



المتابعة والتقييم: تبيين كيف تحدث برامج الديمقراطية والحكم الرشيد فرقاً

المعهد الجمهوري الدولي
مكتب المتابعة والتقييم



المتابعة والتقييم: تبين كيف تحدث برامج الحكم والديمقراطية
فرقاً لحقوق التأليف والنشر © 2013 المعهد الجمهوري الدولي
جميع الحقوق محفوظة.

بيان الإذن: لا يمكن لأي جزء من هذا المنشور ان يستنسخ بأي
شكل من الأشكال أو بأي وسيلة إلكترونية أو ميكانيكية، بما
في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي، التسجيل، أو عن طريق أي
مخزن للمعلومات ونظام استرجاع دون الحصول على إذن كتابي
من المعهد الجمهوري الدولي المعهد الجمهوري الدولي.

طلبات الإذن ينبغي أن تشمل المعلومات التالية:

- وصفاً للمواد التي يطلب الإذن بنسخها.
- الغرض الذي سوف تستخدم المواد المنسوخة لأجله
والأسلوب الذي سيتم استخدامها له.
- اسمك وعنوانك الوظيفي، اسم الشركة أو المنظمة، رقم
الهاتف، ورقم الفاكس، وعنوان البريد الإلكتروني والعنوان
البريدي.

الرجاء إرسال جميع الطلبات للحصول على إذن على العنوان
التالي:

ISBN: 7-0-9915133-0-978
International Republican Institute
1225 Eye Street, NW Suite 800
Washington, D.C. 20005
Email: evaluation@iri.org
Fax: 9462-408-202

تنويه: الآراء الواردة في هذا المنشور لا تعكس بالضرورة وجهات نظر
المعهد الجمهوري الدولي، ووكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية
أو الصندوق الوطني للديمقراطية (NED).

جدول المحتويات

الفصل الاول

مقدمة عن المتابعة والتقييم

- 33..... ما الذي يجب ان تأخذه بنظر الاعتبار؟
- 33..... التأكد من فاعلية البيانات
- 34..... أمثلة وإرشادات عن الطرق الشائعة في اساليب جمع البيانات
- 35..... أدوات جمع البيانات
- 35..... استطلاعات الرأي العام
- 35..... الاستبيانات/ الاستطلاعات الذاتية (مثل استبيانات التدريب)
- 39..... نقاشات مجموعة التركي
- 41..... المقابلات المتعمقة
- 44..... بطاقة الأداء / قوائم المراجعة
- 47..... الملاحظة/ المشاهدة والأدلة البصرية
- 48..... تحليل المحتوى (مراجعة الوثيقة)
- 50..... خطة عمل البرنامج وأنشطة المتابعة والتقييم
- 51..... زيادة دقة جمع البيانات
- 51..... تحريف أدوات البحث
- 53..... تحليل البيانات
- 53..... تحليل البيانات النوعية
- 55..... تحليل البيانات الكمية
- 59..... استخدام البيانات
- 59..... تخزين البيانات
- 59..... أخلاقيات جمع البيانات وتحليلها

الفصل الرابع

- 61..... التقييم: للأستفادة من برامجك
- 62..... لماذا التقييم الرسمي
- 62..... التقييم رسمي: من الذي يجريه؟ ومن الذي يديره؟
- 65..... الفئات الرئيسية لتصميم التقييم
- 65..... الخطوة 1: تحديد احتياجات التقييم والغرض منه
- 67..... الخطوة 2: تصميم التقييم
- 70..... الخطوة 3: جمع البيانات
- 70..... الخطوة 4: تحليل البيانات
- 70..... الخطوة 5: استخدام نتائج التقييمات
- 72..... الخطوة 6: نشر نتائج التقييم

- 6..... ما هو الرصد/ المتابعة والتقييم؟
- 6..... لماذا المتابعة والتقييم؟
- 7..... المتابعة والتقييم في المعهد الجمهوري الدولي
- 7..... مكتب المتابعة والتقييم في المعهد الجمهوري الدولي
- 8..... ورقة المراجع

الفصل الثاني

- 10..... المتابعة والتقييم في مرحلة التصميم والتخطيط للبرنامج
- 10..... لماذا من المهم أن تفكر في المتابعة والتقييم عند تصميم مشروعك؟
- 11..... ما هي النتيجة؟
- 11..... المتابعة والتقييم في مرحلة تصميم البرنامج:
- 13..... ما الذي تحتاج لمعرفة؟
- 13..... الخطوة الاولى: تحديد المشكلة:
- 13..... الخطوة الثانية: تحديد الهدف/الاهداف
- 15..... الخطوة 3: وصف نظرية البرنامج
- 17..... الخطوة 4: رسم خريطة سلسلة النتائج
- 17..... الخطوة 5: تطوير المؤشرات الفعالة
- 17..... الخطوة 6 ما هي خطة المتابعة
- 19..... والتقييم؟ وكيف نكملها؟
- 21..... الخطوة 7: تضمين إطار تخطيطي
- 21..... خطوة 8: ما الذي يجب ادراجه حول
- 1..... خطة المتابعة والتقييم في سرد مقترح المشروع
- 1..... العمليات المقترحة لتطوير نظرية البرنامج
- 1..... دليل تقييم الاحتياجات
- 1..... دليل التقييم من اجل التطوير (OUTCOME MAPPING)
- 1..... دليل إطار نظرية البرنامج

الفصل الثالث

المتابعة والتقييم في الميدان:

- 30..... قياس النجاح باستخدام نظام المتابعة والتقييم المناسب
- 31..... الغرض والنطاق المحدد
- 31..... جمع البيانات

نبذة عن الدليل:

تمت كتابة الدليل من قبل كوادر مكتب المتابعة والتقييم في المعهد الجمهوري الدولي

المعهد الجمهوري الدولي هو منظمة غير حزبية وغير ربحية تأسست في عام 1983 بهدف تعزيز الحرية والديمقراطية في جميع أنحاء العالم. صمم هذا الدليل لمساعدة موظفي IRI على فهم المعايير والممارسات في مجال المتابعة والتقييم وتطبيقها في مجال عملهم. على هذا النحو، قد صُنِّح هذا الدليل أفكار و آراء العديد من الخبراء من داخل مجتمع المتابعة والتقييم، مع التركيز على مجالات تطبيقها على برامج مساعدة الديمقراطية على وجه التحديد.

يود مكتب المتابعة والتقييم في المعهد الجمهوري الدولي المعهد الجمهوري الدولي أن يتقدم بالشكر لكل من ساهم في إصدار هذا الدليل، لا سيما موظفي ال المعهد الجمهوري الدولي، فضلا عن الموظفين من انكومباس EnCompass، ذ م. وشركة الأثر الاجتماعي Social Impact، الذين تجلت خبراتهم أيضا في هذا الكتيب. كما نود أن نشير بالعرفان لإسهامات "الصندوق الوطني للديمقراطية" (NED) ووكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية (USAID)، وإدارة الدولة في الولايات المتحدة لدعم المعهد في جهود المتابعة والتقييم.

ان متابعة وتقييم برامج تقديم المساعدة لبرامج الديمقراطية هو مجال ناشئ، وقد استفاد هذا الدليل من الخبرات المشتركة للبرامج، المنظمات والخبرات الأخرى. ولتعزيز هذا التعاون، فإن ال IRI تدعوكم لإرسال التعليقات والملاحظات على عنوان البريد الإلكتروني التالي: evaluation@iri.org

يرجى ملاحظة أن المعهد الجمهوري الدولي لا تضمن كون أي من محتويات هذا الدليل، دقيقة أو كاملة، أو حالية. قد تقوم ال المعهد الجمهوري الدولي بتحديث هذا الدليل بشكل دوري لذا يرجى الاتصال ب evaluation@iri.org للحصول على معلومات عن آخر تحديث.

ان المعهد الجمهوري الدولي غير ملزمة بأجراء أي تحديث للمواد حيث ان محتوى هذا الدليل يقدم "كما هو". حيث طبع محتوى الدليل دون ضمان من أي نوع، تعبيراً أو ضمناً. تقع مسؤولية تفسير واستخدام المحتوى على القارئ. حيث لن تكون ال IRI مسؤولة عن الأضرار الناجمة عن استخدام الدليل.

هذا الدليل تم انتاجه بفضل الدعم السخي من الشعب الأمريكي من خلال وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية (USAID) تحت رقم المنحة.. 00-00350-08-DFD-A-00-00 التي أعرب عنها هنا هي تلك التي المؤلف ولا تعكس بالضرورة آراء IRI، الوكالة الأمريكية للتنمية، الصندوق الوطني للديمقراطية أو لحكومة الولايات المتحدة.



المعهد الجمهوري الدولي هو
منظمة غير حزبية وغير ربحية
تأسست في عام 1983 بهدف تعزيز
الحرية والديمقراطية في جميع
أنحاء العالم

يود المعهد أن يشيد بالمصادر التالية التي استخدمت في هذا الكتاب، ويشجع أولئك الذين يرغبون في معرفة المزيد بالرجوع إليها مباشرة.

المصادر

- » Bamberger, Michael, Jim Rugh, and Linda Mabry. *Real World Evaluation: Working under Budget, Time, Data and Political Constraints*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.
- » Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition. Washington D.C.: Sage Publications, 2002.
- » Davidson, E. Jane. *Evaluation Methodology Basics: The Nuts and Bolts of Sound Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
- » Davies, Rick, and Jess Dart. *The Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to Its Use*. Cambridge, UK: Davies and Dart, 2005.
- » *Design Monitoring & Evaluation For Peacebuilding*. Web. (<http://dmeforpeace.org/>).
- » Doucette, Anne. "Applied Measurement for Evaluation." Lecture at The Evaluator's Institute, George Washington University. Washington, D.C.: July 2012.
- » Earl, Sarah, Fred Carden, and Terry Smutylo. *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. Ottawa, Canada: International Development Research Centre, 2001.
- » "Evaluation Tips: U.S. Agency for International Development." *U.S. Agency for International Development*. Web. (http://transition.usaid.gov/policy/evalweb/evaluation_resources.html).
- » Fetterman, David and Abraham Wandersman. *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. New York, NY: The Guilford Press, 2005.
- » Fowler, Floyd J. *Improving Survey Questions: Design and Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
- » Funnell, Sue C. "Developing and Using a Program Theory Matrix for Program Evaluation and Performance Monitoring," *Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities*. Spec. issue of *New Directions for Evaluation*. Ed. Patricia J. Rogers, Timothy A. Hacsí, Anthony Petrosina, and Tracy A. Huebner. 2000.87. (Fall 2000): 91-101.
- » Funnell, Sue C. and Patricia Rogers. *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons, Inc., 2011.
- » George, Alexander L., and Andrew Bennett. *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, MA: MIT, 2005.
- » Kumar, Krishna. *Evaluating Democracy Assistance*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2013.
- » Miles, Matthew, Michael Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- » Morra Imas, Linda and Ray C. Rist. *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington, D.C.: The World Bank, 2009.
- » Patton, Michael Q. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York: Guilford, 2011.
- » Patton, Michael Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.
- » Patton, Michael Q. *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text*. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.
- » Preskill, Hallie S., and Tessie Tzavaras. *Catsambas. Reframing Evaluation through Appreciative Inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.
- » *Principles for Evaluation of Development Assistance*. Paris: OECD-DAC, 1991.
- » Scriven, Michael. *Evaluation Thesaurus*, 4th Edition. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- » Scriven, Michael. "The methodology of evaluation". Stake, R.E. *Curriculum Evaluation*. No. 1. Chicago: Rand McNally, 1967, pp. 39-89.
- » Stewart, David, Prem Shamdasani, Dennis Rook. *Focus Groups: Theory and Practice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006.
- » Vondal, P. *Performance Monitoring and Evaluation Tips: Using Rapid Appraisal Methods*. Washington, D.C.: USAID Center for Development Information and Development Evaluation, 2010.

مقدمة عن المتابعة والتقييم

ما هو الرصد/المتابعة والتقييم؟

المتابعة والتقييم هي عملية مترابطة. المتابعة هي الجمع المنهجي للبيانات المتعلقة بمؤشرات محددة لمساعدتك على معرفة ما إذا كنت على المسار الصحيح نحو تحقيق النتائج المرجوة. التقييم هو القياس الموضوعي لأهمية أو فعالية أو كفاءة البرنامج، وباستخدامهما معا، يمكن للبرامج معرفة النتائج والدروس المستفادة المتحققة من الجهود المبذولة.

من أجل ان يحقق الغاية المطلوبة منه، يجب أن يكون نظام المتابعة والتقييم نظام متكامل، ليس فقط دقيق وموضوعي ولكن يجب ان يعبر عن المنهجية والاحتياجات الخاصة لأي برنامج. لابد من غرس المتابعة والتقييم في كل مرحلة من مراحل دورة حياة البرنامج كي تتمكن مكابس النظام من العمل على نحو فعال.

لماذا الرصد/ المتابعة والتقييم؟

بإيجاز، المتابعة والتقييم هي عملية التعلم عن تنفيذ البرنامج والنتائج المتحققة منه، واستخدام المعرفة لاتخاذ القرارات المناسبة للبرنامج. ان نفذ بشكل جيد، فان المتابعة والتقييم يمكن أن تساعدك في تحديد الأهداف وتصميم البرامج الفعالة، تكييف البرنامج مع الظروف المتغيرة، وتحسين البرنامج على طول الطريق. وهذا يضمن أن الأنشطة بذاتها هي الأنشطة "المناسبة" لمعالجة المشكلة التي تحاول حلها في البيئة التي ينفذ فيها البرنامج، وان هذه الأنشطة تنفذ بفعالية وكفاءة.

• جهود المتابعة والتقييم قائمة على المشاركة وتركز على الاستخدام، وبما يسفر عن نتائج تبين أثر العمل الذي يقوم به المعهد الجمهوري الدولي، وإعلام وتحسين تصميم وتنفيذ البرنامج.

• جهود المتابعة والتقييم تحترم مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين، وبخاصة في البلدان الشريكة، وتتجنب المخاطر غير الضرورية والاختلالات في البرامج الجارية.

• جهود المتابعة والتقييم تراعي حقيقة أن برامج الديمقراطية والحكم تنفذ داخل بيئات معقدة ومتغيرة بشكل سريع، ولذلك ينبغي استكشاف نتائج البرنامج في إطار نظام أوسع لا يقتصر على الجهات المنفذة فقط، وان يأخذ بنظر الاعتبار العلاقات والعمليات التي تؤثر وتتأثر بالعمل الذي يقوم به المعهد الجمهوري الدولي.

مكتب المتابعة والتقييم في المعهد الجمهوري الدولي

يشرف مكتب المتابعة والتقييم على الجهود المتابعة والتقييم في IRI. يقدم المكتب النافذة الواحدة التي تمكن كوادرات البرامج من الحصول على المشورة خلال أي مرحلة في دورة حياة البرنامج، بما في ذلك: وضع خطط المتابعة والتقييم، غرس مبادئ التقييم في تصميم البرنامج، وتطوير أدوات جمع البيانات وتقديم المساعدة في مجال تحليل وتجميع البيانات في تقارير ذات مغزى، بالإضافة إلى تصميم التقييمات الرسمية.

• وبعبارة أخرى، يمكنك إجراء المتابعة والتقييم لتحسين البرامج باستمرار. بالطبع، يمكنك أيضا إجراء المتابعة والتقييم لأنها جزء هام من الخضوع للمساءلة للجهات المانحة، المستفيدين وأصحاب المصلحة الآخرين. المتابعة والتقييم تساعدك على ترير الضرورة لتنفيذ البرنامج، ويوضح لك ان كنت تفعل الشيء الصحيح، ويضمن من تمكينك من الإشارة إلى الأثر الأوسع لما يبذل من جهود من خلال البرنامج.

• وأخيراً، ننفذ المتابعة والتقييم لأهميتها بالنسبة للهدف العام الخاص بعملك! المتابعة والتقييم أداة هامة في المساعدة على تصميم برامج متطورة وتكييف البرامج لمواجهة الظروف المتغيرة، والتقدم في تنفيذ البرنامج في مجال الديمقراطية والحكم من خلال التعلم والاستفادة من نتائج التقييم.

المتابعة والتقييم في المعهد الجمهوري الدولي

النهج الشديد الدقة والمبتكر للمعهد الجمهوري الدولي (IRI) يعكس التزامه باستمرار لتحسين برامجهم والتقاط والتعريف بالنتائج، لضمان كون الموارد التي تستثمر في البرامج تسفر عن النتائج المرجوة، وتساعد في تقدم عمل مجال الديمقراطية والحكم الرشيد.

ان فلسفة المعهد الجمهوري الدولي تسترشد بالمبادئ الأربعة التالية:

• جهود المتابعة والتقييم تعكس أعلى معايير الموضوعية والدقة والأخلاق، بما في ذلك اعتماد المبادئ التوجيهية ل"الجمعية الأمريكية للتقييم".

ورقة المراجع للمرصد والتقييم 101

ما هي المتابعة والتقييم؟

تجري المتابعة والتقييم على مدار دورة حياة المشروع – من مرحلة مقترح المشروع إلى التقرير النهائي الذي يستخدم لإعلام البرنامج التالي. المرصد/ المتابعة هو الجمع المنهجي للبيانات المتعلقة بمؤشرات محددة لمساعدتك على معرفة ما إذا كنت على المسار الصحيح نحو تحقيق النتائج المرجوة. التقييم هو مراجعة أهمية أو فعالية أو كفاءة البرنامج بشكل منهجي وموضوعي. التقييم يمكن أن يحدث في أي وقت، ويمكن تقييم أي جزء من البرنامج: ابتداء من تقييم احتياجات البرنامج إلى نتائج وأثر البرنامج.

المتابعة والتقييم منطقية!

عند البدء بتنفيذ برنامج جديد، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- ما هي المشكلة؟
- ما هي النتائج المرجوة؟
- ما هي الموارد التي ستكون ضرورية لتحقيق هذه النتائج؟
- ما هي الأنشطة التي سوف تنفذ لتحقيق هذه النتائج؟
- ماذا ستنتج هذه الأنشطة؟
- ماذا ستكون فوائد هذه المنتجات؟
- ما التغيير الذي سينتج من جراء تنفيذ البرنامج؟

لماذا المتابعة والتقييم مهمة؟

- تساعدك على البقاء على المسار الصحيح لتحقيق النتائج المرجوة--تساعد في التعرف على مناطق الضعف في البرنامج وتسمح لك باتخاذ إجراءات تصحيحية.
- يظهر للأخريين ان ما تفعلونه ينتج فرقا – أو إذا لم يكن كذلك، لماذا لا.
- تساعدك على التعلم من وتحسين البرنامج ومجال الديمقراطية والحكم.

وبعد ذلك، كل ما عليك القيام به هو وضع إجاباتك بلغة المتابعة والتقييم

مصطلح المتابعة والتقييم	التعريف	مثال
الهدف	= الغاية، النتيجة المرجوة	الاحزاب السياسية في البلاد ستختار قياداتها من خلال عملية شاملة وتشاركية
الموارد	= المدخلات	وقت الموظفين، النقل، إلخ
العملية	= النشاط	التدريب على الديمقراطية الداخلية
المخرجات	= الناتج	تدريب اعضاء الحزب على الديمقراطية الداخل
النتيجة	= المنفعة	الاحزاب السياسية تنتخب زعمائها
الاثر	= التغيير	الاحزاب أكثر تمثيلاً لأعضائها

بالنسبة للأشخاص الذين يفكرون بطريقة مرئية، قد يساعد ان تفكر كالاتي:

المخرجات ← العملية ← المدخلات ← النتيجة ← الاثر

ورقة المراجع للمرصد والتقييم 101

معايير جودة الأهداف الذكية (SMART)

- مثال لهدف سيء: التخلص من الوزن.
- مثال لهدف جيد: أن أتأهل لماراثون بوسطن المقبل.
- أنا أعرف ما أحاول تحقيقه؛ أنا سأعلم عندما احققه؛ واقعيًا أستطيع أن أفعل ذلك، وسوف اتخلص من المشكلة بتحقيقه، إطار زمني واضح.
- الهدف هو أعلى مستوى للنتيجة التي تريد تحقيقها من خلال البرنامج؛ وهكذا، يمكن أن يكون الهدف على مستوى المخرجات، النتائج، أو الأثر، اعتمادًا على الظروف المحيطة ببرنامجك.

- محدد (Specific) - ما الذي تحاول تحقيقه، أين ومع من؟ قابل للقياس (Measurable) - هل ستتمكن من معرفة أنك انجزته؟ قابل للتنفيذ (Achievable) - يمكنك تحقيقه - مقارنة بالتمويل، الموارد البشرية، والوقت المتوفر لديك؟ ذو صلة (Relevant) - هل هو فعلا الحل للمشكلة لقد قمت بتحديدها؟ مقيد بزمن (Time-bound) - هل من الواضح متى سينجز؟ المشكلة: اعاني من زيادة في الوزن.

ما هو المؤشر؟

- يمكن أن يكون لديك أنواع مختلفة من المؤشرات:
 - مؤشر العملية: لقياس الأنشطة
 - مؤشر المخرجات: لقياس النتائج / العوائد
 - مؤشر النتيجة/المحصلات: لقياس الفوائد (التغيير في كثير من الأحيان يكون سلوكي)
 - مؤشر الأثر: لقياس التغيير المنهجي والمستدام.
- مؤشرات (F-indicators) وهي المؤشرات الخاصة بمنح المساعدات الخارجية التي وضعتها حكومة الولايات المتحدة. هذه المنح ينبغي ان تحتوي على المؤشرات القياسية (F-indicators) في خطط المتابعة والتقييم الخاصة بها.

- المؤشر هو معلماً - يظهر لك بصرياً حالة النظام.
- مثال: لمعرفة ما إذا كنت مريضاً ام لا، فستقوم بقياس درجة حرارة جسمك التي تعتبر مؤشراً على مرضك من عدمه.
- المؤشر يساعدك على معرفة ما إذا كنت تسير على الطريق الصحيح للوصول إلى الهدف.
- مثال: إذا كنت تريد أن تفقد 15 رطل من وزنك بحلول شهر أغسطس، فإنك ستزن نفسك بانتظام لترى ان كنت على الطريق الصحيح - التغيير في الوزن هو مؤشر على كونك تبرز تقدم اما لا.

ما الذي يجعل المؤشر جيداً؟

- المخرجات:** زيادة معرفة قادة وأعضاء الحزب.
- المؤشر:** عدد أعضاء الحزب الذين يرهنون زيادة بمعرفتهم بالديمقراطية الداخلية.
- النتيجة:** قادة الأحزاب السياسية يعتمدون قانون الانتخابات الداخلية.
- المؤشر:** عدد الأحزاب السياسية التي تعتمد الانتخابات الداخلية في هيكلها التنظيمي.
- الأثر:** قيادة الحزب أكثر تمثيلاً لأعضائها.
- المؤشر:** عدد أعضاء الحزب الذين تتحسن نظرتهم عن قادة الحزب بحسب نتائج استطلاعات الرأي.
- المتابعة والتقييم في مرحلة التصميم والتخطيط للبرنامج

- مباشر** - هل يقيس فعلاً ما تحاول قياسه؟
- واضح** - هل من الواضح أي نوع من التغيير يحدث؟ هل من الواضح أين ومع من يحدث التغيير؟
- كمي** - هل المؤشر قابل للقياس الكمي؟ هل يمكنك حسابه أو تحديده؟ وان لم تتمكن من ذلك، هل يمكنك الإجابة بشكل قطعي بنعم /او لا ان كان قد تحقق؟
- عملي** - هل ستتمكن بشكل واقعي من قياسه مقارنة بالتمويل/ الموارد البشرية / الوقت المتوفر لديك؟
- تذكر: إن الهدف هو الغاية. المؤشر هو وسيلة لقياس التقدم المحرز نحو بلوغ هذا الهدف.

المتابعة والتقييم في مرحلة التصميم والتخطيط للبرنامج

لماذا من المهم أن تفكر في المتابعة والتقييم عند تصميم مشروعك؟

البرامج الناجحة لديها شيء مشترك: وهي انها تدار من قبل فريق يفكر بشكل تحليلي عن السبب والنتيجة المرتبطة بالبرنامج، وتكيف البرنامج بناء على الأدلة والتركيز على تحقيق النتائج وتوثيق النتائج المتحققة.

في نهاية المطاف، فإن أثر عملك يعتمد اعتماداً كبيراً على ما يفعله المشاركون بالدعم المقدم لهم، وكيف ان نتائج ما يفعله المشاركون بالإضافة الى العوامل الخارجية التي تؤدي لإحداث تغيير في النظام. لهذا السبب، فان تأثيرنا يكون الأقوى على الأنشطة (يمكنك التحكم في كيفية تنفيذها) وأضعف ما يمكن عندما يتعلق الأمر بالأثر (لا يمكنك التحكم في كون البرلمان سيرر التشريع). هذا التأثير لابد ان يؤخذ بنظر الاعتبار من حيث تأثيره على استدامة البرامج. التغيير الفوري الذي ينجح عن تنفيذ الأنشطة (مثل المعرفة المكتسبة) قصير الأجل. التغيير المنهجي (يتم تحرير قانون) يدوم كثيراً.

ان هذه المستويات المختلفة من التأثير والتغيير توصف بحسب النتائج المتحققة. النتائج المتحققة تظهر الكيفية التي تطور خلالها التغيير الناجم من تنفيذ البرنامج ابتداء من المدخلات (في حال نجاحك في تسخير الموارد المتاحة) الى الأثر (في حال حصول تغيير شامل ومستدام).

سلسلة النتائج



ما هي النتيجة؟

الخدمة التي تقدمها ليس بالضرورة سببت حصول النتيجة، لكنها سهلت حصولها. المشارك حصل على المهارات من خلال المشاركة في البرنامج (المخرجات) ← المشارك يستخدم هذه المهارات (النتيجة). ملاحظة يمكن أن يكون هناك مستويات متعددة من النتائج (المباشر، المتوسط والطويل الأمد).

الآثر: يقاس الآثر من خلال التغيرات الدائمة أو المستدامة في نظام أو مجال معين. ومن الأمثلة على ذلك التغييرات السياسية الجوهرية، زيادة تأييد الناخبين لحزب سياسي بناء على اقامة حملات تركز على قضايا مهمة للناخبين، التغييرات في الاجراءات الاستراتيجية او التنظيمية لحزب سياسي، أو زيادة في إقبال الناخبين. فالهدف النهائي من عملك يكمن في رؤية الأثر. فالآثر نادرا ما (إن أمكن اصلاً) يكون نتيجة حصرية لعملك. في كثير من الأحيان، هناك تطورات اخرى تحصل، على مدى سنوات عديدة، تساهم في حصول التغيير. في مثال البرنامج التدريبي، إذا نفذ المشارك اجتماع جماهيري مفتوح للمواطنين لسفاح مطالبهم بعد تلقي التدريب عن اليات التواصل مع الناخبين وبعد ذلك عمل على تحقيق بعض من هذه المطلب (مثل تخصيص ميزانية، او صياغة مسودة قانون أو نظام جديد، أو توفير بعض الخدمات)، وبما يساهم في حدوث الآثر. استخدام المهارات المكتسبة من التدريب للقيام بشيء آخر (نتيجة) ← نتيجة لاستخدام هذه المهارات مراراً وتكراراً، سيحصل المشارك على معلومات تساعده على الترويج لإصدار قوانين او تعليمات جديدة تمهد الطريق نحو حدوث تغيير دائم أو مستدام (الآثر). المفتاح لمعرفة تحقق الآثر يكمن باستخدام التغيير.

وكما ترون من هذه الأمثلة، فان التأثير الذي نملكه في عملية التغيير (ابتداءً بالمدخلات وصولاً الى الآثر) هو الأقوى في البداية، وبعد ذلك تدريجياً يقل مدى تأثيرنا كلما ارتفعنا في سلسلة النتائج نحو الأثر.

النتيجة هي كل ما يحدث نتيجة لعمل شيء آخر. نقوم بتضمين المدخلات، الأنشطة/العمليات في سلسلة النتائج لتوضيح جميع الخطوات من البداية وحتى نهاية البرنامج.

يرجى ملاحظة: في المصطلحات الخاصة بالمتابعة والتقييم، يتم استخدام مصطلح النتيجة للإشارة إلى تحقيق نتيجة مهمة على مستوى النتائج/المحصلات أو الآثر وبما يشير إلى حصول تقدم مرحلي مهم تجاه تحقيق الهدف الخاص بالبرنامج. في كثير من الأحيان، يشار الى هذه النتائج بـ "الاهداف المتوسطة" أو الاهداف المؤقتة.

المدخل: المدخلات هي ما توفره لتنفيذ البرنامج، مثل وقت الموظفين، السيارات، والدراسات الاستقصائية، الخ.

عملية / النشاط: العمليات هي أنشطة أو ما ينفذ من خلال البرنامج كجزء من فعالياته - ما يقوم به البرنامج.

المخرجات: يحدد المنتج المباشر او العائد من تنفيذ النشاط. إذا كان النشاط هو التدريب، فان المخرج هو اكتساب المعرفة أو المهارات من قبل المشاركين. المعارف والمهارات هي عائدات/ مخرجات النشاط. البرنامج لديه الكثير من السيطرة على المخرجات. يمكنك توفير التدريب (المدخلات) ← يتدرب المشاركون ويكتسبون المعرفة أو المهارات (المخرجات).

النتيجة: إن النتائج تقيس مدى الاستفادة من تنفيذ النشاط، كالتغير في السلوك، العلاقة أو العمل. في مثال البرنامج التدريبي، فإن النتيجة ستكون ما يفعله المشاركون بالمعارف والمهارات التي اكتسبوها من التدريب. إذا نفذ المشارك اجتماع جماهيري مفتوح للمواطنين لسماع آرائهم بعد تلقي التدريب عن اليات التواصل مع الناخبين، فهذه تعتبر نتيجة. النتائج هي خطوة خارجة عن إرادتك ولكن ترتبط بالخدمات المقدمة من قبلك.

ويمكن توضيح العلاقة من خلال الرسم البياني إلى اليمين. على المحور الأفقي ترى تطور النتائج، التي هي في جوهرها تشير الى تطور التغيير. على المحور العمودي يمكنك مشاهدة التأثير أو التحكم النسبي للبرنامج. الخط المتصل يدل على تأثير البرنامج بينما الخط المنقط يدل على تأثير الشركاء.

المخطط على اليمين يبين كيف ان البرنامج لديه أكبر قدر من التحكم في الأنشطة التي تنفذ بينما يقل التحكم بشكل متزايد كلما اتجهنا الى الأعلى. لماذا؟ لأن أموراً مثل البيئة السياسية أو مستوى التعلم لدى المشاركين تكون عوامل مؤثرة في مدى تأثير البرنامج التدريبي على المشاركين.

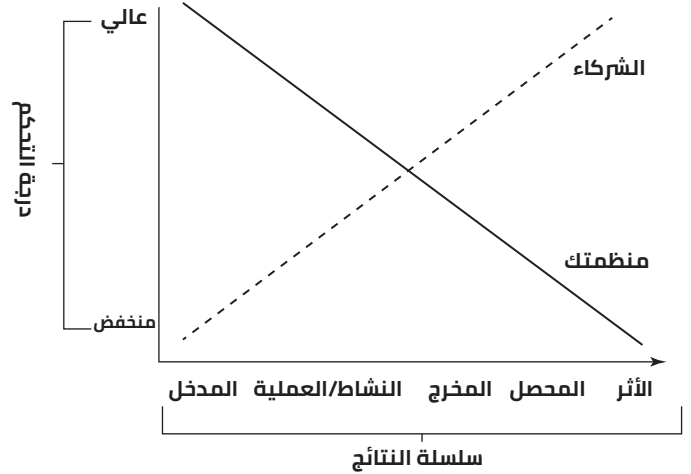
لهذا السبب، فإنه من الصعب أن تنسب الأثر المتحقق على كونه نتيجة مباشرة لتنفيذ البرنامج، أو القول ان البرنامج تسبب في حدوث شيء معين. لذلك، فأنا قليلاً ما نقوم بأسناد الشيء المتحقق كنتيجة حصرياً لتنفيذ البرنامج لكن في كثير من الأحيان نتحدث عن مساهمة البرنامج في حصول الأثر. ما الذي عمله البرنامج لدعم هذا التغيير؟

المتابعة والتقييم في مرحلة تصميم البرنامج: ما الذي تحتاج لمعرفته

معظم الجهات المانحة تطلب منك تقديم خطة المتابعة والتقييم مع مقترح المشروع. خطة المتابعة والتقييم تحدد أهداف البرنامج وكذلك كيف ستقوم بقياس التقدم نحو اجراء الأهداف. لكن التفكير بالمتابعة والتقييم يمكنك، وينبغي، ان يثري مقترح المشروع في المراحل الاولى. مقترح المشروع المصمم تصميماً جيداً يسهل عملية المتابعة، ويكون أقرب الى تحقيق الأهداف بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية. عن طريق التفكير بالمتابعة والتقييم، يمكنك تحديد ما الذي تحتاج الى تغييره في وضع معين، وكيف سيحدث التغيير، وكيف سيساهم البرنامج في حصول ذلك التغيير. المتابعة والتقييم تساعدك أيضاً على تحديد أهداف واقعية للبرنامج ووضع خطة لمتابعة التقدم المحرز لتحقيق أهدافك.

وبوضوح المقطع التالي كيف يمكن ان تساعد المتابعة والتقييم في اثراء مقترح المشروع عند تصميمه، وبعد ذلك كيف يمكن ربط هذا التصميم لمقترح المشروع بخطة متابعة وتقييم قوية.

الاسناد مقابل المساهمة



تم تكييفه عن المركز الدولي للبحوث:

(http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html)

اسلوب الكتابة امر حاسم: عند كتابة مقترح المشروع تأكد من كون القارئ يدرك ان المشكلة التي اخترتها في البرنامج تعتبر جذر لمشكلة أكبر وان البرنامج سيعالجها بشكل مباشر. غالباً ما يكون الهدف لا يطابق المشكلة!

الأهداف هي ما نعد المانحين بتحقيقه. يجب الحرص على عدم الأفراط/ المبالغة بالوعود!

على سبيل المثال: الوحدات البحثية للحزب السياسي تصدر خطة خمسية لمعالجة الاحتياجات البحثية للحزب، ووضع جداول زمنية واضحة لتنفيذها.

الهدف على مستوى النتائج/ المحصلات: في الحالات التي تكون فيها واثقاً أكثر من تحقيق نتيجة لا تكون لديك سيطرة مباشرة عليها، حينها يمكنك كتابة الأهداف على مستوى النتائج. النتيجة على مستوى المحصلات تعتمد على سلسلة من ردود الأفعال التي تتأثر بنشاطات البرنامج: لا يمكنك أن تضمن أن الأثر سوف يحدث، ولكنك واثقاً - لأنك تعرف الوضع، ولديك ما يكفي من الوقت والتمويل - الذي يؤثر في حدوثه. في كثير من الأحيان، يمكنك اعتباره يشجع على تغييرات في السلوك.

مثال: الأحزاب السياسية تطور حملات تركز على قضايا محددة لاستقطاب الشباب تحظراً للانتخابات المحلية عام 2015.

