

## المحاضرة التمهيديّة

### عناصر المحاضرة

- أهمية تقويم المشروعات
- أهداف المقرر
- محتوى المقرر
- المراجع والمصادر
- توزيع الدرجات
- أهمية تقويم المشروعات:

يعتبر تقويم المشروعات الاجتماعية من الامور المهمة للمشروعات حتى تستطيع الاستمرار وتحقيق اهدافها التي انشئت من اجلها كما يفيد في تطوير المشروعات حتى تواكب متغيرات العصر .

### اهداف المقرر

- تعريف الطالب بالمفاهيم الاساسية في تقويم المشروعات
- تعريف الطالب باهمية واهداف التقويم
- تعريف الطالب باسباب التقويم وانواعه
- تعريف الطالب بمراحل التقويم
- تعريف الطالب بالمعايير الاخلاقية لتقويم البرامج والمشروعات
- محتوى المقرر
- مفهوم التقويم واهميته وخصائصه
- تقويم البرامج والمنظمات
- التخطيط لاجراء التقويم
- المعايير الاخلاقية لتقويم البرامج والمشروعات
- دراسة الجدوى في المشروعات الاجتماعية
- المراجع والمصادر
- فخرى رشيد ، التقويم التربوى ، دار القلم للنشر والتوزيع ، دبي ، ١٤٠٧
- احمد مصطفى خاطر ، الادارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعى الحديث ، الاسكندرية ، ١٩٩٣ .

## المحاضرة الاولى

### مفهوم التقويم وأهميته وخصائصه

### عناصر المحاضرة

- مقدمه
- مفهوم التقويم وأهميته
- التقويم والتقييم
- خصائص عملية التقويم
- ضمانات نجاح برنامج التقويم
- مقدمة

- أصبح التقييم في العصر الحاضر ضرورة لاغني عنها وعملاً ملازماً لاي جهد يبذل في اي مجال كان ، وفي اي تخصص ، ولكل شخص ، وبالرغم من أن التقييم اصطلاح حديث في العلوم التربوية والنفسية إلا انه قديم في معناه
- إن التقييم عملية طبيعية نقوم بها جميعاً في حياتنا اليومية بطريقة شعورية أو لا شعورية

## مفهوم التقييم

- التقييم والبحث التقييمي ( مسميين لمصطلح واحد ) وهو عبارة عن تطبيق منظم لإجراءات البحث الاجتماعي لتقدير ، تصميم ، وتنفيذ ، واستخدام برامج التدخل الاجتماعية بمعنى إن البحث التقييمي يتضمن استخدامات مناهج البحث الاجتماعي للحكم على تخطيط ، ومراقبة ، وكفاءة ، وفعالية برامج الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية وبرامج الخدمات الإنسانية الأخرى وتحسينها

● التقييم عملية يقوم بها الإنسان للكشف عن حقيقة الجهد المبذول وأثره فيما كان ينبغي الوصول إليه مستخدماً

- والتقييم في لغة الاجتماعيين يعنى قياس قيمة وكفاية وفعالية العمل الاجتماعي ، أو النظام الاجتماعي والأنماط السلوكية ، بهدف تحسين عملياتها للانتفاع بذلك في العمليات الاجتماعية اللاحقة أو بهدف الكشف عن جوانب القوة والضعف في المشروعات والبرامج الاجتماعية

- يعد التقييم أسلوباً من أساليب البحث العلمي ويقوم بدراسة تطور مستوى الإنتاج ووزن وقياس كفاية وفاعلية المشروعات الاجتماعية وبه تتضح عوامل النجاح والفشل

- التقييم أداة للكشف عن حقيقة تأثير مشروعات وبرامج التنمية

● يرتبط التقييم بالتخطيط ارتباطاً وثيقاً وهو الخطوة الأخيرة للتخطيط الاجتماعي

- ويمكن تعريف التقييم بأنه مجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما اتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق والحكم على فاعلية هذه الجهود ، وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء ، ورفع درجة الكفاءة الإنتاجية بما يساعد على تحقيق الأهداف

## التقييم والتقييم

● لم يُحدَد مفهوم التقييم تحديداً واضحاً ، أو تعددت تفاسيره واتسمت بالغموض والبعد عن الدقة ، ويُعرف بأنه ملاحظة دقيقة لشيء معين بقصد حصر الصفات المتعددة المميزة له أو يُعرف بأنه الحكم المصحوب بالنقد

ويشير قاموس ويبستر إلى أن كلمة EVALUATION تعنى تحديد قيمة الشيء أو كفه ذلك لان كلمة

EVALUATION مشتقة من كلمة VALUE وتعنى القيمة او المنفعة

• ونجد في مختار الصحاح قَوْم الشيء تقويماً فهو قويم أى مستقيم ، وقولهم ما قومه أى ما عدله .

- ويمكن القول إن التقييم هو المرحلة الأولى من التقييم (معرفة الوضع الحالي للبرنامج) و أن التقييم هو المرحلة اللاحقة للتقييم (تحسين وتعديل المستوى الحالي للبرنامج).

### خصائص عملية التقييم

- 1- التقييم عملية مستمرة لا تكون فى نهاية البرنامج بل ملازمة للبرنامج منذ بداية التفكير فيه
- 2- التقييم عملية تعاونية يشارك فيها الاختصاصيون فى كل الحقول المعنية فهو بحاجة إلى تعاون المقوم نفسه والمسؤول عن البرنامج والمستفيدين
- 3- التقييم عملية شاملة وهو اشمل معنى من القياس لأنه يشمل القياس مضافاً إليه إصدار حكم معين
- 4- التقييم عملية ايجابية فهو ليس مجرد معرفة جوانب الضعف والقوة ومعرفة المعوقات بل يتضمن التدخل

### خصائص عملية التقييم

- 5- التقييم عملية إدارية وإشرافية فالجهات الإدارية تهتم باجراء دراسات عامة للتقييم الإدارى والفنى لقياس كفاءة الأجهزة الحكومية .
- 6- التقييم ليس هدفاً فى حد ذاته وإنما وسيلة لتحسين البرنامج او المشروع فنتائج التقييم تستخدم فى تحسين وتطوير البرنامج أو المشروع أو حذف بعض الأنشطة واستبدالها بأخرى إذا لزم الأمر

### ضمانات نجاح برنامج التقييم

- 1- البدء بتحديد الأهداف المراد تحديدها فى البرنامج موضع التقييم
- 2- إن تتم عملية التقييم فى إطار الظروف المحيطة (الإمكانات المتاحة)
- 3- إن تتعدد وسائل التقييم بما يناسب أغراض التقييم ومجالاته
- 4- البرنامج التقييمى الناجح هو الذى ينفذه أشخاص مدربون قادرين على مراعاة التعليمات ومراعاة الأصول العلمية فى القياس واستخلاص النتائج

5- التحفظ فى تفسير نتائج التقييم والاعتماد على التحليل الاحصائى الذى يضمن استبعاد العوامل الذاتية

6- التحفظ فى عمل المقارنات بين النتائج المختلفة للتقييم نظراً لاختلاف الظروف التى أجريت فيها

### ضمانات نجاح برنامج التقييم

- 7- مراعاة اختيار الموعد والمكان المناسبين لإجراء التقييم والتأكد من وجود الأشخاص الذين يعينهم التقييم
- 8- أن يجرى التقييم فى ضوء إمكانات المؤسسة ومواردها المالية ، ومراعاة القيم والتقاليد الخاصة بالمجتمع

## المحاضرة الثانية

### تابع مفهوم التقويم وأهميته وخصائصه

#### عناصر المحاضرة

- القواعد الأساسية للتقويم
- المعارف والمهارات التي يجب توافرها في المقومين
- الخبرات الميدانية الموجهة لعملية التقويم
- الشروط التي يجب توافرها في المقوم
- الأدوار التي يقوم بها اخصائى التقويم

#### القواعد الأساسية للتقويم

- ١- تتركز عمليات التقويم على المنفعة والاستخدام
- ٢- يجب إن يكون المقومون مدربين أكفاء
- ٣- إن الاستجابة السريعة والظرفية حقيقة ملحة وضرورية لممارسة تقويم فعال واخلاقى

#### القواعد الأساسية للتقويم

- ٤- إن إدراك القوة المحتملة للتقويم الخلاق يتطلب منذ البداية إدراك الأنماط الروتينية لردود الفعل التي تحدد إنفاذ البصيرة ثم الرغبة فى التحرك وتخطى العقبات وابتداع طرق جديدة لصنع الأشياء
- ٥- إن يكون المقومون الأكفاء على استعداد للقيام بادوار متعددة ( مستشارين – مراقبين –إداريين -..)

#### القواعد الأساسية للتقويم

- ٦- إن الأسلوب الذي ينتهجه المقوم هو جزء من الأجزاء التي تميز كل عملية تقويم عن الأخرى وتجعلها فريدة فى نوعها

### المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها المقومون

#### ١- المعارف والمهارات الأساسية

- تصميم البحث التجريبي وشبه التجريبي
- طرق الانحدار والارتباط .
- طرق اختيار العينات
- منهجية أنواع البحث الاجتماعي

- الإحصاء الوصفي والتحليلي
- المقاييس النفسية وتطبيق الاختبارات
- طرق تقويم البرامج
- مصادر الأدب التربوي الرئيسية المفيد للمقومين
- الأسس الرئيسية للتربية والعلوم الاجتماعية
- المعارف والمهارات التي يجب إن يمتلكها المقومون
- المقدرة على الاستجابة لعمليات القياس والتقويم
- تحضير ( جمع ) البيانات وتحليلها
- معرفة أساليب صياغة الأهداف وأنماط الأداء
- تحليل الجدوى الاقتصادية
- المعايير المهنية القانونية لممارسة المهنة
- تحليل المحتوى ( المضمون )
- منهجية دراسة الحالة

#### الخبرات الميدانية الموجهة لعملية التقويم

- المعارف والمهارات الرئيسية
- المقدرة على إجراء المقابلات
- أساليب ضبط نوعية المعلومات المجموعة وتحليلها
- المقدرة على تطبيق أساليب الملاحظة وأساليب تسجيلها بدقة
- العمليات الميدانية
- المهارات التوضيحية

• الأخلاقيات المهنية

• ضبط الانفعال الشخصي

الخبرات الميدانية الموجهة لعملية التقويم.

المعارف والمهارات الإضافية

• تحليل العمل

• إجراء مشاريع ومقترحات البحوث

• المهارات الإدارية

• مهارات العلاقات العامة

الشروط الواجب توافرها في المقوم الناجح الفعال

• هدوء الأعصاب

• السلوك الحسن

• الثقة بالنفس

• الشخصية القوية

• الحكم على الأشياء بطريقة صائبة

Power Builder

• Informix

الشروط الواجب توافرها في المقوم الناجح الفعال

• التأثير والفاعلية

• مهارة استغلال الفرص المتاحة

• الصبر وقوة الاحتمال

• العملية

الأدوار التي يقوم بها اخصائى التقويم

١- دور الاخصائى الذي يستطيع تحديد الملامح المشتركة للبرنامج المقصود تقويمه حيث يجب ان يكون باستطاعته :

- التعرف على حالات اتخاذ القرار المناسبة

•التزود بالمعلومات الملائمة فى الوقت المحدد

•تحديد المعايير التي ستستخدم لاتخاذ القرار ( الزمن – المال – التجهيزات )

•المشاركة فى تقديم تقارير عن الأنشطة

الأدوار التي يقوم بها اخصائى التقويم

٢-الدور الفنى للمقوم ( جمع المعلومات – تحويل المعايير النظرية إلى إجراءات ونماذج ومقاييس – تحليل البيانات وتفسيرها )

٣- الدور الادارى للمقوم ( اتخاذ القرار – التخطيط – التشجيع – التنسيق - تأمين اتصالات فعالة )

المحاضرة الثالثة

**تقويم البرامج والمنظمات**

عناصر المحاضرة

• أنواع المنظمات التي تتطلب التقويم

• أسباب تقويم البرامج ومبرراته

• الأنواع الشائعة للتقويم

• أنواع التقويم ونماذجه

**أنواع المنظمات التي تتطلب التقويم**

١- منظمات الرعاية الصحية والتي تقدم العديد من الخدمات لمرضاها وعمالها وتتكلف تلك الخدمات مبالغ مالية كبيرة لذا يجرى التقويم لمعرفة كفاءة تلك الخدمات ومدى جدواها

٢- منظمات العدالة الجنائية والتي تشجع برامج التقويم

٣- منظمات ( مؤسسات ) التعليم والتدريب والتي تتطلب استخدام أساليب مختلفة للتقويم

أنواع المنظمات التي تتطلب التقويم

٤- المنظمات والمؤسسات التعليمية التجارية كبرامج التدريب المستخدمة فى كل أنواع الأعمال وتقويمها باستمرار ومن وقت لآخر لضمان جودتها

٥- منظمات الإدارة العامة التي تدعم العديد من برامج الخدمات

٦- المؤسسات والمراكز الاجتماعية وتستخدم التقييم للتأكد من كفاءة الخدمات التي تقدمها لعملائها والمستفيدين منها ومدى رضا المستفيدين عن تلك الخدمات

٧- مؤسسات الخدمات المساندة كذلك التي تساعد الأفراد في حالة الطوارئ وتشمل ضحايا الجريمة والحروب وهي في حاجة للتقييم للوقوف على مدى كفاءة برامجها

أسباب تقويم البرامج

١- الإبقاء على متطلبات الاعتماد والإجازة خاصة في المؤسسات التعليمية

٢- المحاسبة والتمويل فهناك العديد من المؤسسات التي تمنح تمويلا للمشروعات الاجتماعية وتشرط اجراء عملية التقييم

٣- الإجابة عن طلبات حول بعض المعلومات

٤- إصدار القرارات الإدارية يتطلب الاعتماد على البيانات التقييمية

٥- الحصول على معلومات لتحسين الممارسة

أسباب تقويم البرامج

٦- معرفة التأثيرات غير المقصودة للبرنامج

أسباب أخرى للتقويم

١- مدى صحة طريقة الانجاز

٢- التعرف على مدى نجاح الجهود المبذولة

٣- مقارنة النفقات بالانجاز

٤- جمع معلومات جديدة تفيد في التخطيط

٥- التعرف على نقاط القوة والضعف

٦- جعل الغير يستفيد من خبرة الآخرين

### أنواع التقويم ونماذجه

حينما نتحدث عن أنواع التقويم أو أنماطه فإننا نشير إلى عمليات مختلفة وأشخاص متنوعين وبرامج ومشروعات تتعرض للتقويم ، والاختلاف بين نمط وآخر هو اختلاف في موضوع التقويم ، وطريقة تطبيق العمليات التقييمية ، وأنماط مايتخذ من قرارات

## أنواع التقييم ونماذجه

وتتمثل أهم هذه النماذج فى :

١- نموذج سييب CIPP الذي وضعه ستافليم وتشير رموزه المختصرة إلى السياق والذي يشير إلى العمليات المتضمنة فى اختيار الأهداف، وإلى المدخل والذي يشير إلى تقييم عدد من الاستراتيجيات البديلة ، وإلى تقييم العملية التي تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات وإلى التقييم الناتج والذي يتناول فى الأساس ما إذا كانت الأهداف قد تحققت وبأية درجة

٢- نموذج ( DEM) الذي وضعه بروفوس (PROVUS) وهو نموذج تقييم التعارض والذي يتطلب اتخاذ قرارات لتحديد الفروق والتعارضات بين المعايير والأداء الفعلي.

