

# مراقبة وتقييم

## برامج وقاية الشباب من تعاطي مواد الإدمان



هذه النشرة هي ثمرة المشروع المشترك بين الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة ومنظمة الصحة العالمية، والمعروف "المبادرة العالمية بشأن الوقاية من تعاطي الإدمان".



مكتب الأمم المتحدة المكتب المعنى بالمخدرات والجريمة  
فيينا

# مراقبة وتقدير

برامج وقائية الشباب



من تعاطي مواد الإدمان

الشبكة  
العالمية  
للشباب



الأمم المتحدة  
فيينا، ٢٠٠٦

الآراء التي ترد في هذا الدليل هي آراء المؤلفين ولا تعكس بالضرورة آراء أمانة الأمم المتحدة. ويجوز استنساخ النص وتوزيعه واستخدامه ، على أن لا يكون ذلك لأغراض تجارية وبشرط بيان مصدره .

منشورات الأمم المتحدة

Sales No. A.06.XI.7

ISBN 92-1-648025-4

# المحتويات

v	شكر وتقدير
١	أولاً - مقدمة
٣	ثانياً - ما هي دواعي إجراء المراقبة والتقييم؟
٧	ثالثاً - ما هي المراقبة وما هو التقييم؟
٨	ما هو الفرق بين المراقبة والتقييم؟
٩	بعض أنواع التقييم المتباعدة
١٥	رابعاً - ما الذي ينبغي مراقبته وتقييمه؟
١٥	المراقبة
١٨	تقييم مدى نجاحك في بلوغ هدف الوقاية من تعاطي مواد الإدمان
٢٠	تقييم مدى ما حققته في معالجة عوامل الخطير والوقاية
٢٢	مراقبة وتقييم الآثار غير المقصودة
٢٥	خامساً - من هم الذين ينبغي أن يشاركون في المراقبة والتقييم؟
٢٦	الموظفوون
٢٧	إشراك المتطوعين والمشاركين الشباب
٢٩	مشاركة أصحاب المصلحة الآخرين
٣٠	مشاركة مقيم خارجي
٣٣	سادساً - إطار عمل خطة المراقبة والتقييم
٣٤	المراقبة والتقييم وتحطيط المشروع
٣٨	تحطيط المراقبة والتقييم
٤٢	المراقبة والتقييم وتنفيذ المشروع
٤٣	التقييم
٤٤	المراقبة والتقييم ودورة المشروع الجديدة

٤٧	<b>سابعاً - جمع المعلومات</b>
٤٧	النقطات العامة
٥٠	جمع معلومات المراقبة
٥٢	جمع المعلومات الالازمة للتقييم
٥٢	أخذ العينات
٥٥	<b>ثامناً - تحليل البيانات واستعمال المعلومات التي تجمعها</b>
٥٥	تحليل البيانات
٦١	كتابة التقارير
٦٤	استفد من التائج !
٦٧	المصادر المتاحة بالاتصال المباشر
٦٩	مرفق شركاؤنا في العالم
٦٩	اجتماع عالمي
٣٠	٣٠ حزيران/يونيو - ٤ تموز/يوليو ٢٠٠٣ ، فيينا
٧٠	اجتماع في افريقيا الجنوبية
٧١	١٢-١٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٣ ، باغامويو، جمهورية تنزانيا المتحدة
٧٢	اجتماع في الفلبين
٧٢	٢٥-٢٢ تشرين الأول/أكتوبر ، بيونغ ، ماكتان ، سيبو
٧٢	اجتماع في تايلند
٧٣	٢٩ أيلول/سبتمبر - ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٣ ، بانكوك
٧٣	اجتماع في فييت نام
٧٣	٩-٧ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣ ، هانوي
٧٣	اجتماع في بيلاروس والاتحاد الروسي
٧٣	٢١-١٧ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣ ، أنابا ، الاتحاد الروسي

# شكراً وتقدير

هذا الدليل هو حصيلة العمل الذي تم بالشراور مع العديد من منظمات المجتمعات المحلية وجماعات الشباب في جميع أنحاء العالم. ونحن نوجه شكرنا لهم في المقام الأول، وذلك تقديرًا لعملهم وإخلاصهم. ونشكر بصفة خاصة الأشخاص الذين ردوا على الاستبيانات وشاركوا في الاجتماعات؛ والذين ما كان لهما الدليل أن يصبح حقيقة واقعة من غير جهودهم.

وكان السيد ريتشارد آيفز ، مستشار من مؤسسة "إيدوكاري" (educari) (المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية) قد أعدَّ استبياناً بواسطة البريد الإلكتروني . وأرسل ذلك الاستبيان إلى عدد كبير من الأفرقة المشاركة في مشروعين مختلفين من مشاريع الوقاية التي ينفذها مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة ؛ وهما مشروع الشبكة الشبابية العالمية لمكافحة تعاطي المخدرات والمبادرة العالمية بشأن الوقاية الأولى من تعاطي مواد الإدمان . ويطلب الاستبيان معلومات عن تجارب تلك الأفرقة في مراقبة وتقييم أنشطتها الخاصة . وأعدَّ السيد آيفز ، بالاستناد لتلك المعلومات وللمؤشرات المتاحة ، مسودة جرت مناقشتها في اجتماع استغرق أربعة أيام في فيينا ، دعية لحضوره بعض الأفرقة التي أسهمت في تقديم الردود . وتم إبان الاجتماع استعراض نصي شامل للمسودة وإدخال تعديلات واسعة عليها ، وقام السيد آيفز بعد ذلك بإعداد مسودة ثانية راعى فيها الآراء والتعليقات التي قدمت أثناء الاجتماع . كما قدم المشاركون في المبادرة العالمية معلومات بواسطة "أداة للتقييم الذاتي" ومن خلال سلسلة من الاجتماعات تبادلوا فيها تجاربهم في المراقبة والتقييم . وقد تولت السيدة جيوفانا كامبيلو ، منسقة المبادرة العالمية بشأن الوقاية الأولى من تعاطي مواد الإدمان لدى مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة ، إدراج تلك المواد في النص ثم شاركت مشاركة هامة في تقييده وتحريره .

وقدم السيد غوتام بابار ، منسق الشبكة الشبابية العالمية مدخلات هامة وساعد في عملية تحرير النص بأكملها ، والتي استفادت أيضاً من مدخلات موضوعية وعملية قدمها عدد من الزملاء العاملين في مقر منظمة الصحة العالمية ومكاتبها الميدانية ، وهي الوكالة المشاركة في تفويض المبادرة العالمية ، ويدرك من بينهم بوجه الخصوص السيدة موانا نكوان ، منسقة المبادرة لدى منظمة الصحة العالمية ، والسيد شيكهار ساكسينا ، منسق وحدة الصحة النفسية : القراءن والبحوث لدى إدارة الصحة النفسية وتعاطي مواد الإدمان في منظمة الصحة العالمية في جنيف .

أخيراً ، نتقدم بالشكر إلى المانحين ، وهو حكومات كندا وإيطاليا والنرويج والسويد وسويسرا والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية ، التي أتاحت مساهماتها إعداد هذا الدليل .





## مقدمة

### الأفكار الرئيسية

هذا الدليل هو مقدمة موجهة للممارسين الراغبين في مراقبة وتقدير أنشطتهم الوقائية.

ويجوز أن تستخدم المصطلحات الخاصة بالمراقبة والتقييم التي ترد هنا استخداماً مختلفاً في سياق آخر. ونحن نقترح في هذا الدليل المصطلحات التي نستخدمها في أعمالنا والتي ثبتت فائدتها لنا.

أعد هذا الدليل عن مراقبة وتقدير برامج وقاية الشباب من تعاطي مواد الإدمان في إطار مشروعين عالميين ينفذهما مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة وهما: المبادرة العالمية بشأن الوقاية الأولية من تعاطي مواد الإدمان (وتشترك في تنفيذها منظمة الصحة العالمية) والشبكة الشبابية العالمية. ويستفيد الدليل من المعلومات التي وردت من أفرقة الشباب ومنظمات المجتمعات المحلية والعاملين الشباب المشاركون في أحد هذين المشروعين، وهي معلومات مستمدة من تجاربهم في مراقبة برامجهم الخاصة وتقديرها. ويستفيد الدليل أيضاً من المؤلفات المتاحة في مجال الوقاية من تعاطي مواد الإدمان وال المجالات ذات الصلة كمجال تحسين الصحة.

وأورد في مرفق الدليل قائمة بجميع المشاركين من المجتمع المدني ، وهم مؤلفو هذا الكتيب الحقيقيون . وترتدي أيضاً عناوين الاتصال بهم في قاعدة البيانات المترابطة إلكترونياً على العنوان التالي  
<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/database.pdf>

ولقد بذلنا ما في وسعنا لكي يكون الدليل مناسباً للاستعمال في مجموعة واسعة من أنشطة الوقاية (على سبيل المثال، إتاحة المعلومات، والوعية، وتعليم النظاء، وتنمية مهارات الحياة، وترويج الأنشطة البديلة، وتطوير المهارات الحرفية) ولكي يكون مناسباً أيضاً لشتى العاملين والمتطوعين في مجال الوقاية من تعاطي مواد الإدمان، ومن بينهم العاملون في مجال الصحة والشباب والعاملون الاجتماعيون والتربويون وما أشبه، وذلك لمساعدتهم على تقييم فعالية عملهم. وسيستفيد من الدليل أيضاً الأشخاص الذين يمولون مشاريع الوقاية، بما يمكنهم من تحديد الأساليب المحتملة التي يمكن أن يتبعها العاملون في تلك المشاريع لمراقبة أعمالهم وتقييمها.

وهذا الدليل ليس دليلاً شاملاً—فموضوع المراقبة والتقييم أوسع مما يمكن أن يدرج هنا، وإنما هو مقدمة لهذا الموضوع المعقد. ويمكن استخدامه كوسيلة إضافية للوسائل المستخدمة الآن، وفي تدريب العاملين. والمسألة الهامة الأخرى التي ينبغي مراعاتها هي المؤلفات العديدة المتاحة التي تتناول موضوع المراقبة والتقييم. كما أن المصطلحات المستخدمة في هذا الدليل هي نفس المصطلحات التي ثبتت فائدتها في أعمالنا. ونأمل أن يساعد شرح معنى هذه المصطلحات شرحاً واضحاً واستخدامها باتساق في الدليل على تيسير التعرف على المفاهيم حتى عند استخدام مصطلحات أخرى لوصفها في سياقات مختلفة.

وستحاول في الفصل الثاني إثبات أهمية المراقبة والتقييم. ونحن نرى أن الجميع يتفقون على أهميتها ولكن القلة فقط من تطبقها عملياً. لذا، فقد حاولنا بيان بعض الأسباب المحددة التي تبرر اعتماد هذه العملية. وستناقش في الفصل الثالث أوجه الاختلاف بين المراقبة والتقييم، مع بيان أساليب التقييم المتنوعة، وتقديم التعريف . . . التي قد تكون ملنة ولكنها ضرورية أيضاً. وستناقش في الفصل الثالث الأمور التي ينبغي مراقبتها وتقييمها، وستتناول بصورة أساسية المعلومات التي يتعين جمعها في عملية المراقبة والتقييم، وستجدون في هذا الفصل على سبيل المثال مناقشة لمؤشرات المراقبة والتقييم.

وسيقودنا ذلك إلى القسم التالي من الدليل، وهو يتعلق بـ "أسلوب" المراقبة والتقييم. فالفصل الخامس، على سبيل المثال، يحدد من هم الأشخاص الذين ينبغي أن يشاركونا في المراقبة والتقييم (العاملون؟ المتطوعون؟ المشاركون؟) مقيمون خارجيون؟). أما الفصل السادس فيتناول المراقبة والتقييم في سياق دورة المشروع. ويعني ذلك أنها سنبحث بصورة خاصة مسألة المراقبة والتقييم في كل مرحلة من مراحل دورة المشروع، ولا سيما مرحلة التخطيط منها. وسنناقش في هذا الفصل أيضاً مراقبة وتقييم أنشطتكم مناقشة مسهمة. وأخيراً، يوضح الفصل السابع أسلوب جمع البيانات، بينما يشرح الفصل الثامن طريقة تحليل البيانات المجمعة وعرضها في التقارير واستخدامها.

ونحن نأمل في أن يكون هذا الدليل مفيداً لكم ونرحب بالحصول على أفكاركم وتعليقاتكم وتجاربكم ترحيباً شديداً.

ويكنكم الاتصال بنا على العنوان التالي:

The Global Youth Network Team  
United Nations Office on Drug and Crime  
P.O. Box 500  
Vienna 1400, Austria  
E-mail: youthmail@unodc.org



٢

## ما هي دواعي إجراء المراقبة والتقييم؟

### الأفكار الرئيسية

- يتيح إجراء المراقبة والتقييم استرداد المعلومات عن سلوكنا. ونحن نقوم بذلك باستمرار، وإن لم يكن بأسلوب رسمي (ولكننا لا نحاول بالضرورة تغيير ذلك السلوك).
- ويتيح إجراء المراقبة والتقييم بأسلوب رسمي وأكثر انتظاماً الحصول على معلومات أفضل.
- وقد لا يكون التصرف حيال المعلومات المسترددة من المراقبة والتقييم أمراً سيراً، ولكن محاولة ذلك أمر مفيد لأنه يسمح لنا بتحسين العمل الذي نقوم به وبتلبية احتياجات الشباب.
- وتتيح نتائج المراقبة والتقييم بيان فعالية مشروعك للمانحين ولأصحاب المصلحة، وبالتالي يمكنك الحصول على مزيد من التمويل والتعاون من قبلهم.

لربما بدت لك عملية المراقبة والتقييم أمراً مفروضاً لا علاقة له بمشاكلك، وبالتالي فأنت قد لا تهتم كثيراً بهما. لذا، لنبدأ أولاً ببيان كيف تشكل "المراقبة" و"التقييم" جزءاً من فعاليات حياتنا اليومية (وإن لم نطلق عليهم هذه التسمية دائماً).

كيف يicketنا معرفة مدى فعالية عملنا؟ نحن نستند في حياتنا اليومية إلى نتائج الأفعال التي تقوم بها. فالرطبيع الصغير يحرك لعبته بيده ويتعلم أن بعض الحركات تؤدي إلى إطلاق أصوات من اللعبة، وهو يرى ذلك مسلياً. وبالطريقة نفسها يتعلم الطفل الصغير كيف يجب ثم ييشي، ويسترد النتائج من حركة جسمه وهي تبين له ما يمكن وما لا يمكن عمله في العالم المادي.

ويحصل الطفل أيضاً على معلومات من الأشخاص الآخرين. فعندما تتعلم الطفولة الصغيرة الكلام مثلاً، تلاحظ سرور الكبار عندما يتحسن كلامها وعندما تصحح أخطاءها، وبالتالي تتحسن قدرتها على التحدث معهم. وهي تحصل أيضاً على المعلومات من معلماتها في المدرسة، التي تمنحها علامات على واجباتها المدرسية وتبيان لها رضاءها أو استياءها من خلال تلك العلامات. وهي تتعلم تقسيم تعلمها وأدائها عن طريق هذا الأسلوب—وغيره من الأساليب المتعددة الأخرى.

ومع نماء الطفلة، يتخد التقسيم الخارجي طابعاً رسمياً. فإذا ما قررت أن تصبح معلمة، على سبيل المثال، سيعين عليها الدخول في الامتحانات والمرور بتقسيمات لدى تعلمها وفهمها قبل أن يُسمح لها بتعليم الأطفال. ومن خلال هذه التقسيمات يضمن المجتمع تطابق عمل المهنيين مع المعايير المقبولة. وحتى بعد أن يصبح المرء مهنياً، فإنه يخضع للمراقبة التي تضمن تقييده بتلك المعايير. ففي العديد من البلدان تجري مراقبة المعلمين، على سبيل المثال، من أجل ضمان تعلّم الأطفال للمواد التي يفترض أنهم سيتعلمونها.

وهناك بعض المعايير الرسمية التي يجب اتباعها في مجال الوقاية من تعاطي مواد الإدمان. كيف يicketن إذن أن تعرف مدى جودة ما تقوم به؟ كيف تضمن تطابق النتائج التي تتحققها مع الغايات التي كنت تقصدها عندما بدأت بالعمل؟

وهناك من يقاوم إجراء المراقبة والتقسيم. فقد يقول البعض بأنهم ليسوا بحاجة لاتباع الأساليب الرسمية، وبأنهم قادرون على الحكم بأنفسهم ما إذا العمل يسير سيراً حسناً. وذلك صحيح إلى حدّ ما. لنفترض أنك كنت تتفقد دورة تدريبية لتعريف العاملين الصحيين بموضوع تعاطي مواد الإدمان. يمكنك القول أن عدم مغادرة المشاركين للدورة في وقت مبكر هو دليل على حسن سيرها. وبأنهم يستمتعون، كما يبدو، بالتدريب الذي يحصلون عليه. ويمكنك أيضاً أن تسأّلهم عن رأيهم بالدورة، وسيجيبونك بأنها دورة "متازة" وبأنهم تعلموا منها الكثير.

ولربما كانت هذه المعلومات المستردة غير الموضوعية معلومات مفيدة، ولكن هل هي معلومات كافية؟ إنها ليست كافية على الأرجح، فهي لا تسمح لك بمعرفة ما الذي تعلموه وما الذي لم يتعلموه، أو ما إذا استطاعوا تطبيق المعرف الذي حصلوا عليها تطبيقاً عملياً. وذلك إلى جانب أنك يمكن أن تضل نفسك بسهولة. فقد يبدو لك أن المشاركين يتعلمون أو قد يخبروك بأنهم يتعلمون (انطلاقاً من دوافع أدبية أو—من الشعور بالخوف)، ولكنك لو طلبت منهم ذلك، دون ذكر الأسماء (الإجابة على استبيان، أو الاستعانة بمقاييس خارجي على سبيل المثال)، لربما حصلت على ردود مختلفة—أو أقل إيجابية.

ولكي تحصل على معلومات تزيد عن آرائك الشخصية، يلزم منك أن تجمع المعلومات بأسلوب رسمي وأكثر انتظاماً. وسيتعين عليك أن تخطط مسبقاً أسلوب جمعك للمعلومات. ولربما وجب عليك أيضاً أن تذهب خطوة أبعد وأن تطلب من شخص خارجي أن يقيّم مشروعك بنفسه. وقد تحدثت إحدى المشاركات في اجتماعنا لمناقشة مسودة هذا الدليل الذي تناولنا فيه مسألة التقسيم الخارجي للمشروع الذي كانت تنفذه قائلة: "القد حضر المقىّمون وتحدىوا مع الأطفال—وهو ما كنت أقوم به بالفعل". ولكن المقىّم الخارجي قد يكون أكثر خبرة في التقسيم من الموظف الذي يعمل في المشروع، وقد تكون لديه معارف أوسع ووسائل وتقنيات للتقسيم لا تتوافر للموظف. والأهم في ذلك هو أنه لا يشكل جزءاً من العمل الذي تقوم به أنت— فهو شخص مستقل عنك. لذا فإن التقسيم

## ما هي دواعي إجراء المراقبة والتقييم؟

الذي يجريه تقييم موضوعي يجري "عن بعد"، مما ينحه شرعية أكبر. فأنت يمكن أن تصف مشروعك بأنه "مشروع ممتاز" أليس كذلك؟ أما عندما يقول ذلك شخص من خارج المشروع—فعله يكون "ممتازاً" بالفعل!

وإجراء المراقبة والتقييم إجراء يستلزم اتخاذ موقف ملائم. فالمعلومة تصبح معلومة جيدة عندما تصغي للمعلومات المسترددة وتتصرف وفقاً لها. وقد لا تكون بعض هذه المعلومات إيجابية وبالتالي فإنها تثير انزعاجها—حيث يتغير عليها الإقرار بأنها "لم تؤد أداء جيداً". ولكنها، إذا ما قبّلت هذا الانزعاج المؤقت واستفادت من المعلومات المسترددة في تحسين أدائها، فإنها ستتصبح بذلك أكثر اتقاناً للعمل الذي تقوم به.

وينطبق هذا الأمر أيضاً على مشاريعنا وأنشطتنا. والمقصود بالمراقبة والتقييم هو إلقاء نظرة انتقادية للعمل الذي نقوم به، وطرح أسئلة صعبة، والاستعداد لمعالجة المشاكل. فقبول الفكرة بأننا أسانا القيام بعملنا أمر مؤلم، بيد أن التحسن لن يكون ممكناً سوى بواجهة "الفشل" (أو بالأحرى "الإخفاق في بلوغ الأهداف التي حددناها لأنفسنا"). وأحياناً يكون التراجع خطوة إلى الوراء هو السبيل الوحيد لتحقيق التقدم، وذلك يعني التساؤل كيف حدثت الأمور بالشكل الذي حدثت به، وفحص القيم والأساليب المعتمدة في تنفيذ المشروع.

وهكذا فإن المراقبة والتقييم يمثلان أسلوباً أكثر منهجة وانتظاماً مما يتبعه المتخصصون بأي حال. فهما يتihan تأمل ما قاموا بعمله ومحاولة التعلم منه والتصرف بأسلوب أفضل في المرة المقبلة. ويمكن الجمع بين هذه الآراء الشخصية والخبرات المهنية الفردية وتكاملها مع بيانات أكثر موضوعية يجري الحصول عليها من عملية منهجة للمراقبة والتقييم. وهذا لا يعني أن المراقبة والتقييم المنهجين هما "أفضل" بعض الشيء من آراء الأفراد، وإنما يعني اتخاذ أسلوب آخر في النظر إلى الأمور والحصول على نوع آخر من المعلومات. ويتيح استخدام جميع المعلومات المتاحة استخداماً مناسباً يتيح الحصول على تفسير أكثر اكتمالاً، وعلى صورة "أشمل" لما نعمله وللآثار الناتجة عن ذلك العمل. وذلك كله من أجل تحسين ما نعمله وجعله أكثر فعالية.

### بفضل المراقبة، تمكّنا من اتخاذ إجراء تصحيحي

من الأمثلة الجيدة على ذلك، المراقبة التي أجريناها لتنفيذ المشروع الأولي لكسب المعيشة للشباب (١٨ - ٢٤ عاماً). وتضمن المشروع شراء الشباب وبيعها في سوق قريب. وطلب بعض الشباب الحصول على رأس مال يبلغ ٢٠٠٠٠ بيزو فلبيني (نحو ٤٠٠ دولار أمريكي). ونصحناهم بأن يعلموا خطة تجارية بسيطة، وأن يفتحوا حساباً في أحد المصارف وأن يؤلفوا لجنة من ثلاثة أعضاء لإدارة المشروع (رئيس المشروع ونائب الرئيس ومسؤول مالي). وبعد الانتهاء من هذه الخطوات الثلاث، تم إطلاق الأموال، وبعد مرور شهر واحد أجرينا اجتماعاً مع لجنة إدارة المشروع لاسترداد المعلومات منها. ووجدنا في الاجتماع أن مسؤولة التمويل لم تتفق بما اتفق عليه الفريق، حيث خصصت جزءاً من الأموال لثلاثة من الأعضاء الآخرين أخذ كل واحد منهم بإدارة مشروع تجاري مستقل. وبناء على هذه النتائج، نظم اجتماع استشاري مع فريق الشباب، وتم خلاله التحري عن تصرفات المسؤولة المالية التي أقررت بذنبها، لذا طلب منها استعادة الأموال من الأشخاص الثلاثة، وتم الحصول على موافقتها بأن تكون مسؤولة أمام الفريق. وهكذا، وبفضل جلسة استرداد المعلومات والاجتماع الاستشاري، تمكّنا من الحصول على معلومات جيدة بشأن حالة تنفيذ المشروع ومن تحذب إساءة استخدام الأموال المتبقية لدى الفريق.

أديكتوس، الفلبين

وهناك، في آخر الأمر، سبب جيد لإجراء المراقبة والتقييم، وهو أن تمويل المشروع قد يعتمد عليهما. فالمانحون يرغبون في الحصول على دليل يثبت حسن التصرف في أموالهم وإنفاقها على أعمال تخرج بنتيجة مجده، وقد يفرض المانحون أو المانحون المحتملون في بعض الأحيان إجراء التقييم كشرط مسبق لتمويل المشروع. وذلك فضلاً عن أن وجود دليل يثبت نجاح عملك هو عامل ثمين في الحصول على دعم عام للعمل الذي تقوم به، فملك متوقف على الدعم الذي يقدمه سائر "أصحاب المصلحة" الآخرين—أي الناس، بصورة عامة، والمنظمات التي يمكن أن تتعامل معها وغيرهم من الأشخاص الذين يمكن أن يؤثر عليهم عملك بشكل أو بآخر، أو الذين يلزمك الحصول على دعمهم ومشاركتهم. وسيصبح احتفاظك بهؤلاء الأشخاص أمراً أيسر عندما تقدم لهم دليلاً يثبت الأثر الإيجابي الناتج عن عملك.



## ما هي المراقبة وما هو التقييم؟

٣

سنحاول في هذا الباب مناقشة مهمة لربما كانت مهمة مملة ولكنها ضرورية جداً: ألا وهي تعريف المصطلحات التي نستخدمها. تعتمد كل وكالة أو باحث أو منظمة، من الناحية الافتراضية، تعريفاً خاصاً لصطلاحي المراقبة والتقييم وللحد الفاصل بينهما، وكذلك لمختلف أنماط التقييم (ولربما كان تقييم العمليات وتقييم النتائج وتقييم التكلفة هي أكثر المصطلحات الشائعة التي يتردد ذكرها أمامك). ويحاول هذا الباب إلقاء نظرة على هذه المسائل واقتراح تعاريف عملية لها. والرجو منك هو أن تلاحظ ما يلي بدقة: إن التعريف المقترنة أدناه هي تلك التعريفات التي استنتجنا فائدتها لعملنا. ولا يقصد بها، بأي شكل كان، أن تكون تعريفات رسمية لتلك المصطلحات. لذا فمن الأهمية بمكان أن تعود نفسك على هذه المفاهيم عوضاً عن التعود على المصطلحات نفسها، وذلك لكي تتمكن من التعرف عليها ضمن المجموعة الهائلة من المصطلحات المراقبة والتقييم المتاحة.

## ما هو الفرق بين المراقبة والتقييم؟

### الأفكار الرئيسية

- يقصد بالمراقبة متابعة العمل الذي تقوم به أثناء قيامك به، وذلك لكي تتخذ إجراء تصحيحاً عند الضرورة.
- ويقصد بالتقييم معرفة ما إذا كنت قد حققت الأثر المطلوب على الأشخاص المستهدفين به بعد انتهاءك من تنفيذ أنشطتك.
- والتمييز بين ما هذين المصطلحين ليس تميزاً قاطعاً، فالتقييم الجيد يعتمد على المراقبة الجيدة.

إنك عندما تقوم بتحضير وجة للطعام، تعود أحياناً، أثناء عملية الطهي، لمراجعة كتاب الطهي للتتأكد من اتباعك للطريقة المعنية بصورة صحيحة، ولربما تذوقت الطعام أيضاً لمعرفة ما إذا كان نضج أو ما إذا احتجت لإضافة المزيد من التوابل إليه. ولربما طلبت أيضاً من بعض الأشخاص تذوق الطعام وبيان رأيهم فيه. وأنت تقوم بكل ذلك أثناء الطهي لتتأكد من تحضير أفضل وجة طعام ممكنة. لذا فأنت تراقب ما تقوم بطهيه، وهذه المراقبة يمكن أن تؤثر على الناتج النهائي.

وعندما تقدم الطعام لأسرتك أو أصدقائك، فإنهم سيعلقون حتماً على الطعام إن لم يكن طيب المذاق، وسيخبرونك بذلك (ما لم يكونوا شديدي النهذيب). وهم بذلك يقيّمون طريقتك في الطهي. وهذا التقييم يأتي في وقت متاخر لا يسمح بتغيير وجة الطعام، ولكنه يمكن أن يؤدي إلى تحسين عملك في المستقبل.

يتضح من هذا التناول أن المراقبة تنظر في أسلوب تنفيذ نشاطك، أثناء قيامك به. وهي تؤلف في بعض الأحيان جزءاً من النشاط نفسه، حيث تتم في موازاته وتسمم في إمامته بنجاح. أما التقييم فإنه يحدث عند الانتهاء من تنفيذ النشاط، أي عند فوات الأوان على التأثير على النتيجة النهائية، ولكنه مفيد للأنشطة التي ستندى في المستقبل. والتقييم هو أيضاً تخمين للأثر الناتج عن أنشطتك: هل أعجبت أسرتك بوجة الطعام التي أعددتها لها؟ هل تغير وضع الفتاة المستهدفة بنشاطك نتيجة لذلك الشاطئ؟ انظر الإطار الوارد أدناه للاطلاع على أحد الأمثلة المتعلقة بالوقاية من تعاطي المواد.

### المراقبة والتقييم—أوجه التباين

نظم مشروع هابيليف مجموعة من الأنشطة الهامة للشباب المحليين، وذلك لمساعدتهم، إلى حد ما، على تجنب تعاطي المخدرات.

- وقام الشباب بمراقبة عملهم من خلال:
- (أ) تعيين موظفي معلومات/فريق من المتطوعين، للاجتماع بعد كل دورة لمناقشة أوجه النجاح والفشل وما يلزم تغييره؛
  - (ب) وتم في بعض الأحيان، تعيين عضو من أعضاء الفريق لأداء دور المراقب، وذلك عندما لا يكون الفريق كثير الانشغال، ثم مناقشة المعلومات المسترددة أثناء اجتماع الفريق؛

(ج) ردود يقدمها رئيس الفريق على استماراة موجزة، يشرح فيها بعد انتهاء كل دورة عدد الشباب الذين شاركوا في الأنشطة ونوع الأنشطة التي تم تنفيذها، مع الإشارة إلى أية مسائل هامة، ولا سيما المسائل التي تعرض خلال الاجتماع؛

(د) تنظيم جلسات متتظمة للإشراف الإداري يشارك فيها رئيس الفريق ومدير الأنشطة لمناقشة المسائل المتعلقة بمواضيع تلك الجلسات وتسعجيها.

