

بول دبليو ماتسيش

مركز ويلدر للأبحاث

## دليل المدير لتقييم البرامج

كيف تحصل على أفضل النتائج من التقييم؟

ح) مركز بناء الطاقات ، ١٤٣١ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ماتسيش ، بول دبليو  
دليل المدير لتقييم البرامج : كيف نحصل على افضل النتائج من  
التقييم ؟ / بول دبليو ماتسيش ؛ مركز بناء الطاقات -. جدة ،  
١٤٣١ هـ

١٢٧ ص ؛ .سم.- (المهارات الادارية في العمل الخيري ؛ ١)

ردمك: ١-٤٣٣٦-٠٠-٦٠٣-٩٧٨

١- الرؤساء و المديرين ٢- القيادة الادارية أ.مركز بناء الطاقات  
(مترجم) ب.العنوان ج.السلسلة

١٤٣١/١٢٤٠

ديوي ٦٥٨,٣

رقم الإيداع: ١٤٣١/١٢٤٠

ردمك: ١-٤٣٣٦-٠٠-٦٠٣-٩٧٨

ترجمة هذا الكتاب وقف من مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية على  
المركز ، يصرف ريعه على أعماله الأكثر أجرا والأعظم نفعا.

## كلمة راعي الترجمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الأمين ، وبعد :  
بين أيديكم هذا الكتاب المترجم- دليل المدير لتقييم البرامج - اخترناه لكم في مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية مع مركز بناء الطاقات وعدد من الخبراء والمهتمين ليكون معنا على أداء أمثل وعطاء أجود في دورنا المبارك في العمل الخيري. فاستفد منه في تحقيق رسالة مؤسستك وبناء رؤيتها في عصر مؤسسي مهني لا يقبل إلا بتجويد الأدوات وتحسين المنتجات وتقييمها لتكون أكثر أثراً وأبلغ دوراً. في بلد كريم ينشد الريادة.

أمين عام المؤسسة  
د. عادل بن محمد السليم

### ولنا كلمة :-

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على رسول الله وبعد :-  
فإن مؤسسات العمل الخيري في بلادنا خطت خطوات متميزة في تفعيل دورها في تنمية المجتمع وتقديم الخدمات الإنسانية لأفراده مما يوجب شكرها وإبراز جهودها في هذا المجال إلا أنها بحاجة إلى خطوات أخرى مماثلة تصب في تطوير أدائها وتحسين منتجاتها تحقيقاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم : ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) ، ولا يتأتى ذلك إلا بالقدرة على قياس الأداء لتلك المجهودات الكبيرة وتقويمه بحيادية وموضوعية للوصول إلى أكمل المستويات في عملنا التطوعي وقد كانت رسالة مركز بناء الطاقات تركز على الارتقاء بالعمل الخيري ولذلك سعى المركز لعقد شراكات مع الجهات التي تعنى بتطوير العمل الخيري والمنظمات غير الربحية - كمركز ويلدر للأبحاث وأمريكا ومركز فليدستون لتطوير المنظمات غير الربحية - وطرح مقترحات لتطويره ومن بينها سلسلة كتب في بناء العمل الخيري ، وهذا الكتاب جزء من هذه السلسلة الذي قام بترجمته فريق من مركز بناء الطاقات بإشراف المهندس عبدالله بن عمر الربيعي وبرعاية كريمة من مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية إحدى المؤسسات الرائدة في تطوير العمل الخيري. ونرجو أن يكون خطوة إيجابية في تطوير المؤسسات الخيرية ودليلاً عملياً يمكن تطبيقه بكل سهولة.  
وختاماً أشكر فريق المركز وجميع العاملين فيه الذين كان لهم جهد بارز في إخراج هذا الكتاب بهذه الصورة اللائقة وعلى رأسهم سعادة رئيس مجلس إدارة المركز الدكتور غسان بن محمد الصديقي والمدير التنفيذي لمركز بناء الطاقات الأستاذ فايز بن سفر العمري.  
والله نسأل أن يجعلنا عملنا خالصاً لوجه الكريم

المشرف العام على مركز بناء الطاقات  
د. نوح بن يحيى الشهري

Copyright © 2003 Fieldstone Alliance

Fieldstone Alliance is committed to strengthening the performance of the nonprofit sector. Through the synergy of its consulting, training, publishing, and research and demonstration projects, Fieldstone Alliance provides solutions to issues facing nonprofits, funders, and the communities they serve. Fieldstone Alliance was formerly Wilder Publishing and Wilder Consulting departments of the Amherst H. Wilder Foundation. For information about other Fieldstone Alliance publications, see the last pages of this book. If you would like more information about Fieldstone Alliance and our services, please contact us at

1-800-274-6024

[www.FieldstoneAlliance.org](http://www.FieldstoneAlliance.org)

To learn more about Wilder Research, contact:

Wilder Research  
Amherst H. Wilder Foundation  
651-280-2700  
[www.wilder.org/research](http://www.wilder.org/research)

Edited by Vincent Hyman

Designed by Kirsten Nielsen

Manufactured in the United States of America

Third printing, February 2008

### Limited permission to copy

We have developed this publication to benefit nonprofit and community organizations. To enable this, we grant the purchaser of this work limited permission to reproduce forms, charts, graphics, or brief excerpts from the book so long as the reproductions are for direct use by the individual or organization that purchased the book and not for use by others outside the organization. For example, an organization that purchased the book to help its staff or board make plans relevant to the topic of this book may make copies of material from the book to distribute to others in the organization as they plan.

For permission to make multiple copies outside of the permission granted here—for example, for training, for use in a compilation of materials, for public presentation, or to otherwise distribute portions of the book to organizations and individuals that did not purchase the book—please visit the publisher's website, [www.FieldstoneAlliance.org/permissions](http://www.FieldstoneAlliance.org/permissions).

Aside from the limited permission granted here, all other rights not expressly granted here are reserved.

### Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Mattessich, Paul W.

The manager's guide to program evaluation : planning, contracting, and managing for useful results / Paul W. Mattessich.  
p. cm.

Includes bibliographical references and index.

ISBN-13: 978-0-940069-38-1

ISBN-10: 0-940069-38-5 (pbk.)

1. Project management. 2. Management--Evaluation. 3. Evaluation. 4. Evaluation--Methodology. I. Title.

HD69.P75M3784 2003

658.4'04--dc21

2003009647

## نبذة عن المؤلف

بول دبليو ماتسيش هو المدير التنفيذي لمركز ويلدر للأبحاث، وهو مركز يسعى لتطوير حياة الأفراد والأسر والمجتمعات من خلال الأبحاث التطبيقية، ويعمل في المركز حوالي خمسة وسبعون فرداً بما في ذلك: باحثو التقييم وأخصائيو المقابلات والاستطلاعات ومحللو البيانات والإداريون وغيرهم. وقد انخرط ماتسيش في مجال الأبحاث الاجتماعية التطبيقية منذ عام ١٩٧٣، وعمل خلال هذه الفترة مع منظمات محلية ووطنية ودولية. وفي العام الذي قام فيه بإعداد معظم هذا الكتاب، قام بقضاء عشرة أشهر في بلفاست بشمال أيرلندا، حيث قام بإجراء العديد من الاستشارات مع مختلف المؤسسات المهمة بتنمية الشباب وتطوير المجتمع وتعزيز الاندماج بين مختلف فئات المجتمع. وقد قام ماتسيش بتأليف أو الاشتراك في تأليف أكثر من مائتي كتاب وتقرير، بما في ذلك إصدار النسخة الثانية مؤخراً من الكتاب الشهير "التعاون: كيف يكون ناجحاً؟" وقد حصل على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع من جامعة مينوستا.

## شكر وتقدير

هذا العمل استفاد كثيراً من الدعم والمساهمة والتشجيع الذي حظيت به من العديد من زملائي وأصدقائي على مدار السنين. فقد منحني توم كينجستون ومجلس إدارة مؤسسة ويلدر فرصة قضاء عام في بلفاست بشمال أيرلندا، حيث قمت بتكريس نحو نصف وقتي للعمل في مشروعات في الولايات المتحدة، والنصف الآخر للعمل مع مؤسسات في شمال أيرلندا، واستكمال كتابة بعض المشاريع؛ مثل هذا الكتاب؛ فبدون قضاء هذا العام في الخارج؛ لم يكن ليتسنى لي إكمال هذا العمل. وقد قدمت مؤسسة ديفيد ولوسيل الدعم المالي، وذلك كجانب من مبادراتهم الهادفة إلى تفعيل المنظمات غير الربحية.

من داخل مركز ويلدر للأبحاث، تعلمت نظرية التقييم وممارساتها من دان مولر وريك شيس وجريج أون وشيرلي هوسلي وآخرين. هؤلاء الأفراد يتعاملون يومياً مع العالم الشيق والمفيد للأبحاث التطبيقية، ويقومون بمهمة صعبة تشمل إجراء الأبحاث على أعلى درجات الجودة، وفي نفس الوقت تتعامل مع مشكلات واقعية تحتوي على مواقف معقدة. وقد كرسوا مواهبهم لاستكمال المشروعات التي من شأنها تطوير حياة الأفراد والأسر والمجتمعات، وأنا من أشد المعجبين بمجهوداتهم وأعمالهم.

وقد أثرت مارلين كونراد هذا الكتاب بمساهماتها في تطوير المواد المستخدمة في المحاضرات والندوات، والتي تمثل الأساس الذي قامت عليه العديد من فصول هذا الكتاب. وأيضا فقد كان لجينجر هوب تأثير إيجابي حيث تعلمت منها خصوصاً في مجال الاتصال الفعال. كما أنني أتوجه بالشكر للمراجع فينس هيومان، والذي ساهم في تحسين مستوى هذا الكتاب بشكل لم أكن لأتمكن من التوصل إليه بدونه.

ولم نكن لنتمكن من تحقيق الإنجازات التي نحققها في مركز ويلدر دون الاستعداد التام

لمديري البرامج في المركز لإعادة التفكير في الأنشطة التي يقومون بها، وسعيهم لتحسين نتائج البرامج عن طريق الأبحاث؛ وقد قامت كلوديا دنجلر بمبادرة تطبيق نموذج فعالية الخدمة داخل البرامج. في خلال الأعوام العشرة السابقة تعلمت تصميم الأبحاث وتنفيذها وتقييمها في العديد من أنماط البرامج من خلال الحوارات مع رود جونسون وماري هيسرمان وديف ماير وليني ويلكوس. ومؤخرًا قام كريج بينجر بإلقاء الضوء على سبل الاستفادة من المؤشرات التنظيمية لتطوير السياسات الاستراتيجية والمراقبة الاستراتيجية.

وقد قام مايك باتون ودون كومتون ومايك بيزرمان بتقديم النقد والتوجيه حول عدد من أجزاء هذا الكتاب، حيث كانت تلك الأجزاء في الأساس جزءًا من دورات تدريبية. وقد فتحت لي توجيهاتهم آفاق وتحديات جديدة زادت مهاراتي. وفي وقت كتابتي لهذا الكتاب فتح لي بول سميث وفرانك مرفي المجال لإثراء خبراتي في إجراء الأبحاث في ثقافات مختلفة، وزاد ذلك من إدراكي لمتطلبات الأبحاث التطبيقية الفعالة، ومكنني من توسيع نطاق هذا العمل.

وأخيرًا وليس آخرًا، ففي خلال العام الذي قضيته بالخارج، والذي قمت فيه بالعمل في هذا الكتاب، ساعدتني تارا ماتيسش في إثبات أن البرامج المنهجية والنتائج الواضحة والمنطقية والتحليل الموضوعي تمكنا من تحسين ظروف الإنسان. الأسرة والحب والترابط هي أهم شيء بالفعل. فقد كان أطفالتي كيت وموللي وآني وويليام وجون نعم العون لي.

وما كان من أي أخطاء أو مشاكل أو غموض في هذا الكتاب؛ فهو يرجع إلي وحدي، وليس إلى أي من الأشخاص السالف ذكرهم!

## المقدمة

### إذا لديك اهتمام بالتقييم والأبحاث!

ربما تحتل موقعًا قياديًا في مؤسستك.

تريد التأكد من أن مؤسستك تصل بالفعل إلى المستهدفين من رسالة المؤسسة، وتريد أن تتأكد من أن العاملين تحت إشرافك يستخدمون أفضل الوسائل الممكنة؛ استناداً إلى نتائج الأبحاث والدراسات، كما تريد أن تتأكد من أنك أنت والعاملين لديك تتعلمون بمرور الوقت من النجاحات والإخفاقات، وأنكم تطورون عملكم باستمرار. وربما تسمع نداءات من الناس ومن الممولين تعبر عن رغبتهم في رؤية نتائج ملموسة، وترغب في الاستجابة لتلك النداءات.

وربما تكون أحد المسؤولين عن توزيع حصص الموارد أو وضع السياسات.

ترغب في التأكد من أن المؤسسات التي تدعمها تحقق رسالتها، وتصل إلى الأفراد المحتاجين لخدماتها، وتستخدم أفضل السبل لتقديم تلك الخدمات، وتتعلم من خلال الخبرة العملية، وتحسن مستواها عبر الوقت. وترغب في التأكد من نشر تلك النتائج، بحيث يستفيد منها أكبر قدر ممكن من المؤسسات والمجتمعات، وتتعلم من خبرات نظيراتها في المواقع المختلفة. وترغب في التأكد من مدى مسؤولية المنظمات غير الربحية عن نتائج أعمالها، وأنها تقدم إنجازاتها بشكل ذي مصداقية.

إذا هذا ما يجعلك مهتماً بتقييم البرامج. فكيف يمكنك أن تقوم بذلك؟ وما الخطوات التي عليك أن تتخذها لتتأكد من حصولك على التقييم الجيد - الفعال والاقتصادي - والذي سوف يؤتي الثمار المرجوة؟

تلك الأسئلة قادت لتأليف هذا الكتاب.



## ماذا يقدم هذا الكتاب؟

يشجعك هذا الكتاب على التفكير في التقييم على أنه جزء من عملية مستمرة في تخطيط البرامج وتصميمها وتطبيقها ومراقبتها وتطويرها.

فإذا كنت تقوم بتخطيط أو إدارة أو اتخاذ القرارات التي تتعلق بالخدمات الإنسانية أو الصحية أو التعليمية، فإن هذا الدليل العملي يقدم لك نظرة شاملة لكل ما تحتاج إلى معرفته عن تقييم البرامج (والتي كثيراً ما يطلق عليها تقييم النتائج). المعلومات التي يقدمها هذا الدليل تجيب على العديد من التساؤلات الشائعة التي يطرحها المدراء عن تقييم البرامج.

كما أن هذا الدليل يعد بمثابة المرجع لأولئك الذين يحتاجون إلى التأكد من جودة عملية التقييم، لكنهم لن يقوموا بها بأنفسهم، ومن بين هؤلاء: المدراء التنفيذيون ومدراء البرامج ومسؤولو البرامج الوقفية ومسؤولو العقود في الحكومة وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات وغيرهم ممن يقومون في الغالب بالاستعانة بأحد المتخصصين في مجال تقييم البرامج. هذا الدليل يساعدك على فهم أساسيات عملية التقييم بحيث تستطيع الحصول على الإجابات التي تحتاجها لتزيد من كفاءتك في العمل. كما أنه يقدم إرشادات عملية لدورك عند البدء في عملية التقييم وطبيعة العلاقة مع الباحث الذي سيقوم بالتقييم.

فإذا كنت باحثاً فإن هذا الدليل يقدم لك توجيهات عملية لبناء التقييم بفعالية. وسيساعدك في بناء علاقات مع الأشخاص الذين ستتعاون معهم خلال التقييم.

وإذا كنت طالباً تخطط للانضمام في مجال الخدمات الإنسانية أو السياسات الاجتماعية سواء كممارس أو كباحث، فإن هذا الكتاب يمكن أن يوفر عليك الكثير من الوقت والجهد الذي سوف تبذله في محاولة فهم آليات القيام بعملية تقييم البرامج والعمل مع باحثي التقييم.

## هيكل الكتاب

يقدم الفصل الأول المعنى العام لعملية تقييم البرامج واستخداماتها وفوائدها. ويوضح أن التقييم الجيد يماثل إلى حد بعيد التفكير المنطقي الجيد.

ويشرح الفصل الثاني أنواع المعلومات التي تحتاج إليها لكي تتمكن من الإجابة على التساؤلات الإدارية الاستراتيجية.

ويراجع الفصل الثالث مراحل عملية التقييم وأنشطتها الأساسية. كما أنه يوضح دورك ودور المقيّم خلال عملية التقييم.

ويغطي الفصل الرابع موضوع الموظفين والتكلفة.

ويقدم الفصل الخامس بعض الاقتراحات للحصول على أدلة ملموسة تستطيع من خلالها أن تتأكد من تحقيق برنامجك لأهدافه المرجوة.

وأخيراً تشتمل الخاتمة على عدة نصائح يمكنك الاستفادة منها أثناء شروعك في تطبيق ما تعلمته من هذا الكتاب.

كيف يختلف هذا الكتاب عن الكتب الأخرى في هذا المجال؟

تركز العديد من الكتب التي تتناول عملية التقييم على الموضوعات التي تهتم ممارسي التقييم المحترفين، ولكنها قد لا تهتم مدير المؤسسة أو صانع القرار إلى حد كبير؛ ولهذا فقد حاولت أن أضع هذا الكتاب ليفي باحتياجاتك، ويؤدي الكتاب ذلك من خلال طريقتين أساسيتين وهما: أنه يعلمك ما يكفي للقيام بإدارة عملية التقييم، ويساعدك على فهم كيفية إدارة العلاقة بين مؤسستك والمقيّم.

في البداية، يقدم لك الكتاب المعنى الأساسي لعملية التقييم على المستوى الإداري، مع افتراض أنك قد تقوم ببعض العمل بنفسك، لكن على الأرجح ستتعاقد مع أحد المستشارين أو يكون لديك موظف مختص بالتقييم يتعامل مع التفاصيل التقنية الدقيقة.

ولأخذ ذلك في الاعتبار، فقد قمت بوضع معلومات تساعدك على التفكير في التقييم ومعرفة مفاهيمه الأساسية دون التطويل في العديد من المصطلحات التقنية؛ وذلك حتى تستطيع أن تحدد لمؤسستك: ما الذي تريده من عملية التقييم؟ وكيف ستحصل عليها؟ ومن سيقوم بها؟ وربما يمكننا أن نشبه هذا الكتاب بدورة تدريبية في إحدى اللغات الأجنبية، والتي تستطيع بمقتضاها أن تصل إلى مستوى من تمكن اللغة يجعلك تفهم ما يدور حولك، وتتمكن أن تعبر عن احتياجاتك بتلك اللغة، وتستطيع التحكم في المواقف، ولكنها لن تؤهلك مثلاً للحصول على وظيفة مترجم لتلك اللغة في الأمم المتحدة.

وثانياً، يتناول هذا الكتاب بعمق الشؤون التي تتعلق بتوظيف أحد المتخصصين للقيام بعملية التقييم، فقد تقوم بتعيين أحد الموظفين أو قد تتعاقد مع أحد الأشخاص أو الشركات؛ ولكي تتمكن من القيام بأفضل اختيار، فإن عليك أن تفهم مزايا وعيوب أنماط المقيمين المختلفة، وأيضاً تراعي النفقات والموارد الأخرى، وأيضاً عملية الإعلان والتعاقد، وبالإضافة إلى ذلك إذا كنت تعمل مع أحد مقيمي البرامج سواء كان مستشاراً خارجياً أو من العاملين لديك (والذي يعد مستشاراً داخلياً في تلك الحالة) فإنك سوف تتمكن من العمل معه بشكل فعال ومثمر؛ إذا كان لديك الفهم الكامل لدور كل منكما في العملية؛ ولذلك فإن هذا الكتاب يرسم الخطوط العريضة لتلك الأدوار.

## استمتع! وحقق طموحاتك

إن الباعث وراء عملك هو رغبتك في تحقيق الفائدة للآخرين، وتحقيق إسهام من شأنه أن يطور حياة مجموعة أو منطقة سكنية أو عدد كبير من الناس أو حتى العالم بأسره؛ ولذلك فإنه عمل تشعر فيه بالسعادة والمتعة، وهو العمل ذاته الذي من أجله ظللت تعمل مع المؤسسات غير الربحية والمنظمات العامة على مدار عدة عقود؛ فإذا لم يعد هذا العمل يمثل لك أي متعة أو لم تعد تشعر فيه بالإنجاز، فقد حان الوقت لكي تنتقل إلى عمل آخر، وخلال ذلك اجعل عملية التقييم هي الأداة التي تعزز من قدرتك للوصول إلى طموحاتك في أداء الأعمال التي تخدم المجتمع، وترغب في أدائها.

## ما معنى عملية تقييم البرامج؟

كلنا نقوم بجمع المعلومات للتقييم ونتخذ القرارات بناء عليها بشكل يومي. المنطق الذي نستخدمه عندما نتخذ قرارات تحدد سلوكياتنا يتشابه تماماً مع المبادئ العلمية التي تشتمل عليها عملية تقييم البرامج.

ولنأخذ أحد المواقع الشائعة على سبيل المثال: انتقلت للسكن في مكان جديد، وتريد أن تعرف أقصر طريق يوصلك إلى عملك؛ لنفترض أن هناك ثلاثة طرق تؤدي إلى مكان العمل؛ وهي الطرق أ، ب، ج؛ فكيف يمكنك أن تحدد أيها أقصر الطرق؟



ربما تقرر أن تجرب كلاً منها عدة مرات، وتسجل المدة التي استغرقتها الرحلة. قد تكون هذه الطريقة هي أكثرها فعالية من وجهة نظرك. فبعد أن تتخذ كل طريق عدة مرات، وتسجل الوقت المستغرق في كل منها؛ يمكنك أن تصل إلى نتيجة جيدة بشأن أيها أقصر.

والآن، كيف يثبت هذا الموقف أنك قمت بعملية تقييم؟ يعرض جدول (١) كيف أن العديد من الخصائص التي استخدمتها لتقرر أي الطرق أقصر إلى عملك؛ تشبه خصائص إجراء عملية التقييم الفعالة.

## جدول (١) : (أفضل الطرق للوصول إلى العمل) :

أوجه التشابه مع عملية تقييم البرامج	قرارك بشأن أفضل الطرق للعمل
عملية التقييم لا تفترض أن البرنامج فعال. ولكنها تقوم بجمع البيانات والمقارنة بين البدائل.	هل قمت بتحديد طريق واحد منذ البداية واستخدمته مفترضاً أنه أقصر طريق؟ كلا. فقد قمت بجمع البيانات.
لا تستمد عملية تقييم البرامج نتائجها من السلطات، ولكنها تعتمد على المعلومات الموضوعية. تركز عملية تقييم البرامج على جمع بيانات كافية من مصادر متعددة لكي تصل إلى نتائج مؤكدة.	هل قمت بسؤال أحد قادة المجتمع أو المشاهير "ما هو أفضل الطرق؟" كلا. هل قمت بتجربة كل من الطرق مرة واحدة فقط أم عدة مرات؟ لقد قمت بتجربة كل منها عدة مرات، وقمت بجمع "عينته" من البيانات عن كل منها. بهذه الطريقة، تأكدت أن ارتباك المرور العارض في أحد الأيام مثلاً لا يعطيك انطباعاً خاطئاً عن طول المسافة التي يستغرقها الطريق.
تستخدم عملية تقييم البرامج أدوات قياس موثوقة. تتضمن عملية تقييم البرامج تحليل البيانات بعض الأحيان باستخدام الإحصاء المعقد، ولكن غالباً مراجعة البيانات وتفسيرها.	هل نظرت إلى ساعتك لكي تتأكد من طول الرحلة؟ نعم.
تتضمن عملية تقييم البرامج مرحلة تواصل لكي تتأكد من وصول النتائج إلى كل المعنيين بالأمر، وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم إبلاغ تلك النتائج للآخرين الذين يمكنهم الاستفادة منها، وهذا التواصل يمكن أن يكون عن طريق تقارير مكتوبة أو شفوية.	هل قمت بتسجيل القراءات التي سجلتها لكل طريق ثم حسبت المتوسط لكي تحدد أيها الأقصر؟ نعم. هل قمت بكتابة تقرير وجمع أفراد أسرتك ومعارفك لحضور دورة تدريبية، وأخطرهم بنتائج ما قمت به؟ كلا. بالطبع لا يمكن أن تفعل ذلك. (بالرغم من أنك قد تخبر أحد أفراد أسرتك أو جيرائك بما توصلت إليه إذا كان يعتزم الذهاب إلى منطقة بالقرب من منطقة عملك).

كما ترى، فإن عملية تقييم البرامج تتشابه مع عمليات التفكير التي نستخدمها جميعاً كل يوم. وكل ما في الأمر أن عملية التقييم تعد عملية رسمية تسير وفق معايير محددة. وأيضاً فإن لها عدة مصطلحات خاصة بها. وفي هذا الكتاب سوف نعرض كيف تقوم عملية تقييم البرامج بتطوير قدراتك في مهارات اتخاذ القرارات الخاصة بالبرامج، ومع الوقت سوف تتعرف على بعض المصطلحات التي قد تسمعها من المقيّم.

## تعريف التقييم

ما هو تقييم البرنامج؟ إليك التعريف الذي نستخدمه في مركز ويلدر للأبحاث والذي استقيناه من العديد من المقيّمين :

التقييم: هو عملية منهجية؛ تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحصل على معلومات عن أنشطتها، ومدى التأثير الذي تحدثه، وفعالية عملها؛ لتنمكّن من تطوير أعمالها، والوقوف على إنجازاتها.

والآن لنلق نظرة على المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذا التعريف.

- **عملية :-**

التقييم عملية مستمرة، وهو يتضمن عمل العديد من أقسام المؤسسة أو كلها عبر فترة زمنية؛ بهدف توثيق ما تقوم به المؤسسة، وتوفير أداة لقياس وفهم أنشطتها ونتائجها؛ عبر فترة زمنية محددة.