٣- نموذج بيرت (PERT) وهو يعنى أسلوب مراجعة وتقييم البرامج ويركز على متابعة البرامج إنشاء التنفيذ

٤- نموذج ( CSE ) ويهتم بمن يتخذون القرار والتقييم هو تحديد القرارات التي يجب إن تتخذ الأنواع الشائعة للتقييم.

يقسم البعض التقييم حسب طريقتين الأولى طبقاً لنوع الأسئلة التي تم الاستفسار عنها والثانية طبقاً لغرض التقييم

الأنواع الشائعة للتقييم

- ويمكن تصنيف الأسئلة إلى ( الحاجة - العملية - الناتج - الكفاءة )

١- تقييم الحاجة ويعد المرحلة الأولى لتوفير المعلومات التي تتصل بمدى مواجهة هذه البرامج لأهدافها ويسعى للإجابة على التساؤلات الآتية لتقدير الحاجة

• ماهو الجانب الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع

• ماهى الحاجات المحددة لهذا المجتمع والمتعلقة بنوع البرنامج موضع الاهتمام

• ماهى أنواع الخدمة المرجح أن تكون جذابة لهذا المجتمع

٢- تقييم العملية

ويحاول الإجابة على الأسئلة الآتية

• هل يخدم البرنامج عددا كافيا من الأفراد

• هل يعتبر العملاء ممثلين للمجتمع

- إلى اى مدى يتم اتصال أعضاء المنظمة بالعملاء
- هل العبء الملقى على الموظفين يقابل ما هو مخطط له
- هل الاختلافات فى الجهود بين أعضاء المنظمة قديمة أم جديدة

٣- تقويم الناتج وهو مرحلة متأخرة ويركز المقومون على الناتج الذي أنتجه العاملون

٤- تقويم الكفاءة وي طرح المقومون فى هذا الجانب الأسئلة التالية

- هل حقق البرنامج نجاحه بتكلفة معقولة
- هل تحققت الموارد المالية التي خُصصت للبرنامج
- هل حقق البرنامج مستوى أفضل من النجاح

#### المحاضرة الرابعة

#### تصنيف أنواع التقويم المختلفة

##### عناصر المحاضرة

- تصنيف أنواع التقويم
- أولاً أنواع التقويم بحسب وقت إجرائه
- ثانياً أنواع التقويم بحسب الشمولية
- ثالثاً أنواع التقويم بحسب درجته الشكلية
- رابعاً أنواع التقويم بحسب المعلومات والبيانات
- خامساً أنواع التقويم بحسب القائمين به
- سادساً أنواع التقويم بحسب الامتداد المكاني
- سابعاً أنواع التقويم بحسب طبيعة معالجة البيانات
- ثامناً أنواع التقويم بحسب الموقف من الأهداف
- تاسعاً أنواع التقويم بحسب فلسفته

#### تصنيف أنواع التقويم المختلفة

هناك أنواع أخرى للتقويم لا تقل أهمية عن تلك الأنواع السابقة ، ونظرا لتشابهها وتداخلها تم عرضها من خلال التصنيف الآتي :

#### أولا أنواع التقويم بحسب وقت إجرائه:

حين يقترن التقويم ببرنامج ما ، لا بد أن يتم في مرحلة من مراحل تطبيق هذا البرنامج لتحقيق أغراض معينة بالنسبة للبرنامج ، وهنا نجد الأنواع التالية :

#### تصنيف أنواع التقويم المختلفة

#### أولا : أنواع التقويم بحسب وقت إجرائه:

حين يقترن التقويم ببرنامج ما ، لا بد أن يتم في مرحلة من مراحل تطبيق هذا البرنامج لتحقيق أغراض معينة بالنسبة للبرنامج ، وهنا نجد الأنواع التالية :

• التقويم التمهيدي      ب - التقويم التكويني

ج- التقويم النهائي      د - التقويم التتبعي

#### تصنيف أنواع التقويم المختلفة

#### أ - التقويم التمهيدي

ويقصد به عملية التقويم التي تتم قبل تجريب البرنامج المقصود للحصول على معلومات أساسية حول العناصر المختلفة لتجربته لما له من دور مهم عند تطبيق التجربة ، ويعرف هذا التقويم "بتقويم الملاءمة" بمعنى تقويم مدى ملاءمة الأساليب المتبعة في التقويم بالنسبة لواقع الذين يتم تنوعهم .

#### ب- التقويم التكويني

يحدث هذا النوع من التقويم عدة مرات أثناء تطبيق برنامج أو تجربة ما بقصد تطويرها البرنامج أو تلك التجربة.

• وهو يهتم بملاحظة البرنامج أثناء التنفيذ كما يركز على التوصل إلى مؤشرات عن مدى إنجاز أهداف البرنامج أثناء التطبيق قبل الوصول إلى الأهداف النهائية بهدف إدخال تعديلات في صياغة الخطوات التالية للمشروع

• وهو يركز على العمليات أكثر من النتائج ، وغالبا ما يكون أسلوب نوعي .

أسباب تقويم البرامج

#### ج- التقويم النهائي

وهو ذلك التقويم الذي يتم في نهاية البرنامج (الذي يكون قد خضع لعدد من التقويمات التطويرية لغرض تعديله).

أنواع التقييم ونماذجه

#### د- تقييم المتابعة

والغرض منه تحديد الآثار المستمرة للبرنامج عن طريق الاتصال بالجهات التي التحق بها المستفيدون الذين طبق عليهم البرنامج لمعرفة مدى كفاءتهم .

وعن المراحل التي يمر بها كل نوع من هذه الأنواع فهي:

- ١- توضيح الأهداف وتحليلها بالدرجة التي يمكن أن يعبر عنها بأهداف سلوكية .
- ٢- بناء واستخدام طرائق مناسبة لجمع البيانات عن التغييرات في أنماط السلوك .
- ٣- تجميع المعلومات والتوصل إلى انطباع من هذه المشاهدات في التطبيق لتطوير المرحلة .

وعن الاستراتيجيات التي وضعها (كانجهام وستافليم وساندورز) فهي :

١- تقييم المحتوى (التمهيدي)

٢- تقييم المدخلات

٣- تقييم العملية

٤- تقييم الناتج

ثانياً أنواع التقييم بحسب الشمولية:

أ- التقييم المكبر (الكلي):

ويهتم بتناول مخرجات النظم ككل وعلاقتها بأهداف السياسة العامة للنظام

الأنواع الشائعة للتقييم

ب- التقييم المصغر (الجزئي)

ويهتم بما يجري داخل البرنامج أو الحالة التي يجري تقييمها دون ربطها بإطار أكبر، كأنواع وأساليب التقييم المطبقة في وزارات التربية والتعليم .

ثالثاً أنواع التقييم بحسب درجته الشكلية :

أ- التقويم الرسمي

ب- التقويم غير الرسمي

ويري البعض أن التقويمين يتعلقان بمسألة "العلمية والموضوعية" ، وأن النوع الثاني (غيرا لرسمي) يمارسه الناس بشكل عام ويعتمد على الانطباعات لاستخلاص النتائج ، ولذا يجب الاعتماد على نتائج التقويم العلمية الموضوعية (التقويم الرسمي).

#### رابعاً أنواع التقويم بحسب المعلومات والبيانات:

١- التقويم الكمي:

ويعتمد على النتائج الكمية (الرقمية) لأدوات القياس الشكلية كالاستفتاءات ، مع الاعتماد على الأساليب الإحصائية في تحليل نتائج هذه الأدوات.

٢- التقويم النوعي:

ويعتمد على الملاحظات والآراء والانطباعات الشخصية لإكمال الصورة للبرنامج

#### خامساً أنواع التقويم بحسب القائمين به :

أ- التقويم الداخلي      ب- التقويم الخارجي

- وهناك من يرى أن التقويم يكون داخليا إذا كان المقومون من داخل المشروع الذي يتم تقويمه ، ويكون خارجيا إذا كان على العكس من ذلك

- ولكن ذهب آخرون إلى أن النوع الأول يمكن أن يستخدم عند إجراء التقويم التطويري ، أما النوع الثاني فيستخدم عند إجراء التقويم النهائي

ويمكن إضافة التقويم الداخلي والخارجي حيث يضم فريق التقويم بعض المعنيين بالبرامج والبعض الآخر ممن لا علاقة لهم به للجمع بين مزايا الجانبين في تقويم البرنامج بشكل سليم

#### سادساً أنواع التقويم بحسب الامتداد المكاني:

أ- التقويم الواسع: الذي يتناول البرنامج بكامل رقعته المكانية.

ب- التقويم المحلي (الضيق): الذي يتم حصره في منطقة واحدة

## سابعاً أنواع التقييم بحسب طبيعة معالجة البيانات:

أ- التقييم الوصفي

ب- التقييم المقارن

ج- التقييم التحليلي

ويقصد بالتقييم الوصفي : الجداول والأشكال البيانية الوصفية التي يقوم المقوم بالاعتماد عليه في وصفه بعد جمع البيانات المطلوبة.

وبعد عملية الوصف ينتقل المقوم إلى العمليات الأكثر تعقيدا عن طريق مقارنة النتائج التي أسفر عنها تقييم البرنامج (موضوع التقييم) بنتائج عمليات تقييمية أجريت للبرنامج نفسه .

## ثامناً أنواع التقييم بحسب الموقف من الأهداف :

١- التقييم المعتمد على الأهداف

٢- التقييم بعيدا عن الأهداف

ويرجح الكثير من المقومين أن يكون التقييم لأي برنامج في ضوء أهدافه ، وان ظهر أيضا من يهاجمه على اعتبار أن الأهداف المعلنة قد لا تعبر عن الأهداف الحقيقية ومن ثم لا بد من تقييم الأثر الفعلي للبرنامج .

## تاسعا أنواع التقييم بحسب فلسفته :

١- التقييم التقليدي (التجريبي)

٢- التقييم المتطور (الإجرائي)

ويوصف التقييم التقليدي بالنموذج النباتي الزراعي لاعتماده على الأسلوب العلمي البحث ، وبالرغم من دقته العلمية إلا أنه تعرض في التربية إلى نقد كثير لأنه يتعامل معها كموضوع بسيط (كنمو نبتة) ، كذلك يعتمد كثيرا على الحجم الصغير للعينات في حين ينبغي أن يكون نظرة كلية شاملة لا نظرة ميكروسكوبية.

ولذا ظهر النوع الشامل للتقييم الذي يأخذ في الاعتبار جميع الآثار المترتبة على البرنامج والظروف المحيطة به الذي أطلق عليه "ستيك" أسم التقييم الاستجابي وهو النوع الذي يهتم بآثار البرنامج أكثر من أهدافه ويستجيب لحاجات الجمهور ،وأطلق آخرون عليه "التقييم التنويري" بمعنى أنه يهدف إلى فهم وتسجيل المعطيات عن طريق فحص خلفيات البرنامج وتطبيقاته .

المحاضرة الخامسة

أهداف التقييم ومراحله

- عناصر المحاضرة
- أولاً أهداف التقييم
- ثانياً مراحل التقييم
- مرحلة الإعداد للمشروع
- مرحلة التنفيذ
- مرحلة التقييم النهائي
- أولاً أهداف التقييم

● ليس الهدف من التقييم المقارنة بين أداء الموظفين داخل المؤسسة ، أو مقارنة الخدمات التي تؤديها المؤسسات ببعضها البعض

● يتمثل الهدف من التقييم في تهيئة الظروف والعوامل التي تساعد على نمو وتقديم أعضاء الجماعة

( البرنامج ) كأفراد وجماعات ، وكذلك الأخصائي والمشرف والمؤسسة وميدان الخدمة المقدمة نفسها وتتمثل أهداف التقييم فيما يلي :

#### ١- معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وأغراضها

- تقوم المؤسسات الاجتماعية الأهلية والحكومية بإنفاق الكثير من الأموال لتنفيذ برامجها الموضوعة لخدمة عملائها ؛ لذلك فمن الضروري معرفة مدى التقدم الذي تحققه المؤسسات في تحقيق أهدافه
- وكذلك التعرف على مواطن القوة التي ساعدت المؤسسة في تحقيق أهدافها
- وكذلك التعرف على مواطن الضعف التي تقف عقبة في سبيل تحقيق الأهداف
- يترتب على ذلك أن التقييم يساعد على المؤسسات على تأدية مسؤولياتها تجاه الأفراد والجماعات في المجتمع

#### ٢- تحسين البرنامج

● يستخدم التقييم كوسيلة للتحسين المستمر للبرنامج من ناحية استغلال الموارد والإمكانات الموجودة في:

١- المؤسسة ٢- البيئة ٣- محتويات البرنامج نفسه

٤- الطريقة المستخدمة لوضعه وتصميمه وتنفيذه

فالتقييم هو محاولة لتطبيق الطريقة العلمية أو الأسلوب العلمي لمعرفة مدى ملاءمة ونجاح عمليات وضع وتصميم البرنامج وأوجه نشاطه بالنسبة لحاجات ورغبات الأفراد والجماعات

#### ٣- الاحتفاظ بمرونة البرنامج

يتميز الأفراد والجماعات والمجتمعات بالتغير والاختلاف . وعلى ذلك فالبرامج التي تفي بالاحتياجات اليوم قد لا تكون ملائمة لاحتياجات الغد

- لا يتم معرفة ملائمة البرنامج إلا من خلال التقييم ومن خلال التقييم يمكن التعديل للبرنامج الذي يساعد على الاحتفاظ بمرونة البرنامج

#### ٤- التقييم عملية مفيدة لنمو الأخصائيين أو الموظفين المشتركين فيه

● يتطلب التقييم معرفة الأخصائيين بالكثير من المعلومات عن حاجات الأفراد والجماعات المتغيرة، وكذلك العوامل المختلفة التي تؤثر في الأفراد والجماعات والمجتمعات

● يتطلب التقييم أيضاً مهارات وخبرات خاصة في استخدام المقاييس والمعايير الموضوعية لعملية التقييم

● كل ما سبق يعطي فرصة للأخصائيين المشتركين في عملية التقييم للنمو واكتساب الخبرة والمعرفة

#### ٥- التقييم ضروري لشرح الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة

- يطلب بعض أفراد المجتمع معرفة المستويات المختلفة للخدمات التي تقدم للعملاء من خلال المؤسسة وموظفيها

- لا يمكن معرفة مستويات الخدمات إلا من خلال التقييم الشامل للنواحي المختلفة التي تتعلق بالمؤسسة وتأديتها لوظائفها

#### ٦- التقييم وسيلة ضرورية لاختبار مبادئ العمل مع الأفراد والجماعات والمجتمعات

- يجب اختبار المبادئ والنظريات التي تستخدم عند العمل مع الأفراد والجماعات والمجتمعات في الخدمة الاجتماعية ، وذلك للتأكد من صلاحية استخدامها كقواعد استرشادية وهذا هو أحد فوائد عملية التقييم

#### ثانياً مراحل التقييم

- تختلف مراحل تقييم البرنامج أو المشروع من مَوقوم إلى آخر تبعاً لنوع البرنامج أو المشروع الذي يتم تقييمه ، ولطبيعته والظروف المحيطة به

- بالرغم من اختلاف مراحل التقييم إلا أن هناك مراحل ثابتة تقريباً يتم التقيد بها من قبل المقومين وتتمثل

١- مرحلة الإعداد ٢- مرحلة التنفيذ ٣-مرحلة التقييم النهائي

- وتحتوي كل مرحلة من المراحل الثلاث على مجموعة من الأسئلة التي تجيب على ثلاث متغيرات أساسية هي ( الإنجاز – الفاعلية – الكفاءة ) وسوف تناول تلك المراحل فيما يلي :

