



# الموسوعة العربية للمطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة  
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for  
Philanthropy and Civic Engagement



# كيف

نتيج في قياس  
النائج وتقييمها

جرائت كرافت  
الحكمة العملية للمانحين



© 2010 جرانث كرافت. جميع الحقوق محفوظة. تم النشر والترجمة بموافقة الناشر.

قام كريج ماكجارجي بتحرير هذا الدليل، وهو جزء من سلسلة جرانث كرافت.

لا تهدف المنشورات وأفلام الفيديو التي تظهر في هذه السلسلة، إلى إعطاء إرشادات، أو وضع وصفاتٍ لحلول بعينها، بل تهدف إلى تنشيط الأفكار، وتشجيع الحوار، وطرح الاحتمالات. ويمكن للقراء إرسال أية تعليقات أو ملاحظات حول هذا الدليل إلى مديرة المشروع جان جاف على العنوان الإلكتروني التالي: [j.jaffe@grantcraft.org](mailto:j.jaffe@grantcraft.org)

لطلب نسخ من منشوراتنا أو تحميل نسخة PDF منها، برجاء زيارة الموقع الإلكتروني التالي: [www.grandcraft.org](http://www.grandcraft.org)

يمكنك عمل نسخة من أي من مواد جرانث كرافت أو أخذ مقتطفات منها أو الاقتباس عنها، بشرط الإشارة إلى (جرانث كرافت) باعتبارها المصدر وإدراج إشعار حقوق النشر.

© 2006 حقوق الطبع والنشر محفوظة لجرانث كرافت.

#### صفحة 4

ما المقصود بـ "النتائج"، وما هي الآثار المترتبة على محاولة تقييمها؟

إن قياس النتائج هو أمر بلا شك مهم، والهدف منه هو إلقاء الضوء على إنجازات البرنامج، بدلاً من النظر إلى التدخلات بحد ذاتها. إلا أن قياس النتائج قد يتطلب الحذر أحياناً وقد يؤدي إلى نشوب النزاعات.

#### صفحة 8

دراسة حالة مصغرة: استخدام النتائج في عملية التقييم لتحسين مستوى التعلم

بعد الاتفاق على مضمض على إجراء تقييم رسمي للنتائج، وجدت مديرة إحدى المدارس وموظفوها أن العملية عززت التزامهم بعملية التقييم والتعلم.

#### صفحة 10

أسئلة شائعة حول قياس النتائج

قبل الدخول في جدل سفسطائي حول التقييم القائم على النتائج، ينبغي وضع بعض الأمور العملية في الاعتبار، مثل: ما هو الهدف، وما هي المخاطر، وما هي الموارد المتاحة لمساندة الجهات المانحة؟

#### صفحة 16

مسائل القياس: نقاط النزاع السبع

لقد أثارَت عملية تقييم النتائج جدلاً وخلافاً بين المقيمين والمانحين، والعاملين في هذا المجال. فقد أدى هذا النقاش إلى ظهور سبعة نقاط متداخلة للنزاع.

## ما المقصود بـ"النتائج"؟ وما هي الآثار المترتبة على محاولة تقييمها؟

النتائج هي المخرجات الواضحة للبرامج التي تم إنشاؤها وتمويلها بهدف تغيير العالم. إن عملية تقييم النتائج يصعب إدراكها؛ فإذا لم يمكن تقييم النتائج من خلال تحديد مقاييس للتقييم، فكيف يمكننا معرفة فيما إذا كانت ناجحة أم لا؟ ويقال إن المؤسسة أو البرنامج الفاعل هو الذي لديه تأثير يمكن قياسه. وتعتبر الخطوات التي تتبعها لتحقيق التغيير - مخرجاتك - عاملاً مهماً، ولكن تبقى النتائج هي صلب الموضوع في نهاية الأمر.

وللتوضيح، نذكر هنا أمثلة على المخرجات وبعض النتائج ذات الصلة. إن أي برنامج تقييم شامل يطرح استفسارات عن الكثير من النتائج المترابطة.

- تعمل بعض المنظمات غير الربحية على مساعدة المواطنين الذين يعانون من البطالة الجزئية، على إيجاد فرص عمل مناسبة بتطلعات وظيفية جديدة؛ حيث يتم البحث عن القطاعات التي توجد بها فرص عمل وبناء العلاقات مع المسؤولين عن الموارد البشرية فيها. ويتم عمل برنامج تدريبي يتضمن المهارات الصعبة (ككيفية إدارة المعدات) والمهارات الأسهل (ككيفية إجراء المقابلات، والالتزام بأوقات العمل). وتكون الفصول التدريبية ممتلئة، حيث يتم إجراء تقييم للتحقق من سير العملية بكفاءة. ولكن هل يحصل المشاركون في هذا البرنامج على وظائف؟ ماذا لو حصلوا على فرص عمل جيدة ثم أصبحوا عاطلين عن العمل مجددًا في السنة التالية؟ ينبغي أن تعرف المنظمة جميع هذه الأمور لتحسين عملها.
- برنامج شبابي يهدف إلى الحد من التدخين بين المراهقين على المستوى المحلي. تم هذا البرنامج بالتعاون مع وكالة إعلانية معروفة تقوم بتصميم إعلانات عامة بالتعاون مع التلفزيون المحلي والذي يساعد في بث الإعلانات مجاناً. وقد قامت المؤسسة بتطوير منهج دراسي رائع يقوم على الاستشارة فيما بين الطلاب، وقد طبقت المدرسة الثانوية هذا النمط. لقد تمكن البرنامج من الوصول إلى الفئات المستهدفة، ولكن هل انخفض مؤشر التدخين بين الشباب؟
- تسعى إحدى المؤسسات إلى تحقيق تأثير إيجابي على النظام الزراعي من خلال دعم الممارسات الزراعية المستدامة وتشجيع الإنتاج والاستهلاك المحلي، بالإضافة إلى تشجيع المنتجين الزراعيين على التنافس عالمياً. وتعد الإستراتيجيات المستخدمة متعددة الأوجه ومركبة، حيث تشمل الدفاع والتعليم والاتصالات والعمل وتنظيم المجتمع. وأخيراً، يرغب الممول في معرفة مدى تأثير عملها على السياسات والممارسات، مثل، وكم فداناً من الأراضي الزراعية تم تحويلها إلى إدارة مستدامة على سبيل المثال؟

الغرض من ذلك هو إلقاء الضوء على ما يتم إنجازه في الوقت الحاضر من خلال البرامج- أي الآثار الناتجة عنها- بدلاً من التركيز على التدخلات بحد ذاتها. ولكن كيف يتم تقييم هذه النتائج؟ وبمعنى أصح، كيف يتم خلق صلة ما بين مدخلات برنامجنا ومخرجاته في العالم المركّب الذي نعيش فيه؟

وتكشف الإجابة عن هذه الأسئلة عن مدى قوة المنهج وسليباته. في السنوات القليلة الماضية، أسفرت مقاييس التقييم عن نقاش نشط بين قطاع العطاء الاجتماعي والقطاع غير الربحي؛ ويلامس هذا النقاش طبيعة بناء المعرفة، والعلاقة بين المساءلة والتعلم، والفرق بين التغيير بحد ذاته والأداة التي تستخدم لقياس التغيير، بالإضافة إلى أهداف القطاع الخيري.