وأجريت خلال المشروع اجتماعات شهرية للفريق تضمنت مناقشة سير العمل، وتم تسجيل "وقائع" الاجتماعات بالتفصيل بما يتيح لمدير المشروع مراجعتها في وقت لاحق.

وقيم الشباب عملهم من خلال ما يلي:

(أ) الطلب من الشباب المشاركين أن يجيبوا على استبيان يوضح مدى استماعهم بالأنشطة، وما هي التحسينات الممكنة، والرد على بعض الأسئلة المتعلقة بالمخدرات، كالسؤال عن عدد الأصدقاء المقربين الذين يتعاطون المخدرات بانتظام؛

(ب) إجراء مقابلات شخصية مع الكبار من أفراد المجتمع المحلي للتأكد من وجود أي أثر للأعمال التي قاموا بها على ذلك المجتمع؛

(ج) إجراء اجتماع خاص للفريق بانتهاء كل دورة لأنشطة، وذلك لاستعراض الأحداث ومقارنة النتائج المحققة بالغايات المحددة.

وهذا التمييز، ولأسباب متعددة، ليس تميزاً قاطعاً. فلنأخذ مثلاً تقييم العمليات، وهو، شأنه شأن عملية المراقبة، ينظر فيما يحدث بالفعل—العمليات، أي في أسلوب تنفيذ الأنشطة. والفرق بين المراقبة وتقييم العمليات هو أن المراقبة تحدث عادة أثناء تنفيذ النشاط، بينما يحدث تقييم العمليات عموماً عند الانتهاء من تلك الأنشطة. ولكن، التقييم الجيد يستند في كل الأحوال إلى جودة المراقبة، وهو ينظر في الآثار الناتجة عن تلك الأنشطة. ولكن، ولكي تعرف لماذا نتجت الآثار بهذا الشكل، عليك أن تعرف على ما حدث فعلاً أثناء قيامك بالأنشطة وكيف تم تنفيذ تلك الأنشطة. وعندما تكون تلك الآثار إيجابية، فإنها ستكون مفيدة أيضاً عند تكرار تنفيذ تلك الأنشطة.

### بعض أنواع التقييم المتباعدة

#### الأفكار الرئيسية

• تقييم العمليات هو تقييم أعمال المشروع وأسلوب تنفيذها. ويمكن استخدامه لمعرفة مدى التزام المشروع بخطته عمله. ويتشابه هذا التقييم مع عملية المراقبة ولكنه يحدث في نهاية المشروع (أي تقييم النتائج).

• ونحن عندما نتكلم عن التقييم (تذكر أن ذلك هو مجرد التعريف الذي اعتمدناه لعملنا) فإن ما نقصد هو تقييم النتائج، أي التقييم الذي يحمل آثار المشروع.

• وينبغي لتقييم النتائج أن يتضمن عموماً تقييماتاً للعمليات وتقييمات قاعديةً (وهو يختلف عن تقدير الاحتياجات)

• أما تقييمات التكلفة، فهي تقييمات شديدة الصعوبة، ولكن إجراء تحليل أساسي لدى ما سيكلفه برنامجك ليس أمراً عسيراً وقد يكون مفيداً لغرض الحصول على تأييد تنفيذ المشروع.

## تقييم العمليات

أشرنا فيما تقدم إلى تقييم العمليات، وهو تقييم يجري لمعرفة ما قام به المشروع والأسلوب الذي تم به ذلك. والغرض منه هو معرفة ما إذا كان عمل المشروع يجري وفقاً للطريقة المخططة. وهذا النوع من التقييم لا يحاول قياس التائج وإنما ينظر في مدى تقييد البرنامج بالخطوة المقررة، أي إن تقييم العمليات هو التحقق من أداء المشروع للعمليات المطلوبة منه.

وتقييم العمليات إجراء مفيد لمعرفة سير عملية تنفيذ المشروع، وهو مفيد بصفة خاصة عندما نرغب في تقييم مشروع يكرر تفاصيله في ظروف مشابهة لمشروع ثبت نجاحه بالفعل. وإذا ما تابعت تسلسل الأنشطة بدقة، يمكنك أن تقول، وبثقة إلى حد ما، أن مشروعك كان فعالاً أيضاً. ويمكنك أن تبين، من خلال تقييم العمليات، أنك اتبعت نفس تسلسل الأنشطة. مع ذلك، ينبغي لك التقيد بالحدى، فحتى النهج التي ثبتت فعاليتها بالتجربة يمكن أن تفشل عند تطبيقها في ظروف مختلفة للظروف الأصلية التي طبقت فيها. لذا فإن تقييم الآثار الناجحة عن مشروعك (أو تقييم التائج المبين أدناه) هو تقييم مفيد في جميع الأحوال.

### مثال على تقييم العمليات

قررأعضاء فريق الوقاية من تعاطي المخدرات أن يبذروا عملهم بتأسيس ناد للشباب لغرض إشغالهم ببعض الأنشطة. وطلبوا من أحد أعضاء الفريق إجراء تقييم للعمليات، وقادت الشابة المكلفة بالتقدير براجعة وقائع الاجتماع الذي تقرر فيه تأسيس النادي ولاحظت أن الخطوة لا تقتصر على إتاحة الأنشطة المعتادة في أندية الشباب، وإنما تشتمل أيضاً على إجراء مناقشات نظامية وغير نظامية بشأن المخدرات يشارك فيها الشباب الذين يترددون على النادي. ثم قامت بمراقبة أنشطة النادي والتحدث مع الشباب ومع أعضاء الفريق المسؤولين عن تنظيم النادي. ولم يكن هناك ما يشير إلى أية مناقشات بشأن المخدرات. وذكرت في تقريرها أن العمل الذي يجري في إطار النادي لا يتطابق تماماً مع الخطوة الموضوعة.

هذا المثال مبتكر ولكنه يستند إلى ممارسة حقيقة.

وتمثل المراجعة نوعاً خاصاً من تقييم العمليات. وهي في الأساس عملية للتحقق من الجودة، حيث يجري في إطارها التتحقق من تطابق الأنشطة والإجراءات مع المبادئ التوجيهية والمعايير المثبتة، وذلك على افتراض أن تلك المبادئ التوجيهية والمعايير موجودة بالفعل. ولربما سمعت، على سبيل المثال، عن المراجعة المالية. وهذا النوع من المراجعة يتم من أجل التأكد من التزام منظمة ما بالإجراءات المحددة لمعاملاتها المالية ويقوم بهذه المراجعة عادة متخصصون مؤهلون في هذا المجال. ولكن المراجعة يمكن أن تُجرى أيضاً لأي نوع من الأنشطة / الإجراءات. انظر المثال التالي.

### مثال عن عملية للمراجعة

لكي نتأكد من تطابق مشروعنا مع المعايير التي حدّتها الجهة المانحة، أجرينا مراجعة باتباع المبادئ التوجيهية لتلك الجهة المانحة. واكتشفنا أننا لم نقم بما يكفي لضمان مأمونية المشروع: فمعايير الجهة المانحة تقتضي وجود موظف متدرّب على تقديم الإسعافات الأولية على مدار الساعة، ولكن مشروعنا كان يفتقر لوجود موظف من هذا القبيل. لذا قمنا بتدريب جميع موظفينا على تقديم الإسعافات الأولية.

هذا المثال مبتكر ولكنه يستند إلى ممارسة حقيقة.

## تقييم النتائج

المقصود بتقييم النتائج هو محاولة اكتشاف أثر العمل على الأهداف المقصودة به . ونحن عندما نتحدث عن التقييم ، فإننا نقصد عموماً تقييم النتائج . ولو راجعت الأمثلة السابقة عن أوجه التباين بين المراقبة والتقييم ، فستفهم ما تعنيه هنا . وفيما يلي مثال آخر على تقييم النتائج . وتقييم نتائج العمل الجديد الذي لم يجر القيام به سابقا هو تقييم أكثر ضرورة من تقييم الأعمال الأخرى التي تم تجربتها واختبارها . وهناك أسباب متعددة تجعل من تقييم آثار أنشطة الوقاية مسألة صعبة ، وستتناول هذه الأسباب بتفصيل أكبر في الباب التالي ، مع مناقشة ما يمكن أن نقوم به حيالها . أما المثال التالي ، فله في الواقع موضع قوة شديد وموضع ضعف شديد أيضاً . فهل في إمكانك التعرف عليهما؟

### مثال على تقييم النتائج

أراد فريق الوقاية من تعاطي المخدرات أن يعرف ما إذا كان العمل الذي قام به قد أدى فعلاً لإحداث تغيير ما . واقتصر بعض أعضاء الفريق سؤال الشباب الذين عملوا معهم عن رأيهم في الخدمات التي تلقوها . وأشار أعضاء آخرون إلى أن معرفة الآراء لا تكفي لوحدها ، فالمسألة هي ما إذا أصبح تعاطي الشباب للمخدرات أقل احتمالاً . وقال آخرون أن السؤال ينبغي أن يكون أوسع بكثير من ذلك : فالأمر لا يتعلق بتعاطي المخدرات فقط وإنما هو أيضاً معرفة كيف يشعر الشباب إزاء أنفسهم ، وهل تحسنت علاقاتهم مع أسرهم ، وما إذا كانت فرصهم المعيشية في الحصول على العمل قد تحسنت هي الأخرى ، وهل أخذنوا بتابعة الدراسة ، وهكذا . فبعض نتائج العمل هي نتائج "مقصودة" بينما هناك نتائج أخرى "غير مقصودة" . وهناك من بين النتائج غير المقصودة نتائج مرغوبة ، بينما قد لا تكون النتائج الأخرى إيجابية . وبعد مناقشة كل ذلك اتفق الجميع على أن قياس النتائج ليست مسألة يسيرة .

وقرر أعضاء الفريق استخدام مجموعة متنوعة من القياسات من مصادر مختلفة . وعقدوا النية على جمع المعلومات من الشباب أنفسهم لمعرفة آرائهم بشأن الخدمات ، وسؤالهم عن الآثار التي أحدثتها تلك الخدمات على حياتهم . ثم إجراء مقابلة مع بعض المتظوعين العاملين في البرنامج وعدد من الأشخاص "المهمين الآخرين"—الآباء والمسرفيون على الرعاية والعلمون وأصحاب العمل - للتعرف على آرائهم بشأن آثار البرنامج على الشباب . ونظرًا لا هتمامهم بمعرفة الآثار على النطاق الأوسع أيضًا ، قرروا سؤال بعض أفراد المجتمع المحلي عن الآثار التي أحدثتها الخدمات عليهم ، إلى جانب سؤال بعض الشركاء المحليين (أماكن العبادة والجمعيات المحلية وما أشبه) لمعرفة ما هي النتائج التي أحدثتها البرنامج في نظرهم . هذا المثال مبتكر ولكنه يستند إلى ممارسة حقيقة .

إن أحسن شيء في هذا المثال هو ، حسب رأينا ، مجموعة المعلومات التي قرر الفريق جمعها من مختلف المصادر . فهذه المعلومات ستتيح لهم فهم ما حدث فعلاً . ولكنهم مع ذلك يفتقدون للتقييم القاعدي . فالتقييم الذي سيجريه فريق الوقاية من تعاطي المخدرات سيكون تقييماً ضعيفاً من دون الحصول على معلومات تبين كيف كانت حياة الفئة المستهدفة بالعمل قبل أن يبدأوا بذلك العمل معهم . وأنت أيضًا ستحتاج إلى نقطة انطلاق تقيس منها التقدم المحقق نحو بلوغ أهداف المشروع . ومن دون ذلك سيصعب عليك الرد على السؤال التالي : "هل أحدث المشروع أي تغيير؟" . ونقطة الانطلاق هي التقييم القاعدي الذي سيبيّن لك ما كان عليه الوضع قبل أو عند بدئه بالعمل . وفيما يلي مثال على ذلك .

## مثال على التقييم القاعدي

كانت جادرانكا تقوم بإعداد مشروع جديد لدعم الشباب في المدرسة المحلية عن طريق تقديم المعلومات وإسداء المشورة. وحددت الجهات المانحة لها بعض الأهداف التي سيتوجب بلوغها، على سبيل المثال، زيادةوعي الشباب بشأن الخدمات المتاحة محلياً لعلاج تعاطي مواد الإدمان. وقررت جادرانكا أن تقيس مدى وعي الشباب بتلك الخدمات قبل أن تبدأ بعملها، وأعدت لهذه الغاية استبياناً وزعته على عينة من طلاب المدرسة. وتضمن الاستبيان أيضاً سلة تتعلق بأهداف أخرى يتبعها بلوغها مثل معرفة الآثار الناجمة عن تعاطي شتى أنواع مواد الإدمان. وبعد مرور عام واحد، وقبيل بدئها بكتابتها تقريرها السنوي، كررت جادرانكا توزيع استبيان التقصي وقامت بمقارنة النتائج التي حصلت عليها بنتائج التقييم القاعدي.

هذا المثال مبتكر ولكنه يستند إلى ممارسة حقيقة.

ويلزم في بعض الأحيان إجراء تقييم لاحتياجات قبل أن يبدأ المشروع. ويختلف تقدير الاحتياجات عن التقييم القاعدي في كونه تقييماً للحالة من أجل معرفة ما ينبغي عمله واتخاذ قرار بذلك. ويتيح تقدير الاحتياجات التعرف على المشكلة وتعيين الموارد الكائنة والغرفات ومواقعها. كما يحدد الاحتياجات التي قد يليها المشروع أو التي يتبعها عليه تلبيتها. وينبغي لتقدير الاحتياجات أن يراعي على الدوام نتائج إجراءات المراقبة والتقييم التي تمت في المشاريع السابقة. ويجوز استعمال بعض المعلومات التي ستجمعها لدى تقييرك لاحتياجات باعتبارها معلومات للخط القاعدي، على سبيل المثال، (ما هو عدد الشباب الذين يتعاطون المواد من كل فئة عمرية)، ولكن ذلك ليس ضرورياً في كل مرة.

وما يتبع ذلك أمر بالغ الأهمية أحياناً. وسيلزم منك، في حدود الإمكانيات، أن تبدأ تقييمك للمشروع بإجراء تقييم قاعدي، وذلك قبل أن تبدأ في تنفيذ الأنشطة وليس بعده. لفترض أنك قررت ما سيقوم به مشروعك (أي أنشطتك) وما هو الهدف أو الغرض المقصود به [الغايات التي ترمي إليها]. وسيتوجب، من الناحية المثالية، أن تقرر ذلك بالاستناد إلى تقييم الاحتياجات. ونحن طبعاً نوصيك بذلك\*. لهذا، وقبل أن تبدأ بالتنفيذ، يجب عليك أن تجمع المعلومات التي ستستند إليها كقاعدة لتقسيم ما إذا توصلت لتحقيق الغايات التي كنت ترمي إليها. وستجد على الأرجح أن بعض تلك المعلومات موجودة لديك من تقييم الاحتياجات الذي قمت به، ولكنك ستحتاج لجمع المزيد من المعلومات لكي تحصل على خط قاعدي مناسب. ولا ينبغي لك أن تبدأ التنفيذ إلا بعد انتهاءك من جمع تلك المعلومات. ونحن ندرك أن ذلك قد لا يكون ممكناً أحياناً، والواقع أنك ربما كنت تنفذ المشروع أثناء قراءتك لهذا النص وأنت تتساءل: "هل هذا يعني أنني لن أتمكن البتة من تقييم العمل الذي أقوم به؟". والجواب على ذلك هو كلا، فهذا لا يعني عدم إمكانية تقييمك لعملك، وستناقش في هذا الصدد بعض الإمكانيات الأخرى في الفصل السادس، الباب دال عن التقييم.

وعليك مع ذلك أن تدرك مسألة هامة أخرى، وهي أن التقييم الذي يتضمن تقييماً قاعدياً لن بين لك سوى حدوث تغيير في وضع فتتك المستهدفة. ولكي تتمكن من القول بأن ذلك التغيير جاء نتيجة لمشروعك سيلزمك إجراء أنماط

\*نظر، مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة، دليل تشاركي لبرامج وقاية الشباب من تعاطي المخدرات : دليل التطوير والتحسين (منشورات الأمم المتحدة، رقم المبيع A.02.XI.10) (<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/handbook.pdf>)؛ ومنظمة الصحة العالمية، دليل الوقاية الأولية من تعاطي مواد الإدمان: كراسة عمل للمسؤولين عن تنفيذ المشاريع ([http://www.unodc.org/youthnet/global\\_initiative/pdf/initiative\\_activities\\_workbook.pdf](http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf))؛ ومنظمة الصحة العالمية، دليل الوقاية الأولية من تعاطي مواد الإدمان: دليل العاملين ([http://www.unodc.org/youthnet/global\\_initiative/pdf/initiative\\_facilitator\\_guide.pdf](http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_facilitator_guide.pdf))

أكثر تعقداً من تقييم النتائج، وسنورد شرحاً لذلك في الإطار التالي. ونحن لا نوصي بقياسك بتقييم من هذا القبيل بمفرده ما لم تكن باحثاً متدرباً في مجال العلوم الاجتماعية. وينبغي لك أن تطلب مساعدة مقيم يتمتع بالخبرة في هذا المجال. وستتناول هذه المسألة بإسهاب في الفصل التالي. وستناقش فيه أيضاً كيف يمكنك إجراء تقييم ذاتي مجد حتى وإن لم تستطع إجراء ذلك النوع من التقييم. ويمكنك في الوقت الحاضر الاقتصر على المعرفة بوجود هذه الإمكانيات.

### مجموعات التحقق والتصاميم الاختبارية وشبها الاختبارية

إن قدرتك على مقارنة نتائج تقييمك اللاحق للتنفيذ مع نتائج "تقييمك السابق له" (وهي تسمية أخرى للتقييم القاعدي)، لا تعني إمكانية التصريح بأن الأثر (الإيجابي المرجو) الذي حدث لدى فتاك المستهدفة جاء نتيجة لمشروعك. فهذا التغيير ربما كان نتيجة شيء آخر حدث في الوقت نفسه. وهذا "الشيء الآخر" يدعى "متغير متدخل". ولكنك تبين أن ذلك التغيير ناتج عن مشروعك يلزمك أن تعمل مع مجموعةتين مستهدفتين متباينتين بقدر الإمكان فيما بينهما ، تشارك إحداهما في مشروعك دون الأخرى . وتعرف المجموعة الثانية المشابهة لمجموعتك المستهدفة ولكنها لا تشارك في مشروعك باسم "مجموعة التتحقق". والغرض من ذلك هو مقارنة نتائج تقييمك السابق واللاحق للتنفيذ التي تحصل عليها من مجموعتك المستهدفة مع نتائج التقييم السابق واللاحق للتنفيذ للمجموعة غير المشاركة في المشروع . والفكرة في ذلك هي أنك لو لاحظت أي تغيير حدث في مجموعةتك المستهدفة دون حدوث تغيير مقابل له في المجموعة الأخرى ، يمكنك القول بثقة أن سبب التغيير يعود إلى مشروعك . ويعرف هذا الأسلوب الذي يتضمن إجراء تقييم سابق ولاحق للتنفيذ على المجموعة المستهدفة ومجموعة التتحقق باسم "التصميم شبها الاختباري" . وهو شبها اختباري لأنك لا يمكن أن تكون واثقاً تماماً من تشابه المجموعتين في جميع الخصائص ذات الصلة . لذا لا يمكن أن تثق تماماً في أن الأثر لم يحدث نتيجة لأسلوب اختيارك المجموعتين وإنما نتيجة لمشروعك . وبغية تحذيف هذا الانحراف المحتمل يلزمك اتباع "تصميم اختباري" يتم فيه عشوائياً تحديد عينة تمثيلية لمجموعتك المستهدفة لمجموعة التتحقق .

### تقييم التكلفة

يجري تقييم التكلفة (الذي يعرف أحياناً بـ "تحليل المردودية") من أجل تحديد تكاليف البرنامج وفوائده ، ومقارنته مع البديل الممكنة . وتنفيذ برنامج زهيد التكلفة لا يكفي لوحده ما لم يكن البرنامج فعالاً ؛ كما لا يكفي أن يكون البرنامج فعالاً إن كانت تكلفته تتجاوز تكلفة برنامج آخر ماثل له في الفعالية . وتقييم التكلفة ليس بالإجراء اليسير ، لأنه سيستلزم منك الحصول على معلومات جيدة بشأن تكاليف مشروعك وفعاليته وبشأن تكاليف وفعالية مشاريع أخرى أيضاً . وينبغي أن تكون هذه المشاريع مماثلة لمشروعك في الغايات والأهداف بما يكفي لإجراء مقارنة بينها . ذلك إلى جانب صعوبة قياس كافة تكاليف وفوائد برنامج ما – فالعديد من التكاليف يمكن أن تكون تكاليف وفوائد برنامج ما – فالعديد من الفوائد لا تظهر بصورة واضحة ، وقد تكون مختلفة عن الفوائد التي كنت تتوقعها . أخيراً ، فإن الحصول على معلومات بشأن تكاليف وفوائد برامج أخرى قد لا يكون أمراً يسيراً . مع ذلك ، ولغرض الحصول على دعم لمشروعك ، قد يفيدك أن تحسب بين حين وأخر التكاليف المترتبة على أنشطتك وأن تقسم الناتج على عدد الأشخاص الذين تمنت من بلوغهم . وهذا الأسلوب لا يعتبر تقييماً " حقيقياً " للتكاليف ولكنه يساعدك على بيان التكلفة "الرهيدة" لتحقيق غاياتك مما قد يسر الحصول على دعم لمشروعك .

## مثال على تقييم التكلفة

كانت تكاليف تسخير نادي الشباب للوقاية من تعاطي مواد الإدمان زهيدة جداً، فالموظفون كانوا من المتطوعين، بينما جرى التمويل عن طريق جمع التبرعات في الشارع وتقطيم أحداث أخرى لجمع الأموال. ولكن هل كانت له قيمة مجده مكافأة؟ فهناك طبعاً أساليب أخرى متاحة للفريق لإنفاق تلك الأموال. لذا قرر الفريق أن يتحقق من ذلك وطلبو من أحد زملائهم أن يجري قياساً كمياً لتكاليف الخدمات وفوائدها. وقام ذلك الزميل بمقارنة تكاليف تشغيل النادي مع البديل ذات الصلة (مشروع للتوعية ومحظط للتوجيه). وبين في تقريره أن تكاليف تشغيل نادي الشباب تعد منخفضة نسبياً نظراً لعدد الشباب المشمولين به، وإن هذا الأسلوب، إلى جانب الدعم المباشر الذي يقدمه النادي لهؤلاء الشباب، هو أسلوب ملائم لتشغيل متطوعين جدد. كما يحصل النادي على دعم المجتمع المحلي بالإضافة إلى الصورة الإيجابية التي يعكسها عن فريق الوقاية من تعاطي مواد الإدمان. أما فعالية نتائج أنشطة النادي فهي مسألة أخرى يستلزم اكتشافها إجراء المزيد من التحريات.

هذا المثال مبتكر ولكنه يستند إلى ممارسة حقيقة.



## ما الذي ينبغي مراقبته وتقييمه؟



ناقشتنا حتى الآن المقصود بعبارة المراقبة والتقييم. وقبل أن نبدأ في مناقشة أسلوب إجراء المراقبة والتقييم (أي من الذي ينبغي أن يجريهما؟ وما الذي ينبغي عمله؟)، يلزمنا أولاً أن ننظر فيما ينبغي مراقبته وتقييمه. ما هي المعلومات التي يجب أن نجمعها؟ وفيما يتعلق بالتقييم، ما هي "الأشياء" التي تميّز بها حالة مجموعتك المستهدفة ويمكنك من خلالها معرفة حدوث أو عدم حدوث الأثر المتواخي حدوثه؟ أي بعبارة أخرى "ما هي" مؤشرات التغيير؟

### المراقبة

#### الأفكار الرئيسية

- يلزمك مراقبة التنفيذ من ثلاثة جوانب: استخدام مواردك المتاحة ، والهدف الذي ترمي إليه الأنشطة ، وجودة تلك الأنشطة .
- من الأيسر لك أن تجري المراقبة عند وجود خطة واضحة للأنشطة .
- إن مراقبة جودة الأنشطة لا تتم أحياناً بصورة مباشرة ، ولكن جمع المعلومات المستردّة من المشاركين والعاملين يمثل نقطة انطلاق جيدة .

ويلزمك عموماً أن تراقب التنفيذ من ثلاثة جوانب:

- استخدام الموارد.
- الغاية المرجوة من الأنشطة.
- جودة الأنشطة.

وستلاحظ فيما يتعلق بالجانبين الأولين، أن وضع خطة واضحة منذ البداية سيساعدك على تتبع ما يقوم به مشروعك . ويجب على الخطة أن تبين الأنشطة المطلوب تنفيذها ، وأن تتضمن معلومات عن موعد تنفيذها ، والمدة التي يستغرقها التنفيذ ، والموارد اللازمة (بشرية ومالية وتكنولوجية) ، وعدد الأشخاص الذين يتعين بلوغهم . وسيُسر لك ذلك تحديد الأسلوب الممكن لجمع المعلومات التالية أثناء تنفيذ المشروع :

- متى تم تنفيذ النشاط ، وما المدة التي استغرقها ذلك التنفيذ؟  
وهل حدث انحراف هام عن الخطة؟ وإن حدث ، فكيف؟
- كم من الأموال والأشخاص احتجت لتنفيذ النشاط؟  
وهل حدث انحراف هام عن الخطة؟ وإن حدث فكيف؟
- كم عدد الأشخاص الذين بلغتهم من خلال هذا النشاط؟  
وكم تبلغ أعمارهم وما هو جنسهم؟  
وهل حدث انحراف هام عن الخطة؟  
هل فشلت في الوصول إلى أحد ما كنت ترغب في الوصول إليه؟  
هل ترك أحد ما البرنامج؟ وإن حصل ذلك ، فلماذا؟

أما مراقبة جودة الأنشطة فهي أصعب بعض الشيء (انظر المثالين أدناه من الفلبين) . في المثال الأول ، قرر كاهاياوغ اتخاذ "الحضور" مؤشراً على جودة الأنشطة . بينما رأى فريق آخر ، هو فريق مؤسسة تنمية المراهقين ، أن المشاركون قد لا يحبون النشاط ولكنهم سيحضرون مع ذلك . ويلزمك دائماً أن تسترد المعلومات من المجموعة المستهدفة بشأن النشاط الذي شاركت فيه . فأي نشاط لا يمكن أن ينجح ما لم تستمتع به المجموعة المستهدفة أو تستفاد منه .

### الحضور إلى الأنشطة باعتباره مؤشراً على الجودة

نحن نعتبر مداومة المشاركين النسبية على الحضور إلى نشاط ما مؤشراً على مستوى اهتمام المستفيدين المستهدفين ، أما التجاوب والتعلقات الجيدة التي يقدمها المجتمع المحلي والمشاركون فيilan على قبول المشاركين للنشاط واستمتعاتهم به . والأطفال هم أكثر الناس صراحة ووضوحاً ، فهم لا يصطنعون الإعجاب والرغبات ، وإن مروا بتجربة سيئة في نشاط ما فسيتوقفون عن متابعته ، أما إذا استساغوه فسيغبون في المشاركة فيه مرة أخرى .

كاهاياوغ ، الفلبين

### فوائد المعلومات المستردة

أجرى موجّه جلسات مكافحة تعاطي مواد الإدمان من وقت لآخر مقابلات شخصية مع المشاركين الشباب . وكانت تلك المقابلات تتم عموماً بعد اختتام الجلسات ، أثناء تناول المشاركين لوجبات خفيفة . ودلت نتائج تلك المقابلات على تقديرهم الحقيقي لاستخدام تسجيلات الفيديو في التعليم والمناقشة بشأن تعاطي مواد الإدمان . وشجعت عروض الفيديو المشاركين على تقاسم أفكارهم وآرائهم بشأن تعاطي المواد . وقمنا باسترداد المعلومات منهم لعرفة مدى فعالية المنهجية المتبعة في تنفيذ الجلسات للمشاركين الشباب . وفائدة ذلك هي أننا مضينا في استخدام عروض الفيديو بثقة أكبر باعتبارها وسيلة من وسائل التعليم .

مؤسسة تنمية المراهقين ، الفلبين

في هذه الحالة ، فضلت مؤسسة تنمية المراهقين في الفلبين اتباع أسلوب غير مباشر في جمع المعلومات ، ولكن ، وكما أشرنا إليه أولاً ، فالمعلومات المستردة غير الموضوعية ، وإن كانت مفيدة ، فهي قد لا تكفي لوحدها ، وذلك بصفة خاصة عند تنفيذ أنشطة مصممة لتقديم معلومات أو مهارات سيتم استخدامها في مرحلة لاحقة ، ومن المفيد جداً في هذه الحالة أن يجري قياس أكثر موضوعية لأسلوب الاستفادة من المعلومات والمهارات بعد انتهاء النشاط . الواقع أن المؤسسة قررت بنفسها أن تذهب خطوة أبعد ، وهو ما سنراه في المثال التالي .

