



## مقدمة

تعمل منظماتكم على تحسين أوضاع مجتمع الصم من خلال الدعوة إلى تحقيق وحماية حقوق الإنسان لأعضائها. تتطور الأمم عندما يقوم المجتمع المدني (مثل المنظمات، الجمعيات، النقابات، المنظمات غير الحكومية) بمساءلة الحكومات للوفاء بحقوق جميع مواطنيها.

تتكون المنظمات من مجموعات متنوعة من الأفراد الذين يعملون معًا لتحقيق أهداف مشتركة، وقد يمتلك أعضاؤها شخصيات مختلفة جدًا وتعليمًا وخبرات حياتية وتدريبًا وأساليب مختلفة في العمل والتواصل الاجتماعي. قد يرى الرجال والنساء القضايا بطرق مختلفة. وقد يكون للأعضاء الأكبر سنًا الذين أداروا المنظمة لسنوات رؤى مختلفة عن الشباب.

معًا، يعمل الأعضاء المتنوعون في المنظمات على تشكيل العالم المتغير من حولهم للأفضل، وفي الوقت نفسه يجب أن يتكيفوا ويعملوا مع وجهات نظر مختلفة في منظماتهم لإحداث تأثير في عالمهم. يحاولون جعل منظماتهم أقوى وأفضل أداءً، وأحيانًا يحاولون فقط الحفاظ عليها. تسعى المنظمة للتأثير على البيئة المحيطة بها، بينما تؤثر البيئة على المنظمة في الوقت نفسه. على سبيل المثال، تؤثر التغييرات في التقنيات الجديدة أو تحولات السياسات الحكومية أو الثقافة على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. بعض المنظمات تنجو وتزدهر، في حين تفشل أخرى.

ترغب منظماتكم في تقديم أفضل أداء ممكن لتحقيق أهدافها لتحسين حياة الأشخاص الصم وأسراهم ومجتمعهم. وللقيام بذلك، من المنطقي تقييم نقاط القوة والتحديات التي تواجه منظماتكم من خلال جمع البيانات التي يمكن أن توضح لكم ما يحتاج إلى التغيير للتحسين. سيتطلب التقييم بعض الوقت، وسيحتاج إلى مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في منظماتكم، ولكن ستكتسبون فهمًا أعمق لكيفية تحسين الهيكل والممارسات التي يمكن أن تساعد في تحسين التخطيط والاتصال والعمل لتعزيز قدرات المنظمة.

## طرق التقييم الذاتي

في هذه الوحدة الخاصة بتقييم منظماتكم، سيكون لديكم بعض التحكم في عملية التقييم من خلال الاختيارات التالية:

1. إجراء التقييم بالكامل من قبل أفراد من داخل منظماتكم.
2. إجراء التقييم بمشاركة أفراد من داخل وخارج منظماتكم.
3. قيادة التقييم من قبل منظمة خارجية مع مساهمة كبيرة من أفراد من منظماتكم.

## هل تحتاج جمعيته إلى إجراء تقييم ذاتي؟

أسباب إجراء التقييم الذاتي:

- للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - هل منظماتكم مستعدة للنمو؟ هل ينبغي ان تندمج منظماتكم مع منظمات أخرى تهتم بالصم؟ هل يجب أن تنقسم منظماتكم إلى منطقتين؟ هل يجب تغيير رسالتكم أو أهدافكم؟



