

World Bank

دليل تقدير الاحتياجات

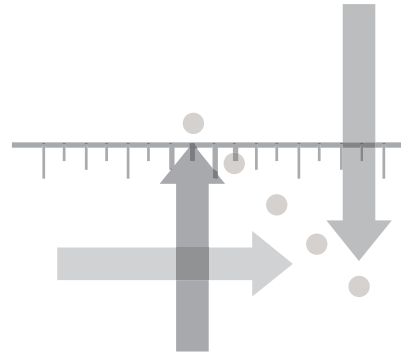
الأدوات الأساسية لجمع المعلومات،
واتخاذ القرارات، وتحقيق نتائج التنمية.

ريان واتكينز
موريا ويست مايرز
يسرى ليلي فيسر

تمت الترجمة والمراجعة من خلال



مركز الأثر
IMPACT CENTER
مستقبل أفضل
BETTER FUTURE

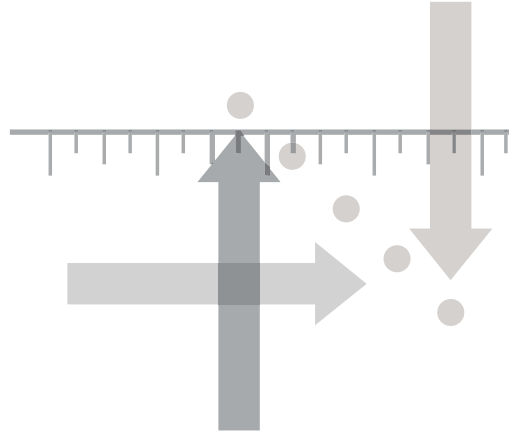


دليل تقدير الاحتياجات

ح) مركز الأثر للبحوث والدراسات المحدودة ، ١٤٤٦ هـ

واتكينز ، ريان
دليل تقدير الاحتياجات: الأدوات الأساسية لجمع المعلومات،
واتخاذ القرارات، ونتائج التنمية. / واتكينز ، ريان ؛ مايرز ، موريا
ويست ؛ فيزر ، يسى ليلي ؛ العمودي ، محمد ؛ ترجمان للترجمة .-
الرياض ، ١٤٤٦ هـ

رقم الإيداع: ١٤٤٦/٩٥٦٩
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٢٢٦٥-٤-٣



دليل تقدير الاحتياجات

الأدوات الأساسية لجمع المعلومات، واتخاذ
القرارات، وتحقيق نتائج التنمية

ريان واتكينز (Ryan Watkins)
وموريا ويست مايرز (Maurya West Meiers)
ويسرا ليلي فيسر (Yusra Laila Visser)

البنك الدولي
1818 H Street NW
Washington DC 20433
الهاتف: ٢٠٢-٤٧٣-١٠٠٠
الموقع الإلكتروني: www.imf.org
١١ ١٢ ١٣ ١٤ ٤٣ ٢ ١

الحقوق والأذونات

للحصول على إذن لإعادة إنتاج أي جزء من هذا العمل لأغراض تجارية، يُرجى إرسال طلب يتضمن المعلومات كاملة على العنوان التالي: Copyright Clearance Center Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA؛ هاتف: ٨٤٠-٧٥٠-٩٧٨؛ فاكس: ٩٧٨-٧٥٠-٤٤٧٠؛ الموقع الإلكتروني: www.copyright.com.

الرقم الدولي الموحد للكتاب (النسخة الورقية): ٩٧٨-٠-٨٢ ١٣-٨٨٦٨-٦
الرقم الدولي الموحد للكتاب (النسخة الإلكترونية): ٩٧٨-٠-٨٢ ١٣-٨٩٠ ١٠-٠
مُعَرِّف الكائن الرقمي: ١٠: ١٥٩٦/٩٧٨-٠-٨٢ ١٣-٨٨٦٨-٦

Watkins, Ryan.

p. cm.

الرقم الدولي الموحد للكتاب (ISBN) ٩٧٨-٠-٨٢ ١٣-٨٩٠ ١-٠ - الرقم الدولي الموحد للكتاب (ISBN) ٩٧٨-٠-٨٢ ١٣-٨٨٦٨-٦ (ورق قلوي) - (النسخة الإلكترونية: ورق قلوي)

HD75.9.W38 2011

338.91068'4—dc23

Г.И.П.97.3

تصميم الغلاف: نايلور ديزاين (Naylor Design)

إقرار

"إن دليل تقدير الاحتياجات : الأدوات الأساسية لجمع المعلومات واتخاذ القرارات وتحقيق نتائج التنمية الذي نشره البنك الدولي في الأصل باللغة الإنجليزية تحت عنوان:

A Guide to Assessing Needs : Essential Tools for Collecting Information, Making Decisions, and Achieving Development Results

© 2012 البنك الدولي.

جميع الحقوق محفوظة.

متاح على العنوان التالي :

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2231>

هذا الدليل متاح ومرخص بموجب ترخيص المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير موطنة 3.0 دولي، وفقا للشروط التالية: نَسَب المَصْنَف – يجب عليك نَسَب العمل لصاحبه بطريقة مناسبة، وتوفير رابط للترخيص، وبيان إذا ما قد أُجريت أي تعديلات على العمل. يمكنك القيام بهذا بأي طريقة مناسبة، ولكن على ألا يتم ذلك بطريقة توحى بأن المؤلف أو المرخص مؤيد لك أو لعملك. منع القيود الإضافية – يجب عليك ألا تطبق أي شروط قانونية أو تدابير تكنولوجية تقيد الآخرين من ممارسة الصلاحيات التي تسمح بها الرخصة. وللإطلاع على نسخة من هذا الترخيص ، يمكنك زيارة:

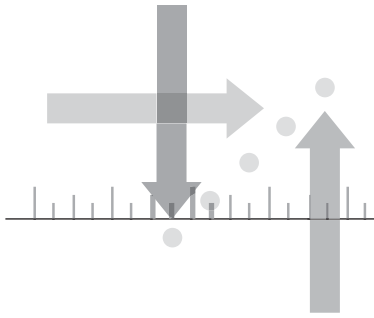
<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/deed.ar>

جودة الترجمة باللغة العربية وتماسكها مع النص الأصلي هي المسؤولية الوحيدة لمركز الأثر . الأصل الإنجليزي لهذا العمل هو النسخة الرسمية الوحيدة.

Watkins, Ryan; West Meiers, Maurya; Visser, Yusra Laila. 2012. A Guide to Assessing Needs : " Essential Tools for Collecting Information, Making Decisions, and Achieving Development Results. World Bank. © World Bank

"<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2231> License: CC BY 3.0 IGO

لم يتم ترجمة هذا الدليل من قبل أي مؤسسة عضو في مجموعة البنك الدولي ولا ينبغي اعتبارها ترجمة رسمية لمجموعة البنك الدولي. لن تتحمل أي مؤسسة عضو في مجموعة البنك الدولي المسؤولية عن أي محتوى أو خطأ في هذه الترجمة".



المحتويات

xii	استهلال. عرض قيمتنا
xiv	شكر وتقدير
xvi	نبذة عن المؤلفين
I	مقدمة
I	ما الغرض من هذا الكتاب؟
٤	مَن يمكنه الاستفادة من هذا الكتاب؟
٥	لماذا يجب أن أهتم بتقدير الاحتياجات؟
٨	كيف سيساعدني هذا الكتاب على جمع المعلومات؟
٩	كيف سيساعدني هذا الكتاب على اتخاذ القرارات؟
١٠	كيف سيساعدني هذا الكتاب على تحقيق النتائج؟
١١	لماذا يركز هذا الكتاب على الأدوات، والتقنيات، والأدلة، وقوائم المراجعة؟
١٥	القسم الأول. تقدير الاحتياجات: الأسئلة الشائعة
١٥	مقدمة
١٦	انتبه إلى الفجوات
١٨	لماذا تُسمى هذه العملية بتقدير الاحتياجات؟
١٩	ما المقصود بتقدير الاحتياجات؟
٢٠	ومن ثم، ما المقصود بالاحتياجات؟
٢٢	ماذا يعني تحسين الأداء؟
٢٥	ما مزايا تقدير الاحتياجات؟
٢٦	ألسنا نفعل ذلك بالفعل؟
٢٧	متى يجب أن تُجري تقدير الاحتياجات؟
٣٠	هل تقتصر مهمة تقدير الاحتياجات على معالجة المشاكل؟
٣٢	أليست تقدير الاحتياجات صارمة جدًا؟
٣٣	ما صلة تقدير الاحتياجات بالأدوات الأخرى التي تستخدمها بالفعل؟

٣٤	أليس التقييم "Evaluation" نفس الشيء؟
٣٥	ألسنا نعرف بالفعل ما يصلح؟
٣٦	ألا يمكنك فقط إجراء مسح لسؤال الناس عما يريدون؟
٣٦	ملخص القسم

٣٩ القسم الثاني. تقدير الاحتياجات: خطوات تحقيق النجاح

٣٩	مقدمة
٣٩	كيف تحدد نطاق تقدير الاحتياجات؟
٤٤	من أين تبدأ؟
٤٦	كيف تُجري تقدير الاحتياجات الأساسي؟
٥٠	كيف تُجري تقدير الاحتياجات الأوسع نطاقًا؟
٥٣	من ينبغي أن يشارك في تقدير الاحتياجات؟
٥٥	ما المدة التي سيستغرقها تقدير الاحتياجات؟
٥٦	كيف تُدير تقدير الاحتياجات؟
٥٨	أين يكون النموذج المنطقي للمشروع مناسبًا؟
٦٢	ما أنواع البيانات التي يجب عليك جمعها؟
٦٥	ما الأدوات والتقنيات الواردة في هذا الكتاب التي يجب عليك استخدامها؟
٦٦	متى تكون لديك معلومات كافية؟
٦٨	كيف تستخدم المعلومات التي جمعتها في اتخاذ القرارات؟
٧٠	ما الأنشطة التي يجب اعتبارها طولًا؟
٧١	كيف تقرر الأنشطة التي تنفذها؟
٧٣	كيف تعرف متى تنتهي من تقدير الاحتياجات؟
٧٥	ما الذي ينبغي تضمينه في تقرير تقدير الاحتياجات والعرض التقديمي؟

٨١ القسم الثالث. تقدير الاحتياجات: الأدوات والتقنيات

٨١	مقدمة
----	-------

٨٣ الجزء ٣. أدوات وتقنيات جمع البيانات

٨٤	مراجعة المستندات أو البيانات
٨٩	مراجعات الخبراء الموجهة
٩٥	إدارة مجموعات التركيز
١٠٦	المقابلات
١١٦	مسوحات الإجابة المزدوجة
١٢٧	تحليل SWOT+
١٣٢	طريقة World Café™ (اللقاءات السريعة)

١٣٧	طريقة دلفي
١٤٤	ملاحظات الأداء
١٤٨	تحليل المهام (الهرمي أو التسلسلي، وإذا كان - فإدًا، والقائم على النماذج)
١٥٦	تحليل المهام المعرفية

١٦٥ **الجزء ٣. أدوات وتقنيات اتخاذ القرار**

١٦٦	طريقة المجموعة الاسمية (طريقة توافق آراء المجموعة وتصنيفها)
١٧١	التحليل متعدد المعايير
١٨٠	تحليل المحاكاة
١٨٧	المقارنة الزوجية
١٩١	المصفوفة ٢ × ٢ للمساعدة في اتخاذ القرار
١٩٧	مخططات هيكل السمكة
٢٠٢	السيناريوهات
٢٠٧	تحليل الأسباب الجذرية
٢١٤	تحليل شجرة الأخطاء
٢٢٠	خرائط المفاهيم
٢٢٨	عجلة المستقبل
٢٣٦	هرم الأداء

٢٤٥ **الملحق أ. أدلة الإدارة والتنفيذ وقوائم المراجعة**

٢٤٧	أ-١. خطة تنفيذ تتعلق بتقدير الاحتياجات
٢٥٥	أ-٢. قائمة مراجعة تفصيلية لأنشطة إدارة تقدير الاحتياجات
٢٦٥	أ-٣. دليل تنفيذ تقدير الاحتياجات الممتد لستة أسابيع
٢٦٩	أ-٤. الأدوات والتقنيات التي يجب مراعاتها
٢٧٣	أ-٥. دليل اختيار الأدوات والتقنيات (التحليل متعدد المعايير التطبيقي)
٢٧٧	عملية تقدير الاحتياجات المكونة من ثلاث مراحل مع تفاصيل إضافية

٢٨٥ **الاختصارات**

٢٨٧ **المراجع والقراءات الموصى بها**

٢٩٣ **الفهرس**

المربعات

٣	١-١ مقارنة مستخدمين لاتخاذ قرار
٩	٢-١ أدوات جمع المعلومات في الجزء ٣-أ
٩	٣-١ أدوات اتخاذ القرار في الجزء ٣-ب

١٧	١-١ الأنشطة، لا الاحتياجات
٢١	٢-١ الاحتياجات (المثال الأول)
٢٢	٣-١ الاحتياجات (المثال الثاني)
٢٦	٤-١ مثال على منظور ممنهج
٣٠	٥-١ من الألف إلى الياء: مثال (الجزء الأول)
٣٣	٦-١ اكتساب المرونة
٣٤	٧-١ من الألف إلى الياء: مثال (الجزء الثاني)
٤٥	١-٢ المهام في تقدير الاحتياجات
٤٨	٢-٢ أدوات جمع المعلومات في الجزء ٣-أ
٤٩	٣-٢ أدوات اتخاذ القرار في الجزء ٣-ب
٦٩	٤-٢ إيجاد الخيارات: مثال
٧٥	٥-٢ دور مستمر: مثال
٨٥	١-٣ نماذج من المصادر
	٢-٣ نماذج لاستخدامات مجموعات التركيز ٩٥
١٤٤	٣-٣ نماذج لاستخدامات ملاحظات الأداء
٢٠٧	١-ب استخدامات نموذجية لتحليل الأسباب الجذرية

الأشكال

٦	١-١ إطار تحسين الأداء العام
٧	٢-١ تقدير الاحتياجات داخل إطار تحسين الأداء
٢٠	١-١ ربط الاحتياجات بالتفاوتات بين الواقع (النتائج الحالية) وما يفترض أن يكون (النتائج المرغوبة)
٣١	٢-١ دورات تقدير الاحتياجات
٥٠	١-٢ مراحل تقدير الاحتياجات والخطوات الأساسية
٥٩	٢-٢ النماذج المنطقية للتخطيط، والمتابعة، والتقييم
٦١	٣-٢ النماذج المنطقية كإطار لتقدير الاحتياجات
١٣٠	١-ب-١ نسخ موسعة لمصفوفة مواطن القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر (SWOT+)
١٥١	٢-ب-٢ مثال على مخطط تحليل المهام الهرمي
١٥٢	٣-ب-٣ مثال على مخطط تحليل مهام "إذا-فإن"
١٥٤	٤-ب-٣ مثال على مخطط تحليل المهام القائم على النموذج
١٩٩	١-ب-٣ مخطط هيكل سمكة أساسي

١٩٩	٢-ب٣ مخطط هيكل سمكة مضاف إليه تعليقات توضيحية
٢١٧	٣-ب٣ مثال على تحليل شجرة أخطاء أساسي
٢٢٥	٤-ب٣ مثال على خريطة مفاهيم أساسية لتوضيح العلاقات
٢٢٦	٥-ب٣ مثال على خريطة مفاهيم أساسية مع مجموعات عنقودية متراكبة على بيانات فردية
٢٣٤	٦-ب٣ نموذج لعجلة المستقبل
٢٣٨	٧-ب٣ هرم ويدمان للأداء

الجدول

٢٨	١-١ نماذج للمسارات التي تقود إلى تقدير الاحتياجات
٤١	١-٢ ثلاثة نطاقات لتقدير الاحتياجات
٥٤	٢-٢ نماذج للشركاء في تقدير الاحتياجات للتخطيط الإقليمي
٦٤	٣-٢ أمثلة على أدوات وتقنيات جمع البيانات لكل
٧٤	٤-٢ نوع من البيانات
٧٦	٥-٢ التصنيف النوعي للاحتياجات
١١٩	١-أ٣ أمثلة على مقاييس التصنيف المختلفة
١٢٠	٢-أ٣ مثال على مسح مكتمل
١٢١	٣-أ٣ مثال على تحليل المسح المكتمل
١٢٩	٤-أ٣ مصفوفة SWOT التقليدية
١٧٥	١-أ٣ مثال على جدول التحليل متعدد المعايير
١٧٦	٢-ب٣ مثال على جدول التحليل متعدد المعايير (مع معيار مرجح)
١٨٩	٣-ب٣ نموذج لجدول مقارنة زوجية مكتمل
١٩٤	٤-ب٣ المثال "أ" على وجهات النظر المختلفة: تحديد أولوية الاحتياجات (عمالة الشباب)
١٩٤	٥-ب٣ المثال "ب" على وجهات النظر المختلفة: مقارنة الحلول المحتملة (الأداء المؤسسي)
١٩٥	٦-ب٣ المثال "ج" فيما يتعلق بالمزايا مقارنة بالمخاطر: تلبية الاحتياجات (حالات التأخير التي تعوق استكمال المشروع)
١٩٥	٧-ب٣ المثال "د" فيما يتعلق بالمزايا مقارنة بالمخاطر: تنفيذ الحلول (توجيه الموظفين)
٢١٠	٨-ب٣ جدول ملخص الأسباب الجذرية
٢٧٤	١-٥.١ تصنيف اختيار الأدوات والتقنيات
٢٧٤	٢-٥.١ مثال على تصنيف اختيار الأدوات والتقنيات



استهلال: عرض قيمتنا

تأتي أولى القرارات التي تقود إلى مشاريع (أو برامج) التنمية بين أكثر القرارات أهميةً في تحديد النجاح على المدى البعيد. وتحول هذه المرحلة من مراحل تطوير المشروع الأفكار الجديدة والمثيرة إلى مقترحات لمشروعات، ومن ثم، تمهد الطريق أمام مجموعة متنوعة من الإجراءات ستسفر في النهاية (إذا سار كل شيء على ما يرام) عن النتائج المرغوبة. وما بين اتخاذ قرار باقتراح مشروع الصرف الصحي في جنوب آسيا واختيار المقاربات التي تعزز إدارة المدارس في أمريكا الجنوبية، تمثل هذه القرارات المبكرة نقطة الانطلاق لتحقيق نتائج التنمية.

تقدم تقديرات الاحتياجات الدعم لهذه المرحلة المبكرة من تطوير المشروع بمقاربات أثبتت جدواها في جمع المعلومات واتخاذ قرارات مَسوّغة. ومن جانبه، فإن هذا الكتاب دليلك لتقدير الاحتياجات، ثم اتخاذ قرارات أساسية حول خطوتك التالية. وستجد أن هذا الكتاب، الزاخر بالإستراتيجيات والأدوات والأدلة العملية، يغطي كلاً من تقدير الاحتياجات الرسمية واسعة النطاق والتقييمات الأقل رسمية التي توجّه عمليات اتخاذ القرارات اليومية. ويتضمن الكتاب مزيجاً من التقنيات الدقيقة والصارمة والأدوات الواقعية التي من شأنها مساعدتك على اتخاذ قرارات مستنيرة ومنطقية. وتوفر هذه التقنيات والأدوات معاً مقارنة شاملة وواقعية لتحديد الاحتياجات والاختيار من بين طرق بديلة بينما تمضي قُدماً.

تمثل المرحلة المبكرة من تطوير المشروع أو البرنامج تحدياً، حتى بالنسبة إلى المتخصصين المخضرمين. في بعض الأحيان، تبدأ هذه المرحلة بتغيير جدير بالملاحظة (مثل كارثة طبيعية أو طموحات حكومة جديدة) أو طلب (مثلاً عندما يطلب مسؤول وزاري المساعدة لتحقيق النتائج المنوطة به). ولكن في كثير من الأحيان، تنشأ المفاهيم التي تؤدي إلى إنجازات مهمة عن محادثات بسيطة (مثل تلك التي تدور كل يوم تقريباً في المكاتب الحكومية أو وكالات التنمية). وبالتالي يعتبر المفهوم، الذي يكون أحياناً تساؤلاً أو حاجة محددة أو حلّاً محتملاً، مقدمة للقرارات التي تقود إلى الإجراءات والأنشطة التي نأمل أن تؤدي إلى النتائج.

من بين القرارات المبكرة الحاسمة لمشروعات التنمية اعتبارات إقامة الشراكات الأساسية، وفرص التمويل، وإدراك العواقب المحتملة غير المقصودة، وبناء القدرات لتحقيق النتائج. وغالبًا ما يتأتى عن مواءمة هذه القرارات المبكرة مع النتائج المُراد تحقيقها تمهيد الطريق أمام النجاح في المستقبل. وتوفر تقدير الاحتياجات الهياكل والأدوات اللازمة لجمع المعلومات ولتوجيه عملية اتخاذ هذه القرارات المهمة (وغيرها).

لقد سَطَّرت أحرف هذا الكتاب بنسق نراه منطقيًا ومعقولًا لنجعل من السهل عليك الرجوع سريعًا إلى الأدوات الأساسية التي تريدها في أثناء التخطيط لتقدير الاحتياجات المقبل وإجراؤه، أو بينما تتخذ قراراتك المقبل. ولا يشمل الكتاب على فصول طويلة أو تراكيب معقدة، وإنما مجرد موارد قابلة للتكيف تمنحك مرونة استخدامها لتحقيق النتائج داخل السياق الخاص بك.

يقدم القسم الأول والثاني إجابات سريعة وكاملة عن العديد من الأسئلة الشائعة حول كيفية اتخاذ قرارات مبررة. بعد ذلك، يتناول القسم الثالث مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها في جمع المعلومات واتخاذ القرارات. ومن ثم، يقدم الملحق "أ" عددًا من قوائم المراجعة والأدلة لإدارة عمليات التقييم الممنهجة التي تسفر عن اتخاذ قرارات جيدة. وأخيرًا، تعد قائمة المراجع في نهاية الكتاب مصدرًا قيمًا للبحوث، والأدوات، والمناقشات المعنية بتقدير الاحتياجات.

إجمالاً، يجسد الكتاب مصدرًا فريدًا ونافعًا للمتخصصين في مجال التنمية. يهدف الكتاب إلى أن يكون دليلًا للمستخدم، يأخذك في رحلة من المفهوم الأولي إلى اتخاذ قرار بشأن الخطوة التالية. وسواء أكنت تتخذ قرارات بشأن كيفية تحسين قدرة موظفي الوزارة أم اختيار مشروع البنية التحتية القادر على تحقيق أهداف التنمية المرجوة على أكمل وجه، فإن إجراء تقدير الاحتياجات يمكن أن يقود إلى اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استنارة. ويقدم هذا الكتاب مجموعة متنوعة من أدوات تقدير الاحتياجات التي يمكن أن تعزز قراراتك عبر العديد من السياقات.

ملاحظة: لراحة قرائنا، تتوفر نسخ من الأدوات الفردية ويمكن تنزيلها كملفات PDF منفردة من الموقع الإلكتروني: <http://www.needsassessment.org>.



شكر وتقدير

نودّ أن نعرب عن جُلّ تقديرنا وامتناننا لما لقيناه من تشجيع، ومشاركة، وصبر من أزواجنا وزوجاتنا وأسرنّا طوال فترة العمل على هذا الكتاب. ونخص بالشكر هؤلاء الأشخاص على دعمهم: كريستينا جي، وجوردان جي، رايدر جي، ودون مايرز، وراي أميرولت.

ونودّ أن نشكر أيضًا زملاءنا الذين أسهموا بأفكار أصبحت جزءًا من هذا الكتاب، من بينهم روجر كوفمان، وجيمس ألشولد، وباتريك جراسو، ومايكل بامبيرجر، وصمويل أوتو، وجوي بيرنس، وفيولين لو روزيك. ونشكر ستيفن مكجروارتي، وسيندي فيشر، ونورا ريدولفي من مكتب النشر التابع للبنك الدولي، وباربرا هارت من شركة Publications Professionals.

أخيرًا، نودّ أن نشكر كل من شارك في الدورات التدريبية وورش العمل التي أقمناها، والذين ساعدونا على مر السنين في تطوير أفكارنا وطرحوا أمامنا تحديات العالم الواقعي التي كانت حافزًا لنا لصقل فكرنا وتنقيحه.

نبذة عن معهد البنك الدولي لبناء القدرات والتدريب على النتائج (WBICR)

يقدم WBICR خدمات استشارية، ومنتجات معرفية، وأبحاثًا عملية، ونشر المعارف التي توجّه وتدعم عملية تصميم وإدارة إستراتيجيات، وسياسات، وبرامج تنمية القدرات المرتكزة على النتائج. لمزيد من المعلومات، أرسل بريدًا إلكترونيًا إلى capacity4change@worldbank.org.

نبذة عن المؤلفين

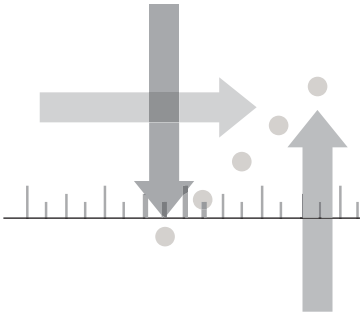
ريان واتكينز، حاصل على درجة الدكتوراه، وأستاذ مشارك في جامعة جورج واشنطن في واشنطن العاصمة. وقد ألف العديد من الكتب، من بينها "كتيب تحسين الأداء في مكان العمل، المجلد ٢: اختيار وتنفيذ تدخلات الأداء" (*Handbook for Improving Performance in the Workplace, Vol. 2: Selecting and Implementing Performance Interventions*)، الذي شارك في تحريره دوغ لي (٢٠١٠)، و"الأداء حسب التصميم: الاختيار، والتصميم، والتطوير الممنهج لتقنيات الأداء التي تؤدي إلى نتائج مفيدة" (*Performance by Design: The Systematic Selection, Design, and Development of Performance Technologies That Produce Useful Results*) (٢٠٠٧)، و"٧٥ نشاط تعلّم إلكتروني: جعل التعليم عبر الإنترنت تفاعلياً" (*75 e-Learning Activities: Making Online Learning Interactive*) (٢٠٠٥)، والكتاب الأكثر مبيعاً "رفيق التعلّم الإلكتروني: دليل الطالب للنجاح على الإنترنت" الذي اشترك في تأليفه مع مايك كوري (٢٠١٠).

بالإضافة إلى ذلك، شارك في تأليف كتابين آخرين عن التخطيط وأكثر من ٩٠ مقالاً عن تصميم البرامج التعليمية، والتخطيط الإستراتيجي، وتقدير الاحتياجات، والتعليم عن بعد، وتكنولوجيا الأداء. وفي عام ٢٠٠٥، كان واتكينز عالماً زائراً في منظمة العلوم الوطنية. ويعمل مستشاراً لدى البنك الدولي منذ عام ٢٠٠٣، إلى جانب عمله في الصين وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية. لمزيد من المعلومات، يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني <http://www.ryanrwatkins.com> أو <http://www.needsassessment.org>.

موريا ويست مايرز تتولى منصب مسؤولية التقييم في معهد البنك الدولي (WBI). وكانت قائدة فريق برنامج التدريب على المتابعة والتقييم (M&E) في معهد البنك الدولي، وقامت بتدريب متخصصين حكوميين في أوروبا، وآسيا، وأمريكا اللاتينية على موضوعات المتابعة والتقييم وتقدير الاحتياجات. وبصفتها موظفة لدى البنك الدولي، فقد قدمت خدمات استشارية عن المتابعة والتقييم وتقدير الاحتياجات إلى موظفين في هيئات حكومية عبر مجموعة من المجالات والقطاعات، بما في ذلك الخدمات البلدية، ومشروعات البنية التحتية، والتعليم الابتدائي والثانوي، والحماية الاجتماعية، والصحة. ومؤخراً، قدمت تدريباً على تقدير الاحتياجات وخدمات استشارية لوزارات حكومية في الصين وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية. وتحمل درجة الماجستير في الشؤون الدولية (تخصص الاقتصاد) ودرجة ماجستير ثانية في التعليم، وكلتاهما من جامعة جورج واشنطن.

يسرا ليلي فيسر، حاصلة على درجة الدكتوراه وعضو هيئة تدريس في جامعة فلوريدا أتلانتيك ومسؤولة التنسيق مع أكاديمية المعلمين للتعليم الرقمي. وتمثل الأكاديمية مشروعًا تعاونيًا من مرحلة رياض الأطفال إلى درجة الدراسات العليا بين جامعة فلوريدا أتلانتيك ومقاطعة بروارد، وهي إحدى أكبر المناطق التعليمية في الولايات المتحدة. سابقًا، شغلت فيسر منصب أستاذ مساعد في تكنولوجيا التعليم في جامعة فلوريدا أتلانتيك وفي جامعة وين ستيت. وكانت مديرة مشروع لمبادرة كبرى عن التعليم عن بُعد في جامعة ولاية فلوريدا، ومساعد برنامج لبرامج دولية في مركز تطوير التعليم.

وبصفتها مستشارة، قدمت فيسر خدماتها للعديد من العملاء، بما في ذلك وزارة الأمن الداخلي الأمريكية، ووزارة الشؤون الخارجية الهولندية، والبحرية الأمريكية، والبنك الدولي، والأمم المتحدة. وقد حصلت على درجة الدكتوراه في النظم التعليمية من جامعة ولاية فلوريدا.



مقدمة

ما الغرض من هذا الكتاب؟

باختصار، يتمحور هذا الكتاب حول اتخاذ القرارات المستنيرة والمبررة؛ القرارات التي تحقق نتائج التنمية. وبالأخص، إنها قرارات تدفعك أنت، أو وكالتك، أو منظمك، أو الأمة بأكملها من تحقيق النتائج الحالية إلى إنجاز النتائج المرغوبة. وما بين اختيار جهاز الكمبيوتر الذي سيتم شراؤه، وتحديد كيفية تحسين قدرات الأداء في إحدى الوزارات الحكومية، يجب اتخاذ العديد من القرارات يوميًا. ويكون العديد من هذه القرارات روتينية، وأخرى استثنائية. وبعضها معقدة، وبعضها صريحة وواضحة إلى حد ما. في بعض الأوقات، تختص وحدك بالقرار، أو ربما يتطلب التعاون مع شركاء أو عملاء. تسترشد بعض القرارات بالسياسات، والبعض الآخر بالقوانين أو التقاليد وتبقى هناك قرارات وفقا للحالة. بغض النظر عن الخصائص، نتخذ جميعًا قرارات تؤدي في بعض الأوقات إلى نتائج مفيدة. وهناك أوقات أخرى، حسنًا، يفضل معظمنا عدم التحدث عن تلك الأوقات الأخرى عندما أسفرت قراراتنا عن نتائج غير مرغوبة.

إن اتخاذ قرارات جيدة ليس أمرًا يسيرًا، ولا ينبغي التعامل معه على أنه من المسلمات. يجب أن نواصل جميعًا العمل على تحسين قدرتنا على اتخاذ قرارات صائبة بينما ندرس ونتأمل الأسباب التي تقودنا إلى اتخاذ قرار والإقدام على فعل. قد ينتج التغيير من تلقي تدريب على يد مرشد أو حضور دورة تدريبية. ويمكنك تحسين قراراتك بعد الاستماع إلى كتاب صوتي أو مراقبة القرارات التي يتخذها زميل. ويزخر قسم الإدارة في أي مكتبة بكتب عن كيفية تحسين القرارات المتخذة في مكان العمل، مثلما يزخر قسم المساعدة الذاتية بمجلدات عن كيفية تحسين القرارات في حياتك الشخصية.

ومع ذلك، أيًا كان ما نفعله لتحسين قراراتنا، فإننا نتخذ قرارات كل يوم. وبالفعل، يستخدم معظمنا العديد من الأنشطة لتوجيه قراراتنا قبل أن نقفز إلى الإجراءات. وتؤدي هذه الأنشطة إلى القرار الفعلي والإجراء المترتب، وهي تمثل العوامل المسبقة التي تحدد جودة عملية اتخاذ القرار، فضلًا عن القرار ذاته. ومن مراجعتنا للدروس المستفادة في المشروعات السابقة إلى إجراء مقابلات مع أفراد المجتمع، يمكن القول إن هناك العديد من التقنيات التي يمكن

استخدامها في الساعات، أو الأيام، أو الشهور التي تقود إلى القرار. وبالمثل، يمكنك استخدام العديد من الأدوات لتيسير العملية الفعلية لاتخاذ القرار، سواءً أكان قرار فرديًا أم جماعيًا.

لا يوجد مصطلح مثالي ومقبول على نطاق واسع يعكس اتساع وعمق الأنشطة التي تؤدي إلى القرار، مع أن الكثير من المؤلفات الأكاديمية تشير إليها باسم "تقدير الاحتياجات" (وهو مصطلح سنستخدمه نحن أيضًا في هذا الكتاب لوصف مجموعة من الأنشطة تقود إلى القرارات التي تسفر عن اتخاذ إجراءات). ومع ذلك، لا تعلق في التعريف المحدد للمصطلح؛ حيث إن المفاهيم الكامنة وراء تقدير الاحتياجات أهم بكثير لتحسين جودة القرارات من المفاهيم المرحلية المحتملة (أو المفاهيم الخاطئة) التي قد تكون لديك من تعاملات سابقة مع المصطلح.

من المحتمل أن تكون مفاهيم تقدير الاحتياجات مألوفة بالفعل لدى الجميع تقريبًا بوصفها عوامل مُسبقة لاتخاذ إجراء. على سبيل المثال، في مركز التسوق أو متجر الأجهزة الإلكترونية، توجّه تقدير الاحتياجات غير الرسمية مقارناتنا، ومن ثمّ، تقودنا إلى اختيار المنتجات والعلامات التجارية الأفضل في مساعدتنا على تحقيق النتائج المرغوبة. وبالمثل، سيوجّه تقدير الاحتياجات الأكثر رسمية قرارنا في مكان العمل، وبناءً عليه، سيساعدنا على التعامل مع الخيارات المعقدة المعنية بالإجراءات التي ينبغي اتخاذها لإنجاز النتائج.

من الأمور العادية، مثل اختيار بائع قهوة جديد، إلى الأمور الضرورية، مثل منح الأولوية لاحتياجات السكان الأصليين الذين سيتأثرون بمشروع السد، تستند القرارات المستنيرة والمبررة إلى نتائج تقدير الاحتياجات الرسمية وغير الرسمية. في الواقع، تتأصل هذه التقييمات في حياتنا اليومية لدرجة أننا لا نستطيع رؤيتها كجزء من عملية اتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك، كثيرًا ما ننسى أن هناك العديد من الأدوات، والتقنيات، والأدلة المتاحة لمساعدتنا على جمع المعلومات، ومن ثمّ، اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على تلك المعلومات.

تقدم تقدير الاحتياجات القيمة من خلال توفير طرق منطقيّة ومنظمة لجمع المعلومات المفيدة واتخاذ القرارات استنادًا إلى تلك المعلومات. وغالبًا ما تُجرى تقدير الاحتياجات قبل اتخاذ أي إجراء (كما هو الحال مع إجراء تقييم لتحديد احتياجات المجتمع المحلي قبل طلب قرض للتنمية)، مع أنه في أوقات أخرى يتم إجراء تقدير الاحتياجات لتوفير توجيه إستراتيجي للأنشطة المُخطط لها بالفعل (كما هو الحال مع التقييم الذي يُجرى لتحديد الحاصل والأهداف المرجوة من منحة تطوير البنية التحتية). في أوقات أخرى، يتم إجراء تقدير الاحتياجات لتوجيه القرارات في سياق المشروعات الأكبر (كما هو الحال مع التقييمات التي تُجرى لتحديد النتائج المطلوبة في الدوائر المحلية لتحقيق أهداف مبادرة وطنية جارية). في جميع الحالات، يقدم تقدير الاحتياجات عملية دقيقة لتقييم الفجوات بين النتائج الحالية والنتائج المرغوبة (أي الاحتياجات)، ومن ثمّ، تطبيق تلك المعلومات لتحديد الخيارات المتاحة حتى يمكن اتخاذ القرارات.

المربع ١-١ مقاربتان لاتخاذ قرار

يمثل الوقت المستغرق في التنقل من مكان لآخر مشكلة كبيرة لبلدية في اقتصاد سريع النمو.

١. يرسخ في أذهان صناع السياسات المحليين أن توسعة الطرق هو الحل الأمثل. وتوضع الخطط لاقتراض الأموال اللازمة ويبلغ السكان المحليين بالإنشاءات قيد النظر.

٢. يلقي صناع السياسات المحليين نظرة ممنهجة على (أ) احتياجات المواطنين، وشركاء الصناعة، والشركاء الآخرين في المجتمع، و(ب) الأسباب الجذرية التي أفضت إلى مشكلة الوقت المستغرق في التنقل من مكان لآخر، و(ج) جميع البدائل المتاحة لتقليل أوقات التنقل من مكان لآخر قبل اتخاذ أي قرارات. وتتخذ القرارات بشأن ما يجب القيام به عن طريق مقارنة البدائل باستخدام معايير متفق عليها.

باعتبارها خطوة سابقة لعملية اتخاذ القرار، تختلف تقدير الاحتياجات عن العديد من العمليات الإستراتيجية الأخرى؛ فهي تتطلب منظور أداء يركز على النتائج المراد تحقيقها، على عكس عمليات صنع القرار الأكثر شيوعاً (والمعيبة) التي تركز على الحلول أو الأنشطة التي سيتم تنفيذها (انظر المربع ١-١). من الجلي أن اختيار الحلول أو الأنشطة جزء من عملية اتخاذ القرارات، غير أن القرارات يجب أن تستند إلى تعريف واضح لفجوة الأداء، ويجب اختيارها على أساس المعايير لا الافتراضات. تمثل العمليات، مثل تشييد الطرق، أو الاستعانة بمصادر خارجية، أو تدريب المعلمين، أو إصلاح السياسات، أو الحصول على قروض، أو استخدام مشاركة المجتمع وغيرها الآلاف أنشطة أو حلولاً (غالباً حلول بحثاً عن مشاكل). في كثير من الأحيان، تُسهم الأنشطة المفضلة في البداية في حل المشاكل، أو تحلها بالفعل، غير أننا لا نمتلك الأساس الكافي لمعرفة ذلك أو لتبرير قراراتنا دون نوع من التقييم المسبق. وردًا على ذلك، يمثل تقدير الاحتياجات عملية لتوضيح النتائج الواجب تحقيقها، ثم تقييم القيمة المحتملة للعديد من الحلول البديلة في سبيل اتخاذ قرار مستنير ومنطقي.

مَن يمكنه الاستفادة من هذا الكتاب؟

يفيد هذا الكتاب الأفراد وفرق العمل المنخرطين في عملية التخطيط واتخاذ القرار. وانطلاقاً من قيمتها العملية في توجيه القرارات، تُستخدم تقدير الاحتياجات في مختلف المهن والبيئات، من غرف الطوارئ إلى مجالس إدارة الشركات، لتوجيه عملية صنع القرار. ومع ذلك، على الرغم من التطبيقات العديدة المختلفة لتقدير الاحتياجات، ينصب تركيزنا في هذا الكتاب على تقدير الاحتياجات في صورتها المستخدمة في المنظمات لتحقيق النتائج، عوضاً عن استخدامها في القرارات الشخصية أو منطقة العلاج الطبي.

تُجرى تقدير الاحتياجات في العديد من المنظمات المختلفة، من مصانع الصلب إلى شركات الخدمات المالية، ويمكن تطبيق أدواتها في شركات القطاع الخاص، والوزارات الحكومية، والوكالات البلدية، والمنظمات غير الربحية المحلية، والمنظمات من جميع الأنواع. ومع ذلك، من خلال المناقشات والأمثلة، يركز هذا الكتاب بشكل أكثر تحديداً على كيفية استخدام تقدير الاحتياجات في جهود التنمية الدولية المعنية بالقطاع العام (على سبيل المثال، الحد من الفقر، أو تحسين الوصول إلى مياه نظيفة، أو معالجة عدم المساواة بين الجنسين). يقدم هذا السياق العديد من الفرص الواقعية والعملية لتوضيح كيف يمكن استخدام مختلف خطوات تقدير الاحتياجات، والأدوات، والتقنيات، والأدلة لجمع المعلومات القيّمة، واتخاذ قرارات مستنيرة، وتحقيق النتائج، وترك تأثير إيجابي على حياة الأشخاص حول العالم.

يمكن أن يكون الأشخاص القادرون على الاستفادة من تقدير الاحتياجات قادة المجتمع وصناع السياسات الذين يشرفون على عمليات صنع القرار وتنفيذها. فضلاً عن ذلك، يمكن لموظفي الوكالة أو المتعاقدين الذين يصممون المشروعات وينفذونها الاستفادة من دمج تقدير الاحتياجات في عمليات التخطيط الروتينية. ويمكن أن يستخدم ممارسو المتابعة والتقييم أو المدققون تقدير الاحتياجات لقياس النتائج وتتبعها. ويمكن أن يشارك أعضاء المجتمع المحلي والأطراف المعنية الأخرى في المشروع في عمليات تقدير الاحتياجات، بل ويلزم عليهم ذلك، كمصدر للمعلومات كما جرت العادة، ولكن يزداد النظر إليهم بصفتهم صناع قرار مشتركين مع صناع السياسات.

لمزيد من التوضيح، عند الشروع في وضع خطط معالجة مشاكل تحسين التعليم في المجتمع، يجب ألا يُقصر صناع السياسات وقادة نظام التعليم عملية صنع القرار على لجانهم الداخلية فحسب. بدلاً من ذلك، يجب أن يشجعوا استخدام عمليات تقدير الاحتياجات لجمع المعلومات واكتسابها حول مجالات التحسين ذات الأولوية (ومجموعة من موضوعات القرارات الأخرى) من مجموعة من الأفراد والجماعات: لجان الآباء والمعلمين، وفراى أولياء الأمور من خلفيات اقتصادية اجتماعية أو عرقية مختلفة، ومديري المدارس، والمعلمين، والباحثين التربويين، والطلاب، ورجال الأعمال، وغيرهم. ويمكن أن يساهم تبني مقاربة تشاركية في جمع البيانات واتخاذ القرارات، مع أنه ليس خالياً من المتاعب، في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استنارة للمجتمع وزيادة تقبل الأطراف المعنية للقرارات النهائية.

وبالطبع، هناك العديد من النظريات المثيرة للاهتمام التي تسترشد بها المؤلفات التي تتناول تقدير الاحتياجات، والعديد من النماذج التي تحاول الربط بين القرارات الفردية وحصائل التنمية الدولية. وبالنسبة إلينا، مؤلفي هذا الكتاب، فإننا نرى مثل هذه النظريات والنماذج على أنها مثيرة للاهتمام والحماس. ولكننا أدركنا أن معظم القراء يريدون مَنّا تجميع كل تلك المعلومات وتحويلها إلى أدوات عملية يمكن استخدامها لتحقيق النتائج. ومن ثمّ، ستجد كتابنا عامراً بالخطوات، والأدوات، والتقنيات، والأدلة، وقوائم المراجعة التي يمكنك تطبيقها. في القسمين الأول والثاني، نجيب عن الأسئلة العامة التي ربما تكون لديك عن تقدير الاحتياجات باستخدام إجابات موجزة وصریحة. بعد ذلك، في القسم الثالث والملحق "أ"، نزوّدك بالأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة وإدارة العملية.

يتمحور هذا الكتاب حول إنجاز النتائج، ويركز على الاستخدام العملي لتقدير الاحتياجات باعتبارها نقطة الانطلاق لاتخاذ قرارات قائمة على المعرفة ومبررة. وليست غایتنا أن نجعلك خبيراً في تطبيق أي أداة أو تقنية معينة، وإنما نقدم لك كل مقارنة، ونصّف مواطن قوته وضعفه من حيث تطبيقات تقدير الاحتياجات، ونقدم نظرة عامة على الشكل الذي يمكن أن تكون عليه العملية في مؤسستك، ثم نزوّدك بمجموعة متنوعة من المصادر التي يمكنك من خلالها معرفة المزيد.

وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أننا نستخدم الضمير "أنت" في مخاطبتك على مدار هذا الكتاب، فإن معظم تقدير الاحتياجات تُجرى في الواقع كجهد جماعي. استفاض جيمس ألنشولد (James Altschuld) في تناول هذا التعاون في سلسلة مجموعة أدوات تقدير الاحتياجات (*Needs Assessment Kit*)، التي تضم خمسة كتب؛ حيث تحدث عن كيفية تنظيم "لجان تقدير الاحتياجات" وتطويرها وإدارتها. قد تكون قائد هذا الفريق أو اللجنة، أو قد تكون عضواً مساهماً. في كلتا الحالتين، يمكن أن توجّه مشاركتك في تقدير الاحتياجات الأدوات التي يمكنك العثور عليها على مدار كتابنا.

لماذا يجب أن أهتم بتقدير الاحتياجات؟

يجب أن تتخذ القرارات. ويمكن أن تساعد تقديرات الاحتياجات على تحسين نوعية تلك القرارات - مما يؤدي إلى تحسينات في الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

وعادةً ما يكون تحسين النتائج؛ بمعنى الانتقال من الأداء الحالي إلى المرغوب، جهداً نافعاً وقيماً (وباسلاً في الغالب). تسفر جهود التحسين في العادة عن فوائد لمؤسستك، وعلى نفس المنوال، تغيّر حياة الأفراد. على كلٍ، لا يتمحور تحسين الأداء حول تحسين الإنتاجية فحسب؛ إذ يمكن أن يؤدي أيضاً إلى زيادة الرضا الوظيفي، واستبقاء الموظفين لفترة أطول، وتحسين نوعية حياة الموظفين وغيرهم، وتقليل التوتر، وإقامة شبكات اجتماعية جديدة، والاحتفاظ بالمعارف، والتفكير الإبداعي والابتكاري، والعديد من الفوائد الأخرى التي تؤثر على الأفراد الذين يشكلون المنظمة. ولا تنتهي قيمة تحسين قدرتنا على تحقيق النتائج عند المنظمة، ولكن يمكن أن تعم الفائدة على العملاء، والشركاء، والمجتمع ككل عندما نحقق النتائج المرغوبة.



المصدر: المؤلفون.

ومع ذلك، نادرًا ما تحدث هذه النتائج المفيدة بالصدفة وحدها. لا غنى عن بذل جهود نظامية ومتواصلة لتحسين الأداء (أي *النتائج*) لضمان تحقيق النجاح. ومن هنا، يركز هذا الكتاب على عملية أساسية وحاسمة في أي جهد مبذول لتحسين الأداء: تقدير الاحتياجات. ومن ثم، تكون نتائج تقييمك نبراسًا لقراراتك اللاحقة، بما في ذلك تصميم، وتنفيذ، وتقييم المشروعات والبرامج التي ستؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة (انظر الشكل ١-١).

على مدار هذا الكتاب، ستجد أدلة، وأدوات، وتقنيات لاستخدامها في إجراء تقدير الاحتياجات، بغض النظر عن مدى رسمية أو عدم رسمية جهود التقييم المبذولة. ويقدم القسم الثالث فئتين من الأدوات والتقنيات: تلك المستخدمة بشكل أساسي في جمع البيانات وتلك المستخدمة بشكل أساسي في اتخاذ القرار. وليست هناك طريقة مثلى واحدة لاستخدام الأدوات أو مجموعة من الأدوات المفضلة، ولا ينبغي أن تكون. ومن المفترض أن تكون تقدير الاحتياجات، والأدوات ذات الصلة، قابلة للتكيف، ومن ثم، تمنحك المرونة اللازمة لاستخدامها لتحقيق النتائج داخل سياقك. يمكن استخدام العديد من الأدوات المختلفة لتوجيه قراراتك وجهود تحسين الأداء. استخدم هذه الموارد لتكون دليلًا مرشدًا لقراراتك اليومية. واستخدمها للموازنة بين خياراتك، واستعين بها لتبرير الخيارات المعقدة. واستخدمها لتحسين الأداء.

يعني مصطلح *تحسين الأداء*، كما نستخدمه في هذا الكتاب، الانتقال من تحقيق النتائج الحالية إلى إنجاز النتائج المرغوبة. ومن ثم، يشير *التحسين* إلى التقدم المحرز المدروس من حالة دون المستوى المرغوب إلى حالة المستوى المرغوب، بينما يشير *الأداء* إلى النتائج، بغض النظر عما إذا كانت مؤسستك تصنفها على أنها منتجات، أو مخبرات، أو حصائل، أو آثار، أو مزيج من كل ذلك. ويوجّه هذا التركيز على تحقيق النتائج المرغوبة نهجنا لتقدير الاحتياجات وأدواته. وبالتالي، بدلاً من سؤال الناس عن "احتياجاتهم"، يحدد تقدير الاحتياجات، وهو الأهم، الفجوات في النتائج ويسلط الضوء على الفرص المتاحة لتحسين الأداء.

الشكل ٢-١ تقدير الاحتياجات داخل إطار تحسين الأداء



المصدر: المؤلفون.

داخل إطار تحسين الأداء، تلعب تقدير الاحتياجات دورًا محوريًا في بدء عملية التحسين (انظر الشكل ٢-١). توجّه التقييمات عملية اتخاذ قرارات مستنيرة في المستقبل، وفي الوقت ذاته، توجّهها النتائج التي أسفرت عنها القرارات السابقة. وبناءً عليه، تربط تقدير الاحتياجات بين الأداء في الماضي والمستقبل، وتوجّه القرارات في جميع مراحل جهود التحسين المبذولة.

لتوجيه جهودك الرامية إلى تحسين الأداء، قمنا بتأليف هذا الكتاب بنسق سيجعل من السهل عليك الرجوع سريعًا إلى الأدوات التي تريدها في أثناء التخطيط لتقدير الاحتياجات المقبل وإجراؤه، أو بينما تتخذ قراراتك المقبل. ولا يتضمن الكتاب فصولاً طويلة أو تراكيب معقدة. وقد حاولنا من خلال هذا الكتاب إنشاء مورد مرجعي للمرة القادمة التي تريد فيها جمع المعلومات واستخدامها لتعزيز قراراتك. في الوضع المثالي، ستقرأ هذا الكتاب مرة واحدة، ثم تحتفظ به على الرف للمرة القادمة التي تحتاج لك فيها الفرصة لإكمال تقدير الاحتياجات، وجمع المعلومات، واتخاذ القرار، وتحقيق النتائج. تتوفر فرادى الأدوات التي يمكن تنزيلها كملفات PDF منفردة من الموقع الإلكتروني <http://www.needsassessment.org>.

كيف سيساعدني هذا الكتاب على جمع المعلومات؟

أصبح اتخاذ قرارات جيدة مهمة معقدة، ولكن يومية، لمعظمنا. في معظم المنظمات اليوم، نادرًا ما ستكون قراراتك صريحة ومحددة، أو تركز حصراً على النتائج الموضوعية وقصيرة المدى. أصبحت الهياكل والعمليات المؤسسية المعقدة من الخصائص الرئيسية للأعمال التجارية ومنظمات التنمية الدولية على حد سواء، من الشركات متعددة الجنسيات الكبرى التي تمتد الأسواق العالمية بالمنتجات إلى مكاتب المنظمات غير الحكومية (NGO) المحلية. في الوقت ذاته، تعتمد المنظمات حالياً على الموظفين، في جميع المستويات والمناصب، لاتخاذ قرارات جيدة على أساس يومي (إن لم يكن كل ساعة)، ولم تعد تترك جميع "القرارات المهمة" للإدارة العليا.

ما بدأت شركات مثل Nordstrom، وهي سلسلة متاجر متعددة الأقسام منحت موظفي الخطوط الأمامية سلطة اتخاذ قرارات العمل الأساسية، امتد الآن إلى منظمات أخرى؛ حيث يُطلب من الأشخاص في جميع المناصب اتخاذ خيارات وقرارات صعبة. وقد تبنى القطاع العام، في كل من الدول المتقدمة والنامية، مقاربات مماثلة لتحسين الأداء. الأداء مسألة مهمة ويخضع للقياس بشكل متزايد في جميع القطاعات. ونتيجة لذلك، يُطلب من الموظفين في مختلف مستويات التسلسل الهرمي في منظمات القطاع العام اتخاذ قرارات صعبة وتقديم أداء في مستويات معينة يخضعون للتقييم على أساسها. وبناءً عليه، كمقدمة للقرارات عالية الجودة والمبررة التي تهدف إلى تحقيق النتائج، لا غنى عن جمع المعلومات المفيدة والصالحة للمهنيين المتخصصين في أي دور تقريباً، وفي أي مستوى، وداخل جميع المنظمات.

في بعض الأحيان، لا يتطلب جمع المعلومات المفيدة لاتخاذ قرار جيد إلا بعض المحادثات غير الرسمية مع زملائك. وفي كثير من الأحيان، تستدعي العواقب قصيرة وطويلة المدى المحتملة لقراراتك منح اهتمام كبير لجمع الحقائق القيمة، وبيانات الاتجاه، ووجهات النظر المختلفة، والمشورة العامة قبل القيام بخيار أو اختيار مهم. وسواءً أكان قرارك متعلقاً بتشديد البنية التحتية (مثل الطرق، أو الآبار، أو تقنيات المعلومات) أم اختيار أفضل طريقة لتطوير مهارات الموظفين في فريق المشروع، فإنك تتخذ أفضل قراراتك عندما تتوفر لديك معلومات عملية.

بناءً عليه، يجب أن تستخدم مجموعة متنوعة من أدوات وتقنيات جمع المعلومات للتأكد من أن لديك التفاصيل الأساسية اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة (انظر المربعين ٢-١ و ٣-١). ويوفر استخدام أدوات ممنهجة وقابلة للتكرار من قرار للتالي، مثل طريقة المجموعة الاسمية، ومخططات هيكل السمكة، ومراجعات الخبراء الموجهة، معلومات تُرشد، بل وتبرر، القرارات المعقدة التي تتخذها بشكل روتيني.

المربع ٢-١ أدوات جمع المعلومات في الجزء ٣-أ

مراجعة المستندات أو البيانات	صفحة ٨٤
مراجعات الخبراء الموجهة	صفحة ٨٩
إدارة مجموعات التركيز	صفحة ٩٥
المقابلات	صفحة ١٠٦
مسوحات الإجابة المزدوجة	صفحة ١١٦
تحليل SWOT+	صفحة ١٢٧
طريقة المقهى العالمي (World Café™)	صفحة ١٣٢
("اللقاءات السريعة")	صفحة ١٣٧
طريقة دلفي	صفحة ١٤٤ ت
ملاحظات الأداء	
حليل المهام	
(الهرمي أو التسلسلي، وإذا كان - فإذًا، والقائم على النماذج)	صفحة ١٤٨
تحليل المهام المعرفية	صفحة ١٥٦

المربع ٣-١ أدوات اتخاذ القرار في الجزء ٣-ب

طريقة المجموعة الاسمية	صفحة ١٦٦
(طريقة توافق آراء المجموعة وتصنيفها)	صفحة ١٧١
التحليل متعدد المعايير	صفحة ١٨٠
تحليل المحاكاة	صفحة ١٨٧
المقارنة الزوجية	صفحة ١٩١
المصفوفة ٢ × ٢ المساعدة في اتخاذ القرار	صفحة ١٩٧
مخططات هيكل السمكة	صفحة ٢٠٢
السيناريوهات	صفحة ٢٠٧
تحليل الأسباب الجذرية	صفحة ٢١٤
تحليل شجرة الأخطاء	صفحة ٢٢٠
خرائط المفاهيم	صفحة ٢٢٨
عجلة المستقبل	صفحة ٢٣٦
هرم الأداء	

كيف سيساعدني هذا الكتاب على اتخاذ القرارات؟

في النهاية، تجدر الإشارة إلى أن غاية أي تقييم احتياجات رسمي أو غير رسمي هي اتخاذ قرارات مستنيرة ومبررة. وسواءً أكنت تتخذ القرار بمفردك أم مع الآخرين، يجب عليك استخدام الأدوات والتقنيات الممنهجة لتحليل المعلومات الصالحة في جميع خطوات عملية اتخاذ القرار، وتجميعها، ثم استخدامها (انظر المربع ٣-١).

إننا نقدم العديد من الأدوات، مثل تحليل الأسباب الجذرية، ومخططات شجرة الأخطاء، والمقارنات الزوجية، كموارد للتأكد من استخدام المعلومات التي قمت بجمعها لدعم عملية اتخاذ القرار. وعند الانتهاء من تقدير الاحتياجات، أو في هذه الحالة، اتخاذ أي قرار تقريبًا، يجب عليك استخدام المعلومات المستقاة من مصادر متعددة والتي يتم جمعها غالبًا من خلال مجموعة من التقنيات والأدوات، حتى تتمكن من تمثيل وجهات نظر متنوعة. وسيضمن ذلك لك اتخاذ القرار الأكثر استنارة قدر الإمكان.

وبالطبع، ليس من الضروري أن تكون جميع القرارات المستنيرة هي القرارات "الصحيحة"؛ لأن الوقت وحده كفيل بإبراز القيمة الحقيقية للقرار. ولكن في كثير من الأحيان، تتفوق نتائج القرار المستنير بحقائق جيدة على النتائج المنبثقة عن الغريزة، أو المنفعة السياسية، أو المسائل المتعلقة بالمصلحة، أو الأسباب الأخرى غير المستندة دائمًا إلى الأدلة.^١

كيف سيساعدني هذا الكتاب على تحقيق النتائج؟

النتائج المستدامة هي نتاج الجهود المنظمة المبذولة لاتخاذ قرارات جيدة، والتي تؤدي بدورها إلى استحداث أنشطة ممنهجة تعمل على تحسين الإنجازات. ومثلما لن تستفيد من زيارة اختصاصي أقدام فقط بعد التعرض لنوبة قلبية؛ حيث تركز على قدميك فحسب دون اعتبار لبقية جسمك، فلن تستفيد مؤسستك أيضًا عند استخدام التدخلات الفردية لمعالجة المشاكل المعقدة. وعلى الرغم من أنك قد تتخصص في تقديم حل معين (يتراوح بين الري أو التمويل متناهي الصغر والتدريب أو السياسة الاقتصادية)، فمن النادر أن يحقق أي من هذه الحلول وحدها تحسينات مستدامة في النتائج.

يستدعي تحسين النتائج تبني منظور ممنهج وطويل المدى. وابتاع هذا النهج الأكثر استدامة، نتجنب الإصلاحات السريعة أو الحلول الواحدة المناسبة للجميع التي يمكن ألا تقودنا إلى النتائج المرغوبة. علاوة على ذلك، يحمينا هذا النهج من أحدث الصيحات، أو كتيبات التسويق، أو الأدوات الجديدة. في النهاية، نتجنب تنفيذ "الحلول" بحثًا عن المشاكل.

من الجلي أن الحلول، والتدخلات، والأنشطة مهمة حتى نتمكن من تحقيق النتائج المرغوبة. ولن تنجح الخطط الإستراتيجية في الحد من الفقر، ولن تُطعم الأفكار الجيدة الجوع. في الوقت ذاته، لن يحقق بناء المدارس، مثلاً، دون مراعاة تدريب المعلمين، وتوفير وجبات غذائية، وتشديد طرق موصلة إلى المدارس، وإيجاد الكتب، ومعالجة المشاكل الممنهجة الأخرى نتائج مستدامة. ومن ثم، يتطلب انتقالك إلى تحقيق النتائج المرغوبة، وليس النتائج الحالية فحسب، مقارنة شاملة، ويصبح تقدير الاحتياجات أدواتك الأساسية لتحديد الأنشطة التي ينبغي تنفيذها في سياق هذه الأنظمة المعقدة.

في أغلب الأحيان، ولا سيما فيما يتعلق بمشاريع المساعدة الإنمائية الدولية، يُنظر إلى الأنشطة التي نجحت في إحدى الدول على أنها طلول للتحديات التي تواجهها الدول الأخرى في النصف الآخر من العالم. وما بين آبار المياه العذبة وتدخلات فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، نادرًا ما تكون التحديات المعقدة التي تواجهها الدول النامية واحدة. ونتيجة لذلك، يمكن أن يساعدك تقدير الاحتياجات على تحديد الأنشطة الأنسب لمعالجة المشاكل في سياقات مختلفة.

من المهم أن تظل جميع خياراتك مطروحة للنقاش. واستبعد أي أفكار مسبقة عند إجراء تقدير الاحتياجات حول أنشطة التحسين التي ستكون أكثر قيمة لمؤسستك أو عملائك. واستمع للآخرين داخل مؤسستك وخارجها، وحافظ على منظور منفتح تجاه الأفكار الإبداعية، واجمع المعلومات التي من شأنها تبرير توصياتك أو قراراتك في النهاية. استخدم خطوات تقدير الاحتياجات لتحديد الاحتياجات والفرص المستندة إلى حقائق ومعلومات لا إلى افتراضات. حلل احتياجاتك، ووازن بين مزايا الأنشطة البديلة ومخاطرها، ثم اتخذ القرارات بشأن الخطوات التالية. بعبارة أخرى، قرر النتائج التي يجب تحقيقها قبل تحديد العمليات (تشديد السدود، ووضع برامج تدريب محلية، وشراء أجهزة كمبيوتر، وتقديم قروض صغيرة، وما إلى ذلك) أو مجموعة الأنشطة التي ستحقق هذه النتائج بشكل أفضل.

يساعدك هذا الأسلوب الممنهج والمتمركز حول النتائج على التمييز بين *رغبات* الأفراد و*احتياجاتهم*. كلاهما مهم، غير أن كل واحدة تقدم معلومات مختلفة لتنوير قراراتك. والمعلومات عن *الاحتياجات* (الفجوات بين النتائج الحالية والمرغوبة) ضرورية لتحسين الأداء، ورغم ذلك، من غير المحتمل أن تحقق النتائج المرغوبة إذا لم تكن تعرف ما هي أو موقع نتائجك الحالية بالنسبة إليها. في الوقت ذاته، تصف *الرغبات* في العادة الموارد، أو الأنشطة، أو التقنيات، أو الحلول التي يفضلها الأفراد أو تلك التي يرونها على أنها الخيار الوحيد المتاح للمضي قدمًا.

ستساعد العمليات الممنهجة لتقدير الاحتياجات على توجيهك خلال الخطوات والقرارات الصعبة في أثناء (أ) الموازنة بين *الاحتياجات* و*الرغبات* و(ب) وضع النتائج قبل الطول. وتمثل نواتج تقدير الاحتياجات مبررات للعديد من الخيارات التي ستتخذها طوال هذه العملية، فضلًا عن قراراتك بشأن كيفية المضي قدمًا في تحقيق النتائج المرغوبة.

لماذا يركز هذا الكتاب على الأدوات، والتقنيات، والأدلة، وقوائم المراجعة؟

ما الداعي لإعادة اختراع العجلة؟ بقليل من الجهد، يمكنك العثور على العديد من المواقع الإلكترونية، والكتب، والمقالات التي تستعرض نظريات، ونماذج، ومقاربات تفصيلية حول كيفية تطبيق تقدير الاحتياجات في مختلف الميادين المهنية (على سبيل المثال، انظر <http://www.needsassessment.org>). ونعتقد أن غايتنا من هذا الكتاب عملية أكثر: توفير أدوات متنوعة يمكنك استخدامها الأسبوع المقبل، والشهر المقبل، والسنة المقبلة لتحقيق النتائج.

تعد أدوات تقدير الاحتياجات المستخدمة بشكل شائع، مثل مجموعات التركيز والمسوح عبر الإنترنت، مفيدة. ولكنها مجرد غيض من فيض الأدوات والتقنيات العديدة التي يمكن استخدامها لجمع معلومات مهمة تستعين بها عند اتخاذ قرارات جيدة. ويهدف هذا الكتاب إلى توسيع آفاقنا حول ما يسعنا فعله لتحسين قراراتنا. ولم نخترع، نحن المؤلفين، تقدير الاحتياجات ولم نخترع الأدوات والتقنيات الموصوفة في هذا الكتاب. على سبيل المثال، لم نستكشف المقابلات كتقنية لجمع المعلومات، وإنما ترجمنا تقنيات إجراء المقابلات من تخصصات عديدة إلى أداة عملية لتقدير الاحتياجات.

وبالمثل، على مدار الكتاب، فسرنا العديد من النظريات والنماذج لتقديم خطوات، وأدلة، وقوائم مراجعة منطقية لإجراء تقييم احتياجات، بغض النظر عما إذا كان رسميًا أو غير رسمي. وعلى الرغم من أن الأطر والنماذج المفاهيمية توفر هيكلًا قيمًا لتقدير الاحتياجات، إلا أن مخططي التقييمات غالبًا ما يشعرون بأنهم غير مؤهلين للاختيار من بين الأدوات المتاحة، ثم تنفيذ الأدوات بنجاح. واستجابة لذلك، "اختزلنا" الأدوات إلى أشكالها الأساسية، ثم طبقناها على الموارد العديدة والمتنوعة المتاحة هنا. وسيستخدم الكتاب على النحو التالي: (أ) دليل مفيد لتمحيص خياراتك عند تصميم تقدير الاحتياجات، و(ب) مقدمة إلى مجموعة من أدوات وموارد جمع البيانات واتخاذ القرارات. ولاستخدام بعض التقنيات التي نقدمها، مثل مجموعات التركيز، التي يصعب إجراؤها جيدًا أكثر مما يعتقد الكثيرون، يجب أن ترجع أيضًا إلى كتب أخرى تقدم المزيد من التفاصيل عن مثل هذه التقنيات.

تفتح الأقسام التمهيدية في الكتاب نافذة على المبادئ الأساسية لتقدير الاحتياجات، ومن ثم، تجيب عن أكثر الأسئلة الشائعة التي تصلنا من العملاء، والزملاء، والطلاب، وغيرهم. تجيب هذه الأقسام عن الأسئلة التي تدور حول متى، وأين، ولماذا، وكيف. ويتضمن الكتاب إطار عمل أساسي لإجراء تقييم احتياجات ناجح قائم على النظريات، والنماذج، والأطر التي وضعها العديد من المؤلفين والباحثين الرواد.^٣ ومع استخدام هذا الإطار كأساس له، يعرض لك ما تبقى من الكتاب الأدوات، والتقنيات، والأدلة العملية لإجراء تقدير الاحتياجات الرسمية أو غير الرسمية بنجاح. معًا، تساعدك موارد هذا الكتاب على جمع المعلومات القيمة، وتوجيه عملية اتخاذ القرار، وتتيح لك تحقيق نتائج مفيدة.

ملاحظات

١. بناءً على نوت (٢٠٠٨).

٢. يبين البحث الذي أجراه نوت (٢٠٠٨) أن عملية صنع القرار "الاستكشاف" الممنهجة (أي المستندة إلى تقدير الاحتياجات) فوائدها كبيرة عن (أ) عملية صنع القرار "فرض الفكرة" الأكثر شيوعًا، حيث يتم تطبيق الحلول المحددة مسبقًا على المشاكل، أو (ب) عملية صنع القرار "الفرص المستجدة"، حيث يتم اختيار الحل المعقول الأول واستخدام الجهود المتبقية لتبرير ذلك القرار.

٣. بما في ذلك جيمس ألتشولد، وتوماس جيلبرت، وكافيتا جوبتا، وروجر كوفمان، ودونالد كيركباتريك، وروبرت ماجر، وأليسون روسيت، وجاري روملر، وكاثرين م. سليزر، وبيل روث ويتكين، والكثيرون غيرهم.

المراجع

- Altschuld, James W., ed. 2010. *The Needs Assessment Kit*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nutt, Paul. 2008. "Investigating the Success of Decision-Making Processes." *Journal of Management Studies* 45: 2.

تقدير الاحتياجات: الأسئلة الشائعة

مقدمة

منذ ستينيات القرن الماضي، أصبحت تقدير الاحتياجات ممارسة إدارية شائعة إلى حدٍ ما. ومن ثم، اكتسب المصطلح *تقدير الاحتياجات* العديد من التعريفات وأسفر عن عدد من نماذج أو مقاربات العمليات ذات الصلة. وبين الفينة والأخرى، يُستخدم تحليل الفجوات، وتحليل الاحتياجات، وتحليل الأداء كمترادفات *لتقدير الاحتياجات*، ومع ذلك، كثيرًا ما يتم تعريف هذه الأنواع من التحليلات (وهو الأكثر دقة) بأنها أدوات لتقدير الاحتياجات.

ثمة أدوات أخرى، مثل التحليل الإستراتيجي، ومجموعات التركيز، والتحليل متعدد المعايير، جرت استعارتها وتخصيصها من تخصصات أخرى من أجل تحسين قدرتنا على اتخاذ قرارات مستنيرة. وبموجب تطبيق هذه الأدوات (وغيرها)، يمكن القول جدلًا بأن تقدير الاحتياجات أصبحت جزءًا من العلم في *فن وعلم* العديد من قرارات الأعمال.

ولذلك، من المحتمل أنك قرأت تقارير تقدير الاحتياجات (على الرغم من احتمال عدم منحها هذا العنوان) أو حتى شاركت في عمليات ذات الصلة، مثل مسح أو مقابلة، مستخدمة في توجيه قرار معلق. وعلى الرغم من توفير مثل هذه التقارير سياقات قيّمة لفهم الموضوع، هناك عدد من التراكم والعلاقات الأساسية التي يمكنها المساعدة على استخدام تقدير الاحتياجات بشكل أفضل لتحقيق النتائج المرغوبة. في هذا القسم، نستعرض مقدمة عن تقدير الاحتياجات بينما نطرح العديد من أكثر الأسئلة الشائعة التي تصلنا من الزملاء، والطلاب، والعملاء، وغيرهم. إجابات عن الأسئلة ثم القواعد التي تُجرى على أساسها تقدير الاحتياجات (انظر القسم الثاني)، وكيفية استخدام الأدوات والتقنيات (انظر القسم الثالث)، وكيفية إدارة مشروع تقييم (انظر الملحق "أ").

انتبه إلى الفجوات

تمثل الفجوات، إما بوصفها فرصًا أو مشاكل، محرضات شائعة على اتخاذ إجراءات. تقود الفجوات إلى تنفيذ المشاريع أو البرامج، وبالتالي توجهنا إلى تغيير الوضع الراهن. وتسلب الضوء، غالبًا بصورة ملموسة، على المشاكل التي كان من الممكن حجبها لولا ذلك. علاوة على ذلك، تشكل الفجوات تحديًا أمامنا لإيجاد طرق لتحسين الأداء الشخصي والمؤسسي. لا تملي علينا الفجوات ما يتحتم علينا فعله، وإنما تحدد خصائص المقاييس التي نستخدمها لتعريف النجاح.

في بداية أي مشروع أو برنامج، تكون هناك فجوات: فجوات بين الطريقة التي تسير بها الأمور والطريقة التي يمكن أن تكون عليها. يصف كل من تيري ويليامز وكنوت سامسيت (Terry Williams and Knut Samset, 2010, 39) ذلك بأنه الوقت الذي "يتواجد فيه المشروع نظريًا فقط، قبل التخطيط له وتنفيذه". في هذه الفترة، يتم طرح الأفكار، وتحديد الاحتياجات، والتفكير في الخيارات، وتعزيز العلاقات، وموازنة الشركاء بين مواطن قوة وضعف بعضهم بعضًا. إنها فترة ديناميكية تفضي إلى اتخاذ قرار إما سيؤدي إلى اتخاذ إجراء أو لا.

نظرًا لأننا نعيش في عالم غير مثالي، فإن الفجوات موجودة، وهي توجه دفة قراراتنا وتحدد غاياتنا. وفي أفضل الأحوال، تحدد الفجوات النتائج التي يجب تحقيقها قبل الشروع في اتخاذ أي إجراءات. وتلك الفجوات هي الاحتياجات في تقدير الاحتياجات، والتي تساعدنا على اتخاذ قرارات مبررة ومستنيرة.

قد يكون تجاهل الفجوات أمرًا خطيرًا. عندما تتخذ قرارات بشأن ما يجب القيام به (مثل بناء سد، أو إطلاق برنامج تثقيفي جديد حول فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، أو تقديم تدريب لموظفي إحدى الوزارات) دون تمييز واضح بين وضعك الحالي وأين تريد أن تصبح، تتضاءل احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة بشكل كبير، وتُهدر الموارد. وقد خسرت أيضًا فرصة المقارنة بين البدائل المتاحة. وبالمثل، قد يكون الحل الذي تقترحه مفيديًا، ولكنه أكثر فاعلية عند إقرانه بنشاط آخر. ويعد كل واحد من هذه المفاهيم اعتبارًا مهمًا يفوتك عندما تتجاهل الاحتياجات (الفجوات).

ومن ثم، يجب عليك الانتباه إلى الفجوات في النتائج. دع الفجوات توجه قراراتك، واستعين بها لمتابعة مدى تقدمك المحرز. وانظر إلى الفجوات على أنها فرص لا مشاكل. واجعل هدفك عند قيادة المشاريع سد الفجوات.

بعد ذلك، يمكن مقارنة الفجوات في النتائج (أو الاحتياجات)، وتحديد أولويتها، وتحقيق التوازن بينها. ويمكن طرح أفكار لتحقيق النتائج المرغوبة. ويمكن تقييم الحلول في تراكيب مختلفة، وبالتالي استخدام قدرتها على سد الفجوات كأحد المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها المقارنة بين الأنشطة البديلة.

عند تتخذ قرارات بشأن ما يجب القيام به، من الضروري معرفة النتائج التي تحاول الوصول إليها قبل محاولة تحديد أفضل الإجراءات المناسبة. ومع ذلك، في ذروة اندفاعنا للمضي قدماً، كثيراً ما تتوارى عن أبصارنا (أو نفشل من الأساس في تحديد) النتائج المرغوبة، ما يتركنا دون تعريف واضح لوضعنا الحالي وللوجهة التي نود الوصول إليها. في هذه المواقف، يتعين علينا في الغالب تبرير القرارات التي اتخذناها بالفعل (وهو ما يمكن أن يؤدي إلى مشاكل)، أو نمضي قدماً في تنفيذ الحل الذي لا توجد مشكلة معروفة بشأنه (المربع ١-١). عندما نقع في فخ هذا التسرع، نختار خطواتنا التالية (سواءً أكان مقترحاً لبدء مشروع جديد أم اتخاذ قرار بشأن إستراتيجية تنمية القدرات) دون الحصول على فرصة (أ) للتحقق من قدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة، أو (ب) المقارنة بين البدائل، أو (ج) الجمع بين عدد من الحلول لتعظيم التأثيرات الكلية، أو (د) تحديد أولوية الاحتياجات في سبيل استخدام الموارد بأقصى كفاءة ممكنة. تمثل الفجوات في النتائج فرصاً ومشاكل على حدٍ سواء، ويتوقف ذلك على منظورك. وفي كلتا الحالتين، فهي الأساس الذي يوجّه القرارات المبررة. على سبيل المثال، عندما ترغب وزارة التعليم في المقاطعة في تحسين التعليم العام المقدم لأطفال المدارس في نظام مدرسي منخفض الأداء، فلا طائل من الاختيار بين تشييد مدارس أو تعيين المزيد من المعلمين دون وجود مقاييس واضحة أولاً للنتائج التي تريد الأطراف المعنية تحقيقها مقارنةً بالإنجازات الحالية. وكثيراً ما تمضي مشاريع التنمية قدماً بمجرد فكرة مبهمّة عما يجب تحقيقه، مثل تحسين أداء الطلاب أو زيادة فرص الحصول على التعليم، ومع ذلك، لا يكفي التخمين لتبرير الاستثمارات الكبيرة للوقت والمال.