- **منهجية :-**

يجب أن يتم تصميم التقييم بعناية بحيث يتمتع بالاعتمادية والموثوقية ويكون ذا فائدة، ويتطلب ذلك الاهتمام بالمفاهيم الضرورية (مثل: الخدمات المقدمة والأشخاص المستفيدين) بالإضافة إلى اختيار السبل التي تناسب المقاييس العلمية.

- **معلومات :-**

يعتمد التقييم على البيانات، فالتقييم يقوم بتقديم المعلومات، ولكن لا يتخذ القرارات.

- **الأنشطة والتأثير والفعالية :-**

يحدد التقييم ما الذي تقوم به المؤسسة (ويعني ذلك الأنشطة بما في ذلك المستفيدين من الخدمات ونوعية الخدمات التي يتلقونها)، ويحدد نتائج تلك الخدمات (ويعني ذلك التأثير سواء المقصود أو غير المقصود)، ويحدد إلى أي مدى حققت المؤسسة النتائج المرجوة للمستفيدين (ويعني ذلك الفعالية).



## • للتمكن من :-

إن الهدف النهائي لعملية التقييم هو استخدام المعلومات سواء بهدف تقديم خدمات أفضل لمن يحتاج إليها أو بهدف تعريف الآخرين بالمؤسسة.

تكن هذه الخصائص في ذهنك أثناء استكمالنا لمناقشة هذا الموضوع بالتفصيل.

## فوائد عملية التقييم

تؤدي عملية تقييم البرنامج إلى فوائد كثيرة؛ التقييم الفعال سيساعدك على التعلم من نجاحاتك، ومشاركة معلوماتك مع الجمهور المستهدف، ويطور من خدماتك.

### ١ - التعلم من نجاحاتك

بالإضافة إلى كون التقييم يساعدك في معرفة ما إذا كان برنامجك ناجحاً، فهو كذلك يزيد من استيعابك، عن طريق التقييم تستطيع:

- معرفة الأساليب والتقنيات المجدية. يساعدك التقييم على معرفة أداء البرنامج بشكل عام، بالإضافة إلى معرفة أداء أجزاء معينة منه؛ وبذلك يمكنك قياس مدى قدرتك على تحقيق أهدافك.

- الاستماع مباشرة من عملائك، ما الذي يحبونه وما الذي لا يحبونه؛ فالتقييم يمكنك من معرفة شعور عملائك نحو مؤسستك، وماذا يظنون أنها تقدم لهم.

- التعرف على النتائج غير المتوقعة. يتمكن التقييم من إلقاء الضوء على تأثيرات لمؤسستك لم تتوقعها، ولم تستهدفها من الأساس. وقد يتضمن ذلك تأثير خدماتك على عملائك، والتي تجاوزت ما خططت له أو كانت دونه. وقد تتضمن أيضاً تأثير تلك الخدمات على الأفراد أو الأسر أو المجتمعات الأخرى.

- توثيق احتياجات العملاء. فعن طريق جمع البيانات بشكل منظم ومراجعتها من آن إلى آخر يمكنك أن تحظى بفهم عميق لمدى التغيرات التي تجري على الشريحة الذي تخدمها، وما الموضوعات والاهتمامات والاحتياجات الخاصة بها، وكيف يتغير ذلك مع الوقت.

## ٢ - مشاركة معلوماتك مع الجمهور المستهدف

يساعد التقييم كذلك في نواح مختلفة من إدارة البرنامج، على سبيل المثال: معلومات التقييم تساعد في:

- توظيف واستبقاء الموهوبين من العاملين والمتطوعين. غالبًا ما يحب الناس أن يشعروا أنهم جزء من عمل ذي معنى وقيمة؛ فهم يحبون رؤية النتائج؛ ولذلك فإن نتائج التقييم تظهر للعاملين والمتطوعين نتائج أعمالهم. ومثل هذه النتائج تصنع روح الإنجاز لدى الناس، وتحفز لديهم رغبة العمل في المؤسسة والبقاء بها.
- جذب مشاركين جدد. فكّر في التأثير الذي تحدثه رؤية نتائج التقييم للخدمات التي تقدمها. على سبيل المثال: معدلات رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها أحد المتاجر أو إحدى وحدات الرعاية الصحية. أو معدلات الأداء لورشة، أو إحصاءات آنية لخطوط الطيران. تمثل تلك المعدلات بمفردها معلومات مفيدة بالنسبة لك. وأكثر من ذلك، فإن كون بعض المؤسسات تبذل جهداً لقياس مدى كفاءة أدائها، وتطلعك على النتائج؛ يزيد من تقديرك لهم.
- الاستعانة بالشراكات. بالإضافة إلى جذب المشاركين الجدد، فإن قيامك بتقييم برامجك ومشاركة نتائج هذا التقييم مع الآخرين؛ من شأنه أن يزيد من رغبتهم في عقد شراكات معك. وسيصبح لديهم الاستعداد لإرشاد الآخرين إلى الخدمات التي تقدمها، وتصبح لديهم الرغبة في التعاون معك.
- كسب الدعم للجهود الساعية للتجديد. فالتجديد ينطوي على المخاطرة؛ فإذا

أردت أن تبدأ برنامجاً جديداً، فإن شخصاً ما سيوفر له الموارد اللازمة. وهو يتحمل المخاطرة (على سبيل المثال: هناك المخاطرة المالية بخسارة الأموال في برنامج غير فعال أو مخاطرة من ناحية العلاقات العامة؛ حيث قد يظهر بمظهر غير مرغوب فيه، إذا لم يتمكن البرنامج من تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها). عن طريق تقييم الأفكار المبتكرة، تستطيع أن تؤكد للداعمين المحتملين أنهم سيصبحوا على دراية بنتائج المخاطر التي ستواجههم. إضافة إلى ذلك، فإن التقييم الجيد يحول المشروع المبتكر إلى تجربة أو اختبار؛ وبذلك، فإن مقدمي الدعم للبرنامج سوف يحافظون على صورتهم الجيدة سواء حقق البرنامج أهدافه أم أخفق. وذلك لأنهم حولوا الفكرة الجديدة إلى تجربة عامة يتعلم منها الجميع.

- الحصول على تقدير الجمهور. فنتائج الأبحاث الموثوقة تحدد بدقة ومصداقية ما الذي يستطيع البرنامج القيام به.
- الاستجابة لدعوة الممولين والجمهور التي تنادي بعرض النتائج؛ بما أن الموارد المتوفرة محدودة، وليس هناك ما يفي بكل احتياجات المجتمع؛ لذلك بدأ مقدمو التمويل المالي بطلب إثبات النتائج من المؤسسات (مثل: المؤسسات الداعمة وأصحاب الأموال والمترعين). والتقييم يقوم بقياس النتائج وعرضها، وبذلك يتجاوب مع ذلك النداء.

### ٣- تحسين الخدمات

أخيراً، يساعد التقييم في استمرار النجاحات وتصحيح الأخطاء، ويمكن استخدام التقييم في:

- إدارة ومراقبة تنفيذ البرامج. التقييم في المراحل الأولى من البرنامج يوفر نتائج تمكنك فوراً من رؤية مدى قدرتك على الوصول إلى العملاء المستهدفين، وتقديم الخدمات لهم. وبالتالي؛ تستطيع إدخال التعديلات الضرورية في وقت مبكر؛ لتتمكن من الوصول إلى هدفك في أقرب وقت ممكن.

- مراقبة الخدمات وزيادة فعاليتها. كنتيجة للتقييم، سوف تتمكن من معرفة الوسائل الفعالة وغير الفعالة. وأبعد من ذلك، سوف تتمكن من معرفة ما إذا كانت أنشطتك تؤثر على مجموعات معينة من الناس أكثر من الأخرى. مع توفر هذه المعلومات، يمكنك أن تطور من عملك بحيث تزيد من الأساليب الأكثر فعالية، وتبحث عن بدائل للوسائل غير الفعالة.
- تحسين استغلال الموارد. بناء على الفائدة السابق ذكرها، يمكنك استخدام نتائج التقييم مع المعلومات المالية؛ لكي تخصص موارد أكثر للأنشطة الفعالة، وتحد من تمويل الأنشطة غير الفعالة. ويمكنك أيضًا أن تجمع بين التقييم والبيانات المالية لحساب تكاليف ومنافع البدائل المختلفة لتقديم الخدمات.
- الاحتفاظ بالتمويل أو التوسع فيه. وجود نتائج التقييم المعتمدة يعزز من مكانتك أمام الممولين؛ فالبرامج التي تستطيع أن تعرض الأنشطة التي تقوم بها، والتغيير الذي تحدثه في حياة الأفراد والأسر والمجتمعات؛ تتمكن في الغالب من العثور على تمويل بشكل أكثر من غيرها. (أفاد بعض عملائنا أنهم قد استطاعوا الحصول على منح وتعاقبات بالرغم من المنافسة الشديدة ونقص الموارد، وذلك لأنهم بنوا عروضهم التي تقدموا بها للممولين من القطاع الحكومي والخاص على نتائج تقييم كاملة، فعلية ودقيقة).

### التقييم كعملية مستمرة من العمل والتعلم

التقييم هو أحد الأدوات التي تساعد على تطوير العمل الذي تقوم به مؤسستك؛ فالحافز لدى معظم المقيمين لا يأتي من كتابة التقارير، ولكن من رؤية نتائج أعمالهم، وهي تتحول إلى أفعال.

فما هو دور التقييم في عملية تصميم الخدمات وتقديمها؟ وكيف يساعد على اتخاذ القرارات ويقود إلى اتخاذ أفعال؟

فكر في الطريقة التي تتخذ بها القرارات بشأن نوعية البرامج التي يجب تطويرها، أو نوعية الأنشطة أو الخدمات التي ترغب في تقديمها. ما الذي يشتمل عليه هذا القرار؟ عندما أقوم بطرح مثل هذا السؤال على مجموعة من المدراء في مؤسسات غير ربحية أو حكومية، فإنهم غالباً يقدمون عدداً من الإجابات المتشابهة التي تفيد بأنهم يتخذون القرارات بناء على أمور مثل: "ما تعلمناه عن احتياجات المجتمع" و "ما الذي يتوقعه الداعمون، ويرغبون في تمويله" و "الأنشطة التي عرفت أنها فعّالة" و "الأنشطة التي اعتدنا القيام بها" و "الأنشطة التي يقدمها الآخرون".

الفقرات التالية تصنف أنواع العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار لدى المدراء عند وضع برنامج جديد، وتصف كل نوع من تلك العوامل، وتحدد ما إذا كان يجب أن تؤثر في عملية اتخاذ القرار أم لا؟ وكيف؟

## نتائج الأبحاث

تتضمن نتائج الأبحاث المعرفة التي تم اكتسابها من خلال أربعة أنواع من الدراسات على الأقل، وهي:

- تقييم الاحتياجات. يحدد هذا البحث الاحتياجات لخدمة معينة أو مدى الطلب عليها في الشريحة التي تستهدفها.
- قائمة بالخدمات.
- الأبحاث المتعلقة بالسلوك الإنساني (في العلوم الاجتماعية على سبيل المثال).
- الأبحاث المتعلقة بالسلوك التنظيمي (أيضاً في العلوم الاجتماعية).

تقدم الأبحاث تصوراً عاماً لنوعية الخدمات التي قد تكون مناسبة للأفراد الذين ترغب في العمل معهم، ويمكن أن تقدم أيضاً توثيقاً لعمل المؤسسات الأخرى التي تقدم خدمات، وتساعدك على تحديد مناطق التركيز الخاصة بك، وكلما زادت لديك الأبحاث المتعلقة باحتياجاتك، كان ذلك أفضل.

### نتائج تقييم البرنامج

وذلك يتضمن المعلومات التي قدمتها الدراسات التي بحثت مدى فعالية البرامج والخدمات والأنشطة والمعالجات التي تتشابه مع تلك التي ترغب في القيام بها، وعندما تقوم بعملية التقييم فيما بعد، فإن هذا القسم سوف يتضمن أيضاً نتائج الدراسات التي أجريتها.

وبوجه عام، فإنك ترغب في استخدام أكبر قدر ممكن من المعلومات، وستقدم لك نتائج تقييم البرنامج نظرة مفصلة بشأن طريقة عمل برنامجك أو البرامج المشابهة له.

### الاعتماد على الخبرة

تتضمن الخبرة المعارف التي يكتسبها المتخصصون داخل مؤسستك ونظراؤهم في المؤسسات الأخرى، وهي تأتي من خلال الخبرة في العمل مع المجتمع الذي ترغب في خدمته.

وتأتي قوة الاعتماد على الخبرة من خلال التفاصيل التي تمنحها، والتي لا تستطيع الأبحاث والتقييم أن تقدمها. أما نقطة ضعفها، فتكمن في أنها تعبر عن وجهة نظر غير كاملة، وأحياناً متحيزة تكونت لدى العاملين في مؤسسة معينة؛ وذلك لأنهم لا يرون إلا أشخاص ومواقف من أنواع محددة.

## المزيج النقيس : الخبرة والتقييم

الخبرة هي المعرفة التي تكتسب وتتداول بين المتخصصين العاملين في مجال معين. ومثل هذه الخبرة لا تقدر بثمن، ومن خلالها يتم إدخال الكثير من التحسينات. فهي تقدم وجهة نظر عميقة لا تتوافر من خلال التقييم.

ولكن الاعتماد على الخبرة له نقطة ضعف هامة، وهي أنه غالبًا ما يكون لدى العاملين في مجال معين نفس الآراء المتحيزة بسبب عدم رؤية الصورة الكاملة، وهنا يمكن أن تساعد المعلومات الموضوعية التي يقدمها التقييم في اكتساب نظرة أكثر شمولاً من تلك التي تتوافر لهم من خلال الخبرة وحدها.

وهذا مثال على ذلك: قام مركز ويلدر للأبحاث بإجراء استطلاع لـ ١٥٠ من العاملين في المنظمات التي تقدم خدماتها لكبار السن، وطلبنا من هؤلاء العاملين وصف الخصائص العامة لكبار السن بوجه عام، وليس فقط للأفراد الذين يقدمون الخدمات لهم، وقد أفادت نتائج الاستطلاع إلى ميل المشاركين للمبالغة في تقدير أعداد المسنين في المجتمع من أصحاب الإعاقات الذين لا يتمتعون برعاية عائلاتهم ولا يتمكنون من قضاء حوائجهم اليومية بأنفسهم. وقد توقعنا تلك المبالغات في التقدير، وذلك لأن آراء هؤلاء العاملين مبنية على ملاحظاتهم، حيث إنهم يتعاملون في الغالب مع المسنين من أصحاب الإعاقات الشديدة؛ وهنا تكون خبرتهم قدمت معلومات غير صحيحة، ومن الخطورة بمكان وضع برنامج جديد لشرائح أوسع من كبار السن بناء على تلك الآراء. (وكثيرًا ما يتم اتخاذ القرارات، وإنشاء مثل هذه البرامج التي لا تقوم على معلومات صحيحة، مما يجعل نتائجها ضعيفة).

إن ملاحظات ومشاهدات مقدمي الخدمات يمكن أن تحد من رؤيتهم لموضوعات أكبر؛ التطورات الجديدة في المجتمع والظروف العامة للبيئة التي يعملون بها. الدرس المستفاد: أن يستخدم مدير البرامج التقييم بالإضافة إلى الخبرة؛ لكي يتمكنوا من تجاوز آرائهم المتحيزة.

## المؤثرات الأخرى

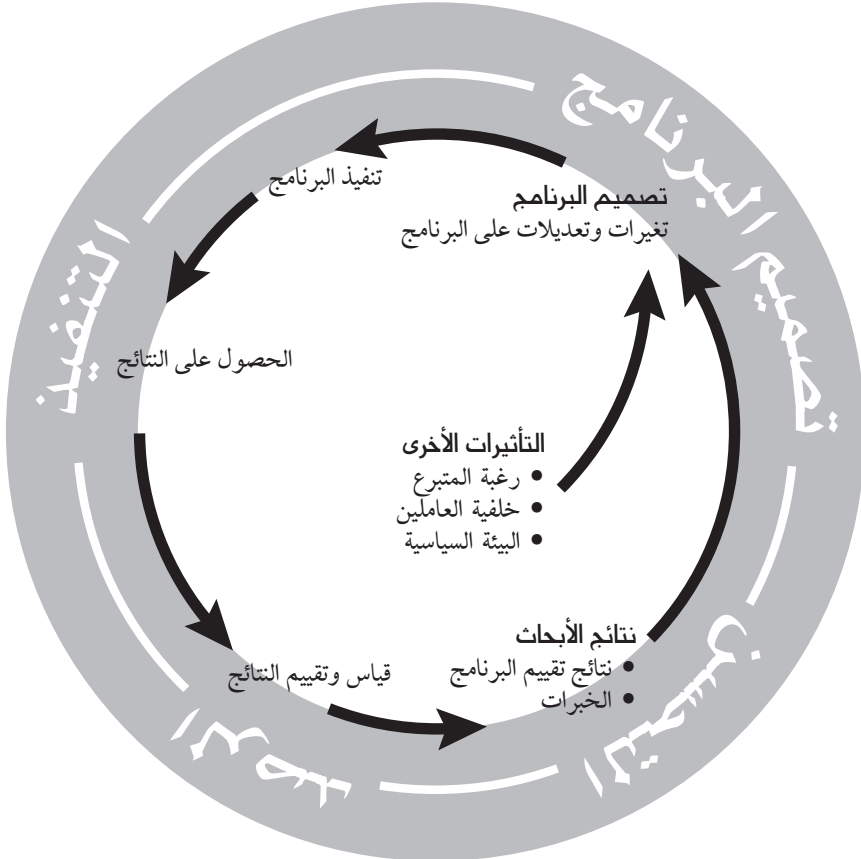
تتضمن المؤثرات الأخرى كل المعلومات والآراء والمعطيات التي يمكنها أن تشكل فارقاً في القرارات النهائية الخاصة بالبرنامج، ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- حقيقة أن المتبرع قدم تمويلاً لبرنامج أو نشاط أو موقع محدد.
- حقيقة أن العاملين مدربون، ولديهم خبرة جانب معين، وليس في آخر.
- اختلاف الأجندة بين العاملين داخل المؤسسة.

ليس بالضرورة أن تكون كل هذه المؤثرات سيئة. فعلى سبيل المثال: إذا قام المتبرع بمنح تمويل لمشروع أفادت الأبحاث والتقييم أنه فعال ومتميز، فإن هذا يعد أمراً حسناً. وإذا كان لدى العاملين الخبرة والتدريب في أفضل التقنيات، فإن هذا أيضاً أمر حسن. وعلى الجانب الآخر، لا يجب أن تكون هذه المؤثرات هي المعايير الأساسية عند اتخاذ القرار. فإذا أظهرت الأبحاث برنامجاً معيناً ليس له نتائج، فلن تقوم بتنفيذه لمجرد أن أحد الأشخاص قام بتمويله.



## شكل (١): تقييم البرنامج كجزء من عملية مستمرة تحتوي على تصميم البرنامج، التنفيذ، المراقبة، والتطوير



يوضح شكل (١) العملية المستمرة لتصميم البرنامج، تطبيقه ومراقبته وتطويره لمديري البرامج وصانعي القرار. يتم استخدام المعلومات من الأبحاث ونتائج تقييم البرنامج والخبرة والمؤثرات الأخرى عند وضع تصميم البرنامج. ثم بعد ذلك تقوم بتقديم البرنامج أو تنفيذه. ومن هنا تأتي النتائج. وإذا قمت بعملية التقييم، يمكنك إكمال الدورة بقياس النتائج بشكل موثوق به، وإضافة نتائج تقييم البرنامج إلى هيكل البرنامج عند التصميم. ويمكنك إدخال التعديلات على البرنامج وبهذا تستمر في إعادة الدورة؛ فتعمل، وتتعلم، وتطور باستمرار.

## الملخص

في هذا الفصل عرفت ما هو التقييم، وهو في الأساس استخدام منهجية مبنية على المنطق لاتخاذ القرارات. كما أنك عرفت ما هي فوائد التقييم، واطلعت على طريقة استخدامه في عملية للتطوير المستمر.

وفي الفصل التالي، سوف تتعرف على نوع المعلومات التي سوف تحتاج إليها لإجراء التقييم، والأسئلة الهامة التي تستطيع أن تجيب عنها بهذه المعلومات.

## معلومات التقييم

**ما الذي يجب أن يتوفر لديك؟ ما الذي سوف تحصل عليه؟ وكيف يمكن لنظرية جيدة أن تربط بين هذه الأشياء معاً؟**

"لا يمكننا أن نقوم بإحصاء كل الأشياء المهمة، ومن ناحية أخرى ليس كل ما يمكننا إحصاؤه يعتبر هاماً."  
(حكمة قديمة)

"إذا استطعت تعريفه يمكننا قياسه!"



(مركز ويلدر للأبحاث)

غالبًا تنسب العبارة الأولى بالخطأ لألبرت أينشتاين. وأيًا كان قائلها، فهو يستحق الشكر من كل من الباحثين التطبيقيين ومقدمي الخدمات الإنسانية. وبما أنه ليس أينشتاين، فإن قائل العبارة يمتلك عبقرية في جانب "النسبية" والتي نعني بها هنا الأهمية النسبية للمعلومات.

أما العبارة الثانية، فإنها عبارة شائعة بين العاملين في مركز ويلدر للأبحاث فهي بمثابة تذكرة للزملاء بأنه على الرغم من أنه قد يبدو في بعض الأحيان أن العلوم النظرية لا توفر الأدوات التي تمكنهم من قياس ما تقدمه البرامج، فإن الواقع يكون على خلاف ذلك. وكل ما عليهم هو العمل معنا لوضع تعريف واضح لأهدافهم وأنشطتهم. وبمجرد أن يتم ذلك ستكون إجراءات القياس واضحة.

وتمثل العبارتان معاً دليلاً لنا في هذا الفصل، حيث تعلمنا بعض الدروس المهمة:

- أولاً: أن التقييم يشبه أنماط الأبحاث الأخرى، فهو يتمتع بنقاط القوة، وفي نفس الوقت له محدودية. في أي وقت، يمكن للتقييم أن يقدم الكثير، ويمكن أن يقدم القليل. كما يحدث في عالم الفيزياء، فإنك أحياناً ما ترتاب في وجود شيء، ولكنك لا تستطيع تحديده على وجه الدقة، ولا تستطيع أدوات القياس المتاحة لديك تحديده. وفي بعض الأحيان الأخرى، فإن أدوات القياس تتمكن من تحديد كل ما تريده، ويكون عليك في الخطوة التالية؛ وضع بعض النظريات أو التوقعات الجديدة التي تقودك نحو أبحاث أخرى.

- ثانياً: لكي تتمكن من الاستفادة من التقييم كأداة، فإن عليك أن تحدد بوضوح الهدف الذي تطمح إلى إنجازه؛ ولذلك، عليك أن تضع تعريفات ثابتة لكلمات؛ مثل: الخدمة والنشاط والعميل والنتائج. وسيتعين عليك أن تحدد النتائج بمنتهى الوضوح.

في هذا الفصل، سوف نقضي بعض الوقت في موضوعين من الموضوعات الهامة، وهما: نوع المعلومات التي تحتاج إليها من أجل التقييم، ووضع ما يطلق عليه "نظرية البرنامج" الخاصة ببرنامجك. إن مناقشتنا لأنواع معلومات التقييم سستيح لك معرفة المعلومات التي تحتاجها كي تجيب على الأسئلة المهمة الاستراتيجية والتشغيلية.

## قيمة الآراء والانطباعات

غالبًا ما يرغب مديرو البرامج في معرفة انطباع الناس عن البرنامج الذي يقدمونه. بعض المقيّمين يرون أن مثل هذه الآراء لا تعد من المعلومات الضرورية، وفي حالات كثيرة يمكن إثبات كفاءة البرنامج دون النظر لرضا الناس عنه. وهذا صحيح إلى حد بعيد. ومع ذلك، فإن معرفة شعور الناس نحو البرنامج تفيد كثيرًا في تخطيط البرنامج وتسويقه. كما أنها تهيئ لك معرفة أسباب نجاح البرنامج، واحتمالات استمرار هذا النجاح، وسبل تطويره.

فعلى سبيل المثال: لا يرحب الكثير من الأطفال بالتطعيمات التي تعطى لهم، وذلك على الرغم من أنها تحميهم بشكل فعال من الأمراض الخطيرة. إذا لم يحضر أحد لتلقي التطعيمات لأن سلبات التجربة تفوق الفوائد المتوقعة من التطعيم، فإن ذلك يعني أن برنامج التطعيمات لن يكون فعالاً. وفي هذه الحالة نجد أن قياس الآراء يعد من المعلومات الأساسية. فمن الضروري أن نغير شيئاً ما في البرنامج مما يجعل الآباء يقبلون على تطعيم أطفالهم.

وسوف تساعدك مناقشة نظرية البرنامج في التفكير فيما عليك أن تفعله كي تربط بين معلومات التقييم التي لديك؛ لتعطيك صورة واضحة عن الطريقة التي تحقق بها أنشطة البرنامج أهدافه المرجوة. وعلى الرغم من إمكانية إجراء تقييم ذي جودة عالية دون وجود نظرية البرنامج، فإن التعقيد الذي تتسم به معظم البرامج يجعل وجود نظرية البرنامج أمراً أساسياً للحصول على جودة عالية في التقييم. وبالإضافة إلى ذلك، يطالب العديد من الممولين بوجود نماذج منطقية (وهي إحدى وسائل تقديم نظرية البرنامج). وفي هذه الحالات، يكون وجود نظرية البرنامج أمراً ضرورياً.

## أنواع معلومات التقييم

لكي تتمكن من فهم طبيعة العمل الذي تقوم به مؤسستك ومدى فعاليته، وأيضاً لكي تتمكن من تكوين أفكار بشأن تطوير الخدمات التي تقدمها، فإن على المؤسسة أن تقوم بجمع معلومات من الأنواع التالية، والتي تنقسم إلى معلومات أساسية، ومعلومات إضافية.

### المعلومات الأساسية:

١. معلومات عن المشاركين أو العملاء.
٢. بيانات الخدمات.
٣. توثيق النتائج والمخرجات<sup>(١)</sup>.
٤. الآراء حول الخدمات المقدمة.

١- نشير بكلمة النتائج والمخرجات إلى التغيرات التي تحدث بسبب الجهود التي تبذلها المؤسسة بين الأفراد والمجموعات والمجتمعات والمنظمات.

## المعلومات الإضافية:

٥. معلومات سكانية عن المنطقة التي يتم تقديم الخدمات بها.
٦. بيانات حول احتياجات مجتمعك والمجتمعات الأخرى.
٧. المقاييس التي تتبعها المؤسسات المشابهة لمؤسستك.
٨. معلومات مالية ومعلومات عن التكاليف.
٩. معلومات تحدد الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمة.

## معلومات التقييم الأساسية

سوف تندهش عندما تعرف أن العديد من المؤسسات لا تقوم حتى بجمع أول نوعين من المعلومات الأساسية التي سيرد ذكرها في الجدول الآتي. فالعديد من المؤسسات الكبيرة لا تتوافر عندهم هذه المعلومات إلا بصورة جزئية<sup>(١)</sup> مما يعوق قدراتهم على تقييم أعمالهم وتطويرها بالشكل الذي يرغبون فيه.

يوضح شكل (٢) وصفاً للأصناف الأربعة من المعلومات التي أوردناها في البداية، وأمثلة عليها. ولاحظ أن الأمثلة تعد بمثابة توضيح لعناصر البيانات الضرورية التي تقع في فئة محددة، وتقوم العديد من المؤسسات بجمعها. وعناصر المعلومات المحددة التي ستقوم بجمعها ستختلف طبقاً لاحتياجاتك، وطموحك من التقييم، وأهداف برنامجك، ونظرية برنامجك (سناقشها فيما بعد)، والافتراضات التي لديك أو الأسئلة عن الفعالية، وسهولة الوصول للبرنامج، وأسباب النجاح أو الفشل. ويتحكم في اختيار المعلومات التي تريد جمعها اعتبارات عملية؛ مثل: ما هي البيانات التي يمكن جمعها، وكم سيكلف ذلك؟ وفي أي عملية تقييم؛ لا تفترض أنه عليك أن تقوم بجمع كل المعلومات الواردة تحت "العناصر الأساسية" لكي تتمكن من القيام بتقييم جيد.

إذا كانت لديك المعلومات التي يوردها شكل (٢)، فإنك تمتلك العناصر الأساسية

١ - انظر بول دلبيو ماتيسش "الدروس المستفادة: ماذا علمتنا تلك الدراسات السبع" ٩-١٠٠٢ ص ٨٧ - ٤٨.

التي تتمكنك من تقديم جهود مؤسستك وإنجازاتها. وتتمكنك تلك المعلومات أيضًا من معرفة الإجابة على عدد كبير من الأسئلة المهمة التي لديك. وأيضًا إذا ظهرت تساؤلات جديدة، فإنه يمكنك أن تعيد صياغة المعلومات بأشكال جديدة تتمكنك من الإجابة على تلك الأسئلة.

وكما ذكرنا من قبل، فليس عليك أن تجمع كل تلك المعلومات، فهذه مجرد أمثلة فقط.



## شكل (٢): أنواع المعلومات الأساسية الأربعة

أمثلة للعناصر	أنواع معلومات التقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>العمر، والجنس، والعرق، والدخل، والتعليم، وعنوان السكن، والحالة الاجتماعية، والحالة الأسرية.</li> <li>الاهتمامات.</li> <li>القدرات الشخصية.</li> <li>الاحتياجات والأهداف والمشكلات المطلوب حلها.</li> </ul>	<p>١. معلومات عن المشاركين والعملاء.</p> <p>ويعني ذلك معلومات عن الأفراد الذين تقدم لهم الخدمة، وسماتهم، واحتياجاتهم، وخصائصهم الأخرى.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الطاقات والموارد.</li> <li>نوع الخدمة أو النشاط المقدم.</li> <li>وحدة قياس الخدمة (جلسة، ساعة، وحدة، حدث، مؤتمر، ملتقى...).</li> </ul>	<p>٢. بيانات الخدمات.</p> <p>ويعني ذلك نوع الخدمة التي تقدمها، وحجمها وخصائصها الأخرى.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>العاملون الذين قدموا الخدمة/النشاط (منصبهم، خصائصهم...).</li> <li>المعارف والمهارات المكتسبة.</li> <li>المشكلات التي تم حلها والاحتياجات التي تمت تغطيتها.</li> <li>التغيرات في حالة الأفراد أو الأسر أو المجتمعات أو المؤسسات (يمكن أن تحدث التغيرات في السلوكيات أو الخصائص المادية أو الشعور أو العلاقات).</li> </ul>	<p>٣. توثيق النتائج والمخرجات.</p> <p>ويعني ذلك الأدلة على حدوث تغيرات أو تحقيق إنجازات أو الاحتياجات التي تم الوفاء بها لمن تخدمهم (أفراد أو أسر أو مجموعات أو مجتمعات أو مؤسسات).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الشعور العام تجاه المؤسسة.</li> <li>تقييم جودة الخدمات.</li> <li>تقييم أداء العاملين (مثل: قدرتهم على القيام بعملهم والإنصات للأسئلة والإجابة عنها).</li> <li>تقييم المرافق (مثل: الموقع، وعوامل الأمان، وسهولة الدخول، ومناسبة التجهيزات والأثاث للمجموعات المختلفة).</li> <li>الآراء حول إمكانية الوصول للخدمة (مثل: الوقت، والمواصلات، والعوامل الأخرى التي تؤدي إلى سهولة الاستخدام أو إعاقته).</li> </ul>	<p>٤. الآراء حول الخدمات التي تقدمها.</p> <p>ويعني ذلك المؤشرات التي تعرف من خلالها شعور الناس بشأن عملك بوجه عام، وعن خدمات أو أنشطة محددة أيضا. (وبالطبع فإن تلك المعلومات تأتي من المستخدمين أو متلقي الخدمات ويمكن أيضا أن تأتي من المستفيدين المباشرين).</p>

## معلومات التقييم الإضافية

لكي تتمكن من إنجاز الأهداف التي تجري من أجلها تقييم مؤسستك، فإنك قد تحتاج إلى المعلومات الإضافية السالف ذكرها مثل:

٥. المعلومات السكانية بمنطقة تقديم الخدمة.
٦. بيانات عن الاحتياجات في مجتمعك والمجتمعات الأخرى (مثل: معدلات الفقر، ومعدلات الإنجازات الدراسية، ومعدلات الأمراض، ومعدلات الجريمة، والمؤشرات الاجتماعية الأخرى).
٧. مقاييس للمقارنة من مؤسسات مشابهة.
٨. معلومات مالية.
٩. معلومات تحدد الأفراد الذين تقوم بخدمتهم.

في الجزء التالي سوف نناقش أهمية هذه المعلومات الإضافية عندما ننظر في أنواع الأسئلة التي يمكن لمعلومات التقييم أن تجيب عنها. يمكنك القيام بتقييم جيد دون توافر هذه المعلومات الإضافية، ولكنك قد تحتاج إليها للإجابة على بعض الأسئلة التي تود طرحها الآن أو قد تظهر لك في المستقبل.

وقد يرى البعض أنه لكي تتمكن من إظهار فعالية البرنامج بشكل حقيقي، فإنه يتعين إدخال بعض معلومات المقارنة في التقييم، ويعني ذلك أن معلومات المقارنة "أساسية"، وليست "إضافية". ووجهة النظر هذه لها من الأسباب ما يدعمها. وفيما بعد، سوف نتناول بالبحث قيمة وجود بيانات المقارنة لتعزيز مصداقية نتائج التقييم وزيادة فائدتها. ومع ذلك، فإن البرنامج الذي شرع لتوّه في التقييم يمكنه أن يتعلم الكثير عن نفسه دون بيانات المقارنة. ولا يجب أن يثبط هذا البرنامج بسبب عدم توفر بيانات للمقارنة. وقد يرى البعض ضرورة وجود البيانات الخاصة بالتكاليف، ولكن المؤسسة لا تحتاج إلى تلك البيانات إلا إذا كانت بصدد دراسة جدوى لخدماتها.

وقبل أن نبحث في البنود من (٥) إلى (٨) ، لنناقش البند (٩)، والخاص بالمعلومات التي تحدد الأفراد الذين تقوم بخدمتهم.

### المعلومات التي تحدد الأفراد الذين تقدم لهم الخدمة

أحد أنواع هذه المعلومات يمكنها تحديد المستفيدين بدقة، وهي عبارة عن معلومات عن الاسم، والعنوان، ورقم السجل المدني، ورقم التليفون، والتفاصيل الأخرى التي تكشف عن هويتهم. قد تقوم بجمع بعض تلك البيانات كإجراء معتاد لحفظ السجلات في المؤسسة. وبعضها قد تكون في قاعدة بيانات تستخدمها لتسجيل الأعضاء أو المراسلة أو أي أغراض أخرى. وبعض هذه البيانات قد تجمعها لكي تتأكد من توافر الشروط في المستفيد لتلقي الخدمة التي تقدمها مؤسستك. ولكن ماذا عن استخدام هذه البيانات في تقييم البرنامج؟

المعلومات التي تحدد هوية الأفراد لا تظهر مطلقاً في التقرير النهائي للتقييم، ولكنها تشكل عنصراً هاماً للغاية في استكمال دراسات التقييم. فعلى سبيل المثال:

- ستحتاج إلى الاحتفاظ بسجل للأسماء والعناوين وأرقام التليفونات إذا أردت القيام باستطلاع لمتابعة الأفراد الذين تلقوا خدمتك في الماضي (مثل: إرسال استقصاء لهم بعد تلقيهم الخدمة بوقت قصير أو استدعائهم لإجراء مقابلة بعد مرور عام).
- قد تحتاج للحصول على العناوين لعمل تحليل يساعدك في تحديد الأماكن التي يأتي منها الأفراد إلى مؤسستك (يطلق عليه في اصطلاح المقيمين : التشفير الجغرافي).

وبشكل عام تحتاج إلى المعلومات التي تحدد هوية الأفراد الذين يتلقون خدمتك أو يشاركون في أنشطتك لكي تتمكن من القيام بعملية تقييم البرنامج، ولكنها لن تكون جزءاً من البيانات التي تضعها في النتائج.

وبالطبع، فإن بعض دراسات التقييم، وخاصة تلك التي لا تقييم إلا مدى الرضا عن الخدمة أو النشاط في وقت تقديمه، والتي لديك حولها توقعات محدودة، لا تتطلب أي معلومات تحدد هوية متلقي الخدمة.

فعلى سبيل المثال: فإن استطلاعاً مختصراً للحضور في ندوة أو معرض يمكن أن يتم دون ذكر الأسماء على الإطلاق. ولكنك في هذه الحالة، لن تتمكن من الرجوع إلى هؤلاء المشاركين لكي تقيم مدى رضاهم عن الخدمة في وقت لاحق أو لكي تعرف إذا ما كانوا قد تمكنوا من الاستفادة من أي شيء تعلموه في هذه الجلسات.

### التساؤلات التي يمكن أن تجيب عليها معلومات التقييم

إذا توافرت لديك المعلومات التي ذكرناها في الأقسام السابقة، فإنك سوف تتمكن من الإجابة على عدد من الأسئلة الإدارية الهامة، كما يوضح شكل ٣. فعلى سبيل المثال: يمكنك أن تجمع بين البيانات الأساسية التي لديك عن خصائص المستفيدين مع المعلومات السكانية عن المنطقة التي تقدم فيها خدماتك لكي تجيب على سؤال "ما مدى تغطيتنا للمنطقة التي نخدمها؟ وهل نتواصل مع أنواع معينة من الأفراد أكثر من الآخرين؟"

ويمكن لشكل (٣) أن يساعدك بعدة طرق مختلفة. فإذا كنت تقوم بتصميم تقييم، فإن هذا الشكل:

- يوضح أنواع المعلومات المفيدة بالنسبة لك.
- يحدد الأسباب التي تدعوك لجمع معلومات معينة. فقد تحتاج إلى تلك الأسباب؛ لتبرر تخصيص الوقت والمال؛ لجمع تلك المعلومات.
- يقترح أسئلة التقييم التي تضعها في تصميمك.
- يساعدك على التواصل مع المستشارين؛ لتحديد ماذا تريد؟ ولماذا؟

وإذا كانت لديك بعض المعلومات عن مؤسستك، والأشخاص الذين تخدمهم، والخدمات التي تقدمها، فإن هذا الشكل:

- يقترح بعض الأسئلة التي قد ترغب في توجيهها.
- يساعد (من خلال الصفوف والأعمدة) في معرفة الأسئلة التي يمكن الإجابة من خلال المعلومات المتوفرة حالياً لديك، سواء بمفردها أو عند ربطها مع معلومات أخرى.
- وعندما تمتلك المعلومات السابق ذكرها في شكل (٢)؛ فستكون لديك إجابات واضحة على العديد من أسئلة الإدارة المهمة. فعلى سبيل المثال:
- عن طريق تسجيل الأشخاص الذين تقوم مؤسستك بخدمتهم، يمكنك الإجابة على السؤال: كم عدد الأشخاص الذين نقدم لهم خدماتنا؟
- وعن طريق إجراء استطلاع للأشخاص الذين قدمت لهم الخدمات، يمكنك الإجابة على السؤال: ما مدى رضا الناس عن خدماتنا؟
- وعن طريق جمع المعلومات التي تهدف للتعرف على ما يحدث للمشاركين في البرنامج بعد الانتهاء منه، يمكنك أن تعرف: هل حققوا الإنجاز الذي كنت تطمح إليه من خلال البرنامج؟ (على سبيل المثال: تمكنوا من العثور على عمل أو مواصلة الدراسة).

وعلى كل حال، فإنك تعرف من خلال خبرتك أن المؤسسات تطمح في أكثر من مجرد إجابة بعض الأسئلة كل على حدة. فغالبًا ما يرغب العاملون ومجالس الإدارات والممولون في الربط بين المعلومات بعضها ببعض؛ فهم يرغبون في فهم كيف تقود أنشطة المؤسسة لتحقيق النتائج المرغوبة. وهنا يأتي دور نظرية البرنامج كأحد الأدوات المهمة في هذا الشأن.

في بقية هذا الفصل سوف نتطرق إلى نظريات البرامج، وكيفية رسمها (النماذج المنطقية).

لا تمثل قوائم الأسئلة في العمود الثاني والثالث إلا أمثلة. فهي ليست الأسئلة الوحيدة التي تقتصر على الإجابة على العمود الأول.

## شكل (٣): الأسئلة التي تجيب عنها معلومات التقييم

أسئلة إضافية يمكنك الإجابة عنها إذا كانت لديك معلومات أخرى	الأسئلة التي يمكنك أن تجيب عنها بهذه المعلومات	أنواع المعلومات
<p>مع وجود بعض المعلومات السكانية عن المنطقة التي تقدم فيها خدماتك، يمكنك أن تجيب عن الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما نسبة المنطقة التي نغطيها بخدماتنا؟</li> <li>• هل تقدم الخدمة لنمط معين أكثر من الأنماط الأخرى؟</li> <li>• هل تؤثر التغيرات في متلقي الخدمة على المنطقة التي نخدمها؟</li> <li>• ما الذي يبدو من التوزيع السكاني للشريحة التي نخدمها، وذلك من ناحية قدرتنا على الوصول إليهم؟ وهل نصل إلى بعض المجموعات أكثر من الأخرى؟</li> <li>• هل يمكننا توقع بعض التغيرات المحتملة في المنطقة التي نخدمها، هل علينا أن نخطط: كيف نتعامل معها؟ وبالنسبة لمعلومات التكاليف:</li> <li>• ما تكاليفنا لكل شخص نخدمه؟</li> <li>• هل تختلف التكاليف باختلاف أنواع الأشخاص الذين نخدمهم؟</li> <li>• المعلومات من برامج مشابهة:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما نوع الأفراد الذين نخدمهم؟</li> <li>• كم عدد من نخدمهم؟</li> <li>• ما احتياجاتهم؟</li> <li>• من أين أتوا؟</li> <li>• هل هؤلاء هم الأشخاص المذكورون في رسالتنا، والذين نستهدفهم؟</li> <li>• هل وصلنا لأهدافنا من حيث نوع من نخدمهم وعددهم؟</li> <li>• هل تختلف احتياجات الأشخاص من نوع إلى آخر؟</li> <li>• هل نرى نمط معين من عام لعام؟</li> <li>• كيف تتغير أنماط الأشخاص وخصائصهم واحتياجاتهم عبر الوقت؟</li> </ul>	<p>معلومات خاصة بالمشاركين والعملاء. ويعني ذلك: معلومات عن من تخدم وسماتهم واحتياجاتهم وخصائصهم الأخرى</p>

أسئلة إضافية يمكنك الإجابة عنها إذا كانت لديك معلومات أخرى	الأسئلة التي يمكنك أن تجيب عنها بهذه المعلومات	أنواع المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف نقارن أنفسنا بنظرائنا من ناحية عدد الأشخاص الذين نخدمهم ونوعهم؟</li> <li>• هل تمر المؤسسات الأخرى بنفس التغيرات التي نمر بها؟ وإن كان الأمر كذلك؛ فهل حدث ذلك في نفس الفترة الزمنية؟</li> <li>• مع توفر المعلومات السكانية عن مناطق جغرافية مشابهة لمنطقتنا: هل التغيرات التي نراها في منطقتنا مشابهة للتغيرات في المناطق المشابهة؟</li> <li>• هل يمكن التنبؤ من الخبرات في المناطق المشابهة؛ ماذا يلزمنا مستقبلا كي نلبي احتياجات مجتمعنا؟</li> </ul>		



أسئلة إضافية يمكنك الإجابة عنها إذا كانت لديك معلومات أخرى	الأسئلة التي يمكنك أن تجيب عنها بهذه المعلومات	أنواع المعلومات
<p>مع توافر المعلومات السكانية عن المنطقة التي تقدم بها خدماتك، يمكنك الإجابة على الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما العلاقة بين خصائص المنطقة التي تعمل بها والخدمات أو الأنشطة التي تقدمها؟</li> <li>• هل يمكننا توقع التغيرات المحتملة في المنطقة التي نعمل بها، وكيف يتعين علينا التعامل معها؟</li> <li>• ومع وجود البيانات الخاصة بالتكلفة:</li> <li>• ما هي التكلفة لكل خدمة مقدمة، لكل فرد من العاملين؟</li> <li>• هل تختلف تكلفة الخدمة باختلاف الشخص الذي يتلقى الخدمة أو باختلاف العامل؟</li> <li>• ومع وجود المعلومات من البرامج المشابهة:</li> <li>• كيف نقارن أنفسنا بنظرائنا من حيث نوع الخدمات المقدمة وحجمها؛ من حيث التكاليف؟</li> <li>• هل تمر المؤسسات الأخرى بنفس التغيرات التي نمر بها؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الخدمات التي يتلقاها الناس من مؤسستك؟ أو ما الأنشطة التي يشاركون فيها؟</li> <li>• ما مقدار الخدمة التي يتلقونها أو يشاركون فيها؟ ولأي فترة زمنية؟</li> <li>• هل يختلف الناس في الخدمة التي يتلقونها أو الكمية أو الفترة الزمنية التي يستفيدون فيها من المؤسسة؟</li> <li>• هل حققنا أهدافنا من الخدمات التي نقدمها؟</li> <li>• ما قدر الخدمات أو الأنشطة التي يقدمها العاملون؟ وما هي نسبة العاملين مقارنة بالخدمات المقدمة؟</li> <li>• هل يركز بعض العاملين أو يقصرون أنفسهم على نوع محدد من الأشخاص الذين تتولى خدمتهم؟</li> <li>• هل يقوم بعض العاملين بتقديم الخدمات أكثر أو أقل من غيرهم؟</li> <li>• ما مدى التوافق بين سمات العاملين وسمات الأشخاص الذين نخدمهم؟</li> <li>• كيف تتغير بيانات الخدمات مع مرور الوقت؟</li> </ul>	<p>بيانات الخدمات. ونعني بها: نوع الخدمة، الحجم، الخصائص الأخرى للخدمات والأنشطة التي تقدمها</p>

أسئلة إضافية يمكنك الإجابة عنها إذا كانت لديك معلومات أخرى	الأسئلة التي يمكنك أن تجيب عنها بهذه المعلومات	أنواع المعلومات
<p>وإن كان الأمر كذلك؛ فهل حدث ذلك في نفس الفترة الزمنية؟</p> <p>ومع وجود المعلومات عن المناطق الجغرافية المشابهة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل تشابه التغيرات التي تشهدها منطقتنا مع غيرها من المناطق أم تختلف عنها؟</li> </ul>		

### أسئلة إضافية يمكنك الإجابة عنها إذا كانت لديك معلومات أخرى

- هل يمكن أن يكون لسبل تقديم الخدمات في المناطق الأخرى تأثير علينا بحيث نعيد التفكير في أسلوب تقديم الخدمات لدينا؟
- مع وجود المعلومات الديموغرافية عن المنطقة التي تقدم لها الخدمات يمكنك أيضًا الإجابة على الأسئلة التالية:
- هل يوجد شيء خاص في منطقتنا يمكن أن يطور أو يحد من فعاليتنا؟
- هل صفات أولئك الذين نتميز معهم بالفعالية تتطابق مع صفات الأفراد الذين نرغب في الوصول إليهم في منطقتنا؟
- ومن خلال معلومات التكاليف:
- ما تكاليف تحقيق نتائج ناجحة؟
- هل يختلف ذلك باختلاف أنواع الأفراد الذين يحصلون على خدماتنا، والأنواع المختلفة من الموظفين أو المناطق المختلفة داخل نطاقنا؟
- ومن خلال معلومات عن البرامج المشابهة:
- كيف يمكن مقارنة أنفسنا بأقراننا فيما يتعلق بنجاح النتائج أو المخرجات؟
- هل تتمتع المؤسسات الأخرى

### الأسئلة التي يمكنك أن تجيب عنها بهذه المعلومات

- هل نوفي بالحاجات التي يطلبها منا الأفراد؟
- ما هي التأثيرات التي نحدثها في الأفراد أو المؤسسات أو المجتمعات التي نقدم لها الخدمات؟
- هل حققنا أهدافنا فيما يتعلق بالفعالية؟
- كيف كانت نتائجنا تتغير بمرور الوقت؟
- ما مدى رضا الأفراد العام عما نقدمه لهم؟
- ما مدى رضا الأفراد عن جوانب محددة من خدماتنا؟ على سبيل المثال: ما مدى رضاهم عن أسلوب تعامل موظفينا، وما مدى رضاهم عن مرافقتنا أو ساعات عملنا؟
- ما هي الاقتراحات التي يراها الأفراد لتحسين خدماتنا؟
- ماذا يمكن أن يساعد الأفراد على الحصول على خدماتنا؟
- ما الذي يمكن أن يعوق الأفراد عن الحصول على خدماتنا؟
- هل هناك أشخاص معينون يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم (فيما يتعلق بجوانب عامة أو محددة في أنشطتنا)؟
- توثيق النتائج أو المخرجات. أي دليل على التغييرات التي حدثت، والإنجازات التي تحققت، والحاجات التي تم تليتها للأفراد والمؤسسات أو المجتمعات التي تقدم الخدمة لها.
- الآراء والانطباعات حول خدماتك. وهو مؤشر على انطباع الأفراد عما تفعله بصورة عامة، وعن جوانب محددة من الأنشطة التي تقوم بها.
- (عادة تأتي هذه المعلومات من خلال المستخدمين أو المستفيدين ولكن يمكن أن تأتي من غير المستخدمين كذلك).

أسئلة إضافية يمكنك الإجابة عنها إذا كانت لديك معلومات أخرى	الأسئلة التي يمكنك أن تجيب عنها بهذه المعلومات	أنواع المعلومات
<p>بالخبرات التي تمتلكها؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل حدث ذلك في الفترة الزمنية نفسها؟</p> <p>ومن خلال معلومات المناطق الجغرافية المماثلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل تقدم المؤسسات الشبيهة بمؤسستنا نتائج أو مخرجات مشابهة؟ ما هي دلالات ذلك بالنسبة إلينا؟</li> </ul> <p>مع وجود المعلومات الديموغرافية عن المنطقة التي تقدم لها الخدمات، يمكنك أيضا الإجابة على الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل يوجد شيء خاص في منطقتنا يمكن أن يطور أو يحد من فعاليتنا؟</li> <li>• هل صفات أولئك الذين تتميز معهم بالفعالية تتطابق مع صفات الأفراد الذين نرغب في الوصول إليهم في منطقتنا؟</li> </ul> <p>ومن خلال معلومات التكاليف:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما العلاقة بين التكاليف والرضا؟</li> </ul> <p>ومن خلال معلومات عن البرامج المشابهة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يمكن مقارنة أنفسنا بأقراننا فيما يتعلق برضا الأفراد الذين يحصلون على خدماتنا؟</li> <li>• هل تتمتع المؤسسات بالخبرات التي نمتلكها؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل حققنا أهدافنا فيما يتعلق بانطباع الأفراد عنا أو عن خدماتنا؟</li> <li>• كيف تتغير الآراء حول خدماتنا بمرور الوقت؟</li> </ul>	

أسئلة إضافية يمكنك الإجابة عنها إذا كانت لديك معلومات أخرى	الأسئلة التي يمكنك أن تجيب عنها بهذه المعلومات	أنواع المعلومات
<p>حدث ذلك في الفترة الزمنية نفسها؟</p> <p>و من خلال معلومات المناطق الجغرافية القابلة للمقارنة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل تتمتع المؤسسات الشبيهة في المناطق الأخرى بمستويات مشابهة من رضا الأفراد الذين يقدمون لهم الخدمات؟ ما هي دلالات ذلك بالنسبة إلينا؟</li> </ul>		

## نظريات البرامج

تقوم المعلومات الوصفية بشرح ما يقوم البرنامج بعمله وإنجازه (ماذا؟). بينما تقدم نظرية البرنامج شرحاً فعلياً لـ (كيف؟) (لماذا؟) ينتج (أو يتوقع أن ينتج) البرنامج هذه المخرجات. وبينما قد لا تحتاج إلى نظرية برنامج مفصلة للقيام بعملية التقييم، لكنها تساعدك كثيراً. لماذا؟

تخيل معي بعض المواقف البسيطة التي تتطلب تقييم البرنامج:

١. تقوم بإدارة برنامج يهدف إلى جمع الأطفال مساء كل يوم خميس للعب الكرة في المتنزه العام. ولديك فقط هدفان لهذا البرنامج، وهما: إحضار عدد يتراوح بين ثلاثين وخمسين طفلاً من المنطقة السكنية حول المتنزه، وأن يعبر الأطفال عن سعادتهم بالبرنامج، ويودن العودة مرة أخرى.