### فوائد الاختبارات السابقة واللاحقة

وضعت مؤسسة تنمية المراهقين اختباراً ذاتياً للشباب والأباء المشاركين في برنامج الوقاية والتثقيف بشأن تعاطي مواد الإدمان . وقد قام الآباء والشباب الذين حضروا جلسات البرنامج باستكمال اختبارات سابقة ولاحقة للدورات . وكانت هذه الاختبارات أكثر فائدة في تحديد الأفكار والتعلم الذي حققه المشاركون . وأفادتنا النتائج أيضاً في التعرف على الجوانب التي يلزم تحسينها في إدارة الجلسات في المستقبل .

مؤسسة تنمية المراهقين ، الفلبين

أخيراً ، يشكل استرداد المعلومات من العاملين في نشاط ما أمراً مهماً آخر لمعرفة شعورهم بشأن سير النشاط . فإلقاء نظرة انتقادية على أنشطتك والحصول على بعض المعلومات المحددة لمعرفة من الذي شارك أو لم يشارك فيها ، وسيب ذلك ، إلى جانب استرداد المعلومات من المشاركين ، كلها أمور ستتيح لك معرفة مدى حسن سير المشروع .

## تقييم مدى نجاحك في بلوغ هدف الوقاية من تعاطي مواد الإدمان

### الأفكار الرئيسية

- معظم المشاريع صغيرة جداً (من حيث المدة/ الكثافة/ التغطية) عدد عوامل الخطر والوقاية التي تتم معالجتها) بما لا يتيح تحقيق تغيير قابل للقياس في سلوك متعاطي مواد الإدمان.
- إن سلوك تعاطي المواد لا يتغير في غضون فترة قصيرة.
- وإن تقييم مشروع ما للتثبت من أن التغيير الحاصل في سلوك تعاطي مواد الإدمان يمكن أن يعزى للعمل الذي قام به المشروع أمر يستلزم الحصول على مساعدة خبير خارجي ، علاوة على كونه نشاطاً مكلفاً.
- لذا فإنه خيار لا يوصى به سوى في إطار برامج شاملة تعمل بتغطية وكثافة جيدتين منذ فترة طويلة جداً.

نحن نعمل جميعاً من أجل الوقاية من تعاطي مواد الإدمان، لذا فإن هدفاً واحداً على الأقل من أهداف أي مشروع، ينبغي أن يكون هدف وقاية الشباب من تعاطي مواد الإدمان. وعلى التقييم أن يبين تمكناً من القيام بذلك. بيد أن هذا ليس بالأمر اليسير.

وبعض المشاريع هي ببساطة أصغر من أن تحدث أثراً من حيث تغيير سلوك تعاطي مواد الإدمان. وقد لا يكفي التمويل المتاح لها سوى لمعالجة عامل واحد من عوامل الخطر والوقاية من بين العوامل التي تعرض المجتمعات والأفراد لخطر تعاطي مواد الإدمان. وذلك بالإضافة إلى أن التغييرات في أسلوب بداء الأشخاص بتعاطي مواد الإدمان ومواصلته لا تحدث في غضون فترة وجيزة من الزمن. ولنفترض أنك تعمل على الوقاية من تعاطي مواد الإدمان في أواسط الأطفال من سن ١٠ أعوام. كيف ستعرف إن كان مشروعك فعالاً؟ فتحقيق ذلك يستلزم منك متابعة الأطفال لفترة طويلة في المستقبل لتعرف (مثلاً) ما إذا سيحصل تراجع في عدد الأطفال الذين سيتعرضون فيما بعد لشكلة تعاطي مواد الإدمان. وقياس هذا الأثر هو أمر في غاية الصعوبة، وذلك نظراً لكل ما قد يحدث لهؤلاء الأطفال خلال ثورهم (وكما ذكرنا آنفاً، فالباحثون يطلقون على ذلك "التغييرات المتدخلة").

### صعوبة قياس تغيير السلوك

إن مشروعياً من هذا القبيل لا يمكن أن يحقق أهدافه بصورة كاملة في عام واحد أو عامين فقط. ولقد لاحظنا بعض المؤشرات الناجحة، مع ذلك فنحن ندرك أن مجرد بناء الثقة بيننا وبين الشباب، وبيننا وبين الكبار/ الآباء، وبيننا وبين المجتمع المحلي ككل، يستغرق فترة طويلة. وفترة عام أو عامين لا تكفي لتحديد الأثر الناتج عن المشروع، لا سيما عندما يتعلق الأمر بمسألة هامة كمسألة تعاطي مواد الإدمان والمخدرات.

مؤسسة تنمية المراهقين، الفلبين

وأنت، حتى لو تمكنت من بيان تراجع احتمال تعرض مجموعةك من الأطفال في سن ١٠ أعوام لمشاكل تعاطي المواد فإن هذه النتائج ستظهر في وقت متاخر جداً بما لا يساعد على توضيح فعالية الأعمال التي قمت بها من أجل الوقاية من تعاطي مواد الإدمان، فمشاكل تعاطي مواد الإدمان قد تصبح مشاكل مختلفة بعد مرور عشر سنوات أو أكثر على عملك، وسيتغير الأطفال أيضاً – وأنت ستنتقل، على الأرجح، إلى وظيفة أخرى. لذا فمن الأفضل اختيار هدف أيسر قياساً. أخيراً، ولأسباب مالية وأسباب أخرى، فإن معظم المشاريع لا تستغرق أكثر من عام واحد أو عامين فقط. وفي كلتا الحالتين لا يمكن، من الناحية الواقعية، أن تأمل من هذه المشاريع إحداث تغيير في سلوك تعاطي مواد الإدمان، وليس من الإنصاف أن يجري تقييمها بالاستناد إلى هذا العامل وحده.

سلوك تعاطي مواد الإدمان ليس بالسلوك الذي يبلغ الناس بشأنه طوعاً. والمعلومات التي يبلغونها بشأن تعاطي مواد الإدمان قد لا تكون دقيقة، كما أن بعض الأساليب أفضل من غيرها في تقييم سلوك تعاطي المواد تقييماً دقيقاً. ولكي تتأكد من ملائمة المنهجية التي تتبعها في جمع المعلومات، يجدر بك أن تلتزم مساعدة بعض الأشخاص المتدربين تدريباً خاصاً في هذا المجال. ولكن هذا النوع من التقييم أكثر تكلفة.

ونحن لا نعني بذلك أن قياس أثر مشروعك على تغيير سلوك تعاطي مواد الإدمان هو أمر مستحيل، ولكن الاستفادة من هذا النوع من التقييم تستلزم توفير بعض الشروط، إذ ينبغي أن يكون المشروع شاملاً بما يكفي (أي إنه يعالج مجموعة من عوامل الخطير والوقاية ذات الصلة) وبدرجة كافية من الكثافة، وأن يعطي مجموعة مستهدفة كافية، وأن يدوم فترة زمنية كافية. وينبغي أيضاً توفير تمويل كاف لإجراء التقييم، بما يتبع تعيين مقيم مجرّب قادر على تطبيق أسلوب التقييم بالتصميم الاختباري أو شبه الاختباري (فما الفائدة من بيان أن مشروعك أدى إلى إحداث تغيير في سلوك تعاطي مواد الإدمان إن لم تتمكن من عزو ذلك التغيير إلى المشروع بصفة مؤكدة؟). وبعبارة أخرى، يمكن القول إن اختيارك للمشروع يجب أن يكون اختياراً واعياً جداً، أي بمثابة نوع من الاستثمار. ولكننا مع ذلك لا نوصي بهذا الخيار لمعظم شركائنا الذين يتحملون أن تقتصر قدراتهم على معالجة عامل واحد أو عاملين من عوامل الخطير، وبطبيعة أو كثافة بسيطة، ولمدة عامين فحسب، فالكثير من إجراءات التقييم ستؤدي في هذه الحالة إلى نتائج محبطة.

### هدف الوقاية من تعاطي مواد الإدمان ومؤشراتها

يشكل تحديد المؤشرات الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها بعد أن تقرر أن مشروعك يعالج عدداً كافياً من المخاطر وعوامل الوقاية، وبكثافة كافية، ويعطي عدداً كافياً من الأشخاص من حيث سلوك تعاطي مواد الإدمان. وبصفة عامة، يستلزم منك هذا التقييم تعين خبير خارجي وهو بلا شك الشخص المناسب الذي يجب أن يساعدك فيه. وهناك أنواع متباينة عديدة من سلوكيات تعاطي مواد الإدمان، وبالتالي هناك الكثير من الأشياء المتباينة التي يمكنك قياسها. ويتحدد بعض هذه القياسات بشكله تعاطي مواد الإدمان التي عقدت العزم على معالجتها في المقام الأول. وأنت ستدرس، من الناحية الأساسية، احتمالين رئисين.

### السن الذي بدأ فيها الشباب بتناول مواد الإدمان

كلما كانت السن التي بدأ فيه الشخص بتناول مواد الإدمان سنًا مبكرة، ازداد احتمال حدوث إشكالية تعاطي مواد الإدمان في مرحلة متقدمة من حياته. ويعتبر تقدم السن التي بدأ فيها الشباب بتناول مواد الإدمان نتيجة وقائية جيدة بالفعل.

## عدد الشباب الذين تعاطوا مواد الإدمان، خلال الثلاثين يوماً الماضية، ومعدل التغيير في التعاطي

هذا المؤشران هما أكثر المؤشرات استخداماً في قياس تعاطي مواد الإدمان. ففي بعض البلدان يمثل تناول المشروبات الكحولية الصالحة (تناول كمية كبيرة من الكحول في مناسبة واحدة) مشكلة، ويمكنك أن تدرس أي فترة من الحياة يحدث فيها هذا النوع من تعاطي المشروبات الكحولية وكم مرة في الشهر يحصل فيها ذلك.

## تقييم مدى ما حققه في معالجة عوامل الخطر والوقاية

### الأفكار الرئيسية

• تعالج أنشطتك الوقائية عادة مجموعة من عوامل الخطر والوقاية. لذا فإن الهدف من مشروعك أو أنشطتك سيكون تغيير عوامل الخطر والوقاية التي تحدد وضع مجموعتك المستهدفة أو مجتمعك المستهدف.

• ويمكنك أن تبين أن أنشطتك ساعدت على تغيير الوضع فيما يتعلق بعوامل الخطر والوقاية (الغايات التي ترمي إليها)، حتى وإن صعب عليك بيان التغيير الذي أحدهته تلك الأنشطة في سلوك تعاطي مواد الإدمان (أي بلوغ هدفك).

• إلى جانب إقرارك بالإنجازات الهامة التي تم تحقيقها، يمكنك أن تذكر، إلى حد معقول، بأن أنشطتك ساعدت على تحسين أنماط الحياة الصحية وعلى الوقاية من تعاطي مواد الإدمان.

وهناك أسلوب آخر لتقدير الوقاية وهو أسلوب "تجزئة الوقاية" وتقدير تلك الأجزاء عوضاً عن تقدير الوقاية ككل.

فما هي الوقاية إذن؟ الوقاية كما نراها هي تعزيز العوامل الوقائية وإضعاف عوامل الخطر. ويمكنك الاطلاع على تفاصيل ذلك في دليلنا وموادنا التدريبية في مجال التخطيط\*. ولتفق في هذه المرحلة على القول بأنك ، لكي تعمل على وقاية شباب المجتمع المحلي من تعاطي مواد الإدمان، يلزم أن تجري عموماً تقديراً للاحتجاجات يتم في إطاره تحديد العوامل التي من شأنها أن تعرّض الشباب لمخاطر تعاطي مواد الإدمان والعوامل التي تقيهم من ذلك. ويمكنك أن تستند إلى ذلك في وضع خطة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة الممكنة لمعالجة عوامل الخطر والوقاية المتعددة. ويمكنك مع ذلك تصنيف أنشطتك بصورة عامة في تسع فئات وفقاً للعامل الذي تواجهه تلك الأنشطة . وفيما يلي أصناف هذه الأنشطة :

\*نظر، مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة، دليل تشاركي لبرامج وقاية الشباب من تعاطي المخدرات : دليل التطوير والتحسين (منشورات الأمم المتحدة، رقم المبيع A.02.XI.10) (<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/handbook.pdf>)؛ ومنظمة الصحة العالمية، دليل الوقاية الأولية من تعاطي مواد الإدمان : كراسة عمل للمسؤولين عن تنفيذ المشاريع ([http://www.unodc.org/youthnet/global\\_initiative/pdf/initiative\\_activities\\_workbook.pdf](http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf))؛ ومنظمة الصحة العالمية، دليل الوقاية الأولية من تعاطي مواد الإدمان : دليل العاملين ([http://www.unodc.org/youthnet/global\\_initiative/pdf/initiative\\_facilitator\\_guide.pdf](http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_facilitator_guide.pdf))

- تقديم المعلومات عن الآثار الصحية والاجتماعية لتعاطي مواد الإدمان (ويكن القيام بذلك بواسطة المعلمين والنظراء والآباء والعاملين من الشباب وما أشبه).
- تعزيز المهارات الشخصية والاجتماعية (ويكن أن يتم ذلك بواسطة المعلمين والنظراء والآباء والعاملين الشباب وما أشبه).
- تعزيز الروابط الشخصية الإيجابية مع الوالدين وأولياء الأمور و/ أو سائر الأشخاص الكبار).
- إتاحة المأوى والتعليم والمهارات الحرفية وفرص العمل.
- إتاحة فرص قضاء وقت الفراغ في أنشطة مسلية وبناءة ومحفزة.
- تقييد توافر مواد الإدمان.
- التوعية بمشكلة تعاطي مواد الإدمان في المجتمع المحلي.
- تقديم خدمات صحية واجتماعية ملائمة للشباب.
- تشكيل ثقافة مجتمعية وثقافية فرعية للشباب بما يشجع اتباع أنماط الحياة الصحية والامتناع عن تعاطي مواد الإدمان.

لتتصور، على سبيل المثال، أنك استطعت تحديد أحد عوامل الخطر الكائنة في مجتمعك المحلي وهو أن الشباب، بعد انتهاء اليوم الدراسي، يصررون وقتاً طويلاً دون أي إشراف ومن غير شيء يشغلهم، لاحظ مع ذلك، أنك ستحدد في ظروف الحياة الحقيقة أكثر من عامل واحد للخطر أو الوقاية. ولكننا، ولغرض تبسيط هذا المثال، سنكتفي بهذا العامل المنفرد. لذا فقد قررت أن تعمل على الوقاية من تعاطي مواد الإدمان، وأنك ستختلط عدداً من الأنشطة لهذا الغرض بما يسمح للشباب في مجتمعك المحلي بقضاء وقت فراغهم في أسلوب مسلٌّ وحفاز وبناء. وبذا ي يكن القول بأنغاية من مشروعك هي أن يقضي الشباب وقت فراغهم بأسلوب مسلٌّ وحفاز وبناء.

ومشروعك، شأنه شأن جميع المشاريع الجيدة، سيستلزم منك تخطيط التقييم قبل البدء بتنفيذ أنشطتك. ويكنك بذلك أن تحاول معرفة ما إذا توقف الشباب في مجتمعك المحلي عن البدء بتعاطي مواد الإدمان. وقد لاحظنا في الباب السابق أن أسباباً عديدة تجعل التعرف على ذلك أمراً صعباً. ويكنك عوضاً عن ذلك تقدير عدد الشباب الذين يقضون وقت فراغهم في أنشطة صحية بصورة دورية منتظمة. وإن تمكنت من تحقيق زيادة ملموسة في عددهم يمكن القول بأنك تسهم في تعزيز أنماط الحياة الصحية، ومن ثم فإنك تسهم في الوقاية من تعاطي مواد الإدمان، والعمل الذي تقوم به يستند إلى الافتراض بأن بدء الشباب بتعاطي مواد الإدمان ومواصلتهم له يعزى لاتساع وقت فراغهم. وحتى لو لم تتمكن من تقدير ما إذا كان سلوك تعاطي مواد الإدمان قد تغير، يمكنك على الأقل أن تبين إسهامك في الوقاية من تعاطي مواد الإدمان عن طريق تغيير الوضع السائد. وقد لا يكون ذلك الإنجاز إنجازاً مثالياً، ولكنه على الأقل إنجاز جدير بالإقرار.

### الغايات والمؤشرات

بعد أن تقرر أنك ستقيم ما إذا حققت أنشطتك الغايات المقصودة—أي تغيير الوضع فيما يتعلق بعوامل الخطر والوقاية—عوضاً عن بلوغها هدف الوقاية من تعاطي مواد الإدمان، يلزمك أن تختار مؤشرات لكل غاية من الغايات المقصودة، أي أن تقرر ما هي المعلومات التي يلزم جمعها لبيان حدوث التغيير المقصود في الحالة.

ويتحدث الناس أحياناً عن "المؤشرات الوكيلة". والمؤشر الوكيل هو مؤشر "يحل محل" المؤشر المطلوب قياسه فعلاً ولكنه صعب القياس. لفترض مثلاً أن معرفة كمية المشروبات الكحولية التي يستهلكها الشباب أسيو عيناً أمر صعب جداً، ولكنك تعرف كم من المال ينفق هؤلاء الشباب على استهلاك تلك المشروبات. ويمكنك أن تستفيد من هذه المصروفات كمؤشر وكيل على استهلاك الشباب للكحول. فإن ازداد المبلغ الذي ينفقه الشباب على الكحول (دون أن يرتفع سعر الكحول)، يمكنك الاستنتاج بأن معدل استهلاك الكحول ازداد هو الآخر.

ونظراً للصعوبة تقدير عدد متعاطي مواد الإدمان في سياق إجراء التقييم، يلجأ المقيمون في معظم الأحيان لقياس عدد الأشخاص الذين يتذلون موقفاً إيجابياً أو سلبياً إزاء تناول مواد الإدمان. أي إنه يمكن القول بأن عدد الأشخاص الذين يتذلون موقفاً إيجابياً إزاء تناول مواد الإدمان يمثل في معظم الأحيان مؤشرًا على عدد متعاطي مواد الإدمان. مع ذلك يجب أن تتأكد تماماً من وجود علاقة متينة بين الاثنين. ويلزمنا أن تتأكد أيضاً أن الأشخاص الذين يتذلون موقفاً سلبياً إزاء تناول مواد الإدمان لن يبدوا بتناولها أو أنهم سيقلعون عن تناولها. ومؤشرات المعرفة والمعتقدات والمواقف بشأن تعاطي مواد الإدمان هي أكثر المؤشرات استخداماً. ولكن المشكلة في استخدامها كمؤشرات وكيلة هي عدم وجود رابطة قوية بينها وبين تعاطي مواد الإدمان. والرابطة بين المعرفة بشأن تعاطي مواد الإدمان وتعاطيها بالفعل هي رابطة ضعيفة، أما الرابطة بين الموقف وبين الاعتمال الشخصي فهي رابطة أقوى، ولكنها رابطة يصعب قياسها.

وينبغي أن تدرك بأن ما نقترحه هنا لا يمكن اعتباره حقاً "مؤشرات وكيلة"، وذلك لأننا لا نستطيع القول بأن أي عامل من عوامل الخطير أو الوقاية يسبب أو يمنع بحد ذاته تعاطي مواد الإدمان. ولكن تحقيق الغايات من حيث إضعاف عوامل الخطير (أو تعزيز عوامل الوقاية) هو، كما ذكرنا آنفاً، خطوة في الاتجاه الصحيح وينبغي الإقرار بها، ويمكن القول بأنها تسهم في بلوغ هدف الوقاية من تعاطي مواد الإدمان.

وحجم الموارد البشرية والمالية والتقنية المتاحة لك لتقييم مشروعك هو الذي يحدد، إلى حد ما، الأسلوب الذي ستتبعه لإجراء التقييم. وهناك بعض المؤشرات التي يسهل جمع المعلومات المتعلقة بها، بينما هناك مؤشرات أخرى يصعب جمع تلك المعلومات بشأنها. وفيما يلي جدول يبين بعض المؤشرات الممكنة فيما يخص كل غاية من الغايات المذكورة أعلاه.

### مراقبة وتقييم الآثار غير المقصودة

#### الأفكار الرئيسية

- يجب أن تكون منفتحاً للمعلومات عن النتائج (الإيجابية والسلبية) التي لم يقصد مشروعك تحقيقها.
- ومتابعة الأشخاص الذين توافقوا عن حضور أنشطتك أو الذين لم تتمكن من الاتصال بهم مسألة هامة لأنها تبين لك كيف يمكن تحسين الأنشطة التي تقوم بها.

إن أي مشروع كان، يمكن أن يحدث آثاراً غير متوقعة أو غير مقصودة. وينبغي للمقيم أن يتقبل الفكرة بأن العمل يمكن أن يؤدي إلى تغيرات إيجابية أو سلبية لم تكن مقصودة ضمن غايات المشروع الأصلية. وذلك أيضاً هو أحد الأساليب التي تبرر فائدة اتباع منهاجيات كمية و نوعية في جمع المعلومات لأغراض التقييم.

三

المؤشر المختصر

卷之三

تقديم معلومات عن الآثار الاجتماعية والصحية لمواد الادمان، وبيان الآثار على عدد الشباب الذين يعانون حثائق دقة عن مواد الادمان، وأثارها على المدى القريب تناولها، مواد الادمان (الكتينهم لا تتعاطف بها).

**تعزيز المهارات الشخصية والاجتماعية**

عدد الشباب الأكثر قدرة على حل المشاكل

شيكاً، شاءَ التحكُّم فيِّ، مشارعَهُم وثَقَّهُم

لديهم وَكَيْفَيْهُمْ واستخدَمَهَا شيكاً، شاءَ

عَلَدَ أصْلَاقَهُم

عدد الشباب الأكثُر إيماناً بِمواضِعِ الْقُوَّةِ

عدد الشباب الذين يشعرون بِازديادِ

تعزيز الروابط الشخصية الإيجابية بالدين والمشددين / أو سائر الكبار الآخرين عدد أقل من حالات التوتر و/or زيادة الحوار مع الأسر في المجتمع المحلي عدد أقل من حالات تعاطي مواد الإدمان لدى الأسر في المجتمع المحلي عدد الشباب الذين يرتبطون بعلاقات إيجابية مع الكبار الذين لا يتعاطون مواد الإدمان (العلم ، المدرس ، الشخ .)

**إحصاء المؤوى / التعليم / المهارات الحرفية / فرص العمل**  
الأساسية (الغذاء والمؤوى واللبس)  
**عدد الشباب الذين تتوفر احتياجاتهم التدريب / الع بما**  
**عدد الشباب في المدارس / معاهد عقد الشباب الذين يحقّقون نتائج دراسية جيّدة وتنطوي على علاقات اجتماعية مستقرّة الدراسية**

إتاحة فرص قضاء أوقات الفراغ في أنشطة مسللية وبنائية وحفظة، بالإضافة إلى تنظيم عدد الشباب الذين يقضون أوقات فراغهم غالباً وبصورة منتظمة، في أنشطة مسللية أشعلت مسللة وبناء وحفظة لشاس آخر بين

**الحمد لله رب العالمين**

الستوعية بشكلاً تماطياً مواد الإدمان في المجتمع المحلي، عدد الناس الذين لديهم معلومات صحيحة عن مواد الإدمان وأثاثها عدد الأشخاص الذين ينتذرون شعارات وآية التوبة، عدد الأشخاص الذين يطلبون الحصول على المساعدة.

**إٰتاحة خدمات صحية واجتماعية** عدد الشباب المستفدين من الخدمات عـدـ الشـبـاـبـ الـذـيـنـ يـشـعـرـونـ بـالـأـرـثـاـجـ تـقـدـيمـ خـدـمـاتـ صـحـيـةـ وـاجـتمـاعـيـةـ حـسـنـةـ الـهـنـوـةـ

**الصحـيـةـ وـالـاجـتمـاعـيـةـ**

**مـلـائـمـةـ لـلـشـبـاـبـ**

**تشكيل شفافة مجتمعية/ شبابية لتشجيع أنماط الحياة الصحية والوقف عن تعاطي ماد الادمان**

فالمنهجيات الكمية تتيح لك معرفة النسب المئوية والأرقام الفعلية، ولكن الأمور غير المتوقعة لا تكشف إلا من خلال المناقشات الحرة التي يتم تسخيرها بصورة جيدة في إطار فريق محدد أو عن طريق مقابلات شبه نظامية. ومن الأمثلة على ذلك الاستجابة التشجيعية التي قد يحصل عليها ناد للشباب من سكان المجتمع المحلي الكبار الذين يلاحظون تحسناً في سلوك الشباب المترددين على النادي، وذلك من حيث تراجع السلوك الإجرامي أو شبه الإجرامي. وبالنظر إلى أنك لم تكن تقصد ذلك في برنامجك، وأنك على الأرجح لم تجر تقييمًا قاعدياً له، فسيصعب عليك أن تقدر ما إذا كان ذلك التغيير قد حدث بالفعل. ولكن المؤشرات المتاحة قد تعينك في تنفيذ مراحل المشروع اللاحقة أو لغرض الترويج له.

وهناك أيضاً بعض النتائج التي قد لا تكون مرغوبة. ويجوز أن يكشف تقييم ما انخفاض معدلات تعاطي مواد الإدمان نتيجة لبرنامج ل الوقاية تم تنفيذه في المدرسة. ويجوز أيضاً أن يكتشف في الوقت ذاته زيادة عدد الطلاب الذين طردوا من المدرسة لأسباب تتعلق بتعاطي مواد الإدمان بعد تنفيذ البرنامج. وهذه النتيجة ليست إيجابية، ولكن ملاحظتها تتيح فرصة لمراجعة البرنامج للتتأكد من أن الطلاب يحصلون، بقدر الإمكاني، على المساعدة اللازمة لحل مشاكلهم المتصلة بتعاطي مواد الإدمان وتجنب تركهم للمدرسة، وهو ما يشكل بحد ذاته عاملًا من عوامل الخطر.

وأخيراً، فإن محاولة التعرف على الأشخاص الذين لم تتمكن من الاتصال بهم هي مسألة بالغة الأهمية. لنفترض أنك بدأت برنامجاً للوقاية بالعمل مع ٢٠ شخصاً لم يتبق منهم سوى ١٠ أشخاص في نهاية البرنامج، ويحمل كل واحد منهم رأياً إيجابياً بشأن البرنامج. ولنفترض أيضاً أنك تمكنت من مقابلة العשרה الآخرين الذين تركوا البرنامج وأنهم جميعاً تعرضوا التجربة سيئة خلال البرنامج. وفي هذه الحالة سيصعب عليك القول بأن البرنامج كان فاشلاً (لأنه فشل مع عشرة أشخاص) أو أنه كان ناجحاً (لأنه نجح مع العשרה الآخرين). وسيفيدك مع ذلك، أن تعرف على خصائص الأشخاص العشرة الذين كانت تجربتهم سيئة مع البرنامج وسؤالهم عمما حدث فعلًا. وستساعدك المعلومات التي تحصل عليها بهذه الطريقة على فهم سبب فشل البرنامج مع نصف المجموعة المستهدفة، ولربما أتاح لك أيضاً بعض الأفكار لتحسينه.



## من هم الذين ينبغي أن يشاركون في المراقبة والتقييم؟

٥

### الأفكار الرئيسية

- يقصد بالمشاركة الإسهام في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنفيذ والتقييم، ولا يقصد بها "جمع المعلومات" فحسب.

من جوانب المراقبة والتقييم الأخرى، تحديد الأشخاص الذين سيشاركون فيما وأسلوب تلك المشاركة. ونحن لا نقصد "بالمشاركة" القيام "بجمع المعلومات من"، وإنما نعني المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن نشاط ما، وفي تنفيذه ومراقبته وتقييمه (ويكفيك أيضاً أن تراقب وتقيم عملية المراقبة والتقييم التي تقوم بها). لذا يلزمك أن تحدد المشاركيـن في اتخاذ القرارات وفي التنفيذ الفعلي لعملية المراقبة والتقييم. هل ينبغي إشراك الشباب من الموظفين والمتطوعين في منظمتك؟ وماذا عن المقيم الخارجي وسائر أصحاب المصلحة في المجتمع المحلي؟ ستحاول الإجابة على كل هذه الأسئلة في هذا الباب.

## مشاركة الموظفون

### الأفكار الرئيسية

• تشكل مشاركة الموظفين في المراقبة والتقييم عنصراً من عناصر ثقافة المشاركة والتأمل والتحسين في إطار منظمتك.

• ولا بد من دعم الموظفين في جهود المراقبة والتقييم عن طريق التدريب والإشراف.

إن المراقبة والتقييم لا ينبغي أن يخرج عن سياق الاهتمامات اليومية لأي مشروع؛ وهما يمثلان، بشكل أو بآخر، جزءاً من العمل ويحسن اعتبارهما طرفاً نهائياً لجامعة من الأنشطة المتنوعة. ففي طرف واحد من مجموعة الأنشطة لا يقوم الأشخاص سوى بتنفيذ الأوامر، وفي الطرف الآخر، يقوم هؤلاء الأشخاص بفحص ما يعملونه وبالاستفادة من تحسّن فهمهم لشؤون العمل في تطوير ممارساتهم المهنية. ومن أجل أن تساعدهم المنظمة على ذلك، ينبغي لها أن تنشئ ما يطلق عليه "ثقافة التأمل".

وقد لا يكون تطوير ثقافة من هذا القبيل أمراً يسيراً. فمعظم المشاريع تتضمن "ثقافة التنفيذ"، وهو ما يستحق الثناء: فالناس يعملون من أجل تطبيق ما يتطلب تنفيذه. ولكن "التنفيذ" يمكن أن يحلّ أحياناً محل "التأمل" و"التوقف لغرض التفكير" و"النظر في الشؤون" وغير ذلك من الأنشطة التي تبدو أقل أهمية أحياناً. كما إن "التنفيذ" لا يمثل دائماً الوجه الأفضل لاستثمار الوقت. وعلى سبيل المثال:

• قد تكون الأعمال المفذة "مغلوطة" أو غير فعالة أو عقيمة.

• ولربما كانت الأعمال المفذة أعمالاً "صحيحة" في الماضي ولكنها لم تعد مناسبة.

• ولربما كانت الأعمال التي يجري تنفيذها فعالة إلى حد ما، ولكن تنفيذ أعمال أخرى قد يؤدي إلى نتائج أفضل.

• ولربما منع ذلك "التنفيذ" الشباب من اتخاذ مسؤولية أكبر وتحقيق استقلالية أوسع لأنفسهم.

وتمثل المراقبة والتقييم خطوتين نحو إنشاء "ثقافة التأمل" لأنهما ينطويان على ما يلي:

• تحديد غايات واضحة والتخطيط للعمل.

• الانفتاح لتقييم العمل مقابل تلك الغايات والخطط.

• الاستعداد للتغيير ما يجري عمله إذا ما بين التقييم فشلاً في بلوغ الغايات.

وثقافة التأمل أمر لا يمكن فرضه على الموظفين: وإنما يجب إشراكهم في عملية إنشائها. فقد ينزعج بعض العاملين عند إخبارهم بأن العمل الذي يقومون به ليس بالجودة التي يتصورونها. فالأشخاص الذين يعملون في المنظمة منذ فترة طويلة مثلاً، قد لا يشعرون بالارتياح لمراقبة ما يقومون به مراقبة دقيقة. والأشخاص الذين لا يرغبون سوى في "أداء عمل جيد" قد لا يرجّبون بإلقاء غيرهم نظرة أشد صرامة على ما ينجروه، ومشاعر القلق هذه هي مشاعر مشروعة ويلزم معالجتها؛ لذا لا بد من التحدّر عند إقامة ثقافة التأمل، وفيما يلي مثال على ذلك.

## مساعدة الموظفين على تأمل ما يعملونه

وسلمت منال إدارة فريق للوقاية من تعاطي مواد الإدمان يتألف من ثلاثة موظفين ، يعملون فيه منذ وقت طويل ، وعدد آخر ، من المتطوعين المخلصين في العمل ، وكانت هناك بالطبع شكوك لا يمكن تجنبها بشأن ما ستقوم به المدير الجديدة . وازدادت تلك الشكوك عندما بینت منال نيتها في استعراض أنشطة الفريق لعرفة مدى جودة النتائج التي يتحققها .

وسرعان ما أدركت منال أنها بحاجة لنيل ثقة الموظفين والمتطوعين وتعاونهم . لذا نظمت اجتماعاً خاصاً طلبت فيه منهم التفكير بشأن أهداف عملهم . وأبدى هؤلاء بعض المقاومة في بادئ الأمر ، ولكنهم استمتعوا بعد ذلك بجلسات حفظ الأفكار ، ثم أعدوا قائمة بالأهداف حسب أولويتها ، وناقشوا كل هدف رئيسي منها وبينوا علاقته بالعمل الذي كانوا ينفذونه أو الذي خططوا لتنفيذها .

وطلبت منال بعد ذلك من الفريق مناقشة ما إذا أحدث العمل الذي يقومون به أي تغيير ، وفتح ذلك الباب أمام مناقشة أوسع بكثير ، حيث رأى البعض أن التغيير قد حدث بما لا يقبل الشك . وقال أحد المشاركون : "نحن لو أخبرنا نانهم بمخاطر مواد الإدمان فإنهم لن يتغاضون عنها" . وتساءل آخرون بشأن هذا الرأي السطحي ، واستنتج الفريق أنهم لا يعرفون حقاً مدى فعالية الرسائل التي كانوا يبلغونها بشأن الوقاية من تعاطي مواد الإدمان . ورأى عدد من أعضاء الفريق أن العمل الذي يقومون به عمل جيد التخطيط وهو مطابق لقرائن البحوث ، ولكنهم أقرروا بعدم قدرتهم على التثبت من حدوث أي تغيير في السلوك . وذكر بعض الحاضرين أنه من غير الممكن تحديد التغيير وإنه يتبع على المرء مواصلة في توصيل الرسالة . ولكن إثارة هذه الشكوك أدت إلى توضيح المشكلة للأخرين بما أتاح توسيع آفاق المشاركون وإبراء استعدادهم للنظر في الحلول الممكنة . وبدأوا بمناقشة كيف يمكن جمع المزيد من المعلومات عن الآثار الناتجة عن عملهم .

واستنتجت منال أن الاجتماع كان فرصة مفيدة للبقاء في مساعدة العاملين على إدراك أهمية المراقبة والتقييم في معالجة الجوانب العملية لجمع تلك البيانات . وأبدت ارتياحها لأن تلك المناقشات ساعدت على تبديد معظم مخاوف العاملين إزاء هذه العملية .

هذا المثال مبتكر ولكنه يستند إلى ممارسة فعلية

## إشراك المتطوعين والمشاركين الشباب

### الأفكار الرئيسية

- يمكن للشباب المشاركين في برامج الوقاية أن يشاركون أيضاً في مراقبة وتقييم التغييرات التي تحدث على مجموعتهم المستهدفة أو على أنفسهم .
- ولا بد أن يدرك الشباب المشاركون سبب مشاركتهم وأن يعرفوا دورهم في تلك المشاركة .

ينبغي أيضاً للشباب الذين يتبعون برامج الوقاية أن يشاركون في مراقبة وتقييم التغيرات التي تحدث في مجموعتهم. ويمكن أن يصبح ذلك جزءاً من عملية مراجعة سلوكهم الشخصي. وفيما يلي الخطوة التالية التي قامت بها منال.

### إشراك المتطوعين الشباب

كانت المسألة الأساسية الثانية التي رغبت منال في معالجتها في إطار دورها الإداري مسألة عدم وجود مشاركة حقيقة من قبل الشباب في أعمال فريق الوقاية من تعاطي مواد الإدمان. وكان هؤلاء الشباب قد انضموا للعمل كمتطوعين، ولكن لم يكن لهم أي رأي بخصوص سياسة المنظمة، ولم تتم أية استفادة من معارفهم في تحطيط البرنامج أو في الحصول على المعلومات المستردة.

وبدأت منال هذه الخطوة بداية طيبة بتنظيم اجتماع لجميع المتطوعين الشباب. وكان اجتماعاً ترحيبياً جرى فيه تناول الغداء والمرطبات، وبدأوا العمل ببعض أنشطة التعارف "الكسر الجمود". وحضرت المنال للاجتماع بالاستعانة بمجموعة صغيرة من الشباب الذين تولوا فيما بعد تسييره وترأسه وكتابته وقائمه. ورحب المتطوعون ترحيباً شديداً بذلك لأنهم شعروا لأول مرة بأهميتهم للمنظمة.

ومع تقدم سير الاجتماع، ظهرت معلومات مفيدة بشأن المسائل المحلية المتعلقة بتعاطي مواد الإدمان التي لم يكن الفريق يعالجها آنذاك، وقدمت بعض المقترفات الجيدة عن الأسلوب الممكن لمعالجة تلك المسائل. وشرحـت منال أنها ترغب في التأكد من جدوى العمل الذي يقوم به فريق الوقاية من تعاطي مواد الإدمان، وذلك يعني ضرورة مراقبة ذلك العمل وتقييمه. وكان الشباب متشوقين للمساعدة في العمل وتم حفز أفكارهم بشأن الأساليب الممكنة للقيام بذلك. وقدمت بعض المقترفات الجيدة بما فيها تنظيم أفرقة للاتصال وإجراء مقابلات مع الأطفال بالاستعاذه بالدمى لاكتشاف ما يعرفه هؤلاء الأطفال بشأن مواد الإدمان ومدى اهتمامهم بها.

هذا المثال مبتكر ولكنه يستند إلى ممارسة فعلية.

ومشاركة المتطوعين والمشاركين الشباب، شأنها شأن أي عنصر آخر في المراقبة والتقييم، لا تحدث تلقائياً. وهي ليست عسيرة الفهم، ولكن هناك بعض الأشياء التي يلزمك أن تذكرها لضمان مشاركتهم بطريقة مجدية:

• تبسيط الاجتماعات لأشخاص لم يعتادوا حضور الاجتماعات الرسمية، وذلك باتباع تقنيات مناسبة (أي القيام ببعض الأنشطة وعدم الاقتصار على الكلام فقط).

• تقدير إسهام المتطوعين والمشاركين، أي التصرف وفقاً له وتزويدهم بالمعلومات لتوضيح أي من الأنشطة تم على أساس ذلك الإسهام ولماذا.

• دعوة بعض المتطوعين والمشاركين الشباب لإدارة (قسم واحد على الأقل) من أنشطة المراقبة والتقييم.

• إتاحة الإشراف والتدريب للمتطوعين والمشاركين الشباب المساهمين في أنشطة المراقبة والتقييم، فالتقييم ليس نشاطاً تلقائياً لأي فرد كان ويلزم توفير الدعم المناسب لضمان عدم تبذيد الجهد الذي يقوم بها هؤلاء الشباب والمدخلات التي يقدمونها.

### أهمية التدريب والإشراف

شارك الشباب في تحليل بيانات الاختبار السابق واللاحق للتنفيذ. وتم جمع البيانات المطلوبة ولكنها لم تعرّض بأسلوب جيد، حيث أهمل إدراج بعض المعلومات والتفاصيل الهامة في التقرير. وسنذكر في المرة القادمة تنفيذ فكرتنا بإشراك الشباب في تحليل البيانات، ولكننا سننبع ذلك بجلسة توجيهية لتوسيع أسلوب العمل. ونوصي أيضاً بالقيام بإشراف دقيق على موظفي المشروع ليقدموا الإجابات على الأسئلة التي يطرحها الشباب أثناء عملية جمع البيانات وتحليلها.

مؤسسة تنمية المراهقين ، الفلبين

### مشاركة أصحاب المصلحة الآخرين

#### الأفكار الرئيسية

- تعتبر مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في مراقبة المشروع وتقييمه ممارسة جيدة؛ إذ يمكن الاستفادة من آرائهم و/أو مواردهم.
- وإذا لم تكن ترغب في اشتراك الجميع في كافة المراحل، يمكنك الالتفاء بمشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية صنع القرارات وإبلاغ المجتمع المحلي عموماً بالتقدم المحقق في تنفيذ مراحل المشروع الرئيسية.

تساعد "الممارسة الجيدة" في تنفيذ المشاريع التشاركية والوقاية من تعاطي المواد على تشجيع مشاركة مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة من المجتمع المحلي في وضع مشاريع الوقاية وتنفيذها. وليس غريباً إذن أن يوصي بإشراكهم في مراحل المراقبة والتقييم.

وهنالك عدة أسباب تدعم ذلك. أولاً، إن لكل شخص منظوره الذي سيساهم في تكوين صورة أشمل عما يحدث. وثانياً، إن إجراء المراقبة والتقييم هو إجراء لا ينبغي أن يكون مفاجأة لأصحاب المصلحة. وذلك بالإضافة إلى أن أصحاب المصلحة يعرفون، على الأقل، أي نوع من المراقبة والتقييم يمكن أن يسهم في ضمان قيمة المشروع وفي زيادة التزامهم إزاءه. وهناك لبعض أصحاب المصلحة (ولا سيما المانحون منهم) احتياجات ينبغي مراعاتها. وذلك علاوة على قدرة بعضهم على توفير الموارد البشرية والتقنية لأنشطة المراقبة والتقييم التي يجري تنفيذها، أو القدرة على تأمين الاتصال بينك وبين تلك الموارد.

وقد لا تكون مشاركة جميع أصحاب المصلحة في كافة مراحل المراقبة والتقييم أمراً ممكناً، ولا حتى مستصوباً (انظر المثال التالي). ولربما كنت ترغب في تشكيل لجنة، أو كانت هناك فعلاً في إطار مشروعك لجنة تتألف من ممثلي أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين سيشاركون في خطوات التنفيذ الأساسية. ويمكن إطلاع المجتمع المحلي عموماً على النتائج عن طريق بعض الاجتماعات (اجتماعات لمناقشة نتائج العمليات والتقييم القاعدي والنتائج النهائية مثلاً).

## تخصيص مكان معين لكل مجموعة

تحقيقاً لأفضل استثمار ممكن للوقت والأموال، تم جمع شتى الفئات المعنية (مبن فيهم الشباب المستنيدون، والمسؤولون عن توجيه الشباب، وأفرقة الدعم كرجال الدين والمسؤولون في المجتمع المحلي، وغيرهم) في مكان واحد بغية تقييم المشروع. وأدى ذلك إلى قيام مناقشات عشوائية، حيث جرى الإعراب عن شتى الاهتمامات التي لم تتم معالجتها وفقاً للدرجة أولويتها وأهميتها للمشروع. ولم يتمكن المتطوعون الشباب من مواجهة نفوذ المشاركين الأكبر سنًا. وبينت هذه التجربة ضرورة إجراء مناقشة منفصلة لكل فئة من المشاركين لغرض التمكن من التركيز على الاهتمامات المتباينة ومعالجتها معالجة فعالة.

مؤسسة تنمية المراهقين، الفلبين

## مشاركة مقيم خارجي

### الأفكار الرئيسية

- المقيم الخارجي قادر على تفسير نتائج التقييم تفسيراً موضوعياً وعلى رؤية المشروع رؤية خبيرة ومستقلة.
- ولكن خدمات المقيم الخارجي قد تكون مكلفة وهي تستلزم متابعة مكثفة لضمان فهم المقيم للحالة فهما جيداً، وجمعه للمعلومات وإعداده للتقارير بأساليب ملائمة لاحتياجات المنظمة.
- والمقيم الخارجي قادر بالطبع على الإسهام في التقييم ولكنه لا يمكن أن يضمن بخاحه.

لربما كانت الاستعانة بمقيم خارجي فكرة جيدة، ولكن ذلك يتوقف على نوع التقييم والأساليب التي تتوارد تطبيقها في إجرائه. ولعمل المقيم الخارجي ميزات متعددة. وذلك أولاً لأن المقيم يتمتع بمهارات الازمة لإجراء التقييم، وهي مهارات قد لا تتوافر لديك ولا لدى فريقك. وثانياً، إن المقيم الخارجي شخص من خارج المشروع، وبالتالي فإنه سينظر للمشروع نظرة جديدة دون أن يتأثر بالقضايا الشخصية أو "بالاستثمار" الشخصي في بعض عناصره. وثالثاً، وكما ذكرنا أعلاه، فنتائج التقييم الذي يجري بإشراف مقيم خارجي ستكون أكثر موضوعية، وبالتالي فإنها ستتمتع بمصداقية أكبر عند توزيعها.

ولكن مشاركة المقيم الخارجي لا تخلو من أوجه القصور. أولاً، أنها يمكن أن تكون باهظة التكلفة، خاصة فيما يتعلق بالبرامج الصغيرة. ثانياً، إن للمقيم الخارجي رأيه الخاص فيما ينبغي عمله، بما قد لا يتفق دائماً مع احتياجات المشروع. ومن بين الوسائل الممكنة لخفض تكاليف مشاركة المقيم الخارجي هي الاستعانة بالجامعة المحلية، الأمر الذي يتيح لها فرصة إجراء أعمال ميدانية. وفي هذه الحالة لا بدّ من وجود حوار متواصل مع الجامعة، وهو أمر شديد الأهمية لتحقيق الاتساق بين احتياجات المنظمة من

جانب، واحتياجات البحث الجامعية من جانب آخر. وثالثاً، قد يصعب على المقيم الخارجي التعرف على المشروع، وبالتالي سيصعب عليه كذلك فهم المشروع والأشخاص الذين يتوجه إليهم والعاملين فيه أيضاً.

هل ينبغي لك إذن أن تستعين بمقيم خارجي؟ ليست هناك إجابة صحيحة أو خاطئة على هذا السؤال. فربما شعرت أن برنامحك بلغ درجة كافية من الحجم والرسوخ، وإن الوقت أصبح مناسباً للقيام بهذا الاستثمار. أو أنك قد ترى شحنة مواردك بدرجة أن برنامحك نفسه سيكون قادرًا على تنسيق تقييم أصغر مع الاكتفاء بمشاركة الموظفين والمتطوعين. وهذا الرأيان صائبان كلاهما، وذلك متوقف على ظروف البرنامج. وفيما يلي بعض المسائل التي يلزمك مراعاتها عند اتخاذك لذلك القرار.

إن عدم قدرتك المادية على الاستعانة بمقيم خارجي لا يعني تخليك عن فكرة إجراء التقييم بحد ذاتها. فإجراء المراقبة والتقييم بانتظام يمكن أن يذهب بك شوطاً طويلاً في معرفة التقدم الذي يحققه برنامحك وفي بيان الأساليب الممكنة لتحسينه. وقد يدافع البعض عن ذلك بقولهم أنها أفضل وسيلة للتصرف. وذلك إلى جانب أن التقييم الذاتي المنتظم والذي يتم عرضه بأسلوب جيد قد يكون أفضل وسيلة لجمع الأموال والحصول على الدعم، وبخاصة عندما يكون فريق العمل فريقاً صغيراً نسبياً لا يتوقع الجميع توافر ما يكفي له من موارد لإجراء تقييم واسع النطاق. وأنت قادر على القيام بالكثير من العمل دون الحاجة للاستعانة بمقيم خارجي.

مقابل ذلك، فإن تشغيلك لمقيم خارجي لا يعني بالضرورة أن الأثر الناتج يمكن عزوه لمشروعك بدرجة ما من الثقة. ولكنكي تتمكن من ذلك سيعين عليك إجراء تقييم أشد تعقداً يتضمن، على سبيل المثال، اتباع تصميم اختباري أو شبه اختباري (انظر الإطار في الفصل الثالث، الفرعباء، تحت عنوان تقييم النتائج). وما لا يقبل الشك أن إجرائك للدراسة من هذا القبيل ستستلزم منك على الأرجح تأجير خدمات مقيم خارجي، ما لم تكون أنت نفسك مقيمًا. مع ذلك فإن الاستعانة بمقيم خارجي لإجراء مقارنة للوضع السابق واللاحق للتنفيذ سيضيفي على المشروع مصداقية أكبر، ولكنه لن يتيح بالضرورة معلومات أكثر مما ستتيحه تقييمات سابقة ولاحقة للتنفيذ يجريها فريق المشروع بنفسه.

ومن بين الأمور الشديدة الأهمية التي ينبغي مراعاتها فيما لو قررت الاستثمار في خدمات مقيم خارجي، هو أن لا " وسلم" المنظمة مسؤولية التقييم بأكملها لذلك المقيم. ومع أن المقيم يجب أن يتصرف باستقلال وأن يتبع مبادئ علمية صارمة، فإن التقييم ينبغي أن يخدم أولاً أغراض المنظمة نفسها. وينبغي للعمل الذي تقوم به أن يكون عملاً مجدياً، كما ينبغي لك أن تستفيد من نتائج التقييم وأن تتعلم منها، وإذا ما سار كل شيء على ما يرام، ينبغي أن تتمكن من عرض أعمالك على العالم الخارجي بأسلوب واضح ومفيد. وذلك يعني أن على المنظمة أن تقيم حواراً دائمًا مع المقيم وأن تصرّ على الاشتراك معه في مناقشة و اختيار جميع المؤشرات وأساليب جمع البيانات والعينات وإجراء التحليلات وإعداد التقارير.





# ٦

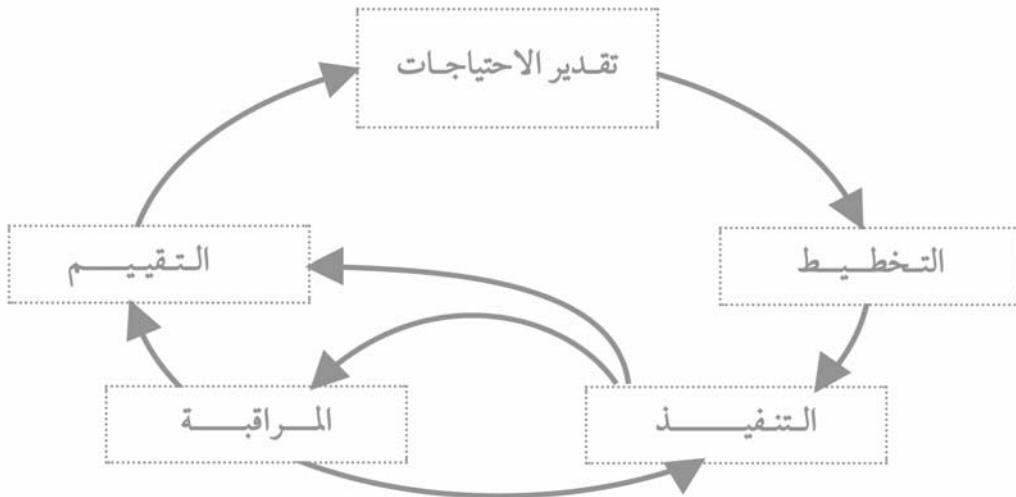
## إطار عمل خطة المراقبة والتقييم

### الفكرة الرئيسية

ينبغي أن تكون عملية المراقبة والتقييم جزءاً قائماً بذاته في كافة مراحل المشروع (وبالتالي فإنها ستؤثر على كافة تلك المراحل).

يلزمك، كما ذكرنا آنفاً، أن تخطط عملية المراقبة والتقييم التي تنوی القيام بها. والغرض من هذا الباب هو مساعدتك على القيام بذلك التخطيط. ولأغراض هذا الدليل، سنتناول المراقبة والتقييم كما لو كانا نوعين من الأنشطة الخاصة ضمن المشروع. ولكنهما ينبغي أن يكونا مع ذلك عنصراً قائماً بذاته في جميع مراحل دورة المشروع نفسه. وفيما يلي الصورة التي تخيلها لدورة المشروع. وتتعدد أوصاف دورة المشروع بتنوع المنظمات في جميع أنحاء العالم، مع تباين طفيف فيما بينها. والأوصاف التي نوردها هنا هي مجرد نهج واحد فحسب، ولكننا نرى، مع ذلك، أن المفاهيم الأساسية تتشابه عموماً، وإن النموذج الموضح أدناه يمكن أن يكون مفيداً أيضاً لمنظمات تستخدم نموذجاً يختلف عنه بعض الشيء.

والفكرة المقصودة هي دراسة كل خطوة من خطوات دورة المشروع لترى كيف تؤدي مراقبتك وتقييمك إلى تغيير المشروع فعلاً، أي إنك، بعبارة أخرى، ستراعي المراقبة والتقييم في كافة مراحل دورة المشروع.



## المراقبة والتقييم وتخطيط المشروع

### الأفكار الرئيسية

• يساعد تحديد أهداف المشاريع وخطتها عملها تحديداً واضحاً على تيسير مراقبة وتقدير تلك المشاريع.

• وتمثل الوقاية من تعاطي مواد الإدمان عادة الهدف الذي ترمي إليه، بينما تمثل معالجة شتى عوامل الخطر والوقاية عادة الغايات التي تنوى تحقيقها.

• وينبغي أن تكون غاياتك (م٥) أي محددة (تحديد واضح للمجموعة المستهدفة للتغيير المطلوب إحداثه لديها)، وممكنة القياس، وممكنة التحقيق، وملائمة (أي أنها تعالج عوامل الخطر والوقاية الملائمة للمجموعة المعينة) وملزمة زمنياً.

• وينبغي أن تتضمن في خطة عملك المراقبة والتقييم باعتبارها مجموعة من الأنشطة المنفصلة.

لنفترض الآن أن منظمتك أجرت تقديرًا للاحتياجات، وإنها انتهت مؤخرًا من جمع وتحليل المعلومات عن مشاكل المجتمع المحلي، وعن الموارد المتاحة وال عبر المستقاة من المشاريع السابقة المماثلة ومن التجارب السابقة في هذه المنطقة الجغرافية. أي بعبارة أخرى ، يوجد لدى منظمتك جميع المعلومات اللازمة للبلد في عملية التخطيط ، أي لاتخاذ قرار بشأن ما ينبغي عمله ولأية غاية. وللتخطيط الذي ستقوم به أهمية حاسمة لعملية للمراقبة والتقييم ، وبما أن المراقبة تعني معرفة ما إذا كانت أنشطتك تسير وفقاً للخطة المقصودة ، فإن تلك الخطوة يجب أن تكون واضحة لأن ذلك سييسر لك مراقبة ما إذا كنت تتبع المسار الصحيح. أما التقييم فهو يرمي لمعرفة ما إذا كانت الغايات المقصودة قد تحققت. لذا فإن تحديد غاياتك بوضوح وعلى نحو مناسب سييسر لك التتحقق من مدى نجاحك أو عدمه في تحقيق تلك الغايات. ولقد استنتجنا بأن تحديد الغايات خطوة من أصعب الخطوات في سياق إدارة المشاريع ، لذا سنكرس مجالاً أوسع لمعالجته.

## تحديد الغايات المطلوبة

ذكرنا آنفاً أنه من غير المناسب أن تحدد لمشروعك غايات لن يتمكن من تحقيقها، أو لأن فترته قصيرة، وما إلى ذلك). وسيبين لك التقييم عدم تمكّنك من تحقيق تلك الغايات (وهو على الأرجح ما كنت تعرفه في بادئ الأمر)، وأنت على الأغلب لن تتعلم الكثير من العملية التي نفذتها (ما سيجبرك أملك إلى حد بعيد).

وما يمكنك عمله إزاء ذلك هو أن تحدد هدفاً أطول أجلاً لمشروعك، فأنت تعلم الآن أن مشروعك الحالي لن يتمكن من بلوغه، ولكنك تدرك أيضاً أن ذلك المشروع هو خطوة في الاتجاه الصحيح. والمقصود بذلك أن المنظمة الصغيرة التي تعمل على الوقاية من تعاطي مواد الإدمان ينبغي أن تحدد تلك الوقاية باعتبارها هدفاً ترمي إليه وليس غاية يجب تحقيقها. ومشروعك أصغر من أن يتمكن بمفرده من تحقيق الوقاية من تعاطي مواد الإدمان، ولكنه يمثل خطوة في ذلك الاتجاه، وبالتالي فإن ذلك سيترك لك المجال مفتوحاً لتحديد الغايات التي يمكنك تحقيقها خلال فترة المشروع. وكما ذكرنا آنفاً، يمكنك أن تعتبر الوقاية من تعاطي مواد الإدمان مجموعة من الأنشطة التي ترمي إلى معالجة شتى عوامل الخطر والوقاية، ومن ثم يمكنك أن تعتبر غاياتك وسيلة لتغيير الوضع الراهن لمجموعتك المستهدفة أو لمجتمعك المحلي من حيث عوامل الخطر والوقاية.

ومن المستحسن أيضاً أن تحدد غايات تتسم بأوصاف (م5) أي إنها محددة وممكنة القياس وممكنة التحقيق وملائمة وملزمة زمنياً. وتحديد غاياتك بالأسلوب المبين أعلاه سيساعدك في موضع مناسب لتنفيذ المشروع، وستكون قد اخترت غايات ممكنة التحقيق في نهاية المشروع (وذلك هو الالتزام الزمني)!

كما أن لاتخاذك موقفاً جاداً بشأن تحديد غايات ممكن تحقيقها وفقاً للتزامك الزمني نتائجه أيضاً، فأنت قد لا تتمكن من تحديد سوى عدد محدود جداً من الغايات، ولربما كانت غاية واحدة فقط، وذلك يعتمد على ميزانيتك والإطار الزمني المتاح لك. ولكننا عندما نحدد الغايات كثيراً ما نقع ضحية لفكرة "أريد أن أنقذ العالم كله"، وبالتالي فإننا نضع قائمة طويلة من الغايات التي تمثل ما "ترغب" في تحقيقه أكثر مما "نستطيع" تحقيقه بالفعل. ولربما بدت لك قائمة الغايات متواضعة، لكن ينبغي أن تذكر إن اقتصارك على تحديد الغايات التي يتيسر تحقيقها في إطار مشروعك سيزيد من مصداقيته ومن مصداقية منظمتك خلال مرحلتي التخطيط والتقييم على السواء.

أما الغاية الملائمة فهي تسهم في تنفيذ رسالة الفريق أو هدفه الشامل. ونحن في هذه الحالة ننفذ مشاريع للوقاية من تعاطي مواد الإدمان، أي إننا نسهم في بلوغ هدف الوقاية من تعاطي مواد الإدمان. والوقاية، كما ذكرنا آنفاً، هي معالجة عوامل الخطر والعوامل الوقائية في مجموعة مستهدفة أو مجتمع ما. وهناك عموماً أكثر من عامل واحد من عوامل الخطر والوقاية التي ينبغي معالجتها، كذلك فإن عوامل الخطر والوقاية لمجموعة مستهدفة أو لمجتمع ما ليست بالضرورة عوامل الخطر والوقاية لمجموعة أخرى. لذا نكرر القول بأن الغاية الملائمة في سياقنا، هي تلك الغاية التي تسهم في الوقاية من تعاطي مواد الإدمان. وقد يبدو لك هذا المثال تافهاً، ولكن معالجة مدمني المخدرات، وإن كانت غاية تستحق الثناء ولا بد من تحقيقها، إلا أنها ليست غاية من غايات الوقاية من تعاطي مواد الإدمان. ومعيار الملاءمة الثاني في سياقنا هو أن الشاطئ الذي تقوم به ينبغي أن يعالج عوامل الخطر والوقاية ذات الصلة بالمجتمع المعين أو بالمجموعة المستهدفة المعنية. فعندما تكون المجموعة التي تستهدفها أطفال الشوارع الذين يستنشقون الصنع لأنهم يشعرون بالبرد والجوع، ويتعين عليك أن تختر غاية واحدة فقط، فإن توسيعهم بمخاطر

تعاطي مواد الإدمان لن تكون أكثر الغايات ملائمة لهم . والغاية الملائمة هنا هي تزويدهم بالمؤوى والطعام لأن ذلك هو عامل الخطر الرئيسي لديهم . الواقع أن البدء في تعاطي مواد الإدمان في أي مجتمع أو مجموعة مستهدفة ينشأ نتيجة لأكثر من عامل واحد ، لذا فكل غاية من غايات مشروع للوقاية ينبغي أن تتناول عاماً واحداً من عوامل الخطر أو الوقاية .

والآن ، وبعد أن تناولنا الغايات (الممكن تحقيقها) (الملزمة زمنياً) (الملائمة) ، بقى علينا أن تناول الغايات المحددة ، أي أنك ينبغي أن تعيّن المجموعة المستهدفة بعبارات محددة (تحديد سن أعضاء مجموعتك المستهدفة) والتغيير الذي ترغب في ملاحظته في حياتهم عند انتهاء المشروع .

أخيراً ، فأنت قد ترغب في أن تكون غاياتك ممكناً قياسها وإذا ما رأيت اختيار غايات ممكناً تحقيقها ، وملزمة زمنياً ، ومحددة ، فستكون قد أنجزت معظم العمل بالفعل . ولربما صعب في هذه المرحلة التعبير عن غاية يمكن قياسها منذ البداية ، ولكنك ستتمكن من ذلك بعد أن تكون قد نظرت في أنشطتك ، وفي أسلوب مراقبتها ، وطريقة تقييمها ، ومن ثم في الأسلوب الذي ستتبعه لمعرفة ما إذا كنت قد حققت غاياتك أم لا .

### مثال على تحديد الغايات بحيث تصبح غايات (5)

أجرت جوانا وماريا تقديراً للاحتياجات لتحديد عوامل الخطر والوقاية التي يلزم معالجتها والموارد المتاحة لهما . وحددت ثلاثة عوامل للخطر هي : وقت فراغ طويل لدى الشباب ، ويسير حصولهم على المشروبات الكحولية ، وعدم معرفة الآباء لأسلوب التحدث مع أطفالهم بشأن تعاطي مواد الإدمان .

وكانت جوانا على اتصال جيد مع رجال الدين ، بينما كانت ماريا معلمة ناشطة في رابطة الآباء والمعلمين ، وكان لثلاثين أطفال أيضاً ، لذا قررت أن أفضل أسلوب للبدء في العمل هو تزويد الآباء بالمعلومات وبقدرة التحدث مع أطفالهم بشأن تعاطي مواد الإدمان .

وكانتا تعرفان أن هذه الغاية ملائمة لأنها تستند إلى تقدير الاحتياجات ولأنها تعالج عاماً معروفاً من عوامل الخطر . وتوّجّب عليهما تحديد هذه الغاية . ما هي مجموعة المستهدفة؟ الجواب على ذلك: الآباء في المجتمع المحلي . وهل ستكون مكنة التحقيق؟ والجواب هو: سيتوقف ذلك على المدة التي ستعملان خلالها والأموال التي ستكلفها العمل . ولم تكن لديهما أية أموال ولكنهما كانتا قادرتين على تنظيم بعض الأنشطة بأنفسهما ، مع ذلك ، كان ينبغي لهما أن توصحاً قدرتهما على إنجاز شيء ما في فرصة قريبة بما يتيح لها جمع المزيد من الأموال . لذا قررتا حصر هدفهم في آباء الأطفال من سن ١٢ - ١٤ عاماً الذين يتذمرون على نفس مكان العبادة الذي تترددان عليه (وهذه الفتنة العمرية هي أشد الفئات تعرضاً للخطر في مجتمعهما المحلي) . وقررتا كذلك تحقيق غايتها في غضون ستين . وبذل كانت غايتها ممكنة التحقيق ومحددة وملزمة زمنياً في آن واحد .

هل كانت غايتها قابلة للقياس؟ الجواب هو أنهما ، إن استطاعتا الاتصال بجميع الآباء في تلك الفتنة فسيسهل عليهما قياس ما إذا كان الآباء الذين تم الاتصال بهم قد تعلموا شيئاً ما عن تعاطي مواد الإدمان .

وسيكفي لذلك إجراء اختبار قصيري قبل وبعد الحلقات الدراسية التي كانت تنفيذها تنظيمها . وكيف ستمكننا من قياس مدى تحسن قدرة الآباء على التحدث بشأن تعاطي مواد الإدمان مع أبنائهم؟ واستنتجت ماريا وجوانا صعوبة قياس ذلك بأسلوب الاستبيان الكتابي ، ولكنهما يمكن أن تجتمعا مع بعض الآباء قبل الجلسات وبعدها من أجل مناقشة تلك المسألة ومعرفة مدى التقدم الذي حققوه ولماذا . وبذلك قررتا أن هذه الغاية هي فعلاً غاية ممكن قياسها .

وهكذا حددتا غايتها على النحو التالي : "زيادة معرفة مجموعة المستهدفة من آباء الأطفال من سن ١٢-١٤ عاماً بشأن تعاطي مواد الإدمان ، وزيادة قدرتهم على التحدث بشأنه مع أبنائهم" .

هذا المثال مبتكر ولكنه يستند إلى ممارسة فعلية .

### خطة العمل

إنك عندما تحدد غاياتك تعرف على الأرجح ما تنوی القيام به من أجل تحقيقها، أي يعني آخر، أنت تعرف ما هي الأنشطة التي ستنفذها . مع ذلك فإن تنظيم أنشطتك في خطة عمل حقيقة سيساعدك في جوانب متعددة . تتضمن خطة العمل ، بوجه عام ، قائمة بالأنشطة المرتبة وفقاً لترتيب زمني مقابل الغايات التي ستساعد تلك الأنشطة على تحقيقها . وتبين الخطة أيضاً ما يتوقع حدوثه في كل نشاط من تلك الأنشطة وال فترة التي سيستغرقها ذلك ، والشخص المسؤول عن النشاط ، والأشخاص المشاركون في تفويذه وما سيقومون بعمله . وتبين الخطة أيضاً إلى ما يستلزمها التنفيذ من مواد و/أو أموال . أخيراً، تبين الخطة عدد الأشخاص المستهدفين بالنشاط وسنهم وجنسهم وخصائصهم الاجتماعية والاقتصادية ذات الصلة .

وخطة العمل مفيدة بحد ذاتها لأنها تعرض لأصحاب المصلحة والمانحين المحتملين الأسلوب الذي سيتبعه المشروع من أجل تحقيق غاياته ، كما إنها تيسّر لك مراقبة أنشطتك خلال تنفيذها ، وذلك لأنها تتحلّك صورة واضحة يمكنك أن تقارن بينها وبين ما يحدث في الواقع في إطار مشروعك . ومن شأن الخطوة الجيدة أن تبسّط عملية المراقبة .

وهناك بعض أنماط المشاريع التي تستلزم منك تحديد بعض العناصر المتوسطة بين الغايات (أي التغيير الذي ترغب في حدوثه لدى مجموعة المستهدفة) وبين الأنشطة التي تقوم بها (أي ما تقوم به لإحداث ذلك التغيير) . وتعرف على هذه العناصر أحياناً بـ"المخرجات" أو "العالم" أو "النواجح" ، وهناك الكثير من المنظمات التي تسميه أيضاً "الغايات" ، ولكن يعني أكثر دقة من معنى عبارة "الغايات" الذي نقاشناه آفرا . وتشير هذه المرادفات عموماً إلى شيء محدد يجب على المشروع أن يتحقق من أجل أن تتحقق غاياته . لنقل على سبيل المثال أن غاياتك هي تزويد معلمي المدرسة بمعلومات أكثر دقة عن تعاطي مواد الإدمان ، وبالتالي سيكون لديك ناجحان هما مواد التدريب وحلقات التدريب التي يلزمك توفيرها من أجل تحقيق هذه الغاية . وسيتعين عليك القيام بجموعة من الأنشطة من أجل توفير هذين الناجحين . فتوفير مواد التدريب سيتلزم منك ، على سبيل المثال ، إعداد "مسودات مواد التدريب" ، و"إرسال مواد التدريب إلى لجنة تقنية لتقوم باستعراضها" ، و"وضع الصيغة النهائية لمواد التدريب" و"تحرير مواد التدريب ووضع تصميم لها وطباعتها" .

وسواء أعملت منظمتك أم لم تعمل بأسلوب تحديد المخرجات أو المعالم أو النتائج، فإن الصورة العامة ستبقى واحدة لا تغير. فتلك هي منتجات أنشطتك، وفي المثال الذي أوردناه في الفصل الثالث: "ما الذي نراقبه ونقيمه؟" يمثل الطهي النشاط الذي نقوم به، والتحقق أثناء الطهي هو مراقبة ناتج النشاط أي الحساء الذي قمنا بتحضيره، أما التقييم فهو معرفة ما إذا استمتع الناس بتناول ذلك الحساء (أم لا). لذا فإن تقدير ما إذا تم توفير المخرجات أم لا هو جزء من عملية المراقبة والتقييم وليس جزءاً من تقييم الأثر.

## تخطيط المراقبة والتقييم

### الأفكار الرئيسية

- يستلزم منك تخطيط المراقبة أن تفكّر بالأسئلة التالية: "من" و"متى" و"كيف" فيما يخص (أ) متابعة المشاركين في كل نشاط وجودة ذلك النشاط، (ب) تحليل النتائج وإدراجها في المشروع.
- وعند تخطيط التقييم، يلزمك تحديد احتياجات التقييم وموارده وتحديد أي نوع من التقييم ترغب في إجرائه.
- ويلزمك بعد ذلك أن تحدد المعلومات التي ستقوم بجمعها من أجل معرفة مدى تمكنك أو عدم تمكنك من تحقيق غايتك (المؤشرات) وكيف ستقوم بجمع تلك البيانات وتحليلها.
- وينبغي أن تدرج المعلومات المذكورة أعلاه في خطة التقييم، وأن تبيّن من سيقوم بجمعها وتحليلها، وبأية طريقة، ومتى، وبأية موارد.

تناولنا حتى الآن الشؤون التي تيسّر علمية المراقبة والتقييم، فمن المفيد أولاً أن تكون لديك غaiيات وخطط عمل واضحة. والآن، وبعد أن وضحت غaiياتك وخطط عملك، يمكنك أن تنتقل إلى مهمة التخطيط الفعلي لعملية المراقبة والتقييم.

## تخطيط المراقبة

تخطيط المراقبة عملية بسيطة نسبياً، حيث سيلزمك أن تقرر لكل نشاط "من ومتى وكيف" فيما يخص الأمور التالية:

- تتبع المشاركين في الأنشطة (العدد والسن والجنس).
- تتبع نوعية الأنشطة، بما في ذلك استرداد المعلومات من المشاركين.
- تحليل المعلومات بصورة دورية منتظمة.
- إدراج نتائج تلك التحليلات في المشروع بصورة دورية منتظمة.

ونقترح عليك أن تراجع أنشطتك بانتظام. ويمكنك أن تجمع هذه المعلومات بسهولة، حيث يتيسر الحصول على معظمها أثناء مرحلة التخطيط، وستلاحظ أن جمع حجم كبير من المعلومات أمر يصعب مقاومته، بيد أنه لا جدوى من جمع الكثير من المعلومات دون استخدامها. لذا تذكر أن عليك أن تجمع المعلومات وتحلّلها وتدرجها من جديد في مشروعك. واقتصر على المعلومات التي يتيسر جمعها فعلاً لك ولو ظرفياً، وحاول العثور على أبسط وسيلة للقيام بذلك. كما ينبغي أن تقتصر أيضاً على جمع المعلومات التي يمكن تحليلها وإدراجها في المشروع من جديد بصورة منتظمة. وتدل تجاربنا على أن هذه العملية هي أصعب خطوات المشاريع في معظم الأحيان. ونقترح عليك أيضاً أن تحدد في خطةك وقتاً ما "مراجعة المراقبة والتقييم" أثناء سير المشروع. أي أن تجلس وتنظر في سير عملية المراقبة، وذلك لمعرفة ما إذا كان جمع المعلومات وتحليلها واستعمالها يجري بصورة صحيحة، وما الذي ينبغي عمله لتحسين تلك العملية.

### تخطيط التقييم

إن تخطيط التقييم، كما يمكنك أن تتصور، عملية أكثر تعقداً، ولكننا نأمل أنها لم تعد الآن عقبة لا يمكنك تجاوزها. فأنت قد حددت غايياتك، وبالتالي فإنك تعرف ما هي الإنجازات التي يلزمك بيانها. وهنا أيضاً ينبغي أن تقسم التقييم الذي ستقوم به إلى مجموعة من القرارات الأصغر. وقد يبدو الأمر مختلفاً من الناحية العملية حيث ستكون القرارات التي تتخذها مترابطة فيما بينها على الأرجح، ولكننا نعتقد أن تجزئتها يساعد على توضيح الأفكار.

### حدّد الأشخاص الذين سيشاركون في صنع القرارات

يجب أن تقرر من سيشارك في عملية صنع القرارات، ويحسن تأليف فريق عمل يضم مثليين عن الموظفين والتطوعين الشباب والمشاركين الشباب وسائر أصحاب المصلحة، وذلك لضمان مراعاة آراء الجميع.

### حدّد نوع التقييم الذي ستجرره

يتوقف نوع التقييم الذي ستجرره بالدرجة الأولى على الغرض من ذلك التقييم والموارد المتاحة لإجرائه. وتجد في الفصل الثالث "ما هي المراقبة وما هو التقييم؟" شرحاً وافياً لإمكانيات التقييم المتاحة. وريشما تقوم بذلك انظر الأمثلة التالية:

• إذا كان مشروعك تكراراً لنموذج خضع لتقييم شامل من قبل، يمكنك الالتفاء بتقييم للعمليات تبين فيه تقييد مشروعك بالنماذج السابق.

• وإذا رغبت في أن يصبح مشروعك نموذجاً للآخرين، أو إذا رغبت في أن تبين بصورة قاطعة أن الآثار الملحوظة على مجموعتك المستهدفة نتاج عن مشروعك ولا يمكن عزوها لعوامل أخرى، يلزمك أن تقيّم النتائج باتباع تصميم اختباري أو شبه اختباري، وبالتالي فستحتاج إلى الاستعانة بفريق خارجي، ولربما بفريق خارجي لجمع البيانات.

• وإذا كان تقييمك "يقتصر على" معرفة جودة سير المشروع وكيف يمكن تحسينه، فإن أفضل خيار هو إجراء تقييم للعمليات (المعرفة ماذا يحدث) وتقييم آخر بسيط للنتائج (ما هو الأثر الناتج؟).

ويتضمن هذا النوع من التقييم إجراء تقييم قاعدي (تقييم سابق للتنفيذ) وتقييم لاحق للتنفيذ، إذ لا يمكنك أن تبيّن فعلاً حدوث أي تغيير بالاقتصر على التقييم اللاحق للتنفيذ.

- إذا طلبت الجهة المانحة منك إجراء تقييم باتباع صيغة ومنهجية محددين، فإن شخص آخر سيتّخذ على الأرجح بعض القرارات المتعلقة بذلك، ولكنك يمكن أن تنظر في سائر احتياجات المشروع الأخرى الممكن تلبيتها (غير تلك الاحتياجات التي يقصد بها إرضاء الجهة المانحة!).

ومهما كانت احتياجاتك والأسلوب الذي تفضله لتلبيتها، عليك دائمًا موازنة تلك الاحتياجات مقابل الموارد المتاحة لك، فإجراء التقييم يستلزم وقتاً وأموالاً. والتقييمات البسيطة قد لا تكون باهظة التكلفة ولا تحتاج لمعرفة خبير (ونأمل في أن تجد في هذا الدليل ما يلزمك من معلومات للتمكن من إجراء تقييمات بسيطة). ولكن التقييمات الأكثر تعقيداً قد تستلزم منك الاستعانة بخبير—كخبير من الجامعة المحلية. وقد يفيك مناقشة ذلك مع أشخاص يعملون في مشاريع أخرى قاموا بإجراء بعض التقييمات فيها. وعليك أن تتأكد من توافر حجم كافٍ من الموارد: فالتقييم الدقيق مكلف—ولربما لزمك أن تخصص له نحو خمسة في المائة من ميزانية المشروع. فعلى سبيل المثال، تعاقدت شبكة استعراض مواهب النجوم في الولايات المتحدة مع خبير خارجي لإجراء التقييم بمبلغ ٦٠٠٠٠ دولار. وقد يبدو ذلك المبلغ كبيراً، ولكن هذا البرنامج واسع، حيث تبلغ تكاليف تشغيله السنوية ٤٠٠٠٠٠ دولار، وتمثل تكلفة التقييم ٥ في المائة من الميزانية، كما أن تفزيذ المشروع استغرق ١٩ عاماً قبل إجراء التقييم الخارجي.

## وضع منهجية التقييم

بعد أن كونت فكرة عن الغرض من التقييم وأنواع الموارد اللازمة له، يمكنك أن تضع الآن منهجية التقييم. ولربما تبدو لك هذه المهمة صعبة، وإن كنت تعتمد تأجير خدمات مقيم خارجي فهذا هو حتماً الوقت المناسب لكي يبدأ في مساعدتك. ولكن هذه المهمة ليست صعبة في الواقع، فما يلزمك بصورة أساسية هو تحديد نوع المعلومات التي ستقوم بجمعها والأسلوب الذي ستتبعه في جمعها ومن تتعلق تلك المعلومات.

وعليك أن تحدد في هذه المرحلة المؤشرات التي ستستخدمها، وذلك كما جرت مناقشته في الفصل الرابع: "ما الذي ينبغي مراقبته وتقييمه؟". وستكون لديك عموماً قائمة بالمعلومات التي يلزمك جمعها لكل غاية من الغايات، وذلك على الأقل قبل التنفيذ وبعده لكي تتمكن من تكوين فكرة عن حدوث أي تغيير أم عدم حدوثه. ويلزمك أن تحدد أيضاً الأسلوب الذي ستتبعه في الحصول على كل مجموعة من المعلومات (الطرائق) ومن ستجمع تلك المعلومات (العينات). وأنت على الأرجح لست قادراً على جمع المعلومات من كل فرد من أفراد المجموعة المستهدفة، لذا يلزمك أن تختار "عينة" من هؤلاء الأفراد. وسنورد في الفصل القادم موجزاً للطرائق والعينات المتاحة لك. وسنكتفي في الوقت الراهن بتقديم بعض النقاط العامة لمساعدتك على اختيار ما يناسبك من بينها.

تذكر أولاً أن بعض المعلومات متاحة لك فعلاً ولن تحتاج إلى جمعها من جديد. ولربما قد تكون جمعت بعض المعلومات أثناء تدريكي للاحتياجات وهي معلومات يمكنك استخدامها كمعلومات قاعدية.

وننصحك أيضاً بأن تجمع لكل غاية من الغايات عدداً صغيراً من المؤشرات المختلفة باتباع طرائق متباعدة ومن شتى المصادر والعينات ، وفيما يلي أسباب ذلك :

- يساعد جمع المعلومات من مصادر مختلفة باتباع طرائق مختلفة على المقارنة بين تلك المعلومات والتشبه منها ، الأمر الذي يتبع تأكيد النتائج التي تحصل عليها . وتدعى هذه العملية "الثلث".
- يتحمل أن تفشل إحدى طرائق جمع المعلومات ، لذا يفضل اتباع أكثر من طريقة واحدة.
- قد تتبادر المعلومات الازمة لك وتلك المعلومات الازمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين . فقد تطلب السلطات المحلية مثلاً ، كشرط لدعم برنامج ، تقديم برنامج للأنشطة بين إمكانية تحقيق نتائج إيجابية من حيث الرسالة التي تتصدّرها تلك السلطات . ولكي تتمكن من الاستفادة من نتائج تقييمك في الحصول على الدعم اللازم وجمع التبرعات لبرنامجك ، عليك أن تفكّر في هذه المرحلة في نوع المعلومات التي ستتحصل على اهتمام أكبر من جمهورك في المستقبل .
- أخيراً ، يتبع لك اتباع طرائق مختلفة الحصول على أنواع مختلفة من المعلومات يمكن استخدامها لشتي الأغراض . فالطرائق التي ينتجه عنها أرقام ، أي بيانات كمية ، طرائق ملائمة لعرض مشروعك على من تهمهم الأرقام . أما الطرائق التي تنتج بيانات نوعية فستساعدك على فهم ما يحدث ، ومن ثم يمكن الاستفادة منها في تحسين المشروع . كما تفيد بعض البيانات النوعية ، كبيانات السيرة الذاتية على سبيل المثال ، كوسيلة هامة من وسائل الدفاع عن المشروع لغرض الحصول على الدعم .

ويلزمك أيضاً أن تتجنب الإفراط في طرح الأسئلة . فهناك كثير من الشؤون التي قد تبدو مفيدة لك ، ولكن أي منها ستحتاج لمعرفته حقاً؟ وعليك أن تذكر أن الحصول على المعرف يستلزم جمع المعلومات وتحليلها . فهل لديك الوقت الكافي لذلك؟ وهل توافر لك الموارد الازمة له؟ وهل تحاول تغطية مجال واسع؟ هل هناك مورد لم تفكر فيه مسبقاً وهو مورد يتيح لك تغطية تلك الفترة الإضافية؟

### وضع خطة التقييم

بعد أن نظرت في المؤشرات والطرائق والعينات الازمة لك ، يمكنك الآن وضع خطة التقييم التي ستتبعها ، اي أن تحدد من سيقوم بالأعمال ومتى وبأية موارد . والأسلوب الأمثل في ذلك هو دراسة جميع المؤشرات والطرائق والعينات من أجل تحديد ما يلي :

- من الذي سينسق ويتولى مسؤولية الإشراف على جمع البيانات وتحليلها؟
- من الذي سيقوم بجمع تلك البيانات ، وكيف ، ومتى ، وبأية موارد؟
- من الذي سيحلل البيانات ، وكيف ، ومتى ، وبأية موارد؟
- كيف ستسخدم المعلومات ، ومتى ، وبأية موارد؟

## المراقبة والتقييم وتنفيذ المشروع

### الأفكار الرئيسية

- ٤٠ حاول أن تستفيد بقدر المستطاع من البيانات التي جمعتها أثناء التقييم القاعدي وعن طريق المراقبة. والغرض الحقيقي من هذه المعلومات هو مساعدتك على التنفيذ، وإن أمكنك أيضا الاستفادة منها فيما بعد.
- ٤١ استعرض سير عملية المراقبة والتقييم بين حين وآخر. حاول أن تكون مرتنا ولكن ليس على حساب إمكانية المقارنة بين المعلومات.

بعد قيامك بكل ذلك التخطيط، آن أوان العمل. ويعمل أن تقودك خبطك في العمل من الآن فصاعداً. وقبل أن يبدأ التنفيذ، ستحتاج عادة لجمع بعض البيانات لغرض إجراء التقييم القاعدي. وينبغي أن تبدأ المراقبة أيضاً مجرد أن يبدأ التنفيذ.

تأكد من تحليل بيانات المراقبة وإعداد تقارير متتظمة بشأنها. وإنك بالطبع ستقوم بجمع بعض البيانات دون أن تستخدمنها أثناء التنفيذ، ولكنك سستستخدمها حتماً في مرحلة لاحقة، خلال عملية التقييم مثلاً. ييد أن الغرض الأساسي من المراقبة هو مساعدتك على التنفيذ، كما أنها تتيح فرصة جيدة لاتخاذ إجراءات تصحيحية. ولربما صعب عليك أن تقدر معنى عبارة "باتظام"، أي كم مرة ينبغي تكرار العملية، ولكن ستتوصل إلى ذلك بالتفكير المنطقي. وينبغي أن تكرر العملية بقدر ما يمكن، ولكن بإتاحة فترات كافية للمراقبة بحيث تكون المعلومات الجديدة التي تحصل عليها معلومات مجده. وليس ضرورياً أيضاً أن يشكل إعداد التقارير نشاطاً "عظيم الشأن": إذ يمكنك الالكتفاء بعقد اجتماعات أسبوعية أو شهرية مع الموظفين والمتطوعين من أجل مناقشة المسائل المعنية.

وتذكر أن تستفيد من نتائج التقييم القاعدي! وبينما قد لا تحصل على تلك النتائج قبل بدئك في تنفيذ الأنشطة، فمن المفيد أيضاً أن تخصص بعض الوقت لاستعراض تلك النتائج ومعرفة ما إذا سيلزم تغيير الخطط وفقاً لها (ولا سيما خطط التقييم منها)، أو لمعرفة مدى إمكانية الاستفادة من المعلومات المحصلة في مواصلة الدعوة للمشروع أو لغرض حشد الأموال.

إن التخطيط وإعادة التخطيط، والتفكير وإعادة التفكير بشأن الطريقة التي ستتبعها في جمع المعلومات وتحليلها لن يمنع حدوث خطأ ما. وهذا هو السبب وراء اقتراحنا بأن تجمع أنواعاً مختلفة من البيانات. وهو أيضاً أحد الأسباب التي تبرر مراجعتك لسير عملية المراقبة في فترات منتظمة والنظر في الإجراءات التصحيحية التي يمكن اتخاذها. والمطلوب هو أن تتوصل إلى بلوغ درجة متوازنة من المرونة. فإن كان هناك خلل في عملية جمع البيانات أو تحليلها، فلا داعي من التقيد بالخطة المتبعة دون مبرر. مع ذلك يجب أن يكون هناك بعض الاتساق في تقييم المعلومات، وإن فستتعذر عليك المقارنة بين المعلومات والتوصيل إلى أي استنتاج عن أثر الأنشطة التي تقوم بها.

## التقييم

### الأفكار الرئيسية

- ينبغي أن يبدأ التقييم بإجراء التقييم القاعدي . وإن لم يتع لـك الوقت ولا الفرصة لـإجراء ذلك التقييم ، هناك عملية أخرى ممكنة ومفيدة وهي عملية تأمل إنجازات المشروع ، وذلك بصفة خاصة عندما تحصل على معلومات جيدة من عملية المراقبة .
- يمكن عموماً تقسيم عملية المراقبة والتقييم إلى ثلاث خطوات رئيسية : جمع البيانات ، وتحليلها ، وتسجيلها والاستفادة منها . وتحليل البيانات التي يتم جمعها لا يحدث تلقائيا ، بل ويستلزم في الواقع موارد مكثفة ، وبالتالي فإن جمع البيانات وتحليلها سيكون إجراءاً عقيماً ما لم يتم تسجيل تلك البيانات واستعمالها .

ولعله أصبح واضحاً لك الآن أن التقييم لا يبدأ في الواقع إلا بعد التنفيذ ، ولكنك مع ذلك تملك بعض المعلومات التي جمعتها أثناء عملية التقييم القاعدي . ولنفترض أنك لم تجرب ذلك التقييم ولم تجمع المعلومات خلال التنفيذ ، فماذا سيحدث ؟ ولربما أنك لم تفكـر بشأن التقييم خلال مرحلة التخطيط ، وفي معظم الأحيان لا تـاحـلـ لك سـوى فـترة زـمنـية وـموـارـد مـحـدـودـة لـإـجـراءـ التـقـيـمـ . وقد لا تـسـنـحـ لك فـرـصـة لـجـمـعـ الـبـيـانـاتـ ، ومن ثـمـ عـلـيـكـ الاستـعـانـةـ بـالـمـعـلـومـاتـ الـمـتـاحـةـ لـكـيـ تـمـكـنـ منـ إـجـراءـ التـقـيـمـ ، وبـالـتـالـيـ فقدـ لاـ يـكـونـ التـقـيـمـ الـذـيـ تـجـرـيـهـ "ـمـثـالـاـ"ـ ، معـ ذـلـكـ فإنـ لـعـظـمـ الـمـشـارـيعـ ثـرـوـةـ منـ الـمـعـلـومـاتـ الـمـتـاحـةـ لـغـرـضـ التـقـيـمـ . ولـربـماـ لمـ يـفـكـرـ أحدـ فيـ استـخـدـامـهـ لـذـلـكـ الغـرـضـ . وهذهـ الـمـعـلـومـاتـ هـيـ بـصـفـةـ خـاصـةـ الـبـيـانـاتـ الـتـيـ تـحـصـلـ عـلـيـهـاـ منـ عـلـمـيـةـ الـمـراـقبـةـ .

ومن بين الأمثلة على ذلك ، مدير أحد المشاريع الذي يتبع ما يحدث لمجموعة من الشباب ويسجل المعلومات التالية : عدد الشباب الذين يحضرون كل جلسة ، عدد الفتيان وعدد الفتيات ، بنود البرنامج الأسبوعي ، الاستجابة الناتجة . والغرض الذي يرمي إليه المدير من جمع المعلومات هو مراقبة سير المشروع والتتأكد من قيامه بما يفترض منه . ولكن هذه المعلومات ، مع تلك المعلومات التي تجمع عند نهاية المشروع لتعريف التغيير الحاصل في حياة هؤلاء الشباب ، ولربما بعض الجهد الإضافية لمعرفة ما حدث للشباب الذين تركوا المشروع ، تؤلف كلها معلومات مفيدة في معرفة مدى فعالية المشروع وسببيـهاـ .

