

An Introduction to the Impact Evaluation in Rural Development Projects

Mahsa Motaghd¹

Ali Asadi²

Abstract

Over the last few centuries and with the rapid growth of industry and technology across the world, rural development as an important aspect of national development, is more important than the past, and the need for a systematic and sustainable approach to rural development makes the process of evaluation of projects and programs be seen as an important and thoroughly fundamental matter. Evaluation is like the heart of the impact management. Impact evaluation achieves its goals when this process is made within a systematic and comprehensive framework, with tools provided. Therefore, the purpose of putting this research in writing is to introduce the impact evaluation and its requirements. Monitoring and impact management indicate the need to respond to changes and evolutions of the surrounding environments and increasing understanding of how to adapt the projects in order to increase the likelihood of achieving desired outcomes. Proactive management has specific limitations for each project. An updated awareness of external and internal constraints of the projects will help the managers and practitioners have realistic perceptions of improvements and adjustments of the rural development projects. In this paper, we have tried to provide a brief review on the concepts of evaluation and its approaches, and the place and the importance of evaluation in the rural development projects.

Keywords: evaluation, monitoring, impact evaluation, rational framework, rural development.

1. Crossresponding, Professor, Department of Agricultural Economics and Development, University of Tehran.aasadi@ut.ac.ir

2. Phd Student of Agricultural Development at Tehran University

درآمدی بر ارزشیابی پیامدگرا در پروژه‌های توسعه روستایی

مهسا معتقد^۱

علی اسدی^۲

چکیده

در چند سده اخیر و با رشد پرشتاب صنعت و فناوری در جهان، توسعه روستایی به‌عنوان یکی از ابعاد مهم توسعه ملی بیش از گذشته دارای اهمیت روز افزونی بوده است و لزوم نگرش نظام‌مند و پایدار به توسعه روستایی، فرایند ارزشیابی پروژه‌ها و برنامه‌ها را امری مهم و کاملاً بنیادی جلوه می‌دهد. ارزشیابی قلب مدیریت پیامدگرا است. ارزشیابی پیامدگرا زمانی به اهداف خود دست می‌یابد که این فرایند در قالب چارچوبی نظام‌مند و جامع، با ارائه ابزارهایی صورت گیرد. لذا مقاله پیش‌رو با هدف معرفی ارزشیابی پیامدگرا و الزامات آن نگارش یافته است. پایش و مدیریت پیامدگرا، مبین لزوم پاسخگویی به تغییر و تحولات محیط پیرامون و افزایش درک از نحوه سازگارسازی پروژه جهت افزایش احتمال دستیابی به پیامدهای دلخواه است. آگاهی روزآمد از محدودیت‌های بیرونی و درونی پروژه‌ها کمک خواهد کرد تا مدیران و دست‌اندرکاران امر برداشت واقع‌گرایانه‌ای از پیشرفت‌ها و تعدیلات پروژه‌های توسعه روستایی داشته باشند. در این مقاله سعی شده است تا مرور اجمالی بر مفاهیم ارزشیابی، رویکردهای آن، جایگاه و اهمیت ارزشیابی در پروژه‌های توسعه روستایی، صورت گیرد.

کلیدواژگان: ارزشیابی، پایش، ارزشیابی پیامدگرا، چارچوب منطقی، توسعه روستایی.

۱. دانشجوی دکتری توسعه کشاورزی دانشگاه تهران؛ MahsaMotaghd440@yahoo.com

۲. استاد دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)؛ aasadi@ut.ac.ir

طی سال‌های متمادی، عواملی نظیر فقر اقتصادی حاکم بر مناطق روستایی و سطح پایین دانش و آگاهی روستائینان نسبت به مراقبت و حفاظت از منابع طبیعی و در نهایت بهره‌برداری نامناسب از آن باعث تخریب شدید این منابع و تشدید فقر و توسعه‌نیافتگی در مناطق روستایی شده است (مجتهد و حسن زاده، ۱۳۸۰: ۴۲). توسعه روستایی مبتنی بر رویکردی کلی‌نگر و سیستمی است که در بردارنده ابعاد بنیادی، شکل‌دهنده نظام توسعه روستایی و هم‌پیوندی موزون میان آنان است. توسعه امری است که، زندگی همه ما را به شکلی تحت تأثیر قرار می‌دهد و صرفاً چیزی نیست که هر فرد بخواهد وضعیت خودش را بهبود دهد. مقصود مطلوب توسعه بهبود کیفیت زندگی همه است، بنابراین، کوشش ما برای دستیابی به توسعه می‌بایست به شکلی باشد که منافع اکثریت مردم را در برگیرد (عامری و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۷). بنابراین این سوال مطرح می‌شود که توسعه روستایی چیست؟ و مهم‌ترین رکن در توسعه روستایی چه عاملی است؟ توسعه روستایی نیز به‌عنوان یکی از زیر شاخه‌های توسعه و بلکه مهم‌ترین آنها فرایندی چندبعدی است، که موضوع آن بهبود و ارتقای کیفیت زندگی اقشار فقیر و آسیب‌پذیر اجتماع روستایی است (ازکیا، ۱۳۸۴). بنابراین توسعه روستایی به‌عنوان یک مفهوم و ایده، نوعی عمران و بهبود سطح زندگی روستائیان است که شامل توسعه منابع طبیعی با تأکید بر بخش کشاورزی و فعالیت‌های مرتبط با آن، توسعه صنایع روستایی از جمله صنایع دستی و صنایع تبدیلی، توسعه و تجهیز منابع انسانی و تلاش مستمر در راستای بهسازی فضای اجتماعی، اقتصادی زندگی روستایی می‌شود. به بیان دیگر، توسعه روستایی به‌عنوان یک کوشش و کنشی آگاهانه و نهادی و مبتنی بر برنامه‌ریزی برای بهبود وضعیت اقشار مختلف روستایی اعم از زارعین و غیر زارعین، فقرا و غیر فقرا و تواناسازی بخش روستایی در تسریع روند پیشرفت است که از طریق اعمالی چون توسعه بخش کشاورزی، توسعه صنایع دستی، ایجاد تسهیلات و خدمات اجتماعی، گسترش تکنولوژی مناسب در روستاها و انجام فعالیت‌های آموزشی و ترویجی متنوع، متناسب با ویژگی‌های جامعه مورد توجه محقق می‌گردد (رضوانی، ۱۳۸۰). برنامه‌های توسعه روستایی، جزیی از برنامه‌های توسعه هر کشور محسوب می‌شوند که برای دگرگون‌سازی ساخت اجتماعی- اقتصادی و کالبدی مناطق روستایی به‌کار می‌روند. توسعه روستایی را می‌توان عاملی در بهبود شرایط

زندگی افراد متعلق به قشر کم درآمد ساکن روستا و خودکفاسازی آنان در روند توسعه کلان کشور دانست. هدف از اجرای پروژه‌ها و طرح‌های توسعه روستایی و توسعه کشاورزی در کشورهای در حال توسعه، بهبود شرایط زندگی و کاهش فقر است.

در این میان پایش و ارزشیابی مستمر به‌عنوان یکی از ابزارهای مهم کنترل و هدایت در افزایش کارایی عملکرد نظام مدیریت این منابع و تسریع در فرایند توسعه روستایی از اهمیت بسزایی در این پروژه‌ها برخوردار است. پایش، را می‌توان بعنوان ترکیبی از سنجش، ضبط، گردآوری، پردازش و رساندن اطلاعات برای کمک به تصمیم‌گیری مدیریت پروژه تعریف کرد. در مورد پروژه‌های توسعه‌ای، پایش بر کارکرد، عملکرد و تاثیر این پروژه‌ها تاکید می‌کند. کارکرد پروژه، بسیاری از فعالیت‌های عادی را در بر می‌گیرد که به‌طور منظم و یا به تناوب انجام می‌شود و برای پیشبرد صحیح پروژه ضرورت دارد. نگهداری ماشین‌آلات و تجهیزات و توزیع منابع پروژه از قبیل انواع نهاده‌ها و اعتبارات، فعالیت‌های مربوط به کارکرد پروژه است. عملکرد پروژه به سطح توفیق آن در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده و تأثیر پروژه نیز به آثار حاصل از کارکرد و عملکرد پروژه بر فرایند توسعه کشور اطلاق می‌شود. عملکرد ضعیف پروژه‌ها، دولت‌ها و کارگزاران بین‌المللی توسعه، به‌عنوان عمده‌ترین تدوین‌کنندگان راهبردهای توسعه با اهداف کلان، نظیر: حمایت از محیط‌زیست، فقرزدایی، اصلاحات اقتصادی - اجتماعی بر آن داشته تا نسبت به ترویج روش نهایی و رهنمودهای عملیاتی نظام- های پروژه‌های توسعه تاکید ورزند؛ زیرا پایش و ارزشیابی این پروژه‌ها، اطلاعات مربوط در این باره را که اهداف این پروژه‌ها در حال تحقق هست یا خیر، در اختیار مراجع مربوط قرار می‌دهد.

روش پژوهش

با عنایت به موارد و نکات ذکر شده این مقاله درصدد است تا به‌طور مختصر به مفاهیم ارزشیابی، نسل‌های ارزشیابی، عناصر مدیریت پیامدگرا و... بپردازد. لازم به ذکر است روش تحقیق این مقاله با استفاده از بررسی منابع، ماخذ الکترونیکی و کتابخانه‌ای بوده است.

ادبیات تحقیق

مفهوم ارزشیابی

پس از دهه ۱۹۶۰ میلادی، ارزشیابی به مرور زمان و استفاده از علومی نظیر روان شناسی، جامعه‌شناسی و آموزش و پرورش همچنین گرایش‌ها و تمایلات اقتصادی و تأکید سیاست-گذاران به منظور تعیین اثربخشی برنامه‌های اجتماعی، وارد مرحله جدیدی شد که بیشتر به صورت یک رشته علمی مورد توجه قرار گرفت. در فرهنگ‌های لغت، ارزشیابی به صورت عام، تعیین ارزش کردن، امتحان و قضاوت کردن است و به صورت خاص، تعیین میزان موفقیت یک پروژه در رسیدن به اهداف تعیین شده تعریف شده است. ارزشیابی فرایند انطباق اهداف و عملکرد برنامه است (ستنهاوس، ۱۹۷۵). دانشنامه ارزشیابی، ارزشیابی را فرایند جست‌وجوی کاربردی برای جمع‌آوری و تحلیل شواهد در جهت رسیدن به نتیجه نهایی در مورد ارزش، شایستگی، معنی دار بودن، کیفیت برنامه، تولید، فرد، برنامه و نقشه (هر آنچه که موضوع ارزشیابی است) تعریف کرده است (مرتز، ۲۰۱۰). اسکریون به نقل از الکین (۲۰۱۳) هدف ارزشیابی را همیشه قضاوت می‌داند و بر این اساس ارزشیابی را قضاوت در مورد ارزش تعریف می‌کند. وی ارزشیابی را بدون ارزشگذاری، ارزشیابی نمی‌داند. بد، بد است و خوب، خوب. لذا ارزشیاب وظیفه دارد که نشان دهد بد کدام است و خوب کدام. بیم و فیلد (۱۹۸۵) در یک تعریف جامع، ارزشیابی را فرایند تعیین کردن، بدست آوردن و فراهم ساختن اطلاعات توصیفی و قضاوتی در مورد ارزش و مطلوبیت اهداف، طرح، اجرا و نتایج به منظور هدایت تصمیم‌گیری خدمت به نیازهای پاسخگویی و درک بیشتر از پدیده‌های مورد بررسی تعریف کرده‌اند. از دید فیتزپاتریک، سنדרز و ورتن (۲۰۰۴) کار ارزشیابی مشخص کردن و روشن کردن معیارهای عملی و قابل دفاع، جمع‌آوری اطلاعات و تعیین ارزش موضوع مورد ارزشیابی در ارتباط با این معیارها است. خاندکر، کولوال و صمد (۲۰۱۱) ارزشیابی، فعالیتی است که در آن بازده‌های حاصل از اجرای یک برنامه به صورت هدفمند و عینی مورد سنجش قرار می‌گیرند. به عبارتی تلاش مجری ارزشیابی آن است که نشان دهد در تغییرات ایجاد شده در برنامه هدف فقط حاصل اجرای فعالیت انجام شده است. الکین (۲۰۱۱) تعاریف ارائه شده برای ارزشیابی قضاوت در مورد ارزش برنامه ارزشیابی شده را عبارتی در مورد هدف ارزشیابی می‌داند که به دو جنبه قضاوت در مورد ارزش درونی و ارزش بیرونی ارزشیابی

اشاره دارد. وی ارزشیابی را یک جست‌وجوی نظام‌مند می‌داند و برای آن یک فرایند در نظر می‌گیرد.

همچنین ارزشیابی را می‌توان، به مقایسه کارکرد، عملکرد و اثر سنجش بالفعل پروژه با آنچه در ابتدای امر از این جهات مشخص و برنامه‌ریزی شده است اطلاق می‌گردد. تعیین روابط محلی میان نهاده‌ها و فعالیت‌های پروژه، ستانده‌ها و تاثیر عوامل محدودکننده یا حمایت کننده بیرونی بر کارکرد و عملکرد پروژه مورد تأکید قرار می‌گیرد. همچنین ارزشیابی به عملیات بانکی، برنامه‌ها و پروژه‌ها و فرایندهایی که موجب پیشرفت در امور می‌شوند اشاره دارد. ارزشیابی از منظری گسترده، ارزیابی یا قضاوت در مورد ارزش یک چیز را می‌رساند. در عمل این بدان معنا است که مجریان نیازمند نگرشی پرسش‌گرایانه برای ارزیابی مستمر می‌باشند. ارزشیابی در راستایی است که بر اساس آن اقدامات مختلف از نظر میزان حصول به هدف و رضایتمندی برنامه‌ریز را از اجرای عملیاتی که انجام گرفته است نشان می‌دهد (وینا^۱)، (۲۰۰۹). از نظر بانک جهانی ارزشیابی فرایندی سیستماتیک و عینی بر روی پروژه‌های در حال انجام و یا تکمیل اجرای طرح و نتایج آن است، هدف آن این است که ارتباط و تحقق اهداف توسعه، بهره‌وری، اثربخشی و پایداری را تعیین کنند (بانک جهانی^۲، ۱۹۸۹). ارزشیابی می‌تواند بعنوان فرایندی که بطور سیستماتیک تصمیم گیرنده است و به صورت ارتباط عینی، اثربخش، کارا و پایدار که بر پیامد فعالیت‌هایی که در اجرای پروژه (برنامه) بر تحلیل پیشرفت بسوی دستاوردهای اهداف در نظر گرفته شده است، تشریح شود (بوراک^۳، ۱۹۹۹). از نظر تایلر (۱۹۵۰)، ارزشیابی اهداف متعددی دارد که شامل: تعیین درجه دستاوردهای پروژه‌ها با دیگر برنامه‌ریزان، مسائل و مشکلات مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها و درس آموخته شده از پروژه را معرفی می‌کند، که این به طراحی بهتر برنامه‌ها و بهبود مدیریت بستگی دارد (فاینال درافت^۴، ۲۰۰۸). رویدادهای ارزشیابی اغلب دوره‌ای بوده و پرسش‌های اساسی درباره پیشرفت کلی و مسیر یک پروژه را می‌طلبند. ارزشیابی از عناصری همانند ارزش، شناخت، معیار و ملاک، قضاوت و تفسیر شاهد مدار را شامل می‌شود لازم است به

-
1. Vienna
 2. World Bank
 3. Burk
 4. Final draft

صورتی تحلیلی، روش مند و نظام یافته، پایا یا قابل اعتماد، مسئله‌گرا (در ارتباط با مناسبت، کارایی و اثربخشی برنامه‌ها یا پروژه‌ها)، کاربردی، بازخورددهنده و مبتنی و متمرکز بر موقعیت ارزشیابی به انجام رسد (شریف زاده و همکاران، ۱۳۹۰). ارزشیابی فراتر از اندازه‌گیری که فقط جنبه‌های کمی و به کمیت درآوردن معطوف است، تصمیم‌گیری، داوری و نیز جنبه‌های کیفی را نیز شامل می‌شود. همچنین ارزشیابی بر خلاف پژوهش تعمیم‌پذیری محدودی دارد و نتایج حاصله بیشتر درباره آنچه که مورد ارزشیابی است، قابلیت کاربرد دارد. از این رو ارزشیابی را می‌توان از جنبه مختصات موضوعی، مکانی، زمانی و.. یک کارکرد اقتضایی موقعیت مدار به حساب آورد. کامر^۱ (۲۰۱۰)، برای فعالیت‌های ارزشیابی دو دلیل را ذکر کرده‌اند: کسب اطلاعات بیشتر برای پاسخگویی در قبال هزینه‌های عمومی و یا کمک‌های عمومی هزینه شده، کمک به سازمان یا مؤسسه برای بهبود کارآمدی برنامه‌های اجرایی شده است. ارزشیابی، غالباً به صورت اندازه‌گیری ارزش برنامه‌ها به منظور تعیین درجه تأثیر و سودمندی آن تعریف می‌شود و اطلاعات آن در جهت کمک به تصمیم‌گیری درباره برنامه‌ها کاربرد دارد. ارزشیابی باید به طور مستمر در طول اجرای برنامه و پس از پایان آن، انجام شود تا به نقاط ضعف و قوت برنامه پی برده شود (حسین لو، ۱۳۸۴). در نهایت می‌توان چنین بیان کرد که ارزشیابی پیامدگرا عبارت است از فرایند منظم و سیستماتیک جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات به منظور قضاوت در خصوص ارزش یک پدیده.

نسل‌های ارزشیابی

مفهوم نسل به عبارتی در برگیرنده یک رویداد است که در طی چند دهه اخیر توجه بسیاری از دانشمندان علوم اجتماعی را به خود جلب کرده است. از منظر جامعه‌شناسی، فضای تاریخی، اجتماعی و فرهنگی که هر نسل در آن قرار دارد، واقعیات و تحولات اجتماعی آن نسل را منعکس می‌کند. در ادامه به انواع نسل‌های مطرح شده در حوزه ارزشیابی پرداخته شده است. در ادبیات و مباحث نظری نظام آموزشی، نسل اول ارزشیابی (اندازه‌گیری) در دهه ۱۹۳۰ به دنبال محاسبه نرخ حافظه و دانش و شناخت دانشجویان پا به عرصه حیات علمی گذاشت و نهضت اندازه‌گیری تا مدت‌ها رویه معمول ارزشیابی بود. تایلر (۱۹۶۹) نقش

1. Comer

متفاوتی برای ارزشیابی در نظر گرفت و اهداف آموزشی را برجسته و نسل دوم ارزشیابی توصیفی را پایه‌گذاری کرد. نسل سوم ارزشیابی تکیه بر کارکرد مدیریتی و قضاوتی داشت. از دهه ۱۹۷۰ به بعد طرح سوال‌هایی در زمینه کیفیت یادگیری در آموزش، باعث شد تا نهضت ارزشیابی کیفی و ارزشیابی فرایندی (نسل چهارم) پا بگیرد. تالت-رانلز (۲۰۰۶) اعتقاد دارند که ارزشیابی کیفی کمک می‌کند تا متغیرها و فرضیه‌هایی برای تحقیقات بعدی فراهم شود. مریام (۲۰۰۲) هدف از ارزشیابی کیفی را ساخت تئوری بر مبنای شواهد تجربی می‌داند. ماک کالاج (۱۹۹۷)، مک آلیستر و هندرسون و پات (۱۹۹۹) اعتقاد دارند که کارکرد واقعی یادگیری در مقابل کارکرد مورد انتظار یادگیری به وسیله سنجش فرایندی خود را نشان می‌دهد. در ادامه به تشریح چهار نسل ارزشیابی پرداخته می‌شود (کوک، ۱۹۹۶).

نسل اول ارزشیابی: نسل اول ارزشیابی را در یک کلمه می‌توان اندازه‌گیری^۱ نامید. نقش ارزشیاب در این نسل از ارزشیابی، فنی بوده است. از وی انتظار می‌رفته است که دانش و توانایی استفاده از طیف وسیعی از ابزارهای اندازه‌گیری روان‌سنجی را داشته باشد که از اواسط دهه ۱۹۴۰ در دسترس بوده است. همچنین در این دوره، تأکید عمده بر معرفی استانداردهایی برای معرفت‌شناسی، روش‌شناسی و اعتبار درونی فرایند ارزشیابی بوده است. از مهم‌ترین نظریه‌پردازان این نسل ارزشیابی می‌توان به کمپیل و اسکریون اشاره کرد. این محققان اعتقاد داشتند که بد، بد و خوب، خوب است. در این میان، وظیفه ارزیاب حرفه‌ای، این است که بدون تأثیرگذاری و ایجاد سوگیری در فرایند ارزشیابی، بتواند دانش معتبری از موضوع مورد ارزشیابی به دست آورد.

نسل دوم ارزشیابی: نسل دوم ارزشیابی را می‌توان در اصطلاح توصیف^۲ خلاصه کرد. در این دوره، تأکید خاصی بر قابلیت کاربرد نتایج ارزشیابی برای ذی‌نفعان آن شده است. به عبارت دیگر، در این دوره به این امر توجه شد که نتایج ارزشیابی باید پاسخگوی نیاز ذی‌نفعان آن باشد. به همین دلیل، استیک که از مهم‌ترین نظریه‌پردازان این نسل است، رهیافت ارزشیابی

-
1. Measurement
 2. Description

مورد نظر خود را با نام ارزشیابی پاسخگو معرفی کرده است (استک، ۱۹۷۵). بطور کلی در این نسل ارزشیابی، بر عملگرایی تأکید شده است.

نسل سوم ارزشیابی: سومین نسل ارزشیابی را گوبا و لینکلن قضاوت^۱ نامیده‌اند. آمریکائی‌ها ضرب‌المثلی دارند که می‌گویند: چیزی را که ارزش انجام دادن ندارد، نباید خوب انجام داد^۲ سوال کلیدی که بعد از دهه ۱۹۵۰ در آمریکا مطرح شد اما نه خیلی زیاد، این بود که آیا به اهداف رسیده‌ایم و دقیق‌تر اینکه آیا اهداف ارزشمندند؟ این نسل سومی که با این وصف، قضاوت‌هایی در مورد ارزشمند بودن، نامیده شد؛ در بردارنده مدل‌های متفاوتی برای دسترسی به ارزش‌ها در خلال دهه‌های ۶۰ و ۷۰، بود و آینده‌ای حیاتی در برداشت. بنابراین ارزشیاب به شکل یک قاضی عمل می‌کرد. همچنین در این دوره نظریه‌پردازانی نظیر کرونباخ با تلفیق نظریات نسل‌های قبل بر تولید دانش معتبر تأکید کرده‌اند. در این مرحله به ضرورت انعطاف-پذیری در انجام ارزشیابی توجه شده است و توجه به زمینه فعالیت‌ها و تفسیر آنها در سطح وسیع‌تر نیز مدنظر قرار گرفته‌اند (الکساندر، ۲۰۰۱).

نسل چهارم ارزشیابی: نسل چهارم ارزشیابی با ادعاها، علائق و مسائل مخاطبان ذی‌نفع و به کارگیری روش‌شناسی پارادایم تفسیرگرایان و انتقادی‌ها سازماندهی شده است. در این دوره، به طور کلی ارزشیابی از لحاظ هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و روش‌شناسی دگرگون شد و به جای تأکید بر عینی‌گرایی و اعتبار درونی، به طرف نسبی‌گرایی و ساختارگرایی سوق پیدا کرد. رویکردهای ارزشیابی در دوره‌های اول تا سوم عمدتاً حالت بیرونی داشته و از سوی متخصصان ارزشیابی، که خارج از برنامه یا موضوع ارزشیابی بوده‌اند، صورت گرفته است. در دوره چهارم فرایند ارزشیابی درونی یا انجام ارزشیابی از سوی افراد درگیر در برنامه مورد توجه قرار گرفته است. این نسل ارزشیابی در بردارنده فرایندهای زیر است اما نه ضرورتاً به ترتیبی که مطرح شده است:

۱. تعریف ترتیبات کامل ذی‌نفعانی که مخاطراتی در پروژه مورد ارزشیابی دارند؛

1. Judgment

2. Something not Worth doing is not Worth doing Well

۲. ایجاد انگیزه در هر یک از گروه‌های ذینفع برای ارائه تفسیرهای خود از مسائل شان و مرتب کردن ادعاها، علائق و مسائلی که ذی نفعان می‌خواهند آنها را با تفسیر شان مرتبط نمایند؛

۳. فراهم کردن زمینه و روشی که از خلال آن، امکان درک، نقد، تحسین و محاسبه، خلق تفاسیر متفاوت و ادعاها، علائق و مسائل متنوع وجود داشته باشد؛

۴. ایجاد وفاق از طریق ارج نهادن بر بسیاری از تفاسیر و ادعاهای مربوط به آن، علائق و مسائلی که ذی نفعان مطرح می‌نمایند، امکان‌پذیر است؛

۵. وجود برنامه‌ای برای مذاکره بر روی مقولاتی که در مورد آنها وفاق وجود نداشته و یا وفاق روی آنها کامل نیست؛

۶. جمع‌آوری و تهیه اطلاعات مورد نیاز برای برنامه مذاکره؛

۷. تبادل نظر و میانجی‌گری در گردهمائی نمایندگان گروه‌های ذینفع در هر مذاکره‌ای که می‌تواند اتفاق بیفتد؛

۸. نوشتن و بسط یک یا چند گزارش از یافته‌های مرتبط با گروه‌های ذینفع ارزشیابی، به منظور جلب و ارتقای وفاق روی نظریاتی که مطرح می‌شود؛

۹. به جریان انداختن مجدد ارزشیابی به منظور خلاصی از تفاسیر ناپایدار و ادعاها، علائق و مسائلی که وجود دارد.

نهمین فرایند پیشنهادی گویا و لینکلن برای انجام ارزشیابی به روش نسل چهارم بیانگر این نکته مهم است که ارزشیابی‌های نسل چهارم هرگز کامل نمی‌شوند. آنها به نیازهای فراتر و فرصت‌های بعدی موقوف می‌گردند.

رویکردهای ارزشیابی

رویکردهایی که به صورت متداول برای ارزشیابی مورد استفاده قرار می‌گیرند ریشه در رویکردهای سیستماتیک دارند. رویکردهای ارزشیابی بر پایه روش‌شناسی‌های طرح‌ریزی نظام‌ها طبقه‌بندی می‌شوند. یعنی نظام‌هایی که در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ در آمریکا، با آثار متخصصانی نظیر گانیه و بریگز (۱۹۷۴)، گلدشتاین و میگر (۱۹۶۲) معرفی شدند.

صاحب‌نظران ارزشیابی در دیدگاه‌هایشان نسبت به اینکه ارزشیابی چیست و چگونه باید آن را انجام داد اختلاف نظر دارند. این اختلاف‌نظرها به ایجاد رویکردهای ارزشیابی مختلف انجامیده است. لذا تنوع نظرات و دیدگاه‌های متخصصان ارزشیابی پروژه‌های توسعه روستایی، رویکردهای متنوعی را به همراه داشته است. هر رویکرد نشان از الگو و مدل‌های معینی برای ارزشیابی است. با توجه به شرایط و موقعیت‌های خاص ارزشیابی می‌توان الگوهای بسیاری برای ارزشیابی برشمرد که در این قسمت به‌طور مختصر بدان اشاره می‌شود. ورتن و سنדרز (۱۹۸۷) این رویکردها را به شش دسته زیر تقسیم کرده‌اند.

رویکرد مبتنی بر هدف: در این رویکرد، هدف‌های کلی و ویژه پروژه مورد توجه قرار می‌گیرد و فرایند ارزشیابی به دنبال این است که مشخص کند برنامه تا چه اندازه توانسته به این اهداف دست یابد.

رویکرد مبتنی بر مدیریت: این رهیافت رویکردی نظام‌دار است که هدف آن تشخیص و تحقق بخشیدن به نیازهای اطلاعاتی مدیران است.

رویکرد مبتنی بر مصرف‌کننده: در این رویکرد مبتنی بر مصرف‌کننده به ارزیابی نتایج کلی و بازده برنامه که موردنظر مخاطبان برنامه است پرداخته می‌شود. بر این اساس ارزشیابی برابر است با تعیین میزان مطلوب بودن نتایج و پیامدهای برنامه.

رویکرد کارشناسانه یا مبتنی بر نظر متخصصان: اثربخشی برنامه و فعالیت‌ها توسط متخصصان ارزیابی می‌شود. نیاز است ساختارها، معیارها و فواصل زمانی ارزشیابی توسط متخصصان تعیین شود.

رویکرد مبتنی بر اختلاف نظر متخصصان: این رویکرد به بررسی اختلاف نظرهای ارزشیابان مختلف (موافق و مخالف) متمرکز است. در حالی که رویکردهای ارزشیابی می‌کوشند تا سوگیری‌ها را کاهش دهند و عدالت رو برقرار سازند.

رویکرد طبیعت‌گرایانه و مبتنی بر مشارکت‌کننده: این روش مبتنی بر مشاهدات طبیعی است و کسانی که در موضوع یا موقعیت مورد ارزشیابی سهیم و ذی‌نفع هستند به تعیین ارزش‌ها، ملاک‌ها و داده‌های ارزشیابی می‌پردازند. این رویکرد بر مشارکت عملی و میدانی و کسب تجارب دست اول در موقعیت‌ها و فعالیت‌های پروژه و تبادل آنها به منظور رسیدن به برداشتی مشترک، یکپارچه و واقع‌گرا استوار است (شریف زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

مدیریت پیامدگرا

مدیریت پیامدگرا بعنوان راهنمایی در جهت نظارت و ارزشیابی پروژه‌های کاهش فقر روستایی و توسعه روستایی با تمرکز بر روی یک روش یادگیری به شیوه نظارت و ارزشیابی M & E است که از دستاوردها و مشکلات برای تصمیم‌گیری بهتر و حسابدهی استفاده می‌کند (ایفاد^۲، ۲۰۰۲).

هدف نهایی این کار این است که اطمینان حاصل شود که حداکثر مزیت ممکن برای فقرا روستایی ایجاد شده است. به لحاظ معنایی مدیریت امور^۳ برای رسیدن به پیامدهای مورد نظر را بر می‌تابد که می‌توان از آن به‌عنوان مدیریت پیامدرسی تعبیر نمود. مدیریت پیامدگرا تنها زمانی امکان‌پذیر است که اطلاعات معتبر درباره پیشرفت فعالیت‌ها و دستاوردهای مربوطه، دلایل موفقیت و شکست و زمینه‌ای که فعالیت‌ها در آن انجام می‌شود، در دسترس باشد. این اطلاعات برونداد فعالیت‌های پایش و ارزشیابی به شمار می‌رود. تحلیل این اطلاعات همراه با دست‌اندرکاران کلیدی، می‌تواند به اتخاذ تصمیمات مناسبی در جهت بهبود پروژه منجر شود. تنها زمانی اطلاعات به مدیریت پروژه در راستای کاهش فقر کمک می‌کند که آن پروژه از یک نظام پایش و ارزشیابی مقتضی بهره می‌گیرد (مرتنز^۴، ۲۰۱۰). منظور از پیامد در توسعه روستایی تغییرات مثبت یا منفی، خواسته یا ناخواسته در زندگی افراد روستایی است که از سوی آنها و کسانی که با آنها کار می‌کنند ملموس و قابل درک است. همچنین پیامد آن دسته از تغییراتی را شامل می‌شود که به بهبود پایداری محیط زیست گروه‌های هدف منجر شده است. مالکیت محلی و ظرفیت‌سازی اغلب یک پیامد مهم بینابینی است که خود مدیریتی برای رسیدن به توسعه در میان فقرا را تشویق می‌کند. پیامد سنجی به لحاظ کارکردی یک مولفه نظام پایش و ارزشیابی و تداوم پیوستار برنامه‌ریزی، اجرا، پایش و ارزشیابی و در کل مدیریت پروژه‌های توسعه روستایی به شمار می‌رود. بنابراین این عامل جزئی از فعالیت‌های مدیریتی است که در پی پیش‌بینی، مدیریت و پاسخگویی به ریسک‌های محیطی، اجتماعی و ... است تا از این طریق جایگاه سازمان، موسسات و کارگزاران دست‌اندرکار در موضع پاسخگویی به

-
1. Monitoring & Evaluation
 2. IFAD
 3. Manage for impact
 4. Mertens

مخاطبان در قبال کارکردهای مورد انتظار بهبود یابد و اعتماد پایدار و قابل اتکا در سطح جامعه و بین دست اندرکاران شکل گیرد. پایش و ارزشیابی پیامدگرا زمانی از بیشترین اثربخشی برخوردار خواهند بود که دست اندرکاران امر در یک فرایند خلاقانه یادگیری نحوه بهبود مستمر پروژه مشارکت داده شوند (رائو^۱، ۱۹۸۹: ۹۷). از نظر بانک جهانی پیامد ارزشیابی، تأثیرات مثبت، منفی، اولیه و ثانویه بلندمدت ایجاد شده توسط مداخله‌گران توسعه که بطور مستقیم و غیرمستقیم در نظر گرفته شدند و یا ناخواسته مطرح می‌شوند (بانک جهانی^۲، ۱۹۸۹). از نظر بانک جهانی پیامد ارزشیابی پس از اتمام ارزشیابی مستقل پروژه‌ها ایجاد می‌شود تا به این نکته اشاره شود که آیا مشارکت‌های بانک در توسعه کشورها موثر بوده است یا خیر. توسعه یک پروژه در مجموع کلیه اثرات (جانبی و اصلی) را در بردارد و اهداف صریح عملیاتی را نشان می‌دهد. در برخی اهداف عملیاتی جنبه‌های مهم و فیزیکی مطرح شده است. در چنین مواردی ارزیابی کنندگان باید از اهداف تعیین شده فراتر رفته و بتوانند عملیات گسترده‌تری را مطرح می‌کنند. پیامدها گاهی ضمنی و یا ناخواسته بوده و مرتبط به عملیات منطقی هستند. سیستم نظارت و ارزشیابی بر اساس شاخص‌های اصول و در برخی موارد به شکل گسترده و منطقی مدیریت پیامد را تسهیل می‌کنند (همان منبع).

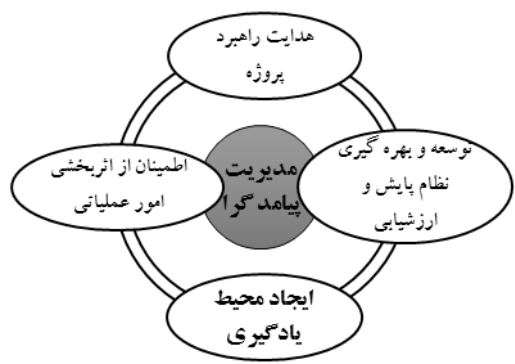
عناصر مدیریت پیامدگرا

شکل (۱) می‌تواند به افراد و دست‌اندرکاران کمک نماید تا از موقعیت خویش در ارتباط با چهار عنصر مدیریت پیامدگرا مطلع شوند و اطلاعات و بینش‌هایی را در این خصوص کسب نمایند.

