

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية



نظام التعليم المطور للأنتساب

تقدير البرامج والمشروعات الاجتماعية

د/ حسن أبو زيد

إعداد
هنان

by hattan

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحاضرة الأولى

مفهوم التقويم وأهميته وخصائصه

مقدمة :

- أصبح التقويم في العصر الحاضر ضرورة لاغني عنها وعملا ملازماً لأي جهد يبذل في اي مجال كان ، وفي اي تخصص ولكل شخص ، وبالرغم من أن التقويم اصطلاح حديث في العلوم التربوية والنفسية إلا انه قد تم في معناه إن التقويم عملية طبيعية تقوم بها جميعاً في حياتنا اليومية بطريقة شعورية أو لا شعورية

مفهوم التقويم :

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

- التقويم عملية يقوم بها الإنسان للكشف عن حقيقة الجهد المبذول وأثره فيما كان ينبغي الوصول إليه مستخدماً معايير ومقاييس يحددها هو بنفسه

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

- بعد التقويم أسلوباً من أساليب البحث العلمي ويقوم بدراسة تطور مستوى الإنتاج وزن وقياس كفاية وفاعلية المشروعات الاجتماعية وبه تتضح عوامل النجاح والفشل

- التقويم أداة للكشف عن حقيقة تأثير مشروعات وبرامج التنمية

- يرتبط التقويم بالتخطيط ارتباطاً وثيقاً وهو الخطوة الأخيرة للتخطيط الاجتماعي

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

التقييم والتقويم :

- لم يُحدد مفهوم التقويم تحديداً واضحاً ، أو تعددت تفاصيله واتسمت بالغموض والبعد عن الدقة ، ويُعرف بأنه ملاحظة دقيقة لشيء معين بقصد حصر الصفات المتعددة المميزة له او يُعرف بأنه الحكم المصحوب بالفقد

ويشير قاموس ويستر إلى أن الكلمة (**EVALUATION**) تعني تحديد قيمة الشيء أو كنه ذلك لأن الكلمة مشتقة من الكلمة (**VALUE**) وتعني القيمة والمنفعة ..

ونجد في مختار الصحاح قوام الشيء تقويم فهو قويم اي مستقيم ، وقولهم ما أقومه اي ما أعدله .
ويكفي القول إن التقييم هو المرحلة الأولى من التقويم (معرفة الوضع الحالي للبرنامج) وأن التقويم هو المرحلة اللاحقة للتقييم (تحسين وتعديل المستوى الحالي للبرنامج).

خصائص عملية التقويم :

١. التقويم عملية مستمرة لا تكون في نهاية البرنامج بل ملزمة للبرنامج منذ بداية التفكير فيه
٢. التقويم عملية تعاونية يشارك فيها الاختصاصيون في كل الحقول المعنية فهو بحاجة إلى تعاون المقوم نفسه والمسؤول عن البرنامج والمستفيدين
٣. التقويم عملية شاملة .. وهو اشمل معنى من القياس لأنه يشمل القياس مضافاً إليه إصدار حكم معين
٤. التقويم عملية ايجابية .. فهو ليس مجرد معرفة جوانب الضعف والقوة ومعرفة المعوقات بل يتضمن التدخل
٥. التقويم عملية إدارية وإشرافية .. فالجهات الإدارية هنتم باجراء دراسات عامة للتقويم الاداري والفنى لقياس كفاءة الأجهزة الحكومية .
٦. التقويم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحسين البرنامج او المشروع فنتائج التقويم تستخدم في تحسين وتطوير البرنامج او المشروع او حذف بعض الأنشطة او استبدالها بأخرى إذا لزم الأمر

ضمانات نجاح برنامج التقويم :

١. البدء بتحديد الأهداف المراد تحديدها في البرنامج موضع التقويم
٢. إن تتم عملية التقويم في إطار الظروف المحيطة (الإمكانات المتاحة)
٣. إن تتعدد وسائل التقويم بما يناسب أغراض التقويم و مجالاته
٤. البرنامج التقويمي الناجح هو الذي ينفذه أشخاص مدربون قادرون على مراعاة التعليمات و مراعاة الأصول العلمية في القياس واستخلاص النتائج
٥. التحفظ في تفسير نتائج التقويم والاعتماد على التحليل الاحصائي الذي يضمن استبعاد العوامل الذاتية
٦. التحفظ في عمل المقارنات بين النتائج المختلفة للتقويم نظراً لاختلاف الظروف التي أجريت فيها
٧. ضمانات نجاح برنامج التقويم
٨. مراعاة اختيار الموعد والمكان المناسبين لإجراء التقويم والتأكد من وجود الأشخاص الذين يعينهم التقويم
٩. أن يجري التقويم في ضوء إمكانات المؤسسة ومواردها المالية ، ومراعاة القيم والتقاليد الخاصة بالمجتمع

الحاضرة الثانية

تابع مفهوم التقويم وأهميته وخصائصه

القواعد الأساسية للتقويم :

١. تتركز عمليات التقويم على المنفعة والاستخدام
٢. يجب أن يكون المقومون مدربين أكفاء
٣. إن الاستجابة السريعة والظرفية حقيقة ملحة وضرورية لممارسة تقويم فعال وأخلاقي
٤. إن إدراك القوة المحتملة للتقويم الخلاق يتطلب منذ البداية إدراك الأنماط الروتينية لردود الفعل التي تحدد إنفاذ البصيرة ثم الرغبة في التحرك وتخطي العقبات وابتداع طرق جديدة لصناعة الأشياء
٥. إن يكون المقومون أكفاء على استعداد للقيام بادوار متعددة (مستشارين – مراقبين – إداريين ..)
٦. إن الأسلوب الذي ينتهجه المقوم هو جزء من الأجزاء التي تميز كل عملية تقويم عن الأخرى و يجعلها فريدة في نوعها

ال المعارف والمهارات التي يجب أن يتلكها المقومون :

١- المعارف والمهارات الأساسية :

- تصميم البحث التجريبي وشبه التجريبي
- طرق الانحدار والارتباط .
- طرق اختيار العينات
- منهاجية أنواع البحث الاجتماعي
- الإحصاء الوصفي والتحليلي
- المقاييس النفسية وتطبيق الاختبارات
- طرق تقويم البرامج
- مصادر الأدب التربوي الرئيسية المفید للمقومين
- الأسس الرئيسية للتربية والعلوم الاجتماعية
- المقدرة على الاستجابة لعمليات القياس والتقويم
- تحضير (جمع) البيانات وتحليلها
- معرفة أساليب صياغة الأهداف وأنماط الأداء

٢- المعارف والمهارات الإضافية :

- تحليل الجدوى الاقتصادية
- المعايير المهنية القانونية لممارسة المهنة
- تحليل المحتوى (المضمون)
- منهاجية دراسة الحالة

أختبارات الميدانية الموجهة لعمليات التقويم :

١- المعارف والمهارات الرئيسية :

- المقدرة على إجراء المقابلات
- أساليب ضبط نوعية المعلومات المجموعة وتحليلها
- المقدرة على تطبيق أساليب الملاحظة وأساليب تسجيلها بدقة
- العمليات الميدانية
- المهارات التوضيحية
- الأخلاقيات المهنية
- ضبط الانفعال الشخصي

٢- المعارف والمهارات الإضافية :

- إجراء مشاريع ومقترنات البحوث
- تحليل العمل
- مهارات العلاقات العامة
- المهارات الإدارية

الشروط الواجب توافرها في المقوم الناجع الفعال :

- هدوء الأعصاب
- السلوك الحسن
- الثقة بالنفس
- الشخصية القوية
- الحكم على الأشياء بطريقة صائبة
- التأثير والفاعلية
- مهارة استغلال الفرص المتاحة
- الصبر وقوة الاحتمال
- العملية

الأدوار التي يقوم بها اخصائي التقويم :

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

- التزود بالمعلومات الملائمة في الوقت المحدد
- التعرف على حالات اتخاذ القرار المناسبة
- تحديد المعايير التي ستستخدم لاتخاذ القرار (الزمن - المال - التجهيزات)
- المشاركة في تقديم تقارير عن الأنشطة

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

٣- الدور الاداري للمقوم (اتخاذ القرار - التخطيط - التشجيع - التنسيق - تامين اتصالات فعالة)

الحاضرة الثالثة

تقويم البرامج والمنظمات

أنواع المنظمات التي تتطلب التقويم :

١. منظمات الرعاية الصحية والتي تقدم العديد من الخدمات لمرضها وعملاها وتتكلف تلك الخدمات مبالغ مالية كبيرة لذا يجرى التقويم لعرفة كفاءة تلك الخدمات ومدى جدواها
٢. منظمات العدالة الجنائية والتي تشجع برامج التقويم
٣. منظمات (مؤسسات) التعليم والتدريب والتي تتطلب استخدام أساليب مختلفة للتقويم
٤. المنظمات والمؤسسات التعليمية التجارية كبرامج التدريب المستخدمة في كل أنواع الإعمال وتقويمها باستمرار ومن وقت لأخر لضمان جودتها
٥. منظمات الإدارة العامة التي تدعم العديد من برامج الخدمات
٦. المؤسسات والمراكز الاجتماعية وتسخدم التقويم للتأكد من كفاءة الخدمات التي تقدمها لعملاها المستفيدين منها ومدى رضا المستفيدين عن تلك الخدمات
٧. مؤسسات الخدمات المساندة كتلك التي تساعد الإفراد في حالة الطوارئ وتشمل ضحايا الجريمة والمحروbs وهي في حاجة للتقويم للوقوف على مدى كفاءة برامجها

أسباب تقويم البرامج :

١. الابقاء على متطلبات الاعتماد والإجازة خاصة في المؤسسات التعليمية
٢. المحاسبة والتمويل فهناك العديد من المؤسسات التي تمنح تمويلاً للمشروعات الاجتماعية وتشترط اجراء عملية التقويم
٣. الإجابة عن طلبات حول بعض المعلومات
٤. إصدار القرارات الإدارية يتطلب الاعتماد على البيانات التقويمية
٥. الحصول على معلومات لتحسين الممارسة
٦. معرفة التأثيرات غير المقصودة للبرنامج

أسباب أخرى للتقويم :

١. مدى صحة طريقة الانجاز
٢. التعرف على مدى نجاح الجهود المبذولة
٣. مقارنة النفقات بالإنجاز
٤. جمع معلومات جديدة تفيد في التخطيط
٥. التعرف على نقاط القوة والضعف
٦. جعل الغير يستفيد من خبرة الآخرين

أنواع التقويم ونماذجه :

حينما نتحدث عن أنواع التقويم أو أنماطه فإننا نشير إلى عمليات مختلفة وأشخاص متعدين وبرامج ومشروعات تتعرض للتقويم والاختلاف بين نمط وأخر هو اختلاف في موضوع التقويم ، وطريقة تطبيق العمليات التقويمية ، وأنماط مايُتَّخَذ من قرارات

وتتمثل أهم هذه النماذج في ..