المربع ١-١ الأنشطة بدلا من الاحتياجات

كثيراً ما نستهل عملية اتخاذ القرارات بحلول في الأذهان بالفعل، مثلاً عندما نقول:

- "ما نحتاج إليه بالفعل هو تعيين المزيد من الموظفين".
- "إنني أحتاج إلى المزيد من الموارد".
- "إنهم يحتاجون إلى المزيد من التدريب".
- "إنهم يحتاجون إلى ممارسات جديدة لضمان الجودة".
- "يجب أن تجري تقييم احتياجات للتدريب".

تبدأ كل واحدة من هذه العبارات بحل قبل أن نفهم احتياج الأداء أو الفجوات في النتائج التي يلزم معالجتها.

ومن ثمّ، من الأفضل اتخاذ القرارات المبررة عند النظر في عدد من البدائل ومقارنتها وعند تقييم مجموعات الأنشطة من حيث قدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة. وبالطبع، يعتمد هذا المسعى على تحديد الفجوات الموجودة في النتائج.

لماذا تُسمى هذه العملية بتقدير الاحتياجات؟

هناك العديد من الجوانب ذات الصلة بـ "المرحلة الاستهلاكية" لأي مشروع أو برنامج، والتي تقود من المفهوم إلى القرار. وتتمل الأنشطة المرتبطة بها الفراغ بين التخطيط الاستراتيجي وبدء المشروع، وتوجّه تحركك من الأزمة إلى الاستجابة الأولى، وتسد الفجوة بين ما يطلبه مديرك والإجراءات التي تتخذها لتلبية ذلك الطلب. وعلى هذا النحو، لا يوجد مصطلح مناسب ومقبول على نطاق واسع يربط بين جميع الأنشطة التي تمهد الطريق أمام اتخاذ الإجراءات. على الرغم من أن *التخطيط الاستراتيجي* يلعب دورًا لا يُستهان به في دعم العديد من القرارات، إلا أنه ليس سوى قطعة في الأحجية. وبالمثل، كثيرًا ما يتم تضمين عمليات اتخاذ القرارات، مثل المقارنات الزوجية (انظر الصفحة ١٨٧) في المرحلة الاستهلاكية، مع أنها ليست ضرورية أو كافية بمفردها. وترتبط *تنمية القدرات* أيضًا بالسياق الذي تُتخذ فيه القرارات بشكل متكرر في مشاريع التنمية، غير أن القرارات المبدئية المبكرة التي نسلط عليها الضوء في هذا الكتاب تمهد الطريق أمام أنشطة تنمية القدرات وليس الأنشطة ذاتها.

ومع ذلك، للتيسير، فإننا نريد استخدام مصطلح طوال هذا الكتاب يمثل المفهوم الواسع للأنشطة والإجراءات التي تقود إلى نقطة اتخاذ القرار. من المؤلفات الأكاديمية، وجدنا أن *تقدير الاحتياجات* هو الخيار الأمثل، مع ملاحظة أنه بالنظر إلى تاريخه، فقد يشتمل المصطلح والعمليات ذات الصلة على سلبات منبثقة عن تطبيقات أخرى. ولكن، ما المصطلح أو العبارة الخالية من السلبات؟

يعرّف أليسون روسيت (Allison Rossett, 1987, 3)، الأستاذ الفخري في جامعة ولاية سان دييغو، تقدير الاحتياجات بأنه "الدراسة الممنهجة لمشكلة أو ابتكار، والتي تدمج بيانات وآراء من مصادر متنوعة، من أجل اتخاذ قرارات أو تقديم توصيات فعالة بشأن الخطوات التالية التي يجب القيام بها". لأغراضنا، يمثل هذا تعريفًا منطقيًا للأنشطة المرغوبة التي تفضي إلى القرار. وعلى كلٍ، يجب أن تسترشد القرارات المبكرة لمشروع التنمية بخطوات ممنهجة تزود قراراتنا بالمعلومات اللازمة لاتخاذ إجراء (أو في بعض الحالات، قرارات بعدم اتخاذ إجراء).

ومع ذلك، نظرًا لأن *تقدير الاحتياجات* مصطلح قد تكون على دراية به من تطبيقات أخرى (مثل تقييم احتياجات التدريب)، فإننا نطلب منك محاولة إرجاء أي تصورات (أو مفاهيم خاطئة) ربما تكون لديك عن ماهية تقدير الاحتياجات والنتائج التي يمكنه تحقيقها.

ما المقصود بتقدير الاحتياجات؟

تقدير الاحتياجات ببساطة عبارة عن أداة لاتخاذ قرارات أفضل. وما بين اختيار سيارة جديدة أو العثور على بيت نشعر فيه بدفع المنزل، أو اختيار تدخل مناسب للتعامل مع فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز أو تحديد متى سيؤدي التدريب إلى بناء القدرات المؤسسية، تُستخدم تقدير الاحتياجات لاتخاذ قرارات شخصية ومهنية مستنيرة. ولا يلزم بالضرورة أن تشير إلى الخطوات التي تتخذها لتوجيه قراراتك على أنها تقييم احتياجات، ولكن كلما شرعت في عملية اتخاذ القرار بدراسة النتائج التي تحققها اليوم والنتائج التي تريد تحقيقها غدًا، فإنك تجري تقييمًا للاحتياجات.

على سبيل المثال، يحتاج الأطباء إلى إجراء تقييمات احتياجات لتحديد الإصابات الحرجة للأشخاص حال دخولهم إلى غرفة الطوارئ وترتيب أولويتها. ويستخدم السبّاكون تقدير الاحتياجات لتحديد المشاكل، وموازنة الطول البديلة، واتخاذ قرارات بشأن القطع التي ينبغي استبدالها أولاً. وبالمثل، يستخدم مديرو وقادة المنظمات تقدير الاحتياجات لتحديد الجوانب التي يمكن تحسين الأداء فيها على المدى القريب والبعيد.

يعرّف روجر كوفمان (Roger Kaufman)، الأستاذ الفخري في جامعة ولاية فلوريدا *تقدير الاحتياجات* من حيث *الفجوات في النتائج* (Kaufman, Oakley-Brown, Watkins, and Leigh 2003). من منظور الأداء، يقدم هذا التعريف صيغتين مفيدتين لتقدير الاحتياجات. في الصيغة الأولى، تمثل الاحتياجات فجوات بين النتائج الحالية والنتائج المرغوبة. ومن ثمّ، يمكن المقارنة بين حجم الفجوات ومدى أهميتها لتوجيه قراراتك. على سبيل المثال، ربما تكون النتيجة المرغوبة في "النقطة ب"، ولكن نتائجك الحالية تركتك في "النقطة أ". وبناءً عليه، تكمن حاجتك في الفجوة بين النتائج عند "النقطة أ" والنتائج عند "النقطة ب".

مثال على ذلك، يتولى قسمك مسؤولية البت في جميع طلبات سداد مصروفات السفر في غضون ١٠ أيام من تلقيها من الموظفين الميدانيين، ومع ذلك، تشير النتائج الحالية داخل قسمك إلى أن الأمر يستغرق ١٤ يومًا، في المتوسط، حتى يسترد الموظفون مصروفات أسفارهم. في هذا المثال، تُعرّف الحاجة بأنها الفجوة بين هدف جعل دورة سداد المصروفات ١٠ أيام والأداء الحالي المتمثل في ١٤ يومًا.

يقدم تعريف كوفمان أيضًا صيغة ثانية لترتيب أولويات الاحتياجات. وفقًا للتعريف، يتم ترتيب أولويات الاحتياجات من خلال مقارنة (أ) التكاليف المرتبطة بتلبية الاحتياجات (أو سد الفجوات) و(ب) التكاليف المرتبطة بعدم تلبية الاحتياجات (أو ترك الفجوات). وتمثل هذه المقارنة الأساس اللازم لتجاوز مجرد تحديد المشاكل أو الفرص، وبالتالي تقدّم مقارنة لاستخدام المعلومات الواردة عن الاحتياجات حتى يتسنى لك اتخاذ قرارات بشأن الخطوات القادمة.

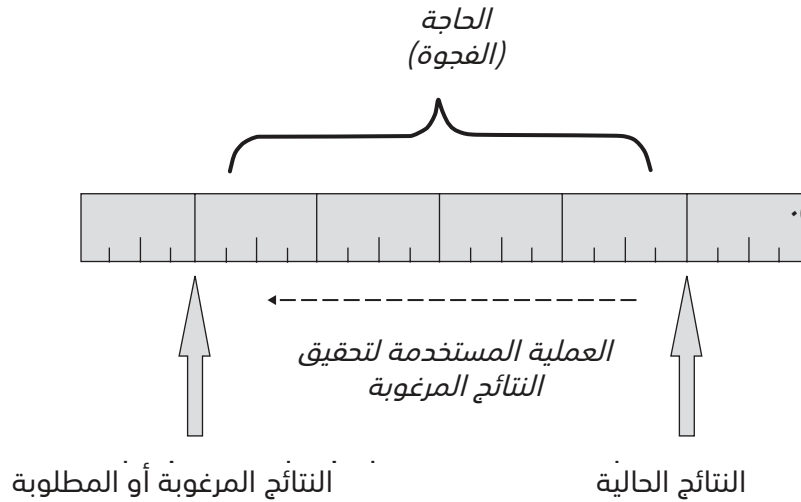
كما ترى، فإن تقدير الاحتياجات عمليات مألوفة للغاية. ومن المحتمل أن تكون أكثر دراية بتقدير الاحتياجات غير الرسمية أو الممنهجة، والتي تعد طريقة تجريبية في العديد من نماذج اتخاذ القرار. ومع أنها قد تكون أقل شهرة، تنتشر تقدير الاحتياجات الرسمية والممنهجة بدرجة أكبر في معظم المنظمات.

وما يميز مقارنة تقدير الاحتياجات الموصوفة في هذا الكتاب عن المقارنة التي ربما تعرفها بالفعل هو التركيز على تحسين الأداء. تتضمن المقارنة الواردة في هذا الكتاب التحرك من تحقيق النتائج الحالية إلى إنجاز النتائج المرغوبة. وفقاً لتعريف كوفمان للاحتياجات، تجعل هذه المقارنة محط تركيز كل واحدة من الخطوات، والأدوات، والتقنيات، والأدلة، والموارد الأخرى أولاً على تحديد النتائج المراد تحقيقها قبل تحديد الأنشطة أو الحلول الأفضل في تحقيق هذه النتائج.

ومن ثم، ما المقصود بالاحتياجات؟

ببساطة، *الاحتياجات* هي الاختلافات بين إنجازاتك الحالية وإنجازاتك المرغوبة (انظر الشكل ١-١). وبالتالي، تمثل الاحتياجات في الغالب التفاوتات، عادةً النقائص، بين طموحك ونتائج أدائك الحالي. على نفس المنوال، يمكن أن تدل الاحتياجات على وفرة مفرطة من النجاح عندما تتخطى إنجازاتك الحالية إنجازاتك المرغوبة، وبهذا من المحتمل أن تشير إلى فائض من الموارد الموجهة صوب النتائج.

الشكل ١-١ ربط الاحتياجات بالتفاوتات بين الواقع (النتائج الحالية) وما يفترض أن يكون (النتائج المرغوبة)



المصدر: (Based on Kaufman, Oakley-Brown, Watkins, and Leigh (2003) and Watkins (2007))

ومع ذلك، لا تتضمن الاحتياجات الإتيان على أي ذكر أو نقاش حول أجهزة الكمبيوتر، أو الميزانيات، أو الدورات التدريبية، أو أنظمة الري، أو برامج فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، أو التنمية الحضرية، أو تدريب المسؤولين التنفيذيين، أو القيادة، أو الحوافز، أو تحليل السياسات، أو إستراتيجيات التمويل متناهي الصغر، أو علاوات العطلات، أو إعادة الهيكلة، أو أي تقنيات أخرى مستخدمة لتحقيق النتائج. بدلاً من ذلك، تمثل احتياجاتك الفجوات الأساسية بين الأداء الحالي والمرغوب (انظر المربع ٢-١).

عندما تحدد حاجة، وتقرر أنها أولوية لك ولمؤسستك، فإنك ستحتاج إلى النظر في جميع الأنشطة الممكنة التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء والوصول إلى غايتك (انظر المربع ٣-١). وبصورة ممنهجة، يمكنك دراسة البدائل المتاحة لتحسين الأداء وتبرير قراراتك بناءً على المعايير ذات الصلة بالنتائج المراد تحقيقها. وتضمن هذه العملية ألا تضع العربة أمام الحصان.

عند تحديد الحاجة من حيث الفجوات في النتائج، يمكنك حينها النظر في الأفكار المقدمة من المديرين وغيرهم (مثل تعيين موظفين، أو بناء طرق، أو تدريب الموظفين، أو وضع سياسات جديدة) لتحديد الفكرة (الأفكار) الأفضل في تحقيق النتائج المرغوبة. وقد تكون اقتراحات المديرين في نهاية المطاف أنشطة مرغوبة لتحسين الأداء، ولكنها ليست احتياجاتاً^١.

عند استكمال تقدير الاحتياجات، قد تجد، مثلاً، أن الحد من الفقر بين المزارعين في الأرياف إلى المستوى الذي ترغب فيه يتطلب مزيداً من المساعدة المالية المباشرة، وتحديثات على السياسات الزراعية الوطنية، والتدريب على تقنيات الري، والشراكات مع شركات الشحن المحلية، وأنشطة أخرى. مع تحديد حاجتك من حيث النتائج المراد تحقيقها، يمكنك الآن مقارنة مجموعات مختلفة من هذه الأنشطة لتحديد أفضل موضع لتطبيق المعارف، والمهارات، والموارد المتاحة في مؤسستك، ويمكن أن تشترك مع منظمات أخرى لسد الثغرات المتبقية. ومع ذلك، لا يسعك القيام بذلك إذا ما حدّدت حاجتك كحل (مثل "نحتاج إلى إصلاح السياسات" أو "نحتاج إلى قطار فائق السرعة").

المربع ٢-١ الاحتياجات (المثال الأول)

معدل الالتحاق الإجمالي بالمدارس الابتدائية ٩٨٪ بحلول عام ٢٠١١ على أساس إكمال الدراسة في المدارس التي لا تكتمل فيها. ويأتي هذا المعدل في مقابل معدل الالتحاق الإجمالي بالمدارس عام ٢٠٠٨ البالغ ٦٩٪. وتمثل الفجوة التي تبلغ ٣٠٪ تقريباً حاجة يمكن، بل وينبغي، تلبيتها من خلال مجموعة متنوعة من الأنشطة المنسقة.

في عام ٢٠٠٩، وضعت وزارة التعليم العام في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية (وشركاء التنمية) خطة إستراتيجية مدتها خمس سنوات لتوجيه برنامجها التعليمي: إطار تطوير قطاع التعليم (ESDF). وترتبط غايات إطار تطوير قطاع التعليم مباشرةً بالخطط الحكومية طويلة المدى للخروج من وضع البلدان الأقل نمواً اقتصادياً. وتتضمن غايات هذا التقرير، على سبيل المثال، بلوغ

المصدر: بناءً على المعلومات المتاحة في http://www.educationfasttrack.org/media/library/Final_ESDF_19_January_Redy_for_FTI.pdf and <http://www.nationsencyclopedia.com/WorldStats/Edu-primary-net-intake-rate-grade-1.html>

المربع ٣-١ الاحتياجات (المثال الثاني)

تقدّم هذه الفجوة البالغة ٢٠٪ حاجة واضحة للأداء يجب معالجتها. وحدّدت دراسات الحالة هذه العديد من الاحتياجات الأخرى، إلى جانب الحلول البديلة (ومجموعات الحلول) التي يمكن النظر فيها.

في عام ٢٠٠٤، أكملت مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية سلسلة من دراسات الحالة لتقدير الاحتياجات ذات الصلة بالأهداف الإنمائية للألفية. وتضمنت الدراسات عينات على الاحتياجات من بنغلاديش، وكمبوديا، وغانا، وتنزانيا، وأوغندا. على سبيل المثال، في بنغلاديش، كان يعيش ٥٠٪ من السكان في فقر في عام ٢٠٠٠، والغاية هي خفض معدل الفقر إلى ٣٠٪ بحلول عام ٢٠١٥.

المصدر: بناءً على المعلومات المتاحة في http://www.unmillenniumproject.org/documents/mp_ccspaper_jan1704.pdf.

ماذا يعني تحسين الأداء؟

تتباين جهود المنظمات تباينًا شاسعًا، من إنتاج المعدات الزراعية إلى تقديم قروض إلى البلدان منخفضة الدخل، وهكذا، يكاد يكون من المستحيل وصف النتائج المرغوبة لجميع المنظمات بشكل مناسب باستخدام مصطلح أو عبارة شاملة. وما يزيد من حدة هذا التحدي هو قيام العديد من منظمات التنمية بتطبيق تعريفات فريدة على المصطلحات النمطية التي يمكنك استخدامها للإشارة إلى النتائج (بما في ذلك النتائج، أو المنتجات، أو المخرجات، أو الحصائل، أو الآثار)، ثم توجّد المنظمات طرقًا جديدة لوصف العلاقات بين النتائج.

ومع ذلك، لمناقشة تقدير الاحتياجات بطريقة تخاطب القراء من منظمات مختلفة بسهولة، استقرينا في هذا الكتاب على استخدام العبارة *تحسين الأداء* لتمثيل النتائج التي تعد محور اهتمام تقدير الاحتياجات. والعبارة ليست مثالية في جميع السياقات، ولكن نأمل أن تناسب معظم القراء.

يعني *مصطلح تحسين الأداء*، كما نستخدمه هنا، الانتقال من تحقيق النتائج الحالية إلى إنجاز النتائج المرغوبة. ومن ثمّ، يشير *التحسين* إلى التقدم المحرز المدروس من حالة دون المستوى المرغوب إلى حالة المستوى المرغوب، بينما يشير *الأداء* إلى النتائج، بغض النظر عما إذا كانت مؤسستك تصنفها على أنها منتجات، أو مخرجات، أو حصائل، أو آثار، أو مزيج من كل ذلك. تتسم النتائج بأنها مترابطة ومتداخلة، وتستند الآثار إلى المنتجات، على سبيل المثال، مثلما ينبغي أن تسهم المخرجات في الحصائل. ومن دون نتائج الموظفين فلن يكون للمنظمات منجزات لتقديمها للعملاء ولن تستفيد المجتمعات المحلية من الحصائل أو تأثيرات تلك المنجزات. وبناءً عليه، لا غنى عن مواءمة النتائج لتحقيق النجاح، وهي أكثر أهمية من المسميات التي نمنحها لتلك النتائج.

تكمُن في عبارة *تحسين الأداء* فكرة أن تحسين كيفية أداء الأشخاص لعملهم أساسية أيضًا لتحقيق النتائج، مع أن *التأدية والأداء* ليسا متكافئين. على كلٍّ، يمكن لكل واحد منّا تحسين مدى نجاحنا في *أداء* وظائفنا بشكل فردي، ولكننا لن نحقق أبدًا النتائج المرغوبة، وفي الوقت ذاته، نادرًا ما تتحقق النتائج المرغوبة دون إدخال تحسينات على كيفية *أداء* الأشخاص لعملهم. ومن ثمّ، يعد *الأداء* مزيجًا من العملية (أي *التأدية*) والنتائج المرغوبة.^٢ وبعد ذلك، يمكننا النظر في ثلاثة مستويات للأداء: *الفردية أو الفريق، والمؤسسية، والمجتمعية*.

بالنسبة إلى بعض القراء، سيكون محط تركيز تقييم احتياجاتك النتائج التي يحققها الأفراد أو المجموعات في مؤسستك، والمعروف أيضًا باسم *الأداء الفردي أو الجماعي*.^٣ وقد تختص هذه الفئة الأولى من الأداء بالتعامل مع إعداد التقارير، أو إنتاج المعدات، أو توثيق توزيع الأموال على المجموعات غير الربحية المحلية. ويمكن أن يتعلق الأداء الفردي بتطوير خطة المشروع أو نتائج إرشاد وتوجيه زملاء. في جميع الحالات، يركز الأداء الفردي أو الجماعي على إنجاز النتائج المرغوبة بواسطة الأفراد، أو الفرق، أو مجموعات العمل. وبناءً عليه، يتضمن تحسينات في الأداء وإنجاز النتائج المرغوبة.

بالنسبة إلى قراء آخرين، قد يتعلق محط تركيز تقدير الاحتياجات الخاصة بهم مباشرةً بالنتائج التي تحققها منظماتهم وتقدمها إلى العملاء. يتمحور *الأداء المؤسسي*، فئة الأداء الثانية، حول تحقيق الأهداف المؤسسية التي تؤدي إلى نتائج نافعة للمنظمة، وعملائها، وشركائها.^٤ من تقديم السلع أو الخدمات إلى تحقيق الأهداف الإنمائية طويلة المدى، يتحقق الأداء المؤسسي عندما يكون هناك اتساق بين ما تستخدمه المنظمة، وما تفعله، وما تنتجه، وما تقدمه. وعلى هذا النحو، يرتبط الأداء المؤسسي على الدوام بالأداء الفردي أو الجماعي، وهو ما يجعل وجود اتساق بينهم أمر ضروري لتحقيق النجاح.

تلعب الفئة الثالثة والأخيرة من الأداء دورًا مهمًا في كل تقييم للاحتياجات—*الأداء المجتمعي*.^٥ ونظرًا لأن الأفراد، والفرق، والمنظمات لا يعملون بمنأى عن المجتمع، فإن النتائج التي يقدمونها تتداخل مع النتائج التي يحققها المجتمع (من المجتمعات المحلية إلى مجتمعنا العالمي المشترك) الذي يعيشون داخله أو يخدمونه. وعلى الرغم من أن الروابط المجتمعية ليست مباشرة أو قابلة للملاحظة دائمًا من مستوى الأداء الفردي أو الجماعي (على سبيل المثال، كما يحدث مع نتائج الفريق، عندما يكون منتجك هو تقرير داخلي حول رضا العملاء)، فإن التحسينات في الأداء تحظى بتقدير كبير عند وجود مواءمة بين النتائج الفردية، والجماعية، والمؤسسية، والمجتمعية.

وعليه، يغطي *تحسين الأداء* مجموعة ضخمة من الموضوعات، والتخصصات، والمجالات، والقطاعات، والتكنولوجيات، ونماذج الأعمال. ومن ثم، فهو يعتبر عبارة مناسبة وعملية لاستخدامها مع تقدير الاحتياجات؛ لأنه يمكن تطبيقه أيضًا في مجموعة من المجالات. ومن اتخاذ قرارات داخلية حول موعد تطوير التدريب، إلى اتخاذ خيارات خارجية حول كيفية مساعدة المجتمعات المحلية الفقيرة على النهوض بعد التعرض لكارثة طبيعية، تلعب تقدير الاحتياجات دورًا أساسيًا في اتخاذ قرارات مستنيرة.

يعد مبدأ تساوي الغايات في نظرية الأنظمة عنصرًا أساسيًا لتحسين الأداء، وهو ينص على أنه في النظام المفتوح هناك دائمًا بدائل لتحقيق النتائج المرغوبة. على الصعيد العملي، يخبرك هذا المبدأ أنه حتى عندما يبدو أحد الحلول أو الأنشطة في البداية السبيل الوحيد لتحقيق النتائج، ففي الواقع، هناك دائمًا خيارات أخرى يجب وضعها في الاعتبار (حتى إذا قررت في النهاية المضي قدمًا مع اختيارك المبدئي). ويتطلب ذلك مقارنة تقييم احتياجات يركز على النتائج وجمع البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة بدلاً من مجرد جمع البيانات لتبرير القرارات التي تم اتخاذها بالفعل.

في الوقت ذاته، من المهم تذكر أنه ليس كل الأداء يستحق التحسين. كما يشير دوغ لي (Doug Leigh, 2003) من جامعة بيردراين، "يجب تحسين بعض النتائج، والحفاظ على بعضها كما هي، وتقليص بعضها أو إلغاؤها". وفي كتابهما تحت عنوان "الإرشاد القائم على الأداء" (Performance-Based Instruction)، أشار بريثور وسمالي (Brethower and Smalley, 1998) إلى أن "دائمًا ما تضيف تدخلات تحسين الأداء تكلفة، وتضيف قيمة في بعض الأحيان فقط". يعد تقدير الاحتياجات أداة قيّمة لتبرير متى وأين تُستثمر الموارد بشكل ممنهج بعد تحديد النتائج التي تستحق الإنجاز، ثم اختيار الأنشطة المناسبة لتحقيق تلك النتائج.

قد تقرر استنتاجات تقدير الاحتياجات، على سبيل المثال، أنه على الرغم من عدم استعداد مسؤولي إحدى الوزارات في بلد ما استعدادًا كاملاً للاستمرار في مشروع تنمية بمرور الوقت، فإن تكلفة تدريب المسؤولين (ولا سيما بالنظر إلى ارتفاع معدل الدوران في الوزارة) ليست استثمارًا رشيدًا. واستجابةً لذلك، قد تفكر في (أ) بناء شراكات أكثر داخل المشروع لتقليل الاعتماد طويل المدى على وزارة واحدة أو (ب) تطوير مجموعة من أدوات المساعدة الوظيفية التي يتسنى لمسؤولي الوزارة استخدامها كبرنامج تدريب بديل. وهناك اختيارات متاحة دائمًا لكيفية تحقيق النتائج المرغوبة، بما في ذلك خيار عدم القيام بأي شيء في الوقت الحالي. ويمكن أن تساعدك تقدير الاحتياجات على الموازنة بين خياراتك، ومن ثم، التأكد من قدرتك على تبرير اختيارك.

ما مزايا تقدير الاحتياجات؟

يمكن أن تكون تقدير الاحتياجات عملية **ممنهجة** لتوجيه اتخاذ القرار. وبغض النظر عن مدى كبير أو صغر اختياراتك، تؤثر القرارات التي تتخذها كل يوم في أدائك، وأداء من حولك، وأداء مؤسستك ومساهمتها في المجتمع. ولا توفر العمليات الممنهجة أدلة تفصيلية أولية فحسب، ولكنها تقدم أيضًا مجموعة أساسية من الإجراءات التي يمكنك إمعان النظر فيها، وتخصيصها، وتحسينها باستمرار من أجل إثراء قراراتك لاحقًا.

يمكن أن تقدم تقدير الاحتياجات **مبهرًا** للقرارات قبل اتخاذها. ومع ذلك، بمجرد اتخاذ القرار، عادةً ما يكون الألوان قد فات على البدء في تبرير اختياراتك. بدلًا من ذلك، تحدد تقدير الاحتياجات بشكل استباقي (أ) بيانات الأداء التي تحدد احتياجاتك، و(ب) ترتيب أولوية احتياجاتك، و(ج) معايير الأداء لتقييم التدخلات المحتملة، و(د) المعلومات اللازمة لتبرير اختيارك لنشاط واحد أو أكثر لتحسين الأداء.

يمكن أن تكون تقدير الاحتياجات **قابلة** للتوسع بما يتناسب مع مشروع من أي حجم، أو إطار زمني، أو ميزانية. وليس ثمة ما يدعو إلى إنفاق ١٠٠٠ دولار لحل مشكلة أداء بقيمة ١٠ دولارات. وبالمثل، لن ترغب في قضاء عام وإنفاق آلاف الدولارات على تنفيذ عملية صارمة لتقدير الاحتياجات لن تؤدي إلا إلى تحسين الأداء نسبيًا في مشروع أو برنامج صغير على وشك الانتهاء. ما تريده هو عملية يمكن توسيع نطاقها بشكل يتناسب مع حجم جهود التحسين التي تبذلها.

يمكن أن تقدم تقدير الاحتياجات **نموذجًا** قابلًا للتكرار يتسنى للمبتدئين أو الخبراء على حد سواء تطبيقه. وإذا استندت إلى الدروس المستفادة من القرارات السابقة، فيمكن أن تقدم تقدير الاحتياجات عملية قابلة للتكرار يمكن استخدامها مرارًا وتكرارًا، فضلًا عن إدخال تحسينات عليها بشكل ممنهج بمرور الوقت. يقدم الإطار الأساسي لتقدير الاحتياجات هيكلًا مرئيًا يمكنك استخدامه اليوم، وغدًا، وفي المستقبل لتوجيه قراراتك.

يمكن أن تقدم تقدير الاحتياجات **منظورًا** ممنهجيًا لقرار. وترتكز المنظمات على أنظمة متداخلة، وأنظمة مكونة من نظم فرعية، وحتى أنظمة اجتماعية لن تجدها أبدًا في الدليل المؤسسي. ونتيجة لذلك، تترك قراراتك تأثيرات متتابة باستمرار تنتقل من نظام إلى التالي (انظر المربع ١-٤).

المربع ١-٤ مثال على منظور ممنهج

يهدف استخدام تقديرات الأداء مع فريق مشروعك إلى تحسين نتائج مشروعك. ومع ذلك، يمكن أن تؤثر عملية تقدير الأداء الجديدة هذه على المطلوب من أعضاء الفريق بينما يعملون في عمليات الشراء، وضمان الجودة، والدعم الفني. وإذا لم تكن الأنظمة داخل المنظمة جاهزة لدعم التغييرات في فريق المشروع، فيمكن أن يحدث تأثير سلبي صافٍ عام.

على سبيل المثال، إذا لم يكن لدى موظفي المنظمة القدرة على إكمال عدد متزايد من طلبات الشراء في الوقت المناسب، فيمكن حينها أن تؤثر التحسينات المُدخلة على نظام واحد، في هذه الحالة فريق مشروعك، على أداء الأنظمة الأخرى داخل منظمتك وخارجها.

يمكن أن تسمح تقدير الاحتياجات **بتطبيق** طول متعددة التخصصات للمشاكل المعقدة. ونادرًا ما يكون الأداء غير المرضي في المنظمات ناتجًا عن مشاكل، أو مسائل، أو أسباب فردية. ومن ثم، قلما يتم تحسين الأداء باستخدام طول، أو تدخلات، أو أنشطة فردية. ومن خلال عملياتها، تحثك تقدير الاحتياجات على تحديد، ومقارنة، ومتى كان ذلك مناسبًا، دمج الأنشطة الأقدر على تحقيق النتائج المرغوبة.

ألسنا نفعل ذلك بالفعل؟

نعم، لا، أحيانًا، يستخدم معظم الناس خطوات غير رسمية أو ناقصة لتقدير الاحتياجات في سبيل اتخاذ بعض القرارات في حياتهم. عندما تشتري منزلًا جديدًا، على سبيل المثال، من المحتمل أن تستغرق وقتًا لجمع معلومات عن الأداء المدرسي، وقيم إعادة البيع، ومعدلات الجريمة في الحي، ومعايير الأداء الأساسية الأخرى المستخدمة في اتخاذك لاختيارك النهائي. ولكن عند اختيار طبيب رعاية أولية، يمكنك أن تتوجّه ببساطة إلى الطبيب الذي تقع عيادته في مكان تستطيع الوصول إليه بسهولة من عملك أو منزلك.

وبالمثل، قد تستخدم أحيانًا خطوات رسمية لاتخاذ القرار في اختياراتك المهنية، على الرغم من أنه في كثير من الأحيان، إذا كنت مثل معظم الناس، كثيرًا ما تستهل عملية اتخاذ قراراتك المهني بإجابة أو حل في ذهنك بالفعل. في معظم الحالات، كانت جودة الخطوات غير الرسمية لاتخاذ القرار جيدة، وربما أسهم ذلك في نجاحك في الماضي. ومع ذلك، بالنسبة إلى معظمنا، تزداد القرارات تعقيدًا. على الأرجح، يُطلب منك غالبًا اتخاذ قرارات معقدة على أساس يومي لمواكبة التغييرات المؤسسية والعالمية والبقاء متقدمًا على المنافسين. وعلى الرغم من أن إقامة ورشة عمل جديدة أو إنشاء بيان مهمة جديد ربما كان الحل للعديد من التحديات في الماضي، يتطلب تحسين الأداء الآن تطوير أنظمة أداء مستدامة تتناول العوامل المتعددة المؤثرة على نتائج الفرد، والفريق، والمنظمة، والعمل، والمجتمع.

تشمل أبعاد الأداء حاليًا القدرات الفردية والمؤسسية، والتحفيز والتصور الذاتي، والتوقعات والتعقيب، والمكافآت والحوافز والتقدير، والبيئة والموارد والعمليات، والمهارات والمعارف، والثقافة المؤسسية، والتوجيهات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.^٦

قد تتضمن الحلول المُقدمة أشياء، مثل طرق جديدة، أو أجهزة كمبيوتر جديدة، أو مزيد من الأموال، أو تعيين مزيد من الموظفين، أو إصلاح السياسات، أو أي فكرة من آلاف الأفكار التي ربما تفيد في تحسين الأداء. ولا يكمن التحدي في معرفة أفكار الناس لتحسين الأداء، وإنما التحدي هو تحديد الفجوة الحقيقية بين النتائج التي يجب تحقيقها والإنجازات الحالية وقياسها، ثم مطابقة الحلول المفيدة بتلك الاحتياجات.

يمكن أن تكون تقدير الاحتياجات الرسمية وغير الرسمية، وينبغي أن تكون جزءًا من عملية اتخاذ القرار المهني، مع أن هذه العمليات الممنهجة ليست جوهرية في معظم الممارسات المؤسسية. ومن خلال إجراء تقييمات احتياجات رسمية بانتظام، يمكنك اكتساب خبرة في الإجراءات ذات الصلة، وتخصيص النماذج الموحدة للتطبيق على قراراتك، ثم تضمين هذه الخطوات كخصائص ملازمة لعملية اتخاذ القرار اليومية غير الرسمية. بهذه الطريقة، لا يمكنك تحسين قراراتك بشأن الأنشطة التي يجب القيام بها فحسب، وإنما تستطيع أيضًا تبني العمليات غير الرسمية التي ستحسن نتائج جميع القرارات التي تتخذها.

متى يجب أن نُجري تقدير الاحتياجات؟

يمكن أن تكون تقدير الاحتياجات ذات قيمة في معظم الأيام، سواء بشكل رسمي كجزء من قرار عمل رئيسي أو بشكل غير رسمي عن الموازنة بين البدائل المطروحة. ومن تحديد ما إذا كان (وكيف) إصلاح السياسات الاقتصادية يمكن أن يكون ذا قيمة لبلد العمل، إلى تقرير متى تقدم تعقيبًا عن الأداء إلى موظفي مشروعك، يمكن أن تستفيد العديد من القرارات من جمع معلومات إضافية والتطبيق الممنهج لتلك المعلومات على عملية اتخاذ القرار؛ وهو ما تفعله تقدير الاحتياجات.

نظرًا لأن تقدير الاحتياجات تساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة، يمكن استخدامها بشكل استباقي لتحديد فرص تحسين الأداء، أو بشكل تفاعلي استجابة لعواقب النتائج دون المستوى المرغوب، أو باستمرار كجزء لا يتجزأ من برنامج التحسين المستمر. ومن ثم، تعد تقدير الاحتياجات أداة قيّمة لصانعي القرار على جميع مستويات المنظمة وفي أي دور تقريبًا. من صانعي القرار الذين يعملون على إنشاء مبادرة إنمائية جديدة مع الجهات الراعية الأخرى إلى المسؤولين عن تحسين الجهود الحالية (وجميع التراكيب فيما بينها)، يمكن استخدام تقدير الاحتياجات لتوجيه القرارات.

قد تؤدي العديد من المحادثات إلى تقييم للاحتياجات (انظر الجدول ١-١). في بعض الأحيان، تُجرى هذه المحادثات داخل منظمتك، وفي أحيان أخرى، تتم مع عملائك أو شركائك. في الحالة الأخيرة، يمكن تطبيق أدوات تقدير الاحتياجات لمساعدة الآخرين على تحديد احتياجاتهم واتخاذ قرارات بشأن الخطوات التالية (من المحتمل أن تؤدي إلى مشاريع جديدة). أحيانًا، تكون احتياجات العملاء محددة بوضوح، مع أنها في كثير من الأحيان لا تكون كذلك. وفي أوقات أخرى، قد يعتقد العملاء ذلك، مع أن الوضع في الحقيقة ليس كذلك. وغالبًا ما تكون لدى العملاء قائمة بالمشاريع المرغوبة (العمليات والمنتجات أو الرغبات)، غير أن ذلك لا يعني بالضرورة توفر المعلومات اللازمة لتوجيههم نحو اتخاذ قرارات نافعة تحقق النتائج.

ومع ذلك، لا تُستخدم تقديرات الاحتياجات، أو حتى المنطق الكامن وراء مقارنة تقدير الاحتياجات دائمًا لتوجيه القرارات. وبالتالي، كثيرًا يجد صانعو القرار صعوبة في التوصل إلى اختيارات مبررة. ويحدث هذا الموقف لأسباب عديدة، بما في ذلك (أ) عدم وجود تعريف واضح وقابل للقياس لديهم للنتائج المرغوبة أو المطلوبة، أو (ب) عدم وجود مقياس جيد لديهم للنتائج التي تتحقق حاليًا، أو (ج) انحصار تركيزهم على حل واحد فقط "يريدونه" ولا يفكرون في الحلول البديلة، أو (د) توفر معلومات محدودة للغاية لديهم عن الخيارات المتاحة، أو (هـ) عدم وجود معيار واضح لديهم للمقارنة بين خياراتهم. وقد يبدو كل واحد من هذه الأسباب مألوفًا؛ وذلك لأنها صحيحة، إلى حد ما، في كل منظمة تقريبًا.

الجدول ١-١ نماذج للمسارات التي تقود إلى تقدير الاحتياجات

الأمثلة الخارجية	الأمثلة الداخلية
السياقات الاستباقية	بصفتك مديرًا، ترى تغيير متطلبات الأداء في قسمك خلال السنوات المقبلة للاستجابة لأوضاع العملاء. في هذا السياق، تستكمل تقييمًا لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموظفين وقدرتهم على تحقيق نتائج في السياق الجديد.
السياقات التفاعلية	مع الارتفاع النسبي لمعدل دوران الموظفين والمشاكل مع الموظفين الجدد الذين لم يكملوا المهام، يطلب منك مديرك إكمال تقييم ذي صلة ببرنامج التوجيه الحالي للموظفين الجدد.
	وزير التعليم جديد في هذا المنصب، ويكافح من أجل ترتيب أولويات الاحتياجات الوطنية، في ظل ميزانية محدودة جدًا. وقد بدأ سلفه العديد من "المشاريع المحببة" التي استندت إلى ما أعتقد أنه سينجح، ولكن قلة من هذه المشاريع حققت أي نتائج قابلة للقياس. ولا يريد الوزير الجديد أن يسلك نفس المسار.
	تحاول مسؤولية في الوزارة أن تتخذ عددًا من القرارات المستتيرة المعنية بالإصلاح الضريبي كأداة لتحقيق غايات تحمل أعباء الديون في بلدها، ولكنها تحتاج إلى بعض المدخلات الموضوعية الإضافية من عدد من الشركاء.

على الرغم من كثرة فرص التقدير عند إجراء المحادثات، فإننا نحتاج إلى أذن مصغية لإدراك الفرصة (والقيمة التي سيضيفها التقدير). استمع جيدًا عند التحدث مع الزملاء، والعملاء، والشركاء عن القرارات التي يمكن أن تستفيد من تعريف واضح للاحتياجات، والبدائل، ومعايير اتخاذ الاختيارات.

يمكن أن يساعدك تقدير الاحتياجات أيضًا على تفادي العثرات. وفي العادة، لن تسفر الإجابات البسيطة على التحديات المهنية التي تواجهها عن النتائج المستدامة التي تتحمل مسؤولية أخلاقية عن تقديمها. على كلٍ، لكل مشكلة في الأداء، هناك حل بسيط، ومباشر، ومقبول، ومفهوم—وخاطئ.^٧

على سبيل المثال، عادةً ما يستمع مسؤولو الموارد البشرية إلى مطالبات المديرين بتوفير تدريب جديد أو إضافي في العديد من المجالات المؤسسية. وعلى الرغم من أن التدريب قد يبدو للوهلة الأولى حلًا منطقيًا للمشاكل التي يواجهها المدير، فإن اتخاذ قرار مستنير بشأن كيفية تحسين الأداء يتطلب النظر في تلك المعلومات الإضافية قبل الإسراع إلى المضي قدمًا في تطبيق أي حل فردي. في أغلب الأحيان، لا ترتبط التحديات المؤسسية بسبب بعينه، مثل معارف أو مهارات الآخرين غير الكافية الملحوظة. بدلًا من ذلك، تنشأ تلك التحديات عن مجموعة من المسائل، مثل الحوافز المضللة، والعمليات غير الوافية، وسوء التواصل حول توقعات الأداء، ومشاكل أخرى.

تمثل العبارات النموزجية التالية مؤشرات جيدة على أن تقدير الاحتياجات قد يكون الخطوة التالية المناسبة قبل اتخاذ أي قرارات:

"نحتاج إلى تقديم مزيد من التدريب للأشخاص العاملين في وزارة الزراعة".

"يجب أن يضعوا هذا البرنامج حيز التنفيذ بحلول العام المقبل".

"في الأسبوع الماضي، قررت أن تقديم [أدخل الفكرة] سيكون خطوة جيدة لبدء بناء القدرات".

"يحتاجون إلى حضور تدريب عن القيادة".

"إذا كانت لديك [أدخل أحدث أداة تقنية]، فستصبح أكثر إنتاجية".

"تحتاج إلى إضافة X، Y، و Z إلى مقترح مشروعك".

المربع ٥-١ من الألف إلى الياء: مثال (الجزء الأول)

استمرارًا في المثال، لنفترض أن تقدير الاحتياجات خلص إلى أن التأخيرات في أداء الموظفين الجدد كُبدّ الوحدة ٥٠٠٠٠٠ دولار كل ربع سنة مالية (من حيث الرواتب والاستحقاقات دون تحقيق النتائج المرغوبة). وفي المقابل، كانت الحاجة الثانية التي حدّدها تقدير الاحتياجات هي الفارق بين العدد الحالي والمرغوب من المشاريع التي أشركت شركاء من قطاعات متعددة. ومع أن هذه الحاجة الثانية لا تخضع للقياس عادةً في تقارير الميزانية ربع السنوية، إلا أنه يجب دراستها في نفس الوقت مع الحاجة السابقة؛ نظرًا لتخصيص موارد محدودة. ويمكن قياس الحاجة الثانية من حيث انخفاض فاعلية المساعدات المقدمة لمشروعات التنمية وما يرتبط بها من تداعيات طويلة الأجل على الميزانية المخصصة للوحدة من أجل إجراء بعض المقارنات العامة وترتيب أولوية الحاجتين.

من المتوقع أن يقدم الموظفون الجدد في وحدتك مقترح مشروع قابل للتمويل في غضون ستة أشهر من بدء العمل. ومع ذلك، عندما تكشف البيانات أن ٥٠٪ من الموظفين الجدد ما زالوا يكافحون لتحقيق هذه النتيجة بعد مرور عام، فقد حدّدت فجوة في الأداء أو حاجة. في هذه الحالة، تُحدد الحاجة بعدد الأشهر التي يستغرقها الموظف الجديد لتقديم مقترح مشروع قابل للتمويل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام معلومات أخرى، مثل تعقيب الإدارة على مسودات المقترحات أو عدد المشروعات الجارية التي يشرف عليها الموظفون الجدد، لزيادة تحديد حاجتك. لا تتضمن الحاجة الحلول الممكنة. على سبيل المثال، لا تتجسد الحاجة في توفير مزيد من التدريب على كتابة المقترحات أو إدارة العلاقات مع الشركاء، أو الحاجة إلى التوجيه أو وضع سياسات توظيف جديدة. وقد ينتهي الأمر بكل واحد من هذه الحلول بأن تُستخدم كأنشطة محتملة لتحسين الأداء فيما يتعلق بالحاجة، ولكنها ليست محط التركيز الأولي لتقييم احتياجاتك.

عندما تسمع هذه العبارات أو أخرى مشابهة عما ينبغي القيام به، عادةً ما يكون ذلك وقتًا جيدًا للتراجع والتأكد من أنك تعرف إلى أين تتجه قبل أن تتخذ الخطوة الأولى. على كلٍّ، إذا لم تكن تسير في الاتجاه الصحيح، فقد ينتهي بك الحال في مكان آخر غير ذلك الذي تريده (انظر المربع ٥-١).

هل تقتصر مهمة تقدير الاحتياجات على معالجة المشاكل؟

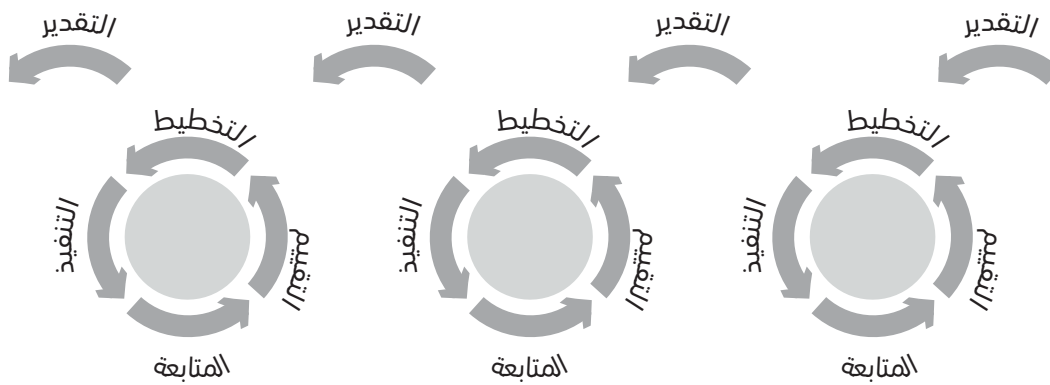
فضلاً عن كون تقدير الاحتياجات أداة تفاعلية، فيمكنها، بل ويجب أن تكون أداة استباقية. على سبيل المثال، يمكنك استخدام تقدير الاحتياجات بوصفها عملية للتعاون مع العملاء والشركاء على تحديد المشروعات المستقبلية. ومثال على الحالة التي يمكن فيها تطبيق النهج الاستباقي كجزء من وثيقة إستراتيجية حكومية مصممة للتطلع ٢٠ عامًا في المستقبل من أجل دراسة متطلبات وخيارات النقل الإقليمية المحتملة. في مثل هذه الحالات، يقدم تقدير الاحتياجات تعقيبًا متواصلًا لعملية التخطيط عن الفجوات الموجودة بين النتائج الحالية والمرغوبة. وعمومًا، ستبذل الفجوات إما من عام لآخر أو مع تغيير الغايات والأهداف المؤسسية ذات الصلة بالضغط أو الفرص الخارجية.

علاوة على ذلك، يمكن استخدام تقدير الاحتياجات عند العمل مع العملاء لتحديد الفرص الجديدة؛ أي الفرص المدفوعة بالنتائج المرغوبة من المجتمع، والشركاء المجتمعيين، والعملاء، وغيرهم (وليست المدفوعة بالحلول بحثاً عن المشاكل).

يمكن كذلك استخدام تقدير الاحتياجات المستمرة، عادةً ما تكون أقل رسمية بكثير من التقييمات المبدئية، لتوجيه عملية اتخاذ قرارات عملية ومبررة (انظر الشكل ٢-١). ويمكن، مثلاً، دمج نتائج المتابعة والتقييم لدورة مشروع واحدة في تقدير الاحتياجات الذي يوجّه دورة المشروع التالية. ولكن بدلاً من مجرد الاعتماد على دورات المشاريع السابقة، يزود تقدير الاحتياجات عملية اتخاذ القرار ببيانات جديدة من شركاء داخليين وخارجيين. وإذا اعتمدت ببساطة على تقارير التقييمات السابقة، فمن المحتمل أن تفوتك التغييرات الداخلية والخارجية التي ترسم المستقبل في الوقت الحالي. استخدم تقدير الاحتياجات بشكل استباقي، ومتواصل، وتفاعلي في مؤسستك:

✓ **استباقي** لتحديد الفرص المحتملة لتحسين الأداء الفردي أو المؤسسي

الشكل ٢-١ دورات تقدير الاحتياجات



المصدر: المؤلفون.

✓ *متواصل* لمتابعة مدى تقدمك نحو تحقيق النتائج المرغوبة

✓ *تفاعلي* عند العمل على تحقيق أهداف إستراتيجية، أو تكتيكية، أو تشغيلية جديدة

أليست تقديرات الاحتياجات صارمة جدًا؟

تعلّم معظمنا من الخبرة العملية أن التخطيط الصارم لا يفلح. الحياة فوضوية، ما بين الكوارث الطبيعية والتغيرات في القيادة الحكومية، هناك الكثير من المتغيرات التي تحول دون التنبؤ بدقة بالمستقبل أو التحكم فيه. كما يقول المثل: "العبد في التفكير والرب في التدبير".

وصف هنري منتسبرغ (Henry Mintzberg, 2000)، الباحث البارز في مجال الإدارة من جامعة مكغيل، لأول مرة هذه المشكلة في كتابه بعنوان "صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي" (The Rise and Fall of Strategic Planning)، الذي يسلط الضوء على العديد من مقاربات التخطيط التقليدية التي تفتقر إلى المرونة المطلوبة للتطبيق في العالم الواقعي. مؤخرًا، في كتابه "تتبع الإستراتيجيات" (Tracking Strategies)، يوضح منتسبرغ (٢٠٠٨) باستخدام عدد من أمثلة الحالات كيف تتغير معظم الخطط الإستراتيجية بمرور الوقت، مع تحقيق بعض الأهداف المحددة كما هو مخطط لها، والتخلي عن بعضها مع التعرف على معلومات جديدة (أو مزيد من المعلومات)، ووضع بعض الأهداف الجديدة مع ظهور فرص لذلك.

استجابة لذلك، لا يسع تقدير الاحتياجات (التي كثيرًا ما تعتمد على الخطط الإستراتيجية للمساعدة على تحديد النتائج المرغوبة) أن تكون صارمة أو منغلقة. ويجب أن تتحلى من البداية إلى النهاية بالمرونة اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة في واقع معقد ودائم التغير. ويجب أن تجمع تقدير الاحتياجات معلومات من وجهات نظر متعددة، وتدرس مجموعة من الأنشطة البديلة، وتستخدم التقنيات التي تمنح جميع الشركاء القدرة على التعبير عن آرائهم في عملية اتخاذ القرار. ويجب أن تفعل تقييماتك ذلك مع الحفاظ على التركيز على النتائج المرغوبة المراد تحقيقها (انظر المربع ٦-١).

في المقابل، تتسم القرارات التي تحركها الحلول بأنها صارمة إلى حد كبير؛ حيث يتم اختيار الحل، ثم الدفاع عنه ضد جميع المعلومات التي ربما تشير إلى أن البدائل قد تكون أكثر قيمة. في العديد من المنظمات، تجعل المخاطر المرتبطة بالتخلي عن حل سبق الالتزام به بالفعل من الصعب للغاية تعديل القرارات استجابة لظهور وقائع جديدة؛ ما يترك العديد من المشروعات تعاني حتى تذهب طي النسيان في يوم ما. استخدم المعلومات الواردة من أنشطة تقدير الاحتياجات القائمة لاتخاذ قرارات مستنيرة باستمرار في جميع مراحل دورة حياة المشروع؛ ما يزيد من سرعة أدائك وقدرتك على تحقيق النتائج.

المربع ٦-١ اكتساب المرونة

١. عرض الاحتياجات على طول سلسلة متصلة من الاحتياجات الناشئة إلى الاحتياجات الثابتة.
٢. إرجاء اختيار الحل إلى ما بعد تحديد الاحتياجات بشكل جيد.
٣. الاعتماد على مجموعة متنوعة من الشركاء، والأدوات، والتقنيات لجمع المعلومات وتوجيه القرارات.
٤. مقارنة عدد من الأنشطة البديلة مقابل معايير الأداء المتفق عليها.
٥. التركيز على الأنظمة المتعلقة بأنشطة التحسين بدلاً من الحلول الفردية (بمعنى؛ لا تضع كل بيضك في سلة واحدة).

ما صلة تقدير الاحتياجات بالأدوات الأخرى التي تستخدمها بالفعل؟

تقترن تقدير الاحتياجات في الغالب (أي تعتمد على، وتسهم في) بجهود تحسين العمليات، بما في ذلك التحليل القبلي، وتحليل الأسباب الجذرية، وتحليل الأداء. وتقدم كل عملية منظوراً مميزاً لتحليل النتائج المنبثقة عن تقدير الاحتياجات. على سبيل المثال، يعتمد تحليل الأسباب الجذرية إلى تحليل الاحتياجات الفردية المستخلصة من تقدير الاحتياجات، وذلك لتحديد العوامل السببية ومقارنتها سعياً لتحديد العوامل التي تمثل أساس فجوة الأداء وتستحق الاهتمام. ويحظى تحليل الأسباب الجذرية بأعلى قيمة عندما تكون لديك عملية محددة جيداً موضع التنفيذ وتبحث عن أوجه القصور المتعلقة بالبشر، أو الإجراءات، أو المعدات، أو البيئة في العملية، والتي يمكن تحسينها (انظر المربع ٧-١). وبالمثل، تستند التحليلات القبلي وتحليلات الأداء إلى استنتاجات تقدير الاحتياجات (وتحليل الاحتياجات) لربط الاحتياجات المحددة وذات الأولوية بأنشطة محددة لتحسين الأداء. ومن الاستثمارات في البنية التحتية إلى التدريب وإستراتيجيات التوظيف والسياسة البيئية، يمكن أن تساعد إجراءات التحليل هذه على توجيه قراراتك بشأن ما يجب أن تفعله استجابة للاحتياجات ذات الأولوية.

وبناءً عليه، تعد تقدير الاحتياجات الرسمية وغير الرسمية شريكاً معتاداً في العديد من (إن لم تكن معظم) العمليات المؤسسية الأساسية الأخرى. ومع عمليات تقدير الاحتياجات التي تسهم في وضع الأسس، يمكنك بعد ذلك أن تستخدم بفاعلية مجموعة متنوعة من إجراءات التحليل وأنشطة التحسين المحتملة معاً لإنشاء مبادرة متعددة الأوجه تعمل على تحسين الأداء من العديد من الزوايا ووجهات النظر.

المربع ٧-١ من الألف إلى الياء: مثال (الجزء الثاني)

مستخدمًا هذه المعلومات، إلى جانب بيانات الأداء المفيدة الأخرى، ابدأ في تحديد أولويات الاحتياجات المتعددة المذكورة في تقييمك. ومن ثم، ابدأ في مقارنة الأنشطة البديلة لتحسين الأداء.

وربما أشار تحليلك، مثلًا، للفجوة في الوقت اللازم لتقديم مقترح قابل للتمويل إلى تمتع الموظفين الجدد بالمعارف والمهارات المطلوبة لاستكمال البيان المفصل، وبالتالي، لن يفيد توفير مزيد من التدريب للموظفين الجدد في تحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، ربما اكتشفت أن الموظفين الجدد لم يتلقوا أي تعقيب على مسودات المقترحات لما يصل إلى ستة أشهر بعد تقديم مقترحاتهم. علاوة على ذلك، كان من الأرجح أن يحصل الموظفون الجدد على درجات عالية في مراجعات الأداء السنوية (والزيادات ذات الصلة في الرواتب) إذا ما ركزوا على إدارة المشاريع الحالية بدلاً من التركيز على تقديم مقترحات لمشاريع جديدة. مع توفر هذه المعلومات، يمكنك البدء في تحديد العوامل المؤدية إلى ضعف الأداء ومجموعة الأنشطة المحتملة التي قد تكون مفيدة في تحسين النتائج.

في أغلب الأحيان، لا يمكنك ترتيب أولويات الاحتياجات دون الشروع في النظر في الحلول المحتملة. وعند هذه النقطة، يتبدل تقدير الاحتياجات من التركيز الفردي على النتائج إلى التركيز المشترك على النتائج والأنشطة المحتملة. ولا غنى عن هذا التغيير في محور التركيز؛ إذ لا بد من موازنة التكلفة المُقدرة للأنشطة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة عند تحديد الأولويات، وكذلك عند اتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به.

استكمالًا للمثال (انظر الصفحة ٣٠)، يتوصل تقييمك إلى أن تكلفة تحسين أداء الموظف الجديد صغيرة نسبيًا، وأن تأثيرها المحتمل على أداء الوحدة كبير، على الرغم من أن تكلفة زيادة عدد المشاريع متعددة القطاعات كبيرة والتأثير المرجح على أداء الوحدة متوسط على أفضل تقدير. وعندما يقترن هذا النوع من المعلومات باحتياجات محددة جيدًا ومقاسة، يصبح قيّمًا للغاية في اتخاذ قرارات مستنيرة حول الموضع الذي يتطلب توظيف الموارد المحدودة. حلّل كل حاجة لتحديد سبب حدوثها والأنشطة (أو الحلول) المحتملة التي يمكن أن تكون ذات قيمة في سد الفجوة.

أليس التقييم "Evaluation" نفس الشيء؟

ليس تمامًا، مع أن هناك أوجه تشابه. يعد كل من التقدير "assessment" (موضوع حديثنا في هذا الكتاب) والتقييم "evaluation" مهمين لتحسين النتائج، غير أنهما يؤديان وظائف مختلفة. تختلف العمليات المميزة لكل واحد منهما من حيث المنظورات المطبقة عند جمع المعلومات وتوجيه القرارات. وعلى الرغم من استخدام العديد من نفس الأدوات في كلا النوعين، فإن فهم وجه الاختلاف في كيفية ترجمة المنظورات إلى واقع عملي يتطلب اهتمامًا خاصًا^٨. يعتمد منظور التقدير "assessment"، الذي تطبقه عند إجراء تقدير الاحتياجات، إلى جمع المعلومات التي تحدد الفجوات بين النتائج الحالية والنتائج (أو الاحتياجات) المطلوبة أو المرغوبة، ثم يقدّر هذه الاحتياجات لترتيب الأولويات ومقارنة الأنشطة البديلة التي قد تساعد على تحسين الأداء. وبناءً عليه، يسبق هذا النهج المعني بجمع المعلومات وتحليلها اتخاذ أي قرارات بشأن ما يجب القيام به، أو الموردين الذين ستتعامل معهم، أو حتى المنتجات المتوقعة. وكثيرًا ما تُستكمل تقدير الاحتياجات بالتعاون مع جهود التخطيط (مثل التخطيط الإستراتيجي أو تخطيط المشروع) لتحديد مقصد المجموعة أو المنظمة وكيف تخطط لبلوغه.

في المقابل، يُستخدم منظور التقييم "evaluation" بشكل أكثر شيوعًا عندما تكون القرارات الأولية بشأن ما يجب القيام به (على سبيل المثال، بناء المدارس، أو إصلاح السياسات، أو توسيع نطاق خدمات فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز) قد تم اتخاذها بالفعل وعندما تحاول إما تحسين الأداء (كما يجري مع التقييمات الإنمائية أو التكوينية) أو تحديد القيمة المضافة من خلال العمليات الحالية (كما يجري مع التقييم التحصيلي أو تقييم الأثر). ومن ثم، فإنك تتعامل مع هذا النوع من التقييم بمنظور مختلف عما ستفعل مع تقدير الاحتياجات. وتؤدي عملياتك ونتائجك وظيفة مختلفة داخل المنظمة، مع أنها لا تقل أهمية.

قدمت لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خمسة معايير للنظر فيها عند تقييم المشروعات: الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة (OECD 2011). على سبيل المثال، كثيرًا ما توجّه التقييمات "Evaluations" القرارات المعنية بكيفية تحسين أداء الجهود الحالية (أو ما إذا كان ذلك لازمًا)، ومن ثم، يتم إجراء التقييمات في بعض الأحيان بالتعاون مع تحليلات التكلفة-القيمة الأخرى (مثل تحليل التكلفة والمنفعة، أو فعالية التكلفة، أو العائد على الاستثمار، أو كفاءة التكلفة) أو جهود تقدير الاحتياجات المستمرة.⁹

من المهم ملاحظة أنه، في السنوات الأخيرة، بالنظر إلى التركيز على تحقيق النتائج (أي المنتجات، والمخرجات، والحصائل، والآثار)، أعطى مخطوطو المشروعات والممولون مزيدًا من الاهتمام نحو التعامل مع تخطيط التقييم على أنه جزء من عملية التخطيط للمشروع. وبالتالي، بالنسبة إلى من يرون أن جهود التقييم تبدأ مع الشروع في التخطيط للمشروع وليس في نهايته، نرى حالات حيث يصبح التقييم "evaluation" وتقدير الاحتياجات "needs assessment" أكثر ارتباطًا حتى مع اختلاف وظائفهما.

إذا قمت بتطبيق كلا المقاربتين عندما يكون ذلك مناسبًا، فهذا يعني أنك على الطريق لتحسين النتائج. ومع ذلك، بذلنا جهدًا متعمدًا على مدار صفحات هذا الكتاب لوصف كل أداة وتقنية من منظور تقدير الاحتياجات "needs assessment" بلا أدنى شك.

ألسنا نعرف بالفعل ما يصلح؟

لا يضمن الاعتماد على النجاح في الماضي تحقيق النجاح في المستقبل. ومع أن القرارات يجب أن تضع في الاعتبار نتائج الحلول السابقة (تمامًا كما يجب أن ننظر فيما يفعله الآخرون لتحقيق النتائج)، يجب أن تقدم النجاحات الماضية سياقًا للقرارات وليس تقييدها. وكثيرًا ما تستمر المنظمات في تطبيق الحلول "القديمة ذاتها" بعد زمن من فقدان الحلول لفعاليتها، على فرض أنها كانت فعالة من البداية. توجد الحلول الناجحة في نقطة زمنية معينة وفي سياق معين، وإمكانية نقلها إلى أزمنة وسياقات مختلفة محدودة.

ألا يمكنك فقط إجراء مسح لسؤال الناس عما يريدون؟

لا، المسح ليس تقييماً للاحتياجات؛ وإنما مجرد أداة يمكن استخدامها في تقدير الاحتياجات إذا كانت الظروف مواتية لاستخدام المسح. ومع أن المنظور الفردي لما يريد الناس القيام به مفيد إلى حد كبير في اتخاذ قرارات مستنيرة، إلا أنه بمفرده ليس ذا قيمة تُذكر عند اتخاذ القرارات. ويهيئ سؤال الناس عما يريدون أيضاً التوقع، الخاطئ غالباً، بأنهم سيحصلون على ما يريدون بالضبط. ومن ثم، نوصي بشدة ألا تنجرف في هذا المسار. بالمضي قدماً إلى أبعد من مجرد سؤال الناس عما يريدون، يمكنك إنشاء تقييم احتياجات يجمع معلومات قيّمة من وجهات نظر متعددة ويوجّه عملية اتخاذ قرارات مبررة. استخدم العديد من الأدوات والتقنيات، وابتعد عن الأسئلة التي قد تتسبب في وضع توقعات غير واقعية.

ملخص القسم

كما يتبين لك، يمكن استخدام تقدير الاحتياجات بعدة طرق مختلفة لتحسين الأداء. وتختلف عن معظم أدوات الإدارة الأخرى في أنها تركز على الأداء (قياس الفجوات في النتائج)، وتمهد الطريق إلى اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التالية. ومع ذلك، نستخدمها بشكل رسمي وغير رسمي في المنظمات يومياً. في القسم الثاني، سنوجّه اهتمامنا صوب ما يعنيه تقدير الاحتياجات (أو ما لا يعنيه) وسنركز على ما يجعل التقييم مفيداً. وما بين تحديد نطاق تقييم احتياجاتك وإدارة العملية، يلخص القسم التالي الخطوات التي يمكن أن توجّه التقييم الناجح.


ملاحظات

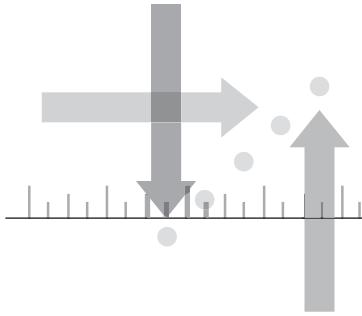
١. يستخدم روجر كوفمان التعبيرين: "الواقع" و"ما يفترض أن يكون" بدلاً من "الحالي" و"المرغوب"؛ وذلك لأن النتائج المرغوبة قد لا تمثل دائماً الأفضل للفرد، أو المنظمة، أو المجتمع. وعلى الرغم من اتفاق المؤلفين مع هذا المنظور، إلا أننا نجد ببساطة أن مصطلح *النتائج* المرغوبة يتواصل بشكل أكثر فاعلية مع زملاء وشركاء التنمية.

٢. يشير دوغ لي من جامعة بيرداين إلى عملية تحسين الأداء على أنها الأنشطة التي تُستخدم من أجل تحسين الأداء. ومن هذا المنظور، يتضح أن تقدير الاحتياجات سيركز على تحسين الأداء (أي النتائج) قبل دراسة الطرق البديلة المتاحة للعمل على تحسين الأداء.
٣. ما يشير إليه روجر كوفمان على أنه النتائج أو المنتجات على المستوى الجزئي؛ التخطيط في هذا المستوى تشغيلي.
٤. ما يشير إليه روجر كوفمان على أنه النتائج أو المنتجات على المستوى الكلي؛ التخطيط في هذا المستوى تكتيكي.
٥. ما يشير إليه روجر كوفمان على أنه النتائج أو المنتجات على المستوى الشمولي؛ التخطيط في هذا المستوى إستراتيجي.
٦. بناءً على نموذج هرم الأداء لجون ويدمان، كما تم العثور عليه في (Watkins and Leigh (2010).
٧. عبارة غير مرجعية يستخدمها روجر كوفمان بكثرة.
٨. استنادًا إلى (Watkins and Guerra (2003).
٩. الاستثناء الجدير بالذكر هو التقييمات الاستباقية. ومع ذلك، فهي أقل شيوعًا من التقييمات الموصوفة هنا، وتضطلع في العادة بمهام محدودة في معظم المنظمات.

المراجع

- Brethower, Dale, and Karolyn Smalley. 1998. *Performance-Based Instruction: Linking Training to Business Results*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Kaufman, Roger, Hugh Oakley-Brown, Ryan Watkins, and Doug Leigh. 2003. *Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Payoffs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leigh, Doug. 2003. "Worthy Performance, Redux." <http://www.performance-xpress.org/0306>.
- Mintzberg, Henry. 2000. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- . 2008. *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*. New York: Oxford University Press.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2011. *DAC Criteria for Evaluating Development Assistance*. http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html.
- Rossett, Allison. 1987. *Training Needs Assessment*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publishing Co.
- Watkins, Ryan. 2007. *Performance by Design: The Systematic Selection, Design, and Development of Performance Technologies That Produce Useful Results*. Amherst, MA: HRD Press, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.

- 
- Watkins, Ryan, and Ingrid Guerra. 2003. "Assessing or Evaluation: Determining Which Approach Is Required." In *2003 Training and Performance Sourcebook*, edited by Mel Silberman. Princeton, NJ: Active Training.
- Watkins, Ryan, and Doug Leigh, eds. 2010. *Handbook for Improving Performance in the Workplace. Vol. 2: Selecting and Implementing Performance Interventions*. San Francisco: Wiley/Pfeiffer, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Williams, Terry, and Knut Samset. 2010. "Issues in Front-End Decision Making on Projects." *Performance Management Journal* 41 (2): 38–49.



القسم الثاني

تقدير الاحتياجات: خطوات تحقيق النجاح

مقدمة

نظرًا لعدم إجراء معظمنا تقدير الاحتياجات (مثل تلك المطلوبة عادةً لتوجيه القرارات في مكان العمل) بصفة يومية، قد تظل خطوات إجراء تقييم ناجح مُربكة. وفي الوقت ذاته، لا يوجد بالطبع مسار مثالي واحد للنجاح، ولا ينبغي أن يكون هناك. ومن ثمّ، حاولنا في هذا القسم "اختزال" نظريات تقدير الاحتياجات، ونماذجه، ونُهجها في توجيه واضح يبين لك كيف يمكنك إدارة تقييم ناجح داخل سياقك الفريد. وإلى جانب أدوات الإدارة المقدمة في الملحق "أ"، يمكن أن يضعك التوجيه الوارد في هذا القسم على طريق النجاح.^١

كيف تحدد نطاق تقدير الاحتياجات؟

يمكننا تقسيم القرارات إلى ثلاثة مستويات:

- **إستراتيجية** (تتضمن عادةً الغايات، والأهداف، والسياسات الإستراتيجية التي تحدد العلاقة بين المنظمات والمجتمع الذي تخدمه)

- **تكتيكية** (تشمل السياسات والإجراءات قيد التنفيذ لدعم القرارات الإستراتيجية وتوجيه القرارات التشغيلية، ومن ثمّ، تحدد غايات وأهداف المنظمة أو المنظمة)
- **تشغيلية** (تشمل جميع أنواع القرارات طويلة وقصيرة المدى التي تتضمن عادةً تنفيذ مشاريع أو برامج والاضطلاع بمهام لتحقيق النتائج)

تُستخدم تقدير الاحتياجات بشكل روتيني لتوجيه القرارات الإستراتيجية، والاختيارات التي توجّهها احتياجات المجتمع، بما في ذلك احتياجات العملاء المباشرين (مثل وزارة التعليم في حكومة ما)، والعملاء غير المباشرين (مثل المدارس المجتمعية المستفيدة من خدمات الوزارة)، والعملاء الآخرين في المجتمع المستفيدين من جهود المنظمة (مثل المجتمع الإحصائي الأوسع نطاقًا في البلد أو المنطقة). ومع أن تقييمك قد يركز على احتياجات العميل المباشر، فمن المهم أن تدرك وتخطط لتداعيات أي قرار تتخذه على الأنظمة المجتمعية الأخرى ذات الصلة (مثل المدارس والمجتمعات المحلية).

تقدم تقدير الاحتياجات توجيهًا قيمًا أيضًا للقرارات التكتيكية، مثلما يحدث عندما تريد منظمة تحديد البرامج والمشاريع التي يجب تطويرها لتحسين فاعلية المساعدات. وهنا ينصب التركيز على نتائج المنظمة ذاتها، وليس على إسهامات المنظمة للعملاء والمجتمع. ويمكن استخدام تقدير الاحتياجات التكتيكية في المواقف التفاعلية، كما يحدث عندما يبدأ الأداء المؤسسي فجأة في الانجراف إلى ما دون مستوى التوقعات المحددة. وبالمثل، كثيرًا ما تُستخدم تقدير الاحتياجات التكتيكية بشكل استباقي لتحديد ما إذا كانت الفرص هي الاختيار الصحيح، ومتى تكون كذلك. وفي كل حالة، يمكن أن يساعدك تقدير الاحتياجات على جمع معلومات مفيدة واتخاذ قرارات مبررة تعمل على تحسين أداء منظمتك (أي تحقيق النتائج المرغوبة).

تتلقى القرارات التشغيلية الدعم أيضًا من تقدير الاحتياجات. وتركز هذه القرارات على تحقيق النتائج الفردية والجماعية داخل منظمتك، مع العلم أن السبيل الأمثل لاتخاذها هو عندما تتواءم مع القرارات التكتيكية والإستراتيجية. وتشمل القرارات التشغيلية تلك القرارات اليومية التي يجب اتخاذها من أجل تنفيذ المشاريع أو استخدام الميزانيات. وقد تكون قرارات قصيرة المدى (مثلما يحدث عند اتخاذ قرار بشأن النتائج المتوقعة من اجتماع الموظفين) أو قرارات طويلة المدى (كما يحدث عند وضع أهداف إدارة المشروع والمراحل الرئيسية). في كلتا الحالتين، ترتبط القرارات التشغيلية بمنتجات الأفراد والفرق.

لا غنى عن كل من القرارات الإستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية لتحقيق النجاح، مع أنها مختلفة من حيث محور التركيز (انظر الجدول ١-٢). ودون اتخاذ قرارات تشغيلية جيدة، لن تتحقق النتائج التكتيكية والإستراتيجية. وبالمثل، دون اتخاذ قرارات تكتيكية جيدة، لن تتحقق النتائج الإستراتيجية.

الجدول ١-٢ ثلاثة نطاقات لتقدير الاحتياجات

تقييم الاحتياجات	محط تركيز النتائج	مثال ١: سياقات تقدير الاحتياجات	مثال ٢: نتائج تقدير الاحتياجات
إستراتيجي	ساعدت النتائج المجتمع والمجتمعات المحلية التي تستفيد من خدمات المنظمة وشركائها	يلتقي مسؤولو الوزارة من خمس مقاطعات مجاورة مع وكالات مانحة لمراجعة تأثير التغيرات الاقتصادية العالمية الأخيرة على سكانهم مجتمعين.	تشمل الاحتياجات ذات الأولوية لدى المنظمة زيادة فعالية المشاريع الزراعية والصحية، فضلاً عن زيادة عدد المشاريع متعددة القطاعات التي يتم استكمالها بنجاح.
تكتيكي	النتائج التي تقدمها المنظمة إلى العملاء	تتطلب احتياجات السكان المتغيرة مشاريع إنمائية أكثر استجابة على مستوى قطاعات متعددة (على سبيل المثال، التعليم، والصحة، والزراعة، والبنية التحتية، وغير ذلك) وتُشرك شركاء تنمية (على سبيل المثال، منظمات متعددة وثنائية الأطراف ومنظمات غير حكومية).	تشمل الاحتياجات ذات الأولوية لدى المنظمة زيادة فعالية المشاريع الزراعية والصحية، فضلاً عن زيادة عدد المشاريع متعددة القطاعات التي يتم استكمالها بنجاح.
تشغيلي	يحقق النتائج أفراد وفرق داخل المنظمة.	لم تنجح وحدتك داخل المنظمة في تنسيق الجهود عبر القطاعات المتعددة في الماضي، ووجب إعادة هيكلة مشروعين من هذا القبيل في السنوات الخمس الماضية (لم يكتمل أي منهما خلال فترة التمويل الأولى).	تشمل الاحتياجات ذات الأولوية في الوحدة (أ) زيادة عدد المشاريع متعددة القطاعات المكتملة بنجاح، و(ب) زيادة العدد الإجمالي للمشروعات الحالية المكتملة في الوقت المحدد. وكان توجيه وإرشاد الموظفين الجدد، وزيادة التعقيب على مسودات المقترحات، ومتابعة المشاريع متعددة القطاعات كل أسبوعين ضمن الأنشطة المحتملة المحددة لتحسين الأداء.
		تشمل الاحتياجات ذات الأولوية تقليل معدل الإصابة بالأمراض المنقولة بالمياه وزيادة إنتاج الأراضي الزراعية. وتشير المجموعة أيضًا إلى أن المشاريع متعددة المقاطعات مفضلة، عندما يكون ذلك مناسبًا.	