٢. تقوم بتقديم أدوات للمدارس بحيث تمكنها من تقديم دروس فنية للأطفال في الصف السادس. وهدفك الوحيد هنا هو أن تُستخدم تلك الأدوات.

أو تخيل هذه المواقف، والتي تعد أكثر تعقيداً، وتتضمن السبب والتأثير:

٣. بسبب القلق من حجم جرائم الشارع في أحد الأحياء السكنية، تقوم بتنظيم أحد البرامج، حيث يقوم فيه اثنان من المتطوعين بالتجول ليلاً في تلك المنطقة لمراقبة ما يحدث والإبلاغ عن أي نشاط يثير الريبة. وأنت تعرف معدل الحوادث اليومية لجرائم الشارع، وترغب في أن يشهد هذا المعدل انخفاضاً؛ نتيجة للبرنامج الذي قمت به.

٤. أفاد بعض كبار السن بمدى الوحدة التي يشعرون بها، فقمت بتنظيم برنامجاً تقوم فيه مجموعة من الشباب بزيارة هؤلاء المسنين في منازلهم، وأنت تأمل في أن يقلل ذلك من حدة الوحدة التي يشعرون بها، وتأمل كذلك في أن تعزز من معرفة الشباب بالكبار.

في الموقف الأول والثاني، لديك أهداف واضحة وطريقة مباشرة للتوصل إليها. (وهل كان عليك أن تزيد من أهدافك أو تغييرها، هذا موضوع آخر) سيفترض المقيم أنك تعرف ما تقوم به، وأنه من المقبول أن تدير تلك البرامج؛ لتحقيق تلك الأهداف. فما الذي يمكن أن تقوم به النظريات هنا؟ لا شيء تقريباً. فإنك تستطيع أن تجري التقييم على خير وجه عن طريق جمع المعلومات الوصفية وتحليلها، وذلك مثل: عدد الأطفال الذين تحضرهم للمتنزه، ومدى سعادتهم، وإذا ما كانت الأدوات قد تم استخدامها. أما بالنسبة للموقف الثالث والرابع، فقد تصرفت على أساس توقع أن "أ سوف يسبب ب". ويعني ذلك أنك توقعت أن ملاحظة شخصين من المتطوعين يسيران في الشارع، فإن ذلك سوف يقلل من الجريمة. توقعت أن الزيارات من قبل الشباب لكبار السن، سوف تقلل من شعورهم بالوحدة، وتزيد من معرفة الشباب بالكبار. وتلك نظريات بسيطة طارئة. فهي تبدأ بشرح "لماذا؟" يحدث شيء ما، وتستخدم للتنبؤ بما قد يحدث بعد ذلك.

ولذلك تعد نظرية البرنامج في الموقف الثالث والرابع نظرية مباشرة، ويمكننا أن نضعها كما يلي :

- "لماذا ستخفض الجرائم؟" "لأن الدوريات تجوب الشوارع".

- "لماذا سوف يقل الشعور بالوحدة لدى الكبار؟" "لأن هناك من يقوم بزيارتهم".

إن نظرية البرنامج من الأدوات الإدارية الفعالة. لننظر إلى أحد المقارنات المعروفة التي ساقها لنا كلود ليفي بين العامل والمهندس.<sup>(١)</sup>

- يستطيع العامل أن يستخدم الأدوات المتوافرة لديه للقيام بالعمل المطلوب دون أن يستطيع تفسير سبب فعالية الأدوات التي يستخدمها.
- أما المهندس، فإنه يقوم بتطوير النظريات وتطبيقها في مواقف محددة. فهو يدرك

١- انظر كلود ليفي ستراوس "العقول المتحررة"، مطبعة جامعة شيكاغو، ٦٦٩١.

سبب فعالية الأدوات التي يستخدمها، ويمكنه أن يشرح تلك الأسباب للآخرين، ويمكنه استخدام المعلومات التي اكتسبها من النظرية في معالجة مشاكل جديدة ومشابهة.

مدير البرنامج الذي يمتلك نظرية لبرنامج مثل المهندس، تصبح لديه خيارات أكثر، ويتمكن من العمل بشكل أكثر إنتاجية من مدير البرنامج الذي يشرع في العمل دون أن يحدد بوضوح (ثم يختبر) كيف ولماذا سيقود إنجاز العمل إلى تحقيق التغيير المرغوب. فنظرية البرنامج تمكّنك من:

- الربط بين كافة معلومات التقييم لتعطيك أفضل معنى.
- فهم الأسباب التي تؤدي إلى نجاح نشاط ما (ليس فقط تجربة اختبار نجاحه).
- تطبيق تلك المعرفة على المواقف الجديدة.
- الدمج بين معارفك ومعارف الآخرين للوصول إلى معلومات أكثر قوة وقيمة.
- معرفة المعلومات الإضافية التي عليك أن تجمعها والمعلومات التي يمكنك أن تستغني عنها.

وبالطبع، فإن كل ذلك يمكنك من تطوير برنامجك بمرور الوقت، وأداء العمل بشكل أفضل لتحقيق رسالة مؤسستك<sup>(١)</sup>.

١ - للحصول على مناقشة جيدة مختصرة لنظريات البرامج والتقييم، انظر باتريشاج روجرز وانتوني بيتروسينو وتريسي هوينر وتيموثي هاكسي "تقييم نظرية البرنامج: الممارسات والمشكلات في كتاب "نظرية البرنامج في التقييم: التحديات والفرص" والذي راجعته باتريشاج روجرز وتيموثي هاكسي وتريسي هوينر ص ٥-٣١ سان فرانسيسكو.



## أحد أساليب تقديم نظرية البرنامج: النماذج المنطقية

تقدم لك النماذج المنطقية طريقة لعرض نظرية البرنامج. أحد أنواع النماذج المنطقية الذي انتشر استخدامه كثيراً في السنوات القليلة الماضية يحتوي على أربعة مكونات رئيسية، وهي: المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج. وأحياناً يتم تقسيم النتائج إلى نتائج مبدئية ومرحلية وبعيدة المدى. ويوضح شكل ٤ صيغة هذا النموذج.

## شكل (٤) : نموذج منطقي

<p>الموارد التي يستخدمها البرنامج للقيام بأنشطته؛ مثل: العاملين والخامات والمتطوعين والأموال.</p>	<p><b>المدخلات</b></p>
<p>العمل أو الخدمة الفعلية التي يقوم بها البرنامج. الأنشطة التي يقوم بها العاملون والمتطوعون؛ مثل: الاستشارات والتدريب وتقديم الوجبات وطرق تقديم الخدمات الأخرى.</p>	<p><b>الأنشطة</b></p>
<p>إنجازات البرنامج أو منتجاته أو عدد من تم خدمتهم؛ مثل: عدد الأشخاص الذين تم تدريبهم.</p>	<p><b>المخرجات</b></p>
<p>التغيرات التي حدثت للأشخاص أو السياسات أو أي جانب آخر نتيجة لهذا البرنامج.</p> <p>النتائج المبدئية: وهي عبارة عن التغيرات الفورية التي يحدثها البرنامج في المشاركين. فعلى سبيل المثال: من خلال التدريب قد يتمكن البرنامج من تغيير معارف الأفراد أو مهاراتهم أو تصرفاتهم.</p> <p>نتائج مرحلية: التغيرات التي تحدث بعد ذلك نتيجة للنتائج المبدئية؛ مثل: التحاق الأفراد بالعمل نتيجة لما اكتسبوه من معارف ومهارات.</p> <p>نتائج بعيدة المدى: التغيرات التي يطمح البرنامج في إنجازها بشكل نهائي، والتي تتبع النتائج المرحلية. فعلى سبيل المثال: يحصل الأفراد على دخل ثابت، ويتمكنون من العيش بشكل لائق؛ نتيجة لالتحاقهم بالعمل.</p>	<p><b>النتائج</b></p>

ويقدم شكل (٥) مثالاً لاثنتين من النماذج المنطقية؛ أحدهما: لبرنامج إقلاع عن التدخين لدى المراهقين، والآخر: لبرنامج خاص بتنمية مهارات سوق العمل. وقد تجد فيهما ما يساعدك على وضع نموذج منطقي خاص ببرنامجك.

وعليك أن تضع في اعتبارك أنه لا يتعين عليك أن تقوم بجمع المعلومات عن كل ما يظهر في النموذج المنطقي. ولكن النموذج يلفت انتباهك للمعلومات التي يجب جمعها كي تفهم مدى فعالية عملك.

### شكل (٥) : عينة من نماذج منطقية

نموذج منطقي: برنامج الحد من التدخين لدى المراهقين  
نظرية البرنامج: المعلومات والدعم المستمر تمكن المراهق من التوقف عن التدخين.  
عن طريق عقد الندوات وتخصيص مرشد مدرب لكل مراهق، سيتمكن البرنامج من تغيير سلوكيات المراهقين في التدخين؛ مما سوف يكون له آثار إيجابية على المدى البعيد.



## نموذج منطقي: تنمية مهارات العمل للعاطلين من الشباب

نظرية البرنامج: السلوك الجيد والإتقان لمهارات العمل مع الإشراف على عملية التوظيف؛ يؤدي إلى توفير العمل المستقر للشباب، والتقليل من الاعتماد على الإعانات.



والآن، بعد أن تناولنا نظرية البرنامج، ورأينا بعض أساليب عرضها، فلنعد الآن لنؤكد أن نظرية البرنامج تحولنا إلى مهندسين يفهمون أسباب النجاح في استخدام شيء ما، ويستطيعون شرح ذلك للآخرين، واستخدام المعلومات المكتسبة لمعالجة المشكلات الجديدة المرتبطة بالمشكلة السابقة.

تأمل ما يلي:

## فهم أسباب نجاح البرنامج

لنأخذ حالة البرنامج تنمية مهارات سوق العمل - السابق عرضه في شكل (٥) - سوف نجد أن النظرية التي يقدمها النموذج المنطقي تشرح كيف أن ثلاثة أنشطة (التعليم والتوظيف والاستشارات) يمكنها أن تؤدي في النهاية إلى تغير اجتماعي هام (وهو تقليل الاعتماد على الإعانات). قد يبدو هذا تافهاً، ولكنه ليس كذلك على الإطلاق. لشرح ذلك، تخيل مجتمعين منفصلين قام كل منهما بإطلاق برنامج لتنمية مهارات سوق العمل. ولا يوجد بينهما إلا فارق واحد فقط، وهو أن المجتمع (أ) ليس لديه نظرية البرنامج، بينما لدى المجتمع (ب) هذه النظرية.

وفي كلا المجتمعين، قل عدد الأشخاص الذين يتلقون إعانة البطالة بشكل محدود للغاية، بعد مرور العام الأول من البرنامج. وبسبب التكلفة العالية للبرنامج، تسرب إلى المسؤولين الحكوميين والجماهير بوجه عام الشك في إمكانية نجاح البرنامج، وطالبوا إما بتحسين النتائج أو التوقف عن البرنامج.

ولأن المجتمع (أ) ليس لديه نظرية البرنامج - وبذلك ليس لديه فهم لآليات تقليل الاعتماد على الإعانات من خلال التدريب على مهارات العمل - فإنه لن يكون لديه أي خيار إلا الاستمرار في العمل بنفس الطريقة أو التوقف التام عن البرنامج. (وبعد ذلك إما تجربة برنامج جديد أو ترك الأمور كما هي)، وإذا لم تتفق معي على ذلك، حاول تفسير السبب: ماذا يستطيع المجتمع (أ) أن يفعل دون استخدام مصطلحات تتشابه مع تلك الموجودة في المربعات تحت عنوان المخرجات والنتائج المبدئية والنتائج المرحلية؟

أما بالنسبة للمجتمع (ب) فسوف نجد أن لديه خيارات أكثر. فعلى سبيل المثال: يمكنه أن يعيد التفكير في النتائج المبدئية، وقيس مدى ما توصل إليه المشاركون في تحسين سلوكيات العمل، واكتساب مهارات العمل، والحصول على وظائف. وافترض أن المجتمع (ب) اكتشف أن المشاركين الذين أتقنوا النقاط الثلاث السابقة توقفوا عن تلقي الإعانات بينما لم يتمكن البعض الآخر ممن أتقن واحدة أو اثنتين من تلك النقاط من الاستغناء عن

الإعانات. هنا يستطيع المجتمع (ب) أن يغير من أنشطته، بحيث يزيد من احتمالية إتقان المشاركين للثلاث النتائج المبدئية.

ويكمن السبب وراء تمكن المجتمع (ب) من اتخاذ خطوات من شأنها أن تحسن من كفاءة البرنامج بينما لا يستطيع المجتمع (أ) ذلك، لأن المجتمع (ب) قد وضع نظرية البرنامج التي مكنته من فهم الكيفية التي يصل بها البرنامج إلى النتائج المرجوة.

### إطلاع الآخرين على النتائج

النماذج المنطقية تستخدم الرسومات والأشكال، ويسهل إيصالها للآخرين. فقد كان من السهولة بمكان فهم النماذج المنطقية الخاصة ببرنامج الحد من التدخين، ومهارات العمل، ومعرفة ما الذي يقوم به البرنامج، وما هي أهدافه النهائية، والعلاقات المنطقية بين مكوناته. وفي المثال السابق، فكر في كمية الأدوات التي يتمتع بها برنامج المجتمع (ب) والتي ستؤهله للدفاع ضد أي محاولات لتقليصه أو التقليل من دعمه، بينما لن يتمكن برنامج المجتمع (أ) من فعل أي شيء على الإطلاق.

### استخدام المعارف المكتسبة من النظريات لمعالجة المشكلات الجديدة المشابهة

لنأخذ برنامج الحد من التدخين الوارد في شكل (٥). بناء على نظرية البرنامج، يمكن لأحدهم أن يتساءل إن كان برنامج مشابه، يقوم على تعزيز المعارف وتقديم الدعم المستمر؛ سيفيد في معالجة إحدى المشكلات الأخرى. فعلى سبيل المثال: ربما يساعد نفس ذلك النوع من الأنشطة في الحد من تعاطي المخدرات أو المسكرات لدى المراهقين أو المجموعات العمرية الأخرى.

## المالخص

قدم هذا الفصل عرضًا للمعلومات الأساسية التي تحتاج إليها لإجراء تقييم للبرنامج، وأيضًا معلومات أخرى تساعدك على رسم صورة لإنجازات برنامجك. كما أنه أشار إلى كيفية استخدام أنواع مختلفة من المعلومات سواء؛ كل على حدة أو بجمعها مع أنواع أخرى للإجابة على الأسئلة الإدارية المختلفة التي تطرحها مؤسستك. وأخيرًا، ناقش الفصل مدى أهمية وجود نظرية للبرنامج لكي تربط بين المعلومات الخاصة بالبرنامج، وتتمكن من إجراء التعديلات المناسبة، وتزيد فعاليتك، وتطبق معارفك على عدد أوسع من الموضوعات الهامة.

قد يكون سؤالك التالي: "حسنًا، ولكن كيف يمكننا أن نقوم بما علينا القيام به؟" ولذلك في الفصل التالي، سوف نقوم بمناقشة الخطوات المطلوبة لتصميم وتنفيذ التقييم، مركزين في ذلك على كل من دورك ودور الباحث في عملية التقييم.

## مراحل دراسة التقييم

تمر جميع الدراسات البحثية، ومن بينها دراسات تقييم البرامج بالمراحل التالية:

- التصميم.
- جمع البيانات.
- التحليل.
- التقرير.

وفي هذا الفصل، سوف نتناول تلك المراحل بالمناقشة، مشيرين إلى دور كل فرد في كل مرحلة. هذا الفصل يحدد كلاً من دورك ودور الباحثين. والباحث (أو المقيّم) هو الشخص الذي يقوم بالدور الفني في دراسة التقييم. ويمكن أن يكون هذا الباحث مستشاراً تستعين به، أو شخصاً من العاملين لديك، أو أنت نفسك.



وبصرف النظر عن من يقوم بالعمل، فإنك تود التأكد من قيام المقيّم بتصميم دراسة شاملة لإدراك، وتوقع، ومناقشة التكاليف المحتملة. وتحديد دورك، ودور العاملين الآخرين، ودور المقيّم نفسه. ولذلك، فإن هذا الفصل يقدم لك نظرة شاملة للمراحل الأربعة، ومعلومات عما يحدث في كل منها.

ويعرض شكل ٦ الخطوات الرئيسية التي تتكون منها كل مرحلة في التقييم.



شكل (٦) : مراحل تقييم البرنامج وخطواته

خطوات كل مرحلة*	مرحلة الدراسة
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. وضع أهداف الدراسة، والأسئلة الرئيسية للبحث، والتوقعات الرئيسية الأخرى.</li> <li>٢. تحديد رسالة البرنامج وأهدافه ونظريته (إذا كان ينطبق على برنامجك).</li> <li>٣. اختيار الوسائل المناسبة.</li> <li>٤. وضع الشكل النهائي للتكاليف المتوقعة والاتفاق على الأدوار وخطط الأنشطة.</li> <li>٥. الاتفاق النهائي على الأساليب المستخدمة واختبارها.</li> <li>٦. تدريب العاملين (حسب الحاجة) وتطبيق التقييم.</li> </ol>	التصميم
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. الحصول على المعلومات الضرورية باستخدام الأساليب التي تم تصميمها خلال مرحلة التصميم.</li> <li>٢. تنقية البيانات.</li> <li>٣. تصنيف البيانات وتخزينها.</li> </ol>	جمع البيانات
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. إجراء تحليل إحصائي.</li> <li>٢. تقديم التحليل المبدئي ومناقشته.</li> </ol>	التحليل
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. تقديم النتائج للجمهور المستهدف.</li> <li>٢. القيام بعروض أخرى.</li> </ol>	تقديم النتائج

\* قد يوحي استخدام كلمة "خطوات" بعملية متتابعة في اتجاه واحد. ولكن الأمر ليس دائماً كذلك. فأحياناً بعد الوصول إلى خطوة معينة يمكن أن يتراجع المشروع خطوة أو اثنتين بناء على المعلومات الجديدة أو على تغيير أسلوب التفكير. وأيضاً إذا كنت تقوم بالتقييم المستمر، ويعني ذلك إذا كنت تقوم بجمع المعلومات بشكل مستمر لكي تحسن من عملك؛ فإنك سوف تقوم بإعادة دائرة الخطوات بشكل ثابت.

وسوف نتناول في هذا الفصل كل من دورك ودور الباحث في كل خطوة من الخطوات السابق ذكرها في شكل (٦). (وإذا كنت تخطط القيام بعملية التقييم بنفسك، فسيكون دور الباحث دورك أيضاً).

## مرحلة التصميم

إن العبارة "الفشل للتخطيط يعد تخطيطاً للفشل"، والتي تستخدم في التخطيط الاستراتيجي تنطبق تماماً على مجال التقييم. وفي رأيي، فإن مرحلة التصميم هي أهم مرحلة من مراحل عملك. فالقرارات في هذه المرحلة تؤثر على كل المراحل التالية. كما أن الأخطاء في هذه المرحلة قد تحد أو تقضي من قدرتك على التوصل إلى نتائج مفيدة من خلال عملية التقييم.

ومع ذلك، لا يكرس العديد من الناس، ومن بينهم المقيّمون المحترفون الاهتمام الكافي لتلك المرحلة، ويعانون من نتائج ذلك.

### وهناك ست خطوات في مرحلة التصميم وهي:

- **الخطوة الأولى:** وضع أهداف الدراسة، والأسئلة الرئيسية للبحث، والتوقعات الرئيسية الأخرى.
- **الخطوة الثانية:** تحديد رسالة البرنامج وأهدافه ونظريته (إذا كان ينطبق على برنامجك).
- **الخطوة الثالثة:** اختيار الوسائل المناسبة.
- **الخطوة الرابعة:** وضع الشكل النهائي للتكاليف المتوقعة، والاتفاق على الأدوار وخطط الأنشطة.
- **الخطوة الخامسة:** الاتفاق على الأساليب المستخدمة واختبارها.
- **الخطوة السادسة:** تدريب العاملين (حسب الحاجة)، وتطبيق التقييم.

وعليك أن تعي فائدة هذه الخطوات، ولماذا يتعين عليك القيام بها. ومن ثم تستطيع العمل مع باحث التقييم لرسم طريقته الخاصة.

## التصميم الخطوة الأولى

### تحديد أهداف الدراسة والأسئلة البحثية الأساسية والتوقعات الهامة الأخرى

في هذه الخطوة، تقوم بوجه عام بتحديد: ماذا تريد من التقييم؟ وبافتراض أنك تريد قياس ما إذا كان البرنامج يحقق أهدافه أم لا، فإن عليك تحديد تلك الأهداف بوضوح. فمثلاً يمكنك أن تضع الهدف كما يلي:

- تمكين العاطلين ممن هم دون الخامسة والعشرين من الحصول على عمل ثابت.
- تحسين معدل النجاح في مدرسة المقاطعة.
- زيادة معلومات الأطفال عن الرسامين والنحاتين المعاصرين.
- زيادة التواصل بين كبار السن والشباب في المجتمع.

و غالباً ستقوم أنت والمقيّم بمناقشة: ما الذي تعنيه تلك الأهداف وربما مراجعتها حتى تصل إلى صياغة أهداف يمكن قياسها .

وخلال هذه الخطوة، سوف تظهر الأسئلة المحددة التي سوف يجيب عنها التقييم من خلال المناقشات مع الجمهور المستهدف في التقييم. فعلى سبيل المثال:

- كم عدد المستفيدين من البرنامج؟
- ما النسبة التي نستهدفها من الناس، والتي نحقق فيها أهدافنا بالفعل؟
- هل نحقق نجاح مع بعض فئات الأفراد أكثر من الآخرين؟
- ما الذي يرى متلقي الخدمة أنه علينا أن نحسنه؟

ومن الضروري طرح الأسئلة المناسبة للمرحلة التي يمر بها البرنامج. فعلى سبيل المثال: إذا كان البرنامج جديداً تماماً، وتعلم أن عليك إجراء العديد من التغييرات به بناء

على خبرات السنة الأولى أو الثانية؛ فإن عليك أن تضع كل أسئلتك في إطار أنشطة البرنامج، ومدى ارتباطها بالمخرجات (مثل: عدد الأشخاص الذين أتموا البرنامج). وعليك الانتظار عاماً آخر حتى تقوم بدراسة النتائج<sup>(١)</sup>.

**وخلال تلك الخطوة، عليك أيضاً أن تضع التوقعات الرئيسية الأخرى، ويتضمن ذلك:**

- التوقعات التي ترتبط بالتكاليف. لن تتوصل مع باحث التقييم إلى اتفاق نهائي حول التكلفة حتى تصل إلى الخطوة الرابعة من التصميم. ومع ذلك، فإن عليك الإشارة إلى التوقعات التي لديك، مثل: أقصى حد للميزانية إذا كان لديك ذلك.
- التوقعات التي ترتبط بالتوقيت. إذا كنت ترغب في الحصول على نتائج التقييم قبل وقت معين، فإن عليك أن توضح ذلك. فإذا كان لديك مواعيد نهائية لإصدار القرارات أو إذا كنت تقوم بالتخطيط بشكل دوري بحيث يفضل الحصول على نتيجة التقييم قبل وقت محدد من السنة، فإن عليك أن تخبر المقيّم.
- التوقعات التي ترتبط بالتواصل مع المشاركين في البرنامج. بعض معلومات التقييم تؤخذ من العملاء. فهل لديك توقع معين للتوقيت والكيفية التي يمكن بها سؤال العملاء للحصول على تلك المعلومات؟ وهل لديك توقعات محددة لما يمكن السؤال عنه، وما لا يمكن؟ وهل لديك توقعات حول سرية المعلومات؟ إذا كان الأمر كذلك فإن عليك توضيح ذلك.
- التوقعات الأخرى. عليك أن تصرح عن أي أمور ترى أنها مهمة في عملية التقييم.

١- تشير بعض الكتابات الخاصة بالتقييم إلى ذلك على أنه الفارق بين تقييم العملية (الذي يبحث في الأنشطة والخدمات والعاملين وخصائص العمليات؛ لكي تسجل الأحداث، وترى إذا كنت قد قمت بالفعل بتقديم ما كنت تعتزم تقديمه للجمهور المستهدف) وتقييم النتائج (تحديد إذا ما كان برنامجك قد حقق الآثار المرغوبة على المدى القريب والمتوسط والبعيد). وناقش كتاب كرستين ميديا "تقييم نتائج البرامج" (ميلوكي إنترناشونال فاميلي ٦٩٩١) المشكلات التي قد تنشأ إذا حاولت طرح الأسئلة التي لا تتناسب مع المرحلة التي يمر بها البرنامج.

وفي هذه الخطوة فإنك لا تتخذ قرارات نهائية وقطعية. فكل المواضيع - من الأهداف وأسئلة البحث ووسائل الدراسة والتكاليف وأي أمور أخرى تعتبرها مهمة - لا تزال متاحة للتفاوض والتعديل فيما بعد. ومع ذلك، فإن عليك أن تحاول جاهداً أن تقدم فكرة واضحة بقدر ما تستطيع عن توقعاتك؛ وذلك حتى لا تبذل أنت والمقيّم والعاملون جهوداً يظهر فيما بعد أن لا طائل من ورائها عندما ترى أن العمل لا يسير في الاتجاه الصحيح.

### دور الباحث:

- العمل معك لتحديد الجمهور المستهدف لنتائج التقييم ومستخدمي تلك النتائج.
- قيادة عملية؛ تضمن وضع أهداف التقييم والأسئلة المحددة.

### دورك:

- تحديد المستهدفين الذين سيستخدمون نتائج التقييم.
- جمع هؤلاء المستخدمين معاً أو وضع طريقة للتأكد من تمثيلهم في مرحلة التصميم (وقد يتضمن ذلك تشكيل لجنة ما للإشراف على العمل).
- التعبير عن أهداف البرنامج، وتوضيح الأسئلة التي ترغب في أن يجيب عنها التقييم، ووضع التوقعات الأخرى التي ترغب فيها من عملك.

### كيف يسير العمل عادة في هذه الخطوة؟

بعض العمل في هذه الخطوة يبدأ حتى قبل أن تقابل باحث التقييم الذي سيتعاون معك. فعلى سبيل المثال: قد تكون انتهيت من صياغة أهدافك وأسئلة البحث التي ترغب في الحصول على إجابات لها. وقد يكون لديك حدود للتكلفة أو تصوراً عن الطريقة التي يمكن بها التواصل مع العملاء والمشاركين في البرنامج.

ومع ذلك، فإن معظم العمل يتم من خلال التواصل بينك وبين المقيّم من خلال

المقابلات والمكاتبات والمكالمات التليفونية.

### وغالبًا ما تتضمن الأنشطة في تلك المرحلة ما يلي:

- عدة مقابلات بينك وبين المقيّم.
- خطابًا مبدئيًا من المقيّم يوضح فيه ما الذي سينجزه التقييم والطريقة التي سوف يتم بها التقييم وتكاليفه.
- مقابلة مع لجنتك الاستشارية.

## التصميم الخطوة الثانية

### تحديد رسالة البرنامج وأهدافه ونظرية البرنامج

تعد هذه الخطوة خطوة هامة، سواء كنت تخطط لقياس نتائج البرنامج في التقييم الحالي أم لا.<sup>(١)</sup> فقد تكون خطتك الحالية مجرد جمع معلومات عن الأفراد الذين تقوم بتقديم الخدمة لهم، ونوع الخدمة التي يتلقونها منك، وما مدى رضاهم عن تلك الخدمة. وعلى كل حال، ففي النهاية ستحتاج إلى قياس النتائج. ولذلك عليك أن تقوم بتصميم التقييم المبدئي، وهذا الاحتمال حاضر في ذهنك.

### دور الباحث

- يطلب منك أن تضع رسالتك وأهدافك بصورة توضح كيف تعرف الفعالية.
- يتعاون معك في وضع نظرية البرنامج.

١- يعني ذلك التقييم الذي يقوم بجمع المعلومات من النوع الثالث في النموذج الذي طرحناه للمناقشة في الفصل السابق.

## دورك:

- تقديم الرسالة والمعلومات المرتبطة الأخرى.
- وضع الأهداف بشكل واضح يمكن قياسه.

## كيف يسير العمل عادة في هذه الخطوة؟

غالبًا ما تتضمن الأنشطة في هذه الخطوة ما يلي:

- مقابلة أو أكثر بينك وبين المقيّم. (وبالطبع يمكن أن تكون هذه المقابلات هي نفسها التي تنجز فيها العمل الخاص بالخطوة الأولى).
- مراجعة أو صياغة الرسالة والأهداف، والتي تقوم بتعديلها مع المستهدفين من التقييم والتوصل إلى اتفاق بشأنها.
- وضع نموذج منطقي سواء عن طريقك أو عن طريق باحث التقييم؛ من أجل مراجعته مع المستهدفين من التقييم، والوصول إلى اتفاق بشأنه.



## التصميم الخطوة الثالثة

### اختيار الوسائل المناسبة

يجب أن يقوم بقيادة هذه الخطوة الشخص الذي يقوم بالبحث. عند الوصول إلى هذه الخطوة، يجب أن يكون لديه فهم جيد لما تريد إنجازه. وأيضاً، فإنه يكون قد انتهى من مراجعة سبل التقييم المختلفة، والتي تم استخدامها في البرامج المشابهة لبرنامجك.

وسوف توجه الأسئلة التالية: ما هي الوسيلة ال صحيحة؟ كيف يجب علينا أن نجمع المعلومات؟ وتذكر أن التقييم عملية تتفق مع التفكير المنطقي البديهي. وأنت تعرف من خلال البديهة أنه بغض النظر عما تريد عمله سواء كان معالجة أحد الأمراض أو إصلاح سيارتك أو قضاء إجازة سعيدة، فإن هناك عدة طرق لفعل كل من هذه الأشياء.

وسوف تختار أفضل طريقة تناسبك. ستكون لديك أولويات معينة، وسوف تحكم على كل خيار من خلال تلك الأولويات.

ونفس الأمر يحدث عند التقييم، هناك عدة وسائل لإجرائه. ولكنها ليست صحيحة كلها في كل الظروف. إضافة إلى ذلك فإن بعضها قد يكون مناسباً في إحدى مراحل البرنامج، ولكنه لا يعد مناسباً في مرحلة أخرى؛ ولذلك عليك أن تحرص مع المقيّم على التوفيق بين الأسلوب الذي تستخدمه واحتياجاتك.

تحذير: عليك أن تأخذ حذرك من أي مقيّم يقفز إلى التوصيات بشأن الأسلوب الواجب اتباعه في التقييم قبل أن يفهم تماماً: ما الذي تسعى إلى معرفته، وكيف تخطط لاستخدام نتائج التقييم. على سبيل المثال: فإن المقيم الذي يبادر بالحديث عن "الاستبانات" أو "مجموعات التركيز" منذ بداية المحادثة أو من يركز على أنه غالباً ما يستخدم "تصميم التجارب" أو "الأساليب النوعية" لن يستطيع تقديم الخدمة التي ترغبها. عليك أن تحدد المعلومات التي تحتاج إليها، ومستوى الدقة المطلوب، والصيغة المطلوبة، ثم الرجوع بشكل عكسي لاختيار أفضل أسلوب للحصول على تلك المعلومات.

ويوضح شكل (٧) أساليب معتادة لجمع معلومات للتقييم بالإضافة إلى أمثلة عن الأسباب التي قد تدعوك أو تدعو المقيّم لاختيارها.

## شكل (٧) : أساليب معتادة لجمع المعلومات

دواعي استخدامه	الأسلوب
<p>عادة ما تعد الاستمارات التي يقوم بتعبئتها المستفيدون من الخدمة أو العاملون - سواء عن طريق التليفون أو في موقع العمل - أفضل مصدر للمعلومات عن البيانات السكانية لمتلقي الخدمة، والأسباب التي دعتهم للتقدم للمشاركة في البرنامج أو تلقي الخدمة، وخصائص متلقي الخدمة الأخرى التي سوف تحتاج إليها في التقييم. وبالإضافة إلى ذلك، فإن السجلات التي توثق الخدمات التي تم تقديمها، ومعدل الحضور فيها أو الأنشطة الأخرى؛ سوف تقدم لك المعلومات التي تريدها لكي تفهم ماذا يحصل في البرنامج، ومن يحصل على الخدمة.</p>	<p>استخدام السجلات</p>
<p>تشكل الاستطلاعات سواء تلك التي يتم إجراؤها عبر التليفون أو بالبريد أو وجهًا لوجه، طريقة للحصول على معلومات عن مدى أهمية البرنامج للآخرين وتأثيره فيهم. في معظم الحالات، يشارك متلقي الخدمة في تلك الاستطلاعات، وفي بعض الحالات، قد يشارك فيها أعضاء أسرهم. وإذا اخترت عينة كافية، وتم إجراء الاستطلاع بشكل جيد؛ فسوف تتمكن من الحصول على معلومات جيدة حول مدى تحقيق البرنامج لأهدافه، ورأي الآخرين فيه، وما إلى ذلك.</p>	<p>الاستطلاعات: المستفيدون من الخدمة والأفراد المرتبطون بهم (مثل: أعضاء الأسرة)</p>

مجموعات التركيز - مجموعة من متلقي الخدمة الذين يحضرون اجتماعات لمناقشة أحد البرامج - أداة جيدة للحصول على المعلومات؛ إذا لم تكن بحاجة إلى الحصول على المعلومات من عينة كبيرة وبشكل منظم.

خاصة في المراحل الأولى البرنامج، يمكن أن تولد مجموعات التركيز نصائح واقتراحات بشأن تطوير البرنامج. وعلى مدار الوقت، يمكن لتلك المجموعات أن تلعب دوراً مشابهاً في مناقشة الموضوعات وطرح التوصيات. ويمكن أن تتعرف على رأي الناس في برنامجك إلى حد ما. ولكن يؤثر إلى حد كبير في مدى قيمة تلك المعلومات: عدم توافر عنصر السرية وسيادة آليات التفكير الجماعي، وعدم رغبة البعض في حضور تلك المجموعات (ممن قد يكون لهم رأي قوي).

مجموعات التركيز: المستفيدون من الخدمة والعاملون

قد تحتاج إلى ملاحظات طرف محايد حتى تتمكن من قياس إنجازات بعض البرامج؛ مثل: تسجيل السلوكيات خلال الاجتماع أو خلال محاضرة تعليمية.

ملاحظات الباحث

قد يتطلب قياس النتائج أو التطور الحاصل للمستفيدين تقييماً محترفاً من شخص قريب منهم. وفي هذه الحالة يمكن للعاملين أن يقوموا بالمشاركة في استمارة تقييم.

التقييم من قبل العاملين

## دور الباحث:

- اختيار أسلوب جمع المعلومات الذي يحقق أهداف البحث.
- وضع تصور مبدئي للأساليب التي سوف يتبعها التقييم، ومناقشتها معك، ثم مراجعتها.
- وضع تصور يحدد مسؤوليات جمع المعلومات، ومناقشتها معك، ثم مراجعتها.
- عرض المراجعات الضرورية للبحث، وطريقة الحصول على الموافقة لبدئه. وقد يتضمن ذلك مراجعة لحقوق الأشخاص المشاركين<sup>(1)</sup>، وقد يتطلب البحث شراء أدوات أو ترخيص من مراكز معتمدة، وأي موافقات أخرى المطلوبة.

## دورك:

- النظر في اقتراحات الباحث، وإعطاء رأيك بشأن الأساليب المقترحة.
- قبول مقترحات الباحث مبدئياً أو رفضها بشأن المسؤوليات الخاصة بجمع المعلومات.
- إثارة أي عمليات مراجعة قد تطلبها مؤسستك أو الممولون أو المشرعون أو أي سلطات أخرى.

## كيف يسير العمل في هذه الخطوة؟!

- قد يرغب الباحث في قضاء بعض الوقت معك خارج الاجتماعات للبحث في أفضل الأساليب للإجابة على أسئلة الدراسة. وسوف يتواصل الباحث معك بشأن تلك الأساليب من خلال الاجتماعات والمكالمات التليفونية والمراسلات.
- خلال مرحلة التصميم، وغالباً في هذه الخطوة، سوف يفترض الباحث الجيد بعض النتائج، ثم يسألك "إذا كانت تلك هي النتائج التي توصلت إليها؛ هل سوف

تمكنك من القيام بما ترغب في القيام به؟" وسوف تؤكد إجاباتك ما إذا كان هذا التصميم يناسب احتياجاتك أو ما إذا كان هذا التصميم بحاجة إلى تعديل.

### التصميم الخطوة الرابعة

## وضع الشكل النهائي للتكاليف المتوقعة والاتفاق على الأدوار وخطط الأنشطة

يتم في هذه الخطوة الانتهاء من التصميم بشكل نهائي. فبعد هذه الخطوة، يجب أن يكون واضحاً لدى الجميع: ماذا سيقوم به التقييم، والطريقة التي سيتم بها، وتكلفته.

وعليك أن تلاحظ أن بعض المشروعات قد تتجاوز هذه الخطوة ثم تعود إليها مرة أخرى. فقد تحدث بعض الظروف التي تحتم عليك إعادة النظر في التصور النهائي من حيث التكلفة أو الاتفاق حول الأدوار أو خطط الأنشطة المرتبطة بالتقييم. فعلى سبيل المثال: قد تؤثر المواقف التالية في التكاليف:

- أحياناً عند وضع تصور نهائي للأساليب، تجد أنك ستحتاج إلى المزيد من الوقت أو الموارد، أو تدرك أن أحد الأساليب لن تفيدك بالطريقة التي خطط لها، ويكون عليك اختيار أسلوب آخر. وأحياناً تجد أن المعلومات التي افترضت وجودها من قبل ليست موجودة بالفعل<sup>(١)</sup>.
- وأحياناً أثناء سير العمل في التقييم، تجد أنك في حاجة إلى معلومات أخرى، وقد يتطلب ذلك المزيد من الوقت والموارد.

١- يحدث ذلك عادة في المؤسسات التي لديها نظام تسجيل لجمع المعلومات، ولكنها لم تستخدم تلك المعلومات، وليس لديها عمليات لضمان مراقبة جودة المعلومات. وبالتالي فإن قاعدة البيانات التي افترضوا وجودها قد تنقصها المعلومات الكاملة والدقيقة.

عند هذه النقطة من العملية، يجد العديد من مدراء البرامج أنه من المفيد كتابة وثيقة كوسيلة لزيادة الفعالية، ووسيلة للتأكد من فهم مسؤوليات كل طرف . وتحدد تلك الوثيقة طريقة عمل التقييم. ويوضح شكل (٨) محتويات معتادة لتلك الوثيقة.

## شكل (٨): اتفاقية التقييم

المحتوى	القسم
ما يطلقه الناس عادة على البرنامج. وإذا كان التقييم خاصاً ببعض الأنشطة أو الخدمات داخل البرنامج؛ فإنه يمكن توضيح ذلك.	اسم البرنامج
فقرة تصف ما يقوم به البرنامج، ومن يخدم، وموقعه، وخصائصه الأخرى الهامة التي توفر التصور اللازم لمن ينظر إلى الوثيقة.	نظرة عامة على البرنامج
قائمة بالأنشطة أو الخدمات في البرنامج مع ملخص سريع لكل منها.	الأنشطة أو الخدمات المقدمة
وصف يوضح العلاقة بين مدخلات البرنامج وأنشطته ومخرجاته ونتائجه. (يفضل استخدام مخطط أو رسم).	نظرية البرنامج والنموذج المنطقي
جملة واضحة وسهلة لكل هدف بحيث يمكن قياسه.	قائمة بأهداف البرنامج
وصف لكيفية قياس كل هدف. وفي العديد من الحالات، يمكن أن يكون ذلك مجرد إشارة إلى أحد بنود الاستقصاءات أو المعلومات التي تؤخذ من الاستثمارات.	مقياس أو مؤشر لكل هدف
يحدد ذلك أسئلة "من وماذا ومتى وأين". فيجب أن يكون لكل مقياس وصف لمن يجمع المعلومات، وباستخدام أي أدوات، وفي أي وقت. على سبيل المثال: "سوف يقوم مساعد في البرنامج بإجراء مقابلة مع كل مشارك في الأسبوع الذي يسبق التخرج".	الإجراءات المتبعة في جمع المعلومات لكل مقياس أو مؤشر
يجب تحديد كل الأشخاص المسؤولين عن أي جزء من أجزاء التقييم مع قائمة بدوره وواجباته.	الأشخاص المسؤولون
يجب سرد كل الاستثمارات (سجلات البرنامج أو أدوات الاستطلاعات أو غيرها) كما يجب وضع نسخ منها.	قائمة باستثمارات جمع البيانات

## دور الباحث:

- إعداد تصميم نهائي يتضمن تفاصيل أساليب البحث، ومسؤوليات كل الأطراف المعنية والتكاليف.

## دورك:

- طرح الأسئلة الضرورية التي تستطيع من خلالها التأكد من أن الباحث قد وضع التصميم بالطريقة التي توافق احتياجاتك.
- مراجعة التفاصيل النهائية والاتفاق عليها.
- تخصيص الموارد الضرورية.

## كيف يسير العمل في هذه الخطوة؟!

- يجب أن تتضمن تلك الخطوة بياناً مكتوباً يتفق عليه الجميع.
- تتضمن الأنشطة في تلك الخطوة المقابلات والمحادثات التليفونية والمراسلات.
- قد يحتاج الباحث لضمان اتفاق نهائي وتقديرات نهائية للتكاليف من الآخرين المرتبطين بالتقييم؛ مثل: المؤسسات الأخرى التي ستقدم معلومات.
- إذا كان لديك لجنة استشارية فإنها غالباً ما تجتمع لتعطي موافقتها النهائية على العمل. قد يحدث ذلك الاجتماع شخصياً أو عن طريق مكالمات التليفون.



## التصميم الخطوة الخامسة

### الاتفاق النهائي على الأساليب المستخدمة واختبارها

وهذه الخطوة تدخلك إلى التفاصيل الدقيقة في مرحلة التصميم. بنهاية هذه الخطوة، تصبح جاهزاً لبدء عملية التقييم. وفي هذه الخطوة، تقوم أنت والباحث باختبار أدوات القياس (والتي بدأت في صياغتها في خطوة التصميم الثالثة)، إعادة صياغة الأدوات كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتصميم النماذج التي سوف يستخدمها العاملون بالبرنامج في جمع المعلومات.

كمستخدم لعملية التقييم، عليك أن تحرص في هذه الخطوة على توافر الخصائص الخمس الموضحة في شكل (٩) في أدوات القياس التي اخترتها. وهذه الخصائص هي: الارتباط والصحة والاعتمادية والحساسية والتوقيت.

### شكل (٩) : خصائص المقاييس الناجحة

التعريف	الخاصية
يرتبط المقياس بالأمور التي تهتم مؤسستك وترغب في معرفتها.	الارتباط
يقيس المقياس بالفعل ما يفترض به أن يقيسه.	الصحة
يقدم المقياس قراءات ثابتة دقيقة.	الاعتمادية
يدرك المقياس التغيرات التي تعدها مهمة.	الحساسية
يقدم المقياس المعلومات في الوقت المناسب كي تكون مفيدة.	التوقيت

## الارتباط

يمكنك أن تفحص خاصية الارتباط بالنظر إلى المقياس المقترح لأبحاث التقييم بعين ناقدة؛ لكي تحدد: ما إذا كان يقدم المعلومات التي تحتاج إليها. ويعد الحكم على المقياس أنه مرتبط، حكمًا منطقيًا من جانبك، فهل سيتج المقياس المعلومات التي تحتاج إليها؟ فعلى سبيل المثال: إذا كنت تقوم ببرنامج يقدم خدمات منزلية لكبار السن، فإن المقياس الخاص بمدى رضا كبار عن حياتهم؛ قد يأتي بمعلومات مفيدة، ولكنه لن يكون مرتبطًا تمامًا ببرنامجك إلا إذا كان هدف البرنامج هو التأثير في مدى الشعور بالرضا في الحياة.

## الصحة

الصحة والاعتمادية مأخوذة من علم الإحصاء، يعد المقياس صحيحًا إذا كان يقيس ما يجب قياسه بالفعل. فعلى سبيل المثال: افترض أن برنامجك يهدف إلى تغيير سلوكيات الشباب تجاه الثقافات الأخرى، ولنفترض أن هناك مقياسًا يدعى "مقياس السلوكيات نحو الثقافات المختلفة". قد يبدو هذا المقياس وثيق الصلة باحتياجاتك. ولنفترض أن لديك أحد الأصدقاء يعمل في معهد أكاديمي متخصص في دراسة العلاقات بين الثقافات، ويعرف الكثير عن المقياس المختلفة حول هذا الموضوع. وإذا أخبرك أن الأبحاث قد أوضحت أن هذا المقياس يقيس بالفعل السلوكيات، فإنك تعتبر عندئذ محظوظًا. فهذا المقياس صحيح. ولكن من جانب آخر، فقد يخبرك أن الأبحاث قد أفادت أن هذا المقياس لا يعكس إلا مقدار ما يعرفه الناس عن الثقافات الأخرى، وليس ما يشعرون به تجاهها. وفي هذه الحالة، فإنه لن يكون مقياسًا صحيحًا لمعرفة السلوكيات نحو الثقافات المختلفة.

## الاعتمادية

إن المقياس الذي يمكن الاعتماد عليه هو المقياس الذي يوفر معدلات ثابتة لا تخضع للخطأ بشكل كبير. ولذلك على سبيل المثال: لن تأتي أداة المقياس ذات الاعتمادية بنتائج

مختلفة لمجرد أن القياس يتم في أوقات مختلفة من اليوم أو أيام مختلفة من الأسبوع أو اختلاف الأشخاص الذين يقومون بالقياس.<sup>(١)</sup> ومن الأمثلة الواضحة على المقاييس التي لا يمكن الاعتماد عليها؛ هو أن تطلب من العاملين في برنامج يخدم الأسر والأطفال تقدير عدد من يحققون أهدافاً معينة من المشاركين في البرنامج. فعادة ما يميل العاملون إلى إعطاء أهمية أكبر للتجارب الحديثة الناجحة بدلاً من استرجاع ما حدث لمعظم الأسر خلال فترة عام.

### الحساسية

تشير الحساسية إلى قدرة المقياس على تقديم التفاصيل الدقيقة الكافية. فالمقياس الذي لا يخبرك إلا بإكمال الطلاب الدورة الدراسية أو عدم إكمالها، قد لا يحتوي على معلومات كافية تمكنك من التصرف بناء عليها. كما إنك تحتاج إلى أن تعرف أكثر عن أدائهم حتى تتمكن من معرفة الطرق المناسبة لتقديم الدعم لهم.

### التوقيت

يعد التوقيت موضوعاً عملياً؛ فقد تكون لديك بعض المواعيد النهائية التي تحتاج فيها للمعلومات كي تتمكن من إجراء التغييرات في البرنامج. ولذلك يجب أن يتمكن المقياس من التوصل إلى النتائج في الوقت المحدد.

١- بالطبع، فإن بعض أدوات القياس؛ مثل: التوقيت والتقييم سوف تؤثر نتائج مختلفة في الأوقات المختلفة، ولكن هذا موضوع آخر!

## دور الباحث:

- تحديد أدوات القياس البحثية، والحصول عليها في حالة وجودها.<sup>(١)</sup>
- تصميم أدوات القياس البحثية الجديدة، كما يتطلب الأمر.
- وضع التوجيهات والإرشادات الخاصة بجمع المعلومات.
- تدريب كل الأفراد المرتبطين بعملية اختبار المقاييس.
- مراجعة الأساليب وإعادة اختبارها حتى يضمن إنتاجيتها.

## دورك:

- مراجعة الأساليب المقترحة، والتعليق عليها.
- إطلاع العاملين على مسؤولياتهم.
- تقديم المعلومات الخاصة بعينة الاختبار.
- تقديم المواد الضرورية، والمكان، والمتطلبات؛ طبقاً للخطة الموضوعية.

## كيف يسير العمل في هذه الخطوة؟!

- يقوم الباحثون بالعمل معتمدين على أنفسهم قدر الاستطاعة في هذه الخطوة.
- سيقوم العاملون بالأعمال المنوطة بهم حسب مسؤولياتهم التي اتفق عليها في التصميم. فعلى سبيل المثال: قد يساعد العاملون في عملية اختيار العينة، وتقديم أسماء العملاء الذين سيشاركون في الاستطلاعات. وقد يقومون بالاتصال بالأفراد

١- قد يتضمن ذلك أسئلة الاستطلاعات التي وضعها الآخرون، وقد تتضمن الاستثمارات التي لديك مسبقاً؛ لجمع المعلومات عن الأفراد الذين تخدمهم، والعمل الذي تقوم به معهم. ويصف كتاب بيتر بيكورا "تقييم الخدمات المقدمة للأسر" (نيويورك ألدين دي جروتر ٦٩٩١) الأدوات المفيدة لقياس سلوك الآباء والدعم الاجتماعي.

الذين سيشاركون في الاستطلاعات. وقد يقومون بتنظيم السجلات أو جمع المعلومات من السجلات الحالية.

## التصميم الخطوة السادسة

### تدريب العاملين وتطبيق التقييم

يتم في تلك المرحلة الانتقال من التدريب إلى أرض الواقع؛ فقد حان الوقت للشروع في العمل، وبدأ العد التنازلي.

#### دور الباحث:

- تدريب جامعي البيانات.
- مراقبة التطبيق بدقة، وإدخال التعديلات الضرورية.

#### دورك:

- التواصل بشأن التقييم مع كل الأطراف المعنية. قد يتضمن ذلك العاملين في مؤسستك والأفراد الذين تخدمهم والعاملين في المؤسسات الأخرى الذين قد يطلب منهم المشاركة في التقييم بشكل أو بآخر، وكل من يحتاج ليعرف عن التقييم.
- تدريب العاملين لديك على مسؤولياتهم في التقييم. (وإذا كانت مهمة التدريب تقع على عاتق باحث التقييم، حاول أن تيسر مهمته قدر الإمكان).

## كيف يسير العمل في هذه الخطوة؟

- كما في خطوة التصميم الخامسة، سيقوم الباحثون بالعمل قدر الإمكان معتمدين على أنفسهم.
- سيقوم العاملون بالأعمال المنوطة بهم حسب مسؤولياتهم التي اتفق عليها في التصميم. فعلى سبيل المثال: قد يساعد العاملون في عملية اختيار العينة، وتقديم أسماء العملاء الذين سيشاركون في الاستطلاعات. وقد يقومون بالاتصال بالأفراد الذين سيشاركون في الاستطلاعات. وقد يقومون بتنظيم السجلات أو جمع المعلومات من السجلات الحالية.

بعد الخطوة السادسة من مرحلة التصميم<sup>(1)</sup>، ينتقل التقييم إلى مرحلة جمع البيانات.

١- لكي تتعلم المزيد عن الأنشطة المرتبطة بخطوات التصميم ٣ و٤ و٥ و٦ انظر "أساليب جمع البيانات وطرق التحليل العملية" في كتاب "دليل أساليب البحوث الاجتماعية التطبيقية" لليوناردو بيكمان وديبرا روج (ثاوسند أوكس ٨٩٩١) فهو يقدم تفاصيل دقيقة أكثر مما تناولناها بالمناقشة هنا، ومن السهل قراءته لعدم وجود مصطلحات فنية كثيرة فيه.