١. نموذج سيب CIPP الذي وضعه ستافليرم وتشير رموزه المختصرة إلى السياق والذى يشير إلى العمليات المتضمنة في اختيار الأهداف، والى المدخل والذى يشير إلى تقويم عدد من الاستراتيجيات البديلة ، والى تقويم العملية التي تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات والى التقويم الناتج والذى يتناول في الأساس ما إذا كانت الأهداف قد تحققت وبأية درجة

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

٣. نموذج بيرت (PERT) وهو يعني أسلوب مراجعة وتقويم البرامج ويركز على متابعة البرامج إثناء التنفيذ

٤. نموذج (CSE) ويهتم من يتخذون القرار والتقويم هو تحديد القرارات التي يجب إن تتخذ

الأنواع الشائعة للتقويم :

□ يقسم البعض التقويم حسب طرفيتين الأولى طبقاً لنوع الأسئلة التي تم الاستفسار عنها والثانية طبقاً لغرض التقويم

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

١- تقويم الحاجة .. وبعد المرحلة الاولى لتوفير المعلومات التي تتصل بمدى مواجهة هذه البرامج لأهدافها ويسعى للإجابة على التساؤلات الآتية لتقدير الحاجة ..

- ماهو الجانب الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع

- ماهي الحاجات المحددة لهذا المجتمع والمتعلقة بنوع البرنامج موضع الاهتمام

- ماهي أنواع الخدمة المرجح أن تكون جذابة لهذا المجتمع

٢- تقويم العملية .. ويحاول الإجابة على الأسئلة الآتية ..

- هل يخدم البرنامج عدداً كافياً من الأفراد

- هل يعتبر العملاء ممثلين للمجتمع

- إلى أي مدى يتم اتصال أعضاء المنظمة بالعملاء

- هل العبء الملقى على الموظفين يقابل ما هو مخطط له

- هل الاختلافات في الجهد بين أعضاء المنظمة قديمة أم جديدة

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

٤- تقويم الكفاءة .. ويطرح المقومون في هذا الجانب الأسئلة التالية

- هل تحقق البرنامج بمحاجه بتكلفة معقولة

- هل حقق البرنامج مستوى أفضل من النجاح

المحاضرة الرابعة

تصنيف أنواع التقويم المختلفة

تصنيف أنواع التقويم المختلفة :

هناك أنواع أخرى للتقويم لا تقل أهمية عن تلك الأنواع السابقة ، ونظراً لتشابها وتدخلها تم عرضها من خلال التصنيف الآتي :

أولاً : أنواع التقويم بحسب وقت إجرائه ..

حين يقرن التقويم ببرنامج ما ، لا بد أن يتم في مرحلة من مراحل تطبيق هذا البرنامج لتحقيق أغراض معينة بالنسبة للبرنامج وهذا يحد الأنواع التالية : أ - التقويم التمهيدي ب - التقويم التكويني ج - التقويم النهائي د - التقويم التبعي

أ- التقويم التمهيدي :

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

ب- التقويم التكويني :

يجدر هذا النوع من التقويم عدة مرات أثناء تطبيق برنامج أو تجربة ما بقصد تطويرها البرنامج أو تلك التجربة .
- وهو يهتم بـ ملاحظة البرنامج أثناء التنفيذ كما يركز على التوصل إلى مؤشرات عن مدى إنجاز أهداف البرنامج أثناء التطبيق قبل الوصول إلى الأهداف النهائية بهدف إدخال تعديلات في صياغة الخطوات التالية للمشروع
- وهو يركز على العمليات أكثر من النتائج ، وغالباً ما يكون أسلوب نوعي .

ج- التقويم النهائي :

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

د- تقويم المتابعة :

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

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

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

وعن الاستراتيجيات التي وضعها (كانجهام وستافلبيم وساندورز) فهي :

- ١- تقويم المحتوى (التمهيدي)
- ٢- تقويم الناتج
- ٣- قويم المدخلات

ثانياً : أنواع التقويم بحسب الشمولية ..

أ- التقويم المكبر (الكلي) :

ويهتم بتناول مخرجات النظم ككل وعلاقتها بأهداف السياسة العامة للنظام

ب- التقويم المصغر (الجزئي) :

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

ثالثاً : أنواع التقويم بحسب درجته الشكلية ..

أ- التقويم الرسمي

ب- التقويم غير الرسمي

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

رابعاً : أنواع التقويم بحسب المعلومات والبيانات ..

١- التقويم الكمي :

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

٢- التقويم النوعي :

ويعتمد على الملاحظات والأراء والانطباعات الشخصية لإكمال الصورة للبرنامج

خامساً : أنواع التقويم بحسب القائمين به ..

أ- التقويم الداخلي ب- التقويم الخارجي

- وهناك من يرى أن التقويم يكون داخلياً إذا كان المقومون من داخل المشروع الذي يتم تقييمه ، ويكون خارجياً إذا كان على العكس من ذلك .

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

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

سادساً : أنواع التقويم بحسب الامتداد المكاني ..

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

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

سابعاً : أنواع التقويم بحسب طبيعة معالجة البيانات ..

أ- التقويم الوصفي

بـ- التقويم المقارن

جـ- التقويم التحليلي

ويقصد بالتقويم الوصفي : الجداول والأشكال البيانية الوصفية التي يقوم المقوم بالاعتماد عليه في وصفه بعد جمع

البيانات المطلوبة.

- وبعد عملية الوصف ينتقل المقوم إلى العمليات الأكثر تعقيداً عن طريق مقارنة النتائج التي أسفر عنها تقويم البرنامج

(موضوع التقويم) بنتائج عمليات تقويمية أجريت للبرنامج نفسه .

ثامناً : أنواع التقويم بحسب الموقف من الأهداف ..

١. التقويم المعتمد على الأهداف

٢. التقويم بعيداً عن الأهداف

ويرجح الكثير من المقومين أن يكون التقويم لأي برنامج في ضوء أهدافه ، وان ظهر أيضاً من يهاجمه على اعتبار أن الأهداف المعلنة قد لا تعبّر عن الأهداف الحقيقة ومن ثم لا بد من تقويم الأثر الفعلي للبرنامج .

تاسعاً : أنواع التقويم بحسب فلسفته ..

١. التقويم التقليدي (التجريبي)

٢. التقويم المتتطور (الإجرائي)

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

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

المحاضرة الخامسة

أهداف التقويم ومراحله

أولاً : أهداف التقويم ..

- ليس المدف من التقويم المقارنة بين أداء الموظفين داخل المؤسسة ، أو مقارنة الخدمات التي تؤديها المؤسسات ببعضها البعض

- يتمثل المدف من التقويم في تقييم الظروف والعوامل التي تساعده على نمو وتقديم أعضاء الجماعة (البرنامج) كأفراد وكجماعات ، وكذلك الأخصائي والمشرف والمؤسسة وميدان الخدمة المقدمة نفسها وتمثل أهداف التقويم فيما يلي :

١- معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وأغراضها :

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

٢- تحسين البرنامج :

- يستخدم التقويم كوسيلة للتحسين المستمر للبرنامج من ناحية استغلال الموارد والإمكانات الموجودة في :

١- المؤسسة ٢- البيئة ٣- محتويات البرنامج نفسه ٤- الطريقة المستخدمة لوضعه وتصميمه وتنفيذ

- فالتفوييم هو محاولة لتطبيق الطريقة العلمية أو الأسلوب العلمي لمعرفة مدى ملائمة ونجاح عمليات وضع وتصميم البرنامج وأوجه نشاطه بالنسبة لاحتياجات ورغبات الأفراد والجماعات

٣- الاحتفاظ بعرونة البرنامج :

- يتميز الأفراد والجماعات والمجتمعات بالتغيير والاختلاف . وعلى ذلك فالبرامج التي تفي بالاحتياجات اليوم قد لا تكون ملائمة لاحتياجات الغد
- لا يتم معرفة ملائمة البرنامج إلا من خلال التقويم ومن خلال التقويم يمكن التعديل للبرنامج الذي يساعد على الاحتفاظ بعرونة البرنامج

٤- التقويم عملية مفيدة للنمو الأخذائيين أو الموظفين المشتركين فيه :

- يتطلب التقويم معرفة الأخذائيين بالكثير من المعلومات عن حاجات الأفراد والجماعات المتغيرة، وكذلك العوامل المختلفة التي تؤثر في الأفراد والجماعات والمجتمعات
- يتطلب التقويم أيضاً مهارات وخبرات خاصة في استخدام المقاييس والمعايير الموضوعية لعملية التقويم
- كل ما سبق يعطي فرصة للأخذائيين المشتركين في عملية التقويم للنمو واكتساب الخبرة والمعرفة

٥- التقويم ضروري لشرح الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة :

- يطلب بعض أفراد المجتمع معرفة المستويات المختلفة للخدمات التي تقدم للعملاء من خلال المؤسسة وموظفيها
- لا يمكن معرفة مستويات الخدمات إلا من خلال التقويم الشامل للتواهي المختلفة التي تتعلق بالمؤسسة وتؤديها لوظائفها

٦- التقويم وسيلة لاختبار مبادئ العمل مع الأفراد والجماعات والمجتمعات :

- يجب اختبار المبادئ والنظريات التي تستخدم عند العمل مع الأفراد والجماعات والمجتمعات في الخدمة الاجتماعية ، وذلك للتأكد من صلاحية استخدامها كقواعد استرشادية .

وهذا هو أحد فوائد عملية التقويم

ثانياً : مراحل التقويم ..

- تختلف مراحل تقويم البرنامج أو المشروع من مُقوم إلى آخر تبعاً لنوع البرنامج أو المشروع الذي يتم تقويمه ولطبيعته والظروف المحيطة به .

بالرغم من اختلاف مراحل التقويم إلا أن هناك مراحل ثابتة تقريرياً يتم التقييد بها من قبل المقومين وتمثل ..

١. مرحلة الإعداد ٢. مرحلة التنفيذ ٣. مرحلة التقويم النهائي

- وتحتوي كل مرحلة من المراحل الثلاث على على مجموعة من الأسئلة التي تجib على ثلاث متغيرات أساسية هي (١-الإنجاز ٢- الفاعلية ٣- الكفاءة) وسوف تناول تلك المراحل فيما يلي :

١- مرحلة الإعداد :

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

أ- الحملات الإعلامية للمشروع والموجهة للرأي العام

بـ- اختيار هيئة العاملين بالمشروع بطريقة ومواصفات تناسب طبيعة المشروع

الإطار العام للتقويم في مرحلة الإعداد ويتمثل في الأسئلة التالية :

أ- الإنجاز ..

