2000). Results based management in the development cooperation agencies: a review of experience: DAC Working Party on Aid Evaluation.
2. Gachanja Kinyua, J. and Njoroge, D. (2021). Effects of Monitoring and Evaluation Practices on the Performance of Health Projects under Centre for Health Solutions (CHS) in Nyeri County, Kenya. International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP), 11(9), pp.483-498.
3. Japan International Cooperation Agency (JICA). (2004). JICA Guideline for Project Evaluation - Practical Methods for Project Evaluation, Japan.
4. Juran, J., Godfrey, J. (2000). Juran's quality handbook, 5th ed Mc.
5. Kissi, Ernest. Agyekum, K. Baiden, B. Tannor, R. Asamoah, G. and Andam, E. (2019) Impact of project monitoring and evaluation practices on construction project success criteria in Ghana. Built Environment Project and Asset Management, 9(3), pp.364-382.
6. Marion, M. and Atambo, W. (2019) Effect of monitoring practices on organizational performance in Kenya: the case of Transmara Sugar Company. International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, 7(12), pp.548_573.
7. Meredith, Jack R., and Samuel J. Mantel Jr. (2011). Project management: a managerial approach. John Wiley & Sons.
8. Serrador, P. and Rodney Turner, J., (2014). The Relationship between Project Success and Project Efficiency. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119, pp.75-84.

9. USAID. (1998). “Managing for Results at USAID”, presentation prepared by Annette Binnendijk for the Workshop on Performance Management and Evaluation, New York, 5-7 October.

الملاحق

ملحق (1): الاستبيان

أولاً: المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لمجتمع البحث

- الجنس:

ذكر ... أنثى ...

- المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل ... بكالوريوس ... دراسات عليا ...

- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ... من 5-10 سنوات ... أكثر من 10 سنوات ...

- عدد المشاريع المنفذة:

أقل من 5 مشاريع ... من 5-10 مشاريع ... أكثر من 10 مشاريع ...

ثانياً: المتابعة

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تساعد عملية المتابعة في تنفيذ المشاريع وفقاً للجدول الزمني المخطط					
2	تمكن المتابعة من وصول مدخلات ومخرجات المشروع إلى الفئات المستهدفة في المكان والوقت المناسبين					
3	بوساطة المتابعة يتم استخدام القوى البشرية والإمكانات المادية بكفاءة وفاعلية					
4	تساهم المتابعة في ضبط حدود الموازنة وتنفيذ الأنشطة وفقاً لها					
5	يتم من خلال المتابعة إنجاز المشروع وفقاً لما هو مخطط له					

					6	يتم من خلال المتابعة تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين
					7	تساعد المتابعة في تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها

ثالثاً: التقييم

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تظهر عملية التقييم الإنجازات والإخفاقات الرئيسية للمشروع					
2	يساعد التقييم في إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجرائها					
3	يساهم التقييم في توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار					
4	يكشف التقييم عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء					
5	يساعد في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل					
6	يساعد التقييم في الوصول إلى أصوب القرارات واختيار أنسب الوسائل					
7	يكشف التقييم عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها أو القوة فيمكن استغلالها					
8	يساعد التقييم في تحفيز العاملين على العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية					

رابعاً: تحسين جودة المشاريع

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع					
2	يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع أولويات الممول					
3	تمتلك المنظمة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقاً للبنود الموازنة					
4	يتم تحقيق أهداف المشروع المخطط لها					
5	يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع					
6	تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئات المستهدفة					
7	تبرّر أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة					
8	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة					
9	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف					
10	يتوفر في المنظمة معيار الاستدامة والتي تعكس مستوى التزامها باستمرار المشاريع					
11	عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر					