

المحاضرة العاشرة تابع نماذج التقويم

مقدمة

يستخدم تعبير النموذج بمعنى التصور الذي يعتمد عليه المرء في المقارنة بين الأشياء والحكم عليها في ضوء ما تنتصف به من سمات وخصائص تجعلها قريبة من ذلك التصور أو بعيدة عنه، وكثيراً ما يستخدم هذا التعبير في المجالات المختلفة أيضاً، ولكنه أكثر وضوحاً في مجالات الفكر والأدب والعلوم على اختلاف أنواعها، ويؤدي الوظيفة نفسها المتمثلة في تقييم الأشياء، وخاصة الأفكار وبيان الصالح منها والفاقد في ضوء التصورات المسبقة التي تكونت في شخصية الفرد. فالمقارنة بين الأشياء والحكم عليها، وتفضيل بعضها على بعضها الآخر أمور لا تحدث إلا في ضوء مجموعة من النماذج التي تكتسب مصداقيتها بدرجة عالية لدى الفاعلين، وتعد بمنزلة معايير تلامس الحقيقة، أو تقترب منها بدرجة كبيرة، الأمر الذي يمنح النماذج في كثير من الأحيان أبعاداً نفسية وعاطفية واجتماعية وعقلية تزيد في قيمتها على أبعادها الواقعية الفعلية.

والان نستكمل ما توقفنا عنده في المحاضرة السابقة المحاضرة التاسعة من نماذج للتقويم

نموذج تحقيق الهدف

ترجع أهمية تحقيق الأهداف إلى أنها من أهم خطوات وضع برنامج التقويم، إذ أنه ما لم نتأكد من صحة الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، فإن كل خطوة بعد ذلك لا تعني شيئاً، لأنها تقوم على أساس غير سليم، ومن هنا فإن نموذج تحقيق الهدف أحد النماذج التي تستخدم لقياس الانجاز والمحاسبية بالمنظمة، ومن ثم فإن نموذج تحقيق الهدف يعتبر أحد أشكال دراسة فعالية المنظمات حيث أن أحد الوسائل المستخدمة في تقويم الفعالية هو تحقيق الهدف ويعتمد نموذج تحقيق الهدف على افتراضات واضحة وصريحة، لذلك فإن أهداف أي منظمة ينبغي أن تحدد وتبنى بشكل جيد كما ينبغي الإعداد الجيد للمصادر المالية والبشرية اللازمة للمساهمة في انجاز الأهداف المعطاة، والواقع أن تحديد الأهداف بطريقة واضحة محددة يجبر الناس على أن يصبحوا أكثر واقعية فيما يبتغون تحقيقه، حيث تتم عمليات تقويم البرامج والخدمات بهدف التعرف على ما حققه البرنامج أو الخدمة من أهدافه التي وضعت مسبقاً ورغم ذلك فهناك انتقادات قوية لهذا النموذج ومنها: -

أن الاعتماد على الأهداف كمعيار فردي لتقويم المنظمة، وأن ثمة تناقضاً بين الأهداف (حالات مثالية) وبين الانجاز (حالات واقعية).

أن بعض المنظمات قد يكون لها وظائف متعددة ومن ثم يصبح لها أهداف مختلفة في نفس الوقت ومن ثم فإن تحقيق أحد هذه الوظائف قد يتداخل مع الآخر وفي ضوء ذلك فإن نموذج تحقيق الهدف يرى أن المنظمة لا تصبح فعالة إذا لم تحقق كل أو معظم أهدافها.

نموذج النسق:

النسق هو وحدة Unit تتكون من أجزاء أو وحدات متباينة ومتماسكة معاً، حيث كل وحدة منضبطة بواسطة أو معتمدة على حالة سائر الوحدات، فهناك النسق الشمسي والانساق الحية وهكذا، وفي كل من هذه الأنساق توجد مكونات تشترك في خصائص عامة وتتفاعل مع بعضها البعض لينتج عنها إطار كلي في النهاية وهو النسق والذي هو أكبر من مجموع أجزائه المعتمدة داخلياً على بعضها.

ومفهوم النسق يقوم على مجموعة عناصر لها شكل قابل للتحديد بينها اعتماد متبادل مشترك تشكل مع بعضها مركب أو وحدة كلية، وفقاً لهذا المفهوم فإن نموذج نسق الموارد يعطي اهتماماً متزايداً بأساليب قياس الفعالية، وهو يركز أكثر على التفاعل بين المنظمة والبيئة حيث يرى أن المنظمة ينبغي أن يكون لها علاقة إيجابية قوية مع المحيطات الخارجية المرتبطة بها.