- ما هي المخاولات التي بذلت لتوفير كادر من العاملين الأكفاء للعمل بالمشروع ؟

- ما هي الإمكانيات المتاحة للمشروع ؟

- ما مدى توافق خطة المشروع مع الأهداف والإمكانيات ؟

- ما هي المعايير التي تصلح أساساً للتقويم ؟

- ما هي تكلفة إعداد العاملين بالمشروع من ناحية الوقت ؟

- ما هي الجهد التي بذلت لتوفير الموارد الازمة لاستمرار المشروع ؟

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

- ما هي الجهد التي بذلت لتصميم خطة التنفيذ ، والمراجعة ، والمقابلات مع الخبراء ؟

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

بـ الفاعلية ..

- ما مدى توظيف الطاقات البشرية ؟
- هل هناك حاجة للجوء للتدريب التحويلي لبعض المشاركون ؟
- هل توافر قاعدة معلومات وبيانات عن خطة العمل بالمشروع ؟
- إلى أي مدى يمكن اعتبار البرنامج قد حقق أهدافه ؟
- إلى أي مدى يمكن اعتبار أن خدمات البرنامج أشبعت الاحتياجات ؟
- هل هناك وظائف شاغرة ، وكم منها يمكن شغله بالإنابة ؟
- إلى أي مدى تم تحديد خطة المشروع بشكل يضمن وضوح الأهداف والطرق البديلة لإنجاز الأهداف ؟
- ما درجة تصميم مشروع الميزانية ، وما مدى توافق الإجراءات المالية مع خطوات الإنجاز في المشروع ؟
- ما مدى التزام واضعي الخطة بالأطر القانونية ذات العلاقة بالمشروع ؟
- هل تم تحديد وظائف ومسؤوليات العاملين بالمشروع بشكل يتماشى مع تخصصاتهم وأهداف الإنجاز في المشروع ؟

جـ الكفاءة ..

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

٢- مرحلة التنفيذ :

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

أـ الإنجاز ..

- ما هي تكلفة إنجاز المشروع من حيث الوقت والجهد والمال ؟
- ما هو معدل الأداء بالنسبة لوقت العمل المسوح به لإجراء العمل ؟
- ما هي الجهود المبذولة في العمليات الإدارية ؟
- هل هناك جهود بذلت لإيجاد موارد جديدة ؟
- ماهي الاستراتيجيات البديلة التي تم استخدامها في حال فشل البرنامج الأصلي في تحقيق الأهداف ؟

بـ الفاعلية ..

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

جـ الكفاءة ..

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

٣- مرحلة التقويم النهائي :

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

ويتمثل الإطار العام للتقويم في مرحلة التقويم في الأسئلة التالية :

أـ الإنجاز ..

- ما هي التكلفة المالية لإتمام المشروع ؟
- ما هي الجهد التي وجهت لمتابعة كافة مراحل المشروع ؟
- وما هي ردود أفعال العملاء ؟

بـ الفاعلية ..

- ما هي الأهداف التي أضافها المشروع ؟
- هل تحققت نتائج لم تكن في الحسبان ؟
- ما مدى فاعلية المشروع الحالي مقارنة بالمشروعات الأخرى ؟
- كيف كان تأثير برامج المشروع في مقابلة احتياجات المجتمع ، وخاصة العملاء ؟

جـ الكفاءة ..

- ما هي تكلفة المشروعات الأخرى ؟ وما هي استراتيجيةها التي كان من الممكن إن تتحقق نفس أهداف المشروع الحالي ؟
- ما هي العلاقة بين تكلفة تنفيذ المشروع والنتائج النهائية له ؟ - ما موقف تكلفة المشروع الحالي من النتائج النهائية له ؟
- هل يمكن أن تتحقق نفس النتائج التي انتهى إليها المشروع ولكن بتكلفة أقل ؟

الحاضرة السادسة

التخطيط لأجراء التقويم

مقدمة :

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

خطوات تخطيط التقويم :

لكي يتم التقويم ويتحقق أهدافه فلابد إن يتم وفق خطوات محددة وتمثل تلك الخطوات في ست خطوات وهي :

١. تحديد الأشخاص ذوي العلاقة
٢. الترتيب لعقد اجتماع تميدي
٣. تحديد قابلية تقويم البرنامج
٤. فحص البحوث والدراسات السابقة
٥. تحديد الإجراءات المنهجية
٦. تقويم الخطة المكتوبة

ونتناول تلك الخطوات فيما يلي :

١- تحديد الأشخاص ذوي العلاقة ..

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

– الأشخاص ذوي العلاقة هم الأشخاص العاملون في البرنامج بصورة شخصية ، والذين يستمدون دخلهم أو جزء من دخلهم من البرنامج ، وقد يتأثر مستقبلهم أو حياهم كلها من كفاءة البرنامج
– والأشخاص ذوي العلاقة أيضاً هم العملاء أو المستفيدين أساساً من خدمات البرنامج
– ومن الأشخاص ذوي العلاقة أيضاً مولى البرنامج

٢- الترتيب لعقد اجتماع ..

قبل أن يبدأ المقوم عمله في مباشرة عملية التقويم لابد إن يلتقي الأشخاص ذوي العلاقة للحصول على إجابات للأسئلة التالية :

١. من يريد التقويم ؟ والحالة النموذجية في ذلك أن يكون متعهدو البرنامج أو الموظفين هم من يريدون التقويم
وفي هذه الحالة يتعامل المقومون مع أشخاص يفهمون طبيعة التقويم

٢. ما نوع التقويم المرغوب فيه؟ فمصطلاح التقويم لا يعني نفس المعنى لكل من الموظفين والمعهددين ؟ فالموظفين يريدون تقويمًا يساعدهم على تحسين وتعديل البرنامج (التكويني)، بينما يرغب المعهددون في التقويم الختامي
وواجب المقومون هو مساعدة الأفراد ذوي العلاقة في تحديد أفضل نوع من التقويم يقابل رغبهم

٣. لماذا يريدون التقويم؟ غالبية المعهددين يرغبون في التقويم لإشباع رغبات المسؤولين ، والحفاظ على المكاسب السياسية للبرنامج .

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

٤. متى يريدون إجراء التقويم؟ فلابد أن يكون المقوم على وعي بالوقت المطلوب فيه إنتهاء التقويم ، وأن يكون المقوم على علم بأن هناك عوامل موقفية تؤثر في عملية التقويم

٥. ما هي المصادر المتوفرة؟ فال்�تقويم الداخلي مختلف عن الخارجي من حيث المصادر المالية الالزمه.

٣- تحديد قابلية تقويم البرنامج ..

▪ وفي هذه الخطوة يتم تحديد ما إذا كان التقويم يجب أن يتم أم لا ، أي تقديم مبرر لإجراء عملية التقويم وبعد مقابلة الأشخاص ذوي العلاقة لجمع المعلومات يتحدد القرار سواء بالتنفيذ أو بعدم التنفيذ .

٤- فحص الدراسات والبحوث السابقة ..

▪ على المقوم الإمام بالبحوث التي أجريت قبل تطوير مناهج البحث وأدواته
▪ على المقوم إن يتعلم من تجارب الآخرين (النجاح والفشل)
▪ وعلى المقوم أن يضع في عقله الأسئلة التالية :

١. هل تم إجراء تقويم مثل هذا النوع من البرامج ؟

٢. ما هي التصميمات المستخدمة ؟

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

٤. ما نوع التحليل الإحصائي المستخدم ؟ وهل كان مناسباً؟

٥. هل كان هناك إجماعاً على حول نتائج التقويم ؟

٦. ما هي القضايا التي لم يتم تناولها أو لم تبحث ؟

٥- تحديد الإجراءات المنهجية ..

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

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

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

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

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

- المصدر الأول وهو .. الحصول على البيانات من العميل عن طريق التقارير الذاتية ، واستجابتهم للأسئلة المباشرة بخصوص رضاهم عن البرنامج
- يمكن اعتبار سلوك العملاء مصدرًا مصدرًا للبيانات
- فالانسحاب من برنامج حديث ومقارنة ذلك بالبرامج الأخرى يعد مقياساً للرضا عن البرنامج الجديد)
- مصدر آخر من مصادر جمع البيانات هم الأشخاص المهمون في حياة العملاء والقريبون منهم
- ويعد موظفي البرنامج مصدرًا مهمًا للبيانات أيضًا

٦- جمع البيانات

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

٧- اختيار الأسلوب الإحصائي

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

٨- التقرير النهائي

- يجب إعطاء التقرير النهائي بعض الاهتمام
- الاهتمام بالرسوم والأشكال البيانية
- يجب الإقلال من الجداول الإحصائية

أركان التقرير المفید :

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

العناصر الرئيسية للتقرير نتائج عملية التقويم :

- أهداف المشروع كما هو في الخطة
- إذا لم يتحقق المشروع أهدافه يجب إن يتضمن التقرير -الأسباب التي أدت إلى ذلك
- النتائج الاقتصادية والاجتماعية للمشروع
- اقتراحات وتوصيات لإزالة أسباب عدم تحقيق المشروع لأهدافه ، ثم العمل على تحسين إدارة المشروع

٦- تقويم الخطة المكتوبة ..

وهدف هذه الخطوة النهاية إلى :

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

المصادر المحتملة لمقاومة تقويم البرنامج :

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

١. التوقعات الخاصة بنتائج أو تأثيرات غير مرضية
٢. الخبراء المزيفون فموظفي البرنامج عادة ما يكون لديهم خبرة في العمل ، ونتيجة لهذه الخبرة فقد يشعرون بميل نحو نوع محدد من تصميم التقويم ، أو يريدوا استخدام مقاييسهم المفضلة ، ويتمثل ذلك عقبة في عملية التقويم
٣. الخوف من أن التقويم سوف يمنع التجديد
٤. الخوف من أن ينهي البرنامج أو يُقضى عليه
٥. الخوف من إساءة استخدام المعلومات المتحصل عليها
٦. خوف موظفي البرنامج من أن تحل المناهج والوسائل المستخدمة في التقويم محل ملاحظتهم اليومية والتي يرون فيها مصدرًا غنيًا لتحسين البرنامج
٧. الاتهامات بأن برامج التقويم غير حساسة تجاه الخدمات الإنسانية المعقّدة
٨. استنزاف التقويم الموارد المالية للبرنامج
٩. إن التقويم له تأثير بسيط جدًا على البرامج التي يتم تقويمها

الحاضرة السابعة

المعايير الأخلاقية لإجراء وممارسة تقويم البرامج

المعايير الأخلاقية لإجراء وممارسة تقويم البرامج :

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

أولاً : قضايا تتعلق بالمحظوظين ..