## مرحلة جمع البيانات

بالرغم من أننا نعيش عصر التكنولوجيا المتقدمة، فإن عملية جمع البيانات ما زالت تعتمد على العنصر البشري إلى حد بعيد. قد يخطئ الشخص وقت كتابة شيء ما أو تسجيل شيء على الحاسب الآلي. إن احتمال حدوث الأخطاء البشرية وارد جداً؛ ومن هنا، عليك أن تتأكد من أن كل ما يتم تسجيله يعبر عن الحقيقة أقرب ما يمكن.

في مرحلة جمع البيانات، قد يقوم أحد الأفراد باستكمال الاستقصاء، وقد يقوم المقابل بطرح أسئلة يجيب عنها الشخص الآخر، وقد يقوم شخص ما بتسجيل المقابلة، وتفرغها على الورق، وقد يجيب أحدهم على الأسئلة عن طريق الكمبيوتر. وفي كل حالة من تلك الحالات، يقوم الناس بالتفكير، واستخدام حواسهم من أجل الرؤية واللمس والاستماع. ويصدر الناس أحكاماً، ويحاولون التعبير عن الحقيقة، وقد يحاول بعضهم الآخر رسم صورة لواقع يختلف عما يرونه أمامهم؛ فالبشر يخطئون.

ولكننا لا نستطيع أن نرفع من جودة البيانات بمجرد أن يتم جمعها. فأجهزة الحاسب القوية أو التحليل الإحصائية المعقدة لا يمكنها تحويل المعلومات الخاطئة إلى معلومات صحيحة. كما لا يمكنها افتراض البيانات التي لم يتم جمعها من الأساس.<sup>(١)</sup>

فما الدرس المستفاد هنا؟ خلال مرحلة جمع البيانات، عليك أن تركز على ضرورة جمع ما تحتاج إليه من البيانات بدقة كبيرة، وبطريقة صحيحة يمكن الوثوق بها... وإذا لم تفعل ذلك، فقد تصبح الدراسة بلا فائدة.

١- لا يعني ذلك أنه لا يمكننا القيام بتقديرات لمحاولة تصور ما ينقصنا أو تصويب أي أخطاء. ولكن ذلك عملية أخرى، وبالطبع فإن الأفضل منها وجود المعلومات الصحيحة من البداية.

## وهناك خطوات ثلاث في مرحلة جمع البيانات، وهي :

- خطوة جمع البيانات الأولى: الحصول على المعلومات الضرورية باستخدام الأساليب التي تم وضعها في مرحلة التصميم.
- خطوة جمع البيانات الثانية: تنقية البيانات.
- خطوة جمع البيانات الثالثة: تخزين البيانات.

### جمع البيانات الخطوة الأولى

الحصول على المعلومات الضرورية باستخدام الأساليب التي تم وضعها في مرحلة التصميم<sup>(١)</sup>.

في هذه المرحلة، يقوم الأفراد بملء الاستمارات، أو الاشتراك في الاستطلاعات، أو القيام بأي أنشطة تحتاج إليها لجمع البيانات.

### دور الباحث:

- جمع البيانات. في بعض الحالات، قد يقوم الباحثون بذلك بأنفسهم، وفي بعض الحالات الأخرى، يكون لديهم مساعدون يقومون بجمع المعلومات من خلال إجراء المقابلات، وإرسال الاستطلاعات بالبريد، أو أي وسيلة مناسبة.

### دورك:

- توفير السجلات التي تقدم المعلومات التي سبق جمعها، وتقديم معلومات الاتصال للأشخاص الذين سيشاركون في دراسة التقييم.

١- يقدم كتاب مايكل سميث "تقييم البرامج في الخدمات الإنسانية" (نيويورك سبرينجر ١٩٩١) وصفًا ميسرًا للمفاهيم الرئيسية والأنشطة المرتبطة بتصميم وجمع البيانات والتحليل.



- قد يقوم العاملون لديك بجمع المعلومات، وتسجيلها عن طريق ملء الاستمارات على سبيل المثال.

### كيف يسير العمل في هذه الخطوة؟!

- يقوم الباحثون بإجراء الاستطلاعات، والقيام بتشكيل مجموعات التركيز، ومراجعة المعلومات المدونة في السجلات.
- يشارك العاملون لديك في العمل حسب ما اتفق عليه في مرحلة التصميم.

### جمع البيانات الخطوة الثانية

تنقية البيانات ، تتضمن تلك المرحلة التأكد من صحة البيانات وتصويبها.

#### دور الباحث:

- يقوم الباحثون بفحص البيانات للتأكد من دقتها.
- يدخل الباحثون التصحيحات الضرورية.
- أحياناً يتم الاتصال بالأفراد الذين شاركوا في الاستطلاعات أو قدموا البيانات؛ لاستيضاح بعض النقاط الغامضة في البيانات التي أدلوا بها أو لإكمال معلومات ناقصة.

#### دورك:

عادة لا يكون لك دور فعال في هذه الخطوة إلا الإجابة على بعض التساؤلات التي قد تعرض للباحثين.

### كيف يسير العمل في هذه الخطوة؟!

يعمل الباحثون في تنقية إجابات الاستطلاعات.

## جمع البيانات الخطوة الثالثة

تصنيف وتخزين البيانات بشكل أو بآخر.

يجب أن تضع البيانات التي قمت بجمعها في قاعدة بيانات. وسوف تستخدم قاعدة البيانات تلك كمصدر لتتأكد. وسواء كنت تقوم بإدخال المعلومات في الكمبيوتر أو تنظمها في أوراق؛ فإنك تحتاج إلى أن تفعل ذلك بشكل منظم؛ يمكنك أن ترجع إليه من أجل تحليل البيانات، والتوصل إلى نتائج.

### دور الباحث:

- عمل أكواد للبيانات. إذا تضمنت عملية جمع البيانات أسئلة ذات إجابات مفتوحة، يجب وضع هذه المعلومات بشكل يمكن تحليله. وغالبًا ما يتضمن ذلك وضع نظام للأكواد؛ لتصنيف الإجابات من أجل إجراء تحليل إحصائي فيما بعد.
- إدخال البيانات في ملفات بغرض التحليل. وغالبًا ما يتضمن ذلك إدخال البيانات على الكمبيوتر. ونادرًا ما تبقى البيانات على الورق فقط.

### دورك:

- عادة لا تقوم بأي عمل في هذه الخطوة.

### كيف يسير العمل في هذه الخطوة؟!

- يقوم الباحث بهذا العمل.
- وبمجرد أن يتم تصنيف البيانات، وتخزينها، تنتهي تلك المرحلة، وتبدأ مرحلة تحليل البيانات.

## مرحلة التحليل

في هذه المرحلة، تبدأ في استعراض المعلومات التي جمعتها، وتحدد تطبيقاتها. وهناك خطوتان في تلك المرحلة، وهما:

- خطوة التحليل الأولى: القيام بعمليات إحصائية.
- خطوة التحليل الثانية: تقديم التحليل المبدئي ومناقشته.

### التحليل الخطوة الأولى

القيام بعمليات إحصائية

هنا يقوم المقيّم بجدولة النتائج، والنظر إلى الاختلافات بين المجموعات، ويحاول أن يحدد كيف ترتبط المعلومات المختلفة ببعضها.

### دور الباحث:

- وضع وصف إحصائي يلخص كل المعلومات التي تم جمعها خلال الدراسة.
- القيام بالتحليل الإحصائي للإجابة على أسئلة الدراسة. وقد يتضمن ذلك فحص الاختلافات بين أنواع المستفيدين المختلفة أو مقارنة النتائج التي توصل إليها برنامجك مع البرامج الأخرى أو برنامج منافس. وكمثال على الحالة الأولى، قد توضح لك البيانات الوصفية أن ٨٨٪ من الأفراد الذين تقدم لهم الخدمة يشعرون بالرضا عنها، ولكنك ترغب في أن تعرف إذا ما كانت نسبة هذا الرضا أكبر عند النساء من الرجال، أو أعلى بين الأشخاص من دولة جاميكا عنها بين الأشخاص من دولة بورتوريكو على سبيل المثال. وكمثال على الحالة الثانية (مقارنة النتائج) يمكن للباحث أن يضمن نتائج الإحصاءات الرسمية في التحليل بشكل أو بآخر. وإذا كان برنامجك يعمل على مستوى المجتمع، فإن الباحث يمكنه أن يجد مجتمعات أخرى لمقارنتها بمجتمعك.

**دورك:**

مرة أخرى، دورك بسيط جداً هنا، ربما تشعر الآن بشيء من الكسل، وربما تكون نسيت الباحث، لكن كن على يقظة! سيكون لك دور مهم في الخطوة القادمة.

**كيف يسير العمل في هذه الخطوة؟!**

يقوم الباحث بتحليل المعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وفي بعض الحالات يمكنه القيام بذلك يدوياً، ولكن في معظم الحالات يتولى الكمبيوتر هذا العمل.

**التحليل الخطوة الثانية**

تقديم التحليلات المبدئية ومناقشتها

في هذه الخطوة، سوف تنظر إلى النتائج وتناقشها وتنتقدتها، وعادة تطلب إجراء المزيد من التحليل حتى تشعر أنك قد تمكنت من الإجابة على كل الأسئلة التي تريدها. وفي خلال هذه الخطوة، من الضروري أن تكون منفتحاً ومرناً، وتتناول النتائج من وجهات النظر المختلفة. وبهذه الطريقة، سوف تخرج منتجاً مبدعاً، وأكثر مصداقية.

**دور الباحث:**

- إعداد الصورة الأولية للنتائج، وعرضها عليك، وعلى الآخرين؛ لمراجعتها.
- تقديم تفسيرات أولية للنتائج، ومقترحات للتعامل معها.
- إدارة مناقشة النتائج والتفسيرات والمقترحات.
- الاستماع إلى تعليقاتك، والعودة إلى الخطوة الأولى في التحليل للقيام بعمليات إحصائية إضافية حسب الحاجة؛ للإجابة على أسئلتك.

**دورك:**

- مراجعة النتائج بدقة.
- التعليق على النتائج، وإعطاء الأفكار للتقارير النهائية.

**كيف يسير العمل في هذه الخطوة؟!**

- إجراء مقابلة أو أكثر بينك وبين الباحث.
- إجراء مقابلة أو أكثر مع لجنة الاستشارات.

## مرحلة تقديم النتائج

في هذه المرحلة، تقوم بمشاركة النتائج مع المستخدمين المستهدفين منها، ومع من ترى مناسبة مشاركته في تلك المعلومات. وهناك خطوتان في تلك المرحلة، وهما:

- خطوة تقديم النتائج الأولى: تقديم النتائج للجمهور المستهدف.
- خطوة تقديم النتائج الثانية: القيام بعروض أخرى إذا تطلب الأمر ذلك.

## تقديم النتائج الخطوة الأولى

تقديم النتائج للجمهور المستهدف في تلك الخطوة.

تتلقى أنت والآخرون النتائج الرسمية. ولا يجب أن تكون هناك أي مفاجآت؛ لأنك راجعت من قبل النتائج المبدئية. ولكن ذلك لا يعني أن النتائج ستنال إعجابك بالضرورة؛ فقد قام الباحث بعمله كمتخصص محايد.

### دور الباحث:

- وضع تقرير يتضمن - كحد أدنى - وصفاً لنتائج أبحاث التقييم، وتفسيراً لتلك النتائج، ومقترحات مستقبلية، ووصفاً للأسلوب الذي استخدم في البحث، بما في ذلك نقاط القوة والضعف المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء تفسير النتائج.
- تقديم ومناقشة النتائج معك، ومع الجمهور المستهدف.

### دورك:

- تلقي التقرير.
- المشاركة في المناقشة.
- البدء في خطوات استخدام نتائج التقييم؛ لتحسين البرنامج أو التأثير على السياسات أو الحصول على التمويل أو أي استخدامات أخرى تراها مهمة.

## كيف يسير العمل في هذه الخطوة؟

- اجتماع لجنة الاستشارات.
- تقديم النتائج للعاملين والجمهور المستهدف.
- إنتاج تقرير كتابي.

### تقديم النتائج الخطوة الثانية

القيام بعروض أخرى إذا تطلب الأمر ذلك

قد يكون العمل الذي قمت به لتقييم برنامجك له علاقة بعمل آخرين. قد ترى أن أبحاث برنامجك يجب أن تؤثر في السياسات والممارسات التي تجري في مجال عملك. فإذا كان الأمر كذلك؛ فقد ترغب في مشاركة النتائج التي توصلت إليها على المستوى المحلي أو الوطني مع العاملين في المؤسسات المشابهة أو الممولين أو المسؤولين الحكوميين أو الجمعيات المهنية أو المعاهد الأكاديمية وغير ذلك.<sup>(١)</sup>

### دور الباحث:

- إنتاج تقارير إضافية لنتائج الدراسة.
- تقديم النتائج في الاجتماعات والمؤتمرات.<sup>(٢)</sup>

١- هناك عدة كتابات حول استخدام نتائج الأبحاث وتأثير استخدام تلك النتائج من قبل واضعي البرنامج والسياسة. ويمكنك أن تنظر الفصول التي كتبها إيوانيك وبينكرتون وكيلي في كتاب "إجراء الأبحاث" الذي راجعه دورثي إيوانيك وجون بينكرتون (شستر إنجلند جون ويلي أند سن ١٩٩١) وكتاب بول ماتشيس ودونالد كومتون ومايكل بيزرمان "استخدام التقييم ومشروعات التقييم التعاوني" وكتاب "النظرة الموسعة لاستخدام التقييم" (سان فرانسيسكو جوسي باس ٢٠٠٢) والعمل الذي يقوم به مركز ويلدر للأبحاث في الوقت الحالي حول استخدام دراسات التقييم.

٢- تكلف العروض التقديمية والتقارير في تلك المرحلة بعض النفقات، فإذا لم تكن الموارد قد تحددت على وجه الدقة خلال خطوة التصميم الرابعة؛ فيجب تحديدها قبل بداية العمل في هذه التقارير والعروض الإضافية. وقد يكون لمثل هذه العروض فوائد كبيرة في التأثير في السياسات العامة، وتغيير الممارسات التقليدية، وخلق علاقات عامة إيجابية، وجذب تمويل جديد.

**دورك :**

- تحديد الجمهور الذي ترغب في مشاركة النتائج معه.
- الإعداد للاجتماعات أو الندوات.
- تخصيص التمويل اللازم للعروض والتقارير.
- المشاركة في العروض. (ويمكنك القيام بها بنفسك؛ إذا رغبت في ذلك!)

**كيف يسير العمل في هذه الخطوة؟!**

- تتم كتابة تقرير عام ونشره، وأحياناً بيان صحفي.
- عقد مقابلات مع ممثلي الإعلام.
- تقديم العروض في اجتماعات خاصة بذلك أو مؤتمرات لها ارتباط بالنتائج.

**المشروعات ذات الوقت المحدد مقابل التقييم المستمر**

قد يبدو أن وصف مراحل البحث الأربعة لا ينطبق إلا على الدراسات ذات الوقت المحدد مثل تقييم أحد البرامج الذي يقام لمرة واحدة ويستمر لعامين وتقديم النتائج والتوقف عند هذا الحد.

ولكن تلك المراحل تنطبق أيضاً على التقييم المستمر وهو التقييم الذي يقوم بجمع المعلومات وعرضها بلا توقف كمصدر ثابت لتطوير البرنامج. وفي هذه الحالة، فإن عملية التصميم تعيد نفسها بشكل دوري لمراجعتها. أما المراحل التالية فتستمر بلا توقف حسب جدول زمني، ولا تخضع للتغيير إلا عند إدخال أي تعديلات على مرحلة التصميم.



## الملخص:

تمثل الخطوات السابق مناقشتها في هذا الفصل سلسلة من الأحداث؛ تمر من خلالها جميع عمليات تقييم البرامج من حيث بشكل أو آخر. لقد قدم هذا الفصل عرضاً لأنشطة تقييم البرامج، وأفادك بما يجب عليك أن تتوقعه في مراحل تقييم البرنامج المختلفة. وحدد الفصل كلاً من دورك ودور الباحث في العملية.

وبالطبع، فإنه ما زال عليك أن تقرر ما تود القيام به بنفسك، وما تود توظيف شخص آخر للقيام به. ولذلك في الفصل التالي، سوف نناقش التوظيف في أبحاث التقييم، ووصف عدد من الخيارات للمستشارين، ومقترحات لجعل علاقتك مع مستشار التقييم منتجة ومرضية بقدر الإمكان. وأيضاً، سوف نتناول بعض الموضوعات العملية الأخرى؛ مثل: التكاليف والتعاقدات.

## التوظيف في التقييم وتقدير التكاليف

"هل علينا أن نستعين بأحد؟ أم نقوم بالعمل بأنفسنا؟ أم علينا القيام بالأمرين معاً؟"

ليس هناك إجابة موحدة لهذا التساؤل. فالأمر يعتمد على العديد من العوامل. فعلى سبيل المثال:

- ما هي قدراتك وقدرات العاملين لديك التي تؤهل للقيام بالعمل؟
- ما مدى تعقيد عملية قياس ما ترغب في قياسه؟
- هل ستبدأ من الصفر أم هل هناك نظام قائم بالفعل لإمدادك بمعظم المعلومات التي تحتاج إليها؟



يشبه الأمر بناء أحد المنازل أو إصلاحه، فإن عليك أن تصدر القرارات بناء على قدراتك وأولوياتك. لا يستطيع معظم الناس تصميم وبناء منازلهم. الكثير من الناس يمكنهم القيام بالإصلاحات البسيطة في منازلهم، لكنهم سيستدعون الكهربائي أو السباك أو غيرهم للأعمال الكبيرة. بعض الناس لديهم القدرة على القيام بجميع النواحي التقنية لعمل ما، لكن إذا كان العمل في مكان بارز للزوار ويحتاج لمهارة تقنية وجمالية، فإنهم في هذه الحالة يلجؤون للشخص الخبير الذي يمكنه القيام بذلك.

ويوضح شكل (١٠) بعض الخيارات والاعتبارات التي قد تقودك إلى انتقاء أفضل اختيار بالنسبة لك.

## شكل (١٠) : اختيارات التوظيف في التقييم

الاعتبارات	الخيار
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لديك شخص متخصص في الأبحاث بين العاملين (أو أنت نفسك) للقيام بعملية التصميم.</li> <li>• لديك الوقت والموارد الأخرى للقيام بالعمل.</li> <li>• لديك عاملون يمكنهم أن يساعدوا في جمع البيانات وتحليلها ومشاركة المعلومات.</li> </ul>	<p>القيام بالعمل بالكامل بنفسك: التصميم وجمع البيانات والتحليل ومشاركة النتائج. (عدم اللجوء إلى مستشار على الإطلاق).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تتوفر لديك ولدى العاملين المهارات الضرورية لعملية التصميم أو على الأقل في الأجزاء المعقدة منها؛ فقد لا يكون لديك الدراية الكافية بالأساليب الضرورية أو مصادر البيانات.</li> <li>• ليس لديك ولا لدى العاملين الوقت لتصميم نظام جديد.</li> <li>• لديك عاملون يستطيعون تطبيق النظام وإدارته في ظل وجود استشارة وتوجيه من خبير بعد وضع التصميم.</li> </ul>	<p>الاستعانة بمستشار لمرحلة التصميم فقط. والقيام بباقي العمل بنفسك: جمع البيانات والتحليل ومشاركة المعلومات. ثم الاستعانة بمستشار من آن إلى آخر لمعالجة المشكلات وتقديم الإرشادات حول إجراء توسعات أو تغييرات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ليس لديك العاملون أو القدرات أو الوقت أو الموارد الأخرى للقيام بالعمل.</li> </ul>	<p>الاستعانة بمستشار لكل مراحل العمل.</p>

وقد تجد أن هناك أسباباً أخرى تدعوك إلى الاستعانة بمستشار. هناك اعتبارات أخرى، فسواء كان لديك الخبرة أو الوقت أو الموارد الأخرى اللازمة للقيام بعملية التقييم من عدمها، فإن هذه الظروف قد تكون لها الأولوية:

- الحاجة إلى الموضوعية والنظرة المحايدة. قد ترغب في التأكد من أن بعض أو كل الجمهور الأساسي المستهدف من التقييم لديه الثقة أن هذا التقييم قد تم من قبل شخص محايد ليس له مصالح في المؤسسة أو البرنامج.
- متطلبات الممولين. قد تطالبك المؤسسات التي تقدم لك التمويل بالمشاركة في تقييم يقوم به طرف ثالث. وقد يكون السبب من وراء ذلك احتياجهم إلى الموضوعية، ولكنهم أيضاً قد يفعلون ذلك كجزء من مشروع كبير؛ يهدف إلى الجمع بين العديد من نتائج تقييم برامج متعددة.

ملحوظة: لا تظهر التكلفة والتمويل المتاح في الظروف السابق ذكرها، لأنه يعد عملاً غير مسؤول أن تتولى أنت العمل بالكامل لمجرد رغبتك في توفير المال أو أن تلجأ إلى الاستعانة بأحد المستشارين لمجرد أن لديك فائضاً من الأموال. عليك في البداية أن توضح أي الخيارات يمكنها أن تخرج منتجاً ذا جودة عالية. وبعد أن تحدد تلك الخيارات، يمكنك أن تستخدم التكلفة والخصائص الأخرى لتساعدك على التوصل إلى الخيار النهائي. فإذا كانت الاستعانة بأحد المستشارين هي الطريقة الوحيدة التي يمكن بها إنتاج بحث ذي جودة، ولكن لا يتوافر لديك المال الكافي للقيام بذلك، فسوف يتعين عليك؛ إما أن تحاول الحصول على التمويل من خلال منحة، أو تصرف النظر عن القيام بالتقييم من أساسه.

## اختيار مستشار للأبحاث

عبر السنوات الماضية، صادفت العديد من الأفراد العاملين في المنظمات غير الربحية ممن لم تكن لهم تجربة جيدة مع مستشاري الأبحاث الذين استعانوا بهم. ومن ذلك المواقف التالية:

• إحدى المؤسسات غير الربحية التي قابلت بإعجاب شديد عرض البحث المتكامل الذي قدمته شركة محاسبة دولية كبرى. وقاموا بدفع مبلغ كبير لقاء القيام بعملية التقييم. ولكن في النهاية، شعروا بأن المنتج النهائي لم يف باحتياجهم. وفي ظنهم أن سبب الإخفاق يعود إلى أن المستشارين لم يكن لديهم خبرة في العمل مع المؤسسات غير الربحية الصغرى، وأن النموذج الذي طبقه المستشارون تم تكوينه في كلية التجارة، وهو للاستخدام في المؤسسات الربحية.

• توقعت المؤسسة أن تقوم مجموعة من طلاب الجامعة بإجراء دراسة التقييم كمشروع دراسي بلا مقابل. لكن مدة الفصل الدراسي لم تتح الوقت الكافي للقيام بالعمل المطلوب. ولذلك لم يتمكن الطلاب إلا من إنجاز الجانب النظري من الدراسة.

• قامت إحدى المؤسسات بالاستعانة بمقيّمٍ وعدهم بالقيام "بتقييم شامل يبحث في أعماق البرنامج." وكان كل ما حصلت عليه المؤسسة هو سرد قصصي. مما أصاب الممولين بخيبة أمل كبيرة، حيث كانوا يتوقعون حقائق أساسية تعبر عن عدد الأفراد المشاركين في البرنامج، وعدد من استكمل البرنامج منهم، ومن الذين حققوا استفادة فعلية، ومن لم يحقق استفادة، ولماذا؟

والآن، ما الذي يمكننا أن نتعلمه من خلال تلك الخبرات؟ لا تعني تلك التجارب أن شركات المحاسبة الكبرى أو طلاب الجامعة أو المقيّمين النوعيين لا يستطيعون القيام بالبحث الذي ترغب فيه. فهم في الواقع يستطيعون القيام بأبحاث متميزة في ظل الظروف المناسبة. ففي كل من الأمثلة السابقة، لم تقم المؤسسة بالاستعانة بالمستشار المناسب لنوعية العمل بها.

١- يمكننا أن نضع عضو هيئة الجامعة الذي يقوم بعمل مستقل خارج حدود الجامعة في الفئة الأولى الخاصة بالمختصين المستقلين.

ولذلك، فإن الدرس المستفاد من تلك الأمثلة هو أن عليك أن تبحث بدقة في خيارات مقدمي الاستشارات الماثلة أمامك، وتحدد مدى قدرة كل منهم على الوفاء باحتياجاتك. وبغض النظر عن مدى إجابة هؤلاء المستشارين في عملهم السابق معك أو مع الآخرين، أو إخفاقهم فيه، فإن السؤال: هل لدى المستشار القدرة على العمل معنا الآن، والوفاء باحتياجاتنا الحالية؟ عليك أن توفق بين احتياجاتك المحددة وقدرات المستشار.

وفي الأقسام التالية، سوف نتناول بالمناقشة بعض المبادئ الهامة لوضعها في الاعتبار عند اختيار المستشار.

### أنماط المستشارين

من الصعوبة إطلاق التعميمات ووضع التصنيفات لأنواع المستشارين؛ لأن أي محاولة ستقود إلى ظلم بعض الناس في أحد التصنيفات. ولكنني لاحظت عبر الوقت بعض السمات التي تشكل اختلافًا بين أنماط المستشارين. وعليك أن تفهم ذلك حتى تتمكن من إصدار أفضل قرار بشأن الشخص أو المؤسسة التي ترغب في التعامل معها.

### المستشارون المتخصصون المستقلون

تتضمن تلك الفئة المستشار الحر والممارس المستقل وكل من يعمل بمفرده. وقد يكون معهم مجموعة صغيرة من المساندين الإداريين وباحثين مساعدين. ولا يتوافر إلا لنسبة قليلة منهم العاملون المتخصصون في أمور؛ مثل: التحليل الإحصائي، وإدارة قواعد البيانات، والقيام بمقابلات الاستطلاعات. في المشروعات الصغرى، يقومون بكل العمل بأنفسهم، وفي المشروعات الكبرى الأكثر تعقيداً، فإنهم يتعاقدون مع آخرين للقيام ببعض مهام العمل. وقد يقصر بعضهم عملهم على المنظمات غير الربحية، وقد يعملون مع منظمات أخرى.