- للمساعدة في اتخاذ **القرارات المتعلقة بالبرامج** - هل يجب توسيع برنامج الصم المكفوفين؟ هل يجب أن يتشارك برنامج الشباب الفعاليات مع برنامج شباب منظمة أخرى؟ هل يجب تقديم خدمات صحية جديدة متخصصة للأشخاص الصم من مجتمع الميم؟
- للمساعدة في اتخاذ **القرارات المالية** - هل يجب البحث عن نوع جديد أو مختلف من الممولين؟ هل يجب الانضمام إلى جهود منظمة أخرى للبحث عن تمويل معًا؟ هل تحتاجون إلى إغلاق برنامج وتحويل الأموال إلى برنامج آخر؟
- للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة ب**التوظيف** - هل تحتاجون إلى أشخاص بمهارات مختلفة لدعم الرسالة؟ هل هناك بعض الأشخاص غير ضروريين؟
- لتحديد نقاط **القوة والضعف** بشكل عام لتحسين المنظمة.
- لتحديد **القضايا والتحديات** الحالية وحلها قبل أن تتفاقم.
- لجمع الحقائق والمعلومات عن أداء منظماتكم **للممولين وأصحاب المصلحة**.

### نظرة عامة كاملة على المنظمة للتحسين

قد ترغب المنظمة في إجراء تقييم ذاتي عندما تمر بمرحلة انتقالية، مثل تغيير أعضاء مجلس الإدارة أو المسؤولين الإداريين. وقد ترغب المنظمة في إجراء تقييم ذاتي عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات حول المنظمة نفسها، مثل تحديد ما إذا كانت الأهداف لا تزال مهمة للمجتمع الحالي أو لمعرفة ما إذا كانوا يؤدون بأفضل ما يمكنهم. تساعد المعلومات التي يتم جمعها أثناء التقييم الذاتي أيضًا عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

### تقييم ذاتي لأداء أفضل للمنظمة

- أجرت جمعية الصم تقييمات لبرامجها ومشاريعها ولكنها لم تقم أبدًا بتقييم كيفية أداء المنظمة نفسها. قرروا أن الوقت مناسب لإجراء تقييم ذاتي لنقاط القوة والضعف في أداء المنظمة لأن:
- رئيسة جديدة كانت تتولى الرئاسة، ويمكن للمعلومات أن تساعد على القيادة بشكل أفضل.
- كان مجتمع الصم يضم العديد من الأعضاء الجدد من الصم الذين لديهم إعاقات إضافية، وأرادت الجمعية التأكد من تلبية احتياجات المجتمع.
- كانت نفقات المنظمة تتزايد، وكانوا بحاجة إلى فهم نقاط قوتهم لجذب مولين جدد.

### تقييم جزئي لتحديد مشكلة أو حل قضية

قد تلاحظ المنظمة التحديات التي تواجهها وتقرر النظر في الأجزاء من المنظمة المتأثرة. على سبيل المثال، قد تكون مشاريع المنظمة ناجحة لكن الممولين الجدد لا يظهرون اهتمامًا بالآثار الإيجابية. ربما لا يأتي الناس إلى الاجتماعات المفتوحة أو الأنشطة التي تنظمها المنظمة. بدلاً من إجراء تقييم شامل للمنظمة، يمكن أن يركز التقييم الذاتي على كيفية التواصل بالنتائج إلى الممولين لزيادة حماسهم، أو كيف يمكن أن تكون الاجتماعات أو الأنشطة أكثر جاذبية للناس.



## تقييم ذاتي بسبب تقليص التمويل

توقعت جمعية الصم تمويلًا من منظمة دولية غير حكومية (INGO). لكن المنظمة الدولية غير الحكومية واجهت مشاكل مالية داخلية ولم تتمكن من تقديم الدعم المالي للجمعية. أدركت الجمعية أنها إما يجب أن تغلق، أو تقطع بعض الموظفين، أو تغلق بعض البرامج. ما هو الخيار الأفضل؟ هل سيكون من الممكن للجمعية الاستمرار بموظفين أقل أو برامج أقل؟ ربما يجب أن تغلق؟ ساعدها التقييم الذاتي في جمع المعلومات اللازمة للنظر في الخيارات المختلفة. اتخذوا قرارًا مستنيرًا بالبقاء مفتوحين مع موظفين أقل وبرنامج واحد أقل.