وبصفة خاصة تلك العلاقة التي تسهل للمنظمة الاستفادة من الموارد المختلفة مثل (التسهيلات المادية، الأفكار، الإدارة، الميزانية،... الخ) وتحويلها إلى مخرجات تستفيد منها البيئة الخارجية (كمنتجات أو خدمات) حيث يساعد ذلك المنظمة على خلق علاقة قوية بين مدخلاتها ومخرجاتها.

ووفقاً لنموذج النسق (نسق الموارد) فإن أي منظمة تصبح فعالة بمنتجاتها وتدير مواردها إلى أعلى درجة، وفي ضوء ذلك فإن الحقيقة الهامة التي يعتمد عليها نموذج نسق الموارد هي الاعتماد المتبادل بين المنظمة والبيئة، وهذا ما أدى إلى تسميته بنموذج نسق الموارد نظراً لأن المنظمة وفقاً لهذا النموذج تعتمد في فعاليتها على البيئة على اعتبار أن المنظمة نسق مفتوح .

ورغم أن نموذج نسق الموارد يمثل نموذجاً مفتوحاً على البيئة التي يستطيع من خلالها (البيئة) تحقيق نجاحه إلا أن هناك عدد من الانتقادات وجهت لهذا النموذج وهي:-

فشل ذلك النموذج في تحديد الموارد التي لها قيمة والتي يمكن الاعتماد عليها كأساس لتحقيق التقدير المقارن أو المفرد لفعالية المنظمات

أن المدير وفقاً لنموذج موارد النسق ينبغي أن يضع في الحسبان أن المنظمات تعتمد على البيئة المحيطة لتحقيق التوازن بين البيئة والمنظمة،

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا وقد لا يجد إجابة هو:

كيف يعرف الفرد متى يساعد النسق أو يعرقل تحقيق الدرجة العظمى من المدخلات أو الاستثمار الأمثل للموارد؟

على الرغم من أن مؤيدي مدخل موارد النسق يعترفون بأهمية الحاجة إلى مقاييس عامة ومتعددة لقياس فعالية الموارد إلا أنهم لم يستخدموا مثل هذه المقاييس في نموذج موارد النسق.

أن الفعالية لا تشير إلى نفس الدرجة من الكفاءة بالنسبة للمنظمات وهذا يدل على وجود فجوة بين قياس الفعالية والكفاءة من وجهة نظر هذا النموذج.

نموذج ريتشارد جرينيل:

القد حدد هذا النموذج أن تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية ينبغي أن يركز على تقييم خمسة متغيرات أو عناصر أساسية، وهذه المتغيرات هي:

المتغير الأول: تقييم مدى وضوح أهداف البرنامج.

المتغير الثاني: تقييم أساليب تقدير احتياجات المستفيدين من البرنامج.

المتغير الثالث: تقييم العملية المرتبطة بمستوى وطريقة تقديم الأنشطة التي يتضمنها البرنامج للمعلاء.

المتغير الرابع: تقييم العائد الاجتماعي للبرنامج.

المتغير الخامس: تقييم العائد الاقتصادي للبرنامج.

(6) نموذج المدخلات والمخرجات:

في هذا النموذج يتم تقويم المنظمات الاجتماعية بناءً على العناصر التالية:-

1- تقويم مدخلات المنظمات الاجتماعية: يتم هذا العنصر بتقييم مدى توافر الموارد البشرية والمالية والتنظيمية من حيث الكم والنوع اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

2- تقويم مخرجات المنظمات الاجتماعية: يتم هذا العنصر بتقييم الخدمات والبرامج والأنشطة التي تقدمها المنظمة لعملائها ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة منها.

3- تقويم التغذية العكسية: ويهتم هذا العنصر بتقييم عملية الاهتمام بالتغذية العكسية وعملية الاستفادة منها في تحسين المدخلات وبالتالي العمليات التحويلية بما يساهم في تحسين المخرجات والمتمثلة في الخدمات والبرامج والأنشطة التي تقدم لعملاء المنظمة في المستقبل

(7) نموذج شيرود:

ويسمى هذا النموذج أو يعرف بنموذج تحقيق الهدف أو التقويم بالرجوع للأهداف

حيث يرتبط بأن عمليات تقويم البرامج الاجتماعية تستهدف التعرف على ما حققه البرنامج من أهدافه التي وضعت مسبقاً في إطار ما يوفره من خدمات تشبع احتياجات المستفيدين وتسهم في مواجهة مشكلاتهم.