المصدر: يستند الإطار إلى العديد من أعمال روجر كوفمان المذكورة في قسم المراجع، مع تقديم مؤلفي هذا الكتاب أمثلة.

وإذا تم اتخاذ القرارات التشغيلية، مثلاً، دون أن يكون لذلك صلة بالتداعيات التكتيكية والإستراتيجية، فستعاني المنظمة، وعملائها، وعملاء العملاء، وغيرهم. في الوقت ذاته، يمكن أن تقدم القرارات الإستراتيجية توجيهاً للقرارات التكتيكية والتشغيلية اللاحقة. ومن ثم، فإن مواءمة القرارات أمر ضروري.

يمكن أن تفضي العديد من السيناريوهات عادةً إلى تقييمات احتياجات بنطاقات مختلفة: نطاق إستراتيجي، أو تكتيكي، أو تشغيلي، أو الثلاثة معًا. قد تصور السيناريوهات التالية بشكل أفضل أمثلة على متى تختار تقييم احتياجات يشمل واحدًا أو أكثر من هذه النطاقات.

أمثلة على استخدامات تقدير الاحتياجات الإستراتيجي

سيناريو ١: تتسبب الشواغل البيئية والاجتماعية في تغيير متطلبات المواطنين والوكالات الحكومية من منتجات مؤسستك أو خدماتها.

سيناريو ٢: لم تقدم جهود التخطيط الإستراتيجي السابقة في مؤسستك توجيهًا نافعًا لمواءمة إسهامات وزارة التعليم في المقاطعة مع المتطلبات الناشئة للأقليات الفقيرة التي تستفيد من خدماتك.

سيناريو ٣: تتحمل وكالتك الحكومية مسؤولية (أ) وضع خطط نقل لمدة ٢٠ عامًا من أجل منطقتك، و(ب) التنبؤ بمجموعة من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، و(ج) البناء بالتشاور مع مجموعة من الأطراف المعنية (على سبيل المثال، خبراء النقل، ومسؤولون وطنيون ومحليون، وخبراء المالية، وغير ذلك).

سيناريو ٤: من المحتمل أن تتسبب الوسائل التكنولوجية الحديثة في جعل الخدمات التي تقدمها مؤسستك متقدمة خلال السنوات الخمس القادمة؛ وهو ما يجعلك تبحث عن أسواق متخصصة جديدة يمكن لمؤسستك تزويدها بخدماتها في هذه البيئة الإنمائية الجديدة.

أمثلة على استخدامات تقدير الاحتياجات التكتيكي

سيناريو ١: على مر السنين، كان رضا العملاء في مؤسستك المتخصصة في مجال الاتصالات متباينًا، غير أن المعلومات الجديدة تفيد بانخفاض معدل الاحتفاظ بالعملاء، وأصبح الأمر يمثل خطرًا ماليًا كبيرًا.

سيناريو ٢: تكافح مؤسستك المتخصصة في مجال النقل لتحقيق توازن بين قدرات القوى العاملة، والتي يكون لديها عدد قليل جدًا من مهندسي الطرق ذوي الكفاءات العالية في بعض السنوات وعدد كبير جدًا في سنوات أخرى؛ ما يؤدي إلى تخطيط دون المستوى الأمثل للمشروعات وتباين الشعور بالرضا بين العملاء.

سيناريو ٣: شهدت النتائج في قسم المياه الذي تعمل فيه تراجعًا بطيئًا في السنوات الأخيرة (على سبيل المثال، عدد خطوط الصرف الصحي المكتملة، وجودة المياه المقدمة، وغير ذلك)، ويبدو أن هذه السنة ستنتهي بنتائج أقل من السنة الماضية.

سيناريو ٤: عانت مؤسستك السنة الماضية من تغيب قرابة ٨٪ من أكثر من ٥٠٠ موظف عن العمل في اليوم العادي. وقد كلف هذا الوضع المنظمة حوالي ١٨٠٠٠٠ دولار سنويًا، وأدى إلى انخفاض معدلات رضا العملاء.

أمثلة على استخدامات تقدير الاحتياجات التشغيلية

سيناريو ١: حدد أقل من ٤٠٪ من قادة المشاريع في وحدتك المخاطر الناشئة في تقاريرهم الربعية؛ ما أدى إلى تصنيف ١٠٪ من المشاريع في وحدتك على أنها "معرضة لخطر الفشل".

سيناريو ٢: كل ربع سنة، من المتوقع أن يلتقي مشرفو قسم الكهرباء مع موظفيهم لمناقشة التقييمات الواردة في بطاقات قياس الأداء المجتمعية. ولكن يُعقد أقل من نصف هذه الاجتماعات؛ ويسفر ذلك عن عدم تشاطر المعرفة عن رضا المجتمع عن خدمات الكهرباء، وأين ينبغي اتخاذ إجراء تصحيحي.

سيناريو ٣: من المتوقع أن يتمكن الموظفون الجدد في وكالة المعاشات التقاعدية من إدخال بيانات مقدمي الطلبات بدقة في نظام إدارة المعاشات التقاعدية في غضون ستة أشهر من تعيينهم. ومع الأسف، يستغرق الموظفون حاليًا من ٩ أشهر إلى ١٢ شهرًا من الممارسة لإدخال بيانات مقدمي الطلبات بالدقة اللازمة.

سيناريو ٤: وفقًا لتقييمات المدير، فإن أكثر من ٦٠٪ من الموظفين الذين أكملوا دورات تدريبية داخلية لا يؤدون وظائفهم بشكل أفضل بعد التدريب.

تبدأ كل من تقدير الاحتياجات التكتيكية والتشغيلية وتنتهي داخل المنظمة. ويرتبط كل واحد من تقدير الاحتياجات ارتباطًا مباشرًا بقدرة المنظمة وموظفيها على تحقيق غاياتهم وأهدافهم. في المقابل، يبدأ تقدير الاحتياجات الإستراتيجي خارج المنظمة مع العملاء المباشرين وغير المباشرين الذين يستفيدون من منتجات المنظمة أو خدماتها (على سبيل المثال، أعضاء المجتمع المحلي، والطلاب، وأصحاب المعاشات التقاعدية، وغير ذلك). ومن ثم، يحظى هؤلاء العملاء المباشرين وغير المباشرين بفرصة تحديد التوجّه طويل المدى للمنظمة من خلال تقدير الاحتياجات الإستراتيجية.

ومع ذلك، فإن تقدير الاحتياجات الناجحة ليست بمعزل عن تقدير الاحتياجات الأخرى. وحتى يكون تقدير الاحتياجات التشغيلي ذا قيمة، يجب استكمالها في سياق تقدير الاحتياجات التكتيكي، وعلى كل، ما الداعي لتحسين الأداء على المستوى الفردي إذا لم يتسق مع الأهداف المؤسسية؟ وبالمثل، تكون تقدير الاحتياجات التكتيكية أكثر نفعًا عندما تتداخل في نتائج تقدير الاحتياجات الإستراتيجي.

إن المواءمة ضرورية لتحقيق النجاح، سواء من حيث القرارات التي يجب اتخاذها أو الإجراءات التي تلي هذه القرارات. ومن الأفضل أن تنبثق غايات المنظمة عن غايات المجتمع الأوسع نطاقاً الذي تعمل فيه، وتتواءم معها. وبالمثل، من الأفضل أن تنبثق غايات المشروع أو الفريق عن غايات المنظمة وتتواءم معها. ومع ذلك، غالباً ما يتم غض الطرف عن أهمية هذه المواءمة؛ ما يفسح المجال أمام اتخاذ قرارات، وإجراءات لاحقة مقرر اتخاذها، لديها فرصة ضئيلة أو معدومة لتحقيق النتائج المرغوبة التي تمتد عبر الغايات التشغيلية، والتكتيكية، والإستراتيجية.^١

تستدعي إدارة نطاق تقييم احتياجاتك إحساساً بالتوازن، بمعنى تحقيق موازنة بين القرارات الإستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية. ففي بعض الأوقات، قد تقرر أن تقييمك يتطلب تركيزاً بنسبة ٩٠٪ على القرارات التشغيلية، مع تركيز ١٠٪ فقط من الجهد المبذول على التأكد من وجود الروابط مع القرارات التكتيكية والإستراتيجية. في أوقات أخرى، قد يجعلك سياق تقييمك تقرر أن ٥٠٪ من الجهد المبذول يجب أن يركز على الاحتياجات المؤسسية، و ٢٠٪ على المواءمة مع الاحتياجات الاجتماعية، و ٣٠٪ على المواءمة مع الاحتياجات الفردية أو الجماعية. ولا توجد معادلة محددة لموازنة النطاق، غير أنه نادراً ما ترغب في التركيز حصرياً على القرارات الإستراتيجية، أو التكتيكية، أو التشغيلية، وعادةً ما تتضمن المواءمة بين هذه الأنواع الثلاثة بعض الاهتمام والجهد.

من أين تبدأ؟

لبدء أي تقييم للاحتياجات، يجب أن تحدد القرارات التي يهدف التقييم إلى توجيهها (انظر المربع ١-٢). على سبيل المثال، هل مؤسستك مكلفة بمهمة إصلاح التعليم داخل بلدك، وهل يهدف تقدير الاحتياجات الإستراتيجي بشكل أساسي إلى توجيه تلك القرارات؟ أو هل تعرّض قسمك مؤخرًا لخفض الميزانية، ومن ثمّ، تريد استخدام تقدير الاحتياجات التكتيكي بشكل أساسي لتوجيه القرارات المعنية بترتيب أولويات استخدام الموارد المحدودة؟ أو هل تشعر بالقلق من تفويت الفريق الذي تقوده العديد من المواعيد النهائية، وهكذا تريد استخدام تقدير الاحتياجات التشغيلية في المقام الأول كأساس لتحسين الأداء؟

بغض النظر عن الوضع، اجعل *القرارات* التي يجب اتخاذها دليلاً لك. إذا لم تكن متأكدًا من القرارات التي سيتم اتخاذها على أساس نتائج تقدير الاحتياجات، فهذا هو الوقت المناسب لتوضيح تلك التوقعات قبل أن تشرع في التخطيط لتقييمك، وإدارته، وتنفيذه. قد تضطر إلى العودة إلى رئيسك، أو الجهة الراعية للمشروع، أو غيرهم في مؤسستك للمساعدة على توضيح كيف يرغبون في استخدام الاستنتاجات التي يتوصل إليها تقييمك لتوجيه اختياراتهم أيضًا. إذا كان تقدير الاحتياجات قرارك، فحدّد الأهداف على أساس الأسئلة التي تريد إجابات عنها، على أن تكون إجابات تسفر عن اتخاذ قرارات مستنيرة ومبررة.

المربع ١-٢ المهام في تقدير الاحتياجات

سيحقق تقدير الاحتياجات المفيد ما يلي:

- التركيز على النتائج أولاً، ثم الطول.
- تحديد الاحتياجات في شكل فجوات في النتائج.
- مواءمة الأداء التشغيلي، والتكتيكي، والإستراتيجي.
- تحليل الاحتياجات بشكل ممنهج لتوجيه القرارات.
- النظر في مجموعة كبيرة من الأنشطة المحتملة.
- مقارنة الأنشطة بمعايير الأداء.
- تقديم معلومات تبرر القرار قبل اتخاذه.

يضع تقدير الاحتياجات الإستراتيجي عمومًا، مع تركيزه على النتائج المطلوبة للشركاء الخارجيين، الأساس اللازم لإجراء تقييمات احتياجات تكتيكية وتشغيلية ناجحة. ومن دونه، عادةً ما تُترك للاعتماد على الافتراضات المتعلقة بقيمة قراراتك لدى العملاء، والمجتمعات المحلية، والمجتمع أجمع. وفي مواقف عديدة، قد لا تُتاح لك فرصة إجراء تقييم إستراتيجي بصورة رسمية كجزء من مشروعك، غير أن التأكد من مواءمة الاحتياجات التكتيكية والتشغيلية مع الاحتياجات الإستراتيجية للشركاء الخارجيين والمجتمع تظل مسألة مهمة.

على سبيل المثال، يمكنك (أ) ربط تقدير الاحتياجات بالمستندات الإستراتيجية (مثل الأهداف الإنمائية للألفية، أو إستراتيجية التنمية الوطنية، أو إستراتيجية المساعدة القطرية للبنك الدولي)، و(ب) تحديد الاحتياجات الإستراتيجية على أساس المعلومات التي تم جمعها بالفعل لأغراض أخرى (مثل البيانات الواردة من الأمم المتحدة أو منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)، و(ج) الالتقاء مع شركاء خارجيين للتحقق مما تجده في منظمتك، و(د) إشراك مجتمعات العملاء طوال العملية بمشاركة خططك ونتائجك. ولاحقًا، يمكن مواءمة الاحتياجات التكتيكية والتشغيلية مع هذه الاستنتاجات الإستراتيجية للتثبت من مشاركة جميع النتائج في تحقيق الأهداف الإنمائية.

استنادًا إلى تاريخ تقدير الاحتياجات داخل مؤسستك، من المعتاد أن يكون تقدير الاحتياجات المشترك، ذلك الذي يتناول الأسئلة الإستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية، الاختيار الصحيح. لا تجزع إذا كان هذا هو الحال معك أيضًا. وبما أن تقدير الاحتياجات الثلاثة جميعًا ستستخدم خططًا، وعمليات، وأدوات، وتقنيات مماثلة، فيمكنك عادةً إجراء مجموعة من التقييمات بشكل أكثر كفاءة وتزامنًا مما لو قمت بإجراء كل تقييم على حدة. ومن خلال طرح أسئلة عن تقدير الاحتياجات الثلاثة جميعًا، الإستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية، في مقابلة واحدة، أو مجموعة تركيز، أو مسح، يمكنك أن توفر، مثلاً، الوقت والأموال، فضلاً عن تقليل شعورك بالتوتر.

تعد معرفة سبب إجرائك للتقييم والقرارات التي سيتم اتخاذها بناءً على نتائجه الأسس الجوهرية للنجاح ونقطة البدء المثالية.

كيف تُجري تقدير الاحتياجات الأساسي؟

مثلما هو الحال مع أي نشاط مؤسسي، من الأفضل أن تبدأ تقدير الاحتياجات بخطة. لن تساعد خطتك على توجيه العمليات داخل تقييم احتياجاتك فحسب، وإنما تساعدك أيضًا على إدارة الخطوات المتعددة والشركاء المختلفين على مدى فترة إجراء التقييم.

استنادًا إلى حجم تقييم احتياجاتك ونطاقه (بما يتناسب مع القرارات التي سيوجّهها تقدير الاحتياجات)، يمكنك وضع خطة مفيدة لتحديد الاحتياجات، وتحليلها، وتحديد الخطوات التالية (أو تقديم توصيات على الأقل). وباستخدام هذه العملية المكونة من ثلاث خطوات، تضمن أن (أ) تقييمك يركز على النتائج قبل الحلول، و(ب) دراسة احتياجاتك قبل اتخاذ القرارات، و(ج) اتخاذ قرارات مستنيرة ومبررة.

فيما يتعلق بتقييم محدود النطاق، يمكنك أن تضمّن في خطتك الخطوات الأساسية فقط الموضحة على النحو التالي. أما التقييم الأوسع نطاقًا، فأضف المزيد من الخطوات الفرعية والتفاصيل كما هو موضح لاحقًا في القسم التالي. ومن المحتمل أن تستفيد تقييماتك الأوسع نطاقًا أيضًا من إشراك متخصص في تقدير الاحتياجات (أو ربما في التقييم العادي "evaluation") لقيادة عملية التقييم أو إسداء مشورة بشأنها. على كلٍ، تتضمن التقييمات الأوسع نطاقًا في العادة مزيدًا من الأسئلة التي يجب الإجابة عنها، ومزيدًا من أنواع الأطراف المعنية المتعددة والمختلفة، ومزيدًا من الأشخاص لجمع المعلومات منهم، ومزيدًا من المعلومات لتحليلها، ومزيدًا من الشركاء المشاركين في اتخاذ اختيارات مستنيرة. ويمنحك تعديل العمليات التفصيلية داخل كل خطوة في تقييمك المرونة اللازمة لمطابقة جهودك مع النطاق المرغوب.

وفي ضوء ما تقدم، من المهم إدراك أنه على الرغم من التزام تقدير الاحتياجات الرسمي عمومًا بنفس الخطوات الأساسية، فقد يكون إجراء تقييمات احتياجات غير رسمية مستمرة أداة ضرورية لمواجهة المواقف المتغيرة. وحتى بعد استكمال تقييم احتياجات رسمي، يجب ألا تتوقف عن جمع المعلومات لمتابعة الوضع وتقييمه. وعندما تدرك أن الاحتياجات تتغير، يجب عليك إما تحديث استنتاجات تقدير الاحتياجات الرسمي السابق أو إعادة بدء العملية لتحديث التوصيات.

فيما يلي الخطوات الثلاث الأساسية التي يجب تضمينها في خطتك لإجراء تقييم احتياجات ناجح. في الملحق "أ" من هذا الكتاب، ستجد المزيد من المعلومات، والأدوات، وقوائم المراجعة، والموارد لإدارة تقييمك.

التحديد

تتمثل الخطوة الأولى في تقدير الاحتياجات في تحديد الاحتياجات (أي الفجوات بين النتائج المرغوبة والحالية). ومع أنه غالبًا ما يكون هناك ميل لدمج الحلول المحتملة (أي الأنشطة أو الموارد) مع الاحتياجات، فسيكون تقييمك أكثر فاعلية بكثير إذا ركزت حصريًا على النتائج للبدء. وسيكون هناك متسع من الوقت لاحقًا في العملية لمناقشة الحلول المحتملة. على كلٍ، كما يُنسب القول إلى هنري كيسنجر (Henry Kissinger): "إذا لم تكن تعلم إلى أين تذهب، فلن يقدوك أي طريق إلى أي مكان".

١. حدّد الشركاء الداخليين والخارجيين لتقدير الاحتياجات. وقد يكون الزملاء، والعملاء، والمنظمات غير الحكومية (NGOs)، وشركاء التنمية وغيرهم جميعًا شركاء مفيدون في اتخاذ قرار جيد.
٢. حدّد البيانات المطلوبة لتحديد الاحتياجات (أي الفجوات) على المستويات الإستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية. بعبارة أخرى، ما المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار مستنير ومبرر؟
٣. حدّد مصادر البيانات المحتملة (على سبيل المثال، أعضاء المجتمع، والمستندات، وغير ذلك) لتوجيه تقييم احتياجاتك. على سبيل المثال، هل تتوفر خطة إستراتيجية للحكومة الوطنية أو حكومة المقاطعة للمساعدة على توجيه تقدير الاحتياجات على المستوى التكتيكي؟
٤. اتخذ الترتيبات اللازمة لجمع المعلومات غير المتاحة بالفعل. وقم بتحديد مواعيد المقابلات، وإنشاء المسودات، وتنسيق مجموعات التركيز، وجمع المستندات المطلوب مراجعتها، وتدريب ميسري مجموعات التركيز، وتحديد مواعيد ملاحظات الأداء، وما إلى ذلك.
٥. جرّب بروتوكولات إجراء المقابلات، والاستبيانات، وأدوات جمع المعلومات الأخرى (انظر المربع ٢-٢).
٦. جَمّع المعلومات باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات، وقم بتضمين موارد تعكس وجهات نظر متباينة عن مشاكل الأداء الرئيسية. وتذكر أن تنصت أكثر بكثير مما تتحدث عند جمع المعلومات لتقييم احتياجاتك.
٧. حدّد الاحتياجات على أساس فجوات الأداء بين النتائج الحالية والمرغوبة. واربط بين الاحتياجات الإستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية لضمان المواءمة.

المربع ٢-٢ أدوات جمع المعلومات في الجزء ٣-أ

صفحة ٨٤	مراجعة المستندات أو البيانات
صفحة ٨٩	مراجعات الخبراء الموجهة
صفحة ٩٥	إدارة مجموعات التركيز
صفحة ١٠٦	المقابلات
صفحة ١١٦	مسوحات الإجابة المزدوجة
صفحة ١٢٧	تحليل SWOT+
	طريقة المقهى العالمي (World Café™)
صفحة ١٣٢	("اللقاءات السريعة")
صفحة ١٣٧	طريقة دلفي
صفحة ١٤٤	ملاحظات الأداء
	تحليل المهام
صفحة ١٤٨	(الهرمي أو التسلسلي، وإذا كان - فإدًا، والقائم على النماذج)
صفحة ١٥٦	تحليل المهام المعرفية

التحليل

تربط عملية التحليل الاحتياجات بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات بشأن الإجراءات التي يجب تنفيذها. على كل، لا تتطلب كل حاجة اتخاذ إجراء فوري: يجب مراجعة العوامل السببية، ويجب موازنة اعتبارات العائد على الاستثمار، وينبغي ترتيب الأولويات. في هذه المرحلة، ستقدم العديد من الأفكار للحلول أو الأنشطة من أجل تحسين النتائج. ويجب بلورة هذه الأفكار خلال التحليل، على الرغم من استمرار التركيز على اكتساب فهم أفضل للاختلافات بين النتائج الحالية والمرغوبة.

١. رتب أولويات الاحتياجات ترتيبًا أوليًا على أساس الحجم، والنطاق، والخصائص المميزة، والأهمية النسبية.

٢. قم بإجراء تحليل للاحتياجات، الاحتياجات ذات الأولوية القصوى، في سبيل اكتساب فهم أفضل لما يصلح، وما لا يصلح، والعلاقات الممنهجة بين الاحتياجات.

٣. جمع المعلومات (أ) المتعلقة بالعوامل السببية (أو الأسباب الجذرية) المرتبطة بما لا يصلح و(ب) المؤدية إلى الاحتياجات ذات الأولوية. واستخدم العديد من تقنيات وأدوات جمع البيانات، وتأكد من رصد مجموعة متنوعة من وجهات النظر.

٤. حلل المعلومات المفيدة التي جمعتها عن الاحتياجات وقم بتجميعها.

المربع ٣-٢ أدوات اتخاذ القرار في الجزء ٣-ب

طريقة المجموعة الاسمية	
(طريقة توافق آراء المجموعة وتصنيفها)	
التحليل متعدد المعايير	صفحة ١٦٦
تحليل المحاكاة	صفحة ١٧١
المقارنة الزوجية	صفحة ١٨٠
المصفوفة ٢ × ٢ المساعدة في اتخاذ القرار	صفحة ١٨٧
مخططات هيكل السمكة	صفحة ١٩١
السيناريوهات	صفحة ١٩٧
تحليل الأسباب الجذرية	صفحة ٢٠٢
تحليل شجرة الأخطاء	صفحة ٢٠٧
خرائط المفاهيم	صفحة ٢١٤
عجلة المستقبل	صفحة ٢٢٠
هرم الأداء	صفحة ٢٢٨
	صفحة ٢٣٦

اتخاذ القرار

يمثل اتخاذ قرارات معقدة بناءً على التحليل الخطوة التالية (انظر المربع ٣-٢). وغالبًا ما تكون هذه الخطوة هي الأصعب، بالنظر إلى (أ) المصالح المتضاربة لأنواع معينة من الأنشطة التي تحدث، و(ب) صعوبة الاتفاق على المعايير التي يجب استخدامها في اتخاذ القرارات، و(ج) الحقائق المعتادة المستخدمة في التفاوض والتسوية. ومع ذلك، ستزيد المعلومات من الخطوتين ١ و ٢ من احتمال اتخاذ قرار مبرر يسفر عن النتائج المرغوبة.

١. بالتعاون مع شركاء تقدير الاحتياجات، ضع المعايير التي سيتم اتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به بناءً عليها (على سبيل المثال، التكلفة، والوقت، والأثر).^٣

٢. حدّد الأنشطة المتعددة (أي الحلول) التي يمكن أن تحقق مجتمعةً النتائج المرغوبة. وهناك دائمًا العديد من الخيارات التي يجب دراستها، لذا من المهم ألا تتوقف عند حل واحد حتى تتم مقارنته بالحلول الأخرى مقابل المعايير المتفق عليها.

٣. قيّم كل نشاط محتمل لتحسين الأداء في سبيل تقدير قيمته في جهود التحسين التي تبذلها.

٤. رتب أولوية الاحتياجات المحددة على أساس تكلفة تلبية الحاجة (أي سدّ الفجوة) مقابل تكلفة عدم تلبية الحاجة (أي عدم سدّ الفجوة).^٤

٥. لخّص توصياتك في تقرير تقدير الاحتياجات أو العرض التقديمي، وانشر المعلومات.

٦. قيم عملية تقدير الاحتياجات لتحديد ما إذا كان يجب إجراء تغييرات قبل أن تستكمل التقييم التالي.

استخدم الخطوات الثلاث الأساسية (التحديد، والتحليل، واتخاذ القرار) كدليل عام لتقييم احتياجاتك. وفيما يتعلق بتقدير الاحتياجات غير الرسمية، قد تكون هذه الخطوات الثلاث والخطوات الفرعية الموصى بها كافية لتوجيه قرارك.

كيف تُجري تقدير الاحتياجات الأوسع نطاقاً؟

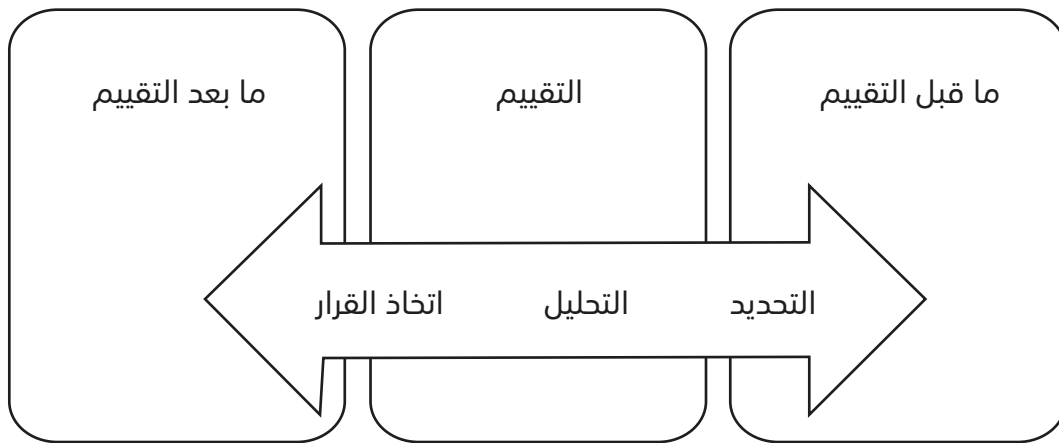
تتطلب تقدير الاحتياجات الأوسع نطاقاً في العادة عملية تقييم احتياجات رسمية وأكثر تفصيلاً. فإذا كنت تخطط، مثلاً، لتقييم احتياجات لمدة ستة أشهر يتطلب مشاركة العديد من الوزارات الحكومية والشركاء المانحين، فإن الخطوات الثلاث العامة؛ ألا وهي التحديد والتحليل والاختيار، لن تكون كافية.

في هذه الحالات، يشير جيم ألشولد (٢٠١٠) إلى ضرورة إجراء تقدير الاحتياجات على ثلاث مراحل: أنشطة ما قبل التقييم، وأنشطة التقييم، وأنشطة ما بعد التقييم. ومن ثم، يمكن دمج الخطوات التي نوقشت سابقاً (التحديد، والتحليل، واتخاذ القرار) في أنشطة التقييم، والتي توفر مقاربة استباقية لتقييمك (انظر الشكل ١-٢).

المرحلة الأولى. ما قبل التقييم

إن الغرض من هذه المرحلة هو تحديد النطاق العام للتقييم والتخطيط له حتى يتسنى لك التأكد من سير التنفيذ بسلاسة والتمخض عن معلومات مبررة لاتخاذ القرارات. وتستند مرحلة ما قبل التقييم إلى استخدام المعلومات المتوفرة قدر الإمكان، بدلاً من جمع معلومات جديدة، لتوجيه القرارات.

الشكل ١-٢ مراحل تقدير الاحتياجات والخطوات الأساسية



المصدر: يستند جزئياً إلى Altschuld 2010.



١. بالتعاون مع الجهات الراعية للتقييم، حدّد النطاق العام لتقدير الاحتياجات.
٢. بناءً على نطاق التقييم، حدّد مشاكل الأداء الرئيسية التي تفضي إلى إجراء تقدير الاحتياجات. وبقدر ما يمكن، راجع المعلومات المتوفرة (مثل التقارير أو المسوحات السابقة) لتوجيه التقييم.
٣. حدّد البيانات والمعلومات المطلوبة من تقدير الاحتياجات لتوجيه القرارات بشكل مناسب. وقد تستدعي منك هذه الخطوة جمع بعض المعلومات الأولية من الأطراف المعنيّة والشركاء الرئيسيين لتحديد الأهداف واختيار التقنيات الملائمة.
٤. وبمساعدة آخرين، ضع خطة إدارة لتقدير الاحتياجات (انظر الملحق "أ").
٥. تثبّت من صحة خطة الإدارة المعنية بتقدير الاحتياجات مع الزملاء، والأقران، والعملاء، والشركاء، والجهات الراعية للتقييم، وغيرهم ممن ستكون لهم مصلحة في نجاح التقييم.

المرحلة الثانية. التقييم

إن الغرض من هذه المرحلة هو تنفيذ التقييم بأسلوب ممنهج سليم يتمخض عن معلومات مبررة لاتخاذ القرارات.

١. اتخذ الترتيبات اللازمة لجمع المعلومات المطلوبة من المصادر المتنوعة. وقم بتحديد مواعيد المقابلات، وإنشاء المسوحات، وتنسيق مجموعات التركيز، وجمع المستندات المطلوب مراجعتها، وتدريب ميسري المجموعات عند الضرورة، وتحديد مواعيد ملاحظات الأداء، وما إلى ذلك.
٢. راجع البروتوكولات، والاستبيانات، وأدوات جمع المعلومات الأخرى للتحقق من حصولك على المعلومات المطلوبة بخصوص كل من الإنجازات الحالية والإنجازات المرغوبة.
٣. جمّع المعلومات عن طريق (أ) استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات، و(ب) تضمين موارد تعكس وجهات نظر متباينة عن مشاكل الأداء الرئيسية.





٤. حدّد الاحتياجات على أساس فجوات الأداء بين النتائج الحالية والمرغوبة.
٥. رتّب أولويات الاحتياجات ترتيباً أولياً على أساس الحجم، والنطاق، والخصائص المميزة، والأهمية النسبية.
٦. فيما يخص الاحتياجات ذات الأولوية القصوى، ضع خطة لجمع معلومات عن العوامل التي من المحتمل أن تتسبب في فجوات الأداء.
٧. جمّع معلومات عن العوامل السببية (أو الأسباب الجذرية) المرتبطة بالاحتياجات ذات الأولوية.
٨. حلّل المعلومات المفيدة التي جمعتها وقم بتجميعها.
٩. لكل حاجة ذات أولوية وما يرتبط بها من عوامل سببية، حدّد أنشطة تحسين الأداء المتعددة التي يمكن أن تلبّي مجتمعةً الحاجة كاملةً.
١٠. قيّم كل نشاط محتمل لتحسين الأداء في سبيل تقدير قيمته في جهود التحسين التي تبذلها.
١١. استخدم المعلومات لترتيب أولوية الاحتياجات وتقديم توصيات حول جهود التحسين التي ستحقق النتائج المرغوبة على أكمل وجه داخل السياق المحدد.

المرحلة الثالثة. ما بعد التقييم

إن الغرض من هذه المرحلة هو التأكيد على أن التقييم لا ينتهي بمجرد ترتيب الأولويات؛ إذ يجب مشاركة المعلومات المستمدة من التقييم واستخدامها لتوجيه القرارات. بالإضافة إلى ذلك، الأوضاع تتغير؛ ويجب عليك جمع المعلومات وتقييمها بشكل روتيني كجزء من عملية المتابعة والتقييم المستمرة. وتدعم هذه المرحلة تنفيذ التوصيات وتقديم فرصاً لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة.

١. لخص توصياتك في تقرير تقدير الاحتياجات أو العرض التقديمي.
٢. أبلغ الأطراف المعنية بمسودة استنتاجاتك. بالنسبة إلى التقييمات الأوسع نطاقاً، قد تنطوي هذه الخطوة على وضع إستراتيجية نشر، وإستراتيجيات تواصل، وتقارير التقييم وعروض تقديمية. ومن الجيد أيضاً مشاركة الاستنتاجات مع الأشخاص الذين قدموا معلومات ومدخلات أخرى لتقييمك.



٣. ادمج أنشطة المتابعة والتقييم لمرحلة ما بعد التقييم في الأنشطة الموصى بها التي سيتم تنفيذها.

٤. قيّم عملية تقدير الاحتياجات لتحديد ما إذا كان يجب إجراء تغييرات قبل أن تستكمل التقييم التالي.

اجعل خطتك تتطلى بالمرونة، ولكن لا تميل إلى اختيار أول حل مقبول يظهر لك وتنسى باقي التقييم الذي صممته. يبين البحث الذي أجراه بول نوت (Paul Nutt, 2008) في جامعة ولاية أوهايو أن هذا الاتجاه، الذي يشير إليه على أنه اغتنام فرصة ناشئة، يؤدي إلى نتائج أقل نجاحًا لقراراتك عما إذا تابعت تقدير الاحتياجات بالكامل، وهو ما يشير إليه باسم اتخاذ قرار استكشافي^٦.

ومع ذلك، يمكنك، مثلاً، استكمال عدة مهام في نفس الوقت لتوفير الوقت والموارد. ورغم ذلك، يمكن أن يتسبب تخطي الخطوات أو عكس ترتيب الأنشطة في مشاكل أو يؤدي إلى تفويت فرص لتحسين الأداء. ومن ثم، ولا سيما لتقدير الاحتياجات الأوسع نطاقاً، قم بتضمين التبعيات التي تبين المهام التي يلزم استكمالها قبل البدء في الخطوات اللاحقة.

أخيراً، راجع خطة تقدير الاحتياجات باستمرار طوال العملية للتأكد من تحقيق النتائج المطلوبة قبل الانتقال إلى المهام اللاحقة والتابعة. وإذا انجرفت مسودات تقييمك عن التركيز على الأداء والنتائج، فمن الأفضل معرفة هذا التغيير مبكراً حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

مَن ينبغي أن يشارك في تقدير الاحتياجات؟

نادرًا ما تركز تقدير الاحتياجات النجاح عند إجرائها في صورة نشاط فردي. بدلاً من ذلك، أشرك آخرين من داخل منظمتك وخارجها للحصول على وجهات نظر متعددة عن كل من النتائج التي ينبغي تحقيقها ومستويات الأداء الحالية لإجراء مقارنة. وما بين مسؤولي الوزارة والشركاء المانحين والمديرين الداخليين والمتطوعين، سيسهم وجود العديد من الشركاء المختلفين الممثلين في تقييم احتياجاتك في تحسين جودة تقييمك وسيخلق حالة من التقبل للتوصيات التي تلي ذلك.

يعد تكوين فريق (أو لجنة) لإجراء التقييم أمراً ضرورياً أيضاً لنجاح جهود تحسين الأداء. ولا يتطلب تقدير الاحتياجات عادةً عملاً أكثر مما يسع فرد واحد القيام به، ولكن قد يكون إجراء تقدير الاحتياجات من منظور واحد محفوفاً بالمخاطر.

الجدول ٢-٢ نماذج للشركاء في تقدير الاحتياجات للتخطيط الإقليمي

مصادر المعلومات	تقدير الاحتياجات الإستراتيجي	تقدير الاحتياجات التكتيكي	تقدير الاحتياجات التشغيلي	تقدير الاحتياجات الإستراتيجي، والتكتيكي، والتشغيلي المشترك
العملاء	***	**	*	***
المستهلكون	***	**	*	***
أفراد المجتمع	***	**	*	***
كبار المديرين	***	***	*	***
الرؤساء أو المديرون الفنيون	**	***	***	***
المؤدون	*	**	***	***
المشرفون	*	**	***	***
الموردون	**	**	***	**
المتطوعون	**	**	***	**
مسؤولو الوزارة	***	**	*	***
المسؤولون المنتخبون	***	**	*	***
المنظمات غير الحكومية	***	**	*	***
مجموعات المجتمع المحلي	***	**	*	***
فريق تقدير الاحتياجات				
الجهة الراعية التنفيذية	***	***	**	***
مدير المشروع	***	***	***	***
الموظفون الإداريون	**	*	*	**
موظفو جمع البيانات	*	**	**	**
موظفو الاتصالات	***	**	*	***

ملاحظات: انظر الصفحتين ٣٩-٤٠ للاطلاع على تعريفات تقدير الاحتياجات الإستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية.

* = شركاء قيّمون يمكنهم، في حال توفرهم، تحسين جودة تقييمك.

** = شركاء مهمون يمكنهم، على الرغم من أنهم غير أساسيين، أن يساهموا في نجاح تقييمك.

*** = شركاء أساسيون تعد مشاركتهم ضرورية لتحقيق النجاح.

تضفي وجهات النظر المتباينة التي يقدمها الآخرون في فريق التقييم قيمة جوهرية على المعلومات التي تجمعها والقرار الذي تتخذه.^٧ يوضح الجدول ٢-٢ العلاقة بين العديد من الشركاء المحتملين في تقدير الاحتياجات ذات النطاقات المختلفة.

ما المدة التي سيستغرقها تقدير الاحتياجات؟

يعتمد الوقت المطلوب لاستكمال تقييم عملي للاحتياجات على متغيرات عديدة، من خبراتك السابقة مع تقدير الاحتياجات، إلى توفر المعلومات داخل مؤسستك، ونطاق تقييمك. ونتيجة لذلك، يمكنك استكمال تقييم جيد للاحتياجات في وقت لا يتجاوز أسبوعًا، بينما قد تتطلب القرارات الأكثر تعقيدًا تقييمًا يمتد إلى عدة أشهر. يمكن أن تساعدك الإجابة عن الأسئلة التالية على تحديد المدة المطلوبة لإجراء تقدير الاحتياجات:

١. ما نطاق تقدير الاحتياجات: إستراتيجي، أو تكتيكي، أو تشغيلي، أو الثلاثة معًا؟ كم عدد الأسئلة المتعلقة بالأداء التي سيوجهها تقدير الاحتياجات، وما مدى صعوبتها؟
 ٢. هل تم استكمال تقييم للاحتياجات داخل منظمك في السنة الماضية؟
 ٣. هل تمتلك مؤسستك خطة إستراتيجية تربط بوضوح بين أهداف الأداء الإستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية؟ هل جمعت بيانات عن الأداء الحالي بصفة روتينية لتوجيه القرارات في مؤسستك؟
 ٤. هل سبق لك إدارة تقييم للاحتياجات أو تقييم عام "evaluation"؟
 ٥. هل تمتلك أنت، أو من يعملون معك على إجراء تقدير الاحتياجات، خبرة في جمع المعلومات، وتحليلها، وتجميعها؟
 ٦. هل توجد مواعيد نهائية للمشاريع أو أحداث خارجية تحدد تاريخ "يجب استكمالها بحلول" للتقييم؟
- استنادًا إلى إجاباتك عن هذه الأسئلة، يمكن أن تتباين مدة إجراء تقدير الاحتياجات من بضعة أيام إلى عدة أشهر. وعقب الإجابة عن الأسئلة، استخدم أدوات تقدير الاحتياجات المذكورة في الملحق "أ" لتقدير عدد الأيام التي يستغرقها كل نشاط في التقييم. وضع في اعتبارك أنه يمكن استكمال العديد من الخطوات في آن واحد، ولكن لا تنس أيضًا أن هناك خطوات عديدة لا يمكن البدء في تنفيذها إلى حين الانتهاء من إكمال الخطوة السابقة.
- بعد كل هذا التخطيط، حدّد مقدار الوقت الذي يجب أن تخصصه أنت والآخرين للتقييم. راجع التزاماتك تجاه المشروعات الأخرى، وجدول إجازاتك القادمة، والأحداث الأخرى في روزنامتك التي يمكن أن تؤدي إلى تمديد مقدار الوقت المطلوب لاستكمال التقييم. وضع في اعتبارك أيضًا أن الآخرين، ولا سيما هؤلاء الذين تعتمد عليهم لتزويدك بمعلومات مفيدة، قد يكونون خارج المدينة، أو مشغولين، أو في عطلة (أو إجازة) خلال هذا الوقت.

إننا ندرك أن هذه ليست بمعادلة سهلة، ومن خبرتنا، يسعنا القول إن "المعادلات السهلة" عادةً ما تبخس مقدار الوقت المطلوب لاستكمال تقييم مفيد. ويقدر بعض المهنيين المحنكين مقدار الوقت الذي سيستغرقه استكمال التقييم، ثم يضاعفونه مرتين أو ثلاثة ليكونوا واقعيين بشأن الوقت الذي سيتطلبه استكمال التقييم.

كيف تُدير تقدير الاحتياجات؟

تشبه إدارة تقدير الاحتياجات إلى حد كبير إدارة أي مشروع آخر في المنظمة. ومن ثم، في الملحق "أ" من هذا الكتاب، قمنا بتضمين عدد من أدلة إدارة مشروع تقدير الاحتياجات، وقوائم المراجعة، والموارد.

يجب أن تضع في اعتبارك العناصر التالية لإدارة تقدير الاحتياجات بفاعلية:^٨

- **أشرك شركاء داخليين وخارجيين منذ اليوم الأول؛** إذ نادرًا ما يكون تقدير الاحتياجات نشاطًا يمكن استكمالته بنجاح دون مشاركة شركاء داخليين وخارجيين. من الشركاء الداخليين الذين يمثلون مختلف وجهات النظر داخل منظمتك إلى الشركاء الخارجيين الذين يجسدون وجهات نظر المجتمعات المحلية، والعملاء، والمسؤولين الحكوميين، والاستشاريين، والموردين، وغيرهم من خارج مؤسستك، تلعب كل مجموعة دورًا أساسيًا في تحديد الاحتياجات وترتيب أولويتها، فضلًا عن تحديد الأنشطة المحتملة لتحسين الأداء وترتيب أولويتها.
- **احرص على وجود جهة راعية أو مؤيد لتقدير الاحتياجات في الإدارة العليا.** عندما يتعلق الأمر بتقدير الاحتياجات، تتطلب إدارة المشروع الناجحة الجمع بين المسؤولية (عن نتائج تقدير الاحتياجات)، والسلطة (لاتخاذ القرارات)، والمساءلة (عن الإنجازات المرتبطة بالتقييم). ولكن ينبغي تفادي المواقف التي تتحمل فيها المسؤولية وتخضع للمساءلة، ولكنك لا تتمتع بالسلطة لتحقيق النتائج المطلوبة. فمن المهم في معظم المواقف أن تسند إليك الجهة الراعية السلطة المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بتقدير الاحتياجات.
- **ضع غايات، وأهدافًا، ومنجزات قابلة للقياس.** حيث تُدار تقدير الاحتياجات على أفضل وجه من خلال الغايات، والأهداف، والمنجزات، والجداول الزمنية التفصيلية. يمكنك استخدام أدوات إدارة المشروع، مثل مخططات جانت أو بيرت، لتوجيه مشروعك من البداية إلى النهاية.^٩ وضع أهدافًا واضحة وقابلة للقياس لكل مرحلة في تقدير الاحتياجات، ثم تتبع ما حققته من إنجازات ناجحة. في الوقت ذاته، حافظ على المرونة في الأداء. حيث تتغير الاحتياجات باستمرار، ويختفي بعضها (على سبيل المثال، عندما يحقق المشروع ذو الصلة نتائج إيجابية، أو عندما تغيّر مؤسستك أهدافها في ظل قيادة جديدة)، وتكشف أخرى عن نفسها (على سبيل المثال، عندما تُثقل الظروف الاقتصادية العالمية المتغيرة الموارد المحدودة لبلد نامٍ). وبناءً عليه، يجب أن يكون تقييمك، والقرارات اللاحقة، قادرًا على التكيف مع هذه الوقائع.

- **ترأس عملية التخطيط والتقييم.** لا تتمخض تقدير الاحتياجات الناجحة عن الصدفة أو الحظ. ولكن يترأسها فرد (أو فريق) وتتطلب مزيجًا من مهارات القيادة والإدارة. ومن تحفيز أعضاء الفريق وتوجيه القرارات إلى مشاركة السلطة وتحمل المساءلة، تؤدي القيادة دورًا أساسيًا في نجاح أي تقييم للاحتياجات. ومن السهل أن تنغمس في إدارة الأنشطة اليومية لمشروعك لدرجة أن تضل قيادتك السبيل.
- **حقق التوازن بين مدة، وميزانية، وجودة نتائج تقدير الاحتياجات.** لا يوجد تقييم احتياجات "مثالي"، ومن ثم، يعتمد نجاحك على إيجاد توازن ملائم بين مدة، وميزانية، وجودة النتائج التي يمكن تحقيقها. وبينما تضع خطتك لتقدير الاحتياجات وتسير بتلك الخطة عبر عملية التنفيذ، أمعن النظر في هذه المتغيرات الثلاثة لتتأكد من عدم فقدانك للتوازن أو التركيز. ذهب روجر كوفمان (٢٠٠٦) إلى أبعد من ذلك؛ إذ أشار إلى أن "أي شيء يستحق القيام به، فيستحق أدائه بشكل ضعيف، على الأقل في البداية". بعبارة أخرى، عادةً ما يكون تقدير الاحتياجات غير المثالي أكثر قيمة من تقدير الاحتياجات الذي لا يتم إجراؤه أبدًا، فعلى الأقل، يمنحك التقييم غير المثالي نقطة بداية لإجراء تحسينات.
- **حدّد أسلوبك في الإدارة.** لا يوجد أسلوب إدارة مثالي لجميع تقدير الاحتياجات. ففي بعض الأوقات، قد تضطر إلى أن تكون أكثر سلطوية لإنجاز الأمور، وفي أوقات أخرى، قد تريد الإدارة حسب الأهداف (ومن ثم، تفسح المجال لمن يعملون معك لتحقيق النجاح في مهامهم). حدّد أسلوب الإدارة الأساسي في مرحلة مبكرة في المشروع. وإذا وجدت أنه غير مناسب لتقدير الاحتياجات، فراجع خبراتك واختر أسلوب إدارة آخر قد يحقق نتائج أفضل.
- **قيّم مواطن قوتك وضعفك.** لإدارة تقييم احتياجات ناجح، اعرف مواطن قوتك وضعفك (على سبيل المثال، قد تكون رائعًا في الحفاظ على المشروع منظمًا، ولكنك أقل فاعلية في قيادة مجموعات التركيز كجزء من عملية جمع البيانات). بالإضافة إلى ذلك، من المفيد أن تعرف مواطن قوة وضعف أعضاء فريق التقييم (على سبيل المثال، قد يكون أحد الأعضاء رائعًا في إجراء المقابلات، ولكنه لا يستطيع استعراض وجهات نظر الآخرين عند تجميع المعلومات من مصادر مختلفة). ويعد فهم هذه العوامل وتطبيقها بينما تعيّن الأدوار، وتوجّه القرارات، وتدير الأنشطة اليومية مهمًا لنجاحك ونجاح التقييم.

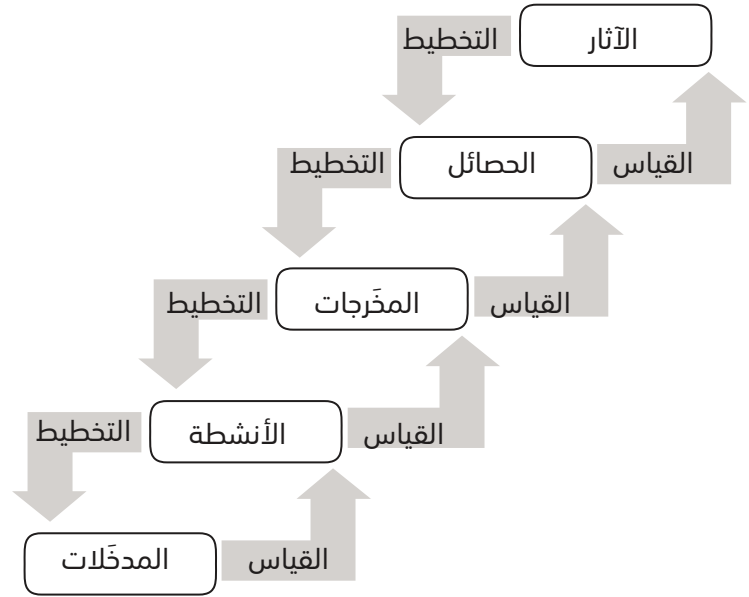
• *احرص على التواصل مبكرًا وبكثرة.* حافظ على انخراط الشركاء وإيجابيتهم طوال عملية تقدير الاحتياجات بدلاً من تركهم ليتحولوا إلى مراقبين سلبيين (انظر Greer 1999). ويشمل هؤلاء الشركاء الداخليين والخارجيين فريق التقييم، والجهات الراعية، وغيرهم ممن قد يقدمون معلومات للتقييم أو يستخدمون النتائج لاتخاذ قرارات مستنيرة. وبناءً عليه، منذ اللحظة الأولى للبدء في إجراء التقييم حتى لحظة الإعلان عن الاستنتاجات، حافظ على مشاركة شركائك في جمع المعلومات واتخاذ القرار إلى حدٍ ما. وسواءً أكنت تتصل بهم هاتفياً مرة أسبوعياً لطلب التوجيه، أم ترسل إليهم عبر البريد الإلكتروني عينات من استبيانات، أم تعقد اجتماعات إعلامية على مستوى المجتمع المحلي، فإن الحفاظ على مشاركة شركائك يستدعي منك عدم إغفالهم لأسبوع أو شهور في كل مرة. وعلى كلٍ، إذا فقدت اهتمامهم خلال عملية تقدير الاحتياجات، فمن الصعب للغاية استعادة ذلك الاهتمام خلال تنفيذ الأنشطة الموصى بها.

• *أبق تركيزك على النتائج (أو لا تشتت انتباهك بالعمليات أو الطول المحتملة).* وحافظ على تركيزك على النتائج المراد تحقيقها من خلال تقدير الاحتياجات. في كثير من الأحيان، يشتت انتباهك بسبب جميع الأنشطة (مثل المقابلات، ومجموعات التركيز، وإدارة الفريق، وتحليل الأداء) اللازمة لاستكمال تقدير الاحتياجات لدرجة أنك تفقد التركيز على النتائج المنشودة. وراجع غايات تقييمك وأهدافه بشكل روتيني للتأكد من استرشاد جميع قراراتك بأهداف الأداء. وبالمثل، عند الإتيان على ذكر طول محتملة (بما في ذلك الجسور، والطرق، وأجهزة الكمبيوتر الجديدة، والآبار، والسدود، والقروض الصغيرة، والتدريب، والتوجيه، وأنشطة التحسين الأخرى)، لا تشتت انتباهك، وحافظ على تركيزك على تحديد احتياجاتك على أنها فجوات في النتائج. في النهاية، ستكون نتائج قراراتك أفضل كثيراً إذا التزمت بجميع خطوات تقدير الاحتياجات.^{١٠}

أين يكون النموذج المنطقي للمشروع مناسباً؟

النماذج المنطقية (المعروفة أيضاً باسم سلاسل النتائج، أو أطر النتائج، أو نظرية البرنامج، أو الأطر المنطقية) هي أدوات شائعة للتخطيط، والمتابعة، والتقييم، والإعلام تُستخدم لتوجيه مشاريع التنمية (انظر الشكل ٢-٢). وتستعرض العلاقات المتسلسلة التي تصف ما يستخدمه المشروع (أو البرنامج)، ويفعله، وينتجه، ويقدمه، فضلاً عن التأثيرات قصيرة وطويلة المدى (النتائج المجتمعية) لهذه الجهود. وتبين النماذج "المنطق" وراء كيفية استخدام الاستثمارات (الأموال، والوقت، والجهد، وما إلى ذلك) لتحقيق مجموعة من النتائج.

الشكل ٢-٢ النماذج المنطقية للتخطيط، والمتابعة، والتقييم



المصدر: استنادًا إلى Watkins (2007) وعدة أعمال لروجر كوفمان، على الرغم من تعديل مسميات مستويات النتائج الثلاثة (الآثار، والحصائل، والمخرجات) من نموذج (الحصائل، والمخرجات، والمنتجات) بحيث تعكس المصطلحات السائدة للنموذج المنطقي ومؤهلات التنمية الدولية.

يعمل النموذج المنطقي بهذه الطريقة: يتم توفير المدخلات أو الموارد لتنفيذ الأنشطة. ويجب أن تسفر الأنشطة عن إنتاج الخدمات أو المنتجات وتقديمها، وهي المخرجات. وينبغي أن تؤدي هذه الخدمات أو المنتجات إلى تغيير شيء ما في الاتجاه المرغوب. وعلى المدى القريب والمتوسط، تكون تأثيرات البرنامج الحصائل. بينما يُشار إلى التأثيرات طويلة المدى للمشروع باسم الآثار. باختصار، يصف النموذج المنطقي العلاقة السببية والمعقولة بين المدخلات، وكيف ستؤدي هذه المدخلات إلى الحصائل المنشودة.

الآثار هي النتائج المجتمعية طويلة المدى للمشروع أو البرنامج. وعادةً ما تشير الآثار إلى تحقيق الغاية، ويُشار إليها أحيانًا باسم الحصائل الأعلى مستوى. وتشمل الأمثلة على الآثار خفض معدلات وفيات الأطفال وتحسين معدلات النمو الاقتصادي. وبشكل عام، يخرج تحقيق الحصائل الأعلى مستوى عن نطاق تحكم هؤلاء الذين ينفذون المشروع، وعادةً يجب ألا يتحمل منفذو المشروع وحدهم مسؤولية تحقيقها.

الحصائل هي تأثير أو نتيجة الأنشطة والمخرجات على المستوى المؤسسي أو التنظيمي. وتعكس الحصائل تفهم المخرجات، أو اعتمادها، أو استخدامها من جانب هؤلاء الذين من المفترض أن يستفيدوا من المشروع. والحصائل هي الأشياء التي تغيرت نتيجة المشروع أو البرنامج. تشمل الأمثلة الأطفال الذين تعلموا أكثر بسبب تحسن جودة تعليمهم والذين يعانون من أمراض أقل بسبب حصولهم على مياه نظيفة. ويمكن قياس الحصائل "الجيدة".

المخرجات هي الخدمات أو المنتجات المتعلقة بجانب العرض التي تصدر نتيجة أنشطة المشروع. وتشمل الأمثلة بناء ٥٠٠ مدرسة، وتدريب ١,٥٠٠ ممرضة، وزيادة إنتاج الذرة بنسبة ٢٠٪، ووضع خطة لتعزيز برامج الحماية الاجتماعية. **الأنشطة** هي ما يفعله المشروع بالمدخلات. وتتضمن الأمثلة على الأنشطة أو التدخلات بناء المدارس، أو المستشفيات، أو قنوات الري، وتدريب المعلمين، وشراء الكتب الدراسية، ووضع الخطط، وإقامة الشراكات، وتطعيم الأطفال.

المدخلات هي موارد المشروع، بما في ذلك الأموال، والموظفين، والمرافق، والمعدات، والخبرة الفنية. وعادةً ما تحدد النماذج المنطقية مستوى المدخلات، ومستوى العمليات، ثم ثلاثة مستويات للنتائج. ومن ثم، فإن أحد العناصر المهمة في النموذج المنطقي هو التمييز بين الوسائل (المدخلات والأنشطة) والنتائج (المخرجات، والحاصلات، والآثار)، ولكن لا تسمح لذلك بالتسبب في ارتباك لا داعي له. على سبيل المثال، تفضل بعض المنظمات أن تدعو مستويات النتائج الثلاثة باسم المخرجات، والحاصلات، والآثار، بينما تشير أخرى إليها باسم المنتجات، والمخرجات، والحاصلات. وما تزال منظمات أخرى تستخدم مصطلحات مختلفة. ومع ذلك، تقل المصطلحات أهمية عن مواءمة النتائج، وهو ما يضمن أن كل ما يستخدمه المشروع، ويفعله، وينتجه، ويقدمه يسفر عن إسهامات مرغوبة للمجتمعات المحلية والمجتمع ككل.

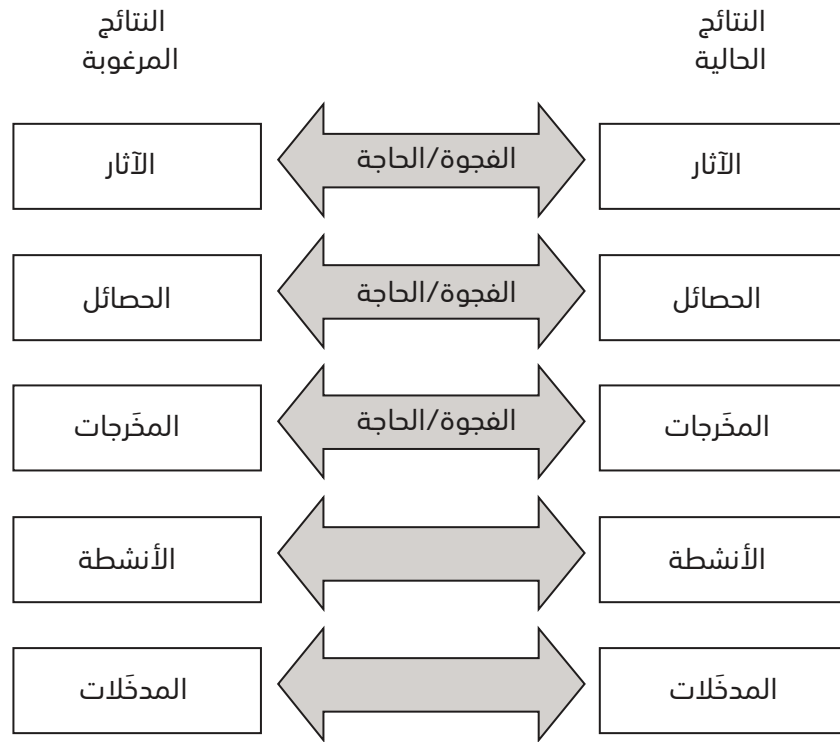
عند التخطيط، استخدم النماذج المنطقية (بدءًا من الآثار) لتحديد النتائج التي يجب تحقيقها، ثم حدّد لاحقًا العمليات والمدخلات القادرة على تحقيق هذه النتائج على أكمل وجه. وعند متابعة المشروعات أو تقييمها، استخدم النموذج المنطقي لقياس (أ) ما إذا تم الحصول على موارد كافية، و(ب) ما إذا تم استخدامها بكفاءة داخل عمليات المشروع، (ج) ثم النتائج (المخرجات، والحاصلات، والآثار) التي تحققت. ومن هنا، يمكن أن تبدأ دورة المشروع المتمثلة في التقدير، والتخطيط، والإجراء، والمتابعة، والتقييم من جديد.

عند توفرها، تعد النماذج المنطقية موردًا مهمًا لتوجيه تقييم احتياجاتك وقراراتك اللاحقة. وعندما لا يتوفر النموذج، يمكن استخدام نتائج تقدير الاحتياجات بسهولة لعمل نموذج منطقي.^{١١} وداخل تقدير الاحتياجات، مثلًا، يمكن أن يقدم النموذج المنطقي إطارًا للربط بين النتائج الحالية والمرغوبة (انظر الشكل ٣-٢).

انتبه إلى أن الاحتياجات ما هي إلا فجوات في النتائج، وليست فجوات في الأنشطة أو المدخلات. ومع أن تقدير الاحتياجات يجب أن يدرس الفجوات الموجودة في جميع عناصر النموذج المنطقي، فمن المهم التمييز بين الفجوات في النتائج على مستوى الآثار، والحاصلات، والمخرجات من الأنشطة والموارد المستخدمة لتحقيق النتائج.

تقدم النماذج المنطقية منظورًا ممنهجًا للمشروعات وتوفر إطارًا مفيدًا لتقدير الاحتياجات، رغم أن تقييمك يجب أن يتجاوز التقييم المنطقي للتأكد من استعراض الفجوات في النتائج من منظور ممنهج. وتركز النماذج المنطقية بشكل أساسي على المشروع أو البرنامج، وهو ما يعني أنها يمكن أن تغفل في أحيان كثيرة أوجه الترابط والعلاقات التي تمتد عبر عدة مشاريع، وهي عناصر بالغة الأهمية لاتخاذ قرارات مستنيرة. على سبيل المثال، على الأرجح تم إنشاء النموذج المنطقي لمشروع الصحة الإنجابية بمعزل عن المشروعات في القطاعات الأخرى (مثل الزراعة أو النقل) أو مشاريع وكالات التنمية الأخرى (مثل المشروعات الممولة من المنظمات غير الحكومية أو حتى من جانب الحكومة).

الشكل ٢-٢ النماذج المنطقية كإطار لتقدير الاحتياجات



المصدر: استنادًا إلى نموذج العناصر المؤسسية الموصوف في Kaufman (2003) وإصداراته الأخرى. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن كوفمان يدعو مستويات النتائج الثلاثة *المنتجات*، و*المخرجات*، و*الحصائل*، في حين أن المستوى الأخير يشير إلى تلك النتائج التي تغيد المجتمع أجمع بشكل رئيسي. ولتركيز كوفمان على نتائج المستفيدين في كل مستوى مزايًا جلية على النقاط المرجعية المستندة إلى الوقت (مثل الآثار طويلة أو قصيرة المدى)، وهي الأكثر شيوعًا في المؤلفات عن النماذج المنطقية. ضمن إطار كوفمان، المستفيدون الرئيسيون من *المنتجات* هم الأفراد والفرق، ومن *المخرجات* المنظمات، ومن *الحصائل* المجتمع أجمع، ما يسهل التمييز بين النتائج ومواءمتها خلال تقدير الاحتياجات. ومع ذلك، بالنظر إلى الاستخدام واسع النطاق لمؤلفات النماذج المنطقية في مشاريع التنمية الدولية، سنستخدم *المخرجات*، و*الحصائل*، و*الآثار* على مدى هذا الكتاب.

استخدم النماذج المنطقية كأداة لفهم العلاقات بين ما يتم استخدامه، وفعله، وإنتاجه، وتقديمه، والمساهمة به في المجتمع الأوسع نطاقاً. وسيؤجبه ذلك تقييمك ويضمن وجود اتساق بين القرارات الإستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية.

ما أنواع البيانات التي يجب عليك جمعها؟

لا تتخذ البيانات قرارات، غير أنها يجب أن تلعب دوراً جوهرياً في دعم عملية اتخاذ القرار. في هذا الكتاب تحت عنوان "عائد الاستثمار من رأس المال البشري" (*The ROI of Human Capital*)، يشير جاك فيتز إنز (Jac Fitz-Enz, 2009) إلى أن من ضروريات الإدارة تحويل البيانات إلى معلومات مُجدية، وتحويل المعلومات إلى معارف ذات صلة بمسائل الأعمال، ثم تبادل تلك المعارف مع الآخرين. وتقدم تقدير الاحتياجات عمليات ممنهجة للقيام بذلك، ومن ثم، توفر الهيكل والأدوات التي توجّه عملية ترجمة البيانات إلى معلومات مُجدية يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الخطوات التالية، والتي تخلق مع مرور الوقت معارف حول مسائل الأعمال يمكن تبادلها مع الآخرين.

تلعب المنظورات أو وجهات النظر حول تقدير الاحتياجات أيضاً دوراً محورياً في تحديد (أ) تقنيات جمع البيانات التي تستخدمها، و(ب) كيف تطرح الأسئلة في إطار الأسلوب، و(ج) الأسئلة التي تطرحها، و(د) كيف تحلل المعلومات الناتجة للتعرف على الاحتياجات، وتحديدتها، وترتيب أولويتها. وعادةً ما يكون مزيج من منظورات التفاوت والاستعلام التقديري قيماً للتأكد من تحديد تقييمك لما يعمل بشكل جيد وأين يمكن إجراء التحسينات.

- يستعرض منظور *التفاوت* تقدير الاحتياجات في صورة عملية لتحديد وقياس الاختلافات وعدم الاتساق بين الواقع وما يفترض أن يكون على المستوى الإستراتيجي، أو التكتيكي، أو التشغيلي.
- يستغرق منظور *الاستعلام* التقديري تقدير الاحتياجات في صورة عملية لإشراك الأفراد عبر نظام الأداء حتى يسعهم إقامة المنظمات، والبرامج، والمشاريع على أساس ما يصلح، بدلاً من التركيز حصرياً على محاولة إصلاح ما لا يصلح.

بالنظر إلى تعريف الاحتياجات على أنها فجوات في الأداء، يرتبط منظور تفاوت البيانات والمعلومات في الأغلب بتقدير الاحتياجات. وتعد بيانات التفاوت قيمة للغاية في الواقع لتوجيه القرارات وتحسين الأداء، مع أنها على الأرجح لا تكفي وحدها لاتخاذ قرارات مبررة باستمرار تسفر عن النتائج المرغوبة. وبالمثل، يمكن أن يركز منظور الاستعلام التقديري كثيراً على تحسين الأنشطة التي تجري بالفعل، دون إدراك أن تحسين النتائج قد يستدعي إدخال أنشطة جديدة تعالج نقاط ضعف محددة أو توقعات الأداء في المستقبل. ومن ثم، يوصى عمومًا بمزيج من المنظورين لإجراء تقييم احتياجات شامل.

جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالتفاوت

تستفيد تقدير الاحتياجات والقرارات اللاحقة عمومًا من البيانات والمعلومات المتعلقة بالتفاوت في الأداء. وتمثل المشاريع غير المكتملة، والمواعيد النهائية الفائتة، وانخفاض رضا العملاء تفاوتات بين الإنجازات المرغوبة والإنجازات الحالية، والتي ستساعد على تحديد شكل تقييمك وقراراتك. وبناءً عليه، من المفيد جمع البيانات والمعلومات التي تصف بسهولة التفاوتات في الأداء. ويمكن استخدام كل من بيانات المسودات، والإجابات المقدمة في المقابلات، ونتائج مجموعات التركيز، وملاحظات الأداء، ومراجعات المستندات، وأدوات وتقنيات تقدير الاحتياجات الأخرى الموصوفة في هذا الكتاب لتوضيح التفاوتات في الأداء. على سبيل المثال، يقدم سؤال المقابلة "بالنظر إلى سياق مؤسستنا، ما المدة الزمنية المرغوبة أو المتوقعة ليتحول مشروع ما من مجرد فكرة إلى الموافقة على التمويل، وكم يستغرق من الوقت حاليًا؟" بسهولة بيانات عن التفاوتات يمكنها تحديد حاجة.

لا تُحدد قيمة المعلومات التي توضح التفاوتات في الأداء حسب نوع البيانات. ويمكن استخدام كل من البيانات النوعية، والكمية، والملموسة، وغير الملموسة للتنبؤ بالتفاوتات في الأداء بشكل فعال. ويمكن ألا تقل الاختلافات الوصفية في التصورات أهمية عن البيانات الرقمية المستمدة من قاعدة البيانات بالنسبة إلى تقدير الاحتياجات. ولا تعتمد المعلومات التي يُنظر إليها من منظور التفاوت على نوع البيانات المتوفرة لديك، وإنما من وجهة النظر التي تستخدمها لمقارنة تلك البيانات بمعلومات أخرى.

جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالاستعلام التقديري

رغم ذلك، يمكن أن يلقي التركيز حصريًا على التفاوتات في الأداء بظلاله القاتمة على الإنجازات الإيجابية المتعددة داخل أي منظمة. ويعمل تبني منظور الاستعلام التقديري على موازنة وجهة النظر السلبية المحتملة عن الأداء. وبموجب تحديد الإنجازات الإيجابية وإبرازها، فإنك تضيف إلى تقييمك معلومات قيّمة عما يعمل بشكل جيد وكيف يمكنك الارتكاز على هذه النتائج.

مثلاً تفعل عند التطلع إلى الأداء من منظور التفاوت، استخدم أدوات وتقنيات التقييم المتعددة عند تطبيق منظور الاستعلام التقديري. ومن هذا المنظور، يمكنك إجراء المسوحات، والمقابلات، ومجموعات التركيز، والملاحظات، والمراجعات بنجاح، وتستطيع استخدام أدوات تقييم أخرى. ويكمن وجه الاختلاف في أنه بدلاً من البحث عن الفجوات في الأداء، فإنك تحدد النتائج المفيدة للأنشطة الحالية وتقرر كيف يمكن تحسينها لتحقيق النتائج المستقبلية.^{٢٣} يمكن أن تحدد المعلومات المجمعة من منظور الاستعلام التقديري الأنشطة التي يجب الحفاظ عليها أو توسيع نطاقها لتحقيق النتائج المرغوبة. ومن خلال تنسيق هذه الأنشطة الناجحة مع أنشطة تحسين الأداء التي تنبثق عن تقدير الاحتياجات، يمكنك زيادة احتمال إجراء تحسينات مستدامة.

جمع البيانات المتنوعة

استخدم تكاملاً مماثلاً لإجراءات جمع البيانات النوعية (أو الوصفية)، والكمية (أو الرقمية)، والملموسة (أو القابلة للتحقق منها خارجياً)، وغير الملموسة (أو غير القابلة للتحقق منها خارجياً) للتأكد من أن تقييم احتياجاتك دقيق ومختلف. يمكن أن تكون كل واحدة من فئات البيانات المختلفة مهمة لتقييمك. وتتسم كل فئة من البيانات بمواطن قوة وضعف، ومن ثم، يمكنك تضمين معلومات من مجموعة متنوعة من الفئات (على سبيل المثال، كمية غير ملموسة، ونوعية ملموسة) نظرة أكثر توازناً على الحاجة (انظر الجدول ٣-٢).

الجدول ٣-٢ أمثلة على أدوات وتقنيات جمع البيانات لكل نوع من أنواع البيانات

غير الملموسة (بيانات لا يمكن التحقق منها خارجياً)	الملموسة (بيانات يمكن التحقق منها خارجياً)	
<ul style="list-style-type: none"> • تصنيفات الأداء • المسوحات ذات المقاييس (على سبيل المثال، ١ = لا أوافق، 0 = أوافق)^١ 	<ul style="list-style-type: none"> • بيانات الأداء • تحليل الميزانية 	الكمية (التعبيرات الرقمية عن متغير)
<ul style="list-style-type: none"> • مسوحات الرأي • المقابلات الفردية • ملاحظات الأداء أحادية المصدر 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل قائمة الخدمة • مراجعة المستندات • مجموعات التركيز^٢ • ملاحظات الأداء متعددة المصادر 	النوعية (التعبيرات غير الرقمية عن متغير)

المصدر: (2007) Watkins.

أ. غالباً ما يُنظر إلى نتائج مسوحات مقاييس ليكرت خطأً على أنها بيانات ملموسة؛ لأنها تسفر عن بيانات قابلة للقياس الكمي. ويعد هذا نموذجاً جيداً على سبب وجوب دراسة البيانات من كلا البُعدين (الملموسة-غير الملموسة والكمية-النوعية)؛ وذلك لأن البُعد الواحد قد يؤدي إلى حدوث ارتباك أو استخدام تقنيات إحصائية وخلاصات ذات صلة غير مناسبة.

ب. يمكن أن تزود مجموعات التركيز المشاركين بالقدرة على التحقق من صحة مدخلات المشاركين الآخرين، ومن ثم، توفر إمكانية التحقق الخارجي من بيانات فرادي المشاركين.

وبالمثل، يجب مراعاة كل من المقاربات الاستقرائية والاستنتاجية للتحليل بعد انتهائك من جمع البيانات. تبدأ المقاربات الاستقرائية بصفحة بيضاء لتحديد الاتجاهات أو الأنماط الناشئة. وعلى النقيض، تبدأ المقاربات الاستنتاجية بإطار أو نموذج، ثم تُصنّف البيانات وفقًا للهيكل المحدد. ويمكن أن تكون كلا المقاربتين تقنيات فعالة، ويمكن أن يكمل أحدهما الآخر في نفس تقدير الاحتياجات. ومع ذلك، لا توجد معادلة سهلة لتحديد المقاربة المناسبة لتقييمك. ضع في اعتبارك كلا الخيارين لكل فئة من البيانات، واستخدم المقاربة الأكثر ملاءمة لسياقك.

ما الأدوات والتقنيات الواردة في هذا الكتاب التي يجب عليك استخدامها؟

تعتمد تقدير الاحتياجات على مجموعة كبيرة من الأدوات والتقنيات الشائعة المستخدمة لجمع المعلومات واتخاذ القرارات، وتُطبّق العديد من هذه الأدوات والتقنيات أيضًا خلال أو بعد نشاط لأغراض المتابعة، وتحسين الجودة، والتقييم. وما بين مجموعات التركيز والمقابلات والسيناريوهات ومخططات هيكل السمكة، فإن معظم الأدوات ليست حكرًا على عملية تقدير الاحتياجات، وإنما يعود إلى منظور "قبل اتخاذ القرار" المُطبّق على كل أداة مهمة تحديد قيمة تقدير الاحتياجات.

على سبيل المثال، يمكن استخدام تقييمك لتحديد مجموعة برامج المساعدة الاجتماعية الأقدر على تحسين نوعية حياة الفقراء الذين يعيشون في المجتمعات الريفية. ويمكن أن تفضي استنتاجات التقييم إلى مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق النتائج المرغوبة. ومع ذلك، فإن سياق المجتمعات المحلية دائم التغيّر (على سبيل المثال، تقع كوارث طبيعية، ويمكن أن تؤدي التغييرات في قيادة الحكومة إلى خفض التمويل، وتتغير أنماط الهجرة)، وكثيرًا ما يكون تنفيذ المشروعات مختلفًا تمامًا عما كان مستهدفًا (على سبيل المثال، قد لا يتعاون قادة المشروع مع قادة المجتمعات المحلية كما كان متوقعًا، أو قد يغادر موظفو المشروع البلاد، أو قد تُدخل التكنولوجيات الحديثة تحسينات غير متوقعة على المشروع). ومع ذلك، تتسم مشاريع التنمية بأنها معقدة ولا يمكن التنبؤ بها في أحيان كثيرة.