(قم بعمل التمرين 1: تحديد الأسباب التي تدفع منظمتك لإجراء تقييم ذاتي)

## هل مؤسستك مستعدة لإجراء تقييم ذاتي؟

هل منظمتكم جاهزة لإجراء تقييم ذاتي؟ لكي تكون المنظمة جاهزة للتقييم الذاتي، يجب أن تتوفر لديها الاستعدادات التالية: الاستعداد الثقافي، استعداد القيادة، استعداد الموارد، استعداد الرؤية والاستراتيجية، استعداد الأفراد، والاستعداد النظامي. إذا لم تتوفر جميع العوامل الستة، قد لا ينجح التقييم كما هو متوقع. قد تقرر المنظمة المضي قدمًا دون توفر جميع العوامل، ولكن قد يكون ذلك صعبًا.

العوامل التي يمكن أن تؤثر على الاستعداد	
يجب أن تتوفر الأمور التالية: قبول التقييم الذاتي من قبل قادة المنظمة شخص يدفع لإنجاز التقييم مهما كانت الصعوبات توفر الموارد الداخلية الكافية سبب قوي لإجراء التقييم	ليس من الضروري توفرها ولكن سيكون من الجيد وجودها: أن تكون منظمتكم قد أجرت تقييمًا ذاتيًا إيجابيًا في الماضي عدم وجود أنشطة أو تغييرات كبيرة تحدث في نفس وقت التقييم الذاتي وجود موارد مالية في ميزانيتكم لإجراء التقييم الذاتي ثقة الناس في القادة أن يتمتع القادة بالنزاهة فهم واضح لما تريد منظمتكم تحقيقه
بعض العوائق التي تجعل التقييم الذاتي صعبًا: تقييمات ذاتية سابقة فشلت فكرة غير واضحة عن سبب إجراء التقييم الذاتي عدم امتلاك الأشخاص المهارات أو القدرات لإجراء تقييم ذاتي ذو جودة عدم توافق الأشخاص على إجراء التقييم أو خوفهم من القيام به	

(قم بعمل التمرين 2: تحديد عوامل استعداد منظمتك للتقييم الذاتي)

## التحضير للتقييم الذاتي

### 1. تحديد من سيستخدم نتائج التقييم الذاتي



تحتاج منظمتكم إلى تحديد الأشخاص أو الجهات التي ستقرأ وتستفيد من قراءة النتائج النهائية للتقييم.

**1. استخدام النتائج داخل المنظمة.** ستستخدم النتائج من قبل الإدارة، والموظفين، ومجلس الإدارة، والأفراد الذين يرغبون في:

- تحسين القرارات المتعلقة بأدوارهم أو مسؤولياتهم
- إدارة الاستراتيجيات
- إجراء التغيير التنظيمي

**2. استخدام النتائج خارج المنظمة.** ستستخدم النتائج من قبل الممولين من أجل:

- مساعدة منظمتكم على التعلم لكيفية تحسين الأداء وإجراء التغييرات المناسبة (مثال على سبب التقييم الذاتي: "نحن الممولون ندعم مشاركة جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات ونريد رؤية ذلك يحدث.")
- فهم كيفية تحقيق استثماراتهم في منظمتكم للأهداف أو عدم تحقيقها (مثال: "قدمنا التبرعات لتنفيذ تدريب مهني لـ 40 امرأة صماء. هل حققوا أهدافهم؟")
- لمساعدتكم في فهم علاقتكم بالمول بشكل أفضل (مثال: "الممول يقدم لنا الأموال مرتين في السنة، ولكن هل سنشعر بثقة أكبر ونتمكن من التخطيط بشكل أفضل إذا جاءت الأموال ربع سنويًا؟")