- ۱- هدایت راهبرد پروژه در راستای رسیدن به پیامدهای مورد نظر: درک اهداف کلی و اختصاصی پروژه، اختصاص منابع در دسترس و هدایت روابط بین دست‌اندرکاران برای پیشینه سازی پیامدها؛
- ۲- ایجاد محیط یادگیری: تشویق و حمایت از مشارکت‌کنندگان در پروژه جهت بازاندیشی انتقادی درباره پیشرفت‌ها، یادگیری از اشتباهات و خلق ایده‌هایی برای بهبود امور؛

1. Rao
2. World Bank

- ۳- اطمینان از اثربخشی امور عملیاتی: برنامه ریزی، سازماندهی و بررسی نهاده‌ها، کارکنان، تجهیزات، قراردادهای همکاران، منابع مالی، برنامه‌های کاری سالانه و ارتباطات مورد نیاز برای اجرای کارآمد و اثربخش فعالیت‌ها؛
- ۴- توسعه و بهره‌گیری از نظام پایش و ارزشیابی: طراحی و اجرای فرایندهای گردآوری اطلاعات و یادگیری مبتنی بر بازناندیشی برای رسیدن به بینش‌های مناسب جهت کمک به بهبود امور عملیاتی و راهبردی (شریف زاده و همکاران، ۱۳۹۰).



شکل ۱- عناصر کلیدی مدیریت پیامدگرا

با توجه به جدول (۱) در این قسمت به مقایسه پروژه‌های برخوردار و غیر برخوردار از مدیریت پیامدگرا از جوانب مختلفی همچون تمرکز بر فقر، محیط یادگیری، اثربخشی امور عملیاتی، نظام پایش و ارزشیابی حمایتگر پرداخته شده است. بنابر نتایج بدست آمده همان‌گونه که ملاحظه می‌شود پروژه‌های برخوردار از مدیریت پیامدگرا با دید وسیع و مشارکتی و کاملاً انعطاف‌پذیر اهداف خود را پیش برده و عملیاتی می‌کنند (بانک جهانی، ۱۹۸۹). از جمله اهداف توسعه روستایی پیامدهای مرتبط با فقرزدایی است. در مرحله آغاز کار در ابتدا هر پروژه بازنگری می‌شود و این خود فرصت مهمی برای هدایت راهبردی است. بعد از این انرژی پروژه صرف تأمین ظرفیت‌ها و برقراری رویه‌ها می‌شود و در پایان بیشتر تلاش‌ها به انسجام بخشی به پیامدها و خروج و واگذاری امور معطوف است. راهبرد پروژه

1. World Bank

عمدتاً به طرح پرسش‌های صحیح، گرفتن پاسخ آنها در مواقع لازم معطوف است. پنج پرسش پایش و ارزشیابی که در ارتباط با مدیریت پیامدگرا می‌شود شامل:

مناسبت: آیا در حال حاضر از ایده خوبی برای بهبود موقعیت پیروی می‌شود؟

اثربخشی: آیا برنامه‌ها به لحاظ مقاصد، بروندها و فعالیت‌ها محقق شده‌اند؟

کارایی: آیا منافع به بهترین حالت ممکن استفاده می‌شود؟

پیامد: پروژه تا چه حد در راستای کاهش فقر و یا سایر اهداف بلندمدت سهمیم بوده است؟

پایداری: آیا پیامدهای مثبت به عنوان نتیجه پروژه پس از اتمام منابع مالی اختصاص یافته

باقی خواهد ماند؟ چرا؟

در جریان ارزیابی پیامدها یا تأثیرات پروژه که عمدتاً با بروندها و دستاوردهای پروژه برای ذی‌نفعان پیوند دارد، هم جمعیت واقع در محدوده پروژه و هم افراد خارج از این محدوده که از تبعات مثبت یا منفی تاثیر می‌پذیرند، مدنظر می‌باشد. پیامدسنجی به‌عنوان تداوم فرایند پایش و ارزشیابی و کارکرد ضروری برای پاسخگویی زمانی از بیشترین سودمندی برخوردار است که به موجب رسانش بازخوردهای مناسب، مبنای یادگیری کارگزاران و بهبود فرایندهای توسعه قرار گیرد. چهار عنصر مدیریت پیامدگرا که معرفی شدند فرایندهای گسترده‌ای به شمار می‌روند که نیاز است در هر پروژه‌ای صورت پذیرند. علاوه بر این کارکنان پروژه، همکاران و دست‌اندرکاران کارکردهای مدیریتی مشخص‌تری انجام داده که هریک فرصتی را برای تمرکز مجدد بر پیامد فراهم می‌آورد (بانک جهانی، ۱۹۸۹).

جدول ۱ - مقایسه بهره‌گیری / عدم بهره‌گیری پروژه‌ها از مدیریت پیامدگرا

| عناصر | پروژه‌های برخوردار از مدیریت پیامدگرا | پروژه‌های غیر برخوردار از مدیریت پیامدگرا |
|--------------|--|--|
| تمرکز بر فقر | همکاران اجرایی شامل دست‌اندرکاران اولیه، به‌گردآوری داده‌ها در رابطه با پیامدهای، بررسی تحقق پیامدها، بررسی تحقق پیامدها و تطابق پیامدها با انتظارات می‌پردازند. | مدیریت پروژه، ارزشیابی پیامد را به سازمان‌های بیرونی واگذار می‌نماید و تنها بر پایش روند اجرای فعالیت‌ها تمرکز می‌کند. |

| عناصر پیامدگرا | پروژه‌های برخوردار از مدیریت پیامدگرا | عناصر پیامدگرا |
|---|--|------------------------------------|
| کارکنان عمدتاً بر اجرای فعالیت‌ها تمرکز نموده و کمتر به مناسبت آنها با نیازهای فقرای محلی توجه می‌کنند. کارکنان پروژه و سازمان همکار احساس می‌کنند ایده‌ها و مشاهدات آنها بها داده نمی‌شود و نمی‌توان اشتباهات صورت گرفته را گوشزد نمود. دست اندرکاران اولیه به ندرت نقطه نظرات خود را مطرح می‌کنند. | کارکنان و همکاران پروژه و دست اندرکاران اولیه به طور منظم و آزادانه به بحث درباره پیشرفت‌ها و مشکلات می‌پردازند. مشکلات و اشتباهات اساس یادگیری نحوه انجام بهتر امور به شمار می‌رود. افراد احساس می‌کنند از امنیت کافی برای تسهیم ایده‌ها و مشاهدات خویش با مقامات بالاتر و همقطاران برخوردارند. | محیط یادگیری |
| افراد اغلب درک روشن آنچه که می‌بایست انجام دهند، زمان و مکان انجام آن بی‌بهره‌اند. استفاده از وسایل نقلیه و سایر منابع از هماهنگی ضعیفی برخوردار بوده و اغلب در موقع نیاز در دسترس نیستند. زمان زیادی به صورت بیکاری و عدم فعالیت تلف می‌شود. تلاش چندانی برای پر کردن شکاف‌های ظرفیتی صورت نمی‌گیرد. | نظام‌های روشنی برای بررسی عملکرد کارکنان، استفاده از تجهیزات و... وجود دارد. افراد درک روشنی درباره مسئولیت‌ها و برنامه زمانی مقرر برای انجام مسئولیت‌های محوله و منابع در دسترس برای کارشان برخوردارند. | اثربخشی امور عملیاتی |
| افراد کمی از پیشرفت‌های پروژه مطلع هستند. شواهد اندکی از انجام مقتضی فعالیت‌های پروژه در دست است. پایش و ارزشیابی عمدتاً به‌عنوان کارکرد گزارش‌دهی به مراجع بیرونی تلقی می‌شود. گزارش‌های پروژه غیر جذاب و غیر تحلیلی بوده و در حالی که موفقیت‌ها را برجسته می‌نمایند، کمتر از مسائل و | مدیر پروژه دسترسی سریع و آسانی به اطلاعات لازم در خصوص روند پیشرفت پروژه دارد. کارکنان و همکاران اطلاعاتی پیرامون دستاوردها و پیامدهای حاصله ارائه می‌دهند. اطلاعات درباره پیشرفت پروژه به طور منظم و به شیوه‌ای عینیت‌پذیر با تمامی دست‌اندرکاران تسهیم می‌شود. در در و دیوار دفتر پروژه محلی | نظام پایش و ارزشیابی حمایتگر |