الهدف على مستوى الأثر: إن الهدف على مستوى الأثر يكون أكثر طموحاً بكثير، ويعتمد على سلسلة أكثر تعقيداً من ردود الفعل التي تنتج عن تنفيذ البرنامج. هذا النوع من الأهداف يكون مناسباً حينما تكون لديك الثقة ان البيئة السياسية تشجع حصول التغيير في الاتجاه الإيجابي، أو يمهّد لتغيير أكبر في نظام أو مجال معين.

الأهداف هي ما نعد المانحين بتحقيقه. يجب الحرص على عدم الأفراط/ المبالغة بالوعود!

الخطوة 1: تحديد المشكلة:

- ان الخطوة الأولى هي ان تشرح بوضوح الغرض من برنامجك عن طريق تحديد المشكلة التي تحاول معالجتها. هذا هو بيان مشكلتك.
- وينبغي أن يتضمن بيان المشكلة الاتي:
- معلومات عن الوضع الذي يحتاج إلى تغيير
- على من تؤثر المشكلة
- أسباب المشكلة
- الآثار الأوسع للمشكلة، تأثيرها على المجتمع

الخطوة 2: تحديد الهدف/ الاهداف

بعد تحديد مشكلتك، ستكون جاهزاً لكتابة الأهداف. تذكر، في حين أن الغاية هي التغيير الذي نأمل تحقيقه على الامد الطويل، فان الأهداف تكون أكثر تركيزاً وقابلة للقياس.

الهدف هو المستوى الأعلى من النتائج التي نعد بتحقيقها من خلال المشروع. في كثير من الأحيان تتم صياغة الاهداف على مستوى المخرجات، ولكن يمكن صياغتها أيضاً على مستوى النتائج او على مستوى الأثر. في حالات نادرة، قد تقرر صياغة الهدف على مستوى المدخلات. يعتمد مستوى او طموح ما تريد تحقيقه من الهدف على البلد الذي تعمل فيه، وحجم المنحة، اولويات الجهة المانحة واعمالك السابقة في هذا البلد.

الهدف يمكن ان يكون، من الناحية النظرية، على أي مستوى من مستويات سلسلة النتائج.

هدف على مستوى العملية / النشاط: في بعض البلدان، إنجاز أي نشاط، كتنفيذ نشاط تدريبي يعتبر في حد ذاته إنجازاً. قد ينظر الاعتبار تنفيذ برنامج في مجتمع مغلق.

على سبيل المثال: منسقي الحزب السياسي من جميع الأحزاب المسجلة تتاح لهم فرصة المشاركة في البرامج التدريبية في الفترة التي تسبق الانتخابات البرلمانية في عام 2015.

هدف على مستوى المخرجات: في بعض البرامج، يكون هدفك ان يكتسب المشاركين المعرفة والمهارات، أو لتطوير شيء ما، كمستند أو وثيقة.

مثال على الهدف الجيد S.M.A.R.T.:

المشكلة: يحتاج برنامجي لتمويل.

الهدف الضعيف: كتابة مقترح مشروع جيد.

الهدف ضعيف لأنه من غير الواضح ما الذي يحدد نجاحه (ما هو المقترح الجيد؟)، مما يجعل من المستحيل قياسه أو تحقيقه. بالإضافة لعدم وجود إطار زمني لتنفيذه.

الهدف الجيد: سأكتب مقترح مشروع يستجيب إلى كل شروط طلب مقترحات مشاريع (RFA) طلب التقديم للمقترحات في عام 2015 وسأحصل على التمويل.

الهدف قوي لأنك تعرف ما تحاول تحقيقه، سوف تعرف عندما تحققه، يمكنك واقعياً أن تنفذه، الإطار الزمني واضح، والافتراض الأساسي هو أنه من خلال الحصول على التمويل فإنك قد كتبت مقترح مشروع جيد. لاحظ أنك قمت بتعريف "جيد" من خلال (1) الحصول على التمويل و(2) الاستجابة لكافة شروط طلب مقترحات المشاريع.

على الانضمام إلى الأحزاب)، الهدف ليس الحل لجذور المشكلة (ليس مناسباً لأنه يستهدف الشريحة الخطأ - يستهدف المواطنين بدلاً عن الأحزاب)، والهدف ليس محدد بفترة زمنية، لكن من المحتمل أن يكون قابلاً للقياس.

هدف ضعيف 2: الناخبون في مدينة س ينضمون إلى الأحزاب السياسية في الانتخابات البرلمانية المترتبة في 2015 بناء على دعم الحزب لقضايا معينة.

الهدف محدد بزمان معين (الانتخابات البرلمانية في 2015) وهو أكثر تحديداً (يستهدف الناخبين في مدينة س) وقد يمكن قياسه لكنه غير قابل للتحقيق وليست لديه صلة مباشرة بالمشكلة.

هدف قوي (مستوى المخرجات): الأحزاب السياسية في المدينة س أكثر استعداداً لأداء التوعية الانتخابية على أساس

على سبيل المثال: البرلمان يهرر تشريعات لمواءمة التنظيمات الداخلية مع اتفاقيات العمل الدولية في وقت سابق للقيمة العالمية في 2014.

من المهم التفكير في المستوى الذي تريد تحقيقه من خلال الهدف. نصف معركة كتابة مقترح المشروع تكمن في فهم ما تحاول تحقيقه! لا تغير أو تعيد صياغة الأهداف في اللحظة الأخيرة، القيام بذلك سيؤثر بشكل كبير على نطاق وحجم البرنامج.

معايير جودة الأهداف الذكية (SMART)

- محدد (Specific) - ما الذي تحاول تحقيقه، اين ومع من؟
 - قابل للقياس ((Measurable) - هل ستتمكن من معرفة أنك أنجزته؟
 - قابل للتنفيذ (Achievable) - يمكنك تحقيقه - مقارنة بالتمويل، الموارد البشرية، والوقت المتوفر لديك؟
 - ذو صلة ((Relevant) - هل هو فعلاً الحل للمشكلة التي قمت بتحديدتها؟
 - مقيد بزمان (Time-bound) - هل من الواضح متى سينجز؟
- سنطرح بعض الأمثلة لأهداف تخاطب مشكلة محددة، مع شرح كيفية جعلها S.M.A.R.T:

المشكلة: الأحزاب السياسية لا تقدم للناخبين حملات انتخابية ذات مغزى وبما يجعلها مسؤولة أمام الناخبين عن تحقيقها عند حصولهم على المنصب. الأحزاب السياسية عموماً تلجئ إلى استخدام شخصيات مشهورة في حملاتها لاستقطاب الناخبين بدلاً من استقطابهم عن طريق مناقشة قضايا محددة ذات أهمية للمواطنين. وبذلك فإن الناخبين يدلون بأصواتهم للحزب بناء على وجود شخصية معروفة لديهم فيه بدل من انتخاب الحزب الذي يتبنى الامور المهمة لحياتهم.

هدف ضعيف 1: الناخبون ينضمون إلى الأحزاب السياسية على أساس القضايا التي يتبناها الحزب.

الهدف ضعيف لأنه ليس محدد (ناخبين من أين؟)، وليس من الممكن تحقيقه خلال فترة البرنامج (لا يمكنك أن تجر الناخبين

لابد من تحديد الهدف قبل المباشرة
بكتابة نظرية البرنامج. نظرية البرنامج
تحدد كيف يمكن تحقيق الهدف - إذا
كنت لا تعرف مستوى التغيير الذي ترغب
بحدوثه أو حتى ما الذي تريد تغييره،
فان كتابة نظرية البرنامج تكون بمثابة
التمسك بقش.

قضايا تهم الناخبين تحسباً للانتخابات البرلمانية في 2015.

هذا الهدف هو الآن S.M.A.R.T. لأنه حول التركيز لاستهداف
الأحزاب السياسية بدل من الناخبين، مدركاً ان قرارات الناخبين
محدودة بالخيارات المقدمة إليهم في الانتخابات؛ وبما يجعل
الهدف ذو صلة بالمشكلة. ومع تغيير صياغة الهدف ل " أفضل
استعداداً .. " أصبح الهدف قابل للتحقيق.

لا يمكنك أن تجر الأحزاب على القيام بحملة انتخابية بطريقة
معينة أو ان تجر الناخبين على التصويت بطريقة معينة، ولكن
من خلال الأنشطة الخاصة بالبرنامج، يمكنك نقل المهارات
والمعرفة التي تعزز قدرة الأحزاب على إجراء التوعية القائمة
على اساس مسائل تهم المواطنين.

هدف قوي (مستوى النتائج / المحصلات): الأحزاب السياسية
في المدينة س تدير حملات انتخابية بناء على القضايا التي تهم
الناخبين، استعداداً للانتخابات البرلمانية في 2015.

هذا الهدف هو هدف طموح وهو أكثر طموحاً بكثير مقارنة
بالهدف السابق: حيث يطمح إلى تحقيق نتيجة ابعده من اكتساب
المهارات، حيث إنك تهدف إلى تحقيق النتيجة او المحصل -
حملة في المدينة س تقوم على اساس الحوار الموضوعي
بخصوص القضايا التي تهم الناخبين.

الخطوة 3: وصف نظرية البرنامج

بعد تحديد مستوى التغيير الذي تتوقع أن تعمل نحو تحقيقه،
يمكنك وضع نظرية البرنامج.

تحدد نظرية البرنامج النهج أو الإطار الخاص بالبرنامج. قد تسمع
أيضا ان هناك من يشير إلى نظرية البرنامج باستخدام مصطلح
فرضية التطوير أو نموذج التغيير، فجميع هذه المفاهيم تشير
إلى نفس المفهوم. النظرية توضح بالدرجة الاساس كيف
ولماذا سيحصل التغيير المنشود: ما الذي يجب حصوله لتحقيق
الاهداف؟ كيف يمكن لنشاطات المشروع من تحقيق النتائج؟

التفكير من خلال نظرية البرنامج كخطوة اولي يعتبر امر ضروري
لغرض توجيهك لكتابة ما تبقى من مقترح المشروع: ابتداء
من اختيار وتعريف الأنشطة وصولاً إلى تصميم خطة التقييم.
وهناك فائدة اضافية من استخدام نظرية البرنامج تكمن في
تفسير السبب باختيار الأنشطة الخاصة بالبرنامج، لذلك عندما

يقرأ شخص ما وصف البرنامج سيتمكن من فهم الحاجة إلى
تلك الأنشطة، وبما يتوافق مع منهجية البرنامج.

لغرض كتابة نظرية البرنامج، سو فانيل وباتريشيا روجرز اقترحتا
النظر لنظرية البرنامج على كونها مؤلفه من جزأين: **نظرية
التغيير** (ما هو التغيير الذي تريد أن تراه، وكيف سيحدث
التغيير)، و**نظرية العمل** (ما العمل الذي يجب القيام به لتحفيز
هذا التغيير؟)¹.

¹ Funnell, Sue C. and Patricia Rogers. Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models. نظرية البرنامج المبنية على الغرض: الفعالية

ما هي نظرية التغيير؟²

كيف سيبدو التغيير، وما الذي ستعمله الجهات الفاعلة لإحداث هذا التغيير؟

ما هي نظرية العمل؟

• **السؤال الأول -** ما الاحتياج/ المجتمع الذي تستهدفه؟ (على سبيل المثال، ما هو هدفك؟)

• **السؤال الثاني -** ما هي استراتيجيتك / نهجك؟ (على سبيل المثال، أي نوع من البرامج تقترحه، برنامج لدعم

الحكم المحلي؟)

• **السؤال الثالث -** ما هي النتائج المرجوة؟ (مخرجات، محصلات/نتائج، الأثر)

• **السؤال الرابع -** ما هي العوامل المؤثرة؟ (على سبيل المثال، دعم من قيادة الحزب)

• **السؤال الخامس -** ما هي الافتراضات؟ (على سبيل المثال، أن اللوائح الانتخابية سيتم تمريرها)

مثال:

بيان المشكلة: الأحزاب السياسية لا تقدم للناخبين حملات انتخابية ذات مغزى تجعلهم عرضة للمسألة عند الحصول على المنصب. الأحزاب السياسية تقوم بحملاتها عموماً باستخدام أسماء مشهورة بدلاً من مناقشة وتعزيز قضايا معينة تهم المواطنين. الناخبين يميلون إلى دعم الأحزاب على أساس الشخصيات المشهورة التي تنضم لتلك الأحزاب بدلاً من المفاضلة على أساس القضايا الهامة التي يتبناها الحزب.

بيان نظرية التغيير: سوف تبدأ الأحزاب بالقيام بحملات انتخابية ذات مغزى إذا توفرت لديهم المعرفة حول القضايا ذات الأولوية للناخبين، وإذا اكتسبوا المهارات اللازمة لاستخدام هذه المعرفة لكسب المزيد من الأصوات من خلال تنفيذ استراتيجيات تسويقية حديثة في حملاتهم الانتخابية.

بيان نظرية العمل: (السؤال الأول) المنظمة س تقدم مقترح للعمل مع الأحزاب السياسية من خلال تقديم التدريب والاستشارات الفردية في برنامج يركز على تشجيع التواصل مع الناخبين عن طريق طرح قضايا تهم الناخبين لغرض جعل خياراتهم ذات معنى. **(السؤال الثاني)** التدريب والاستشارات وتبادل المعارف بخصوص القضايا العامة ذات الأولوية المستحصلة من نتائج استطلاع الرأي المنفذ من قبل المنظمة س، وستركز على تطوير استراتيجيات للحزب تعكس اهتمامات الناخبين. **(السؤال الثالث)** من خلال التدريب والاستشارات، سوف تكون مخرجات البرنامج زيادة في القاعدة المعرفية بين أعضاء الحزب على جميع المستويات في موضوع التواصل مع

الناخبين عن طريق طرح قضايا ذات مغزى. وسوف تشمل نتائج البرنامج على تطوير استراتيجيات التواصل للحزب، كنتيجة للزيادة في المعرفة المكتسبة من التدريب والاستشارة المقدمة من المنظمة س. سوف يعتمد حصول الأثر على عوامل عدة، ولكن من خلال المساعدة على صياغة الاستراتيجيات القائمة على المسألة، وتدريب أعضاء الحزب على كيفية القيام بحملات فعالة تركز على القضايا بدلاً من الشخصيات، تهدف المنظمة س لتعزيز وبناء بيئة سياسية تقوم على أساس الحوار خلال الانتخابات البرلمانية في 2015. سنتمكن على الاستدلال على ذلك من خلال الحملات والرسائل التي تستند إلى قضايا الناخبين، فضلاً عن المناقشات والاجتماعات الجماهيرية المفتوحة للناخبين في المدينة. **(السؤال الرابع)** هذه الإنجازات سوف تعتمد على سياق السياسات (بما في ذلك الدعم من قيادة الحزب والهياكل الداخلية للحزب)، والبيئة السياسية. **(السؤال الخامس)** البرنامج يفترض أيضاً أن الانتخابات البرلمانية ستجرى في عام 2015 كما مخطط لها وأن القانون الانتخابي ستنتم الموافقة عليه وسينفذ بطريقة تسمح بنشوء بيئة تسمح بالقيام بحملات انتخابية حرة ومفتوحة.

لاحظ أن نظرية البرنامج هي عبارة عن مقترح مشروع كامل يتم تلخيصه في فقرة بسيطة.

² These checklist questions should provide a good starting point for drafting a program theory, but for more guidance please refer to: Funnell, Sue C. and Patricia Rogers. Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models. San Francisco, CA: John Wiley and Sons, Inc., 2011. ينبغي أن توفر هذه الأسئلة المرجعية نقطة انطلاق جيدة لصياغة نظرية البرنامج، ولكن لمزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى: فانيل، سو. وباريشيا روجرز. نظرية البرنامج الهادفة

لا تعد ابدأ بتنفيذ نشاطات او نتائج لا تتعلق بشكل مباشر بهدف البرنامج! ان كانت الأنشطة لا تخاطب الهدف، فأنها غالباً ما تكون مضيعة للوقت والموارد. حاول التماور مع الجهة المانحة لوضع استراتيجية لاستخدام التمويل بشكل أفضل. في النهاية، فان الممول يريد تنفيذ ما هو أكثر كفاءة وفعالية.

نتيجة لعملك وكيف حدث التغيير.

المؤشرات يمكن أن تكون كمية أو نوعية. المؤشرات **الكمية** توفر معلومات عن الأشياء التي يمكن أن تعبر عنها بالأرقام. المؤشرات **النوعية توفر** معلومات عن الأشياء التي يتم التعبير عنها من خلال الوصف والسرد.

المؤشرات

كما هو الحال مع النتائج التي يمكن ان تكون على مستويات مختلفة كالمخرجات، المحصلات والاثار، فان المؤشرات يمكن ان تكون على مستوى المخرجات او المحصلات او الاثر. النتائج والمؤشرات الخاصة بها تتشارك بنفس المستوى من التغيير.

الأمثلة على ذلك:

لمعرفة ما إذا كنت مريراً، يمكنك أخذ درجة حرارة الجسم - درجة حرارة جسمك تعتبر مؤشر على مرضك من عدمه

مثال: إذا كنت تريد أن تفقد 15 رطل من وزنك بحلول شهر أغسطس، فانك ستزن نفسك بانتظام لترى ان كنت على الطريق الصحيح - التغيير في الوزن هو مؤشر على كونك تبرز تقدم اما لا.

الخطوة 4: رسم خريطة سلسلة النتائج

تظهر سلسلة النتائج تسلسل النتائج التي يجب أن تحدث لكي يتحقق الهدف، من أدنى مستوى للنتائج إلى أعلى مستوى. وهو يربط النتائج المباشرة للأنشطة الخاصة التي ستقوم بتنفيذها مع الأنشطة التي ينفذها الشركاء ويربطها بالعوامل الخارجية.

لماذا تحتاج الى إنشاء سلسلة النتائج؟ لأنها تساعدك على القيام بما يلي:

- التفكير بشكل تحليلي أكبر عن الاسباب والنتائج الخاصة بالبرنامج.
- تحديد النتائج التي يجب ان تحصل كي يتحقق الهدف.
- تحديد الأنشطة التي من شأنها أن تؤثر بحصول تلك النتائج.
- التعرف على العلاقة بين مكونات البرنامج.
- التفريق بين العوامل الخارجية التي تؤثر على البرنامج والعوامل التي تستطيع التحكم بها.
- تحديد الفرضيات الرئيسية في البرنامج.
- تسليط الضوء على المؤشرات المحتملة للمتابعة والتقييم.

ان تحضير التسلسل الخاص بالنتائج التي ستحقق - ابتداء من النشاطات ووصولاً إلى الهدف وما بعده من نتائج محتملة - يساعدك على معرفة أين تكمن الثغرات في المنطق الخاص بالبرنامج. معرفة هذه التفاصيل يضعك في وضع أفضل للتخطيط للأنشطة وخطة المتابعة والتقييم.

لا توجد قاعدة تحدد عدد النتائج التي يجب تحديدها لكل هدف. فقط تذكر أن مؤشرات النتائج تعبر أيضاً عن اتفاق بين البرنامج والجهة المانحة حول: (1) ما هي معايير وخصائص نجاح البرنامج، و (2) ما نوع المعلومات التي ستقدم عن البرنامج إلى الجهة المانحة خلال فترة التنفيذ.

الخطوة 5: تطوير المؤشرات الفعالة

كل نتيجة لديها مجموعة من العلامات المحتملة أو المؤشرات التي تدل على إنجازها بنجاح. ويشار إليها عادة باسم **المؤشرات**. المؤشرات تخبرك إذا كنت على الطريق الصحيح أو إذا تغير شيء

ما الذي يجعل المؤشر جيداً؟

مباشر - يقيس فعلاً ما تحاول قياسه.

ذو صلة - يقيس النتائج التي تؤدي الى تحقيق الاهداف.

واضح - من الواضح أي نوع من التغيير يحدث. ومن الواضح أين ومع من يحدث التغيير، ولا لبس فيه.

قطعي - يمكنك بشكل مؤكد الجزم إذا كانت النتيجة التي تود قياسها قد تحققت. المؤشرات تنتج باستمرار نفس النتائج عند استخدامها مراراً وتكراراً لقياس نفس الحدث او الحالة.

قابل للقياس - فعلياً يمكنك معرفة إنك انجزته. غالباً، التغيير الذي تطمح لحدوثه يكون من الصعب قياسه، خصوصاً على مستوى الأثر.

عملي - سيكون واقعياً تنفيذ القياس مقارنة بالتمويل المتوفر لديك، الموارد البشرية و/ أو الوقت المتاح لديك.

اختر ما الذي تريد قياسه: اي مؤشر هو الافضل؟

الآن عليك أن تعرف ما هو المؤشر، يمكنك أن تقرر ما الغرض الذي تريد استخدام المؤشرات لأجله: ما الذي تريد رصده و/ أو تقييمه. غالباً ما يكون من الصعب تحديد ما الذي تريد قياسه أو تقييمه. في الواقع، أن الجزء الأصعب من المتابعة والتقييم ليست هي طريقة جمع البيانات، ولكن اختيار ما الذي تريد قياسه!

هناك طريقة سهلة لمعرفة ما تحتاج قياسه من خلال معرفة الخيارات المتاحة أمامك. الق نظرة على سلسلة النتائج التي قمت بوضعها بالفعل. قم باختيار مجموعة من النتائج الرئيسية، من المخرجات إلى النتيجة/ المحصلات، وحيثما كان ذلك ممكناً، قياس الأثر (إذا كان ذلك متوقعاً من خلال البرنامج) من خلال المؤشرات.

الأمثلة:

نموذج نتيجة 1: زعامة الأحزاب السياسية تكتسب المعرفة (بما في ذلك نتائج الاستطلاعات) حول بحوث الرأي العام ومخاوف الناخبين.

نموذج مؤشر 1.1: عدد أعضاء قيادة الحزب السياسي التي تشارك في تدريبات منهجية استطلاعات الرأي العام واستطلاع النتائج العامة للانتخابات. (**مؤشر على مستوى المخرجات**).

نموذج نتيجة 2: الأحزاب السياسية تدير حملات انتخابية قائمة على اساس قضية.

نموذج مؤشر 2.1: عدد الأحزاب السياسية التي تحدد وتعتمد أولويات الناخبين كجزء من تطوير استراتيجيات التواصل القائم على اساس القضايا خلال التدريب. (**مؤشر على مستوى المخرجات**).

نموذج مؤشر 2.2: عدد من الأحزاب السياسية تطور استراتيجيات لإدارة حملات انتخابية للناخبين قائمة على اساس قضايا الناخبين وتستخدمها استعداداً للانتخابات البرلمانية في 2015. (**مؤشر على مستوى النتائج**).

نموذج نتيجة 3: حملات الأحزاب السياسية تخاطب مخاوف الناخبين.

نموذج مؤشر 3.1: عدد من الأحزاب السياسية تتبنى توصيات نتائج استطلاعات الرأي العام المنفذ من قبل المنظمة س في فترة ما قبل الانتخابات. (**مؤشر على مستوى الأثر**).

لاحظ أنه في حين أن المؤشرات 2.1، 2.2 و3.1 هي كمية (تسأل عن عدد الأحزاب السياسية)، فإن طريقة جمع البيانات ستكون نوعية - بناء على الملاحظة. على سبيل المثال، نموذج المؤشر 2.2 يعبر عن عدد الأحزاب التي لديها استراتيجيات التواصل (البيانات الكمية)، ولكن يجب أن تظهر البيانات أن الاستراتيجيات التي تمت كتابتها هي في الواقع قائمة على اساس قضايا تهم الناخبين- وهذه بيانات نوعية.



تحديد طريقة جمع البيانات لدعم المؤشر

أنشطة المتابعة والتقييم هي ما تقوم به من جمع للبيانات لغرض قياس وإثبات تحقيق الهدف، وتقديم تقرير منفرد عن كل مؤشر أو نقطة من نقاط التقييم في خطة المتابعة والتقييم.

نموذج لبعض الأدوات لجمع البيانات:

- مناقشات مجموعات التركيز
- استطلاعات الرأي (مثل استطلاعات الرأي العام)
- استبيانات تدار داخلياً (مثل الاستبيان القبلي والبعدي للتدريب)
- بطاقات النتائج وقوائم التحقيق
- الملاحظة
- مراجعة الوثائق
- المقابلات المتعمقة
- قوائم حضور الدورات التدريبية
- ستم مناقشة النقاط اعلاه بالتفاصيل في الفصل المقبل.

الخطوة ٦ ما هي خطة المتابعة والتقييم؟ وكيف نكملها؟

خطة المتابعة والتقييم تربط النتائج والمؤشرات مع الأهداف الاكبر للجهة المانحة، حيث تبين لك أساليب واليات جمع البيانات، معلومات خط الأساس ومعلومات النتيجة المستهدفة، والإطار الزمني لجمع البيانات لكل مؤشر.

لماذا تحتاج إلى خطة المتابعة والتقييم؟ لأنها

- كثيراً ما تكون مطلوبة من قبل الجهة المانحة.
- تبين لك، في مكان واحد، كيف ستتمكن من قياس نجاحك - أو تتبع أوجه القصور في البرنامج.
- تحدد، بشكل مبسط، ما الذي تقوم بالكتابة عنه.

من المستحسن تحديد نطاق ومستوى النتائج التي تروم تحقيقها من خلال البرنامج لسبب بسيط يكمن في ان ذلك يساعدك على خلق نظرة متوازنة بخصوص الكيفية التي سيكون عليها البرنامج بشكل عام، كون هذه المستويات المختلفة من النتائج ستعمل على تنوع شكل ودرجة تعقيد اليات جمع البيانات الي تعتمدها.

- تساعدك بالبقاء على المسار الصحيح.

اكمال خطة المتابعة والتقييم

القسم التالي يقدم تفاصيل عن معلومات غالباً ما تدرج او تكون مطلوبة في عقود المنح، التفاصيل المدرجة في هذا القسم ليست شاملة، فقد لا تتطلب اتفاقية منحتك إدراج بعض من هذه التفاصيل في خطة المتابعة والتقييم الخاصة ببرنامجك، بدلا من ذلك، فقد تكون هناك تفاصيل أخرى يجب ان تدرج في خطة المتابعة والتقييم بحسب عقد منحتك، يجب التأكد من مراجعة بنود العقد الخاصة بالمنحة لتحديد الفقرات التي يجب عليك تضمينها.

المؤشر: اكتب المؤشر باتباع المبادئ التوجيهية لكتابة المؤشر التي وردت في القسم السابق.

نوع المؤشر: نوع المؤشر هو مستوى النتيجة التي سيقيسها المؤشر: المخرجات، النتائج أو الأثر.

مصدر المؤشر: إذا قمت بصياغة المؤشر بنفسك فاستخدم عبارة "حَسَبَ الطَّلَب - اي تمت كتابته على اساس الحاجة" للإشارة للمصدر. اما إذا تمت استعارته من مصدر اخر (مثل المؤشرات القياسية المطلوبة من قبل الجهة المانحة)، فيجب ذكر المصدر.

تعريف المؤشر: اشرح بوضوح جميع جوانب المؤشر التي قد لا تكون واضحة على الفور. لا بد من تجنب الغموض، على سبيل المثال، إذا كان المؤشر "عدد العراقيين من منظمات المجتمع المدني اللذين تم ترشيحهم للمشاركة في تدريبات مراقبة

عن عدد الاشخاص الذين حضروا التدريب الخاص ببرنامجك، فان مصدر البيانات قد يكون "ورقة تسجيل حضور النشاط". اما ان كنت تعمل على زيادة عدد الناخبين المسجلين، فان مصدر البيانات يمكن أن يكون "سجل الناخبين لدى الهيئة الوطنية للانتخابات". ان كنت تقيس ان كانت الأحزاب قادرة ام لا على استخدام نتائج الاستطلاع لإبصال رسائل الحزب، وقد أجريت مقابلات معمقة للتأكد من ذلك، فإن هذا القسم سيشرح طريقتك في الحصول على المعلومات، والتي هي "المقابلات المعمقة".

جمع البيانات وأسلوب تحليلها: كيف ستجمع البيانات وما أسلوب تحليلها؟ على سبيل المثال: " المنظمة س ستقوم بإجراء مقابلات معمقة مع 10% من المشاركين بعد ثلاثة شهور من انتهاء التدريب. المنظمة س سوف تستخدم بروتوكول المقابلات في جميع المقابلات. المنظمة س ستقوم بتسجيل كل مقابلة وتدوين بياناتها. ثم، فإن المنظمة س ستقوم بإجراء تحليل بيانات المقابلات للتأكد من النتائج الرئيسية المتحققة من التدريب وتحديد اي نتائج ذات الصلة بالبرنامج".

التحديات المحتملة لمصدر البيانات وطريقة جمعها:

هل يعتمد مصدر البيانات الخاصة ببرنامجك على تعاون الاحزاب السياسية معك، وكيف سوف يحد هذه الامر من قابليتك على تحديث بيانات المؤشر؟ هل يتوقف جمع البيانات على تعاون ناشطين المجتمع المدني من خلال ملء الاختبارات القبلية / والبعديّة؟

استخدام البيانات: اشرح كيف سيتم استخدام البيانات. على سبيل المثال: لاتخاذ قرارات صائبة في البرنامج، لقياس التقدم نحو الهدف، وهلم جرا.

التّخّار: اشرح عدد المرات التي سيتم فيها جمع البيانات. بعد كل تدريب؟ ربع سنوي؟ سنوي؟ تأكد من كون التكرار منطقي ابدأ بنظر الاعتبار تعريف المؤشر ومصدر البيانات. على سبيل المثال، في حين يمكننا حساب عدد المشاركين بشكل ربع سنوي، لكن هذا غير ممكن مع نتائج الانتخابات.

الطرف المسؤول: اشرح من سيكون مسؤولاً عن جمع البيانات وتحليلها. أحد كوادر المشروع؟ متعاقد-ثانوي؟ يرجى أن تكون دقيق على قدر الامكان (استخدم المنصب الوظيفي وليس اسم الشخص الذي سيقوم بجمع البيانات).

مرشحين من قبل منظمات المجتمع المدني"، وماذا تقصد بـ "دورات تدريبية لمراقبة الانتخابات". على سبيل المثال: " المرشحين لمراقبة الانتخابات هم افراد يتم تحديدهم من قبل منظمات المجتمع المدني لغرض مراقبة الانتخابات المحتملة ولكن لم يتم اعتمادهم بعد؛ التدريبات الخاصة بمراقبة الانتخابات هي تدريبات ستنفذ من قبل البرنامج وتشمل تقنيات المراقبة وضوابط العملية الانتخابية". قد تبدو بعض التفاصيل زائدة عن الحاجة، ولكن من المهم توضيح ما تعنيه وما تنوي القيام به.

وهذا أمر مهم خاصة إذا كنت تشرح امور مثل زيادة القدرات. وعلوّة على ذلك، فإن تعريف المؤشر مهم داخلياً للمنظمة أيضاً، كما في حالات انتقال الموظفين، حيث يمكنك من خلال تعريف المؤشر، إذا أنجز ذلك بشكل صحيح، من إزالة أي فرصة لأن يقوم الموظف الجديد بتفسير وكتابة تقرير عن المؤشر بطرق مختلفة.

وحدة القياس: ما الذي تريد قياسه؟ إذا كان "عدد الأحزاب السياسية"، فان وحدة القياس "الحزب السياسي". إذا كان "عدد منظمات المجتمع المدني التي تظهر تحسن في قدرتها التنظيمية " فان وحدة القياس ستكون "منظمات المجتمع المدني".

التفصيل: إذا كنت تقوم بقياس عدد الأفراد، فان القاعدة العامة، دائماً صنف المعلومات بحسب نوع الجنس، وإن أمكن بحسب العمر أيضاً (كون العديد من البرامج تعمل على تشجيع مشاركة الشباب لذا فان معرفة هذه التفاصيل تعتبر ذات الصلة)، وضع الأقلية، المنطقة، الخ. إذا صرحت بكونك ستقوم بتفصيل البيانات، فستحتاج الى ذكر هذه التفاصيل في كل التقارير.

المصدر: من أين تأتي بياناتك؟ كيف ستحصل عليها؟ اشرح الإجابات تحت فقرة مصدر البيانات، فمثلاً، إذا كنت تجمع معلومات

إذا كان المؤشر مصنف، فمن المهم جعل بيانات خط الاساس وبيانات الغاية/الهدف مصنفة أيضاً

- **خط الأساس:** بيانات خط الأساس تخبرك من أين ستبدأ برنامجك. الرجاء ان تقضي بعض الوقت في التفكير في ذلك وان تكون دقيقاً قدر الإمكان. إذا كان المؤشر يتعلق بقياس الزيادة في عدد الناخبين المسجلين، فان بيانات خط الأساس يجب أن تأتي من الانتخابات السابقة. يرجى تضمين السنة التي جمعت فيها معلومات خط الأساس/الشروع. إذا كان المؤشر يقيس عدد المشاركين في التدريب، يجب أن يكون خط الأساس صفراً، لكونك لم تنفذ حتى الآن أي دورة تدريبية كجزء من هذا البرنامج. سنة خط الأساس هي السنة التي يبدأ فيها البرنامج. لا تترك معلومات الخط الأساس فارغة ابداً.
- الأنشطة
- الافتراضات

لاحظ أنه بمجرد المباشرة بالتبسيط، فأنت ستفقد بعض النظريات الأساسية للبرنامج. ولهذا السبب فأنت من المهم تطوير سلسلة النتائج أولاً لمساعدتك في كتابة المقترح، و فقط عندما تنتهي منها قم بتقليص السرد في النسخة التي سيتم تقديمها مع مقترح المشروع.

خطوة 8: ما الذي يجب ادراجه حول خطة المتابعة والتقييم في سرد مقترح المشروع

يوفر القسم الخاص بتقييم البرنامج مساحة سردية لأدراج وصف منهجية المتابعة والتقييم لهذا البرنامج. حيث يعتبر الشرح الرئيسي لمنهجية المتابعة والتقييم الخاصة بالبرنامج؛ خطة المتابعة والتقييم تكون مرتبطة بهذا القسم. ينبغي أن يتضمن هذا القسم سرداً لكل من المكونات التالية. يمكنك أن تنظم القسم على النحو المبين أدناه لغرض الوضوح. تم ادراج مجموعة من الاسئلة في كل قسم لمساعدتك في كتابة السرد:

النتائج المتوقعة: ما هي النتائج المتوقعة من هذه المنحة؟ كيف تتناسب مع نظرية البرنامج؟

إدارة وتنسيق المتابعة والتقييم: من المسؤول عن المتابعة والتقييم؟ من سينسق الأنشطة الخاصة بالمتابعة والتقييم؟ هل سيكون للشركاء المحليين دور؟ وماذا عن المقاولين أو الاستشاريين؟ كيف ستتم تلبية متطلبات المتابعة والتقييم؟

التقييمات: هل سيقوم البرنامج بإجراء تقييمات خاصة، مثل تقييم شامل لمعلومات خط الأساس، خط الوسط و / أو الختام، أو تقييم لحزب سياسي، المجتمع المدني أو تقييم للحكومة؟ صف الغرض والتصميم الأولي للتقييم.

الهدف: على غرار خط الأساس، فان الهدف هو المفتاح لقياس التقدم المحرز في برنامجك. يرجى ملاحظة أنه لا بأس إذا لم تتمكن من تحقيق الهدف: من المرجح أن تكون هناك عوامل خارجية قد تحدد نجاحك في تحقيق أو تجاوز الأهداف. الشيء المهم هنا هو أن تعطي لنفسك وللجهة المانحة فكرة عن مدى الإنجاز الذي تتوقع أحراره. ومع ذلك، فان التكرار المستمر لتجاوز أو عدم تحقيق أهدافك قد يطرح تساؤل من الجهات المانحة فيما إذا كان البرنامج ينفذ بشكل صحيح. تذكر أيضا ان تشرح كيف استنتجت الرقم المذكور في الهدف.

الخطوة 7: تضمين إطار تخطيطي

يوضح الإطار التخطيطي كل المكونات الحرجة في البرنامج بطريقة يمكنك من التعرف على النتائج المتوقعة بوضوح. حيث يتم تمثيل عملية معقدة بمخطط. هناك عدة أنواع من الاطر التخطيطية، سلسلة النتائج التي نوقشت في وقت سابق هي أحد انواع هذه المخططات، ولكن عادة ما يكون فوضوي جداً ويشمل على الكثير من التفاصيل التي لا تظهر في أطر أخرى.

تستخدم معظم الأطر لتبسيط الضوء على النتائج والأنشطة المهمة، وعادة ما تركز بشكل كبير على النتائج المتوسطة المدى. معظم الأطر تتضمن المكونات التالية

- اهداف الجهة المانحة
- أهدافك
- النتائج الرئيسية المتوقعة



بالبينات في تناول اليد؟ كيف ستضمن ان البيانات ستكون آمنة؟

تحليل، استخدام البيانات والتعلم: كيف سيتم تحليل البيانات؟ كيف سيتم استخدام البيانات؟ هل ستستخدم بعض من هذه البيانات لغرض التعلم من البرنامج؟

التقارير: ما هو جدول تقارير البرنامج؟ إلى من ستقدم التقرير؟

الافتراضات الحرجة والمخاطر: ما هي الافتراضات الاساسية في خطة المتابعة والتقييم الخاصة بالبرنامج؟

الاستدامة: ما هي الجهود التي ستبذل لضمان استدامة نتائج البرنامج؟ على سبيل المثال، إذا كانت النتائج تركز على المعارف والمهارات المكتسبة، فإن الجهود المبدولة لضمان الاستدامة قد تشمل توزيع المواد التدريبية والكتب التي يمكن استخدامها والرجوع إليها في المستقبل.

المؤشرات: أي مؤشرات تكون نوعية؟ وأي منها تكون مؤشرات كمية؟ كم مؤشر على مستوى المخرجات؟ كيف تم اختيار المؤشرات على مستوى النتائج؟

ادوات جمع ومتابعة البيانات: كيف سيتم جمع البيانات؟ ما هي الأدوات التي ستستخدم؟ هل سيتم تجربتها أولاً قبل اعتمادها؟

التحقق من البيانات: كيف سيضمن البرنامج ان البيانات دقيقة؟ ما الاجراءات والتدقيقات التي سوف تتخذ للتحقق من البيانات؟

الأخلاقيات والدقة الشديدة: أي نوع من القضايا الأخلاقية يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار (هوية المشاركين)؟ ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتقليل التحيز وضمان الدقة؟

أمن البيانات و تخزينها: كيف سيتم تخزين البيانات؟ أين؟ من سيتمكن من الاطلاع عليها؟ هل هناك فترة زمنية للاحتفاظ

العمليات المقترحة لتطوير نظرية البرنامج

في كثير من الأحيان لن يكون لديك الوقت الكافي لاتخاذ نهج أكثر دقة لتصميم البرامج، والسبب يرجع ببساطة الى ضيق الوقت المخصص لكتابة مقترح المشروع! هذا أمر مؤسف، لأن هناك الكثير من الامور التي يمكن تعلمها من البرامج الأخرى والتي يمكن تضمينها عند تصميم البرنامج الجديد، فضلا عن

امكانية تضمين الكثير من التفاصيل في منهجية المتابعة والتقييم لضمان أن تصميم البرنامج منطقي، فعال وكفء، مُجزي، مبني على أساس النتائج على قدر الامكان. الشكل رقم 2 يوضح بعض النهج شديدة الدقة لتصميم البرنامج التي يجب عليك أن تحاول استخدامها إذا توفر لك الوقت والموارد الكافية!

الشكل رقم 2 طرق كتابة نظرية البرنامج

الطريقة	في اي مجال تستخدم؟	لأي شيء تستخدم؟	الاطار الزمني المثالي
تقييم الاحتياجات	إذا لم تكن متأكدًا ما هي مجالات المساعدة التي يحتاجها الشركاء ، كيف تصيغ الأنشطة بشكل يجعلها تحقق أهدافها بشكل فعال، من هم أصحاب المصلحة المهمين إلخ.	حدد احتياجات الشركاء، وكيفية تلبية تلك الاحتياجات، وحدد المعايير التي سيتم تقييم البرنامج على أساسها.	التوقيت المثالي يكون في مرحلة تصميم مقترح المشروع، ولكن يمكن أيضا أن يتم تنفيذها في أي مرحلة في دورة حياة البرنامج. كذلك، يمكن تنفيذها قبل نهاية البرنامج خصوصاً عندما تعلم ان هناك فرصة لتمديد المشروع او المباشرة برنامج جديد. يتطلب التنفيذ تخصيص أسبوع أو أكثر لإجراء المقابلات والمشاورات.
التقييم من أجل التطوير	إذا كنت لا تعرف ما هي النظرية الكامنة وراء التغيير، إذا كنت ترغب في تطوير رؤية والعمل للوصول إليها من خلال الأنشطة. تم تطويره من قبل المركز الدولي لبحوث التنمية.	يوفر التقييم من أجل التطوير طريقة ممتازة، ومفصلة لصياغة شاملة ل الرؤية الاستراتيجية، القيمة، النتائج المتوقعة وأنشطة المشروع، فضلا عن المؤشرات. يمكن لهذه الطريقة ان تساعدك ايضا على تركيز البرنامج على نطاق سيطرته، نفوذه والمائدة.	مرحلة تصميم المقترح وصولاً الى نهاية البرنامج. تتطلب هذه الطريقة لجهد يوم الى خمسة أيام لتنفيذها.
اطار نظرية البرنامج	إذا كنت ترغب في تبسيط المشروع، وتوضيح الأنشطة والغرض المباشر منها، لمساعدة الكادر للتفكير و العصف الذهني الجماعي. تعتبر وسيلة فعالة لجعل كوادر مكاتب متعددة تعمل مع بعض لكتابة المشروع المقترح.	يضع بوضوح كل خطوة من خطوات البرنامج، ما الذي ستحققه كل خطوة، و ما هي العوامل الداخلية والخارجية التي ستؤثر على الإنجاز. يساعد على تحديد معايير النجاح التي على أساسها ستصاغ المؤشرات.	مرحلة تصميم مقترح المشروع. يتطلب يوم الى يومين من العمل الداخلي مع فريق البرنامج، ومن الناحية المثالية، مع شريك البرنامج.

المصدر : المعهد الجمهوري



دليل تقييم الاحتياجات

ينفذ تقييم الاحتياجات للمساعدة في تحديد أهداف البرنامج، الاستراتيجية، الشركاء، أصحاب المصلحة والأنشطة. القيام بتقييم الاحتياجات هو خطوة رئيسية في تحديد ما يحتاجه الشركاء من حيث البرامج المطلوبة، ما الذي يمكنك عمله لتلبية تلك الحاجة، بالإضافة الى وضع المعايير التي سوف تساعدك في تقييم فيما إذا كان البرنامج قد ساهم بسداد تلك الحاجة. ومن الناحية المثالية، فإن جميع البرامج تحتاج لإجراء تقييم الاحتياجات. من الناحية العملية، فيجب ان ننظر في تنفيذ تقييم الاحتياجات إذا كانت أي من الحالات التالية تنطبق على برنامجك:

- تغير السياق السياسي بشكل كبير.
- سوف تبدأ العمل في بلد جديد.
- سوف تعمل مع أصحاب مصلحة أو شركاء جدد.
- ستعمل على تنفيذ مبادرة جديدة أو نوع جديد من المشاريع التي لم يسبق لك تنفيذها من قبل في البلد المقترح.
- لست متأكدًا من الجهات الاخرى التي تعمل على تنفيذ مشاريع في نفس المجال، أو ان كنت لست متأكد من الثغرات في المساعدات المنفذة هناك.
- إذا كنت في منتصف الطريق أو على وشك الانتهاء من البرنامج، وكنت بحاجة لمعرفة إذا كان ينبغي الاستمرار أو هناك حاجة لتكييف البرنامج.
- تقييم الاحتياجات من الناحية المثالية يحدث قبل كتابة مقترح المشروع، وبذلك فإنه يعمل على اثناء وتطوير مقترح المشروع. وعندما لا يكون لديك الوقت الكافي لإجراء تقييم الاحتياجات، فيإمكانك تنفيذه مباشرة بعد الحصول على المنحة، ولكن ينبغي ان يتم تنفيذه قبل أن يتم وضع خطة التنفيذ والبدء بتنفيذ الأنشطة. نتائج تقييم الاحتياجات ينبغي ان تثرى الاستراتيجية النهائية وخطة التنفيذ، ويمكن ان تعرفك عن الكيفية التي صممت ووضعت من خلالها الأنشطة.

هناك طرق مختلفة لإجراء تقييم الاحتياجات، استناداً إلى هدف التقييم. إليك خطوات تقييم الاحتياجات العامة:

الخطوة 1: تحديد الأشخاص المعنيين:

خبر التقييم جين ديفيدسون يقترح بخصوص اجراء تقييم الاحتياجات ان يتم تقسيم أصحاب المصلحة الى مجموعتين³:

- المستفيدين المباشرين (شركائكم، كالمسؤولين المنتخبين أو أعضاء الحزب)
- المتأثرين بالبرنامج (الاشخاص الذين سيتغير شيء بالنسبة لهم كنتيجة لتنفيذ البرنامج، مثل الناخبون للمسؤولين المنتخبين)

الخطوة 2: تحديد المنهجية التي ستستخدم:

هناك العديد من الأدوات التي يمكنك استخدامها لجمع البيانات. ينبغي استخدام كل أداة للحصول على إجابات لكافة المكونات التي سترد في الخطوة³.

- الملاحظة المباشرة: تمثل تجربتكم ووجهة النظر المكتسبة من المناقشات والتفاعل او مشاهدة شركاء البرنامج وأصحاب المصلحة الآخرين.
- المقابلات/ النقاشات الجماعية المركزة: مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل الموظفين والخبراء المقيمين في البلد، وشركاء الوساطة، المستفيدين المحتملين من البرنامج، وهلم جرا. تأكد من أن يكون حجم العينات التي ستجري معها المقابلات أكبر قليلاً مما تعتقد أنك بحاجة اليه لغرض الحصول على مزيج جيد من وجهات النظر.
- الاستبيانات: ترسل إلى أصحاب المصلحة للحصول على ردود مكتوبة. تأكد من تجربة الاستبيان أولاً لتتأكد من كون الأسئلة واضحة وهادفة.
- استطلاعات للرأي العام: أما عن طريق استخدام الاستطلاعات السابقة أو استخدام الدراسات الاستقصائية القائمة.
- المعلومات المتوفرة الاخرى: كتابات أكاديمية، تقارير وسائل الإعلام، تقارير الجهات المانحة الأخرى، الخ. جميعها يمكن ان تكون معلومات مفيدة.

³ Davidson, E. Jane. Evaluation Methodology Basics: The Nuts and Bolts of Sound Evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

³ديفيدسون، جين. منهجية التقييم: المفاصل الاساسية للتقييم السليم. تاووزاند أوكس، كاليفورنيا: مطبوعات سايج 2005.

استخدم مزيج من هذه الأساليب. على الأقل، من المستحسن أن يشمل تقييم الاحتياجات اجراء المقابلات ونقاشات مجاميع التركيز!

البيانات بطريقة تسهل الحصول على قدر كافي من المعلومات في إطار زمني محدود. تعتبر المنهجية أقل صرامة من الأسلوب القياسي لجمع البيانات، ولكن لغرض اجراء تقييم سريع للبرنامج بهدف الحصول على نظرة متوازنة من وجهات النظر لإثراء نهج واسلوب تنفيذ البرنامج، فإن الطريقة كافية، إذا توفر لديك المزيد من الوقت في المكان الذي ستنفذ فيه التقييم، فيمكنك التفكير بالخطوات التالية عند تقييم البرنامج:

قبل السفر:

1. حدد مواضيع الاهتمام الرئيسية: عمل الحزب؟ تنمية المجتمع المدني؟ الحكم الديمقراطي؟ إلخ.
2. حدد أنواع المعلومات المطلوبة: تشمل الأمثلة على ذلك الجهات الفاعلة الرئيسية، العلاقات، الاستراتيجيات القائمة، نقاط الدخول، الاحتياجات، السياق السياسي والعوامل الخارجية.
3. تحديد المؤسسات الرئيسية والجهات الفاعلة ضمن مجالات اهتمامك: التشاور مع خبراء القطر، تفحص التقارير الإعلامية والمقالات الصحفية. ضع قائمة بأصحاب المصلحة.
4. حدد ما هو الأسلوب الأمثل لجمع المعلومات من اصحاب المصلحة: مقابلات جماعية؟ مقابلات فردية؟ مسوحات استقصائية؟

⁵Vondal, P. Performance Monitoring and Evaluation Tips: Using Rapid Appraisal Methods. Washington, D.C.: USAID Center for Development Information and Development Evaluation, 2010.

⁵ فوندال، P. نصائح لمتابعة وتقييم الأداء: استخدام طرق التقييم السريع. واشنطن، USAID - D.C: مركز تطوير المعلومات وتقييمات التنمية، 2010.

الخطوة 3: استخدام الأدوات التي قمت بتحديدتها، تحديد احتياجات المتأثرين بالبرنامج⁴:

قدمت جن ديفيدسون التصنيف التالي لتحليل الاحتياجات:

- الاحتياجات المدركة: ما يعرفون أنهم بحاجة إليه.
- الاحتياجات الغير مدركة: ما لم يتمكنوا من تحديده على انه احتياج.
- احتياجات تمت تلبيتها: الاحتياجات التي قد استوفيت، لمنع تكرارها من خلال البرنامج.
- الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها: الاحتياجات التي لم تتحقق بعد.
- احتياجات الاداء: وهي الاحتياجات الداعمة والتي تساعد في تلبية الاحتياجات الاساسية (مثل انشاء موقع الكتروني للتدريب على كيفية استخدام المواقع الإلكترونية للتواصل).
- احتياجات الوسائل: الاحتياجات التي تساعد على تلبية احتياجات الأداء (مثل توفير الاتصال بالإنترنت أو توفير كمبيوتر للتدريب على الإنترنت).

الخطوة 4: بعد تحديد احتياجات المتأثرين بالبرنامج، لابد من تحليل البيانات للإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا يحتاج الشركاء والمتأثرين بالبرنامج؟
 - ما الذي يمكنك القيام به لتلبية تلك الاحتياجات؟
- الإجابات على هذه الأسئلة سوف تحدد صلة البرنامج بالاحتياجات وتساعدك في تحديد نطاق البرنامج عند المباشرة بالتنفيذ. ومن الناحية المثالية، فإن الأفراد الذين قاموا بإجراء التقييم ينبغي عليهم كتابة التقرير الخاص بالتقييم، لتسليط الضوء على البيانات والاستنتاجات الرئيسية وبما يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة للبرنامج.
- يمكن أن ينفذ تقييم الاحتياجات بأشكال متعددة. إحدى الطرق للقيام بذلك استخدام أسلوب التقييم سريع (RAM)

هذا الأسلوب ببساطة وسيلة لاستخدام عدة أساليب لجمع

⁴ Ibid.



5. تطوير الأدوات: للمقابلات، قم بوضع الأسئلة المفتوحة لتضمن وجهات نظر مختلفة، وذلك للسماح لأصحاب المصلحة لتحديد أولويات احتياجاتهم واهتماماتهم. اما في حال إجراء الاستبيانات والمسوحات الاستقصائية، تأكد من وجود المجال الكافي للحصول على اجابات حرة وغير مقيدة.

عند الوصول للبلد:

6. الاجتماع مع أصحاب المصلحة: قم بتسجيل جميع الردود بعناية، واسألهم عن تزويدك بجهات اتصال اخرى.

7. الاجتماع مع أصحاب المصلحة الذين تم تزويدك بمعلوماتهم حديثاً: قم بتكييف أسئلة المقابلة عن دليل الاسئلة الأصلي.

8. الملاحظة: قم بمراقبة ما يحدث من حولك، ذوّن الملاحظات وسجل الأفكار الخاصة بانطباعك عما يجري. تعتبر هذه نقاط بيانات هامة. إذا كان ذلك ممكناً، شارك في نشاط ما، مثل حضور اجتماع جماهيري مفتوح قام بتنظيمه شريك محتمل.

9. متابعة الأخبار المحلية: انظر ما هي الأولوية في وسائل الإعلام المحلية، لاحظ كيف تجري مناقشة الأحداث أو القضايا.

10. التحدث مع السكان بشكل عشوائي: استمع لأفكار اشخاص عاديين أو تعرف على ما يعلمه الاشخاص العاديين عن المواضيع التي تهتمك.

11. ضع قائمة أولوية بالنتائج التي توصلت إليها: خلال لقاءك بالناس وملاحظة الأمور، لا بد من الاحتفاظ بقائمة من النتائج التي توصلت إليها وملاحظة عن كيفية توصلك الى هذه النتيجة.

12. إذا كان ذلك ممكناً، اختر الفكرة / النهج الذي تولد لديك

من خلال المقابلات قبل المغادرة: بعد لقاءك بالعديد من الاشخاص في البلد، يجب ان تتولد لديك فكرة عما الذي يمكن عمله للمساعدة. ان سمح لك الوقت، اجمع اهم اصحاب المصلحة وشاركهم ببعض الافكار واسألهم عن آرائهم وافكارهم بخصوصها. سوف يكون الامر بالغ الاهمية عند رجوعك من الرحلة والبدء بكتابة المعلومات والافكار التي حصلت عليها على الورق.

بعد العودة من السفر:

13. وضع اللمسات الأخيرة على قائمة النتائج: إذا كان ذلك ممكناً، ناقش النتائج من خلال مجموعة تركز مع مجموعة من الخبراء الإقليميين لغرض تدقيق واقعيها.

14. ضع قائمة بالتوصيات: وكما فعلت سابقاً، شارك التوصيات الرئيسية مع خبراء من خارج المنظمة لمعرفة ما إذا كان لديهم أفكار إضافية لنقاط الدخول أو نهج البرنامج.

15. ضع نهج البرنامج: الآن أنت جاهز لوضع نهج البرنامج، وما يتبعه من تحديد الأهداف ووضع نظرية البرنامج!



دليل التقييم من اجل التطوير (OUTCOME MAPPING)⁶

واستراتيجيات التنفيذ، مع التركيز على قياس التغيرات في السلوك التي تكون مرتبطة مع كل تغيير في الحالة. حيث يكون النهج تشاركي ويخلق سلاسل للمحصلات (مؤشرات حيوية لها درجات لقياس التقدم) وبما يسمح للبرنامج من رؤية كيف يتطور تأثيره على المستفيدين خلال مراحل تنفيذه.

فيما يلي قائمة بالخطوات التي يتم القيام بها كجزء من عملية التقييم من اجل التطوير.

خطوات تنفيذ التقييم من اجل التطوير عند تصميم مقترح المشروع:

ابداء من خلال تيسير نقاش يسمح لأصحاب المصلحة بالتفكير في أفضل طريقة لقياس نتائج البرنامج. يجب تحديد أصحاب المصلحة لكل حالة على حدة، ويمكن أن تشمل: موظفين البرنامج (من المقر الرئيسي وكادر التنفيذ، إذا كان ذلك ممكناً)، شركاء البرنامج (مثل الأحزاب السياسية والمسؤولين المنتخبين، إلخ)، المانحين والمستفيدين النهائيين (مثل الناخبين).

من خلال المناقشة، التي يمكن أن تستغرق عدة أيام، يتم إنتاج التالي:

1. بيان الرؤية: الهدف المثالي أو النتيجة النهائية التي تعمل على تحقيقها. كيف ستبدو الامور إذا تمكنت من حل جميع المشاكل التي كنت تعمل على حلها؟ قد يكون تحقيق الامر يتجاوز الامكانية المباشرة للبرنامج الحالي، ولكن البرنامج يمكن أن يقدم مساهمة نحو تحقيق الرؤية.
2. بيان المهمة: صف كيف يعترزم البرنامج من دعم تحقيق الرؤية. وهي عبارة عن بيان مثالي لتوضيح كيف سيساهم البرنامج. وسيشمل هذا كيف يعترزم البرنامج الاستمرار بكونه فعال، يتسم بالكفاءة، وذو صلة.
3. تحديد الشركاء المحيطين بالبرنامج: مع من ستعمل؟ من هم الأشخاص الذين سيحدثون التغيير؟ الأحزاب السياسية، منظمات المجتمع المدني، المسؤولين المنتخبين، إلخ.
4. تطور تحدي المحصلات: صف كيف أن سلوك الشركاء المحيطين بالبرنامج سيتغير إذا كان البرنامج ناجحاً للغاية (أي، إذا تمكن البرنامج من تحقيق كامل إمكاناته كميسر للتغيير).

التقييم من اجل التطوير هو نهج تم تطويره لأول مرة من قبل سارة إيرل وفريد كاردين، و تيري سموتيلو في مركز بحوث التنمية الدولية. (IDRC) وهم أيضاً مؤلفي كتاب " التقييم من اجل التطوير"، وهو دليل تم تطويره في مركز بحوث التنمية الدولية. الدليل يوفر إرشادات خطوة بخطوة حول كيفية تنفيذ العملية، وهو متاح مجاناً على الإنترنت: <http://www.idrc.ca>. المقطع التالي يسترشد بكتيب مركز بحوث التنمية الدولية، فضلاً عن غيرها من الموارد على الإنترنت التي تتناول التقييم من اجل التطوير.

منذ إنشائها، قد طبقت طريقة التقييم من اجل التطوير بطرق مختلفة. ومع ذلك، ففي جوهرها، فإن التقييم من اجل التطوير طريقة ممتازة، ومفصلة لصياغة شاملة للرؤية الاستراتيجية، المُجمّعة، النتائج المتوقعة وأنشطة المشروع، فضلاً عن المؤشرات. يمكن لهذه الطريقة ان تساعدك أيضاً على تركيز البرنامج على نطاق سيطرته، نفوذه والفائدة.

ان التقييم من اجل التطوير يدرك ان حصول الاثر امر صعب، إذا لم يكن من المستحيل تحقيقه، بسبب البيئات المعقدة التي تنفذ برامجك فيها. لهذا السبب، بدلاً من وضع نظريات محددة، قد لا تعرفها، فإن التقييم من اجل التطوير يركز على الرؤية التي تروم تحقيقها ويعمل على بناء الأنشطة المقترحة على ضوءها. بدلاً من تحديد مؤشرات لقياس وتقييم عملك، فأنت من خلال التقييم من اجل التطوير ستتمكن من وضع علامات متدرجة لقياس التقدم المستحصل من الاجابة على أسئلة: ماذا تتوقع تحقيقه من خلال تنفيذ النشاط؟ ماذا تريد أن ترى؟ ماذا تحب أن ترى؟ ولكي تتوافق مع متطلبات الجهات المانحة، يمكنك تحويل الإجابات على هذه الأسئلة الى مؤشرات أو نقاط تقييم.

وينبغي إنجاز التقييم من اجل التطوير قبل البدء بتنفيذ البرنامج. تقوم هذه الطريقة بإعداد خطة لمتابعة التغيرات السلوكية

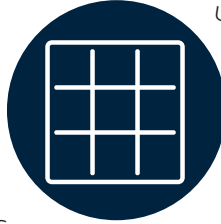
⁶ Earl, Sarah, Fred Carden, and Terry Smutylo. Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs. Ottawa: International Development Research Centre, 2001. The work is summarized here with permission from IDRC.

⁶ إيرل، سارة، فريد كاردين، وتيري سموتيلو. التقييم من اجل التطوير: بناء التعلم والتأمل في برامج التنمية. أوتاوا: المركز الدولي لبحوث التنمية، 2001. الموجز درج هنا بإذن من مركز بحوث التنمية الدولية.

ووفقاً لمنهج التقييم من أجل التطوير، فإن البحث في كيفية ترابط هذه العناصر الثلاثة، والسياق الذي يحدث من خلاله التغيير ضروري للتعلم من البرنامج. فمن خلال تسجيل المعلومات على مدى فترة التنفيذ، تصبح هذه السجلات أدلة لجمع البيانات، التي تتخذ قرارات البرنامج من خلالها.

دليل إطار نظرية البرنامج⁷

أحد الوسائل الفعالة للتخطيط للبرنامج قبل البدء بكتابة المشروع هي صياغة إطار نظرية البرنامج. وهي جدول بسيط يساعدك بوضوح على وضع مكونات البرنامج وربط كل عنصر من عناصر البرنامج مباشرة بالمستويات المختلفة للنتائج التي تحاول تحقيقها.



لماذا تفعل ذلك؟ إذا كان لديك ما يكفي من الوقت، فإنها وسيلة ممتازة للتفكير بخطوات البرنامج وجعل الموظفين يشاركون في تحليل النتائج المقترحة والعوامل التي لها ستلعب دور في تحقيق تلك الأهداف.

تعتمد هذه الطريقة على سلسلة النتائج التي تم تحديدها سلفاً، لذا ينبغي العمل على تطويرها بعد اكتمال والاتفاق على بيان المشكلة، نظرية البرنامج، وسلسلة النتائج.

المعلومات الموجودة في هذا الجدول ستساعدك على تبسيط تصميم البرنامج وتنظيم مقترح مشروع أكثر فعالية واقناع. وسيساعدك في تحديد ما الذي يجب حصوله كي يتمكن البرنامج من التأثير على كل خطوة مقترحة في سلسلة النتائج. كما أنه مفيد لأولئك الذين ليسوا على دراية بمبادئ التقييم، لأنه يحدد جميع المجالات الممكنة، التي يتم جمع البيانات من خلالها.

⁷ This program theory framework approach was developed by Sue C. Funnell; for more information, please see: Funnell, Sue C. "Developing and Using a Program Theory Matrix for Program Evaluation and Performance Monitoring," Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities. Spec. issue of New Directions for Evaluation. Ed. Patricia J. Rogers, Timothy A. Hacsí, Anthony Petrosina, and Tracy A. Huebner. 2000.87. (Fall 2000): 91-101.

⁷ وقد وضع نهج إطار نظرية البرنامج من قبل سو فونيل. لتزيد من المعلومات، يرجى الاطلاع على: فونيل، سو C. "تطوير واستخدام مصفوفة نظرية البرنامج لتقييم البرامج ورصد الأداء" نظرية البرنامج في التقييم: التحديات والفرص. المواصفات. إصدار توجيهات جديدة للتقييم. إد. باتريشيا ل. روجرز، تيموثي A. هاكسي، أنتوني بي-تروسينا، وتريسي A. هينر. 2000.87. (خريف 2000): 91-101.

5. وضع علامات التقدم التدريجي: وهذه هي علامات تساعد البرنامج على تحديد إذا كان سلوك الشركاء المحيطين بالبرنامج يسير باتجاه تحقيق النتائج. يسمح هذا بقياس ما الذي أنجزه البرنامج، بينما لا تزال الرؤية منصبّة على ما يجب أن يتحقق. وتصنف هذه إلى "أتوقع أن أرى"، "أود أن أرى"، و "أحب أن أرى" - وبحسب هذه الفكرة فأنت فريق البرنامج يحدد الحد الأدنى من التقدم، فضلاً عن التقدم المثالي (للسماح للتقدم التدريجي).

6. إنشاء مخطط استراتيجي لكل التحديات التي تواجه تحقيق المحصلات: تحديد الاستراتيجيات التي سيتم استخدامها في البرنامج للمساهمة في تحقيق المحصلات/ النتائج.

7. صياغة الممارسات التنظيمية: لمساعدة البرنامج على النظر بالكيفية التي سيتم العمل بموجبها لتحقيق المهمة.

عند هذه النقطة، لغرض تحقيق التوافق مع متطلبات الجهات المانحة، فإن من المفيد استخدام علامات التقدم التدريجي من خلال تطوير مؤشرات أو نقاط التقييم.

إن العملية الفعلية لتنفيذ التقييم من أجل التطوير، على الرغم من عدم استخدامها للمؤشرات، فإنها تركز بدلاً من ذلك على متابعة المحصلات والأداء. الهدف هو تقييم برنامج بشكل كلي، وإذا سلمنا بأن البرنامج لا يحتاج فقط إلى معرفة تخص المحصلات فقط، ولكن أيضاً نحتاج لمعرفة العمليات الداخلية الفاعلة التي اتخذها البرنامج لتحقيق هذه الأهداف. فإن الهدف هو رصد الاتي:

1. التغيرات في السلوك ضمن برامج التنمية عن طريق إنشاء سجل المحصلات: لغرض جمع بيانات عن علامات التقدم والتغير في سلوك الشركاء ضمن محيط تأثير البرنامج.

2. الاستراتيجيات التي يستخدمها البرنامج عن طريق إنشاء سجل الاستراتيجيات: لجمع البيانات بشأن الإجراءات التي يتخذها البرنامج لدعم الشركاء.

3. مدى فاعلية البرنامج بالعمل كوحدة مؤسسية من خلال إنشاء سجل الأداء: جمع بيانات حول الكيفية التي يعمل بموجبها فريق البرنامج لضمان كون عملهم مناسب، إبتكاري، مستدام ذو صلة وملئم للبيئة التي ينفذ فيها.

المثال: إطار نظرية البرنامج

قياس الإنجاز؟	كيف تقيس تحقق الخطوة (المؤشر)	ما هي العوامل الأخرى التي تؤثر في هذه الخطوة		ما الذي يجب عمله لتحقيق الخطوة	علامات تحقق الخطوة	الخطوة في سلسلة النتائج
		خارج تحكم البرنامج	ضمن تحكم البرنامج			
سجلات الحضور/ فواتم المشاركين الملاحظة المباشرة القبول الكتابي/اللفظي من القيادة.	عدد الأشخاص الذين تلقوا التدريب عدد القادة الذين حضروا التدريب المشاركة النشطة الدعم من القيادات التي حضرت التدريب	1. الدعم من القيادة 2. البيئة السياسية (القدرة على التحدث بحرية، القدرة على السفر للتدريب، إلخ.)	1. تصميم تدريب تشاركي 2. مدرب مؤهل وفعال 3. نهج بيئة مواتية للتعليم (تخصر مكان التدريب)	1. تنفيذ مسوحات استطلاع الرأي العام 2. القيام بتدريب حول منهجية ونتائج الاستطلاع 3. التدريب حول التواصل مع الناخبين عبر رسائل تخص قضاياهم 4. توثيق استحقاق الدعم من قيادات الحزب	1. الحضور الكامل 2. حضور قيادات الحزب وطاقم الفرار في المشاركة 3. المشاركة الفاعلة 4. المشاركون ينهون التدريب برضا	(1) يشارك أعضاء الحزب في تدريب على التواصل مع الناخبين عن طريق قضايا تهمهم
استبيان التدريب القبلي والبعدي بطاقة الأداء المعرفي	عدد المشاركين الذين اظهروا زيادة بالمعرفة في تقييدات اصدار بيانات عن قضايا تخص الناخبين	1. مستوى التعليم	(ليس هناك عوامل ضمن نطاق سيطرة البرنامج)	(ليس هناك نشاط مرتبط بهذه الفقرة)	1. زيادة المعرفة بخصوص القضايا وادارة الحملات الانتخابية بناء على تلك القضايا 2. صياغة استراتيجيات تواصل مبنية على قضايا الناخبين 3. القابلية على ادارة حملات	(2) حصول أعضاء الحزب على المعرفة/المهارات في تقييدات التواصل وادارة الحملات على أساس القضايا التي تهم الناخبين.
المسوحات نقاشات مفاعيم تركز مع أعضاء الحزب.	عدد الاستشارات الداخلية مع الاحزاب أو الاجتماعات بشأن الحملات المستنحة إلى مسألة تخص الناخبين	1. مستوى التوثيق 2. مستوى التمكن 3. مستوى السلطة/ النفوذ	(ليس هناك عوامل ضمن نطاق سيطرة البرنامج)	(ليس هناك نشاط مرتبط بهذه الفقرة)	1. المشاركون يناقشون قيادات الحزب بالقضايا التي سيركزون حملاتهم عليها. 2. المشاركون يعملون على الحصول على دعم زملائهم في الحزب	(3) أعضاء الحزب أكثر انخفاً للقيام بحملات على أساس قضايا تهم الناخبين
تحليل المحتوى/ المستندات فواتم المشاركين/ المستشارين مقابلات مع قيادات الحزب لاختيار رسائل/ المقابلات مع القيادة	عدد الأشخاص المتدربين عدد طلبات التشاور و/أو الاجتماع عدد البيانات التي يتم اختبارها مع الناخبين قبل بدء الحملة	1. الدعم من القيادات 2. مستوى التعليم	1. تصميم استشارات تشاركية. 2. استشاري متمكن. 3. تصورات الاستشاري الخيرة/ الشرعية 4. المهارات والمعرفة التي تستند إلى دورات تدريبية سابقة	1. استشارات فردية حول بيانات الاستطلاع 2. استشارات فردية حول البيانات وتطوير الاستراتيجية 3. تدريبات حول حملات التوعية، الخطابة.	1. تحديد القضايا ذات الاولوية. 2. تطوير الرسائل التي سيرسل من خلال الحملة 3. تطوير استراتيجيات لإدارة حملات مبنية على أساس القضايا	(4) الأحزاب والمرشحين عنها يقومون بتطوير استراتيجيات للتواصل مع الناخبين وحملات مبنية على قضايا الناخبين
مراقبة الحملات من قبل الكادر مقابلات مع المرشحين او قيادات الحزب	عدد الأحزاب التي نشن حملاتها بناء على القضايا عدد المناقشات بشأن نتائج الاقتراع استخدام نتائج استبيان منظمة ال IR في رسائل الحملة.	1. الدعم من أعضاء وقيادة الحزب 2. مستوى روح المبادرة للمرشحين 3. البيئة السياسية (القدرة على شن حملة، والإطار الانتخابي إلخ.)	1. المهارات/المعرفة التي تستند إلى دورات تدريبية سابقة	(ليس هناك نشاط مرتبط بهذه الفقرة)	1. الناخبون يستخدمون رسائل الحزب التي تخص قضاياهم 2. المناظرة بين مرشحين الأحزاب حول القضايا 3. حملات أقل سلبية.	(5) الأحزاب والمرشحين ينفذون حملات انتخابية بشأن المسائل المثيرة للقلق لدى الناخبين (هدف البرنامج)
مناقشات مجموعة التركز مع المقومات الوسيطة (الأوساط الأكاديمية، منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام) المسوحات قبل وبعد فترة الحملة الانتخابية	الناخبين يمكنهم التفريق بين الأحزاب السياسية على أساس بيانات ورسائل الحزب. وسائل إعلام حرة ومنفتحة؛ تغطية اعلامية متساوية نسبياً.	1. البيئة السياسية (القدرة على شن حملة، إلخ.) 2. وسائل إعلام حرة ومنفتحة؛ تغطية اعلامية متساوية نسبياً.	(ليس هناك عوامل ضمن نطاق سيطرة البرنامج)	(ليس هناك نشاط مرتبط بهذه الفقرة)	1. الناخبون يستطيعون تمييز القضايا التي يبنونها	(6) المواطنون يعرفون على المرشحين/ الحزب على أساس القضايا التي يطرحونها.
الاقتراع/المسح القبلي والبعدي نتائج الانتخابات	زيادة في التصويت للأحزاب التي تستخدم الحملات التي تستهدف إلى المسائل التي تهم الناخبين. الزيادة المثوية للناخبين الذين يعتقدون أن الأحزاب لها ضرورة	1. البيئة السياسية (القدرة على التصويت بحرية وخصوصية التصويت، إلخ.) 2. وسائل إعلام حرة ومنفتحة؛ تغطية اعلامية متساوية نسبياً.	(ليس هناك عوامل ضمن نطاق سيطرة البرنامج)	(ليس هناك نشاط مرتبط بهذه الفقرة)	1. الناخبون يختارون مرشحين الأحزاب بناء على القضايا التي تبناها من خلال حملاتهم الانتخابية	(7) المواطنون يختارون التصويت للأحزاب والمرشحين استناداً إلى المسائل التي تهمهم

وضع من قبل فونيل سو، المصدر: المعهد الجمهوري الدولي استناداً الى قالب/نموذج.