**2. تحديد أصحاب المصلحة**

أصحاب المصلحة هم المجموعات أو الأفراد الذين سيتأثرون بنتائج التقييم. على سبيل المثال، إذا أظهر التقييم الذاتي للمنظمة أن العضوية تتكون الآن من 72% من الأشخاص تحت سن 35 عامًا ووجدتم أن الفعاليات والبرامج الحالية "غير مثيرة للشباب"، فإن التقييم سيؤدي إلى عمل الإداريين والموظفين والأعضاء والشباب والمجتمعات الصماء والمجتمعات السامعة وربما آخرين على إنشاء فعاليات وبرامج تلبي احتياجاتهم. هؤلاء هم "أصحاب المصلحة". لذلك، يجب أن يشارك أصحاب المصلحة في التقييم الذاتي حيث ستأثر العديد من الأفراد والمجموعات بالدعوة التي تقوم بها الجمعية.

**(قم بعمل التمرين 3: تحديد أصحاب المصلحة)**

**3. إنشاء فريقك**

بعد اختيار أصحاب المصلحة، حان الوقت للتفكير في كيفية إجراء التقييم الذاتي. هناك مهمتان رئيسيتان لفريق يقوم بالتقييم الذاتي. المهمة الأولى هي إعداد التوجيهات والإرشادات الاستراتيجية لإجراء التقييم ومراقبة العملية للتأكد من سيرها بسلاسة وتنفيذها بشكل جيد. المهمة الثانية هي جمع البيانات (استبيانات، مقابلات، مناقشات جماعية، إلخ). أحيانًا يكون من الجيد وجود فريقين للتقييم الذاتي: أ. فريق استراتيجي و ب. فريق تشغيلي. قم بعمل التمرين 4 لمساعدتك في إنشاء فريقك.



(قم بعمل التمرين 4: إنشاء فريق)

## 5. التخطيط التقييم الذاتي

يتطلب التقييم الذاتي أن تكون منظماً بشكل جيد، وأن تفهم القضايا بشكل دقيق، وأن تعرف ما هي الأسئلة التي يجب طرحها، ونوع الإجابات التي تريدها وأين تجدها، وكيف ستجمع البيانات.

### مشكلات أداء منظماتكم

بعد تشكيل فريقكم، تكون المهمة الأولى هي تحديد مشكلات الأداء التي ترغبون في تقييمها بشأن منظماتكم. عادةً ما ترغب المنظمات في تقييم فعالية العمل بشكل عام، وكفاءته، وملاءمته، أو جدواه المالية.

- **الفعالية:** مدى تحقيق منظماتكم لمهمتها بنجاح.
- **الكفاءة:** مدى استخدام منظماتكم للموارد المتاحة لتحقيق مهمتها.
- **الملاءمة:** إذا كانت منظماتكم ما زالت تخدم مجتمع الصم وأصحاب المصلحة بشكل مناسب.
- **الجدوى المالية:** إذا كانت منظماتكم تمتلك المال اللازم للاستمرار في عملها حالياً وفي المستقبل.

**مثال:** النظر في العلاقات الخارجية للمنظمة بأكملها:

تدرك جمعية الصم أنها لا تتلقى الدعم من المتبرعين كما ترغب. ترغب الجمعية في النظر بشكل محدد في العلاقات الخارجية لمعرفة مدى فعالية القيادة في التواصل مع، والتواصل مع، أو التعاون مع المنظمات غير الحكومية الأخرى، والمتبرعين، والموارد المحلية في بلدهم. الأسئلة التي يفكرون فيها هي:

- كيف عملت **فعلًا** فريق التنمية مع المانحين لإظهار الأثر الإيجابي لتمويلهم؟
- هل كان فريق العلاقات العامة **فعالًا** في مشاركة الأخبار الجيدة عن نجاحات المشاريع مع المتبرعين، أم لا؟
- هل قام أعضاء مجلس إدارتهم بمشاركة الموارد المحلية التي تدعم منظماتهم، مثل الكنيسة المحلية والمعابد؟
- ما مدى **ملاءمة** واحتياج المشاريع لمجتمع الصم؟
- هل تمتلك لجنة العلاقات العامة الموارد المالية اللازمة للقيام بعمل جيد؟ (مثل الواي فاي الجيد، والنقل لزيارة المتبرعين، إلخ).