تعد حماية المحظوظين من أي ضرر هي المهمة الأولى للمقوم و هناك طرق متعددة لحماية المشاركون في البرنامج وهي:

١- الواجب المعطى للمجموعات المشاركة في البرنامج :

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

٢- الموافقة المبلغ عنها :

- وهى الحصول على موافقة مسبقة من المشاركون هى طريقة أخرى لحماية المشاركون في البرنامج الذين سوف يكون لهم دور في التقويم

- لابد أن يكون المشاركون على علم بالمخاطر المحتملة من جراء مشاركتهم في البرنامج

- يجب أن يسمح للمشاركون في الأساس في البرنامج باتخاذ قرار المشاركة في البرنامج بعد إعطائهم معلومات كافية تساعدهم في اتخاذ القرار

- يصبح الحصول على موافقة المشاركون تهديداً للتقويم إذا ترتب عليها تغيير في سلوكيات المحظوظين

٣- الخصوصية :

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

- إذا أجرى المقومين بحوثهم بطريقة تخرق سرية المحظوظين فإنهم بذلك يخرقون المبادئ الأخلاقية لعملية التقويم

ثانياً : صراعات الدور التي تواجه المقومين ..

نظراً لأن الأشخاص الذين يعملون كموظفي في تلك البرامج ، ويحصلون على مرتباتهم من خلال عملهم ، ويحصلون على التقدير من خلال عملهم وليس من المستغرب أن تحدث عمليات التقويم صراغاً لهم وترجع هذه الصراعات إلى :

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

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

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

- إن المستفيدون من البرنامج موضع التقويم ؛ كالعملاء والموظفين والإداريين لن يقفوا موقف المتفرج فيما لو أوقف البرنامج أو تم تأجيله أو ثبت عدم جدواه من خلال عملية التقويم

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

ثالثا : الجودة العلمية ..

بعد أن تقل احتمالية إصابة المشاركون في البرنامج بالضرر وُتُكشف صراعات الدور المحتملة فإن المقوم يبدأ في التركيز على القضايا الأخلاقية المرتبطة بالجودة العلمية لتقديم ، وتمثل أهم القضايا الأخلاقية التي تحدد الصدق العلمي لتقديم :

١- أدوات القياس الصادقة ..

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

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

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

٢- جامعي البيانات ..

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

- يقوم المقومون بجمع المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية

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

- التأكيد على خصوصية الشخص موضع المقابلة وتشجيعه ويطلب كل ذلك مهارة خاصة

- تختلف طريقة وأسلوب المقابلة باختلاف الشخص موضع المقابلة

٣- تصميم البحث ..

- يجب أن يضع المقوم في اعتباره أثناء تصميمه للبحث التقويمي أن مصمم البحث يجب أن يقابل الأشخاص المنتفعين بمعرفة الاحتياجات .

- وعلى أية حال فإنه بمجرد معرفة الاحتياجات فإن إجراء التقييم يصبح لا أخلاقياً

٤- الوصف المناسب للبرنامج وإجراءاته ..

- يجب أن يحرى البحث بطريقة يستطيع من خلالها العلماء الآخرون أن يقيموا إجراءات البحث المستخدم ، ويجرؤوا أو يعيدوا إجراء نفس البحث ، وهذه الطريقة فقط يمكن اكتشاف الأخطاء في البحث ، وذلك لأن التقويمات المتكررة لا

توصف بشكل كاف يسمح للآخرين بمعرفة كيفية حصول المقوم على المعلومات وتحليله لها

- يجب أن يكون التقييم قابلاً للتفسير

- ويجب أن تكون مصادر البيانات وتصميم البحث مناسبة لأغراض التقييم

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

المحاضرة الثامنة

تابع المعايير الأخلاقية لإجراء وممارسة تقويم البرامج

رابعاً : إدراك حاجات كل المستفيدين ..

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

١- الإداريون وكفاءة البرنامج ..

- تعد كفاءة البرنامج أمر مهم بالنسبة للمؤسسين عن إدارة المؤسسة
- فالشركات الهدافة للربح يجب أن تسعى إلى إنتاج السلع وتحقيق الأرباح وتقديم الخدمات بطريقة فعالة ، وإلا ستختسر هذه الشركات وتكون خارج المنافسة
- تختلف مؤسسات الخدمة الإنسانية غير الهدافة للربح عن المؤسسات الهدافة للربح ، فالمؤسسات التي لا تهدف إلى الربح لا تعمل بنفس المبادئ التي تعمل بها الشركات الهدافة للربح، ولكن يظل أهم أهداف الإداريين هو تقديم أكبر قدر من الخدمة للعملاء وبأعلى مستوى من الكفاءة

٢- التقويم ومساعدة موظفي البرنامج ..

- تزويذ الموظفين بالإرشادات العملية لتطوير الخدمة التي يقدمونها للعملاء
- تزويذ الموظفين بخيارات قابلة للتطبيق بالنسبة للإجراءات الحالية
- التقويم أداة لتقدير عمل الموظفين والاعتراف بخدماتهم في المؤسسة

التفوييم ومساعدة العملاء :

- يجب أن يراعي التقويم الفعال للمشاركين في البرنامج أيضاً نظراً لأن العملاء لا يشاركون بطريقة فعالة في وضع أو تنفيذ أو تقويم البرنامج
- يستطيع القومون انجاز مسؤولياتهم تجاه العملاء من خلال مقارنة حاجات المشاركين في البرنامج مع الخدمات المعروضة لمساعدة موظفي البرنامج والإداريين في فهم حاجات المشاركين بطريقة أفضل ، وصياغة توصيات مرتبطة بمحاجات العملاء

٤- التقويم والمجتمع ..

- تعتمد كثير من برامج الخدمات الاجتماعية والإنسانية على الدعم المالي للمجتمع سواء عن طريق التبرعات أو غيرها من مصادر التمويل في المجتمع ؛ كما هو الحال بالنسبة للجمعيات الخيرية والأهلية ، والمنظمات غير الهدافة للربح
- وفي بعض الأحيان يكون وضع المجتمع كما هو الحال بالنسبة لوضع الأفراد يكون مشتتاً ولا يجد أحد يتحدث باسمه بسهولة

خامساً : تجنب التأثيرات السلبية المحتملة لإجراءات التقويم ..

- يواجه القومون عدداً من القضايا الأخلاقية المرتبطة بالطبيعة التطبيقية لبحوثهم وستناقش عدداً من القضايا المرتبطة بإجراء البحوث التطبيقية وهي :

١- إمكانية تضرر الأشخاص من النتائج غير الصحيحة

- يمكن أن تؤدي النتائج غير الصحيحة إلى إظهار نتائج إيجابية خاطئة ، والتي تؤدي إلى الاعتقاد بقوة وفعالية البرنامج
- كما يمكن أن يظهر التقويم نتائج سلبية خاطئة تؤدي إلى الاعتقاد بعدم قوة أو فعالية البرنامج

أسباب حدوث الاستنتاجات الخاطئة :

- التباين الإحصائي العشوائي
- عدم الاهتمام بتصميم التقويم
- التركيز على متغيرات خاطئة
- التركيز على النتائج الإيجابية أو السلبية
- قد يؤدي حماس المقوم إلى استنتاجات تفاؤلية خاطئة

لذلك يجب على المقومين ما يلي :

- أ- الحذر فيما يتعلق بسلامة ورعاية الأشخاص الذين هم حقيقة تحت الدراسة
 - بـ- يجب أن يفكر المقومون في الكيفية التي يتاثر بها مخطط البرنامج من قبل كتابة التقرير النهائي
 - جـ- يجب أن يعلم المقومون أن تشجيع استخدام البرنامج الضار بشكل غير متعمد نتيجة عدم الاهتمام بإجراء البحوث تعد مشكلة أخلاقية
 - دـ- وأن التقويمات السلبية الخاطئة قد تضر بالأشخاص من خلال إنهاء الخدمات المميزة لهم والتي يستفيدون منها
- ٢- الخطأ من النوع الثاني وهو الذي يستنتج بأن البرنامج غير فعال في الوقت الذي يكون فيه فعالاً بشكل حقيقي
- أسباب حدوث هذا الخطأ
 - صغر عينة التقويم من المستفيدين من البرنامج
 - عدم ثبات أدوات القياس

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

٣- تأثيرات البرنامج غير المخطط له

- يكون المقوم الذي يتمتع بأخلاق مهنية حذراً في فحص البرنامج كبرنامج منفذ وليس كبرنامج مصمم، وأحد مظاهر هذه القضية هو المستوى المتدن للتنفيذ الحقيقي للبرامج ،
- والمظهر الثاني يتضمن التأثيرات الجانبية السلبية غير المتوقعة للبرنامج (قلق الأطباء من الآثار الجانبية للدواء)
- ويكون المقوم أكثر فعالية في أداء عمله حينما يكون على وعي بالمظاهر السلبية غير المتوقعة للبرنامج

٤- القيم التي يتمسك بها المقوم

- يكون التقويم أقل صدقاً ما لم تفحص القيم المفترضة لدى المقوم
- ويذهب جوبيرج إلى أنه لا أحد يستطيع أن يخدم حاجات كل الجموعة المستفيدة في التقويم إذا ما تبني المقوم ضمنياً قيم المجموعة الأكثر قوة ونفوذاً في التقويم

الحاضرة التاسعة

التقويم في تخطيط البرنامج

مقدمة :

- يعد التخطيط مطلباً أساسياً قبل بدء أي برنامج للخدمة الإنسانية
- فقبل الشروع في البرنامج يجب أن يشكل بعض الأشخاص الخدمة طبقاً لمقاصدهم حاجاتهم وطبقاً لأفضل الطرق لمقابلة تلك الحاجات

هناك ثلاثة أنواع عامة للمساهمات يمكن عملها وهي :

- تحديد الحاجات المراد مقابلتها
- المساعدة في وصف أهداف البرنامج
- الاختيار من بين برامج احتمالية مختلفة

المفهوم ومجمل التخطيط :

أهداف لجان التخطيط ..

- العمل على جلب أفضل خطة عملية محتملة
- والحصول على خطة تلقى دعم كبير
- من الصعوبة الحصول على المعلومات غير العاملة ، بل أنها لا توجد في الواقع ، وحتى الخبراء في حقل معين لا يستطيعون معرفة أي سياسة معينة أكثر احتمالاً للنجاح
- قد تجد لجان التخطيط صعوبة في اختيار أفضل خطة لأن الكائنات الإنسانية محدودة في كمية المعلومات التي باستطاعتهم استخدامها في وقت واحد
- ومن المستحيل الاهتمام بكل المتغيرات في المنظمة في وقت واحد

المقومون بإمكانهم مساعدة مخططي البرنامج :

- لسوء الحظ أن المقومين غالباً ما يُستشارون بعد بداية البرنامج أو بعد مباشرة عمله فقط
- أن منظمات الخدمة الإنسانية ذات التنظيم الجيد هي التي تكون موجهة عن طريق إداريين يدركون أهمية التقويم
- والتخطيط يشبه إلى حد كبير التقويم ؛ فالمخطط يستخدم فقط صيغة المستقبل (مثل : هل سوف يساعد البرنامج ؟)
- أما المقوم فيستخدم أساساً صيغة الماضي (مثل : هل ساعد البرنامج)
- فإذا ما تم تدخل المقوم مبكراً فإن المخططين سوف يكون لديهم مدخلاً ملائماً لمعرفة ما هو الشيء الذي بالإمكان تقويمه بموضوعيه، وبأي تكلفة،
- ومثل هذا التعاون بين المخططين والمقومين قد يكون لأن المبدعين في العديد من الخدمات الإنسانية ليسوا مدربين في الإدارة والبحث أو في مناهج تقويم البرنامج
- فضلاً عن أن العديد من الإداريين والمخططين ليست لديهم الخبرة لوضع أهداف البرنامج بطريقة جيدة

أولاً : قضايا عامة في تخطيط البرنامج ..