الفصل 3

المتابعة والتقييم في الميدان: قياس النجاح باستخدام نظام المتابعة والتقييم المناسب

يوضح نظام المتابعة والتقييم للبرنامج كيفية استخدام البيانات لإيصال المعلومات التي تساعدك في تنفيذ البرنامج، وتكييفه مع البيئات المتغيرة، كتابة التقارير إلى الجهات المانحة وإبلاغ البرامج المستقبلية. تذكر، المعلومات ليست مفيدة إذا لم يتم استخدامها!

سيشمل نظام التقييم والمتابعة المكونات التالية:

- **غرض ونطاق محدد.**
- **عملية جمع بيانات محددة.**
- **عملية تحليل بيانات محددة.**
- **الآلية محددة** لاستخدام البيانات، مع التركيز على التعلم، التواصل واعداد التقارير.
- **بروتوكول محدد لتخزين البيانات.**
- **اخلاقيات محددة.**

يُعرض البرنامج تخضع بياناتها لتقييم نوعية البيانات. سوف يناقش هذا الفصل هذه المواضيع كذلك.



الغرض والنطاق المحدد

عندما تقوم بتحديد الغرض والنطاق الخاص بنظام المتابعة والتقييم لبرنامجك، قم بأخذ النقاط التالية بنظر الاعتبار:

- ما الذي اريد حقاً معرفته عن البرنامج؟
- ماذا يجب أن اعرفه كي أتأكد من كوني على المسار الصحيح؟
- ما الذي أحتاج لمعرفة لتأكد من تحقيق النتائج؟
- كيف يمكنني جمع المعلومات بكفاءة لمعرفة ذلك؟
- ما نوع الموظفين والموارد التي احتاجها لجمع ومعالجة المعلومات؟ هل لدي ما يكفي من هذه الموارد؟
- هل أحتاج لإقامة أي تقييمات رسمية أو تقييمات، مثل تقييم الاحتياجات، وتقييم أصحاب المصلحة أو أي شيء آخر؟

بمجرد الانتهاء من الإجابة على هذه الأسئلة، راجع خطة المتابعة والتقييم، وقم بصقل المؤشرات والمعلومات ذات الصلة. ثم قم بصياغة ما تحتاجه في خطة المتابعة والتقييم والأنشطة في خطة عمل البرنامج، أو من خلال كتابة خطة عمل المتابعة والتقييم.

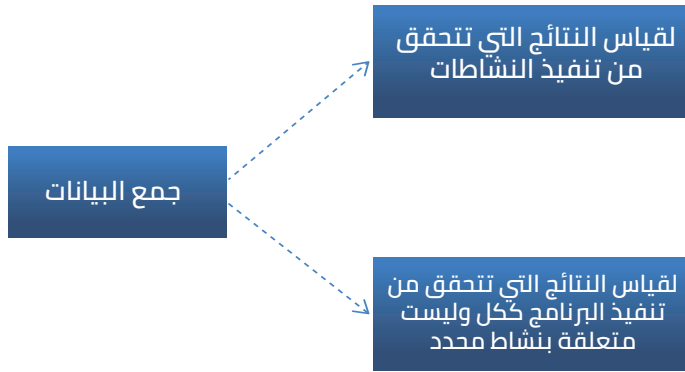
ملاحظة: مقارنة "نظام" مقابل "خطة" المتابعة والتقييم

نظام المتابعة والتقييم هو أي نظام تتبعه - رسمي أو غير رسمي - لإدارة جمع، استخدام ونشر المعلومات حول برنامجك.

يجب إضفاء الطابع الرسمي على خطة المتابعة و التقييم المقدمة لكل منحة / مشروع. الكثير من الممولين يطلبون خطة متابعة وتقييم رسمية كجزء من المنحة / الاتفاق التعاقدية

جمع البيانات

تجمع البيانات لفهم أمرين: (1) مدى التقدم في تنفيذ البرنامج (على سبيل المثال، كيف يسير تنفيذ الأنشطة، ما هي أساسيات المتابعة التي يجب عملها) و (2) التغييرات في السلوك / الحالة بسبب عملك (على سبيل المثال، النتائج التي تتحقق كنتيجة لتنفيذ البرنامج ككل وليست محددة بنشاط معين، والتي يمكن قياسها من خلال اجراء التقييم ولكن أيضا من المهم اجراء المتابعة لها).



النتائج الفورية التي ترتبط بأنشطة محددة تكون على مستوى المخرجات وعلى مستوى المحصلات في بعض الأحيان. اما النتائج على مستوى البرنامج فإنها تميل إلى أن تكون على مستوى المحصلات والاثار.

البيانات تساعدك على اتخاذ قرارات تنفيذ البرنامج، والتعلم من النتائج المتحققة من تنفيذه وإعلام الآخرين عن التقدم المحرز والنتائج المتحققة.

تشكل خطة المتابعة والتقييم الحد الأدنى من متطلبات رصد الأداء وقياس النتائج.

ما الذي يجب ان تأخذه بنظر الاعتبار؟

جمع البيانات يحدث على امتداد المنحة. وغالبا ما يبدأ قبل أن يبدأ تنفيذ البرنامج (على سبيل المثال، إنشاء خط الأساس أو اجراء تقييم الاحتياجات)، ويستمر بعد تنفيذ أنشطة البرنامج، لغرض جمع المعلومات عن النتائج المتحققة من تنفيذ البرنامج والحصول على معلومات لغرض كتابة التقرير النهائي أو لتطوير البرامج المستقبلية.

- ليس هناك طريقة منفردة تعتبر مثالية لجمع البيانات. في الواقع، من المستحسن عموماً استخدام مزيج من التقنيات لضمان الموضوعية واعتماد تثلث البيانات من خلال (استخدام عدة باحثين، أنواع ومصادر متعددة للبيانات لإثبات النتائج). وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند جمع البيانات خلال الاعداد لتنفيذ الأنشطة الواردة في خطة المتابعة والتقييم.
 - هل أنا بحاجة الى تقييم أساسي؟ وتقييم ختامي؟
 - هل أنا بحاجة إلى لاختبار طريقة جمع البيانات قبل اعتمادها؟
 - ما هي الموارد والوقت المتاح لدي؟
 - متى سأحتاج للبدء في جمع البيانات للمؤشر، وكم مرة يجب أن أقوم بتكرار جمع البيانات؟
 - كيف سأستخدم البيانات التي قمت بجمعها؟
 - من سيقوم بعملية تحليل البيانات؟
- يمكن أن تكون البيانات نوعية، كمية أو مزيج من الاثنين. البيانات النوعية تستخدم الكلمات والصور والفيديو والسردي لوصف الشيء. بينما البيانات الكمية تعتمد الأرقام لوصف شيء ما. ليست هناك طريقة أفضل من الأخرى: فالأمر يعتمد على نوع البيانات التي تحتاجها!

الجدول التالي يفصل الفرق بين الطرق المختلفة:

مقارنة طرق جمع البيانات وتحليلها

الطريقة	ما هي؟	مثال لأدوات جمع البيانات	الفوائد	العيوب
كمية	تستخدم الأرقام لسرد قصة	الدراسات الاستقصائية، استبيان متعدد الخيارات، العد، الخ	<ul style="list-style-type: none"> • الأجوبة محددة مسبقاً من خلال الاختيارات وذلك يقلل الجهد في تحليل البيانات (إلا إذا طلب منك إجراء احصاءات استنتاجية لتحليل المسوحات)، على الرغم من أن الطريقة تتطلب جهد كبير لتحديد نطاق المتغيرات. • يمكنها تجميع كم هائل من البيانات على شكل معلومات يمكن ادارتها. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتطلب تدريباً مكثفاً لأي شيء خارج نطاق الاستبيانات المتعددة الاختيارات. • في كثير من الأحيان تعتمد على أدوات الأسئلة المغلقة التي لا يمكنها التقاط تفاصيل إضافية غير المقصودة. • في كثير من الأحيان يصعب فهم المتغيرات. • غير مرنة.
نوعية	تستخدم الكلمات والسردي لتحكي قصة	مقابلات، مجموعات التركيز، الملاحظة، مراجعة المحتوى، الصور.	<ul style="list-style-type: none"> • يلتقط قصص غير متوقعة. • يمكن ان يجيب عن أسئلة "كيف" و "لماذا". • مرنة جداً، يمكن أن تدمج قصص معقدة مع بعضها. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتطلب عمل مضى. • قد يكون من الصعب العثور على التوجه /الميل في البيانات. • من الصعب ان تختزل النتائج لغرض استعراضها.
استخدام مزيج من الطرق	تستخدم الطريقة الكمية والنوعية لسرد قصة	مزج استبيان ما بعد التدريب مع مقابلة جماعية.	<ul style="list-style-type: none"> • أكثر رصانة من الطريقة المنفردة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تستغرق وقت أطول وتحتاج لبيانات أكثر، وعلى الاغلب من نفس المشاركين.



التأكد من فاعلية البيانات:

نوع البيانات التي ستتمكن من الحصول عليها يعتمد على نوع المشروع والبيئة التي تعمل فيها.

لغرض جمع بيانات أولية فان هناك طرق معتمدة يمكن استخدامها في معظم المشاريع. الجدول في الصفحة التالية يبين الفروقات بين الطرق⁸ المختلفة التي يمكن أن تستخدم في أي مستوى من مستويات النتيجة: المخرجات، النتائج أو الأثر. المستوى الذي تقيسه من خلال الطريقة سيتوقف على أسلوب الاستخدام.

جمع البيانات لا معنى له إن لم تستخدم النتائج. عند التخطيط لجمع البيانات، تأكد من أن تسأل نفسك: كيف يمكنني استخدام البيانات؟ إذا لم يكن لديك إجابة محددة، فإنك على الأرجح لن تستخدم هذه المعلومات.

أمثلة على استخدام البيانات:

- تقديم تقارير عن مؤشرات لغرض المساءلة.
- يخبرك إذا كنت ستحقق أهداف المشروع.

• يخبرك إذا كنت على المسار الصحيح: على سبيل المثال، إذا كانت نتائج الاستبيان تبين أن المشاركين لا يستوعبون بالكامل أحد مواضيع التدريب، فربما يجب عليك أن تعيد التفكير بالطريقة التي تقدم فيها محتوى التدريب في الدورات التدريبية المستقبلية.

- يساعدك على التعلم مما نفذته من أجل تطوير البرامج المستقبلية.

أمثلة وإرشادات عن الطرق الشائعة في اساليب جمع البيانات

والآن بعد أن قمت بالتفكير بالصورة الأكبر بخصوص الغاية من جمع البيانات، يمكنك أن تتحول إلى طرق جمع البيانات. هذه الطرق يمكن استخدامها في أي مستوى من مستويات النتيجة: المخرجات، النتائج أو الأثر. حيث ستحدد الطريقة التي سيتم من خلالها جمع البيانات المستوى الذي ستقيسه. هناك العديد من الأماكن التي يمكنك أن تحصل على البيانات من خلالها لغرض كتابة تقرير عن المؤشرات.

غالباً ما سيتاح للبرنامج إمكانية الوصول إلى بيانات تتعلق به **(البيانات الأولية)**، مثل: قوائم المشاركين، إعطاءات على شبكة الإنترنت، نتائج المسح، وما إلى ذلك. أو سوف يتاح للبرنامج الوصول إلى البيانات من مجموعات أخرى **(البيانات الثانوية)**، مثل: تقارير المنظمات الأخرى، قصاصات الأخبار، الخ.



في كل مرة تقوم بتنفيذ نشاطات البرنامج اسأل نفسك: هل بالإمكان أغتنام الفرصة لجمع بيانات؟

⁸ بود المعهد الجمهوري الدولي ان يشيد بالجهود التي بذلتها شركة الأثر الاجتماعي Social Impact للمساعدة في تطوير الجدول الوارد في الصفحة

الطرق الشائعة في جمع البيانات

أُرِجِعْ إلى الفصل الخاص بجمع البيانات لغرض الحصول على إرشادات ونصائح بخصوص كل من هذه الطرق.

الطريقة	الاستخدام	الفوائد	المحددات/ العوائق
استطلاع الرأي العام	<ul style="list-style-type: none"> استطلاعات الرأي هي أداة مثالية لقياس التقدم في إنجاز برنامج، بما في ذلك مدى انتشاره وتأثيره. استطلاعات الرأي هي الأفضل مع البرامج التي تستهدف شريحة كبيرة من السكان أو البرامج التي تنفذ على مدى سنوات وتركز على قضية واحدة شهدت تغييراً منهجياً. 	<ul style="list-style-type: none"> تكون الإجابات عددية وبما يسهل التحليل الاحصائي. يمكن التحكم بتصميم الأسئلة. يمكن أن تصل إلى العديد من الناس بسرعة وكفاءة. حجم العينة كبير وبما يجعل النتائج ممثلة لشريحة أكبر من السكان. سرية الاستبيان قد تحسن مصداقية المشاركين 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن أن تكون ادارتها مكلفة. قد يصعب تحليل البيانات بسبب تقنياتها العالية إذا لم يتم تصميمها بالشكل الصحيح، فقد لا تتمكن الأسئلة من التقاط الأثر الفعلي المراد قياسه. يمكن لهذه الطريقة فقط التقاط نتائج البرامج التي يكون لديها امتداد أو نطاق انتشار واسع.
الدراسات الاستقصائية التي تدار كتابياً (استبيانات ما قبل / ما بعد التدريب)	<ul style="list-style-type: none"> يمكن أن تكون الاستبيانات الوسيلة المثالية لقياس أشياء مختلفة، مثل فعالية التدريب، لجمع بيانات عن المشاركين، أو لاختبار التغيرات في المعرفة. 	<ul style="list-style-type: none"> غير مكلفة تتسم بالسرية/ مجهولة المصدر 	<ul style="list-style-type: none"> تعتمد تماماً على التصميم السليم/غير المتحيز للسؤال وتنظيم الأجوبة. لا يمكن التقاط اجابات غير متوقعة.
المقابلات المتعمقة (مع فرد أو مجموعة)	<ul style="list-style-type: none"> مقابلات تساعدك على اكتساب فهم أعمق لنتائج البرنامج، وقياس لماذا وكيف يمكن لبرنامج (أو قد لا يمكن) ان يكون له أثر، ولمعرفة المزيد عن تجارب وتصورات أصحاب المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> قادرة على التعريف بوجهة نظر الشخص. يمكن من خلالها استكشاف قضايا معقدة بعمق والحصول على نتائج غير متوقعة. مرنة - حيث يمكنك تغيير الأسئلة بحسب سير المقابلة. 	<ul style="list-style-type: none"> من الصعب تنفيذها بفاعلية. تستهلك الوقت. عرضة لتحيز الباحث. صعوبتها / تستهلك وقتاً طويلاً لتحليل بيانات المقابلة. حجم العينة عادة لا يمكن تعميمها لتمثيل السكان. يمكن أن تكون مكلفة.
نقاشات مجموعات التركيز	<ul style="list-style-type: none"> طريقة كفؤة وغير مكلفة نسبياً لمعرفة وجهة نظر مجموعة من الناس. مفيدة في التعرف على كيفية التفاعل بين المشاركين. اختيار المشاركين يعتبر من العوامل المهمة التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند تنفيذ مجاميع التركيز. 	<ul style="list-style-type: none"> الكفاءة- حيث يمكن التعرف على وجهة نظر العديد من الناس من خلال جلسة واحدة. تساعد نقاشات مجاميع التركيز على تحفيز الذاكرة والخبرات السابقة. 	<ul style="list-style-type: none"> من الصعب تحديد موعد يناسب جميع المشاركين. التخطيط للجلسة يتطلب مجهود كبير. يمكن أن تخرج النقاشات في الجلسة عن موضوع التركيز. قد يصعب نقاش الموضوع بخرافة ضمن المجموعة. تحتاج الطريقة لميسر كفوء.
ملاحظة المشاركين والأدلة البصرية	<ul style="list-style-type: none"> من المفيد استخدامها لللاحظ بشكل مباشر التغيرات نتيجة لتنفيذ البرامج حيث تقوم بتقييم فيما إذا كان الشركاء يستخدمون التقنيات التي تعلموها من خلال التدريب. الهدف هو المتابعة المنهجية للنشاط الى ان تصبح أنماط التغيير واضحة. 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن ملاحظة النشاط بشكل مباشر. يمكن التقاط جوانب محددة في النشاط، مثل مدى كفاءة المواد ومدى استيعاب المشاركين. يجنبك الاعتماد على وجهات نظر الآخرين عن الحدث. يقدم دليلاً بصرياً ووصف سريع للبيئة المادية المحيطة بالنشاط. 	<ul style="list-style-type: none"> يتطلب انضباطاً وتدويناً وافرأ للملاحظات. المراقب يمكن أن يؤثر في كثير من الأحيان على سلوك المشاركين. غالبا ما يكون من الصعب تفسير أو تصنيف السلوك بشكل صحيح. سيكون للمراقب نمواً وجهات نظر خاصة / او تصورات عن النشاط والكيفية المتألية لتنفيذه (من الصعب أن يكون موضوعياً). إذا كان ذلك ممكناً، ضع مراقبين اثنين في نفس الوقت للحد من التحيز.
مراجعة الوثائق (تحليل المحتوى)	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة الوثائق لتمييز والتعرف على الأنماط السائدة. 	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على الأنماط السائدة ضمن كم كبير من المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن أن تكون صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً للعنور على ومراجعة كميات كبيرة من الوثائق. من الصعب تحليل وتصنيف المعلومات. عرضة لتحيز الباحث.
بطاقة الأداء / قوائم المراجعة	<ul style="list-style-type: none"> لقياس التقدم المحرز لدى الشرك. 	<ul style="list-style-type: none"> منهجية فاعلة لقياس التقدم المحرز مع شريك البرنامج بمرور الزمن. يسمح بإقامة مقارنة منهجية مع عدة شركاء. يوفر درجة من الموضوعية عن طريق الحد من التحيز في جمع البيانات وتحليلها. يمكنك من الحصول على معلومات كمية لوصف معلومات نوعية بالأصل. 	<ul style="list-style-type: none"> يعتمد على المقياس الوارد في البطاقة (غير قادرة على التقاط التغيرات خارج قائمة بطاقة الأداء).

أدوات جمع البيانات

هناك عدد من الأساليب والأدوات اللازمة لجمع بيانات مفيدة. وفيما يلي عرض موجز للأدوات الشائعة لجمع البيانات.



استطلاعات الرأي العام

يمكن أن تكون أداة للمتابعة والتقييم. فهي وسيلة ممتازة لجمع البيانات لقياس التقدم المحرز في تنفيذ أنشطة البرنامج ومعرفة أي تغيير قد حدث. غالباً ما تكون هذه الاستطلاعات فرصة لم يتم استثمارها عندما يتعلق الأمر بالمتابعة والتقييم.

تذكر، مع ذلك، أن الاستطلاعات غالباً ما تكون مكلفة وتتطلب خبرة تقنية. اليك بعض الأمثلة عن كيف يمكن لاستطلاعات الرأي أن تكون مفيدة للمتابعة والتقييم:

- **قياس التقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة عن طريق استطلاعات الرأي**
تخيل أن برنامجك يساعد منظمات المجتمع المدني في دورها الرقابي من خلال دفع تكاليف الإعلان في الصحف الكبرى عن معلومات تخص الشؤون البرلمانية. يمكنك من خلال خطة المتابعة والتقييم ان تقدر عدد القراء لكل صحيفة لتقييم مدى تداول المعلومات حول الشؤون البرلمانية. قد يعتمد ذلك على التقديرات التي تقدمها الصحف نفسها، والتي قد تكون أو لا تكون دقيقة.

إذا نفذ البرنامج بالفعل استطلاعاً للرأي، يمكن استخدام النتائج للحصول على معلومات أكثر دقة عن عدد القراء الذين وردتهم الصحيفة بالفعل، وكم عدد القراء الذين اطلعوا على المعلومات التي تم نشرها من خلال البرنامج. وهذا يعتبر أفضل من تقدير عدد القراء.

- **استخدام استطلاعات الرأي لقياس التغيير**
تخيل أن برنامجك سيعمل على تدريب وتقديم الارشادات لمسؤولين حكوميين في مجال التوعية الأساسية والتواصل مع الناخبين - على وجه التحديد، إقامة المنتديات العامة بشكل دوري في كل مدينة. ولنفتراض ان لديك استطلاعين للرأي قمت بالتحطيط لتنفيذهما

لمعرفة نتائج البرنامج التدريبي الخاص بتطوير رسائل تخص الناخبين. فان خطة المتابعة والتقييم الخاصة بالبرنامج يمكن أن تحصي عدد المحافل والمنتديات العامة التي أقيمت من قبل المسؤولين الحكوميين، أو عدد الحضور. في حين كون هذه البيانات مفيدة، فإنها لن تمكنك من الحصول على معلومات تخص الغرض الحقيقي من إقامة المنتديات العامة: تشجيع المشاركة الشعبية في العملية السياسية وتعزيز الثقة في الحكومة والعملية الديمقراطية.

إذا قام برنامجك بتدريب عدد كبير من المسؤولين الحكوميين، ومن المتوقع أن ينفذ البرنامج على نطاق واسع، يمكنك حينها إدراج أسئلة إضافية في استطلاع الرأي لقياس، على سبيل المثال، تصور الجمهور عن مدى فاعلية مشاركة المسؤولين في كل محافظة. هل تلقى الجمهور معلومات من خلال هذه المنتديات ام لا؟ هل كانت لديهم ردود أفعال على تلك المعلومات؟ ومستوى المشاركة العامة في هذه اللقاءات والمنتديات المفتوحة.

عند إجراء استطلاعاً للرأي في بداية ونهاية البرنامج، يمكن من خلاله الحصول على أدلة عن حصول التغيير. على سبيل المثال، يمكن من خلال الاستطلاع بيان حدوث تغير في رأي الجمهور بخصوص المسؤولين الحكوميين في الفترة المحصورة بين بداية ونهاية البرنامج. هذا من شأنه أن يعطيك مؤشراً على حصول التغيير.



الاستبيانات/ الاستطلاعات الذاتية (مثل استبيانات التدريب)

الاستطلاعات الذاتية - مثل استبيانات ما بعد التدريب - غالباً ما تستخدم لقياس مدى نجاح المدرب بتقديم التدريب، مدى تنظيم التدريب، وما إلى ذلك، هكذا استبيانات، إذا ما صيغت بشكل صحيح، يمكن أن تستخدم لأغراض أكبر من ذلك بكثير. فمثلًا:

- **استبيانات ما قبل / ما بعد التدريب او النشاط يمكن ان توفر تقييماً دقيقاً للتغيير.**

من الشائع إدارة استبيانات ما بعد التدريب لجمع ردود الفعل عن الحدث/ النشاط. ولكن استبيان ما قبل التدريب يمكن أن يكون بمثابة خط الأساس، واستبيان ما بعد التدريب يمكن أن يكون بمثابة خط النهاية. حيث يمكنك مقارنة التغير



الدراسات الاستقصائية المصحوبة بهرشدين يمكن استخدامها لتوجيه موظفي البرنامج لإجراء المتابعة المناسبة مع المشاركين في البرنامج.

قد ترغب بمعرفة ما إذا كان المشاركون في البرنامج الانتخابي التدريبي يقومون بتطبيق المهارات المكتسبة في التدريب، وفيما إذا كانت هذه المهارات قد ساهمت في نجاحهم في يوم الانتخابات.

لذا يقوم موظفي البرنامج بتصميم استبيان لقياس هذه الجوانب. ثم، بعد بضعة أشهر، يقومون باختيار عينة عشوائية من المشاركين في البرنامج التدريبي، ويقوم الكادر بالاتصال بهم وطلب مشاركتهم من خلال الإجابة عن أسئلة الاستبيان. حيث تكون الإجابات دليل لطبيعة أسئلة الاستبيان، وبما يسمح بالحصول على بيانات موضوعية وشاملة تتيح القيام بتحليل أكثر دقة.

الاستبيانات يمكن تعبئتها من قبل المشاركين أنفسهم، أما إذا كان المشاركون لا يتمكنون من القراءة أو الكتابة، فيمكن مساعدتهم من خلال الموظفين. وفيما يلي بعض النماذج المختلفة من الاستبيانات التي تدار ذاتياً، وبعض النماذج التي ترشدك للأوضاع التي تستخدم فيها:

- الحاصل في التصورات، الفهم، المعرفة، والتوقعات بين خط الأساس والنهاية. في حين يمكنك قياس بعض هذه التغيرات من خلال استبيانات ما بعد التدريب فقط (أي بدون استخدام الاستبيان القبلي)، لكن النتائج لن تكون دقيقة.

• الاستبيانات التي تدار ذاتياً والتي تكون بمثابة استبيانات ما بعد التدريب يمكن استخدامها لجمع بيانات عن المشاركين في البرنامج، وتوفر نقاط بيانات مهمة للبرنامج.

ربما يرغب كادر البرنامج لمعرفة ما إذا كان المشاركون قد اكتسبوا معلومات جديدة من خلال حضور التدريب الحزبي، لمعرفة ما إذا كان أعضاء الحزب يحصلون على معلومات عن اللوائح الانتخابية من مصادر أخرى (وإذا كان الأمر كذلك، من أين)، وجمع ما يكفي من المعلومات لتعقب التقدم الحاصل مع المشاركين. لذلك فإن فريق البرنامج سيقوم بتوزيع الاستبيانات البعدية لجميع المشاركين الـ 9000 في برنامج الاستفتاء. وفي مثال آخر، فإن البرنامج يقوم بتصميم نموذج استبيان أساسي لاستخدامه في جميع الدورات التدريبية والفعاليات لجمع معلومات كافية لتعقب أعضاء الشبكة وجمع البيانات اللازمة لأغراض المتابعة والتقييم. يتضمن نموذج الاستبيان مساحة لأسئلة من تدريبات محددة، مع نماذج لأسئلة. وسيتم إدراج البيانات من نتائج الاستبيان في قاعدة بيانات العضوية العالمية للشبكة.

العيوب	المفاسد	لماذا تستخدمها؟	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> لا تقدم أي تقييم للنتائج المتحققة من تنفيذ الفعالية. 	<ul style="list-style-type: none"> من الوارد جداً ان يقوم المشاركون بالإجابة على الاستبيان بصورة شاملة في بداية الفعالية يمكن ان يساهم الاستبيان بإعداد المشاركين للمواضيع التي ستقدم من خلال الفعالية/ التدريب، وبالتالي المساهمة في التعلم. 	<ul style="list-style-type: none"> لجمع معلومات ديموغرافية والتعريف بمضمون الفعالية. 	الاختبار / الاستبيان القبلي
<ul style="list-style-type: none"> أقل دقة في قياس التغيير. ليس من الممكن قياس التغيرات الفعلية، فقط التغيرات المحسوسة. 	<ul style="list-style-type: none"> لا تحتاج إلى خط الأساس. يتطلب فقط اختبار في نهاية النشاط/ الفعالية. من الممكن قياس التغيرات التي نتطلع لحصولها. 	<ul style="list-style-type: none"> للحصول على تصور عن نتائج التقييم الذاتي بشكل فردي بعد تنفيذ الفعالية 	الاختبار / الاستبيان البعدي
<ul style="list-style-type: none"> تحتاج المزيد من الوقت لتنفيذها. تثير تحدي يخص الحفاظ على السرية عند مقارنة اجابات ما قبل وما بعد الاختبار لنفس الشخص. 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن مقارنة التغيير بشكل أكثر دقة. يمكن ان يساهم الاستبيان البعدي بإعداد المشاركين للمواضيع التي ستقدم من خلال الفعالية/ التدريب، وبالتالي المساهمة في التعلم. 	<ul style="list-style-type: none"> للمقارنة بين معلومات خط الأساس ومعلومات نهاية الفعالية للحصول على تفاصيل حقيقية عن التغيير قبل وبعد الفعالية. 	الاختبار/ الاستبيان القبلي والبعدي معاً*

* الاختبار يمكن أن يكون مرادفاً للاستبيان الذي يدار ذاتياً.

المعلومات المطلوبة. في الوضع المثالي، يجب ان لا يستغرق المشاركون أكثر من 15 دقيقة للإجابة على الاستبيان بشكل كامل.

• أسأل سؤال واحد فقط في كل مرة

على سبيل المثال، اسأل: ما مدى وضوح المواد التدريبية؟ بدل من ان تسأل: ما مدى وضوح وفائدة المواد التدريبية؟ فقد تكون المواد التدريبية واضحة لكنها غير مفيدة او العكس. تضمين متغيرين في نفس السؤال قد يربك المشاركين او من الممكن ان يجيبوا على جزء من السؤال ويتركون الجزء الاخر.

• تجنب الأسئلة المفتوحة، قدر الامكان.

لن يجيب المشاركون بعمق عن هذه الاسئلة. وسيكون هناك الكثير من التحيز (على سبيل المثال، المشاركون الأقل تعليماً سوف لن يساهمون). أيضاً، عندما يكون لديك

وهنا بعض النصائح حول كيفية الحصول على أفضل صيغة ممكنة لأي استبيان⁹

• يجب تحديد الهدف من الاستبيان بشكل واضح مع وضع قائمة من الأمور التي تود أن تعرفها من خلال الاستبيان.

وهذا سيجعل الاستبيان ينجز بشكل منطقي ويساعدك في الحصول على البيانات والمعلومات المناسبة. إذا كنت تواجه صعوبة في كتابة الأسئلة، فقد يعود السبب لكون الهدف من الاستبيان لم يكن واضحاً بشكل كافي.

• حاول ان تجعل الاستبيان قصيراً قدر الإمكان.

حدد بالضبط ما تحتاجه من معلومات، وقم بكتابة اقل عدد ممكن من الأسئلة التي يمكنك من الحصول على

⁹ لتزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى: فاولر، فلويد " تطوير أسئلة المسوحات"، مطبوعات سايج، كليفرنيا، تاوزند اوك 1995 Fowler, Floyd J. Improving Survey Questions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995

اختيار نظام التصنيف الأكثر توافقاً مع الأسئلة. على سبيل المثال، فإنه ليس من المناسب أن نسأل المشاركين أن يقوموا بتقييم مشاعرهم وفق مقياس من 1-5 عندما يمكن الإجابة عن الأسئلة ب (نعم / لا).

• نقاط تصنيف المقياس يجب ان لا يتجاوز نطاق أربعة أو خمسة خيارات.

مقياس التصنيف الذي يستخدم كلمات (أبداً، نادراً، أحياناً، إلى حد ما، في كثير من الأحيان، وما إلى ذلك) يكون مربكاً في كثير من الأحيان كلما زادت الاختيارات.

• عند الضرورة، قم بإدراج خيارات "لا أعرف" و "أفضل عدم الإجابة" كردود محتملة للإجابة عن السؤال.

وهذا يمنع المشارك من اختيار جواب غير حقيقي لكون الإجابة الحقيقية غير موجودة ضمن الاختيارات، أو بسبب الارتباك أو عدم اليقين، صعوبة القراءة، عدم الرغبة في الإجابة أو عدم تطابق السؤال مع وضع المشارك. ومع ذلك، يجب التأكد من عدم تضمين هذه الخيارات مع الأسئلة التي لا تحتاج إليها. أحياناً فإن المشاركين يقومون باختيار هذه الاجوبة ببساطة للانتهاء من الاستبيان بسرعة أكبر، مما يعني ان النتائج التي حصلت عليها غير واقعية.

• يجب ان تدرك سبب تقديم إجابة محايدة كأحد خيارات الجواب (على سبيل المثال: "لم يطرأ أي تغيير")

في بعض الأحيان لا يمكنك التأكد من حيادية رأي المشارك. إذا كان الامر كذلك، فإن البيانات لن تكون دقيقة. ومع ذلك، فإن الأسئلة التي تقيس التغيير عادة ما تتطلب وجود جواب محايد.

• يجب توضيح ما إذا كانت هناك حاجة لأدراج جواب يعبر عن حالة افراط ضمن خيارات الإجابة.

في بعض الأحيان تحتاج الى أجوبة تعبر عن أقصى حالات الرأي ("أوافق بشدة"). لكن في نفس الوقت، لا بد من التأكد من كون الأشخاص الذين يواجهون بعض الشك لا يزال لديهم خيار متاح للإجابة ("أوافق الى حد ما"). لا بد ان تقرر في البداية ما نوع الأجوبة التي تريد تضمينها ضمن اختيارات الجواب.

• احترس من الافتراضات الراسخة.

على سبيل المثال، احترس من التفسيرات التقليدية لبعض الكلمات (على سبيل المثال، "عاطفي" في كثير من الأحيان تعطي انطباع سلبي عندما يتعلق الامر بمكان

عينات أكبر، فان تحليل الإجابات على الأسئلة المفتوحة سيتطلب وقت كبير. عوضاً عن ذلك قم بتصنيف جميع الردود الممكنة على شكل خيارات متعددة، واترك مجال لكتابة الأجوبة الغير متوقعة التي قد تأتي من عدد قليل من المشاركين ["أخرى (يرجى التحديد)"]].

• اترك مجال لكتابة أي سؤال يتطلب الحصول على إجابات رقمية.

عند ادراج أسئلة تتطلب إجابة رقمية، افسح المجال للحصول على ردود كتابية غير الاختيارات التي قمت بتحديدتها (إجابات مفتوحة). لماذا؟ لأن ذلك يجنبك أن تحدد الإجابة من دون قصد. إذا كان سؤالك حول عدد الساعات التي يقضيها الشخص في مشاهدة البرامج التلفزيونية وقمت بتحديد مجموعة إجابات: صفر، واحد، ثلاثة، خمسة ساعات او أكثر في اليوم، فقد يشعر المشارك بالحرَج من اختيار الاختيار الأكبر حتى في حال مشاهدته التلفزيون لمدة لا تزيد عن سبع ساعات في اليوم¹⁰. أيضاً، قد تقوم باختيار المجموعة الغير مناسبة من الإجابات، والتي سوف تؤثر سلباً على إجابات المشاركين؛ وهذا ينطبق بشكل كبير على الأجوبة الخاصة بعصر المشاركين. إذا كان لديك تدريب للشباب، قد تغفل ادراج إجابة تحدد نطاق عمري للمشاركين الأكبر عمراً في حين في الواقع يكون الكثير من المشاركين من فئة عمرية أكبر ولكن ستجرهم الإجابات المحددة مسبقاً لتحديد الفئة العمرية التي لا تمثلهم لكونها تعتبر من فئة "الشباب".