وذلك لا يعني أن معلومات التقييم القاعدي ليست ضرورية ، فهذا التقييم أكثر فائدة لك في تكوين صورة أدق وأكثر اكتمالاً لما حققه المشروع ؛ وهو ما قد يطلبـهـ منـكـ بالـفـعـلـ بعضـ المـانـحـينـ . معـ ذـلـكـ يـجـبـ أنـ تـذـكـرـ ، وبـخـاصـةـ إذاـ ماـ جـمـعـتـ مـعـلـومـاتـ جـيـدةـ منـ عـلـمـيـةـ الـمـراـقبـةـ ، آنـ تـأـمـلـ إـنـجـازـاتـ الـمـشـرـوعـ أـمـرـ مـمـكـنـ عـلـىـ الدـوـامـ وـهـوـ أـمـرـ مـفـيدـ أـيـضاـ ، حـتـىـ وـإـنـ لـمـ تـجـرـيـهـ قـاعـديـ .

وبإمكانك عموماً تقسيم عملية المراقبة والتقييم إلى ثلاث خطوات رئيسية : جمع البيانات وتحليلها ، وتسجيلها واستعمالها . ولقد قررنا فصل مرحلة جمع البيانات عن مرحلة تحليلها لـكيـ نـسـترـعـيـ

الانتهاء إلى الموارد الكبرى التي تستلزمها مرحلة تحليل المعلومات، وإلى أن هذا التحليل لا يحدث تلقائياً بعد جمع البيانات.

يمكن القول في آخر المطاف بأن جمع كل هذه البيانات وتحليلها سيكون عملية عقيمة ما لم تستعمل تلك المعلومات. وما يقصد باستعمالها هو إبلاغها للعاملين والمتطوعين والمناخين والمستفيدين من المشروع بمن فيهم الأطفال والشباب. وينبغي أن تعرض النتائج في صيغ مختلفة بما يتناسب مع الجمهور الذي توجه له. فالمانحون يرغبون في الحصول على تقرير شامل عن كل ما تم التوصل إليه، والعاملون في المشروع والمتطوعون فيه يرغبون في التركيز على ما أنجزوه بصورة جيدة وعلى ما يمكن تحسينه في المستقبل. أما الأطفال والشباب المشاركون، فسيحتاجون على الأرجح إلى وصف أكثر تبسيطًا للعمل. وسنعرض في الأبواب الثلاثة التالية بعض المقترنات بشأن هذه المراحل الثلاث.

### المراقبة والتقييم ودورة المشروع الجديدة

#### الفكرة الرئيسية

- ي ينبغي للمراقبة أن والتقييم أن يحدثاً تغييراً، كما ينبغي مراعاتها في مرحلة التخطيط لأنشطة جديدة.

إن التقييمات التي لا تؤدي إلى إحداث التغيير تقييمات عديمة الفائدة. كيف يمكن تطبيق الدروس التي تعلمها من هذا المشروع على مشاريع أخرى؟ وتلك الدروس لا تقتصر على المشاريع، وإنما هناك دروس أخرى يتعلم منها المقيّمون أيضاً. ويمكن للمشاريع والمقيّمين أيضاً الاستفادة مما جرى تعلمه في تحسين ما سيحدث في المستقبل. ولن ننطرق إلى هذه المرحلة بالتفصيل لأن ذلك سيؤدي إلى مرحلة تخطيط جديدة. ولكن أي مناقشة للمراقبة والتقييم لن تكتمل دون أن يتم التأكيد على ضرورة إغلاق الدورة، وذلك بالاستفادة من نتائج المراقبة والتقييم في تحسين أنشطتنا.

#### مثال يبين كيف استندت إحدى المنظمات إلى نتائج المراقبة والتقييم في صنع قراراتها الرئيسية بشأن المشروع الذي ستنتهيه

قرر مشروع مكافحة تعاطي المخدرات أن يتبع بعض مواد الدعاية الموجهة لأطفال المدارس بشأن تعاطي المخدرات. وكانت الغاية المقصودة إذكاءوعي الأطفال بشأن المخدرات وتيسير الحوار بين الأطفال والكبار بشأن قضايا المخدرات. وتضمنت الأنشطة والتدخلات المختلطة حملات لوضع الملصقات الجدارية في المدارس وتوزيع المنشورات على المراهقين والآباء.

واشتملت مراقبة هذه الأنشطة على تتبع المدارس التي أرسلت إليها الملصقات الجدارية، وقامت إحدى المتطوعات الإداريات بالاتصال بالمدارس للتحقق من استلامها للملصقات ومن نيتها في عرضها. كما تحققت من قيام المتطوعين الآخرين بتوزيع المنشورات، وأعدت قائمة بالأماكن التي تم فيها ذلك. وتأكدت أيضاً من توافق المنشورات الموجهة للأباء في المدارس المستهدفة.

وببدأ تقييم الأنشطة بعد انتهاء الحملة ، حيث التقى أعضاء المشروع بالأطفال والمدرسين في بعض المدارس المستهدفة ، واستنتجوا أن نسبة مرتفعه من الأطفال رأوا المنشورات وادعوا قراءتها ، ولكن معظمهم أجابوا بإجابات غامضة بعض الشيء عندما سئلوا عن مضمونها . وأبدى المدرسون حماساً بشأن الحملة وقالوا إنها يسرت لهم مناقشة المسائل الخاصة بالمخدرات . وأجرى موظفو المشروع مقابلات شخصية مع عدد من الآباء ، وإن لم يكن عددهم كافياً ليشكل "عينة ممثلة" ، ولكنه كافياً للحصول على فكرة عن آثر الحملة . وأبدى الآباء إعجابهم بالمنشورات ولكنهم لم يستخدموها في مناقشة مسائل المخدرات مع أبنائهم .

واستنتج أعضاء المشروع أن حفز الحوار بين الآباء والأبناء يقتضي شيئاً أكثر من المنشورات وحدها . واتضح من التقييم أن الآباء شعروا بقدرة أكثر على التحدث مع أبنائهم بشأن المخدرات عند عرض هذه القضية بواسطة التلفزيون (في مسلسل تلفزيوني على سبيل المثال) . وببدأ أعضاء الفريق بتخطيط المرحلة التالية من المشروع بالتفكير في استخدام موضوع "أحداث تتعلق بالمخدرات" في التلفزيون لغرض تشجيع الحوار بين الآباء والأبناء .

هذا المثال مبتكر ولكنه يستند إلى ممارسة فعلية .





## جمع المعلومات



يبين هذا الفصل أهم النقاط التي ينبغي مراعاتها عند جمع المعلومات (السلامة والسرية والوضوح) والطرائق الممكن اختيارها من أجل جمع المعلومات. ومعظم هذه الطرائق هي في الواقع طرائق يمكن استخدامها لأغراض عملية المراقبة والتقييم. وهناك أيضا باب مستقل يتناول بعض النصائح بشأن أسلوب تسجيل البيانات، وهو عmad عملية المراقبة.

### النقاط العامة

#### الأفكار الرئيسية

- التحسّب للمواقف الخطيرة وتجنبها من أجل ضمان السلامة الشخصية للقائمين بجمع المعلومات وإعطائهما.
- والتأكد من احترام السرية على الدوام، باستثناء ما يفرضه القانون، وفي الحالات التي يمكن أن يتعرض فيها شخص ما للأذى.
- تحديد الإجراءات الالزامية لضمان سرية المعلومات والتأكد من فهم الموظفين لأهميتها ومن التزامهم بها.
- إبلاغ مقدمي الردود بشأن الأسلوب الذي ستستخدم فيه معلوماتهم وكيفية المحافظة على سريتها، مع احترام رغباتهم.
- تجنب طرح الأسئلة التي تؤدي إلى التداخل بين المواقع المختلفة أو تشير، والأسئلة الشخصية أو الاقتحامية غير الضرورية، والأسئلة التي تثير التوقعات.

## السلامة أولاً

إن معظمكم يعمل مع المجتمعات المحلية والأفراد الذين تعرفونهم جيداً، لذا فقد لا تفكرون في ضمان سلامه القائمين بجمع المعلومات أو بتقديمها. مع ذلك ، فإن التحسب لأوضاع الخطرو تحبها أمر هام دائمًا من أجل ضمان سلامه جامعي المعلومات ومزوديها. والطبيعة التي تتسم بها أعمال الوقاية تقتضي العمل في مجتمعات أو أحياء يشكل العنف فيها أمر محتمل. ويلزم منك أن تلتزم التوجيه من شخص موثوق في تلك البيئات كلما ارتأيت أن التقديم يمكن أن يعرض شخصاً ما للخطر ، كما في حالة الأحياء التي يتشر فيها العنف أو عند مقابلة أشخاص يتحمل كونهم أشخاصاً خطيرين. كذلك فاختيار البيئة المناسبة (المأمونة) هو أسلوب مهم لبناء الشعور بالثقة والأمان. فإجراء الجلسات للمشاركين في بيئة عامة ، على سبيل المثال ، قد لا يشجع على قيام مناقشة مفتوحة بالنظر للحساسية التي تتسم بها القضية .

### ال الحاجة إلى مكان مأمون لجمع المعلومات الجيدة

كانت المعلومات التي تجمع عند إجراء أنشطة التوعية قرب الحانات معلومات رديئة عموماً ، وذلك لتتدخل السكيرين وإزعاجهم لآخرين ، وتهديدهم بالاعتداء أو بتدمير المعدات ، وهو ما يؤدي في معظم الأحيان إلى التخلص عن القيام بالنشاط .

الصندوق الائتماني لصحة الأسرة ، زامبيا

## السرية

تضمن المعلومات التي يتعين جمعها لأغراض المراقبة والتقييم معلومات عن الأفراد وسلوكياتهم وأرائهم وأنكارهم ومشاعرهم. وبعض هذه المعلومات حساسة بما يدفع مزوديها إلى محاولة التأكد من عدم الكشف عن هوياتهم دون إذن منهم ومن الاحتفاظ بسرية المعلومات .

ويشكل التقييد بهذه التوقعات أمراً أساسياً لضمان تعاون مؤلاء الأفراد مع البحوث والتقييمات التي ستجرى في المستقبل ، علاوة على كونه نهجاً أخلاقياً. وهناك سبب آخر لذلك ألا وهو أن معظم القوانين الحكومية تتضمن أحكاماً تحدد سرية المعلومات التي يجري جمعها وتتخزينها والظروف التي تجيز إعلانها. وهناك عادةً أنظمة خاصة بشأن الحصول على المعلومات من الشباب أو بشأنهم ، واستخدام تلك المعلومات ، لا سيما عندما تتناول مسألة تعاطي مواد الإدمان. ولا يسمح نطاق هذا الدليل بسرد تفاصيل الحال في جميع بلدان العالم ، ولكن المطلوب منك هو أن تتأكد من معرفتك بأي قانون يتعلق به ذلك الأمر في بلدك .

وهناك إلى جانب القوانين بعض القواعد التي ينبغي أن تلتزم بها منظمتك بشأن أسلوب الاحتفاظ بالمعلومات واستخدامها. ويجب عليك أن تتأكد من اتباع تلك القواعد ومن إدراك الموظفين والمتطوعين لأهمية التقييد بالسرية ، وذلك ليس لاعتبارات بيروقراطية فحسب ، وإنما احتراماً للأفراد الذين قدموا تلك المعلومات. ويلزم منك عموماً تنظيم الإجراءات التي تضمن ما يلي :

- إعداد سجلات خالية من الأسماء الشخصية.
- الاحتفاظ بالبيانات في موضع مأمون.
- مراقبة الأشخاص الذين يسمح لهم بالاطلاع على البيانات، بما في ذلك إجراءات مراقبة الإطلاع على المواد الحساسة المخزنة في الحواسيب (كلمات السر، وقواعد استنساخ البيانات، وما أشبه).

### إعداد سجلات خالية من الأسماء الشخصية

قمنا بالتأكد من أن الأشخاص الذين يجرون المقابلات هم وحدهم الذين يعرفون أسماء الأفراد الذين تمت مقابلتهم، وتجنبنا تسجيل تلك الأسماء على الورق.

هذا المثال مبتكر ولكنه يستند إلى ممارسة فعلية.

وضّح للأشخاص الذين ستجمع منهم المعلومات بأنك ستحافظ على سرية تلك المعلومات. ومن المستصوب عموماً أن تطلب من هؤلاء الأشخاص التوقيع على بيان بالموافقة، ويتضمن ذلك البيان موافقة كتابية من مزودي المعلومات بالسماح باستخدامها لأغراض معينة. لذا فإن بيان الموافقة يشرح الغرض من إجراء التقييم وبين من هم الأشخاص الذين سيجرونه وكيف ستستعمل النتائج. ويمكن أن يتضمن البيان أيضاً إشارة لإمكانية اختيار الأشخاص للإجابة على الأسئلة التي يشعرون بالارتياح إزاءها، وإمكانية طلبهم لإناء المقابلة أو التوقف عن إلقاء الأسئلة عليهم. ويلزم أيضاً الحصول على موافقة الآباء عند إجراء مقابلات مع أبنائهم.

وإذا كنت تنوّي استخدام المعلومات التي تجمّعها في استماراة تحدد هوية المجيبين (استمارات تحمل صورهم أو تصاصهم مثلاً)، أو إذا كنت تعتمد نقل المعلومات إلى منظمة أخرى، اطلب من المجيبين التوقيع على تصريح بإعلان المعلومات والسماح لك باستخدام صورهم الفوتوغرافية (أو المعلومات المتعلقة بهم) بأساليب محددة. وقد يكون ذلك أمراً ضرورياً عندما تكون العينات صغيرة جداً أو عند وجود سبب جيد يبرر الإفصاح عن هوية شخص ما—لكونه يشغل منصباً خاصاً مثلاً. وينبغي احترام رغبات الأشخاص الذين تجمع البيانات منهم. وتذكر أن زعزعة الثقة التي وضعوها في منظمتك ستؤدي إلى صعوبة إعادة بناء تلك الثقة فيما بعد.

وفي حالة كتابة تقارير تذكر فيها بيانات تم جمعها من بعض الأفراد، يجب التأكد من عدم إمكانية التعرف على أي واحد منهم من خلال الأوصاف التي يوردها التقرير - ولربما استلزم ذلك تغيير بعض الحقائق لحجب هوية الشخص المعنى. وينبغي التقيد بالحذر بصفة خاصة عندما تكون العينة صغيرة جداً، أو عندما يتميّز المجيبون إلى منطقة صغيرة أو عندما يعرف بعضهم بعضاً. من جانب آخر ينبغي أن تقتصر التغييرات التي تجريها لغرض حماية هوية المجيبين على المسائل التي لا ترتبط ارتباطاً مباشرًا بالاستنتاجات التي تتوصّل إليها، كما ينبغي أن تذكر أنك أجريت بعض التغييرات على البيانات.

ويجب عليك أيضًا أن تتأكد أن الأشخاص الذين سيحللون البيانات يدركون أهمية المحافظة على سريتها وأنهم سيعملون على ذلك. ومن بين الوسائل المقيدة أسلوب ترميز الإجابات بأرقام والاحتفاظ بالأسماء في موضع مأمون. وبعد الانتهاء من استخدام البيانات للأغراض المقصودة، ينبغي التخلص منها بشكل مضمون (تقريباً في أجزاء صغيرة على سبيل المثال، عوضاً عن رميها في سلة المهملات). وعند خزن المعلومات في الحواسيب، تأكد من إزالة جميع الآثار ومحو الملفات بعد الانتهاء من استخدامها.

وهناك بعض الحالات الاستثنائية التي يتوجب فيها خرق السرية، من ذلك على سبيل المثال الأدلة التي تشير إلى إلحاد الضرر أو القيام بأنشطة إجرامية بما يمكن الكشف عنه أثناء تنفيذك لعملك. هناك أيضاً بعض البلدان التي تفرض قوانينها الإبلاغ عن بعض الأنشطة المريبة. ويجب عليك أن تتقيد بقوانين بلدك والواجبات التي تفرضها عليك مهنتك.

### الوضوح والاحترام

يجب عليك أن تطرح أسئلة واضحة ومحترمة لكي تضاعف بأقصى قدر ممكن فرص حصولك على معلومات مفيدة. وفيما يلي بعض النقاط التي ينبغي لك مراعاتها :

- تجنب طرح الأسئلة التي تقود إلى الإجابة تلقائياً . فالسؤال "هل تعتقد أن فريق الشباب يقوم بعمل جيد" مثلاً ، سؤال يؤدي إلى الإجابة بـ"نعم" ولا يفيدك بأية معلومات . حاول عوضاً عن ذلك طرح أسئلة طبيعية مثل : "كيف تقييم العمل الذي يقوم به فريق الشباب : جيد جداً ، جيد ، غير متأكد ، سيئ ، سيئ جداً؟"
- أسأل عن شيء واحد في كل سؤال ، فسؤال مثل "ما هو شعورك إزاء المشروع والأشخاص الذين يديرونه؟" ، يمكن أن يؤدي إلى الرد على قسم واحد من السؤال دون الآخر ، أو إلى إعطاء إجابة تخرج بين الاثنين . وذلك إلى جانب أن السؤال "كيف تشعر إزاء المشروع" سؤال عام ويمكنك تحديده على وجه أفضل بالسؤال عن قسم من المشروع ، مثل "ما هو شعورك إزاء هذا النشاط المعين من أنشطة المشروع؟"
- تجنب طرح أسئلة شخصية أو افتتاحية لا ضرورة لها ، مثل "كم مرة كنت حاملاً" ، فهذا السؤال شديد الخصوصية ولربما تسبب في إثارة الانفعال ، لذا حاول أن تتجنب طرح مثل هذه الأسئلة إلا عند الضرورة القصوى لغرض إجراء التقييم .
- تجنب طرح أسئلة تدعوك إلى تطبيقات لست قادراً على تطبيقها ، على سبيل المثال ، "هل ترغب في إنشاء مركز جديد للشباب؟" عندما لا يوجد أمل في إقامة مثل ذلك المركز . كن واضحاً على الدوام فيما يخص الوضع الحقيقي ؛ مثلاً "نحن نحاول توسيع نشاطنا ، ولكننا بالطبع لا نعلم إن كان ذلك ممكناً لأنّه يتطلب حشد الأموال ، ولكن إذا رغبت في إبداء رأيك في ذلك يمكنك . . . ، أو أي صيغة من هذا القبيل .

### جمع معلومات المراقبة

#### الأفكار الرئيسية

- يعتبر تسجيل المعلومات أثناء تنفيذ الأنشطة واسترداد المعلومات من الأسئلة المطروحة على المشاركين حجر الزاوية لعملية المراقبة .
- استخدم استثمارات مبسطة واختبارها وحاول العثور على طريقة لتشجيع المشاركين على استخدامها فعلاً .
- ويمكنك أحياناً استنباط سبل تتيح للمشاركين تسجيل المعلومات بأنفسهم ، ويمكنك أيضاً الحصول على المعلومات من الاستثمارات التي يسجل الموظفون معلوماتهم عليها أو من وقائع الاجتماعات .

يسم العمل مع الشباب بجوانب متعددة. فخلال جلسة واحدة فقط تتعدد الأدوار التي يقوم بها العاملون والمتطوعون، حيث يمكن العمل كعضو في فريق أو كمدرس أو زميل حميم أو مرشد وغير ذلك. ويكتنف أن نضيف إلى هذه الأدوار دور أمين السجلات.

وبما أن المراقبة هي عملية لتبسيط أسلوب تنفيذ المشروع، فأفضل طريقة لذلك هي تسجيل ما يحدث أثناء التنفيذ، وذلك هو حجر الزاوية للمراقبة الجيدة. وهناك نوعان من السجلات. بعض السجلات تركز على الأفراد أو على مجموعات الشباب. وهذا النوع من السجلات يجب أن يكون سريا. وهناك سجلات أخرى تركز على إنجازات المشروع، وهي تشمل تقارير عن الأحداث، يتضمن الكثير منها صورا وتسجيلات لأشرطة الفيديو وسجلات مكتوبة. وكل من هذين النوعين من السجلات مفيد لمراقبة عمل المشروع، ولتقييمه فيما بعد. وينبغي عموماً، وفي حدود الإمكان، طلب المعلومات المستردة من المشاركون فيما يتعلق بأدائهم ومشاعرهم بشأن الأنشطة التي شاركوا فيها.

وينبغي أن تكون السجلات مفصلة تفصيلاً كافياً بما يسمح الاستفادة منها في المراقبة والتقييم، فلو كانت الغاية مثلاً، هي معالجة ١٠ عوامل من عوامل تعرض الشباب للخطر، وزيادة شعورهم بالاحترام الذاتي، يمكن الإشارة إلى ما يلي في السجلات: عدد الشباب الذين تم العمل معهم؛ وبيان بعض أوصافهم (العمر والجنس والتردد على المدرسة أو عدمه، والسكن مع الأسرة أم لا)، وعدد المرات التي تم فيها العمل معهم، والمدة التي استغرقها ذلك، ونوع الأنشطة التي تضمنها العمل، وأية تغيرات جرت ملاحظتها في سلوكهم.

ويكن فيما بعد مقارنة هذه السجلات بالغايات المحددة، وتسجيل التقدم المحقق نحو تلك الغايات، مع إجراء أية تغيرات ضرورية على العمل. وفيما يخص التقييم، يمكن للمقيم أن يختبر مدى صحة السجلات عن طريق التحدث مع الشباب المشاركون للتعرف على مدى التطابق بين ما يذكرون و ما هو مسجل فيها.

ويلزم في الوقت ذاته المحافظة على بساطة التقارير، بحيث لا تغطي سوى المعلومات التي تحتاجها، فالسجلات التي يستغرق ملؤها وقتاً طويلاً تتضمن على الأرجح معلومات فائضة عن الحاجة. ويساعد استخدام استثمارات جيدة التصميم على تبسيط عملية إعداد السجلات. ويستحسن أن تحاول تصميم الاستثمارات واختبارها بعض الوقت ثم تقييمها. وقد يحتاج العاملون والمتطوعون للمساعدة والتشجيع على وضع السجلات حتى عندما تكون الاستثمارات دقيقة وجيدة التصميم، وذلك لأن معظم العاملين والشباب أكثر اهتماماً بالعمل من اهتمامهم بكتابة المعلومات. ويلزمك أن تخصص وقتاً كافياً لاستنباط السجلات، كما يلزم من الإدارة أن تمنح موظفيها التشجيع الكافي على ملء تلك السجلات. وينبغي أيضاً الاحتفاظ بالسجلات لكي يتسعى للأشخاص المدرج لهم بمراجعتها تحقيق الاستفادة المثلث منها.

ويمكن الشباب أيضاً أن يستبطوا سجلاتهم الخاصة، ومن الأمثلة البسيطة على ذلك السجلات التي تدون فيها أسماء المتردد़ين على نادي الشباب. ويساعد تسجيل الشباب لأسمائهم بأنفسهم على إيجاد سجل تلقائي بأسماء الحاضرين، وكل ما يلزم القيام به هو حساب مجموع عدد الحاضرين عند انتهاء الجلسة. ويمكن للشباب أيضاً أن يسجلوا بعض المعلومات الإضافية عن أنفسهم على صفحة التوقيع على الحضور (العمر والجنس على سبيل المثال). وسيزيد ذلك من فائدة السجل لأغراض المراقبة. ومن الوسائل الممكنة الأخرى لإيجاد سجلات مفيدة لعملية المراقبة، تشجيع الشباب على تأمل تجربتهم عن طريق الكتابة والتصوير أو أية وسيلة مشابهة أخرى.

ويلزم الاحتفاظ بمعلومات دقيقة في السجلات وتجنب تسجيل الإشاعات وأقوال النميمة، وإن كان تسجيل المشاعر والهواجس مفيداً أحياناً لأنه يتيح نوعاً آخر من أنواع السجلات. فقد تلاحظ مثلاً أن أحد الشباب يشعر

بالاكتئاب وأنه منعزل عن الآخرين، وترى أنه لم يراها كان، أو ما زال، ضحية لنوع من أنواع الإساءة. ويمكنك، بصفتك مرشدًا للشباب، تسجيل هذا الشعور أو الهاجس للسماح باتخاذ إجراء فعال إذا ما استمرت تلك الأعراض قائمة. ويجب الاحتفاظ بالمعلومات السرية في مكان مأمون مع إفهام الجميع أهمية المحافظة على السرية.

ومن بين الأمثلة الأخرى على سجلات المراقبة الملاحظات المسجلة أثناء الاجتماعات والدفاتر التي يسجل الموظفون فيها ملاحظاتهم، التي تشكل مصادر غنية للمعلومات الازمة للتقييم وتسجيل القرارات الرئيسية عند اتخاذها، ويمكن أيضا الاستفادة منها أحياناً في تحديد القضايا الصعبة التي تمت مناقشتها. وتتضمن ملاحظات الاجتماعات أيضاً أسماء الحاضرين فيها بما يساعد على تحديد "الفاعلين الرئيسيين" في المشروع. ويجري في إطار بعض المشاريع وضع دفاتر لتسجيل ملاحظات الموظفين. فقد يسجل الموظفون مثلاً، عند انتهاء جلسة العمل مع الشباب، بعض النقاط الرئيسية حول سير عمل الجلسة والأفكار التي يمكن الاستفادة منها في الجلسات التي تنظم في المستقبل وأية مشاكل تساورهم بشأن العمل أو حتى بشأن الأفراد المشاركين فيه. ويجوز أيضاً تسجيل آراء الشباب، ويمكنهم أحياناً تسجيلها بأنفسهم.

ويلزمك أخيراً الاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة، وذلك ليس أمراً صعباً ولكنك ستحتاج لذلك مساعدة من شخص له خبرة في هذا المجال. ويجب عليك أن تتقييد بالتزاماتك القانونية وبشروط المانحين أيضاً. والسجلات المالية ضرورية جداً للتتمكن من تقييم التكاليف.

### جمع المعلومات الازمة للتقييم

تشابه طرائق جمع البيانات لأغراض المراقبة والتقييم مع تلك الطرائق المستخدمة في جمع المعلومات الازمة لإجراء تقيير لاحتياجات، ولا يوجد اختلاف يذكر بينهما. ولكل طريقة تختارها محسنتها ومساوئها، ويرد شرح لما يلزم اتباعه في هذه الطرائق في عدد كبير من المنشورات، بما فيها دليلنا ومواردنا التدريبية في مجال التخطيط.\*

### أخذ العينات

المقصود بعبارة "الطرائق" هو تحديد كيف سيتم جمع المعلومات الازمة. أما المقصود بعبارة "أخذ العينات" فهو تحديد من هم الذين ستجمع المعلومات الازمة منهم. وأمثل أسلوب لذلك هو جمع المعلومات من المجموعة المستهدفة برمتها، ولكن هذا الأسلوب قلماً يكون ممكناً في ظروف الحياة الحقيقة. وعندما تكون المجموعة المستهدفة كبيرة بدرجة لا يمكنك معها الحصول على المعلومات من جميع أفرادها، أو عندما يصعب عليك لسبب ما الحصول على المعلومات من جميع أفراد تلك المجموعة، يتعين عليك الحصول على المعلومات من قسم منها فقط، وهو ما يطلق عليه "العينة". ويرد فيما يلي شرح لمختلف أنواع العينات التي يستخدمها الباحثون.

\*نظر، مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة، دليل تشاركي لبرامج وقائية للشباب من تعاطي المخدرات : دليل التطوير والتحسين (منشورات الأمم المتحدة، رقم المبيع A.02.XI.10) (<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/handbook.pdf>)؛ ومنظمة الصحة العالمية، دليل الوقاية الأولية من تعاطي مواد الإدمان: كراسة عمل للمسؤولين عن تنفيذ المشاريع ([http://www.unodc.org/youthnet/global\\_initiative/pdf/initiative\\_activities\\_workbook.pdf](http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf))؛ ومنظمة الصحة العالمية، دليل الوقاية الأولية من تعاطي مواد الإدمان: دليل العاملين ([http://www.unodc.org/youthnet/global\\_initiative/pdf/initiative\\_facilitator\\_guide.pdf](http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_facilitator_guide.pdf))

## طرائق جمع البيانات

اسم الطريقة	شرح موجز	استبيان (ذاتي التوجيه)
مقابلة	يوجه شخص لشخص آخر أسئلة أثناء المقابلة ويسجل ردوده عليها.	استبيان يطرح على المجيبين مجموعة من الأسئلة للرد عليها كتابة.
استقصاء سريع	مجموعة من المقابلات لجمع بيانات بسيطة نسبيا في غضون فترة زمنية قصيرة.	تضمن دراسات الحالة جمع بيانات مفصلة عن عدد صغير من الأفراد أو الحالات، ويجري ذلك عن طريق حوار عميق مع عدد صغير من المجيبين وتسجيل تجاربهم كتابة.
دراسة للحالة	وهي مقابلة لمجموعة من الأشخاص يطلب منهم التحدث بشأن تجاربهم وأرائهم. ويجوز أن يعرف أو لا يعرف أعضاء المجموعة بعضهم البعض الآخر.	مناقشات أفرقة التركيز
مناقشات الأفرقة تحت الملاحظة	يعرض على فريق ما موضوعا للمناقشة، ويسجل المشرف النقاط المهمة. وهذه الطريقة هي طريقة وسطى بين المناقشة المنظمة التي تجري في إطار فريق التركيز وبين استقصاء أقل تنظيمًا قائم على الاستماع.	الاستماع
الملاحظة (المنتظمة)	يسجل المقيم مضمون المحادثات التي تتم دون تنظيم مسبق ومن غير إشراف.	نحو نلاحظ الأشياء دائماً - ويكتننا الحصول على معلومات مفيدة للمرقبة والتقييم فيما لو أجرينا ملاحظاتنا بشكل منتظم. أما الملاحظة التشاركية فتحدث عندما يشارك المراقب في الأنشطة التي يقوم بها الفريق الذي يقوم بدراسته.
تحليل الصور	استخدام الصور لتيسير تقييم عناصر البرنامج الذي يجري تقييمه.	إنتاج البيانات الإلكترونية
الأداء	يؤدي المشاركون أدواراً في أو ضاء مختلفة (قبل المشروع وبعد مثلا) ويتم تسجيل مضمون ذلك الأداء.	إنتاج بعض البيانات بالتفاعل عن طريق نظام حاسوبي واستخدامها لأغراض التقييم، من الأمثلة على ذلك تسجيل عدد الزيارات التي تتم لموقع ما على الانترنت.
الخرائط	يرسم المشاركون خرائط تبين أنماط تفاعلاتهم المادية والاجتماعية (كالأماكن المهمة في حياتهم قبل المشروع وبعده).	يطلب إلى الأشخاص إبداء آرائهم بشأن موضوع معين. ويمكن إجراء استفتاءات الرأي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات الشخصية أو عن طريق الانترنت أو الهواتف المحمولة.
استفتاء الرأي		

## العينة الممثلة

لكي تتمكن من استخدام المعلومات التي تحصل عليها من العينة في وصف مجموعة مستهدفة أكبر، يلزم أن تكون عينتك "ممثلة"، أي أن تتشابه بقدر ما يمكن مع المجموعة الأكبر في بعض الخصائص المعينة. وأخذ عينة ممثلة تماماً أمر صعب، مع ذلك ينبغي أن تحرص على تشكيل عينة ممثلة فيما يتعلق بالخصائص الهامة المعينة.

لنتفترض مثلاً أنك ترغب في تكوين صورة لما يريد الشباب أن تقوم به منظمتك غير الحكومية في منطقتك المحلية. ويعتبر سهولة أن تسأل بعض الطلاب من المدرسة الخاصة في الشارع المجاور. ولكن هؤلاء لا يمكن أن يكونوا عينة "ممثلة" لسكان المنطقة التي توجد فيها أيضاً مدرستان حكوميتان يدرس فيها شباب من مختلف البيئات الاقتصادية والاجتماعية، ومن ستكون احتياجاتهم مختلفة تماماً. ولكي تكون عينتك ممثلة، ينبغي لك أن تسأل عدداً من الشباب من جميع المدارس، وإذا كانت إحدى المدارس أكبر من غيرها، اسأل عدداً أكبر من طلابها.

وأخذ عينات ممثلة تماماً ليس ضرورياً في الغالب. ففي الحالة المبنية آنفاً يمكنك أن تكتفي بسؤال جميع الشباب الحاضرين بعد ظهر يوم عادي في المركز الذي تعمل فيه، أي في يوم لا يحدث فيه شيء خاص داخل المركز ولا خارجه، وسيكون ذلك بمثابة عدد "عادي" ونوع "عادي" من المشاركين. ولزيادة موثوقية نتائجك يمكنك أن تشرح ببساطة الأسلوب الذي اتبعته لكي تضمن أن عينتك ستكون عينة ممثلة.

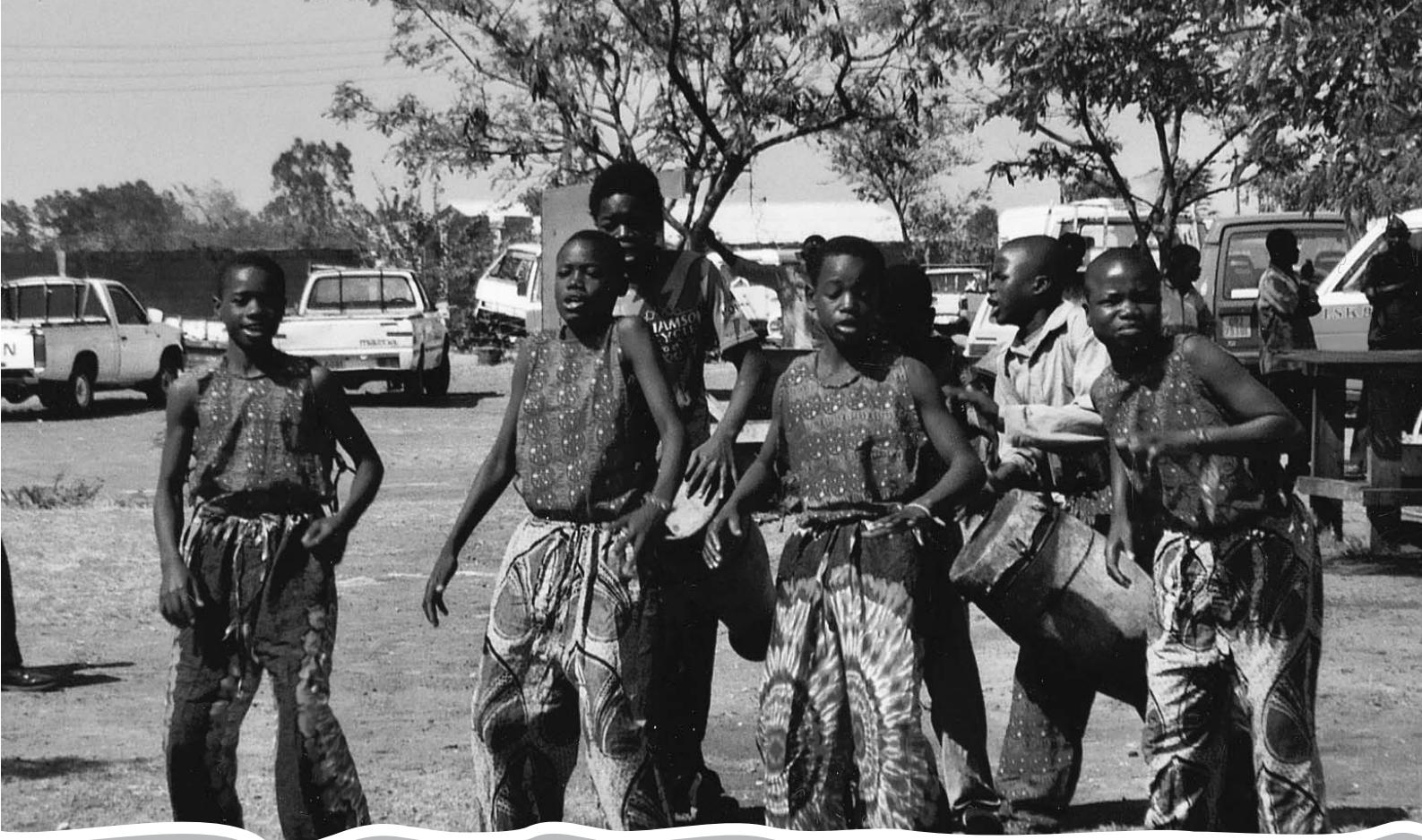
ولكن للعينة "الممثلة" أهمية شديدة عند إجراء التقييم بوجوب تصميم اختباري أو شبه اختباري، وأنت في هذه الحالة ستسعى على الأرجح بمقيم خبير.

## العينة الملائمة

تألف العينة الملائمة من أشخاص يتيسر الاتصال بهم. لنفترض مثلاً أنك ترغب في معرفة رأي أعضاء النادي في اقتراح ما، ويمكنك لذلك أن تسأل عن رأي أول عشرة أشخاص يدخلون النادي ذلك المساء. ووجه القصور في العينة الملائمة هي أنها ليست بالضرورة عينة ممثلة لسكان ككل.

## العينة التراكمية

عندما تطلب من بعض الأشخاص أن يوصلوك بأشخاص آخرين تكون العينة التي ستحصل عليها عينة تراكمية، حيث تصبح العينة أكبر فأكبر كلما اتصلت بعدد آخر من الأشخاص، تماماً كما تراكم الأشياء شيئاً فشيئاً. فلو أردت مثلاً أن تقابل متعاطين معتمدين على المخدرات ولم تكن تعرف سوى اثنين منهم، ووجدت أنك لن تتمكن من الاتصال بآخرين غيرهما، يمكنك أن تجري مقابلة مع هذين المتعاطين وأن تطلب منهمما خلالها تعريفك بعدد آخر من المتعاطين. وهكذا يمكنك الاتصال بثلاثة أشخاص آخرين يقتربون عليك بدورهم أشخاصاً غيرهم بما يؤدي بك في آخر المطاف إلى عينة كبيرة بما يلزم. والعينات التراكمية ليست عينات ممثلة ولكنها عينات مفيدة جداً عندما تحاول الحصول على معلومات من أشخاص يصعب الاتصال بهم.



## تحليل البيانات واستعمال المعلومات التي جمعنا



لربما سألت ماذا سأعمل بكل هذه البيانات التي جمعتها خلال عملية المراقبة والتقييم؟ الجواب على ذلك هو أنه يلزمك تحليل تلك البيانات والاستفادة منها على نحو ما. والأسلوب الأمثل الذي ينبغي لك أن تتبّعه هو عدم جمع كميات كبيرة من البيانات من خلال المراقبة ومن ثم ستتمكن من تحليل ما جمعته بصورة مباشرة. ولكن عندما يكون مشروعك واسعاً (أو عندما يكون حجم البيانات التي جمعتها كبيراً)، ستتجدد النقاط العامة التي نوردها أدناه بشأن تحليل البيانات وتسجيل معلومات التقييم في تقارير أمراً مفيداً لاحتياجاتك فيما يخص المراقبة أيضاً. ولقد ناقشنا في الفصل السادس تحت باب "المراقبة والتقييم وتنفيذ المشروع" بعض النقاط العامة عن استخدام نتائج المراقبة، وسنقدم لك في هذا الفصل بعض المقترنات فيما يخص استخدام نتائج التقييم.

### تحليل البيانات

#### الأفكار الرئيسية

• يساعدك التصنيف وحساب القيم المتوسطة على تلخيص البيانات الكمية تلخيصاً فعالاً. وهناك عدة أنواع من القيم المتوسطة ويلزمك أن تختار بعناية أقل الأنواع انحرافاً عن القيمة الحقيقة.

• يجب عليك أن تنظم سجلاتك وأن تتأملها ملياً لكي تتمكن من تحليل البيانات النوعية. وعندما تكون النتائج التي تحصل عليها كبيرة، يلزمك "ترميز" البيانات النوعية والردود على الأسئلة التي تطرحها أثناء المقابلات لكي تتمكن من تصنيف الردود المتماثلة في مجموعات.

• وننصحك بشدة باتباع طريقة التثليث.

لقد ذكرنا سابقاً، ونكرره الآن، إن تحليل البيانات المجمعة لا يحدث تلقائياً، وهو بالفعل، أمر يستلزم حجماً كبيراً من الموارد. وسيقدم لك هذا الباب فكرة عن أسلوب تحليل البيانات التي تجمعها. ومع أن تحليل البيانات الإحصائية مجال شديد التخصص، هناك بعض أساليب التحليلات الإحصائية البسيطة غير المطبقة للهمة، ويمكن لأي شخص لديه فهم لمبادئ الحساب إجراؤها دون الحاجة لتدريب إحصائي متخصص.

ولو اتبعت أسلوب الاستقصاء باستخدام الاستبيانات الذاتية التوجيه أو المقابلات، فإنك ستحصل عموماً على مجموعتين من البيانات: البيانات الكمية (شتى أنواع الأرقام) والبيانات النوعية. وسندرس في القسم الأول أسلوب التعامل مع هذين النوعين من البيانات. أما اتباع التقنيات النوعية الأخرى فلا يؤدي عموماً إلى مجموعة واسعة من البيانات (كإجابة أشخاص متعددين عن سؤال واحد) بما يتيح جمعها ومقارنتها. ولكن هناك مع ذلك بعض السجلات التي سيتوجب عليك تنظيمها (انظر القسم الثاني من هذا الباب)، وذلك قبل أن تنتقل إلى تحليل جملة المعلومات مع بعضها (وهو ما يناقشه القسم الثالث من هذا الباب).

### التحليل لا ينبغي أن يكون فكرة متاخرة!

إن الشيء المختلف الذي ستبعه في مرحلة التخطيط في المرة القادمة هو تنظيم وسيلة لتحليل البيانات قبل أن نبدأ بإجراء الاستقصاء، فترك هذه المسألة إلى اللحظة الأخيرة يمكن أن يتحول إلى عقبة تؤدي إلى تبديد جهودنا بأكملها. فقد أدى إهمالنا لخطيط عملية التحليل هذه المرة إلى تكدس إعداد كبيرة من الاستبيانات في مكاتبنا دون أن تتمكن من تحليلها. لذا فإننا سنخاطط في المرة القادمة عملية التقييم برمتها، أي من تصميم الاستبيان إلى جمع المعلومات ثم تحليل البيانات.

منظمة الشباب من أجل المسيح، بريتوريا

### تحليل بيانات الاستقصاءات

لنفترض أنك تعمل كمدير مشروع لمركز للشباب، وأنك طلبت من ٥٣ عضواً الرد على استبيان لا تذكر فيه أسماء المشاركين ويتضمن أربعة أسئلة: الجنس والسن وما يحبونه في نادي الشباب وكم مرة دخلوا فيها الماريوجوانا في الشهر الماضي. (هذا هو مثال عن استبيان ذاتي التوجيه، ويمكن أيضاً تطبيق الأفكار نفسها في إجراء المقابلات الشخصية مع المجيبين).

إن أفضل نهج لتحليل البيانات هنا هو صفحات عرض البيانات، وهو برنامج حاسوبي يمكنك من إعداد الجداول واستخدامها في إجراء الحسابات. وفي حالة حصولك على عدد قليل من البيانات، يمكنك توزيعها في جدول وإجراء الحسابات يدوياً. وفي هذه الحالة سترتب المعلومات في جدول على النحو التالي:

الرقم	الجنس	السن	ما الذي يحبونه في نادي الشباب	عدد مرات تدخين الماريجوانا في الشهر الماضي
١	أنثى	١١	النقي فيه بالأصدقاء	.
٢	ذكر	١٣	الالتقاء بالناس	١
٣	ذكر	١٤	مباراة كرة القدم	٠
٤	مجهول	مجهول	مباراة كرة القدم	٠
الخ.				

يمكنك الآن أن تبدأ بالتعامل مع البيانات (ويكونك أن تتسلق بذلك أحياناً)، وفيما يلي شرح لبعض القيم التي يمكنك حسابها وتلخيصها.

## القيمة الصغرى/الكبرى

لننظر أولاً في عمر المجنين ولتصور أنك راجعت جميع الردود ووجدت أن أقل سن هو "١١" عاماً وأعلى سن هو "١٦" عاماً. ويمكنك القول هنا أن سن المجنين يتراوح بين ١١ و ١٦ عاماً. وإذا كان المجنين يؤلفون عينة ممثلة للشباب الذين يترددون على مركزك، يمكن القول بشقة معقولة أن "سن أعضاء نادي الشباب يتراوح بين ١١ و ١٦ عاماً".

## المتوسط (المعدل)

يمثل حساب "متوسط" البيانات طريقة يسيرة أخرى لتحليل المعلومات وتلخيصها. والمتوسط هو أكثر المعدلات الحسابية شيوعاً، وذلك لدرجة أنه يعرف أحياناً "المعدل". ويمكنك حساب المعدل (أو بالأحرى المتوسط) بجمع أعمار المجنين وقسمة حاصل الجمع على عدد الأشخاص الذين جمعت أعمارهم. في هذه الحالة، بلغ عدد الأشخاص الذين ردوا فعلاً على هذا السؤال ٥١ شخصاً، وكان لديك في الأصل ٥٣ شخصاً أغفل إثنان منهم الرد على السؤال أو فضلاً عدم الرد عليه، وبالتالي أصبح لديك ٥١ إجابة فقط. لذا فإن المعدل سيكون مساوياً إلى  $(11 + 13 + 14 + \dots + 51) / 51$ .

وعليك أن تقتيد بالحذر عند حساب المعدلات، ولكن المعدل هو مع ذلك ملخص جيد للبيانات عندما لا يكون التباين بين القيم كبيراً، كما في هذه الحالة. فعندما يكون التباين واسعاً سينحرف المعدل عن القيمة الحقيقة. وما لا شك فيه هو أن أي تلخيص للمعلومات ينحرف عن الواقع إلى حد ما، والمهم هنا هو أن تختار ملخصاً لا ينحرف انحرافاً كبيراً عن القيمة الحقيقة، أي الملخص الذي يمثل الواقع على أفضل وجه. انظر، مثلاً السؤال عن عدد المرات التي دخن فيها أعضاء النادي الماريجوانا في الشهر الماضي. لنفترض أن ٤٧ شخصاً فقط ردوا على هذا السؤال العين، وبالتالي فإن حسابك للمعدل سيكون  $(صفر + ١ + صفر + \dots + ٤٧) / ٤٧ = ١,٠٢$ . لنقل أن المعدل بلغ ١,٠٢، أي أن متوسط ما دخله أعضاء النادي من الماريجوانا خلال الشهر الماضي هو مرة واحدة.

ولكن انتظر! أنت تعرف أعضاء النادي جيداً، وتعلم أن معظمهم لم يدخن سيجارة ماريجوانا قط في حياته، أو على الأقل منذ أن بدأ بالتردد على النادي. أنت قد تكون مخطئاً تماماً... أو ربما لا يعتبر حساب المعدل في هذه

الحالة أفضل طريقة لتلخيص البيانات. لعد إلى الحسابات من جديد، وسنجري أن من بين ٤٧ شخصاً ردوا على هذا السؤال:

- خمس وثلاثون شخصاً ذكروا أنهم لم يدخنوا البتة في الثلاثين يوماً الماضية.
- اثنان ذكرَا أنهم دخنا مرة واحدة في الثلاثين يوماً الماضية.
- اثنان ذكرَا أنهم دخنا ثلاثة مرات في الثلاثين يوماً الماضية.
- أربعة ذكروا أنهم دخنو أربع مرات في الثلاثين يوماً الماضية.
- أربعة ذكروا أنهم دخنو ست مرات في الثلاثين يوماً الماضية.

يستنتج من ذلك أن معظم الشباب في المجموعة لم يدخنوا الماريجوانا في الواقع، ويفسر سبب الحصول على معدل يتجاوز سيجارة واحدة بأن عدداً صغيراً من المدخنين دخنو بضع مرات. وتسمى هذه الحالات "القيم المتطرفة" أو "القيم النائية"، ويوصف المعدل هنا بأنه معدل "حساس" للقيم المتطرفة أو النائية. ويستحسن في هذه الحالات استخدام معدل من نوع آخر.

## القيمة السائدة

يمكن حساب "القيمة السائدة" وهي القيمة الأكثر تكراراً ضمن مجموعة من البيانات. وهي مساوية للصفر في المثال السابق لأن غالبية الأشخاص أجابوا أنهم لم يدخنوا الماريجوانا.

## القيمة المتوسطة

وهي تمثل حساباً مماثلاً. والقيمة المتوسطة هي تلك القيمة التي تسجل دونها نصف القيم المحسوبة. وأفضل طريقة لتصورها (وحسابها) هي بكتابه جميع القيم واحدة تحت الأخرى بالترتيب التصاعدي من أجل العثور على القيمة التي تقع في وسط السلسلة، وعند وجود اثنين منها يتم حساب معدلهما. وفي مثالنا السابق، أبلغ نصف المشاركون على الأقل بأنهم لم يدخنوا الماريجوانا في الشهر الماضي، لذا فإن القيمة المتوسطة تساوي الصفر هي الأخرى.

## تحليل البيانات النوعية

يلزم منك أن تحضر البيانات النوعية قبل أن تبدأ بتحليلها. والسؤال الذي وجهته للشباب عن الشيء المفضل لديهم في نادي الشباب هو سؤال مفتوح، أي أنه لا يستلزم الإجابة بنعم أو لا، وأنك لم تقدم إجابات محتملة عليه، لذا فقد تركت لكل شخص حرية كتابة الرد الذي يختاره. ولكي تتمكن من تلخيص هذه المعلومات يلزمك "ترميزها" أو وضع "إطار ترميزي". المقصود بذلك هو أنك ستنتظر إلى الردود وتحاول تصنيفها في مجموعات من الردود المشابهة. مثال ذلك، ذكر العديد من الأشخاص أن ما يفضلونه في النادي هو شيء من قبيل "مقابلة أشخاص جدد" أو "التحدث مع الأصدقاء" أو "الالتقاء بالناس". ويمكن القول هنا أنهم جميعاً يرغبون في الحضور إلى المركز للالتقاء بالناس أو بالأصدقاء.

ويمكن القول بالمثل أن كل الذين ذكروا كرة القدم أو كرة السلة يحضرون إلى مركز الشباب لأنهم يحبون الأنشطة التي ينظمها ذلك المركز (وهي في الواقع مباريات كرة القدم وكرة السلة). وهناك دائماً أشخاص يذكرون أشياءً يصعب تصنيفها في فئات معينة مثل "أنا أحب الجو السائد هناك"، أو "الحلويات التي تقدم هناك لذينة"، ومن ثم

## تحليل البيانات واستعمال المعلومات التي تجمعها

يمكنك أن تصنف هذه الإجابات في فئة "أخرى". وهناك بعض الأمور التي لن تفهمها ضمن الردود المكتوبة، كما سيترك بعض الأشخاص أسئلة دون ردود، وهنا يمكن تصنيفها في فئة "مجهولة". وفيما يلي الشكل الذي سيكون عليه جدولك في هذه المرحلة:

الرقم	الجنس	السن	في نادي الشباب	يحبونه	ما الذي	عدد مرات	تدخين الماريجوانا	رمز الشيء المفضل
١	أنثى	١١	التقى فيه بالأصدقاء	الالتقاء بالناس	الالتقاء بالناس	٠		
٢	ذكر	١٣	الالتقاء بالناس	الالتقاء بالناس	الالتقاء بالناس	١		
٣	ذكر	١٤	مباراة كرة القدم	أنشطة النادي	أنشطة النادي	٠		
٤	مجهول	مجهول	مباراة كرة القدم	مجهول	مجهول	٠		
الخ.								

يمكنك الآن حساب الردود على هذا السؤال، حيث ستجد ردوداً مهمة على النحو الآتي:

- تسعة وعشرون شخصاً ذكروا أنهم يحبون النادي لأنهم يلتقطون فيه بأشخاص آخرين.
- سبعة عشر ذكروا أنهم يحبون أنشطة النادي.
- خمسة كتبوا ردوداً لا يمكن تصنيفها.
- اثنان لم يردوا على السؤال أو كان ردهما غير واضح.

وهكذا ستكتشف (أو أنك تعرف ذلك ولكنه تأكد لك الآن) أن النادي يمثل مكاناً مفضلاً للالتقاء بالآخرين، وبدرجة أقل أهمية، مكاناً للمشاركة في الأنشطة التي ينظمها.

### الجدولة المتقطعة

يمكنك الآن دراسة البيانات بأسلوب أكثر تعقيداً إلى حد ما، وذلك بالنظر إلى الاختلافات بين الفتيان والفتيات في الإجابة عن السؤال بشأن ما يفضلونه في النادي. بعبارة أخرى، أنت ستنظر إلى العلاقات بين قيمة متغيرة واحدة (الجنس) وقيمة متغيرة أخرى (الجانب المفضل)، ويعرف ذلك "بالجدولة المتقطعة". لنفترض أنك حصلت على الردود التالية من ٣٠ فتاة و ٢٠ فتى:

- ثلث وعشرون فتاة يحبن النادي لأنهن يلتقطن فيه بأشخاص آخرين.
- خمسة فتيان يحبونه لأنهم يلتقطون فيه بأشخاص آخرين.
- أربع فتيات يحبن أنشطة النادي.
- ثلاثة عشر فتى يحبون أنشطة النادي.
- فتاتان كتبتا ردوداً لا يمكن تصنيفها.
- اثنان من الفتياين كتبوا ردوداً لا يمكن تصنيفها.
- فتاة واحدة لم ترد على السؤال أو كان ردها غير واضح.

نلاحظ هنا شيئاً مثيراً، ففيما لو كانت المجموعة التي أجابت عن الأسئلة مجموعة مماثلة للأشخاص الذين يتذدون على مركز الشباب، لاستنتجنا بوضوح ما يلي : (أ) إن النادي ينظم أنشطة يحبها الفتى كثيراً ولكن الفتيات لا يفضلنها، (ب) إن عدد الفتيات اللاتي يتذدون على النادي يتجاوز ، بالرغم من ذلك، عدد الفتى، وذلك في المقام الأول للالتفقاء بأشخاص آخرين . ولربما أفادتك هذه النتيجة في المستقبل عندما تقارن بينها وبين الأغراض الأصلية لإنشاء المركز .

## تحليل النتائج المحصلة من طرائق أخرى لجمع البيانات النوعية

إنك، بصفتك مديرًا لمشروع، لن تكتفي عموماً بإجراء استقصاء واحد، وإنما ستتجري كذلك مقابلات معمقة مع عدد من الأشخاص الذين يمكن أن يزودوك بعلومات هامة ، ويتسجيل بعض الملاحظات ، وتنظيم مجموعات للمناقشة المركزية على المواضيع ، وتنظيم أفرقة للأداء والقيام بعرض مرئية . وعليك أن تحمل نتائج جميع تلك الأنشطة .

وهذه العملية هي في الواقع عملية لتنظيم المعلومات والملاحظات المسجلة وتلخيص النقاط الرئيسية فيها . وينبغي أن يتم ذلك بأقصى قدر من الانتظام مع مراعاة مسألة شديدة الأهمية وهي ضرورة تجنب استخلاص معلومات كمية من نتائج هذه الطرائق لجمع البيانات ، وذلك لأن عينة أفرقة المناقشة المركزية أو بعض الأشخاص الذين تجري مقابلات معمقة معهم هي ببساطة ليست عينات مماثلة بما يكفي .

ويمكنك أن تقارن بين الردود التي تحصل عليها باتباعك الطريقة السابقة في توجيه سؤال واحد إلى شتى الأشخاص (على سبيل المثال ، الفتى والفتيات ، أو من يبلغ رئيسي واحد من شتى أصحاب المصلحة)، وذلك لكي تتمكن من معرفة أوجه التباين (أو عدم التباين) بين تلك الإجابات . وإذا حصلت أيضاً على نتائج من مختلف أنشطة جمع البيانات ، فإنك ستتمكن من طباعتها وتجزئتها إلى عدة أجزاء حسب الموضوع والأنماط المكتشفة . وينبغي أن تراعي أن الدوام كتابة المصدر الذي حصلت منه على ذلك الرد . وهذه الطريقة ، أي تجميع القطع التي تعالج مسألة واحدة أو مسائل متشابهة ، هي أيسر طريقة لتنظيم المعلومات .

## التلثيث

تبدأ المرحلة الأخيرة من التحليل عند انتهائك من جمع المعلومات التي حصلت عليها في مجموعة متكاملة ومتماسكة . وهنا نكرر بشدة مرة أخرى توصيتنا السابقة بأن تجمع المعلومات من مصادر مختلفة و/أو باتباع طرائق مختلفة . وتذكر أن الناس يقدمون عادة الردود التي يرونها مناسبة أو يعتقدون بأنها الردود التي ترغب في الحصول عليها . لذا يلزم منك أن تكون قادرًا على مقارنة النتائج والثبت منها بناء على تلك المقارنة . مثال ذلك ، يجوز أن تشير نتائج مقابلات التي تجريها إلى انخفاض عدد أطفال الشوارع الذين ينتشرون الصمغ ، في الوقت الذي تبين نتائج ملاحظاتك عدم وجود أي تغير في عدد أطفال الشوارع الذين ينتشرون الصمغ عما كان عليه سابقاً . كيف ستتمكن من مواءمة هاتين النتيجتين؟ إن الاستنتاج الذي توصل إليه يستند دائمًا إلى عدد من الخيارات الشخصية ، ولكنه ينبغي أن يستند كذلك إلى عدد من المعلومات الأخرى التي تمتلكها بالفعل أو التي تقوم بجمعها لهذا الغرض . وتذكر على الدوام أن التلثيث يجب أن يتم بالاستناد إلى الحقائق وليس إلى الآراء ، فلا تستخدم إذن المعلومات التي لا يمكنك توثيقها .

## كتابة التقارير

### الأفكار الرئيسية

- قرر من سيكتب التقرير. ويسألكم أن تكتب تقارير مختلفة باختلاف من توجه لهم تلك التقارير، مع كتابة جميع تلك التقارير بلغة واضحة والاستعانة بالأشكال والصور.
- وفكّر بدقة بشأن الاستنتاجات والتوصيات، وتجنب الاستنتاجات التي لا توجد بيانات تبررها.
- وللتقارير المكتوبة أهمية خاصة، ولكن يمكنك النظر أيضاً في استخدام وسائل أخرى للتقارير كالفيديو والمسرح.

تشكل التقارير المكتوبة أكثر الوسائل الشائعة لتوزيع نتائج التقييمات. والاعتبار الرئيسي الذي يلزم مراعاته هنا هو تقديم معلومات صادقة وموثوقة وجادة في التقرير. ويتوافق أيضاً أن يضم التقرير استنتاجات وتوصيات. وتدرك أن أي تقييم، مهما كان دقيقاً، لا يمكن أن يمنح صورة كاملة لما حصلت، وهناك دائماً بعض مواطن الضعف ونقص في البيانات، كما أن المعرف والتدخلات ستكون جزئية دائماً، وكثيراً ما تكون العينات غير ممثلة. لذا كن متواضعاً في التوصل إلى استنتاجاتك من البيانات، ولا تذهب إلى ما هو "بعد حدود تلك البيانات"، ومن المفيد هنا أن تتبع المنطق! فمثلاً لو ذكرت ١٠٠ في المائة من الفتيات في العينة أنهن يكرهن كرة القدم فذلك لا يبرر الاستنتاج بأن جميع الفتيات يكرهن كرة القدم—لا سيما عند توجيه السؤال إلى عدد صغير منها!