## مؤسسات الأبحاث والاستشارات غير الربحية

تتضمن تلك الفئة مؤسسات الأبحاث المستقلة ومجموعات الأبحاث التي تمثل جزءاً من مؤسسات كبرى. وقد يكون لدى تلك المؤسسات موظفون في الأبحاث من عدة أفراد إلى عدة مئات. ودائمًا ما يكون لديها موظفون لدعم الأبحاث (مثل: مساعدي أبحاث، ومحللين إحصائيين، ومديري قواعد بيانات). وعادة ما تكون لديها القدرة على القيام بالاستطلاعات بنفسها (سواء عن طريق الهاتف أو عن طريق المراسلات) إلى حد ما. إذا زادت كمية الاستطلاعات عن ذلك، فإنها إما أن تتعاقد مع آخرين للقيام بهذا العمل أو ترفض المشروع. وغالبًا ما تركز تلك المؤسسات أنفسها لتقييم البرامج فقط. وأحيانًا يقصرون عملهم على مجال محدد. أحيانًا، تقوم بالتقييم وأشكال أخرى من الأبحاث التطبيقية (أبحاث تساعد في تطوير البرامج أو السياسات أو الأنشطة الأخرى). وعادة تخصص في العمل مع المنظمات غير الربحية، أما إذا عملت مع المنظمات الربحية؛ فإنها لا تعمل إلا في المشروعات الموجهة للصالح العام. فعلى سبيل المثال: قد ترفض مثل تلك المؤسسات العمل مع أحد البنوك إذا كان المشروع المقترح يركز على موضوعات التسويق للعملاء. أما إذا طلب منها نفس البنك القيام بدراسة برنامج موجه لمساعدة أصحاب الدخل المحدود على زيادة مواردهم لكي يتمكنوا من امتلاك منازل خاصة بهم، فهنا قد تقبل المؤسسة العمل.

## مؤسسات الأبحاث والاستشارات الربحية

تتضمن تلك الفئة المؤسسات التي تتشابه خصائصها مع مؤسسات الاستشارات والأبحاث غير الربحية. ولكنها عادة لا تخصص في العمل للمؤسسات غير الربحية ومشروعات الصالح العام. وفي الواقع، فإنها غالبًا ما تركز على العمل الربحي والوكالات الحكومية. بالنسبة للشركات الكبرى، فإن التقييم والأشكال الأخرى من الأبحاث التطبيقية لا تمثل إلا جانبًا يسيرًا من جوانب العمل.

## مراكز الأبحاث الأكاديمية والجامعات والكليات.

تتضمن تلك الفئة المراكز الأكاديمية التي تقدم خدماتها بشكل رسمي، وأعضاء هيئة التدريس الذين يعملون أساساً بشكل مستقل، ولكن تحت مسمى الجامعة. وقد تتضمن تلك المراكز بضعة أعضاء أو الجامعة بأكملها، وذلك بناء على الطريقة يطورون بها عضويتهم، ويسوقون بها خدماتهم. وأيضاً يوجد في تلك المراكز بعض الخريجين الذين يعملون كمستشاري أبحاث. عادة يكون فيها عاملون وطلاب يتمتعون بمستويات مختلفة من الخبرة والمهارات التي تتعلق بالإحصاء، ومعالجة البيانات، وإجراء المقابلات، وأنشطة الأبحاث الأخرى. وغالباً ما تكون لهم علاقة بمركز إجراء الاستقصاءات في نفس المؤسسة للقيام بأعمال الاستطلاعات.

ويقدم شكل (١١) تلك الأنواع من المستشارين، ويقدم تقييماً عاماً لكل من جوانبهم الإيجابية والسلبية. ويعد هذا الشكل دليلاً عاماً لما يجب أن تبحث عنه، وما يجب أن تحذر منه، وما تحاول أن تجسسه أثناء حديثك مع مستشاري الأبحاث المختلفين. وعندما تتخذ قرارك الفعلي، يجب أن تبحث في مزايا كل خيار أمامك. وبالطبع، في عملية اتخاذ القرار، فإنك ستود مزج الخصائص العامة للمستشارين الواردة في شكل (١١) مع المعلومات المحددة التي حصلت عليها من مقابلاتك مع المرشحين، مثلاً: خبراتهم وأعمالهم السابقة، والطريقة التي قدموا بها أنفسهم عند لقاءك معهم.



## شكل (١١) : إيجابيات وسلبيات أنواع المستشارين المختلفة

النمط	الإيجابيات	السلبيات
المتخصصون المستقلون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكنه أن يقدم لك المزيد من الوقت والاهتمام مقارنة بالأنواع الأخرى.</li> <li>• قد يكون متخصصاً في مجالك فحسب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد لا تكون له صلات وثيقة بالمتخصصين للاستشارة ومشاركة نتائج العمل.</li> <li>• لا يستطيع القيام بكل المراحل بنفسه.</li> <li>• أحياناً لا يستطيع القيام بالمشروعات الكبرى.</li> </ul>
مؤسسات الأبحاث والاستشارات غير الربحية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفهم ثقافة المنظمات غير الربحية.</li> <li>• غالباً تستطيع القيام بكل مراحل العمل.</li> <li>• لديها عدد كبير من العاملين الخبراء والمتخصصين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أحياناً لا تقوم بالمشروعات الصغيرة.</li> <li>• أحياناً تعمل لأكثر من طاقتها بموارد غير كافية.</li> </ul>
مؤسسات الأبحاث والاستشارات الربحية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تستطيع القيام بكل مراحل العمل.</li> <li>• لديها عدد كبير من العاملين الخبراء والمتخصصين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غالباً لا ترغب بالعمل مع المنظمات غير الربحية.</li> <li>• قد تكون مكلفة.</li> <li>• أحياناً لا تقوم بالمشروعات الصغرى.</li> </ul>
مراكز الأبحاث الأكاديمية والجامعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصداقية تلك المراكز تعزز صورة عملك.</li> <li>• غالباً تقدم خدمات متكاملة لجميع المراحل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تكون أكثر اهتماماً بأجندتها أكثر من عملك (شكوى شائعة).</li> <li>• أحياناً لا تقدم الخدمات بالكامل.</li> </ul>

ومن المصادر الأخرى التي يمكن أن تضعها في اعتبارك شبكة الإنترنت. ولم أقم بوضعها كنوع مستقل مع الفئات السابقة؛ لأن كل مواقع تقديم خدمات التقييم التي رأيتها هي مواقع خاصة بالأفراد أو المجموعات التي تقع في أحد الفئات الأربعة السابق ذكرها. وتلك المواقع تساعد في عملية التقييم بأشكال مختلفة؛ فبعضها يقدم عينة لأدوات القياس التي تم استخدامها في الأبحاث السابقة، وبعضها يصف عملية التقييم، ويقدم قوائم بالإجراءات المتبعة. كما تقدم بعض المواقع المتقدمة إجراءات تفاعلية في العديد من الخطوات التي استعرضناها في الفصل الثالث.

في الوقت الحالي، مقدمو خدمات التقييم عبر الإنترنت متفاوتون. فبعضهم غير مفيد على الإطلاق، بل قد يكون ضاراً. وبعضهم لهم محتويات جيدة، ولكنها صعبة الاستخدام. وبعض المؤسسات يستخدم المواقع كأداة للتسويق بحيث تبني علاقة مع الجمهور المستهدف لها. وغالباً سوف يتحسن هذا الموقف في خلال السنوات الخمس التالية، وسوف تتمكن حينذاك من وضع مزايا وعيوب استخدام مواقع الإنترنت في الاستشارات. وحينئذ، فليس هناك أي ضرر في أن تبحث في كل السبل المتاحة أمامك للحصول على الأفكار والآراء، ولكن لا تخدع نفسك مطلقاً، وتتصور أن المواقع الإلكترونية يمكنها أن تصبح بديلاً للتفاعل الشخصي.

## ما الذي يجب أن تبحث عنه في المستشار؟

ما يلي بعض الأسئلة التي يمكنك طرحها (والخصائص التي يمكن البحث عنها) في مقابلتك مع مستشار التقييم:

- هل سيقوم المستشار بتصميم عملية التقييم بحيث تناسب احتياجاتك؟ أم أنه يتخذ منهجية واحدة لكل عمليات التقييم التي يقوم بها؟ وهل يطرح المستشار أسئلة توحى بمرونته في التصميم؟
- هل يبحث المستشار عن معلومات عن النطاق الأوسع الذي سوف يجري فيه التقييم؟
- هل يفكر المستشار بصورة استراتيجية لكي يتمكن من فهم العلاقة بين التقييم، وأهدافك قصيرة وبعيدة الأجل، والموضوعات الأخرى التي تواجهها مؤسستك؟
- هل يحاول المستشار فهم اختلاف الجمهور المستهدف بالتقييم؟ وما الطرق التي تشير إلى فهمه أن النتائج سوف تستخدم مع أنواع مختلفة من الناس، ولأسباب مختلفة؟
- هل يتخذ المستشار منهجاً واضحاً وعملياً وقائماً على البيانات؟
- هل لدى المستشار خبرات في أنشطة المشروع؟ يتضمن ذلك خبرة مع مستفيدين مثل الذين تخدمهم، ومعرفة بالموضوعات التي قد يواجهها التقييم؟ وهل قام المستشار بالعمل مع مؤسسات تشبه مؤسستك؟
- هل تشعر بالألفة مع المستشار؟ هل لديك شعور جيد تجاهه؟
- هل يتمكن المستشار من العمل حالاً؟ وهل لديه القدرة على القيام بالعمل في الوقت الذي تريده؟
- هل تقبل نمط المستشار في العمل؟
- هل لديك الثقة في الانطباع الذي سيتركه المستشار أو مساعدوه عند الحديث مع عملائك ومجلس الإدارة والعاملين والممولين والمتطوعين وغيرهم؟

## فليحذر المشترون

يقدم المقيّمون من خلفيات مختلفة كثيرة، وهو الأمر الذي قدرته (بشكل صحيح أو خاطئ) "المجلة الأمريكية للتقييم" ووضعتة كمبدأ:

"تقوم (المجلة الأمريكية للتقييم) على مبدأ أن تقنيات وأساليب التقييم تتجاوز حدود مجال معين، وأن الإسهامات في هذه المجالات تأتي من أشخاص من مواقع مختلفة وثقافات واهتمامات مختلفة."

أنا لا أدافع عن هذا المبدأ، ولكنني أضعه فقط لكي تأخذه في الاعتبار. وفي رأيي، فإن المستهلك الحكيم بعد أن يقرأ ذلك سوف يقول "فليحذر المشتري". ولا يعني ذلك أن مقيّمين غير أكفاء وبدون ضمير سيضرون بالعملاء ذوي النوايا الحسنة مثلك. ولكنه يعني أن مجرد وجود كلمة مقيّم لا تعني في حد ذاتها تمتعه بمهارات موحدة في التصميم أو المعارف أو الأبحاث.

وعلى النقيض من ذلك، ففي مجال المحاسبة؛ فإن كلمة المحاسب تعني توافر الحد الأدنى من مفاهيم محددة. ويتم تدريب المحاسبين الجدد وفقاً لتلك المفاهيم، ولذلك إذا كان لدى أحدهم شهادة في المحاسبة، فالمستهلك يعرف أنه قد حصل على هذا التدريب. فهناك مجلس وطني للمحاسبة والمالية يدعمه القانون، يضع قواعد وممارسات وأساليب وقوانين المحاسبة. ولكن ليس هناك آليات مماثلة في مجال عمل التقييم.<sup>(1)</sup>

## العثور على مستشار تقييم

هناك ثلاث طرق معتادة للعثور على مستشار تقييم؛ وهي سؤال الآخرين أو الاتصال بفرع جمعية التقييم في منطقتك (إذا وجد) أو الإعلان من خلال طلب عروض، ولكل منها

١- جيمس أنشود "شهادات المقيّمين: النقاط الهامة من التقرير المقدم لمجلس المديرين لهيئة التقييم الأمريكية" (أمريكان جورنال للتقييم ١٩٩١) وستيفن جونز وبلين ورتون "أعضاء هيئة التقييم الأمريكية" تحدد مزايا وعيوب عملية التقييم وتوضح عدم اتفاق المقيّمين المتخصصين على ضرورة وجود تلك الشهادات.

مزايا وعيوب. وقد ترغب في الجمع بين أي من تلك الطرق أو كلها. وفيما يلي عرض سريع لكل من تلك الأساليب.

## سؤال الآخرين

يمكنك دائمًا أن تسأل معارفك في المؤسسات الأخرى عن مستشاري التقييم الذين قاموا بالعمل معهم. وإذا كانت شبكة معارفك محدودة، يمكنك الاتصال بالأفراد من مجالك، ومن المجالات المرتبطة، قدم نفسك إليهم، واسألهم إذا كان بإمكانهم ترشيح مستشار للتقييم سبق لهم العمل معه. واسألهم أيضًا عن أداء المستشار في عمله وتعرف على طريقة عمل المستشار؛ لترى: هل تناسب طبيعة عملك أم لا.

وهذه الطريقة قيمة للغاية، ولكن عيبها أنها تقدم لك معلومات محدودة بخبرة معارفك مع باحثي التقييم.

## الاتصال بفرع جمعية التقييم في منطقتك

غالبًا ما يتم إدارة الفروع من قبل أحد المقيمين المتطوعين لهذا العمل. وسوف تجد هناك قوائم بالأعضاء يمكنك أن تحصل عليها.

وعن طريق الاتصال بهذا الفرع، سوف يكون لديك صلة بعدد كبير من المستشارين أكبر من تلك التي تستطيع أن تجدها بمفردك. ومع ذلك، فإن عضوية الجمعية قد لا تعني أن هذا الشخص قد حصل على شهادة ما في هذا المجال. كما أنها لا تعني توافر أي عدد معين من الخصائص أو المنهجيات للتقييم. ولذلك يجب أن يكون المشتري على حذر دائمًا.

## الإعلان من خلال " طلب العروض "

عادة، تقوم المؤسسات التي تبحث عن مستشاري تقييم بإصدار " طلب عروض ".

وقد تقوم بإرسال ذلك الطلب إلى عدد محدود أو كبير من الشركات. أحياناً تحصل المؤسسات على قوائم الاتصال الخاصة بالمستشارين من فرع جمعية التقييم. وأحياناً تحصل على الأسماء والعناوين من خلال سؤال الآخرين. وأحياناً تفرض إحدى الجهات التمويلية استخدام هذا الأسلوب كشرط لتمويل أحد المشروعات.

تصميم وإرسال "طلب العروض" له مميزات بالنسبة لك وللمستشار. بالنسبة لك، فإن عملية تصميم "طلب العروض" ومراجعة العروض التي تتلقاها بناء على الطلب تساعدك على توضيح توقعاتك من عملية التقييم. وسوف تتلقى معلومات من المستشارين الراغبين في العمل بشكل يهين لك عقد المقارنات بين المستشارين المختلفين. فعندما يتم صياغة "طلب العروض" بشكل جيد، يتمكن المستشار من معرفة توقعاتك، ومتى تود تحقيقها. وغالباً ما يوفر لهم "طلب العروض" المعلومات الكافية؛ لكي يقرروا: هل اهتماماتهم ومؤهلاتهم تناسب العمل المطلوب أم لا. وبذلك يمكنهم أن يقرروا: هل يرغبون في العمل دون إضاعة وقتك ووقتهم في محاولة فهم الصورة العامة للمشروع.

## صياغة "طلب عروض"

المحتويات المعتادة لطلب العروض ما يلي:

- وصف لمؤسستك : الاسم، الموقع، الحجم، الرسالة.
- وصف للبرنامج المطلوب تقييمه: الأهداف، الأنشطة الرئيسية، عدد المشاركين فيه وفئاتهم.
- بيان بالنتائج المتوقعة من البرنامج، إلى الحد الذي تعرفه في الوقت الحالي. (فقد تعدل فيه بعد التشاور مع المستشار).
- وصف ملخص للعمل الذي ترغب في أن ينجزه المقيم. وهنا يستطيع المستشار الحصول على صورة عامة لتوقعاتك كما تراها في الوقت الحالي.
- أي اعتبارات عملية قد تؤثر في قرار المستشار سواء بقبوله العمل أو تحديده لأي

الأساليب التي سوف يتبعها لتنفيذ العمل. وقد يتضمن ذلك المواعيد النهائية المهمة، أو اعتبارات التكاليف، أو متطلبات خاصة حملت مؤسستك على تقييم البرنامج.

- مؤهلات المستشار إذا كان لديك أي خصائص ترى أنها مهمة.
- متطلبات التسليم بما في ذلك الشخص الواجب إرسال العرض له وعنوانه والموعد النهائي لتقديم العرض وأقصى حجم له (إذا حددت ذلك) والصيغة المطلوبة (إذا حددت ذلك).

### الاستفادة الفعالة من مستشاري التقييم

بالطبع تنطبق مبادئ العلاقات الجيدة التي تتبعها في تعاملاتك اليومية على علاقتك بالمقيمين. وبالإضافة إلى ذلك، هاك بعض النصائح المحددة، والتي نبعت من خبرة سنوات في ملاحظة التعاملات الجيدة وغير الجيدة بين المدراء وباحثي التقييم.

- لتكن لديك نظرية للبرنامج. ليس بالضرورة أن تكون لديك نظرية محكمة قبل أن تبدأ العمل مع المقيّم. فيمكنكما وضع تلك النظرية معاً. ومع ذلك، عليك أن تلتزم بضرورة وجود مثل تلك النظرية؛ لأنها سوف تطلع المقيّم بشكل فوري على معظم ما يرغب في معرفته عن الأنشطة المطلوب قياسها. كما أنها سوف تعزز من تفكيرك في البرنامج؛ ومن ثم قدرتك على التواصل مع المقيّم ومع الآخرين.
- احرص على استخدام نتائج التقييم. ضع خطة محددة لذلك إذا كان هذا ممكناً. ستمكن من زيادة إنتاجية التقييم بشكل كبير إذا وضعت في اعتبارك الطريقة التي تريد أن تستخدم بها النتائج. وسوف يزيد ذلك من جودة مدخلاتك في التصميم.
- اجعل توقعاتك بأوضح ما يكون. وضح ما الذي يجب أن ينجزه المشروع. فإذا كانت توقعاتك غير واضحة، فإنك لن تجني إلا التشتت.
- شكل لجنة استشارات جيدة (إذا كان هذا مناسباً). فتلك اللجان تطعم المشروع

بالأفكار والطاقة. عندما يكون لديك ممثلون من المجموعات التي سوف تستخدم نتائج التقييم، يمكنك التأكد من أن التصميم يخاطب احتياجاتها.

- اجعل كل خطوة عملاً تعاونياً. فكلما ازداد عملك مع المقيّم، تمكن من الوفاء باحتياجاتك، وأصبحت نتائج التقييم أكثر فائدة.
- ركز على احتياجات مستخدمي نتائج المشروع. وتأكد من أنك وضعت في اعتبارك كل ما يرغب فيه المستخدمون من الدراسة.<sup>(١)</sup>
- خصص وقتاً كافياً (للتصميم وللقيام بالعمل نفسه). فمن الشائع وخاصة بين أصحاب الخبرات القليلة بالتقييم. تقدير وقت قليل لتصميم التقييم وتطبيقه. فكل خطوة من الخطوات السابق سردها في الفصل الثالث تحتاج إلى وقت كاف لتنفيذها.
- خصص ميزانية كافية (كما سوف نناقش في القسم التالي). وكمبدأ عام من الضروري تقديم موارد مالية كافية لتحقيق الأهداف التي ترغب فيها من التقييم.
- ضع إجراءات واضحة ومنطقية للتواصل والوقوف على التقدم في العمل. حدد كيف ترغب في التواصل مع المقيّم، ومحتوى هذا التواصل، ومتى ترغب في الاطلاع على تقارير سير العمل.
- تفهم أنه ستكون هناك بعض الغموض. فمهما فعلت، سوف يكون هناك دائماً بعض الغموض في العمل. فلا يمكن تخطيط وتفسير كل شيء تماماً؛ فنادرًا ما تقود النتائج إلى تفسيرات وتوصيات محددة تماماً.

١- يؤكد مايكل كوين باتون وهو من أقدم الخبراء في التقييم على أهمية تأكيد الاستخدامات المستهدفة للجمهور المستهدف "انظر" التقييم الموجه للاستخدام" (ثاوسند أوكس ٧٩٩١).



## ما هي تكلفة تقييم البرنامج؟

طرح السؤال "كم يكلف التقييم؟" شبيه بـ "كم يكلف بناء منزل؟" فبالطبع، تعتمد الإجابة على ما تريده بالتحديد، وأين تريده، ومتى تريده. ولذلك يعرض لك هذا القسم بعض المبادئ التي يمكنك تطبيقها عند التفكير في التكاليف.

كما رأينا، قد تتضمن أبحاث التقييم ما يلي:

- جمع كم قليل من المعلومات (تكلفة منخفضة) أو جمع الكثير من المعلومات (تكلفة عالية).
- استخدام المعلومات المتاحة حالياً (تكلفة منخفضة) أو استخدام معلومات جديدة (تكلفة عالية).
- استخدام الأساليب التي لا تتمكن إلا من قياس النتائج الكبرى (تكلفة منخفضة) أو استخدام أساليب مفصلة وحساسة قادرة على قياس النتائج الدقيقة الفريدة (تكلفة عالية).

وهناك أيضاً الفترة الزمنية التي تريد وضعها في الاعتبار للتكلفة .

فعلى سبيل المثال: ما تكلفة شراء نظام عزل حراري أفضل لمنزلك؟ فإذا نظرت فقط إلى تكلفة نظام العزل خلال العام الذي قمت فيه بتركيبه؛ فقد تبدو لك النفقات كبيرة، لكن من ناحية أخرى، إذا فحصت نفقات التكييف عبر السنوات الخمس القادمة، فقد تجد أنك قد وفرت المال في فاتورة الكهرباء أكثر من الذي دفعته في نظام العزل؛ وبذلك سوف تجد أن الإنفاق على نظام العزل كان ادخاراً في حقيقة الأمر؛ ويعني ذلك أموالاً حقيقية تتوافر معك. وقد أوردنا في الفصل الأول السبل التي يوفر بها التقييم أموالك أو يزيد من عوائدك، وهي تتضمن زيادة فعالية البرنامج، وزيادة كفاءته، وتطوير قدرتك على الحصول على المنح والتعاقدات، وتحسين صورتك، وكل من هذه الفوائد يزيد من وضعك المالي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

ونسرد في الصفحات التالية بعض الملاحظات التي قد تساعدك عند وضع تكاليف التقييم.

### مثال للتكاليف

فلنتناول مثالاً افتراضياً بالمناقشة. ويقدم المثال مؤسسة "خدمة الناس"، وهي منظمة غير ربحية قررت العمل مع مؤسسة أبحاث تقييم غير ربحية.

وتلك المؤسسة تدير برنامجاً يقدم تدريباً للتوظيف، وخدمات توظيف للأفراد الذين يصعب حصولهم على العمل. وتخدم تلك المؤسسة حوالي ١٢٠٠ فرد كل عام، وترغب في تقييم برنامجها مرة واحدة؛ لكي تتمكن من معرفة مدى فعالية برنامجها، وكيفية تحسين خدماتها.

وترغب المؤسسة في العثور على إجابات لهذه الأسئلة:

- ما نسبة العملاء الذين يستكملون البرنامج؟
- هل تستكمل إحدى فئات العملاء البرنامج بشكل يفوق فئة أخرى؟
- ما مدى رضا العملاء عن الخدمات التي يتلقونها؟
- ما نسبة العملاء الذين يتمكنون من الحصول على عمل؟
- هل تتمكن إحدى فئات العملاء من الحصول على عمل أكثر من الأخرى؟
- ما هي أجور الوظائف التي يحصل عليها العملاء؟ وهل تلك الأجور كافية للحفاظ عليهم فوق خط الفقر؟
- كم عدد العملاء الذين احتفظوا بوظائفهم لفترة ستة أشهر على الأقل؟

ولكي تتمكن المؤسسة من معرفة الإجابات على تلك الأسئلة، قررت بالاشتراك مع مستشار التقييم ولجنة الاستشارات: أن التقييم يتطلب ما يلي:

- تنظيم وحساب سجلات المشاركين والملتحقين.
- مقابلات متابعة مع مائتين من العملاء عند مغادرتهم للبرنامج، وبعد ستة أشهر من ذلك.
- مقابلات مع خمسين شخصًا ممن تركوا البرنامج.

وتوضح الجداول (٢) و(٣) و(٤) بعض الخصائص الزمنية والمالية في هذا المشروع.

يصف جدول (٢) الوقت الذي تتطلبه مؤسسة استشارات التقييم لكي تستكمل العمل في كل مرحلة من مراحل المشروع الأربع. وهذه الأرقام متحفظة، بناء على خبرة العديد من المؤسسات في هذا الموقف - مؤسسات لم تمتلك نظام للتقييم من قبل.

## جدول (٢): الفترة الزمنية المطلوبة للمشروع

الزمن المطلوب (تقديرات متحفظة)	بعض أنشطة المقيم*	مرحلة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• باحث التقييم: ٠٤ ساعة</li> <li>• مساعد التقييم: ٤٢ ساعة</li> <li>• السكرتير: ٠١ ساعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثلاث مقابلات مع العاملين بما في ذلك الإعداد والسفر</li> <li>• مقابلة مع لجنة الاستشارات بما في ذلك الإعداد والسفر</li> <li>• اختيار أدوات القياس</li> <li>• مراجعة مختصرة للسجلات</li> <li>• وضع التصميم ومراجعته مع الإجراءات</li> </ul>	التصميم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشرف المقابلات: ٢٣ ساعة</li> <li>• مساعد التقييم: ٠١ ساعات</li> <li>• المقابلون: ٠٤٣ ساعة</li> <li>• المبرمج: ٨ ساعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراقبة الإجراءات وتطبيقها</li> <li>• تعقب المشتركين في الاستطلاع بناء على آخر المعلومات المتاحة</li> <li>• القيام بالمقابلات</li> <li>• مراجعة المقابلات وتشفيها</li> <li>• تخزين البيانات في قاعدة بيانات</li> </ul>	جمع البيانات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• باحث التقييم: ٢٣ ساعة</li> <li>• مساعد التقييم: ٦٢ ساعة</li> <li>• السكرتير: ٠١ ساعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معالجة المعلومات إحصائيًا</li> <li>• وضع النسخة الأولية للتقرير الكتابي</li> <li>• المقابلة مع لجنة الاستشارات</li> </ul>	التحليل

<ul style="list-style-type: none"> <li>• باحث التقييم: ٦١ ساعة</li> <li>• مساعد التقييم: ٠١ ساعات</li> <li>• السكرتير: ٨ ساعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إصدار تقرير نهائي</li> <li>• القيام بالعروض التقديمية لمجلس الإدارة بالإضافة إلى إعداد المخططات التي يطلبها المدير التنفيذي</li> <li>• أي عروض إضافية يطلبها الممولون</li> </ul>	تقديم النتائج
---	---	---------------

\* لم يرقم الجدول إلا بعرض بعض مهام المقيّم، وهناك المزيد كما عرضناها في الفصل الثالث.