• كن واضحاً قدر الإمكان.

بدلاً من أن تقول " (1) في كثير من الأحيان (2) في اغلب الأحيان (3) في بعض الأحيان (4) نادراً (5) أبداً، استخدم: (1) كل يوم أو أكثر (2) من 2-6 مرات في الأسبوع (3) مرة واحدة في الأسبوع (3) مرة واحدة في الشهر (5) أبداً. حيث ان المشاركين يمكن أن تكون لديهم تفسيرات مختلفة لعبارة "في كثير من الأحيان".

• تأكد من كون الاختيارات التي تدرجها منطقية للإجابة عن السؤال.

عندما تسأل المشاركين عن تقييم مشاعرهم، المعرفة، وما إلى ذلك على شكل مقياس، فلا بد من التأكد من

¹⁰ لمثال ماخوذ من: دوستيت، ان. "القياسات التطبيقية للتقييم"

Example drawn from: Doucette, Anne. "Applied Measurement for Evaluation." Lecture at The Evaluator's Institute, George Washington University, Washington, D.C.: July 2012.

بسرور الوقت قد يعطيك معلومات مثيرة للاهتمام، خصوصاً في نهاية المنحة.

قم باختبار الاستبيان قبل اعتماده.

حيث سيساعدك هذا في اظهار أي تفاصيل عن طبيعة السؤال أو طريقة صياغته وبما قد يمنعك من الحصول على إجابات وافية، فضلاً عن أي قضايا تخص وضوح الترجمة. حيث ستمكنك هذه العملية من التخلص من الأسئلة الغير واضحة.

خذ الوقت الكافي لجعل الاستبيان جذاب، منسق، ومطبوع بشكل واضح.

تأكد من كون الأسئلة لا تمتد من صفحة الى أخرى. ابدأ بصفحة جديدة للسؤال إذا تطلب الامر.

قم بالتحضير للطريقة التي ستقوم من خلالها بتحليل البيانات في نفس الوقت الذي تقوم فيه بصياغة الاستبيان.

سيساعدك هذا على تنسيق الاستبيان بطريقة أكثر ملاءمة لإدخال البيانات. وهذا أمر ضروري لاستخدام البيانات لاحقاً. إذا كنت ستحصل على إجابات من 500 استبيان وكانت مهمة إدخال البيانات شاقة بسبب طريقة تصميم الأسئلة، فمن غير المرجح استكمال المشروع أو سوف تتأخر في إدارة البيانات، وهذا بدوره يؤخر تحليل البيانات.



نقاشات مجموعة التركيز¹¹

وهي عبارة عن نقاش منظم بين مجموعة من الناس حول موضوع معين. يمكنك استخدام مجاميع التركيز لغرض المساعدة في تصميم استطلاعات الرأي واختبار نتائج استطلاع الرأي أو لاختبار الرسائل والخطابات ومواد الحملة الانتخابية لمعرفة ما إذا كان لها صدى لدى الناخبين. ويمكن أيضاً أن تستخدم مجاميع التركيز لجمع البيانات حول برامجك من وجهة نظر المتابعة والتقييم، وخصوصاً عندما يكون من المهم توثيق التفاعل بين الأفراد، أو إذا كنت تبحث عن اجابات جديدة. نقاشات مجاميع التركيز تختلف عن المقابلات الجماعية. المقابلات الجماعية هي وسيلة للحصول على الكثير من الردود من مختلف الناس في فترة قصيرة من الزمن. لكن في

العمل، بينما يمكن أن يكون الرد ايجابياً عندما يتعلق الأمر بالأسرة).

• اكتب الأسئلة بطريقة تجعل جميع اختيارات الإجابة تبدو مقبولة بتساوي.

حيث سيمنع ذلك من جعل السؤال يظهر للمشاركين كأنه يوجي باختيار إجابة معينة.

• إذا كنت تريد من المشاركين تصنيف مجموعة اختيارات، فلا بد ان تكون القائمة قصيرة قدر الإمكان، اطلب تصنيف أهم عنصر وثاني اهم عنصر بحسب أهميته للمشاركين.

من غير المناسب ان تطلب من المشاركين تصنيف أكثر من ستة أشياء، وهذا يعتبر أحد الأسئلة التي يسهل ارتكاب الأخطاء فيها. خذ بنظر الاعتبار فيما إذا كنت حقا بحاجة لمعرفة أكثر من التصنيفات الثلاثة الاولى. البيانات بعد هذه التصنيفات الثلاثة نادراً ما تكون مفيدة في تحليل البيانات.

• إذا كنت بحاجة إلى تضمين اسئلة حساسة، قم بإدراجها في نهاية الاستبيان.

أولاً، حاول إعادة كتابة السؤال كي يكون أقل حساسية! أيضاً، أولئك الذين سيستأون من السؤال قد لا يكملون ما تبقى من الاستبيان إذا كان في بدايته.

• حدد ما إذا كانت سرية المشاركة مهمة أم لا.

إذا كنت تريد استخدام استبيان لتتبع الكثير من المشاركين في المستقبل، فيجب أن يكون الاستبيان غير مجهول. إذا كنت بحاجة إلى معلومات الاتصال من عدد قليل من المشاركين، فخذ بنظر الاعتبار ادراج هذه المعلومات بشكل منفصل، وخاصة إذا احتوى الاستبيان على أسئلة حساسة. أو، يمكنك استخدام رمز رقمي لكل استبيان وجعل الرمز مرتبطاً بقائمة المشاركين.

• يجب الحفاظ على نسق واحد بخصوص المعلومات الديموغرافية التي تطلبها، ولا سيما في برنامج التدريب.

قم بتحديد طبيعة المعلومات التي تكون حقا بحاجة اليها لأغراض تحليل والمتابعة في المستقبل. قد تبدو بعض المعلومات غير مفيدة في الوقت الحالي، لكن تصنيفها

¹¹ لمزيد من المعلومات، راجع: ستورث، ديفيد: مجاميع التركيز: النظرية والتطبيق. 2006. For additional reading, refer to: Stewart, David, Prem Shamdasani, Dennis Rook. *Focus Groups: Theory and Practice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006.



الخطوة 3: اختر ميسر الجلسة.

حصولك على المعلومات المناسبة من جلسة التركيز بنجاح يعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة ميسر/ مديرة الجلسة.

يجب أن يكون لدى ميسر الجلسة مهارات تواصل قوية، قابل للتكيف، ويمتلك/تمتلك القدرة على الاستماع والسيطرة على ردود الفعل الشفهية، مع التميز بالودية وعدم تخويف المشاركين.

الخطوة 4: إعداد مكان الجلسة وتحديد كيفية تسجيل المعلومات.

يتعين على المشاركين الجلوس على طاولة مستديرة أو على شكل دائرة حتى يتمكن جميع المشاركين أن يرو بعضهم البعض.

خطوة 5: يجب ان تقرر ما إذا كان سيتم تسجيل المقابلة صوتياً أو تصويرها بالفيديو ؟ وضمان كون المشاركين في مجموعات التركيز يشعرون بالارتياح لطريقة التسجيل.

يجب تجريب أجهزة التسجيل والتحقق من عملها بشكل دوري طوال الجلسة لضمان أنها لا زالت تعمل. حدد مقدماً من هو

مجاميع التركيز، فان من المهم تسجيل التفاعل بين المشاركين.

الخطوة 1: تحديد الموضوع وتصميم الأسئلة.

يمكن للنقاش أن يستمر من عشرين دقيقة الى ساعتين، وهذا يتوقف على مدى عمق ما ترغب في معرفته والمدة الزمنية التي تعتقد أنك ستتمكن من الحفاظ على انتباه المشاركين فيها. جلسة النقاش التي تدوم لمدة ساعة ونصف تحتاج بشكل عام الى 5-6 أسئلة.

الخطوة 2: اختيار مجموعة المشاركين.

مجاميع التركيز الأكثر فعالية هي التي يشارك فيها ما بين 6 الى 10 مشاركين. وينبغي اختيار المشاركين بعناية.

اعتماداً على نوع المعلومات التي تحتاج إليها. لا توجد هناك قاعدة صارمة، ولكن لا بد ان تأخذ بنظر الاعتبار: الجنس، المستوى التعليمي، العصر، العرق / الدين/ الانتماء القبلي، الوضع الاجتماعي والاقتصادي، العضوية في حزب سياسي أو منظمة مجتمع مدني، والخبرة فيما يتعلق الامر بموضوع النقاش.



المقابلات المتعمقة¹²:

يمكن أن تكون المقابلات أحد الوسائل الهامة لاكتساب فهم عميق عن التغيرات في التصورات والمواقف ولجمع الحقائق

والتفاصيل الغير معروفة عن الموضوع. فيما يلي بعض الأمثلة التي سيكون من المفيد من خلالها إجراء مقابلات بطريقة لجمع البيانات:

- لقد أجريت تجارب واسعة النطاق مع المسؤولين المنتخبين عن أهمية الاستجابة لاحتياجات الناخبين، ومع ذلك فإن التدريب لم يحسن أداء المسؤولين في هذا المجال. يمكنك عندها إجراء مقابلات مع هؤلاء المسؤولين لفهم الأسباب.
- لقد عملت مع منظمات المجتمع المدني في مجال بناء قدراتهم في مجالات مختلفة. وفي هذه الأثناء، فإن البيئة السياسية للنشاط المدني قد ساءت. حينها يمكنك إجراء مقابلات مع أعضاء منظمات المجتمع المدني لفهم الأسباب التي جعلت تدهور البيئة السياسية تؤثر على تقدم عملهم، والتي يمكن أن تساعدك بالتالي على إعادة هيكلة برنامجك وفقاً لذلك.

المقابلة هي أكثر من مجرد محادثة مع المشاركين أو المستفيدين من البرنامج. يتطلب إجراء المقابلات المهارة والإعداد المناسب. يجب أن تسأل السؤال المناسب بالطريقة المناسبة لأجل الحصول على بيانات عالية الجودة. نوعية المعلومات التي تم الحصول عليها خلال المقابلة تعتمد إلى حد كبير على مهارة الذي أجرى المقابلة.

هناك أنواع مختلفة من المقابلات، ولكن خذ بنظر الاعتبار اتباع منهج المقابلات شبه المنظمة. في هذا النهج، تصاغ الأسئلة مسبقاً. وهناك العديد من الفوائد لهذا النهج، بما في ذلك: (1)

¹² All citations in this section refer to the following: Patton, Michael Q. Qualitative Research & Evaluation Methods, 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

IRI staff have benefited from Patton's book and lectures on this subject, and encourage those seeking more information on interview techniques to refer to this book, specifically Chapter 7, "Qualitative Interviewing."

كل الاستشهادات في هذا القسم تشير إلى ما يلي: باتون، مايكل Q. طرق البحث والتقييم النوعي، الطبعة الثالثة. ثاوزند أوكس، كاليفورنيا: منشورات سايج، 2002. وقد استفاد موظفو المعهد من كتاب باتون ومحاضراتهم حول هذا الموضوع، ونشجع أولئك الذين يسعون للحصول على مزيد من المعلومات حول تقنيات المقابلة للرجوع لهذا الكتاب، وتحديداً الفصل 7، "المقابلات النوعية".

المسؤول عن تحويل التسجيل الى نص مكتوب.

خطوة 6: دليل النقاش في الجلسة

- ابدأ بمقدمة الموضوع لتعريف المشاركين به، وشرح الحاجة لإقامة مجموعة التركيز، ثم راجع جدول/ اجنحة الجلسة.
- اشرح القواعد الأساسية للمناقشة، وشرح الكيفية التي سيتم من خلالها تسجيل الدورة.
- ابدأ بالسؤال الأول. اجعله بسيط. اسمح للمشاركين بالتفكير في إجاباتهم قبل تيسير النقاش. عند الضرورة، قم بتلخيص نتيجة المناقشة بصوت عالٍ للمشاركين وذلك سيفيد الشخص الذي يساعدك بأخذ الملاحظات.
- الانتقال من المسائل البسيطة إلى المسائل المعقدة، أو من الأسئلة الأقل حساسية إلى الأكثر حساسية.
- اعمل على ضمان مشاركة الجميع. حاول دعوة المشاركين الأكثر تحفظاً. إذا لزم الأمر، اسمح لكل شخص بأخذ دقيقة واحدة للرد على السؤال. لا تعط مجال لمقاطعة المتحدث.
- ختام الجلسة، تلخيص المواضيع الرئيسية ودعوة المشاركين لإعطاء أي تعليقات نهائية.

خطوة 7: بعد انتهاء الجلسة، قم مباشرة بكتابة ردود الفعل والملاحظات عن الجلسة.

إذا قمت بأخذ الملاحظات بشكل يدوي، قم بقراءة الملاحظات للتأكد من عدم وجود أفكار غير مترابطة أو غير واضحة قبل أن تنسى ما قيل من قبل المشاركين.

خطوة 8: تحليل النتائج.

خط لكاتب النص، وعند الحاجة، ترجم نتائج النقاش. راجع نتائج النقاش بعناية وقم باستخلاص المواقف العامة، الآراء التي طرحت، وغيرها من الاستدلالات.

خطوة 9: التحضير لاستعراض النتائج.

تأكد من عدم إهدار نتائج نقاشات مجاميع التركيز. يجب إعطاء الأولوية للانتهاء من مسودة التقرير، عرض النتائج، أو الطريقة التي ستستعرض من خلالها نتائج نقاشات مجموعة التركيز.

إذا شعرت بكون المقابلة قد خرجت عن المسار. خبير تقييم مايكل كوين باتون ينصح باستخدام إما إشارة لفظية أو شفوية: التوقف عن الإيماء، والتوقف عن أخذ الملاحظات، والجلوس (كل الاشارات التي تجعل الضيف يتوقف عن الكلام) أو ببساطة قاطع الضيف متى ما تطلب الامر. كما يشير باتون، في حين قد يبدو هذا غير لائق، فإنه من غير اللائق ايضاً ان تأخذ وقت أكثر من الوقت المخصص للمقابلة وان لا تستثمر وقت الضيف بشكل مناسب.

2. من المهم ان تعرف متى وأين تسأل السؤال

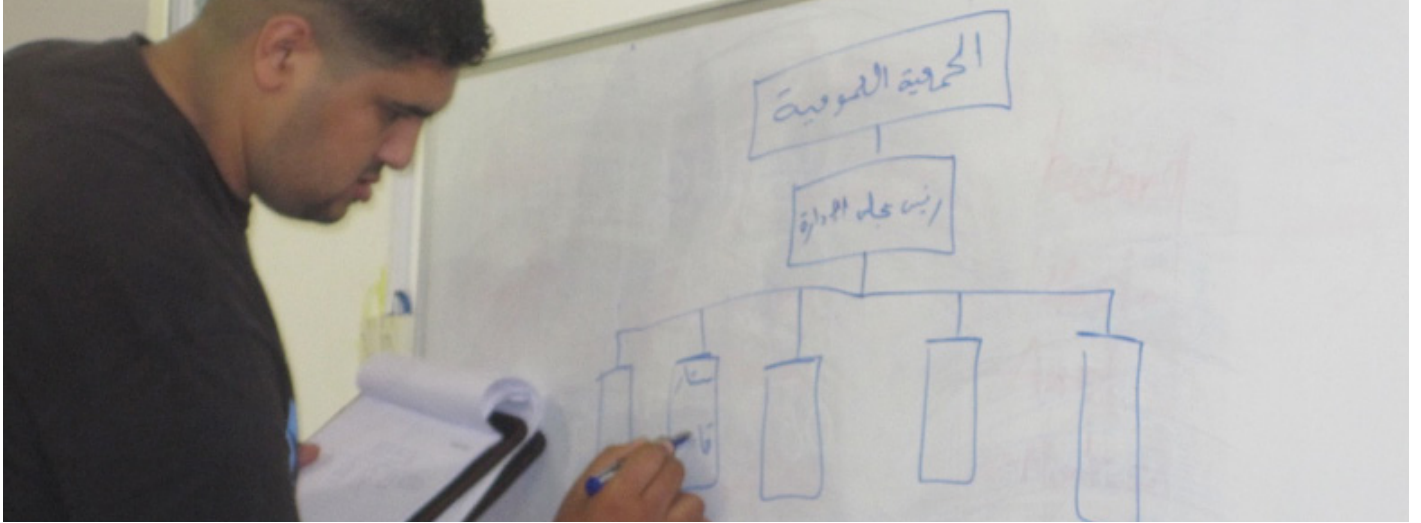
- **ابدأ بأسئلة سهلة:** فمن الأفضل أن تبدأ بالسؤال السهل والذي يجعل الضيف يشعر بالارتياح للإجابة، ولكن لا بد ان يكون السؤال ذو صلة بموضوع البحث. وخير مثال ان تسأل الضيف ان يصف تجربته مع البرنامج أو ما الخبرات التي يمتلكها في مجال الديمقراطية / المدافعة. وهذا يساعد الضيف على فهم نطاق ونسق المقابلة ويهيئه للإجابة على الأسئلة القادمة. باتون يقترح تجنب الأسئلة المثيرة للجدل، التي يمكن أن تضع الضيف في موقف دفاعي منذ البداية، فضلاً عن تجنب الاسئلة الديموغرافية، والتي قد تجعل الضيف يرد باختصار، دون الحصول على اجابات واقعية تحوي على حقائق مهمة.
- **اسأل سؤال واحد في كل مرة، واجعل سؤالك واضح ومباشر:** على الرغم من أن أسئلة المقابلة يمكن (ويجب) أن تتم باسترخاء، وبطريقة المحادثة، لا تحاول ملء الفضاء عن طريق طرح العديد من الأسئلة في وقت واحد أو من خلال تقديم . الأجوبة المحتملة. يجب صياغة الأسئلة بطريقة تشجع اجابات مفتوحة، ولكن تأكد من وضوح السؤال. فبدلاً من ان نقول "هل كان التدريب جيداً"، استخدم على سبيل المثال "بمقياس من واحد إلى خمسة، كم كان التدريب مفيداً؟ إذا كان كذلك ... هل ستشارك في التدريب القادم؟ " حاول استخدام " ما هو انطباعك عن التدريب؟ إذا كان المشارك تبدو عليه الحيرة، فمن الممكن تقديم إيضاح- لكن بعد ان تسمح للمشارك بأخذ الوقت الكافي للتفكير بالسؤال وال جواب الخاص به.
- **حاول تجنب استخدام أسئلة "لماذا":** باتون يوصي

فإنه يساعد على التأكد من كون المقابلة تركز على المواضيع المهمة؛ 2) أنها بمثابة دليل لمن ليست لديه خبرة في اجراء المقابلات. 3) يمكن أن تعطي الاسئلة بشكل مسبق للمترجم أو الميسر لغرض اكمال الترجمة ومن اثم اختبار/تجريب الأسئلة قبل اعتمادها. و4) المقابل لديه المجال كي يستعمل أسئلة إضافية لغرض استكشاف المواضيع التي تطرح خلال المقابلة ولم يتم تحضير أسئلة مسبقة لها.

وإليك بعض الأشياء التي يجب ان تأخذها بنظر الاعتبار عند إجراء المقابلات لأغراض المتابعة والتقييم:

1. المقابل هو المسؤول عن ضمان كون المقابلة تسير على ما يرام.

- **كن مستعداً ومُلتزماً:** لا بد من السيطرة على السلوك، لغة الجسد ومستوى الطاقة طوال المقابلة. تأكد من كون الذين تجري المقابلة معهم يشعرون بأن آرائهم لها قيمة وأنتك حقاً مهتم بما يقولونه. حاول عدم جدولة العديد من المقابلات في يوم واحد. بحيث يمكنك إعطاء جميع المقابلات اهتمام وانتباه كامل.
- **كن محايداً:** ولكي لا تؤثر على ردود من تجري معه المقابلة، فلا بد ان يكون المقابل محافظاً على الحياد طوال المقابلة. اشرح لضيفك في بداية المقابلة أنه ينبغي ألا يتردد في الإجابة (أو قد لا يجب) عن السؤال الذي يراه مناسباً. ثم، يجب أن تضع بالحسيان أي ردود فعل قد تصدر منك بوعي او بلا وعي - تذكر أن نبرة صوتك، تعبيرات وجهك ولغة الجسد. يمكن أن تنقل رسائل خفية ويحتمل أن تكون نوع من أنواع التحيز عند اجراء المقابلة!
- **حدد مسار المقابلة:** ان مسؤوليتكم تكمن في التأكد من كون المقابلة تبقى على المسار الصحيح وان تنجز في الوقت المحدد. إن الخروج عن الموضوع قد يسفر أحياناً عن نتائج غير متوقعة ومهمة، ولكن تذكر أن لديك وقت محدود للحصول على المعلومات التي تحتاج إليها. لذلك، حاول الحفاظ على إبقاء المقابلة على المسار الصحيح وعلى ان تنجز في الموعد المحدد. يمكنك استخدام الإشارات او تغيير الموضوع لمساعدة الضيف لمعرفة في أي مرحلة انت من المقابلة خصوصاً عندما تقوم بتغطية عدة مواضيع من خلال المقابلة.. وأخيراً، فلا تتردد بتصحيح الأمور



متحيز. وأخيراً، عندما تطرح الأسئلة الحساسة، لا بد أن تراعي مشاعر الضيف. إذا كان ذلك مناسباً، ذكرهم بأن ردودهم. طوعية وإنها ستبقى سرية ولهم حق الرد أو عدمه وبما يرونه مناسباً.

- **اسأل أسئلة متابعة واطلب توضيحات حسب الحاجة:** من خلال المقابلات الشبه منظمة، فمن المناسب تماماً طرح الأسئلة الإضافية التي ليست ضمن بروتوكول المقابلة ومجموعة الأسئلة المعدة مسبقاً عندما يكون الغرض من الأسئلة الإضافية توضيح الردود. أسئلة المتابعة يجب أن تكون مكتملة للنقاش وتجري بشكل عفوي، مما يسمح لمن تقابله بأن يستمر بالإجابة بحرية. ممكن اعداد أسئلة المتابعة بشكل مسبق خصوصاً للأشخاص الذين لديهم خبرة قليلة في اجراء المقابلات.

- **السؤال الأخير لختام المقابلة يعتبر مهماً:** في نهاية المقابلة، تأكد من السماح لمن قابلته بتقديم أي أفكار إضافية لم يتسنى طرحها في المقابلة. حيث حتى المقابلات التي تم تصميم بروتوكولها بعناية لا يمكن ان تتوقع كل الاشياء المهمة من وجهة نظر من تجري المقابلة معه! حيث يقترح باتون جعل هذا السؤال كفرصة لإعطاء الضيف "القول الفصل": يمكنك ان تسأل، على سبيل المثال، هل هناك أي شيء تود أن تضيفه؟، أو إذا كان هناك أي شيء كان

بعدم سؤال "لماذا" ضمن المقابلة المتعمقة، لأنها تعني أن الضيف. يجب أن يفهم الأسباب التي أدت الى وقوع الحدث، وافترض ان الأسباب معروفة لديه. كما أن استخدام "لماذا" يمكن أن يعطي انطباع بكون رد الشخص غير مناسب، ولذلك بدلاً من ان تسأل "لماذا" اخترت المشاركة في هذا النشاط من البرنامج" يمكنك استخدام " ما الذي جعل هذا النشاط ملائم لاحتياج منظمكم."

- **تعامل بحذر عندما تسأل أسئلة حساسة:** في بعض الأحيان سوف تحتاج أن تسأل أسئلة، تتعلق بالسياق السياسي. أو النشاط السياسي التي قد تكون حساسة أو غير مريحة لمن تقابلهم. كما ذكر آنفاً، لا تبدأ مع هذه الأسئلة! بدلاً من ذلك، اجلهم الى نهاية المقابلة، خصوصاً عندما تشعر ان الضيف يشعر بالارتياح لسير المقابلة بشكل عام. استخدام طريقة "الافتراض" ل باتون والتي يمكن أن تكون وسيلة مفيدة لطرح هذه الأسئلة. وسيلة "الافتراض" تجعلك تصيغ الأسئلة الصعبة والتي يحتمل أن تكون مثيرة للجدل بشكل يجعلها طبيعية ومقبولة. فبدلاً من أن تسأل "هل واجه البرنامج أي تحديات؟" ولفترض ان الجواب هو نعم، اسأل بدلاً من ذلك، "ما هي التحديات التي واجهة البرنامج؟" لاحظ هنا يمكن لمن تقابله ان يكتفي بالإجابة ب "لا شيء" وبما يجعل السؤال – غير



بطاقة الأداء / وقوائم المراجعة

يمكن استخدام بطاقة الأداء / وقوائم المراجعة بمجموعة من الطرق المختلفة لإبلاغ البرنامج عن تقدم التنفيذ وقياس النتائج. إذا تم استخدامها بطريقة صحيحة، فإنها يمكن أن توفر مقارنة منهجية لقرارات متعددة أو لفقرة واحدة على مر الزمن. كما أنها يمكن أن توفر درجة من الموضوعية عن طريق الحد من التحيز في جمع البيانات، وهو ما يعود بالفائدة على نوع الخيارات المناسبة للبرنامج و / أو عند تحليل الناس، المنظمات، الأحداث والحالات.

وإليك بعض الأفكار حول كيفية استخدام بطاقات الأداء وقوائم المراجعة:

- أنت تعمل على بناء القدرات التنظيمية لحزب سياسي. يمكنك إجراء تقييم خط الأساس لتقييم قدرات الحزب في بداية البرنامج باستخدام بطاقة الأداء لمعرفة خط الأساس، كما يمكنك إجراء تقييم آخر في ختام البرنامج باستخدام نفس البطاقة لمعرفة النتائج النهائية.

- يحتاج برنامجك العمل مع ثلاث منظمات مجتمع مدني، ولكن لديك عدد كبير من المنظمات كي تختار منها. وتريد أن تعتمد على آلية اختيار موضوعية. هنا يمكنك استخدام بطاقة الأداء او قوائم المراجعة لتحديد أولوياتك في المنظمة التي تريد اختيارها من منظمات المجتمع المدني. ثم تطلب ملء بطاقة واحدة من كل منظمة من منظمات المجتمع المدني، وستعطيك النتائج أساساً رصيناً كي تبني قرارك على أساسه.

- سوف تقوم بمتابعة مدى جودة الاجتماع الجماهيري الذي تم التخطيط له وسيتم تنفيذه من قبل منظمة المجتمع المدني الشريكة، التي تلقت تدريباً للقيام بهكذا اجتماع. وانت ترغب بمتابعة تنفيذ الاجتماعات الجماهيرية على مدار العام، وتتبع التغيير في أداء منظمات المجتمع المدني التي أظهرت القدرة على تنفيذ الاجتماعات بجدارة. يمكنك القيام بذلك من خلال قوائم المراجعة او بطاقة الأداء المخصصة للمراقبة.

بطاقات الأداء وقوائم المراجعة متشابهة الى حد ما ولكن يمكن ان تميز بينهما بشكل واضح. فبطاقة الأداء/النتائج تساعدك بتحديد قيمة الشيء. وبالتالي، أي شيء غير مهم

ينبغي أن يسأله، ولكن ذلك لم يحصل. تأكد من أن تطرح هذا السؤال عندما يكون المقابل في كامل اهتمامه لكي يعطيك رد مفيد- لا تنتظر لأخر لحظة لتسأل هذا السؤال بعد أن قمت بإكمال المقابلة وانتهيت من تدوين الملاحظات او عندما تقوم بمرافقته للخارج.

3. الاحتفاظ بتسجيل دقيق للمقابلة.

- إذا كان ذلك ممكناً، سجل المقابلة. هذا سيسمح لك أن تركز أكثر على اجراء المقابلة مع الضيف بدون القلق بخصوص. تدوين الملاحظات (والتي يمكن في الواقع ان تصرف انتباهك عما يقال في المقابلة). التسجيل أيضا يعتبر أكثر دقة. ويعيد عن التحيز، لأنه محضر حرفي عن كل ما قيل، وبالتالي فهي طريقة مهمة لضمان الشفافية والموضوعية في جهود جمع البيانات وتحليلها. في المقابلات الجماعية، قد تأخذ بنظر الاعتبار التسجيل الفيديوي بحيث يمكنك ان تتبع بشكل أفضل من الذي ادلى بتعليق معين. بالطبع، يجب التأكد من الحصول على موافقة المشاركين قبل أن تبدأ بالتسجيل.

- حتى مع التسجيل، يجب عليك أن تدون الملاحظات وذلك سيساعدك في تذكر الطروحات والمفاهيم المهمة أو المثيرة، إما من خلال سؤال أسئلة متابعة أو من خلال تحليل هذه المفاهيم لاحقاً. كما يشير باتون، بان تدوين الملاحظات يعطي المشاركين انطباعاً ان ما يقولونه يعتبر مهماً. تدوين الملاحظات يمكن أيضا ان يساعدك " ذهنياً " في تذكر تفاصيل مهمة عن تعليقات محددة قمت بتدوينها لمساعدتك في تذكر تفاصيل مهمة عندما تعود إلى الملاحظات / النص المسجل. على سبيل المثال، قم بتدوين ملاحظات عن موقع المقابلة، تَصَرَّف الضيف، وأي شيء غير عادي أو مثير للاهتمام قد يحدث خلال سير المقابلة، وما إلى ذلك. عند انتهاء المقابلة، قم بإضافة أي انطباعات أولية او أفكار تعتقد أنها تستحق المزيد من البحث.

من الأهداف إذا كنت في حاجة لمقارنة الحالة المطلقة لمجموعة منظمات. ويمكنك أيضاً استخدام البطاقة مع منظمة واحدة لمعرفة التقدم على مدار الزمن أو تقييم المنظمة خلال فترة زمنية محددة، ولكن نظراً لكمية العمل الذي ستستغرقه لتصميم بطاقة الأداء العالمية، فمن غير المستحسن استخدامها في هذا المجال. بدلا من ذلك، يمكنك استخدام بطاقة الأداء أو قوائم المراجعة المبنية على أساس الأهداف.

• بطاقات الأداء وقوائم المراجعة المستندة على الأهداف (معايير فردية):

بطاقات الأداء وقوائم المراجعة المستندة على الأهداف تستخدم الأهداف الفردية لتحديد مفردات ومعايير بطاقة الأداء / المراجعة. يمكن استخدام هذه الطريقة لمتابعة تطور أداء منظمة منفردة مع مرور الوقت؛ إن خط الأساس يكون صفرًا (لم يتم تحقيق الأهداف)، والتقييم الختامي سيبحث في عدد الأهداف المتحققة. وبهذه الطريقة، فإنه لا يهم معرفة مراحل تطور المنظمة السابقة، لأن خط الأساس الخاص بالمنظمة يعكس واقعها وقت تنفيذ البطاقة، والمعايير التي ستضعها تمثل الوضع الذي تريد أن تكون عليه المنظمة في نهاية البرنامج (الهدف). إذا قمت بقياس منظمات متعددة، لاحظ أنه يمكنك فقط مقارنة معدل التقدم الفردي لجميع المنظمات؛ ولن يمكنك تقييم مستوى التنمية المطلق لكل منظمة ومقارنتها مع بعضها البعض. لذلك، يمكن القول إن بعض المنظمات أحرزت تقدماً أسرع في تحقيق هدفها أكثر من غيرها، ولكن لا يمكن أن نقول إن منظمة معينة تعتبر أكثر تقدماً من منظمة أخرى.

مقارنة بأمر آخر أكثر أهمية سوف يعطى تقديراً أقل. يمكن تقييم العناصر الموجودة في بطاقة الأداء بناءً على أهميتها، بمقياس من صفر إلى خمسة، أو يمكن أن تكون بقياس ثنائي بقيمة صفر أو واحد. مع بطاقة الأداء/ النتائج، فأنت تحصل على النتيجة النهائية بناءً على الأهمية التي أعطيت خلال التقييم. من خلال بطاقة الأداء يمكنك أن تقول: "المنظمة س تحسنت من 50 في المئة إلى 65 في المئة".

قوائم المراجعة أيضاً يمكن ان توفر قيمة رقمية، ولكن عموماً لا يتم تقييم الفقرات بحسب الأهمية وليس هناك قيمة قَطْعِيَّة،

تكون مفردات بنود قوائم المرجعية ثنائية: يمكنك تحقيق الشيء أو لا، لذلك كل عنصر تكون له قيمة واحد او صفر. مع قائمة المراجعة يمكنك أن تقول فقط: "منظمة س تحسنت أو حققت 13 من أصل 20 نقطة في قوائم المراجعة.

لاحظ أنه في قوائم المراجعة لا يمكنك أن تعطي درجة مئوية، لأنه لا يتم التفضيل بين العناصر، وليس هناك مقياس.

مع ذلك، يمكنك القول ان النسبة المئوية للفقرات المتحققة في قوائم المراجعة: " المنظمة س أبدت الكفاءة ب 60 في المئة من بنود قائمة المراجعة".

بطاقات الأداء وقوائم المراجعة يمكن تقسيمها إلى قسمين: خالية من الأهداف، ومبنية على أساس الأهداف¹³، وعلى النحو التالي:

• بطاقات الأداء وقوائم المراجعة التي لا تستند على الأهداف (العالمية المعايير):

بطاقات الأداء وقوائم المراجعة الخالية من الأهداف تستخدم المعايير العالمية للقياس. على سبيل المثال، بطاقة النتائج الخالية من الأهداف تأخذ بنظر الاعتبار معايير القدرة التنظيمية العالمية عند تقييم القدرات التنظيمية لمنظمة ما، بغض النظر عن الخبرات المختلفة لدى المنظمات التي يجري تقييمها. فعلى سبيل المثال، مع بطاقة النتائج الخالية من الأهداف، يمكنك مقارنة المنظمات الجديدة مع المنظمات التي لديها 20 عاماً من الخبرة، ونتائج البطاقة سوف تعكس المستويات المختلفة في النضج. مما لا يثير الدهشة، هو التحدي لتصميم هذه البطاقة، لأنك بحاجة إلى مجموعة واسعة من المعايير. يمكنك استخدام بطاقات الأداء وقوائم المراجعة الخالية

¹³ The terms "goals-based" and "goals-free" were first defined by Michael Scriven with regard to the use of criteria to define evaluation approaches; see: Scriven, Michael. Evaluation Thesaurus, 4th Edition. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.

¹³ المصطلحات "مستند/ قائم على الأهداف" و "خالية من الأهداف" كما حددها مايكل سكريفن. انظر: سكريفن، مايكل، قاموس المعاني المرادفة في مجال التقييم، الطبعة الرابعة، نيويورك بارك، كاليفورنيا: مطبوعات سايج، 1991.