ويعتمد هذا النموذج في تحديد مدى نجاح أو فشل البرنامج في تحقيق أهدافه على أساس منطقي هو أنه إذا تحقق الهدف النهائي أو الأساسي للبرنامج فإن ذلك يعتبر دليلاً على أن كل الانجازات السابقة عليه كانت محققة لأهدافها.

(8) نموذج التقويم الشامل:

ويتم من خلاله القيام بثلاثة أنواع من التقويم هي:-

تقويم المحتوى: يوفر معلومات خاصة بالاحتياجات التي من خلالها تتشكل الأهداف.

تقويم المدخلات: يوفر معلومات حول نقاط القوة والضعف.

تقويم العمليات:

يتم من خلاله متابعة عملية البرنامج مثل دورها كأداة للتخطيط بأنها تسمح للتحكم في استخدام الموارد، فبمجرد النظر إلى الموارد والحصول على هذه المعلومات يعتبر هاماً خاصة عندما لا يمكن البدء بنشاط معين قبل الانتهاء من آخر نشاط.

(9) نموذج التأثير:

لديه رؤية أكبر، فهو يركز حيث يكون الهدف هنا هو توضيح كل ما يتعلق بالهدف العام موضوع التقويم. كما أوضحه "سكريفن" على أنه أحياناً يشار إليه على أنه نموذج الهدف الحر، وقد وجهت العديد من الانتقادات له لضعف المعايير التي يستند عليها في التقويم، ولكن يمكن للمقوم تفادي هذه المشكلة خلال تنفيذ النموذج بإجراء تحليل قبلي/ بعدي،

على سبيل المثال تحليل مجال المنظمة قبل وبعد الأداء وتنفيذ البرنامج أو المنظمة

(10) نموذج سكريفن:

يؤكد هذا النموذج على وضع معايير خارجية على الظاهرة محل الدراسة والتقويم، وهذا النموذج يتضمن مرحلتين هما:-
الأولى: التقويم أثناء سير البرنامج: ويتضمن مدى التقدم الذي أحرزه الذي تم إحراره في ضوء المعايير الموضوعية، وكذلك يستخدم كتغذية عكسية لتحديد نواحي القصور توفيراً للجهد والمال، وهذا يلزم الإجابة على الأسئلة التالية:
هل العمل في البرنامج يسير طبقاً للخطة الموضوعية؟
هل كل عناصر البرنامج تعمل بفاعلية أم أن بعضها يحتاج إلى مراجعة؟ .

الثانية: التقويم النهائي:

يستخدم في نهاية البرنامج لمعرفة مدى تحقيق البرنامج للأهداف، وفي نفس الوقت وضع توصيات لتعديل أو تغيير ليصبح أكثر فاعلية، وهنا تبرز عدة أسئلة

ماذا يعرف الدارسون عن الموضوعات التي تمت دراستها عن البرنامج؟

إلى أي مدى تغيرت اتجاهات وسلوكيات الأفراد طبقاً للنتائج المتوقعة من البرنامج؟

هل تحققت أهداف البرنامج التي وضعها المخططون؟

ويمكن للمؤلف أن يحدد بعض المتغيرات التي يمكن أن يتضمنها تقويم أي برنامج اجتماعي في إطار هذا النموذج في ضوء المتغيرات التالية:-

مدى تحقيق أهداف البرنامج ووضوحها.

مدى واقعية الأهداف وقابليتها للقياس.

مدى وجود اتفاق بين المشاركين في البرنامج حول أهدافه.

مدى ترابط أهداف البرنامج وتكاملها.

مدى مشاركة المسؤولين عن البرنامج في تحديد الأهداف.

مدى إدراك العاملين في البرنامج لأدوارهم في تحقيق الأهداف.

مدى تحديد جدول زمني لتحقيق أهداف البرنامج.

مدى الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف.

مدى قدرة الأهداف على إشباع احتياجات المستفيدين ومواجهة مشكلاتهم.

مدى تحديد مسؤوليات المشاركين في تحقيق الأهداف الجزئية للبرنامج.

مدى وجود تنسيق لتحقيق أهداف البرنامج.

مدى تحقيق البرنامج للأهداف ذات الأولوية وفقاً لتحديد مسبقاً.

مدى توافق إجراءات تنفيذ البرنامج مع الأهداف.

مدى توافق الأهداف الخاصة للعاملين مع أهداف البرنامج.

مدى وجود توازن في أنشطة البرنامج وفقاً لأهدافه.

ويلاحظ أن استخدام هذا النموذج في تقويم البرامج الاجتماعية يساهم في تقويم الأهداف الجزئية للبرنامج، وهدف البرنامج الذي يتم تقويمه بمعزل عن أهداف البرنامج الأخرى، كما يستخدم كوسيلة تحليلية تتسم بالدقة والموضوعية حيث لا تتدخل فيها قيم المقوم الخاصة في الحكم على مدى تحقيق الأهداف.