يمكنك تحديد المناطق المختلفة التي قد تحتاج إلى تقييم (انظر الجدول أدناه: المجالات التي يمكن لمنظمتك تقييم أدائها). عند النظر في المناطق المختلفة أدناه، يمكنك تحديد ما إذا كنت ستقيم أداء المنظمة بالكامل أو لجنة معينة، أو قسمًا، أو جناحًا، أو وحدة عمل محددة.



## المجالات التي يمكن لمنظمتك تقييم أدائها

الحوكمة	الإدارة	البشرية	المالية	الخدمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مجلس الإدارة</li> <li>● الرسالة/ الأهداف</li> <li>● الأعضاء</li> <li>● القيادة</li> <li>● الوضع القانوني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الهيكل التنظيمي</li> <li>● إدارة المعلومات</li> <li>● الإجراءات الإدارية</li> <li>● الأفراد</li> <li>● التخطيط</li> <li>● تطوير البرامج</li> <li>● تقرير البرامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الموارد البشرية</li> <li>● أدوار موظفي التطوير</li> <li>● تنظيم العمل</li> <li>● قضايا التنوع</li> <li>● ممارسات الإشراف</li> <li>● الرواتب والمزايا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المحاسبة</li> <li>● إعداد الميزانية</li> <li>● التقارير المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● خبرة اللجنة</li> <li>● الأثر</li> </ul>
الخارجية	الاستدامة			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● علاقات الأعضاء</li> <li>● التعاون بين المنظمات الحكومية</li> <li>● التعاون مع المتبرعين</li> <li>● العلاقات العامة</li> <li>● الموارد المحلية</li> <li>● الإعلام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستدامة التنظيمية</li> <li>● الاستدامة المالية</li> <li>● استدامة قاعدة الموارد</li> </ul>			

(قم بعمل التمرين 5: تحديد المشكلات الأولية في أداء منظمتك)

### 1. حدد مستوى المنظمة الذي ستقوم بتقييمه

يمكنك أن تنظر في تقييم المنظمة بأكملها، أو قسم معين، أو لجنة، أو وحدة عمل محددة، على سبيل المثال.

### 2. جمع البيانات

يجب أن تفكر في أين ستقوم بجمع البيانات للحصول على الإجابات على أسئلتك. هل ستقوم بمراجعة الوثائق (مثل تقارير المشاريع، محاضر الجمعية، الوثائق الرسمية) و/أو إجراء استبيانات، مقابلات، مناقشات مجموعات صغيرة، ورش عمل، اجتماعات الأعضاء؟

### 3. حدد الأسئلة التي تحتاج إلى طرحها

توجد ثلاثة أنواع من الأسئلة التي يجب طرحها: الأسئلة الوصفية، والأسئلة المعيارية، وأسئلة الأثر.

#### أسئلة الوصفية

- يجب أن تكون صورة لحالة الوضع الحالي.
- تجيب على الأسئلة: من، ماذا، أين، متى، كيف، كم عدد.
- يمكن استخدامها لوصف الموارد، الأنشطة، النتائج.
- يمكن استخدامها لجمع الآراء.
- تهدف إلى فهم أو وصف المنظمة وكيفية أدائها.