الجدول ادناه يفصل الأنواع المختلفة من بطاقات الأداء وقوائم المراجعة، ويوضح لك لأي حالة تستخدم كل منهم:

التوصيات	تستند على الأهداف (معايير فردية)		لا تستند على الأهداف (معايير عالمية)		هدف بطاقات الأداء وقوائم المراجعة
	قوائم المراجعة	بطاقة الاداء	قوائم المراجعة	بطاقة الاداء	
تصور في وقت محدد/ التقييم لمرة واحدة					
من المستحسن استخدام بطاقة الأداء المستندة على هدف أو قائمة المراجعة عند تقييم منظمة واحدة، او عند اجراء التقييم لمرة واحدة. استخدام بطاقة الأداء او قوائم المراجعة ذات المعايير العالمية أمر ممكن ولكن لا ينصح به إلا إذا كنت بحاجة لمقارنة منظمة واحدة بحسب معايير متوفرة لديك/ قمت بأعدادها مسبقاً.	✓	✓	✓	✓	منظمة واحدة، تقييم في وقت محدد
من المستحسن استخدام قوائم المراجعة بدلاً من بطاقة الاداء، حيث ان المقارنة لمرة واحدة لا تتطلب وجود درجة، ولكن يمكن مقارنة عدد من الفقرات في قائمة المراجعة التي أدرجت في التقييم. علماً ان بطاقة الأداء تعتبر أكثر صعوبة في التصميم.	-	-	✓	✓	عدة منظمات/ مقارنة المستويات المطلقة لكل منظمة مقارنة بغيرها
قياس التغير بمرور الزمن					
من المستحسن استخدام بطاقة الأداء او قوائم المراجعة المستندة على هدف عند تقييم منظمة واحدة، او عند التقييم على مرور الزمن. استخدام بطاقة الأداء او قوائم المراجعة المستندة على المعايير العالمية أمر ممكن ولكن لا ينصح به إلا إذا كنت بحاجة لأجراء مقارنة لمنظمة لمرة واحدة بحسب معايير قياس متوفرة لديك، لأن المعايير قد لا تكون محددة بما فيه الكفاية لتناسب حالة المنظمة.	✓	✓	-	-	منظمة واحدة، مقارنة نتائج خط الأساس مع نتائج خط النهاية (او في فترات متقطعة)
إذا كنت بحاجة فقط لمقارنة معدل التغير / التقدم، فينصح باستخدام قائمة المراجعة مع الأهداف الفردية. استخدام بطاقة الأداء ممكن، كما في بطاقة الأداء او قوائم المراجعة المستندة على المعايير العالمية ، ولكن على الأرجح ليس ضرورياً.	✓	-	-	-	عدة منظمات، مقارنة التغيرات او التطور بشكل منفرد، وليس المستويات المطلقة
فمن المستحسن استخدام بطاقة الأداء ذات المعايير العالمية، حيث ان نظام التريجيب والدرجات سوف يوفر لك قياس أكثر دقة للتغير عبر عدة منظمات.	-	-	-	✓	عدة منظمات، مقارنة المستويات المطلقة للتغيرات في كل منظمة مقارنة بأخرى

لاحظ أن بطاقة الأداء أو القوائم المرجعية تكون دقيقة ومفيدة فقط عند بذل الجهود الكافية لوضع المعايير المناسبة. تصميم بطاقة الأداء الغير مستندة على الأهداف (المعايير العالمية) هي الأكثر صعوبة، تليها بصعوبة التصميم قوائم المراجعة الغير مستندة على الأهداف. قوائم المراجعة المستندة على الأهداف (معايير فردية) هي الأسهل في التصميم، يليها بطاقة الأداء المستندة على الأهداف حيث تكون أصعب قليلاً.

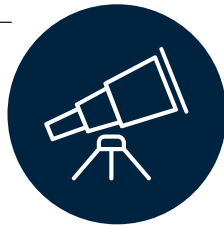
- **قرر ما إذا كنت تحتاج لإجراء القياس لأكثر من مرة مع مرور الوقت، أو مجرد مرة واحدة في وقت محدد.** إذا كنت ستقوم بقياس أداء منظمة بهرور الوقت، فستحتاج إلى مجموعة أعمق بكثير من المعايير التي لا ليس فيها، والتي تسمح بقياس نطاق واسع من التغيير، وكذلك ان تأخذ بنظر الاعتبار احتمالية أن يكون الشخص (الأشخاص) الذي سيقوم بإجراء التقييم الختامي هو غير الشخص الذي قام بتصميم بطاقة النتائج / قائمة المراجعة أو إجراء تقييم خط الأساس.

نصائح لتنفيذ بطاقة الأداء / قائمة المراجع:

- **قم بتدريب الأفراد المسؤولين عن تنفيذ بطاقة الأداء / قائمة المرجعية في الميدان.** وهذا سيضمن وجود نسق نظامي في جمع البيانات.
- **كلما أمكن، أشرك العديد من الناس في القرارات الخاصة بتنفيذ الاستمارة.** هذا سيمنع التخمين العشوائى أو الاحكام السريعة. على سبيل المثال، في بطاقة الأداء الشاملة للأحزاب السياسية، هناك سؤال حول وجود مكاتب محلية للحزب. وقد واجه أحد البرنامج صعوبة في قياس هذا المتغير غير مختلف الأحزاب: كيف يمكن مقارنة غرفة فارغة مع لافته خارجية تحمل اسم الحزب مع فرع اخر يعمل بفاعلية ولديه كادر متكامل؟ الصيغة النهائية لتصميم بطاقة الأداء / قائمة المراجع كان يجب أن تحتوي على بنود فرعية ضمن هذا الفقرة لتضمن المتغيرات الأخرى (يعمل مكتب الحزب بانتظام، وما إلى ذلك من تفاصيل إضافية)، أو يمكن تحديد معايير واضحة للغاية يتم تطويرها من قبل العديد من المشاركين لتحديد معايير واضحة لتقييم هذا المتغير لجميع الجهات الخاضعة للتقييم باستخدام بطاقة الأداء / قائمة المراجعة.

الملاحظة/ المشاهدة والأدلة البصرية

في كثير من الحالات، يمكن أن تكون الملاحظات مصدر مهم ومشروع لجمع البيانات عن البرامج. على سبيل المثال، دعونا نفترض أنك ستقوم بتدريب موظفي الحكومة على أهمية عقد لقاءات جماهيرية مفتوحة، وكيفية القيام بذلك. المؤشر الخاص بالفعالية سيمكنك ببساطة من قياس عدد الاجتماعات التي حدثت، أو يمكن ان تقيس من خلاله عدد



نصائح لتصميم بطاقة الاداء / قوائم المراجعة:

- **لا بد من تحديد الأهداف الخاصة بطاقة الأداء / وقوائم المراجعة بوضوح.** هل هدفك هو القيام بقياس التقدم المحرز في الفترة ما بين بداية ونهاية البرنامج؟ لمقارنة عبر الأقسام المختلفة؟ توضيح الهدف الخاص بالتقييم يمكنك من تصميم بطاقة النتائج / قوائم مرجعية مركزة. لاحظ في الجدول أعلاه ان الأهداف المدرجة ضمن الحقول الخمسة تم تحديدها بوضوح.
- **احرص على التفريق بين البحث عن إمكانية التحسين وتقييم الأداء.** قياس إمكانية التحسن وقياس الأداء شيئان مختلفان جداً. قد تكون المنظمة سيئة تنظيمياً وإدارياً، ولكنها تبرز نتائج كبيرة، والعكس بالعكس. وبهذا، فإن البرنامج الذي يعمل على بناء القدرات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني، ولكن يصمم بطاقة النتائج لقياس أداء منظمات المجتمع المدني، لن يحصل على البيانات التي يحتاجها بخصوص سير التنفيذ أو النتائج المتحققة من تنفيذ برنامج تطوير القدرات التنظيمية.
- **كلما أمكن، أشرك أصحاب المصلحة في التصميم.** أحياناً يكون تضمين آراء الناس / المنظمات عند تصميم بطاقة الأداء / قوائم المرجعية عامل مساعد للحصول على تصميم وعملية جمع أفضل للبيانات أيضاً. إذا كنت تعمل على تصميم بطاقة الأداء لقياس أداء وزارة حكومية، قد تغفل عن ادراج عنصر رئيسياً في عمل الوزارة كان يمكن ان يتم ذكره لك من قبل موظفي الوزارة المعنيين لو تم اشراكهم بالتصميم.
- **اجعل المتغيرات في بطاقة الأداء / قائمة المراجعة بسيطة بقدر الإمكان.** إذا كان استخدام الاستمارة يتطلب اتخاذ قرار من قبل المشارك الذي يقوم بمليء الاستمارة، فإن وجود متغيرات بسيطة تقلل من احتمالية التحيز. أيضاً، أسئلة نعم / لا هي الأفضل مقارنة بالأسئلة التي تطلب منك ان تقييم الأشياء بمقياس (مثل مقياس 1-5). لماذا؟ لأنه من السهل أن تقع بالخطأ أو ان تجيب بتحيز مع أسئلة القياس، ما لم يكن كل نطاق مكتوب بصورة دقيقة وشمولية.

لمساعدتك في جمع وتتبع البيانات. قم بمراجعة "بطاقات الأداء وقوائم المراجعة" للحصول على المزيد من الأفكار.

• كن منضبطاً في توثيق الملاحظات التي ستدونها. يشير باتون إلى أهمية تدوين المعلومات خلال القيام بالملاحظة أو مباشرة بعد الانتهاء¹⁴.

تثليث الملاحظات الخاصة بك بقدر الإمكان. التثليث ينطوي على استخدام مصادر وأنواع متعددة للبيانات. وعلى سبيل المثال فأنت في مثال الحملة الانتخابية، ستقوم بتعيين عدة أشخاص لإجراء الملاحظة ومن ثم القيام بمقارنة ملاحظاتهم، أو من خلال مراقبة العديد من الفعاليات المختلفة، وهذا يعتبر أفضل لتعزيز شرعية البيانات.

• عند الإبلاغ عن النتائج، يجب مراعاة، وإذا لزم الأمر إدراج تفاصيل في التقرير عن، نقاط القوة والمحددات المفروضة على المراقبين.

البيانات التي ستحصل عليها من المراقبة/ الملاحظة ستكون إما كمية أو نوعية. إذا قمت بإجراء ملاحظة لعدة أحداث باستخدام بطاقة الأداء لإدارة البيانات، فإن النتائج يمكن أن تكون معلومات كمية، مثل: "أربع من خمسة تدريبات قمنا بهرقيتها كانت

مشاركة الجمهور نشطة للغاية. تم تعريف المشاركة النشطة على أنها ... "إذا كنت تقوم بكتابة تقرير عن أحداث فردية، فإن المعلومات التي ستقوم بكتابتها ستكون وصفية، وبالتالي فإنها بيانات نوعية.

تحليل المحتوى (مراجعة الوثيقة)

الوثائق والمواد أخرى، مثل الفيديو، يمكن أن تكون مصادر جيداً للبيانات. المراجعة الدقيقة للمحتوى/ المستندات تساعدك بالعثور على التوجهات أو الأنماط في البيانات التي يمكن من خلالها استخلاص استنتاجات أو معرفة النتائج المتحققة من خلال البرنامج. فيما يلي بعض الأمثلة التي قد تكون من خلالها مراجعة المحتوى مصدراً مهماً للبيانات الخاصة بالبرامج:



¹⁴ Patton, Michael Q. Qualitative Research & Evaluation Methods, 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

¹⁴ باتون، مايكل Q. البحث النوعي وطرق التقييم، الطبعة الثالثة، تاوزند أوكس، كاليفورنيا: مطبوعات سايج، 2002

أنشطة المتابعة التي أقامها المسؤولون نتيجة لتنفيذ الاجتماع الجماهيري.

ومع ذلك، فإن هذه المؤشرات لن تعطيك الإجابة على الأسئلة التالية: هل وفر المسؤولون معلومات مهمة للجمهور؟ هل كانت هناك مشاركة فاعلة من قبل الحضور؟ هل كان المواطنون راضين عن الاجتماع؟

بالنسبة لبعض البرامج فإن هذه التفاصيل تعتبر مؤشرات هامة عن تقدم البرنامج، والتي لن يتم التقاطها من خلال المؤشرات الأولى المذكورة أعلاه. المشاهدة/ الملاحظة، إذا ما نفذت ووثقت بشكل صحيح، فمن الممكن أن توفر لك بيانات تجيب عن هذه التساؤلات بشكل كافي.

الملاحظة تسمح لك:

- الحصول على معلومات مباشرة.
- فهم مستقر للسلوك أو العمليات أو النشاطات.
- دراسة الأدلة المادية، المنتجات أو المخرجات.
- توفر لك بيانات إضافية عندما تكون البيانات التي جمعتها من المصادر الأخرى غير كافية.

وفيما يلي أمثلة أخرى تبين متى تكون البيانات التي تجمع عن طريق الملاحظة مفيدة للبرنامج:

- تقييم ما إذا كان المرشحين قد قاموا باستخدام التقنيات التي تم التأكيد على استخدامها من خلال الدورات التدريبية في حملاتهم الانتخابية (الخطابات، الملصقات، الخطابات الإذاعية، الإعلانات التلفزيونية، وما إلى ذلك).
- متابعة الدورات التدريبية التي تقام من قبل مدربين منظمات المجتمع المدني المشاركين في برامج تدريب المدربين.

نصائح لجعل الملاحظة موضوعية قدر ممكن:

- إذا كنت سوف تقوم بملاحظة و/ أو مقارنة فعاليات متعددة (على سبيل المثال، حملات انتخابية لأحزاب مختلفة)، قم بتحضير قائمة من العناصر التي ستقوم بملاحظتها

المدرجة في قائمة المراجعة.

ستتم مناقشة الترميز بالتفصيل في قسم لاحق (تحليل البيانات النوعية).

الخطوة 5: قم بتنظيم أقسام الوثيقة بحسب المُتغيّر، وابحث عن الاتجاهات والأنماط داخل كل مُتغيّر.

خطوة 6: قم بتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

كن حريصاً على تتبع كيفية الوصول إلى هذه الاستنتاجات. حافظ على قائمة المتغيرات والوثائق المشفرة في ملف لكي ترجع إليها عند الحاجة لتحليل إضافي أو لإثبات استنتاجات معينة.

التغيير الأكثر أهمية¹⁵ (MSC)

هو النهج الذي يركز على جمع قصص عن التغييرات الهامة لإطلاع البرنامج عن النتائج والأنشطة المتوقعة، مقارنة بالكم الهائل من البيانات. كثيراً ما يقترن هذه النهج مع ما يسمى بـ"الطريقة الخالية من المؤشرات" في المتابعة والتقييم. يكون هذا النهج أكثر تشاركية، حيث أنه يمكن المشاركين من اختيار وسرد قصصهم. تم يتم التأكد من صحة هذه القصص من قبل لجنة باستخدام معايير محددة سلفاً، وتستخدم القصص النهائية كجزء من برنامج المتابعة والتقييم. إن الهدف من عملية التدقيق هو لجعل القصص أكثر دقة من كونها حكايات فقط.

¹⁵ دايفز، ريك و جيس دارت تقنية التغيير الأكثر أهمية. دليل الاستخدام. كامبرج، المملكة المتحدة

¹⁵ Davies, Rick, and Jess Dart. *The Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to Its Use*. Cambridge, UK: Davies and Dart, 2005.

• تم تدريب الأحزاب على كيفية صياغة البيانات الانتخابية. تود منظمتك إقامة تحليل موضوعي لمعرفة إذا كانت النماذج التي قمتم بتقديمها قد تم تضمينها ضمن البيانات. مراجعة المستندات من شأنه ان يسمح لك لتحليل البيانات وفقاً لمعايير محددة مسبقاً.

• قمت بتنظيم تدريب للصحفيين ليكونوا أكثر اعتدلاً في تقاريرهم. استعراض المحتوى من تقارير وسائل الإعلام يمكن أن يرشدك في مراجعة تقارير وسائل الإعلام لتقييم ما إذا كانت جودة التقارير قد تحسنت بعد التدريب.

الخطوة 1: قرر ما البيانات التي تريد تحليلها، لماذا تريد أن تحللها، وما حجم العينة المناسب.

لا توجد قاعدة ثابتة لحجم العينة، ولكن كن على استعداد لشرح المنطق الخاص باختيارك. إذا كنت تبحث في البيانات الحزبية، فربما أنت بحاجة لمراجعة بيانات من جميع الأحزاب التي عملت معها. إذا كنت تبحث عن تقارير خاصة بالبحوث في الكونغرس، فربما لن تحتاج الى مراجعة كل التقارير، ولكن أخذ عينة صغيرة تحتوي على مزيج من المؤلفين والمواضيع.

خذ بنظر الاعتبار أخذ العينات بشكل عشوائي، والذي من شأنه القضاء على بعض التحيز.

الخطوة 2: جمع الوثائق.

إذا لم تتمكن من العثور على ما يكفي من الوثائق المناسبة، قد تحتاج إلى التخلي عن التحليل. كل وثيقة يجب أن يتم التحقق منها للتأكد من أنها مناسبة (على سبيل المثال، عدم ترك اقسام، حول موضوع البحث).

الخطوة 3: قرر ما المتغيرات (المعايير) التي ستستخدمها لتحليل الوثائق.

على سبيل المثال، إذا كنت تدرب الأحزاب حول كيفية كتابة البيانات بشكل صحيح، اسأل نفسك: ما الذي يجعل البيان جيداً أو سيئاً؟ ماذا يجب أن تبحث عنه في الوثيقة للتأكد من هذا؟ وهذا سيساعدك في تحديد المتغيرات. الحد من عدد المتغيرات بقدر الإمكان، وقم بتنظيم هذه المتغيرات على شكل بطاقة أداء او قائمة مراجعة مرقمة.

الخطوة 4: قم بقراءة الوثائق وقم بترميز كل المتغيرات

خطة عمل البرنامج وأنشطة المتابعة والتقييم.

الخطة المقترحة للمتابعة والتقييم قد يكون من الصعب استخدامها على أساس يومي لأنها مصممة لقياس مستوى اعلى من النتائج، وتشمل الكثير من التفاصيل التقنية. ويقترح أن تقوم بإدراج متطلبات جمع البيانات عند تصميم خطة المتابعة والتقييم من خلال تضمينها في خطة عمل نشاطات البرنامج.

بدلاً من ذلك، يمكنك تصميم جدول **خطة عمل أنشطة المتابعة والتقييم للبرنامج**. هذا يبسط خطة العمل، التي في كثير من الأحيان تكون بصيغة سردية، ويدمج أنشطة البرنامج بما يقابلها من أنشطة المتابعة والتقييم. أنشطة المتابعة والتقييم يمكن أن تساعدك على جمع معلومات عن خطة المتابعة والتقييم وكذلك معلومات عامة عن البرنامج.

خطة العمل يمكن أن تكون بأي شكل تجده أنت وفريق العمل مفيداً للغاية، ومع ذلك، ينبغي أن تشمل المكونات التالية:

البرنامج وخطة المتابعة والتقييم

الملاحظات	الجدول الزمني (ف=الفصل)				الشخص المسؤول عن جمع البيانات	نشاط جمع البيانات (بما يشمل النهج، والتكرار)	المؤشرات الخاصة بالنشاط؟ (ان وجدت)	النشاط/ النتيجة
	ف4	ف3	ف2	ف1				

المفيد في التنسيق اعلاه هو انه يعطيك جدول زمني للأنشطة وال مراحل الرئيسية للتنفيذ، وبدون ادراج السرد المرافق له.

بعض البرامج تتم ادارتها من بلد اخر غير بلد التنفيذ، سواء من المقر الرئيسي أو من خلال مكاتب ميدانية أخرى. هذا يمكن أن يمثل تحدياً، لأنك ستعتمد على الآخرين لجمع البيانات الخاصة ببرنامجك. وفيما يلي بعض التحديات المشتركة وقائمة من الأفكار للحد من أثرها:

الكثيرين يقومون بطباعة نسخة كبيرة الحجم من خطة العمل ويقومون بلصقها على جدار المكتب بحيث يتمكن جميع الكادر من متابعتها والرجوع اليها باوقات منتظمة

التحدي	النصائح
لديك كادر محدود لتنفيذ أي نشاط وبما يشمل نشاطات المتابعة والتقييم. حيث تقوم بالحكم على نشاطات البرنامج والمتابعة والتقييم عن بعد لذا يكون من الصعب ان تقوم بإكمال كل شيء	أدرج أنشطة المتابعة والتقييم في العقود. أدرج أنشطة المتابعة والتقييم في خطة العمل كأنشطة للبرنامج بحيث يتم دمجها مع بقية النشاطات. خفض كمية وحسن نوعية البيانات التي ستجمعها، مع التركيز على المكونات الرئيسية؛ تواصل باستمرار مع الجهة المانحة بخصوص البيانات.
موظفو البرنامج / الميسرين / المنفذين يشعرون أن جمع البيانات هو ليس ضمن الوصف الوظيفي لعلمهم.	أدرج أنشطة المتابعة والتقييم ضمن مقترح المشروع في قسم النشاطات كبنية أنشطة البرنامج. أدرج أنشطة المتابعة والتقييم في خطة العمل كأنشطة للبرنامج. يمكن ان يقوم الموظفون في المقر الرئيسي بتدريب الشركاء والوسطاء على أدوارهم / مسؤولياتهم تجاه تنفيذ نشاطات المتابعة والتقييم.
تفقد التصور عن سير الأنشطة التي وقعت قبل ستة أشهر والتي يجب أن تكون قد حققت نتائج الآن.	أدرج أنشطة المتابعة والتقييم في العقود في خطة العمل، خصص أسبوعين كل بضعة أشهر لغرض متابعة الأنشطة السابقة. بعد الانتهاء من النشاط الرئيسي، قم بوضع منبه في المفكرة كي تذكر المتابعة مع المستفيدين بعد انقضاء مدة ثلاثة إلى ستة أشهر على تنفيذ النشاط.
المقاولون ليسوا مهتمين ككادر البرنامج بخصوص النتائج وخطة المتابعة والتقييم	أدرج نشاطات المتابعة والتقييم كفقرات منفصلة، وكنشاطات مدفوعة الثمن في العقد. زود المتعاقدين بنماذج لتقرير النشاط وكذلك نماذج المتابعة لجمع البيانات مع التعليمات. قم بتجزئة العقد إلى عقدين أصغر: حيث يحتوي العقد الأول على الجزء الأكبر من الميزانية والأموال اللازمة لاستكمال الأنشطة وتوفير بيانات فورية عن تلك الأنشطة؛ العقد الثاني يبدأ بعد ستة أشهر من انتهاء النشاطات او الفعاليات ويحوي على المبلغ المتبقي من العقد الأساسي ويكون المبلغ مخصص لمتابعة جمع البيانات عن نتائج النشاطات، أو ببساطة قم بتمديد فترة العقد واجعل التسليم النهائي لأثر دفعة مالية يكون بعد إتمام جمع المعلومات/ البيانات الخاصة بالمتابعة والتقييم.

زيادة دقة جمع البيانات

عليها أو ليست مربكة، وما إلى ذلك. لذا فمن الضروري أن تقوم باختبار وتجريب الأدوات، لا سيما إذا كنت تخطط لجمع البيانات من مختلف الناس. فمثلاً، إذا كنت تنوي استخدام استبيان واحد للبرنامج التدريبي الذي سوف يصل إلى 100 شخص، من المهم جداً اختبار الاستبيان مسبقاً حتى لا نضيع الوقت والجهد في تنفيذ 100 استبيان وبالتالي لن تكون مفيدة. من دون اجراء الاختبار التجريبي، فإن الكثير من المشاركين سيعطون النوع الخاطئ من المعلومات، حيث سيكون هناك ارتباك بخصوص الصياغة، وقد يؤشرون على أكثر من إجابة واحد (عندما يكون المطلوب هو تأشير إجابة واحدة)، وجود مشاكل في الترجمة، وهلم جرا.

إجراء تقييم خط الأساس وخط النهاية

من الناحية المثالية، سوف يتضمن نظام المتابعة والتقييم جمع البيانات في بداية ونهاية البرنامج. هذا سيسمح لك بإجراء التقييم للتغيرات على مر الزمن. على سبيل المثال، كيف

تكون البيانات جيدة متى ما كانت هناك جودة في نشاطات جمع البيانات، الطريقة والأدوات المستخدمة. على سبيل المثال، قد يكون هناك **تحيز** في البيانات. يحدث التحيز عند الباحث متى ما تضاربت المصالح و / أو عندما تؤثر النظرة العامة على كل من جمع البيانات / أو عملية تحليلها؛ التحيز يمكن أن يأتي أيضاً من مصدر البيانات أو الطريقة المستخدمة. هناك العديد من الحلول للحد من التحيز، بما في ذلك التوزيع العشوائي، تنسيب اثنين أو أكثر من الباحثين لإجراء التقييم وتثليث جمع البيانات باستخدام أساليب متعددة. فيما يلي طرق ستضمن لك أن تكون البيانات التي ستجمعها جيدة بقدر الامكان.

تجريب أدوات البحث

ان اجراء اختبار تجريبي للأدوات يعتبر امر مهم للتأكد من أنها ليست فقط ستعطيك المعلومات التي تحتاجها، ولكنها أيضاً تراعي الناحية السياسية /الثقافية، لم يمض وقت طويل جدا

استخدام مجموعات المقارنة / التحكم

وهي وسيلة متقدمة لزيادة الدقة عند مقارنة المشاركين في البرنامج (مجموعة المعالجة/المستهدفة) من خلال الاستعانة بأفراد لم يكن لديهم صلة بالبرنامج (مجموعة مقارنة /تحكم). يتم اختيار المشاركين في مجموعة المقارنة كي تطابق مجموعة المعالجة في العديد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، الوضع الاجتماعي والاقتصادي، وضع الأقلية، والتعليم، الخ). أما مجموعة التحكم فيتم اختيارهم عشوائياً. مجموعات المقارنة والتحكم يمكن أن توفر التصور المغاير/الواقع المضاد، الذي يعطيك تصور عن حالة مجموعات المعالجة لو لم يتم شمولهم بالبرنامج. بدون اللجوء لمجموعة المقارنة /التحكم، فأنت لن تكون متأكداً من كون أي تغيرات قد حصلت هي نتيجة لتنفيذ البرامج.

استخدام طريقة الاختيار العشوائي

الاختيار عشوائي يمكن ان يستخدم كجزء من التقييم الرسمي، أو للمساعدة في ان تضي الدقة على البيانات التي تجمعها بشكل يومي. على سبيل المثال، في حالة جمع البيانات اليومي، فان الاختيار العشوائي لمن تجري مقابلات المتابعة معهم هو أحد الطرق للحد من التحيز عند اختيار المشاركين. في حالة التقييم الرسمي باستخدام الاختيار العشوائي، فان الطريقة العشوائية في اختيار المشاركين يجب ان تحدد في وقت مبكر وقبل المباشرة بنشاطات البرنامج، أو لتكون بمثابة مجموعة التحكم. الاختيار العشوائي هي تقنية لضمان أن الفرق الوحيد بين مجموعة المراقبة ومجموعة المعالجة هو مشاركتهم في البرنامج. دون استخدام أسلوب الاختيار العشوائي، فان الاختلافات بين المجموعتين يمكن أن تعزى الى عوامل خارجية، وبذلك سيكون من الصعب تحديد سبب التغير.

استخدام النهج التشاركي

في كثير من الأحيان، فإنك تقوم بالاعتماد على البيانات من المشاركين. وبما قد يجعل من الصعب جمع البيانات، ولا سيما عندما لا يعرف المشاركون في كثير من الأحيان ما الذي تريد حقاً أن تعرفه، و/ أو أنك لم تقم بإشراكهم بشكل كافي في العملية وبما يجعلهم يشعرون بأهمية الالتزام معك لتزويدك بالبيانات الدقيقة وبشكل مستمر. إشراك المستفيدين بشكل متوازن سيمكنك من إصلاح العديد من هذه المشاكل التي يمكن تلافيها عندما تحصل على الدعم والاهتمام المناسب من قبل المشاركين تجاه تحقيق نتائج من المشروع.

سيمكنك معرفة ما إذا كنت قد حققت تحسن إذا كنت لا تعرف من أين بدأت (خط الأساس)؟ ومن الممكن في بعض الأحيان جمع بيانات خط الأساس بأثر رجعي، ولكن ليس دائماً. بالنسبة للبرامج التي تعمل على تطوير قدرات مجموعة من الناس أو منظمة، سيكون من المهم اجراء تقييم خط الأساس والنهاية. اما بالنسبة للتقييمات او جهود جمع البيانات ذات الحجم الاكبر، فمن المهم تجريب أدوات التقييم وكتابة شرح عن أية تغييرات قد تحتاج لإجرائها قبل التنفيذ.

تثليث المصادر

عند التثليث، يمكنك استخدام مجموعة مختلفة من أساليب جمع البيانات (المقابلات، والدراسات الاستقصائية(المسوحات)، وما إلى ذلك)، ومصادر البيانات (المتدربين، مراقبين محايدين وجامعي البيانات (على سبيل المثال، جمع المعلومات عن نفس المعلومة من اثنين من الموظفين الميدانيين) لتأكيد النتائج. التثليث سيريد من دقة النتائج. على سبيل المثال، إذا كنت ترغب بقياس مستوى الخبرات المستحصلة بعد التدريب، فأنت تستطيع زيادة دقة البيانات من خلال جمع المعلومات الواردة من المستفيدين من التدريب وكذلك من مراقبين محايدين، مثل الصحفيين أو قادة الأحزاب، و / أو عن طريق استخدام مزيج من الأساليب لجمع البيانات، مثل استخدام المقابلات مع المستفيدين بالإضافة الى الاختبارات القبليّة والبعديّة للتدريب.

وغالباً ما سيكون للبرنامج مجموعة مقارنة طبيعية، فعندما يكون لديك تقليص لعدد المشاركين في الدورات التدريبية بسبب ضيق الوقت أو الموارد. فمن المهم على برنامجك تتبع التغيرات بين المشاركين مقارنة مع غير المشاركين.

نصائح جمع البيانات

اليك بعض النصائح لزيادة الكفاءة والفائدة من جمع البيانات الخاصة التي تحتاجها:

- فكر بتنفيذ جمع البيانات كما تنفذ أي نشاط آخر في البرنامج. غالباً يكون جمع البيانات آخر شيء تفكر به، مما يجعله عبء مضاف. ولكن تذكر أن جمع البيانات يعتبر مطلب تعاقدي، تماماً مثلما يكون تنفيذ البرنامج التدريبي أحد المتطلبات التعاقدية.
- قم بدمج نظام جمع البيانات ضمن نظام التخطيط للنشاط بدلاً من إنشاء نظام جديد.
- قم بتعيين المسؤولية الخاصة بجمع البيانات لأفراد محددين.
- بقم بالاستفادة من اجتماعات الموظفين للتخصير لنشاطات البرنامج المستقبلية، فضلاً عن تنظيم جهود المبدولة لجمع البيانات في المستقبل. وهذا سيكون مفيد خصوصاً إذا كانت مؤسستك لديها قاعدة بيانات أو مسؤول متابعة وتقييم، وبما يمكن الكادر معرفة النشاطات القادمة وكيفية المساعدة.
- لجمع البيانات المرتبطة بنشاط محدد، قم بطلب جمع البيانات وتحليلها في نفس الوقت الذي يتم إرسال التقرير اليك. بعض البرامج تقوم بربط سداد المبالغ المستحقة للجهة المنفذة بتقديم البيانات التي تم جمعها بعد تحليلها.

تحليل البيانات

الكيفية التي سيتم من خلالها تحليل البيانات لا تقل أهمية عن ماهية البيانات التي ستجمعها. عبر التحليل، فإن البيانات ستصبح معلومات يمكن استخدامها:



معلومات + تحليل = بيانات

عملية التحليل تكمن في العثور على مواضيع من خلال البيانات المُتباينة في بعض الأحيان. من خلال التحليل، فأنت تقوم

بتحويل البيانات إلى معلومات، وبالتالي إلى نتائج. تحليل البيانات قد يوهمك بأنه امر خيالي ولكن تحليل البيانات ليس بالضرورة امر صعب. الجزء الالهم من تحليل البيانات يتعلق بالموضوعية في تحليل البيانات قدر الإمكان. مختلف الناس يمكن ان يقوموا بتحليل نفس البيانات واستخلاص استنتاجات مختلفة إذا قاموا بالإبقاء على الأفكار والافتراضات المسبقة الخاصة بهم. في حين أنه من الطبيعي أن نبحث عن أشياء معينة في البيانات، فمن الأهمية بمكان أن تكون دقيقاً وان تسمح لنفسك أن ترى النتائج معارضة أو الغير مرادة بالنسبة لك.

أسلوب تحليل البيانات سيعتمد على نوع البيانات: كمية، نوعية أو خليط من الاثنين.

تحليل البيانات النوعية

الخطوة 1: الحد من البيانات

عملية تقليل كمية البيانات هي عملية اختيار، تركيز وتبسيط البيانات إلى كمية يمكن التحكم فيها.

يمكن أن يتم ذلك من خلال إيجاد أنماط ومواضيع وربط البيانات مع تلك المواضيع.

تحديد المواضيع أو الأنماط

يمكنك ان تحدد سلفاً مواضيع أو أنماط وثم البدء بالبحث عنها في البيانات (**ترميز إستنباطي**) أو يمكنك أن تراجع البيانات لتوليد المواضيع أو الأنماط التي تظهر من خلال قراءة البيانات (**ترميز قبلي على اساس**). لا توجد طريقة خاطئة أو صائبة بين الاثنين. حيث ان اختيار الطريقة يعتمد على احتياجك. إذا كنت تريد تقييم البيانات الصحفية بعد إقامة تدريب لمنظمة

حول كيفية تحسين أساليب التواصل، فمن المحتمل ان تكون لديك مجموعة من الأشياء التي تبحث عنها. في هذه الحالة فأنتك ربما قمت بتحديد أفكار مسبقة. إذا قمت بتحليل نصوص حصلت عليها من مقابلة، فمن المحتمل ان تبحث عن تفاصيل رئيسية في المعلومات التي حصلت عليها، ولكن على الاغلب فأنتك لم تقم بتحديد موضوعاً بذاته؛ في هذه الحالة سوف تقوم بالبحث عن أنماط. في كثير من الأحيان، سوف تستخدم الطريقتين: في البداية تقوم بالبحث عن مواضيع قمت

مواضيع أخرى للاستكشاف وبما قد يعزز أهمية البيانات التي قمت بتحديد مسبقاً.

• توشي الحذر من التحيز الذي قد تسببه عند تحليل البيانات. لاحظ باتون، أنك قد تضيي نظرتك عن العالم على عالم شخص آخر. حيث يمكن أن ترسم معاني كاملة لوجهة نظر شخص آخر¹⁶. يقترح باتون أن احدي الطرق التي يمكنك من اختبار قوة تحليل وجهات النظر تكون من خلال عرض الرموز على الأشخاص الذين يتم تحليل وجهات نظرهم، مثل المشاركين في البرنامج¹⁷

إذا كنت تعرف ما الذي تبحث عنه، يمكن أن يكون من المفيد تطوير استمارة مراجعة الترميز التي ستساعدك خلال عملية الترميز.

الخطوة 2: تحويل البيانات إلى نتائج

وبمجرد الانتهاء من ترميز البيانات وتنظيمها، سوف تبدأ النتائج بالظهور. ستكون بحاجة إلى أن تراجع البيانات المشفرة لتفسير النتائج التي تظهر لك.