١-تعريف وتحديد المشاركين المقصودين ..

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

٢- تحديد الحاجات المراد مقابلتها (تبنيتها) ..

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

٣- مصادر البرنامج ..

إن تقويم البرنامج المقترن سوف يشمل تقويمًا لنوع الموظفين المطلوبين ، وما هو نوع التدريب والخبرة التي يجب أن تكون متوفرة لدى الأعضاء الموظفين ؟ وهل يتاسب تدريسيهم مع الحاجات الحقيقة للأشخاص المراد خدمتهم ؟ وهل عملهم مُخطط لاستخدام مواهبهم بكفاءة ؟ فالأشخاص الفاعلون قد لا يصبحون كذلك إذا ما وضعوا في حالات أو مواقع لم يتدرّبوا عليها كما أن الواقع الذي هم فيها تقيدهم وتحد من استخدامهم لمهاراتهم

٤- توقعات البرنامج ..

- إن المقومين قد يساعدون لجان التخطيط أيضًا في تحديد أهداف البرنامج ، فالأشخاص المسؤولون عن البرنامج ومولوه أصبحوا يسألون بشكل متزايد عن وصف دقيق لأهداف البرامج الجديدة
- إن الأهداف في حاجة لأن توصف بطريقة تسمح للشخص أن يميز الأهداف التي تحققت والتي لم تتحقق ، وإلا فإن الأشخاص لن يكونوا مسئولين عن عملهم
- وفي الوقت الذي قد تكون فيه هناك العديد من الطرق لإنجاز أفضل مستوى من الرضا لدى متلقى الخدمة أو المستفيد منها ، فإنه يجب على المخططين ألا يحصروا أنفسهم في منهج واحد قبل فحص البديل ، وب مجرد اختيار الوجهة المطلوبة فإنه يأتي دور وضع أهداف
- إن المقومين لا يساعدون المخططين في تطوير الأهداف فحسب ولكنهم أيضًا يستدعون للمساعدة في تقدير درجة نجاح البرنامج الذي سوف يحقق تلك الأهداف

وعندما يتضح أن البرنامج لن يصبح كافياً لمقابلة الحاجات المصممة للخدمة ؛ فإن أمامنا مسارين مفتوحين في الجانب

الأول : قد نخفض أهداف البرنامج، ... وفي الجانب الآخر قد نقوى البرنامج وفي كلا المسارين فإن البرنامج قد يتطلب

إعادة النظر مرة أخرى

ثانياً : مصادر معلومات تقدير الحاجة ..

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

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

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

١-بيانات الإحصاء العام ..

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

٢-الخدمات المشابهة أو الموجودة ذات العلاقة ..

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

٣- عدد الأشخاص المستلمين للخدمة ..

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

٤- استماراة مسح أفراد المجتمع ..

- عادة ما يكون لأفراد المجتمع مواقف مؤكدة نحو تطوير الخدمات الإنسانية ونحو الخدمات المحددة ذات الحاجة ، ومن الممكن أن تصبح مواقفهم جزءاً من التخطيط
- وإذا ما كانت الخدمة مناسبة لكل المواطنين ، فإن المجتمع يجب أن يمسح بطريقة نظامية للحصول على عينة ممثلة لآراء المواطنين
- والحصول على عينة ممثلة مسألة مكلفة وصعبة جداً ، كما أنه يمكن تجنب العينات المتحيزه وبشكل واضح إذا ما كان المخطط حذراً ودقيقاً في اختياره للمستجيبين من أفراد المجتمع وحين صياغة استماراة المسح لا بد من تذكر غرضها وهو :
 - تقدير الحاجة للخدمة المراد تقديمها
 - قبول الخدمة
 - رغبة المواطنين في استخدام البرنامج أو التسهيلات
- وهناك بعض المسوح الاجتماعية التي تصاغ بطريقة تحمل من المستجيبين مسؤولية لصالح الخدمة أو البرنامج الذي يريد الباحث وبطريقة مضمونة
- وفي المقاييس الخاصة بالموافقة ، فإن هذا التحيز يُسمى القبول أو الإذعان ، ويشير القبول إلى ميل الناس لقول "نعم" أو للرد بالإيجاب على الأسئلة المطروحة عليهم إذا كانت الأسئلة كلها تشجع على هذه الإجابة .
- أما في بعض المسوح ؛ فإنه توضع قائمة للعديد من الخدمات ومن ثم يُسأل الناس عما إذا كان من الواجب توافر تلك الخدمات لهم في المجتمع الذي يحتاج إليها أم لا

الحاضرة العاشرة

نظريّة القرار (منهج الصفة متعدد المنفعة : ماوت)

مقدمة :

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

- وهذا المنهج عبارة عن أسلوب مشتق من نظرية القرار والتي استخدمت في تخطيط البرنامج
- ويمكن تبني المنهج أيضا لعمل قرارات من أي نوع
- ونركز في استخدام هذا المنهج على تخطيط البرامج وسوف نقوم بفحص الغرض الأساسي من تصميم منهج الصفة متعدد المنفعة ثم نوضح المنهج نفسه

الغرض الأساسي من تصميم منهج ماوت :

- إن الغرض الأساسي من هذا المنهج هو لفصل القرار أو عزله ، بمعنى فصل عناصر القرار المعقد وتقويم كل عنصر على حدة
- فبدلا من فهم القرار من وجهة نظر عالمية (شاملة) مثلا والبدء في حوار بخصوص حداراة البرامج المتنافسة أو استحقاقها ، فإن صانعي القرار يبدأون بالوصول إلى الموافقة حول ماذا يحاولون تحقيقه من خلال البرامج المتوفرة
- وبعمر الموافقة على أهدافهم العامة فإنهم حينئذ يطورون نوعا من الإجماع على المعايير المستخدمة في الحكم على أفضلية البرامج المتنافسة
- وبعد تأسيس هذه الأرضية المشتركة فيما بينهم ، فإن بإمكانهم التحاور حول حداراة البرامج في ضوء المعايير التي تم تأسيسها

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

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

الخطوات العشر لمنهج ماوت :

هناك عشر خطوات لمنهج ماوت لقياس الفائدة النسبية لعمل البدائل :

- ١- حدد المنظمة المراد زيادة منفعتها أي ما هي المنظمة أو الشخص الذي سوف تجري عليه التقويم
- ٢- حدد القضية أو القضايا التي تحتاجها المنفعة ومرتبطة بها : أي ما هو الغرض من التقويم ؟
- ٣- حدد المويات المراد تقويمها :

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

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

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

- ٥- رتّب الحقول حسب الأهمية :
- بعد اختيار الحقول في الخطوة (٤) فإن مثلي المنظمة عليهم أن يرتبوا الحقول حسب الأهمية، ويجب أن يكون واضحاً أن الترتيب قد يتبدل لاحقاً

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

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

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

- ٨- قس موقع الموية (الخيارات) المقوم في كل حقل :
- وهذه المقاييس هي أحكام عادة ما تكون تقديرات غير موضوعية فأحياناً تكون المعلومات الموضوعية غير متوفرة . وسوف تكون هناك اختلاف في التقديرات نتيجة لاختلاف الممثلين (المندوبين) . وعلى أي حال ، ومن خلال عملية "ماوت" فإنه سوف تتكون هناك أرضية مشتركة من خلال الموافقة على الحقول وأوزانها النسبية ، و كنتيجة لذلك فإن عدم الموافقة سوف تنحلص.

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

١٠- قرر :

إذا تم اختيار خيار العمل الفردي (برنامج واحد) فإن القاعدة سهلة وهي : حاول زيادة (مجموع المفعة) أما إذا ما تم اختيار مجموعة الاختيارات الفرعية ، فإنه عندئذ تصبح المجموعات الفرعية التي يكون مجموع منفعتها أعلى هي الأفضل وإذا ما أراد صانعو القرار برنامجا واحدا فقط مع وجود اختلاف في تكلفة البرامج الأخرى ، فإن الخيار الأفضل هنا يكون هو البرنامج ذا المجموع الأعلى (الأكثر) منفعة . ولأن التكاليف عادة ما تكون مهمة في البرامج والمشاريع فإن مستخدم منهج ماوت يحتاج لاختيار منهج معين للتعامل مع التكاليف أما إذا لم تُقدم التكاليف على أنها قيمة حقل ، فإن منفعة كل خيار ينظر إليها على ضوء توافر الميزانية وبالإمكان أيضاً تمويل أفضل خيارين أو برامجين ، فإذا كانت تكلفة البرنامج ذي المفعة العليا تتجاوز الميزانية ، فعندئذ قد يتم اختيار البرنامج الثاني الذي يليه في الأولوية .

الحاضرة الحادية عشر

دراسة الجدوى في البرامج والمشروعات

ما هي دراسة الجدوى :
والمقصود بدراسة الجدوى للمشروع ..

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

أهمية دراسة الجدوى :

- تعتبر دراسات الجدوى من الموضوعات الحيوية التي لا غنى عنها لأى مشروع بغض النظر عن نوعية المشروع خاصاً كان أو عاماً

- فلقد لاقت دراسات الجدوى في السنوات الأخيرة إقبالاً منقطع النظير واهتمامًا خاصًا بسبب الرغبة في زيادة الإنتاج وتحقيق درجة عالية من الاستقرار للمشاريع أيضًا بسبب تشجيع الاستثمارات الخاصة ، خاصة إذا كانت تتحدث عن مشاريع اقتصادية بحثية

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

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

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

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

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

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

- وقد يتبدّل إلى الذهن أن أهمية دراسة الجدوى قاصرة على المشروعات والبرامج الجديدة فقط ، وهذا غير صحيح لأن دراسة الجدوى مهمة أيضًا للمشروعات والبرامج القائمة المستمرة ، ومن ذلك مثلاً التوسيع في مشروع قائم، أو إدخال نظام جديد للنظام القائم، أو إضافة منتج جديد وهكذا

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

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

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

- إنها وسيلة للتأكد من صلاحيـة المشروع المقترـح لتحقيق الأهداف التي تـسعى إليها المستثـمر
- إن الحكومة تـشـرـط الموافـقة على المشروع أو تـزوـيدـه بـبعض التـسهـيلـات وإـجـراء دراسـات الجـدوـى الـلاـزـمـة
- التـأـكـدـ منـ أنـ المـشـروـعـ يـتوـاءـمـ معـ السـيـاسـاتـ الـاـقـتـصـادـيـةـ وـالـاجـتمـاعـيـةـ لـلـمـجـتمـعـ
- يـشـترـطـ المـمـوـلـ لـلـمـوـافـقةـ عـلـىـ التـموـيلـ إـعـدـادـ الدـرـاسـاتـ الـتـيـ تـثـبـتـ جـدوـىـ المـشـروـعـ
- التـعـرـفـ عـلـىـ مـسـتـقـبـلـ المـشـروـعـ لـفـتـرـةـ طـوـيـلـةـ وـوـضـعـ المـؤـشـرـاتـ الـلاـزـمـةـ لـنـجـاحـهـ