## ١- مرحلة الإعداد

• وتتحدد أهداف مرحلة الإعداد في التحقق من مدى مسابرة أهداف المشروع لاحتياجات المجتمع وتتضمن هذه المرحلة :

• الحملات الإعلامية للمشروع والموجهة للرأي العام

ب- اختيار هيئة العاملين بالمشروع بطريقة وبمواصفات تناسب طبيعة المشروع

الإطار العام للتقويم في مرحلة الإعداد ويتمثل في الأسئلة التالية :

أ- الإنجاز

- ما هي المحاولات التي بذلت لتوفير كادر من العاملين الأكفأ للعمل بالمشروع ؟

• ما هي الإمكانيات المتاحة للمشروع ؟

• ما مدى توافق خطة المشروع مع الأهداف والإمكانيات ؟

• ما هي المعايير التي تصلح أساساً للتقويم ؟

• ما هي تكلفة إعداد العاملين بالمشروع من ناحية الوقت ؟

• ما هي الجهود التي بذلت لتوفير الموارد اللازمة لاستمرار المشروع ؟

• ما مدى التقدم الذي تم إحرازه في تنمية العاملين وتوفير المعلومات ؟

• ما هي الجهود التي بذلت لتصميم خطة التنفيذ، والمراجعة، والمقابلات مع الخبراء ؟

• ما هو الإنجاز الذي تم في تحديد قواعد ومعايير قياس مدى سير المشروع في خطته المرسومة ؟

## ١- مرحلة الإعداد

ب- الفاعلية

- ما مدى توظيف الطاقات البشرية ؟

• هل هناك حاجة للجوء للتدريب التحويلي لبعض المشاركين ؟

- هل تتوفر قاعدة معلومات وبيانات عن خطة العمل بالمشروع ؟

• إلى أي مدى يمكن اعتبار البرنامج قد حقق أهدافه ؟

- إلى أي مدى يمكن اعتبار أن خدمات البرنامج أشبعت الاحتياجات ؟

- هل هناك وظائف شاغرة ، وكم منها يمكن شغله بالإنابة ؟
- إلى أي مدى تم تحديد خطة المشروع بشكل يضمن وضوح الأهداف والطرق البديلة لإنجاز الأهداف ؟
- ما درجة تصميم مشروع الميزانية ، وما مدى توافق الإجراءات المالية مع خطوات الإنجاز في المشروع ؟
- ما مدى التزام واضعي الخطة بالأطر القانونية ذات العلاقة بالمشروع ؟
- هل تم تحديد وظائف ومسئوليات العاملين بالمشروع بشكل يتماشى مع تخصصاتهم وأهداف الإنجاز في المشروع ؟

## ١- مرحلة الإعداد

### ج- الكفاءة

- ما هي تكلفة إعداد العاملين بالمنظمة مقارنة بالإستراتيجية الأخرى لإعدادهم ؟
- ما هي علاقة التكلفة الحالية بالتكلفة المشابهة للمشروعات المشابهة التي تم تنفيذها ؟
- إلى أي مدى تتفق رواتب العاملين مع المهام الموكلة إليهم في ضوء الأعمال المشابهة في المجتمع ؟
- ما هي العلاقة بين إنجازات المشروع وفاعليته ؟
- إلى أي مدى توجد ازدواجية في وظائف العاملين مما يؤدي التوتر والصراع ؟
- إلى أي مدى يستطيع العاملون التفرقة بين أهداف المشروع الحالي وأهداف المشروعات الأخرى ؟

## ٢- مرحلة التنفيذ

- تتحدد أهداف تلك المرحلة منذ بداية الاتصال بالمستفيدين ، أو بداية الدخول في تنفيذ إطار وخطة المشروع
  - تركز أهداف هذه المرحلة على التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية أو الجوانب المعوقة للمشروع
- ويتمثل الإطار العام للتقويم في مرحلة التنفيذ في الأسئلة التالية:**

### أ- الإنجاز

- ما هي تكلفة إنجاز المشروع من حيث الوقت والجهد والمال ؟
- ما هو معدل الأداء بالنسبة لوقت العمل المسوح به لإجراء العمل ؟
- ما هي الجهود المبذولة في العمليات الإدارية ؟

- هل هناك جهود بذلت لإيجاد موارد جديدة ؟
- ماهى الاستراتيجيات البديلة التي تم استخدامها في حال فشل البرنامج الأصلي في تحقيق الأهداف ؟

### ب- الفاعلية

- إلى أي مدى تم تمثيل المجتمع في المشروع ؟
- وما مدى مساهمة المشروع لتوقعات المجتمع ؟
- ما هي توقعات العملاء في ضوء معرفتهم بالمشروع ؟
- ماهى فاعلية الاستراتيجيات التي استخدمت في ضوء الإستراتيجية الأخرى البديلة ؟
- ما هي الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأخرى ذات العلاقة في المجتمع ؟ وما مدى توافق المشروع مع هذه المؤسسة ؟
- - ماذا كانت استجابة المؤسسات الأخرى بالمجتمع عند تحويل بعض العملاء إليها ؟

### ج- الكفاءة

- ماهو الوقت الذي استخدمه العاملون لتحقيق الأهداف ؟
- ما هي تكلفة الأدوات المساعدة لتحقيق أهداف المشروع ؟
- هل تم تحديد الوظائف والأدوار للعاملين في المنظمة بما يحقق أكبر قدر من التماسك والتساند أثناء تحقيق الأهداف ؟
- هل كانت أدوات ووسائل الاتصال بالعملاء في المجتمع فعالة ؟ وهل هناك فئات من العملاء استفادت أكثر من غيرها ؟
- هل السمات الشخصية للعاملين كانت لتحقيق أهداف التنفيذ ؟

### ٣- مرحلة التقويم النهائي

وينصب التقويم في هذه المرحلة على قياس كافة أبعاد المشروع ومدى النجاح أو الفشل الذي انتهى إليه ، وما هي الأهداف النهائية التي حققها

ويتمثل الإطار العام للتقويم في مرحلة التقويم في الأسئلة التالية:

### ● الإنجاز

- ما هي التكلفة المالية لإتمام المشروع ؟

• ما هي الجهود التي وجهت لمتابعة كافة مراحل المشروع ؟

• وما هي ردود أفعال العملاء ؟

### ب- الفاعلية

- ما هي الأهداف التي أضافها المشروع ؟

• هل تحققت نتائج لم تكن في الحسبان ؟

• ما مدى فاعلية المشروع الحالي مقارنة بالمشروعات الأخرى ؟

• كيف كان تأثير برامج المشروع في مقابلة احتياجات المجتمع ، وخاصة العملاء؟

### ج- الكفاءة

• ما هي تكلفة المشروعات الأخرى؟ و ما هي استراتيجياتها التي كان من الممكن إن تحقق نفس أهداف المشروع الحالي ؟

• ما هي العلاقة بين تكلفة تنفيذ المشروع والنتائج النهائية له ؟

• ما موقف تكلفة المشروع الحالي من النتائج النهائية له ؟

• هل يمكن أن تتحقق نفس النتائج التي انتهى إليها المشروع ولكن بتكلفة أقل ؟

المحاضرة السادسة

التخطيط لأجراء التقويم

عناصر المحاضرة

• مقدمة

• خطوات تخطيط التقويم

١- تحديد الأشخاص ذوي العلاقة

٢- الترتيب لعقد اجتماع تمهيدي

٣- تحديد قابلية تقويم البرنامج

٤- فحص البحوث والدراسات السابقة

٥- تحديد الإجراءات المنهجية

٦- تقويم الخطة المكتوبة

مقدمة

ترجع عملية التقييم إلى الطلب الذي قد ينشأ من عدة مصادر مختلفة منها موظفي البرنامج أنفسهم ، أو من متعهدي البرنامج ( أي القائمين على تمويله ). وبغض النظر عن مصدر طلب التقييم ؛ فإن المقيمين في حاجة إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالبرنامج والتي في ضوئها يقررون امكانية إجراء التقييم من عدمه .

## خطوات تخطيط التقييم

لكي يتم التقييم ويحقق أهدافه فلا بد إن يتم وفق خطوات محددة وتمثل تلك الخطوات في ست خطوات وهي :

١- تحديد الأشخاص ذوي العلاقة

٢- الترتيب لعقد اجتماع تمهيدي

٣- تحديد قابلية تقييم البرنامج

٤- فحص البحوث والدراسات السابقة

٥- تحديد الإجراءات المنهجية

٦- تقييم الخطة المكتوبة

وستتناول تلك الخطوات فيما يلي :

### ١- تحديد الأشخاص ذوي العلاقة

● يعد تحديد الأشخاص ذوي العلاقة هو أول ما يقوم به المقوم، وهم الأشخاص المهتمون بالبرنامج والذين قد تتأثر حياتهم به

● الأشخاص ذوي العلاقة هم الأشخاص العاملون في البرنامج بصورة شخصية ، والذين يستمدون دخلهم أو جزء من دخلهم من البرنامج ، وقد يتأثر مستقبلهم أو حياتهم كلها من كفاءة البرنامج

● والأشخاص ذوي العلاقة أيضاً هم العملاء أو المستفيدين أساساً من خدمات البرنامج

- ومن الأشخاص ذوي العلاقة أيضاً ممولي البرنامج

### ٢- الترتيب لعقد اجتماع

قبل أن يبدأ المقوم عمله في مباشرة عملية التقييم لا بد إن يلتقي الأشخاص ذوي العلاقة للحصول على إجابات للأسئلة التالية:

١- من يريد التقييم ؟ والحالة النموذجية في ذلك أن يكون متعهدو البرنامج أو الموظفين هم من يريدون التقييم

## وفي هذه الحالة يتعامل المقومون مع أشخاص يتفهمون طبيعة التقييم

٢- ما نوع التقييم المرغوب فيه؟ فمصطلح التقييم لايعني نفس المعنى لكل من الموظفين والمتعهدين؛ فالموظفين يريدون تقويماً يساعدهم على تحسين وتعديل البرنامج ( التكويني )، بينما يرغب المتعهدون في التقييم الختامي وواجب المقومون هو مساعدة الأفراد ذوي العلاقة في تحديد أفضل نوع من التقييم يقابل رغباتهم.

٣- لماذا يريدون التقييم؟ فعالية المتعهدين يرغبون في التقييم لإشباع رغبات المسؤولين، والحفاظ على المكاسب السياسية للبرنامج .

وواجب المقومون وضع أولوية لتحديد الأسباب المرغوبة للتقييم ومنها موقف الجماعات المعارضة للبرنامج داخل المشروع وما هي أهدافهم؟؛ وهل هناك تعهد حقيقي من موظفي ومتعهدي البرنامج في استخدام نتائج التقييم في تحسين عملية اتخاذ القرار

٤- متى يريدون إجراء التقييم؟ فلا بد أن يكون المقوم على وعي بالوقت المطلوب فيه إنهاء التقييم، وأن يكون المقوم على علم بأن هناك عوامل موقفية تؤثر في عملية التقييم

٥- ما هي المصادر المتوافرة؟ فالتقييم الداخلي يختلف عن الخارجي من حيث المصادر المالية اللازمة.

## ٣- تحديد قابلية تقييم البرنامج

- وفي هذه الخطوة يتم تحديد ما إذا كان التقييم يجب أن يتم أم لا، أي تقديم مبرر لإجراء عملية التقييم

- وبعد مقابلة الأشخاص ذوي العلاقة لجمع المعلومات يتحدد القرار سواء بالتنفيذ أو بعدم التنفيذ .

## ٤- فحص الدراسات والبحوث السابقة

• على المقوم الإلمام بالبحوث التي أجريت قبل تطوير مناهج البحث وأدواته

• على المقوم إن يتعلم من تجارب الآخرين ( النجاح والفشل )

• وعلى المقوم أن يضع في عقله الأسئلة التالية :

١- هل تم إجراء تقييم لمثل هذا النوع من البرامج؟

٢- ما هي التصميمات المستخدمة؟

٣- هل طورت مقاييس جديدة؟ وما مدى صدق وثبات المقاييس المستخدمة؟

٣- ما نوع التحليل الإحصائي المستخدم؟ وهل كان مناسباً؟

٤- هل كان هناك إجماعاً على حول نتائج التقييم؟

٥- ما هي القضايا التي لم يتم تناولها أو لم تبحث؟

## ٥- تحديد الإجراءات المنهجية

بعد قيام المقوم بمراجعة الدراسات والبرامج السابقة فإنه يقوم بتحديد الإجراءات المنهجية للقيام بالتقويم وتتمثل تلك الإجراءات فيما يلي:

أ- الإستراتيجية والتصميم ونوع التقويم هو الذي يحدد إلى حد كبير الإستراتيجية (تقويم حاجة أم عملية...) كما تتأثر الإستراتيجية بالمرحلة التي يمر بها البرنامج

ب- مجتمع الدراسة ويقوم المقومون بتحديد ماذا كان التقويم سيضم كل المجتمع أم سيقصر على عينة ممثلة للمجتمع - ويرتبط هذا التحديد لحجم العينة بالميزانية ووفي حدود الوقت المتاح ، ويجب أن يضع المقوم في اعتباره احتمالية انسحاب بعض أفراد العينة من الدراسة

ج- اختيار المجموعات الضابطة وهي المجموعة التي لم تستفيد من خدمات البرنامج موضع التقويم ومقارنتها بالمجموعة الأخرى التي استفادت من خدمات البرنامج للتعرف على التغير الذي حدث في المستفيدين من البرنامج

د- اختيار المقاييس ويقوم المقوم بالاعتماد على مقاييس متعددة من مصادر متعددة

● المصدر الأول وهو الحصول على البيانات من العميل عن طريق التقارير الذاتية ، واستجابتهم للأسئلة المباشرة بخصوص رضاهم عن البرنامج

● يمكن اعتبار سلوك العملاء مصدراً مصدراً للبيانات

( فالانسحاب من برنامج جديد ومقارنة ذلك بالبرامج الأخرى يعد مقياساً للرضا عن البرنامج الجديد )

● مصدر آخر من مصادر جمع البيانات هم الأشخاص المهمون في حياة العملاء والقريبون منهم

● ويعد موظفي البرنامج مصدراً مهماً للبيانات أيضاً

هـ - جمع البيانات

يحتاج المقومون على أشخاص موثوقين لجمع البيانات يضعون في اعتبارهم موضوع الخصوصية وعدم إفشاء المعلومات السرية إلا بعد الحصول على موافقة صريحة بذلك

و- اختيار الأسلوب الإحصائي

لابد إن يختار المقوم الوسيلة الإحصائية المناسبة التي توضح دلالة البيانات واتجاهات التأثير، وكذلك استخدام الرسوم البيانية.