ليس هناك وصفة سرية للحصول على النتيجة. حيث يمكنك تحويل بعض البيانات إلى بيانات كمية (ترقيم) من خلال الرجوع إلى التشفير، فعلى سبيل المثال: "اجوبة 6 من أصل 10 مشاركين في العينة المختارة بينوا بأنهم لم يتمكنوا من حضور التدريب بسبب عدم وجود وسائل النقل بأسعار معقولة"

النقطة الأهم هي أن النتيجة يجب أن تكون مدعومة بأدلة كافية. لكل حقيقة يتم التوصل إليها، قم بشرح كم مرة تم استنادها وتعزيزها من خلال البيانات التي تم جمعها وتشفيرها، وطبيعة/نوع الأفراد الذين أيدوا ذلك، وفيما يلي مثال (توضيحي) عن جدول تحديد النتائج للحصول على دليل يستند الإجابة عن كل سؤال:

سؤال التقييم سؤال المقابلة	سؤال المقابلة
هل زادت مشاركة المواطنين من فاعلية القرارات المتخذة من قبل الحكومة المحلية، وإذا كان الامر كذلك، كيف ولماذا؟	1. ما هو رأيك بالعلاقة بين الحكومة المحلية والمجاميع الاستشارية من المواطنين؟

¹⁶ Patton, Michael Q. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

¹⁶ باتون، مايكل Q. أساليب البحث والتقييم النوعي. الطبعة الثالثة. ناويزند أوكس، كاليفورنيا: مطبوعات سايج، 2002.

¹⁷ Ibid.

بتحديد سلفاً، ومن ثم تقوم بتحسينها عندما تقوم بمراجعة البيانات.

تشفير/ ترميز البيانات

يبدو ترميز البيانات معقداً، لكنه عملية بسيطة. قم بقراءة البيانات وقم بتسليط الضوء على البيانات المهمة أو قم بتحديد أي جزء من البيانات ينتمي لأي رمز. يمكنك أيضاً ترميز أشياء مثل موقع المقالة في الصفحة، وطول المقال، لهجة المقال، وما إلى ذلك. واما إذا كنت تعرف ما الذي تبحث عنه، يمكن أن يكون من المفيد تطوير استمارة مراجعة الترميز التي ستساعدك على توجيه عملية الترميز. إليك بعض النصائح لتشفير البيانات:

• عند الترميز، فإنه من المهم كتابة المذكرات لنفسك في نفس الوقت. بهذه الطريقة يمكنك تسجيل أفكارك، وردود الفعل، وما إلى ذلك، وبهذا ستتمكن من تتبع نتائج المشروع على طول الطريق.

• في بعض الأحيان بعد الانتهاء من تشفير البيانات قد تجد أن هناك حاجة للعودة لجمع المزيد من البيانات إذ لم يتوفر لديك ما يكفي من البيانات. كلما قمت بالتحضير المسبق من خلال تصفيم الية رصينة لجمع البيانات، كلما قلت احتمالات حدوث هذا.

• توشي الحذر لعدم طلب المزيد من البيانات التي هي حقاً ليست متوفرة! فمن المغري التمسك بموضوع مثير للاهتمام، حتى عندما يصبح واضحاً أنه لا توجد بيانات كافية لتأكيد.

• في بعض الأحيان قد تبدو لك بعض البيانات مهمة، ولكنك لست متأكدًا لماذا، يمكنك وضعها جانباً. ثم قم بمراجعة البيانات التي قمت بإقصادها لمعرفة ما إذا كان هناك

تذكر أن الكيفية التي تتعامل من خلالها مع النتائج، بدلا من النتائج نفسها، هي المسئلة المهمة التي لا غنى عنها. النتيجة بحد ذاتها هي مجرد معلومات، إذا لم تتمكن من تحديد المعلومات الصحيحة، فإنك سوف تفوت اظهار الصورة الأكبر.

النتائج / الاجابات

المشارك 1: "... و خلال الاجتماع، كان واضحاً لي أن العلاقة سيئة، لأن ممثلي المواطنين في المجموعات الاستشارية كانوا خائفين من ان يقولو أي شيء"

المشارك 2: "... وبعد التدريب، أدركت أن جزءاً من مسؤوليتي يكمن بمحاولة جعل صوت المواطنين مسموعاً، حتى وان كانت المهمة صعبة، فأنها كانت صعبة جداً خلال الاجتماع"

المشارك 3: "... بعد عقد اجتماع المائدة المستديرة الثالث شعرت باننا أجرينا بعض التحسينات، وأحرزنا تقدماً. حيث شعرت ان الممثلين عن الفريق الاستشاري في الواقع كانوا يزودنا بمعلومات مفيدة، بدلا من تقديم الشكاوى فقط. أيضا، أصبحت أكثر ارتياحاً للتحدث مع الكثير منهم، في السابق، كنت خائفاً من التحدث معهم لأنني أعرف أنهم غاضبون، لأنهم لا يفهمون بعض التفاصيل المهمة."

تحليل البيانات الكمية

عموماً، يخدم تحليل البيانات الكمية غرضين: (1) تحديد خصائص محددة عن السكان، و(2) تعميم الخصائص من مجموعة العينة المختارة على عدد أكبر من السكان.

تعميم الخصائص على عدد أكبر من السكان

لنفترض أنك تريد استقراء النتائج من خلال اخذ عينة من السكان لتعميمها على عدد أكبر من السكان. يمكنك تنفيذ هذا من خلال استطلاعات الرأي العام – حيث ستقوم بتنفيذ استطلاعات على مجموعة صغيرة نسبياً من الناس من أجل استخلاص استنتاجات حول التوجهات ضمن سكان البلاد بشكل كامل. يتطلب هذا النوع من التحليل درجة عالية من التخصص الإحصائي والمهارات المنهجية وينبغي عدم استخدام هذه المنهجية دون مساعدة من خبير! على هذا النحو، سوف يركز هذا الدليل على النوع الثاني من تحليل البيانات الكمية، الذي يركز على مجموعة سكانية محددة.

تحديد خصائص مجموعة محددة من السكان

لنفترض أنك قد جمعت بيانات الاختبارات القبلية والبعديّة من

المشاركين في التدريب. سوف يكون تحليلك يقتصر على تلك المجموعة من المشاركين: هل حصلت لديهم زيادة معرفية؟ ما المواضيع التي كانت لديهم معرفة كبيرة عنها بالفعل؟ ما هي الأسئلة التي لا زالوا يجيبون عنها بشكل خاطئ في الاختبار البعدي؟ (أي ما هي المواضيع التي يمكن تفسيرها على نحو أفضل في الدورات التدريبية المستقبلية؟). تحليل هذا النوع من البيانات يكون واضح ومباشر إلى حد كبير لأنك تقوم بتحديد استنتاجات حول مجموعة صغيرة من الناس على أساس بيانات مأخوذة مباشرة منهم.

إذا قمت باستخدام المواقع الإلكترونية على الانترنت لإجراء المسوحات مثل موقع "سرفي منكي Survey- Monkey" فان تحليل النتائج يكون سهلاً جداً لأن الموقع يقوم بتصنيف النتائج حتى يسهل استعمالها. في المقابل، إذا قمت باستخدام نسخ ورقية من الاستبيانات، فأنت ستحتاج إلى القيام بجهد أكبر في إدخال البيانات وتحليلها بنفسك. يمكنك إدخال البيانات بطرق مختلفة، مثلاً باستخدام برامج مايكروسوفت "اكسس" أو "اكسل" التي تعد الأكثر شيوعاً. يتطلب برنامج مايكروسوفت اكسس الكثير من الوقت في بداية العمل لأنه التصميم وعندها يصعب إجراء أي تعديل، لكنه أسهل للأشخاص الذين يعملون على إدخال البيانات من دون الوقوع في الخطأ. مايكروسوفت اكسل يميل إلى أن يكون الاختيار افتراضي لأنه واضح ومباشر للاستخدام وقابل للتكيف والتغيير إلى حد كبير. ويوفر هذا القسم النصائح لاستخدام برنامج الاكسل.

الخطوة 1: قم بتحديد رقم هوية لكل مشارك

إنشاء أرقام تحديد رقم كهوية تعريفية للمشاركين امر مهم لسرية المعلومات، والحفاظ على سرية معلومات المشاركين وأيضاً لطمأنة المشاركين أن معلوماتهم لن يتم استخدامها بشكل سلبى ضدهم.

هناك طرق مختلفة لترقيم المشاركين. استخدم الأرقام فقط عند الحاجة إليها خصوصاً عندما تقوم باستخدام الاستبيانات لعدة مرات، مثلاً إذا كنت تتابع ردود المشاركين على مر الزمن من خلال استبيانات خط الأساس والختام. اما الاستبيانات التي ستستخدمها لمرّة واحدة فلا تحتاج لنظام ترقيم الهوية، إلا إذا كنت تقوم بجمع معلومات ديموغرافية في نفس الوقت الذي تقوم به بجمع معلومات سرية من المشاركين.

- ما هو الحرف الأول من المدينة التي ولدت فيها؟ ---- على سبيل المثال "أ"
- وبهذا سيكون لديك هوية تعريفية للمشاركة هي: "وي8أ"
- يجب ألا تتغير هذه المعلومات، وينبغي ألا تكون هذه المعلومات حساسة. وبطبيعة الحال، فإن اختيارك للأسئلة سيحدد المكان الذي ستنفذ الاستبيان فيه! وسوف تحتاج ان تطلب منهم هذه المعلومات في كل مرة تطلب منهم ملء الاستبيان
- ما هو الحرف الأخير من الاسم الخاص بك؟ ---- على سبيل المثال "و"
- ما هو الحرف الأخير من اسم عائلتك؟ ---- على سبيل المثال، "ي"
- ما رقم شهر ولادتك؟ ---- على سبيل المثال، 8

الخطوة 2: أدخل البيانات في جداول برنامج إكسل

لا توجد قاعدة صارمة، ولكن لسهولة الفرز والعد، قم بصياغة جدول البيانات بهذه الطريقة ادناه، من خلال ادراج معلومات المشارك في صفوف مختلفة، والمتغيرات الخاصة بالإجابة عن الاسئلة في أعمدة مختلفة:

قاعدة بيانات التدريب

3. أثناء التدريب، تحدثنا عن مجموعة متنوعة من أساليب إقامة الحملة الانتخابية. أيًا من التالي تتوقع أن تقوم بتطبيقه؟ (اختر فقط ما تنوي القيام به) (1 = تنوي القيام به، 0 = لا تنوي تطبيقه / لن تختاره)			2. إلى أي مدى تعتقد أنك قد تعلمت المواضيع التالية (1) = لديه معرفته مسبقاً بالموضوع، 2 = قليلاً، 3 = بعض الشيء؛ (4) = لا بأس به؛ (5) = تعلمت الكثير)				العمر	المدينة	الحزب	الجنس 0=ذكر 1=انثى	الهوية التعرفية بالمشارك
3c جمع التبرعات	3b الاتصالات الهاتفية	3a حملات الذهاب للمنازل	2d موضوع D	2c موضوع C	b2 موضوع B	2a موضوع A					
1	0	0	4	4	3	1	29	مدينة س	الحزب أ	0	101
1	0	1	3	4	5	3	33	مدينة س	الحزب ب	1	132

أسألتك قد تمتد بشكل عرضي بشكل كبير في الجدول – وليس هنالك مشكلة، فإن برنامج الاكسل مهيب! لذلك! إذا كنت ستقوم بتنفيذ استبيان خط الأساس والختام (مثل استبيان الاختبار القبلي/ والبعدى مباشرة بعد التدريب، أو قد تقوم بتنفيذ الاختبار البعدى بعد ستة أشهر)، نوصي بأن تشمل قاعدة البيانات الأصلية على أسئلة الاختبار البعدى. وينبغي أن تكون على الشكل التالي:

قاعدة بيانات الاستبيان القبلي والبعدى

1. هل قمت بتطبيق أي من أساليب إقامة الحملة الانتخابية؟ (اختر جميع الإجابات المناسبة)						العمر	المدينة	الحزب	الجنس 0=ذكر 1=انثى	الهوية التعرفية بالمشارك
الاستبيان البعدى			الاستبيان القبلي							
3c جمع التبرعات	3b الاتصالات الهاتفية	3a حملات الذهاب للمنازل	3c جمع التبرعات	3b الاتصالات الهاتفية	3a حملات الذهاب للمنازل					
1	0	1	0	0	1	29	مدينة س	الحزب أ	0	101
1	1	1	1	1	0	33	مدينة س	الحزب ب	1	132

الفئات في قاعدة البيانات، وقم بتأشير الحقل بالرقم "1" إذا كنت قد حصلت على جواب يشير الى تلك الفئة. على سبيل المثال:

تتطلب الأسئلة المفتوحة المزيد من العمل بشكل قليل. أولاً، بعد قراءة الأسئلة قم بتطوير بعض الاقسام الطبيعية التي تمثل الاجابات. ثم، قم بإضافة عمود للمتغيرات لكل من هذه

الرجاء بيان سبب او اثنيان لبيان لماذا تعتقد ان البرنامج الراديوي لم يصل الى الشريحة المستهدفة					العمر	المدينة	الحزب	الجنس ذكر=0 انثى=1	الهوية التعرفية بالمشارك
ملاحظات	اخرى	اختيار الموضوع	توقيت البرنامج	تحديات تقنية					
"لم تتوفر لدينا المعدات المناسبة"					29	مدينة س	الحزب أ	0	101
"لم تسمح لنا المحطة بيث البرنامج في وقت الذروة"					33	مدينة س	الحزب ب	1	132

لسؤال يجب الإجابة عليه من خلال اختيار واحد فقط. إذا كان معدل الإجابات الغير صالحة أو عدم الاجابات عالية، فان بياناتك قد لا تكون مفيدة لتصنيفها عادة يمكنك العمل مع الإجابات المتوفرة لديك. لذلك يمكنك التعامل مع الإجابات الغير صالحة أو عدم الإجابات على الأسئلة، من خلال إدخال رقم عشوائي غير مستعمل في أي من حقول قاعدة البيانات، مثل -9. كما في المثال التالي:

وبهذه الطريقة فأنت ستتمكن من معرفة الإجابات التي اشارت الى الحقول التي قمت بإعدادها بالإضافة الى الحصول على معلومات إضافية من خلال حقل "أخرى"

الخطوة 3: ادخال بيانات الإجابات غير صالحة أو عدم الرد على الأسئلة

أحياناً يكون الاستبيان غير واضح وبالتالي فان المشارك يجب على السؤال بشكل غير صحيح (مثلاً عن طريق تقديم أجوبة متعددة كجواب

إلى أي مدى تعتقد أنك قد تعلمت المواضيع التالية				العمر	المدينة	الحزب	الجنس ذكر=0 انثى=1	الهوية التعرفية بالمشارك
2d موضوع D	2c موضوع C	b2 موضوع B	2a موضوع A					
4	4	-9	1	29	مدينة س	الحزب أ	0	101
3	-9	5	3	33	مدينة س	الحزب ب	1	132

أو صفرًا اصلاً ضمن مجموعة البيانات لعدة أسباب منها (أ) لأنه من الممكن ان يكون أحد الخيارات المتاحة وقد قام المشارك باختياره، (ب) لأنك قمت بإدخال البيانات بشكل غير صحيح، أو (ج) لأنه كان فعلاً أحد الإجابات الغير صالحة أو الاسئلة التي تركت من غير رد.

يمكنك حساب عدد الحالات التي ورد فيها هذا العدد في جدول الاكسل. المهم ان لا تترك خلية فارغة أو تدخل الصفر كقيمة للخلية! لان الأصفار يتم حسابها وتعتبر أحد العوامل التي تدرج عند حساب المعدل بشكل تلقائي كذلك فان الفراغات يتم تجاهلها عند الحساب التلقائي. أيضاً، قد تحتاج إلى معرفة عدد الإجابات غير الصالحة أو الاسئلة التي تركت من غير رد. إذا كنت تستخدم الفراغ أو الصفر، فربما لن تتذكر ما إذا كنت قد استخدمت فراغاً

الخطوة 4: تحليل البيانات

هناك عدة طرق للتعامل مع البيانات في قاعدة البيانات للحصول على النتائج، وإليك بعض الأفكار:

العد: بالبساطة التي يبدو عليها، فإن حساب عدد الردود بشكل وصفي يمكن أن يكون مفيداً جداً. غنياً بالمعلومات. على سبيل المثال: "20 من أصل 30 مشارك أجابوا بـ "تعلمت الكثير" حول الموضوع "د"؛ أو "85 في المئة من المشاركين طلبوا تدريب متقدم عن جمع التبرعات". ومن السهل إجراء الحساب باستخدام برنامج الاكسل.

التبويب المزدوج: وهو عملية مقارنة العديد من المتغيرات عبر جميع أو بعض الاجابات. على سبيل المثال، قد تكون مهتم لمعرفة ما إذا كانت النساء المشاركات هم ضمن فئات النساء الأصغر أو الأكبر عمراً:

الرقم التعريفي العمر	العمر				الجنس 0=ذكر 1=انثى
	+60	60-45	45-30	30-18	
001		1			0
002	1				0
004	1				0
008		1			0
009		1			0

هنا، يمكنك أن ترى أن النساء اللواتي حضرن كانت اعمرهن بين 45 - 60+، بينما لم يحضر أي رجل للاجتماع. استخدام هذا النوع من الجداول يكون سهل جداً في الاكسل. حيث يمكنك استخدامه من خلال وظيفة الفرز / التصفية.

الوسط الحسابي: وهو ما يعرف عادة بالمعدل. للحصول على الوسط الحسابي ببساطة قم بإضافة جميع قيم المتغيرات وقم

بقسمتها على عدد المشاركين.

المنوال / النموذج: وهو القيمة التي تتكرر أكثر من غيرها في البيانات. على سبيل المثال، مع المنوال يمكننا أن نقول: "الفئة

ب" كانت الفئة الأكثر اختياراً.

الوسيط: الوسيط هو القيمة التي تقع في منتصف مجموعة من البيانات. لذلك، من أصل تسعة قيم، فإن القيمة الخامسة

هي الوسيط. هذه القيمة مفيدة جداً عند تحليل الردود على الاستبيان

ملاحظة: كن حذراً عند استخراج المعدل (الوسيط) من أي بيانات تصلك على شكل كلمات. فمثلاً، إذا قام المشارك باختبار رداً كلامياً من خمسة خيارات (1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = على الحياد، 4=موافق، 5 = أوافق بشدة)، يمكنك ان تعطي النسبة المئوية للأشخاص بحسب اجاباتهم (50% من المشاركين اجابوا "أوافق بشدة"). أو يمكنك ان تعطي العدد المطلق للأشخاص الذين اختاروا إجابة معينة مثلاً (١٠ من أصل 20 إجابة كانت "أوافق بشدة")، لكن قد يكون مفضلاً إن تقول بأن معدل اجابات المشاركين كان 4.3 من 0 لأن المعدل 4.3 لم يتم تحديده اصلاً كقيمة ضمن الاختيارات.

خطوة 5: تقييم النتائج¹⁸

بعد وضع قائمة أولية للنتائج، فإنه من المهم مناقشة هذه النتائج إما مع فريق البرنامج، أو مع المشاركين أنفسهم.

مع فريق البرنامج، اسألوا فيما بينكم هذا النوع من الأسئلة:

- هل هذه النتيجة صحيحة؟
- لماذا تعتقد أنك حصلت على هذه النتيجة؟
- ماذا تعني هذه النتيجة بالنسبة لنا؟
- ما الذي يمكنك عمله لتحسين البرنامج؟
- ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها، ومن سيكون مسؤول عن تنفيذها؟

مع المشاركين، فإن موضوعات المناقشة المحتملة تتضمن:

¹⁸ Discussion questions based on IRI's experience and informed by Patton, Michael Q. Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text, 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

¹⁸ أسئلة للمناقشة تستند إلى تجربة المعهد الجمهوري الدولي ومساهمة من باتون، مايكل Q. التقييم الذي يركز على الاستخدام: نص القرن الحادي، الطبعة الرابعة. تلوارد أوكس، كاليفورنيا: مطبوعات سايج، 2008.

هل هذه النتيجة مفاجأة لك؟

هل ينطبق هذا الاستنتاج على تجربتك؟

• ما الذي يجب عمله للاستجابة لهذه النتائج؟

استخدام البيانات

البيانات التي لا يتم استخدامها فإنها مضيعة للوقت، الجهد والموارد. البيانات يمكن أن تستخدم لأكثر من مجرد تقديم التقارير

عن المؤشرات الخاصة بالبرنامج. البيانات يمكن أن:

• تحدد التقدم المحرز في البرنامج.

• تحسين تنفيذ النشاط.

• إبلاغ الاستراتيجية (هل يجب عليك البقاء على نفس المسار أم يجب عليك التصحيح/التكيف؟).

• التواصل مع الممولين.

• التواصل مع أصحاب المصلحة الآخرين.

• إبلاغ البرامج المستقبلية.

وفيما يلي بعض الأمثلة عن طرق لضمان استخدام البيانات:

• عند التخطيط لجمع البيانات، يجب عليك تحديد الطريقة التي سيتم استخدامها في البداية، وتعيين شخص مسؤول عن استخدام البيانات (سواء في كتابة التقارير، إبلاغ خطط البرنامج، وما إلى ذلك).

• اجعل تقديم تقارير عن البيانات جزء من الاجتماعات الأسبوعية للموظفين. اجعل موظفي البرنامج يقدمون تقرير عن البيانات التي تم جمعها ومناقشة ما تعنيه البيانات بالنسبة للبرنامج.

• قم بتخصيص ساعات لغرض التعلم لفريق البرنامج بشكل مستمر لغرض التفكير في سير البرنامج حتى الآن، وذلك باستخدام البيانات التي تم جمعها.

• اجعل كادر البرنامج يقومون بكتابة تقارير دورية عن البيانات (مثل تحليل الأجابات على الاستبيان) واطلب منهم تقديم التوصيات استناداً إلى البيانات.

• شارك البيانات مع الجهات المانحة في الاجتماعات.

تخزين البيانات

تخزين البيانات هو امر مهم نظراً لثلاثة أسباب رئيسية: (١) ذاكرة المؤسسة، (٢) أمن البيانات الحساسة (الأسماء، الآراء، وما إلى ذلك) و (٣) شفافية النتائج / التقارير.

عند اتخاذ قرار بشأن كيفية تخزين البيانات، يجب النظر في الأمور التالية:

• ما هي البيانات التي من المهم الاحتفاظ بها؟

- هل تحتاج إلى عمل نسخ احتياطية للبيانات؟ (ينصح بعمل ذلك عادة!)

- ما هي المدة التي تحتاجها للاحتفاظ بالبيانات؟ وهل هناك تاريخ انتهاء الصلاحية؟

• من الذي يحتاج استخدام البيانات؟

- هل تحتاج إلى حماية أي معلومات؟

أخلاقيات جمع البيانات وتحليلها

تلعب الأخلاقيات دوراً هاماً في التقييم بطريقتين رئيسية هما: (١) حماية مصادر (أي المشاركين في البحث)،

(٢) ضمان امانة عملية التقييم.

يمكنك الاشتراك في جمعية التقييم الأميركية للحصول على المبادئ التوجيهية للمقيمين التي ويمكن الاطلاع عليها من خلال الموقع <http://www.eval.org>.

أساسيات الأخلاقيات

اليك بعض الاعتبارات الأساسية في الأخلاقيات عند إجراء أي شكل من أشكال جمع البيانات:

احصل على موافقة من أي شخص تقوم بمقابله أو عند جمع البيانات من المشاركين. وينبغي أن تكون المشاركة دائماً طوعية وبدون ان تخضع لأية ضغوط. الموافقة المسبقة يعني أن يقدم الباحث معلومات كافية حول التقييم للمشاركين في البحث بحيث يكونون قادرين

المشاركين لا زالوا مرتاحين ويريدون الاستمرار بالمشاركة خلال مراحل العملية.

ضمان أمن المشاركين والبيانات.

من المهم جدا النظر بموضوع الامن في بداية أي جهد لعملية التقييم. فكر بما ستحتاج إليه، بما في ذلك ما يلي:

- أمن البيانات: استخدام كلمات السر، لا تبقي نسخ ورقية، تشفير أي تسجيلات صوتية، الخ.
- إذا وعدت بعدم الكشف عن هوية المشاركين، قم بذلك! عدم الكشف عن الأسماء يعني أن لا أحد، بما فيهم أنت، سيعلم من هو الشخص الذي أدلى بالمعلومات.
- إذا وعدت بالسرية، قم بذلك! السرية تعني أنك تعرف من هو الشخص الذي ادلى بالمعلومات لكنك لن تكشف عن تلك المعلومات.
- إذا كنت ستستخدم اقتباس مباشر، تحقق من موافقة الشخص باستخدام ما قاله ضمن سياق البحث؛ خلاف ذلك، لا تضع اسم الشخص أو أي معلومات تعريفية أخرى.
- إذا تلقيت طلبات (من الممولين، مقيمين آخرين، الخ) لتسليم البيانات الأولية التي قمت بجمعها، تأكد من أنك لن تنتهك أي وعود عن السرية / عدم كشف هوية المشاركين قبل الموافقة على مثل هذه الطلبات.

واحترم الحساسية الخاصة بثقافة كل مجتمع!

على اتخاذ قرار مستنير بشأن ما إذا كانوا يريدون أو لا يريدون المشاركة في البحث، اليك

بعض الأشياء التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار بما في ذلك مثال عن بيان موافقة المشاركة في البحث¹⁹:

- ناقش بشكل وجيز الغرض من البحث.
- شرح ما سوف يتطلبه العمل على البحث (متطلبات الوقت، وما إلى ذلك).
- أخطر المشاركين حول أي مخاطر التي قد يواجهونها أو الفوائد التي يمكن أن يجنوها من المشاركة. في البحث
- اشرح كيف سيتم استخدام وتوزيع البيانات. هل ستكون البيانات سرية؟ هل ستكون الإجابات مجهولة الاسم؟ من الذي يمكنه الحصول على البيانات أثناء وبعد البحث؟ على سبيل المثال، من الممارسات الجيدة ان تخرر المشاركين أن اجاباتهم لن تنسب إليهم مباشرة بالاسم في التقرير وأن تقرير التقييم سيتضمن النتائج التي تتكرر في جميع المقابلات (على سبيل المثال، سيتم تصنيف ردود المقابلات).
- اشرح كيف سيتم تحويل البيانات (تحويل الملاحظات، التسجيل، وما إلى ذلك). إذا كنت ستستخدم التسجيل، فلا بد من أخذ الإذن من المشاركين قبل المباشرة بالتسجيل.
- وأخيراً، تأكد من ان المشاركين يعرفون ان المشاركة طوعية، وأن قرارهم بالمشاركة أم لا لن تؤثر على علاقته/ علاقتها مع المنفذ، وأنهم بإمكانهم اختيار توقيف مشاركتهم في أي وقت.

أحيانا المشاركين لا يفهمون حقاً ما هو المطلوب منهم في البداية. لذلك فإن أحد مسؤولياتك تكمن بضمان أن جميع

في كافة مراحل عملية جمع البيانات،
قم بمراقبة المشاركين لضمان كونهم
يشعرون بالراحة وانهم لا يزالون يرغبون
بالمشاركة في العملية.

¹⁹ يرجى ملاحظة أن هذه ليست قائمة نهائية بالنود التي ينبغي إدراجها في بيان الموافقة بالمشاركة. نوصيك بالرجوع إلى التوجيهات التي وضعتها مؤسستك / إدارة المؤسسة، أو الجهة الممولة، أو أي هيئة إشراف أخرى للتأكد من أن بيان الموافقة يستوفي المعايير المعمول بها.

الخطوة 4

التقييم: للأستفادة من برامجك

على الرغم من أن التقييم هو الكلمة الثانية في المتابعة التقييم، فإن الكثير من الناس لا يعرفون ما يعنيه التقييم حقاً. في كثير من الأحيان، يتم الخلط بين التقييم و المتابعة /الرصد للبرامج، الافتراض الشائع هو أنك بمجرد ان تقوم بجمع البيانات حول البرنامج فأنت تقوم تلقائياً بتقييمه بشكل صحيح. على سبيل المثال، فإن خطة المتابعة والتقييم غالباً ما تركز على متابعة أداء البرنامج والتقدم الذي يحرزه نحو تحقيق نتائج ملموسة. ولكن ببساطة فإن جمع وتسجيل البيانات لا يعني أنك تقوم بعملية تقييم، على الرغم من أن هذا العمل يمكن، ويجب، ان يدعم عملية التقييم.

إذاً ما هو التقييم بالضبط؟ خذ بنظر الاعتبار ان المتابعة هي العملية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستخدامها بطريقة منهجية للإجابة على الأسئلة التي تركز على كيف، لماذا، وماذا يعني ذلك؟ حيث من خلال المتابعة يمكنك تطوير/تعديل البرنامج على مدى فترة التنفيذ، اما من خلال التقييم فيمكنك اتخاذ القرارات الكبرى: هل تحتاج الى تغيير اتجاه البرنامج؟ هل

يمكنك تحقيق النتائج المرجوة؟ كيف سيتمكنك تحقيق النتائج؟ هل يجب تغيير محتوى البرنامج التدريبي والية التنفيذ في السنة الثانية؟

في حين أن العديد من أنشطة المتابعة/ الرصد في خطة المتابعة والتقييم الخاصة بالبرنامج لها طبيعة تقييمية (تخبرك فيما إذا كنت على الطريق الصحيح لتنفيذ البرنامج وتساعدك على تغيير المسار)، فإنها لا تعتبر تقيماً رسمياً.

نتائج عملية التقييم يمكن استخدامها بعد فترة طويلة من انتهاء البرنامج للمساعدة في إعلام وتطوير البرامج المستقبلية. لهذه الأسباب، يجب أن

تكون نتائج تقييم البرنامج جزء أساسي في سجلات البرنامج وان تكون هناك الية لتوزيع النتائج على كافة أقسام مؤسستك

التقييم رسمي: من الذي يجريه؟ ومن الذي يديره؟

اعتماداً على من يكلف به و / أو من ينفذ التقييم، يمكن أن يوصف بأنه إما تقييم داخلي أو خارجي.

عادة ما يكون التقييم داخلياً عندما يقوم بتنفيذه موظفو مؤسستك، في حين ينفذ التقييم الخارجي من قبل أطراف ثالثة (مثل شركة أبحاث مستقلة).

ومع ذلك، وحتى إذا تم إجراء التقييم من قبل طرف ثالث، إذا قامت منظمته بتحديد أسئلة التقييم وقامت باختيار شركة التقييم،

فمن الناحية التقنية لا يزال التقييم يعتبر "داخلي" لأن البرنامج سيتحكم بعملية التقييم - وستكون مهمة شركة التقييم

مسؤولة في نهاية المطاف عن الإجابة على الأسئلة التي قمت بتحديدتها لهم. وهكذا، فإن اعتبار التقييم داخلياً أو خارجياً في الواقع يعتمد على من يسيطر على عملية التقييم، التي لديها تداعيات على موضوعية المقيم.

ملاحظة: التقييم مقابل التقدير

خلاصة القول، فإن شروط التقييم والتقدير غالباً ما تستخدم ببادل للدلالة على نفس الشيء. ومع ذلك، يتم التمييز في بعض الأحيان بينها بالطريقة الآتية:

من خلال التقدير تقوم بتحليل المعلومات لاتخاذ قرارات حول البرنامج.

في حالة التقييم تقوم بتحليل الإنجاز، في كثير من الأحيان تكون وفقاً لمجموعة من المعايير المحددة سلفاً. معظم التقييمات تحتاج للبدء بها مع بداية البرنامج لجمع المعلومات عن خط الأساس. وغالباً ما يتم الانتهاء من التقييم في نهاية البرنامج لتقييم نجاحه عموماً، ولكن يمكن أيضاً أن يتم تنفيذ التقييم خلال فترة تنفيذ البرنامج لاتخاذ قرارات صائبة.

حيث ان هذه الأنواع من التقييمات يطرح سؤالاً يوفر لك إجابات يمكنك استخدامها لتقييم نتائج البرنامج وألية تنفيذه، أو سيممكنك من تعزيز عملية التعلم والمساءلة. حيث يتم جمع البيانات وتحليلها للإجابة على سؤال التقييم. على عكس المتابعة، فأنتك عند التقييم تقوم بتنفيذ مجموعة أنشطة بهدف الحصول على رد واضح على سؤال معين عن البرنامج.

لماذا التقييم الرسمي.

التقييم الرسمي مهم لأنه يساعدك على الابتعاد عن التركيز على التنفيذ اليومي للبرنامج وقياس النتيجة من خلال المؤشر، ليساعدك على التفكير بنطاق أوسع حول البرنامج وكيف تقترب من تحقيق اهدافه.

هناك عدد لا يحصى من الحالات التي تحتاج فيها لإجراء التقييم. وفيما يلي بعض الأمثلة:

- أنت تعلم أن جزء واحد من البرنامج يحقق الكثير من النتائج الغير متوقعة، ولكن المؤشرات الخاصة بالبرنامج لم تتمكن من قياسها. حيث ستود ان تقوم بتقييم هذه النتائج لتقوم بإدراجها ضمن تقاريرك لتجعلها تشمل النجاحات المتحققة مما يساهم في مساعدة المنظمة على التعلم من تنفيذ البرنامج.
- أنت في منتصف الفترة الخاصة بتنفيذ برنامج تدريبي ينفذ على مدى طويل، وتريد أن تعرف أي أجزاء من المنهج التدريبي للبرنامج تعتبر مهمة وفاعلة وإذا كانت وسائل التدريس تعمل بكفاءة، وان كان هناك مجال لتحسين الجولات القادمة من الدورات التدريبية.
- أنت تقترب من الوصول الى السنة الخامسة في تنفيذ البرنامج. على مدى السنوات الخمسة، هذا البرنامج مقترن بتحقيق أثر، ولكنك لست متأكداً ما الذي تبحث عنه حيث أن البرنامج قد شهد تغيرات عديدة على مدى فترة المنحة. فسيكون من المفيد تنفيذ تقييم للبرنامج بأكمله في نهايته لمساعدتك في شرح البرنامج في التقرير النهائي وبما يساهم في مساعدة المنظمة على التعلم من تنفيذ البرنامج.
- أنت قلق من كون البرنامج قد لا يحاكي البيئة السياسية الحالية كما ينبغي له.

التقييمات الداخلية يقوم بها موظفو برنامج

سلبيات:

- الموظفون لا تكون لديهم دائماً المستوى الكافي من الخبرة لإجراء التقييمات المتخصصة أو إدارة البيانات الكمية.
- الموظفون لديهم مصالح شخصية تصبح في صالح تحقيق النتائج أو قد تكون لديهم افتراضات راسخة قد تؤثر على حيادية التقييم وتحليل البيانات. هذه القضايا يمكن أن تعرض التقييم للتحيز، وبما يجعل التقييم أقل صرامة وفائدة.
- الموظفون قد ببساطة لا يكون لديهم ما يكفي من الوقت لإجراء التقييم.
- قد تربط الكادر الذي سيقوم بإجراء التقييم علاقات عمل مع الموظفين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج، مما يؤثر على موضوعية التقييم إما لأنهم لا يريدون أن يعرضوا علاقتهم المستقبلية للخطر أو لكونهم متحيزين لصالح البرنامج.

التقييمات الداخلية التي تدار بتكليف من قبل المنظمة

التقييمات التي تدار بتكليف من فريقك ولكنها تنفذ من طرف ثالث يمكن أن تشمل أعضاء (أو فريق من أعضاء) من شركات تقييم شامل، الأكاديميين المستقلين أو المقيمين الممارسين. العديد من الجهات المانحة تعتبر التقييم عنصراً أساسياً في البرنامج، مع إعطاء الأفضلية لاستخدام مقيمين خارجيين لأسباب تتعلق بموضوعية التصورات والدقة. لهذا السبب، عندما يكون ممكناً، فمن الأفضل النظر في إمكانية التعاقد مع مقيم خارجي كجزء من خطة المتابعة والتقييم.