## مصادر الأمثلة الواردة في هذا الدليل

- للحصول على معلومات تتعلق بمقاييس تقييم النتائج، وكيفية استخدامها، تحدثنا إلى مجموعة من المانحين، والمقيّمين، والمستشارين الذين يعملون في مشاريع مدعومة من قبل العديد من المؤسسات، ومنها:
- **مؤسسة وطنية** تعتبر التقييم وتطوير المعلومات جزءاً من استراتيجيتها لبناء القدرات التنظيمية لعدة منظمات ممنوحة.
- **مؤسسة إقليمية** تستخدم التقييم وتحديد النتائج كوسيلة لمساعدة المنظمات على تطوير "ثقافة الممارسة التأملية".
- **مؤسسة عائلية** تطلب من المانحين تحديد النتائج المرجوة، حتى لو كانت مقاييسهم صعبة التطبيق بعض الشيء.
- **مؤسسة تابعة** لشركة دولية تعطي الأولوية للمقترحات "التي توضح الآثار المتوقعة لجهودهم، بالإضافة إلى المعايير التي سيتم قياس الآثار بناءً عليها".

لا يهدف هذا الدليل إلى متابعة النقاش إلى أبعد مستوياته؛ حيث يناقش الباحثون المتخصصون الجوانب المفصلة. بل هدفنا هو استخلاص الأسئلة الأساسية، وتعريف المصطلحات، ومساعدة المانحين على فهم فاعلية العمل الذي يمولونه. وكما أوضح أحد المانحين، فإنك لست بحاجة إلى أن تكون "مدمن مساءلة" حتى تعمل بثقة مع المقيّمين والممنوحين في رحلة البحث عن أجوبة بشأن النتائج.

وحتى نضع أقدامنا على قواعد متينة للممارسة، يبدأ الدليل بقصة منظمة يطلب منها ممولها القيام بعملية تقييم النتائج. يعرض الجزء التالي عددًا من الأسئلة التي تتكرر باستمرار حين يدرس المانحون فكرة تقييم بناء على النتائج مع الممنوحين والمقيمين والزملاء. كما يعرض القسم الأخير سبع نقاط في الجدول الدائر حول النتائج، وكيفية مناقشتها من قبل بعض المانحين.

## لمعرفة المزيد...

تقدم المصادر التالية أمثلة على كيفية استخدام مقاييس تقييم النتائج من قبل المنظمات والمؤسسات غير الربحية.

## مقالات وفصول

- جون سوهيل وديفيد ويليامسون، "قياس ما يهم في المؤسسات غير الربحية" ماكينزي كوارترلي 2001 (رقم 2). متوفر على الموقع الإلكتروني [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)
- ميلندا توان. " تنمية ثقافة القياس"، الفصل الخامس من "فاعلية التمويل"، جوسي - باس، بالاشتراك مع "مانحون من أجل منظمات فاعلة"، 2004.

## أدوات متوفرة على شبكة الإنترنت

- تجارة B2P ([www.b2p.com](http://www.b2p.com)) صممت أداة برمجة B2P لتتبع أداء المحفظة والتي طورت بالتعاون مع مؤسسات المجتمع الأمريكية.
- REDF ([www.redf.org](http://www.redf.org)) العائد الاجتماعي للمجموعة الاستثمارية، بما فيها التقارير، والحالات، والمستجدات على SROI. أنظر أيضاً ورقة REDF، "واحة المعرفة" والتي تدعو الممولين إلى المشاركة في تقييم النتائج الاجتماعية.
- شبكة تمويل النساء ([www.wfnet.org](http://www.wfnet.org)). والتي تمكن المنظمات من قياس وتقييم وتوثيق التغيير الاجتماعي مع مرور الوقت من خلال خدمة "Making the Case". (متوفر للأعضاء فقط)
- مارك بريفرمان، ونورمان كونستانتين، وجانا كاي سلاتير. "المؤسسات والتقييم: السياقات والممارسات من أجل عطاء اجتماعي فاعل" جوسي - باس، 2004.
- مايكل كوين باتون. التقييم بالتركيز على الاستخدام: نص القرن الجديد، إصدارات Sage، 1997.

## تجاوز مصطلحات التقييم

نرغب كمانحين في أساليب تساعدنا في عملية التقييم من أجل القيام بتوثيق وتحليل العمل الذي نقوم بدعمه بطرق تبدو ذات مغزى لمؤسساتنا ولمنوحينا والأطراف الأخرى المعنية والمجتمع. ولكي نساعد المانحين في تقييم إيجابيات الأساليب المختلفة قامت (جرانت كرافت) بإصدار (أساليب التقييم: سلسلة كتب إرشادية)، حيث يقدم كل دليل شرحاً لأساسيات كل أسلوب ويجيب عن الأسئلة المتكررة حول استخدامها وكيفية قيام بعض المانحين بتطبيقها، بالإضافة إلى قائمة بالمصادر المفيدة لمن يرغب في معرفة المزيد. للاطلاع على إصدارات أخرى في هذه السلسلة، برجاء زيارة موقعنا الإلكتروني: [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)

## دراسة حالة مصغرة: استخدام عملية تقييم النتائج في تحسين التعلم

عندما اقترح المسؤول عن البرنامج عمل تقييم رسمي، انزعجت المديرية من الاقتراح حيث يرغب الجميع في تقييم طلابها وقد سأمت من ذلك. لقد كان المنهج يستند إلى مبادئ تطويرية، وخبرات واقعية، فمثلاً يقوم الطلبة بعمل المشاريع وعرضها على مجلس المدينة، أو إقناع عمدة المدينة بقبول توصياتهم. وبمساعدة أحد طلبة الدراسات العليا، قامت المدرسة بتوضيح نظرية "منهجهم في التعلم".

وكانت المدرسة تعتبر نفسها مؤسسة تعليمية. وقد بدأ التقييم كثيفاً، حيث شكك الموظفون في المدرسة في إمكانية التعلم منه. ولكن كان الموظف المسؤول عن البرنامج مؤمناً بأهمية التقييم "كمنهج شفاف لمعرفة سبب أداء الأشخاص بهذه الطريقة." يجب أن يكون التقييم "عملية منتجة" أو "أداة للبحث في كيفية إعادة التجهيز" و"التحضير للدورة القادمة"، من خلال النظر إلى مستقبل يفعم بالاستدامة والاستمرار للمؤسسة.

كما شمل التقييم تحديد النتائج ومؤشراتها، ومن ثم محاولة معرفة ما إذا تم تحقيق النتائج. وقال المدير متذكراً: "لقد بدأنا بـ 52 متغيراً!" (وقد انخفض هذا الرقم تدريجياً) إن عملية تحديد النتائج صعبة ولكنها مجدية، حيث دارت "مناقشات بين الموظفين حول أشكال وأبعاد النتائج. كما قمنا بالاستفسار عن سبب اعتقادنا بأن هذا السلوك سيؤدي إلى تلك النتائج. لقد كانت تجربة تعليمية ممتازة."