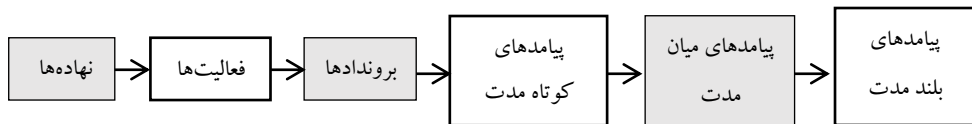
| عناصر | پروژه‌های برخوردار از مدیریت پیامدگرا | پروژه‌های غیر برخوردار از مدیریت پیامدگرا |
|-------|---|---|
| | است برای ارائه اطلاعات روزآمد، نمودارها، چارت‌های زمانی و تصاویری از پیشرفت پروژه. بررسی‌های لازم برای تبیین برای هرگونه مشکل نوظهور انجام می‌شود. گزارش‌های پروژه به شیوه جذاب و خواندنی تهیه شده و تمامی رویدادهای خوب و بد و چگونگی بهبود امور را بیان می‌دارند. | مشکلات حرفی به میان می‌آورند. اطلاعات اندکی با دست اندرکاران پروژه در میان گذاشته می‌شود. |

منبع: (شریف زاده و همکاران، ۱۳۹۰)

رهیافت چارچوب منطقی پروژه

اداره آمریکایی توسعه بین‌المللی در سال ۱۹۶۹، بر مبنای مطالعه لئون جی روزنبرگ از شرکت مشاوره‌ای فرای، رویکرد چارچوب منطقی را به قصد بهسازی سیستم‌های طراحی و ارزیابی پروژه‌های ملی ابداع کرد. در طی سال‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۷۱ در مجموع ۳۰ کشور و همچنین سازمان‌های بین‌المللی مختلفی همانند برنامه توسعه سازمان ملل متحد، بانک توسعه آمریکا و... چندین موسسه غیردولتی، مطابق راهنمای روزنبرگ از این رویکرد اقتباس نمودند. رویکرد چارچوب منطقی (۱۹۷۰) و سلسله مراتب اثربخشی برنامه مربوط به کلود بنت (۱۹۷۶) جز اولین موارد استفاده از انواع نمایش‌های گرافیکی هستند که به تدریج تکامل پیدا کرده و به الگوی منطقی امروزی تبدیل شدند. در حقیقت رویکرد چارچوب منطقی یکی از متدولوژی‌های طراحی و مدیریت پروژه محسوب می‌شود. وایس (۱۹۹۵) و فولان (۲۰۰۱) و چن (۲۰۰۵) از پیشگامان استفاده از الگوی منطقی در طراحی و ارزیابی پروژه به شمار می‌روند. منطقی در چارچوب منطقی پروژه به رابطه بین عناصر با همدیگر و نیز رابطه بین عناصر با کل اشاره می‌کند. الگوی منطقی، دلیل کارکردن برنامه را مشخص می‌کند، و توضیح می‌دهد

چرا پروژه‌ای موفق می‌شود در حالی که پروژه‌ای دیگر به شکست می‌رسد. چارچوب منطقی پروژه از طریق نشان دادن نحوه تعریف کردن مشکل یا فرصت و نیز نشان دادن نحوه پاسخ دادن مداخله‌ها و اقدامات انجام شده برای حل مشکلات، در واقع مفروضات طرح‌ریزی پروژه را که طرح‌ریزی کننده برنامه در ذهن داشته و بر اساس همان مفروضات طرح‌ریزی را انجام داده است، آشکار می‌کند. الگوی منطقی را می‌توان در طرح‌ریزی، استقرار و ارزشیابی پروژه به کار برد. مدل مبتنی بر پیامدها برای ارزشیابی پروژه‌ها و برنامه‌ها از آن استفاده می‌شود. در این مدل تمرکز بر پیامدها بوده و پیامدها به سه گروه زودرس، میان‌رس و دیررس (پیامد نهایی) دسته‌بندی و تعیین می‌شود. (شکل ۲).



شکل ۲- طرح کلی و ساده از الگوی منطقی

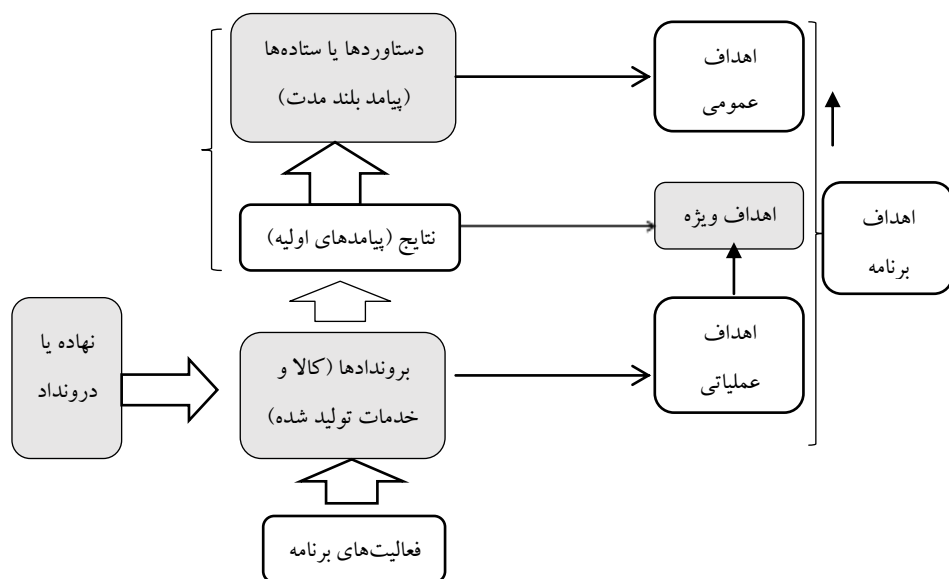
تدوین چارچوب منطقی یا تبیین منطق پروژه در کنار بررسی محیط نهادی، شناسایی عناصر شاکله و طراحی ساختار سازمانی و مواردی از این دست بخشی از فرایند طراحی نظام پایش و ارزشیابی به شمار می‌رود. یکی از وظایف کلیدی ارزشیاب بررسی درستی چارچوب منطقی پروژه است و این خود مستلزم درک اهداف و اثرات پروژه مورد ارزشیابی است. رویکرد چارچوب منطقی اطلاعات موجود را تحلیل و نقاط ضعف را شناسایی می‌کند و پروژه را در مسیر مورد تقاضای جامعه قرار می‌دهد. این رویکرد فعالیت‌ها را از طریق پاسخ به سوالات کلیدی مدیریتی (نوع فعالیت، زمان، مکان، چه کسی و چگونه) و معرفی شاخص‌های کنترل دستیابی به اهداف ارزیابی می‌کند. اهداف پروژه‌ها یا اثرات مطلوب مورد انتظار به شرح ذیل بیان می‌شوند: بروندها: کالاها و خدماتی که بطور مستقیم توسط برنامه تولید و یا عرضه می‌شوند یا آنچه که از برنامه ناشی می‌شود (شریف زاده و همکاران، ۱۳۹۰). پیامدها: تغییرات اجتماعی- اقتصادی ناشی از پروژه یا اثراتی که پروژه القا می‌کنند. پیامدها را می‌توان به نتایج (پیامدهای اولیه) و دستاوردها (عوارض بلند مدت پروژه) تقسیم نمود. هم نتایج و هم دستاوردها از مجموعه‌ای از تعاملات بالقوه پیچیده بین پروژه و جامعه ناشی می‌شود و از این

رو با مداخله و تأثیرگذاری عوامل متعدد دیگری همراه خواهد شد. بر حسب تمایز بین برون‌دادها، نتایج و دستاوردها سه نوع هدف را می‌توان برای یک پروژه برشمرد:

الف) اهداف عملیاتی بر حسب برون‌دادها

ب) اهداف اختصاصی یا ویژه بر حسب نتایج

ج) اهداف کلی بر حسب ستاده یا دستاوردها بیان می‌شود (بانک جهانی، ۱۹۸۹). شکل (۳)



شکل ۳- نمودار نمایای چارچوب منطقی پروژه

چارچوب منطقی مبین پیوند مفهومی بین دروندادها یا نهاده‌های تخصیص یافته (انسانی، مالی، فیزیکی و...) به برون‌دادها و در پی آن نتایج و ستاده‌ها یا دستاوردهای پروژه است. چارچوب منطقی یک پروژه به زبان ساده عبارت است از تبیین دست یافته‌های مورد نظر از پروژه همراه با چگونگی دستیابی به آن، به عبارتی چارچوب منطقی عبارت است از اینکه چگونه می‌توان به چه چیزی دست یافت. رهیافت چارچوب منطقی بعنوان یک ابزار طراحی، اجرا، مدیریت و ارزشیابی پروژه بر برنامه‌ریزی، ارزشیابی و مدیریت مبتنی بر هدف استوار است و دربرگیرنده مجموعه‌ای از مفاهیم پویا و بهم پیوسته است که بستر فکری لازم را برای مدیریت پروژه‌های توسعه به صورتی هدایت‌پذیر، واقع بینانه و قابل ارزشیابی فراهم می‌سازد.