التقييمات الخارجية بتكليف من المانحين

تقوم الجهات المانحة على نحو متزايد بإدارة التقييمات لبرامج الديمقراطية والحوكمة من خلال مقيمين خارجيين، الأكاديميين وشركات التقييم. وهذه فرصة لإظهار نتائج عملك من خلالهم! في حين قد ينظر للتقييم الخارجي على أنها تجربة مخيفة، فإنه لا يجب أن تكون كذلك. التقييمات التي تدار من الجهات المانحة يمكن أن تكون فرصة لمنظمتك ليشاد لها اعترافاً بإنجازاتها. بالإضافة إلى ذلك، إذا كنت قادراً على تقديم مساهمة بناءة في هذه العملية، قد تكون قادراً على إضافة بعض الاسئلة الفرعية لتحصل على معلومات من شأنها أن تكون ذات فائدة لبرنامجك.

يمكن للمنظمات ان تنفذ معظم تصاميم التقييمات داخلياً، على الرغم من أنه من المستحسن عموماً الاستعانة بطرف ثالث لغرض تنفيذ التقييمات الكمية أو النهائية لغرض زيادة الموضوعية والمصداقية.

متى يكون التقييم الداخلي مناسباً؟

- عندما تنفذ البرنامج في بلدان تكون فيها البيئة السياسية حساسة، حيث تكون الاستعانة بشخص خارجي لإجراء المقابلات مع أصحاب المصلحة ببساطة غير ممكن.
- لا يتوفر لبرنامجك التمويل الكافي لتغطية كلفة التعاقد مع مقيم خارجي.
- تحتاج لشخص يعرف جيداً تاريخ البرنامج.
- أنت بحاجة إلى تنفيذ التقييم بسرعة.

عند اتخاذ قرار بخصوص ما إذا كان التقييم الداخلي مناسباً لبرنامج ما، خذ بنظر الاعتبار الإيجابيات والسلبيات التالية.

الإيجابيات:

- يتم إجراء التقييم من قبل شخص يفهم البرامج وحساسة مكان التنفيذ.
- يتم إجراء التقييم من قبل شخص لديه نقاط اتصال ومعرفة بالمستفيدين من البرنامج.
- يكون التقييم الداخلي في كثير من الأحيان أكثر جدوى لكون كادر البرنامج قد شارك منذ البداية في صياغة مفاهيم التقييم.
- التواصل سيكون بشكل منتظم و أسهل نتيجة للدعم الفوري من كادر البرنامج.
- المقيمون الداخليون غالباً ما يقومون بصياغة افضل لتوصيات يتم تبنيها والالتزام بها من قبل أصحاب المصلحة.
- كثيراً ما يمكن إنجاز التقييمات الداخلية بسرعة أكبر وتكلفة أقل.

التي تم جمعها من قبلكم بخصوص المؤشرات؛ غالباً ما سيعتمد فريق التقييم على هذه البيانات! وهذا يعني أن مصفوفة البيانات الخاصة بالبرنامج يجب أن تكون ذات جودة عالية وتحتوي على بيانات تم جمعها وتحليلها بدقة. وهذا يعني أيضاً أنه إذا لم يتم جمع البيانات الخاصة بالمؤشرات، فإنه ليس فقط الجهة المانحة ستكون على علم بذلك، بل أن التقييم سيتأثر، وبالتالي فإن المقيم قد لا تتوفر له البيانات الكافية لمناقشة نتائج البرنامج!

• اعرف حقوقك!

لديك الحق في قراءة تصميم التقييم ومنهجيته، ومعرفة المعايير التي سيتم تقييم البرنامج من خلالها. لديك الحق في ان تعرف

مدى خبرة المقيمين. ولديك الحق في ان تعرف مقدماً ماهي توقعات المقيمين تجاه مسؤوليات كادر البرنامج خلال مرحلة

التقييم والجدول الزمني لحصول ذلك (مثل توفير البيانات)

• تأكد من أن التقييم سيحافظ على سلامة وأمن شركاء البرنامج

سيعمل برنامجك في بلد التقييم لفترة طويلة بعد مغادرة فريق التقييم. وهكذا، فإن البرنامج يجب ان يحافظ على العلاقات مع الشركاء. ولهذا فمن المهم مناقشة فريق التقييم حول كيفية ضمان كون هذه العلاقات، أو البرنامج، لن يتعرض للأذى نتيجة للتقييم.

• عندما يكون لديك شك، إسأل!

يجب ان لا تشعر أبداً، في أي مرحلة من مراحل التقييم، بالحيرة أو أنك لا تعرف مالذي يحصل بالضبط من خلال التقييم. فم بسؤال فريق التقييم أو الجهات المانحة.

• نصائح لمراجعة مسودة تقارير التقييم:

عند اكتمال التقييم، على الأرجح فسوف تحصل على فرصة لمراجعة تقرير التقييم وإعطاء الملاحظات بخصوصه.

• الشفافية

يجب أن تكون هناك شفافية في الغرض، التصميم، الأساليب، البيانات، النتائج والتوصيات، بما في ذلك إدراج أي أدوات ونماذج تم استخدامها في التقييم.

نصائح للعمل على التقييمات التي تديرها الجهات المانحة:

• قم بتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات حول نظرية البرنامج في البداية

معايير التقييم للتقييمات المستندة على أساس الأهداف - وهو النوع الأكثر انتشاراً من التقييمات - تعتمد

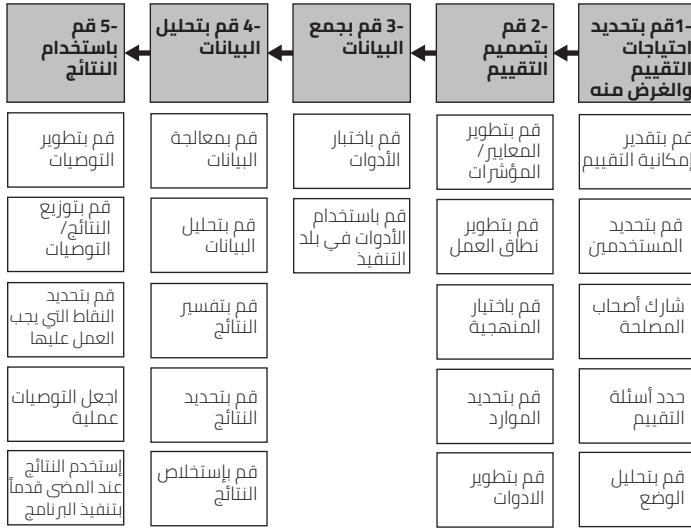
على التفسير الواضح لما يعترزم البرنامج على تحقيقه. لأن مقترحات المشاريع غالباً ما يتم الموافقة عليها في وقت مبكر قبل تنفيذ البرنامج، ونظراً للطبيعة المعقدة للبيئات التي تعمل فيها، فإن البرامج في كثير من الأحيان لا تبدو تماماً ما قد اقترحت في الأصل عند كتابة مقترح المشروع. ومع ذلك، فإن مقترحات المشاريع الأصلية تكون في كثير من الأحيان الشيء الوحيد الذي يعتمد عليه المقيمين الخارجين عند تصميم التقييم. ولهذا السبب، قم بتزويد المقيم الخارجي بخطة العمل المحدثة، سلسلة النتائج أو الإطار المنطقي، في البداية. حتى ان لم يبالوبك بها، تطوع لعمل ذلك!

• قم بمراجعة تصميم التقييم والمنهجية بعناية

في كثير من الأحيان، يتم تطوير تصاميم التقييم بعزلة، مع القليل من المعرفة بسياق تنفيذ البرنامج. المقيمون نادراً ما يكون لديهم معرفة حول البلد الذي ينفذ فيه البرنامج كما يعرفه كادر البرنامج. لهذا السبب، فمن المهم عليك ان تقوم بدعم التقييم من خلال النظر في تصميمه ومعرفة ما إذا كنت تعتقد أنه واقعي. قم بمراجعة الجدول الزمني: هل ستحدث انتخابات أو غيرها من الأحداث التي يمكن أن تحول دون جمع بيانات جيدة؟ راجع الأساليب المقترحة: هل لديك معرفة بخصوص بعض المنظمات كونها متحيزة، هل يمكنك اقتراح منظمات أخرى لغرض تحقيق التوازن في مصادر المعلومات؟ قم بمراجعة أسئلة التقييم ومعايير القياس: هل هذه الأسئلة ذات فائدة لكم؟ هل المعايير مناسبة لتصميم البرنامج؟ هل اخذ التقييم بنظر الاعتبار أهداف وتوقعات البرنامج؟

• تأكد من جمع بيانات تخص مؤشرات البرنامج وقم بتحليل البيانات بدقة (خلال فترة تنفيذ البرنامج)

تعتمد جودة التقييم بشكل كبير على جودة البيانات التي يستند إليها. فريق التقييم سيراجع بشكل دائم البيانات



المسألة

ينبغي أن يضمن التقرير تحقيق مبادئ الأخلاقيات، مثل سرية المشاركين وأمانهم.

هناك عنصران في التقرير يعتمدان على قراءتكم الدقيقة لمسودة التقرير: عدم دقة الحقائق/ الوقائع، إزالة معلومات أو طلبات الحصول على المزيد من المعلومات.

عدم دقة الوقائع

لأن فريق التقييم ليس على دراية كاملة بالبرنامج كما يعرفها كادر البرنامج، فمن الوارد حصول أخطاء تتعلق بالوقائع الخاصة بالتواريخ، الأسماء، المواقع، وما إلى ذلك. هذه الأخطاء طبيعية ولا ينبغي أن تقلل من مصداقية التقييم:

ببساطة قم بتوفير المعلومات الصحيحة لكادر التقييم.

حالات الحذف وطلبات الحصول على المزيد من المعلومات في بعض الأحيان قد تظهر نتيجة التقييم غريبة أو مخالفة لما تمت ملاحظته. وفي هذه الحالات، من المهم طلب المزيد من المعلومات حول كيفية التوصل الى هذه النتيجة. كل النتائج ينبغي إثباتها من خلال الأدلة التي تم جمعها من البيانات نفسها.

البرامج جاهزة لبعض أنواع التقييم. ينبغي أن يتناول سؤال التقييم كل من الغرض من التقييم والتصميم. ومن المهم أيضاً التفكير بالموارد -الأموال، الخبرة، الوقت، وما إلى ذلك - من أمور متاحة للقيام بالتقييم. وهذا ما يسمى بتحليل الوضع.

تقييم قابلية التقييم

يحدد التخمين/ التقدير فيما إذا كان التقييم ممكناً وجدير بالاهتمام. حيث تحتاج لهذا النوع من الأسئلة:

- هل تم تصميم البرنامج بطريقة تسمح بتنفيذ التقييم؟
 - هل الأهداف واضحة؟
 - هل البرنامج منطقي ويحتوي على نظرية مريرة؟
 - هل النتائج المتوقعة للبرنامج واضحة؟
 - هل يحتفظ البرنامج بسجلات كافية؟
 - هل هناك ميزانية كافية؟
- هل من الممكن جمع البيانات للتقييم؟
 - هل هناك مصادر كافية للبيانات؟

تصميم وتنفيذ التقييم: ما الذي ينبغي ان تأخذه بنظر الاعتبار

التقييمات تكون بأشكال وأحجام مختلفة. كما يمكن تنفيذها على فترات زمنية مختلفة، ابتداء من عدد قليل من الأيام وصولاً الى عدة سنوات. ليس هناك طريقة صحيحة للقيام بتقييم؛ لكن المعيار الذهبي الوحيد هل ان التقييم يخدم الغرض الذي صمم من اجله بالدقة اللازمة اعتماداً على الموارد المتاحة. ومع ذلك، هناك بعض الخطوات الأساسية التي يجب اتخاذها عند تصميم وتنفيذ التقييم.

الخطوة 1: تحديد احتياجات التقييم والغرض منه

الحاجة إلى التقييم والغرض منه ستقود جميع القرارات المتعلقة بالتصميم، المنهجية، الية التحليل، وما إلى ذلك.

من المهم التفكير فيما إذا كان التقييم مناسباً في هذا الوقت: وهذا ما يسمى بتقدير إمكانية التقييم. ليست كل

المستفيدين والجهات المانحة؟

الفعالية: هل حقق البرنامج أهدافه؟

الكفاءة: هل كان نهج البرنامج فعالاً من حيث تكلفة ما تم إنجازه؟

الأثر: ما هي الآثار الإيجابية والسلبية للبرنامج؟

الاستدامة: إلى أي مدى ستستمر نتائج البرنامج بعد انتهاء البرنامج؟

من هذه الأغراض والمعايير الرئيسية، يمكنك تطوير أسئلة التقييم. سؤال التقييم يتكون عموماً من سؤال/أسئلة رئيسية جنباً إلى جنب مع أسئلة فرعية التي يسعى التقييم إلى الحصول على إجابة لها. إليك المثال التالي:

السؤال الرئيسي: إلى أي مدى ساهم البرنامج في جعل المرشحين أو الانتخبات أكثر فعالية؟

السؤال الفرعي: إلى أي مدى كان تدريب حملات الوصول للناخبين عن طريق زيارات الناخبين من باب إلى الباب قد ساهم في تنفيذ هذه التقنية من قبل أعضاء الحزب؟

هناك أنواع مختلفة من أسئلة التقييم، ولكن بشكل عام فإنها تندرج ضمن الفئات التالية:

الوصفي: الأسئلة الوصفية تسأل " ما الذي/ ما هو ". حيث تستخدم هذه الأسئلة لوصف البرنامج، قياس التغيير،

مراقبة العملية، وصف النتائج أو توفير تصور عن حالة البرنامج.

المقارنة: الأسئلة المقارنة تسأل "ماذا يجب أن يكون". تقوم بمقارنة البرنامج ضد المعايير، التوقعات أو القيم الأخرى.

السبب والنتيجة: أسئلة السبب والنتيجة: تحاول تحديد الإسناد أو المساهمة. حيث تنظر هذه الأسئلة عن العلاقات السببية.

يمكن أن تكون أسئلة التقييم خليط من هذه الأنواع. سؤال التقييم الجيد هو السؤال الذي يتم استخدام جوابه! أسأل

- هل سيشرك مدراء البرامج في التقييم من خلال توفير السجلات وتسهيل عملية جمع البيانات عند الضرورة؟

• هل سيكون التقييم مفيداً؟

- هل وصل تنفيذ البرنامج لمرحلة تجعل التقييم مفيداً؟

- هل سينال التقييم موثوقية أصحاب المصلحة؟

- هل المستفيدين من التقييم مهتمين بإجراء التقييم في هذا الوقت؟

- هل هناك ما يكفي من الدعم للتقييم؟

في نهاية عملية التقييم/التقدير، يجب أن تكون قادراً على ان تقرر ما إذا كان ينبغي إجراء التقييم، أو ما إذا كان البرنامج يحتاج إلى بعض التعديلات أو لمزيد من التفكير للتحضير للتقييم.

تحديد أسئلة التقييم

سيعتمد سؤال التقييم كلياً على الحاجة الى والغرض من التقييم. إليك بعض الأغراض / الاسباب العامة لإجراء تقييم يتم تنفيذه او ادارته داخلياً، بالإضافة الى مثال عن كل حالة:

• لغرض تقييم **النتائج**. مثال: نتيجة لبرامجك التدريبي، هل قام المشاركون بمناصرة أكثر فعالية للقضايا الخاصة بالنوع الاجتماعي(الجندر) مع مسؤولين الحكومة المحلية؟

• لتقييم **التنفيذ**. مثال: هل كان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج مناسباً؟ هل تم اختيار المناطق الصحيحة للتنفيذ؟

• تعزيز **التعلم**. مثال: هل تكون استجابة المسؤولين للمواطنين أفضل إذا قام البرنامج أو المجتمع المدني بتنظيم اجتماع جماهيري مفتوح في المدينة؟

• ضمان **المساءلة**. مثال: إلى أي مدى قام البرنامج بتنفيذ الأهداف كما تم اقتراحه في تصميم البرنامج الأصلي؟

عندما تقوم الجهة المانحة بتقييم البرنامج، فإنها غالباً ما تنظر للمعايير التالية²⁰:

الملاءمة: هل كان البرنامج مناسباً للأولويات او سياسات

²⁰ Principles for Evaluation of Development Assistance. Paris: OECD-DAC, 1991.

²⁰ مبادئ تقييم المساعدة الإنمائية. باريس: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

نفسك:

والمناهج التي سوف تحتاجها على الأرجح عند تصميم التقييم.

تطوير معايير التقييم / المؤشرات

معظم التقييمات وأسئلتها تحتاج إلى مجموعة من المعايير المحددة التي يمكن من خلالها قياس ما الذي يجري تقييمه. يمكن أن يكون هذا عن طريق مؤشرات محددة أو من خلال توقعات (مثل النتائج المتوقعة). التقييم سوف ينظر إلى الوضع الحالي للبرنامج ويقوم بمقارنته مع هذه المؤشرات أو التوقعات.

المؤشرات أو التوقعات يمكن أن تأتي من عدد من المصادر. واليك بعض الأمثلة:

- الأهداف والنتائج المتوقعة كما هو محدد من قبل البرنامج من خلال مقترح المشروع وخطة العمل.
- خط الأساس أو الفترة السابقة من الأداء (مثل وجود منحة سابقة)
- البحوث الأكاديمية أو غيرها من التحليلات ذات الصلة بما في ذلك آراء الخبراء.

وينبغي أن تكون معايير التقييم مناسبة وذات صلة بالبرنامج وكافية للرد على أسئلة التقييم والغرض العام من التقييم. من المهم ضمان أن يكون المستفيدين النهائيين من التقييم داعمين لهذه المعايير قبل بدء التقييم. يتم هذا بشكل عام من خلال التقرير الأولي أو نطاق العمل الذي يتضمن تفاصيل التصميم، الذي تم تطويره من قبل المقيم.

الفئات الرئيسية لتصميم التقييم

تصميم التقييم يعتمد كلياً على الغرض من التقييم وعلى الأسئلة الأساسية والأسئلة الفرعية للتقييم. في بعض الأحيان، الممول أو الجهة التي تدير التقييم سوف تفضل وضع تصميم أو طريقة محددة للتقييم. لاحظ أن بعض التصميمات أو المناهج ليست مناسبة لبعض أنواع الأسئلة.

التقييمات يمكن أن تحدث في أي وقت خلال حياة البرنامج، اعتماداً على احتياجاتك والغرض من التقييم. اليك بعض أنواع التصميم التي تركز على فترات مختلفة من دورة حياة المشروع:

- هل ستكون الإجابة على سؤال ذات أهمية للمستفيدين الرئيسيين؟
- هل ستقلل الإجابة على سؤال من عدم اليقين؟
- هل سأحصل على معلومات مهمة من خلال الإجابة على سؤال؟
- هل سأكون قادراً على عمل شيء عند الحصول على رد على السؤال؟

تحليل الموقف

بمجرد اختيار سؤالك، من المهم التفكير بأفضل طريقة للإجابة على السؤال. هذا سوف يتأثر بتوفر الموارد، الداخلية والخارجية على حد سواء. يأخذ تحليل الحالة الأمور التالية بنظر الاعتبار:

داخلي:

- الناس الرئيسيين وخبراتهم
- القيود الزمنية (تاريخ انتهاء المنحة، متطلبات التقارير ووقت الموظفين)
- القيود المفروضة على الميزانية
- القيود اللوجستية (النقل)
- القبول/ الدعم

خارجي:

- الأمان
- قيود الدعم من أصحاب المصلحة
- القيود البيئية الأخرى

الخطوة 2: تصميم التقييم

يعتمد تصميم التقييم على سؤال التقييم وتحليل الوضع الخاص بالبرنامج. كل تقييم مختلف بطبيعته! اليك بعض الأطر

هو ما يفكر الناس عادة به عندما يفكرون بالتقييم. يمكن أن يركز التقييم على واحد أو أكثر من هذه الفترات الزمنية في وقت واحد. على سبيل المثال، التقييم التلخيصي يجب أن يستخدم لإبلاغ البرامج المستقبلية، وهكذا سيكون الحال مع التقييم التكويني. يمكن ان تنفذ تقييم العملية أيضاً في نهاية البرنامج لفهم الإنجازات والراحل البارزة للبرنامج.

ويمكن أيضا تحديد تصاميم التقييم وفقا للمعايير (أو عدم وجود معايير) التي سيتم تقييم جدوى التقييم على أساسها²².

• التي تستند لهدف/ المقيدة بالأهداف

الغالبية العظمى من التقييمات تكون مستندة لهدف، حيث انها تقييم البرنامج بناء على الأهداف التي رسمت له. اغلب التقييمات التي تستند لمعايير، مؤشرات او على أساس توقعات تكون مستندة على الأهداف.

• خالية من الأهداف (التقييم الحر)

وكثيرا ما تستخدم هذه التقييمات في الحالات التي تكون الأهداف فيها غير واضحة، أو ان الوضع يتغير بسرعة. لذا فان الأهداف المعلنة قد لا تعبر عن واقع الحال. التقييم التنموي هو أحد الأمثلة على التقييم الغير مستند/الخالي من الأهداف.

• **التقييم التكويني** يستخدم لاتخاذ القرارات التي تثرى وتحسن تصميم البرامج وتنفيذه. ويجرى تنفيذه عموماً في بداية البرنامج، أو بعد تنفيذ جزء منه، لتحديد الاتجاه الذي سيسير فيه أو من خلال تعديل النهج. أمثلة على التقييم التكويني تشمل: تقييم الاحتياجات، تقييم أصحاب المصلحة، تقييم خط الأساس، رسم خرائط النظام، ورسم خرائط المجتمعات المحلية، إلخ²¹

• **تقييم العملية** يستخدم لتقييم فعالية العملية التي من خلالها يتم تنفيذ البرنامج، وعمما إذا كان البرنامج يصل إلى مراحل التنفيذ التي تم تحديدها. عملية التقييم يمكن أن تنظر في أي شيء تقريباً: هل ان نظام المتابعة والتقييم يقدم وينشر المعلومات بشكل صحيح، هل ان البرنامج التدريبي يتم تقديمه للجمهور المناسب وهل انه مناسب لاحتياجات المشاركين، هل نفذ البرنامج بحسب الاستراتيجيات المرسومة له أو ابتعد عنها. هل تم تحقيق مراحل التنفيذ أو الأهداف²².

• **التقييم التلخيصي** يستخدم للنظر في النتائج التي أسفر عنها تنفيذ البرنامج، تكون النتائج التي نقيمتها غالباً على مستوى الحصيلة/ النتيجة او على مستوى الاثر. وغالبا ما يقارن نتائج البرنامج بأهدافه الأصلية، ولكن يمكن أيضا أن يكون التقييم خالي من الأهداف. التقييم التلخيصي

التقييمات التي تكون لديها تصميمات تجريبية يشار لها عادة ب

بالتجربة العشوائية المنتظمة. في مجال الديمقراطية والحكم الرشيد، فغالباً ما يشار إليها ب تقييم الأثر. حيث في المصطلح الثاني، فان كلمة "الأثر" ليس لها نفس المعنى المتعارف عليه في سلسلة النتائج.

²¹ Formative" and "summative" as first defined by Michael Scriven. For more information, please refer to: Scriven, Michael. "The methodology of evaluation". Stake, R.E. Curriculum Evaluation. No. 1. Chicago: Rand McNally, 1967, pp. 39-89.

²¹ التقييم التكويني "و" التلخيصي "كما حددها أولاً مايكل كوابن باتون. لتزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى: سكريفن، مايكل. "منهجية التقييم". ستاك، R.E. مناهج التقييم. رقم 1. شيكاغو: راند ماكنالي، 1967، ص 39-89.

²² The terms "goals-based" and "goals-free" as first defined by Michael Scriven; see: Scriven, Michael. Evaluation Thesaurus, 4th Edition. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.

²² المصطلحات "مستند/ قائم على الأهداف" و "خالية من الأهداف" كما حددها مايكل سكريفن. انظر: سكريفن، مايكل. قاموس المعاني المرادفة في مجال التقييم، الطبعة الرابعة. نيويورك: بارك، كاليفورنيا: مطبوعات سايج، 1991.

ما هي	الوضع الذي تستخدمها فيه
مستندة على اهداف(المقيدة بالاهداف)	يستخدم التقييم القائم على الأهداف معايير محددة تتم مقارنة البرنامج بها. التقييم الذي يركز على المساواة عادة ما يستخدم منهج التقييم المستند الى الأهداف.
غير مستندة/ خالية من الاهداف (التقييم الحر)	يتجاهل التقييم الغير مستند الى الأهداف أي اهداف او نتائج محددة مسبقاً للبرنامج، وينظر فقط فيما تم إنجازه، إيجابياً وسلبياً على حد سواء. غالباً ما يعطي هذه النوع من التقييم قيمة للإنجاز المتحقق. عادة ما يستخدم نهج التقييم الغير مستند على الاهداف في التقييم الذي يركز على التعلم من تنفيذ البرامج.

أفضل منهجية هي المنهجية التي تخاطب الغرض من التقييم، احتياجات البرنامج، والسياق الذي يجب ان ينفذ فيه البحث بشكل مباشر.

غالبية التقييمات التي يتم تنفيذها في مجال الديمقراطية والحكم الرشيد ليست تجريبية. ومع ذلك، عناصر التصميم التجريبي، مثل المجاميع العشوائية ومجاميع التحكم/ المقارنة، يمكن تضمينها في جوانب مختلفة من التقييمات. على سبيل المثال، ببساطة جمع المعلومات عن خط الأساس يمكن أن تساعد في تشكيل أحد اشكال مجاميع المقارنة، لأنه يساعدك على معرفة حالة النظام قبل بدء البرنامج.

ويمكن أن يشمل التقييم على مكونات من التقييم المستند على أساس الأهداف والتقييم الغير مستند على الأهداف، اعتماداً على طبيعة أسئلة التقييم الأساسية والفرعية.

وأخيراً، يمكن تصنيف التقييمات وفقاً للكيفية والطريقة التي يتم التعرف فيها على الواقع المضاد، او بمعنى اخر ما الذي سيحصل لو لم يتم تنفيذ المشروع؟ عمليات التقييم تفعل ذلك من خلال المقارنة بين مجموعات قد استفادت من تنفيذ البرنامج ومجموعة أخرى لم تستفد منه. منهجيات التقييم التي تستخدم طرق المقارنة يتم تصنيفها الى ثلاث فئات مقارنة استناداً على أساس الكيفية التي تتم المقارنة من خلالها، درجة التجريب/ المقارنة المستخدمة تعتمد على البرنامج والوضع المحيط به. عموماً، كلما كبر حجم التجربة / المقارنة، كلما زادت صرامة النتائج. ومع ذلك، هذا لا يعني بالضرورة أن أحد هذه الطرق ستكون بالضرورة أفضل من الأخرى.

مناهج التقييم

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه، هناك العديد من نهج التقييم. خذ بعين الاعتبار ما يلي:

المشاركة

ويشمل النهج التشاركي جميع أصحاب المصلحة في جميع جوانب التقييم، بدءاً من تصميم أسئلة التقييم بحد ذاتها وصولاً إلى جمع وتحليل البيانات. قد تسمع أن بعض أشكال هذا النهج تسمى التقييم الديمقراطي، التقييم القائم على أصحاب المصلحة، أو البحث التشاركي. وهذا يمكن أن يزيد من صلة وأهمية الملكية، والاستفادة من التقييم.

التمكين (أو التحويل)²³

يستخدم نهج التمكين مفاهيم التقييم ومنهجيته لزيادة قدرة أصحاب المصلحة لتحسين برنامجهم أو الخدمة. المقدمة من خلاله. يتم هذا عن طريق تعليمهم عملية التقييم من خلال جميع مراحل عملية التقييم، سوف يزيد ذلك من قدرتهم على المتابعة والتقييم؛ عن طريق زيادة قدرتهم في مجال المتابعة والتقييم، فإنك أيضاً تزيد من قدرتهم على تحقيق الأهداف الخاصة بالبرامج.

التحقيق التقديري

ويأخذ نهج التحقيق التقديري وجهة نظر تركز على الإيجابيات من خلال التقييم وبما قد يجعله أكثر فعالية، وخاصة في الحالات التي يكون فيها خوف أو شكوك تحيط بعملية التقييم. خصوصاً عندما لا يعرف أصحاب المصلحة بعضهم البعض، عندما يكون هنالك توتر في العلاقات، أو عندما تريد بناء التقدير لدى أصحاب المصلحة عن التقييم.

التقييم الذي يركز على الاستفادة²⁴

حيث يركز نهج التقييم المبنى على الحكم على مدى جدارة التقييم من خلال النظر بكونه سوف يستخدم ام لا.

وهكذا، يتم بناء التقييم بأكمله حوله الغاية التي سيستخدم من أجلها، وتتخذ جميع القرارات في ضوء ما إذا كان التقييم سيزيد من قابلية الاستخدام ومصداقية التقييم مع المستخدمين النهائيين.

هذه النهج يؤثر على الكيفية التي ستقوم من خلالها بتصميم التقييم. يمكن للتقييم أن يستخدم واحدة أو أكثر من هذه الطرق.

الخطوة 3: جمع البيانات

جمع البيانات لأغراض التقييم مشابه جداً لجمع البيانات لأغراض المتابعة/ الرصد. الفرق الوحيد هو أن بيانات التقييم رسمي يتم تبسيطها/ تحديد الصالح منها للإجابة على أسئلة التقييم المحددة.

الخطوة 4: تحليل البيانات

تحليل البيانات لأغراض التقييم مشابه جداً لجمع البيانات لأغراض المتابعة/ الرصد. الفرق الوحيد هو أن بيانات التقييم الرسمي يتم تبسيطها/ تحديد الصالح منها للإجابة على أسئلة التقييم المحددة.

الخطوة 5: استخدام نتائج التقييمات

وكما بين هذا الدليل في مناسبات عديدة، فإن نتائج وتوصيات المتابعة والتقييم غير مجدبة إلا إذا تم استخدامها! للمساعدة في ضمان الاستخدام، إليك بعض الافكار:

قم بإشراك المستفيدين المقصودين من البداية²⁵

تأكد من كون الأشخاص الذين سيستخدمون نتائج التقييم (في أغلب الأحيان، كادر تنفيذ البرنامج، و/أو الكوادر القيادية) هم جزءاً من عملية التصميم وقرارات تنفيذ

²³ These recommendations are informed by Michael Quinn Patton's book as well as IRI experience. For more information, see Pat-ton, Michael Q. Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

²⁴ هذه التوصيات مستمدة من كتاب مايكل كوين باتون وكذلك تجربة المعهد الجمهوري الدولي للبحوث. لتزيد من المعلومات، انظر باتون، مايكل Q. التقييم الذي يركز على الاستخدام: نسخة القرن الجديد. الطبعة الرابعة. تاوراند أوكس، كاليفورنيا: مطبوعات سايج، 2008.

²³ The empowerment evaluation approach was developed by David Fetterman. For more information, see Fetterman, David and Abraham Wandersman. Empowerment Evaluation Principles in Practice. New York, NY: The Guilford Press, 2005.

²³ نهج تقييم التمكين تم تطويره من قبل ديفيد فيترمان. لتزيد من المعلومات، انظر فيترمان، ديفيد وإبراهيم واندرسمان، مبادئ تقييم التمكين في الممارسة العملية. نيويورك: دي غيلفورد برس، 2005.

²⁴ The utilization-focused evaluation approach was developed by Michael Quinn Patton; for more information, see Patton, Michael Q. Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

²⁴ نهج التقييم الذي يركز على الاستخدام تم تطويره من قبل مايكل كوين باتون؛ لتزيد من المعلومات، راجع باتون، مايكل Q. التقييم الذي يركز على الاستخدام: نسخة القرن الجديد. الطبعة الرابعة. تاوراند أوكس، كاليفورنيا: مطبوعات سايج، 2008.



البرنامج.

توصيات قابلة للتنفيذ.

نظم ورشة عمل لغرض تحويل التوصيات الى بنود عمل

بعد وضع التوصيات، قم بتنظيم ورشة عمل مع جميع أصحاب المصلحة لتطوير خطة عمل لتفعيل التوصيات. استخدم مصفوفة الاستجابة لتتبع التقدم المحرز.

• قم بمجاميع تركيز لغرض مراجعة النتائج لإعلام وتطوير التوصيات

عند وضع النتائج، اجتمع مع أصحاب المصلحة الذين لديهم المعرفة بموضوع التقييم و قم بتقديم النتائج لهم. اعمل معهم، لتقرر ما تعنيه هذه النتائج، و قم بتحويلها إلى

مصفوفة إجابات التقييم

التوصية 1:

إجابة البرنامج:

التوصيات	الحالة	الجهة المسؤولة	الجدول الزمني	اهم الخطوات التي يجب اتخاذها
				1.1
				1.2
				1.3



بناء خطوات الاستخدام من خلال التقييم

- عند تصميم التقييم، اعمل على ان يكون هناك تواصل في المراحل الرئيسية لضمان كون القائمون بالتقييم وأصحاب المصلحة.
 - يضمنون قابلية الاستخدام. على سبيل المثال، قم بوضع عملية اختبار تصميم الأسئلة مع الموظفين.
 - وفي حالة التعاقد مع جهة تقييم، قم بإضافة ورشة عمل للتعلم كجزء من العقد.
 - وهذا سيضمن أن يحدث ذلك، وسوف ينقل تصور إلى جهة التقييم بأنك جاد في استخدام نتائج التقييم - وهذا سوف يشجع المقيم لضمان كون النتائج والتوصيات قابلة للتنفيذ.
 - **الخطوة 6: نشر نتائج التقييم**
 - ليس من المهم فقط استخدام نتائج التقييم لغرض تحسين البرنامج وإبلاغ البرامج المستقبلية، ولكن من المهم تعظيم الفائدة من التقييم من خلال مشاركة الدروس المستفادة، واليك بعض الأفكار لنشر/ توزيع نتائج التقييم:
- قم بكتابة ملخص من ورقتين تصف فيها الدروس المستفادة الرئيسية والنتائج مع نصائح للبرامج المستقبلية.
 - قم بتوزيع الملخص داخل مؤسستك، مع الجهات المانحة ومن خلال أي نشاط في مجال الديمقراطية والحكم الرشيد.
 - قم بالاستشهاد/ الإشارة الى نتائج التقييم في مقترحات المشاريع الجديدة كدليل يدعم صحة النهج الخاص بالبرنامج المقترح.
 - قم بإدراج تفاصيل عن المناقشات الخاصة بالتقييم، نتائجه والكيفية التي تعامل بها كادر البرنامج مع التوصيات الواردة في التقارير، وخاصة التقارير النهائية.
 - استخدم نتائج التقييم في المواد التي يقوم بتوزيعها قسم العلاقات العامة لمؤسستك والمواقع الالكترونية، بما في ذلك الموقع الخاص بمنظمتك، صفحات الفيسبوك، تغريدات التويتر وغيرها من وسائل التواصل الاجتماعي.

للمزيد من المعلومات
الرجاء الاستفسار عن طريق evaluation@iri.org
www.iri.org | @IRIglobal