وعلى الرغم من عدم القدرة على التنبؤ، يجب أن يحدد تقييم احتياجاتك الاحتياجات ويرتب أولويتها، ثم يدعم القرارات المتعلقة بما يجب القيام به. علاوة على ذلك، كثيرًا ما يتم قياس نجاحك وفقًا لنتائج الأنشطة الموصى بها في هذه البيئة دائمة التغير. لذا، لا يمكن أن يعتمد تقييمك على أداة واحدة فقط (على سبيل المثال، المسح) لجمع المعلومات وأخرى (على سبيل المثال، استطلاعات الرأي) لاتخاذ القرارات. عادةً، تريد أن يكون لديك (وتستخدم) عددًا من الأدوات الاختيارية لتلبية التوقعات العالية.

تقدم أدوات وتقنيات تقدير الاحتياجات المضمّنة في هذا الكتاب مجرد عينة من الطرق التي لا تُعد ولا تُحصى التي يمكنك من خلالها جمع المعلومات، واتخاذ القرارات، وتحسين الأداء. ومع ذلك، كثيرًا ما يكون من الصعب تحديد أفضل الأدوات أو التقنيات التي تناسب تقييم احتياجاتك. بالنسبة إلى بعض التقييمات، قد تكون تقنيات مجموعات التركيز أكبر قيمة لضمان تأييد الشريك لها، ولتقييمات أخرى، قد يكون منطقيًا أكثر استخدام مزيج من أدوات التحليل وتقنيات اتخاذ القرارات الجماعية. ومع ذلك، نادرًا ما تكون الاختيارات يسيرة. ولهذا السبب، قمنا بتقسيم الأدوات والتقنيات إلى فئتين لتطبيقات تقدير الاحتياجات: *جمع المعلومات واتخاذ القرار*.

تتسم بعض الأدوات (مثل طريقة دلفي في الصفحة ١٣٧ أو مسوحات الإجابة المزدوجة في الصفحة ١١٦) بأنها تكون أكثر فاعلية عندما تعمل مع عدد كبير من الشركاء في تقييم احتياجاتك، بينما يمكن استخدام أخرى (مثل المقابلات في الصفحة ١٠٦، أو مخططات هيكل السمكة في الصفحة ١٩٧، أو خرائط المفاهيم في الصفحة ٢٢٠) بصورة متساوية مع كل من المجموعات الصغيرة أو الكبيرة. وبالمثل، يمكن أن تقدم الأدوات والتقنيات، مثل المسوحات والتحليل متعدد المعايير حقائق وأرقامًا مفيدة بطرق محددة كميًا، في حين توفر المقابلات، ودراسات الحالات، والسيناريوهات معلومات نوعية مفيدة أيضًا في اتخاذ القرارات.

وعليه، فإن اختيار مزيج الأدوات والتقنيات المناسب لجمع البيانات واتخاذ القرارات فن أكثر من كونه علمًا. ويجب أن توجّه خبراتك، ومعلوماتك الأساسية، وثقتك في استخدام أي من الأدوات والتقنيات المذكورة في هذا الكتاب قرارك. وإذا كانت تتوفر لديك الموارد اللازمة للاستعانة بخبراء، مثل ميسري مجموعات التركيز، أو القائمين بالمقابلات، أو محللي العائد على الاستثمار، فستؤثر هذه المشاركة أيضًا على الخيارات المتاحة لديك لاستكمال تقييم احتياجاتك. بالإضافة إلى ذلك، قمنا بوضع دليلين لمساعدتك على اختيار الأدوات المناسبة لسياقك. في الملحق "أ"، ستجد (أ) *الأدوات والتقنيات التي يجب مراعاتها* و(ب) *دليل اختيار الأدوات والتقنيات*. وقد يكون هذان الدليلان موردين قيّمين لتحديد الأدوات والتقنيات المناسبة لتقييمك القادم، ومقارنتها، واختيارها.

متى يكون لديك معلومات كافية؟

يعتمد تحديد متى تصبح لديك معلومات "كافية" لاتخاذ قرارات مستنيرة ومبررة بقدر كبير على القرارات التي تحاول اتخاذها وتبعات تلك الاختيارات. ولحسن الحظ، عند تطبيق العديد من الأدوات والتقنيات التعاونية الموصوفة في هذا الكتاب، يتضح لك بسهولة أكثر عندما تتوفر معلومات كافية للمضي قدمًا أو عندما يلزم الحصول على مزيد من المعلومات لاتخاذ قرارات مبررة.

على سبيل المثال، إذا كنت تستخدم تقنية المجموعة الاسمية (انظر الصفحة ١٦٦) لاتخاذ قرار، فسيُعلمك المشاركون عند الحاجة إلى مزيد من المعلومات للمضي قدماً. وبالمثل، دون توفر البيانات الضرورية، لن تتمكن من استكمال التحليل متعدد المعايير (انظر الصفحة ١٧١) على نحو مناسب دون الرجوع لجمع المزيد من المعلومات. ومع التقنيات الأخرى، كثيراً ما يكون المؤشر على أنك قمت بجمع ما يكفي من البيانات عندما تتردد على مسامعك نفس التعليقات مراراً وتكراراً.

عندما تعتقد أن تقييمك جمع ما يكفي من المعلومات لتوجيه عملية اتخاذ قرار مبرر، انتقل إلى الخطوة التالية في خطتك. إذا وصلت إلى خطوة القرار ولا يسعك اتخاذ قرار تبرره نتائج تقييمك، فيمكنك دائماً الرجوع لجمع أي معلومات ناقصة.

لا تُطبّق معظم تقدير الاحتياجات التي يتم إجراؤها في سياق اتخاذ القرار المؤسسي المعايير الإحصائية لأحجام العينات أو فترات الثقة. وبالنسبة إلى الباحثين، فإن المبادئ التوجيهية حول هذه المسائل واضحة. ومع ذلك، قد تكون البيانات الواردة من موظف واحد واسع المعرفة ومُحدّك داخل المنظمة أكثر قيمة من نتائج مسح شارك فيه ١٠٠ موظف تم اختيارهم عشوائياً. وغاية تقدير الاحتياجات هي توجيه القرار، وهكذا، لديك قدر كبير من الحرية لتقرر متى تم جمع ما يكفي من البيانات.

مع تزايد أهمية القرارات، قد ترغب في دراسة المعايير الإحصائية لحجم العينة وفترات الثقة ذات الصلة (كما تم تطبيقها في تحليل البيانات الكمية). على سبيل المثال، إذا سعى تقدير الاحتياجات إلى تحديد احتياجات مجتمعات فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في خمسة بلدان، وقررت أن المسح من بين أدوات جمع البيانات التي سيتم استخدامها لجمع المعلومات المطلوبة، فسيكون من المهم أن تعمل مع إحصائي لتحديد الإجراءات المناسبة لجمع العينات، وحجم العينة، وفترات الثقة ذات الصلة قبل الشروع في إجراء المسح.

مع أن عدم جمع معلومات كافية لتوجيه القرارات يمثل أحد مخاطر إجراء تقدير الاحتياجات، إلا أن هناك خطراً آخر؛ ألا وهو الميل إلى الاستمرار في جمع البيانات بدلاً من اتخاذ قرار. في جميع التقييمات، يجب أن تكتفي بالمعلومات المتوفرة لديك في مرحلة ما وتتخذ قراراً (أو تقدم توصية) بشأن الأنشطة التي يجب استخدامها لتحقيق النتائج. ابذل قصارى جهدك لتحقيق التوازن المناسب بين وجهي المخاطر داخل سياق تقييمك؛ وهما الاكتفاء بقدر ضئيل جداً من المعلومات أو عدم الاعتقاد مطلقاً بأن لديك ما يكفي.

كيف تستخدم المعلومات التي جمعتها في اتخاذ القرارات؟

بادئ ذي بدء، تحقق من أن لديك المعلومات "الصحيحة" لاتخاذ القرارات المطلوبة. وما بين توفر معلومات تحدد بوضوح النتائج المرغوبة وتقيس مستويات الأداء الحالية، وتوفر معلومات يمكن أن تحقق الحلول المحتملة على أساسها النتائج المرغوبة ومعرفة تكلفتها، من المهم أن يتمكن تقييم احتياجاتك من جمع معلومات من شأنها أن تفضي إلى اتخاذ قرار مبرر عما يجب القيام به.

لكل متغير مهم لقراراتك (على سبيل المثال، إنتاجية القوى العاملة، وتحفيز الموظفين، وسياسات الحكومة، ورضا العملاء، والنفقات ربع السنوية، ومستويات الفقر، ونوعية الحياة، وما إلى ذلك)، يجب أن تجمع بيانات ومعلومات عن النتائج التي يجب تحقيقها والنتائج التي تتحقق حاليًا. ومن المفيد أيضًا أن تتوفر لديك معلومات تدعم كيفية تحقيق الإنجازات على أكمل وجه. ومع أنك لا تستطيع التنبؤ بالمستقبل، فيمكنك استخدام المعلومات لدعم التوقعات، أو السيناريوهات، أو العائدات المتوقعة على الاستثمارات.

نادرًا ما يحدد الفجوة (النتائج المرغوبة ناقص النتائج الحالية) صورة كاملة عن الوضع. على سبيل المثال، تعتبر معرفة أن النتائج المرغوبة لعملائك أعلى بكثير من تلك المحددة في الخطة الإستراتيجية الحالية لمنظمتك معلومات قيمة. وكثيرًا ما لا تكون المنظمات على اتصال بعملائها المباشرين وغير المباشرين.

وبالمثل، في كثير من الأحيان، نفترض أن جميع من في مؤسستنا يسعى إلى تحقيق نفس الغايات والأهداف. وفي الواقع، إذا سألت ١٠ أشخاص يؤدون نفس الوظيفة داخل منظمتك عن النتائج المتوقعة منهم تحقيقها، فستلقى في العادة ثماني إجابات مختلفة على الأقل. سجّل التصورات (أو المفاهيم الخاطئة) عن الأداء المرغوب بين الموظفين، ثم قارنها بتوقعات المنظمة، والعملاء، والشركاء الآخرين.

وبالمثل، طّل المعلومات التي جمعتها عن الأداء المرغوب لاكتساب فهم أعمق حول أولويات الأطراف المعنية المختلفة، داخل منظمتك وخارجها. ستجد في تقدير الاحتياجات في العادة أن المجموعات تستوعب غايات الأداء بشكل مختلف (على سبيل المثال، الموظفين في المقر الرئيسي مقابل الموظفين الميدانيين، أو المديرين مقابل العملاء، أو الإداريين مقابل المديرين). بالنسبة إلى مجموعة، النتائج المرغوبة هي X ، وللمجموعة الأخرى، الغايات هي Y . قد تكون كلتا المجموعتين من الغايات صحيحتين، وقد يكونا خطأً، أو قد تكون الإجابة في مكان ما في المنتصف. في جميع الأحوال، يسفر هذا التحليل عن معلومات أساسية لتوجيه قراراتك.

يعتمد تقدير الاحتياجات الناجح إلى جمع بيانات لتحديد الاحتياجات وفهمها، ثم تحديد الحلول البديلة ومقارنتها. يخبرنا مبدأ تساوي الغايات في نظرية الأنظمة أنه توجد دائمًا خيارات متعددة في أي حاجة لتحقيق النتائج المرغوبة.^٣ ويمكن أن تساعدك البيانات التي تجمعها على تحديد الخيارات التي ينبغي النظر فيها (انظر المربع ٢-٤).

المربع ٤-٢ إيجاد الخيارات: مثال

من خلال المقابلات، تعرف أن هناك خيارات متعددة لتقليل عدد الأمراض المنقولة بالمياه في المجتمعات الريفية، ومن خلال مراجعات المستندات، تتعرف أيضًا على مزايا كل خيار وعيوبه، فضلًا عن التغييرات الأخرى التي ينبغي إجراؤها في المجتمع المحلي ليكون كل خيار ناجحًا. وبالمثل، تقدم المواصفات الهندسية لكل خيار معلومات مفيدة عن تكاليف الصيانة. وباستخدام هذه البيانات، يمكنك اتخاذ قرارات مستنيرة عن الخيارات التي تعمل على أفضل وجه في سياق بلد معين.

كثيرًا ما يتطلب استخدام المعلومات لتوجيه قراراتك أن تحوّل أولاً البيانات الأولية (مثل تقارير الإنتاجية، أو تقديرات الأداء، أو ملاحظات المقابلات) إلى معلومات قابلة للاستخدام. وتُستخدم تقنيات تحليل البيانات عادةً لتسهيل هذا التحول. على سبيل المثال، قد تختار تقنية التحليل النوعي لتحويل الملاحظات الواردة من العديد من مجموعات التركيز إلى إجابات مواضيعية تسلط الضوء على الاستنتاجات الرئيسية. أو يمكنك استخدام الارتباطات الكمية لتحديد العلاقات بين تقارير الإنتاجية والتقارير المالية ربع السنوية.

تتوفر العديد من البرامج التقنية في الوقت الحالي لتلخيص البيانات الكمية (أو الرقمية).^{١٤} ويمكن الحصول على التكرارات، والمتوسطات، وحتى الانحرافات المعيارية بسهولة من البيانات المذكورة في جداول البيانات باستخدام مثل هذه البرامج. وعادةً ما تكون هذه الملخصات الوصفية للبيانات أكثر قيمة لصانعي القرار من صفحات لا تُحصى من البيانات الأولية. ويسهّل برنامج جداول البيانات عليك أيضًا توضيح المعلومات باستخدام الرسوم البيانية، أو المخططات، أو الجداول لنقل استنتاجات تقدير الاحتياجات بسهولة.

وبالمثل، نادرًا ما تكون الصفحات العديدة التي تصف المناقشات في مجموعات التركيز أو المقابلات ذات قيمة كبيرة عند اتخاذ القرارات. بدلاً من ذلك، استخدم المقاربات الاستقرائية، أو الاستنتاجية، أو الاثنين معًا لتقليل مقدار البيانات النوعية، بحيث تصبح مواضيع ذات صلة واقتباسات بناءة.

ومع ذلك، لا تكفي المعلومات وحدها لاتخاذ قرارات جيدة باستمرار؛ إذ يجب تحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة من خلال التفكير، ومن خلال الصلات مع المشاكل المؤسسية، وعن طريق المشاركة مع الآخرين لاكتساب منظورات قيّمة. وقد صُممت العديد من الأدوات والتقنيات التي يشتمل عليها هذا الكتاب لتسهيل هذه العمليات. من تحليل المحاكاة "Tabletop analysis" (انظر الصفحة ١٨٠) وتقنية المجموعة الاسمية "Nominal group technique" (انظر الصفحة ١٦٦) إلى السيناريوهات (انظر الصفحة ٢٠٢) والتحليل متعدد المعايير (انظر الصفحة ١٧١)، هناك طرق عديدة لتسهيل عملية اتخاذ القرار من خلال المساعدة على تحويل المعلومات إلى معارف.

إن الحفاظ على المرونة أمر أساسي لتقييم احتياجاتك. وستوفر المحادثات الأولية إرشادًا حول المعارف اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة، ولكن كثيرًا ما تتسبب المحادثات اللاحقة في تغيير هذه المتطلبات أو توسيع نطاقها، وهو ما يضطرك إلى الرجوع لجمع مزيد من البيانات لتوجيه القرارات المتعلقة. ولا تفلح الأطر الصارمة لتحديد البيانات التي يمكن جمعها والمعلومات الضرورية لتوجيه القرارات المبررة.

تأمل الخيارات المتعددة عند البحث عن الحلول، ثم استخدم معايير الأداء المتفق عليها لتقييم كل واحد من البدائل المتاحة (فضلاً عن مجموعات البدائل). واختر مجموعة أنشطة التحسين التي ستحقق على الأرجح النتائج المرغوبة بطريقة مستدامة.

وبالطبع، لا توجد ضمانات. وبما أن تقييم احتياجاتك يركز على جمع المعلومات لتوجيه القرارات قبل اتخاذها، فكل ما يسعك القيام به هو وضع توقعات، أو تقديرات، أو "أفضل التخمينات" حول النتائج التي يمكن تحقيقها من خلال الأنشطة المختلفة. وهذه هي طبيعة تقدير الاحتياجات.

لحسن الحظ، بالاستفادة من الخبرات السابقة ومن خلال البحث الممنهج، يمكنك توقع الأداء المستقبلي بصورة متكررة بقدر معقول من الدقة. ومع أنه لا يمكن لتقدير الاحتياجات التنبؤ بجميع جوانب المستقبل، فإن خصائص التقييم الممنهج تزيد من احتمال اتخاذ قرارات جيدة، ومن ثم، تمنحك الفرصة للقيام باختيارات مدروسة توازن بين المخاطر والمزايا المحتملة.

ما الأنشطة التي يجب اعتبارها حلولاً؟

لا تبدأ أي تقييم للاحتياجات مع وجود حل يدور بخاطرك؛ مثل تدريب، أو قطار جديد فائق السرعة، أو برنامج جديد للتوعية عن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، أو برنامج إلكتروني جديد، أو إصلاح السياسات الاقتصادية، أو حتى ندوة تحفيزية ضخمة لخبير رائد في تخصصك.

فلا تضيع وقتك لإجراء تقييم للاحتياجات إذا كنت تبحث فقط عن مبرر لقرار اتخذته بالفعل. ولكن، احرص على إجراء تقدير الاحتياجات بصفحة بيضاء على الأغلب، ثم اجمع معلومات عن احتياجات الأداء، واربط فجوات الأداء بالعوامل المساهمة في حدوثها، وابحث عن أفكار إبداعية، وقيّم الحلول، وقيّم الأنشطة البديلة.

ومع ذلك قد تجري تقدير الاحتياجات ولديك بعض الأفكار والخبرات عن الحلول التي قد تكون مناسبة لتحقيق النتائج أو ما يريد مسؤولو الوزارة القيام به، يجب أن تؤجل هذه الحلول المحتملة إلى حين تقييمها مع البدائل. على سبيل المثال، كثيرًا ما يدخل المدربون تقدير الاحتياجات فقط لتبرير التدريب باعتباره الإجابة لكل حاجة. وبالمثل، قد يجد الخبراء في تطوير أنظمة الري أن تقييمات احتياجاتهم تبرر بشكل متكرر إنشاءهم لأنظمة الري. على كلٍّ، يشعر الجميع تقريبًا براحة أكبر للتوصية بحلول يكونوا على دراية جيدة بها من خلال التجارب السابقة. وسواءً أكان حفر آبار، أم تدريب

معلمين، أم بناء سدود، أو صياغة سياسات، أو الحصول على قروض، أم أي نشاط آخر، نادرًا ما يسفر اختيار حل مبكرًا قبل استكمال تقييم احتياجات رسمي أو غير رسمي عن تحسينات مستدامة في النتائج. (انظر أيضًا Watkins and Leigh 2010).

يجب أن تضع الحلول المفضلة جانبًا، حتى عندما يوصي آخرون (بما في ذلك مديرك أو حتى هؤلاء الذين يرفعون تقدير الاحتياجات) بحل منطقي في مرحلة مبكرة من عملية التقييم. وقم بإرجاء مثل هذه الحلول المفضلة حتى يمكن تقييمها بشكل عادل. لا تستبعدّها تمامًا، ولكن لا تطرحها كحلول ممكنة إلا إذا بررت نتائج تقدير الاحتياجات أثرها المحتمل.

أدرج في قائمتك التي تضم الحلول الاختيارية تلك الحلول الأكثر منطقية في سياقك. هناك خيارات دائمًا، لذا لا تقبل بأول حل أو حلين محتملين يتم ذكرهما. استمر واستمع إلى ما يخبرك به الآخرون خلال تقدير الاحتياجات. في الوقت ذاته، كن دقيقًا ولا تضمّن إلا الحلول التي يمكنها تحقيق النتائج المرغوبة داخل القيود التي يفرضها سياقك.^{١٥} أخيرًا، نادرًا ما تحقق الحلول الفردية تحسينات مستدامة في الأداء. وعادةً ما تتطرق إلى جانب واحد فقط في نظام الأداء. قد يكون إنشاء برنامج لتقدير الأداء، مثلًا، مشروعًا قيمًا لتحسين الأداء في وزارة حكومية. ولكن لا تتناول تقييمات الأداء وحدها نظام الأداء كاملاً، لذا تترك التحفيز، والمعارف والمهارات، والقدرات، والحوافز، وعناصر الأداء الأخرى دون معالجة. استخدم أدوات، مثل هرم الأداء (الصفحة ٢٣٦) للتأكد من أن الأنشطة التي تختارها بناءً على تقييم احتياجاتك تتناول نظام الأداء كاملاً.^{١٦}

كيف تقرر الأنشطة التي يتعين تنفيذها ؟

قد يكون من الصعب تحديد (أو اختيار) أنشطة التحسين التي ستحقق أفضل النتائج المرغوبة بالنظر إلى الخصائص والقيود الفريدة لتقييمك. ابدأ باستخدام الاستنتاجات التي توصل إليها تقييم احتياجاتك لربط أنشطة التحسين المحتملة بالعوامل المسببة التي تفضي إلى أداء أقل من المرغوب. بعد ذلك، قيّم كل واحد من خياراتك مقابل معايير (أو مقاييس) الأداء الناتجة عن تقييمك. ويجب أن تقيّم أيضًا توليفات الحلول المختلفة لتحديد "المزيج" المناسب. في حالات عديدة، يمكنك بعد ذلك تطبيق التقنيات التشاركية، مثل المقارنة الزوجية "Pair-wise comparison" (انظر الصفحة ١٨٧) والتحليل متعدد المعايير "Multicriteria analysis" (انظر الصفحة ١٧١) لتحديد التوليفات الأفضل في تحقيق النتائج المرغوبة بطريقة مستدامة.

يجب أن تتدخل العديد من المتغيرات في تحديد الأنشطة، أو توليفات الأنشطة، "المناسبة" لوضعك. وتشمل المتغيرات ما يلي:

- ✓ نوع الفجوة—إستراتيجية، أو تكتيكية، أو تشغيلية، أو الثلاثة معًا—ومستوى أولويتها
- ✓ العوامل المسببة للحاجة (على سبيل المثال، الأولويات المتضاربة، ومتطلبات المهارات الجديدة، وعدم الوضوح، والحوافز غير الملائمة)
- ✓ ما تفعله المنظمة أو البلد بالفعل (على سبيل المثال، برامج التنمية القائمة، أو الإرشاد، أو المبادرات الإستراتيجية)
- ✓ قدرة الأنشطة على تحقيق النتائج المرغوبة
- ✓ مدى ملاءمة الأنشطة للمنظمة وثقافتها
- ✓ جدوى الأنشطة التي يتم تنفيذها بنجاح
- ✓ التكاليف الاقتصادية للأنشطة المتعلقة بالنتائج المفيدة^{١٧}

ومع ذلك، ليست هناك طريقة مثلى للموازنة بين المتغيرات. في بعض السياقات، ستوجّه الجدوى الاقتصادية معظم القرارات (مثلما يحدث عندما تكون الموارد محدودة للغاية)، وفي أوقات أخرى، سيكون إنجاز النتائج الضرورية الدافع لمعظم قراراتك (مثلما يحدث عن مواجهة كارثة طبيعية). وعلى نفس المنوال، تعتمد العديد من التقييمات على أدوات اتخاذ القرارات الجماعية (مثل طريقة المجموعة الاسمية في الصفحة ١٦٦)، في حين تعتمد أخرى على التقنيات التحليلية (مثل التحليل متعدد المعايير في الصفحة ١٧١). ومن ثمّ، يتضمن الملحق "أ" دليلين لمساعدتك على تحديد أي من الأدوات والتقنيات الواردة في هذا الكتاب الأكثر نفعًا لتقييمك الحالي: *الأدوات والتقنيات* التي يجب مراعاتها (انظر الصفحة ٢٦٩) ودليل اختيار *الأدوات والتقنيات* (انظر الصفحة ٢٧٣).

عندما تختار من بين الخيارات المتاحة لك، ولا سيما عند قيادة مجموعة نحو اتخاذ قرار، قد يكون من المفيد تقييد عدد الخيارات المحتملة المقدمة. ويرجع ذلك إلى أن تقديم الكثير من الخيارات قد يؤدي إلى العجز عن اتخاذ قرار أو يخلق توقعات غير واقعية لما يمكن تحقيقه عمليًا.^{١٨} على سبيل المثال، قد ترغب في استكمال مراجعة أولية للخيارات لاستبعاد أي خيارات لن تلبى الحد الأدنى من المعايير لتقديم حل قابل للتنفيذ (على سبيل المثال، يتجاوز ميزانية المشروع). ويجب أن تبلغ المجموعة بالخيارات المستبعدة والسبب، وبعد ذلك، اجعل المجموعة تركز على تحليل الخيارات المتبقية لمعرفة أيها أفضل في تحقيق النتائج المرغوبة في إطار القيود التي يفرضها سياقك.

كيف تعرف متى تنتهي من تقدير الاحتياجات؟

ينبغي ألا ينتهي تقييمك حتى يصبح لديك ما يكفي من المعلومات والمعرفة المفيدة لاتخاذ القرارات التي كانت الدافع لإجراء التقييم في المقام الأول. ولذلك، ارجع بكثرة إلى الأسئلة التي تحاول الإجابة عنها كدليل، لتتأكد من عدم إهدار الوقت والمال على مطاردة معلومات لن تفيد في اتخاذ القرارات المتعلقة. وستؤجّه قدرتك على تقديم توصيات مستنيرة بشأن إجابات الأسئلة تقييم احتياجاتك، وستساعدك على تحديد متى يكتمل التقييم.

ومع ذلك، لا تمثل الاحتياجات نتائج لا تتغير داخل المنظمات؛ إذ تظهر احتياجات جديدة بانتظام، بينما تتم تلبية الاحتياجات القديمة أو تصبح غير ذات صلة. وقد تحدد التغييرات داخل المنظمة ديمومة الاحتياجات، مثلما يحدث عند تغيير القيادة الجديدة الاتجاه الإستراتيجي أو عندما تحقق مشاريع التحسين الأخرى النتائج المرجوة. وبالمثل، ستؤثر التغييرات الخارجية على مؤسستك وتحدد احتياجاتها، مثلما يحدث عند تغيير السياسات الحكومية أو تؤثر كارثة طبيعية على المجتمع المحلي. وعلى هذا النحو، تتغير الاحتياجات مع مرور الوقت مثلما تطرأ تغييرات على الأفراد، والمنظمات، والمجتمعات المحلية، والمجتمع بشكل عام (انظر الجدول ٢-٤). ومع أن تقييمك قد يكون غاية في الدقة والنفع في

الوقت الحاضر، فمن المهم متابعة الاحتياجات وتحديث تقييمك كلما ظهرت تغييرات مهمة.^{١٩}

غالبًا ما يستدعي عدم ثبات الاحتياجات إلى أن تصبح تقدير الاحتياجات "طريقة عمل" وليست نشاطًا سرّيًا؛ بمعنى أنه على الرغم من إمكانية إجراء تقدير الاحتياجات الرسمية كمشروعات محددة الوقت، يجب أن تصبح مقارنة التقييم لتوجيه القرارات جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.

في أغلب الأحيان، يتم تلخيص نتائج تقدير الاحتياجات في تقرير التقييم أو العرض التقديمي، مع أن التقييم سيستمر في الغالب إلى حين إبلاغ معظم شركاء التقييم بالاستنتاجات. عمليًا، تُنهي معظم تعريفات تقدير الاحتياجات العملية عند اتخاذ قرارات مبررة بشأن الأنشطة التي ستحسن الأداء على أفضل وجه. ومع ذلك، كثيرًا ما تكون استنتاجات تقدير الاحتياجات أولى الموارد المستخدمة في تصميم أي جهود للتحسين، وتطويرها، وتنفيذها، وتقييمها. ومن ثم، ستؤدي مشاركتك في تقدير الاحتياجات في أحيان كثيرة إلى استمرار المساهمات طوال المدة المتبقية من مبادرة التحسين (انظر المربع ٢-٥).

الجدول ٤-٢ التصنيف النوعي للاحتياجات

الاحتياجات	الوصف	الأمثلة
الاحتياجات المستمرة	فجوات في النتائج معروفة من التقييم السابق وتخضع للمتابعة باستمرار	في إحدى مناطق البلد، ظل عدد حالات فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والنسبة المئوية للأطفال الذين أكملوا دورة كاملة من التعليم الابتدائي ثابتاً نسبياً فيما يتعلق بغايات المشروع على مدى السنوات العشر الماضية، وما تزال تمثل احتياجات كبيرة.
الاحتياجات المتغيرة	فجوات في النتائج تتكيف من حيث الحجم، أو النطاق، أو الأهمية، أو الخصائص الأخرى لمواجهة التغيرات الداخلية أو الخارجية التي تشهدها مؤسستك أو المجتمع المحلي	يقلل الفيضان في المناطق الريفية بشكل كبير من إنتاج المحاصيل، ومن ثم، يزداد فجوات الأداء بشدة لعدد من الاحتياجات الغذائية والصحية التي كانت ثابتة سابقاً لعدة سنوات.
الاحتياجات الناشئة	فجوات في النتائج تظهر عند تحديد نتائج مرغوبة جديدة، أو عندما تطرأ تغييرات غير متوقعة على الأداء الحالي	نتيجة للصراعات في بلد مجاور، تسببت أنماط الهجرة الجديدة في تغيير المتطلبات المفروضة على الحكومات المحلية بشكل كبير، وهو ما أدى إلى ظهور احتياجات جديدة في وقت أعلن فيه شريك تنمية أساسي عن تخفيض الخدمات في المنطقة.

ملاحظة: دراسات الحالة التي تبين الاحتياجات المختلفة للبلدان النامية مضمنة في تقرير تقدير الاحتياجات التابع للأمم المتحدة (٢٠٠٤) بشأن الأهداف الإنمائية للألفية.

كما ترى، قد يكون تحديد نهاية تقدير الاحتياجات أمراً صعباً لأسباب عديدة. مع أن خطوات المشروع الرسمية قد تصل إلى نقطة النهاية عند كتابة التقرير النهائي أو عند تقديم عرض تقديمي موجز للأطراف المعنية، فكثيراً ما ستبقى التأثيرات المستمرة لتقدير الاحتياجات منخرطاً في تتبع الاحتياجات مع مرور الوقت، والمساعدة على إجراء مشاريع التحسين، وإدارة جهود التقييم اللاحقة.

المربع ٥-٢ دور مستمر: مثال

إذا كانت نتائج تقييم احتياجاتك تقترح تطبيق إصلاحات محددة على السياسات الضريبية لدعم تنمية الطفولة المبكرة وتطوير برنامج استجابة اجتماعية سريعة داخل وزارة تنمية المجتمع، فمن المرجح أن تكون خبراتك المكتسبة من استكمال تقدير الاحتياجات ذات نفع في المساعدة على تطوير هذين النشاطين، وتنفيذهما، وتحسينهما، وإجراء التقييم اللاحق لهما.

على كلٍّ، يقدم تقدير الاحتياجات الأساس اللازم للأنشطة المختارة (تحديد وتعريف النتائج التي تستهدف تحقيقها)، ويوفر في الوقت ذاته معايير التقييم التي على أساسها اتخاذ قرارات بشأن كيفية تحسين النتائج في المستقبل.

ما الذي ينبغي تضمينه في تقرير تقدير الاحتياجات والعرض التقديمي؟

مع أن تقدير الاحتياجات غير الرسمية تنتهي عادةً بقرار أو اختيار، فإن معظم تقدير الاحتياجات الرسمية تنتهي بنوع من التقرير والعرض التقديمي. تحدد المعايير داخل مؤسستك في كثير من الأحيان مضمون التقرير والعرض التقديمي، وحجمهما، وتنسيقهما، وجمهورهما المستهدف. وقد يكون الغرض من التقرير والعرض التقديمي إبلاغ الاستنتاجات والتوصيات إلى الشركاء الداخليين، أو الشركاء الخارجيين، أو كليهما. أو ربما يكون غرض التقرير الخطي في المقام الأول المراسلات الخارجية، في حين على المستوى الداخلي، قد يكون العرض التقديمي الموجز للجهات الراعية للمشروع مجرد عادة. يعتمد الأمر على مؤسستك وسياق تقييمك فحسب.

يمكن أن يختلف مضمون تقرير تقدير الاحتياجات اختلافاً كبيراً أيضاً كما تحدد عدة عوامل، بما في ذلك (أ) الجمهور المستهدف، و(ب) التنسيق (على سبيل المثال، موقع إلكتروني مقابل تقرير مطبوع)، و(ج) نطاق التقييم (إستراتيجي، أو تكتيكي، أو تشغيلي، أو الثلاثة معاً)، و(د) نوع الاحتياجات المحددة (ثابتة، أو متغيرة، أو ناشئة، أو الثلاثة معاً)، و(هـ) كمية البيانات المجمعة وأنواعها، و(و) عدد أنشطة التحسين البديلة التي وُضعت في الاعتبار، و(ز) أهمية القرارات التي يجب اتخاذها على أساس التقرير (أو العرض التقديمي) (انظر الجدول ٥-٢).

غالبًا ما تكون الملخصات التنفيذية الجزء الأكثر قراءة في التقرير، لذا يستدعي ذلك القسم في العادة قدرًا كبيرًا من الاهتمام. ولا يقل الملخص التنفيذي الجيد عن ١٠٪ من حجم التقرير الكامل، بما في ذلك الغرض من التقييم ونطاقه، والتقنيات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها، والخلاصات والتوصيات، والقيود، والمعلومات الداعمة الأخرى التي قد تكون مهمة للقراء وصانعي القرار. في الوضع المثالي، يستعرض الملخص التنفيذي التقرير الرئيسي، ومن ثمّ، يساعد القراء على تشكيل إطار ذهني لتنظيم تفاصيل التقرير وفهمها.

الجدول ٢-٥ المحتويات النموذجية لتقرير تقدير الاحتياجات والعرض التقديمي

تقرير التقييم	العرض التقديمي للتقرير
الملخص التنفيذي	مقدمة
مقدمة	الغرض، والغايات، والأهداف
الغرض، والغايات، والأهداف	الملخص التنفيذي
الاحتياجات	الاحتياجات
تقنيات تحديد الاحتياجات	تقنيات تحديد الاحتياجات
البيانات المحددة للاحتياجات	البيانات المحددة للاحتياجات
الإجراءات التي تم النظر فيها	تقنيات تحديد البدائل
تقنيات تحديد البدائل	البيانات التي تتناول البدائل
البيانات التي تتناول البدائل	معايير مقارنة
معايير مقارنة	الخلاصات
القرارات أو التوصيات	القرارات أو التوصيات
الشكر والتقدير	الشكر والتقدير
الملحق: البيانات الداعمة	الملحق: مصادر إضافية
الملحق: الأدوات والوسائل	
جدول الأعمال	

ملاحظة: في كتابها بعنوان "الأشياء الأولى سريعًا" (First Things Fast)، تقدم أليسون روسيت (Allison Rossett, 1999) نقاشًا مفيدًا ومجموعة من الأمثلة عما يمكن تضمينه في تقرير تقدير الاحتياجات المركز على التدريب.

ومع ذلك، قد يكون الواقع في مؤسستك أن معظم جمهورك المستهدف سيقراً الملخص التنفيذي فقط، في حين سيقراً هؤلاء الأكثر تأثراً بالاستنتاجات التقرير الكامل. ومن ثم، فإن إحدى الأدوات الإرشادية المفيدة في أحيان كثيرة عند كتابة الملخص التنفيذي هي افتراض أن الجمهور المستهدف لن يقرأ التقرير الكامل، ومع ذلك، فإنك تُدفع دفعًا للتحلي بالوضوح الشديد والدقة عند تضمين جميع المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات.

استخدم في تقريرك جداول ورسومًا بيانية عندما يكون ذلك مناسبًا لتوضيح البيانات. ويمكن أن يستفيد القراء (أو المشاهدون، في حالة العرض التقديمي) من الصور التي تلخص البيانات بتنسيقات سهلة القراءة والفهم. في العادة، تكون الرسوم البيانية أكثر قيمة عندما توضح العلاقات الهادفة بين متغيرين أو أكثر في صورة واحدة (على سبيل المثال، بيانات الاتجاه في عدد الأطفال الذين يكملون دورة كاملة في التعليم الابتدائي، إلى جانب بيانات عن المشروعات الممولة من الجهات الراعية المكتملة داخل البلد).

بناءً على سياق تقريرك أو عرضك التقديمي (مثل الحجم، أو الجمهور المستهدف، أو التنسيق)، من المهم أن تجد توازنًا مناسبًا بين التفاصيل والملخصات. وقد يكون من المغري، مثلًا، تضمين صفحات عديدة من البيانات التفصيلية التي تدعم خلاصتك في تقرير التقييم. ولكن إذا لم يكن لدى جمهورك الوقت الكافي لمراجعة البيانات بالتفصيل، فهذا يعني أنه لن يكون عنصرًا ضروريًا. في مثل هذه المواقف، يمكنك نشر البيانات التفصيلية على صفحة الويب للقراء المهتمين، ويمكنك ببساطة تقديم ملخص في التقرير الخطي.

في الوقت ذاته، يجب أن يقدم تقريرك أو عرضك التقديمي تفاصيل كافية لدعم قراراتك (أو توصياتك). وكثيرًا ما يكون لدى القراء (أو المشاهدين) معايير عالية حول تقدير الاحتياجات؛ فهم غالبًا ما يتوقعون أن يقدم التقييم إجابات واضحة تضمن تحقيق النجاح في المستقبل، وهو بالطبع، أمر غير واقعي. ومع ذلك، يجب أن تسعى جاهدًا لتلبية معاييرهم عن طريق تضمين ما يكفي من البيانات والمعلومات في التقرير أو العرض التقديمي لدعم خلاصاتك، وتوصياتك، وقراراتك.

وأخيرًا، يجب أن تكون "أعصابك باردة". يفضي كل تقرير أو عرض تقديمي عن تقييم احتياجات تقريرًا إلى توصيات أو قرارات تلقى الدعم من البعض ولا تلقاه من آخرين. وغالبًا ما يقرأ الداعمون الملخص التنفيذي، ويقتنعون بالخلاصات، وذلك في الوقت الذي يفحص فيه المعارضون عن كذب كل بيان، وطريقة، ومصدر بيانات، وتقنية تحليل، وخلاصة لإيجاد عيوب في قراراتك أو توصياتك. ونظرًا لأن تقدير الاحتياجات تتعامل مع الأفراد، والمنظمات، وتتنبأ بالنتائج المستقبلية، حتمًا ستكون هناك نقائص في كل تقييم للاحتياجات. في هذه المرحلة، كل ما يسعك فعله هو تقديم الحقائق بصدق قدر الإمكان. وباتباع العمليات الممنهجة لهذا الكتاب، فضلًا عن تطبيق الأدوات، والتقنيات، والأدلة، وقوائم المراجعة الواردة فيه، يمكنك، مع ذلك، أن تقلل العيوب التي قد يستخدمها المعارضون لاستبعاد استنتاجاتك إلى أدنى حد.

ملاحظات

١. لمزيد من المعلومات عن إدارة مشروع تقدير الاحتياجات، يجب أن تراجع سلسلة "مجموعة أدوات تقدير الاحتياجات" (*The Needs Assessment Kit*) لجيم ألتشولد من عام ٢٠١٠ المكونة من خمسة كتب.
٢. تقدّم صناعة التبغ في الولايات المتحدة العديد من الأمثلة البارزة عما يحدث عند اتخاذ قرارات خارج سياق الحقائق المجتمعية (ولا سيما عندما تكون المكاسب قصيرة المدى الدليل الرئيسي الموجه للقرارات).
٣. ما يشير إليه بيتر دراكر (Peter Drucker) على أنه "الشروط الحدية" عند اتخاذ القرارات (أي المواصفات التي يجب أن تستوفيها الإجابات).
٤. استنادًا إلى تعريف روجر كوفمان *للاحتياجات*.
٥. استنادًا إلى سلسلة كتب ألتشولد (٢٠١٠) المكونة من خمسة كتب.
٦. بناءً على نوت (٢٠٠٨).
٧. راجع سلسلة كتب ألتشولد (٢٠١٠) المكونة من خمسة كتب للاطلاع على المزيد عن تشكيل لجنة فعالة لتقدير الاحتياجات.
٨. يستند جزئيًا إلى كليندر (٢٠٠٥).
٩. تتوفر أوصاف وأدلة مفيدة لتطوير مخططات جانث وبيترت على: http://www.ehow.com/facts_4844081_between-gantt-charts-pert-charts.html
١٠. يبين البحث الذي أجراه نوت (٢٠٠٨) أن إيقاف تقدير الاحتياجات مع طرح أول حل قابل للتطبيق سيقلل من النتائج المفيدة للقرار.
١١. تقدم منظمة كيلوغ دليلًا مجانيًا لتطوير النماذج المنطقية على: <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2006/02/WK-Kellogg-Foundation-Logic-Model-Development-Guide.aspx>

١٢. يمكنك أن تقرر أيضًا أنه لا يلزم تحسين النتائج الحالية، وإنما يكفي الحفاظ عليها كما هي. في هذه المواقف، يلزمك التأكد من عدم تأثير أي أنشطة تحسين تنبثق عن تقييم احتياجاتك سلبيًا على النتائج الحالية.
١٣. وبشكل أكثر تحديدًا، أي حاجة داخل نظام مفتوح، والذي يشمل معظم المنظمات والأنشطة المؤسسية.
١٤. وتشمل برامج جداول البيانات هذه Microsoft Excel، أو OpenOffice Calc (برنامج جداول بيانات مجاني)، أو Google Documents (برنامج جداول بيانات إلكتروني مجاني).
١٥. ويمكن أن تتسبب كثرة الخيارات في إعاقة قدرتك على اتخاذ قرار، أو زيادة التوقعات عما يمكن تحقيقه في الواقع، أو تؤدي إلى التشكيك في صحة ما قررته (انظر Schwartz 2003).
١٦. انظر أيضًا <http://www.needsassessment.org> للاستماع إلى مقابلات صوتية عن العديد من أنشطة تحسين الأداء التدريبي وغير التدريبي.
١٧. استنادًا إلى ستولوفيتش وكيز (٢٠٠٩).
١٨. شوارتز (٢٠٠٣).
١٩. في مجلد النظرة العامة لسلسلة كتيبه المكونة من خمسة كتب، حدّد ألتشولد (٢٠١٠) سبعة أنواع من الاحتياجات التي يمكن دراستها في تقدير الاحتياجات. ويمكن أيضًا النظر في كل فئة من حيث الاحتياجات الثابتة، أو المتغيرة، أو الناشئة.
١. الاحتياجات الحالية (قصيرة المدى) والمستقبلية (طويلة المدى)
 ٢. الاحتياجات الشديدة مقابل البسيطة
 ٣. احتياجات الإدامة/التحديث (أي ليست احتياجات الآن، ولكنها ستصبح كذلك إذا لم يتم الحفاظ على النتائج كما هي أو تحديثها)
 ٤. الاحتياجات التشاركية (أي الاحتياجات التي تمتد عبر العديد من المنظمات ويجب تلبيتها معًا)
 ٥. الاحتياجات من المستوى الأول، والثاني، والثالث (أي احتياجات هؤلاء الذين يتلقون الخدمات، واحتياجات هؤلاء الذين يقدمون الخدمات، واحتياجات النظام ككل لدعم ما سبق)
 ٦. احتياجات الأصول أو القدرات (أي الاحتياجات من منظور ما يصلح وكيفية الاستناد إلى مواطن القوة)
 ٧. الاحتياجات الرجعية (أي الاحتياجات التي تخضع للتقييم خلال المشروع أو في نهايته بالتزامن مع التقييم التكويني أو التحصيلي)

- Altschuld, James W., ed. 2010. *The Needs Assessment Kit*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. [A 5-volume series with individual titles]
- Altschuld, James W., and David D. Kumar. 2010. *Needs Assessment Phase I: An Overview* (Book 1 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 - Altschuld, James W., and J. Nicholls Eastmond Jr. 2010. *Needs Assessment Phase II: Getting Started* (Book 2 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 - Altschuld, James W. 2010. *Needs Assessment Phase III: Collecting Data* (Book 3 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 - Altschuld, James W., and Jeff ry L. White. 2010. *Needs Assessment Phase IV: Analysis and Prioritization* (Book 4 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 - Stevahn, Laurel A., and Jean A. King. 2010. *Needs Assessment: Phase V: Taking Action for Change* (Book 5 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fitz-Enz, Jac. 2009. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. 2009. New York: AMACOM.
- Greer, Michael. 1999. "Planning and Managing Human Performance Technology Projects." In *Handbook of Human Performance Technology: Improving Individual Organizational Performance Worldwide*, edited by Harold D. Stolovitch and Erica J. Keeps, 96–121. San Francisco: Pfeiffer.
- Kaufman, Roger. 1992. *Strategic Planning Plus*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- . 1998. *Strategic Thinking: A Guide to Identifying and Solving Problems*. Rev. ed. Washington, DC, and Arlington, VA: The International Society for Performance Improvement and the American Society for Training and Development.
- . 2000. *Mega Planning: Practical Tools for Organizational Success*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 2006. *Change, Choices, and Consequences: A Guide to Mega Thinking*. Amherst, MA: HRD Press.
- Kaufman, R., H. Oakley-Brown, R. Watkins, and D. Leigh. 2003. *Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Payoffs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klinder, Bernie. 2005. "Step-by-Step Guide: 12 Steps to Project Management Success." <http://searchwinit.techtarget.com/news/1063152/Step-by-Step-Guide-12-steps-to-project-management-success>.
- Nutt, Paul. 2008. "Investigating the Success of Decision-Making Processes." *Journal of Management Studies* 45: 2.
- Rossett, Allison. 1999. *First Things Fast*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schwartz, Barry. 2003. *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York: Harper Perennial.
- Stolovich, Harold, and Erica Keeps. 2009. "Selecting Solutions to Improve Workplace Performance." In *2007 ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals*, edited by E. Beich. Alexandria, VA: ASTD Press.
- United Nations. 2004. "Needs Assessment Report on the Millennium Development Goals." http://www.unmillenniumproject.org/documents/mp_ccspa-per_jan1704.pdf
- Watkins, Ryan. 2007. *Performance by Design: The Systematic Selection, Design, and Development of Performance Technologies That Produce Useful Results*. Amherst, MA: HRD Press, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Watkins, Ryan, and Doug Leigh, eds. 2010. *Handbook for Improving Performance in the Workplace*. Vol. 2: *Selecting and Implementing Performance Interventions*. San Francisco: Wiley/Pfeiffer, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.

تقدير الاحتياجات: الأدوات والتقنيات

مقدمة

مع أن تقدير الاحتياجات تشبه العديد من العمليات المؤسسية الأخرى من منظور إدارة المشروع، فإن الخصائص التي تجعل تقدير الاحتياجات فريدة من نوعها (مثل توجيه القرارات قبل اتخاذها والتركيز على النتائج بدلاً من الحلول) هي تلك التي تتطلب أيضًا مجموعة مميزة من الأدوات والتقنيات. وعلى الرغم من أن العديد من الأدوات التي تستخدمها ليست حكرًا على تقدير الاحتياجات، مع استعارة العديد منها من الأبحاث العلمية، والتقييم، والتخصصات الأخرى، فإن تطبيقها في مشاريع التقييم غالبًا ما يستخدم منظورًا مختلفًا قليلًا عما وجدتها من قبل.

في القسم الثالث، حدّنا ٢٣ أداة وتقنية تستخدم غالبًا في مراحل مختلفة من تقدير الاحتياجات. ولا تمثل المقاربات جميع الأدوات التي قد تجدها مفيدة، ولكنها بالأحرى عينة نعتقد أنها قادرة على زيادة الخيارات المتاحة لك وتحسين جودة مشاريع التقييم. ونادرًا ما تدعم ثقافة اتخاذ القرار في أي منظمة استخدام كل تقنية نصفها هنا، مع أن معظم المنظمات ستستفيد من تجربة الأدوات بخلاف المسوحات أو المقابلات.

لقد قمنا بتقسيم الأدوات إلى جزأين لأغراض مختلفة في عملية تقدير الاحتياجات. يقدم لك الجزء ٣.١ "أدوات وتقنيات جمع البيانات" خيارات يمكنك النظر في استخدامها عند جمع البيانات لتوجيه تقييم احتياجاتك. ولكن بعد الانتهاء من جمع المعلومات لتقدير الاحتياجات، هناك خطوة مهمة أخرى تتضمن اتخاذ قرارات بشأن تلك المعلومات التي قمت بجمعها. وهناك أدوات يمكنك استخدامها لدعم عملية اتخاذ القرار.

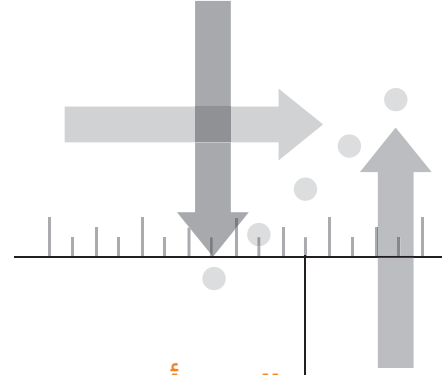
يقترح الجزء ٣ ب. "أدوات وتقنيات اتخاذ القرار" أدوات يمكن استخدامها لتحليل القضايا والإشكاليات التي تعترضك في عملية تقدير الاحتياجات وترتيبها من حيث الأولوية، وذلك لتتمكن في النهاية من اتخاذ قرار بشأن الإجراءات التي يمكن اتباعها. وقد يكون ترتيب المعلومات من حيث الأولوية واتخاذ الخيارات مهمة صعبة لكل من الأفراد والمجموعات. وبدلاً من اتخاذ قرارات من خلال عملية مخصصة غير رسمية، تتوفر الأدوات التي قد تكون مفيدة في ضمان إعطاء القضايا والإشكاليات محل الاهتمام الاعتبار الواجب في عملية صنع القرار بالمشاركة.

فيما يتعلق بكل أداة وتقنية ورد ذكرها في هذا القسم، استخدمنا منظور تقدير الاحتياجات عند تطبيقه. بمعنى أننا نظرنا إليه من منطلق كيفية الاستخدام على النحو الأمثل لتحديد الاحتياجات وتحليلها حتى يتسنى لك اتخاذ قرارات بشأن ما يجب عليك فعله. وفي حالات عديدة، استدعى تبني هذا المنظور تبسيط الأدوات بغرض استخدامها لأسباب أخرى، فضلاً عن إضافة "تعديلات" جديدة في حالات أخرى للتأكد من القدرة على تلبية غايات تقييم احتياجاتك. في جميع الحالات، تهدف أوصافنا إلى التعريف بالأدوات والتقنيات، وليس تقديم "الشرح القاطع" لكيفية استخدامها. ومن ثم، في نهاية كل وصف، ذكرنا المواقع الإلكترونية، والكتب، والمقالات التي يمكن أن تمدك بمزيد من التوجيه خلال استخدامك لكل أداة.

جرب بعضها، وانظر كيف ستسير الأمور. وحاول أن تتعرف أكثر على تلك الأدوات التي تهتمك أكثر. وأضف إلى خطة تقييمك مجموعة متنوعة من التقنيات والأدوات. وخصّص الأدوات بما يتناسب مع سياق مؤسستك. في النهاية، ستجد على الأرجح عددًا من الأدوات التي يمكنها تحسين جودة مشاريع التقييم وعملية اتخاذ القرارات اللاحقة. احتفظ بتلك الأدوات، واستخدمها مجددًا، واعمل على تحسينها.

ملاحظة: لراحة قرائنا، تتوفر نسخ من الأدوات الفردية ويمكن تنزيلها كملفات PDF منفردة من الموقع الإلكتروني:

<http://www.needsassessment.org>



الجزء ٣ أ

أدوات وتقنيات جمع البيانات

يقدم لك الجزء ٣ أ. "أدوات وتقنيات جمع البيانات" خيارات يمكنك التفكير في استخدامها في أثناء جمع البيانات لتقييم احتياجاتك. وبعدها تنتهي من جمع المعلومات لذلك التقييم، يجب أن تفكر في خطوة مهمة أخرى تتضمن اتخاذ القرارات بشأن ما قمت بجمعه من بيانات. وهناك أدوات أيضًا يمكنك استخدامها لدعم عملية اتخاذ القرار. سنستكشف هذه الأدوات في الجزء ٣ ب. أدوات وتقنيات اتخاذ القرار.

مراجعة المستندات أو البيانات

الغرض

إن الغرض من إجراء مراجعة لمستند أو بيانات هو مراجعة مجموعة متنوعة من المصادر القائمة (على سبيل المثال، المستندات، والتقارير، وملفات البيانات، والنتائج المكتوبة الأخرى)، بهدف جمع بيانات ومعلومات قابلة للتحقق بشكل مستقل.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

في مرات عديدة، جرى بالفعل جمع المعلومات اللازمة لاستكمال تقدير الاحتياجات لأغراض أخرى. على سبيل المثال، ربما جُمعت بيانات مماثلة لما تبحث عنه في وقت سابق لإعداد تقارير، أو وثائق، أو أبحاث أخرى. وكثيرًا ما تجمع و/أو تنتج الوزارات، والوكالات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية (NGOs)، والمنظمات الأخرى البيانات أو التقارير القيمة التي يمكن أن تكمل عملية جمع البيانات الخاصة بك كجزء من تقييم احتياجاتك. وتزودك عملية مراجعة المستندات والبيانات بإجراء ممنهج لتحديد المعلومات المفيدة من المستندات القائمة، وتحليلها، واستخلاصها حتى يتسنى لك اتخاذ قرارات مستنيرة. في الوقت الحاضر، توفر العديد من الوكالات الحكومية، والمنظمات متعددة الأطراف، والمنظمات الأخرى مجموعات من المستندات والبيانات للعامة (انظر المربع ١.٣). في عام ٢٠١١، عمل البنك الدولي، مثلًا، على زيادة فرص الوصول إلى سياسات المعلومات، ومن ثم، يتيح العديد من قواعد بياناته وتقارير المشروعات على موقعه الإلكتروني العام. ويتباين ما هو متاح تباينًا شاسعًا، حيث يتراوح بين (أ) مستندات التخطيط المتعلقة بمشروعات التنمية الصغيرة في إفريقيا، و(ب) تقارير التقييم المُعدّة عن التقدم المحرز في بلد ما نحو تحقيق الغايات الإنمائية للألفية، و(ج) خرائط نظام المعلومات العالمية التي تستعرض البؤر الإجرامية في إحدى المدن، و(د) مؤشرات قطاع الصحة في دولة معينة.

المربع ١.أ. نماذج من المصادر

نماذج على مصادر المستندات

- تقارير مشاريع البنك الدولي (بما في ذلك تقارير المتابعة والتقييم) متاحة على الموقع الإلكتروني:
<http://go.worldbank.org/0FRO32VEI0>
- يمكن العثور على تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على:
<http://www.undp.org/publications/>
- المنشورات من مركز التنمية العالمية متاحة على:
<http://www.cgdev.org/section/publications>
- يمكن العثور على تقارير التقدم على المستوى القطري بشأن الغايات الإنمائية للألفية على:
<http://mdgs.un.org>

نماذج على مصادر قواعد البيانات

- تم دمج بيانات عن التمويل والمشروعات واردة من عدد منظمات التنمية على:
<http://www.aiddata.org>
- تتوفر بيانات ومجموعات بيانات من مجموعة كبيرة من مشاريع الحكومة الأمريكية الآن على:
<http://www.data.gov>
- مجموعات بيانات البنك الدولي متاحة على:
<http://data.worldbank.org/>
- قواعد بيانات الأمم المتحدة متوفرة إلى حد كبير عبر:
<http://data.un.org/>
- توفر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية موارد البيانات أيضًا على:
<http://stats.oecd.org/>

ومع ذلك، يعد الوصول إلى المعلومات نقطة انطلاق أساسية لأي عملية مراجعة للمستندات. وبحث على نطاق واسع عن الموارد التي تشتمل بالفعل على البيانات التي تحتاج إليها لاتخاذ القرارات. ويمكن أن توفر لك مثل هذه الموارد الكثير من الوقت والمال.

في سياق التنمية الدولية، تنحاز المستندات والبيانات المتوفرة انحيازًا شديدًا تجاه اللغة الإنجليزية، فضلًا عن هؤلاء الذين يتمتعون بإمكانية الوصول بسهولة إلى الإنترنت والمهارات الأساسية لتصفح قواعد البيانات. ورغم ذلك، تمثل هذه المبادرات خطوة أولى نحو وضع معلومات مفيدة في أيدي العامة في جميع أنحاء العالم. ونتوقع أن يزداد هذا الاتجاه بفضل الحكومات والمنظمات التي تستثمر في وضع السياسات وأنظمة المعلومات لتحقيق هذه الغاية.

المزايا والعيوب

المزايا

- غالبًا ما يمكن التحقق من صحة المعلومات الواردة في البيانات أو المستندات الموجودة بشكل مستقل.

- يمكن إجراء عملية مراجعة المستندات أو البيانات بشكل مستقل ودون الحاجة إلى التماس مدخلات مستفيضة من مصادر أخرى.
- عادةً ما تكون مراجعة المستندات أو البيانات أقل تكلفة من جمع البيانات بنفسك.

العيوب

- قد تعكس المعلومات المذكورة في المستندات أو مجموعة البيانات منظورًا لا يتفق مع مشروع تقييم احتياجاتك. على سبيل المثال، يمكن ألا يتسق منظور التقارير الحكومية مع منظور منظمات التنمية.
- قد لا تكون البيانات الواردة في مصادر المستندات ما تريده بالضبط في تقييم احتياجاتك. على سبيل المثال، ربما تريد الحصول على سجلات بيئية حسب القرية، غير أن السجلات الموجودة توثق البيانات حسب المقاطعة فقط.
- يمكن أن يكون الحصول على المستندات اللازمة وتحليلها عملية تستغرق وقتًا طويلاً.
- لن تتمكن من التحكم في جودة البيانات التي يتم جمعها، ويجب أن تعتمد على المعلومات المقدمة في المستندات خلال تقييمك لجودة المصادر وقابلية استخدامها.

نظرة عامة على العمليات

١. من قائمة المعلومات المطلوبة لاستكمال تقييم احتياجاتك، حدّد تلك العناصر أو المؤشرات التي قد تكون مضمنة في تقارير خطية، أو مستندات تخطيط، أو ملخصات أبحاث، أو مستندات أخرى سابقة. على سبيل المثال، إذا كنت تريد الحصول على إحصاءات حول النمو السكاني في منطقة ما، فحدّد العديد من التقارير الحكومية (أو ربما تكون تابعة للأمم المتحدة) التي توفر المعلومات المطلوبة. ويمكن النظر في مسألة تضمين مصادر معلومات منشورة وغير منشورة، مع أن صلاحية المواد غير المنشورة يمكن أن تجعل جهودك لضمان الجودة أكثر صعوبة.
٢. فكّر في وضع قائمة بالخصائص (أو السمات) التي تبحث عنها في السجل الحالي؛ إذ يمكن أن تساعدك هذه المقاربة على تحديد قائمة شاملة بالموارد المتاحة. على سبيل المثال، (أ) هل تريد أن تستخدم فقط البيانات التي تم جمعها من خلال جهود ممولة دوليًا، أو (ب) هل تريد فقط المعلومات التي تم نشرها مع إفصاح كامل عن المشاركين والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات، أو (ج) هل تريد فقط السجلات من آخر ١٠ سنوات، أو (د) هل تريد مزيّجًا من هذه العناصر؟

٣. لكل معلومة من المعلومات المطلوبة التي من المحتمل العثور عليها في أحد المستندات القائمة، اذكر ثلاثة إلى خمسة مصادر محتملة للحصول على تلك المعلومات. على سبيل المثال، تخيل أن يتطلب تقييم احتياجاتك معلومات عن عدد من الموظفين الحاليين داخل إحدى الوكالات الحكومية الذين يتمتعون بالمؤهلات اللازمة لإجراء عمليات تدقيق مالية. في هذه الحالة، تريد تحديد المستندات المتاحة دالياً لدى الوكالة أو أنظمة متابعة البيانات التي قد تتضمن هذه المعلومات، وأين توجد هذه المستندات، ومِمَّن يمكن الحصول على المستندات.

٤. حدّد الفرد (الأفراد) الذي ستتم دعوته للمشاركة في مراجعة المستندات. في أغلب الأحيان، تريد دعوة شخصين على الأقل لمراجعة كل مستند، ويمكنك أن تكون المراجع متى كان ذلك مناسباً. وتجدر الإشارة إلى أن وجود مُراجعين اثنين أو أكثر تساهم في تحسين موثوقية المراجعات، وتمنحك فرصة المقارنة فيما بين المراجعات.

٥. ضع بروتوكولاً، أو قائمة مراجعة، أو نموذج فحص لمراجعة المستندات أو البيانات، والذي يمكن أن يستخدمه كل مُراجع بشكل ممنهج للتأكد من تحديد المعلومات القيّمة، وتحليلها، وترميزها، وتوثيقها. احرص على تضمين مساحة فارغة في الجزء العلوي من كل بروتوكول، أو قائمة مراجعة، أو نموذج فحص يصف فيه المُراجع المستند ويذكر مكان حفظه إذا كانت هناك حاجة إلى معلومات إضافية لاحقاً. حسبما يكون مناسباً في البروتوكول، يجب أن تتأكد من تمثيل المعلومات المطلوبة فيما يتعلق بكل من النتائج الحالية والنتائج المرغوبة، إلى جانب المعلومات المطلوبة على كل مستوى من مستويات سلسلة نتائج البرنامج أو المشروع.

٦. ضع مبادئ توجيهية لاستخدام البروتوكول أو قائمة المراجعة أو نموذج الفحص في عملية المراجعة. فُكر في تقديم "مثال إيجابي" على بروتوكول، أو قائمة مراجعة، أو نموذج فحص لمراجعة مكتملة. وتأكد من تسليط الضوء على كيفية تسجيل المعلومات في النموذج لتعظيم وضوحها وسهولة استخدامها في عملية تقدير الاحتياجات.

٧. مع مراجعة كل مستند أو مجموعة بيانات، اطلب من المراجع (المراجعين) إكمال البروتوكول، أو قائمة المراجعة، أو نموذج الفحص للتحقق من توثيق جميع المعلومات المفيدة.

٨. بعد الانتهاء من مراجعة جميع الملفات ذات الصلة، اطلب من جميع المُراجعين الاجتماع لتوثيق الاستنتاجات التي أسفرت عنها مراجعاتهم معاً (أو المعلومات التي تم جمعها من خلال عملية مراجعة المستندات). وعلى وجه الخصوص، يجب أن يحدد المُراجعون حالات محددة لا تتفق فيها المعلومات المستمدة من مستندات مختلفة، والحالات التي تشتمل فيها مستندات متعددة على معلومات مماثلة، وأين يمكن العثور على معلومات إضافية، وما المعلومات التي ينبغي جمعها مباشرةً من خلال تقدير الاحتياجات.

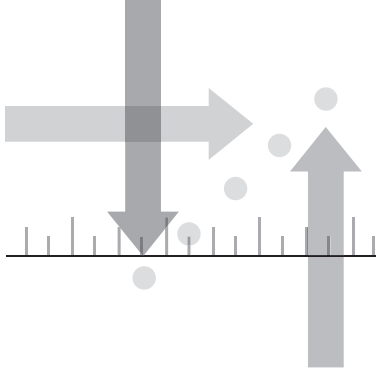
٩. جَمّع الاستنتاجات الموثقة للمُراجعين من عملية المراجعة، ونظّم الاستنتاجات لتضمينها في تقدير الاحتياجات. وحدّد أي خلاصات بشأن الاحتياجات، والأسباب الجذرية، والتوصيات لتلبية الاحتياجات المحددة.

نصائح للنجاح

- كن منظمًا في عمليات المراجعة. بدءًا من تحديد المستندات المحتملة ووضع بروتوكول مراجعة، ووصولًا إلى إجراء مراجعة جماعية للمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مراجعة العديد من المستندات، ويجب أن تضمن العمليات الممنهجة عدم إغفال تلك المعلومات القيّمة خلال المراجعة.
- توثيق البيانات إلى أقصى حد ممكن. بعبارة أخرى، عندما تفضي مراجعة المستندات إلى بيانات أو معلومات يمكن إدخالها إلى تقدير الاحتياجات مباشرةً، حاول تحديد موضع البيانات أو المعلومات المؤكدة من خلال فحص المصادر المستقلة الأخرى. وإذا كان توثيق البيانات أو المعلومات ممكنًا، فيمكن أن يزيد ثقتك في دقتها.
- وعند تكليف العديد من المراجعين بدور مراجعة مصادر المستندات، قدّم إرشادات واضحة ومتسقة لجميع المراجعين عن إجراءات استكمال البروتوكول، أو قائمة المراجعة، أو نموذج الفحص. وسيؤكد الحرص على تلقي جميع المراجعين نفس الإرشادات عن البروتوكول، أو قائمة المراجعة، أو نموذج الفحص تحديد المعلومات، وتحليلها، وترميزها، وتوثيقها بطريقة متسقة وموثوقة.

المرجع

Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld. 1995. *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



مراجعات الخبراء الموجهة

الغرض

يتمثل الغرض من إجراء مراجعات الخبراء الموجهة في اكتساب وجهات نظر مستنيرة من خبراء محل تقدير من خارج النظام (على سبيل المثال، نظام التعليم، ونظام النقل، وغير ذلك)، والتي يركز عليها تقدير الاحتياجات.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

في ظل ظروف معينة، يمكن أن تكون أنت أو الآخرون المرتبطون بتقدير الاحتياجات على دراية تامة (أو على عدم دراية شديدة) بالعمليات، أو الإجراءات، أو الأشخاص، أو الأدوات، أو الموارد، أو بيانات الأداء، أو المتغيرات الأخرى التي تؤثر على الأداء الحالي أو المرغوب لتكون قادرًا على استكمال تقدير الاحتياجات بالشكل المناسب. في هذه الحالة، تقدّم مراجعات الخبراء (على سبيل المثال، خبراء إدارة المالية العامة، ومهندسي البيئة، واختصاصي التنمية المؤسسية، وما إلى ذلك) وجهات نظر خارجية قيّمة قادرة على توجيه قراراتك.

يجب أن تستعين أيضًا بمراجعات الخبراء لتقديم وجهات نظر متوازنة عندما يكون هناك حتى حد أدنى لاحتمالات وجود استعداد أو تحيز داخلي من شأنه أن يؤثر على أي من عمليات أو مراحل تقدير الاحتياجات. وقد تتضمن مراجعات الخبراء جمع البيانات، وتحليل المعلومات، والإبلاغ عن الاستنتاجات، وإجراء أنشطة أخرى تؤدي إلى إصدار توصيات عن البرنامج أو المشروع.

في تقدير الاحتياجات، يمكن أن تقدم مراجعات الخبراء الموجهة وجهات نظر خارجية عما يلي:

- الاحتياجات (أي فجوات الأداء التي تمثل محط تركيز القرارات التي سيتم اتخاذها)
- القرارات (أي نتائج وتوصيات التقييم ذاته)

المزايا

- تتيح لك مراجعات الخبراء اكتساب نظرة جديدة يمكنها تقديم أفكار ورؤى جديدة ربما لم تكن لتتحقق دون مشاركة الخبراء.
- يمكن أن تسهم مشاركة المراجعين الخبراء في عملية تقدير الاحتياجات في زيادة مصداقية عملية التقييم والاستنتاجات، ومن ثم، احتمال زيادة موافقة الأطراف المعنية.
- قد يتيح لك استخدام مراجعات الخبراء تنفيذ إستراتيجيات ومقاربات ذات معنى أصيل للسياق الذي تعمل فيه، غير أنك من المحتمل في العادة ألا تسعى لتنفيذها إذا لم تكن متأكدًا من المراجعة الدقيقة التي أجراها الخبراء.
- نظرًا لأن الخبراء يجلبون عمومًا رؤى وخبرات من سياقات (خارجية) أخرى سبق لهم العمل فيها، فقد تمكنك مشاركة خبير في تقدير الاحتياجات من إجراء مقارنة رسمية أو غير رسمية مع الأنظمة أو السياقات المشابهة الأخرى.
- غالبًا ما يمكن إجراء مراجعات الخبراء، ولا سيما تلك المرتكزة على المستندات أو ملفات البيانات، عن بُعد؛ وهو ما يوفر الوقت والموارد. على سبيل المثال، ربما تريد أن تؤكد بيانات الأداء الناتجة عن مراجعة الخبراء الخلاصات التي توصلت إليها، أو قد تطلب مراجعة مقترح مشروع معلق، وفي كلتا الحالتين، يمكنك على الأرجح إرسال الملفات ذات الصلة عبر البريد الإلكتروني أو إتاحة الوصول إلى قواعد البيانات الإلكترونية.

العيوب

- قد يكون من الصعب تحديد معيار موثوق (مثل سنوات الخبرة في مجال التنمية، ومعرفة تكنولوجيا معينة، والعمل مع مجتمعات إحصائية محددة معرضة للخطر، وما إلى ذلك) لاختيار الخبراء من أجل المشاركة في عملية مراجعة الخبراء.
- إذا كان السياق الذي يُجرى فيه تقدير الاحتياجات مختلفًا تمامًا عما عن ذلك الذي يعمل فيه الخبير عادةً، فيمكن أن يتسبب ذلك في تضائل مدى صلة ملاحظات الخبير وتوصياته.
- كما هو الحال مع أي فرد آخر، قد تؤثر موضوعية الخبير وخبرته السابقة على حصيلة عملية مراجعة الخبراء (يمكن التخفيف من تأثير هذه الخبرة إلى حد ما من خلال مشاركة أكثر من خبير واحد).
- قد يكون التماس الرؤى من الخبراء أمرًا مكلفًا، وربما يصعب العثور على خبراء قادرين على المساهمة بقسط كبير من الوقت في الاستجابة (ولا سيما إذا كان مجال الخبرة من المجالات التي تشهد زيادة في الطلب).

١. حدّد إما حاجة (فجوة بين النتائج الحالية والمرغوبة) وإما قرار تقييم احتياجات (مثل ترتيب أولوية الاحتياجات أو تحديد مزيج أنشطة التحسين أو التدخلات الأنسب لمؤسستك) سيكون محور اهتمام مراجعة الخبراء الموجهة.

٢. حدّد نوع مراجعة الخبراء الذي تودّ من الخبراء إجراءاته، مثل مراجعة الأقران، أو الملاءمة، أو المقارنة المرجعية. (أ) تتضمن *مراجعة الأقران* تقييم جودة شيء ما. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل مراجعة الأقران مشاركة خبراء تنمية من القطاعين العام والخاص لتقييم جودة الخطة التي وضعها المجتمع المحلي ورواد الأعمال، وذلك لمساعدتهم على معالجة مشاكل التنمية الاقتصادية في المجتمع. (ب) *تقيّم الملاءمة* ما إذا كانت أنشطة المنظمة وثيقة الصلة بمهمتها. وأحد الأمثلة على مراجعة الملاءمة هو عندما يعمل اختصاصي التنمية المؤسسية مع المنظمة ويشارك أطرافها المعنية، أي الإدارة، والموظفين، والعلماء، وغيرهم، في فهم إستراتيجية المنظمة، وكذلك عندما يقدم الاختصاصي تقييمًا عما يمكن تغييره، مثل الأنشطة التي يتعين على المنظمة القيام بها أو عدم القيام بها لتلبية غايات الإستراتيجية. (ج) *تشمل المقارنة المرجعية* تقييم المكانة النسبية في منظور دولي، أو إقليمي، أو قطاعي، أو غير ذلك. على سبيل المثال، تقدر المقارنة المرجعية حقوق الملكية على مستوى البلدان، ومن ثمّ، تتيح للبلدان مقارنة أدائها النسبي.

العثور على الخبراء

يرد فيما يلي بعض الاعتبارات ذات الصلة عند الاستعانة بخبراء لإجراء مراجعة الخبراء:

١. ضع بروتوكولاً (دليلاً) لتحديد الخبراء المناسبين لدعوتهم للمشاركة في عملية مراجعة الخبراء.
- يجب أن يستند هذا البروتوكول إلى فهمك لغايات تقدير الاحتياجات، فضلاً عن السياق المحدد الذي تعمل فيه المنظمة.
- حدّد بعناية المهارات والمعارف التي ينبغي أن يمتلكها شخص ما حتى يكون قادراً على الاضطلاع بشكل مجدٍ بدور المراجع الخبير لتقدير الاحتياجات، وأضف هذه الكفاءات إلى البروتوكول.
- طبّق البروتوكول بينما تبحث عن الخبراء المحتملين.

٢. حدّد الخبراء المحتملين من خارج النظام للمشاركة في المراجعة.

- يمكن الاستعانة بخبراء من داخل المنظمة (ولكن من خارج الوحدة أو القسم محط تركيز تقدير الاحتياجات).
- أو يمكن أن يكونوا من خارج المنظمة إذا كانت لديهم خبرة في نظام الأداء أو أنظمة مماثلة.

٣. حدّد ما إذا كنت ترغب في دعوة الخبراء كأفراد أو فرق.

٤. حدّد ما إذا كنت تريد الاستعانة بخبراء محليين أو دوليين أو مزيج من الاثنين. وفكّر بروية في مزايا وعيوب إشراك خبراء من بلدان أخرى. وتشمل المزايا والعيوب ما يلي:

- قد تكون إحدى مزايا إشراك خبراء دوليين في عملية المراجعة أنهم يجلبون رؤى ديناميكية جديدة للوضع، وبمقدورهم تقييم المكانة النسبية للمنظمة من منظور دولي.
 - قد يكون أحد العيوب هو قدرة الخبير الدولي المحدودة على الاستفادة من خبرته إذا لم يكن على دراية بسياق البلد المحلي.
 - في بعض سياقات البلدان النامية، قد تكون القدرات متواضعة نسبياً في مجالات معينة ذات صلة بالإنتاجية الاقتصادية، لذا قد يكون من المستحسن دعوة خبراء دوليين للمشاركة.
 - في حالات كثيرة، يمكن أن تسفر الاستعانة بخبراء محليين ودوليين عن مزيج من "أفضل ما في العالمين".
٥. عندما تشرع في دعوة الخبراء، تحقق من مدى توفرهم خلال فترة إجراء مراجعة الخبراء. وبما أنهم خبراء، فمن المحتمل أن يكونوا مطلوبين في مكان آخر أيضاً، ومن ثمّ، قد تحتاج إلى القيام ببعض التخطيط الإبداعي لحل مشكلة القيود المفروضة على تحديد المواعيد مع الاستمرار في تحقيق غايات مراجعة الخبراء. على سبيل المثال، إذا لم يكن لدى خبير معين متسع من الوقت للحضور إلى الموقع، فقرر ما إذا كان بمقدوره مراجعة وثائق وتقارير أخرى لتزويدك بمدخلات جيدة عن بُعد (مثلاً، استخدام الاجتماعات الهاتفية أو المرئية).
٦. زوّد الخبراء المحتملين بمعلومات أساسية غير متحيزة عن الغرض من وراء مشاركتهم في تقدير الاحتياجات، واطلب من كل خبير محتمل تقييم خبرته ومعرفته ذات الصلة بالغايات المحددة لتقييم احتياجاتك.