س- التقرير النهائي

● يجب إعطاء التقرير النهائي بعض الاهتمام

● الاهتمام بالرسوم والأشكال البيانية

● يجب الإقلال من الجداول الإحصائية

## أركان التقرير المفيد

- ١- الوضوح في العرض والدقة في التعبير
- ٢- التبويب والتحليلات ووضع الإحصاءات الضرورية
- ٣- التركيز في التقرير على النتائج والتوصيات البناءة وليس على العقوبات
- ٤- مراعاة الإيجاز المقبول مع عدم إخفاء المعلومات الأساسية

### العناصر الرئيسية لتقرير نتائج عملية التقييم

- أهداف المشروع كما هو في الخطة

- إذا لم يحقق المشروع أهدافه يجب إن يتضمن التقرير -الأسباب التي أدت إلي ذلك
- النتائج الاقتصادية والاجتماعية للمشروع
- اقتراحات وتوصيات لإزالة أسباب عدم تحقيق المشروع لأهدافه ، ثم العمل على تحسين إدارة المشروع

### ٦- تقييم الخطة المكتوبة

وتهدف هذه الخطوة النهائية إلى:

التأكد من موافقة المقومين وموظفي البرنامج على طبيعة وأهداف البرنامج ، ونوع البرنامج المرغوب ، والمقاييس الإجرائية لأهداف البرنامج ، والأهمية النفسية لموظفي البرنامج في فهم عملية التقييم والشعور بالراحة في استخدامه

### المصادر المحتملة لمقاومة تقييم البرنامج

هناك العديد من العوامل التي من شأنها أضعاف أو تقويض عملية التقييم ، وبعض هذه العوامل تكون لها اعتبارات حقيقية في حين أن هناك عوامل تكون مبنية على سوء فهم عملية التقييم ، وعلى المقوم أن يضع في اعتباره المصادر المحتملة للتقويم ومن تلك المصادر ما يلي:

- ١- التوقعات الخاصة بنتائج أو تأثيرات غير مرضية

### المصادر المحتملة لمقاومة تقييم البرنامج

٢- الخبراء المزيّفون فموظفي البرنامج عادة ما يكون لديهم خبرة في العمل ، ونتيجة لهذه الخبرة فقد يشعرون بميل نحو نوع محدد من تصميم التقييم ، أو يريدوا استخدام مقاييسهم المفضلة ، ويمثل ذلك عقبة في عملية التقييم

- ٣- الخوف من أن التقييم سوف يمنع التجديد

٤- الخوف من أن يُنهي البرنامج أو يُقضى عليه

٥- الخوف من إساءة استخدام المعلومات المتحصل عليها

٦- خوف موظفي البرنامج من أن تحل المناهج والوسائل المستخدمة في التقييم محل ملاحظتهم اليومية والتي يرون فيها مصدراً غنياً لتحسين البرنامج

٧- الاتهامات بان برامج التقييم غير حساسة تجاه الخدمات الإنسانية المعقدة

٨- استنزاف التقييم الموارد المالية للبرنامج

٩- إن التقييم له تأثير بسيط جداً علي البرامج التي يتم تقييمها

المحاضرة السابعة

**المعايير الأخلاقية لإجراء وممارسة تقييم البرامج**

عناصر المحاضرة

المعايير الأخلاقية لإجراء وممارسة تقييم البرامج

● أولاً قضايا تتعلق بالمبحوثين

● ثانياً صراعات الدور التي تواجه المقومين

● ثالثاً الجودة العلمية للتقييم

**المعايير الأخلاقية لإجراء وممارسة تقييم البرامج**

يواجه المقومون صراعاً أخلاقياً أثناء قيامهم بعملية تقييم البرامج والمشروعات ، وهذه القضايا الأخلاقية كثيرة ومتنوعة . ومعرفة تلك المعايير والقضايا الأخلاقية أمر ضروري حتى يمكن تداركها واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها بشكل يقلل من خطورتها وأثارها السلبية وتتمثل تلك المعايير فيما يلي:

**أولاً قضايا تتعلق بالمبحوثين**

تعد حماية المبحوثين من أي ضرر هي المهمة الأولى للمقوم وهناك طرق متعددة لحماية المشاركين في البرنامج وهي:

١- الواجب المعطى للمجموعات المشاركة في البرنامج

-غالباً ما يؤرق المقوم ما إذا كان هناك ضرر قد يحدث لأي شخص يستفيد من البرنامج

٢- الموافقة المبلغ عنها:

- وهي الحصول على موافقة مسبقة من المشاركين هي طريقة أخرى لحماية المشاركين في البرنامج الذين سوف يكون لهم دور في التقييم

● لا بد أن يكون المشاركون علي علم بالمخاطر المحتملة من جراء مشاركتهم في البرنامج

● يجب أن يُسمح للمشاركين الأساسيين في البرنامج باتخاذ قرار المشاركة في البرنامج بعد إعطائهم معلومات كافية تساعد في اتخاذ القرار

● يصبح الحصول على موافقة المشاركين تهيئاً للتقويم إذا ترتب عليها تغيير في سلوكيات المبحوثين

### ٣- الخصوصية

● يجب إن تُعامل المعلومات المتحصل عليها خلال فترة التقويم بعناية سواء كانت المعلومات بخصوص المشاركين في البرنامج أو الموظفين

● إذا أجرى المقومين بحوثهم بطريقة تخرق سرية المبحوثين فإنهم بذلك يخرقون المبادئ الأخلاقية لعملية التقويم

### ثانياً صراعات الدور التي تواجه المقومين

● نظراً لأن الأشخاص الذين يعملون كموظفين في تلك البرامج ، ويحصلون على مرتباتهم من خلال عملهم ، ويحصلون على التقدير من خلال عملهم فليس من المستغرب أن تُحدث عمليات التقويم صراعاً لهم وترجع هذه الصراعات إلى:

١- أن أكثر المقومين الداخليين هم جزء من فريق الإدارة لهذه المنظمة

٢- لأن المقومون يبحثون عن الموضوعية بأكبر قدر ممكن ؛ إلا أنهم مع ذلك مطالبون أحياناً بأن يكونوا مدافعين عن المنظمة

٣- لأن المقومين الاستشاريين في حاجة للفوز بالعقود لإجراء البحث بهدف التأكيد على الوضع الصحي والمالي لمنظمتهم .

● إن المستفيدين من البرنامج موضع التقويم ؛ كالعلاء والموظفين والإداريين لن يبقوا موقف المتفرج فيما لو أوقف البرنامج أو تم تأجيله أو ثبت عدم جدواه من خلال عملية التقويم

● لذا فمن الضروري أن يضع المقومون المستفيدين من البرنامج في حساباتهم أثناء التخطيط لتقويم البرنامج وإجرائه ووضع التقارير الخاصة به

### ثالثاً الجودة العلمية

● بعد أن تقل احتمالية إصابة المشاركين في البرنامج بالضرر وتُكشف صراعات الدور المحتملة فإن المقوم يبدأ في التركيز على القضايا الأخلاقية المرتبطة بالجودة العلمية للتقويم ، وتتمثل أهم القضايا الأخلاقية التي تهدد الصدق العلمي للتقويم:

### ١- أدوات القياس الصادقة

يستخدم المقومون اختبارات مقننة ومنشورة لقياس النتائج المتوقعة للبرنامج موضع التقويم ، وهناك الكثير من أدوات القياس المتطورة والتي تجذب المقومون ، وقد تكون هذه المقاييس غير ملائمة لعملية التقويم .

يؤدي استخدام أدوات القياس غير المناسبة لقياس النتائج المتوقعة إلى الحكم على الدراسة الجيدة بأنها دراسة عقيمة أو سيئة أو مضللة

● لذا وجب على المقومين اختيار الأدوات المناسبة لقياس النتائج المتوقعة من تنفيذ المشروع

## ٢- جامعي البيانات

● من المحتمل أن يقوم أشخاص ذوي تدريب قليل بجمع البيانات والمعلومات

● يقوم المقومون بجمع المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية

● تتطلب المقابلات نوعاً من الحس والمهارات الخاصة التي تسمح لجامع البيانات بالحصول على المعلومات دون تحيز

● التأكيد على خصوصية الشخص موضع المقابلة وتشجيعه ويتطلب كل ذلك مهارة خاصة

● تختلف طريقة وأسلوب المقابلة باختلاف الشخص موضع المقابلة

## ٣- تصميم البحث

يجب أن يضع المقوم في اعتباره أثناء تصميمه للبحث التقييمي أن مصمم البحث يجب أن يقابل الأشخاص المنتفعين لمعرفة الاحتياجات .

و على أية حال فإنه بمجرد معرفة الاحتياجات فإن إجراء التقييم يصبح لا أخلاقياً

## ٤- الوصف المناسب للبرنامج وإجراءاته

يجب أن يُجرى البحث بطريقة يستطيع من خلالها العلماء الآخرون أن يقيموا إجراءات البحث المستخدم ، ويجروا أو يعيدوا إجراء نفس البحث ، وبهذه الطريقة فقط يمكن اكتشاف الأخطاء في البحث ، وذلك لأن التقييمات المتكررة لا توصف بشكل كاف يسمح للآخرين بمعرفة كيفية حصول المقوم على المعلومات وتحليله لها

● يجب أن يكون التقييم قابلاً للتفسير

● ويجب أن تكون مصادر البيانات وتصميم البحث مناسبة لأغراض التقييم

● هذا بالإضافة إلى أن جامعي البيانات يجب أن يكونوا من المهرة بحيث يعطوا بيانات صحيحة .

## المحاضرة الثامنة

تابع المعايير الأخلاقية لإجراء وممارسة تقويم البرامج

عناصر المحاضرة

● رابعاً إدراك حاجات كل المستفيدين

١- الإداريون وكفاءة البرنامج

٢- التقويم ومساعدة موظفي البرنامج

٣- التقويم ومساعدة العملاء

٤- التقويم والمجتمع

● خامساً تجنب التأثيرات السلبية المحتملة لإجراءات التقويم

رابعاً إدراك حاجات كل المستفيدين

- يعد وضع المستفيدين على اختلاف أنواعهم في اعتبار المقوم أمر في غاية الأهمية حتى يكون التقويم أكثر فائدة للأشخاص الذين يستخدمون التقويم أو يتأثرون به

١- الإداريون وكفاءة البرنامج

تعد كفاءة البرنامج أمر مهم بالنسبة للمسؤولين عن إدارة المؤسسة فالشركات الهادفة للربح يجب أن تسعى إلى إنتاج السلع و تحقيق الأرباح وتقديم الخدمات بطريقة فعالة ، وإلا ستخسر هذه الشركات وتكون خارج المنافسة

- تختلف مؤسسات الخدمة الإنسانية غير الهادفة للربح عن المؤسسات الهادفة للربح ، فالمؤسسات التي لا تهدف إلى الربح لا تعمل بنفس المبادئ التي تعمل بها الشركات الهادفة للربح، ولكن يظل أهم أهداف الإداريين هو تقديم أكبر قدر من الخدمة للعملاء وبأعلى مستوى من الكفاءة

٢- التقويم ومساعدة موظفي البرنامج

● تزويد الموظفين بالإرشادات العملية لتطوير الخدمة التي يقدمونها للعملاء

● تزويد الموظفين بخيارات قابلة للتطبيق بالنسبة للإجراءات الحالية

● التقويم أداة لتقدير عمل الموظفين والاعتراف بخدماتهم في المؤسسة

٣- التقويم ومساعدة العملاء

- يجب أن يراعي التقويم الفعال للمشاركين في البرنامج أيضاً نظراً لأن العملاء لا يشاركون بطريقة فعالة في وضع أو تنفيذ أو تقويم البرنامج

- يستطيع المقومون انجاز مسؤولياتهم تجاه العملاء من خلال مقارنة حاجات المشاركين في البرنامج مع الخدمات المعروضة لمساعدة موظفي البرنامج والإداريين في فهم حاجات المشاركين بطريقة أفضل ، وصياغة توصيات مرتبطة بحاجات العملاء

#### ٤ - التقييم والمجتمع

● تعتمد كثير من برامج الخدمات الاجتماعية والإنسانية على الدعم المالي للمجتمع سواء عن طريق التبرعات أو غيرها من مصادر التمويل في المجتمع ؛ كما هو الحال بالنسبة للجمعيات الخيرية والأهلية ، والمنظمات غير الهادفة للربح

● وفي بعض الأحيان يكون وضع المجتمع كما هو الحال بالنسبة لوضع الأفراد يكون مشتتاً ولا يجد أحد يتحدث باسمه بسهولة

#### خامساً تجنب التأثيرات السلبية المحتملة لإجراءات التقييم

يواجه المقومون عدداً من القضايا الأخلاقية المرتبطة بالطبيعة التطبيقية لبحوثهم وسناقش عدداً من القضايا المرتبطة بإجراء البحوث التطبيقية وهي:

#### ١ - إمكانية تضرر الأشخاص من النتائج غير الصحيحة

- يمكن أن تؤدي النتائج غير الصحيحة إلى إظهار نتائج إيجابية خاطئة ، والتي تؤدي إلى الاعتقاد بقوة وفعالية البرنامج

- كما يمكن أن يظهر التقييم نتائج سلبية خاطئة تؤدي إلى الاعتقاد بعدم قوة أو فعالية البرنامج

#### ● أسباب حدوث الاستنتاجات الخاطئة

- التباين الإحصائي العشوائي

● عدم الاهتمام بتصميم التقييم

● التركيز على متغيرات خاطئة

● التركيز على النتائج الإيجابية أو السلبية

● قد يؤدي حماس المقوم إلى استنتاجات تفاؤلية خاطئة

● لذلك يجب على المقومين ما يلي:

أ - الحذر فيما يتعلق بسلامة ورعاية الأشخاص الذين هم حقيقة تحت الدراسة

ب - يجب أن يفكر المقومون في الكيفية التي يتأثر بها مخطو البرنامج من قبل كتابة التقرير النهائي

خامساً تجنب التأثيرات السلبية المحتملة لإجراءات التقييم

ج- يجب أن يعلم المقومون أن تشجيع استخدام البرنامج الضار بشكل غير متعمد نتيجة عدم الاهتمام بإجراء البحوث تعد مشكلة أخلاقية

د- وأن التقييمات السلبية الخاطئة قد تضر بالأشخاص من خلال إنهاء الخدمات المميزة لهم والتي يستفيدون منها

٢- الخطأ من النوع الثاني وهو الذي يستنتج بأن البرنامج غير فعال في الوقت الذي يكون فيه فعالاً بشكل حقيقي

● أسباب حدوث هذا الخطأ:

● صغر عينة التقييم من المستفيدين من البرنامج .

● عدم ثبات أدوات القياس .