**امثله**

- الحوكمة
  - ما هي مهمة ورؤية المنظمة؟
  - ما هو تركيبة الإداريين (رجال / نساء ، صم / سمع ، إلخ)
  - ما هي المهام الرئيسية للمجلس؟
- الإدارة
  - كيف تقوم منظمتك بإعداد خططها الاستراتيجية السنوية؟
  - ما هي الإجراءات المتبعة لتضمين الأشخاص السامعين في اجتماعات المنظمة؟
  - متى تتم التقييمات السنوية للموظفين وكيف؟
- الموارد المالية
  - ما هي إجمالي النفقات على مترجمي لغة الإشارة سنوياً؟
  - من هم المتبرعون للمنظمة وما هي المبالغ التي تبرعوا بها؟
- تقديم الخدمات
  - ما هي مؤهلات أعضاء الفريق؟

**الأسئلة المعيارية**

- تقارن بين الوضع الحالي وما يجب أن يكون.
- تقارن بين الوضع الحالي ومؤشر (هدف أو غرض).

**امثله**

- الحوكمة
  - نحن نعرف رسالتنا. هل نحقق رسالتنا؟
  - هل نتبع الوثائق الحوكمة؟ (مثل القوانين أو القواعد الخاصة بالمجلس؟)
  - هل نجحنا في جذب أعضاء من الصم المكفوفين، والصم، والصم ذوي الإعاقات الأخرى إلى مجلس إدارتنا؟
- الإدارة
  - هل نجحنا في توظيف أفراد من الصم المكفوفين، والصم، والصم ذوي الإعاقات الأخرى كأعضاء في الفريق؟
  - هل قمنا بتقييم جميع أعضاء الفريق هذا العام؟
  - هل يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذا العام؟
- الموارد المالية
  - هل تم تقديم مستنداتنا النهائية إلى الحكومة وقبولها؟
  - الى اي مدى اتبعنا ميزانيتنا لهذا العام؟
  - هل جمعنا نفس مقدار المال هذا العام كما في العام الماضي؟
- تقديم الخدمات
  - هل حققنا جميع أهدافنا في تقديم الخدمات؟ (8 تدريبات في أربع مناطق)
  - هل كان لدينا 20 متدرباً في كل منطقة؟
- الأسئلة التأثيرية
  - يحدد ما إذا كانت التغييرات (التدخلات) التي تم إجراؤها قد أثرت على أداء المنظمة.



امثله

● الحوكمة

- هل ساعد التدريب الذي دام ثلاثة أيام للمجلس في الحفاظ على تفاعل أعضاء المجلس واستمرارهم في العمل وعدم استقالتهم؟
- هل ساعد توظيف المحامي في إتمام أوراقنا عبر النظام الحكومي؟
- هل ساعدتنا الملاحظات التي حصلنا عليها من المجتمع في صياغة أهداف تعكس احتياجاتهم؟

● الإدارة

- هل ساعدت كتابة السياسات المتعلقة بكيفية خدمة الموظفين لأعضاء المنظمة في تحسين خدماتهم؟
- هل ساعدت كتابة أوصاف الوظائف في إبقاء الأفراد ملتزمين بمهامهم؟
- هل ساهمت إعادة هيكلة إدارتنا في تقليل عبء العمل عن الرئيس؟

● الموارد المالية

- هل تم تقديم مستنداتنا النهائية إلى الحكومة وقبولها؟
- هل قلل استخدام البرامج للمتطوعين من التكاليف؟
- هل كانت سجلاتنا أكثر دقة بفضل استخدام برنامج اكسل هذا العام؟

مثال

تلقت منظمة للصم تمويلًا لتدريب 8 عمال صحيين صم على الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية لتعليم الشباب الصم في أربع مناطق. كانت المنظمة بحاجة إلى توظيف 8 عمال صحيين، وتدريبهم، ودعمهم أثناء عملهم في القرى، وتقديم ملاحظات لهم حول عملهم.

فازت الجمعية الصماء بتمويل لاستمرار التدريب في منطقة أخرى من بلدهم. كانوا قد قاموا بالفعل بتقييم المشروع الخاص ببرنامج الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية. أرادت الجمعية الصماء تقييم أدائها كمنظمة في إدارة المشروع لمساعدتها في تحسين التدريبات المستقبلية.