التخطيط لمراجعة الخبراء وتنفيذها

١. حدّد أهدافك من مراجعة الخبراء (أو النتائج التي تتوقع تحقيقها بحلول وقت الانتهاء من المراجعة). وكن واقعياً بشأن الأهداف التي يمكن تحقيقها. وحدّد الوقت المناسب للاستعانة بكل خبير، مع معرفة ما يسعهم فعله وما لا يمكنهم فعله بالنظر إلى القيود المفروضة على الوضع.
٢. ضع الشروط المرجعية (أي نطاق العمل) التي يمكن للخبراء استخدامها قبل الوصول إلى الموقع. وسيتيح ذلك للخبراء الحضور مستعدين للمهمة، بما في ذلك منحهم الوقت اللازم للعثور على أي مستندات يصعب إيجادها، والتي قد يرغبون في الرجوع إليها خلال عملية المراجعة.
٣. تواصل مع كل مُراجع خبير، واتخذ الترتيبات اللازمة أو مشاركتها. وكما ذُكر سابقاً، إذا لم يكن لدى خبير أو أكثر متسع من الوقت للمشاركة الشخصية، فقم بالترتيبات اللازمة لإرسال الوثائق ذات الصلة لإتاحة المجال للخبير(الخبراء) في المساهمة عن بعد.
٤. أبلغ الأطراف المعنية والمشاركين بدور المُراجع الخبير (المُراجعين الخبراء).
٥. فكّر في توفير مقاييس أو بروتوكولات يمكن للخبراء استخدامها خلال مراجعة الخبراء. ويمكن أن تكون هذه المقاييس أو البروتوكولات مفيدة في زيادة موضوعية وشفافية عملية مراجعة الخبراء، كما يمكنها زيادة فرص اتساق نتائج مراجعة الخبراء مع الأهداف التي وضعتها في بداية العملية.
٦. جَمّع المعلومات الأساسية الضرورية لكل مُراجع خبير. وقد تصبح هذه المعلومات قيّمة لاحقاً في حال اضطررت إلى تبرير القرارات التي اتخذتها خلال تقدير الاحتياجات.
٧. تأكد من تضمين المنجزات المحددة لكل مُراجع ولكل سياق سيشهد عملية المراجعة. على سبيل المثال، هل تتوقع تلقي تقرير خطي في نهاية كل مراجعة، أو هل من المتوقع أن يستعرض المُراجعون استنتاجاتهم في عرض تقديمي؟

نصائح للنجاح

- ضع قائمة أو لائحة بأسماء خبراء مراجعة البرنامج واحتفظ بها (ولا سيما للجهود واسعة النطاق) لاستخدامها في احتياجات مراجعة الخبراء اللاحقة.
- اتخذ الترتيبات اللوجستية وقدم دعم الاجتماعات في الموقع. وقرّ خدمات الترجمة التحريرية والفورية، حسب الحاجة، عند مشاركة خبراء دوليين.
- زوّد الخبراء بإرشادات أو أسئلة محددة ينبغي استخدامها لتوجيه عملية مراجعة الخبراء.
- انتبه إلى الخبراء الذين قد يكون لديهم جدول أعمال خاص بهم لاستكمال المراجعة (على سبيل المثال، تقديم توصيات حتى يتمكنوا من الحصول على عقود استشارية مستقبلية مع مؤسستك).
- إذا دعوت خبراء من سياقات خارجية، فزوّدهم ببعض المعلومات التي تمنحهم فهمًا أعمق للسياق الذي ستم فيه مراجعة الخبراء. ولهذا النهج أهمية خاصة إذا تمت دعوة خبراء من بلدان أجنبية؛ حيث قد تختلف الممارسات الثقافية والعملية اختلافًا كبيرًا عن السياق الذي يُجرى فيه تقييم احتياجاتك.
- إلى أقصى حد ممكن، حدّد موعد إجراء عملية مراجعة الخبراء في الموقع في وقت تؤدي فيه المنظمة أعمالها بطريقة طبيعية عمومًا. يساهم تحديد موعد عملية المراجعة في هذا الوقت في زيادة فرص توصل المراجعة إلى نتائج ذات الصلة، كما يضمن عدم تأثر الآخرين في المنظمة سلبًا نتيجة وجود خبراء من الخارج.
- جهّز تقارير عن نتائج كل عملية مراجعة. في التقارير، بيّن العلاقة بين مراجعة الخبراء وتقييم الاحتياجات، والغاية من مراجعة الخبراء المحددة، وكفاءات أو خبرة الخبير أو فريق الخبراء، ونوع مراجعة الخبراء التي تم إجراؤها، والاستنتاجات التي توصلت إليها مراجعة الخبراء، والآثار المحتملة لاستنتاجات تقييم الاحتياجات.

إدارة مجموعات التركيز

الغرض

إن الغرض من تشكيل مجموعات التركيز هو جمع معلومات من مجموعة صغيرة (على سبيل المثال، ٥ إلى ١٢ مشاركا) بشكل ممنهج ومنظم (انظر المربع ٢.أ٣). ويهدف تصميم مجموعة التركيز الفعالة إلى تحقيق غاية واضحة ومحددة. ويتعامل المشاركون مع مُيسر يقدم لهم أسئلة مصممة من أجل تزويد فهم أعمق للنتائج الحالية أو المرغوبة من حيث موضوع أو مسألة معينة.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

في كثير من الأحيان، يتطلب الحصول على المعلومات اللازمة لاستكمال تقدير الاحتياجات إجراء مقابلة (أو مناقشة مركزة مع) عدد من الأشخاص في نفس الوقت. وتمثل مجموعة التركيز فرصة للحصول على معلومات قيّمة عن النتائج الحالية والنتائج المرغوبة في كل مستوى من مستويات سلسلة نتائج البرنامج أو المشروع. على الرغم من أنه يمكن استخدام مجموعات التركيز لتحديد الأنشطة البديلة المتعلقة بتحسين الأداء خلال تقدير الاحتياجات، من المهم الحفاظ على الانتباه (التركيز) على جمع المعلومات التي ستساعدك على تحديد (أ) الاحتياجات الحقيقية (أو الفجوات بين النتائج الحالية والمرغوبة)، (ب) الأدلة التي تدعم صحة هذه الاحتياجات، و(ج) المعلومات التي ستتيح لك ترتيب أولوية الاحتياجات قبل اختيار إجراء لتلبية الاحتياجات ذات الأولوية العالية.

المربع ٢.أ٣ نماذج لاستخدامات مجموعات التركيز

- جمع معلومات عن الأداء الحالي.
- التحقق من صحة نتائج المسح.
- تحديد النتائج المرغوبة.
- تحديد الحلول المحتملة.
- تحديد مواطن قوة وضعف الحلول المحتملة.

المزايا

- من خلال مجموعة التركيز، يمكن مقابلة عدة أشخاص في نفس الوقت.
- تتيح مناقشات مجموعة التركيز لأعضاء المجموعة الاستفادة من تعليقات بعضهم البعض وردود أفعالهم. ويمكن أن يسفر هذا النهج عن تحقيق تأزر حول الموضوعات أو المسائل.
- يمكن أن تساعد مجموعات التركيز الأفراد على التوصل إلى توافق في الآراء واتخاذ قرارات صعبة (مثل ترتيب أولوية الاحتياجات).

العيوب

- لا يُسهم أعضاء المجموعة على قدم المساواة في المناقشة التي تُجرى في إطار مجموعة التركيز. وربما لا يشعر الأعضاء الأكثر تحفظًا بالراحة عند الإدلاء بإسهاماتهم في المناقشة. وقد يحاول المشاركون الآخرون فرض هيمنتهم على المناقشات.
- ويمكن أن يكون من الصعب الحصول على معلومات من المجموعة. وهناك خطر "التفكير الجماعي" الذي يمكن أن ينشأ خلال هذه العملية، ومن ثمّ، يحوّل مسار المناقشة ويجعل من الصعب إعادة جذب تركيز المجموعة على مسائل مختلفة.
- يمكن أن تستغرق المناقشات وقتًا طويلًا للغاية لتغطية جميع الموضوعات ذات الصلة وإتاحة فرصة المشاركة للجميع.
- بسبب وجود أشخاص آخرين، يمكن ألا يشعر المشاركون بالراحة لمشاركة معلومات أو آراء أكثر حساسية.
- غالبًا ما يكون تنفيذ مجموعات التركيز ضعيفًا، ولا سيما إذا لم يكن لدى ميسري مجموعات التركيز الخبرة اللازمة في إدارة مجموعات التركيز. يمكن أن تشتت انتباه مجموعات التركيز بسهولة "بعيدًا عن المهمة" إذا لم يحافظ الميسر على النظام والسيطرة على الأمور طوال العملية. (للاطلاع على نموذج مخطط ونموذج بروتوكول مفيدتين، راجع الصفحات ١٠١-١٠٥).

نظرة عامة على العمليات

١. من قائمة المعلومات المطلوبة لتقدير الاحتياجات، حدّد العناصر التي يمكن تحقيقها على أفضل وجه من خلال مجموعات التركيز. على سبيل المثال، تحديد الاحتياجات، والتثبت من الاحتياجات، والأسباب الجذرية للاحتياجات، وتحديد الحلول البديلة، أو مزيج من كل ذلك.

٢. حدد أولوية متطلبات المعلومات لكل مجموعة تركيز، واستخدم هذا التصنيف لإنشاء دليل أو بروتوكول للميسر لكل مجموعة تركيز.

٣. اختر تقنية صنع القرار لكل مجموعة تركيز. على الرغم من أن مجموعات التركيز غير المنظمة قد تثمر الفوائد في حالات محدودة، فإن التقنيات الأكثر تنظيمًا غالبًا ما تكون عالية القيمة ويمكنها ضمان أن تمدك مجموعة التركيز بالمعلومات المطلوب لصنع قرارات بشأن تقدير الاحتياجات. ونسرد فيما يلي بعض النماذج لتقنيات صنع القرار التي يجب عليك وضعها في الاعتبار بالنسبة للمجموعات الصغيرة:

أ. تقنية الحوادث الحرجة: في استجابة لأسئلة مجموعة التركيز، يُطلب من المشاركين الإفصاح عن أحداث سابقة كأمثلة. ويجب أن يتضمن كل حدث وصفًا لظروف الحدث أو سياقه، والأشخاص المتضمنين في الحدث، وموقع الحدث، والأنشطة أو السلوكيات المرتبطة للأشخاص في الحدث. ومن ثم سيتوجه تركيز النقاشات على الحوادث السابقة ذات الصلة بالموضوع بدلاً من التركيز على التكهات والتعميمات.

ب. العصف الذهني: يمكن استخدام هذه التقنية لسرعة توليد أفكار جديدة أو لتأمل الحلول البديلة لمشكلة معينة. لبدء جلسة عصف ذهني مثمرة، يجب عليك تعريف الموضوع المحدد الذي سيركز عليه أعضاء المجموعة. قدّم الموضوع، وشجّع أعضاء المجموعة على ممارسة العصف الذهني كما يشاؤون لفترة معينة من الوقت. أظهر تشجيعك للأفكار والخواطر "المثيرة للاهتمام". وسجّل جميع إسهامات أعضاء المجموعة (من الجيد أن تسجل أفكارهم في شكل مرئي لجميع أعضاء المجموعة، مثل خريطة مفاهيم أو مستند كتابة عبر شاشة عرض). صنّف الأفكار واجمعها تحت رؤوس عناوين شاملة. وحلل الأفكار وقيّمها بالتعاون مع المجموعة، وحدد أولوية الأفكار من حيث قابلية استخدامها في تقدير الاحتياجات.

ج. استطلاعات الرأي: هذه طريقة تصويت غير رسمية يمكن استخدامها لدراسة أفكار المشاركين سريعًا. تمنح استطلاعات الرأي جميع المشاركين فرصة لطرح ما لديهم من أفكار من خلال الإجابة على سؤال بـ "نعم" أو "لا". من الضروري إدراك أن استطلاعات الرأي لا تُعتبر تصويتات رسمية مُلزمة. عوضًا عن ذلك، فهي مستخدمة لتحسس نبض المجموعة تجاه قضية أو موضوع معين، ولتوجيه دفعة النقاش التالي. يمكن استخدام استطلاعات الرأي بكفاءة في المواقف حيث تكون هناك قائمة طويلة من الأفكار وترغب من أعضاء المجموعة أن يتخلصوا من الأفكار التي تحظى بقليل من الدعم أو لا تلقى دعمًا على الإطلاق. تسمح مقارنة استطلاعات الرأي لكل عضو من أعضاء المجموعة بأن يختار عددًا معينًا من البنود المذكورة في القائمة سواء لتضمينها أو إزالتها.

د. الإفادة المتتابعة بالتناوب "Round Robin Reporting": يمكن تطبيق هذه التقنية بطريقتين على الأقل، وكلتاها تتطلب طلب منك تحضير سؤال أو اقتراح معين. في أحد النهجين، ستشارك السؤال أو الاقتراح مع أعضاء المجموعة، ثم تطلب منهم تدوين أفكارهم المتعلقة بالسؤال أو القضية. بعد ذلك، عليك أن تنتقل من شخص لآخر في المجموعة ليأخذ دوره في مشاركة فكرة واحدة من قائمة أفكاره. تابع هذه العملية عن طريق زيارة كل شخص في الغرفة حتى يطرح الجميع أفكارهم. أما النهج الثاني، فسوف

تشارك فيه السؤال أو الاقتراح مع المجموعة، ثم تطلب من كل شخص أن يعرب لك عن انطباعاته وأفكاره فيما يتعلق بالسؤال أو الاقتراح الذي قدمته. في كلا الشكلين، تسمح مقارنة الإفادة المتتابة بالتناوب لكل عضو من أعضاء المجموعة بأن يشارك في هذه العملية الجماعية على قدم المساواة، وبالتالي تضمن عدم هيمنة رأي شخص واحد على المناقشة.

٤. أنشئ دليلًا أو بروتوكولًا للميسر لتوجيه كل مجموعة تركيز. احرص على تقديم كل المعلومات المطلوبة فيما يتعلق بكل من النتائج الحالية والنتائج المطلوبة لتقدير الاحتياجات، جنبًا إلى جنب مع المعلومات المطلوبة على كل مستوى من مستويات سلسلة نتائج البرنامج أو المشروع.

٥. حدد ميسرًا يتمتع بخبرة، إن أمكن، وكذلك شخصًا يدون الملاحظات. عند الاستعانة بميسر مجموعة التركيز الخبير، سيؤدي ذلك، بصفة عامة، إلى تحسين النتائج مقارنةً بأدائك أنت لدور ميسر المجموعة، ومع ذلك، قد ترغب في إثبات حضورك باعتبارك مدون ملاحظات احتياطيًا في أثناء انعقاد مجموعة التركيز لجمع بعض البيانات بشكل مباشر.

٦. يستطيع الميسر أن يستعين بدليل أو بروتوكول الميسر لتجهيز عدد قليل من الأسئلة لاستهلال النقاش في مجموعة التركيز (أو بدلاً من ذلك، يمكن إعداد الأسئلة عن طريق طلب معلومات حول النتائج الحالية والمطلوبة التي تستند إلى تقدير الاحتياجات).

٧. حدد موعدًا لمجموعة التركيز عندما يكون جميع المشاركون الأعلى في الأولوية متاحين. تأكد من توافر ميسر لمجموعة التركيز وشخص مسؤول عن تدوين الملاحظات في أثناء الاجتماع، بحيث يكونان متاحين في الموعد المحدد، وأن كليهما يعي ما المطلوب إنجازه من خلال اجتماع مجموعة التركيز. جهّز مسجلًا صوتيًا بحيث يتمكن الميسر ومدون الملاحظات من التحقق من المعلومات الواردة أثناء النقاش عند تحضير الملاحظات أو التقارير النهائية في وقت لاحق.

٨. ابدأ جلسة مجموعة التركيز. يجب أن يقوم الميسر بتذكير المشاركين بالانتباه لسرية المعلومات التي تتم مشاركتها. اسمح للميسر بتولي إدارة عملية مجموعة التركيز. إذا كان دورك هو تدوين الملاحظات لمجموعة التركيز، فتجنب مقاطعة المجموعة. إنك موجود في المكان لتسجيل البيانات وملاحظة مجموعة التركيز فحسب.

٩. وفور انتهاء مجموعة التركيز، يجب على الميسر ومدون الملاحظات التحقق من جمع كل المعلومات الأساسية من المجموعة في مستند مكتوب.

١٠. حاول إجراء مجموعات تركيز متعددة إن كان بالإمكان، حيث من شأن ذلك أن يضمن جمعك لما يكفي من معلومات لغرض تقدير الاحتياجات.

نصائح للنجاح

- ضع هدفًا واضحًا ومحددًا لمجموعة التركيز (بمعنى آخر، حدد نقطة محورية واضحة وحافظ عليها بدلاً من إجراء محادثة مفتوحة).
- عيّن ميسرًا يمتاز بالخبرة في إدارة مجموعات التركيز، فليس من السهل توجيه مجموعات التركيز كما قد تتوقع.
- أنشئ مسدًا لطرحه على المشاركين بحيث يمكنهم اكتساب معلومات ربما لا تخضع للمناقشة في مجموعة التركيز بسبب القيود الزمنية.
- قدّم كلاً من أسئلتك بعناية إلى المجموعة، واسمح لأعضاء المجموعة بوضع دقائق للتفكير في السؤال ولتسجيل إجاباتهم.
- أجر جلسة تجريبية لمجموعة التركيز لكي تتمكن من التعرف على المشاكل المحتملة أو التغييرات التي تطرأ على الأسئلة أو تحديد أي مواد أخرى يتعين توفيرها للمشاركين.
- بعد الإجابة عن السؤال وقبل المضي قدماً إلى السؤال التالي، وفّر تلخيصًا شفهيًا لما سمعته. تؤكد هذه الخطوة لأعضاء المجموعة أنهم أعربوا عما يقصدونه، وهذا يسمح لهم بإجراء أي اقتراحات للتعديل في حالة لم يتم تقديم أفكارهم بشكل دقيق.
- لا تخش من أن تطلب من المشاركين المغادرة إذا لم يكونوا مستعدين للسماح للآخرين في مجموعة التركيز بالمشاركة. فبعد كل شيء، الهدف من مجموعة التركيز هو اكتساب وجهات نظر متعددة حول القضايا المعنية.
- إذا كنت ستجري تسجيلًا (مرئيًا أو صوتيًا) لمجموعة التركيز، فاحرص على الحصول على موافقة جميع المشاركين. أخبر أعضاء المجموعة بمصير التسجيل المرئي أو الصوتي للجلسة (مثلًا، مَنْ سيستمع إليه، وكيف سيُخزن، وإلى متى سيظل مُخزنًا، إلخ). مثل هذه القضايا لها تبعات لمدى شعور أعضاء الفريق بتقبلهم لمشاركة آرائهم الحقيقية بدلاً من تلك التي يعتقدون أنك (أو المنظمة) ترغب في سماعها.
- اكتب أي ملاحظات تلاحظها أثناء مجموعة التركيز. على سبيل المثال، اكتب إذا حدث فشل في أجهزة الصوت أو الفيديو، أو ما إذا حدث أمر غير متوقع، وهكذا. فربما تساعد مثل هذه الملاحظات على تفسير بعض التعليقات عندما تحلل البيانات التي جمعتها من خلال مجموعة التركيز.
- خطط لأن تستغرق مدة مجموعة التركيز ما بين ٤٠ دقيقة و٣ ساعات.

المراجع والموارد

- McClelland, Samuel B. 1994b. "Training Needs Assessment Data-Gathering Methods: Part 3—Focus Groups." *Journal of European Industrial Training* 18(3): 29–32.
- Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld. 1995. *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

المواقع الإلكترونية

- "Brainstorming Process" is available at <http://www.businessballs.com/brainstorming.htm>.
- "The Focus Group Interview and Other Kinds of Group Activities" is available at http://ppa.aces.uiuc.edu/pdf_files/Focus.pdf.
- "Focus Groups—A Needs Assessment Tool" is available at <http://www.joe.org/joe/1992spring/tt2.html>.
- "Small Group Techniques" is available at <http://www.fhwa.dot.gov/reports/pittd/smlgroup.htm>.
- A USAID guide for conducting focus groups is available at http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABY233.pdf.

نموذج: المخطط المبدئي والبروتوكول لميسر مجموعة التركيز الهادفة إلى تحديد العوامل المؤدية إلى فجوات في القدرات في التعليم الابتدائي

سيساعد هذا المخطط المبدئي على إرشاد الميسر عبر المراحل الرئيسية الأربع لمجموعة التركيز، وكذلك سيكون بمثابة بروتوكولاً نموذجياً لمجموعة التركيز. وُضع هذا البروتوكول النموذجي لسلسلة من مجموعات التركيز مع مسؤولين قرويين وإقليميين ووطنيين منخرطين في قطاع التعليم الابتدائي في دولة نامية أغلب سكانها من الريف. وتشكل مجموعات التركيز هذه جزءاً من دراسة تقييم احتياجات أكبر، وتكمل مقاربات جمع بيانات أخرى مكتملة بالفعل.

يجب على ميسر مجموعة التركيز مراجعة المخطط المبدئي للميسر هذا مع المنظمين الآخرين لتقدير الاحتياجات. سيكون من الضروري تحديد ما إذا كانت كل الخطوات والترتيبات لإجراء مجموعة التركيز تم التخطيط لها والموافقة عليها. ويمكنك تعديل هذا المخطط المبدئي عند الضرورة.

نموذج للمخطط المبدئي للميسر لمرحلة مجموعة التركيز

١. ملاحظات استهلال الجلسة

- اشرح الغرض من مجموعة التركيز، وما وجه الاختلاف عن الأنواع الأخرى للمناقشات، وكيف سيتم استخدام المعلومات.
- حث على اختلاف الرأي والجدال حول القضايا.
- أوضح أن مجموعة التركيز لا تحتاج بالضرورة إلى الوصول إلى إجماع في الرأي أو اتخاذ قرارات.
- اشرح الدور الحيادي للميسر، وناقش مسألة سرية المعلومات (حيثما يكون مناسباً) وحض المشاركين على مشاركة أي أسئلة بخصوص عملية مجموعة التركيز للتخفيف من حدة التوتر.
- قدّم توجيهات حول كيف ستسير المجموعة (على سبيل المثال، تحديد إطار زمني، والتعامل مع كل شخص على حدة، واحترام الآراء المتفاوتة، وألا يتحدث الشخص بالنيابة عن المجموعة بالكامل، وإغلاق الهواتف المحمولة، وعدم التدخين).

٢. المقدمات

- ادعُ الأعضاء لتقديم أنفسهم وتوضيح دورهم أو علاقتهم بموضوع مجموعة التركيز.
- لتحفيز التفاعل بين أعضاء المجموعة، اطلب من كل شخص أن يتحدث مرة على الأقل.
- احرص على تأسيس بيئة تسمح للمجموعة بالشعور بالأمان والراحة وعدم التهديد أثناء مناقشاتهم.
- حفّز الأعضاء على البدء في التفكير بشكل ملموس بشأن القضايا المطروحة للنقاش.

٣. قيادة مجموعة التركيز

- استعن ببروتوكول مجموعة التركيز، ولكن عليك بالارتجال حيثما تطرأ بيانات أو مسارات للنقاش يتعين اتباعها.
- ارتكز على الأسئلة المبدئية متممًا إياها بأسئلة متابعة. شجّع على استخراج إجابات أكثر عمقًا عن الأسئلة الرئيسية.
- اربط بين البيانات الناشئة من أسئلة منفصلة في تحليل متكامل مركب.
- احرص على إتاحة فرصة لجميع المشاركين الذين يرغبون في التعليق على سؤال ما للمساهمة بمعلوماتهم بغرض توسيع قاعدة المعلومات التي تجمعها.

٤. الإنهاء

- لمّح عند قُرب انتهاء المناقشة الجماعية.
- حدد المواضيع الرئيسية التي انبثقت عن المناقشة وأعد ذكرها. امنح المشاركين فرصة لتنقيح الموضوعات.
- استعن بالمجموعة في تلخيص الأهمية النسبية لتصنيفات معينة من الإجابات واختبارها.
- حدد الفروق بين وجهات النظر، والآراء المتفاوتة، ونقاط الاتفاق.
- أتيح فرصة يطرح فيها الأعضاء التعليقات والرؤى النهائية بالتناوب. اشكر المشاركين ووضح أي خطوات تالية.

يجب على ميسر مجموعة التركيز مراجعة بروتوكول الميسر هذا مع المنظمين الآخرين لتقدير الاحتياجات. سيكون من الضروري تحديد ما إذا كانت أسئلة البروتوكول مناسبة للمجيبين المحتملين وما إذا كانت تعالج القضايا الأساسية لتقدير الاحتياجات. إلى جانب الاستعانة بمجموعة تركيز ومنظمي تقدير الاحتياجات، قد يرغب الميسر في طلب مراجعة من الآخرين الذين على معرفة بموضوع مجموعة التركيز. ويمكنك تعديل هذا البروتوكول عند الضرورة.

نموذج لبروتوكول مجموعة التركيز

<p>النص: أود أن أشكركم على موافقتكم على المشاركة في مجموعة التركيز في هذا اليوم. لقد عقدنا مقابلات مع عدد من الأطراف المعنية لنظام التعليم في بلدنا للتعرف على فجوات القدرات في نظام التعليم الابتدائي، ونرغب الآن في معرفة المزيد عن العوامل التي تؤدي إلى إحداث هذه الفجوات.</p> <p>وجودنا هنا ليس للجدال أو لحل مشكلة فجوات القدرات، ومع ذلك، إذا كانت لديكم اقتراحات لكيفية تحسين القدرات، فيرجى تدوينها على ورقة. سنجمع هذه الأفكار في نهاية الجلسة.</p> <p>وفيما يلي تسعة تصنيفات شائعة للعوامل التي تؤثر في القدرات وسوف نستخدمها لتوجيه مناقشتنا. ومع ذلك، نرحب باقتراحكم لتصنيفات أخرى.</p> <ul style="list-style-type: none"> • القدرة على الأداء. هل لدينا الأشخاص المناسبون في الوظائف المناسبة لتحقيق النتائج المطلوبة؟ • المعرفة والمهارات. هل يعرف الأشخاص ماذا يفعلون وهل هم قادرين على القيام به؟ • التحفيز والثقة بالنفس. هل يحظى الأشخاص بالتحفيز والثقة لتحقيق النتائج المطلوبة؟ • التوقعات والتعقيب. هل نطبق آليات رسمية وغير رسمية لمساعدة الأشخاص على معرفة كيفية أدائها؟ • البيئة والأدوات والعمليات. هل لدينا ما هو ضروري لتحقيق النتائج المطلوبة (على سبيل المثال، السياسات والتوجيهات الإرشادية وأنظمة البيانات والحواسيب)؟ • الحوافز والمكافآت والتقدير. هل نشجع الأداء الجيد ونقدر إنجاز النتائج المطلوبة؟ • الموارد. هل نملك الموارد لتحقيق النتائج المطلوبة (على سبيل المثال، الميزانية والوقت والعاملين والمباني والكتب)؟ • الأهداف والإستراتيجية والثقافة التنظيمية. هل يعلم الجميع ماذا نحاول أن ننجز وكيف سنقوم بذلك؟ هل لدينا معايير وعادات ومعتقدات مشتركة؟ • التنسيق ضمن وبين الوزارات والوكالات الحكومية. هل تجري الوكالات الحكومية التنسيق بشكل ملائم؟ • غير ذلك. حدد عوامل أخرى محتملة. 	<p>الترحيب (حيثما يكون مناسبًا، عدّل النص والأسئلة).</p>
<p>ملاحظات:</p>	<p>هل لديك أي أسئلة فيما يخص أهدافنا تجاه مجموعة التركيز؟</p>

نموذج لبروتوكول مجموعة التركيز

الإجابة:	س١: إحدى فجوات القدرة هي مستوى التباين العالي في التزام المعلمين تجاه وظيفتهم (بداية من أولئك شديدي الالتزام والمتفاعلين بنشاط في دورهم كمعلمين إلى أولئك الذين يتغيبون عن عملهم بشكل شديد التواتر).
سؤال المتابعة والإجابة:	
الإجابة:	من بين العوامل الشائعة التسعة المؤدية إلى إحداث فجوات في القدرات المذكورة في منشورك، أي عوامل تجدها مسؤولة أكثر عن الفجوة الحالية؟
سؤال المتابعة والإجابة:	
الإجابة:	
سؤال المتابعة والإجابة:	
الإجابة:	س٢: ثاني فجوات القدرات هي التوزيع غير المتكافئ والمتأخر للكتب المدرسية على المدارس والطلاب.
سؤال المتابعة والإجابة:	من بين العوامل الشائعة التسعة المؤدية إلى إحداث فجوات في القدرات المذكورة في منشورك، أي عوامل تجدها مسؤولة أكثر عن الفجوة الحالية؟
سؤال المتابعة والإجابة:	
الإجابة:	

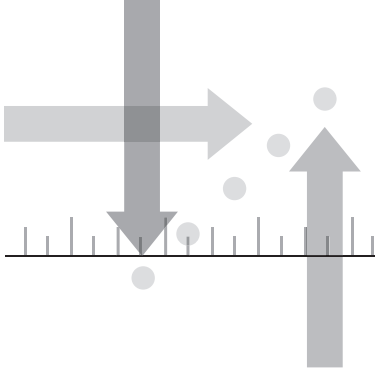


الإجابة:	س٣: ثالث فجوة في القدرات هي نسبة الغياب المتزايدة فيما بين فتيات الصف الثالث في معظم المجموعات السكانية الريفية لدينا.
سؤال المتابعة والإجابة:	
الإجابة:	من بين العوامل الشائعة التسعة المؤدية إلى إحداث فجوات في القدرات المذكورة في منشورك، أي عوامل تجدها مسؤولة أكثر عن الفجوة الحالية؟
سؤال المتابعة والإجابة:	
الإجابة:	
سؤال المتابعة والإجابة:	
الإجابة:	س٤: رابع فجوة في القدرات هي [أدخل الفجوة].
سؤال المتابعة والإجابة:	من بين العوامل الشائعة التسعة المؤدية إلى إحداث فجوات في القدرات المذكورة في منشورك، أي عوامل تجدها مسؤولة أكثر عن الفجوة الحالية؟
الإجابة:	
سؤال المتابعة والإجابة:	
الإجابة:	
سؤال المتابعة والإجابة:	

ملاحظة: إذا كان لديك وقت متبقي، يمكنك تغطية المزيد من فجوات القدرات المتبقية. ومع ذلك، إذا كان الوقت محدودًا لديك، فعليك إذا بدء مجموعة التركيز التالية بفجوات القدرات التي تعذر عليك تضمينها في هذه المناقشة.

الخلاصات
النص: لخص العوامل الكبرى التي تم تحديدها أثناء المحادثة، ثم اطلب من أعضاء مجموعة التركيز على التحقق من أنك فسرت إجاباتهم بشكل دقيق.





المقابلات

الغرض

يتمثل الغرض من إجراء المقابلات في جمع معلومات من شخص واحد من خلال تنسيق قد يتراوح من كونه منظمًا أو شبه منظم أو غير منظم.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

غالبًا ما توفر المقابلات الفردية سياقًا وقصصًا ونقاشات متعمقة متعلقة بموضوع أو أكثر ذي صلة بتقدير الاحتياجات. مثل هذه المقابلات يمكن إنجازها في بيئة حيث يستطيع المقابل طلب استيضاح أو تفسير لأسئلة متابعة. (للاطلاع على قائمة مراجعة نموذجية وبروتوكول نموذج مفيد، راجع الصفحات ١١٠-١١٥).

توفر المقابلات أيضًا فرصة للمشاركين في المقابلة لكي يتعرفوا على تقدير الاحتياجات وأهدافه. قد يقدّر الأفراد في مناصب ذات نفوذ وتأثير المزيد من الاهتمام الشخصي الذي يمكن أن توفره المقابلة على عكس المسح أو مجموعة التركيز.

المزايا والعيوب

المزايا

- بشكل أساسي، تتيح المقابلات المجال لمناقشات أكثر تركيزًا وأسئلة متابعة.
- قد يوفر الأفراد معلومات في المقابلات لن يكونوا ليوفروها في أي بيئة جماعية.
- يمكن أن تكون المقابلات مصدرًا ممتازًا لاكتساب القصص ذات المغزى والسياق.
- بإمكان المحاور ملاحظة السلوك غير اللفظي للمشارك في المقابلة.

- المتطلبات الزمنية للمحاورين والمشاركين في الحوار يمكن أن تكون ذات أهمية.
- من شأن المقابلات أن تقلل من النطاق وحجم العينة لجمع البيانات.
- قد تتعارض نتائج المقابلات المتعددة فيما بينها أو قد يصعب تحليلها.
- ربما يكون المشاركون في المقابلة متحيزين أو ربما لا يمثلون إلا وجهة نظر محدودة على مشاكل وموضوعات الأداء.
- إذا لم تُجرِ المقابلات على الوجه الصحيح، فقد تحيد عن الموضوع الأساسي وترهق المحاور والمشارك في الحوار (قد يغادر المشارك في المقابلة قبل الحصول على المعلومات الضرورية لتوجيه تقييمه، ويمكن أن يشعر المشارك أن الوقت لم يكن مثمرًا).

نظرة عامة على العمليات

١. أنشئ قائمة بجميع المعلومات المطلوبة لإكمال تقدير الاحتياجات الخاص بك. حدد أولوية وتنسيق قائمة بمتطلبات المعلومات على أساس أهداف تقييمك والمشاركين المتوفرين للمشاركة في المقابلات.
٢. حدد ما المعلومات المطلوبة من كل مقابلة.
٣. اختر المشاركين في الحوار الذين هم أفضل مَن يوفر المعلومات التي تتطلع إليها في المقابلات. غالبًا ما يتم تضمين الخبراء بصفتهم مشاركين في الحوار، ولكن المبتدئين يجب أيضًا وضعهم في الاعتبار عندما تكون الأسئلة المتعلقة بشأن المعرفة والمهارات الحالية أو الابتدائية عناصر في اعتبارات التقييم.
٤. بالنسبة لكل مقابلة، أنشئ بروتوكولًا سيرشدك إلى الأسئلة المقرر طرحها.
- أ. حدد إلى أي مدى يجب أن يكون البروتوكول منظمًا. ينطوي بروتوكول المقابلة المنظمة على أسئلة واضحة مرتبة بشكل جيد ويكون ذا قابلية للتكرار لاستنباط النوع نفسه من المعلومات عبر مختلف المشاركين في المقابلة. تكون المقابلة المنظمة خيارًا مفضلًا عندما تريد تجميع المعلومات أو تعميمها. ويكون هذا النهج لإجراء المقابل مفضلًا أيضًا عندما لا يكون المشاركون في المقابلة خبراء بالضرورة بشأن موضوع معين أو لا يكونون خبراء على الإطلاق (على سبيل المثال، متدربون يسعون إلى جمع معلومات لخطة تقييم احتياجات برفقة قادة المجتمع). قد تبدأ المقابلة غير المنظمة بمجموعة من الأسئلة المخططة بشكل فضفاض في البروتوكول، ولكن يستطيع المحاور تغيير الأسئلة وترتيبها اعتمادًا على المعلومات المقدمة من كل مشارك في المقابلة. تمتاز المقابلة غير المنظمة بفاعليتها بالنسبة للمشاركين في المقابلة الذين على دراية كبيرة بالموضوع المعني ويتسمون بقدرة على الانحراف عن الخطة الموضوعية.

ب. حدد أنواع الأسئلة المقرر تضمينها في البروتوكول. يجوز أن يتضمن البروتوكول مجموعة متنوعة من أنواع الأسئلة، بما في ذلك الأسئلة المفتوحة (ما الأسباب المحتملة لهذه الفجوات المحددة؟) والأسئلة المحددة (من بين الفجوات الست المذكورة في النشرة المقدمة، حدد أهم فجوة يجب تناولها هذا العام).

ج. افسح مجالاً في البروتوكول لكي يدون المحاور الملاحظات أثناء المقابلة، وأدرج أسئلة المتابعة المحتملة لتوجيه دفعة المناقشة (انظر الرابط في قسم "المواقع الإلكترونية" بهذا المستند للاطلاع على بعض الاقتراحات بشأن إنشاء بروتوكول المقابلة).

د. أجرِ مقابلات تقدير الاحتياجات متبعًا عملية رسمية وممنهجة يمكن تكرارها.

هـ. احرص على تقديم كل المعلومات المطلوبة فيما يتعلق بكل من النتائج الحالية والنتائج المطلوبة لتقدير الاحتياجات في البروتوكول، جنبًا إلى جنب مع المعلومات المطلوبة على كل مستوى من مستويات سلسلة نتائج البرنامج أو المشروع.

و. حدد الموعد والمكان المناسبين للمقابلة. يجب أن تُجرى المقابلة في مكان يتسم بالود حيث سيشعر كل من المحاور والمشارك في المقابلة بالارتياح عند مناقشة الموضوعات الشائكة بشكل محتمل. أوضح للمشارك الذي تجري معه المقابلة كيف ستستخدم المعلومات وسرية المعلومات المقدمة.

ز. دوّن الملاحظات بدقة أثناء المقابلة، واعرض تلخيص رد الشخص الذي تتم مقابله في حال حدوث أي ارتباك. اتبع بروتوكول المقابلة بعناية لضمان عدم اضطرارك لتحديد موعد آخر للمقابلة لطرح أسئلة ربما تم تجاوزها في المقابلة الأولى. يعتبر تسجيل المقابلة فكرة جيدة بحيث يمكنك التثبت من ملاحظاتك بعد اكتمال المقابلة، وقتما أمكن. ويوجد خيار آخر يتمثل في أن يصاحب المحاور شخص مسؤول عن تدوين الملاحظات.

ح. فور انتهاء المقابلة، راجع ملاحظاتك بعناية لضمان أنك سجلت بدقة كل المعلومات ذات الصلة. إذا تشوش عليك الأمر، فهذا هو الوقت المناسب للاتصال بالمشارك في المقابلة أو مراسلته عبر البريد الإلكتروني للتحقق من المعلومات أو لطلب توضيحات.

ط. اربط بين ما تستخلصه من كل مقابلة بمصادر البيانات الأخرى للتحقق. على سبيل المثال، إذا اقتبس المشارك في المقابلة من مقال إخباري أو تقرير بحثي، فمن المفيد حينئذ التحقق من هذا المورد لضمان دقة الحقائق والأرقام التي يتم التصريح بها من دون أي تحيز.

نصائح للنجاح

- أنشئ بيئة ودودة ومفتوحة باستخدام تقنيات استماع نشطة (مثل التلخيص وإعادة صياغة العبارات وتدوين الملاحظات واستخدام لغة جسد ودودة).
- امتنع عن طرح أسئلة مُوجَّهه مثل ("أنا متأكد أنك توافقني الرأي على كذا. ") أو مقاطعة المشارك في المقابلة أثناء إجابته. إذا كنت ستتجنب مقاطعة المشاركين في المقابلة، فيكون من المفيد غالبًا أن تقوم بتضمين أسئلة متابعة محتملة كجزء من بروتوكول المقابلة.
- يجب ألا يتجادل المحاور مع المشارك في المقابلة أو يناظره. من المفترض أن يجمع المحاور آراء الآخرين وليس إقناع المشارك في المقابلة بآرائه.
- قد يكون أسلوب الحوادث الحرجة مفيدًا في التمييز بين التصورات والتجارب السابقة. يُطلب من المشارك في المقابلة أن يذكر أحداثًا سابقة كأمثلة عندما يجب عن أسئلة معينة. ويجب أن يتضمن كل حدث وصفًا لظروف الحدث أو سياقه، والأشخاص المتضمنين في الحدث، وموقع الحدث، والأنشطة أو السلوكيات المرتبطة للأشخاص في الحدث.
- دوّن الملاحظات المهمة أثناء المقابلة (أو سجلها إذا وافق المشارك في المقابلة).

المراجع والموارد

- Altschuld, James W. 2010. *Needs Assessment Phase III: Collecting Data* (Book 3 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Altschuld, James W., and J. N. Eastmond Jr. 2010. *Needs Assessment Phase II: Getting Started* (Book 2 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McClelland, Samuel B. 1994a. "Training Needs Assessment Data-Gathering Methods: Part 2—Individual Interviews." *Journal of European Industrial Training* 18 (2): 27–31.
- Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld. 1995. *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

المواقع الإلكترونية

- يتوفر "Getting the Lay of the Land on Health: A Guide for Using Interviews to Gather Information" في الموقع الإلكتروني http://www.accessproject.org/adobe/getting_the_lay_of_the_land_on_health.pdf
- يتوفر "Information Brief: Developing Interview Protocols" في الموقع الإلكتروني <http://www.neirtec.org/evaluation/PDFs/PreparingtoCollect5.pdf>
- يتوفر نموذج بروتوكول المقابلة في http://www.ceismc.gatech.edu/MM_Tools/NIP.html
- يتوفر بيان بالنصائح حول طرح الأسئلة المفتوحة والاستقصائية في http://ppa.aces.uiuc.edu/pdf_files/Asking1.PDF
- يتوفر بيان بالنصائح حول إجراء المقابلات المستنيرة الرئيسية في http://ppa.aces.uiuc.edu/pdf_files/Conducting1.PDF
- تتوفر نصائح حول استخدام المقابلات الفردية كأسلوب للمسح في http://ppa.aces.uiuc.edu/pdf_files/Tips.PDF
- يتوفر مقال للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) حول إجراء مقابلات تقدير الاحتياجات http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABS541.pdf

نماذج لقائمة مراجعة إعداد المقابلة واتفاقية إبراء الذمة بخصوص المقابلة

قائمة مراجعة الإعداد للمقابلة

- ☐ على أي أساس تم اختيار المشارك في المقابلة؟
- ☐ هل لديّ الوقت والمكان المناسبان لإجراء المقابلة؟
- ☐ ما الذي أعرفه عن المشارك في المقابلة (لقبه الوظيفي، وخبراته، وخلفيته العامة، إلخ)؟
- ☐ هل تم إرسال معلومات حول موضوع المقابلة ومحو تركيزها إلى الشخص المشارك في المقابلة؟
- ☐ هل يجب إرسال أسئلة المقابلة إلى المشارك في المقابلة قبل موعد المقابلة؟
- ☐ هل ستضمن المقابلة أسئلة محددة أم أسئلة مفتوحة أم مزيجًا من هذه وتلك؟
- ☐ هل لديّ بعض النماذج لأسئلة متابعة محددة لكل سؤال في المقابلة؟
- ☐ ما المعلومات التي يجب أن أحصل عليها من المقابلة؟
- ☐ ما المعلومات التي سيكون من الرائع الحصول عليها من المقابلة، ولكنها ليست ضرورية؟

- هل توجد مستندات يجب أن أطلبها في نهاية المقابلة (تقارير، ملفات، إلخ)؟
- كيف سأدون الملاحظات أثناء المقابلة؟
- هل سأسجل المقابلة؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل تحققت من بطاريات المسجل؟ هل طلبتُ إذن المشارك في المقابلة لتسجيل المقابلة؟ (فيما يلي نموذج عام لاتفاقية إبراء الذمة بخصوص المقابلة).
- كيف سأحول الصوت إلى نص لملف تسجيل المقابلة (أو الملاحظات)؟ هل سيتوفر لدي وقت فور انتهاء المقابلة لتذكر الأسئلة وتدوين ملاحظات إضافية؟

مثال لنموذج الإذن أو إبراء الذمة بخصوص المقابلة

(المنظمة)

(العنوان)

_____ ("المحاور") أطلعني أنه يجمع مباحثات من أجل تقدير الاحتياجات والتقييمات ذات الصلة حول موضوع _____ (يُطلق عليه بشكل مجمل "التقييم")، وطلب مني المشاركة في مقابلات والتعاون مع المحاور فيما يتعلق بهذا التقييم.

لمساعدة المحاور في إعداد التقييم، وافقت على خوض المقابلة وتوفير المعلومات والمواد الأخرى المقرر استخدامها بشكل له علاقة بالتقييم، بما في ذلك خبراتي الشخصية وملاحظاتى وذكرياتى وكذلك أي مستندات أخرى قد أختار إعطاؤها إلى المحاور ("مواد المقابلة").

أمنح بموجب هذا وأوكل إلى المحاور ومرخصيه وخلفائه وأصحاب الحق الحقوق التالية فيما يتعلق بـمواد المقابلة لاستخدامها كجزء من التقييم في أي وجميع التقارير والإصدارات والوسائط بلا أجل محدد في جميع أنحاء العالم. حدد موافقتك على أي من الإقرارات التالية أدناه عن طريق تحديد المربعات وكتابة الأحرف الأولى من اسمك بجور كل بند متفق عليه.

☐ الحق في **الاقتباس أو إعادة الصياغة باستخدام اسمي** لكل أو أي جزء من مواد المقابلة واستخدام مواد المقابلة ونشرها بشكل عام، بما في ذلك تجاربي وذكرياتى وحوادثى وملاحظاتى ومعلوماتى، بالإضافة إلى أي مستندات أخرى قد أعطيها للمحاور.

-- أو --

☐ الحق في **الاقتباس أو إعادة الصياغة دون الكشف عن الهوية** لكل مواد المقابلة أو أي جزء منها واستخدام مواد المقابلة ونشرها بشكل عام، بما في ذلك تجاربي وذكرياتى وحوادثى وملاحظاتى ومعلوماتى، بالإضافة إلى أي مستندات أخرى قد أعطيها للمحاور بطريقة تنطوي على حماية هويتي .

☐ الحق في استخدام اسمي وصورتي وصوتي وشكلي وبياناتي البيوجرافية.

☐ الحق في تطوير وإنتاج وتوزيع التقييم بأي طريقة يراها المحاور مناسبة. أعني وأقر بأن شركة المحاور (التي قد تكون الشركة ذاتها التي أنتمي إليها) ستكون المالك الوحيد لجميع حقوق الطبع والنشر والحقوق الأخرى المتعلقة بالتقييم.

لتمكين المحاور من تطوير التقييم بأي طريقة تعتبر الأفضل، أقر بموجب ذلك على إبراء ذمة وإعفاء المحاور ومرخصيه وخلفائه وأصحاب الحق من أي وجميع الدعاوى أو الطلبات أو المطالبات التي قد أوجهها لهم لأي سبب وارد في التقييم، أو أي من الاستخدامات أعلاه، بما في ذلك الدعاوى القائمة على حق الخصوصية وحق الإعلان وحقوق الطبع والنشر، والقذف والسب، وأي حق آخر.

أقر وأوافق على أنه لا يحق لي الحصول على أي شكل من أشكال المدفوعات من المحاور أو من مرخصيه وخلفائه وأصحاب الحق.

أوافق وأقر بذلك:

التاريخ

الاسم مكتوبًا بحروف واضحة

التاريخ

التوقيع

نموذج لبروتوكول المقابلة

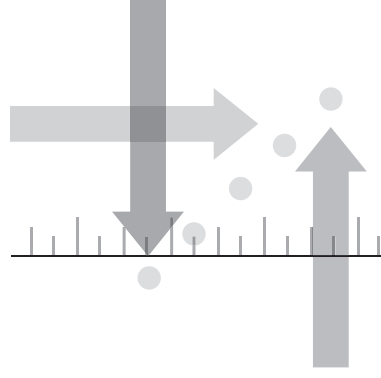
بروتوكول المقابلة لتحديد فجوات القدرات لدى المعلمين في مهارات وسلوكيات التدريس في الفصول الدراسية

التعليمات: استعن بهذا البروتوكول لإجراء مقابلة مع مديرين لمدارس إقليمية. يتمثل الغرض في الحصول على معلومات بشأن فجوات القدرات لدى المعلمين في مجال مهارات وسلوكيات التدريس في الفصول الدراسية.

مقدمة	
<p>النص: أود أن أشكرك على موافقتك على المشاركة في هذه المقابلة. إنك مدير مدرسة من بين عينة مديري المدارس البالغ عددهم ٥٨ مديرًا، المختارين من بلدان مختلفة لتوفير معلومات حول الموضوع الخاضع للنقاش اليوم. في هذه المقابلة، سنركز على تحديد التحديات وفجوات القدرات لدى المعلمين لديك في مجال مهارات وسلوكيات التدريس في الفصول الدراسية.</p> <p>تعد هذه المقابلة جزءًا من تقييم احتياجات أوسع نطاقًا ترعاه وزارة التعليم الوطنية. يُجرى تقدير الاحتياجات العام بحيث يستطيع الأشخاص فهم مشاكل تكوّن الفجوات في نظام التعليم وليس فيما يتعلق بمهارات وسلوكيات المعلمين فحسب، ومن ثم يمكنهم اتخاذ قرارات حول طريقة التعامل مع هذه المشاكل. لن يتم إسناد المعلومات التي توفرها إليك بشكل مباشر.</p>	<p>الترحيب (حيثما يكون مناسبًا، عدّل النص والأسئلة).</p>
<p>ملاحظات:</p>	<p>هل لديك أي أسئلة بخصوص غاياتنا؟</p>
الأسئلة	
	<p>س١. كم عدد السنوات التي عملت فيها في منصب "مدير مدرسة"؟</p>
	<p>س٢. كم عدد السنوات التي عملت فيها مديرًا لهذه المدرسة؟</p>

<p>□ تعليم ثانوي أو أدنى</p> <p>□ مستوى جامعي أساسي (على سبيل المثال، شهادة زمالة أو شهادة فنية، إلخ)</p> <p>□ مستوى جامعي متوسط (على سبيل المثال، شهادة بكالوريوس أو ليسانس أو بكالوريوس، إلخ)</p> <p>□ شهادة ماجستير أو ما يعادلها (على سبيل المثال، ماجستير إدارة أعمال، الأستاذية، ماجستير العلوم، إلخ)</p> <p>□ درجة الماجستير ما بعد التخرج أو ما يعادلها (على سبيل المثال، أوفى بجميع المتطلبات ما عدا أطروحته)</p> <p>□ مستوى الدكتوراه أو أعلى</p> <p>□ أخرى: يرجى الوصف والتحديد فيما يتعلق بالقائمة السالف ذكرها</p>	<p>س٣. ما أعلى مستوى وصلت إليه في التعليم؟</p>
	<p>س٤. بصفتك مديرًا لمدرسة، اشرح عملك.</p>
	<p>س٥. كم عدد المعلمين الذين تشرف عليهم؟</p>
	<p>س٦. كم عدد الطلاب الملتحقين بالمدرسة في بداية السنة (حدد تاريخ بدء السنة الدراسية)؟</p>
	<p>س٧. كم عدد الطلاب الملتحقين حاليًا في المدرسة (حدد التاريخ)؟</p>

الإجابة:	س٨. استنادًا إلى خبراتك، هل يمكنك توضيح اثنتين أو ثلاث من فجوات القدرات الكبرى المتعلقة بمهارات وسلوكيات التدريس في الفصول الدراسية لدى المعلمين التي تحد من قدرة مدرستك وإقليمك على تحقيق غاياتهما التعليمية؟
سؤال المتابعة والإجابة:	
الإجابة:	س٩. حسب اعتقادك، ما أسباب كل فجوة من فجوات القدرات التي حددتها في السؤال السابق؟
سؤال المتابعة والإجابة:	
الإجابة:	س١٠. هل توجد تحديات أخرى تعتقد أنها تحد من قدرة إقليمك على تحقيق غاياته التعليمية؟
سؤال المتابعة والإجابة:	
الإجابة:	س١١. هل يمكنك أن توصي أي شخص يجب علي مقابله للتعرف على فجوات القدرات ذات الصلة؟
سؤال المتابعة والإجابة:	
الخلاصات	
المراجعة	النص: لخص فجوات القدرات الكبرى التي تم تحديدها من المحادثة، ثم اطلب من المشارك في المقابلة التحقق من أنك فسرت الإجابات بشكل دقيق.



المسوحات ثنائية الاستجابة

الغرض

الغرض من إجراء المسوحات ثنائية الاستجابة هو جمع معلومات من مجموعة كبيرة من الأشخاص، عادةً يكونون موجودين في أماكن متعددة، فيما يتعلق بوجهات نظرهم حول الأداء الحالي والمطلوب.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

تُستخدم المسوحات بشكل شائع في تقدير الاحتياجات، وتتوفر هناك العديد من أنواع المسوحات. قد يكون المسح ثنائي الاستجابة أداة جديدة بالنسبة لك لأخذها في الاعتبار. يمكن أن تكون المسوحات أدوات مفيدة لتقدير الاحتياجات لأنها تكون سهلة الإعداد نسبيًا، ويمكن تحويل بياناتها عادةً بشكل واضح إلى معلومات مفيدة، بالإضافة إلى أنه يسهل توزيع المسوحات (خاصة القائمة على الويب) إلى كل من المجموعات الصغيرة والكبيرة. نظرًا إلى أن المسوحات يمكن أن تتطلب وقتًا أقل لإكمالها مقارنةً بالمقابلات أو مجموعات التركيز، ولأنه يمكن إرسالها إلى الأشخاص في أماكن أخرى، فهي غالبًا ما تُستخدم في تقدير الاحتياجات (وكذلك تحليل الاحتياجات).

بينما المسح أحادي الاستجابة التقليدي عبارة عن أداة جمع بيانات مستخدمة في مختلف الأنشطة المؤسسية، مثل استطلاع الرأي والتقييم، فإن المسح ثنائي الاستجابة يوفر مزايا بالغة تفوق أدوات المسح ذات الاستجابة الواحدة التقليدية في إكمال تقدير الاحتياجات. إن المسح ثنائي الاستجابة، كما مقدم هنا، يجمع المعلومات بخصوص كل من الأداء الحالي والمطلوب، وبالتالي توفير بيانات واضحة بخصوص الحجم والاتجاه والأولوية النسبية لفجوات الأداء (أو الاحتياجات). هذا النوع من المسوحات يعطيك المزيد من الخيارات لتحليل البيانات عما تقدمه نظيراتها ذات الاستجابة الواحدة، ويوفر معلومات عالية القيمة تُعد أساسية لكل من الأهداف الفريدة لتقدير الاحتياجات.

المزايا

- يسمح مسح تقدير الاحتياجات لك بجمع وجهات نظر مجموعات متعددة حول موضوعات مختلفة ذات صلة بالأداء.
- يسمح المسح ثنائي الاستجابة لمسح تقدير الاحتياجات بجمع بيانات حول المستوى الحالي والمطلوب للأداء بشكل متزامن. في أغلب الأحيان، تفترض تقدير الاحتياجات أن الأداء المطلوب معروف ومتفق عليه من قبل أي شخص في المنظمة ولكن في الواقع نادرًا ما يكون الافتراض مطابقًا للحقيقة.
- إن المسح ثنائي الاستجابة يعطيك طرقًا متعددة لعرض الاستنتاجات وتحليلها وإعداد تقارير بها، بما في ذلك حجم الاحتياجات، واتجاه الاحتياجات، والأولوية النسبية التي يربطها المشاركون بالاحتياجات.
- توفر المسوحات صيغة متعددة الأشكال حيث يمكنك أن تطرح بضعة أسئلة أو الكثير من الأسئلة، وكذلك يمكنك طرح أسئلة مفتوحة أو أسئلة محددة.

العيوب

- في كثير من الأحيان، يتم الخلط بين بيانات المسح وبيانات الأداء. من المهم أن تتذكر أن بيانات المسح تعتمد على تصورات أولئك الذين يكملون المسح. وبالتالي، في حين قد يشير المجيب إلى تصوره بأن الأداء عالٍ، فقد يكون الأداء منخفضًا في واقع الأمر. ومع ذلك، معرفة تصورات أولئك المشاركين في تقدير الاحتياجات تُعد ضرورية لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- كثيرًا ما تستخدم العديد من المنظمات المسوحات، وكنتيجة لذلك، قد يُنهك الموظفون من إكمالها. ويمكن لرد الفعل هذا أن يحد من معدل الاستجابة لديك، أو يزيد عدد المجيبين الذين يكملون جزء فحسب من المسح، أو يشكل مخاطرة حول نزاهة نتائج المسح الخاص بك.
- لا تمنحك المسوحات الفرصة لطرح أسئلة متابعة على المجيبين (على عكس المقابلات أو مجموعات التركيز).
- على الرغم من أن المسوحات قد تبدو سهلة الإعداد، فهي غالبًا ما تُصاغ بشكل رديء. لذلك، من الضروري أن تشرك مطور مسوحات خبيرًا في عملية تطوير المسح، أو المساعدة في تطوير المسح، أو تحديد مقاربة تحليل المسح، أو مراجعة المسح.

١. استنادًا إلى قائمة المعلومات المطلوبة لتقدير الاحتياجات، أنشئ قائمة بالمعلومات التي تتوقع أن تحصل عليها من مسح تقدير الاحتياجات. يجب أن يكون تركيز تطوير مسح تقدير الاحتياجات الفعال موجّهًا دائمًا على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات. وسيمنعك هذا التركيز من طرح أسئلة لا يتم استخدام في عملية اتخاذ القرار التالية. (للاطلاع على قوالب نموذجية مفيدة تشكل مساعدة وظيفية، راجع الصفحتين ١٢٥-١٢٦).
٢. أنشئ مسح تقدير الاحتياجات لجمهور مستهدف. وضع في اعتبارك أيضًا إصدارات متعددة من المسح لاستهداف جماهير أو أطراف معنية مختلفة. أفضل غاية من المسوحات غالبًا ما تتمثل في جمع معلومات من عدد كبير من الأشخاص أكثر من العدد الذي كان يمكنك دعوته للمشاركة في مقابلة أو مجموعة تركيز.
٣. حدد الأسئلة المقرر تضمينها في تقدير الاحتياجات الخاص بك. يجب أن تركز الأسئلة على النتائج والأداء بدلًا من ما الموارد أو التغييرات التي يريدها المشاركون. في قسم "نصائح لكتابة أسئلة مسح جيد" من هذه الأداة، توجد العديد من الأفكار حول كيفية كتابة أسئلة مسح ناجحة.
٤. أنشئ المسح باستخدام صيغة المسح ثنائي الاستجابة. يمكن أيضًا للعديد من الأقسام ضمن المسح الواحد أن تستخدم مقاييس استجابة مختلفة، كل ما عليك ببساطة هو بيان هذه الاختلافات بوضوح للمجيبين عن المسح. يوفر الجدول ١.٣ أمثلة لثلاثة أنواع من مقاييس التصنيف: الاتفاق والرضا والتكرار. يمكنك تغيير الاستجابات المرتبطة بكل مستوى من مستويات مقاييس ليكرت لتمثل الاستجابات المناسبة لأسئلة تقييمك (انظر المثال في الجدول ١.٣).
٥. اختبر المسح بالاستعانة بمشاركين ممثلين لجمهورك المستهدف. عندما يكمل المشاركون المسح التجريبي، قم بإحصاء النتائج لضمان أنه يمكنك استخدام المعلومات التي حصلت عليها من كل سؤال. عادةً، لا توفر الاستجابة لبعض الأسئلة المعلومات المفيدة التي كنت تتطلع إليها، وبالتالي يجب إدخال تغييرات على المسح.
٦. يمكن إتمام مسوحات تقدير الاحتياجات بمختلف الأشكال والوسائط اعتمادًا على الجمهور المستهدف. يمكن إنشاء مسوحات الويب بسهولة وتوزيعها وتحليلها باستخدام أنظمة المسح القائمة على الإنترنت. يمكن أن تكون المسوحات الورقية أيضًا ذات فاعلية، لا سيما إذا كان يتعذر على أفراد جمهورك المستهدف الوصول إلى الموارد التكنولوجية أو يفتقرون إلى المهارات الحاسوبية الضرورية لإكمال المسح عبر الإنترنت. اختر الشكل أو الصيغة التي تعتقد أنه سيعطيك أعلى معدل عودة للمسوحات المكتملة. في الأحوال الطبيعية، قد تأمل في أن يتم إكمال ٥٠٪ (غالبًا أكثر) على الأقل من المسوحات التي توزعها. كلما ارتفع معدل العودة، زادت الثقة في أن نتائج مسحك تمثل وجهات نظر جمهورك المستهدف. بالنسبة لتقدير الاحتياجات التي تتم على المستوى الوطني أو ذات حساسية عالية أو أهمية كبيرة، من الأفضل لك أن ترجع إلى مقياس الرضا حول معدل الاستجابات الأدنى.

الجدول ١.٣ أمثلة على مقاييس التصنيف المختلفة

الاتفاق: ١ = أرفض بشدة؛ ٢ = أرفض؛ ٣ = لا أرفض ولا أوافق؛ ٤ = أوافق؛ ٥ = أوافق بشدة

الأداء المطلوب أو الأمثل	سؤال المسح	الأداء الحالي
⑤④③②①	هل يوصلني مترو الأنفاق إلى وجهتي في الموعد المناسب عادة؟	⑤④③②①

الرضا: ١ = مستاء جدًا؛ ٢ = مستاء؛ ٣ = لا مستاء ولا راضٍ؛ ٤ = راضٍ؛ ٥ = راضٍ جدًا

الأداء المطلوب أو الأمثل	سؤال المسح	الأداء الحالي
⑤④③②①	ما رضاي العام عن خدمة مترو الأنفاق التي تقدمها المدينة؟	⑤④③②①

التكرار: ١ = يوميًا؛ ٢ = أسبوعيًا (٣-٦ مرات في الأسبوع)؛ ٣ = عادةً (٣-٦ مرات في الشهر)؛ ٤ = أحيانًا أقل من ٣ مرات في الشهر؛ ٥ = نادرًا (مرة في الشهر أو مطلقًا)

الأداء المطلوب أو الأمثل	سؤال المسح	الأداء الحالي
⑤④③②①	هل حدثت أعطال ميكانيكية في مترو الأنفاق أثناء رحلاتي؟	⑤④③②①

٧. يمكن تحليل البيانات المكتسبة من تقدير الاحتياجات ثنائي الاستجابة باستخدام أربع مقاربات تحليل (التفاوت والاتجاه والمركز والفروق الديموغرافية) لتزويد عملية اتخاذ القرار بالمعلومات المستنيرة. انظر الجدول ٢.٣. التعرف على مثال للاستجابات من مجيب عن مسح أحادي الاستجابة. انظر الجدول ٣.٢. لاستعراض كيف سيتم تحليل استجابات هذا الشخص المجيب عن المسح باستخدام مقاربات التحليل الأربعة.

التحليل ١: التفاوت

بالنسبة لكل سؤال متضمن في مسح تقدير الاحتياجات، يجب عليك إجراء تحليل فجوات عن طريق طرح القيمة المعيّنة إلى عمود الحالي من القيمة المعيّنة إلى عمود المطلوب (انظر الجدول ٢.٣). ستحدد نتائج هذا التحليل التفاوتات بين الأداء الحالي والمطلوب لكل متغير مرتبط بنظام الأداء. يمكن أن يوفر حجم الفجوة معلومات ذات قيمة في تحديد مدى شدة الاحتياج أو إلى أي مدى يمكن الاستفادة من الفرص.

الجدول ٢.أ٣ مثال على مسح مكتمل

التعليمات: حدد مستوى اتفاقك مع أسئلة المسح أدناه. لاحظ أن تصنيفات الأداء المطلوب أو الأمثل يجب أن تؤخذ في الاعتبار من حيث التكاليف (المالية والتكاليف الأخرى) المرتبطة بتحقيق الأداء الأمثل. لذلك، انتبه إلى تجنب إعطاء كل الاستجابات التصنيف ٥. (المقياس: ١ = أرفض بشدة؛ ٢ = أرفض؛ ٣ = لا أرفض ولا أوافق؛ ٤ = أوافق؛ ٥ = أوافق بشدة)

الأداء الحالي	سؤال المسح	الأداء المطلوب أو الأمثل
① ② ③ ④ ⑤	أ. هل يوصلني مترو الأنفاق إلى وجهتي في الموعد المناسب عادةً؟	① ② ③ ④ ⑤
① ② ③ ④ ⑤	ب. هل محطة مترو الأنفاق بها عدد مناسب من الموظفين في كل محطة لخدمة احتياجاتي؟	① ② ③ ④ ⑤
① ② ③ ④ ⑤	ج. هل يمكن سماع النظام الصوتي في مترو الأنفاق بسهولة في جميع عربات القطار؟	① ② ③ ④ ⑤
① ② ③ ④ ⑤	د. هل نظام مترو الأنفاق يعمل بشكل آمن؟	① ② ③ ④ ⑤

ومع ذلك، تكون نتيجة هذا التحليل ضرورية بدلاً من كونها كافية لاتخاذ قرار جيد. توفر هذه النتائج بمفردها قيمًا معزولة (نقاط بيانات) فقط يجب وضعها في سياق من خلال علاقاتها بنهج التحليل الثلاث الأخرى.

التحليل ٢: الاتجاه

بالنسبة لكل سؤال، يجب تحديد القيمة السالبة أو الموجبة للفجوة من أجل تمييز الاحتياجات (عندما يكون "المطلوب" أكبر من "الحالي") من الفرص (عندما يكون ما يكون (WI) what is أكبر من ما يجب أن يكون (WSB) what should be).

- التفاوتات الموجبة بين المطلوب والحالي (على سبيل المثال، إذا كان المطلوب = ٥، والحالي = ٣، فإذًا الفجوة = ٢، وبالتالي البند عبارة عن **احتياج**).
- التفاوتات السالبة بين المطلوب والحالي (على سبيل المثال، إذا كان المطلوب = ٣، والحالي = ٤، فإذًا الفجوة = -١. وبالتالي البند عبارة عن **فرصة** (مثل إعادة تخصيص الموارد)).

الجدول ٣.١٣ مثال على تحليل المسح المكتمل

تعليمات لمحلل المسح: بالنسبة لكل بند، احسب حجم الفجوة عن طريق طرح الأداء الحالي من الأداء المطلوب. سيتم تحديد اتجاه الفجوة بناءً على إذا كان الفرق بين الأداء المطلوب والحالي موجباً أم سالباً أم حيادياً. بمجرد تحديد هذا الاتجاه، قرر في الخلايا التالية ما إذا كانت الاستجابة تمثل (أ) احتياجاً أم فرصة أم لا شيء منهما و(ب) ما إذا كان المركز أو الأولوية في التعامل مع هذا الاحتياج أو الفرصة ضئيلة أم متوسطة أو مرتفعة. من المقرر استخدام عمود "تعليقات المحلل" لتلخيص التعليقات الطويلة التي يقدمها المجيب. يوفر المثال في الجدول تحليلاً لمجيب واحد ولكن عادة ما يوجد الكثير من المجيبين. وبالتالي، ننصح بتحليل النتائج وتجميعها في جدول بيانات حاسوبي.

سؤال المسح	حجم الفجوة: الأداء المطلوب - الحالي اتجاه الفجوة: موجب = احتياج؛ سالب = فرصة	احتياج أم فرصة	المركز أو الأولوية	تعليقات المحلل
أ. هل يوصلني مترو الأنفاق إلى وجهتي في الموعد المناسب عادةً؟	٢+	احتياج	متوسطة	يوصي المجيب بتقليل مدى التأخير عن المواعيد المقررة. (٢+ نقطة: احتياج)
ب. هل محطة مترو الأنفاق بها عدد مناسب من الموظفين في كل محطة لخدمة احتياجاتي؟	١-	فرصة	منخفضة	قد تكون هناك فرصة لتقليل عدد الموظفين في المحطات أثناء ساعات غير الذروة. (١- نقطة: فرصة)
ج. هل يمكن سماع النظام الصوتي في مترو الأنفاق بسهولة في جميع عربات القطار؟	٢+	احتياج	متوسطة	ذكر المجيب أن هناك صعوبات في سماع قائد القطار. (٢+ نقطة: احتياج)
د. هل نظام مترو الأنفاق يعمل بشكل آمن؟	٣+	احتياج	مرتفعة	أشار المجيب إلى مشكلة بخصوص غلق الأبواب في أوقات الازدحام. خطر متعلق بالسلامة؛ يتطلب انتباهاً فورياً. (٣+ نقطة: احتياج)

إن التمييز بين الاحتياجات والفرص يوفر سياقاً لبيانات التفاوت، التي في حد ذاتها لا توضح إلا حجم الفجوة بين الأداء الحالي والمطلوب. عن طريق فحص اتجاه التفاوت، يستطيع صانعو القرارات تحديد الفجوات التي تمثل الاحتياجات التي يمكن معالجتها من خلال الجهود التنظيمية، وكذلك تحديد الفجوات التي تميّز الفرص التي قد ترغب المنظمة في الاستفادة منها (أو الحفاظ عليها) لضمان النجاح في المستقبل.

التحليل ٣: المركز (أي الأولوية النسبية)

يوضح تحليل المركز الأهمية أو الأولوية النسبية للتفاوتات من منظور المجيبين. على الرغم من أن العديد من الفجوات بين ما يجب أن يكون وما يكون قد تكون لها تفاوتات متكافئة ومتماثلة في الاتجاه، فإن مركز التفاوت على مقياس ليكرت للأداة يمكن أن يُظهر الأولوية النسبية للتفاوت بالعلاقة إلى الفجوات الأخرى. على سبيل المثال، يمكن تمييز احتياجين بتفاوت قيمته $3+$ ، ولكن الاحتياج الأول يمثل فجوة بين "ما يجب أن يكون = ٥" و "ما يكون = ٢"، بينما يمثل الاحتياج الثاني فجوة بين "ما يجب أن يكون = ٣" و "ما يكون = ٠". كنتيجة لذلك، تفسير هذين التفاوتين بالنسبة إلى بعضهما البعض سيشير إلى الأولوية المتصورة للاحتياج الأول مقارنةً بالثاني. يمكن أن تكون هذه المعلومات ذات قيمة في اختيار أي تفاوتات سيتم التعامل معها عندما تكون الموارد محدودة.

عند الجمع بين الأنواع الثلاثة للتحليل (التفاوت والاتجاه والمركز)، يمكن توفير بيانات ذات قيمة لتمييز الفجوات وتحديد أولوياتها.

التحليل ٤: الفروق الديموغرافية (اختياري)

من الأفضل لك عرض نتائج مسح تقدير الاحتياجات لديك على أساس الفروق الديموغرافية (على سبيل المثال، القسم أو الموقع أو نوع المركز أو سنوات الخبرة) يمكن مراجعة تحليل هذه النتائج عن طريق متغيرات ديموغرافية إذا كانت البنود المتعلقة بالفئات الديموغرافية المطلوبة مضافة إلى الأداة. إذا كانت منظمتك قد جمعت بيانات ديموغرافية عن مجيبي المسح، فإذًا يجب عليك إكمال تحليل للتفاوت، والاتجاه، والمركز لكل سمة ديموغرافية على أساس كل قسم أو قسم فرعي أو بند حسب مستوى المعلومات المطلوب لصنع القرار.

نصائح للنجاح

- هناك وفرة من المؤلفات حول تطوير المسح وتنفيذه وتحليله. إن تطوير المسوحات ليس بالمهمة السهلة كما قد يبدو، لذا عليك الرجوع إلى المؤلفات التي تتناول المسح والاستعانة بمطوري المسوحات عند إعداد مسحك الخاص.
- ينبغي لك اختبار أسئلة المسح عمليًا مع أشخاص يمكن اعتبارهم ممثلين للجمهور المستهدف.
- قبل إطلاق المسح، خطط مسبقًا كيف ستحلل النتائج.
- إذا كانت جماهيرك متنوعة، فيجب عليك تجنب محاولة صياغة مسح واحد مناسب لكل هذه الجماهير.

- لا بد أن تخطط للمتابعة مع المشاركين الذين لم يكملوا المسح بعد بضعة أيام بحيث يمكنك تذكيرهم بأهمية مشاركتهم.
- إذا كان يجب عليك استخلاص نتائج مسح من مجموعة أطراف معنية مهمة لتمكين اتخاذ قرارات مستنيرة، يجب عليك أخذ عينة كبيرة من هذه المجموعة لضمان حصولك على الاستجابات الكافية. بعبارة أخرى، إذا كنت تريد ٥٠ مسحًا معاديًا، فعليك إذن إرسال ٢٠٠ مسح وتوزيعها على المجموعة التي تأمل في الحصول على نسبة استجابة ٢٥٪ على الأقل بدلاً من أن ترسل ١٠٠ مسح آملًا أن تحصل على معدل استجابة بنسبة ٥٠٪.

نصائح لكتابة أسئلة المسح الجيدة

- احرص على وجود تفاهم مشترك.
- ابدأ بالأسئلة الأكثر إثارة للاهتمام الجمهور.
- لا تحاول إثارة إعجاب المشاركين بكلمات تفوق مستواهم.
- لا تحاول كتابة أسئلة تنم عن تحيزك.
- تجنب استخدام أسلوب النفي المزدوج أو الأسئلة التي لها معانٍ متعددة.
- حافظ على تركيز الحوار: لا تطرح أكثر من الأسئلة المطلوبة منك لصنع القرار.
- رتب أسئلتك ترتيبًا منطقيًا (على سبيل المثال، نظم الأسئلة حسب عناوين الأقسام أو مجالات الموضوعات).
- تحقق من أن الأسئلة معقولة بالنسبة لعمودي الاستجابة (الحالي والمطلوب).
- لا تسمح بإطالة المسح بشكل كبير (مثلًا، يجب ألا يستغرق المشاركون أكثر من ١٥ دقيقة لإكمال المسح).

المراجع والموارد

- Altschuld, James W. 2010. *Needs Assessment Phase III: Collecting Data* (Book 3 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Altschuld, James W., and J. N. Eastmond Jr. 2010. *Needs Assessment Phase I: Getting Started* (Book 2 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kaufman, Roger, Ingrid Guerra-López, Ryan Watkins, and Doug Leigh. 2008. *The Assessment Book: Applied Strategic Thinking and Performance Improvement Through Self-Assessments*. Amherst, MA: HRD Press.

المواقع الإلكترونية

يمكن العثور على أداة تطوير ونشر للمسوحات تمتاز بسعرها المعقول وسهولة الاستخدام في الموقع الإلكتروني <http://www.surveymonkey.com>.

يوجد موقع إلكتروني آخر يوفر خدمات مسح كاملة عبر الإنترنت، بما في ذلك تطوير ونشر وتحليل المسوحات ذات الاستجابة الشائعة والمسوحات التقليدية؛ وهو <http://www.evaluationsolutions.com>.