وتؤدي الأخطاء من النوع الثاني إلي ضياع الوقت فهي تؤدي إلى استنتاجات غير صحيحة

٣- تأثيرات البرنامج غير المخطط له

● يكون المقوم الذي يتمتع بأخلاق مهنية حذراً في فحص البرنامج كبرنامج منفذ وليس كبرنامج مصمم، وأحد مظاهر هذه القضية هو المستوى المتدني للتنفيذ الحقيقي للبرامج ،

● والمظهر الثاني يتضمن التأثيرات الجانبية السلبية غير المتوقعة للبرنامج ( قلق الأطباء من الآثار الجانبية للدواء )

● ويكون المقوم أكثر فعالية في أداء عمله حينما يكون على وعى بالمظاهر السلبية غير المتوقعة للبرنامج

٤- القيم التي يتمسك بها المقوم

- يكون التقييم أقل صدقاً ما لم تفحص القيم المفترضة لدى المقوم ، ويذهب جويبرج إلى أنه لا أحد يستطيع أن يخدم حاجات كل المجموعة المستفيدة في التقييم إذا ما تبنى المقوم ضمناً قيم المجموعة الأكثر قوة ونفوذاً في التقييم

المحاضرة التاسعة

التقويم في تخطيط البرنامج

عناصر المحاضرة

مقدمة

المقوم ولجنة التخطيط

أولاً قضايا عامة في تخطيط البرنامج

تعريف وتحديد المشاركين المقصودين

تحديد الحاجات المراد مقابلتها

مصادر البرنامج

توقعات البرنامج

ثانياً مصادر معلومات تقدير الحاجة

بيانات الإحصاء العام

عدد الخدمات المشابهة أو الموجودة ذات العلاقة

عدد الأشخاص المستلمين للخدمة

استمارة مسح أفراد المجتمع

## مقدمة

- يعد التخطيط مطلباً أساسياً قبل بدء أي برنامج للخدمة الإنسانية

- فقبل الشروع في البرنامج يجب أن يشكل بعض الأشخاص الخدمة طبقاً لمفاهيم حاجاتهم وطبقاً لأفضل الطرق لمقابلة تلك الحاجات

## هناك ثلاثة أنواع عامة للمساهمات يمكن عملها وهي:

● تحديد الحاجات المراد مقابلتها

● المساعدة في وصف أهداف البرنامج

● الاختيار من بين برامج احتمالية مختلفة

## المقوم ولجنة التخطيط

### أهداف لجان التخطيط

● العمل على جلب أفضل خطة عملية محتملة

● والحصول على خطة تلقى دعم كبير

● من الصعوبة الحصول على المعلومات غير الغامضة ، بل أنها لا توجد في الواقع ، وحتى الخبراء في حقل معين لا يستطيعون معرفة أي سياسة معينة أكثر احتمالاً للنجاح

● قد تجد لجان التخطيط صعوبة في اختيار أفضل خطة لأن الكائنات الإنسانية محدودة في كمية المعلومات التي باستطاعتهم استخدامها في وقت واحد

● ومن المستحيل الاهتمام بكل المتغيرات في المنظمة في وقت واحد

## المقوم ولجنة التخطيط

## المقومون بإمكانهم مساعدة مخططي البرنامج :

- لسوء الحظ أن المقومين غالباً ما يُستشارون بعد بداية البرنامج أو بعد مباشرة عمله فقط
- أن منظمات الخدمة الإنسانية ذات التنظيم الجيد هي التي تكون موجهة عن طريق إداريين يدركون أهمية التقييم
- والتخطيط يشبه إلى حد كبير التقييم ؛ فالمخطط يستخدم فقط صيغة المستقبل ( مثل : هل سوف يساعد البرنامج ؟ ) ، أما المقوم فيستخدم أساساً صيغة الماضي ( مثل : هل ساعد البرنامج )

## المقوم ولجنة التخطيط

- فإذا ما تم تدخل المقوم مبكراً فإن المخططين سوف يكون لديهم مدخلاً ملائماً لمعرفة ما هو الشيء الذي بالإمكان تقويمه بموضوعيه، وبأي تكلفة،
- ومثل هذا التعاون بين المخططين والمقومين قد يكون لأن المبدعين في العديد من الخدمات الإنسانية ليسوا مدربين في الإدارة والبحث أو في مناهج تقويم البرنامج
- فضلاً عن أن العديد من الإداريين والمخططين ليست لديهم الخبرة لوضع أهداف البرنامج بطريقة جيدة

## أولاً قضايا عامة في تخطيط البرنامج

### ١- تعريف وتحديد المشاركين المقصودين:

في الوقت الذي يتم فيه تحديد المجتمع المراد خدمته بواسطة البرنامج فإن هذا التحديد يعتبر أول خطوة وأكثرها تفصيلاً في تخطيط البرنامج

### ٢- تحديد الحاجات المراد مقابلتها (تلبيتها) :

- إن البرامج الناجحة هي التي تبحث في التخفيف من المشاكل الحقيقية التي يدركها المجتمع المراد خدمته
- ومن المحتمل أن يكون عمل مخططي برامج الخدمات الأنسابية أفضل إذا ما عرفوا ماذا يحتاج المجتمع المقصود ؟ هناك فرق حاسم بين الحاجات التي يشعر بها أفراد المجتمع وبين الحاجات التي يشعر بها المهنيون . فإذا لم يدرك أفراد المجتمع الحاجة المطلوبة ، فلا بد أن يشمل البرنامج سمة تعليمية ( كيفية ادراك الحاجات ) وفي حالة تقدير الحاجة للخدمات الإنسانية ؛ فإنه من الأهمية بمكان أن يتحلى الشخص بالموضوعية ، إذ من السهل أن يغالي الشخص في مدى الحاجة التي يريدها

### ٣- مصادر البرنامج :

إن تقويم البرنامج المقترح سوف يشمل تقويماً لنوع الموظفين المطلوبين ، وما هو نوع التدريب والخبرة التي يجب أن تكون متوافرة لدى الأعضاء الموظفين ؟ وهل يتناسب تدريبهم مع الحاجات الحقيقية للأشخاص المراد خدمتهم ؟ وهل

عملهم مُخطط لاستخدام مواهبهم بكفاءة؟ فالأشخاص الفاعلون قد لا يصبحون كذلك إذا ما وضعوا في حالات أو مواقع لم يتدربوا عليها كما أن المواقع التي هم فيها تفيدهم وتحد من استخدامهم لمهاراتهم

#### ٤- توقعات البرنامج :

- إن المقومين قد يساعدون لجان التخطيط أيضا في تحديد أهداف البرنامج ، فالأشخاص المسؤولون عن البرنامج وممولوه أصبحوا يسألون بشكل متزايد عن وصف دقيق لأهداف البرامج الجديدة
- إن الأهداف في حاجة لأن توصف بطريقة تسمح للشخص أن يميز الأهداف التي تحققت والتي لم تتحقق ، وإلا فإن الأشخاص لن يكونوا مسؤولين عن عملهم
- - وفي الوقت الذي قد تكون فيه هناك العديد من الطرق لإنجاز أفضل مستوى من الرضا لدى متلقي الخدمة أو المستفيد منها ، فإنه يجب على المخططين ألا يحرصوا أنفسهم في منهج واحد قبل فحص البدائل ، وبمجرد اختيار الوجهة المطلوبة فإنه يأتي دور وضع أهداف
- إن المقومين لا يساعدون المخططين في تطوير الأهداف فحسب ولكنهم أيضا يُستدعون للمساعدة في تقدير درجة نجاح البرنامج الذي سوف يحقق تلك الأهداف
- وعندما يتضح أن البرنامج لن يصبح كافيا لمقابلة الحاجات المصممة للخدمة ؛ فإن أمامنا مسارين مفتوحين ففي الجانب الأول : قد نخفض أهداف البرنامج، وفي الجانب الآخر قد نقوي البرنامج وفي كلا المسارين فإن البرنامج قد يتطلب إعادة النظر مرة أخرى

#### ثانياً مصادر معلومات تقدير الحاجة

- كثيرا ما يشتكي الأشخاص المشاركون في لجان التخطيط من عدم معرفة الكثير مما يريدون عمله ، لدرجة يصبح معها عملهم تقريبا من المستحيل .
- فلا أحد يستطيع أن يجعل عمل لجان التخطيط سهلا
- - لذلك فهناك العديد من الأساليب والوسائل لجمع المعلومات والتي من شأنها تقليل جزء من ارتباك المخططين
- 

ومصادر هذه المعلومات (معلومات تقدير الحاجة) أثبتت فائدة كبيرة ، وتشمل تلك الوسائل :

- بيانات الإحصاء العام المرتبط بالخدمات الإنسانية
- مؤسسات المجتمع الموجودة التي تخدم المشاكل المشابهة
- مسح اجتماعي لسكان المجتمع المراد خدمته والأشخاص ذوي الاطلاع الواسع والمعرفة الكبيرة بالمجتمع

## ١- بيانات الإحصاء العام :

- إن بيانات الإحصاء العام متوفرة لمستويات عديدة وبعض بنود تلك المسوح متعلقة بتخطيط البرنامج
- وهذا المصدر يحوي الكثير مما يمكن التوصية باستخدامه في تخطيط البرنامج ، وعادة ما يكون هذا المصدر صادقا وثابتا ويعتمد عليه
- وهذه البيانات قليلة التكاليف مقارنة بغيرها من الأنواع الأخرى من البيانات
- ولكن يجب أن يكون معلوما أن بيانات الإحصاء العام لن تكون مفيدة عند التخطيط للبرنامج بصورة سريعة وواسعة سواء محليا أو داخل المنظمات

## ٢- الخدمات المشابهة أو الموجودة ذات العلاقة :

- قبل الشروع في إقامة خدمة ما أو إجراء تسهيلات جديدة أو البدء في إقامة برنامج جديد لتقديم خدمات إضافية ، فإنه يجب على مجموعة التخطيط أن تعمل مسحا اجتماعيا لمؤسسات الموجودة في المنطقة والتي تقدم نفس الخدمة أو خدمة مشابهة لها
- ومثل هذا المسح سوف يساعد في تفادي الازدواجية في الخدمات ، وتحديد الأشخاص المطلعين على احتياجات المجتمع الذين بإمكانهم تزويد المخططين بتقديرات جيدة لحاجات مجتمعية محددة

## ٣- عدد الأشخاص المستلمين للخدمة :

- بمجرد تحديد الموظفين والتسهيلات المعروضة للخدمة ؛ فإنه غالبا ما يتم إجراء دراسة أمبيريقية لعدد من الأشخاص الذين هم في حالة معالجة أو موضع خدمة
- وهناك مناهج لتقدير عدد الأشخاص المستلمين للخدمة . والمنهج الأكثر مباشرة هو إجراء المسح الاجتماعي للأفراد الملائمين في المنطقة

## ٤- إستمارة مسح أفراد المجتمع :

- عادة ما يكون لأفراد المجتمع مواقف مؤكدة نحو تطوير الخدمات الإنسانية ونحو الخدمات المحددة ذات الحاجة ، ومن الممكن أن تصبح مواقفهم جزءا من التخطيط
- وإذا ما كانت الخدمة مناسبة لكل المواطنين ، فإن المجتمع يجب أن يسمح بطريقة نظامية للحصول على عينة ممثلة لأراء المواطنين
- والحصول على عينة ممثلة مسألة مكلفة وصعبة جدا ، كما أنه يمكن تجنب العينات المتحيزة وبشكل واضح إذا ما كان المخطط حذرا ودقيقا في اختياره للمستجيبين من أفراد المجتمع وحين صياغة استمارة المسح لا بد من تذكر غرضها وهو :

- تقدير الحاجة للخدمة المراد تقديمها

## ● قبول الخدمة

● رغبة المواطنين في استخدام البرنامج أو التسهيلات

● وهناك بعض المسوح الاجتماعية التي تصاغ بطريقة تجعل من المستجيبين يجيبون عليها لصالح الخدمة أو البرنامج الذي يريده الباحث وبطريقة مضمونة

● وفي المقاييس الخاصة بالمواقف ، فإن هذا التحيز يُسمى القبول أو الإذعان ، ويشير القبول إلى ميل الناس لقول "نعم" أو للرد بالإيجاب على الأسئلة المطروحة عليهم إذا كانت الأسئلة كلها تشجع على هذه الإجابة .

- أما في بعض المسوح ؛ فإنه توضع قائمة للعديد من الخدمات ومن ثم يُسأل الناس عما إذا كان من الواجب توافر تلك الخدمات لهم في المجتمع الذي يحتاج إليها أم لا

## المحاضرة العاشرة

### نظرية القرار

( منهج الصفة متعدد المنفعة : ماوت )

### عناصر المحاضرة

#### ● مقدمة

● الغرض الأساسي من تصميم منهج ماوت

الخطوات العشر لمنهج ماوت

### مقدمة

بمجرد تحديد القضايا العامة للتخطيط والمطروحة للنقاش ، ووصف أدوات تقدير الحاجة ؛ فإنه بإمكاننا الآن أن نفكر في منهج علمي يستطيع من خلاله المقوم أن يساعد المخططين في الاختيار من بين البرامج المحتملة ، وهذا المنهج الذي يطلق عليه : منهج الصفة متعدد المنفعة (ماوت)

- وهذا المنهج عبارة عن أسلوب مشتق من نظرية القرار والتي استخدمت في تخطيط البرنامج ،

- ويمكن تبني المنهج أيضا لعمل قرارات من أي نوع

- ونركز في استخدام هذا المنهج على تخطيط البرامج وسوف نقوم بفحص الغرض الأساسي من تصميم منهج الصفة متعدد المنفعة ثم نوضح المنهج نفسه

### الغرض الأساسي من تصميم منهج ماوت :

- إن الغرض الأساسي من هذا المنهج هو لفصل القرار أو عزله ، بمعنى فصل عناصر القرار المعقد وتقويم كل عنصر على حدة

- فبدلاً من فهم القرار من وجهة نظر عالمية (شاملة) مثلاً والبدء في حوار بخصوص جدارة البرامج المتنافسة أو استحقاقها ، فإن صانعي القرار يبدأون بالوصول إلى الموافقة حول ماذا يحاولون تحقيقه من خلال البرامج المتوفرة -وبمجرد الموافقة على أهدافهم العامة فإنهم حينئذ يطورون نوعاً من الإجماع على المعايير المستخدمة في الحكم على أفضلية البرامج المتنافسة

وبعد تأسيس هذه الأراضية المشتركة فيما بينهم ، فإن بإمكانهم التفاوض حول جدارة البرامج في ضوء المعايير التي تم تأسيسها.

### ويمكن النظر إلى نسخة مبسطة من قرار تم فصله من خلال الوصف التالي :

- قرر المعايير الملائمة التي سوف تبني عليها قراراتك
- وهذه المعايير هي قيم يتمنى صانعو القرار زيادتها من خلال البرامج
- إن هذه المعايير سوف تكون بمثابة مرشد للاختيار من بين البرامج المتوافرة
- حاول أن تزن المعايير بصورة تعكس أهميتها الذاتية لصانعي القرار
- قوم كل برنامج محتمل على ضوء كل معيار ، وهذه الخطوة سوف تسمح لصانعي القرار في أن يحددوا بدقة جوانب القوة والضعف لكل برنامج بديل
- حاول أن تجمع التقاويم التي تم عملها في ضوء المعايير الفردية في شكل تقويم كلي أو عام ، وهذه الخطوة تظهر الرغبة العامة أو منفعة كل برنامج

### الخطوات العشر لمنهج ماوت :

### هناك عشر خطوات لمنهج ماوت لقياس الفائدة النسبية لعمل البدائل :

١- حدد المنظمة المراد زيادة منفعتها أي ما هي المنظمة أو الشخص الذي سوف تجرى عليه التقويم

٢- حدد القضية أو القضايا التي تحتاجها المنفعة ومرتبطة بها : أي ما هو الغرض من التقويم ؟

٣- حدد الهويات المراد تقويمها :

والمقصود "بالهويات المراد تقويمها" هي الخيارات الموجودة في يد المنظمة أو الأفراد ، فقد يكون الخيار هو عمل بدائل أو برامج مصممة لمقابلة حاجات تنظيمية معينة

#### ٤- حدد الحقول المناسبة للقيم :

● ويقصد بالحقول المناسبة للقيم : أي المعايير التي سوف تركز عليها المنظمة أو الأفراد لعمل اختيار من بين الخيارات المتنافسة.