بعض الأمثلة على ذلك: يقول المدير "كنا نظن أن الأطفال لديهم تجارب مسبقة لكننا في واقع الأمر كنا من يقدم المعطيات، فهل يمتلك الأطفال خبرة فعلاً؟ هل يمكن تتبعها؟ هل يمكن للطفل التعبير عنها؟" وكانت مطالبة التلاميذ بقبول المجازفة من "مخطورات المدرسة الخمسة" لكن "ما هي السلوكيات التي تعد دليلاً على هذا؟" إن الهدف الأساسي للمدرسة هو "بناء مواطنين فاعلين، مدركين لمعتقداتهم وأفكارهم ومشاعرهم، ويمكنهم التصرف بالنيابة عن أنفسهم وعن الغير،" ولكن ما الذي تفعله المدرسة تجاه كل من تلك المجالات الثلاثة؟

بالإضافة إلى الدعم الرئيسي والمستمر، فقد أنفقت المدرسة ما يقارب 300,000 دولار على مدار سنتين لتقييم البرنامج بأكمله. وتم تقسيم أسئلة التقييم إلى مخرجات (هل يستفيد الطلبة من الخبرات المرجو اكتسابها؟) ونتائج (هل يترتب على هذه الخبرات نتائج على المستوى الاستيعابي والاجتماعي والمدني والأخلاقي والعاطفي؟) وقاموا بالبحث عن النتائج المجتمعية أيضاً بين أولياء الأمور. تم تجميع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات وآراء المجموعة وتقارير عن الدراسات الاستقصائية.

وقد ظهرت عدّة تحديات:

- "اعتمد التقرير على أن الطلبة يجيدون التقرير الذاتي" هذا ما قاله المدير، ولكن لم تثبت صحة ذلك بشكل تام. "ففي بعض الأحيان كنا نرى تطوّر الأطفال لكنهم لم يلاحظوا ذلك." وبعيداً عن مصادر البيانات الأخرى، فإن التقرير الذاتي للطلبة ليس قائماً بذاته، ولكنه يخبرنا شيئاً عن خبراتهم، مع أنه لا يقدم معلومات كافية عن النتائج."
- يتطلب "إعطاء معني للبيانات" الواردة في الدراسات الاستقصائية التي أجريت على الطلبة، جهد كبير لفهم السياق. "فقد أسفرت مثلاً الدراسات عن نتائج إحصائية هامة؛ حيث أشار الطلاب إلى عدم توفر "الفرصة أمامهم لأن يصبحوا قادة لمشاريع اجتماعية." وبالعودة إلى الدراسات نجد أنه قد تمت تعبئة النماذج في اليوم التالي بعد إلغاء مشروع ما بسبب ظروف خارجة عن إرادة المدرسة.
- لقد كان تصميم الدراسات والاستقصاءات تحدياً منهجياً: "كيف يمكن توضيح الأمور بحيث يستوعبها الشباب؟" بعد العام الأول، كان من الواضح أن الطلاب لم يتكيفوا مع لغة التقييم، فبدأ الكبار باستخدامه في العمل اليومي. وكان من الضروري اختصار الدراسات؛ حيث أنه "بعد الصفحة الثانية، يبدأ الطلاب بوضع دوائر حول أي شيء."

● "حقيقة أخرى" أضافها كبار الموظفين هي أنه على الرغم من محاولة المدرسة في جعل الطلاب والمدرسين "يتملكون" التقييم، "إلا إنه لم يصبح أبداً جزءاً من حياتهم - بل مجرد ورقة تم تمريرها بينهم ومن ثم جمعها بعد تعبئتها." ولقد تم استثناء أدوات معينة مثل نماذج تعليقات الشباب، وتقارير المهارات الشخصية والتي كانت "مفيدة للموظفين في إتمام أعمالهم اليومية."

فهل كانت هذه التجربة فاشلة؟ لا، ليس على الإطلاق. وبالعودة إلى التقييم، صرّح أعضاء الفريق بأن التجربة حفزتهم على العمل بشكل أكبر "لدعم التقييم والتعلم" في البيئة المدرسية. لقد كانت خطوة "تحديد مقاييس النجاح" مطبقة "بشكل أساسي". وكانت النتيجة الأكبر هي إعادة التركيز على تعلم الكبار في المدارس، وتعزيز الروابط التعليمية بين الكبار وطلاب المدارس.

ومن وجهة النظر المسؤولين عن برنامج المؤسسة، فقد حقق التقييم نجاحاً باهراً: "في السابق، عندما تحدثوا عن المدرسة، كان من المحتمل أن تسمع عن تعزيز المهارات الأكاديمية." في الدورة التدريبية حول عملية التقييم؛ بدأ المعلمين بتغيير لهجتهم، من خلال قولهم بأنهم يتمنون أن يتحلى الطلبة بالمهارات التي "تجعلهم نشيطين فكرياً، وبالتالي يمكنهم البحث عن المعلومات وإيجاد الحلول." وبالنسبة للكبار، قال المسؤول عن البرنامج: "لقد تبنت المدرسة ثقافة التقييم... وقد ساعدتهم التقييم على أن يصبحوا أكثر فاعلية."

## أسئلة شائعة حول قياس النتائج

نطرح هنا بعض الأسئلة والإجابات التي سمعناها من خلال حديثنا مع المانحين وطالبي المنح حول موضوع النتائج.

**هل يعد النقاش حول النتائج التي يمكن قياسها تجسيداً للأسئلة حول التقييم الكمي مقابل التقييم النوعي؟**

بشكل ما نعم، مع أن البعض يعتقد أن المسألة مجرد تمويه. يقول رئيس إحدى المؤسسات: "من المهم بالنسبة لي كممول أن تقوم المؤسسات التي نستثمر فيها بطرح سؤال على أنفسهم - ما هو وضعهم؟ وكيف توكيف يعرفون ذلك؟ ومن ثم مناقشة الإجابات لغرض تحسين تصميم البرنامج وتنفيذه. هل تعد الأرقام جزءاً منه؟ بالطبع. وكذلك تعد آراء العملاء والعوامل البيئية والاقتصادية جزءاً آخر، وهكذا."

ويؤيد آخرون فكرة أن التفكير والتأمل هو ما يهم. أوضح أحد المانحين وهو مالك لإحدى المؤسسات التي تهتم بالنتائج: "يجب أن نولي النتائج اهتماماً كبيراً، وإلا فإننا نحتّم بالعملية فقط. إن توقع النتائج قبل وقت مسبق ووضع المؤشرات لتقييم النجاح تجبر البرامج على معرفة مدى نجاحها. وتبقى القيمة في عمل الشيء."

إن القضية الأساسية هي التوازن: التوازن بين العديد من مقاييس النتائج، سواء كانت مرنة أم صعبة التقييم، بالإضافة إلى التوازن بين الكمية والنوعية، حيث أن الشكل المثالي يتم عند إكمال الواحدة للأخرى. وكما يقول أحد المقيّمين: "لا توجد أرقام من غير قصص؛ وأيضاً لا توجد قصص من غير أرقام."