نماذج المساعدة الوظيفية

نموذج مسح

مقياس الرضا: ١ = مستاء جدًا؛ ٢ = مستاء؛ ٣ = لا مستاء ولا راضٍ؛ ٤ = راضٍ؛ ٥ = راضٍ جدًا

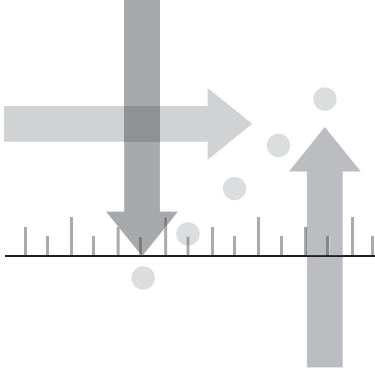
التعليمات النموذجية: حدد مستوى اتفاقك مع أسئلة المسح في الجدول. لاحظ أن تصنيفات الأداء المطلوب أو الأمثل يجب أن تؤخذ في الاعتبار من حيث التكاليف (المالية والتكاليف الأخرى) المرتبطة بتحقيق الأداء الأمثل. لذلك، انتبه إلى تجنب إعطاء كل الاستجابات التصنيف ٥. (المقياس: ١ = مستاء جدًا؛ ٢ = مستاء؛ ٣ = لا مستاء ولا راضٍ؛ ٤ = راضٍ؛ ٥ = راضٍ جدًا)

الأداء المطلوب أو الأمثل	سؤال المسح	الأداء الحالي
١ ٢ ٣ ٤ ٥	أ.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١ ٢ ٣ ٤ ٥	ب.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١ ٢ ٣ ٤ ٥	ج.	١ ٢ ٣ ٤ ٥

نموذج التحليل

تعليمات لمحلل المسح: بالنسبة لكل بند، احسب حجم الفجوة عن طريق طرح الأداء الحالي من الأداء المطلوب. سيتم تحديد اتجاه الفجوة بناءً على إذا كان الفرق بين الأداء المطلوب والحالي موجباً أم سالباً أم حيادياً. بمجرد تحديد هذا الاتجاه، قرر في الخلايا التالية ما إذا كانت الاستجابة تمثل (أ) احتياجاً أم فرصة أم لا شيء منهما و(ب) ما إذا كان المركز أو الأولوية في التعامل مع هذا الاحتياج أو الفرصة ضئيلة أم متوسطة أو مرتفعة. من المقرر استخدام عمود "تعليقات المحلل" لتلخيص التعليقات الطويلة التي يقدمها المجيب. يوفر المثال في الجدول تحليلاً لمجيب واحد ولكن عادة ما يوجد الكثير من المجيبين. وبالتالي، ننصح بتحليل النتائج وتجميعها في جدول بيانات حاسوبي.

<p>حجم الفجوة: الأداء المطلوب - الحالي</p> <p>اتجاه الفجوة: موجب = احتياج؛ سالب = فرصة</p>				
سؤال المسح	احتياج أم فرصة	المركز أو الأولوية	تعليقات المحلل	
أ.	احتياج أم فرصة	مرتفع متوسط منخفض	مرتفع متوسط منخفض	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠ موجب أم سالب
ب.	احتياج أم فرصة	مرتفع متوسط منخفض	مرتفع متوسط منخفض	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠ موجب أم سالب
ج.	احتياج أم فرصة	مرتفع متوسط منخفض	مرتفع متوسط منخفض	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠ موجب أم سالب



تقنية SWOT+

الغرض

إن الغرض من إجراء SWOT هو تحديد وتنظيم وتحديد أولوية مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات (يُجمع كل ذلك في الاختصار SWOT) التي تؤثر في التخطيط والتصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم لأي برنامج أو مشروع بشكل عام.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

إن استكشاف قائمة بمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات (سُيشار إليه فيما بعد بتقنية SWOT) تعد تقنية شائعة للعصف الذهني، ولها استخدامات في التخطيط التنظيمي. ومع ذلك، فإنه من النادر أن يوفر إعداد القائمة لوحدها المعلومات المفيدة المطلوبة لتوجيه تقدير الاحتياجات. بدلاً من ذلك، يجب الجمع بين مزايا العصف الذهني ومقاربة يُعرّف العلاقات فيما بين عوامل SWOT المحددة، ومن ثم يجب عليك استخدام هذه العلاقات لتوجيه القرارات حول ما يجب القيام به في الخطوة التالية. تتطلب تقنية SWOT+ (أي SWOT بالإضافة المقارنة المذكورة أعلاه) بتعيين قيم إلى كل بند من بنود قائمة SWOT. وبالتالي، في حالات معينة قد يتم تنفيذ البنود الأعلى في القيمة ضمن القائمة، أما البنود الأقل في الأهمية، فإننا نحتاج لمعرفةها دون العمل بها.

المزايا والعيوب

المزايا

- تبني تقنية SWOT على القيمة التي تقدمها عملية مألوفة بالفعل لدى معظم المنظمات.
- يتم تحديد أولوية عوامل SWOT بالقياس إلى عوامل SWOT الأخرى، بدلاً من مجرد سردها في القائمة وإعطائها قيمة مساوية.
- تتطلب تقنية SWOT مجموعة من الأشخاص لتعريف العلاقات فيما بين عوامل SWOT.

- تعيين القيم إلى كل عامل من عوامل SWOT قد يكون صعبًا بالنسبة لأعضاء المجموعة.
- يلزم وقت إضافي للانتقال من عوامل SWOT إلى علاقاتها بالتوصيات بشأن ما يجب إنجازه في الخطوة التالية.

نظرة عامة على العمليات

١. حدد بؤرة تركيز لتحليل SWOT+ لديك. مثلًا، هل أنت تتطلع إلى عوامل SWOT التي تؤثر في مشروعك أو وحدتك فحسب، أم عوامل SWOT التي تؤثر في المنظمة بأكملها؟ سيوفر هذا السياق حدودًا لسير النقاش وسيساعدك على تحديد عوامل SWOT التي ستكون الأنسب لتوجيه تقييم احتياجاتك.
٢. حدد الأطراف المعنيّة الداخلية والخارجية لتحليل SWOT. يجب أن يمثل هؤلاء الشركاء مجموعة متنوعة من وجهات النظر حول مشكلة الأداء في قلب تقدير الاحتياجات لديك.
٣. في اجتماع (أو عبر البريد الإلكتروني)، اطلب من أعضاء المجموعة تحديد عوامل SWOT من وجهة نظرهم. في معظم الحالات، ستبدأ في تحليل SWOT الخاص بك من خلال مطالبة المشاركين بإجراء عصف ذهني للأفكار لترتيبها حسب الفئات الأربع التالية:

موطن قوة: الكفاءة أو الموارد ذات القيمة أو السمة الداخلية التي تستطيع المنظمة استخدامها لتحقيق الاستفادة من فرص في البيئة الخارجية

موطن ضعف: الافتقار إلى الكفاءة أو الموارد ذات القيمة أو السمة الداخلية التي تحتاج المنظمة إليها للقيام بأداء جيد في البيئة الخارجية

فرصة: احتمالية خارجية تستطيع المنظمة السعي إليها أو الاستفادة منها لتحقيق المنفعة

تهديد: عامل خارجي له القدرة على تقويض أداء المنظمة

٤. بعد أن تحدد عددًا مناسبًا من عوامل SWOT (٦ إلى ١٠ لكل فئة عادة ما يكفي)، رتبها في مصفوفة SWOT (انظر الجدول ٤.١٣).

٥. لتعزيز عوامل SWOT، اطلب من أعضاء المجموعة تحديد قيمتها أو أهميتها النسبية ضمن السياق. افعل ذلك باستخدام سلسلة متصلة على كل قطاع من قطاعات محوري س و ص (X و Y) الأربعة في مصفوفة SWOT الخاصة بك (انظر الشكل ٤.١٣). اجعل المحور س (أو X) يمثل عنصري الضبط (داخلي - خارجي)، والمحور ص (أو Y) يمثل السلسلة المتصلة (أصل - التزام). ومن قم يمكن توزيع العوامل الفردية على المصفوفة وفقًا لعلاقاتها مع العوامل الأخرى.

٦. ضع علامة (على سبيل المثال، ق ١، ق ٢، إلخ) لكل عامل من عوامل SWOT حيث يتقاطع مع السلسلتين المتصلتين، وبالتالي ستحدد علاقتها بعوامل SWOT الأخرى. يُظهر الشكل ١.٣ كيف تم تعيين القيم لكل بند من بنود قائمة SWOT (من الجدول ٤.٣) وتوزيعها على المصفوفة.
٧. استعن بعوامل SWOT الموزعة على المصفوفة لتحديد أي عوامل يجب إصلاحها بصورة فورية، وأيها يجب تحسينها بمرور الوقت، وأيها يجب الحفاظ عليها، وأيها يجب متابعتها (انظر الشكل ١.٣).

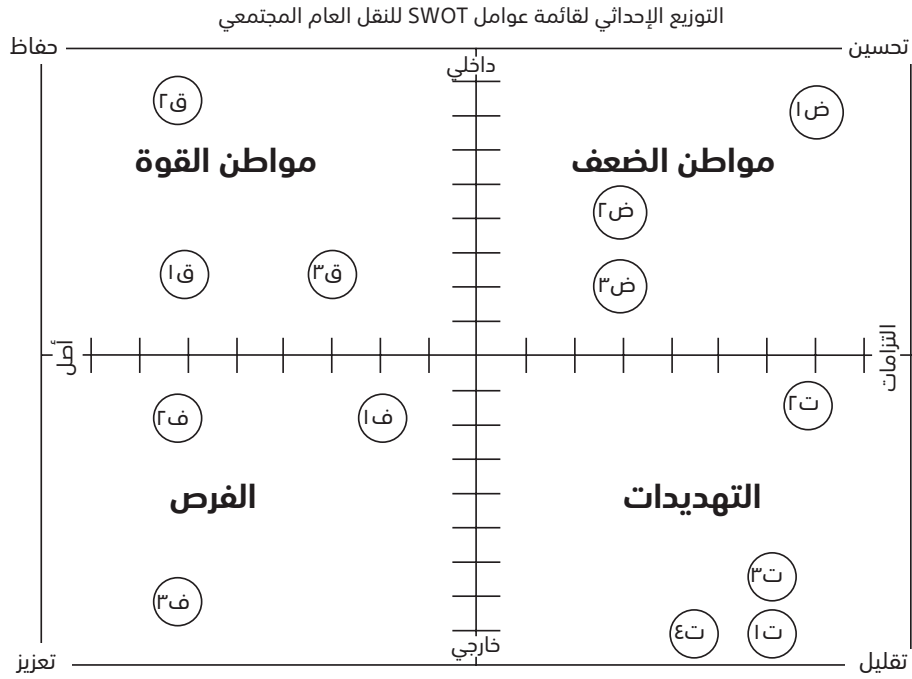
الجدول ٤.٣ مصفوفة SWOT التقليدية

تحليل SWOT

عوامل SWOT للنقل العام المجتمعي

مواطن القوة	مواطن الضعف
ق ١ = تم إكمال أربع محطات مترو أنفاق جديدة في العام الماضي؛ ومن المتوقع إكمال ثلاث محطات أخرى في العام المقبلين.	ض ١ = من المتوقع أن يتقاعد ١٨٪ تقريبًا من ميكانيكيّ مترو الأنفاق والحافلات في الأعوام الخمسة التالية.
ق ٢ = يوجد طلب متصاعد بزيادة ١٥٪ في عدد راكبي مترو الأنفاق في العام الماضي.	ض ٢ = تم تأجيل تطوير حارات الدراجات الجديدة في وسط المدينة.
ق ٣ = شهد العام الماضي زيادة ٣٪ في "الرضا العام" بين راكبي مترو الأنفاق.	ض ٣ = ارتفاع أجرة مترو الأنفاق والحافلات قد قوض قدرة المواطنين الأكثر فقرًا على تحمل تكاليف النقل العام.
الفرص	التحديات
ف ١ = ارتفاع تكاليف الوقود قد يدفع المزيد من الأشخاص إلى استخدام النقل العام.	ت ١ = زيادة تكاليف الوقود يعني زيادة تكاليف الحافلات.
ف ٢ = ركوب الدراجات والسير إلى العمل يزداد رواجهما.	ت ٢ = الطرق في وسط المدينة شبه متوقفة في ساعات الذروة، ما يزيد من وقت التنقل والتأخر عن المواعيد المقررة للحافلات.
ف ٣ = من الممكن تقديم دعم وطني للمساعدة على تمويل بطاقات عبور مخفضة السعر لكبار السن وذوي الهمم.	ت ٣ = تكاليف العمالة آخذة في التزايد.
	ت ٤ = التأخيرات عن الجداول المقررة في تقديم حافلات وقطارات مترو أنفاق جديدة من المصنعين يتراوح بين ٤ و ٦ أشهر.

الشكل ١.٣ إصدارات موسعة لمصفوفة مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT+)



ملاحظة: الحروف والأرقام المبيّنة بداخل الأرباع الإحداثية تتناسب مع المعلومات المقدمة في الجدول ٤.٣.

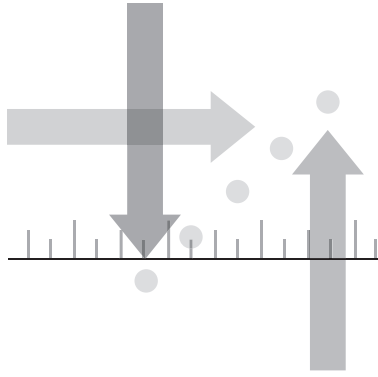
٨. بعد توزيع كل عامل من عوامل SWOT على المصفوفة استنادًا إلى الجدول ٤.٣، حدد أولوية العوامل من حيث الأهمية لتحقيق أهداف الأداء المطلوبة.

٩. استخدم هذه القائمة لعوامل SWOT ذات الأولوية لتوجيه قراراتك. يمكنك رؤية أن هذه المعلومات موزعة مرئيًا، ويستطيع المشاركون اتخاذ خطوة أخرى لمناقشة العلاقة فيما بين العناصر الموزعة على المستوى الإحداثي: (أ) أي عناصر يجب العمل عليها وبأي ترتيب، و(ب) أي عناصر ربما من الممكن متابعتها في الوقت الراهن ولكن من المحتمل ألا يتم العمل على أساسها مطلقًا.

نصائح للنجاح

- عند تحديد عوامل SWOT، استعن بعملية عصف ذهني مفتوحة تسمح لجميع المشاركين بمشاركة أفكارهم.
- تجنب عوامل SWOT الغامضة، حيث يجب عليك ربط كل عامل بمؤشر محدد قابل للقياس لضمان أن الجميع يستخدمون التعريف الإجرائي نفسه لكل عامل من العوامل.
- اسعَ لحشد الإجماع في الرأي بشأن مواضع عوامل SWOT على المصفوفة، مع الأخذ في الاعتبار أن في الغالب تتعدد الآراء حول هذه المواضع في الأرباع الإحداثية للمحورين "داخلي - خارجي" و"أصل - التزام" التي يجب أن ينتمي إليها كل عامل من العوامل.

- Leigh, Doug. 2006. "SWOT Analysis." In *The Handbook of Human Performance Technology*, edited by J. Pershing, 1089–1108. San Francisco, CA: Jossey-Bass/ Pfeiffer.
- Watkins, Ryan. 2007. *Performance by Design: The Systematic Selection, Design, and Development of Performance Technologies That Produce Useful Results*. Amherst, MA: HRD Press, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.



طريقة المقهى العالمي (WORLDCAFÉ™) (مع "اللقاءات السريعة")

الغرض

إن "المقهى العالمي" (World Café) عبارة عن إطار للمحادثات التعاونية مصمم لاكتساب رؤى أعمق حول قضايا مشتركة ذات طبيعة ملحة. تجلب هذه المحادثات التعاونية الأطراف المعنية معًا في أماكن جماعية لصياغة التوجيهات (أو الأفكار، الآراء، إلخ) فيما يتعلق بالاحتياجات والخطوات التالية والحلول.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

ذاع صيت إطار "المقهى العالمي" خلال السنوات الأخيرة بفضل سهولة مقارنته في جمع المعلومات من خلال الجهود التعاونية، بالإضافة إلى أنه يكون سريع الإجراء بصفة عامة وممتعًا عادةً. (يمكنك زيارة الموقع الإلكتروني <http://www.theworldcafe.com> للاطلاع على المزيد من المعلومات حول هذه المقاربة). تستند المناقشة التالية إلى مقاربة "المقهى العالمي" المحمي بعلامة تجارية، ولكن تم تكييفها لأغراض تقدير الاحتياجات. عند استخدام مقاربة "المقهى العالمي" في سياق تقدير الاحتياجات، فإنه يوفر إطار عمل مفيدًا ومرئيًا لتشكيل مناقشة حل مشاكل مثمرة فيما بين مجموعة من المشاركين الذين يعتنقون وجهات نظر متباينة عادةً (ولكن في العديد من الحالات، قد يتشاركون وجهات نظر واحدة). بفضل الطريقة التي يتم بها تشكيل المحادثات، يجوب المشاركون الغرفة ويتبادلون الأفكار ويبنون على اقتراحات الآخرين. يتناسب هذا النهج بشكل جيد مع تقدير الاحتياجات لأنه يوفر فرصًا فريدة لجمع المعلومات عندما تكون التقنيات الأخرى ليست ملائمة أو قابلة للتطبيق أو ميسورة التكلفة أو مفيدة.

المزايا

- يمكن استخدام هذه المقاربة مع مجموعة كبيرة ومتنوعة من المشاركين والأطراف المعنية.
- يعمل هذا السياق التعاوني على تمكين صنع القرارات على نحو يتسم بالشفافية.
- يمكن أن يثمر هذا النهج مقدار أكبر من البيانات والاستنتاجات المتفارقة بشكل إيجابي بالمقارنة بالمقابلات المنظمة أو مجموعات التركيز.
- يمكن تطبيق هذه التقنية المرنة في العديد من الأماكن ولأهداف مختلفة.

العيوب

- تخضع نتائج جلسات "المقهى العالمي" إلى التأويل.
- ستعتمد استنتاجات هذا النهج بشكل كبير على طبيعة الأطراف المعنية المشاركة.
- تتطلب هذه المقاربة جهودًا كبيرة للتخطيط المسبق من أجل تحديد أسئلة المناقشة الرئيسية.

نظرة عامة على العمليات^١

١. اطلب من المنظمين تحديد الأسئلة المستهدفة التي ستناقش الأهداف الرئيسية لانعقاد "المقهى العالمي"، بشكل مسبق.
٢. يتم تنظيم مجموعات من أربعة أو خمسة أفراد للجلوس على طاولات صغيرة أو في تجمعات بأشكال أخرى. كل طاولة يتولى شأنها مضيف تم إعلامه بمهام تيسير أعمال الطاولة.
٣. قم بإعداد جولات حوارية متتابعة (عادة ما تكون ثلاث جولات) تتراوح مدة كل منها بين ٢٠ و ٣٠ دقيقة تقريبًا.
٤. جث كلاً من مضيبي وأعضاء الطاولة على كتابة الأفكار الرئيسية أو رسمها باستخدام أقلام التحديد والأوراق المقدمة لهم.
٥. عندما تكمل المجموعات الجولة المبدئية من المحادثات، اطلب من شخص واحد أن يظل على الطاولة بصفته مضيفًا بينما سيصبح أعضاء المجموعة الآخرون سفراء. سيعمل السفراء الأفكار والمواضيع والأسئلة الرئيسية من مجموعتهم الأولى إلى محادثاتهم الجديدة.
٦. اطلب من مضيف الطاولة أن يرحب بالضيوف الجدد ويشارك باختصار الأفكار والمواضيع والأسئلة الرئيسية التي كشفت في المحادثة المبدئية. شجّع السفراء على ربط الأفكار المنبثقة من محادثاتهم على الطاولة السابقة وهم يستمعون بعناية إلى إسهامات البعض ويبينون على وجهات النظر هذه.

٧. في الجولة الثالثة من المحادثات، إما أن تطلب من الأشخاص العودة إلى طاولتهم الأولى أو متابعة التنقل إلى طاولات جديدة. سيضيف الميسرون في بعض الأحيان سؤالاً جديداً في الجولة الثالثة من المناقشة بما يساعد على تعميق استكشافهم للأفكار.

٨. وبعد عدة جولات من المحادثات، اسمح بفترة يتم فيها خوض مناقشة جماعية.

نصائح للنجاح

- وضح غرضك، وضع نصب عينيك سبب حشدك لمجموعتك. صمم الجلسة مع التركيز على الأسئلة والقضايا المستهدفة.
- هناك عنصر أساسي لا بد من توفيره لمقاربة "المقهى العالمي"، وهو البيئة المرحبة التي يستطيع المشاركون فيها مشاركة أفكارهم. تفكر كيف ستسهم دعوتك وموقع الاجتماع في خلق جو ترحيبي ودود.
- اطلب من "المقهى العالمي" استكشاف سؤال واحد أو مجموعة من الأسئلة ذات صلة. تذكر أنه يمكنك تحقيق نتائج مذهلة عند اختيارك لأسئلة لها أهمية مركزية بالنسبة إلى أهداف اجتماعك والمشاركين لديك.
- لا بد أن تشجع المشاركين على أن يساهموا بفاعلية عن طريق مشاركة أفكارهم ووجهات نظرهم، وفي الوقت نفسه أفسح المجال لأولئك الذين يرغبون في المشاركة بمجرد ملاحظة ما يحدث في الاجتماع دون تدخل منهم.
- تذكر أن في تصميم "المقهى العالمي"، يطوف المشاركون حول المجموعة الأكبر وينقلون الأفكار من مناقشة كل مجموعة صغيرة إلى الطاولة التالية عندما يتقلدون دور السفراء. في الأحوال النموذجية، يبقى مشارك واحد على الطاولة بصفته مضيفاً ويشارك أفكار المجموعة السابقة مع الوافدين الجدد. يكون الجزء الأوسط من طاولات المجموعات الصغيرة مخصصاً للأعضاء باعتباره مساحات للرسم بقلم التحديد، ومن ثم يستطيع الميسرون والمضيفون لديك الانتباه إلى الرسومات والمخططات التي أنشأها آخرون كنموذج على الرؤى التعاونية المشتركة.
- شجّع المشاركين على شحذ مهارات الاستماع لديهم من خلال انضمامهم لاجتماع "المقهى العالمي". حيث المشاركين على (أ) الاستماع بدلاً من تحضير رد على المتحدث الحالي، و(ب) السماح لأنفسهم بالتأثر بأفكار الغير، و(ج) الإنصات إلى الأسئلة والرؤى الأعمق التي قد تظهر إلى النور في المناقشة الجماعية، و(د) الاستماع إلى الأسئلة التي لا يتم طرحها أو للمسائل التي لا يتم التحدث بشأنها.

• لبيان التقدم الذي تحرزه المجموعة بالكامل، يجب عليك أولاً أن تطلب من كل طاولة أن تخصص بضع دقائق لإجراء عصف ذهني بشأن أهم المسائل التي برزت في جولات "المقهى العالمي" التي خاضوها. اعتماداً على مدى تنوع الأفكار التي نشأت، ربما يرغب السفراء والمشاركون في كل طاولة في إعداد قائمة مختصرة بالأفكار. قد تتضمن تلك القائمة البنود التي تم اقتراحها بشكل متكرر، ولكنها قد تتضمن أيضاً أفكاراً تم اقتراحها بشكل أقل تكراراً إلا أنها قد تمثل وجهة نظر مهمة ربما تكون غير ممثلة بشكل جيد. ونظراً إلى أن "المقهى العالمي" يهدف إلى جمع أفكار موسعة حول قضية ما، فإنه سيكون من المفيد في ظل العديد من الظروف التفكير فيما يتجاوز أهم خمسة بنود والتعمق أكثر بشأن البنود التي لم يتم اقتراحها بمثل هذا التواتر. وبعد هذه الفقرة، ابدأ مناقشة جماعية. ربما يمكنك تخصيص هذا التمرين إلى مجموعات موضوعية عن طريق مطالبة الأشخاص من كل طاولة بمشاركة أمر واحد يجدونه جديداً أو مثيراً للاهتمام بشكل مفاجئ، ومن ثم عليك مطالبة الآخرين بمشاركة الأفكار والملاحظات التي تُبنى على هذا الأمر. اطرح الأسئلة التالية على المجموعة بالكامل:

- إذا كان هناك صوت واحد في الغرفة، فماذا ستكون الدروس الرئيسية المستفادة من وجهة نظر المجموعة؟
- ما الأسئلة الأكثر عمقاً التي نشأت كنتيجة لهذه المحادثات؟
- هل نلاحظ أي أنماط ناشئة؟ إذا كانت الإجابة نعم، فإلام تشير هذه الأنماط؟
- ما الذي نراه الآن ونعلمه كنتيجة لهذه المحادثات؟

الشكل المختلف باسم "اللقاءات السريعة"

كما هي الحال مع اللقاءات السريعة، حيث يلتقي اثنان للتواصل لفترة مؤقتة لمعرفة ما إذا كان هناك توافق بينهما، يمكن تقديم شكل مختلف لحدث "المقهى العالمي" بإضافة مجموعة مماثلة من الحوارات المؤقتة والمركزة فيما بين المشاركين في ثنائيات أملاً في تحقيق الاستفادة من هذه المشاركة. سنبقى على الإعدادات العامة لحدث "المقهى العالمي"، ولكن بدلاً من البدء بمجموعات صغيرة لمدة ٢٠ دقيقة، سنبدأ بثنائيات من المشاركين للتداول وإجراء العصف الذهني معاً لمدة تتراوح من ٥ إلى ٨ دقائق. وفي أعقاب جولتين أو ثلاث من المحادثات الثنائية، يمكننا البدء في عملية مشاركة الأفكار على اللوحات البيضاء أو من خلال بطاقات الفهرسة المقدمة إلى الميسر. يمكن بعد ذلك تلخيص هذه المعلومات لتناولها في الجلسة الجماعية لحدث "المقهى العالمي". هذا الشكل المختلف من حيث التنسيق يسمح لمزيد من المشاركة من قبل كل مشارك ومن المحتمل أن يثمر محادثات أكثر عمقاً حول القضايا (مع تقليل مخاطرة هيمنة شخص واحد على الحوار الجماعي).

ملاحظات

١. هذه الفكرة مُستندة جزئيًا إلى "Café to Go" في المقهى العالمي (٢٠٠٨) كما هو موضح في الملف <http://www.theworldcafe.com/pdfs/cafetogo.pdf>.

المراجع والموارد

Brown, Juanita, and David Isaacs. 2005. *The World Café: Shaping Our Futures through Conversations That Matter*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

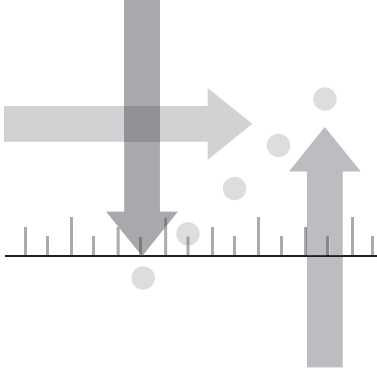
Brown, Juanita, David Isaacs, Eric Vogt, and Nancy Margulies. 2002. "Strategic Questioning: Engaging People's Best Thinking." *The Systems Thinker* 13 (9).

Brown, Juanita, David Isaacs, Nancy Margulies, and Gary Warhaftig. 1999. "The World Café: Catalyzing Large-Scale Collective Learning." *Leverage Magazine* (33): 1-2.

المواقع الإلكترونية

<http://www.theworldcafe.com/pdfs/cafetogo.pdf> "Café to Go: A Quick Reference Guide for Putting Conversations to Work" متوفر في الرابط

تتوفر المزيد من المعلومات حول "المقهى العالمي" في الموقع الإلكتروني <http://www.theworldcafe.com/>.



تقنية دلفي

الغرض

تعد تقنية دلفي مقارنة قوية يمكن استخدامها من أجل (أ) جمع البيانات والآراء من الخبراء مثل تحديد قيود الأداء الأساسية) أو (ب) توجيه قرار جماعي (مثل طرح توصيات حول الخطوات التي يجب اتخاذها). يُشار إلى تقنية دلفي أيضًا بأسلوب دلفي ومقارنة دلفي ونشاط دلفي ودراسة دلفي. طورت منظمة RAND هذه الطريقة في خمسينيات القرن الماضي للتنبؤ بالحروب واعتمدت في ذلك على لجان من الخبراء لتقديم معلومات بطريقة ممنهجة وتكرارية.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

طريقة دلفي هي واحدة من أدوات جمع البيانات التي يمكنك استخدامها لاكتساب الرؤى من مجموعة من الخبراء بطريقة منظمة. في سياق تقدير الاحتياجات، تُستخدم طريقة دلفي بشكل أساسي للحصول على مدخلات الخبراء لتعريف الاحتياجات أو تحديد النتائج المطلوبة أو وضع أولوية للأسباب أو التوصية بالحل. إن الغاية من طريقة دلفي ذات العملية التكرارية ليس اكتساب الرؤى من الخبراء فحسب، بل أيضًا الكشف عن مجالات تتوافق فيها آراء الخبراء. هذه الرؤى التي يجمع عليها الخبراء تشكل مصدرًا ذا قيمة كبيرة للمعلومات من أجل دعم صنع القرار بشأن أمور مثل الاحتياجات والغايات والحائل المتوقعة.

تستخدم طريقة دلفي إستراتيجية "متعددة الطبقات" (أو نقصد بذلك إنها تكرارية)، لجمع معلومات والوصول إلى إجماع في الرأي حول موضوع أو موقف أو احتياج أو غاية معينة. هذه الطريقة مماثلة لطريقة المجموعة الاسمية (راجع الصفحة ١٦٦ في الجزء ٣ ب) من حيث هيكلها. إلا أن طريقة دلفي لها ميزات

تتفرد بها، مثل إن العمليات المتبعة لجمع المعلومات وبناء الإجماع في الرأي يمكن إتباعها عن طريق إما البريد العادي أو الإلكتروني. يستطيع المرء استخدام طريقة دلفي للتخطيط أو حل المشاكل أو صنع القرارات أو جمع البيانات. إن المعلومات التي تنشأ من هذه الطريقة عادة ما (أ) توفر رؤى حول مجموعة متنوعة من البدائل المختلفة، أو (ب) تسعى إلى التأليف بين رؤى الخبراء حول موضوع معين، أو (ج) توفر معلومات أساسية لا بد منها لصنع القرار، أو (د) تكشف عن إجماع آراء الخبراء بشأن موضوع أو فكرة أساسية معينة.

المزايا والعيوب

المزايا

- تتسم طريقة دلفي بالتنوع من حيث تطبيقاتها الممكنة وبالتالي يكون بالاستطاعة استخدامها للتعامل مع شريحة عريضة جدًا من القضايا والموضوعات والمواقف.
- من خلال هذه الطريقة، تمتلك خيارًا لتشكيل لجنة واسعة وديناميكية من الخبراء من مختلف التخصصات والقطاعات المهنية (على سبيل المثال، الجهات المانحة والمنظمات المجتمعية والمسؤولين الحكوميين والأكاديميين).
- لا يشكل الموقع أي قيود من حيث إمكانية الوصول إلى رؤى الخبراء. تيسر هذه الطريقة جمع البيانات من خلال إما البريد العادي أو الإلكتروني، ما يسمح بتضمين خبراء من أي جزء في العالم تقريبًا.
- تعزز العملية التكرارية لطريقة دلفي الإسهامات التأملية والتقييمية من الخبراء.
- تمكّن هذه الطريقة عملية جماعية طبيعية لمشاركة الأفكار ورؤى الخبراء وتقييمها من دون الحاجة إلى أسلوب الاجتماعات التي تتطلب الحضور الشخصي. نظرًا إلى أن هدف طريقة دلفي هو تحقيق التقارب (وليس التباعد) في وجهات نظر الخبراء، فهي تعزز شكلًا غير تصادمي للتواصل وتبادل المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، تظل إسهامات الخبراء مجهولة الهوية للمشاركين الآخرين في لجنة الخبراء، ما قد يساعد المشاركين على الشعور بأريحية لتقديم ما لديهم من رؤى وأفكار بشكل كامل وصريح.
- إن الطبيعة المنظمة والمنقسمة إلى خطوات لهذه الطريقة تجعلها ذات طبيعة ديمقراطية للغاية، ما يمنح كل مشارك مدعو فرصة متكافئة لتقديم الإسهامات.
- يمتاز التحليل الكمي للبيانات الواردة عن دراسة دلفي، بالبساطة وإمكانية إنجازه باستخدام برنامج جداول بيانات (مثل Microsoft Excel).

العيوب

- تكون حصائل النشاط عرضة بأن تكون مقوضة إذا فشل منسق نشاط دلفي في (أ) اختيار لجنة خبراء ممثلة، أو (ب) اختيار سؤال مبدئي جيد، أو (ج) اتباع خطوات التنفيذ الموصي بها لهذه الطريقة.
- إذا تم إجراء طريقة دلفي عن طريق البريد العادي، فإن الوقت اللازم لهذه العملية قد يكون مطولاً، لا سيما إذا كان يعيش المشاركون في لجنة الخبراء في بلدان مختلفة. إذا قررت استخدام تقنية دلفي عن طريق البريد العادي، فيجب عليك أن تضع في اعتبارك تخصيص فترة تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر لجمع البيانات.
- تتطلب هذه الطريقة مشاركة مستدامة من المشاركين. وبالتالي، تشكل مخاطرة إذا اعتذر المشاركون عن الاستئناف.
- تتسم وجهات النظر والأحكام التي تجمعها طريقة دلفي بأنها ذات طبيعة موضوعية. لذلك، مدى دقة وشمولية البيانات قد تتسم بعدم اليقين في بعض الحالات.
- على الرغم من أن طريقة دلفي تأتينا بمعلومات عالية القيمة، فإنه علينا تجنب استخدامها باعتبارها المصدر الوحيد للمعلومات المطلوبة لصنع قرارات مصيرية بشأن الاحتياجات أو الإستراتيجيات المستقبلية.

نظرة عامة على العمليات

تتألف الإجراءات التي تتبعها طريقة دلفي من أربع خطوات: (أ) التخطيط، و(ب) تشكيل لجنة من الخبراء، و(ج) إدارة الاستبيانات، و(د) تفسير البيانات النهائية لصنع القرار.

التخطيط

١. شكّل مجموعة صغيرة من الزملاء للعمل معك على تنفيذ دراسة دلفي ومتابعتها. تعتمد طريقة دلفي على قدرة المجموعة على تحديد عدد من الخبراء في موضوع معين والتفاعل معهم وهذا أمر غالباً ما يصعب على المرء أن ينجزه بمفرده.
٢. استعن بقائمة المعلومات المطلوبة لتقدير الاحتياجات من أجل تحديد المشكلة والغرض والنطاق والتركيز لدراسة دلفي بشكل دقيق.
٣. ضع خطاً زمنياً لنشاط دلفي. يتعين أن يتضمن هذا الخط الزمني مواعيد نهائية مدروسة من أجل (أ) تشكيل لجنة الخبراء و(ب) توزيع الاستبيانات على كل منهم، و(ج) تلقي الاستجابات لكل استبيان، و(د) تحليل النتائج النهائية المتأتية من نشاط دلفي وتفسيرها.
٤. حدد طريقة تعريفك للإجماع في الرأي للاستجابات التي تتلقاها. على سبيل المثال، هل الأغلبية البسيطة (٥١%) تمثل إجماعاً، أم يلزم درجة أعلى من الاتفاق؟

٥. أنشئ الاستبيان الأول لدراسة دلفي. تأكد من أن الاستبيان يتسق بشكل واضح مع نطاق طريقة دلفي وغرضها.

أ. يمكن أن يتألف هذا الاستبيان من سؤال واحد يستهدف مجال تركيز معينًا لنشاط دلفي. إذا كان من المقرر استخدام سؤال واحد، فتأكد من أن يكون سؤالًا مفتوح الإجابة (أي سؤال يسمح للمجيب بطرح إجابته الخاصة بدلًا من إجباره على اختيار إجابة ما). كمثال محتمل على ذلك هو أن تطلب من الخبراء تحديد كل الأسباب الممكنة لحدوث فجوة أداء معينة.

ب. خطط لاختبار الاستبيان قبل توزيعك إياه بحيث يمكنك التأكد من أنه مُصاغ بشكل صحيح لاستخلاص أنواع المعلومات التي تبحث عنها.

تشكيل لجنة الخبراء

١. اختر لجنة من الخبراء بما يطابق النطاق والغرض لدراسة دلفي. عادةً، تتألف اللجنة المبدئية من ٣٠ إلى ٥٠ مشاركًا، إلا أن بعض الحالات تستلزم عددًا أكبر. ربما تختلف مواصفات نوع اللجنة التي تشكّلها حسب الغايات المحددة للتقييم. إليك بعض النصائح:

أ. على الرغم من أن اللجنة كبيرة العدد ستأتي بمعلومات أكثر حول مجال تركيز النشاط، فهي أيضًا تزيد كم البيانات المطلوب تحليله في كل مرحلة من مراحل دلفي.

ب. يجب أن تتضمن اللجنة أفرادًا يعدون من الخبراء في مجال تركيز الدراسة.

ج. نوصي باختيار مشاركين الذين يمتلكون فهمًا مفاهيميًا وتطبيقيًا (عمليًا) لمجالات تركيز نشاط دلفي الذي تجريه.

د. إذا كان مجال تركيز نشاط دلفي لديك يمتد عبر قطاعات متعددة، فقد ترغب في دعوة خبراء لتمثيل كل قطاع من هذه القطاعات.

هـ. ينبغي لك أن تحاول ترشيح هذه اللجنة للتأكد من أنك اخترت مجموعة من المشاركين الذين يمثلون وجهات نظر متنوعة حول مجال تركيزك.

٢. أعد خطابًا ووزعه لدعوة الخبراء الذين تأمل أن يشاركوا في لجنة الخبراء. ويتعين أن يتضمن الخطاب ما يلي:

أ. المجال والغرض المحددين لنشاط دلفي

ب. الإجراء العام المتبع في النشاط

ج. الالتزام الزمني المتوقع الذي سيتعهد به كل خبير (يجب أن يتضمن هذا الالتزام مقدار الوقت الذي تتوقع أن يحتاج إليه الخبير لإكمال كل استبيان وكذلك المدة الزمنية التي من المقرر أن يستغرقها نشاط دلفي).

٣. تذكر أن المشاركة المستدامة لأعضاء لجنة الخبراء أمر ضروري لنجاح نشاط دلفي. ضع في الحسبان أن تتبّع خطابات الدعوة بمكالمة هاتفية إلى كل مدعو.

١. أرسل الاستبيان الذي أعدته خلال مرحلة التخطيط. تأكد من تضمين توجيهات حول موعد وكيفية إعادة الإجابات (على سبيل المثال، "يرجى إرسال إجابتك لهذا الاستبيان عن طريق الرد على هذا البريد الإلكتروني. الموعد النهائي لإرسال الإجابات هو ٢ أبريل.")
٢. قم بترميز الإجابات عن طريق تحديد كل العناصر أو العوامل المشار إليها في الإجابات التي تلقيتها. على سبيل المثال، إذا طلبت من الخبراء تحديد كل "العوامل الممكنة التي تسهم في مشكلة أداء ما"، فمن ثم مهمتك هي تحديد كل عبارة تشير إلى "عامل ممكن" في الإجابات. بعد ذلك، اجمع كل هذه العبارات للعوامل الممكنة في قائمة واحدة. احرص على إزالة كل المراجع المكررة وأن كل عامل يمثل فكرة أو مفهوم واحد فقط.
٣. أنشئ استبيانًا ثانيًا باستخدام قائمة العناصر التي جمعتها في الخطوة الثاني أعلاه مباشرةً. في تعليماتك لهذا الاستبيان، اطلب من المجيبين تقييم كل عنصر مدرج في القائمة من حيث الأهمية أو الملاءمة بالنسبة لمجال تركيز نشاط دلفي. مثلاً، وقّر مقياسًا كالتالي: "أهمية منخفضة = ١ ٢ ٣ ٤ = أهمية مرتفعة." اطلب من المجيبين تصنيف كل عنصر في القائمة باستخدام هذا المقياس. تأكد من تضمين التوجيهات حول موعد وكيفية إعادة الإجابات.
٤. قم بإحصاء النتائج من الاستبيان الثاني عن طريق حساب درجات المتوسط والوسيط (الوسط) والمنوال (الأكثر) وكذلك الانحراف المعياري (انتشار الدرجات حول المتوسط) والمدى الربيعي (النسبة المئوية للإجابات المماثلة). يمكن حساب كل من تلك القيم في برامج جداول البيانات مثل Microsoft Excel.
٥. استعن بتحليلك من أجل تحديد المجالات الحائزة لإجماع الخبراء. عادةً، تكون درجات الوسيط، بالإضافة إلى المدى الربيعي، القيمة الأكثر أهمية لتحديد إجماع الآراء على الرغم من أن كيفية تحديد للإجماع يمكن أن يتفاوت من مشروع لآخر. حدد الباحث Hsin-Ling Hung وزملاؤه (٢٠٠٨) في مقال لهم عددًا من الاعتبارات المهمة عند تحديد الإجماع في الرأي واحتسابه.
٦. استند إلى نتائج الاستبيان الثاني، وصمم استبيانًا ثالثًا مستعينا بالعناصر التي استخلصتها من الاستبيان الثاني التي حازت لأعلى إجماع في الرأي فيما بين الخبراء. حسب السياق، قد ترغب في تحديد "درجة فاصلة" مناسبة تعرّف إجماع الرأي لكي تتمكن من اختزال القائمة.
٧. أجر جولة ثالثة ورابعة من الاستبيانات، واحسب الإجماع في الرأي فيما بين الخبراء باستخدام نتائج كل منهما.
٨. تذكر أن الأبحاث تشير إلى أن أكثر تطبيقات دلفي تصل إلى إجماع ثابت فيما بين الخبراء (بمعنى آخر، تطراً تغيرات قليلة من جولة لأخرى) بعد أربع جولات. إذا كنت لا ترى هذا الإجماع في الرأي، فيمكنك إذاً استخدام جولات إضافية من جمع البيانات (خمس أو ست جولات إجمالاً) أو يمكنك تضمين كل من درجات الوسيط والمدى الربيعي لكل عنصر في الجولة الخامسة لمساعدة الخبراء على المضي قدماً نحو الإجماع في الرأي. عندما تجد ثباتاً في الإجابات من جولة لأخرى، يمكنك حينها استخدام هذه الاستنتاجات في تقدير الاحتياجات الخاص بك.

تفسير البيانات النهائية في صنع القرار

١. أبلغ النتائج النهائية إلى لجنة الخبراء وسيثير ذلك اهتمامهم.
٢. استخدام هذه النتائج للتركيز على المشكلة والغرض والنطاق المحددة لدراسة دلفي، واستخدام الرؤى المكتسبة من لجنة الخبراء باعتبارها مؤشرًا توجيهيًا في قراراتك نحو تقدير الاحتياجات.

نصائح للنجاح

- انظر في البحث عن تصديقات من شخص مؤثر لنشاط دلفي. ربما يساعدك هذا التصديق على اجتذاب مشاركة الخبراء الذين تأمل في إشراكهم في النشاط مع الاستبقاء على هذه المشاركة.
- حافظ على تواصلك مع المشاركين طوال فترة سريان نشاط دلفي. فمثلاً، انظر في الاتصال بكل من الخبراء بعد إرسالك إليهم دعوة للمشاركة. بالإضافة إلى ذلك، تابع شخصيًا مع المشاركين الذين لا يستجيبون للاستبيانات التالية.
- وإن أمكن، خطط لتوفير حوافز للمشاركين في كل جولة من جولات نشاط دلفي. قد تكون الحوافز ذات طبيعة مادية أو غير ذلك. إن متابعتك بإرسال بطاقات الشكر أو وسائل التواصل الشخصية الأخرى يمكن أن تؤدي دورًا مهمًا في الحفاظ على حماس المشاركين لمتابعة مشاركتهم.

المراجع والموارد

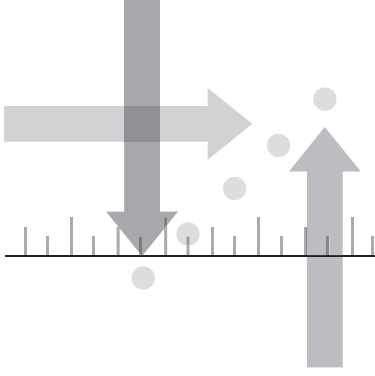
Hung, Hsin-Ling, James W. Altschuld, and Y-F. Lee. 2008. "Methodological and Conceptual Issues Confronting a Cross-Country Delphi Study of Educational Program Evaluation." *Evaluation and Program Planning* 31 (2): 191-98.

المواقع الإلكترونية

يُعد "The Use of the Delphi Technique in Problems of Educational Innovations" الذي ألفه Olaf Helmer-Hirschberg من التقارير الأولية حول تطوير طريقة دلفي، وهو متوفر في الموقع الإلكتروني <http://www.rand.org/pubs/papers/2006/P3499.pdf>.

يتوفر مقال حول فن طريقة دلفي في الموقع الإلكتروني http://findarticles.com/p/articles/mi_6820/is_4_12/ai_n28482367/?tag=content;coll.

يتوفر تعريف وصفي، بما يتضمن تاريخ الطريقة ومواردها القيّمة، في الموقع الإلكتروني http://en.wikipedia.org/wiki/Delphi_method.



ملاحظات الأداء

الفرض

إن الهدف من ملاحظة الأداء هو توثيق الخطوات والإجراءات والأدوات والقرارات المستخدمة بشكل دقيق لإنجاز الأداء الحالي (انظر المربع ٣.أ٣).

تطبيقات تقدير الاحتياجات

في سبيل تحقيق فهم كامل لما ينطوي عليه إنجاز النتائج الحالية، يجب عليك استخدام ملاحظات الأداء لتوثيق الإجراءات الحالية للأفراد والفريق. وبالتالي يمكن أن توفر ملاحظات الأداء معلومات ضرورية في تحليل الأداء الحالي (أو معلومات ذات فائدة في تحديد ما يجدي نفعًا وما ليس كذلك في الإجراءات الحالية). ومن ثم يمكن مقارنة المعلومات المكتسبة من ملاحظة الأداء ومقابلتها بالمعلومات الواردة عن مصادر أخرى (مثل المقابلات مع الخبراء من المؤدين، وقياسات الأداء الإحصائية، وبرتوكولات وإجراءات المهام، وأفضل الممارسات للمهمة، ومعايير الأداء للأداء المطلوب).

المربع ٣.أ٣ نماذج لاستخدامات ملاحظات الأداء

- تحديد التفصيلات الإجرائية في التقديم الحالي لأدوية فيروس نقص المناعة البشري/الإيدز.
- تعديل عملية المشتريات للحد من العناصر الزائدة عن الحاجة.
- تقليل الوقت المطلوب لإجراء عمليات الفحص لتحديد أماكن الحفر في الطرق.
- تحسين التعاون بين أعضاء الفريق.

المزايا

- عن طريق الملاحظة دون التدخل، يمكنك إنشاء ملاحظة أداء توثق بدقة الخطوات والإجراءات والأدوات والقرارات المتخذة في إكمال مهمة ما.
- لا تعتمد ملاحظات الأداء على وجهات نظر المؤدين أو ذكرياتهم للكشف عن الطريقة التي تُكمل بها المهام حاليًا.
- يمكن إتمام ملاحظات الأداء من قبل أعضاء متعددين من فريق تقدير الاحتياجات للتحقق من صحة الاستنتاجات.

العيوب

- تتطلب ملاحظات الأداء وقتًا مناسبًا وما يتعلق بذلك من نفقات لجعل الملاحظ يوثق الأداء الحالي.
- الملاحظات وحدها ربما قد تغيب عنها بعض القرارات والجوانب غير المرئية الأخرى التي ينطوي عليها أداء مهمة ما (خاصةً فيما يتعلق بالمهام المعرفية المعقدة).
- ربما ينطبع تحيز الملاحظين على تقدير الاحتياجات. بذلك، من المهم أن يكون الملاحظون مدربين في عملية الملاحظة مع مراعاة عدم التحيز والحاجة إلى الموضوعية. إن تعدد الملاحظات يمكن أيضًا أن يمثل طريقة للتعامل مع مشاكل تحيز الملاحظ. يجب أيضًا على الملاحظين أن يدركوا أن أولئك الخاضعين للملاحظة قد يتغير سلوكهم، أو يتغير ما يقولونه أو يفعلونه، أو أنهم يقولون أو يفعلون أشياء يعتقدون أن الملاحظ يرغب في سماعها. ينبغي للملاحظ أن ينظر في خيارات حول كيفية إجراء الملاحظة دون التأثير على الشخص أو الأشخاص الخاضعين للملاحظة.

نظرة عامة على العمليات

١. بعد تحديد الاحتياجات (أو الفجوات بين الأداء الحالي والمطلوب)، استخدم ملاحظات الأداء لتوثيق العمليات والإجراءات والأدوات والقرارات الحالية التي ساعدت على تحقيق النتائج الحالية. للبدء، حدد المهام الأساسية المتضمنة في تحقيق الأداء الحالي (مثلًا، وضع ملاحظة مفاهيمية، أو مراقبة معاملات المشتريات، أو مراجعة تقارير المشروع).
٢. بالنسبة لكل مهمة أساسية متضمنة في تحقيق الأداء الحالي، حدد أي مهام يمكن ملاحظتها أثناء تقدير الاحتياجات. كمثال، إذا كانت هناك مهمة ما لن يتم إكمالها مرة ثانية لمدة ١٢ إلى ١٨ شهرًا تالية، فمن ثم على غير الأرجح أن يكون باستطاعتك تضمين ملاحظة أداء لهذه المهمة في تقدير الاحتياجات.

٣. تذكر أن ملاحظات الأداء نادراً ما يتم إنجازها كعملية جمع معلومات حصرية لأن الملاحظات قد تتضمن حدًا أدنى من التفاعلات مع المؤدين (ما قد يكون مشتتًا للانتباه وقد يقوض صلاحية الملاحظة). خطط لدمج ملاحظات الأداء الخاصة بك بعمليات أخرى مثل مقابلات ما بعد الأداء أو مراجعات الوثائق أو مجموعات تركيز المؤدين.

٤. قبل إجراء ملاحظة لمهمة مكتملة مرتبطة بالأداء، عليك بمراجعة أي وثائق بشأن العمليات أو الإجراءات أو الأدوات أو القرارات التي يمكن استخدامها في إكمال المهمة. معرفتك بالخطوات التالية يمكن أن تعينك على تركيز ملاحظاتك.

٥. أنشئ بروتوكولاً أو قائمة مراجعة لملاحظة الأداء لضمان تقييمك للأداء الحالي بشكل ممنهج. تكون هذه الخطوة ذات قيمة أيضًا في حالة تعدد المراجعين الذين سيقومون بالملاحظة أو تعدد المهام المطلوب ملاحظتها.

٦. اختر المؤدين المطلوب ملاحظتهم. عادةً يكون من المفيد أن تلاحظ أداء كلاً من الخبير والمبتدئ، إن أمكن، بحيث يمكنك استكشاف الفروق المحتملة. بالنسبة لمعظم تقييمات الأداء، بالمقارنة مع تقييمات الأداء، من المفيد أن تُعلم المؤدي أنه سيخضع للملاحظة، وتحدد موعدًا لإجراء اجتماع إحاطة معه.

٧. لاحظ المؤدي في أثناء إكماله للمهمة. وأثناء الملاحظة، يجب ألا يتدخل الملاحظ في الأداء. على سبيل المثال، لا توقف المؤدي لكي تطرح عليه أسئلة أو اقتراحات، واحتفظ بأسئلتك وتعليقاتك لاجتماع الإحاطة فيما بعد الملاحظة. استخدم بروتوكول الملاحظة لتتبع الأنشطة وإجراء ملاحظات بشأن طريقة إكمال المهمة.

٨. بعد اكتمال المهمة، أجر اجتماع إحاطة مع المؤدي لإخطاره بشأن الملاحظة. في وقت اجتماع الإحاطة، اطرح أسئلة من أجل (أ) تحديد أي خصائص فريدة للأداء الذي خضع للملاحظة، التي ربما قد لا تكون ذات صلة بتقييمك (مثلًا، أنشطة أو انقطاعات ليست ذات صلة قد حدثت أثناء الملاحظة)، أو (ب) تحديد ما إذا كانت الملاحظة نموذجية لأداء المهمة من قبل آخرين، أو (ج) اكتشاف ما التوصيات التي قد يوفرها المؤدي لإكمال المهمة بشكل أكثر كفاءة أو فاعلية.

٩. اكتب تقريرًا موجزًا عن الاستنتاجات التي يتم الحصول عليها من كل ملاحظة من ملاحظات الأداء. ضمّن في التقرير: معلومات أساسية حول المهمة والمؤدي وبيئة الأداء، وملحوظات من كل ملاحظة أداء، وملحوظات من كل اجتماع إحاطة للملاحظة، وتعليقاتك أو توصياتك التي تستند إلى الملاحظات.

نصائح للنجاح

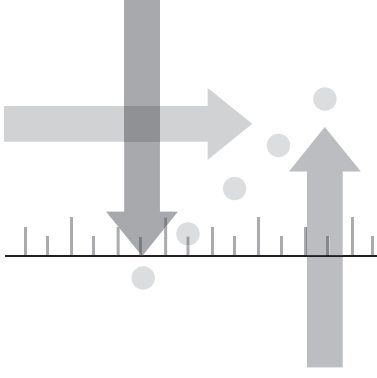
- لاحظ الأداء المكتمل للمهمة الخاضعة للمراجعة، احذر من المغادرة مبكرًا وتفويت أي خطوات أو أدوات أو قرارات حرجية بشكل محتمل. ومع ذلك، بالنسبة للمهام التي يتم إكمالها على مدار بضعة أيام أو أسابيع (مثل وضع خطة مشروع)، سيكون من المجدي أن تجري ملاحظات أداء تركز على مهام فرعية مختارة.
- أجرِ ترتيباتك في مرحلة مبكرة من عملية تقدير الاحتياجات إذا كنت ترغب في ملاحظة الأداء، لا سيما بالنسبة للمهام التي لا تُكتمل على أساس روتيني ضمن المنظمة.

المراجع والمصادر

McClelland, Samuel B. 1994c. "Training Needs Assessment Data-Gathering Methods: Part 4—Onsite Observations." *Journal of European Industrial Training* 18 (5): 4–7.

الموقع الإلكتروني

يتوفر وصف توضيحي حول Find, Use, Manage, and Share Information (FUMSI) في الموقع الإلكتروني <http://web.fumsi.com/go/article/use/2491>



تحليل المهام (التحليل الهرمي أو التسلسلي، تحليل إذا كان - فإذًا، التحليل القائم على النماذج)

الغرض

الغرض من تحليل المهام هو اتباع طريقة ممنهجة في وصف وتوثيق وتحليل الأنشطة والإجراءات والعمليات والموارد التي يستخدمها الأفراد أو المجموعات لتحقيق النتائج الحالية.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

يشرح تحليل المهام العمليات والمدخلات المستخدمة في الوقت الحالي لتحقيق النتائج. وبالتالي، يعرف تحليل المهام ما يقوم به الأفراد والفرق وما يجب أن يقوموا به للإسهام في النتائج الحالية. كجزء من تقدير الاحتياجات، يمكن أن توفر هذه الأداة الحيوية معلومات أساسية لكل من تشخيص الاحتياجات والكشف عن الإصلاحات المحتملة لتحسين الأداء.

من نواحي عديدة، تسير عملية تحليل المهام بالتوازي مع عملية تحليل الأداء على الرغم من أن الأولى تبدأ بالنتائج التي يتم تحقيقها حاليًا، بينما تبدأ الأخيرة بالنتائج المطلوبة التي يجب تحقيقها في المستقبل. في بعض الأحيان تتماثل العمليتان من حيث بماذا تبدأ. إلا أنه من حيث نقاط الأفضلية الفريدة لكلتا العمليتين، فإن كلا منهما توازي الأخرى في أنهما تعرفان المهام والعمليات والإجراءات والأدوات والموارد المستخدمة لتحقيق النتائج.

يكون تركيزك أثناء تحليل المهام على اتباع طريقة ممنهجة لتوثيق ما يقوم به الأفراد أو المجموعات (أو ما يجب عليهم القيام به). من العمليات والسلوكيات الملحوظة إلى الإجراءات الموصوفة والإبداع الطبيعي، من المهم أن تعرف الأحداث الحالية بالتفصيل لتكون ذات قابلية للمقارنة بالأحداث المطلوبة عند تعريف الإجراءات المستقبلية.

المزايا

- باستخدام تحليل المهام، يمكنك الحصول على تحديد واضح للموارد والعمليات والنتائج ذات الصلة بالمهام الحالية التي تكون (أو ستكون) ذات صلة ببرنامجك أو مشروعك.
- باستخدام تحليل المهام لمراجعة إكمال المهام الحالية ونتائجها بشكل ممنهج، ستضمن أن تقدير الاحتياجات الخاص بك على قدر أفضل من الإعداد لتقديم توصيات بخصوص التغييرات على الإجراءات الحالية والمهام الجديدة.
- سيساعدك تحليل المهام على تحديد ما يصلح جيدًا وما لا يصلح كذلك ضمن المنظمة الحالية.

العيوب

- تتطلب تحليلات المهام ذات الفاعلية وقتًا وموارد قد لا تكون متضمنة في تخطيطك المبدئي.
- عادةً ما يكون إكمال تحليل المهام أكثر تعقيدًا من إكمال المهمة نفسها. بالنسبة للمهام المعقدة، من الأفضل على الأرجح أن تستعن بخبير في تحليلات المهام.
- قد يكون من الصعب تحديد (أ) إذا كانت ستتغير طريقة إكمال المهام على إثر توصيات تقدير الاحتياجات وكيف سيكون ذلك و(ب) كيف ستؤثر تلك التغييرات في أجزاء النظام الأخرى.

نظرة عامة على العمليات^١

١. حدد المناصب والمهام الرئيسية ذات الصلة بإكمال النتائج ضمن إطار عمل النتائج الخاص بك. على سبيل المثال، إذا كان إطار عمل النتائج يحدد عمليات التفتيش على سلامة الغذاء التي تجريها وكالات صحة وزراعة حكومية كنتيجة أساسية لتحسين الأداء في منظومة سلامة الغذاء الشاملة، فعليك إدًا أن تحدد أي مناصب ومهام ضمن الوكالات تكون (أو ستكون) مسؤولة عن الإكمال الناجح لعمليات التفتيش على سلامة الغذاء.
٢. اختر طريقة تحليل المهام. يمكن تطبيق عدد من طرق تحليل المهام الممنهجة ولكل منها مزايا وعيوب حسب السياق. كنتيجة لذلك، استعن بمزيج من طرق تحليل المهام أثناء إجرائك لأي تقييم احتياجات. هناك ثلاث طرق ممكنة لتحليل المهام: (أ) التحليل الهرمي (التسلسلي)، و(ب) تحليل إذا كان-فإدًا، و(ج) التحليل القائم على النماذج.

أ. تحليل المهام الهرمي (التسلسلي)

- (١) هذا النوع من التحليل يعرف كلاً من الخطوات التأسيسية لإكمال مهمة معينة وعلاقتها الهرمية (أو التسلسلية) فيما بينها. في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة، استعن بالتحليل الهرمي لاكتساب رؤى حول العراقيل التي تعوق النجاح. وكذلك في حالة تحقيق النتائج المطلوبة، ينبغي لك استخدام هذا التحليل لتحديد العمليات البناءة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، بكل تفاصيلها.
- (٢) للبدء، يجب عليك مراجعة وملاحظة وتوثيق كل خطوة يتخذها المؤدي في إكمال المهمة. تحقق من التسلسل الملائم للخطوات لتحقيق النتائج، وحدد الموارد (على سبيل المثال، المستلزمات أو أجهزة الكمبيوتر أو الموظفين الآخرين) المستخدمة لإكمال المهمة. بشكل تقليدي، ستتضمن العمليات خطوات يتعذر ملاحظتها. تحدث مع الأفراد أو الفرق التي تؤدي المهام المختارة للتعرف على السلوكيات الداخلية والخارجية على حد سواء. في أغلب الأوقات، يتطلب تحليل المهام الهرمي مزيداً من الملاحظة والمقابلات مع المؤدين الخبراء.
- (٣) كمثال، قد يكتشف تحليل المهام أن موظفي الاستقبال يكملون الخطوات التالية لتحقيق هدف أداء لمكتب التقاعد:
- تفقد رسائل البريد الصوتي.
 - تدوين ملحوظات تفصيلية ودقيقة حول كل رسالة بريد صوتي.
 - إرسال بريد إلكتروني إلى موظفي التقاعد في المنطقة إلى جانب رسائل بريد صوتي.
 - تضمين المديرين في رسائل البريد الإلكتروني المرسلة إلى موظفي التقاعد المعنيين بهم.
 - مسح الرسائل الهاتفية بعد إرسال رسائل البريد الإلكتروني.
- (٤) حسب مستوى التفصيل المطلوب لصنع قرارات مفيدة، قد يتم إنجاز تحليل إضافي على أي خطوة فردية ضمن العملية من أجل تحديد إجراءات أكثر تفصيلاً يتخذها المؤدي الخبير (مثل، الخطوات المطلوبة لتفقد رسائل البريد الصوتي). يتفاوت مستوى التفصيل المطلوب لتحليل المهام بشكل بالغ من مبادرة لأخرى. ينبغي لك تحقيق موازنة بين (أ) مستوى التفصيل المطلوب لصنع قرارات التحسين (ب) والوقت والموارد المتاحة.
- (٥) أنشئ رسمًا بيانيًا يمثل المهام وعلاقاتها (انظر الشكل ٢.١٣).

ب. تحليل المهام بطريقة إذا كان - فإذًا

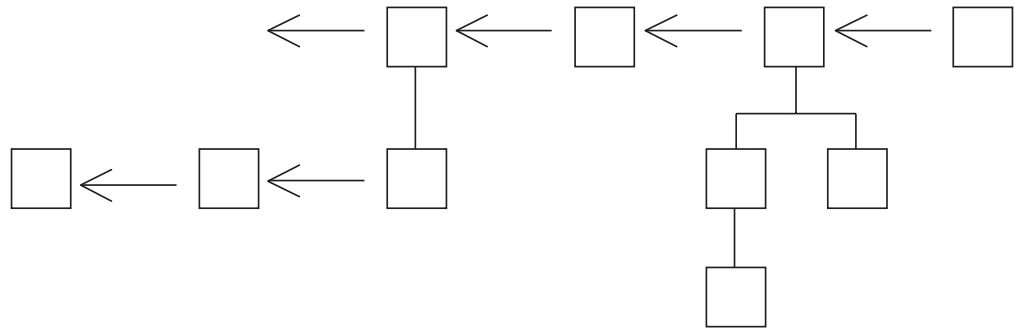
(١) يعمل التحليل بطريقة "إذا كان - فإذًا" على تطبيق المنطق الإجرائي على تحديد خطوات القرار المهمة لإكمال مهمة ما. تكون طريقة التحليل هذه مفيدة عندما تتعدد خطوات القرار. على سبيل المثال، بالنسبة للمهمة التي تستخدم تطبيق برمجي لمعالجة الكلمات، يمكنك تضمين "إذا/ كانت هناك كلمة تحتها خط بالأحمر، فإذًا/ حدد الكلمة وانقر الزر الأيمن بالماوس للاطلاع على الخيارات لمراجعة تهجئة هذه الكلمة". مع تزايد درجة تعقيد المهام، يجب أن يصنع المؤدي عدة قرارات عادةً. ويصبح تحليل "إذا كان - إذن" طريقة ذات فاعلية لتحديد وتوثيق القرارات والسلوكيات التي يتعذر ملاحظتها.

(٢) على نحو مماثل لطريقة التحليل الهرمي، يمكنك استخدام كل من الملاحظات والمقابلات مع المؤدين الخبراء لإكمال تحليل "إذا كان - فإذًا". بالإضافة إلى ذلك، من الشائع الخلط بين الطرق من أجل تحديد الخطوات التأسيسية لإكمال العديد من المهام المعقدة.

(٣) استكمالاً للمثال المذكور أعلاه، ربما يستطيع موظفو الاستقبال في مكتب تقاعد آخر التعرف على الخطوات التالية لتحقيق هدف الأداء نفسه:

- الخطوة ١: تفقد رسائل البريد الصوتي عندما تصل إلى العمل. إذا وجدت رسائل، فإذًا دوّن ملحوظات تفصيلية حول كل رسالة بريد صوتي.

الشكل ٢.١٣ مثال على مخطط تحليل المهام الهرمي

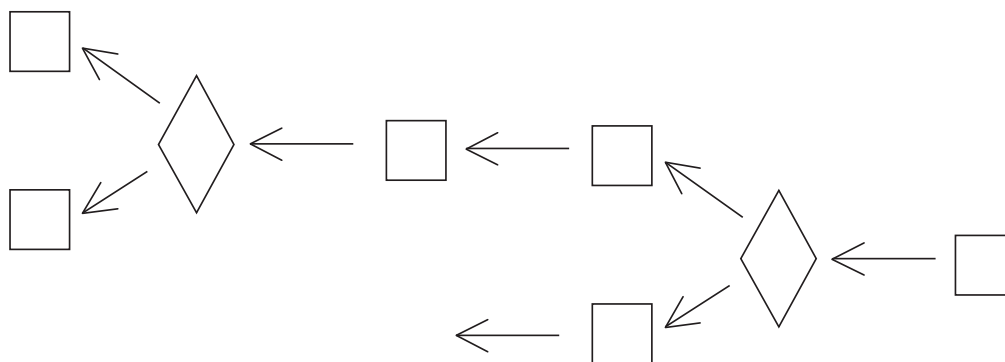


- الخطوة الثانية: إذا كان البريد الصوتي موجّهًا إلى أحد مسؤولي التقاعد، فإدًا أرسل بريدًا إلكترونيًا إلى مسؤول التقاعد يحوي معلومات الاتصال والرسالة الواردة في البريد الصوتي (وتابع إلى الخطوة الرابعة).
 - الخطوة الثالثة: إذا كانت رسالة البريد الصوتي موجهة إلى أحد المديرين، فإدًا أعد توجيه البريد الصوتي إلى المدير باستخدام ميزة *٨ في الهاتف.
 - الخطوة الرابعة: قم بتضمين المديرين (أو أخطرهم بشأن) في رسائل البريد الإلكتروني المرسلّة إلى مسؤولي التقاعد المعنيين بهم.
 - الخطوة الخامسة: إذا أكملت الخطوات الثانية والثالثة والرابعة لجميع رسائل البريد الصوتي، فإدًا احذف الرسائل الهاتفية.
- أنشئ رسمًا بيانيًا يمثل المهام وعلاقاتها (انظر الشكل ٣.١٣).

ج. تحليل المهام القائم على النماذج

(١) استخدم التحليل القائم على النماذج عندما تتسم المهمة المقرر مراجعتها بالغموض أو يصعب تعريفها. نظرًا إلى أن الكثير من "المهارات الشخصية" أو المهام المهنية (مثل إظهار روح القيادة وحل المشاكل الجماعي) تتصف بتعريفاتها الفضفاضة والاعتماد على سياق الموقف، يمكن أن يزودك التحليل القائم على النماذج بالمعلومات الأساسية لتوضيح طريقة تحقيق أهداف الأداء في هذه المواقف. أثناء إكمالك للتحليل القائم على النماذج، تعمل من كثب مع المؤدين لتطوير نموذج أو إطار عمل لإكمال المهمة. ومن ثم يكون الأداء هو نتيجة تطبيق النموذج حتى في وجود توجيهات إرشادية غامضة لأداء المهمة.

الشكل ٣.١٣ مثال على مخطط تحليل المهام بطريقة إذا كان - فاذًا



(٢) على سبيل المثال، بالنسبة لمهمة تتطلب مهارات شخصية لتوجيه موظفي مكتب التقاعد، قد يتعرف التحليل على نموذج الأداء التالي:

أوضح للموظف الطرق الاختيارية التي يمكن استخدامها لإكمال مهمته. أثناء توجيه الموظف، اتبع واحدة أو أكثر من الطرق التالية: (أ) استعن بأمثلة لموظفين حاليين وسابقين آخرين، و(ب) اطلب من الموظف تشكيل صورة ذهنية لأداء العمل عند مكتبه، و(ج) أظهر الأداء الناجح للمهام المرتبطة بالعمل، و(د) اجعل الموظف يتدرب على خطوات العمل، ثم قدّم تعقيبات فورية له، و(هـ) اقترح فرص التدريب الإضافية المقدمة في المنظمة.

(٣) استخدم المقابلات (أو مجموعات التركيز) مع المؤدين الخبراء لتعريف النموذج لمهمة ما. بعد تطوير النموذج، يجب على المؤدين الخبراء أن يراجعوا مرة ثانية الإجراءات والخيارات لضمان أن النموذج يمثل بشكل ملائم إطار العمل المخصص لتحقيق النتائج المطلوبة. إن قدرة النموذج على تمثيل الإكمال الناجح للمهمة تعتمد على مرونة هذا النموذج. إذا كان التحليل القائم على النماذج الخاص بك لا يوصل إلى إطار عمل مرن يمكن تطبيقه في مختلف السياقات، فيجب عليك إذاً مراجعة المهمة باستخدام طريقة تحليل مهام أخرى.

(٤) وحيثما أمكن، أنشئ رسمًا بيانيًا يمثل المهام وعلاقاتها (انظر الشكل ٤.٣).

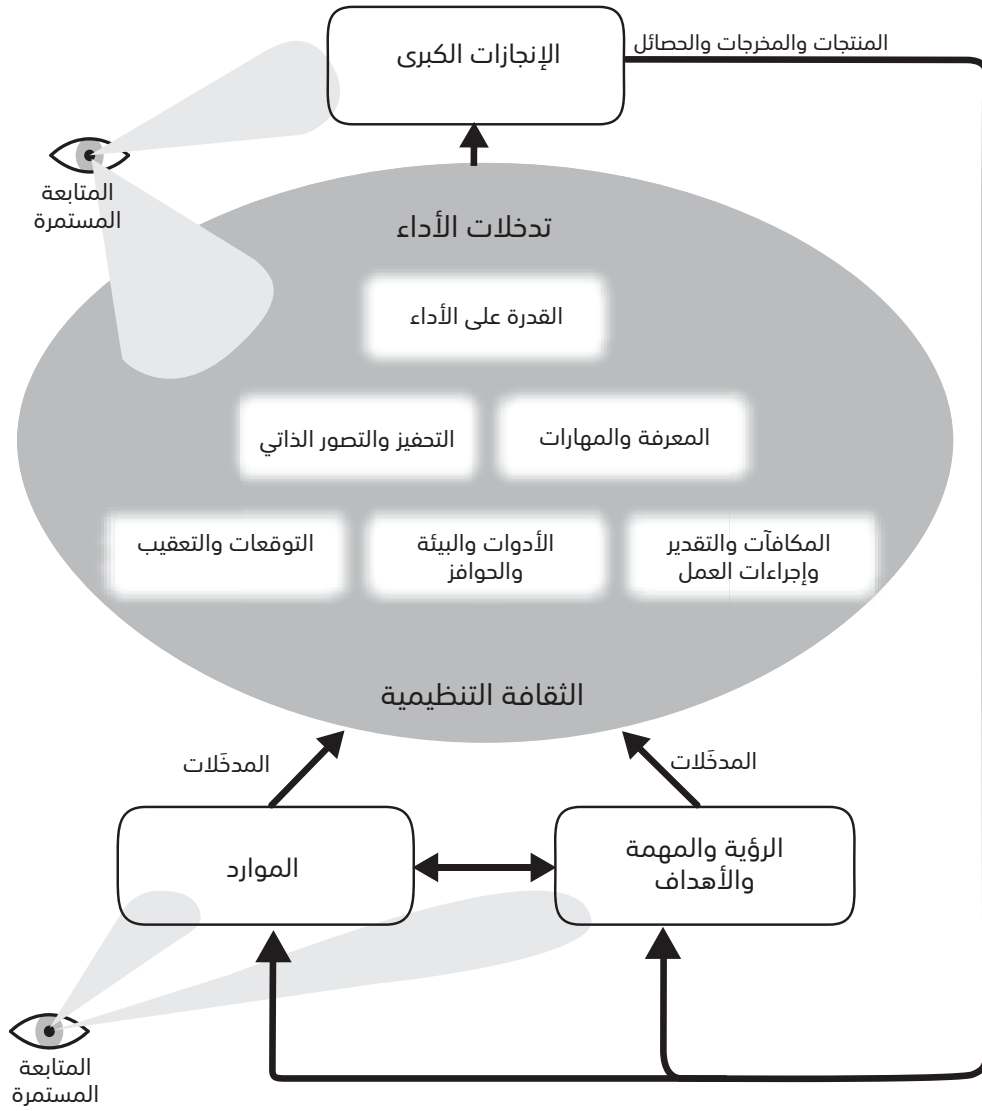
٣. لجمع معلومات أثناء تحليل المهام، اجمع بين المقابلات، والملاحظات، والملاحظات المكثفة، ومجموعات التركيز، والمسوحات، ومراجعات الوثائق، ومراجعات البيانات، وغيرها من الطرق.

٤. بعد إكمال تحليل المهام المبدئي وكخطوة مفيدة، اطلب من المشاركين في التحليل مراجعة استنتاجاتهم لتقديم أي توضيحات وتصحيحات عند الضرورة. قد يتطلب الأمر إجراء عدة جولات من المراجعات، ويعتمد ذلك على مدى تعقد مهامك.

٥. اكتب تقريرًا موجزًا عن الاستنتاجات التي يتم الحصول عليها من تحليل المهام.

٦. تذكر أن تحليل المهام مكونًا أساسيًا لتقدير الاحتياجات، ويجب استخدامه كأساس مقارنة مع بيانات التقييم الأخرى (على سبيل المثال، المسوحات والمقابلات ومجموعات التركيز) لتزويد قراراتك بالمعلومات الضرورية.

الشكل ٤.٣ مثال على مخطط تحليل المهام القائم على النموذج



المصدر: المثال عبارة عن نموذج هرمي للأداء موجود في (Wedman (2010. وهو مُعاد استخدامه بعد الحصول على إذن. يتوفر النموذج أيضًا في الموقع الإلكتروني <http://needsassessment.missouri.edu>.

نصائح للنجاح

- احرص على أن تكون منظماً للغاية في تحليلك.
- تواصل بشكل منفتح مع أولئك المشاركين في تحليلك لتطمئنهم بأن نتائج التحليل لن تُستخدم إلا لتحسين النتائج وليس لتصيد الأخطاء.
- تذكر أن الأفعال أبلغ من الأقوال، لذا، فمن الأفضل مراقبة الأفراد وهم يؤديون المهمة بدلاً من سؤالهم ببساطة عما يفعلونه.