● فالحقول يجب أن تكون واضحة ومحددة بما فيه الكفاية وبطريقة يُضمن من خلالها أن كل المخططين سوف يفهمون الحقول بنفس الطريقة

#### ٥- رتب الحقول حسب الأهمية :

بعد اختيار الحقول في الخطوة (٤) فإن ممثلي المنظمة عليهم أن يرتبوا الحقول حسب الأهمية، ويجب أن يكون واضحا أن الترتيب قد يتبدل لاحقا

٦- رتب الحقول حسب الأهمية ونسبة الاحتفاظ : وتبدأ العملية بتخصيص نسبة مقدارها (١٠) لأقل الحقول أهمية (الرقم عشرة رقم عشوائي) ثم يأتي بعده الحقل الأكثر أهمية . أما إذا اعتبر هذا الحقل أكثر أهمية مرتين من الحقل السابق فإنه يعطي نسبة (٢٠) وإذا اعتبر نصف الأهمية يعطي نسبة (١٥)

٧- اجمع أهمية الأوزان ، قسم الكل على مجموع الأوزان وأضرب الناتج في (١٠٠) : وهذه الخطوة هي خطوة حسابية بحتة

وخلال الخطوة (٧) فإن الممثلين سوف يكونون قادرين على معرفة سبب عدم شمول العديد من الحقول في الخطوة (٤) . فإذا كان هناك العديد من الحقول فإن بعضها سوف ينتهي بأوزان صغيرة غير مهمة ( أوزانها صغيرة )

#### ٨- قس موقع الهوية (الخيارات) المقوم في كل حقل :

وهذه المقاييس هي أحكام عادة ما تكون تقديرات غير موضوعية فأحيانا تكون المعلومات الموضوعية غير متوافرة . وسوف تكون هناك اختلاف في التقديرات نتيجة لاختلاف الممثلين (المدوبين) . وعلى أي حال ، ومن خلال عملية "ماوت" فإنه سوف تتكون هناك أرضية مشتركة من خلال الموافقة على الحقول وأوزانها النسبية ، وكنتيجة لذلك فإن عدم الموافقة سوف تتقلص.

٩- احسب المنافع لكل الموجودات : ويمكن الحصول على مجموع المنفعة لكل برنامج أو خيار ، وذلك بضرب أهمية الوزن لكل حقل (من الخطوة السابعة) في احتمالية النسبة للخيار في ذلك الحقل (من الخطوة السابعة) ثم جمع الناتج

#### ١٠- قرر :

إذا تم اختيار خيار العمل الفردي (برنامج واحد) فإن القاعدة سهلة وهي : حاول زيادة (مجموع المنفعة ) أما إذا ما تم اختيار مجموعة الاختيارات الفرعية ، فإنه عندئذ تصبح المجموعات الفرعية التي يكون مجموع منفعتها أعلى هي الأفضل

وإذا ما أراد صانعو القرار برنامجا واحدا فقط مع وجود اختلاف في تكلفة البرامج الأخرى ، فإن الخيار الأفضل هنا يكون هو البرنامج ذا المجموع الأعلى (الأكثر) منفعة . ولأن التكاليف عادة ما تكون مهمة في البرامج والمشاريع فإن مستخدم منهج ماوت يحتاج لاختيار منهج معين للتعامل مع التكاليف

أما إذا لم تُقدم التكاليف على أنها قيمة حقل ، فإن منفعة كل خيار ينظر إليها على ضوء توافر الميزانية وبالإمكان أيضا تمويل أفضل خيارين أو برنامجين ، فإذا كانت تكلفة البرنامج ذي المنفعة العليا تتجاوز الميزانية ، فعندئذ قد يتم اختيار البرنامج الثاني الذي يليه في الأولوية .

## المحاضرة الحادية عشر

- دراسة الجدوى في البرامج والمشروعات
- عناصر المحاضرة
- ماهية دراسة الجدوى
- أهمية دراسة الجدوى
- الخصائص العامة لدراسات الجدوى
- محددات جدوى المشروع
- بدائل دراسة الجدوى
- مشكلات دراسات الجدوى

### ماهية دراسة الجدوى :

### المقصود بدراسة الجدوى للمشروع :

مجموعة الأساليب أو الطرق العلمية التي تُستخدم لجمع البيانات وتحليلها وللوصول إلى نتائج تحدد صلاحية المشروع

### أهمية دراسة الجدوى:

تعتبر دراسات الجدوى من الموضوعات الحيوية التي لا غنى عنها لأي مشروع بغض النظر عن نوعية المشروع خاصة كان أو عاما

فلقد لاقت دراسات الجدوى في السنوات الأخيرة إقبالا منقطع النظير واهتماما خاصا بسبب الرغبة في زيادة الإنتاج وتحقيق درجة عالية من الاستقرار للمشاريع أيضا بسبب تشجيع الاستثمارات الخاصة ، خاصة إذا كنا نتحدث عن مشاريع اقتصادية بحتة

- ولأن الشخص صاحب الأعمال أو المستثمر الخاص يحتاج إلى المفاضلة بين عدد من المشروعات البديلة المطروحة أمامه .

- وإذا ما كان عليه اختيار أحد تلك المشروعات فإنه ينبغي عليه إجراء دراسة الجدوى لكي يبدأ المشروع وهو مطمئن حتى إن لم ينجح في تحقيق أهدافه ، هذا بالنسبة للمستثمر الخاص

### أهمية دراسة الجدوى

## أما بالنسبة للمستثمر العام وهو يتمثل في الحكومة فإن لدراسة الجدوى أهمية قصوى كما يلي :-

١- إن الحكومة في قيامها بتنفيذ المشروعات العامة تحتاج إلى أسلوب لاختيار المشروعات ذات أكبر نفع عام وتأجيل المشروعات العامة التي لها عدد محدود من المنتفعين ، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق دراسة الجدوى التي يمكن على أساسها ترتيب المشروعات الملحة ثم الأقل إلحاحا وهكذا أهمية دراسة الجدوى (المستثمر العام) .

٢- إن الحكومة عندما تستقر على تنفيذ مشروع عام معين فإنها تحتاج إلى تعريف لشكل المشروع ، فمثلا إذا استقر الأمر على إنشاء مستشفى فما هو عدد الأسرة الواجب أن يشملها المستشفى (حجم المستشفى)؟ وما هي الأقسام العلاجية داخل المستشفى ؟ هذه الأسئلة تجد إجابة واضحة من خلال دراسة الجدوى.

٣- إن الحكومة لا تمنح رخصة إنشاء المشروع إلا إذا تأكدت أن الأعباء الاجتماعية التي يتسبب فيها المشروع للمجتمع أقل ما يمكن، وأن العوائد والمنافع الاجتماعية التي يحققها المشروع للمجتمع أكبر ما يمكن، ويكون هذا الأساس في منح الرخصة

- وقد يتبادر إلى الذهن أن أهمية دراسة الجدوى قاصرة على المشروعات والبرامج الجديدة فقط ، وهذا غير صحيح لأن دراسة الجدوى مهمة أيضا للمشروعات والبرامج القائمة المستمرة ، ومن ذلك مثلا؛ التوسع في مشروع قائم، أو إدخال نظام جديد للنظام القائم، أو إضافة منتج جديد وهكذا.

• ويجب ألا نخلط بين دراسة الجدوى وبين فعالية المشروع ، فهناك فرق بينهما ، فدراسة الجدوى كما ذكرنا قائمة أساسا على تقويم فكرة المشروع قبل البدء فيه للتأكد من صلاحيته وجدواه والاعتماد عليه .

• أما دراسة فعالية المشروع فالهدف منها هو تقويم اقتصاديات المشروع القائم فعلا ، وبمعنى آخر ، هل من المصلحة الاستمرار في المشروع القائم أو كيفية تطوير وتحسين اقتصادياته أو الانتقال به من مشروع غير منتج اقتصاديا إلى مشروع مثمر وذا مردود اقتصادي إيجابي

## وتلخيصا لما سبق ذكره نستطيع أن نحدد أهمية دراسات الجدوى في النقاط التالية :

- إنها وسيلة للتأكد من صلاحية المشروع المقترح لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المستثمر
- إن الحكومة تشترط الموافقة على المشروع أو تزويده ببعض التسهيلات وإجراء دراسات الجدوى اللازمة
- التأكد من أن المشروع يتواءم مع السياسات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع
- يشترط الممول للموافقة على التمويل إعداد الدراسات التي تثبت جدوى المشروع
- التعرف على مستقبل المشروع لفترة طويلة ووضع المؤشرات اللازمة لنجاحه

## الخصائص العامة لدراسات الجدوى :

• الشمول : فالدراسة يجب أن تكون شاملة لكافة الجوانب والأبعاد الخاصة للمشروع ولكافة التفاصيل الخاصة به

• الدقة : الدقة في جميع المراحل سواء في إعداد الدراسة أو ما انتهت إليه من نتائج وتوصيات أو سلبيات

● **الموضوعية** : البعد عن الحكم على الأشياء بصورة شخصية وأن تتصف بياناتها بالموضوعية الكاملة بالإضافة إلى جديتها

● **الاتساق** : أن تتسق وتتوافق وتتمشى دراسة الجدوى مع نشاط الممول وأغراضه حتى يمكن للممول الحكم على مناسبته ومن ثم تمويله

**محددات جدوى المشروع :**

**لتحديد جدوى المشروع فإن مجموعة متخصصة متكاملة من الدراسات يجب إجراؤها ويمكن تلخيصها فيما يلي :**

**أولاً :** دراسة الجدوى البيئية للمشروع ، والمقصود بها التأكد من توافق المشروع المزمع إقامته مع البيئة المحلية التي سوف يقام عليها ودراسة الجدوى البيئية هي عادة ما تكون المرحلة الأولى في دراسة الجدوى

**ثانياً :** دراسة الجدوى التسويقية للمشروع : والمقصود بها أن هذا المشروع سوف تكون لديه القدرة على تصريف منتجاته في السوق أو للجمهور ، والأهم من ذلك أن هذه المرحلة الثانية لدراسة الجدوى تحاول التأكد من أن هناك طلباً كافياً على منتجات المشروع وخدماته من السوق أو الجمهور المستفيد

**ثالثاً :** دراسة الجدوى الهندسية والفنية للمشروع : والمقصود بها التعرف على إمكانية أو قابلية تنفيذ المشروع بناءً على تحديد حجم المشروع في الطاقة الإنتاجية ، وكذلك اختيار الموقع المناسب واختيار نظام الإنتاج

**رابعاً :** دراسة الجدوى المالية للمشروع : والمقصود بها "العمل على تخطيط وتوجيه وتقييم ومتابعة تأمين احتياجات المشروع أو البرنامج من الأموال ومن خلال أفضل مصدر تمويلي" ، وفي هذه المرحلة أيضاً فإن الأمر يتطلب تحديد مواعيد سداد المال المفترض إذا كان المشروع قائماً على الافتراض من أساسه وذلك عن طريق عمل كشوف حسابية تمثل التدفق النقدي في مرحلة التأسيس ثم في مرحلة التشغيل

**خامساً :** دراسة الجدوى التجارية للمشروع ، والمقصود من هذه المرحلة تحديد ربحية المشروع وذلك عن طريق مجموعة من المعايير التي يطلق عليها معايير الاستثمار مثل فترة الاسترداد ، وصافي القيمة، وغيرها

وبناء على ذلك يتم تحديد الربح الخاص للمشروع، أي الذي يعود للملاك وطبيعي أن دراسة الجدوى لا ينتهي عند هذا الحد بل يجب تحديد ربحية المشروع العامة أو بمعنى آخر ، إعداد دراسة الجدوى الاجتماعية

**سادساً :** دراسة الجدوى الاجتماعية للمشروع : والمقصود هنا في هذه المرحلة هو تقدير العوائد الاجتماعية التي تتحقق من وراء المشروع في شكل منافع اجتماعية تعود على المجتمع؛ في شكل تشغيل أفراد المجتمع وبالتالي حل مشكلات البطالة ، في شكل التقليل من الاستيراد أو زيادة التصدير للخارج ، وبالتالي توفير عملات صعبة تساهم في المشكلات الخاصة بتوازن ميزان المدفوعات ...

● ويتضح من كل ذلك (محددات الجدوى) أن المكونات المختلفة لدراسة الجدوى تكاد أن تكون متكاملة وتحتوي دراسة متخصصة ؛ فهناك دراسة تسويقية متخصصة وهناك دراسة مالية وهكذا ، وبمعنى آخر فإن نتائج أي مرحلة من تلك المراحل الست السابقة تعتبر مدخلاً للمرحلة أو المراحل التي تليها : فالمهندس الفني لا يستطيع أن يبدأ في إعداد دراسة هندسية فنية عن المشروع أو البرنامج إلا إذا انتهى خبير التسويق من إعداد الدراسة التسويقية للمشروع وإلا اعتبر المشروع فاشلاً

• وأن أي خطأ في أي مرحلة يؤدي إلى بناء المراحل التالية على أساس خاطئ

• والنقطة الأخرى فيما يخص هذه المراحل . أن كل مرحلة من هذه المراحل تستخدم أدوات خاصة بها تختلف عن الأدوات الخاصة في المراحل الأخرى

وهناك أيضاً دراسات جدوى تطرق إليها البعض يمكن اضافتها لمحددات جدوى المشروع

**سابعاً :** دراسة الجدوى القانونية : والتي يقصد منها مواءمة المشروع مع قوانين المنظمة أو البلد التي ينتمي إليه المشروع

**ثامناً :** دراسة الجدوى الإدارية والتنظيمية للمشروع : ويقصد منها سلامة وصحة الهيكل الإداري والتنظيمي للمشروع بحيث يكون لكل موظف وظيفة خاصة به وأن هناك عمالة مدربة وأيدي عاملة ماهرة لتولى أعمال المشروع باقتدار.

**بدائل دراسة الجدوى :**

**هناك بديلان أساسيان لدراسة الجدوى :**

**الأول :** جرت العادة أن تخصص الدوائر الرسمية والشركات الكبيرة دائرة خاصة داخل الدائرة أو الشركة مهمتها إجراء دراسة الجدوى لأي مشروع يراد القيام به وهذه الدائرة تعتبر سلطة استشارية مهمتها تقديم استشارات للمسؤولين فقط

**الثاني :** هناك جهة أخرى تقوم بدراسة الجدوى وهي ما يسمى بمراكز وبيوت الخبرة وهي متخصصة في إجراء دراسة الجدوى في كل حقل يريده المستثمر، وما يميز تلك المراكز هو خبرتها الكبيرة والطويلة وحيادها ومرونتها إلا أن ما يعاب عليها هو عدم معرفتها بظروف المنشأة التي تريد إجراء دراسة الجدوى لها

**مشكلات دراسات الجدوى**

لا تخلو أي دراسة مهما كان نوعها من وجود بعض المشكلات التي قد تؤثر على جدواها ( الدراسة) أو تؤخر من وقت تسليمها أو الانتهاء منها .

**و دراسة الجدوى هي الأخرى يكتنفها بعض المشكلات ومنها :**

١- افتقار الكثير من المؤسسات للمعلومات الكافية التي تتطلبها دراسة الجدوى

٢- قلة كفاءة ومهارة القائمين على دراسة الجدوى و المبالغة في بعض المعلومات الموجودة في أرشيف بعض المؤسسات.