المشكلة التي حددها التقييم في الأداء كانت "الموارد البشرية" لأن المنظمة وظفت 8 عمال، ولكن واحدًا منهم فاتته معظم التدريبات، واثنان انسحبا، وظهر على الخمسة الآخرين بعض الاستياء من الوظيفة.

تذكر - هذا ليس عن نتائج المشروع (هل غير الشباب سلوكهم ومواقفهم). هذه الأسئلة تتعلق بأداء المنظمة.

أسئلة وصفية

- كيف قامت المنظمة بتوظيف العمال الصحيين؟
- ما هي أوصاف الوظائف للعمال الصحيين؟
- ما هي شروط عقدهم؟ (التدريب، ساعات العمل، المال المدفوع، التوقعات)
- كم عدد العمال الصحيين الذين تم توظيفهم؟





#### أسئلة معيارية

- هل قام العمال الصحيون بأداء العمل الذي طلبنا منهم القيام به؟
- هل شعر العمال الصحيون أنهم تم تدريبهم بشكل كافٍ لتعليم الآخرين؟
- هل استمتع العمال الصحيون بعملهم؟

#### أسئلة تأثير - أسئلة السبب والنتيجة

- هل أثرت طريقة توظيفنا للعمال الصحيين على جودة العمال الذين وظفناهم؟
- ماذا كان يمكن للمنظمة تغييره لإرضاء العمال الصحيين؟
- هل ساعد توفير الهواتف المحمولة للعمال الصحيين للتواصل مع مناطق أخرى خلال المشروع في منع الستة العمال المتبقين من الاستقالة؟ إذا كان الأمر كذلك، لماذا؟

#### 4. إنشاء مؤشرات

بعد أن تقوم بإدراج جميع أسئلتك، تحتاج إلى تحديد ما تريد أن تكون عليه الإجابات. ما هي الردود التي ستلبي احتياجات منظمتك؟ إذا كنت ترغب في معرفة ما إذا كان جميع العمال الصحيين راضين عن تدريبهم، فإنك تأمل أن تكون الإجابة "نعم".

- هل كان العاملون الصحيون راضين عن التدريب؟ 1. نعم 2. لا
  - كم عدد العاملين الصحيين الذين أكملوا التدريب؟ 1 2 3 4 5 6 7 8
  - هل اعتقد المدربون أن التدريب كان مفيداً؟ (سيء) 1 2 3 4 5 6 7 8 (رائع)
- هل لاحظت أن هذه المؤشرات كانت جميعها عددية وقابلة للقياس؟ هذه أسئلة كمية يمكنك عدّها. إليك بعض الأمثلة الأخرى:

- ما هو متوسط درجات الاختبار النهائي لجميع العاملين الصحيين؟ 89%
  - ما مقدار الأموال التي جمعناها هذا العام مقارنة بالعام الماضي؟ 1,233 دولارا - 1,200 دولار = 33 دولارا
  - كم عدد المناطق التي شاركت هذا العام مقارنة بالعام الماضي؟ 8 اصل 8
- هناك أيضاً أسئلة أعمق يمكن للمنظمات طرحها ليست عددية ولكنها تساعد في فهم كيفية تحسين قضايا الأداء، وهذه الأسئلة نوعية. غالباً ما تكون الأسئلة الكبيرة مثل:

- كيف يعتقد العمال الصحيون أن التدريب يمكن تحسينه؟
- لماذا انسحب العاملان الصحيان من البرنامج؟
- لماذا كانت الهواتف المحمولة المقدمة للعمال الصحيين مفيدة خلال المشروع؟

قد لا تتمكن المنظمات من التنبؤ بالإجابات، وهذا هو السبب في أهمية الأسئلة الكمية. للعمال الصحيين وجهة نظر مختلفة عن إداريي المنظمة. ربما يقولون إن التدريب كان ضعيفاً لأن الفصل كان حاراً جداً، وكانوا جائعين (قد تكون المنظمة تتوقع أن التدريب كان ضعيفاً لأن المدرب لم يوقع بشكل جيد، أو لأن المواد كانت صعبة للغاية). ليس من الضروري التنبؤ بالمؤشرات بدقة، لكنك تعرف أنك بحاجة إلى مؤشرات ستساعدك على المضي قدماً للتحسين.