ملاحظة

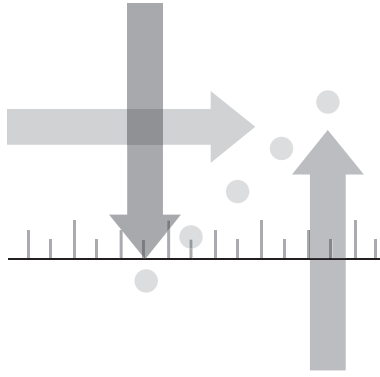
١. يستند جزئيًا إلى <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/tasks.html> وWatkins (2007).

المراجع والموارد

- Jonassen, David H., Wallace H. Hannum, and Martin Tessmer. 1989. *Handbook of Task Analysis Procedures*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Watkins, Ryan. 2007. *Performance by Design: The Systematic Selection, Design, and Development of Performance Technologies That Produce Useful Results*. Amherst, MA: HRD Press, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Wedman, John F. 2010. "Performance Pyramid Model." In *Handbook of Improving Performance in the Workplace*. Vol. 2: *Selecting and Implementing Performance Interventions*, edited by Ryan Watkins and Doug Leigh. San Francisco: Wiley/Pfeiffer, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement, 51–80.

الموقع الإلكتروني

تتوفر المهام وتحليل المهام في الموقع الإلكتروني <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/tasks.html>.



تحليل المهام المعرفية "Cognitive Task Analysis"

الغرض

يتمثل الغرض من تحليل المهام المعرفية (CTA) في تعريف - بصورة ممنهجة - متطلبات القرار والعمليات النفسية المستخدمة من قبل الأفراد (المؤدين) الخبراء في تحقيق النتائج.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

يشرح تحليل المهام القياسي العمليات والمدخلات المستخدمة في الوقت الحالي لتحقيق النتائج. وبالتالي، يعرف تحليل المهام ما يقوم به الأفراد والفرق وما يجب أن يقوموا به للإسهام في النتائج الحالية. سعيًا لإكمال تقدير الاحتياجات، يُعد تحليل المهام أداة حيوية لاستخلاص معلومات مطلوبة لكل من تشخيص الاحتياجات والكشف عن الإصلاحات المحتملة لتحسين الأداء.

ومع ذلك، في تحليل المهام المعرفية، تركز طرق التحليل المعرفي على العمليات النفسية الكامنة وراء إكمال مهمة ما. على سبيل المثال، يمكن استخدام هذا النوع من التحليل عندما يحاول المرء فهم كيف يتمكن المعلمون المخضرمون من التعامل مع سلوكيات الطلاب في الفصول الدراسية. يجب استخدام تحليل المهام المعرفية متى كانت القرارات المعقدة مطلوبة (مثل عندما يضطر المؤدي إلى موازنة العديد من المتغيرات والخيارات المساهمة) وعندما يمكن تحديد بضعة سلوكيات ملحوظة. غالبًا ما تكشف طريقة تحليل المهام المعرفية عن دلائل شبه مستترة من سياق الأداء وتجربة المؤدين الخبراء. من بين العديد من الأدوات والطرق المقدمة في هذا الكتاب، يُعد تحليل المهام المعرفية أكثر المقاربات صعوبة من حيث التنفيذ.

المزايا والعيوب

المزايا

- يقدم تحليل المهام المعرفية معلومات تفصيلية دقيقة حول طبيعة أداء الخبراء في مهمة محددة معينة.
- عند تنفيذ هذا التحليل بشكل صحيح، فإنه يوفر مصادر عالية الصلاحية للمعلومات حول العمليات المعرفية للخبراء.
- يوفر تحليل المهام المعرفية إجراءات ممنهجة (بدلاً من خطوات اعتباطية) لاعتماد العمليات المعرفية للخبراء.

العيوب

- تحليل البيانات التي يتم جمعها أثناء تحليل المهام المعرفية يستنزف الوقت بشكل بالغ.
- لا يجمع تحليل المهام المعرفية دائماً إسنادات غير معرفية أخرى ضرورية لتحقيق النتائج (مثل القدرات البدنية، وإمكانية الوصول إلى الموارد، والعلاقات بين الأشخاص).
- من الممكن أن تكون نتائج تحليل المهام المعرفية مضللة عندما يتمتع المؤدون الخبراء بقدرات أداء تفوق الآخرين (مثلاً، يمكن إتمام التحليل مع رياضيين محترفين متفوقين في الأداء، ولكن تنفيذ العمليات المعرفية وحده لا يضمن إمكانية تكرار الأداء).
- عادةً ما يكون إكمال تحليل المهام، لا سيما تحليل المهام المعرفية، أكثر تعقيداً من إكمال المهمة نفسها. بالنسبة للمهام المعقدة، من الأفضل على الأرجح أن تستعين بخبير في تحليلات المهام للحصول على نتائج ذات جدوى.

نظرة عامة على العمليات

جمع المعرفة الأولية

لبدء عملية تحليل المهام المعرفية، حدد بعض المهام المعرفية الرئيسية المقرر دراستها (على سبيل المثال، كيف يتعامل المعلمون المخضرمون مع سلوكيات الطلاب في الفصول الدراسية)، التي تشكل عناصر مهمة في تحقيق النتائج المعنية (مثل تحسين أداء الطلاب في الاختبارات). وراع بالأخص اختيار تلك المهام المعرفية التي تستحق أو تستلزم دراسة *تفصيلية* من خلال تحليل المهام المعرفية. أثناء اتباعك للخطوات الآتية، انتبه جيداً إلى (أ) المهام التي تُعد مهام معرفية مهمة ومتكررة ودرجة بشدة ضمن أداء الوظيفة التي تدرسها، و(ب) المهام أو المشاكل التي ينطوي عليها أداء الوظيفة وتسمح بالتمييز بين أداء الخبراء والمبتدئين (مثل المهام التي تُسمى *المهام التمثيلية*).

١. شكّل درجة ما من الفهم العام لكل من مجال التركيز (مثل تدريب المعلمين) الذي سيتناوله تحليل المهام المعرفية والمصطلحات الشائعة المستخدمة في مجال التركيز هذا. هذا الفهم سيسهل كثيرًا إجراء تحليل مهام معرفي ذي فاعلية.

٢. حدد الخبراء الذين يمثلون مرشحين جيدين (مثلًا، المعلمين المخضرمين) لتقديمهم كموضوعات للدراسة ضمن تحليل المهام المعرفية (يجب تحديد خبيرين أو أكثر عادةً لإشراكهم في النشاط). بصفة عامة، المرشدون الجيدون للمشاركة هم الخبراء الذين يتمتعون بخبرة حديثة في كل من ممارسة المهارات المعرفية وتدريسها.

٣. حدد الهياكل المعرفية المرتبطة بمجال المهمة من خلال واحدة أو أكثر من المهام الفرعية التالية:

أ. مراجعة الوثائق وتحليلها: راجع أي مواد مكتوبة يمكن أن تمتد إليها يدك بشرط أن توفر معلومات ذات صلة بالمهام التي حددت أنها من المهام المعنية. قد تتضمن الوثائق الأوصاف الوظيفية والتقارير ومواد التدريب وما إلى ذلك. عن طريق مراجعة الوثائق والأبحاث المتوفرة، تكون مستعدًا بشكل أفضل لإجراء المقابلات مع الخبراء، وتكون قادرًا على (في مرحلة لاحقة) التعرف على التفاوتات بين التدريب الحالي (مواد دعم الأداء) وأداء الخبراء.

ب. الملاحظة: لاحظ أحد الخبراء وهو يؤدي المهام والإجراءات التي يتناولها تحليل المهام المعرفية (مثلًا، تدريس مادة دراسية لطلاب المرحلة الثانوية). سجّل الإجراءات والظروف التي تشكل عادةً جزءًا من عملية تنفيذ المهام المعنية. دوّن ملحوظات خاصة لنقاط معينة في عملية إكمال المهام حيث يبدو أن الخبير مشترك في صنع قرارات أو تحليل أو مهام معرفية درجة أخرى.

ج. المقابلات غير المنظمة: قبل إجرائك لمقابلة غير منظمة، سيساعدك كثيرًا أن تحلل الوثائق أو تجري ملاحظة بشكل مسبق. فيما يخص المقابلة، هدفك هو طرح أسئلة مباشرة على الخبير ستعطيك المزيد من المعلومات حول المهام والتدقيق في الأسئلة الأولية التي قد تساعدك في إعداد مقابلات منظمة من المقرر إكمالها في مرحلة لاحقة من العملية. نظرًا إلى أن المقابلة غير منظمة، فمن الأفضل أن تتخذ مقاربة "المجارة" في المقابلة أو يمكنك أن تطلب من الخبير أن يركز على جانب معين أو مهمة معينة ذات صلة بمجال التركيز.

تحديد التمثيلات المعرفية

باستخدام النتائج التي حصلت عليها من عملية جمع البيانات المعرفية الأولية، حدد المهام الفرعية والمعرفة المرتبطة بكل من المهام الرئيسية التي تنوي دراستها بشكل أكثر تفصيلاً. بصفة عامة، هناك مقارنة ذات فاعلية لتنظيم هذه المعلومات بصورة مرئية تتمثل في إنشاء تمثيلات مرئية للعلاقة بين المهام والمهام الفرعية والمعرفة المرتبطة بمجال التركيز المعني. تكون الخرائط المفاهيمية مقارنة ذات فاعلية لتمثيل هياكل المعرفة والمهام مرئياً.

استخدام الطرق المركزة لجمع المعلومات

١. إذا كان تحليل المهام المعرفية سيجريه شخص غيرك، فعَيِّن شخصًا ليكون محلل المهام المعرفية. لاحظ أنه من المحبذ للغاية اختيار هذا الشخص بعناية. عادةً يكون شخصًا يمكنه التفاعل بأريحية مع الخبير في المجال وتعلم المصطلحات الخاصة بمجال التركيز والمهام بكفاءة.

٢. اختر واحدة أو أكثر من الطرق التالية للتعاون مع الخبير (الخبراء) من أجل التعرف على القرارات المعرفية الحرجة التي شكل جزءًا روتينيًا من أداء الخبراء، وتجميعها وربطها وتحديد أولويتها. يمكن استخدام طرق جمع المعرفة هذه جميعًا مع المؤدين الخبراء. ومع ذلك، إذا كنت تنوي أيضًا جمع معلومات من مبتدئين، نوصيك باختيار إما المقابلات المنظمة وغير المنظمة أو تحليل البروتوكولات اللفظية المتزامنة باعتبارهما طريقتين لجمع المعرفة لأن الطرق الأخرى ذات مستوى عالٍ من المعرفة بالمجال.

- **المقابلات المنظمة وغير المنظمة:** ينطوي هذا النهج على مطالبة الخبير (مثلًا، المعلم المخضرم) بإعداد قائمة تشمل (أ) كل الخطوات المطلوبة لإكمال المهام الفرعية (على سبيل المثال، كيفية مناداة الطلاب، وكيفية التعامل مع سوء السلوك، وهكذا) التي تشكل جزءًا من المهمة الأكبر (مثل إدارة الفصل الدراسي) التي تدرسها بشكل تفصيلي، و(ب) نقاط القرار الرئيسية، ومتى تظهر هذه النقاط، و(ج) الإجراءات التي يمكن استخدامها لصنع القرارات التي تنطوي على عدة خيارات بديلة، و(د) المعرفة المفاهيمية المطلوبة للتعامل مع المهام الفرعية، و(هـ) الطرق التي يحدد بها الخبير الظروف التي تستدعي بدء العملية لإكمال المهمة (المهام) الفرعية.

• **تحليل البروتوكولات اللفظية المتزامنة:** لكي تبدأ تحليل البروتوكولات، يجب عليك العمل مع الخبراء من أجل تحديد "مهمة تمثيلية" جيدة في مجال المهمة. ومثال على ذلك، كيف يتعامل المعلم المخضرم مع الطالب المثير للشغب. قم بتأليف مشكلة أو سيناريو يدور حول هذه المهمة التمثيلية، واطلب من الخبراء (مثل المعلمين المخضرمين) مراجعة وتعديل المشكلة أو السيناريو قبل استخدامها لجمع المعرفة. لكي تبدأ في فهم المهمة (مثل عملية التعامل مع الطلاب مثيري الشغب)، يجب عليك تحديد موقع مع الخبر في مكان هادئ حيث يمكنك إجراء تسجيل صوتي أو مرئي. قم بإعداد الخبر وتدريبه على حل المشاكل بصوت مرتفع عن طريق إعطائه تعليمات حول كيفية التفكير بصوت مرتفع، وكذلك منحه فرصة للتفكير بصوت مرتفع في أثناء حل اثنتين أو ثلاث من المشاكل النموذجية بحيث يألّف هذه العملية اللفظية. بعد ذلك، اطرح على الخبر مشكلة أساسية أو صعبة. سجّل كل الأقوال اللفظية للخبر وهو يحل المشكلة. من الضروري أن تتجنب مقاطعة الخبر في أي وقت أثناء عملية حل المشكلة. اجمع البروتوكولات اللفظية من عدة خبراء للمشكلة نفسها، إن أمكن، وانتبه جيدًا إلى خطوات حل المشكلة والإستراتيجيات التي يستخدم كل الخبراء أو معظمهم.

• **تحليل المهام المعرفية التطبيقية:** في هذا النهج، ستجري ثلاث مقابلات منظمة. ستحصل من كل مقابلة على منتج منفصل. خلال المقابلة الأولى، ستشكل مخطط مهام يمنحك تمثيلًا واسعًا للمهام ويسمح لك بشكل خاص بالاستعداد للتطرق إلى عمليات معرفية معقدة تستحق المزيد من الانتباه. تتضمن المقابلة الثانية تدقيقًا معرفيًا يستجوب الخبر حول المهارات والمعارف المطبقة للتعامل مع مهام تأسيسية محددة أو نقاط قرارات معينة في عملية المهام الشاملة. أما المقابلة الثالثة والأخيرة فهي تقدم للخبر سيناريو محددًا ذا صلة مصممًا لاكتساب رؤى حول العمليات المعرفية التي يستخدمها الخبر في سياق السيناريو. ومن ثم يتم تقديم النتائج المجمعة والمحللة من تحليل المهام المعرفية التطبيقية في جدول الطلبات المعرفية.

• **طريقة الحوادث (القرارات) الحرجة:** يبدأ هذا الإجراء بقيام الخبر بتعريف موقف يضطر فيه إلى تطبيق خبراته على موقف حرج غير شائع مرتبط بمجال المهمة المعنية (مثل الفصل حيث يبدأ الطلاب العراك الجسدي). يصف الخبر الحادثة، ويتعاون المحلل مع الخبر لإنشاء خط زمني للحادثة. ومن ثم يتعاونان معًا في محاولة لتعريف النقاط الرئيسية على الخط الزمني للحادثة عندما يحين موعد صنع القرارات (مثل وقت التدخل لمنع العراك في الفصول الدراسية). عند هذه النقطة، يستجوب المحلل الخبر بشكل مكثف لتعريف الدلائل الإدراكية والمعرفة السابقة المستخدمة في صنع القرار وكذلك القرارات البديلة التي يمكن صنعها. من النتائج المهمة لاستخدام طريقة الحوادث الحرجة فهم نقاط القرار الرئيسية تلك وكذلك المهام التمثيلية التي يمكن أن يؤديها الخبراء ويجد المبتدئون صعوبة في أدائها.

٣. ضع بروتوكولاً لكل من طرق جمع المعرفة المختارة. نسرّد فيما يلي توصيات لتصميم البروتوكولات لكل طريقة من طرق جمع المعرفة:

- **بروتوكول للمقابلات المنظمة وغير المنظمة:** ضع تعليمات وأسئلة للمقابلات تركز على نقاط قرار رئيسية، وإجراءات للاختيار من بين الخيارات المختلفة عند نقاط القرار، ومعرفة المجال.
- **بروتوكول لتحليل البروتوكولات اللفظية المتزامنة:** ضع بروتوكولاً يزود المشاركين بمعلومات حول الإجراءات لسرد تسلسلات الأفكار لفظياً وكذلك بضع مهام حل مشاكل بسيطة يمكن استخدامها للتمرّن على عملية التعبير اللفظي. يجب اختتام البروتوكول بتقديم المشكلة الرئيسية (استناداً إلى المهمة التمثيلية).
- **بروتوكول لتحليل المهام المعرفية التطبيقية:** ضع تعليمات وأسئلة لكل من المقابلات الثلاث. بالنسبة لمخطط المهام، قم بتحضير ورق وملاحظات لاصقة وأقلام تحديد أو جهاز كمبيوتر لرسم مخطط للمهام. بالنسبة للتدقيق المعرفي، قم بتحضير فكرة عامة للمعارف والمهارات المحتملة بحيث تكون قادراً على استخلاص المزيد من المعلومات عنها. بالنسبة للمقابلة الثالثة، قم بتحضير سيناريوهات ليناقشها الخبير.
- **بروتوكول لطريقة القرارات الحرجة:** ضع تعليمات وأسئلة تركز على نقاط القرار الرئيسية، والإجراءات للاختيار من بين الخيارات المختلفة عند نقاط القرار، ومعرفة المجال المستخدمة في الحادثة الحرجة التي يطرحها الخبير.

٤. طبّق طريقة جمع المعرفة. ويُنصح بشدة أن تقوم بتسجيل جلسة جمع المعرفة صوتياً أو بتنسيق فيديو (يكون تنسيق الفيديو مبرراً في الحالات التي تتضمن المهمة فيها إجراءات حركية نفسية). تأكد من الحصول على تصريح الخبير المعني قبل تسجيل الجلسة. ونظراً لأن الأشخاص لا يشعرون عمومًا براحة فورية عند القيام بالتسجيل، ولأن عملية جمع المعرفة قد لا تكون مألوفة للخبير، فإنه يوصى بشدة أن تُجري تجربة لجلسة نموذجية يتم القيام فيها بهذه العملية قبل إجراء جلسة جمع المعرفة الفعلية. ويكون هذا الاقتراح ملائماً بشكل خاص إذا اخترت تنفيذ تحليل للبروتوكولات اللفظية المتزامنة أو تحليل المهام المعرفية (CTA) التطبيقية أو طريقة اتخاذ القرارات الحاسمة.

تحليل البيانات المطلوبة والتحقق من صحتها

١. إذا قمتَ بتسجيل جلسة (جلسات) جمع المعرفة، فانسخ المعلومات المسجلة في تنسيق نصي.
٢. احرص على إعداد النصوص على نحو يتيح مزيدًا من التصنيف والتوليف عن طريق ترميزها. واهتم بشكل خاص بتشخيص نقاط القرار الرئيسية على أساس التقنيات المستخدمة، والإشارات التي تشير إلى نقاط القرار، فضلاً عن الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها.
٣. بعد الانتهاء من الترميز، نظم البيانات المستقاة من النصوص في تنسيق يلخص هذه البيانات ويصنفها.
٤. قدّم نسخة من النتائج المُنسقة المستقاة من جلسة جمع المعرفة إلى كل خبير من الخبراء الذين جمعتَ البيانات منهم. واسمح للخبراء بتقديم أي اقتراحات تتعلق بتغييرات أو توضيحات.
٥. ادمج أي تعديلات وتصحيحات يوصي بها الخبراء.
٦. قارن النتائج المنسقة الخاصة بكل جلسة من جلسات جمع المعرفة من الخبراء، وتحرّق من أن هذه النتائج المنسقة تعكس التمثيل المعرفي لمجال المهام ذات الصلة.

تنسيق النتائج بما يتناسب مع الاستخدام المطلوب

١. باستخدام النتائج المُنسقة التي تم الحصول عليها من جلسات جمع المعرفة من الخبراء، أنشئ تحليلًا نموذجيًا واحدًا للمهام بحيث يمثل جميع المهارات والمعرفة والإستراتيجيات التي يستخدمها الخبراء عند العمل في مجال المهام ذات الصلة.
٢. اكتب تقريرًا موجزًا عن الاستنتاجات التي يتم الحصول عليها من تحليل المهام المعرفية.
٣. يُعد تحليل المهام مكونًا أساسيًا لتقدير الاحتياجات، ويجب استخدامه كنقطة مقارنة مع بيانات التقييم الأخرى (على سبيل المثال، المسوحات والمقابلات ومجموعات التركيز) لتوجيه قراراتك.

نصائح للنجاح

- احرص على أن تكون منظماً للغاية في تحليلك.
- تذكر أن الأفعال أبلغ من الأقوال؛ لذا، فمن الأفضل مراقبة الأفراد وهم يؤدون المهام بدلاً من سؤالهم ببساطة عما يفعلونه.
- تذكر أيضاً أن المنفذين الخبراء يكونون غالباً قد استوعبوا أو اعتادوا على اتخاذ العديد من القرارات الرئيسية التي تدخل في نطاق تنفيذ الخطوات ذات الصلة داخل المهمة. وهذا الاستيعاب يجعل إكمال التحليل المعرفي أمراً صعباً. ساعد المنفذين الخبراء في نقل عملياتهم المعرفية باستخدام تقنيات مثل فرز البطاقات أو تتبع العمليات أو خرائط المفاهيم.

ملاحظة

١. استناداً بشكل جزئي إلى Clark et al. (2008). يتوفر أيضاً على الموقع الإلكتروني http://www.cogtech.usc.edu/publications/clark_et_al_cognitive_task_analysis_chapter.pdf.

المراجع والموارد

- Clark, R. E., D. Feldon, J. J. G. van Merriënboer, K. Yates, and S. Early. 2008. "Cognitive Task Analysis." In *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, 3rd ed., edited by J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. G. van Merriënboer, and M. P. Driscoll, 577–94. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Watkins, Ryan. 2007. *Performance by Design: The Systematic Selection, Design, and Development of Performance Technologies That Produce Useful Results*. Amherst, MA: HRD Press, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld. 1995. *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

المواقع الإلكترونية

يتوفر المصدر "Applied Cognitive Task Analysis (ACTA)" (تحليل المهام المعرفية التطبيقية) (من تأليف

Hutton و Militello) على الموقع الإلكتروني-[http://www.class.uidaho.edu/psy562/Readings/Militello](http://www.class.uidaho.edu/psy562/Readings/Militello&Hutton(1998).pdf)

يتوفر المصدر "Cognitive Task Analysis" (تحليل المهام المعرفية) (من تأليف Clark و Feldong و van Merriën و boer و Yates و Early) على الموقع الإلكتروني

http://www.cogtech.usc.edu/publications/clark_etal_cognitive_task_analysis_chapter.pdf.

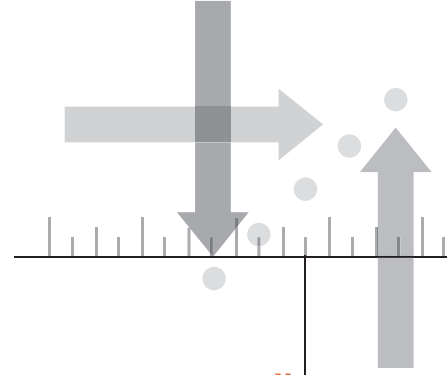
يتوفر المصدر "Cognitive Task Analysis" (تحليل المهام المعرفية) (من NATO) على الموقع الإلكتروني-[http://ftp.rta.nato.int/public/PubFulltext/RTO/TR/RTO-TR-024/TR-024-\\$\\$ALL.pdf](http://ftp.rta.nato.int/public/PubFulltext/RTO/TR/RTO-TR-024/TR-024-$$ALL.pdf).

يتوفر المصدر "Cognitive Task Analysis for HPTers" (تحليل المهام المعرفية لـ HPTers) (شرائح عروض

تقديمية أنشأها كل من Villachica و Stone) على الموقع الإلكتروني-[http://www.dls.com/1090_CTA_Pan-](http://www.dls.com/1090_CTA_Pan-el.pdf)

يتوفر المصدر "Protocols for Cognitive Task Analysis" (بروتوكولات تحليل المهام المعرفية) (من معهد

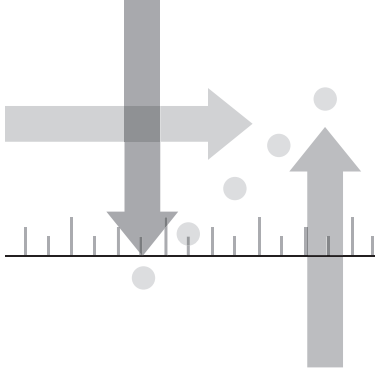
الإدراك البشري والآلي "Institute for Human and Machine Cognition") على الموقع الإلكتروني-<http://www.ihmc.us/research/projects/CTAProtocols/ProtocolsForCognitiveTaskAnalysis.pdf>.



الجزء ٣ ب أدوات وتقنيات اتخاذ القرار

كما لاحظنا في الجزء ٣ أ. "أدوات وتقنيات جمع البيانات"، يقدم هذا الكتاب خيارات يمكنك التفكير في استخدامها أثناء جمع البيانات حتى يتسنى لك القيام بتقييم احتياجاتك. ومع ذلك، بعد أن تجمع هذه المعلومات، ثمة حاجة إلى خطوة مهمة أخرى أثناء اتخاذك قرارات بشأن استخدام البيانات. وهناك أدوات يمكنك استخدامها لدعم عملية اتخاذك لهذه القرارات.

يقترح الجزء ٣ ب. "أدوات وتقنيات اتخاذ القرار" أدوات يمكن استخدامها لتحليل القضايا والإشكاليات التي تعترضك في عملية تقدير الاحتياجات وكذلك ترتيبها من حيث الأولوية، وذلك لتتمكن في النهاية من اتخاذ قرار بشأن الإجراءات التي يمكن اتباعها. وقد يكون ترتيب المعلومات من حيث الأولوية واتخاذ الخيارات مهمة صعبة لكل من الأفراد والمجموعات. وبدلاً من اتخاذ قراراتك من خلال عملية مخصصة غير رسمية، يتناول هذا الجزء الأدوات التي قد تكون مفيدة في ضمان إعطاء القضايا والإشكاليات محل الاهتمام الاعتبار الواجب في عملية صناعة القرار بالمشاركة.



تقنية المجموعة الاسمية (طريقة للتصنيف وبناء توافق في الآراء لدى المجموعة)

الغرض

تُستخدم تقنية المجموعة الاسمية لإتاحة المشاركة في وضع خطط تحظى بإجماع في الآراء، وهو ما يمنحك إمكانية ترتيب المشاكل التي تعترضك من حيث الأولوية واتخاذ القرارات.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

من الممكن أن تكون تقنية المجموعة الاسمية أداة عالية القيمة تتيح سهولة اتخاذ قرار جماعي، ويُمكن أن تكون مفيدة أيضًا في جمع البيانات (مثل استخدامها في إنشاء قائمة بالأسباب المحتملة لمشكلة معينة). وقد استخدم واضعو النظريات الذين ابتكروا هذه الطريقة المصطلح "اسمي" (الذي يعني بالاسم فقط) للإشارة إلى الجمع بين أفراد مجموعة تم تجميعهم معًا بهدف جمع الأفكار حول قضية معينة وتصنيف تلك الأفكار. ويمكننا أيضًا التفكير في هذه الطريقة باعتبارها ببساطة طريقة للتصنيف الجماعي. وتوفر هذه الطريقة عملية منظمة للعمل مع أعضاء المجموعة لتحديد الأولويات فيما يتعلق بأفكارهم أو مخاوفهم أو أي مدخلات أخرى تتعلق باتخاذ القرار، وذلك على نحو شامل ويحظى أيضًا بتوافق الآراء.

على سبيل المثال، خلال عملية جمع البيانات، يمكن لطريقة المجموعة الاسمية أن تساعد مجموعة من أفراد المجتمع أثناء تحديد الأولويات فيما يتعلق بقائمة من الخدمات العامة التي تقدمها المدينة، والتي لا تفي بشكل كافٍ توقعات المجتمع. وتتسم عملية اتخاذ القرار الجماعي الديناميكية هذه بأنها مرنة بما يكفي بحيث يمكنك استخدامها عدة مرات في خطوات مختلفة ضمن تقييم احتياجاتك، وذلك عندما يتعين على مجموعة ذات وجهات نظر متعددة اتخاذ قرار صعب.

المزايا والعيوب

المزايا

- تتسم طريقة المجموعة الاسمية بأنها أكثر تنظيمًا من مقارنة المناقشة الجماعية العادي.
- من خلال طريقة المجموعة الاسمية، يتم منح كل فرد في المجموعة فرصة للمساهمة في المناقشة واتخاذ القرار، ومن ثم تجنب أي موقف يهيمن فيه شخص واحد على عملية المعالجة التي تقوم بها المجموعة.
- يمكن استخدام طريقة المجموعة الاسمية مع مجموعات صغيرة (من ٣ إلى ٩ أفراد) وكذلك مع مجموعات أكبر (على سبيل المثال، من ١٠ إلى ٣٠ فردًا).
- باستخدام طريقة المجموعة الاسمية، يمكنك الحصول على رؤية حول الاهتمامات ذات الأولوية التي يتم تمثيلها بين أعضاء المجموعة.

العيوب

- قد لا يتطور التعاون الذي تشهده النقاشات الجماعية الأكثر انفتاحًا بسهولة عند استخدام مقارنة المجموعة الاسمية.
- قد تبدو طريقة المجموعة الاسمية آلية إلى حد ما بالنسبة لبعض المشاركين. ويمكن التحايل على هذا الأمر إلى حد ما من خلال التأكد من أن الميسر يُظهر مرونة في هذه العملية وكذلك التنفيذ.
- على الرغم من أنه يمكن استخدام طريقة المجموعة الاسمية مع أحجام متنوعة للمجموعات، فإنه من الصعب تنفيذ هذه الطريقة بشكل فعال مع أعداد كبيرة من المشاركين ما لم تقم بالتخطيط بعناية شديدة مسبقًا.

نظرة عامة على العمليات

١. من قائمة القرارات التي سيتم اتخاذها أثناء تقييم احتياجاتك، حدّد العناصر التي يمكن تحقيقها على أفضل وجه من خلال طريقة المجموعة الاسمية.
٢. أنشئ دليلًا أو بروتوكولًا للميسر لتوجيه المجموعة. في نطاق البروتوكول، تأكّد من منح جميع المشاركين فرصًا متعددة للمساهمة في قرارات المجموعة. وفي الوقت نفسه، يجب أن تحفز الإجراءات المتبعة عن قصد وباستمرار المجموعة نحو اتخاذ قرار، بدلاً من السماح بتواصل المناقشات دون إحراز تقدم في هذا الخصوص. ويتعين أن يتيح الدليل للميسر مقدارًا معقولًا من المرونة لتعديل العملية (أو الإجراءات المتبعة) عندما تطلب المجموعة معلومات إضافية أو عندما يجب اتخاذ قرارات فرعية قبل اتخاذ قرارات أخرى.

٣. حدّد جدولاً زمنياً للمجموعة عند توفر أكبر عدد من المشاركين ذوي الأولوية. تأكد من أن لديك ميسراً متافاً للمجموعة في الوقت المحدد.

٤. لبدء هذا النشاط، امنح كل عضو في المجموعة بعض الأوراق وأداة للكتابة.

٥. اعرض الموضوع المحدد للجلسة على أعضاء المجموعة. فعلى سبيل المثال، يمكن تقديم سياق لأعضاء المجموعة حول سبب الاجتماع الذي تعقده المجموعة، ويمكن أن يُطلب منهم "تحديد النتائج التي يجب تحقيقها ولكن لا تتوفر إمكانية تحقيقها في الوقت الراهن" أو "وضع قائمة بجميع الأشياء التي يمكن تحسينها...". أو "ذكر العوامل التي تسبب فجوة في الأداء والتي ينبغي إدراجها ضمن أولويات العام المقبل". ومع ذلك، ينبغي استخدام سؤال رئيسي واحد فقط في الجلسة حتى يتسنى لك الاحتفاظ بمحور تركيز وهدف واضحين.

٦. امنح أعضاء المجموعة الفرصة لطرح أي أسئلة تخطر بالهم أو مناقشة أي شيء يساعد في توضيح نطاق الموضوع وخصائصه. بعبارة أخرى، وقرّ الأجواء التي تتيح التفاعل على نحو يساعد على زيادة وضوح المناقشة.

٧. اطلب من أعضاء المجموعة تخصيص وقت (عادةً بضع دقائق) للتفكير في الموضوع وكتابة ملاحظات تتعلق بإجاباتهم. شجّع أعضاء المجموعة على كتابة أفكارهم في شكل نقاط وعلى نحو مختصر.

٨. على أساس الدور، اطلب من كل عضو في المجموعة مشاركة إجابة مع بقية أعضاء المجموعة. وعند مشاركة كل عضو في المجموعة إجابته، اكتبها على السبورة الورقية القابلة. ادعُ عضو المجموعة المعني للتوضيح إذا لزم الأمر، ولكن لا تسمح لأعضاء المجموعة الآخرين بطرح أسئلة أو الاعتراض أو مناقشة الإجابات بشكل أو بآخر (لتجنب أي ضغوط غير مباشرة من جانب الأقران، فضلاً عن أي خلافات وجدالات وإحراج غير مرغوب فيه وغير ذلك من السلوكيات أو المشاعر غير المستحبة).

٩. بعد أن يقدم جميع أعضاء المجموعة إجابة واحدة، تجوّل في أنحاء الغرفة مرة أخرى واطلب من كل عضو في المجموعة إعطاء إجابة ثانية، ومن ثم ثالثة. استمر في هذه العملية حتى تتم كتابة جميع الإجابات على أوراق السبورة الورقية القابلة. بعد إضافتها إلى أوراق السبورة الورقية القابلة، اطلب من المشاركين شطبها من قوائم الإدراج الفردية الخاصة بهم (لتجنب التكرار). ومرة أخرى، يتعين على أعضاء المجموعة عدم مناقشة الإجابات، ولكن يمكن للميسر أن يطلب إيضاحات لضمان تسجيل إجابات أو ردود دقيقة.

١٠. قم بتعليق أوراق السبورة الورقية القلابة بجوار بعضها البعض حتى تتسنى رؤية جميع الأوراق في الوقت نفسه من جانب جميع أعضاء المجموعة. عيّن حرفًا لكل مساهمة منفصلة مُدَوّنة على كل ورقة من أوراق السبورة الورقية القلابة. ولتسهيل المناقشة، امنح كل عنصر مدوّن على أوراق السبورة الورقية القلابة حرفًا فريدًا.
١١. امنح كل عضو في المجموعة رزمة من بطاقات الفهرسة. اطلب من كل عضو أن يحدد، على سبيل المثال، الإجابات الخمس التي يشعر بأنها الأكثر أهمية، مع تحديد كل إجابة على بطاقة فهرسة منفصلة باستخدام الحرف الفريد الذي تم تعيينه لها على السبورة (اللوحة) الورقية القلابة.
١٢. بعد ذلك، اطلب من أعضاء المجموعة تصنيف الإجابات الخمس التي حددوها وترتيبها من حيث الأولوية، من واحد إلى خمسة (يمثل الترتيب الخامس الأعلى من حيث الأولوية والترتيب الأول الأقل من حيث الأولوية). ويتعين عليهم القيام بذلك على بطاقات الفهرس الخاصة بكل منهم عن طريق كتابة قيمة الترتيب التصنيفي لكل إجابة بجانب الحرف الفريد الخاص بالإجابة. وعندما ينتهي أعضاء المجموعة، اطلب منهم إعادة تنظيم بطاقات الفهرسة الخاصة بهم بترتيب أبجدي.
١٣. من خلال القراءة من السبورة الورقية القلابة، انتقل عبر قائمة الإجابات بالترتيب الأبجدي. وأثناء قراءتك بصوت عالٍ الحرف الذي يتوافق مع الإجابة ذات الصلة، اطلب من كل عضو في المجموعة ذكر التصنيف أو الترتيب (إن وُجد) الذي أعطاه إياه.
١٤. قم بتجميع جميع التصنيفات المتعلقة بكل إجابة على السبورة الورقية القلابة. وتشكل الإجابات ذات القيمة المُجمّعة الأعلى الأولويات الأهم والأعلى بالنسبة للمجموعة.
١٥. إذا لزم الأمر، يُمكن إجراء جولة ثانية أو ثالثة من عمليات التصنيف لتقليل عدد الإجابات بشكل أكبر، وتمهيد الطريق للمجموعة نحو اتخاذ القرار.

نصائح للنجاح

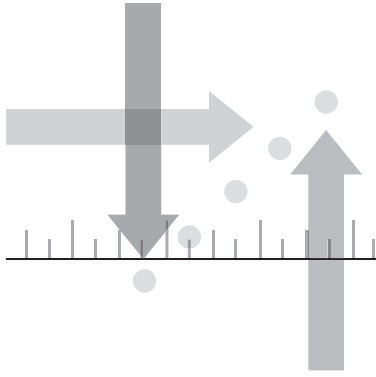
- يجب أن تستغرق كل جلسة مجموعة اسمية تعقدها ما بين ٣٠ دقيقة وأربع ساعات. ويتعين أن تطرح كل جلسة سؤالاً رئيسيًا واحدًا فقط على المشاركين.
- اتخذ الترتيبات اللازمة لتوفير المستلزمات التالية في موقع اجتماع المجموعة: سبورة ورقية قلابة، وشريط لاصق للتغطية، وأقلام تحديد، وورق، وبطاقات فهرسة، وأقلام حبر أو أقلام رصاص.
- إذا كنت تعمل مع مجموعة كبيرة، ففكّر في إنشاء مجموعات أصغر من المشاركين، مع تعيين قائد لكل مجموعة.

المراجع والمصادر

Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld. 1995. *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

المواقع الإلكترونية

يتوفر المصدر "Expressed Satisfaction with the Nominal Group Technique among Change Agents" (الارتياح المُعلن بشأن طريقة المجموعة الاسمية بين فرق إحداث التغيير" على الموقع الإلكتروني <http://cog-prints.org/4767/01/Gresham.pdf> . هذه أطروحة أكاديمية؛ ومع ذلك، فإن القيام بمراجعة للمنشورات ذات الصلة يتيح لك الحصول على معلومات مثيرة للاهتمام ومتعمقة حول استخدام طريقة المجموعة الاسمية.)
يتوفر المصدر "Nominal Group Technique" (طريقة المجموعة الاسمية) على الموقع الإلكتروني http://syque.com/quality_tools/toolbook/NGT/ngt.htm . (يتضمن هذا الموقع مثالاً عملياً على الطريقة التي يتم تنفيذها.)
يتوفر المصدر "Using Nominal Groups" (استخدام المجموعات الاسمية) على الموقع الإلكتروني http://ppa.aces.uiuc.edu/pdf_files/NomGroup1.PDF



التحليل متعدد المعايير "MULTICRITERIA ANALYSIS"

الغرض

يُمكن الغرض من التحليل متعدد المعايير في توفير مقارنة كمية على نحو ممنهج بين خيارات متعددة.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

يُعد التحليل متعدد المعايير أداة قيّمة لاتخاذ القرارات على أساس المعلومات التي يتم جمعها أثناء تقدير الاحتياجات. وتعتمد تقنية التحليل هذه على تحليل المنفعة متعددة السمات الذي يستخدمه المهندسون والمهندسون المعماريون كثيرًا لاختيار المواد، وتتيح عملية ممنهجة لتعيين وتقدير القيم الكمية (أو الرقمية) لمجموعة متنوعة من البرامج والمشاريع المحتملة التي تهدف إلى تحسين الأداء. وبالتالي، فهي توفر لك عملية مبررة لتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها. ومن هذا المنطلق، يعد التحليل متعدد المعايير أداة جديرة بالاستخدام حقًا للمقارنة بين أنشطة التحسين المحتملة، والتي يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص في القطاعات المؤسسية (مثل القطاعات المالية والتصنيع والطيران والبناء وإدارة الكوارث وغير ذلك) التي تقدر بشكل خاص المقارنات الكمية والممنهجة للبدائل.

المزايا والعيوب

المزايا

- يتيح التحليل متعدد المعايير إجراء تحليل ممنهج وكمي للمقارنة بين الخيارات المحتملة. وقد تكون هذه الطريقة مفيدة بشكل خاص إذا كان أحد أنشطة التحسين البديلة شائعًا بشكل خاص (على سبيل المثال، معايير سيجما الستة "Six Sigma" وأنشطة التدريب والتعليم والآبار والطرق وأنظمة الري)، حتى ولو لم يكن النشاط الأكثر نفعًا لتحقيق النتائج المرجوة.

• يمكن إضافة متغيرات إضافية إلى المقارنة عندما يتم تضيق مجال التدخلات أو الأنشطة المحتملة. وفي النهاية، يمكنك تقديم توصيات مبررة استنادًا إلى التدخلات أو الأنشطة التي تحقق أفضل النتائج عبر مجموعة متنوعة من المتغيرات.

• يمكن إعطاء كل متغير من المتغيرات في التحليل (على سبيل المثال، التكلفة والوقت والنتائج المتوقعة) وزناً ترجيحياً يعكس أولويات المشروع. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الميزانيات محدودة للغاية، فحينها قد يتم ترجيح الدرجات المتعلقة بتكاليف الأنشطة البديلة بأربعة أضعاف قيمة الوقت المتوقع لتنفيذ الأنشطة.

العيوب

• يتطلب التحليل متعدد المعايير مستوى أعلى من الجهود مقارنةً ببعض الإجراءات التحليلية الأخرى لأن المعلومات المتعلقة بأي حل ممكن (تدخل أو نشاط، وما إلى ذلك) تكون ضرورية للحصول على مقارنات دقيقة. ونتيجة لذلك، قد يتطلب الأمر مزيدًا من الوقت والموارد؛ لذلك، ربما تفضل استخدام هذه الطريقة للاحتياجات عالية التكلفة أو ذات الأولوية العالية فقط.

• يمكن التلاعب بإجراءات التحليل متعدد المعايير عن طريق اختيار متغيرات المقارنة التي تحبذ نشاطًا مفضلًا فقط. أو يمكن للمشاركين الآخرين التلاعب بالقيم المتعلقة بالمتغيرات حتى يتمكنوا من تحقيق النتائج التي يريدونها. ويمكن التحكم في مثل هذه التحديات، ولكن يتعين أن تكون على دراية بالمخاطر لضمان عدم التعرض لمثل هذا التلاعب.

نظرة عامة على العمليات

١. يتعين إدراك أن عملية التحليل متعدد المعايير تبدأ عادةً عندما يتم تحديد اثنين أو أكثر من التدخلات أو الأنشطة البديلة كحلول محتملة للحاجة. وبالرغم من أنه يمكنك إكمال التحليل لأكثر عدد ممكن من الحلول المحتملة، فإن الوقت والجهد اللازمين لجمع معلومات صالحة للمقارنة يتطلبان عادةً قصر التحليل على الحلول المتنافسة الأكثر احتمالاً. (للاطلاع على قوالب نموذجية مفيدة تمثل أدوات مساعدة وظيفية، راجع الصفحة ١٧٩).

٢. حدّد (أ) المعايير الأكثر أهمية لاتخاذ القرار و(ب) معايير الأداء (السمات أو الخصائص) المطلوبة للحلول البديلة. وفي المعتاد، احرص على ألا تزيد عدد السمات التي يمكنك وضعها في الاعتبار عن خمس إلى ثماني سمات لأي قرار. قد تتضمن المعايير النموذجية ما يلي:

• نتائج يمكنك توقعها بعد ستة أشهر

• إجمالي الوقت المطلوب

• عدد المخبرات

- رضا العملاء
- جدوى التنفيذ
- الأثر البيئي
- القدرة على تحقيق الحاصلات المرجوة
- تكلفة النشاط خلال العام الأول
- توقعات السلامة
- عدد الأشخاص الذين سيعملون على المشروع خلال الشهر الأول

٣. يتعين مراعاة أي سمات "يجب (أو لا يجب) التمتع بها". فعلى سبيل المثال، إذا كان يتعين ألا يكلف النشاط أو التدخل أكثر من الميزانية التي حددتها المنظمة، فإن هذه السمة تفرض حدًا مفاده أن أي بدائل تتجاوز هذا الميزانية لا تؤخذ بعد ذلك بعين الاعتبار. وبالمثل، إذا كان لا بد من إظهار القدر الأدنى من التحسينات في النتائج بعد ثلاثة أشهر، فيجب حينها إغفال الحلول المحتملة التي لا تلي تلك المواصفات.

٤. اعتمادًا على سياق قرارك وكوسيلة مفيدة، طُبِّق عامل الترجيح على المعايير المتنوعة. وتعمل معاملات الترجيح على التمييز بين المعايير وفقًا لأهميتها النسبية فيما يتعلق بالقرار. فعلى سبيل المثال، عندما تختار من بين تقنيات ري بديلة، قد تكون معايير التكلفة ذات أهمية مضاعفة بالنسبة للقرار مقارنةً بالوقت الذي سيستغرقه تطبيق التقنية المحددة.

٥. لتحديد إضافة أو وزن ترجيحي، ناقش المعايير مع أولئك الذين سيكونون جزءًا من عملية صنع القرار. وأثناء المناقشة (التي يمكن أن تستخدم مسبقًا أو مقابلة أو مجموعة تركيز كطريقة بديلة)، يجب أن تطرح أسئلة لتحديد الأهمية النسبية لكل معيار أداء حددته في الخطوة السابقة.

٦. عند وضع معايير للتطبيق وكذلك موازنة تلك المعايير بالنسبة لبعضها البعض، فاستخدم عددًا من التقنيات^٢ إما بشكل منفصل أو مجتمعةً، بما في ذلك ما يلي

أ. لمساعدة صانعي القرار، فكّر في استخدام نظام من ١٠٠ نقطة (أو طريقة النسبة). فعلى سبيل المثال، من إجمالي ١٠٠ نقطة ممكنة، يمكن لصانع القرار تعيين ٦٠ نقطة لأقصى إنجاز للنتائج المرجوة، و ٤٠ نقطة للتكلفة، و ٢٠ نقطة لعدد أعضاء فريق العمل المُعينين للمشروع. ومن الممكن بعد ذلك قسمة كل قيمة على الإجمالي بحيث يمكن حساب النسبة المئوية. فعلى سبيل المثال، إذا أشار المشاركون إلى قيمة تبلغ في المتوسط ٧٠ نقطة من إجمالي ١٠٠ لمعايير التكلفة، فستكون القيمة ٧٠ هي معامل الترجيح المعيّن للتكلفة.

ب. استخدم المفاضلات الافتراضية لترتيب المعايير من حيث الأولوية أو تحديد معاملات الترجيح. فعلى سبيل المثال، اسأل الشركاء عما إذا كانوا يفضلون الانتهاء من المشروع بعد عدة أشهر وتحقيق جميع أهدافه أو الانتهاء منه في الوقت المحدد، ولكن مع عدم تحقيق جميع أهدافه. وبالتالي، يتعين على أولئك الذين يضعون المعايير إجراء مفاضلات فيما يتعلق بتحديد المعايير الأكثر أهمية أو تلك التي يجب أن تتحلّى بعامل الترجيح الأكبر عند اتخاذ القرار.

ج. يتعين أيضًا تضمين التكاليف عند وضع معاملات الترجيح باستخدام طريقة التسعير جنبًا إلى جنب مع المفاضلات. فعلى سبيل المثال، ستسأل هذه الطريقة أولئك الذين يضعون المعايير عما إذا كانوا يفضلون اكتمال المشروع بعد شهرين ولكن في حدود الميزانية أو الانتهاء منه في الوقت المحدد ولكن بزيادة عن الميزانية المحددة بنسبة ٢ في المائة.

د. فكّر في طريقة التحويل. على سبيل المثال، تخيّل أن جميع المعايير التي يتم النظر فيها كانت في أسوأ مستوى ممكن لها (على سبيل المثال، لم يحقق المشروع أيًا من أهدافه)، ثم اطلب من أولئك الذين يضعون المعايير تحديد المعيار الذي يريدون "تحويله" إلى أعلى مستوى محتمل (على سبيل المثال، يحقق المشروع جميع أهدافه). وعيّن ١٠٠ نقطة لهذا المعيار. بعد ذلك، اسأل أي من المعايير المتبقية سيكون ثاني أهم المعايير وقم بتحويله إلى قيمته المحتملة. ومن خلال النقاط، يمكن تحديد كيف يرتبط المعيار الثاني بالمعيار السابق (على سبيل المثال، يمكن تعيين ٨٠ نقطة لعملية إكمال المشروع وفقًا للميزانية المحددة على نحو يرتبط بتعيين ١٠٠ نقطة لإكمال جميع غايات المشروع)؟ طبّق هذه الطريقة إلى أن تحدد المعايير التي سيتم تطبيق أو تعيين قيم أو معاملات ترجيح لكل منها.

٧. لاحظ كيف توضح الأمثلة الواردة في الجدولين (١.ب٣) و(٢.ب٣) مدى إمكانية تأثير تطبيق المعايير المُرجحة على نتائج التحليل متعدد المعايير. الآن بعد أن أصبح لديك معاييرك (وقيم أو معاملات ترجيح كل منها عند الاقتضاء)، فقد حان وقت تصنيف كل نشاط بديل وفقًا لكل معيار من المعايير. ويوصى باستخدام المقياس نفسه لكل سمة. فعلى سبيل المثال، إذا حددت مقياسًا من ١ إلى ١٠ نقاط لتصنيف سمة رضا العملاء (مع تعيين ١٠ للبداية التي ستحقق أعلى مستويات رضا العملاء)، فعندئذٍ يمكنك أيضًا تصنيف سمة التكلفة من ١ إلى ١٠ لكل بديل (مع تعيين ١٠ للبداية التي تتوافق تكلفتها بشكل وثيق مع الميزانية المطلوبة).

الجدول (١.ب٣) مثال على جدول لتحليل متعدد المعايير

مقارنة بين البدائل الإقليمية التي ترعاها الحكومة لتوفير ملاجئ مؤقتة في أعقاب الكوارث الطبيعية
التصنيفات: ٢-١ = منخفض جدًا، ٣-٤ = منخفض، ٥-٦ = متوسط، ٧-٨ = مرتفع، ٩-١٠ = مرتفع جدًا

متوسط التصنيف	تصنيف المعيار ٥ سهولة التنسيق	تصنيف المعيار ٤ المتانة (تصل إلى ١٢ شهرًا)	تصنيف المعيار ٣ جودة الملجأ	تصنيف المعيار ٢ القدرة على تحمل التكاليف (لكل وحدة)	تصنيف المعيار ١ السرعة في تلبية الاحتياجات	
٦,٠	٩	٢	٣	٧	٩	البديل ١ خيام قماشية (صغيرة لكل عائلة)
٦,٠	٩	٢	٣	٩	٧	البديل ٢ خيام قماشية (كبيرة، من ٤ إلى ٦ عائلات)
٥,٤	٥	٧	٦	٥	٤	البديل ٣ إنشاء أبنية خشبية مؤقتة
٥,٢	٢	١٠	٩	١	٤	البديل ٤ كارافانات جاهزة

٨. أنشئ جدولاً أو جدول بيانات يحتوي على سمات الأداء المدرجة في الأعمدة من الأعلى والحدود المحتملة المدرجة في الصفوف. وفيما يتعلق بكل تدخل أو نشاط بديل، قم بتضمين تقدير لكل معيار أداء.
٩. راجع نتائج التحليل. ولا يعني دائماً مجرد حصول بديل واحد على أعلى الدرجات أنه في حد ذاته الخيار الصحيح. ففي الجدولين (١.ب٣) و (٢.ب٣)، على سبيل المثال، سجل البديلان ١ و ٢ أعلى الدرجات بشكل عام في المقارنة غير المرجحة، مما يشير إلى أن الجمع بين البديلين قد يكون مستحباً. غير أنه في حالة مثال المقارنة المرجحة، حيث تم تطبيق خيار تعيين قيمة نسبية لكل معيار، كان البديل ١ أفضل إلى حد ما من البديل ٢.

الجدول (٢.ب٣) مثال على جدول لتحليل متعدد المعايير (مع معيار مرجح)

مقارنة بين البدائل الإقليمية التي ترعاها الحكومة لتوفير ملاجئ مؤقتة في أعقاب الكوارث الطبيعية

التصنيفات: ١-٢ = منخفض جدًا، ٣-٤ = منخفض، ٥-٦ = متوسط، ٧-٨ = مرتفع، ٩-١٠ = مرتفع جدًا

مجموع التصنيفات المرجحة	تصنيف المعيار ٥ سهولة التنسيق	تصنيف المعيار ٤ المتانة (تصل إلى ١٢ شهرًا)	تصنيف المعيار ٣ جودة الملجأ	تصنيف المعيار ٢ القدرة على تحمل التكاليف (لكل وحدة)	تصنيف المعيار ١ السرعة في تلبية الاحتياجات	
	٠,٢٠	٠,١٥	٠,١٥	٠,٢٠	٠,٣٠	الوزن الترجيحي الترجيح
٦,٦٥	$= ٠,٢٠ \times ٩$ ١,٨٠	$= ٠,١٥ \times ٢$ ٠,٣٠	$= ٠,١٥ \times ٣$ ٠,٤٥	$= ٠,٢٠ \times ٧$ ١,٤٠	$= ٠,٣٠ \times ٩$ ٢,٧٠	البديل ١ خيام قماشية (صغيرة لكل عائلة)
٦,٤٥	$= ٠,٢٠ \times ٩$ ١,٨٠	$= ٠,١٥ \times ٢$ ٠,٣٠	$= ٠,١٥ \times ٣$ ٠,٤٥	$= ٠,٢٠ \times ٩$ ١,٨٠	$= ٠,٣٠ \times ٧$ ٢,١٠	البديل ٢ خيام قماشية (كبيرة، من ٤ إلى ٦ عائلات)
٥,١٥	$= ٠,٢٠ \times ٥$ ١,٠٠	$= ٠,١٥ \times ٧$ ١,٠٥	$= ٠,١٥ \times ٦$ ٠,٩٠	$= ٠,٢٠ \times ٥$ ١,٠٠	$= ٠,٣٠ \times ٤$ ١,٢٠	البديل ٣ إنشاء أبنية خشبية مؤقتة
٤,٦٥	$= ٠,٢٠ \times ٢$ ٠,٤٠	$= ٠,١٥ \times ١٠$ ١,٥٠	$= ٠,١٥ \times ٩$ ١,٣٥	$= ٠,٢٠ \times ١$ ٠,٢٠	$= ٠,٣٠ \times ٤$ ١,٢٠	البديل ٤ كارافانات جاهزة

١٠. في معظم تقدير الاحتياجات وكنهج مفيد، فُكِّر في مجموعة من الأنشطة البديلة بدلاً من النظر إلى كل خيار على أنه قائم بذاته. وقد تجد أن الجمع بين البدائل يحقق النتائج المرجوة ويحد من المخاطر المحتملة التي قد تترتب على أي نشاط بمفرده. وفي المثال السابق، على الرغم من أن البديل ١ (الخيام الصغيرة) قد احتل المرتبة الأعلى، فقد يكون هناك أساس ما لاختيار مجموعة من البدائل الثلاثة الأولى (الخيام الصغيرة والخيام الكبيرة، بالإضافة إلى الأبنية الخشبية)، والاستغناء عن البديل المتبقي (الكارافانات الجاهزة).

١١. استخدم نتائج التحليل وتفسيرك لتلك النتائج أثناء تقديم توصيات لصنَّاع القرار حول الحلول البديلة التي يجب عليهم أخذها بعين الاعتبار.

ملاحظة: فُكِّر أيضًا في استخدام طريقة التحليل متعدد المعايير لترتيب الاحتياجات من حيث الأولوية أو تصنيفها (تشير الاحتياجات إلى الفجوات في النتائج). وعند استخدام هذه الطريقة، ستعمل مع صانعي القرار لتحديد المعايير التي سيقارنون على أساسها الاحتياجات من أجل تحديد الأولويات (على سبيل المثال، عدد الأشخاص الذين سيتأثرون باستمرار وجود الحاجة، ومدى توفر الشركاء للمساعدة في تلبية الحاجة، وتكاليف تلبية الحاجة، ومدى تزايد شدة الحاجة بمرور الوقت، وما إلى ذلك). بعد ذلك، اطلب من صانعي القرار مقارنة كل خيار باستخدام تلك المعايير.

نصائح للنجاح

- لا تنجرف نحو إضافة الكثير جدًا من المتغيرات إلى المقارنة. ومن الأفضل التقييد بالمتغيرات الخمسة أو الستة ذات الأولوية الأعلى، ومن ثم جمع المعلومات الصالحة لكل تدخل أو نشاط بديل.
- تذكر أنه لا توجد قاعدة تنص على أنه يمكنك تحديد نشاط أو حل واحد فقط. عند إكمال التحليل، ضع في اعتبارك أن مجموعة تتألف من نشاط واحد أو نشاطين أو ثلاثة أو أكثر من الأنشطة أو الحلول المحتملة قد تكون الخيار المناسب لمؤسستك وللحاجة المحددة.
- كبديل آخر، اطلب من المشاركين الاختيار من بين الخيارات التي تتضمن مستويات مختلفة من خصائص الأداء (على سبيل المثال، هل ستختار حلاً يحقق ٨٠٪ من النتائج المرجوة على مدى السنوات الثلاث المقبلة إذا كانت تكلفته ضعف تكلفة الحل الذي يحقق ٥٠٪ من هذه النتائج؟). ويجب أن يشتمل كل سؤال في هذا التنسيق على اثنتين على الأقل من خصائص الأداء على مستويين متضادين بحيث يمكنك دفع المشاركين نحو اتخاذ قرار بشأن الخصائص الأعلى أولوية بالنسبة للخصائص الأخرى. ويعد هذا الإجراء بمثابة تكييف لعملية التسلسل الهرمي التحليلي، والتي تعد شكلًا آخر من أشكال التحليل متعدد المعايير.
- استخدم التحليل متعدد المعايير جنبًا إلى جنب مع الأدوات والتقنيات الأخرى التي تم تناولها في هذا القسم لضمان اتخاذ قرارات عالية القيمة بشأن برامج ومشاريع تحسين الأداء التي ينبغي تنفيذها.

ملاحظات

١. تستخدم هذه الطريقة أيضًا عناصر من طريقة التصنيف البسيط متعدد السمات (SMART)، والتي تعد بديلًا يستخدمه المهندسون لتطبيق مبادئ تحليل المنفعة متعددة السمات.
٢. قارن كل من von Winterfeldt و Eppel و Borchering في عام (١٩٩١) أربع طرق لتحديد معاملات (قيم) الترتيب؛ حيث أشارت نتائج البحث إلى أن استخدام مزيج من الطرق كان النهج الأفضل نموذجيًا، مع عدم وجود طريقة تحظى بالأفضلية على الطرق الأخرى.

المراجع والمصادر

- Altschuld, James W. 2010. *Needs Assessment Phase III: Collecting Data* (Book 3 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Altschuld, James W., and J. N. Eastmond Jr. 2010. *Needs Assessment Phase II: Getting Started* (Book 2 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Borcherding, K., T. Eppel, and D. von Winterfeldt. 1991. "Comparison of Weighting Judgments in Multiattribute Utility Measurement." *Management Science* 37 (12): 1603–19.
- Roth, R., F. Field, and J. Clark. 2011. "Multi-Attribute Utility Analysis." http://msl1.mit.edu/maua_paper.pdf.
- Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld. 1995. *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

المواقع الإلكترونية

- يمكن العثور على المصدر "Analytic Hierarchy Process" (عملية التسلسل الهرمي التحليلي) على الموقع الإلكتروني http://en.wikipedia.org/wiki/Analytic_Hierarchy_Process.
- يمكن العثور على المصدر "Answers to Frequently Asked Questions about Decision Analysis" (إجابات عن الأسئلة المتداولة حول تحليل القرار) على الموقع الإلكتروني <http://www.infoharvest.com/ihroot/> <http://www.infoharvest.com/ihroot/infoharvestfaq.asp>.
- يمكن العثور على نماذج للمنفعة متعددة السمات على الموقع الإلكتروني http://www.ctg.albany.edu/publications/guides/and_justice_for_all?chapter=9&PrintVersion=2.

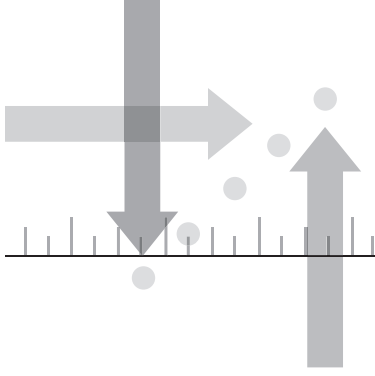
نماذج لأدوات المساعدة الوظيفية

نموذج للتحليل متعدد المعايير (بدون وزن ترجيحي)

متوسط التصنيف	المعيار ٥	المعيار ٤	المعيار ٣	المعيار ٢	المعيار ١	
						البديل ١
						البديل ٢
						البديل ٣
						البديل ٤

نموذج للتحليل متعدد المعايير (مع وزن ترجيحي)

مجموع التصنيفات المرجحة	المعيار ٥	المعيار ٤	المعيار ٣	المعيار ٢	المعيار ١	
	إدخال معامل الترجيح	إدخال معامل الترجيح	إدخال معامل الترجيح	إدخال معامل الترجيح	إدخال معامل الترجيح	معاملات (قيم) الترجيح
						البديل ١
						البديل ٢
						البديل ٣
						البديل ٤



تحليل المحاكاة

الغرض

إن تحليلات المحاكاة عبارة عن مناقشات يقودها الميسر وتستخدم في مجموعة متنوعة من الإعدادات لتحديد الفجوات وأوجه القصور في الأداء ومشاكل الاتصال في نظام معين.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

يمكن استخدام تحليلات المحاكاة كوسيلة لاتخاذ القرار للعديد من تطبيقات تقدير الاحتياجات. ويمكنها تحديد الفجوات في الأداء على عدة مستويات (الأداء الفردي أو أداء الوحدة أو المجموعة أو الأداء المؤسسي). بالإضافة إلى ذلك، يمكنها تحديد الفجوات داخل الأنظمة، مثل أوجه الخلل في الاتصال أو سوء تخصيص الموارد. وأخيرًا، يمكن لتحليل المحاكاة تحديد الحلول المحتملة لمشاكل الأداء وتحليلها وتقييمها.

إن تحليل المحاكاة هو نشاط يركز على المناقشة تتعاون فيه مجموعة من المشاركين بإشراف ميسر. ويتم عرض المشكلة أو الحاجة، والتي تستند إلى مجال أداء محدد (مثل خدمات الصرف الصحي الخاصة بالبلدية)، على المشاركين. بعد ذلك، يقوم المشاركون بما يلي: (أ) يعملون معًا بشكل ممنهج على المشكلة محل الاهتمام ويناقشونها ويوضحون أبعادها؛ و(ب) يضعون إستراتيجية لتحليل المشكلة؛ و(ج) يجمعون البيانات على أساس خطة التحليل؛ (أ) و(د) يحللون البيانات لتحديد فجوات الأداء المحددة؛ (ب) و(هـ) يحددون الحلول المحتملة للفجوة في الأداء. يستخدم المشاركون والميسر مقاربة تعاونية لحل المشاكل عن طريق تحديد المشاكل المتعلقة بالأداء والبحث عن حلول لها. وتتيح لك الحاصل التي يتم الحصول عليها من هذا الإجراء تحديد الأداء الفعلي وتحليله، وكذلك تحديد المصادر المحتملة (والطول) لمجال أداء محدد.

المزايا والعيوب

المزايا

- لا تحتاج إلى الحصول على الكثير من الموارد لإجراء تحليل محاكاة. فاستخدام هذه الطريقة غير مكلف من حيث متطلبات المواد.
- عادةً ما يتم إجراء تحليلات المحاكاة خلال إطار زمني لا يتجاوز بضع ساعات، وبالتالي فإن المتطلبات الزمنية للمشاركين تكون ضئيلة. ومع ذلك، يتعين ملاحظة أن الوقت اللازم للتحرير والتحليل الفعالين لتحليل المحاكاة يكون أطول.
- يتعرف الموظفون المشاركون على عملية تقدير الاحتياجات والأمور الرئيسية (مثل الأهداف والفجوات والإجراءات والنماذج ذات الصلة) من خلال مشاركتهم النشطة، وبالتالي يتمكنون من خلق وعي بمثل هذه الأمور في بيئتهم أثناء العمل.^١
- إن تحليل المحاكاة يعد وسيلة فعالة للقيام بما يلي
 - مراجعة الخطط والإجراءات والسياسات القائمة وتحليلها
 - تحديد أي عوامل تقف عائقًا أمام الأداء الفعال
 - التعامل مع أوجه الخلل في الاتصال بين المجموعات أو الأنظمة
- تعزز تحليلات المحاكاة الرضا بالإجراءات المتبعة ونتائجها، لأن الأطراف المعنية وممثلي المنظمة يكونون جزءًا نشطًا من هذه العملية.
- تتطلب إجراءات تحليلات المحاكاة من المشاركين عمومًا مراجعة المستندات المتعلقة بالأداء والمشاركة بنشاط في المناقشات التي تُجرى حول بيئة الأداء. لذلك، يمكن أن ينتج عن تحليلات المحاكاة الكثير من المعلومات في فترة زمنية قصيرة، مما يقلل من الحاجة إلى الاستخدام المكثف لتقنيات وأدوات أخرى لإكمال تقدير الاحتياجات.^٢

العيوب

- تعد عملية تحليل المحاكاة مقارنة قائمة على المناقشة لتحليل الأداء داخل النظام. ونظرًا لعدم رصد ملاحظات محاكية أو تتعلق بالأداء أثناء العمل، فقد لا يكون تحليل المحاكاة اختبارًا حقيقيًا لمدى فاعلية أداء النظام.
- يكمن أحد المكونات الأساسية لتحليل المحاكاة في المشاركة النشطة للممثلين الرئيسيين الذين ينتمون إلى النظام الذي يُشبه وجود فجوة في الأداء به. وإذا لم تكن قادرًا على تأمين مشاركة المشاركين الرئيسيين، فستتأثر مدى فاعلية ودقة تحليل المحاكاة بشكل كبير.
- تشكل المشاركة والحوار الفعالين جزأين أساسيين لهذه الطريقة. وإذا لم يتمكن الميسر من إتاحة مستوى عالٍ من المشاركة النشطة خلال استخدام هذه الطريقة، فإن حجم الرؤى التي يمكن الحصول عليها من هذا النشاط يكون محدودًا للغاية.
- يتطلب هذا النشاط عقد جلستين (أو اجتماعين)، مع قيام أعضاء المجموعة ببعض الأعمال ذات الصلة بين الجلستين.

نظرة عامة على العمليات

التخطيط والإعداد

١. من قائمة المعلومات المطلوبة لتقدير الاحتياجات، حدّد النطاق المحدد لتحليل المحاكاة من خلال التركيز على الوظائف أو العناصر التي يجب تحليلها عبر تحليل المحاكاة وكذلك على من يتعين عليه المشاركة في هذا التحليل.
 - أ. عند تحديد الوظائف أو العناصر، اسأل "ما مجال الأداء المحدد، وما الإجراءات أو العمليات الرئيسية التي ينبغي أن يحللها المشاركون في تحليل المحاكاة؟"
 - ب. عند اختيار المشاركين، اسأل "من الأفراد الذين ينبغي أن يقع عليهم الاختيار للمشاركة في هذا الإجراء التطبيقي؟" ومن الممكن أن تشمل أمثلة الأفراد المهتمين بالصرف الصحي الخاص بالبلدية على مديري ومشرفي إدارة الصرف الصحي، فضلاً عن عمال الصرف الصحي وكذلك موظفين من مكتب رئيس البلدية وأصحاب الأعمال التجارية وأعضاء المجتمع وآخرين.
٢. حدّد جدولاً زمنياً لنشاط تحليل المحاكاة، وادعُ المشاركين المناسبين. عرّف المشاركين بنشاط تحليل المحاكاة من خلال (أ) تعريفهم بمفهوم المحاكاة والجلسات النقاشية، و(ب) شرح كيفية استخدام تحليل المحاكاة في سياق تقدير الاحتياجات. جهّز الأجواء لعملية التعاون والقواعد الأساسية للنشاط، إذا اقتضى الأمر ذلك.
٣. إذا أمكن، فرتب لأن تستعين بميسر متمرس لتنسيق تنفيذ عملية تحليل المحاكاة.
٤. اتخذ الترتيبات اللازمة لعقد جلسات تحليل المحاكاة في مرفق مريح للاجتماعات يوفر كل ما يلزم لاستخدام تقنية العرض، إذا اقتضى الأمر ذلك.

إجراء تحليل المحاكاة الجلسة الأولى

١. استخدم المعلومات العامة التي تم تحديدها خلال مرحلة التخطيط والإعداد. ولبدء تحليل المحاكاة مع المشاركين، ركّز على بناء توافق في الآراء حول المشكلة التي يجب معالجتها والحاصل المرجوة من تحليل المحاكاة. ا طرح المشكلة على المشاركين (على سبيل المثال، شعور المجتمع بخيبة أمل تجاه خدمات الصرف الصحي)، وأشركهم في مناقشات يتبادلون فيها الآراء أثناء استكشافهم لمسائل وإشكاليات مثل ما يلي:

أ. تأثير المشكلة على المجتمع

- تتراكم القمامة في بعض أنحاء المجتمع. يقدم السكان شكاوى إلى مكتب رئيس البلدية بشأن القوارض والروائح الكريهة وغير ذلك من المشاكل ذات الصلة.

ب. العوامل التي يُحتمل أن تكون سبباً في المشكلة

- قد تشمل هذه الأسباب زيادة مظاهر التحضر في المجتمع، والسكن غير الملائم، وتعطل شاحنات القمامة، وعمليات التفتيش غير الكافية، وكذلك نقص عمال الصرف الصحي.

ج. الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها لتحليل المشكلة

- كيف يخطط المجتمع لمعالجة نقص المساكن؟

- ما الذي يمكن القيام به على المدى القصير والطويل لمعالجة مشاكل الزيادة في كمية القمامة؟

- ما الخيارات المتاحة لإعادة التدوير وتقليل استهلاك المجتمع؟

د. الحاصل المرجوة لتحليل المحاكاة

- سيتم تقديم التوصيات إلى إدارة الصرف الصحي لمعالجة الأسباب المختلفة لشكاوى الصرف الصحي.

هـ. إستراتيجية استخدام النتائج المستقاة من تحليل المحاكاة

- سوف يتابع منظمو تحليل المحاكاة مع قادة المجتمع المعنيين التوصيات ذات الصلة، وستعاود مجموعة التحليل عقد اجتماعها أو جلستها في غضون ستة أشهر لمناقشة التغييرات التي حدثت والتي لم تحدث.

٢. تعاون مع المشاركين من أجل إعداد بيان واضح ومحدد للمشكلة. اكتب بيان المشكلة والحاصل المتوقعة من تحليل المحاكاة في مكان بارز، بحيث يمكن للمشاركين والميسر على حد سواء الرجوع إلى هذه القائمة خلال الفترة المتبقية من النشاط.

٣. نظّم مناقشة تهدف إلى وضع إستراتيجية لتحليل المشكلة. ابدأ المناقشة من خلال مطالبة المشاركين بتحديد ما يلي:

أ. وصف الأنواع المحددة من المعلومات المطلوبة للإجابة عن الأمور الرئيسية المجهولة حول المشكلة. ويجب تنظيم هذه الأنواع من المعلومات ضمن فئات عامة مثل (أ) الأداء المثالي، و(ب) الأداء الحالي (الفعلي)، و(ج) فجوات الأداء (أوجه الخلل فيه)، و(د) أسباب فجوات الأداء، و(هـ) حلول هذه الفجوات.

ب. تسمية المصادر التي يمكن الرجوع إليها لجمع كل نوع من المعلومات التي يحددها المشاركون كجزء من التحليل. وقد تتضمن مصادر المعلومات مستندات وأفرادًا وملاحظات حول الأداء ونتائج مترتبة على العمل وما إلى ذلك. اطلب من المشاركين أن يحددوا بأقصى قدر ممكن المصدر المحدد للمعلومات (على سبيل المثال، الوثائق المحددة التي توفر معلومات عن الأداء المثالي).

ج. عندما يحدد المشاركون المعلومات الضرورية، تأكد من أن متطلبات المعلومات تتماشى مع الأغراض المحددة. اطرح السؤال: "هل ستساعدك هذه المعلومات في العثور على حلول لمشكلتك الأصلية والحصائل التي ترغب في تحقيقها؟"

د. وبعد تحديد قائمة المصادر، اتخذ الترتيبات اللازمة لتحديد أماكن أي مصادر مستندات حددها المشاركون ولم يتم تحديد أماكنها بعد. بالإضافة إلى ذلك، ضع جدولاً زمنياً للمقابلات والاجتماعات المطلوبة لجمع المعلومات الموضحة في خطة التحليل. عيّن مسؤوليات المشاركين في المقابلات كما ينبغي.

إجراء تحليل المحاكاة الجلسة الثانية

١. اطلب من المشاركين الاجتماع مرة أخرى والعمل باستخدام البيانات التي تم تحديدها خلال الجلسة الأولى حتى يتمكنوا من الصياغة الواضحة لعناصر الأداء الحالي والمثالي لعلاج مواطن المشكلة أو الضعف الموضحة في بيان الأغراض.

٢. ووجه المشاركين خلال إنشاء قائمة ممنهجة تشمل الشروط والإجراءات والمهام التي قد تحدث في ظل الظروف المثالية. شجّع المشاركين على الرجوع إلى مصادر المستندات والبيانات التي تم جمعها عند إنشاء هذه القائمة. أنشئ القائمة على سبورة ورقية قلابة أو لوحة بيضاء بحيث يمكن رؤيتها من جانب جميع المشاركين.

٣. اطلب من المشاركين مراجعة قائمة المهام والإجراءات والشروط المثالية، والتأكد من اكتمالها ودقتها.

٤. بعد ذلك، اطلب من المشاركين الرجوع إلى المستندات والبيانات التي تم جمعها حتى يتمكنوا من التعرف على الفجوات المحددة في مجال الأداء ذي الصلة. أكد على أنه يتعين تحديد الفجوات، وليس الأسباب. تحقق أيضاً بانتظام من أن الفجوات (الثغرات أو أوجه الخلل) التي يتم تحديدها مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالأغراض المحددة المتعلقة بتحليل المحاكاة. وإذا اقتضى الأمر، فتعاون مع المشاركين لجمع الفجوات التي لها سمات مشتركة معاً. اكتب قائمة الفجوات على السبورة الورقية القلابة أو اللوحة البيضاء.