٣- المبالغ الخيالية التي تتطلبها مراكز الخبرة لإجراء دراسات الجدوى

٤- الاعتماد الكبير من جانب بعض المستثمرين على خبراتهم السابقة حتى ولو كانت في مجال آخر لا يمت بصلة للمشروع المراد القيام به مما يقلل من أهمية الدراسة بل وقد يجعلها أحيانا عديمة الفائدة

٥- في كثير من الأحيان يصعب التنبؤ بالمتغيرات التسويقية والمالية أو الفنية لأمر خارجة عن إرادة من يُجري دراسة الجدوى

## المحاضرة الثانية عشر

### دراسة الجدوى الاجتماعية

#### عناصر المحاضرة

##### • مقدمة

##### •دراسة الجدوى الاجتماعية

##### •معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية

##### •الخطوات الإجرائية للقيام بدراسة جدوى برنامج أو مشروع اجتماعي

##### • معايير الحكم على جدوى المشروع

## دراسة الجدوى الاجتماعية

•إن المسؤولين عن المشروعات والبرامج يدركون أهمية دراسة الجدوى الاجتماعية للمشروع قبل الإقدام عليه

•وفي هذا الصدد لا بد من التعرف على مفهومين أساسيين وهما : المنافع الاجتماعية والنفقات الاجتماعية ، والتي سوف تسمح بتحديد المكاسب الصافية للمجتمع

•وتشمل المنافع والنفقات الاجتماعية كل العوامل المرتبطة بالمجتمع والتي تؤثر على الرخاء القومي وبالتالي فهي ليست فقط المنافع والنفقات الاقتصادية التي تهتم بالفرق بين المنافع الاقتصادية والنفقات الاقتصادية

معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية :

وفيما يلي تلك المعايير التي يمكن عن طريقها قياس الإرباح الاجتماعية والمنافع القومية لقيام مشروع جديد:

•الاستهلاك التجمعي

• توزيع الدخل

•معدلات نمو الدخل القومي

•هدف التوظيف

•الربحية الاقتصادية القومية الكلية

• الأثر على سوق النقد الأجنبي

معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية :

أولا : الاستهلاك التجميعي :

- تهدف المجتمعات – مهما اختلفت النظم بينها – إلى رفاهية مجتمعاتها
- وتترجم ذلك في خططها للتنمية الاجتماعية والاقتصادية إلى برامج تنفذها مؤداها رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع
- ويعتبر نصيب الفرد من الاستهلاك التجميعي أحد المقاييس الأساسية لمستوى المعيشة
- ويعد اختيار المشروع أحد العناصر الهامة التي تدخل في حساب الأثر على الاستهلاك التجميعي
- وتبرز بعض المشاكل عند قياس الاستهلاك التجميعي ومنها:

١- اختلاف أنواع السلع التي يشتريها الناس

٢- تتمثل الصعوبة الثانية في أن الاستهلاك التجميعي يتضمن جمع مستوى الاستهلاك لأفراد مختلفين تختلف مقادير دخولهم ومن ثم مستويات معيشتهم

٣- أيضا من المشاكل التي تعترض قياس الاستهلاك التجميعي إدخال عنصر الزمن

ثانيا : مساهمة المشروعات في تحسن الدخل :

ونعني بذلك مدى مساهمة المشروع في تحسين الدخل بين أفراد المجتمع

ويمكن أن ينقسم هذا الهدف وعلاقته بالمشروع الجديد إلى قسمين :

• التوزيع الإقليمي للدخل : حيث يتم تقويم جودة المشروع الجديد عن طريق مدى مساهمته في توليد دخول جديدة لأقاليم فقيرة يحدده مستوى النشاط الاقتصادي

• ويتم تفضيل المشروعات الجديدة التي سوف تساهم في التنمية الإقليمية وهو هدف تسعى له كافة المجتمعات

معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية :

• بالنسبة للمشروعات الجديدة فإن تحقيقها لهدف تحسين الدخل يتم بقياس مدى مساهمتها في نفع مجموعة من الأفراد منفعة مباشرة بصافي إنتاجها من السلع والخدمات

معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية :

### ثالثاً: معدلات نمو الدخل القومي :

- من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية لأية سياسة حكومية تنمية الدخل القومي
- ولما كان الناتج القومي له علاقة بإجمالي الدخل القومي فإن كليهما يُترجمان في مجموع ما يستهلك ومجموع ما يتبقى للدخار الذي يُوجه بدوره إلى القنوات المالية التي توجهه بدورها إلى النشاط الإنتاجي والخدمي في شكل استثمار
- معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية :

### رابعاً : هدف التوظيف :

- تعتبر القوى البشرية أحد المصادر الاقتصادية الهامة – بل إنها في كثير من بلاد العالم النامي المصدر الاقتصادي الأساسي – ولا يجب إضاعته
- وعلى ذلك فإن التوظيف ، وإن نظرنا إليه كهدف مستقل في حد ذاته لاعتبارات اجتماعية ، فإنه بمفهومه كأحد الموارد الاقتصادية مرتبط بالإنتاج، أي مدى ما تحققه العمالة من إنتاج
- معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية :
- ودراسات جدوى المشروعات الجديدة من وجهة نظر المجتمع تنظر ما بين ما تنظر إليه ما سوف يخلقه هذا المشروع الجديد من فرص للتوظيف
- هذا وإن كان المجتمع لا يعنيه فقط الهدف الاقتصادي من التوظيف ، بل ينظر للآثار الأخرى المترتبة على البطالة كأحد آفات المجتمع التي ينتج عنها الفوضى الاجتماعية بكل ما تحمله من آثار
- المشروع الجديد الذي يضيف إلى الإنتاج والذي يخلق فرص عمل جديدة تتعدى آثاره العلاقة بين كثافة العمل وكثافة رأس المال
- إن أثر التوظيف على المجتمع لا يتعدى فقط الناتج والدخل المولد من المشروعات الجديدة ، بل يتعداه إلى التعليم والتدريب وخلق مجتمعات جديدة
- وتستمر آثار التوظيف لتشمل الفرد في المجتمع كقوة شراء استهلاكية فكما أنه قوة إنتاجية في جانب المدخلات اللازمة للإنتاج فهو مستقبل لمخرجات المشروع ومستهلك لها وبدون فرص العمل ، فلا دخل ، وبدون الدخول لا قوى شرائية أي لا استهلاك ومن ثم لا إنتاج

### خامساً : الربحية الاقتصادية القومية الكلية :

- الحكم على المشروع الجديد من وجهة نظر المجتمع يأتي عن طريق مدى مساهمته في زيادة المكاسب الاجتماعية
- ويمكن تعريف المكاسب الاجتماعية بأنها الفرق بين مجموع المنافع الاجتماعية ومجموع النفقات الاجتماعية والذي يطلق عليه "الأرباح القومية"

● وتكمن الصعوبة في تحديد المنافع والنفقات في التفرقة بين ما هو اقتصادي منها وما هو غير اقتصادي ذلك أن ما لا يعتبر منفعة اقتصادية (تحسن المستوى الصحي العام ، تحسين المستوى التعليمي ، اعتماد المجتمع على ذاتها ) قد يكون أثره أكبر ولو على المدى الطويل

● إلا أن التفرقة بين ما يعتبر منفعة اقتصادية وما يعتبر منفعة غير اقتصادية ليس بالأمر اليسير مما دعا الدارسين لجدوى المشروع من وجهة نظر المجتمع التركيز على الربحية القومية الاقتصادية دون غيرها وذلك للأسباب الآتية :

● إن الأرباح الاقتصادية لمشروع ما يمكن أن يطلق عليها الأرباح الاقتصادية القومية بحيث تصبح المفاضلة بين أنواع من المشروعات، وليس بين أنواع مختلفة من المنافع والنفقات

● صعوبة إيجاد مقياس اقتصادي مشترك يمكن عن طريقه قياس المنافع والنفقات الاقتصادية وغير الاقتصادية

### سادسا : الأثر على سوق النقد الأجنبي :

● تهدف كل الدول وخاصة النامية منها إلى تحسين ميزان مدفوعاتها وتضع من السياسات الاقتصادية ما يعمل على تحسين وضع النقد الأجنبي وذلك عن طريق زيادة الصادرات والحد من الواردات ، إلا أن المشكلة ليست بهذه السهولة بالنسبة للدول النامية

● لذلك كانت إحدى المعايير الهامة للحكم على جدوى المشروع الجديد من وجهة نظر المجتمع ، هي مدى مساهمته في تحسين ميزان مدفوعات الدولة ويمكن الوصول إلى هذا المعيار الذي يرتبط أساسا بقدرة المشروع على خوض المنافسة الخارجية

● هكذا تتعدد الأهداف والمعايير لنظرة المجتمع إلى الربحية من قيام مشروع جديد

### الخطوات الإجرائية للقيام بدراسة جدوى برنامج أو مشروع اجتماعي :

من الضروري جدا قبل البدء في تصميم أي برنامج أو مشروع اجتماعي التأكد من الأسس الاقتصادية لذلك البرنامج أو المشروع أو تلك الخدمة تفاديا لأي صعوبات، أو مشكلات اقتصادية قد تعترض المشروع لاحقا

لذلك وللقيام بدراسة الجدوى الاجتماعية للبرنامج أو المشروع فإنه ينبغي مراعاة الخطوات التالية :

١- تحديد التكاليف الثابتة للمشروع : وهي ما يُعرف بإجمالي النفقات الدورية المستمرة للمشروع كالمنافع العامة (استهلاك الكهرباء والماء....) الأجر والمكافآت... الخ

الخطوات الإجرائية للقيام بدراسة جدوى برنامج أو مشروع اجتماعي :

٢- تحديد الحجم الأمثل لعدد المستفيدين من المشروع

٣- معرفة التكاليف الحدية للمشروع وهي متوسط ما يتكلفه مستفيد واحد من المشروع في سنة مالية

٤- معرفة العائد الحدي للمشروع وهو متوسط قيمة ما يتحقق من مزايا اجتماعية واقتصادية لمستفيد واحد في سنة مالية

٥- دراسة التكاليف المتغيرة للمشروع والتي ترتبط بعدد المستفيدين، والتكاليف التي ستتغير مع حجم البرنامج (الصيانة ، البريد ، الحراسة )

الخطوات الإجرائية للقيام بدراسة جدوى برنامج أو مشروع اجتماعي :

٦- حساب التكاليف الكلية للمشروع ( الثابتة ، المتغيرة )

٧- حساب العائد الكلي للمشروع

٨- استخراج صافي العائد الاجتماعي والاقتصادي للمشروع ويساوي العائد الكلي مطروحا منه التكاليف الكلية

٩- تحديد نقطة التعادل للمشروع : وهي النقطة التي يتساوى عندها إجمالي العائد الذي يتحقق للمستفيدين من المشروع مع إجمالي التكاليف والنفقات الخاصة بالمشروع لنفس العدد من المستفيدين في سنة مالية

١٠- كتابة التقرير واتخاذ القرار المناسب فيما يتعلق بجدوى المشروع قبل تنفيذه

### معايير الحكم على جدوى المشروع

إذا أردنا التأكد من سلامة الأسس الاقتصادية للمشروع فلا بد من توافر شرطين :

الأول: أن يتحقق للمشروع عند تنفيذه صافي عائد ربح اجتماعي واقتصادي مناسب

الثاني: أن يكون الحجم الأمثل للمشروع أكبر من قيمة نقطة التعادل المحسوبة

### المحاضرة الثالثة عشر

التقرير الخاص بالتقويم

عناصر المحاضرة

● مقدمة

● محتوى التقرير

● التقرير الجذاب

### مقدمة

● بدون اتصال فعال ، فإن التقارير الفنية المعدة بعناية لن تُقرأ من قبل متخذي القرار ، ولن تُطبق من قبل إداريي البرنامج

● والتقرير الواضح والدقيق والجذاب يعزز من احتمالات التأثير الفعال على القارئ ويقدم الخطوة الأولى في الحصول على نتائج ذات منفعة بشكل فعال

- فعند الانتهاء من جمع البيانات وتحليلها ، فإن النتائج يجب أن يتم توصيلها لجمهور متعدد مثل ممولي البرنامج الإداري، وموظفيه المشاركين فيه ، والباحثين الآخرين، والجمهور على نطاق واسع

## محتوي التقرير

### ١- المقدمة :

إن المقدمة في تقرير التقييم من الأفضل أن تصف مكان وطبيعة مشروع التقييم

**أولاً :** ينبغي على المؤلف أو المقوم أن يصف البرنامج موضع التقييم والإجابة عن مثل الأسئلة التالية : ما هي طبيعة البرنامج ؟ من الذي يشرف أو يقوم على إرسال خدمات البرنامج ؟ ما هي الفترة التي استغرقها البرنامج ؟ ما هي المظاهر الرئيسية للمكان الرئيسي التي حدثت أو يحدث فيها التدخل؟

**ثانياً :** من الأفضل أن تصف التقارير نوع التقييم المنفذ ، هل أجرى المقومون دراسة الحاجة العملية ، وما نتاج أو فعالية التكلفة ؟ وإذا كان للتقييم هدف رئيسي وثانوي فما هو ؟

محتوي التقرير ( المقدمة )

**ثالثاً :** لماذا تم تنفيذ التقييم ؟ وفي هذه الحالة بالإمكان وصف الأغراض العامة . فالتقييم يمكن أن يكون قد نُفذ للتأكيد على الاعتماد ، وتحسين رضا المشاركين ، وتبرير الميزانية ، والاختيار بين منظمات تعليمية أو لتحسين العلاقات العامة

**رابعاً :** هل تم تنفيذ تقييمات مشابهة ؟ وإذا كان الوضع كذلك فكيف يمكن وضع مشروع التقييم الحالي داخل الدراسات أو التقييمات السابقة

## محتوي التقرير

### ٢- من هم المشاركون ؟

- أن القسم الخاص بتقرير التقييم الذي يتبع المقدمة ، من الأفضل أن يتعامل مع المنهجية ، فهذا القسم ينبغي أن يحوي كل المعلومات عن المشاركين في البرنامج، وعن التفاصيل المتعلقة بالاجراءات التي تم توظيفها
- أما الجزء الذي يتعامل مع المشاركين فمن الأفضل أن يشمل وصفا عن المجتمع المراد تقييمه ، طبيعة المنهج المستخدم والعينة ، والمواد الديموجرافية وثيقة الصلة بالعينة

### ٣- كيف تم إجراء التقييم :

- إن قسم الإجراء الخاص بقسم المنهج يحتوي بشكل مناسب على مواد وأدوات تصميم التقييم ، ومناهج وأدوات جمع البيانات ، والمقاييس الإجرائية للمتغيرات المستقلة موضع البحث
- وفي هذا الجزء فإن المناقشة يمكن أن يركز على تفاصيل التصميم التجريبي أو شبه التجريبي المختار ، والتحيزات المحتملة في جمع البيانات ، وكيف تم التحكم فيها ، ومقاييس الصدق والثبات المصممة خاصة للتقييم ، أما وصف

الخطة الخاصة بالتحليل الإحصائي فيمكن أن تشمل هي الأخرى ، سواء في القسم الخاص بالإجراءات أو في بداية قسم النتائج

#### ٤- ما الذي تم ملاحظته ؟

- وفي القسم الخاص بالنتائج فإن البيانات ينبغي أن تُعرض بدون تفسير مطول أو مناقشة تفصيلية
- والمؤلف هنا ينبغي عليه الإجابة عن الأسئلة التالية : ماذا حدث ؟ ما هي النتائج التي ظهرت ؟
- أما الجداول والأشكال البيانية فيجب أن تكون مختصرة ومبسطة كي يسهل قراءتها وفهمها
- ويجب الإشارة هنا الى أنه إذا كانت تأثيرات البرنامج قد أعطيت كمتوسطات حسابية ، فإنه من المفيد أن تشمل الانحرافات المعيارية في ملحق خاص

#### ٥- ما الإجراء المفروض وضعه في الاعتبار ؟

- إن القسم الخاص بالمناقشة ينبغي أن يُفسر النتائج ويعلق عليها
- ففي حالة تقويم الحاجات : فما مدى قوة محاولات تأسيس البرنامج المُعطى ؟
- وفي حالة التقويم الختامي فإنه يسأل : ما مدى المحاولات التي تنادي باستمرار البرنامج المُعطى وتلك التي تعارض استمراره ؟
- وفي حالة التقويم التكويني فإنه يسأل : ما هي الخطوات المفروض اتخاذها لتطوير البرنامج ؟ هل تم الإشارة إلى تقويم إضافي ؟ ما هي التوصيات المناسبة على ضوء النتائج

#### ٦- مختصر التقرير :

- ينصح بأن يبدأ المقومون تحضير التقرير عن طريق اختصار النقاط المراد تغطيتها وبالترتيب الذي يراود من خلاله طرحها
- وبالإمكان تعديل التقرير حتى الوصول إلى الصيغة أو الشكل النهائي ، وعندئذ يمكن استخدام جدول محتويات
- إن موظفي البرنامج سوف يقرأون كل تقارير التقويم ، أما صانعو القرار فغالبا ما يريدون مراجعة سريعة قبل تقرير كمية الوقت التي يحتاجونها لاستثمارها في قراءة التقرير

#### ٧- نوع التقرير :

- التقارير الداخلية مقابل مقالات المجالات الدورية :
- فالتقرير الداخلي يقلل من تركيزه على المقدمة والأقسام المنهجية ويركز على المناقشة والأقسام الخاصة بالنتائج
- أما في المقالات الخاصة بالمجلات فإنه من المناسب وضع تركيز أكثر على المقدمة وأقسام المنهج .