التصنيف السادس: ويشمل على :-

1) النموذج القائم على الهدف: يرتبط نموذج التقويم بالأهداف باسم "رالف تايلور" وربما كان هذا النموذج هو أقدم نماذج التقويم ويسعى التقويم الذي يجري وفق هذا النموذج إلى إجراء مقارنات بين النتائج المستهدفة والنتائج الفعلية، ويتضمن هذا النموذج النتائج المقصودة (الأهداف الرسمية) للمشروع التي تؤثر بشكل عال في تحديد درجة انجاز المشروع لهذه الأهداف، إذ يعمل المقومون مع طاقم العاملين على تحديد أهداف المشروع بشكل واضح لا لبس فيه، ثم يتم قياس درجة تحقيق هذه الأهداف.

2) النموذج الخالي من الهدف:

ابتكر فكرة التقويم دون التقيد بالأهداف "مايكل سكريفن" حيث يرى أننا عند تركيزنا على الأهداف المعلنة يصبح سعينا مركزاً وبالكامل على كشف التأثيرات المقصودة، أي الآثار التي أردنا أن نحدثها في إطار الأهداف المتفق عليها للمشروع، وأصبح هذا التركيز محدداً لغايات محدودة.

ويرى "سكريفن" أننا ينبغي أن نفتش عن التأثيرات الحقيقية للمشروعات، أي التأثيرات التي تكون قد حدثت بالفعل سواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة، ويعتقد أنه بالإمكان تحقيق ذلك لو أننا وضعنا تصوراً لتقويم متحرر من الأهداف، لا يرتبط بالأهداف المعلنة للمشروع، وحينذاك يمكن الجمع بين النتائج المتحصلة من التقويم بالأهداف والتقويم غير المقيد بالأهداف في أي مشروع.

في هذا النموذج يحدد المقوم جوانب المشكلة عن طريق مقارنة أداء المشروع - أي ما أنجزه المشروع - بنموذج معياري تم وضعه للمشروع، وتوضح الفروق والاختلافات القائمة بين ما يعتقد المخططون حدوثه، وبين ما يحدث بالفعل على أرض الواقع، وينصح "بروفوس" بأنه عند حدوث فروق أن يتم إحداث تغييرات في أداء المشروع أو في المعايير التي يتم على أساسها تصميم المشروع.

ويشير هذا النموذج وفق عدد من الخطوات لتقويم المشروع، وهي:-

1. تحديد المشروع الذي نرغب في تقويمه.
2. تحديد أهداف المشروع
3. وضع خطة للتقويم تتضمن المعلومات التي نرغب في الحصول عليها.
4. تنفيذ خطة التقويم لجمع المعلومات عن المشروع.
5. تحديد الفروق بين أهداف المشروع وما أنجزه المشروع بالفعل.
6. وضع خطة لما سيتم عمله بعد ذلك، تتضمن مراجعة أهداف المشروع ومراجعة ما تم انجازه والتعديل في أي منهما بحيث يصبحا متسقين.

(نموذج صناعة القرار:

في هذا النموذج يؤدي المقوم عدداً من الوظائف الهامة، حيث أن تقويم يقيم الاحتياجات، المشكلات، والفرص في بيئة محددة، وذلك لمساعدة مستخدمي التقويم على تحديد وتقييم الأهداف ثم الرجوع إلى احتياجات المستفيدين التي تم تقييمها للحكم على المشروع، أما تقويم المدخلات فيعمل على تقييم الاستراتيجيات المتنافسة وخطط العمل ومنهجية الصرف (الميزانية) التي تم اختيارها لتنفيذ المشروع.

وهذا يساعد مستخدمي التقويم في تصميم جهود التطوير ووضع مقترحات للتمويل يمكنهم الدفاع عنها، ووضع تفاصيل لخطط العمل، وتسجيل الخطط البديلة التي تم وضعها في الاعتبار، وتسجيل أساس اختيار منهج معين (في تنفيذ المشروع) عوضاً عن المناهج الأخرى، أما تقويم العمليات فالهدف منه هو متابعة وتوثيق وتقييم الأنشطة، وهو يساعد مستخدمي التقويم في تنفيذ جهود التطوير والتحسين والمحافظة على سجلات المسائلة الخاصة بتنفيذهم لخطط العمل. في حين أن تقويم النتائج يحدد ويقيم المخرجات قصيرة الأجل وطويلة الأجل، المقصودة غير المقصودة، وهو يساعد مستخدمي التقويم في المحافظة على تركيزهم على مقابلة احتياجات المستفيدين، وتقييم وتسجيل مستوى نجاح المشروع في تحقيق الاحتياجات المستهدفة للمستفيدين من المشروع، وتحديد الآثار الجانبية المقصودة وغير المقصودة، واتخاذ قرارات بشأن استمرار أو إيقاف أو تطوير وتحسين المشروع.