ويلزمك أيضاً التقيد بالحذر ذاته عند تقديم التوصيات. استند في توصياتك إلى النتائج. فلو استنتجت مثلاً أن المشروع لم يحقق جميع غاياته لأن عدد الموظفين لم يكن كافياً، فإنك ستوصي، كما هو واضح، بحل مشكلة الموظفين. ويسألكم أن تكون التوصية المتعلقة بتحقيق الغايات توصية صادقة، وذلك لأن تذكر أن بعض الغايات فقط تحققت، ولكن عليك تبرير ذلك بنقص عدد الموظفين. وماذا سيحدث عندما يكون التقييم سليماً؟ فمن السهل جداً على المقيم أن يبين انتقاداته، وهو أشد صرامة في الإقرار بالإيجازات. لذا تأكد من إدراج بعض التعليقات الإيجابية في استنتاجاتك، فحتى أسوأ المشاريع يمكن أن يحقق شيئاً إيجابياً.

ويستحسن بصورة عامة، تجنب استخدام اللغة "الأكادémie"، والحرص على الكتابة بأسلوب واضح ومبادر. كما أن تلخيص أهم النقاط التي يوردها التقرير يمثل وثيقة مفيدة للأشخاص الذين يرغبون في إلقاء نظرة سريعة وشاملة عليه. ومن المفيد أيضاً كتابة ملخص بلغة يسهل فهمها على الأشخاص ذوي المهارات القرائية الضعيفة. حاول أيضاً الاستفادة من الرسوم والأشكال البيانية والصور. وليس من الضروري أن تعد التقرير في صيغة كتاب، إذ يمكنك أن تسجله على شريط الفيديو أو على أقراص الليزر بذاكرة القراءة فقط أو على شبكة الانترنت، أو حتى كمسرحيّة أو عمل فني. وستجد في الواقع أن أفضل أسلوب هو كتابة التقرير بصيغة مختلفة تناسب كل صيغة منها احتياجات أشخاص معينين.

وفيما يتعلق بعرض البيانات الكمية، هناك عدة أساليب للقيام بذلك بما يلائم المستفيدين منها. لنعد إلى المثال الذي ناقشناه في الباب السابق حيث كانت نتائج التحليل كما يلي:

- ثلاث وعشرون فتاة يحببن مقابلة أشخاص آخرين في النادي.
- خمسة فتيان يحبون مقابلة أشخاص آخرين في النادي.
- أربع فتيات يحببن المشاركة في أنشطة النادي.

- ثلاثة عشر فتى يحبون المشاركة في أنشطة النادي.
- فتاتان لم يكن تصنيف ردودهما.
- فتيان اثنان لم يكن تصنيف ردودهما.
- فتاة واحدة لم ترد على السؤال أو كان ردتها غير مفهوم.

وهذه النتائج، كما يبدو، نتائج مهمة ولكن يجوز أن تكون هناك أساليب أكثر ملاءمة لعرض النتائج بما ييسر فهم النقاط الرئيسية فيها، يمكن مثلاً كتابة النتائج في صيغة نسب مئوية من أجل توضيح المعلومات التي تحملها:

- يتعدد أكثر من ثلاثة أربع الفتيات وربع الفتى على النادي لللتقاء بأشخاص آخرين.
- ويترد ثلثا الفتى تقريباً و٤٤ في المائة فقط من الفتى على النادي للمشاركة في أنشطة النادي.

ويجد بعض الناس قراءة الأرقام في جداول أيسير من قراءتها في النص، يمكنك إذن أن تعرض النتائج بالأسلوب التالي:

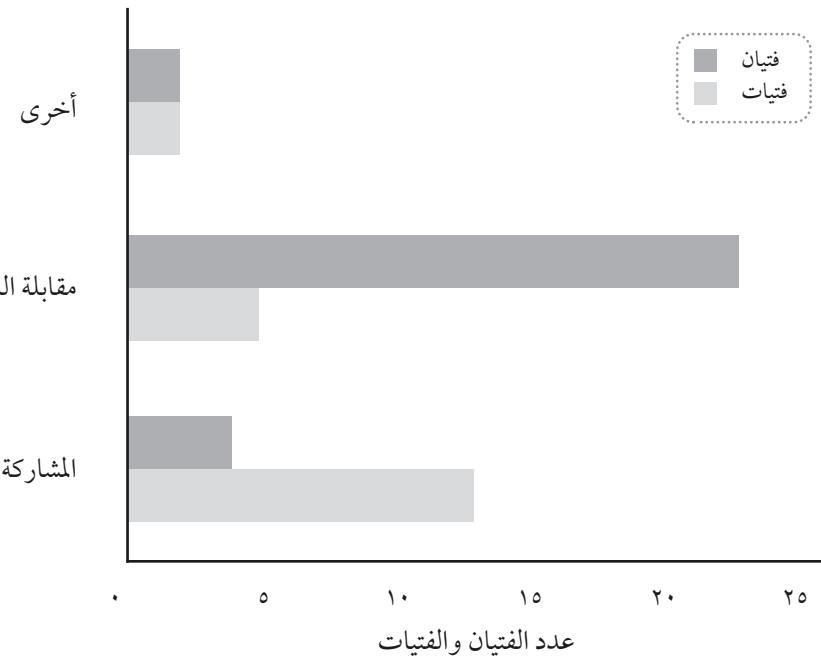
أسباب التردد على النادي	عدد الفتى		
	العدد	النسبة المئوية	العدد
مقابلة أشخاص آخرين	٢٣	٧٩	٥
المشاركة في الأنشطة	٤	١٤	١٣
أخرى	٢	٧	١٠

وهناك الكثير من الأشخاص الذين يفضلون رؤية عرض صوري للأرقام بين بوضوح التباينات بين الفتى والفتى. ويمكنك أيضاً أن تستخدم رسماً بيانياً، وهو عرض صوري تترتب فيه البيانات في محورين. وهناك أيضاً أسلوب "الرسم البياني التسجيسي" ويعرف أيضاً بجدول المستطيلات، وهو جدول تنظم فيه البيانات في مستطيلات على محور واحد، ويوضح المثال التالي أن غالبية الفتى يحبون المشاركة في أنشطة النادي، والغالبية العظمى من الفتى يحبون مقابلة الناس في النادي ويفضلونها على المشاركة في أنشطته.

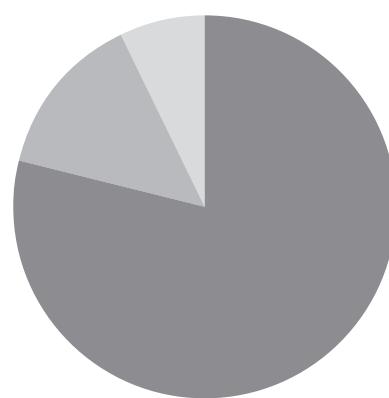
ومثل المخططات الدائرية أسلوباً شائعاً آخر لتوضيح البيانات صورياً، ولكنها تؤدي أحياناً إلى تحريف عرض البيانات، لذا لا يفضل استخدامها في التقارير المخصصة للنشر في المجلات العلمية. ولكن استخدامها مفيد في عرض البيانات على جماعة من أعضاء المجتمع المحلي، وفيما يلي البيانات نفسها معروضة بأسلوب المخططات الدائرية:

# تحليل البيانات واستعمال المعلومات التي تجمعها

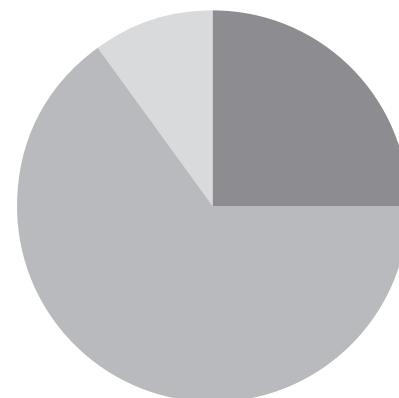
## أسباب التردد على النادي



فتيات



فتيان



المشاركة في الأنشطة

مقابلة الناس

آخرى

استفد من النتائج !

## الأفكار الرئيسية

استفد من نتائج التقييم فيما يلي :

- الإقرار بالعمل الذي قام به زملاؤك من موظفين ومتطوعين والإسهام الذي قدمه أصحاب المصلحة من المجتمع .
- وكنقطة انطلاق عملية تأمل الأساليب التي يتيحها المجتمع لتحسين عمل المنظمة .
- ولتعزيز الوقاية من تعاطي مواد الإدمان والعمل الذي تقوم به منظمتك بالتعاون مع المجتمع والمانحين .
- وفي تحضير الأنشطة التي ستجريها في المستقبل .

ذكرنا آنفاً أن جمع المعلومات وتحليلها عملية لا جدوى منها ما لم تستخدم تلك المعلومات ، ولذلك فكرت أثناء تحضيرك لعملية التقييم بما ستفيدك به نتائج ذلك التقييم ، وسيساعدك ذلك ، كما رأينا سابقاً ، على اختيار الأساليب التي ستبعها في جمع المعلومات وتحليلها . ولكن هنالك بعض النقاط العامة التي يلزم مراعاتها فيما يخص استخدام نتائج التقييم لغرض التأمل والتحضير .

## الاستخدامات الأخرى

استخدمنا نتائج عملية مراقبة وتقييم الأنشطة التي أجريناها في تنفيذ أنشطة أخرى خارج نطاق المشروع المشترك بين مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة ومنظمة الصحة العالمية . حيث استخدمت مثلاً في تحسين الاستراتيجيات والنهج التي تتبعها في مراقبة وتحضير أنشطة مشروع يهدف لوقاية الأطفال من عدالة الأطفال وتعاطي المخدرات ، وتنفذه منظمة العمل الدولية .

منظمة أديكتوس ، مانيلا

تساعد نتائج التقييم على تحسين عمل منظمتك . وعندما تكون تلك النتائج إيجابية يمكنك الاستفادة منها في تشجيع الموظفين والمتطوعين على العمل من خلال اجتماعات للاحتفال بالنجاح الذي حققه . ويمكنك تطبيق ذلك أيضاً مع أصحاب المصلحة الذين يستحقون الثناء ، مهما كانت التبرعات التي قدموها بسيطة . وعندما تحمل تلك النتائج أخباراً طيبة ، لا تتردد في تقاسمها مع الآخرين في لقاء مع المجتمع المحلي لكي تعبّر عن شكرك للعمل والتبرعات التي شارك بها العديد من الناس . ومن شأن ذلك أن يساعد على شعورهم بالارتياح والسعادة إزاء المشروع ، ويزيد من حماسهم . . . . استعدادهم لتكرار التجربة والمساعدة مرة أخرى .

ويمكنك على أي حال ، وخاصة إذا كانت نتائج التقييم أقل إيجابية ، استخدام تلك النتائج كنقطة انطلاق لتأمل الوسائل الممكنة لتحسين عمل المنظمة . وقد يلزمك ، وفقاً لحجم منظمتك ، تنظيم مناقشة عامة لعرض العمل وخطته ، ثم إجراء مناقشات مختلفة مع شتى فئات الموظفين والمتطوعين والمشاركين ، وأخيراً إجراء اجتماع عام

للتوصل إلى فهم مشترك وقرارات مشتركة. ويكنك أن تتعاون مع الزملاء والموظفين والمطوعين والمشاركين لكتابة النتائج في وثائق يمكن للجميع الاستفادة منها في الأعمال اليومية، ومن ذلك مثلاً، إعداد وثيقة بما "ينبغي ولا ينبغي عمله" يمكن استخدامها في تدريب الموظفين أو في وضع قوائم التحقق.

ويكنك أيضاً أن تستفيد من نتائج التقييم في التوعية بشأن الأعمال التي تقوم بها منظمتك أو بشأن ، مشكلة الوقاية من تعاطي مواد الإدمان . وإلى جانب عقد الاجتماعات المحلية، يلزمك استنساخ نتائج التقييم أو خلاصاته وتوزيعها على نطاق واسع . وإذا كانت هناك أكثر من لغة واحدة مستخدمة في المجتمع المحلي ، يجب أن تعدد خلاصات بكل لغة من تلك اللغات . حاول أيضاً الاتصال بالصحفيين للترويج لعملك من خلال صحفهم ، وتابع الأسلوب ذاته مع الجهات المترتبة الحالية ومع المانحين المحتملين في المستقبل . اكتب أيضاً بيانات صحافية بالاستفادة من النتائج المحققة حتى وإن انتقد المقيم مشروعك في تقريره ، وذلك في توضيح العبر والدروس وبيان التغييرات التي تم إدخالها على المشروع ، فمن المفيد لك أيضاً أن يطلع الناس على وجهة نظرك إزاء ذلك الانتقاد .

أخيراً ، وكما ذكرنا آنفاً ، استفد من نتائج التقييم في تحضيرك لإجراءات أنشطة أخرى من نفس النوع أو في نفس المنطقة . وتشكل التقييمات مصدراً جيداً للمعلومات بشأن مجتمع محلي ما ، والأسلوب المناسب للعمل معه أو للعمل بشأن مسألة معينة . وأياً كان العمل الذي ستقوم به ، تذكر أن تدرج عنصراً جيداً للمراقبة والتقييم في مشروعك المقبل أيضاً .





## المصادر المتاحة بالاتصال المباشر

### الوقاية

مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة، دليل تشاركي لبرامج وقاية الشباب من تعاطي المخدرات: دليل التطوير والتحسين (منشورات الأمم المتحدة، رقم المبيع A.02.XI.10) (<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/handbook.pdf>)

منظمة الصحة العالمية، الوقاية الأولى من تعاطي المواد: دليل عمل لتنفيذ المشاريع ([http://www.unodc.org/youthnet/global\\_initiative/pdf/initiative\\_activities\\_workbook.pdf](http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf))

منظمة الصحة العالمية، الوقاية الأولى من تعاطي المواد: دليل تيسير العمل ([http://www.unodc.org/youthnet/global\\_initiative/pdf/initiative\\_activities\\_facilitator\\_guide.pdf](http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_facilitator_guide.pdf))

### دروس بالاتصال المباشر في مجال التقييم

Evaluation courses of the Center for Substance Abuse Prevention of the United States Department of Health and Human Services (<http://preventionpathways.samhsa.gov/eval/courses.htm>).

## أدلة في مجال التقييم (في مجالات لا تنحصر بالضرورة في الوقاية من تعاطي مواد الإدمان)

W. K. Kellogg Foundation, *W. K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook* (1998) ([www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf](http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf)).

World Health Organization, *Working with Street Children: Monitoring and Evaluation of a Street Children Project* (<http://whqlibdoc.who.int/publications/924159036X.pdf>).

Maristela G. Monteiro, ed., *Young People and Substance Use: a Manual; Create, Use and Evaluate Educational Materials and Activities* (World Health Organization and Mentor Foundation) ([http://www.who.int/entity/substance\\_abuse/publications/epidemiology/en/](http://www.who.int/entity/substance_abuse/publications/epidemiology/en/)).

World Health Organization, United Nations International Drug Control Programme and European Monitoring Center on Drugs and Drug Addiction, *Evaluation of Psychoactive Substance Use Disorder Treatment*, Workbook Series (2000) ([http://www.who.int/substance\\_abuse/publications/psychoactives/en/](http://www.who.int/substance_abuse/publications/psychoactives/en/)).

Scotland's Effective Interventions Unit has produced a clearly written and accessible series of publications. They focus mostly on working with youth already using drugs, but the general concepts can be useful with regard to prevention as well. They are available for download as .pdf files, but unfortunately don't seem to be on one page. Search for them on <http://www.drugmisuse.isdscotland.org/publications/publications.aspx>.

## أدوات للتقييم

United States Department of Health and Human Services, Center for Substance Abuse Prevention (<http://preventionpathways.samhsa.gov/eval/tools.htm>).

Evaluation Instruments, Bank of the European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction (<http://eib.emcdda.eu.int/>).

## أدلة تطبيقية في الإحصاء

R. Niles, Statistics (<http://www.robertniles.com/stats/>): a guide to statistics for journalists, as accessible as you can get.

D. M. Lane, *HyperStat Online Textbook* ([www.davidmlane.com/hyperstat/](http://www.davidmlane.com/hyperstat/)).

The University of Berkeley's web-based course in introductory statistics, with test questions: technical, but comprehensive ([www.stat.berkeley.edu/~stark/SticiGui/Text/index.htm](http://www.stat.berkeley.edu/~stark/SticiGui/Text/index.htm)).

## معلومات عن منظمة ايدوكاري (educari)

ترمي رسالة منظمة ايدوكاري ، التي يقع مقرها في المملكة المتحدة، إلى تحسين خبرات الشباب التعليمية ، مع التركيز على قضايا المخدرات بصفة خاصة . وللحصول على المزيد من المعلومات عن المنظمة انظر : ([www.educari.com](http://www.educari.com))



## مرفق

### شركاؤنا في العالم

اجتماع عالمي

٣٠ حزيران/يونيو - ٤ تموز/يوليو ٢٠٠٣ ، فيينا

Alcohol and Drug Information Centre (ADIC), Sri Lanka (Duminda Edirisinghe, Shantha Kulathunge)

All Stars Talent Show Network, United States of America (Antoine Joyce, Pam Lewis)

Angaza Children Centre, Kenya (Raymond Kiruki, Faith Mbithe Mutua)

ASPAT/ACC, Senegal (Cheikh A. Bamba Diop, Gilbert Diatta)

Belarusian Association of UNESCO Clubs (Alexej Mayorau, Liudmila Blizniuk)

Butterflies, India (Ashfaque Ahmad, Tsering Yangchen)

CASA, Mexico (Jorge Burciaga Montoya, Ileana Espinoza)

IOGT-NTO, Sweden (Jenny Carlsson)

TeenNet Research Project, Canada (Mabel Soo, Sherry Biscope)

The Hub Youth Centre, New Zealand (Andre McLachlan, Kathleen Ahlers)

TYPS-TriCounty Addiction Services, Canada (Les Voakes, Steve Harrison)

## الأمانة

Richard Ives (educari, United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland)

Gautam Babbar [Prevention, Treatment and Rehabilitation Unit, United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC)]

Giovanna Campello (Prevention, Treatment and Rehabilitation Unit, UNODC)

اجتماع في إفريقيا الجنوبية  
١٠-١٢ تشرين الثاني / نوفمبر ٢٠٠٣ ، باغامويو، جمهورية تنزانيا المتحدة

## جنوب إفريقيا

Alcohol and Drug Concerns (Solomon R. Rakale)

Elim Clinic (Khanyisile Twala)

South African Council on Alcoholism and Drug Dependence (SANCA) Nongoma (Siopho Mathe)

Sanpark Community Centre (Kelerogile Elizabeth Mosime)

University of Pretoria, Department of Psychology (Maretha Visser)

University of the North, Department of Social Work (Dorothy Winnie Malaka)

Youth for Christ South Africa (Doni Donald Maila)

## جمهورية تنزانيا المتحدة

African Medical and Research Foundation (AMREF) Adolescent Sexual Reproductive Health Youth Centre Kinondoni (Michael Machaku)

Elimu ya Malezi ya Ujana (EMAU) (Stewart Chisongela)

Kimara Peer Educators and Health Promoters Trust (Pfiriael Kiwia)

Masgid Taqwa Youth Society (Ahmed Haji Saadat)

Youth Cultural and Information Centre (YCIC) (Kachepa Mango)

Zanzibar Association of Information against Drug Abuse and Alcohol (ZAIADA) (Ali Mohamed Abdalla)

## زامبيا

Chinika Substance Abuse Prevention Project (Lewis Benito Mwale)

Family Health Trust (Days Mhone)

Family Life Movement of Zambia (Margaret Phiri)

Kanyama Youth Training Centre (Levy Kafuli)

Mental Health Association of Zambia (Didduh Mubanga)

Programme Urban Self-help (PUSH) (Christopher Chilufya)

Youth Alive Zambia (YAZ) (Francis Mulenga Fube)

Zambian Red Cross Society (George Mubita)

Zambia Schools Anti-AIDS Club Patron Association (Andrew Ngwenya)

**الراقبون**

Arabang Maruping, Regional Advisor for Child and Adolescent Health, World Health Organization (WHO)  
Regional Office for Africa

**جمهورية الكونغو**

Joseph Mbatia, Ministry of Health

**جمهورية تنزانيا المتحدة**

Zodwa Octavia Mvubelo, South African Alliance for the Prevention of Substance Abuse

**زامبيا**

Ashbie Mweemba, Chainama College Hospital Board

**الأمانة**

Mohamed Amri, WHO, Dar es Salaam

Tecla Butau, Mental Health and Substance Abuse, WHO Regional Office for Africa, Zimbabwe

Giovanna Campello, Prevention, Treatment and Rehabilitation Unit, UNODC

Theresia Ngahyoma, WHO Dar es Salaam

Mwansa Nkowane, Department of Mental Health and Substance Dependence, WHO

**اجتماع في الفلبين**

٢٥ - ٢٦ تشرين الأول / أكتوبر، بيونغ، ماكتان، سيبو

Addictus Philippines, Inc. (Fernando R. Rico)

Bidlisiw Foundation, Inc. (Julie V. Itaas)

Childhope (Cerila "Ella" B. Salibio)

Dangerous Drugs Board (Lilia V. Dulay)

Foundation for Adolescent Development, Inc. (Arceli "Czel" R. Obmerga)

Foundation for Drug Information Campaign (Rescaflor "Poi" De Asis)

Higala Association, Inc. (Ronnie "Cocoy" A. Eleptico)

Kahayag Foundation (Angela Rumilda T. Montojo)

Kapatiran Komunidad People's Coalition, Inc. (Evelyn S. Galang)

Kaugmaon Foundation (Florie May Butiong-Tacang)

Kauswagan Community Social Centre (Job Sarmago)

METSA Foundation, Inc. (Fernando "Nanding" T. Santander)

Philippine National Red Cross (Sherwin "Dice" P. Daya)

مجتمع في تايلند

٢٩ أيلول / سبتمبر - ١ تشرين الأول / أكتوبر ٢٠٠٣، بانكوك

Buddha Kaset Chiang Mai Foundation (Srisom Malaitong)

Chaiprukmala Community (Tanom Butpradit)

Chorake Chop Community (Somwang Peungkuson)

Hug Muang Nan Foundation (Banjit Sairokam)

Indochina Intersection Development Institute (Charrat Kruahong)

Institute of Juvenile Justice (Somchai Rattanaaree)

IOGTT (Chochat Ringrod)

Makam Pom (Duangkae Buaprakone)

Seka School (Prasitchai Hadda)

Takop Pa Group (Chaiwat Ngamjit)

TYAP (Sarinya Singtongwan)

## الراقبون

Supika Klaiklueng, Office of the Narcotics Control Board (ONCB)

Worachate Sajjaluksana, ONCB

Takahiro Terasaki, UNODC Regional Centre for East Asia and the Pacific

## الأمانة

Pongsak Chanon, UNODC Consultant

Pornkasem Kantamara, UNODC Consultant, Thai Education Foundation

Suchart Tongsuk, UNODC Consultant

Katie Walker, UNODC Viet Nam Country Office

مجتمع في فييت نام

٧-٩ أيلول / سبتمبر ٢٠٠٣، هانوي

An Hai, Hai Phong (Nguyen Van Thang)

An Lac, Ho Chi Minh City (Tran Hong Quan)

Dong Da, Ha Noi (Nguyen The Vinh)

Ha Noi Provincial Youth Union (Tran Thanh Huyen)

Hai Phong Provincial Youth Union (Tran Viet Phuong)

Ho Chi Minh City Provincial Youth Union (Nguyen Ngoc Rang)

Huong Vuong, Hai Phong (Vu Xuan Hieu)

Le Mao, Nghe An (Nguyen Hanh Phuc)

Nghe An Provincial Youth Union (Nguyen Trung Thanh)

Phong Lai, Son La (Tran Ngoc Dai)  
Phu Nuan, Ho Chi Minh City (Vo Quang Thi)  
Son La Provincial Youth Union (Nguyen Ngoc Toan)  
Thai Hoa, Nghe An (Pham Hong Thai)  
Thanh Xuan Trung, Ha Noi (Ha Bui Thu)  
Van Ho, Son La (Hoang Van Toan)

**الراقبون**

Ngyuen Thi Minh Tan, Educational Centre for Population, Health and the Environment, Central Youth Union  
Katie Walker, UNODC Viet Nam Country Office

**الأمانة**

Daragh Halpin, UNODC Consultant  
Ha Thi Tuyet Nhun, UNODC Consultant

اجتماع في بيلاروس والاتحاد الروسي  
٢١-٢٣ أيلول / سبتمبر ٢٠٠٣ ، أنابا ، الاتحاد الروسي

**بيلاروس**

Belarusian Association of Non-Governmental Television (BANT) (Valerij Anatolevic Bodnar)  
Belarusian Association of UNESCO Clubs (Elena Sergeevna Smirnova)  
Brest City Health Centre (Igor Yanovic Prezkailo)  
Gomel Medical Institute (Marina Vladimirovna Prokopenkova)  
Gomel Regional Health Centre (Tamara Michailovna Sharshakova)  
Hope and Recovery, centre (Dinara Stanislavovna Kovrova)  
Intelligence, centre of social assistance to creative youth (Marina Vladimirovna Pisarenko)  
League of Youth Voluntary Service (Natalja Markovna Nemkevic)  
Minsk City Health Centre (Andrey Valerevic Dudko)  
POST, youth educational centre (Alla Dergay)  
Probushdenje, republican organization (Lena Gennadievna Grigoreva)  
Regional Narcological Dispensary (Ljudmila Vasilevna Shabalina)  
Social Aid, international organization (Ivan Ivanovic Vodnev)  
Uliana, civic women's union (Valentina Nikolaevna Savizskaja)

**الاتحاد الروسي**

AIDSInfoshare (Olga Viktorovna Morozova)  
Angara, Baykal women's union (Olga Aleksandrovna Zaporoschez)

ANTIAIDS, non-governmental organization (Marina Viktorovna Mokienko)  
Anti-crisis Centre For Youth (Yulia Yurevna Kripak)  
Association of Humanitarian Initiatives (Ljudmila Nikolaevna Olefir)  
Committee of Women for the Protection of Children from Drugs (Svetlana Borisovna Klimenko)  
Compassion, charitable centre (Elisaveta Dzirikova)  
Development, non-governmental organization (Irina Viktorovna Galjamova)  
Drug Abuse Prevention Centre (Olga Dmitrievna Starizina)  
Duchovnoje Zdorovje, regional organization (Grigory Potemkin)  
Garmonja, charitable foundation (Ekaterina Evgenevna Rodkina)  
Harmony, centre (Ershena Valerevna Goncikova)  
Humanitarian Project, non-governmental organization (Tatjana Yurevna Golovanova)  
Innovations, centre (Sergey Belogurov)  
Light, support centre for children and youth (Irina Albertovna Kozic)  
Look at the Future, regional non-governmental organization (Elena Vasilevna Cerskaja)  
Medical Prevention Centre (Elena Ivanovna Kljavlina)  
Optimalist Podmoskovja, Club UNESCO (Igor Nikolaevic Belaev)  
POST, consulting point for teenagers (Yuri Sergeevic Chodakovskij)  
Prospekt Mira, youth organization (Yuri Cernousov)  
Republic Centre for Drug and Alcoholism Prevention (Soslan Hugaev)  
Research Institute on Mental Health (Svetlana Nikolaevna Petrova)  
Russian Women's Movement (Yulia Sergeevna Posevkina)  
Siberia-AIDS-Stop, charitable foundation (Yulia Aleksandrovna Vtorushina)  
Siberian Alternative, regional non-governmental organization (Vladimir Anatolevic Averin, Aleksey Aleksandrovic Starostenko)  
Union of Women of the Republic of Altay (Tatjana Leonidovna Pachaeva)  
Union of Women of Vladivostok (Natalja Nikolaevna Sherbakova)  
Your Choice, non-governmental organization (Ruslana Ozerova)

## الأمانة

Ljudmila Bliznjuk, Belarusian Association of UNESCO Clubs  
Vladlena Vladimirovna Djackova, Centre of Social Technologies  
Tatjana Bobrova, Centre of Social Technologies  
Ivan Suchanov, Centre of Social Technologies  
Ruslan Giamalov, POST, youth educational centre  
Veniamin Veniaminovic Volnov, Siberian Initiative, non-governmental organization  
Giovanna Campello, UNODC  
Nadia Gasbarrini, UNODC Moscow

# مراقبة وتقدير

## كيفية الحصول على منشورات الأمم المتحدة

يمكن الحصول على منشورات الأمم المتحدة من المكتبات ودور التوزيع في جميع أنحاء العالم. استعلم عنها من المكتبة التي تتعامل معها أو اكتب إلى: الأمم المتحدة، قسم البيع في نيويورك أو في جنيف.

### 如何购取联合国出版物

联合国出版物在全世界各地的书店和经营处均有发售。请向书店询问或写信到纽约或日内瓦的联合国销售组。

### HOW TO OBTAIN UNITED NATIONS PUBLICATIONS

United Nations publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

### COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DES NATIONS UNIES

Les publications des Nations Unies sont en vente dans les librairies et les agences dépositaires du monde entier. Informez-vous auprès de votre libraire ou adressez-vous à: Nations Unies, Section des ventes, New York ou Genève.

### КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Издания Организации Объединенных Наций можно купить в книжных магазинах и агентствах во всех районах мира. Наводите справки об изданиях в вашем книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций, Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

### CÓMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

Las publicaciones de las Naciones Unidas están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.



Printed in Austria  
V.05-86095—May 2006—215

United Nations publication  
Sales No. A.06.XI.7  
ISBN 92-1-648025-4



9 789216 480257