يعرض جدول (٣) تكاليف العاملين المحتملة. ولاحظ أن الجدول لا يعرض إلا الأجر، وليس أي تكاليف أخرى. وتقوم هذه الأرقام على استطلاعات للمرتبات، والتي تحسب معدل الأجر للأشخاص في مناصب معينة في المدن في الوسط والغرب للولايات المتحدة. وقد تختلف الأجر ارتفاعاً أو انخفاضاً في مناطق أخرى من البلاد.

## جدول ( ٣ ) : تكاليف هيئة العاملين

العاملين	الأجر بالساعة	عدد ساعات العمل بالمشروع	إجمالي تكاليف الأجور
باحث التقييم	\$ ٢٤,٠٤	٨٨	\$ ٢١١٥,٣٨
مساعد التقييم	\$ ١٥,٨٧	٧٠	\$ ١١١٠,٥٨
السكرتير	\$ ١١,٥٤	٢٨	\$ ٣٢٣,٠٨
المقابلين	\$ ١٠,١٠	٣٤٠	\$ ٣٤٣٢,٦٩
مشرف المقابلات	\$ ١٣,٩٤	٣٢	\$ ٤٤٦,١٥
المبرمج	\$ ٢٣,٠٨	٨	\$ ١٨٤,٦٢
الإجمالي			\$ ٧٦١٢,٥٠

يضيف جدول (٤) تكاليف العاملين إلى التكاليف الأخرى لحساب التكاليف الكلية للمشروع. ولاحظ أن هذه التكاليف تتضمن التكاليف الفعلية المباشرة، والتي يجب دفعها للقيام بالعمل، بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة؛ مثل: الإشراف وتدريب الموظفين والإجازات والإجازات المرضية والبنود الأخرى، ولأن هذه المؤسسة غير ربحية؛ فليس هناك تكاليف للأرباح.

## جدول (٤) : التكاليف الإجمالية

التكلفة	البند
\$٧,٦١٢	أجور العاملين
\$١,١٤٢	الميزات (١٥٪)
\$٥٠٠	الطباعة
\$١,٦٦٥	المرافق (الإيجار والتليفون والكمبيوتر)
\$١٠,٩١٩	إجمالي التكاليف المباشرة
\$١,٦٣٨	التكاليف غير المباشرة (١٥٪)
\$١٢,٥٥٧	إجمالي التكاليف

يمكنك أن تعتبر هذا المثل مرجعاً بالنسبة لك. وقد يتطلب مشروعك أوقاتاً أقل أو أكثر. وقد تكون لديك تكاليف أقل أو أكثر مما ذكرناها بناء على موقعك في العالم. ولأن هذه المؤسسة لم تقم بإجراء أي تقييم من قبل فقد توقعنا أن يكون وقت التصميم أطول مما تستغرقه المؤسسات ذات الخبرات السابقة في هذا المجال. ومع ذلك فإن المثل يقدم لك أرقاماً ممتازة تساعدك على التفكير في التكاليف المتوقعة في مشروعك.

وهناك ملحوظة أخرى: لا تعتمد كل التكاليف على حجم المشروع. فبعض التكاليف تعد ثابتة إلى حد ما. فعلى سبيل المثال: فإن فترة تصميم استطلاع لخمسين شخصاً هي نفس الفترة التي يستغرقها تصميم استطلاع لخمسمائة. وتستغرق كتابة تقرير يقوم على استطلاع لخمسين شخصاً نفس زمن كتابة تقرير لاستطلاع لخمسمائة شخص. بينما تختلف تكاليف أخرى طبقاً للحجم، مثلما يحدث عند إجراء مكالمات المتابعة، حيث تختلف التكلفة إلى حد كبير من خمسمائة شخص إلى خمسين.

## الملخص

تناول هذا الفصل الموضوعات العملية التي تتعلق بالعاملين والتكاليف. ولا توجد إجابة واحدة للسؤال حول من الذي يجب أن يقوم بأبحاث التقييم؟ ولا السؤال حول كم سيكلف التقييم؟ فلكل بديل ميزاته وعيوبه. ولكل بديل تكلفة مختلفة. والبدائل المختلفة تناسب المؤسسات المختلفة بناء على مهاراتها ومواردها وما تفضله. وحتى في داخل نفس المؤسسة، قد تقرر الإدارة اتخاذ مواقف مختلفة لتقييم البرامج المختلفة.

الفصل الأخير من هذا الكتاب يعرض السبل التي تستطيع من خلالها التأكد من مصداقية التقييم الذي تجريه، وأنه يوضح أن العمل الذي تقوم به يصنع تغييراً.



## كيف يمكننا أن نثبت أننا صنعنا فارقا؟

في صبيحة أحد الأيام، أعلنت إحدى محطات الإذاعة عن نتائج اقتراحهم الذي أجروه على "غير أسس علمية". فأفادت أن ٥٨٪ من الذين اتصلوا بالمحطة ذلك اليوم للتعبير عن آرائهم نحو إحدى السياسات كانوا مشجعين لها. أنا متأكد أن بعض المستمعين تقبلوا تلك الطريقة غير العلمية في جمع المعلومات على أنها حقيقة، كما لو كان جمع تلك المعلومات قد جرى بطريقة علمية. وقد أصابني الإحباط لعملية "الغش" التي أجرتها المحطة التي أحبها؛ وأعني بالغش هنا أنهم يخلقون انطباعاً بأنهم قد قاموا بالفعل بجمع المعلومات من خلال الرأي العام، بينما هم لم يقوموا بذلك في الواقع (ولكنهم يستطيعون الدفاع عن أنفسهم قائلين: إنهم قد أفادوا بأن تلك النتائج لا تقوم على أسس علمية).



فما الفارق الفعلي بين المعلومات العلمية عن غيرها من المعلومات؟ وما الذي يجعل المعلومات تتمتع بالمصداقية والصحة؟ وما الذي يجعل التفسيرات والنتائج التي نشقها من إحدى الدراسات صحيحة؟ ونرى أن تلك الأسئلة محيرة حتى في العلوم الطبيعية.<sup>(١)</sup>

وتفيد العديد من الكتابات الخاصة بموضوع التقييم أنه لكي توضح علاقة المؤثر والتأثير؛ فإن عليك أن تصمم التجارب، وتحدد "مجموعات المراقبة"، وتقوم بإجراءات علمية أخرى.

١- انظر كتاب أيه أف شالمرز "ما هذا الذي يطلقون عليه العلم؟" (باكينجهام، المملكة المتحدة، مطبعة الجامعة المفتوحة، ١٩٩١).

ولكن الأحكام الإدارية الاستراتيجية الخاصة بالبرامج والسياسات عبارة عن مجموعة من التفكير العلمي والسياسات والقيم والفهم البديهي؛ فليس عملاً أن تجد "الحقيقة"، وأيضاً فهو ليس تحقيق بعض المعايير الدقيقة "للعلم"، ولكن عليك أن تحرص على أن يقتنع الأفراد الذين تجري دراسة التقييم لهم بنتائج تلك الدراسة، وأنه يمكن لتلك الدراسة أن تواجه التحديات المختلفة؛ فإن عملاً هو أن تحرص على أن تتمتع نتائج الدراسة بأقصى قدر ممكن من المصدقية لدى أكبر قدر ممكن من الأفراد الذين لهم علاقة بها.

فما الذي يعنيه ذلك بالتحديد؟ إذا أردت أن تثبت أنك صنعت فارقاً، إذا أردت أن تثبت أن برنامجك أو الخدمة التي تقدمها لها آثار إيجابية في المجتمع، وإذا أردت أن تؤكد لنفسك ولمجلس الإدارة وللممولين وللمستهلكين أنك تقوم بالعمل بالشكل الصحيح، فكيف يمكنك أن تتأكد أن التقييم يتضمن الخصائص المطلوبة لكي يفي بتلك الاحتياجات؟

يوضح شكل (١٢) بعض الإرشادات التي تساعدك على إظهار عملاً بمظهر المصدقية بأقصى قدر ممكن لأكثر عدد من الجمهور المستهدف لديك. وتذكر أننا هنا لا نحاول إلا أن نعزز احتمالات قبول الناس لنتائج التقييم واستنتاجاته. لا ضمان كامل في عالم يحفل بالأجندات المتعارضة والقيم.

## شكل (١٢) : إرشادات للحصول على نتائج ذات مصداقية

الإرشادات	بواعث أهميتها
أظهر الخطوات	ربما نكون قد سمعنا العبارة التالية كثيراً من مدرسي مادة الرياضيات أثناء الدراسة. وهي تنطبق على أبحاث التقييم على حد سواء. إذا استطاع الآخرون أن يروا الطريقة التي تستخدمها، وأتيحت لهم فرصة فحص البيانات بأنفسهم فإنهم يستطيعون تقييم ما قمت به، وأن يتأكدوا من صحة نتائجك. ولكن العديد من دراسات التقييم لا تقدم تلك الفرصة لقراءتها؛ وبالتالي يتشكك البعض في مصداقية تلك الدراسات.
تأكد من تضمين الأنواع الأربعة الرئيسية لمعلومات التقييم وهي العميل، وبيانات الخدمات، ووثائق النتائج، والآراء	إذا كانت لديك تلك المعلومات فسوف يقوي ذلك موقفك في تقديم صورة واضحة لما تقوم به، وللإجابة على أي تساؤلات أو تشكيك في نتائجك.
قم بالتوفيق بين الأساليب التي تتبعها والنتائج	إذا كنت في مرحلة مبكرة من البحث في الطريقة التي يعمل بها برنامجك، فمن الجيد التحدث مع مجموعة من المشاركين للحصول على بعض التغذية الراجعة منهم. أو إذا كنت لا تريد إلا الحصول على بعض المقترحات لتطوير البرنامج، فيمكنك أن تجدول مجموعات تركيز مفتوحة لأي مشاركين يستطيعون الحضور. ويمكن أن تكون تلك المعلومات ذات معنى، وتؤدي إلى تغيير منتج.

<p>ولكن من ناحية أخرى، إذا أردت أن تؤكد أن عملك فعالاً، ويصنع تغييراً؛ فسوف يكون عليك تحديد عينة الدراسة بشكل أكثر دقة. ستحتاج إلى قياس الأمور بطريقة توضح لك وللقارئ بعض الأرقام والتطورات التي حدثت. ولذلك على سبيل المثال: إذا كنت مهتماً بالعوائق التي تحول بين الناس وبين الحصول على الخدمات التي تقدمها، سيكون من المعقول الشك في أي نتائج لا تتضمن إلا آراء الأشخاص الذين يصلون إليك. فعليك أن تخاطب هؤلاء الذين لم يستطيعوا الوصول إليك، وقد يكونوا تركوا البرنامج.</p>	
<p>يتقبل الناس استنباطات السبب والأثر بطريقة أفضل إذا كانت تنسجم داخل إطار معقول يشرح أسباب حدوث الأمور. وقد ناقشنا في نظرية البرنامج أن التقنيات مثل النماذج المنطقية يمكنها أن توفر الثبات والسياق الذي يعزز من مصداقية النتائج.</p>	<p>ضع نظرية للبرنامج</p>
<p>قد تمثل دراسة حالة لشخص واحد تلقي الخدمات في برنامجك معلومات مفيدة وقيمة، ولكنها بالطبع لن تقنع معظم العقلاء بمدى فعالية خدماتك، وأيضاً فإنها لن تتيح لك الفرصة للوقوف على أي اختلافات بين الأنماط المختلفة للأفراد الذين يحضرون البرنامج. دراسة عدد كبير من الحالات أمر أكثر قبولاً عند الناس الذين يريدون استخدام نتائج التقييم لتعديل البرنامج أو صنع سياسات أو تقديم الدعم المادي؛ فالنتائج التي تأتي من دراسة شملت ٢٥٠ مشاركاً تحظى بقبول أفضل من نتائج دراسة شملت ٢٥ مشاركاً.</p>	<p>ضع عدداً كافياً من المشاركين في الدراسة</p>
<p>إن أقوى دليل على السبب والأثر للعقلاء هو المقارنات الجيدة.</p>	<p>قم بإجراء المقارنات</p>

وقد تناولنا بالبحث فيما سبق معظم الإرشادات الواردة في شكل ١٢ في الفصل الثاني، ولكننا لم نتناول موضوع "إجراء المقارنات" بالبحث بعد؛ ولذلك سوف نقوم بمناقشته فيما يلي.

### صياغة مقارنة تتمتع بالمصدقية

لنفترض أنك تتوقع أن يحقق برنامجك نتائج معينة. ولنفترض أن حوالي ٨٠٪ من المشاركين في البرنامج يحققون تلك النتائج المرجوة؛ فهل يمكنك القول بأن أربعة من بين كل خمسة أشخاص ممن يتلقون خدمتك يستفيدون منها، وأنهم يحققون تلك النتائج؟ معظمكم يتمتع بالخبرة الكافية التي تمكنه من معرفة أنه لا يمكن ادعاء ذلك؛ فمن المحتمل أن ٨٠٪ من المشاركين حققوا تلك النتائج بأي طريقة، بدون أي مساعدة من برنامجك؛ فالاعتماد على المعلومات التي لا تأتي إلا من الأفراد الذين يتلقون خدماتك لا تصلح لأن تقدم لك دليلاً قوياً على تأثير البرنامج.

ولذلك، فإن العديد من ممارسي التقييم يقولون: إنك بحاجة إلى "مجموعة مراقبة". ومجموعة المراقبة تلك هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص المؤهلين للالتحاق بالبرنامج والحصول على الخدمات، ولكنهم حين تقدموا للبرنامج يتم إقصاؤهم بشكل عشوائي؛ وبالتالي لم يحصلوا على الخدمة، وبذلك يمكنك أن تراقب مدى الاختلاف الذي يجري لهم عبر الوقت مقارنة بالأشخاص الذين يتلقون الخدمة لديك. تعد مجموعات المراقبة ذات قيمة كبيرة في بعض الدراسات. ولكن بالنسبة لمعظم أبحاث التقييم، فإن مجموعات المراقبة حل غير عملي، وأيضاً غير ضروري.

لتذكر أن مهمتك هي أن تعمل على أن تتمتع نتائج التقييم بأقصى قدر من المصدقية للجمهور المستهدف؛ ولذلك عليك أن تحدد نوعاً من المقارنة يقدم دليلاً كافياً لمستخدمي نتائج دراستك. وفي معظم الحالات، لن يتضمن ذلك وجود مجموعة مراقبة في أبحاث التقييم.

فما هو إذاً نوع المقارنة التي سوف تعزز من دراستك، وتضفي عليها المصداقية المطلوبة لأكبر عدد ممكن؟ في الدراسات الخاصة بالبرامج التي ترغب في الحصول على نتائج مع الأفراد أو الأسر، هناك خمسة أنواع من المقارنات المعتمدة. والأنواع الخمسة هي عقد المقارنة لنفس الأشخاص عبر الوقت، ومقارنتهم بالأشخاص الذين ما زالوا في انتظار تلقي الخدمة، ومقارنتهم بنظرائهم في المجتمع، ومقارنتهم بمجموعة مراقبة، كما سبق وذكرنا، ومقارنتهم بالأفراد في برامج مشابهة. ويقدم شكل ١٣ وصفاً لتلك المقارنات.

## شكل (١٣): المقارنات المعتمدة لتقييم البرامج

أهميتها	المقارنة
<p>يعد هذا النوع هو أضعف نوع من أنواع المقارنة، ولكنه أفضل من لا شيء. ويتطلب ذلك النوع اتخاذ مقياس مبدئي لتحديد الخط الأول ثم اتخاذ مقياس أو أكثر فيما بعد، سواء أثناء تلقي الخدمة أو فور الانتهاء من المشاركة في البرنامج. ويتيح هذا الإجراء الفرصة لتقديم الدليل على تحسن وضع هؤلاء الأفراد أو أنهم قد حصلوا على احتياجاتهم. ويدعم ذلك الافتراض القائل بأن هذا التحسن كان نتيجة لبرنامجك. وإذا لم تستطع رؤية أي تحسن؛ فإنك تكون أيضاً قد حصلت على بعض المعلومات الهامة.</p>	<p>عقد المقارنة لنفس الأشخاص عبر الوقت</p>
<p>عادة ما يتقدم الناس للمشاركة في أحد البرامج، ولديهم نفس الاحتياجات والخصائص للملتحقين في البرنامج، لكن البرنامج لا يستطيع استيعابهم كلهم في نفس الوقت. قد يكون هؤلاء الأفراد مصدرًا هامًا للحصول على معلومات المقارنة. فإذا استطعت جمع تلك المعلومات على مدار فترة زمنية كافية؛ فإنها تصبح مجموعة مقارنة جيدة تقدم لك دليلاً على مدى تأثير برنامجك.</p>	<p>المقارنة بين متلقي الخدمات والآخرين الذين ما زالوا في انتظارها</p>

<p>قد يكون في مجتمعك العديد ممن يمكنهم الاستفادة من خدماتك، ولكنهم لا يتلقونها. فإذا استطعت الاتصال بهم للحصول على معلومات، وإذا كانوا لا يختلفون مع متلقي الخدمة لديك بشكل يشكك في مصداقية تحليلك، فإن هؤلاء الأشخاص يمثلون مجموعة مقارنة جيدة.</p>	<p>المقارنة بين متلقي الخدمات ونظرائهم في المجتمع</p>
<p>تعد هذه مجموعة مراقبة تقليدية في تصميم التجارب، في لغة المختبرات، إذا عقدت تلك المقارنة، فإن أي فوارق تستطيع أن تحدها بين متلقي الخدمة وغيرهم لا تتأني إلا من أ- تأثيرك وب- الصدفة، فإذا كنت واثقاً من أن تأثير الصدفة أقل ما يمكن، فسوف يكون لديك دليل هام على الفارق الذي أحدثه برنامجك.</p>	<p>المقارنة بين مجموعة من متلقي الخدمة ومجموعة من المؤهلين لتلقي الخدمة، ولكن تم إقصاؤهم عشوائياً</p>
<p>يمكن أن يؤدي هذا الأسلوب ثماره، ولكنه يتطلب بذل مجهود إضافي من جانبك، فإذا توافرت معلومات عن معدلات إكمال البرنامج ومعدلات النجاح سواء على المدى القصير أو البعيد أو أي خصائص أخرى للمشاركين في البرامج المشابهة؛ فسوف يكون لديك مرجع لإجراء مقارنات مفيدة. وغالباً ما يتم جمع المعلومات من عدة برامج تم تلخيصها ووضعها في الكتب أو المجالات. ولكن المشكلة الحقيقية تكمن في أن المعلومات التي تريدها من أجل إجراء مقارنة جيدة قد لا تكون متوافرة.</p>	<p>المقارنة بين متلقي الخدمة في برنامجك ونظرائهم في البرامج المشابهة</p>



## الملخص

في النهاية، إذا كنت ترغب في تأكيد مصداقية النتائج التي حصلت عليها، فإن عليك أن توضح مدى التغيير الذي حدث، وأن هذا التغيير قد حصل نتيجة لما قمت به. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك أن تعقد المقارنات القوية التي تتمتع بالمصداقية. وقد رأينا في هذا الفصل لماذا يعد ذلك أمراً هاماً، وراجعنا بعض الطرق الخاصة بجمع بيانات المقارنة.

## الخاتمة

حظاً سعيداً في طريق التقييم

"أتذكر الآن المقولة: (يعتقد الجاهل أنه حكيم بينما يرى الحكيم نفسه جاهلاً)".

- المخرج في مسرحية شكسبير "كما تحب" الفصل الخامس المشهد الأول -.

الآن وصلنا إلى نهاية الرحلة، ولكنها بداية رحلات أبعد من تلك ترتبط بالتقييم وتطوير العمل الذي تقوم به مع مؤسستك. وكما قال شكسبير، فإن كل باب يعد مخرجاً ومدخلاً في الوقت ذاته. ولذلك، فإن الصفحات القليلة الأخيرة في هذا الكتاب هي بمثابة بوابة تخرج منها لكي تبدأ في طريقك للقيام بعملية تقييم البرامج.

والكلمة التي يتمسك بها الشخص الحكيم في تلك المرحلة هي "البحث". فتطوير البرامج والسياسات التي تفيد الآخرين يتطلب عملية بحث دائم. ونحن نقترف خطأ شديداً إذا اعتقدنا أننا نعرف كل شيء، أو إذا تمسكنا بموقف واحد في طريقة التفكير، وسبل التعامل مع الموضوعات؛ فعلينا أن نكافح لكي نتحلى بالحكمة الكافية لكي "ندرك أننا جهلة"، وعلينا أن نتبنى عقلية الباحث على الدوام.

وتساعدنا عملية تقييم البرنامج على البحث بفعالية؛ ففي بداية هذا الكتاب، استخدمنا مثال "تحديد أفضل طريق يؤدي إلى موقع العمل" كمثال على التفكير البديهي السليم، وكمثال على التفكير المعتاد في حياتنا اليومية، والذي يمثل السمات الأساسية في عملية التقييم؛ ففي بحثنا عن أفضل طريق أو في بحثنا عن أي شيء آخر في الحياة، فإن غريزتنا تملي علينا أن نختبر ونبحث عن بدائل أفضل، ويساعدنا التقييم على القيام بذلك داخل حدود البرامج والسياسات التي تهدف إلى تحسين حياة الآخرين، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو مجتمعات من أي حجم.

ويكمن الفارق بين عملية تقييم البرنامج والتفكير البديهي، في أن التقييم يتم عن طريق أسلوب منهجي منظم، ويتضمن الوسائل التي تم تنقيحها عبر سنوات؛ لكي نفهم العمل ونظوره. وبالطبع فإن التقييم عملية، تتضمن البحث عن أساليب أفضل لما نريد القيام به.

ولا يجب أن ننظر إلى عملية تقييم البرنامج على أنها عملية تحمل مكسباً أو خسارة؛ فهي لا تسجل درجات، وتحدد الفائز؛ مثل الحكم في نهاية أي مباراة رياضية، ولكنها جزء من عملية مستمرة من أجل خدمة الآخرين، بينما نبحت عن طرق أفضل لتقديم تلك الخدمة في نفس الوقت.

وهذا الكتاب هو واحد من العديد من الكتب الأخرى التي سوف تستخدمها في بحثك؛ فقد قدم لك نظرة عامة أساسية للتقييم، ووصف لك كيف يمكنك أن تعمل مع باحث التقييم، وقدم لك النصح بشأن الاستعانة بالشخص الذي سوف يقوم بعملية التقييم.

وتمنيتي لك بحظ سعيد في رحلتك مع التقييم.

## الفهرس

٣	كلمة راعي الترجمة ولنا كلمة
٥	نبذة عن المؤلف
٦	شكر وتقدير
٨	المقدمة
١٣	<b>الفصل الأول: ما معنى عملية تقييم البرامج؟</b>
١٥	• تعريف التقييم
١٧	• فوائد عملية التقييم
٢٠	• التقييم كعملية مستمرة من العمل والتعلم
٢٦	• الملخص
٢٧	<b>الفصل الثاني: معلومات التقييم</b>
٣٠	• أنواع معلومات التقييم
٣٦	• التساؤلات التي يمكن أن تجيب عليها معلومات التقييم
٤٦	• نظريات البرامج
٥٥	• الملخص

٥٦

**الفصل الثالث: مراحل دراسة التقييم**

٥٩

• مرحلة التصميم

٧٩

• مرحلة جمع البيانات

٨٣

• مرحلة التحليل

٨٦

• مرحلة تقديم النتائج

٨٩

• الملخص

٩٠

**الفصل الرابع: التوظيف وتقدير التكاليف في التقييم**

٩٢

• اختيار مستشار للأبحاث

١٠٠

• العثور على مستشار تقييم

١٠٣

• الاستفادة الفعالة من مستشاري التقييم

١٠٥

• ما هي تكلفة تقييم البرنامج؟

١١٢

• الملخص

١١٣

**الفصل الخامس: كيف يمكننا أن نثبت أننا صنعنا فرقاً؟**

١٢١

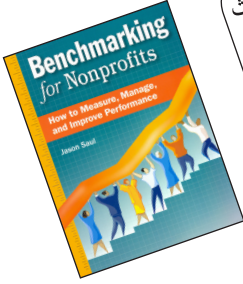
• الملخص

١٢٢

• الخاتمة

## يصدر قريباً

- المقارنة المرجعية:



توفر المقارنة المرجعية إمكانيات هائلة للقطاع غير الربحي حيث يمكن أن تساعد المؤسسات على محاكاة الابتكار، وزيادة التأثير، وخفض التكاليف، وتحفيز العاملين، وإثارة إعجاب على الممولين، وإشراك مجالس الإدارات والتركيز على مهمة المؤسسة.

## سلسلة منشورات مركز بناء الطاقات

القارئ الكريم نأمل منكم في حالة وجود ملاحظات أو اقتراحات  
التواصل عن طريق:

[www.benaa.cc](http://www.benaa.cc)

الموقع الإلكتروني:

[info@benaa.cc](mailto:info@benaa.cc)

والبريد الإلكتروني:

أو إرسالها على الفاكس ٠٠٩٦٦ ٢ ٦٥٢٨٩٧٦ .

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمركز بناء الطاقات