### ماذا أقول لشخص لا يصدق أن عمله ممكن أن يخضع للقياس؟

تكون العملية غالباً عبارة عن اختزال للأشياء إلى أعداد بدلاً من "أن تسأل نفسك عن المعلومات اللازمة لمعرفة إذا كان العمل ينجز بالشكل المطلوب؟" وأصر هذا المانح بقوله: "دعونا لا ندعو ذلك بالتقييم! في نهاية كل يوم، أعود إلى المنزل ولدي شعور حدسي بمدى فاعلية اليوم الذي مضى. فكيف لي أن أعرف كيف توصلت لهذا الاستنتاج."

لقد ردد هذه العبارة مسؤول كبير عن أحد البرامج في مؤسسة تستثمر أموالها في تقييم النتائج بشكل كبير. لقد كان خطابه للمانحين يتضمن تفسيراً مبسطاً: "أنتم تدركون أن لديكم فاعلية وتأثير، وهذا ما يجعلكم تستيقظون من النوم صباح كل يوم. ولكنني أحتاج إلى أكثر من مجرد شعور أو حدس. أحتاج إلى أربع أو خمس نتائج تخبر المجلس بأنكم ناجحون."

### قياس النتائج غير الملموسة

ليس بغريب أن يهدف البرنامج إلى تغيير النتائج صعبة القياس مثل أحاسيس وأفكار أو آراء الناس. فعلى سبيل المثال، في الإصلاحات المدرسية، تشير مجموعة كبيرة من الأدلة إلى وجود صلة بين أداء الطلبة وتوقعات المعلمين. علاوة على ذلك، تشير مجموعة كبيرة من الأدلة إلى وجود ترابط بين توقعات المعلمين وأحاسيسهم كمختصين مدعومين في مدارسهم. لذا من المنطقي أن دعم المعلم المتميز يؤثر تأثيراً إيجابياً على آراء طلابه.

وضع المخططون في إحدى المؤسسات خطة لتصميم برنامج لإنشاء عدد كبير من المدارس الثانوية الصغيرة والكبيرة، بهدف طويل الأجل، وهو تحسين معدلات تخرج الطلبة. وتلقت المدارس الصغيرة مساعدات من المجتمعات المتخصصة. ولكن هل

اتخذت هذه المجتمعات شكلاً واضحاً بالفعل؟ إذا كانت الإجابة نعم، فكيف لنا أن نقيس ما إذا كان المعلمون يشعرون بالدعم أم لا؟

للإجابة عن تلك الأسئلة، قام البرنامج بإعداد دراسة استقصائية سنوية للمعلمين. وفي إطار هذه الدراسة، يسأل المعلمون عن الدعم الوظيفي من عدة زوايا. ويتم سؤالهم من خلال ثلاث عبارات بتقييم درجة موافقتهم على العبارات التالية:

- يقيّم المعلمون في هذه المدرسة بشكل عادل

- تتوفر المواد الضرورية للإرشاد عند الحاجة إليها

- تتم مكافأة الموظفين على العمل المتقن

وكما أوضحت إحدى المقيّمات، بأن الإجابات لا توضح بالضرورة كافة الأمور التي تتعلق بالمدرسة الصغيرة؛ "إلا إذا حصلت على نسبة عالية من الإجابات. لكنها أكدت بأن البيانات ضرورية لرسم صورة أكبر. ويوفر استقصاء آراء المعلمين: "دلائل على جميع أنواع المؤهلات المحيطة"، مثل التقارير النوعية المعدة من قبل المقيّمين والمسؤولين عن البرنامج، والدراسات الاستقصائية التي يقوم بها الطلبة، وبيانات أداء الطلبة التي يعثونها.

من الضروري امتلاك القدرة على تحديد الهدف بالنسبة "لأي شخص يحاول إحداث تغيير." ويضيف نائب رئيس إحدى المؤسسات بأنه من المفيد جداً تحديد سبب قيامهم بذلك بهذه الطريقة، وتحديد المنجزات، وكيفية عملها. فهي تتحدث عن الأفعال الصحيحة والخاطئة، والوضوح في تحديد الهدف، وهذا يعتبر اختبار لبوصلتك ولأهدافك.

### هل يمكنك دائماً تحديد النتائج التي تهدف إليها مسبقاً؟

لا تستطيع ذلك، ولكن ذلك لا يعني عدم إمكانية البدء بتحليلك الشخصي. يأتي الخطر من التزمّت وعدم الخروج عن النتائج الموضوعية مسبقاً. كما قال أحد الممولين: "نحن ندرك أنه حتى في منتصف عملية التقييم يمكن الالتفات إلى نتائج أفضل، بل يجب عليك تغييرها ولا عدم التمسك بالأصل."

وقد أوضح أحد المانحين: "أنت تبحث عن عملية مستمرة من التغذية الراجعة. ويمكن أن تصل إلى نتائج لم تخطط إليها مسبقاً. بما أنك تريد بيانات دقيقة ومفيدة بإمكانك عمل تغييرات عليها."

وقد أكد مانح آخر: "لا تهم المقاييس التي نختارها، لأنها جميعها تظل بمعتقداتنا. فمن المفيد أن نسأل أنفسنا عن تلك المعتقدات، بالإضافة إلى سؤال الآخرين عن اعتقادهم، وتقبل وجهات نظر مختلفة حول مفهوم مقاييس النتائج."

## من أين يأتي الدافع لقياس النتائج؟ وهل هي مبنية على الشفافية والمساءلة؟

بحسب غالبية المانحين الذين تمت مقابلتهم لإعداد هذا الدليل، جاءت الدوافع الحالية من مصدرين؛ الطفرة الاقتصادية التي حدثت في أواخر التسعينيات، والتي أدت إلى إنشاء مؤسسات جديدة، حيث تدار العديد منها من قبل رجال أعمال اعتادوا استخدام المقاييس في أعمالهم بسبب حرصهم على إثبات فاعلية منحهم. نعم، هناك مخاوف بشأن المساءلة في مجال العطاء الاجتماعي - ورغبة المؤسسات في السيطرة على شؤونها الخاصة قبل تدخل الحكومة وفرض القواعد والأحكام على القطاع. وقال أحد المسؤولين في إحدى المؤسسات: "إن موجة المساءلة قادمة، وستكون كمن يدوس على عصا فتضربه في وجهه!" فبحسب وجهة نظره، إن المؤسسات بحاجة ماسة إلى "كسر الجمود" في عملية إثبات فاعليتها.

## إذا كان الدافع وراء عملية تقييم النتائج هو المساءلة، فهل تخاطر المؤسسات بزيادة الضغط على المؤسسات غير الربحية المستفيدة من المنح التي تقدمها؟

على الرغم تلك الهواجس تصاحب أية محاولة للتقييم، فهي تعتبر أساسية لتقييم النتائج. وكما قال أحد المانحين: "توقع أن تتلقى الأخبار السيئة والأخبار الحسنة"؛ حيث يُطلب من الممنوح أن يتحلى بقدر عالٍ من المصداقية والشفافية في حضور الممول؛ مما يضعه في موقف حساس.

وحتى عندما يكون الممولون في أقصى درجات الحساسية، سيكون التحدي عظيمًا. ولقد كتبت إحدى المانحات التي عملت على تطوير أنظمة التقييم المعتمد على البيانات مع الممنوح عن "منحدر زلق" في "نظام عقابي". "إن الأثر غير المقصود لوجود أنظمة لقياس وتقييم النتائج، هو أن الأرقام التي تسجلها ليست إيجابية كتلك التي اعتاد أن يراها المانحون." فهناك منهجية جديدة لأعمال المانحين والمؤسسات وهي "اعتناق ثقافة القياس"، والتي تحتاج إلى تغيير الممارسات من حيث "تحليل البيانات، والتجارب معها، والتفاعل مع البيانات من أجل قرارات التمويل المستقبلية."

كما يشعر معظم من تمت مقابلتهم بشأن هذا الدليل بأهمية مخاطر التفاعل الصادق الذي يستحق المباشرة به. وقال أحد الممولين: "سيأخذ أولئك الذين لديهم المقاييس الأموال، لكن المؤسسات غير الربحية ينبغي عليها أن تمتلك المعلومات."

يتعلق الأمر بتأسيس شراكة حقيقية، والتي تسهل فيها البيانات عملية الحوار. وقد لخص أحد المؤسسين ذلك بقوله: "هل تريدون التعلّم معاً؟ إذا كان هذا مرادكم فالمهم في هذه الحالة هي العلاقات، والعلاقات، ثم العلاقات".

### ما هو دور التكنولوجيا في عملية تقييم النتائج؟

تتطلع العديد من المؤسسات والمشاريع الربحية بحماس إلى إدخال أدوات التكنولوجيا في عملية متابعة أداء المنظمات غير الربحية ومحافظ المؤسسات بشكل عام. فعلى سبيل المثال، تساعد برمجية B2P Impact Manager الموجودة لدى مؤسسات المجتمع في أمريكا، الممولين والممنوحين على تحديد النتائج ووضع مقاييس التقييم. كما تتضمن أدوات التقييم الأخرى التي يقوم الممولون بتطويرها Making the Case، والتي قامت بتطويرها شبكة تمويل المرأة، وOASIS (التقييم المستمر للأثر الاجتماعي) التي طورها صندوق REDF (والذي كان يعرف سابقاً بصندوق مجموعة روبرتس التنموية). لمزيد من المعلومات والروابط برجاء زيارة المواقع الإلكترونية المذكورة في الصفحة رقم 3 من هذا الدليل.

### ما المقصود بالعائد الاجتماعي للاستثمار (SROI)؟

يشير العائد الاجتماعي للاستثمار إلى مساهمات المؤسسات غير الربحية والتي تتحول إلى قيم اجتماعية مزدوجة أو متعددة في المجتمعات. لقد عملت الكثير من المؤسسات على الخروج بطرق نوعية وموثوق بها لتحليل العمل. فعلى سبيل المثال، قام صندوق مجموعة روبرتس التنموية، في إطار عمله مع المنظمات غير الربحية التي تدير مشاريع صغيرة بأهداف اجتماعية، بتطوير إطار لقياس العوائد الاجتماعية للاستثمار، باستخدام ستة مقاييس: قيمة المجموعة، وقيمة الهدف الاجتماعي، والقيم المختلطة، ومؤشر أرباح الشركة، ومؤشر أرباح قيمة الهدف الاجتماعي، ومؤشر أرباح القيم المختلطة.

### متى يكون استخدام منهج تقييم النتائج مناسباً؟

يكون منهج تقييم النتائج مناسباً في معظم الأحيان، كما يقول العديد من الممولين؛ على الرغم من استخدامهم بشكل أكثر مرونة مع مشاريع تجريبية جديدة. يمكن أن يكون الأمر ذو قيمة خاصة إذا حاولت منظمة عريقة تحسين عملها، وتكرار عملياتها، واختبار بعض التطبيقات.

لقد استثمرت إحدى مؤسسات العطاء الاجتماعي الكبرى في بناء القدرات في مجال كامل، حيث دفعت بالمانحين لتعزيز عمليات التقييم في عدة منظمات. وقد رأت المؤسسة المجال "ضعيفاً ومتدني الأداء"، ولكنها كانت على ثقة من أنها ستصبح: "جزءاً من منظمات ذات أداء عالٍ" من خلال زيادة قدرتهم على إجراء تقييم للنتائج. وقد أوضح أحد المسؤولين في إحدى المؤسسات: "كنا نرمي الحصى في المستنقع، وشعرنا بوجود إمكانية لشق طريق."

هناك أيضاً مسألة التناسب، حيث يحذر المدير التنفيذي لمنظمة تقدم الاستشارات الإدارية من عدم التوازن لدي كلي الطرفين، سواء كان الأمر في محاولة الحصول على "نتائج متعلقة بالتعليم الحكومي بما يقارب 500,000 دولار" أو صرف "ما يقارب 5 مليون دولار في تقييم متعدد السنوات مع شركة بحوث مرموقة" والذي لم يستطع الإجابة على سؤال إذا كانت المبادرة فاعلة أم لا. فالكلمة المفتاحية هي التوازن.

### كم ستكون تكلفة التقييم، وهل سأحتاج دوماً إلى مستشار خارجي؟

قال أحد المانحين الذين يؤمنون بقيمة تقييم النتائج: "لا تنتظر من المؤسسات غير الربحية أن تقوم بذلك بنفسها، بل يجب أن تدفع ثمن ذلك - شريطة ألا يكون مبلغاً باهظاً." لقد كلفت عمليات التقييم التي ذكرها الأشخاص الذين قمنا بمقابلتهم ما بين 35,000 و 300,000 دولار. هنا نعود إلى التناسب مجدداً - حيث علينا الأخذ بعين الاعتبار التناسب مع الميزانية العامة للمنظمة، وحجم المنحة، وأهمية واستحقاق المجال، ووزن القضية أو المشكلة.

تختلف الآراء بالنسبة للحاجة إلى الدعم الاستشاري. يرى بعض المانحين ضرورة وجود عيون خارجية ومحايدة والدعم الإضافي المدرب للموظفين في عملية تطوير وتنفيذ التقييم. غير أن أحد المانحين ذوي الخبرة قال: "يضخم الأفراد من عملية المراجعة المستقلة، في حين يمكنك القيام بالأمر بنفسك."

يتفق الجميع على أن تعدد الآراء مهم: العملاء، والمجموعات الاستشارية، والزلاء. وهناك أيضاً اتفاق على أن الممنوح يجب أن يقود العملية ويستخدمها بغرض تعزيز القدرات الداخلية للتقييم الذاتي.

"لا تهم المقاييس التي نختارها، لأنها جميعها تظلل بمعتقداتنا. فمن المفيد أن نسأل أنفسنا عن تلك المعتقدات، بالإضافة إلى سؤال الآخرين عن اعتقادهم."

## مسائل القياس: نقاط النزاع السبع

إذا كانت عملية قياس وتقييم النتائج أمراً منطقياً، فلماذا تعتبر مثيرة للجدل؟ وكما أوضح أحد خبراء التقييم: "إن المقاييس ليست حميدة ولكنها أدوات" - وعادة ما تستخدم الأدوات لأغراض محددة. وقد واصل حديثه قائلاً: "في الحقيقة تعد معظم المؤشرات التي نستخدمها مثيرة للجدل، ابتداءً من مؤشر أسعار الاستهلاك وحتى معدلات البطالة."

إن النتائج التي يمكن قياسها تتلخص في سبع أسئلة، يكشف كل منها عن بعد حقيقي للعمل.

### 1. ما هي المؤشرات التي نحاول تحريكها؟

قد تبدو عملية اختيار النتائج المراد قياسها خياراً واضحاً، لكن الحقيقة أن العملية تحتاج إلى التأني؛ حيث تقوم عملية الاختيار بإيلاء عناية وافرّة للافتراضات غير المختبرة.

وقد وصف مدير إحدى المنظمات المجتمعية مشروعاً عمل فيه بعض الشباب مع علماء الاجتماع لتقييم برامج تخص قضاء الأحداث. ولقياس فاعلية البرامج، أراد أحد الشباب اختبار أحد النتائج والتي كانت "الاحترام" - هل أظهره الكبار للمشاركين، وهل كان الاحترام متبادلاً فيما بين الشباب. وقد كان من الصعب استخدام النتيجة، ولكن تم اعتبارها مدخولات، حيث لم يتم اعتبار مثل هذه النتيجة من قبل علماء الاجتماع. وفي النهاية، أصبح الاحترام مبدئاً تنظيمياً لعملية التقييم. من خلال دراسات التقييم الذاتي والمقابلات مع الشباب والكبار من موظفي القضاء الجنائي، وبدى واضحاً بأن الاحترام متغير حاسم؛ ومتى غاب عن البرنامج، بدأت المشاكل بالظهور، ومتى ما كان البرنامج مفعماً بالاحترام كانت الفائدة منه أكبر. وقد قال المدير: "يحاول الشباب وضع وتد مربع في حفرة مستديرة، فكان علينا عمل حفرة مربعة."

وقد ضرب مانح آخر قامت مؤسسته بإجراء تقييم لمجموعة من الممنوحين، والذين يشغل معظمهم بحل مشاكل المجتمع من خلال المشاركة المدنية، مثلاً آخر على الفريق الذي وضع التقييم (وقد ضمّ الممنوحين، والمسؤولين عن البرنامج، وموظفي تقييم المؤسسة)، وقد كانت المهمة الرئيسية هي تحديد هدف البرنامج، أو



النتيجة النهائية المنشودة من البرنامج. وقد أوضح مدير البرنامج أن الهدف يجب أن يعزز ظروف المجتمع، كالوصول إلى الرعاية الصحية و/ أو تحسين معدلات تخرج الطلبة. أما المسؤول عن البرنامج فيريد النتيجة النهائية أن تكون: "مكثفة ومتشابكة وأن توجه جهود المواطنين لتحسين الظروف المعيشية." وأضاف قائلاً: "لقد أدركت أنه إذا وجه الهدف إلى تحريك المحور والتركيز على مشكلة معينة، عندها سيكون جانب المشاركة المدنية وسيلة للنهاية. فقد يقول أحدهم: "لقد حصلت على منهج أفضل لتحريك المحور الأساسي،" ولكن المشاركة المدنية ليست مجرد وسيلة ولكنها الهدف الذي نطمح للوصول إليه. وقد ركز التقييم على أثر المشاركة المدنية في التطوير والتنمية من خلال النظر إلى المهارات والمعارف المدنية ومستوى المشاركة والهوية الشخصية كقائد.

## 2. هل نقوم بالبحث تحت أنوار الطريق؟

لقد تردد الأخصائيون الاجتماعيون المشاركون في تقييم قضاء الأحداث، في ضم الاحترام واعتباره نتيجة لأنهم لا يعرفون بالضبط كيف يقومون بتقييمه. وقد أوضح أحد المسؤولين التنفيذيين بإحدى المنظمات غير الربحية: "لا توجد هناك مجموعة ثابتة من البيانات حول التمكين أو الأصوات أو العلاقات الإيجابية. فعندما لا تتوفر البيانات يخرجون من الصبورة."

قد يشكل النطاق الزمني والحجمي جزءاً من المسألة. فكلما زاد الحجم، يزيد اعتماد التقييم على نتائج محددة بمعايير معينة. كما ستواجه صعوبة أكثر بحسب ما صرح به أحد قادة المجتمع في الاعتماد على اختلاف المعلومات المحلية في الحصول على التفاصيل المهمة فيما يتعلق بقياس النتائج. فعلى سبيل المثال لم يضم أحد برامج تعليم الفنون، والذي يستخدم مناهج النتائج، شيئاً من عناصر الإبداع في قياس المهارات. وقد يصعب تقييمه على أية حال، حيث أن الإبداع يصعب قياسه ضمن نطاق المشروع.

كما يمكن للنطاق الزمني تحديد بعض المقاييس. فعلى سبيل المثال، وضع التقييم لمبادرة الزراعة المذكورة أعلاه نتائج زيادة عدد الأراضي الزراعية في المناهج المستدامة. ولكن بالنسبة للإطار الزمني للتقييم، كان من الصعب جمع المعلومات؛ لأنها تختلف من عام لآخر بسبب اختلاف الحبوب، بالإضافة إلى أسباب أخرى عديدة. لذا يقوم التقييم على أساس المعلومات المتوفرة؛ كعدد المزارعين المختصين بالمناهج المستدامة وجمعيات الزراعة المستدامة. ومن الواضح جداً أنه تم وضع مسافة بين النتائج المنشودة ومقاييسها.

من المهم جداً التمييز بين محاور القياس - "المؤشرات" - والتغييرات الحالية التي تحاول إجراؤها. إن اختيار المحاور والمؤشرات بشكل خاطئ يزودك بمعلومات غير مفيدة. فعلى سبيل المثال، قامت مبادرة تابعة لمؤسسة كبرى تهدف إلى الحد من عنف عصابات الشوارع من خلال وضع مؤشرات للحد من قضايا قتل الشباب. وبعد مرور عدة سنوات وإنفاق ملايين الدولارات، أدرك المقيمون أن هذه المقاييس لن تلبى احتياجات مداخلات المبادرة. ولذلك لم يكن لدينا الكثير ليقال عن فاعلية المشروع.

كما أن ملاحظة المؤشرات المتاحة بشكل غير مدروس قد يؤدي إلى تشويه حقيقي للمسألة. وكما قال أحد المناجين: "إذا كان كل ما عليك فعله هو أشياء تعتقد أنك تستطيع قياسها، فإنك تخفض مستوى التقييم"، وأضاف شخص آخر: "إنها بالفعل كالطرفة القديمة التي تحبنا عن الرجل الثمل الذي كان يبحث عن مفاتيح سيارته تحت أنوار الطريق، وعندما سأله أحد المارة عما يفعل، ولماذا لا يبحث عن مفاتيحه في الشارع الآخر حيث أضعها، أجاب الرجل أن الإنارة هنا أفضل من هناك." لذا عليك التأكد بأنك لا تحصر نفسك تحت أنوار الطريق فحسب".

### 3. هل أخطأنا في اتباع المقاييس الجزئية بدلاً من الحقيقة الكاملة؟

من الممكن للمؤشرات أن تؤخذ على أنها نتائج، وهذا خطأ كبير. وقد تغريك قدرتك على قياس المؤشر وتقودك إلى الاعتقاد بأنك قد وصلت إلى الحقيقة. كما أوضح مدير التقييم في إحدى المؤسسات: "هناك شيء ما يغريك للاعتقاد بأنك قد وصلت إلى كافة المعلومات المهمة. فبإمكانها أن تكون مغرية وقد تكون زائفة".

قال مدير إحدى المؤسسة غير الربحية: "عندما أصبحت مقاييس النتائج وسيلة الحكومة في تقييم برامج الشباب الهارب، فقد حصل تغيير على الأهداف كملئ الأسرة في الملاجئ، إلى نتائج مثل إعادة لم شمل الأسرة بشكل عام. وقد كانت تلك الفكرة رائعة حتى أصبحت واضحة بأن المقياس كان تشجيع الوكالات على إعادة المراهقين إلى المواقف العدوانية. حيث أصبح المؤشر فعلياً مقياساً جزئياً للحقيقة.

قد تكون الحقيقة الجزئية مميّزة؛ وكما قال أحد مستشاري التقييم: "نتجت كلا الكارثتين الفضائيتين عن عملية التركيز على النتائج السطحية. حيث شعر المدراء أن إطلاق المركبة هو أهم النتائج. وقد عُرف سبب فشل النظام حاول المهندسون الكشف عن المعلومات لإيقاف عملية الانطلاق".

النقطة الحقيقية هنا هي أن المؤشرات الحقيقية هي مؤشرات الفاعلية، وأنها قادرة على إضلال البرامج وتخريبها. وقد أوضح أحد المقيّمين: "تخيّل أن هنالك برنامجاً لمكافحة التدخين، وأنت تحاول معرفة مدى فاعليته. ستنتظر إلى معدل مبيعات السجائر في البلد هل هو في حالة انخفاض أم لا، ولكن هل يقوم الناس بشراء السجائر من الخارج؟ فالمؤشر لا يستطيع توفير أية معلومات فيما يتعلق بالمشتريات الخارجية."

#### 4. هل يفسد دافع المساءلة البيانات؟

عندما يصبح التقييم مبنياً بالكامل على عملية المساءلة، كما يقول بعض قادة الميدان، ستفسد النتائج بشكل كبير. وكما قال أحد المقيّمين: "ما يقاس من النتائج يتم إنجازه."

وقد ورد في مقالة مشهورة "المجتمع المجرب" والتي كتبها دونالد كامبيل، أحد أشهر خبراء تقييم البرامج الاجتماعية ما يلي: لقد أسفرت معركة الولايات المتحدة بين عامي 1968 و عام 1971 عن التقليل من جدية وخطورة الحوادث المسجلة. كذلك في الاتحاد السوفيتي، أنتجت مصانع المسامير كميات كبيرة عندما تم تحديد الحصص من المسامير الصغيرة والكبيرة وتحديد الحصص بالأرقام. وأدى منهج المساءلة المعتمد على النتائج والمستند إلى قانون حماية الطفل مؤخراً، إلى المراوغة في بعض المبادئ وعمليات المراقبة. وقد أظهرت مدرسة هيوستن أدلة على قلة عدد عمليات الطرد والفضل المدرسي عن طريق تغيير طريقة الإحصاء.

وغالباً ما يشير المانحون إلى قلقهم إزاء التأكيد على عملية المساءلة والتي يمكن أن تجر الممنوحين على الوعد بنتائج وأهداف غير واقعية وغير ملموسة، ومتابعة الحوافز التي قد تدمر العمل الحقيقي. قال أحد المانحين: "في أحد الأيام المزدحمة في المطار، وعندما كان الجميع متأخرين، يركضون نحو رحلاتهم، شاهدت إحدى العاملات في الخطوط الجوية تغلق باب الطائرة والطائرة ليست ممتلئة بعد. فمن المؤكد أنها تريد أن تلتزم بموعد الإقلاع. ربما كانت هناك وجهات نظر أخرى قد تؤدي إلى نتائج أخرى، ولكنني أتمنى لو لم أفعل ذلك مع أي مانح."

وقال مسؤول تنفيذي سابق بإحدى المؤسسات: "نحن الممولون نرغب في دفع مستوى المساءلة إلى الأمام، ويتردد الممنوحون في الاعتراض على ذلك، حيث ينبغي أن تكون العملية تشبه الحواجز ويجب تحديد العمل بما يتناسب مع قدرات الأشخاص، ليتم إنجاز العمل في الوقت المناسب مع الارتقاء بالمستوى بشكل تدريجي."

## 5. هل يمكن قياس الأثر بشكل فاعل، من خلال الوقت والسلطة؟

قال مدير تنفيذي لأحد البرامج والذي يعمل مع طلاب المدارس الثانوية: "الوقت هو القضية الأساسية. حيث أننا نقيس الأثر بالنسبة للوقت، ولكن القصة الحقيقية لن تظهر حتى يذهب الأطفال إلى المدرسة ويمضون وقتاً هناك، أو ربما تحتاج إلى وقت أطول."

وغالباً ما تواجه كل عملية تقييم للنتائج مشاكل معينة تهدف إلى تغيير على المدى البعيد ولكنها تحتاج إلى مؤشرات سريعة ومسبقة للنجاح. قال أحد المقيمين: "تظهر المحاور فوراً. فمتى تصبح النتائج مرئية؟ بعد مرور بعض الوقت. ولكننا نحتاج إلى معلومات مسبقة من أجل تعزيز العمل. والكثير من الجهد للحصول على نتائج قصيرة المدى مستوحاة من رؤى طويلة المدى."

ومن أشهر القصص تلك المتعلقة بتقييم برنامج روضة (هيد ستارت) الإتحادية. حيث أوضحت دراسة مسبقة أن النتائج التي يحصل عليها الأطفال تختفي بعد سنتين إلى أربع سنوات، ولكن يدل التقييم الحديث على غير ذلك؛ فقد صرح مدير تنفيذي لبرنامج تقييم في مؤسسة رئيسية بأن: "بعد مرور أربعين عاماً، إتضح بأن المشاركين في (هيد ستارت) مختلفين تماماً. حيث أن ما تعلموه لم يختفِ بل أصبح غاية في الأهمية مع مرور الوقت." وبما أن الدراسات الطولية باهظة التكاليف و تحتاج إلى الوقت، وهو ليس دائماً متاحاً.

كما تعتبر السيطرة والتدخل وتأثيره على النتائج المرجوة، قضية شائكة أخرى. يعد هذا السؤال نسبياً - فهو سؤال يمكن الإجابة عليه من خلال مجموعة تحكم كبيرة وباهظة، ومن خلال التقييم. ولكن السؤال يتمحور ويصبح واضحاً من خلال العلاقة بين الممنوح والممول.

وكما أوضح المدير التنفيذي لبرنامج الشباب المذكور أعلاه بأن المنظمة تعتبر مسؤولة عن مجلس المدينة - وهو ممول البرنامج - وعن النتائج التي تسيطر عليها المدرسة. يدرك مجلس المدينة ذلك ولكن ليس لديه السيطرة والسلطة الرسمية على المدارس. ويقول: "في بعض الأحيان، يكون المسؤولون عن أمر ما هم أقل الناس سيطرة عليه." كما تظهر مشكلة جديدة عندما يقوم العطاء الاجتماعي بدور مجلس المدينة. قال أحد المسؤولين في المؤسسة: "من السهل علينا أن نتوقع الكثير من الأفراد الممنوحين، وإننا مخطؤون في بعض الأحيان عندما نطلب نتائج تفوق قدرات الممنوح."