الخصائص العامة لدراسات الجدوى :

- **الشمول :** فالدراسة يجب أن تكون شاملة لكافة الجوانب والأبعاد الخاصة للمشروع ولكلفة التفاصيل الخاصة به
- **الدقة :** الدقة في جميع المراحل سواء في إعداد الدراسة أو ما انتهت إليه من نتائج وتحصيات أو سلبيات
- **الموضوعية :** البعد عن الحكم على الأشياء بصورة شخصية وأن تتصف بياناتها بالموضوعية الكاملة بالإضافة إلى جديتها
- **الاتساق :** أن تتسق وتتوافق وتتمشى دراسة الجدوى مع نشاط الممول وأغراضه حتى يمكن للممول الحكم على مناسبته ومن ثم تمويله

مددات جدوى المشروع :

- لتحديد جدوى المشروع فإن مجموعة متخصصة متكاملة من الدراسات يجب إجراؤها ويمكن تلخيصها فيما يلي :
- **أولا :** دراسة الجدوى البيئية للمشروع ، والمقصود بها التأكد من توافق المشروع المزمع إقامته مع البيئة المحلية التي سوف يقام عليها ودراسة الجدوى البيئية هي عادة ما تكون المرحلة الأولى في دراسة الجدوى
 - **ثانيا :** دراسة الجدوى التسويقية للمشروع : والمقصود بها أن هذا المشروع سوف تكون لديه القدرة على تصريف منتجاته في السوق أو للجمهور ، والأهم من ذلك أن هذه المرحلة الثانية لدراسة الجدوى تحاول التأكد من أن هناك طلبا كافيا على منتجات المشروع وخدماته من السوق أو الجمهور المستفيد
 - **ثالثا :** دراسة الجدوى الهندسية والفنية للمشروع : والمقصود بها التعرف على إمكانية أو قابلية تنفيذ المشروع بناءً على تحديد حجم المشروع في الطاقة الإنتاجية ، وكذلك اختيار الموقع المناسب و اختيار نظام الإنتاج
 - **رابعا :** دراسة الجدوى المالية للمشروع : والمقصود بها "العمل على تخطيط وتوجيه وتقسيم ومتابعة تأمين احتياجات المشروع أو البرنامج من الأموال ومن خلال أفضل مصدر تمويلي "، وفي هذه المرحلة أيضا فإن الأمر يتطلب تحديد

مواعيد سداد المال المفترض إذا كان المشروع قائماً على الافتراض من أساسه وذلك عن طريق عمل كشوف حسابية تمثل التدفق النقدي في مرحلة التأسيس ثم في مرحلة التشغيل

خامساً : دراسة الجدوى التجارية للمشروع ، والمقصود من هذه المرحلة تحديد ربحية المشروع وذلك عن طريق مجموعة من المعايير التي يطلق عليها معايير الاستثمار مثل فترة الاسترداد ، وصافي القيمة، وغيرها وبناء على ذلك يتم تحديد الربح الخاص للمشروع، أي الذي يعود للملاءك وظيفي أن دراسة الجدوى لا يتنهى عند هذا الحد بل يجب تحديد ربحية المشروع العامة أو بمعنى آخر ، إعداد دراسة الجدوى الاجتماعية

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

- ويتبين من كل ذلك(محددات الجدوى) أن المكونات المختلفة لدراسة الجدوى تكاد أن تكون متكاملة وتحوي دراسة متخصصة ؛ فهناك دراسة تسويقية متخصصة وهناك دراسة مالية وهكذا ، وبمعنى آخر فإن نتائج أي مرحلة من تلك المراحل ستسبقها تغير مدخلات المرحلة أو المراحل التي تليها : فالمهندس الفني لا يستطيع أن يبدأ في إعداد دراسة هندессية فنية عن المشروع أو البرنامج إلا إذا انتهى خبير التسويق من إعداد الدراسة التسويقية للمشروع وإلا اعتبر المشروع فاشلا

- وأن أي خطأ في أي مرحلة يؤدي إلى بناء المراحل التالية على أساس خاطئ
- والنقطة الأخرى فيما يخص هذه المراحل . أن كل مرحلة من هذه المراحل تستخدم أدوات خاصة بها تختلف عن الأدوات الخاصة في المراحل الأخرى

- وهناك أيضاً دراسات جدوى تطرق إليها البعض يمكن إضافتها لمحددات جدوى المشروع
■ سابعاً : دراسة الجدوى القانونية : والتي يقصد منها مواءمة المشروع مع قوانين المنظمة أو البلد التي ينتمي إليه المشروع

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

بدائل دراسة الجدوى :

هناك بدائل أساسية لدراسة الجدوى :

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

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

مشكلات دراسات الجدوى :

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

ودراسة الجدوى هي الأخرى يكتنفها بعض المشكلات ومنها :

١. افتقار الكثير من المؤسسات للمعلومات الكافية التي تتطلبها دراسة الجدوى
٢. قلة كفاءة ومهارة القائمين على دراسة الجدوى والمبالغة في بعض المعلومات الموجودة في أرشيف بعض المؤسسات
٣. المبالغ الخيالية التي تتطلبها مراكز الخبرة لإجراء دراسات الجدوى
٤. الاعتماد الكبير من جانب بعض المستثمرين على خبرائهم السابقين حتى ولو كانت في مجال آخر لا يمت بصلة للمشروع المراد القيام به مما يقلل من أهمية الدراسة بل وقد يجعلها أحياناً عديمة الفائدة
٥. في كثير من الأحيان يصعب التنبؤ بالمتغيرات التسويقية والمالية أو الفنية لأمور خارجة عن إرادة من يجري دراسة الجدوى

الحاضرة الثانية عشر

دراسة الجدوى الاجتماعية

مقدمة :

دراسة الجدوى الاجتماعية :

- إن المسؤولين عن المشروعات والبرامج يدركون أهمية دراسة الجدوى الاجتماعية للمشروع قبل الإقدام عليه
- وفي هذا الصدد لا بد من التعرف على مفهومين أساسين وهما : المنافع الاجتماعية والنفقات الاجتماعية ، والتي سوف تسمح بتحديد المكاسب الصافية للمجتمع
- وتشمل المنافع والنفقات الاجتماعية كل العوامل المرتبطة بالمجتمع والتي تؤثر على الرخاء القومي وبالتالي فهي ليست فقط المنافع والنفقات الاقتصادية التي تقسم بالفرق بين المنافع الاقتصادية والنفقات الاقتصادية

معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية :

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

- الاستهلاك التجمعي

- توزيع الدخل
- معدلات نمو الدخل القومي
- هدف التوظيف
- الربحية الاقتصادية القومية الكلية
- الأثر على سوق النقد الأجنبي

أولاً : الاستهلاك التجمعي ..

- تهدف المجتمعات - مهما اختلفت النظم بينها - إلى رفاهية مجتمعاتها
- وترجم ذلك في خططها للتنمية الاجتماعية والاقتصادية إلى برامج تنفذها مؤداها رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع
- ويعتبر نصيب الفرد من الاستهلاك التجمعي أحد المقاييس الأساسية لمستوى المعيشة
- ويعد اختيار المشروع أحد العناصر الهامة التي تدخل في حساب الأثر على الاستهلاك التجمعي

وتبرز بعض المشاكل عند قياس الاستهلاك التجمعي ومنها :

١. اختلاف أنواع السلع التي يشتريها الناس
٢. تتمثل الصعوبة الثانية في أن الاستهلاك التجمعي يتضمن جمع مستوى الاستهلاك لأفراد مختلفين مختلفين مقادير دخولهم ومن ثم مستويات معيشتهم
٣. أيضاً من المشاكل التي تعترض قياس الاستهلاك التجمعي إدخال عنصر الزمن

ثانياً : مساهمة المشروعات في تحسين الدخل ..

ونعني بذلك مدى مساهمة المشروع في تحسين الدخول بين أفراد المجتمع ويمكن أن ينقسم هذا المدفوع علاقته بالمشروع الجديد إلى قسمين :

- التوزيع الإقليمي للدخل : حيث يتم تقويم جودة المشروع الجديد عن طريق مدى مساهمته في توليد دخول جديدة لأقاليم فقيرة يحدده مستوى النشاط الاقتصادي
- ويتم تفضيل المشروعات الجديدة التي سوف تساهم في التنمية الإقليمية وهو هدف تسعى له كافة المجتمعات
- بالنسبة للمشروعات الجديدة فإن تحقيقها لمدفوع تحسين الدخل يتم بقياس مدى مساهمتها في نفع مجموعة من الأفراد منفعة مباشرة بصافي إنتاجها من السلع والخدمات

ثالثاً : معدلات نمو الدخل القومي ..

- من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية لأية سياسة حكومية تنمية الدخل القومي
- ولما كان الناتج القومي له علاقة بإجمالي الدخل القومي فإن كليهما يترجمان في مجموع ما يستهلك ومجموع ما يتبقى للإدخار الذي يوجه بدوره إلى القنوات المالية التي توجهه بدورها إلى النشاط الإنتاجي والخدمي في شكل استثمار

رابعاً : هدف التوظيف ..

- تعتبر القوى البشرية أحد المصادر الاقتصادية الهامة – بل إنها في كثير من بلاد العالم النامي المصدر الاقتصادي الأساسي – ولا يجب إضاعتها
- وعلى ذلك فإن التوظيف ، وإن نظرنا إليه كهدف مستقل في حد ذاته لاعتبارات اجتماعية ، فإنه بمفهومه كأحد الموارد الاقتصادية مرتبط بالإنتاج، أي مدى ما تتحققه العمالة من إنتاج معايير قياس الجدوى الاجتماعية والمنافع القومية :
- ودراسات جدوى المشروعات الجديدة من وجهة نظر المجتمع تنظر ما بين ما تنظر إليه ما سوف يخلقها هذا المشروع الجديد من فرص للتوظيف
- هذا وإن كان المجتمع لا يعنيه فقط الهدف الاقتصادي من التوظيف ، بل ينظر للآثار الأخرى المترتبة على البطالة كآثار آفات المجتمع التي ينتج عنها الفوضى الاجتماعية بكل ما تحمله من آثار
- المشروع الجديد الذي يضيف إلى الإنتاج والذي يخلق فرص عمل جديدة تتعدى آثاره العلاقة بين كثافة العمل وكثافة رأس المال
- إن أثر التوظيف على المجتمع لا يتعدى فقط الناتج والدخل المولد من المشروعات الجديدة ، بل يتعداه إلى التعليم والتدریب وخلق مجتمعات جديدة

□ وتستمر آثار التوظف لتشمل الفرد في المجتمع كقوة شراء استهلاكية فكما أنه قوة إنتاجية في جانب المدخلات الازمة للإنتاج فهو مستقبل لخرجات المشروع ومستهلك لها وبدون فرص العمل ، فلا دخل ، وبدون الدخول لا قوى شرائية أي لا استهلاك ومن ثم لا إنتاج

خامساً : الربحية الاقتصادية القومية الكلية ..