●فقارئ المقالات وبخاصة المقومون الآخرون يكون احتمال اهتمامهم أكثر بالقضايا النظرية وقيمة التقويم الحالي لحقل معين من الدراسة ، واحتمالية تكرار إعادة الدراسة ، وهؤلاء القراء سوف يكونون أقل اهتماما بالمضامين المحددة لمؤسسة ما في المكان الذي أجرى فيه التقويم

#### ٨- الأسلوب الكمي مقابل الأسلوب النوعي :

- يركز الأسلوب الكمي للتقويم بكثافة على جمع البيانات التي يمكن تحليلها إحصائيا
- بينما يركز الأسلوب النوعي على الملاحظات سواء عن طريق المشاركين أو عن طريق الملاحظين الخارجيين ، ولكلا الأسلوبين الكمي والنوعي جوانب قوة وضعف

#### التقرير الجذاب

#### أهمية التسليم النهائي الجذاب للتقرير :

من الأهمية أن يسلم التقرير النهائي بشكل جذاب

وإذا ما أراد المؤلفون من التقرير أن يُقرأ

**فأولا :** من الأفضل بالنسبة للمؤلفين أن يستخدموا أسلوبا مقالياً مركباً يتسم بالوضوح والبلاغة والتماسك

وسوف يكون من المفيد إذا كان لكل فقرة من فقرات التقرير مقدمة توضح وتختصر الفكرة العامة للفقرة

**وثانيا :** إن الطباعة الجيدة تزيد من جاذبية التقرير

**ثالثا :** إن التقرير من الأفضل أن يكون مختصرا قدر الإمكان

ومن الصعوبة تحديد المساحة المحددة والدقيقة للكلمات والصفحات لكل جزء من التقرير

**رابعا :** إن تلوين الأقسام المختلفة في التقرير الداخلي وترميزها من شأنه أن يبدو أكثر إقناعا للنظر وسهلا لتحديد المادة موضع الاهتمام الخاص

## المحاضرة الرابعة عشر

- مخاطر التقرير
- عناصر المحاضرة
- مخاطر داخل التقرير
- كيفية توزيع التقرير
- التغذية الاسترجاعية للمشاركين

### مخاطر داخل التقرير

١- التعميمات المبالغ فيها من نتيجة العينة غير المناسبة (غير الملائمة)

إن الخطر الأول الذي ينبغي تجنبه في نتائج التقرير هو التعميم المبالغ فيه نتيجة عينة غير ملائمة أو غير كافية من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي للدراسة

٢- الاستنتاجات القوية جدا للاختلافات المتواضعة

- حينما يستلم المقومون منحة معقولة للمشروع أو أن يمضوا وقتنا طويلا ويبدلوا مجهودا كبيرا داخل عملية التقويم ، فإن هناك رغبة قوية لديهم للبرهنة بأن وقتهم ومالهم قد صُرف بشكل جيد جدا
- وهذا ناتج من الضغط على المقومين في أن يضعوا قراءات أكثر داخل نتائج تقويماتهم وأكثر مما هو موجود فعلا ، وعلى المدى البعيد فإن سمعة المقومين سوف تُعزز من خلال تفسير النتائج بحذر
- ٣- تجاهل احتمالية الأخطاء من النوع الثاني :

يشعر بعض المقومين بأن نتائج دراستهم إذا لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية ، فإنه من الأجدر تجاهلها ؛ ذلك أن التكاليف التي تكبدوها في جمع البيانات تجعلهم يتخذون هذا الاتجاه في تجاهل

٤- تحليل التأثيرات المحددة للبرنامج أكثر من التأثيرات الكلية :

عندما يصل مؤشر نجاح برنامج الخدمة الإنسانية إلى أكبر احتمال ممكن ، فإن اكتشاف الدلالة الإحصائية للتطور (التحسين) على معيار الفرد يكون واجبا صعبا

وعلى سبيل المثال فإن هذه المشكلة تواجه من قبل المقومين الذين يعملون في البنوك التي تعمل وتدار بشكل جيد

٥- كون الشخص صادقا إلى النقطة التي يكون فيها غير لبق:

- إن الخطر الأخير في التقرير هو عرض النتائج بطريقة عديمة الحس تُخرج مشاعر موظفي البرنامج ، فمن الممكن أن يكون المقوم صادقا إلى الدرجة التي يكون فيها غير لبق في كتابة تقريره تجاه موظفي البرنامج ، فالنتائج السلبية يجب أن تعرض بطريقة توضح الاعتبارات الإنسانية لكرامة وشعور الأشخاص المتصلين بالبرنامج المُعطى

● وهذه نقطة مهمة جداً يجب أن يضعها المقوم في اعتباره أثناء كتابة التقرير كي يحاول أن يكسب ثقة الجميع لأن الهدف هنا هو تعزيز نجاح البرنامج، أو معرفة نقاط ضعفه، أو مدى الاستمرار فيه أو التوقف عنه والمقوم في حاجة

لأن يكسب كل الموظفين خاصة إذا كان مقوما داخليا لا تنتهي علاقته بزملائه بمجرد انتهاء التقويم بل تستمر حتى بعد الانتهاء من التقويم

## كيفية توزيع التقرير :

### ١- احترام كل من الممولين وموظفي البرنامج

- إن الكيفية التي عن طريقها ينشر التقرير لها نفس الأهمية التي يلقاها جودة تصميم البحث وتأليف التقرير نفسه
  - وإذا ما أراد المقومون في رؤية إجراء عملي طبقا لنتائج تقريرهم ، فإنه مهم وأمر حاسم التأكد من الرغبة الجيدة ودعم صانعي القرار والأشخاص الذين يمتلكون القوة في المنظمة، ولنا أن نتوقع الحالة التي يكون فيها العديد من الأشخاص الذين يشعرون بأن لهم الحق في رؤية تقرير التقويم أولا
  - فموظفو البرنامج ، ومدير البرنامج وممولو البرنامج قد يكونون متلهفين لرؤية النتائج وقد يكونون قلقين إلى حد ما بخصوص مدى تأثيرات التقرير على وضعهم الوظيفي
  - إن المشكلة التي يواجهها المقوم هي أنه كيف يعتقد أنه لا أحد من تلك المجموعات يشعر بأنه قد تم تجاهله أو إهماله كونه لم يكن الأول الذي يطلع على التقرير
  - ويرى بوسافاك وكيري أنه من المفيد التمييز بين النسخة النهائية والتقرير النهائي ، إذ يبدو أنه من الأفضل إعطاء أولئك الذين يعملون في التحكم المباشر للبرنامج النظرة الأولى للنتائج بشكل سريع، وهذا يتم عن طريق إخبارهم بأنهم سوف ينظرون إلى النسخة النهائية على أساس سري ، وأن اقتراحاتهم للتعديل أو توضيح النقاط التي تحتاج لتوضيح سوف تكون موضع قبول
  - وهذه النظرة الأخيرة على النسخة النهائية عادة ما يكون لها تأثير في تخفيف القلق على مديري البرنامج الذين غالبا ما يتمنون الأفضل ولكنهم يتوقعون الأسوأ وهذا يعطيهم الفرصة في أن يفكروا في أي مفاجآت قد تحدث في التقرير
- كيفية توزيع التقرير :

- ويعد مقابلة مديري العمل للبرنامج، والحصول على تعليقاتهم ، فإن المقومين بإمكانهم دمج أي تعديلات مهمة لتجميع التقرير النهائي ، ومن ثم فإن التقرير النهائي عندئذ يُعرض أولاً على الإدارة العليا للمنظمة أو المؤسسة التي مولت البرنامج ، أو تقويم البحث أو تبنته
- ومن الأهمية أن يُعدل التقرير على ضوء تلك التعديلات بشكل يُشعر هؤلاء الأشخاص بأنهم أشخاص مهمون وأنهم أول أشخاص يطلعون على المعلومات الحساسة ، وال فشل في عدم عمل مثل تلك الأمور ؛ يعني أن المقومين سوف يفقدون الدعم الإداري الذي يعد ضرورياً جداً لمشاريع تقويم مستقبلية أو على الأقل لا يُستعدون لإجراء تقويمات إضافية للمنظمة

كيفية توزيع التقرير :

- و بعد عرض التقرير علي الإدارة العليا ، فان طلب الإذن بنشر التقرير يعتمد وبشكل كبير علي أهمية التقرير ، وحساسية محتوياته
- فالمقومون يجب أن يوجهوا من قبل الإداريين فيما يتعلق بالترتيب والوقت التسلسلي لتوزيع التقرير ، وقد يحدث وبسيء الإداريون السلطة الذين يتربعون عليها ويحاولون أن يحتفظوا بالتقرير ولا يوزعونه كما ينبغي، ولكن هذه تعتبر حالة استثنائية لان هذا لا يحدث في المنظمات التي تدار بشكل جيد.

## ٢- العرض الشخصي للأشخاص المكلفين ( المهمين ) :

- في حالة عرض كل من النسخة النهائية والتقرير النهائي ، فانه يُقترح بقوة أن يقوم المقومون أي إجراءات بإرسال نسخة من التقرير لموظفي البرنامج أو الإدارة
- ويُنصح المقومون بأن يعدوا موعدا مع الأشخاص المطلعين الذين سوف يطلعون على النسخة النهائية أو التقرير ويوزعون عليهم نسخة مكتوبة عليها عبارة "سري" وهذا يجب أن يتم بسرعة لكي يتمكن هؤلاء الأشخاص المطلعون من قراءته قبل الاجتماع، ولكن ليس قبل فترة طويلة لأن هذا التبكير في التسليم قد يعني تسرب معلومات التقرير إلى الأشخاص الآخرين داخل المنظمة

إن الغرض من عرض التقرير الشخصي هو إعطاء المقوم المعلومات الأولية حول أي من أقسام التقرير في حاجة لتوضيح أكثر ، وما هي ردود الأشخاص المطلعين واحتمالية تصحيح التقرير النهائي واتخاذ الإجراءات المحددة على ضوء التوصيات المقدمة

وهذه المعلومات التي أمكن الحصول عليها فقط عن طريق الاجتماع وجها لوجه تُرشد المقومين إلى الكيفية التي سوف ينشرون بها المعلومات للآخرين في المنظمة ومن هم خارج المنظمة أيضا

## ٣- التقارير المؤقتة :

- أن التقارير المؤقتة هي تلك التي تُعطى خلال مشروع التقييم وقبل أن يصبح التقرير النهائي جاهزا للنشر ، وهناك عادة اتصالات غير رسمية فيما يتعلق بتقديم مشروع التقييم، والمشاكل التي يواجهها والوقت الملائم، والنتائج التي تبدأ في الظهور

● إن التقارير المؤقتة مفيدة خاصة لمشاريع التقييم التي تستمر سنة أو أكثر ، فهي تساعد في التأكيد على اهتمام وحماس موظفي البرنامج الذين يركزون اهتمامهم على إرسال خدمات البرنامج وليس على التقييم نفسه نحو موظفو البرنامج

## ٤- توزيع التقرير خارج نطاق المنظمة :

- لا أحد سوف يكون متحمسا دائما لرؤية التقرير وهو ينشر خارج نطاق المنظمة أو المؤسسة سواء من قبل موظفي البرنامج أو الممولين له نظراً لأن التقييمات الإيجابية قليلة ولذلك لا يفضل موظفي البرنامج أن يعرف الأشخاص الآخرون من خارج المنظمة تلك التقييمات التي قد تسيء إليها

كيفية توزيع التقرير

- إن المقومين بإمكانهم أيضا مواجهة حالة حساسة في إيجاد نوع من التوازن بين التزاماتهم بالسرية والخصوصية مقابل التزامهم بمشاركة النتائج مع من هم في حاجة لمعرفة التقرير، أولهم حق في ذلك
- ففي حالة التقويمات الممولة بواسطة الحكومة فإن هذا الأمر يصبح صعبا وبدرجة نادرة لأن جزءاً من المال الممنوح سوف يكون مخصصاً لنشر النتائج
- وفي حالة كتابة موضوع التقرير لمجلة ، فإن من الأهمية وضع جمهور القراء في الاعتبار؛ فبعض المجلات لا تقرأ إلا بواسطة موظفي البرنامج، ومن المفيد بالنسبة للمقومين أن يعرفوا سياسة التحرير في المجلة ونوع القراء ومدى مستوى قبول المجلة للموضوع الذي سوف يطرح لديها
- وبالإضافة إلى وسائل الإعلام المطبوعة فإن المقومين قد يتمنون الاتصال بالآخرين من خلال عرض تقريرهم مع المنظمات المهنية المتخصصة وهناك قيمة كبيرة لذلك :
- فأولاً : بإمكان المقومين أن يكونوا على إطلاع مستمر مع المهنيين في المواضيع ذات الاهتمام المشترك أو المشابه، وتقرير مشاركتهم في العمل معا
- وثانياً : هناك بعض المقومين لا تُعطى لهم حقوقهم المالية نظير عملهم في التقويم إلا بعد أن يقدموا عرضاً شافياً وشاملاً لتقريرهم

### التغذية الاسترجاعية للمشاركين :

- بالإضافة إلى توزيع التقويم على الأشخاص والموظفين المكلفين داخل المؤسسة وعلى أولئك الذين لديهم الحق أو الاهتمام لمعرفة النتائج خارج المؤسسة ، فإنه من المهم أيضا أن نضع في الاعتبار الالتزام بتزويد المشاركين بالتغذية المعلوماتية المناسبة
- فالبرنامج قد لا يكون قد وُجد بعد ، أو أن التقويم لم يكن لينفذ بدون مساعدة وتعاون الأشخاص الذين يستلمون البرنامج ، وفي حالات كثيرة قد تكون لديهم الرغبة في معرفة نتائج التقويم ، وفي حالات أخرى يكون لهم الحق في ذلك ، فالمقومون إذا تعهدوا للمشاركين في أن يطلعوهم على نتائج التقويم فإنه يجب عليهم أن يوفوا بتعهداتهم
- وينبغي أن نؤكد أن تزويد المشاركين بتغذية معلوماتية مختصرة عن طريق إرسال تقرير مختصر لنتائج التقويم لهم ، ليس بالضرورة أن يكون مكلفاً لأننا لا نرسل التقرير المختصر لكل شخص بل للأشخاص المشاركين الذين يودون معرفة تلك النتائج.

والله يوففكم لما يحب ويرضاه

السر الدفين  
عبدالله