## 6. هل تستطيع المقاييس والمؤشرات الفردية أن تأخذ بعين الاعتبار المعايير البيئية؟

يشعر كل من المانحين والممنوحين والمقيمين على حد سواء بالقلق إزاء قدرة منهج تقييم النتائج على أن يكون مبسطاً للغاية. وكما قال رئيس سابق لإحدى المؤسسات: "إن حقائق العمل الاجتماعي والتغيير الاجتماعي قد لا تتوافق مع عالم الأرقام والنتائج الواضحة." تواجه بعض الآراء المعاكسة وجهة النظر هذه، بحسب المانحين الذين عملوا من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات تتعلق "بالعائد الاجتماعي للاستثمار"، ولا تزال المسألة قيد الاختبار. وقد قال أحد المقيمين: "ندعي بأننا نعرف ما هي النتائج التي يجب قياسها في العمل الاجتماعي، ولكننا في الحقيقة لا نعرف، حيث نستخدم نماذج من المجال الزراعي والطبي، ولكننا، وعلى سبيل المثال، لا نعرف ما هو سبب حدوث العنف. فإن هذه الأمور ليست واضحة وميكانيكية."

وقد قام مستشار مدرب يشرف على تدريب موظفي إحدى المؤسسات على عملية التقييم، بإتخاذ نفس المنحى. "إن النظم الاجتماعية تعتبر كالشعاب المرجانية. حيث أن لديها هيكل غني ومعقد من التشعبات والتفرعات، وحتى تتمكن من قياسها؛ نحتاج للنظر في مسائل النمو والقوة والدقة والتنوع." وأوضح أحد قادة المجتمع من خلال تعليقه على المشكلة: "يعتبر العديد من المنح بناءً للميادين، حيث أن عالم المؤسسات غير الربحية يعد نظاماً بيئياً متنوعاً، وهناك العديد من الأسباب التي تحفز على إعطاء المنح أكثر من النتائج المحددة التي يمكن للممنوح الوصول إليها. لقد كنت عضواً في مجلس إحدى المنظمات التي تقدم منح تبلغ كل منها 700 دولار لمعلمي المدارس ليمكنهم بذلك الإبداع في صفوفهم. هل سنجعلهم مسؤولين عن النتائج؟ أم هل نحاول أن نحفزهم ونشعرهم بالأمل. أم هل سنضع مقاييس معينة للتأكد من أن المعلم يشعر بسعادة أكبر؟"

## 7. هل يساعدنا قياس النتائج على فهم ما نريد فهمه؟

وكالعادة يدور النقاش حول إمكانية قياس جميع نتائج وقيم العطاء الاجتماعي. هنا نعرض لكم طريقة قام بوصفها أحد المانحين: "هناك فرق كبير بين كتابة خطة أعمال تجارية وبين تكوين أسرة. ففي الأعمال التجارية نكون قد بلغنا النتائج المرجوة التي نريد توسيعها والتي نقوم بالتخطيط على أساسها. أما في ما يتعلق بتربية الأطفال، هناك العديد من النتائج المرجوة! والعديد من التدخلات! فكم منهم نستطيع إحصاؤه؟" وقد اتبع مدير تنفيذي آخر لمنظمة مجتمعية نفس الفكرة: "المؤسسات غير الربحية تغير الأشخاص، ونحن جاهلون فيما يتعلق بالأشخاص. تحيّل أن لديك برنامج لدعم المساواة والتوازن بين الجنسين في مجال الهندسة، حيث تعطي امرأة ما منحة دراسية لدراسة الهندسة، وفي منتصف الطريق تقوم بتغيير التخصص

لفنون التاريخ. لا يعتبر ذلك فشلاً في تحقيق النتائج من جانب الكلية أو برنامج الزمالة، بل يمكنك تغيير ذلك بتغيير شروط الالتحاق بالبرنامج، ولكن عليك المخاطرة."

قال العديد من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم وسؤالهم لإعداد هذا الدليل بأن طريقة المخاطرة هو التحول عن وجهة المساءلة - كما قال عنها أحد المانحين: "عبة المطاردة"، أو من وجهة نظر أحد المقيمين: "حملها إلى نهاية اليوم" - إلى ناحية تعليمية. لا تلقي بالنتائج جانباً بل استفد من معظمها ومن العديد من جوانبها، وخذها بعين الاعتبار جنباً إلى جنب مع النظام البيئي. فكّر في النتائج باعتبارها "علامات مهمة للتطور أو حدوث مشاكل" كما اقترح أحد المقيمين. وكما قال آخر: "فكّر في النتائج كهدف ومصدر للمعلومات أكثر من اتخاذها مصدراً لمعرفة الأداء أو لأغراض المساءلة. عامل النتائج على أنها مقاييس للحوار والفهم والإستيعاب."

كما قال أحد المانحين: "إن الأمر برمته يتعلق بالاستثمار في العملية التعليمية، حيث تعتبر مقاييس النتائج أداة لتطوير وسائل مهمة لرواية قصتك."

## عملية التقييم بين المطلوب والمحظور

### المطلوب

- اسع من أجل نشر ثقافة التعلم
- قم بتعزيز الحوار بمساعدة البيانات
- حافظ على المرونة في عملية التغذية الراجعة المستمرة
- اجعل من هذه التجربة تجربة تعليمية، وليست مجرد تجربة مساءلة
- احرص على مراعاة التوازن والتناسب

## المحظور

- لا تستخدم مؤشرات فردية
- لا تغيب نظرك عن آليات النظم والسياق الأكبر
- لا تسمح بزيادة المجازفات أكثر من اللازم
- لا تخلط بين مقاييس المؤشرات والنتائج أو الحقيقة الكاملة
- لا تنتظر النتائج من الإستراتيجيات بعيدة المدى لحل المشاكل الكبرى

## شكر وتقدير

Pam David  
Tom David  
Eileen Foley  
Gail Greely  
David Hunter  
Barbara Kibbe  
Colin Lacon  
Jonathan London  
Jan Masaoka  
Leslie Medine  
Julie Lieberman Neale  
Tatum Nolan

Michael Quinn Patton  
Elizabeth Reisner  
David Scheie  
Bruce Sievers  
Peter Tavernise  
Melinda Tuan  
Marc Zegans  
  
Alternatives in Action  
Marguerite Casey Foundation  
Cisco Systems Corporate  
Philanthropy

Edna McConnell Clark Foundation  
CompassPoint Nonprofit Services  
Cricket Island Foundation  
Walter and Elise Haas Fund  
Policy Studies Associates, Inc.  
REDF  
Skoll Foundation  
Stanford University  
The Stuart Foundation  
Touchstone Center for Collaborative  
Inquiry  
Youth in Focus

قامت مؤسسة فورد بتمويل هذا الدليل.

لمزيد من الكتيبات والمواد الإضافية برجاء زيارة موقعنا الإلكتروني: [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)