وفقاً لهذا النموذج يعمل المقوم على تحديد القرارات التي يجب على مدير المشروع اتخاذها، ويقوم بجمع معلومات كافية عن إيجابيات وسلبيات كل قرار من القرارات البديلة من أجل تمكين متخذ القرار من التوصل إلى حكم يتعلق بأفضل البدائل من حيث معيار معين، ومن ثم يصبح التقويم وظيفة مشتركة تعتمد على العمل الجماعي الجيد بين المقومين ومتخذ القرار.

وفضلاً عن النماذج السابقة يمكن التمييز بين عدة أنواع من نماذج التقويم تختلف فيما بينها تبعاً للهدف، وهذه الأنواع هي:-

- 1) تقويم المخرجات أو التأثيرات: وهو النمط الكلاسيكي لتقويم المشروع، ويعني بشكل خاص بمدى تحقيق الأهداف التي خططت للمشروع، إضافة إلى مجمل ما ترتب على انجاز المشروع من انعكاسات ايجابية كانت أو سلبية، ويعرف أحياناً بالتقويم الإجمالي وهو التقويم الذي يعني بحصر كامل المحصلة النهائية للمشروع بعد تنفيذه.
- 2) التقويم المرحلي أو التنفيذي أو التكويني للمشروع: ويعني بتقويم المشروع أثناء فترة انجاز وقبل أن يكتمل بهدف الاطمئنان والتأكد من مدى سلامة مسيرة تنفيذ المشروع بما يسمح بتصحيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن أن تكون قد طرأت على تنفيذ المشروع ، كما يسمح بإجراء التعديلات اللازمة في ضوء أية مستجدات طرأت فيما يتصل بالمشروع سواء كانت مستجدات داخلية أو مستجدات خارجية متصلة ببيئة المشروع أو الظروف والعوامل المحيطة به.
- ويعود الفضل إلى "مايكل سكريفن" في التمييز بين التقويم التكويني والتقويم الإجمالي (الذي سبق الإشارة إليه) فالتقويم التكويني يعني بتحليل مراحل تنفيذ المشروع، من أجل تزويد المسؤولين عنه وأصحاب المصالح بالنصيحة بقصد تحسين مستوى المشروع على الأرض، في حين أن التقويم الإجمالي يعني بما إذا كان المشروع قد حقق أهدافه المقصودة أم لا؟
- 3) تقويم العمليات: وهو التقويم الذي يعني بصفة خاصة بكيفية عمل المشروع، أي هو تقويم لأداء المشروع من حيث ما خطط له من أنشطة وعمليات وفعاليات، وما إذا كان المشروع يقوم فعلاً بالأنشطة والعمليات التي خططت له وبنفس المستوى المطلوب أم لا؟
- 4) تقويم الحاجات: ويعني إعادة تقويم حاجات الناس المستفيدين من المشروع بهدف معرفة اثر هذه المشروعات في قائمة حاجاتهم وما إذا كانت المشروعات قد حققت أهدافها في تلبية هذه الحاجات.
- 5) تقويم التكلفة والعائد: وهو يقوم على أساس مقارنة قيمة ما تحقق من نتائج بمقدار ما أنفق على المشروع من أموال وموارد ، وهو يعرف بتحليل التكلفة والعائد.

اسئلة

اسئلة مقالیه :

عرف / عرفي النموذج .

اذكر / اذكر في فوائد الاعتماد على النموذج في التقويم .

تخير تخيري احد نماذج وشرحوه بالتفصل.

س اختيار من متعدد

يعد نموذج النظم من أنسب النماذج في عملية اتخاذ القرار لكونه :

يشرح فكرة النسق الاجتماعي

ويركز على كفاءة الاتصال

يهتم بقياس فاعلية البرنامج

يناقش كفاية المواد المتاحة

س اختيار من متعدد

يستخدم نموذج تحقيق الهدف في التقويم كما :

1- أداة لجمع البيانات والمعلومات من الميدان

2- مبدأ اساسي للحفاظ على بيئة المشروع

3- وسيلة تحليلية تتسم بالثقة والموضوعية

4- فلسفة في العمل الاجتماعي المخطط