في بعض الأحيان، تكون الأسئلة غير قابلة للقياس ولكنها مجرد رد على السؤال. تذكر الأسئلة الوصفية؟ فهي تخبرك بما هو موجود.

- ما هي ميزانية المنظمة؟ (120,000 دولار)
- ما هو الغرض من البرنامج؟ (لتقليل زيادة انتشار فيروس الايدز)

(قم بعمل التمرين رقم 6: كتابة الأسئلة مع المؤشرات)

## 5. اختيار مصادر البيانات

### المستندات

يمكن لمنظمتك مراجعة جميع المستندات التي تم إنتاجها، مثل الميزانيات، محاضر الاجتماعات، النشرات الإخبارية، التقارير، أوصاف الوظائف، تقارير التقييم، الكتيبات والمواد الترويجية، الموقع الإلكتروني، البيانات المالية، الخطط الاستراتيجية، وغيرها.

### الأشخاص

تذكر قائمة أصحاب المصلحة التي قمت بإعدادها سابقاً؟ قد يكون هؤلاء الأشخاص أفضل مصادر لجمع البيانات. من المهم أن تقوم بإجراء مقابلات مع أكثر من مجموعة واحدة للحصول على وجهات نظر مختلفة. من العادل أن يشارك الجميع حتى تُسمع جميع الأصوات. ليس من الصواب أن يجيب الأشخاص الأقوياء فقط على الأسئلة، لأن رؤيتهم قد تكون مختلفة جداً عن الأشخاص الذين لا يمتلكون قوة.

**مثال:** السؤال: هل شعر العاملون الصحيون أنهم تلقوا تدريباً كافياً لتعليم الآخرين؟

إذا سألت فقط قادة المنظمة، فقد يعتقدون أن مدربيهم كانوا جيدين لأنه لم تكن هناك شكاوى واتفق المدربون (العاملون الصحيون لم يتحدثوا لأنهم لم يريدوا إهانة أحد). ولكن إذا سألت العاملين الصحيين بشكل سري، فقد يقولون إن التدريب كان صعباً للغاية، وأن المدربين قاموا بالتوقيع بشكل سيء، وأن الأيام كانت طويلة جداً، وما إلى ذلك. من المهم أن تشمل الجميع لتحسين منظمتك قدر الإمكان. يمكنك سؤال مجموعات من الأشخاص في وقت واحد، أو يمكنك سؤال الأشخاص بشكل فردي. هناك العديد من الطرق لجمع البيانات.

طرق مختلفة لجمع البيانات	بعض الأشياء التي يجب مراعاتها:
• مقابلات فردية	• كم من الوقت لديك؟
• مجموعات التركيز (عدة أشخاص في وقت واحد يقودهم محاور)	• كم سيكلف ذلك من المال؟
• استطلاع ورقي	• هل يمكن للجميع القراءة؟
• استطلاع موقع على فيديو	• هل يعرف الجميع لغة الإشارة؟
• استطلاع إلكتروني على الإنترنت (بريد إلكتروني، على موقع المنظمة)	• هل لدى الناس وصول إلى الإنترنت؟
	• هل يمكن للنساء التحدث إلى الرجال؟
	• هل يمكن أن تكون المحاورة امرأة؟
	• هل ستكون النساء مرتاحات للتحدث أمام الرجال؟
	• بمفردهن؟
	• هل سيكون الناس قادرين على السفر إلى مكان المقابلة؟
	• هل يحب الناس/يكرهون/يعرفون المحاور؟