- الحكم على المشروع الجديد من وجهة نظر المجتمع يأتي عن طريق مدى مساهنته في زيادة المكاسب الاجتماعية
- ويمكن تعريف المكاسب الاجتماعية بأنها الفرق بين مجموع المنافع الاجتماعية ومجموع النفقات الاجتماعية والذي يطلق عليه "الأرباح القومية"
- وتكون الصعوبة في تحديد المنافع والنفقات في التفرقة بين ما هو اقتصادي منها وما هو غير اقتصادي ذلك أن ما لا يعتبر منفعة اقتصادية (تحسين المستوى الصحي العام ، تحسين المستوى التعليمي ، اعتماد المجتمع على ذاتها) قد يكون أثراه أكبر ولو على المدى الطويل
- إلا أن التفرقة بين ما يعتبر منفعة اقتصادية وما يعتبر منفعة غير اقتصادية ليس بالأمر اليسير مما دعا الدارسين لجدوى المشروع من وجهة نظر المجتمع التركيز على الربحية القومية الاقتصادية دون غيرها وذلك للأسباب الآتية :
- إن الأرباح الاقتصادية لمشروع ما يمكن أن يطلق عليها الأرباح الاقتصادية القومية بحيث تصبح المفضلة بين أنواع من المشروعات، وليس بين أنواع مختلفة من المنافع والنفقات
- صعوبة إيجاد مقياس اقتصادي مشترك يمكن عن طريقه قياس المنافع والنفقات الاقتصادية وغير الاقتصادية

سادساً : الآثر على سوق النقد الأجنبي ..

- تهدف كل الدول وخاصة النامية منها إلى تحسين ميزان مدفوئاتها وتضع من السياسات الاقتصادية ما يعمل على تحسين وضع النقد الأجنبي وذلك عن طريق زيادة الصادرات والحد من الواردات ، إلا أن المشكلة ليست بهذه السهولة بالنسبة للدول النامية
- لذلك كانت إحدى المعايير الهامة للحكم على جدوى المشروع الجديد من وجهة نظر المجتمع ، هي مدى مساهنته في تحسين ميزان مدفوئات الدولة ويمكن الوصول إلى هذا المعيار الذي يرتبط أساساً بقدرة المشروع على خوض المنافسة الخارجية
- هكذا تتعدد الأهداف والمعايير لنظرة المجتمع إلى الربحية من قيام مشروع جديد

أخطر ما في الاقتراض

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

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

١. تحديد التكاليف الثابتة للمشروع : وهى ما يُعرف بإجمالي النفقات الدورية المستمرة للمشروع كالمدفوعات العامة (استهلاك الكهرباء والماء....) الأجر والكافآت ... الخ .
٢. تحديد الحجم الأمثل لعدد المستفيدين من المشروع .
٣. معرفة التكاليف الحدية للمشروع وهى متوسط ما يتتكلفه مستفيد واحد من المشروع في سنة مالية
٤. معرفة العائد الحدي للمشروع وهو متوسط قيمة ما يتحقق من مزايا اجتماعية واقتصادية لمستفيد واحد في سنة مالية .
٥. دراسة التكاليف المتغيرة للمشروع والتي ترتبط بعدد المستفيدين، والتكاليف التي ستتغير مع حجم البرنامج (الصيانة ، البريد ، الحراسة) .
٦. حساب التكاليف الكلية للمشروع (الثابتة ، المتغيرة) .
٧. حساب العائد الكلي للمشروع .
٨. استخراج صافي العائد الاجتماعي والاقتصادي للمشروع ويساوي العائد الكلي مطروحا منه التكاليف الكلية .
٩. تحديد نقطة التعادل للمشروع : وهى النقطة التي يتساوى عندها إجمالي العائد الذي يتحقق للمستفيدين من المشروع مع إجمالي التكاليف والنفقات الخاصة بالمشروع لنفس العدد من المستفيدين في سنة مالية
١٠. كتابة التقرير واتخاذ القرار المناسب فيما يتعلق بجدوى المشروع قبل تنفيذه .

معايير الحكم على جدوى المشروع :

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

١. الأول أن يتحقق للمشروع عند تنفيذه صافي عائد ربح اجتماعي واقتصادي مناسب
٢. الثاني أن يكون الحجم الأمثل للمشروع أكبر من قيمة نقطة التعادل المحسوبة

الحاضرة الثالثة عشر

التقرير الخاص بالتقويم

مقدمة :

- بدون اتصال فعال ، فإن التقارير الفنية المعدة بعناية لن تقرأ من قبل متخدلي القرار ، ولن تطبق من قبل إداري البرنامج
- والتقرير الواضح والدقيق والجذاب يعزز من احتمالات التأثير الفعال على القارئ ويقدم الخطوة الأولى في الحصول على نتائج ذات منفعة بشكل فعال
- فعند الانتهاء من جمع البيانات وتحليلها ، فإن النتائج يجب أن يتم توصيلها لجمهور متعدد مثل موظلي البرنامج الإداري، وموظفيه المشاركون فيه ، والباحثين الآخرين، والجمهور على نطاق واسع

محتوى التقرير :

١- المقدمة :

- إن المقدمة في تقرير التقويم من الأفضل أن تصف مكان وطبيعة مشروع التقويم
- أولاً : ينبغي على المؤلف أو المقوم أن يصف البرنامج موضع التقويم والإجابة عن مثل الأسئلة التالية : ما هي طبيعة البرنامج ؟ من الذي يشرف أو يقوم على إرسال خدمات البرنامج ؟ ما هي الفترة التي استغرقها البرنامج ؟ ما هي المظاهر الرئيسية للمكان الرئيسي التي حدث أو يحدث فيها التدخل ؟
 - ثانياً : من الأفضل أن تصف التقارير نوع التقويم المنفذ ، هل أجرى المقومون دراسة الحاجة العملية ، وما نتاج أو فعالية التكلفة ؟ وإذا كان للتقويم هدف رئيسي وثانوي فيما هو ؟
 - ثالثاً : لماذا تم تنفيذ التقويم ؟ وفي هذه الحالة بالإمكان وصف الأغراض العامة . فالتفويم يمكن أن يكون قد نفذ للتأكد على الاعتماد ، وتحسين رضا المشاركون ، وترير الميزانية ، والاختيار بين منظمات تعليمية أو لتحسين العلاقات العامة
 - رابعاً : هل تم تنفيذ تقويمات مشابهة ؟ وإذا كان الوضع كذلك فكيف يمكن وضع مشروع التقويم الحالي داخل الدراسات أو التقويمات السابقة

٢- من هم المشاركون ؟

- أن القسم الخاص بتقرير التقويم الذي يتبع المقدمة ، من الأفضل أن يتعامل مع المنهجية ، فهذا القسم ينبغي أن يحوي كل المعلومات عن المشاركون في البرنامج ، وعن التفاصيل المتعلقة بالإجراءات التي تم توظيفها
- أما الجزء الذي يتعامل مع المشاركون فمن الأفضل أن يشمل وصفاً عن المجتمع المراد تقويمه ، طبيعة المنهج المستخدم والعينة ، والمواد الديموغرافية وثيقة الصلة بالعينة

٣-كيف تم إجراء التقويم :

- إن قسم الإجراء الخاص بقسم المنهج يحتوي بشكل مناسب على مواد وأدوات تصميم التقويم ، ومناهج وأدوات جمع البيانات ، والمقاييس الإجرائية للمتغيرات المستقلة موضع البحث
- وفي هذا الجزء فإن المناقشة يمكن أن يركز على تفاصيل التصميم التجريبي أو شبه التجريبي المختار ، والتحيزات المحتملة في جمع البيانات ، و كيف تم التحكم فيها ، ومقاييس الصدق والثبات المصممة خاصة للتقويم ، أما وصف الخطة الخاصة بالتحليل الإحصائي فيُمكن أن تشمل هي الأخرى ، سواء في القسم الخاص بالإجراءات أو في بداية

قسم النتائج

٤- ما الذي تد ملاحظته ؟

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

٥-ما الإجراء المفروض وضعه في الاعتبار؟

- إن القسم الخاص بالمناقشة ينبغي أن يفسر النتائج ويعمل علىها
- ففي حالة تقويم الحاجات : بما مدى قوة محاولات تأسيس البرنامج المعطى ؟
- وفي حالة التقويم الختامي فإنه يسأل : ما مدى المحاولات التي تناولت باستمرار البرنامج المعطى وتلك التي تعارض استمراره ؟
- وفي حالة التقويم التكويني فإنه يسأل : ما هي الخطوات المفروضة اتخاذها لتطوير البرنامج ؟ هل تم الإشارة إلى تقويم إضافي ؟ ما هي التوصيات المناسبة على ضوء النتائج

٦- مختصر التقرير :

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

٧- نوع التقرير :

التقارير الداخلية مقابل مقالات المجالات الدورية :

- فال்தقرير الداخلي يقلل من تركيزه على المقدمة والأقسام المنهجية ويركز على المناقشة والأقسام الخاصة بالنتائج .
- أما في المقالات الخاصة بالمجالات فإنه من المناسب وضع تركيز أكثر على المقدمة وأقسام المنهج .
- فقارئ المقالات وبخاصة المقومون الآخرون يكون احتمال اهتمامهم أكثر بالقضايا النظرية وقيمة التقويم الحالي لحل معين من الدراسة ، واحتمالية تكرار إعادة الدراسة ، وهؤلاء القراء سوف يكونون أقل اهتماماً بالمضامين المحددة المؤسسة ما في المكان الذي أجرى فيه التقويم

٨- الأسلوب الكمي مقابل الأسلوب النوعي :

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

التقرير الجذاب :

أهمية التسلیم النهائی الجذاب للتقریر :

- من الأهمية أن يسلم التقرير النهائي بشكل جذاب وإذا ما أراد المؤلفون من التقرير أن يُقرأ
- فأولاً : من الأفضل بالنسبة للمؤلفين أن يستخدموا أسلوباً مقالياً مركباً يتسم بالوضوح والبلاغة والتماسك وسوف يكون من المفيد إذا كان لكل فقرة من فقرات التقرير مقدمة توضح وتختصر الفكرة العامة للفقرة
 - ثانياً : إن الطباعة الجيدة تزيد من جاذبية التقرير
 - ثالثاً : إن التقرير من الأفضل أن يكون مختصراً قدر الإمكان ومن الصعوبة تحديد المساحة المحددة والدقيقة للكلمات والصفحات لكل حزء من التقرير
 - رابعاً : إن تلوين الأقسام المختلفة في التقرير الداخلي وترميزها من شأنه أن يبدو أكثر إقناعاً للنظر وسهلاً لتحديد المادة موضوع الاهتمام الخاص