جدول ۲ مربوط به ماتریس چارچوب منطقی است همان طور که جدول مذکور نشان می‌دهد در ستون اول این ماتریس سلسله مراتب اهداف، در ستون دوم اهداف مورد نظر در قالب واژگان یا اصطلاحات قابل رسیدگی و بررسی عینی؛ در ستون سوم شاخص پیشرفت کار یا میزانی از تحقق اهداف که نشانگر موفقیت پروژه است، در ستون چهارم نحوه تأمین اطلاعات لازم برای تعیین میزان تحقق اهداف و در ستون پنجم مفروضات عمده پروژه ارائه می‌شود (شریف زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

جدول ۲- ماتریس چارچوب منطقی

| خلاصه روایتی یا شرح اجمالی | نشانگرهایی که بطور عینی قابل بررسی هستند | اهداف جزئی مشخص | وسایل ارزشیابی و بررسی | مفروضات اصلی |
|-------------------------------|--|--------------------|------------------------------|-----------------|
| هدف نهایی | | | | |
| اهداف کلی میانی (مقاصد) | | | | |
| اهداف جزئی مشخص | | | | |
| ستانده | | | | |
| نهاد | | | | |

عناصر کلیدی ارزشیابی مدیریت پیامدگرا

به‌طور معمول پس از توصیف یک پروژه و بررسی چارچوب منطقی آن، باید به بررسی معیارها و مسائل مورد توجه ارزشیابی پرداخته شود. اصلی‌ترین معیارها و مسائل مورد توجه ارزشیابی عبارتند از:

۱) مناسبت: همسویی و مرتبط بودن اهداف پروژه با نیازها و اولویتهای گروه هدف. آیا اهداف عملیاتی مطابق با استراتژی توسعه کل کشور بوده است؟ آیا آنها با حداقل یکی از اهداف گسترده بانک که در زمینه کاهش فقر، حفاظت از محیط زیست تا توسعه منابع انسانی و رشد در بخش خصوصی تطابق داشته‌اند؟

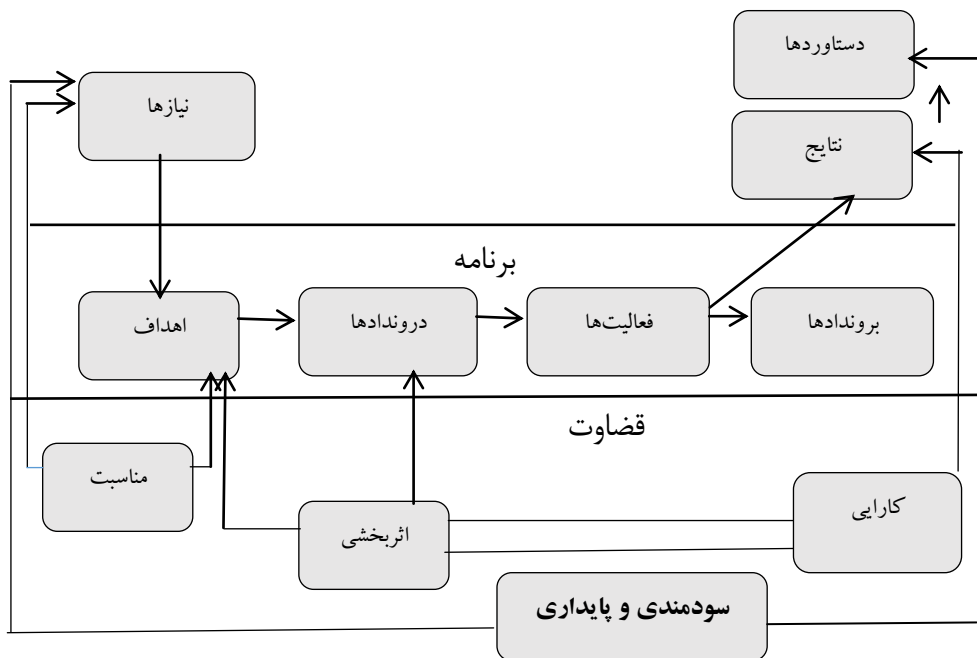
۲) کارایی: مقرون به صرفه بودن و اقتصادی بودن برودادها و به چه میزان نهاده‌های مختلف به شیوه اقتصادی به برودادها و نتایج تبدیل شده‌اند؟ آیا عملیات به اهداف فیزیکی، مالی، نهادی و یا سیاسی اشاره دارد؟

۳) اثربخشی: تا چه حد پیامدهای پروژه در رسیدن به اهداف اختصاصی و کلی مورد نظر سهم هستند؟

۴) مطلوبیت: تا چه حد پیامدهای پروژه با نیازهای گروه یا جمعیت همسو و منطبق است؟

۵) پایداری: امکان و احتمال ماندگاری و تداوم تغییرات مثبت حاصل از پروژه. پایداری بعنوان عاملی مهم در ارزشیابی تعریف شده است که منابع را در آینده حفظ خواهد کرد. پایداری مفهومی متفاوت از دستاوردهاست چرا که تمرکز بسیاری بر ویژگی‌ها دارد این عامل تعیین می‌کند آیا عملیات طول عمر مفید در نظر گرفته است یا خیر؟ در حقیقت ارزیابی-کنندگان به این عامل توجه کنند با توجه به خطراتی که در آینده وجود دارد از استهلاک در آینده و هزینه‌های تعمیر و نگهداری جلوگیری کنند. برای قضاوت در مورد پایداری ارزیابی کنندگان شرایط کشور را در نظر می‌گیرند مثلا تعهدات دولت نسبت به آینده پروژه، سیاست-های اقتصادی و مالی دولت از جمله سیاست‌های بازپرداخت هزینه، در دسترسی بودجه برای عملیات و تعمیر و نگهداری، شرایط سیاسی وضعیت و عملیات (وینا، ۲۰۰۹).

محیط واقعی: ظرفیت‌ها، پتانسیل‌ها، مشکلات و مسائل اجتماعی و اقتصادی و..



شکل ۴- عناصر و مولفه‌ها کلیدی ارزشیابی

شکل (۴) نشان دهنده پیوند هرکدام از مؤلفه‌ها و عناصر کلیدی ارزشیابی با پروژه‌های مورد ارزشیابی است. این نمودار به سه سطح تقسیم شده است. خطوط بالا نشان دهنده مجزا بودن مفهومی سه سطح از هم هستند. برای تعیین اثرات این پروژه ناشی شده است و مجزا نمودن این اثرات از تأثیرات بی‌شمار دیگر عوامل مرتبط با مسائل اجتماعی- اقتصادی دشوار است. پایین‌ترین سطح مربوط به قضاوت است. ارزشیاب که مسئولیت هریک از پنج مسئله برشمرده است: ارزشیابی مستلزم قضاوت درباره پروژه از دو جنبه یا در دو سطح زیر است: الف) خود پروژه به لحاظ معیارهای مناسبت و کارایی؛ ب) پروژه و مسائل اجتماعی- اقتصادی در جامعه یا محیط پیرامونی که پروژه در پی حل آنهاست که شامل اثربخشی، سودمندی و پایداری می‌شود (بانک جهانی، ۱۹۸۹).

سطح دوم مربوط به خود پروژه است پروژه در مسیر تحقق اهداف پیش می‌رود و بسان عامل جهت‌دهنده پیشرفت پروژه عمل می‌کند. برای رسیدن به اهداف منابع انسانی و مالی به فعالیت‌های مختلف تخصیص می‌یابد تا تولید و عرضه کالا و خدمات ممکن شود. در بالاترین سطح محیط واقعی و مسائل اجتماعی و اقتصادی قرار دارد در این سطح نیازهای جمعیت هدف و مسائلی که برنامه در پی حل آنهاست، مورد توجه قرار می‌گیرد. نتایج و دستاوردهای برنامه در این سطح جای دارند زیرا با تأمین نیازها و حل مسائل سروکار دارند. این سطح سرچشمه مفروضات پروژه یا عوامل بیرونی و محدود کننده پروژه و موضع واقعی بروز پیامدهای پروژه است. مهم‌ترین عامل مورد بحث در این تحقیق بهره‌گیری از رهیافت چارچوب منطقی است که نتیجه آن ماتریس چارچوب منطقی است. ماتریس چارچوب منطقی: منطبق اساسی پروژه می‌بایست از طریق تنظیم ساختار اهداف و یا تکمیل یک چارچوب منطقی به روشنی در سند پروژه نمایانده شود تا به موجب آن تصویری عینی واحدی از پروژه ارائه شود.

- ۱- اهداف پروژه: اهداف عمومی و رابطه آن با اهداف توسعه‌ای کلان، نتایج مشخص قابل اندازه‌گیری کمی ناشی از اجرای فعالیت‌های پروژه و رابطه آنها با اهداف کلی پروژه.
- ۲- مفروضاتی که برنامه عملیاتی پروژه بر آنها استوار است: مفروضاتی درباره محیط پروژه، نظام مورد نظری که پروژه در پی تغییر آن می‌باشد.
- ۳- نشانگرها یا هدف‌هایی قابل تایید و اثبات (در صورت امکان با تعیین مقدار) که نتایج فعالیت‌ها، تحقق اهداف کل و در کل موفقیت پروژه را بازتاب می‌دهد.
- ۴- آثار برنامه‌ریزی نشده مطلوب و نامطلوب پروژه.