الحاضرة الرابعة عشر

مماطلات التقرير

مماطلات داخل التقرير :

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

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

٢- الاستنتاجات القوية جداً للاختلافات المتواضعة :

- حينما يستلم المقومون منحة معقولة للمشروع أو أن يمضوا وقتا طويلا ويزلوا مجهودا كبيرا داخل عملية التقويم ، فإن هناك رغبة قوية لديهم للبرهنة بأن وقتهم وما هم قد صرف بشكل جيد جدا
- وهذا ناتج من الضغط على المقومين في أن يضعوا قراءات أكثر داخل نتائج تقويماتهم وأكثر مما هو موجود فعلا ، وعلى المدى البعيد فإن سمعة المقومين سوف تُعزز من خلال تفسير النتائج بحذر

٣- تجاهل احتمالية الأخطاء من النوع الثاني :

يشعر بعض المقومين بأن نتائج دراستهم إذا لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية ، فإنه من الأحرى تجاهلها ؛ ذلك أن التكاليف التي تكبدها في جمع البيانات بتعلمه يتخذون هذا الاتجاه في التجاهل

٤- تحليل التأثيرات المحددة للبرنامج أكثر من التأثيرات الكلية :

عندما يصل مؤشر نجاح برنامج الخدمة الإنسانية إلى أكبر احتمال ممكن ، فإن اكتشاف الدلالة الإحصائية للتطور (تحسين) على معيار الفرد يكون واجباً صعباً

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

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

- إن الخطر الأخير في التقرير هو عرض النتائج بطريقة الحسُّ تحرج مشاعر موظفي البرنامج ، فمن الممكن أن يكون المقوم صادقاً إلى الدرجة التي يكون فيها غير لبق في كتابة تقريره تجاه موظفي البرنامج ، فالنتائج السلبية يجب أن تُعرض بطريقة توضح الاعتبارات الإنسانية لكرامة وشعور الأشخاص المتصلين بالبرنامج المُعطى
- وهذه نقطة مهمة جداً يجب أن يضعها المقوم في اعتباره أثناء كتابة التقرير كي يحاول أن يكسب ثقة الجميع لأن المُهدف هنا هو تعزيز نجاح البرنامج ، أو معرفة نقاط ضعفه ، أو مدى الاستمرار فيه أو التوقف عنه والمُقوم في حاجة لأن يكسب كل الموظفين خاصية إذا كان مقوماً داخلياً لا تنتهي علاقته بزمائه بمجرد انتهاء التقويم بل تستمر حتى بعد الانتهاء من التقويم .

كيفية توزيع التقرير :

١- احترام كل من الممولين وموظفي البرنامج :

- إن الكيفية التي عن طريقها ينشر التقرير لها نفس الأهمية التي يلقاها جودة تصميم البحث وتأليف التقرير نفسه
- وإذا ما أراد المقومون في رؤية إجراء عملي طبقاً لنتائج تقريرهم ، فإنه مهم وأمر حاسم التأكيد من الرغبة الجيدة ودعم صانعي القرار والأشخاص الذين يمتلكون القوة في المنظمة ، ولنا أن نتوقع الحالة التي يكون فيها العديد من الأشخاص الذين يشعرون بأن لهم الحق في رؤية تقرير التقويم أولاً
- فموظفو البرنامج ، ومدير البرنامج ومولو البرنامج قد يكونون متلهفين لرؤيه النتائج وقد يكونون قلقين إلى حد ما بخصوص مدى تأثيرات التقرير على وضعهم الوظيفي
- إن المشكلة التي يواجهاها المقوم هى أنه كيف يعتقد أنه لا أحد من تلك المجموعات يشعر بأنه قد تم تجاهله أو إهماله كونه لم يكن الأول الذي يطلع على التقرير
- ويرى بوسافاك وكيرى أنه من المفيد التمييز بين النسخة النهائية والتقرير النهائي ، إذ يبدو أنه من الأفضل إعطاء أولئك الذين يعملون في التحكم المباشر للبرنامج النظرة الأولى للنتائج بشكل سريع ، وهذا يتم عن طريق إخبارهم بأنهم سوف يتظرون إلى النسخة النهائية على أساس سري ، وأن اقتراحاتهم للتعديل أو توضيح النقاط التي تحتاج لتوضيح سوف تكون موضع قبول
- وهذه النظرة الأخيرة على النسخة النهائية عادة ما يكون لها تأثير في تخفيف القلق على مدير البرنامج الذين غالباً ما يتمنون الأفضل ولكنهم يتوقعون الأسوأ وهذا يعطفهم الفرصة في أن يفكروا في أي مفاجآت قد تحدث في التقرير
- ويعد مقابلة مدير البرنامج ، والحصول على تعليقاتهم ، فإن المقومين بإمكانهم دمج أي تعديلات مهمة لتجمیع التقرير النهائي ، ومن ثم فإن التقرير النهائي عندئذ يُعرض أولاً على الإدارة العليا للمنظمة أو المؤسسة التي مولت البرنامج ، أو تقويم البحث أو تبنته
- ومن الأهمية أن يُعدل التقرير على ضوء تلك التعديلات بشكل يُشعر هؤلاء الأشخاص بأنهم أشخاص مهمون وأنهم أول أشخاص يطلعون على المعلومات الحساسة ، والفشل في عدم عمل مثل تلك الأمور ؟ يعني أن المقومين سوف يفقدون الدعم الإداري الذي يعد ضروريًا جداً لمشاريع تقويم مستقبلية أو على الأقل لا يُستدعون لإجراء تقويمات إضافية للمنظمة
- وبعد عرض التقرير على الإدارة العليا ، فإن طلب الإذن بنشر التقرير يعتمد وبشكل كبير على أهمية التقرير ، وحساسية محتوياته
- فالمقومون يجب أن يوجهوا من قبل الإداريين فيما يتعلق بالترتيب والوقت التسلسلي لتوزيع التقرير ، وقد يحدث وسيء الإداريون السلطة الذين يتربعون عليها ويحاولون أن يحتفظوا بالتقرير ولا يوزعونه كما ينبغي ، ولكن هذه تعتبر حالة استثنائية لأن هذا لا يحدث في المنظمات التي تدار بشكل جيد.

٢- العرض الشخصي للأشخاص المكلفين (المهمين) :

- في حالة عرض كل من النسخة النهائية والتقرير النهائي ، فإنه يقترح بقوة أن يقاوم المقومون أي إغراءات بإرسال نسخة من التقرير لموظفي البرنامج أو الإدارة
- وينصح المقومون بأن يعدوا موعداً مع الأشخاص المطلعين الذين سوف يطلعون على النسخة النهائية أو التقرير ويوزعون عليهم نسخة مكتوبة عليها عبارة "سري" وهذا يجب أن يتم بسرعة لكي يمكن هؤلاء الأشخاص المطلعون من قراءته قبل الاجتماع، ولكن ليس قبل فترة طويلة لأن هذا التبشير في التسلیم قد يعني تسرب معلومات التقرير إلى الأشخاص الآخرين داخل المنظمة
- إن الغرض من عرض التقرير الشخصي هو إعطاء المقوم المعلومات الأولية حول أي من أقسام التقرير في حاجة لتوضيح أكثر ، وما هي ردود الأشخاص المطلعين واحتمالية تصحيح التقرير النهائي والتخاذل الإجراءات المحددة على ضوء التوصيات المقدمة
- وهذه المعلومات التي أمكن الحصول عليها فقط عن طريق الاجتماع وجهاً لوجه تُرشد المقومين إلى الكيفية التي سوف ينشرون بها المعلومات للآخرين في المنظمة ومن هم خارج المنظمة أيضاً

٣- التقارير المؤقتة :

- أن التقارير المؤقتة هي تلك التي تُعطى خلال مشروع التقويم وقبل أن يصبح التقرير النهائي جاهزاً للنشر ، وهناك عادة اتصالات غير رسمية فيما يتعلق بتقدم مشروع التقويم، والمشاكل التي يواجهها والوقت الملائم ، والنتائج التي تبدأ في الظهور
- إن التقارير المؤقتة مفيدة خاصة لمشاريع التقويم التي تستمر سنة أو أكثر ، فهي تساعد في التأكيد على اهتمام وحماس موظفي البرنامج الذين يركزون اهتمامهم على إرسال خدمات البرنامج وليس على التقويم نفسه نحو موظفو البرنامج

٤- توزيع التقرير خارج نطاق المنظمة :

- لا أحد سوف يكون متخصصاً دائماً لرؤية التقرير وهو ينشر خارج نطاق المنظمة أو المؤسسة سواء من قبل موظفي البرنامج أو المولين له نظراً لأن التقويمات الإيجابية قليلة ولذلك لا يفضل موظفي البرنامج أن يعرف الأشخاص الآخرون من خارج المنظمة تلك التقويمات التي قد تنسى إليها
- إن المقومين بإمكانهم أيضاً مواجهة حالة حساسة في إيجاد نوع من التوازن بين التزاماتهم بالسرية والخصوصية مقابل التزامهم بمشاركة النتائج مع من هم في حاجة لمعرفة التقرير ، أو لهم حق في ذلك
- ففي حالة التقويمات المملوكة بواسطة الحكومة فإن هذا الأمر يصبح صعباً وبدرجة نادرة لأن جزءاً من المال المنوه سوف يكون مختصاً لنشر النتائج

- وفي حالة كتابة موضوع التقرير بمجلة ، فإن من الأهمية وضع جمهور القراء في الاعتبار؛ فبعض الحالات لا تقرأ إلا بواسطة موظفي البرنامج، ومن المفيد بالنسبة للمقومين أن يعرفوا سياسة التحرير في المجلة ونوع القراء ومدى مستوى قبول المجلة للموضوع الذي سوف يطرح لديها
- وبالإضافة إلى وسائل الإعلام المطبوعة فإن المقومين قد يتمكنون الاتصال بالآخرين من خلال عرض تقريرهم مع المنظمات المهنية المتخصصة وهناك قيمة كبيرة لذلك :
- فأولاً : بإمكان المقومين أن يكونوا على إطلاع مستمر مع المهنيين في المواضيع ذات الاهتمام المشترك أو المشابه، وتقرير مشاركتهم في العمل معا
- ثانياً : هناك بعض المقومين لا تُعطى لهم حقوقهم المالية نظير عملهم في التقويم إلا بعد أن يقدموا عرضاً شافياً وشاملاً لتقريرهم

التغذية الاسترجاعية للمشاركين :

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

تمت ملحوظة .. بال توفيق لكم جميعاً ..
دعوانكم أتوكم هتان .. ☺