نتیجه‌گیری

کشاورزی نقش اساسی و تعیین‌کننده‌ای در سرنوشت جامعه روستایی ایران دارد و نمی‌توان انتظار داشت بدون داشتن برنامه جامع و پروژه‌های منطقی برای کشاورزی به توسعه روستایی رسید. بنابراین کشاورزی در تاریخ حیات خود اثرگذارترین عامل در توسعه روستایی بوده است. به طوری که عینیت این مسئله را به روشنی می‌توان در ابعاد مختلف محیطی، اقتصادی و اجتماعی مشاهده کرد. در این مقاله مروری اجمالی بر مفاهیم ارزشیابی،

رویکردهای آن، جایگاه آن و اهمیت ارزشیابی در پروژه‌های توسعه روستایی، پرداخته شد. پایش و مدیریت پیامدگرا مبین لزوم پاسخگویی به تغییر و تحولات محیط پیرامون و افزایش درک از نحوه سازگارسازی پروژه جهت افزایش احتمال دستیابی به پیامدهای دلخواه است. پروژه‌های توسعه روستایی نیاز به ارزشیابی مستمر و نظارت دقیق دارند بنابراین بکارگیری سیستم پایش و ارزشیابی در پروژه‌ها حائز اهمیت است. هنگامی که تصمیم قطعی برای اجرای یک پروژه گرفته شد، لازم است برنامه اجرایی پایش و ارزشیابی آن تهیه گردد. در طول اجرای پروژه نظارت دقیق جهت بررسی پیشرفت کار اجرایی مطابق برنامه ضروری است. باید بخاطر داشت که هر پروژه‌ای ضرورت‌های منحصر به فردی را ایجاب می‌نماید که این مسئله در تأمین مالی پروژه و خصوصاً در مسائل مربوط به ارزشیابی تأثیرگذار خواهد بود. آموزش‌های بیشتر به مدیران پروژه‌ها و سازمان‌ها، تهیه گزارشات کارا و دقیقتر، توجه به اهداف مشخص و واضح در امر برنامه‌ریزی، زمان‌بندی دقیق و کنترل مستمر از سوی مدیران و طراحی نظام اطلاعاتی جامع در رابطه با پروژه‌های برنامه‌ریزی شده از جمله مسائلی است که می‌تواند در تدوین یک نظام ارزشیابی صحیح و کارا مؤثر باشد.

بنابر مباحث مطرح شده در این مقاله، مهم‌ترین مؤلفه‌های ارزشیابی پیامدگرا در توسعه روستایی پاسخگویی در جهت دستیابی به نتایج، اطلاعات برای مدیران، درس از تجربیات و آموخته‌های گذشته می‌باشد. همچنین مهم‌ترین اهداف ارزشیابی پیامدگرا در توسعه روستایی یادگیری از تجربه، شفافیت، ادراک عمیق، بهبود ارتباطات می‌باشد. منظور از یادگیری از تجربه این است که با کمک ارزشیابی می‌توان موفقیت‌ها و شکست‌های یک پروژه را تفسیر نمود. منظور از شفافیت این است که استفاده درست و مناسب از منابع را مشخص و نتایج و اثرات طرح را نسبت به همکاران، گروه هدف و کنشگران مربوطه توجیه کرد. منظور از ادراک عمیق این است که گزینه‌ها و ابزارهایی را برای تقویت دانش و گزینه‌های پیش فرض را درک و ارزیابی کرد و ارزیابی‌ها به بحث و گفت‌وگویی جامع در مورد همکاری‌های توسعه اشاره می‌کنند. منظور از بهبود ارتباطات این است که برای تقویت ارتباط و افزایش درک و آگاهی بین گروه‌ها ارزیابی صورت بگیرد. بنابراین، با راه‌های مختلف و با مشارکت افراد این امر مسجل می‌شود. همچنین از مهم‌ترین و کلیدی‌ترین عوامل در ارزشیابی پیامدگرا خود

ارزشیابی پروژه‌ها می‌باشد که به طراحی یک مداخله‌گر توسعه اختصاص داده می‌شود و شامل اجرا و پیاده‌سازی می‌باشد.

منابع

- ازکیا، مصطفی. (۱۳۸۴). *جامعه‌شناسی توسعه*، تهران: کیهان.
- حسین لو، حمید. (۱۳۸۴). *ارزشیابی آموزش*. خبرگزاری فارس، www.farsnews.com/printable.php/nn=8410040411
- رضوانی، محمد رضا. (۱۳۸۰). *مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی توسعه روستایی در ایران*، تهران: قومس.
- شریف زاده، ابوالقاسم؛ اسدی، علی و شریفی، مهنوش. (۱۳۹۰). *ارزشیابی پیامدگرا در فرایند توسعه پایدار*. تهران: جهاد دانشگاهی.
- عامری، محمود؛ عباسپور، مجید؛ کاظمی، روح‌الله و زاهد، فاطمه. (۱۳۹۰). *ارائه الگویی جهت جلب مشارکت مردم در طرح‌های توسعه پایدار*، علوم و تکنولوژی محیط زیست، ۱۳ (۲): ۶۷-۷۹.
- کلیتون، آ؛ پتر، ا. (۱۳۷۱). *نظام‌ها نظارت برای پروژه‌های توسعه کشاورزی و روستایی*، مترجم: قدرت‌الله معمارزاده، *فصلنامه روستا و توسعه*، شماره ۶، وزارت جهاد سازندگی.
- مجتهد، احمد؛ حسن زاده، علی. (۱۳۸۰). *پایش و ارزیابی طرح‌های یکپارچه توسعه روستایی (مطالعه موردی حوزه آبریز حبله رود)*. *اقتصاد کشاورزی و توسعه*. ۹ (۳۶): ۷۳-۴۲.
- Alexander, Meredith. (2001). *Lee Cronbach, pioneer in education psychology, dead at 85*. Stanford University News Service, Available: news/pr/01/cornbachbit1010.html.
- Alkin, c. Marvin. (2011). *Evaluation essentials from A to Z*. New York. The Guide Press.
- Bruke, R. (1990). *Project Management-planning and control Technique*, Third Edition.
- Cook, D. Team. (1996). *Lessons learned in evaluation over the past 25 years*. In: *Evaluation for the 21st Century*. A Handbook By: Chelimsky, W.R. Shadish. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Cronbach, I.J. (1963). *Course improvement through evaluation*. Teacher College Record 64: 672-683.
- FINAL DRAFT. (2008). Guidelines for Project and Programs Evaluations. *Development Cooperation*. Austria.
- Fitzpatrick, L.J., Sanders, R.J, & Worthen, R.B. (third Edi, 2004). Program evaluation: *Alternative approaches and practical guidelines*. Pearson Education, Inc.
- IBRD, (1981). *A hand book on monitoring and evaluation of agriculture and rural development projects*, DJ, Casley and D.A. Luy.
- IFAD. (2002). *International Fund for Agricultural Development*, Via del Serafico, 107, 00142 Rome, Italy. <http://www.ifad.org>.
- Kenzer, H. (1998). *In scarch of Excellence in project Management*. Van Nostrand Reinhold.
- Mathison,S.(2005). *Encyclopendia of evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.-
- Mertens,M.D. (2010). *Research and evaluation in education and psyology*. Sag Publication, Inc.-
- Rao, c. (1989). *The Impact of Rural Development Programmes on the Economic Structure of Rural Communities*. The Balance between Industry and Agriculture in Economic Development, 97-109
- Sedrakyan,a; Campbell,B; Merino, J; Kuntz, R; Hirst,A;
- McCulloch,P.(2016). IDEAL-D: a rational framework for evaluating and regulating the use of medical devices.
- Stake, Robert .(1975). *Program evaluation particularly responsive evaluation*. Center for Instructional Research and curriculum Evaluation Publishers, University of Illinois at Urbon-Campaign.
- Stenhouse,Lawrence. (1975). *An introduction to curriculum research and development*. Heinemann Educational Books Ltd, London.
- Stufflebeam, D.L., & Shinkfield, A.J. (1985). *Systematic evaluation*. Boston, MA: Kluwer-Nijhiff.
- Tyler, R.W. (1950). ***Basic principles of curriculum and instruction***. Chicago, Ill: University of Chicago Press.
- Vienna,M. (2009).*Guidelines for Project and Programs Evaluations*. Development Cooperation. Austria.
- Wholy, S. J, Harty, P. H,& Newcomer, E.N. (2010) .*Planing and designing useful evaluations*. In wholy, S.J, Harty, P.H& Newcomer, E.N, Handbook of practical program evaluation. John Wiley& Sons.

World Bank.(1989). *Guidelines for Project and Programs Evaluations*.
Development Coopretion.