٥. بعد تحديد الفجوات، اطلب من المشاركين تقديم أفكار ورؤى حول الأسباب المحتملة لكل من هذه الفجوات، بالإضافة إلى إستراتيجيات تتعلق بالحلول المحتملة. اعمل على قائمة الفجوات المحددة بطريقة ممنهجة، واكتب الحلول المحتملة لكل فجوة (أو مجموعة من الفجوات) على السبورة الورقية القابلة أو اللوحة البيضاء. ويجب أن تتماشى الحلول مع الأغراض الأصلية المحددة، كما يجب تقييم مدى جدواها.

٦. لاختتام تحليل المحاكاة، قيّم النتائج المستقاة من التحليل مقارنةً بالحاصل المتوقعة التي تم إدراجها خلال جلسة تحليل المحاكاة الأولى. وإذا كان هناك إجماع على أن الحاصل المتوقعة قد تحققت، فاختم المناقشة من خلال العمل مع المشاركين من أجل تحديد ما يجب القيام به من خلال النتائج المستقاة من التحليل. فعلى سبيل المثال، يمكن عقد جلسة لاستخلاص المعلومات مع الأطراف المعنية الرئيسية لتناول نتائج التحليل ومناقشة إستراتيجيات الحلول التي تم التوصل إليها. أو بدلاً من ذلك، يمكن اتخاذ القرار باستخدام تقنيات إضافية لجمع البيانات للتحقق من صحة النتائج المستقاة من تحليل المحاكاة.

نصائح للنجاح

- اختر المشاركين في تحليل المحاكاة بعناية. ضع في الاعتبار إشراك الخبراء وصناع القرار والمشرفين والموظفين الحاليين في النشاط. ويجب أن يتوافق المشاركون المحددون في تحليل المحاكاة مع الغاية المحددة للنشاط.
- نظراً لأن عملية التيسير تمثل عنصراً أساسياً لنجاح عملية تحليل المحاكاة، حدّد ميسراً متمرساً يسهل عملية تنفيذ هذه الطريقة التحليلية.^٣ ويجب أن يكون الميسر على علم جيد بالموضوعات المطروحة للمناقشة، بما في ذلك المجالات المحتملة ذات الأهمية بين المشاركين في هذا التحليل.
- احرص على إعداد مواد حول الغاية ومحو التركيز والغرض قبل إجراء النشاط المجدول لتحليل المحاكاة. وستضمن هذه المواد إمكانية بدء تحليل المحاكاة بكفاءة أكبر.
- ضع مدة زمنية محددة لكل جلسة تحليل محاكاة. وبصفة عامة، يجب ألا تستمر كل جلسة أكثر من ٣ إلى ٤ ساعات.
- ضع في الاعتبار تسجيل تحليل المحاكاة الفعلي، وهذا من شأنه أن يتيح لك في وقت لاحق خيار الرجوع إلى المعلومات التي تمت مشاركتها أثناء النشاط. وإذا قررت تسجيل الجلسة، فتأكّد من إبلاغ جميع المشاركين بأن لديك طريقة آمنة لتخزين البيانات المسجلة حتى لا يكون هناك ما يدعو إلى قلق المشاركين بشأن إمكانية أن تؤثر مشاركتهم في تحليل المحاكاة عليهم سلباً من الناحية المهنية.
- تحكم في حجم مجموعة المشاركين في تحليل المحاكاة. وكي تكون فعالة ويمكن إدارتها، يجب أن يتراوح حجم المجموعة بشكل عام بين ٥ و ١٥ مشاركاً.

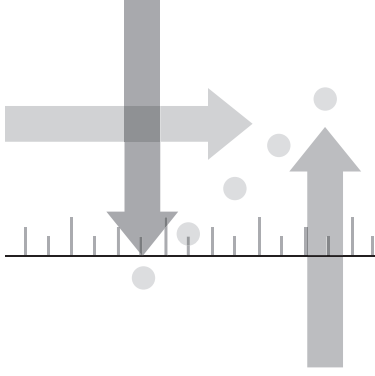
ملاحظات

١. طالع <http://www.hss.doe.gov/nuclearsafety/ns/techstds/docs/handbook/hdbk1103.pdf>.
٢. المرجع نفسه.
٣. المرجع نفسه.

المواقع الإلكترونية

يمكن العثور على مثال لطريقة تحليل محاكاة تم تطبيقها في سياق تصميم تعليمي على الموقع الإلكتروني <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/needsalt.html#various2>

يتوفر دليل وزارة الطاقة الأمريكية حول تحليل الاحتياجات من خلال المحاكاة على الموقع الإلكتروني <http://www.osti.gov/bridge/servlets/purl/459762-JeQi3h/webviewable/459762.pdf>



المقارنة الزوجية "Pair-Wise Comparison"

الغرض

يتم استخدام طريقة المقارنة الزوجية عندما تكون لديك خيارات متعددة ينبغي ترتيبها من حيث الأولوية. وهي تساعد في تضيق نطاق الخيارات وفقًا لمجموعة من المعايير المتفق عليها. ويمكن استخدامها لتحديد الأولويات أو ترتيب الاحتياجات (أي الفجوات في النتائج) أو الحلول الممكنة (أي التدخلات أو الأنشطة) لمعالجة تلك الاحتياجات.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

تعتبر المقارنة الزوجية أداة بسيطة، ولكنها فعالة، لتسهيل اتخاذ القرارات الجماعية التي تستند إلى المعلومات التي يتم جمعها أثناء تقدير الاحتياجات. وتعد طريقة التحليل هذه أداة جديرة بالاستخدام حقًا لترتيب الاحتياجات من حيث الأولوية، أو تحديد العلاقات القائمة بين العوامل المُسببة المتعددة أو التوصية بأنشطة التحسين المحتملة. وفي حالة كانت لديك خيارات أو بدائل متعددة ينبغي النظر فيها، فحينها يمكنك استخدام طريقة المقارنة الزوجية سريعًا لدفع المناقشات الجماعية نحو اتخاذ القرار. (للاطلاع على قالب نموذجي مفيد يمكن استخدامه كأداة مساعدة وظيفية، راجع الصفحة ١٩٠).

المزايا والعيوب

المزايا

- يمكن إجراء المقارنة الزوجية بسهولة ويمكن إكمالها بسرعة أثناء المناقشة الجماعية لإحراز تقدم نحو التوصل إلى قرار أو توصية.
- قد تظل معايير المقارنة بين الخيارات غير رسمية، وهو ما يتيح للمشاركين إصدار أحكام تركز إلى تجاربهم وخبراتهم.

- لا توفر المقارنات الزوجية مستوى التفصيل أو الإلمام الذي يتسم به التحليل متعدد المعايير (انظر الصفحة ١٧١).
- بالرغم من أن معايير إجراء المقارنات تتم مناقشتها داخل المجموعة، فإنه يجوز لكل مشارك تطبيق معايير مختلفة (دون الإفصاح العلني لأعضاء المجموعة الآخرين) عند إجراء المقارنات.

نظرة عامة على العمليات

١. تأكد من أن عملية التحليل تبدأ (كما هو معتاد) بـ (أ) حاجتين أو أكثر أو (ب) تدخلين أو أكثر من التدخلات البديلة أو (ج) الأنشطة التي تم تحديدها سابقًا كحلول محتملة للحاجة. وبالرغم من أنه يمكنك إكمال التحليل لعدد الحلول المحتملة التي تمتلكها للاحتياجات، فإن الوقت والجهد اللازمين لجمع معلومات صالحة للمقارنة يتطلبان عادةً قصر التحليل على ما لا يزيد عن خمسة أو ستة من الحلول المتنافسة الأكثر احتمالاً.
٢. أدرج الخيارات الممكنة في كل من العمود الأول والصف الأول لجدول المقارنة الزوجية (انظر الجدول ٣.ب.٣). ومن خلال العمل مع أولئك الذين سيتخذون القرار أو التوصية، ناقش معايير الأداء المطلوبة للبدائل.

أمثلة على معايير المقارنة بين الاحتياجات والحلول

- قد تشمل أمثلة معايير المقارنة بين **الاحتياجات** على ما يلي:
- عدد الأشخاص الذين تأثروا باستمرار الحاجة
 - مدى توفر الشركاء للمساعدة في معالجة الحاجة
 - التكاليف المتوقعة لتلبية الحاجة
 - مدى تزايد شدة الحاجة بمرور الوقت
 - مدى توافق الاحتياجات مع رسالة المنظمة
- قد تشمل أمثلة معايير المقارنة بين **الحلول** على ما يلي:
- إجمالي الوقت المطلوب
 - تكلفة النشاط خلال العام الأول
 - الأثر البيئي

الخيار "هـ" ممرات التمشية	الخيار "د" زراعة الأشجار والزهور	الخيار "ج" طاولات التنزه	الخيار "ب" المقاعد	الخيار "أ" معدات الملاعب	
					الخيار "أ" معدات الملاعب
				ب	الخيار "ب" المقاعد
			ب	أ	الخيار "ج" طاولات التنزه
		د	د	د	الخيار "د" زراعة الأشجار والزهور
	د	هـ	ب	هـ	الخيار "هـ" ممرات التمشية

ملاحظة: يقدم هذا المثال بعض الخيارات التي يفضلها أفراد المجتمع لمتنزه مجتمعي جديد، والذي يعد جزءًا من مشروع أكبر تنفذه البلدية بهدف إنشاء مساحات خضراء وتحسينها في المدينة. وفي هذا المثال، يتمثل عدد الاحتمالات المربحة الزوجية فيما يلي: "أ" (معدات الملاعب) = ١، "ب" (المقاعد) = ٣، "ج" (طاولات التنزه) = ٠، "د" (زراعة الأشجار والزهور) = ٤، "هـ" (ممرات التمشية) = ٢. وباستخدام هذا المثال، يمكنك تركيز مناقشات مجموعتك على أن تتناول بشكل أكبر سُبل بناء متنزه تتمثل أهم مكوناته في الأشجار والزهور والمقاعد وممرات التمشية. ولكن قد تفكر أيضًا، في هذا الإطار، أنه ربما لم يكن لديك حضور تمثيلي للآباء صغار السن لديهم أطفال في جلسة المقارنة الزوجية. ويعطي هذا المثال مجموعة واحدة من التصنيفات في فترة زمنية واحدة ومحددة، وهو تذكير جيد بأنه قد تكون هناك حاجة إلى عقد جلسات متعددة مع مجموعات مختلفة للحصول على صورة تمثيلية لتفضيلات المجتمع.

• النتائج المتوقعة بعد ستة أشهر

• جدوى التنفيذ

٣. تحدث مع الآخرين حول أهم المعايير (أو السمات) لاتخاذ القرار (الوقت والتكلفة وعدد المخراجات ومؤشر رضا العملاء وعدد الإصابات ومدى إمكانية تحقيق الحاصل المرجوة، وما إلى ذلك). وفي المعتاد، احرص على ألا تزيد عدد المعايير التي يمكنك وضعها في الاعتبار عن معيارين إلى ثلاثة لأي قرار.

٤. إذا كنت في جلسة جماعية، فاكتب المعايير المتفق عليها على لوحة بيضاء أو سبورة ورقية قلابة.

٥. اطلب من المشاركين الذين سيتخذون القرار أو التوصية أن يضعوا كل معيار من المعايير التي تمت مناقشتها في الاعتبار أثناء مقارنتهم كل خيار باستخدام جدول المقارنة الزوجية الوارد في الجدول (٣.ب-٣). فعلى سبيل المثال، هل الخيار "أ" أم الخيار "ب" هو الخيار المفضل وفقًا للمعايير التي تمت مناقشتها؟ بعد ذلك، هل الخيار "أ" أم الخيار "ب" هو الخيار المفضل؟... وهكذا. استمر حتى تتم المقارنة بين جميع الخيارات.

٦. اطلب من المشاركين حساب عدد مرات ظهور كل خيار في الجدول. ويكون الخيار الذي تم تحديده أكبر عدد من المرات، مقارنة بالبدائل الأخرى، هو الخيار الأول.

٧. راجع التحليل الذي أجريته بعناية، مع ملاحظة أن هذه الطريقة لا تُسهل بشكل مباشر مقارنة مجموعات العناصر المقترنة (على سبيل المثال، الخيار "أ" مقترنًا بالخيار "ج"). ناقش مع المشاركين نتائج التحليل حتى تتمكن من اتخاذ القرارات أو التوصيات، مع النظر إلى نتائج التحليل باعتبارها أحد المدخلات الأساسية للقرار.

المواقع الإلكترونية

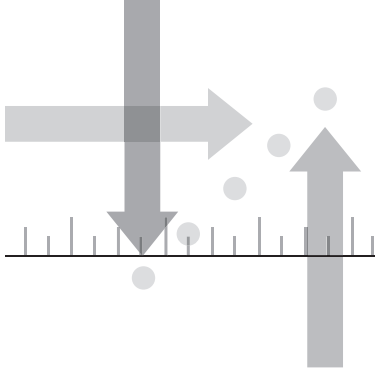
يمكن العثور على مثال لمقارنات زوجية تم تطبيقها على عمليات تصويت على الموقع الإلكتروني <http://www.pbs.org/teachers/mathline/concepts/voting/activity3.shtm>.

يمكن العثور على أمثلة تم العمل عليها لتوضيح هذه الطريقة التحليلية على الموقع الإلكتروني http://deseng.ryerson.ca/xiki/Learning/Main:Pairwise_comparison.

نموذج لأدوات المساعدة الوظيفية

نموذج مقارنة زوجية

الخيار "هـ"	الخيار "د"	الخيار "ج"	الخيار "ب"	الخيار "أ"	
					الخيار "أ"
					الخيار "ب"
					الخيار "ج"
					الخيار "د"
					الخيار "هـ"



المصفوفة ٢ × ٢ المساعدة في اتخاذ القرار

الغرض

يكمُن الغرض من المصفوفة ٢ × ٢ المساعدة في اتخاذ القرار في دراسة وجهات النظر المتعددة حول القضايا أو المسائل التي يتم تحديدها خلال تقدير الاحتياجات. إذ يمكن مقارنة عدد من وجهات النظر المختلفة باستخدام طريقة المصفوفة ٢ × ٢ (على سبيل المثال، المخاطر مقابل المزايا أو وجهة نظرك مقابل وجهة نظر الآخرين أو ما تعرفه مقابل ما لا تعرفه أو الاستعجال الملح مقابل الأهمية). لذلك، فقد قمنا بدمج هذه الطرق أو التقنيات استنادًا إلى أوجه التشابه المشترك فيما بينها في استخدام المصفوفة ٢ × ٢ لتمثيل وجهات النظر البديلة.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

يتم النظر إلى الاحتياجات (أو الفجوات بين النتائج الحالية والمنشودة) من وجهات نظر عديدة داخل المنظمة، وهو ما قد يشكل صعوبة في ترتيب استنتاجات التقييم من حيث الأولوية، فضلًا عن تحويلها إلى قرارات مُبررة. فعلى سبيل المثال، عندما يتم تحديد الفجوات بين النتائج الحالية والمنشودة، فإن وجهات نظر الأفراد المرتبطين ارتباطًا مباشرًا بالأداء (على سبيل المثال، مقدمي الخدمات العامة) ستختلف غالبًا عن وجهات نظر أولئك الذين يعتمدون على النتائج (على سبيل المثال، عامة الجمهور والعملاء وما إلى ذلك). وبالمثل، فإن وجهات النظر حول مقدار المخاطر المحتملة التي يمكن التعرض لها بالنسبة إلى المزايا المحتملة ستختلف أيضًا عبر مختلف الأفراد والمجموعات، بما في ذلك وجهات نظر الشركاء الداخليين في منطمتك (مثل المديرين الذين ينتمون إلى وحدات أخرى، والمتخصصين في مجال التكنولوجيا وغيرهم) وأولئك الخارجيون عن منطمتك (مثل موظفي الهيئة الحكومية المعنية وشركاء التنمية والمجموعات المجتمعية وغير ذلك).

استخدم المصفوفة ٢ × ٢ المساعدة في اتخاذ القرار للمساعدة في تحديد الأولويات، أو اختيار الحلول أو الأنشطة المناسبة، أو تسهيل المناقشات الجماعية أو التحقق من أنك قد درست القضايا أو الإشكاليات المحددة في تقدير الاحتياجات من وجهات نظر متعددة. وبالرغم من أن أمثلة المصفوفة ٢ × ٢ المساعدة في اتخاذ القرار تُستخدم في هذا الدليل لتوضيح مدى أهمية هذه الطريقة وقيمتها، فإنه يمكنك استبدال هذه الأمثلة بأمثلة أخرى في سياق تقييمك. ويتيح لك تنسيق ٢ × ٢ هذه المصفوفة مقارنة أوجه التشابه والاختلاف بين مجموعة متنوعة من وجهات النظر على نحو سهل ويسير.

المزايا والعيوب

المزايا

- يمكن للمصفوفة 2×2 المساعدة في اتخاذ القرار أن تضمن النظر في وجهات نظر متعددة عند تحديد الأولويات المتعلقة بالاستنتاجات المنبثقة عن تقدير الاحتياجات.
- قد تساعد المصفوفة 2×2 المساعدة في اتخاذ القرار في التواصل مع الآخرين عند ترتيب الاحتياجات من حيث الأولوية أو تحديد الحلول المناسبة أو تبرير القرارات.
- يمكنك استخدام المصفوفة 2×2 المساعدة في اتخاذ القرار لتوسيع نطاق استنتاجات تقدير الاحتياجات، بما في ذلك المعلومات الخاصة بتفضيلات المجموعات المختلفة فيما يتعلق بما يجب القيام به لمعالجة الاحتياجات المحددة.
- تتيح المصفوفة 2×2 المساعدة في اتخاذ القرار بدراسة العواقب الإيجابية والسلبية المحتملة قبل اتخاذ القرار.
- باستخدام هذه الطريقة، يمكنك التعرف على أوجه التماثل والتعارض بين قيمة اتخاذ قرار (أو تحديد حاجة ما باعتبارها أولوية عالية أو تنفيذ حل ما) وقيمة عدم اتخاذ القرار (أو عدم تحديد حاجة باعتبارها أولوية عالية أو عدم تنفيذ حل ما). وفي كثير من الأحيان، لا يتم أخذ العواقب أو العوائد المحتملة للقرارات المتعلقة بعدم القيام بشيء في الاعتبار.
- تضمن المصفوفة 2×2 المساعدة في اتخاذ القرار تضمين وجهات نظر متعددة في القرارات المتعلقة بجميع الاحتياجات والحلول المحتملة لها، وبالتالي تجنب أي مواقف يتم خلالها استخدام بيانات تقدير الاحتياجات لمجرد تأكيد وجهات نظر موجودة مسبقًا حول ما يجب القيام به.

العيوب

- يمكن أن تكون المصفوفة 2×2 المساعدة في اتخاذ القرار أكثر محدودية من أدوات أو تقنيات أخرى (على سبيل المثال، تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر "SWOT" أو العصف الذهن) في استنباط أفكار حول ما ينبغي القيام به لاحقًا.
- تتطلب المصفوفة 2×2 المساعدة في اتخاذ القرار عادة تقدير جميع الأطراف المعنية وجهات النظر والاختلافات المحتملة بين المجموعات داخل المنظمة.
- لا يتم الاستفادة من التحليل المستمد من هذه الطريقة إلا بقدر الاستفادة من جودة المعلومات المتاحة من تقدير الاحتياجات.
- يتم فقط سرد الخصائص المقارنة المحددة في كل "خلية" من خلايا المصفوفة 2×2 المساعدة في اتخاذ القرار، ولا يتم ترتيبها من حيث الأولوية أو إعطاؤها معاملات "قيم" ترجيح تفضلية.

نظرة عامة على العمليات

١. أنشئ إما قائمة بالاحتياجات (أو الفجوات في النتائج) التي تم تحديدها بالفعل في عملية تقدير الاحتياجات أو قائمة بالأنشطة (أو الحلول) المحتملة التي تفكر فيها كتوصيات تستند إلى الاحتياجات المحددة أثناء التقييم. ومن الأفضل عدم الخلط بين الاثنين (الاحتياجات والحلول). وإذا أردت الحصول على وجهات نظر حول كل من ترتيب الاحتياجات من حيث الأولوية وكذلك تحديد أولويات التدخلات المحتملة، فحينها يمكنك استخدام المصفوفة ٢ × ٢ المساعدة في اتخاذ القرار عبر استخدامين منفصلين.

٢. حدّد ممثلين من مجموعات أخرى لديهم وجهات نظر مختلفة بشأن المسألة أو القضية المطروحة (على سبيل المثال، مديرين آخرين في المنظمة أو موظفين جدد أو موظفين ميدانيين أو موظفين في المقر الرئيسي أو المركزي أو ممثلين من المنظمات المانحة أو مسؤولين لدى الوزارات الحكومية المعنية أو أفراد المجتمع أو شركاء آخرين في التنمية).

مثال على وجهات نظر مختلفة

١. زوّد الممثلين بالمسائل أو النقاط التي تم تحديدها أثناء تقدير الاحتياجات (على سبيل المثال، الاحتياجات أو الأنشطة المحتملة)، واطلب منهم ترتيب هذه المسائل من حيث الأولوية وفقاً لوجهة نظرهم.

٢. رتب القائمة نفسها التي تضم المسائل سالفة الذكر من حيث الأولوية وفقاً لوجهة نظرك أيضاً. وإذا كنت تعمل مع فريق على تقدير الاحتياجات، فيمكنك حينها تحديد هذه المسائل من حيث الأولوية كفريق واحد من خلال مجموعة متنوعة من وسائل اتخاذ القرار الجماعي.

٣. من خلال الحصول على قائمة بالأولويات من كل مجموعة، ضع عناصر البيانات الأعلى أولوية في المصفوفة ٢ × ٢ المساعدة على اتخاذ القرار. فكّر في تضمين الأولويات التي حدّتها مقارنةً بأولويات المجموعة الأخرى (انظر الجدول ٣.ب.٤). أو قارن بين الأولويات التي حدّتها مجموعات مختلفة، مع استبعاد وجهة نظرك (انظر الجدول ٣.ب.٥).

٤. راجع مع شركائك في تقدير الاحتياجات المصفوفة ٢ × ٢ المساعدة في اتخاذ القرار بشكل كامل، إلى جانب التوصيات المتعلقة بكيفية توسيع نطاق تقدير الاحتياجات لمعالجة الفجوات بين المعروف وغير المعروف من مختلف وجهات النظر.

الجدول (٣.ب.٤): المثال "أ" على وجهات النظر المختلفة: ترتيب الاحتياجات من حيث الأولوية (توظيف الشباب)

الأولويات المنخفضة لشباب المدينة	الأولويات العالية لشباب المدينة	
• انخفاض معدل التوظيف بين الفئات العمرية المُسنّة	• انخفاض معدل توظيف الشباب • عدد قليل من فرص التدريب لدى الشركات المحلية	الأولويات العالية لوكالة التوظيف في المدينة
• انخفاض معدل الاحتفاظ الوظيفي لموظفي وكالة التوظيف بالمدينة	• انخفاض عدد مراكز ترفيه الشباب التي تفتح أبوابها في المساء • رسوم التعليم المرتفعة إلى حد ما للدورات التدريبية للشباب	الأولويات المنخفضة لوكالة التوظيف في المدينة

الجدول (٣.ب.٥): المثال "ب" على وجهات النظر المختلفة: المقارنة بين الحلول المحتملة (الأداء المؤسسي)

الأولويات المنخفضة للموظفين الجُدد	الأولويات العالية للموظفين الجُدد	
• معايير جديدة للتوظيف • التأكيد المتجدد على إجراءات المقابلات الموحدة	• التدريب الخاص بالأداء • إعادة تصميم عمليات التأهيل الخاصة بالموظفين الجُدد	الأولويات العالية للمديرين
• ورش عمل تحفيزية	• تحسين برنامج التوجيه • نظام للتعقيب على الأداء كل ثلاثة أشهر	الأولويات المنخفضة للمديرين

مثال على المخاطر مقابل المزايا

١. زوّد الممثلين بالمسائل المحددة أثناء تقدير الاحتياجات (على سبيل المثال، الاحتياجات أو الأنشطة المحتملة)، واطلب منهم تحديد المخاطر والمزايا ذات الصلة بكل مسألة. على سبيل المثال،
 - ما المخاطر والمزايا المرتبطة بمعالجة أو عدم معالجة الحاجة المحددة؟
 - ما المخاطر والمزايا المرتبطة بتنفيذ أو عدم تنفيذ هذا النشاط؟

٢. لاحظ أن التحليل يجمع بين وجهات نظر مختلفة تتعلق بدراسة مخاطر ومزايا اتخاذ أو عدم اتخاذ إجراء ما. تعاون مع شركاء التقييم للتوصل إلى توافق حول المخاطر والمزايا المتضمنة في كل مصفوفة ٢ × ٢.
٣. أنشئ مصفوفة ٢ × ٢ لتوضيح المخاطر والمزايا المرتبطة بكل مسألة (انظر الجدولين ٦.ب٣ و ٧.ب٣).
٤. راجع المصفوفة ٢ × ٢ المكتملة مع شركائك في تقدير الاحتياجات، إلى جانب التوصيات المتعلقة بكيفية توسيع نطاق تقدير الاحتياجات لمعالجة الفجوات بين المعروف وغير المعروف.

الجدول (٦.ب٣): المثال "ج" فيما يتعلق بالمزايا مقارنةً بالمخاطر: معالجة الاحتياجات (التأخيرات في إكمال المشروعات)

عدم معالجة الحاجة (يستغرق الأمر وقتًا طويلًا لإكمال المشروعات)	معالجة الحاجة (يستغرق الأمر وقتًا طويلًا لإكمال المشروعات)	
<ul style="list-style-type: none"> الحفاظ على التركيز على بدء المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> تقليل الوقت المستغرق في إكمال المشاريع يتسبب ذلك في ألا تقل أهمية إكمال المشروع عن بدئه 	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> تعرض المزيد من المشروعات لخطر الفشل في تحقيق الغايات تغير الاحتياجات القطرية قبل أن يتسنى إكمال المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> صرف المديرين عن أولويات إستراتيجية أخرى زيادة تكلفة المشاريع 	المخاطر

الجدول (٧.ب٣): المثال "د" فيما يتعلق بالمزايا مقارنةً بالمخاطر: تنفيذ الحلول (توجيه الموظفين)

عدم تنفيذ برنامج التوجيه	تنفيذ برنامج التوجيه	
<ul style="list-style-type: none"> توفير الوقت والمال عدم الاضطرار إلى فرض أعباء إضافية على المديرين 	<ul style="list-style-type: none"> مشاركة المعرفة تفاعل أفضل للموظفين الجدد 	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> عدم تمكن الموظفين الجدد من أداء أدوارهم في أسرع وقت تتابع عدم تناقل المعرفة بين الموظفين عند مغادرتهم 	<ul style="list-style-type: none"> التشجيع على تبادل عادات سيئة يقتضي الأمر وقتًا من المديرين 	المخاطر

نصائح للنجاح

- قبل البدء، ناقش مع المشاركين الغايات المحددة التي تأمل في تحقيقها باستخدام المصفوفة 2×2 المساعدة في اتخاذ القرار.
- تعاون مع أعضاء المجموعة لتضمين العوامل في جميع الأرباع الأربعة للمصفوفة. فترك أرباع المصفوفة فارغة سيؤدي إلى الحد من قدرتك على اتخاذ قرارات جيدة.
- ركّز في كل مصفوفة 2×2 على متطلب أو حل محتمل واحد فقط. فقد يكون من المغري العمل على توفير الوقت من خلال الجمع بين المتطلبات أو الحلول، ولكن القيام بذلك عادةً ما يؤدي إلى مناقشات عامة بدلاً من اتخاذ قرار مُركز.
- احرص على تضمين ثلاثة عناصر على الأقل في كل خلية من الخلايا الأربع للمصفوفة 2×2 .
- تذكر أن قرار عدم اتخاذ إجراء (أو عدم تلبية حاجة أو عدم تنفيذ حل) هو قرار يحمل مخاطر ومزايا محتملة، مثل قرار اتخاذ إجراء تمامًا.
- يتضمن كتاب Alex Lowy و Phil Hood (2004) أكثر من ٥٠ مثالاً على عوامل للمساعدة في اتخاذ القرار من خلال مصفوفة 2×2 يمكن استخدامها لتحسين الأداء.

ملاحظة

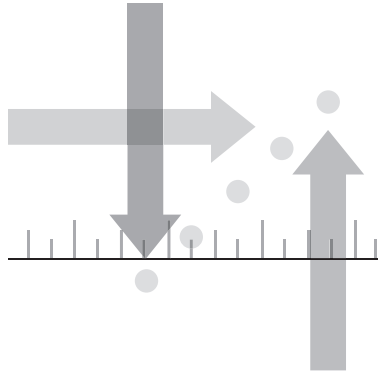
١. يعتمد مثال وجهات النظر المختلفة بشكل فضفاض على نشاط "نافذة جوهاري" (Johari Window) المُستخدم من قبل علماء النفس.

المراجع والمصادر

- Beach, E. K. 1982. "Johari's Window as a Framework for Needs Assessment." *Journal of Continuing Education in Nursing* 13 (1): 28–32.
- Lowy, Alex, and Phil Hood. 2004. *The Power of the 2 × 2 Matrix: Using 2 × 2 Thinking to Solve Business Problems and Make Better Decisions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld. 1995. *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

الموقع الإلكتروني

تتوفر "ورقة عمل المخاطر مقارنةً بالمزايا" على الموقع الإلكتروني <http://www.lifehack.org/articles/lifehack/risks-versus-rewards-worksheet.html>



مخططات هيكل السمكة

الغرض

يُسمى مخطط "هيكل السمكة" (Fishbone Diagram) بهذا الاسم لأنه يشبه هيكل السمكة، وهو يعد مخططًا للسبب والنتيجة يمكن استخدامه لتحديد السبب المحتمل (أو الفعلي) (أو الأسباب المحتملة أو الفعلية) لمشكلة ما في الأداء. وتوفر مخططات هيكل السمكة هيكلًا لطرح مناقشة جماعية حول الأسباب المحتملة لمشكلة ما.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

تُستخدم مخططات هيكل السمكة غالبًا في تقدير الاحتياجات للمساعدة في توضيح وربط العلاقات القائمة بين العديد من الأسباب المحتملة (أو الفعلية) لمشكلة ما في الأداء. وبالمثل، فإن هذه التمثيلات الرسومية للعلاقات بين الاحتياجات (أو التفاوتات بين النتائج المرغوبة والفعلية) توفر لك أداة عملية لبناء نظام من التدخلات بهدف تحسين الأداء. وقد يتمثل هذا في مزيج يجمع بين التوجيه واستخدام عوامل المساعدة الوظيفية والتدريب وتعزيز الحافز والوصول إلى توقعات جديدة حول العلاقات المعقدة غالبًا التي توجد عبر الأسباب المحتملة (أو الفعلية).

المزايا والعيوب

المزايا

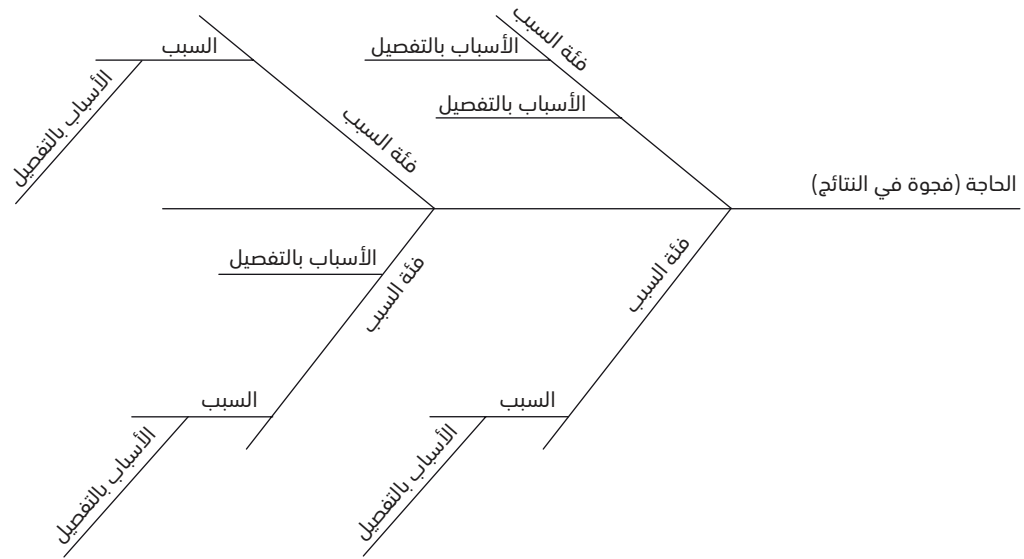
- تتيح مخططات هيكل السمكة إجراء تحليل مدروس يتجنب إغفال أي أسباب جذرية محتملة للحاجة.
- يسهل تطبيق تقنية هيكل السمكة وكذلك إنشاء تمثيل مرئي يسهل فهمه للأسباب وفئات الأسباب، فضلًا عن الحاجة.
- باستخدام مخطط هيكل السمكة، يمكنك تركيز اهتمام المجموعة على الصورة الأشمل المتعلقة بالأسباب أو العوامل المحتملة التي تؤثر على المشكلة أو الحاجة ذات الصلة.
- حتى بعد التعامل مع الحاجة، يُظهر مخطط هيكل السمكة جوانب الضعف التي يمكن تصحيحها بمجرد انكشافها قبل التسبب في المزيد من الصعوبات المتواصلة.

- يمكن أن تمثل البساطة التي يتمتع بها مخطط هيكل السمكة عاملاً من عوامل قوته وضعفه على حد سواء. ويكمن أحد جوانب الضعف في أن بساطة هذا المخطط قد تجعل من الصعب تمثيل الطبيعة المترابطة حقاً التي تتسم بها المشاكل والأسباب في بعض الحالات المعقدة جداً.

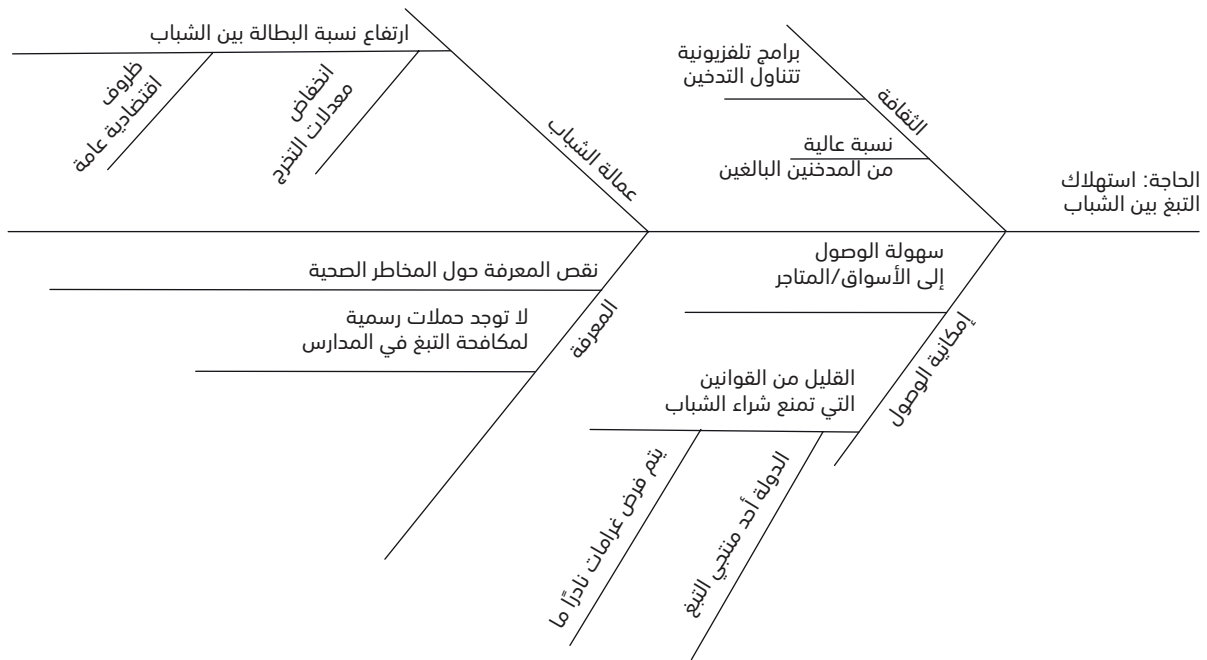
نظرة عامة على العمليات

١. حدّد الفجوات الموجودة بين النتائج المطلوبة (أو الأداء المطلوب) حتى يتسنى الإنجاز الناجح لسلسلة من النتائج التي يهدف إليها البرنامج أو المشروع (يشار إليها أيضًا على نحو شائع باسم إطار النتائج أو الإطار المنطقي أو النموذج المنطقي) والإنجازات الحالية التي تحققت حتى الوقت الراهن.
٢. قم بصياغة بيان واضح وموجز للحاجة (الحاجات). تأكد من أن كل فرد في المجموعة يوافق على الحاجة المحددة على النحو المذكور. على سبيل المثال، يبلغ معدل تطبيق التقنيات الزراعية الحديثة بين المجتمع الإحصائي المحدد ٢٥ في المائة، والهدف من البرنامج أو المشروع الذي تطرحه هو أن يستخدم ٧٥ في المائة من هذا المجتمع التقنيات الحديثة (وهو ما يجعل معدل الفجوة أو الحاجة هنا يبلغ ٥٠ في المائة).
٣. باستخدام ورقة أو لوحة بيضاء طويلة، ارسم خطًا أفقيًا. وسيمثل هذا الخط العمود الفقري للسمكة. اكتب الحاجة المطلوبة على طول العمود الفقري على الجانب الأيسر.
٤. حدّد الفئات التي تشمل أسباب الحاجة. وغالبًا ما يكون العصف الذهني أسلوبًا فعالًا لتحديد فئات الأسباب. وفيما يتعلق بكل فئة من الأسباب، ارسم هيكلًا عظميًا يمثل خط بزاوية ٤٥ درجة يمتد من العمود الفقري للسمكة. قم بتسمية كل هيكل عظمي (انظر الشكل "٣.ب.١") مع تضمين فئات الأسباب. فعلى سبيل المثال، قد تشمل الفئات المواد والمعرفة أو المهارات والوقت والدافع والحوافز والتعقيبات المتعلقة بالأداء وغير ذلك.^١
٥. اطلب من المجموعة العصف الذهني وتبادل الأفكار لتحديد العوامل التي قد تؤثر على السبب أو الحاجة أو كليهما. وبالنسبة لكل فئة من الأسباب، يتعين أن تطرح المجموعة السؤال: "ما أسباب حدوث هذا؟" أضف "ما أسباب" إلى كل عنصر في المخطط، بحيث يتم التوصل بشكل مُركّز في نهاية الأمر إلى فئة السبب الرئيسي التي ينصب حولها التأثير.
٦. كرّر هذا الإجراء عبر طرح السؤال "ما أسباب حدوث هذا؟" لكل تأثير إلى أن تصل إلى مرحلة لا ينجم فيها عن هذا السؤال أي إجابات ذات مغزى (انظر الشكل "٣.ب.٢").

الشكل (١.٣) مخطط هيكل سمكة أساسي



الشكل (٢.٣) مخطط هيكل سمكة مضاف إليه تعليقات توضيحية



٧. حلّ المخطط عندما تتوصل المجموعة إلى إجماع في الرأي حول أن هذا المخطط يحتوي على كمية كافية من المعلومات. وعلى وجه الخصوص، يتعين البحث في الأسباب التي تظهر في أكثر من قسم واحد في المخطط.
٨. ضع دائرة حول أي شيء يبدو سببًا جذريًا للحاجة ذات الصلة. رتب الأسباب الجذرية من حيث الأولوية، وقرّر اتخاذ إجراء، وهي خطوة قد تنطوي على مزيد من البحث والاستقصاء في الأسباب الجذرية.

نصائح للنجاح

- تأكد من أن المجموعة لديها إجماع في الآراء بشأن كل من الحاجة والسمات المتعلقة بالأسباب قبل البدء في عملية إنشاء مخطط هيكل السمكة.
- عند الاقتضاء، أضف الفروع التي لا تحتوي على الكثير من المعلومات إلى فروع أخرى. وبالمثل، يمكنك تقسيم الفروع التي تحتوي على الكثير من المعلومات إلى فرعين أو أكثر.
- احرص على الاقتصاد في استخدام الكلمات (المفردات) أثناء ملء مخطط هيكل السمكة. لا تستخدم سوى العدد الذي تحتاج إليه من الكلمات لوصف السبب أو النتيجة (التأثير).

ملاحظة

١. راجع أيضًا أداة "هرم الأداء" (performance pyramid) (الصفحة ٢٣٦) للتعرف على فئات إضافية يمكن تطبيقها.

المراجع والمصادر

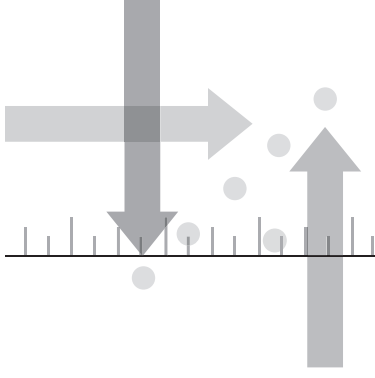
- Altschuld, James W. 2010. *Needs Assessment Phase III: Collecting Data* (Book 3 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Altschuld, James W., and J. N. Eastmond Jr. 2010. *Needs Assessment Phase II: Getting Started* (Book 2 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gupta, Kavita, Catherine M. Sleezer, and Darlene F. Russ-Eft. 2007. *A Practical Guide to Needs Assessment*. San Francisco: Pfeiffer.
- Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld. 1995. *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

المواقع الإلكترونية

تتوفر أدوات لتحليل الأسباب (لدى الجمعية الأمريكية للجودة نموذج حول مخطط هيكل السمكة) على الموقع الإلكتروني <http://www.asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/fishbone.html>.

يتوفر مخطط هيكل السمكة (لدى Six Sigma قوالب لإعداد مخططات هيكل السمكة بتنسيقي Microsoft Excel و Microsoft Word) على الموقع الإلكتروني http://www.isixsigma.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=1416:the-cause-and-effect-aka-fishbone-diagram&Itemid=200.

يتوفر المصدر "Use a Fishbone Diagram to Help Attack Complex Problems" (استخدام مخطط هيكل السمكة للمساعدة في التغلب على المشاكل المعقدة) (من TechRepublic) على الموقع الإلكتروني http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878_11-6092236.html?tag=nl.e053.



السيناريوهات

الغرض

يتمثل الغرض من السيناريوهات في توفير استكشافات سياقية لنقاط القوة والضعف المحتملة لمجموعات مختلفة من التدخلات التي تهدف إلى تحسين الأداء. وتكون السيناريوهات مفيدة للغاية في المواقف التي يكون فيها عدد التوجيهات المحتملة كبيراً أو عندما تكون هناك درجة كبيرة من عدم اليقين.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

عادةً ما يتم اتخاذ أفضل القرارات عندما يمكنك معرفة أوجه التشابه والاختلاف بين كل من المزايا المحتملة والمخاطر المحتملة لكل قرار. وينطبق الأمر نفسه على تقدير الاحتياجات، لا سيما عندما يحين وقت التوصية بما يجب القيام به بعد ذلك وفقاً للاستنتاجات المتعلقة بتقييم احتياجاتك.

استخدم السيناريوهات خلال هذه المرحلة من تقييم احتياجاتك لتقديم أمثلة على مجموعات مختلفة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الأداء. فعلى سبيل المثال، قد يكون السيناريو "أ" عبارة عن برنامج إرشادي مقترن ببعض التدريب والمساعدة الوظيفية، في حين قد يكون السيناريو "ب" أداة لتقديم التعقيبات حول الأداء الإداري مقترنةً بالتدريب وسياسات عمل جديدة وهيكل مكافآت جديد. ومن خلال المقارنة بين كل من مزايا ومخاطر السيناريوهات البديلة، يكون لديك الأساس لتقديم توصيات حول التوازن المناسب للمخاطر والمزايا المتعلقة ببرنامجك أو منظمتك.

المزايا والعيوب

المزايا

- تتيح السيناريوهات اتخاذ القرارات من خلال دراسة بدائل متعددة بدلاً من الحلول الفردية.
- بدلاً من مجرد مراجعة الخيارات كبداية منفصلة، يمكن أن توفر السيناريوهات سياقات مناسبة لاتخاذ القرارات.
- وتكون السيناريوهات ذات قيمة خاصة عندما تتعامل مع موقف معقد في سياق تقدير الاحتياجات.
- غالبًا ما يقدر صانعو القرارات السيناريوهات لأنها تتيح إمكانية تقديم توضيح مرئي للبدائل المختلفة في نطاق المنظمة.
- يمكن أيضًا استخدام سيناريوهات متعددة للمقارنة بين وجهات النظر الإيجابية والمتشائمة، ومن ثم توفير منظور متوازن.

العيوب

- قد يستغرق وضع سيناريوهات واقعية وقتًا طويلًا، ولا يوجد ضمان بشأن النتائج التي سيتم تحقيقها بالفعل في ظل تطبيق الحالة الواردة في السيناريو.
- يمكن للسيناريوهات (ولكن لا ينبغي لها) أن تحد من قدرة صانعي القرار على دراسة مجموعات الأنشطة أو الحلول المُضمَّنة في السيناريوهات المُقدَّمة.

نظرة عامة على العمليات

١. استكمل تحديد الاحتياجات (الفجوات في النتائج) وما يرتبط بها من تحليل للعوامل المسببة.
٢. حدّد مجموعات الأنشطة أو الحلول المحتملة التي ستساعد في تحقيق النتائج المرجوة، مع القيام أيضًا بمعالجة الأسباب المحتملة للمشاكل المتعلقة بالأداء الحالي.
٣. بالنسبة لكل مجموعة من الأنشطة المحتملة، ضع سيناريو بناءً على النتائج التي قد يُتوقع إنجازها بشكل واقعي من خلال برنامجك أو مؤسستك والمخاطر المرتبطة بتنفيذ كل مجموعة (بما في ذلك التكاليف الاقتصادية والوقت وتكاليف الفرصة البديلة). وينبغي لكل سيناريو أن يستخدم نفس الإطار الزمني الملموس (على سبيل المثال، عام واحد أو ١٨ شهرًا أو ٣ أعوام)، ويجب أن يطبق قيودًا مماثلة يمكن أن تؤثر على التنفيذ.

٤. في كل سيناريو، صف العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي من المحتمل أن تزيد أو تقلل من الإنجاز الناجح للنتائج المرجوة. فيما يلي بعض الأفكار التي يمكن مراعاتها عند تطوير مضمون السيناريو:
- أ. ضع احتمالات وأحداثًا غير متوقعة في كل سيناريو.
 - ب. استخدم معلومات حول الاتجاهات وطابع المنظمة لكتابة كل سيناريو.
 - ج. اكتب كل سيناريو على نحو يبدو معقولاً. اختر الأسماء المستخدمة في السيناريو بعناية، حيث يمكن أن يكون لها مدلولات كثيرة للقارئ.
 - د. من الجيد عمومًا أن يكون طول كل سيناريو صفحة واحدة تقريبًا.
 - هـ. أعط كل سيناريو عنوانًا قصيرًا وذًا معنى.
٥. ضع سيناريوهين أو ثلاثة لكل مجموعة من مجموعات الأنشطة (أو الحلول) المحتملة التي تفي بالمتطلبات التي يتم استنباطها من أداة "هرم الأداء" (انظر الصفحة ٢٣٦) التي وضعها (Wedman 2010). ويمكن كتابة السيناريوهات من عدة منظورات (على سبيل المثال، منظورك أو منظور إدارة الهيئة المعنية أو أحد أعضاء المجتمع). لذلك، من الأهمية بمكان أن تصنف كل سيناريو من منظور متشابه (وبالتالي، التأكد من المقارنة بين "الأشياء المتشابهة").
٦. بعد وضع مسودة قوية لكل سيناريو، تحقق من صحة السيناريوهات مع خبراء معنيين وغيرهم ممن هم على دراية بالموقف. واحرص على إجراء أي تغييرات موصى بها من جانب مراجعي السيناريوهات قبل مشاركة السيناريوهات مع صانعي القرار.
٧. حدّد وقتًا مع المجموعات أو الأفراد الذين سيتخذون القرارات بشأن الأنشطة التي سيتم تنفيذها.
٨. قدّم ما لا يقل عن سيناريوهين أو ثلاثة للمجموعات أو الأفراد المختارين للمشاركة. وفي كثير من الأحيان، من المفيد تقديم وجهات نظر مختلفة في سيناريوهات مختلفة، بما في ذلك وجهات النظر الإيجابية والمتشائمة على حد سواء. وإذا كانت السيناريوهات التي تقدمها أطول من صفحة أو صفحتين، فقدّم السيناريوهات لصانعي القرار قبل الاجتماع.
٩. ناقش كل سيناريو مع المشاركين، مع إبراز نقاط القوة والضعف المعروضة في السياق الموضّح في كل سيناريو. (تمثل السيناريوهات أفضل التقديرات لكيفية تنفيذ التدخلات وكيفية تحقيق النتائج المرجوة؛ وبالتالي، يجب على صانعي القرار الوضع في الاعتبار أن التنفيذ اللاحق قد يعكس أو لا يعكس وصف السيناريو).
١٠. اطلب من أفراد المجموعة ترتيب كل سيناريو وتقديم مجموعات بديلة من الأنشطة التي يمكن استخدامها في الجولة الثانية من السيناريوهات (إذا رغبت في ذلك).
١١. بعد الانتهاء من إعداد السيناريوهات، قد يُطلب منك كتابة تقرير يناقش النتائج. وإذا كان الأمر كذلك، فمن الجيد عمومًا تضمين ملخصات لهذه السيناريوهات، بالإضافة إلى نظرة عامة على كيفية تبادلها مع المشاركين. احرص على أن يكون تقريرك قصيرًا، مع إبراز البيانات الأساسية دون إثقال كاهل القراء بتفاصيل كثيرة للغاية. قم بتضمين الملاحظات والخلاصات، وقدّم بعض الاقتراحات للخطوات التالية.

نصائح للنجاح

- ضع سيناريوهات عديدة، بحيث يكون لكل سيناريو توازن فريد بين المخاطر والمزايا التي تستند إلى وجهات نظر متعددة داخل المنظمة.
- لا ترسم صورة وردية للغاية في كل سيناريو. يجب أن تكون السيناريوهات واقعية، ويجب ألا تُظهر أي تفضيل لمجموعة واحدة من الأنشطة أو الحلول على حساب أخرى.
- أبلغ صانعي القرار بأنه ليس لزامًا عليهم تحديد سيناريو بعينه، ولكن يمكن أيضًا وضع مجموعات سيناريوهات أخرى، وذلك اعتمادًا على توازن تتطلع إليه المنظمة بين المزايا والمخاطر في نطاق البرنامج أو المشروع ذي الصلة.

المراجع والمصادر

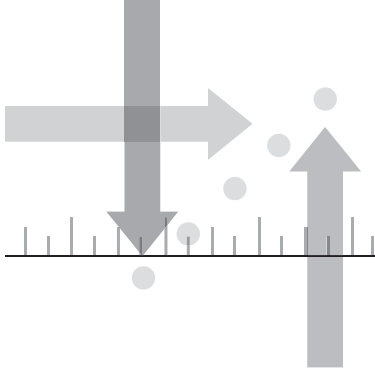
- Watkins, Ryan. 2007. *Performance by Design: The Systematic Selection, Design, and Development of Performance Technologies That Produce Useful Results*. Amherst, MA: HRD Press, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Wedman, John F. 2010. "Performance Pyramid Model." *In Handbook of Improving Performance in the Workplace. Vol. 2: Selecting and Implementing Performance Interventions*, edited by Ryan Watkins and Doug Leigh, 51–80. San Francisco: Wiley/Pfeiffer, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld. 1995. *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

المواقع الإلكترونية

تتوفر أمثلة على سيناريوهات (من جامعة ولاية أريزونا) على الموقع الإلكتروني <http://cals.arizona.edu/futures/sce/scemain.html>

يتوفر المصدر "Scenarios: An explorer's guide" (سيناريوهات: دليل للمستكشفين) على الموقع الإلكتروني http://www-static.shell.com/static/aboutshell/downloads/our_strategy/shell_global_scenarios/scenario_explorersguide.pdf (تم إعداد هذا المستند من شركة Shell Corporation للأشخاص الذين يرغبون في وضع سيناريوهات، وكذلك أولئك الذين يرغبون في المساعدة في تطوير مهارات التفكير في السيناريوهات).

تتوفر مجموعة أدوات السيناريوهات التي تم تطويرها للمركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني على الموقع الإلكتروني http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/6009_en.pdf.



تحليل الأسباب الجذرية "Root Cause Analysis"

الغرض

تكمن الغاية من تحليل الأسباب الجذرية (RCA) في تحديد العوامل المسببة المساهمة التي أدت إلى حدوث مشكلة في الأداء.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

تتمثل الغاية الأساسية لتقدير الاحتياجات في تحديد الفجوات الموجودة بين الأداء الحالي والأداء المنشود، غير أن هذه المعلومات وحدها ليست كافية لاتخاذ قرارات حول ما يجب القيام به لتحسين الأداء. ومن ثم، يعد تحليل الأسباب الجذرية أداة مفيدة لدراسة لعوامل المساهمة التي تحول دون توافق الإنجازات الحالية مع إنجازاتك المنشودة (طالع المربع ٣.ب.١). وفي هذا الإطار، يتيح تحليل الأسباب الجذرية عملية ممنهجة يمكن أن تساعدك في تحديد العمليات أو الإجراءات أو الأدوات أو السياسات (أو مزيج من هذه الثلاثة) التي تحد من الأداء وتؤدي إلى الاحتياجات التي تتوصل إليها في تقييمك.

يمكن بعد ذلك استهداف الأسباب الجذرية التي تم تحديدها من خلال توصيات الحلول التي تنبثق عن تقدير الاحتياجات. ولاحقاً، يمكن متابعة النتائج المترتبة على تحليل الأسباب الجذرية للتأكد من أن التغييرات التنظيمية تُحدث التأثير المطلوب، فضلاً عن تجنب عدم الوصول إلى المستوى الأمثل للتحسين (حيث قد تؤدي التحسينات في مجال ما إلى مشاكل جديدة في مجالات أخرى). إن قدرة أداة تحليل الأسباب الجذرية على توفير هذه المعلومات القيّمة تجعلها جزءاً لا يتجزأ من معظم تقدير الاحتياجات.

المربع (٣.ب.١): استخدامات نموذجية لتحليل الأسباب الجذرية

- فصل المشاكل عن الأعراض عند وضع تصورات لمشاريع جديدة مع العملاء أو الشركاء.
- تحديد العوامل التي قد تتسبب في احتمالية كبيرة لتعرض المشروع لخطر الفشل.
- تحديد أسباب عدم تحقيق الإصلاحات التي تم إجراؤها على السياسات ذات الصلة بالنتائج المرجوة.
- حل الإشكاليات المتعلقة بكيفية تخطُّل الفساد إلى المشروع.

المزايا والعيوب

المزايا

- يوفر تحليل الأسباب الجذرية عملية ممنهجة لدراسة مشاكل الأداء على نحو يتيح التوصل إلى أسبابها الجذرية بدلاً من الاعتماد على افتراضات غير مؤكدة أو تصورات للأطراف المعنية حول الأسباب.
- يضمن تحليل الأسباب الجذرية أن تقوم بفحص أي من مشاكل الأداء استناداً إلى وجهات نظر متعددة لتحديد مجموعة الأسباب التي تؤدي إلى أداء أقل من المطلوب (على عكس افتراض أن أسباب هذه المشاكل معروفة جيداً ومتفق عليها من قبل جميع المعنيين).
- في كثير من الأحيان، سيحدد تحليل الأسباب الجذرية كلاً من عناصر النظام التي تحول دون تحقيق الأداء المطلوب (مثل إجراءات عفا عليها الزمن أو توقعات أسيء فهمها)، وكذلك أجزاء النظام التي تعمل بشكل جيد على تعزيز الأداء المنشود (مثل التعقيبات الإدارية عالية الجودة). وفي النهاية، يتطلب تحسين الأداء بشكل روتيني كلاً من حل المشاكل والتوسع في الإجراءات التي يتم القيام بها بشكل صحيح.

العيوب

- من شأن تحليل الأسباب الجذرية أن يحدد بشكل متكرر عوامل مسببة تفوق ما توقعته أو تفوق على الأرجح الميزانية التي وضعتها للتعامل معها كل على حدة. ولذلك، من الأهمية بمكان تحديد التأثير النسبي لكل عامل والتعامل مع التأثيرات الأكثر أهمية لتحقيق النجاح كأولويات.
- كما هو الحال مع العمليات الممنهجة الأخرى، يمكن أن يتضمن تحليل الأسباب الجذرية إجراءات غير مألوفة لمؤسستك، وبالتالي قد تتطلب منك وضع دراسة جدوى فيما يتعلق بالمدة الزمنية والموارد الإضافية المطلوبة من أجل التحديد الدقيق للعوامل المسببة التي تؤدي إلى المشاكل المتعلقة بالأداء.
- يركز تحليل الأسباب الجذرية على الأسباب، ولا يرشدك إلى التدخلات أو الأنشطة التي ستعالج بشكل أفضل كل عامل مسبب من هذه العوامل. ومع ذلك، كثيراً ما يتم تحديد الأنشطة المحتملة خلال هذه العملية. وبعد تحديد الأسباب فقط، سيكون من المفيد التحول إلى التدخلات أو الأنشطة الممكنة لمعالجة الأسباب.

نظرة عامة على العمليات

١. حدّد التباين في الأداء (أو ما يُعرف باسم الحاجة) من المعلومات التي جمعتها حتى الآن من خلال تقدير الاحتياجات. وفي كثير من الأحيان، ستحتاج فقط إلى إكمال تحليل الأسباب الجذرية فيما يتعلق بالاحتياجات الأعلى أولوية حتى تتمكن من توفير الموارد.
٢. ضع خطة لتحليل الحاجة المُحددة (الفجوة في النتائج). ومن عدة نواحٍ، ستبدو خطوات التحليل في الغالب كتقييم مُصغر للاحتياجات ضمن تقدير الاحتياجات الأوسع نطاقًا. على سبيل المثال، استخدم مجموعة متنوعة من الوسائل، مثل المقابلات ومجموعات التركيز وتوثيق المراجعات أو تسجيلها، لجمع المعلومات حول العوامل المسببة التي تؤدي إلى مشاكل في الأداء. وسيتم بعد ذلك استخدام هذه المعلومات لتحديد العوامل المسببة وترتيبها من حيث الأولوية ومدى مساهمتها النسبية فيما يتعلق بالفجوة في الأداء.
٣. تذكّر أن تحليلك قد يستغرق من ساعتين إلى أسبوع أو أكثر، وذلك حسب المشكلة المتعلقة بالأداء. وبالتالي، عند وضع خطتك، تأكد من وضع نطاق التحليل في الاعتبار عند وضع الميزانية والجدول الزمني.
٤. اعلم أنه أحيانًا يكون الدافع وراء تحليل الأسباب الجذرية الذي تجريه هو حاجة مرتبطة ارتباطًا مباشرًا بحالة أو حادثة معينة (على سبيل المثال، اكتشفت أن أحد الموظفين يستخدم إجراءات الشراء التي تستخدمها مؤسستك لإجراء معاملات احتيالية أو للتستر على رشاًوى يتم دفعها لأحد المسؤولين المحليين). وفي مثل هذه الحالات، من المهم بشكل خاص البدء بتحديد ما حدث بالضبط وأوجه فشل العمليات أو الإجراءات أو التدريب أو السياسات أو اللوائح في الحيلولة دون وقوع الحادث في المقام الأول.
٥. بالرغم من ذلك، لاحظ أنه في حالات أخرى لن تنشأ الحاجة عن أي حدث واحد (مثلما يحدث عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها السنوية المتعلقة بالأداء لمدة عامين متتاليين). وفي مثل هذه المواقف، يكون من الصعب تحديد الأحداث أو السياسات أو الإجراءات أو الأنشطة الأخرى التي أدت إلى الفجوة في الأداء. وتعمل العمليات المرتبطة بتحليل الأسباب الجذرية بشكل فعال في كلتا الحالتين، وذلك بالرغم من أن أدوات وتقنيات جمع المعلومات قد تختلف.
٦. يتعين أن تدرك أن الخوض في أمر ما على نحو يتيح الفهم الدقيق لما يحدث كثيرًا ما يرتبط بأداة تحليل الأسباب الجذرية لأن العوامل المسببة غالبًا ما تتألف من طبقات عديدة عميقة. وفي بداية التحليل، قد تبدو أسباب الحاجة سهلة التحديد. فعلى سبيل المثال، قد تجد في البداية أنه من خلال المقابلات مع المديرين أن سبب مشكلة الشراء ناجم عن موظفين أصغر لا يمتلكون الخبرة أو التدريب لإدارة المسائل المتعلقة بعمليات الشراء. غير أن هذا لا يمثل سوى الطبقة الأولى. فبعد ذلك، عندما نتحدث إلى الموظفين، قد تعلم أنه بسبب ضيق الوقت وعدم كفاية الموظفين، يتم تقديم التدريب مرتين فقط في السنة ويشتمل على معلومات قديمة لم يتم تحديثها. من ناحية أخرى، وبينما تقوم أيضًا بكشف الستار عن الطبقة التالية والتحدث إلى قسم التدريب حول سبب تقديم الدورة التدريبية مرتين فقط في العام، فقد تكتشف أن قسم التدريب لديه ميزانية فقط لتقديم التدريب مرتين في العام. بالإضافة إلى ذلك، يقول موظفو قسم التدريب إنهم ينتظرون القسم الذي يتولى وضع سياسات الشراء لتحديث دليل التدريب على عمليات الشراء.

٧. على النحو الموصى به في كثير من الأحيان، اطرح السؤال "لماذا؟" خمس مرات على الأقل حتى تتمكن من كشف الستار عن الطبقات التي تتألف منها العوامل المسببة. (طالع الأسئلة والجدول ٨.ب.٣).

بيان المشكلة: في المناطق الريفية من البلاد، يقل عدد الطالبات اللائي يكملن تعليمهن الابتدائي بشكل ملحوظ عن النتائج المرجوة.

أ. **لماذا** لا تكمل الطالبات في هذه المنطقة دراستهن الابتدائية؟

- نظرًا لأن عددًا قليلًا للغاية منهن يلتحقن بالمدرسة الابتدائية.

الجدول (٨.ب.٣) جدول ملخص الأسباب الجذرية

المشكلة: انخفاض معدلات تعليم الفتيات في المناطق الريفية

العامل المُسبب رقم ١	المسار عبر مخطط الأسباب الجذرية	التوصيات
التكاليف التي تتكبدها العائلات الريفية لإرسال الفتيات إلى المدارس	<ul style="list-style-type: none"> المصروفات الدراسية تعمل الفتيات في المنزل (رعاية الأطفال، تحضير الطعام، جلب المياه). 	<ul style="list-style-type: none"> إلغاء المصروفات أو خفضها إعانة الآباء الذين يرسلون بناتهم إلى المدرسة
العامل المُسبب رقم ٢	المسار عبر مخطط الأسباب الجذرية	التوصيات
الأعراف الثقافية حول تعليم الفتيات	<ul style="list-style-type: none"> تفضيل الأولاد عادةً على الفتيات قيود دينية أو ثقافية أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> برامج الدعم زيادة الوعي حول المزايا الاقتصادية التي تعود على الأسر على المدى الطويل جراء التحاق فتياتها بالمدارس
العامل المُسبب رقم ٣	المسار عبر مخطط الأسباب الجذرية	التوصيات
توفر المدارس	<ul style="list-style-type: none"> المدارس غير متوفرة في جميع القرى 	<ul style="list-style-type: none"> إصلاح التعليم بهدف الوصول إلى المدارس الريفية زيارة المعلمين الموسمين

المصدر: مقتبس من (Rooney and Vanden Heuvel (2004).

ب. لماذا لا يلتحق بالمدارس الابتدائية؟

- لأن ذهابهن إلى المدرسة من شأنه أن يشكل عبئًا كبيرًا على أسرهن.

ج. لماذا يشكل ذلك عبئًا كبيرًا؟

- نظرًا لأن إرسال طفلة إلى المدرسة أمر مكلف.

د. لماذا يعد ذلك مكلفًا للغاية؟

- لأنه يتعين دفع مصروفات المدرسة لكل طفلة.

ه. لماذا تُفرض رسوم إضافية على الالتحاق بالمدرسة؟

- نظرًا لأنه لكي يتم جلب معلم إلى مدرسة ريفية، يجب على القرية أن تساعد في راتب المعلم.^١

بالنظر إلى أن كل حاجة لها تتألف من طبقات عديدة من العوامل المسببة وثيقة الصلة، فيتعين التخطيط لتحليل ما لا يقل عن أربع أو خمس طبقات لكل عامل مُسبب وكذلك أسبابه الجذرية. استخدم تحليل شجرة الأخطاء (انظر الصفحة ٢١٤) ومخططات هيكل السمكة (انظر الصفحة ١٩٧) وخرائط المفاهيم (انظر الصفحة ٢٢٠) وأهرامات الأداء (انظر الصفحة ٢٣٦)، فضلًا عن العديد من الأدوات والتقنيات الأخرى التي تناولها هذا الكتاب لمساعدتك في استكشاف طبقات العوامل المسببة وتحليلها.

٨. راجع المعلومات التي جمعتها في كل طبقة من طبقات تحليل الأسباب الجذرية لتحديد العلاقات السببية وترتيبها حسب الأولوية. فباستخدام هذه المعلومات، على سبيل المثال، قد تتوصل إلى أن الأسباب الرئيسية المؤدية إلى المشكلة المتعلقة بالأداء مرتبطة بالدافع والحوافز، مع وجود أسباب أقل تكمن في المعرفة والمهارات والوقت المتاح لإكمال الإجراءات المطلوبة. وفي النهاية، قد تحتاج إلى الحصول على قائمة مرتبة حسب الأولوية لجميع العوامل المسببة التي حدثتها أثناء تحليلك.

في معظم الحالات، لن تكون قادرًا على تحديد مدى مساهمة كل عامل مُسبب في الفجوة المتعلقة بالأداء؛ أي أنك لن تكون قادرًا على أن تعزو سبب ٤٥ في المائة من الفجوة المتعلقة بالأداء إلى السبب "أ"، و ٣٠ في المائة إلى السبب "ب"، و ٢٥ في المائة إلى السبب "ج"، وذلك على الرغم من أنه من المفيد عادة ترتيب الأسباب حسب الأولوية من تلك التي تساهم بشكل رئيسي إلى تلك التي تساهم بشكل صغير. ويمكنك استخدام عدد من التقنيات أو التقنيات التعاونية الواردة في هذا الكتاب لصناعة القرار، وذلك للمساعدة في تحديد الأولويات. وغالبًا ما يكون من المفيد أيضًا إنشاء تمثيل مرئي للعلاقات التي تربط بين العوامل المسببة.

على سبيل المثال، اطلب من العديد من المشاركين الذين قدموا لك معلومات أثناء تحليلك (من خلال المقابلات والمسوحات ومجموعات التركيز والتقارير التي قاموا بإعدادها وغير ذلك) لمراجعة قائمة العوامل المسببة ذات الأولوية. ويجب على كل مشارك مراجعة القائمة لتحديد ما إذا (أ) كان قد تم تحديد جميع العوامل المسببة، و(ب) كان قد تم أخذ جميع العلاقات بين العوامل المُسببة في الاعتبار، و(ج) كانت العوامل ذات الأولوية الأعلى هي تلك التي تساهم بشكل كبير في خلق الحاجة.

٩. بالنسبة لكل عامل مسبب ذي أولوية عالية يتم تحديده (والتحقق منه من خلال مراجعة المشاركين)، احرص على التوصل إلى تدخلين أو نشاطين محتملين على الأقل يعالجان هذا العامل المُسبب، ويضمنان أنه لن يستمر في التأثير سلبيًا على الأداء. ويمكن بعد ذلك تقييم الأنشطة ومقارنتها كتوصيات محتملة تنبع من تقدير الاحتياجات.

نصائح للنجاح

- لا تفترض أن العامل المسبب الأول الذي يخبرك به الناس هو السبب الجذري لمشكلة الأداء. خُصَّ وقتًا واطرح الكثير من الأسئلة بينما تقوم باستكشاف طبقات العوامل المسببة لتحديد جميع العوامل التي تؤدي إلى نتائج أقل من المرغوب فيها.
- ركّز على تحديد مكونات نظام الأداء (الأنشطة والعمليات والإجراءات والأدوات والقواعد والسياسات والعلاقات الشخصية وما إلى ذلك) التي تحد من تحقيق الأداء المطلوب.
- تجنب تحويل التركيز إلى أي حل أو تدخل أو نشاط قد يُوصى به أثناء التحليل. قم بتدوين التوصية، واستمر في تركيزك على العوامل المسببة. بعد ذلك، يمكن مقارنة جميع الأنشطة الموصى بها لتحسين الأداء وتقييم قيمتها المحتملة (سواء بشكل فردي وفي مجموعات مختلفة).

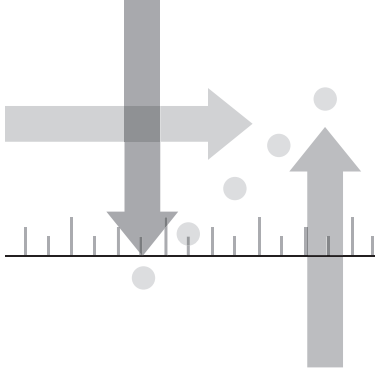
ملاحظة

١. استنادًا بشكل جزئي على مثال من <http://www.isixsigma.com/library/content/c020610a.asp> (July 23, 2008).

المراجع والمصادر

- Altschuld, James W. 2010. *Needs Assessment Phase III: Collecting Data* (Book 3 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Altschuld, James W., and J. N. Eastmond Jr. 2010. *Needs Assessment Phase II: Getting Started* (Book 2 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Paradies, Mark, and Linda Unger. 2000. *Tap Root: The System for Root Cause Analysis, Problem Investigation, and Proactive Improvement*. Knoxville, TN: System Improvements.
- Rooney, James, and Lee N. Vanden Heuvel. 2004. "Root Cause Analysis for Beginners." *Quality Basics* (July): 45–53. Milwaukee, WI: American Society for Quality.
- Watkins, Ryan. 2007. *Performance by Design: The Systematic Selection, Design, and Development of Performance Technologies That Produce Useful Results*. Amherst, MA: HRD Press, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.

"يتوفر المصدر "Root Cause Analysis for Beginners" (تحليل الأسباب الجذرية للمبتدئين) على الموقع الإلكتروني
[http://www.nmenv.state.nm.us/aqb/Proposed_Regs/Part_7_Excess_Emissions/NMED_](http://www.nmenv.state.nm.us/aqb/Proposed_Regs/Part_7_Excess_Emissions/NMED_Exhibit_18-Root_Cause_Analysis_for_Beginners.pdf)
[.Exhibit_18-Root_Cause_Analysis_for_Beginners.pdf](http://www.nmenv.state.nm.us/aqb/Proposed_Regs/Part_7_Excess_Emissions/NMED_Exhibit_18-Root_Cause_Analysis_for_Beginners.pdf)



تحليل شجرة الأخطاء "Fault Tree Analysis"

الغرض

إن تحليل شجرة الأخطاء أو الأعطال (FTA) يعد إجراءً تدريجيًا يُنفَّذ خطوة بخطوة، ويُستخدَم للقيام بشكل منطقي بتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة المتعلقة بالفجوة في الأداء (الفشل) داخل أحد الأنظمة وكذلك تقييمها وقياسها، فضلًا عن تحديد الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها للحيلولة دون حدوث هذه الأسباب.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

في تقدير الاحتياجات، تتمثل الوظيفة النموذجية لتحليل شجرة الأخطاء في تحديد أسباب أي فجوات في الأداء داخل النظام (على سبيل المثال، مؤسستك أو قسم داخل مؤسستك أو وحدة حكومية). ويكون تحليل شجرة الأخطاء مفيدًا بشكل خاص عندما تؤدي إخفاقات محددة داخل النظام إلى فجوات في الأداء. ويوفر تحليل شجرة الأخطاء (FTA) عملية ممنهجة لتحليل المواقف وتحديد الأسباب ذات الصلة.

من الممكن أن يساعدك تحليل شجرة الأخطاء (FTA) في التعرف على العلاقات القائمة المتبادلة بين الأسباب ذات الصلة في النظام، ومن ثم تقييم الآثار المحتملة لهذه الأسباب من حيث إخفاق النظام. من خلال معالجة أسباب عديدة، يمكن أن يساعدك تحليل شجرة الأخطاء أيضًا في تحديد الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتقليل احتمالية حدوث مشاكل مستقبلية في النظام.

تعتمد إجراءات التحليل في تحليل شجرة الأخطاء على إنشاء تمثيل مرئي (شجرة خطأ) يحدد كلاً من الأسباب المحتملة والعلاقات (تسلسلات الإخفاق) بين الأسباب واستراتيجيات الوقاية ذات الأولوية. ويُستخدم تحليل شجرة الأخطاء على نطاق واسع في العديد من التخصصات الهندسية، ولكن يمكن استخدامها أيضًا في تقدير الاحتياجات كأسلوب لتحليل الأسباب الجذرية. وقد يكون أداة فعالة لزيادة فرص نجاح نظام معين. ومع ذلك، من المحتمل أن تتطلب الطبيعة الفنية لهذا الأسلوب إعدادًا إضافيًا يتجاوز الإجراءات التي نقدمها في القسم "نظرة عامة حول العملية" في هذا الكتاب.

المزايا والعيوب

المزايا

- يمكن استخدام تحليل شجرة الأخطاء مع عدد كبير وصغير من المشاركين.
- يعرض تحليل شجرة الأخطاء المعلومات بطريقة منظمة ورسومية تجعل من السهل تفسيرها ونقلها.
- تجتذب تقنية تحليل شجرة الأخطاء المدخلات والرؤى من عدد كبير من الخبراء.
- ينصب التركيز في تقنية تحليل شجرة الأخطاء على النظام الذي يتم تحليله، بدلاً من التركيز على الأفراد كل على حدة داخل هذا النظام. وبالتالي، قد يكون من الأسهل الحصول على أي موافقات ذات صلة لأن الأشخاص المعنيين يكونون أقل عرضة للشعور بالتهديد.^١
- يتم تمثيل الاتفاقات والآراء المتباينة حول مدخلات النظام في تحليل شجرة الأخطاء.^٢
- يمكن استخدام تحليل شجرة الأخطاء بشكل فعال لتحليل المشاكل المتكررة والمستمرة، لأن مثل هذه المشاكل قد يكون لها أسباب شائعة وعوامل مساهمة.

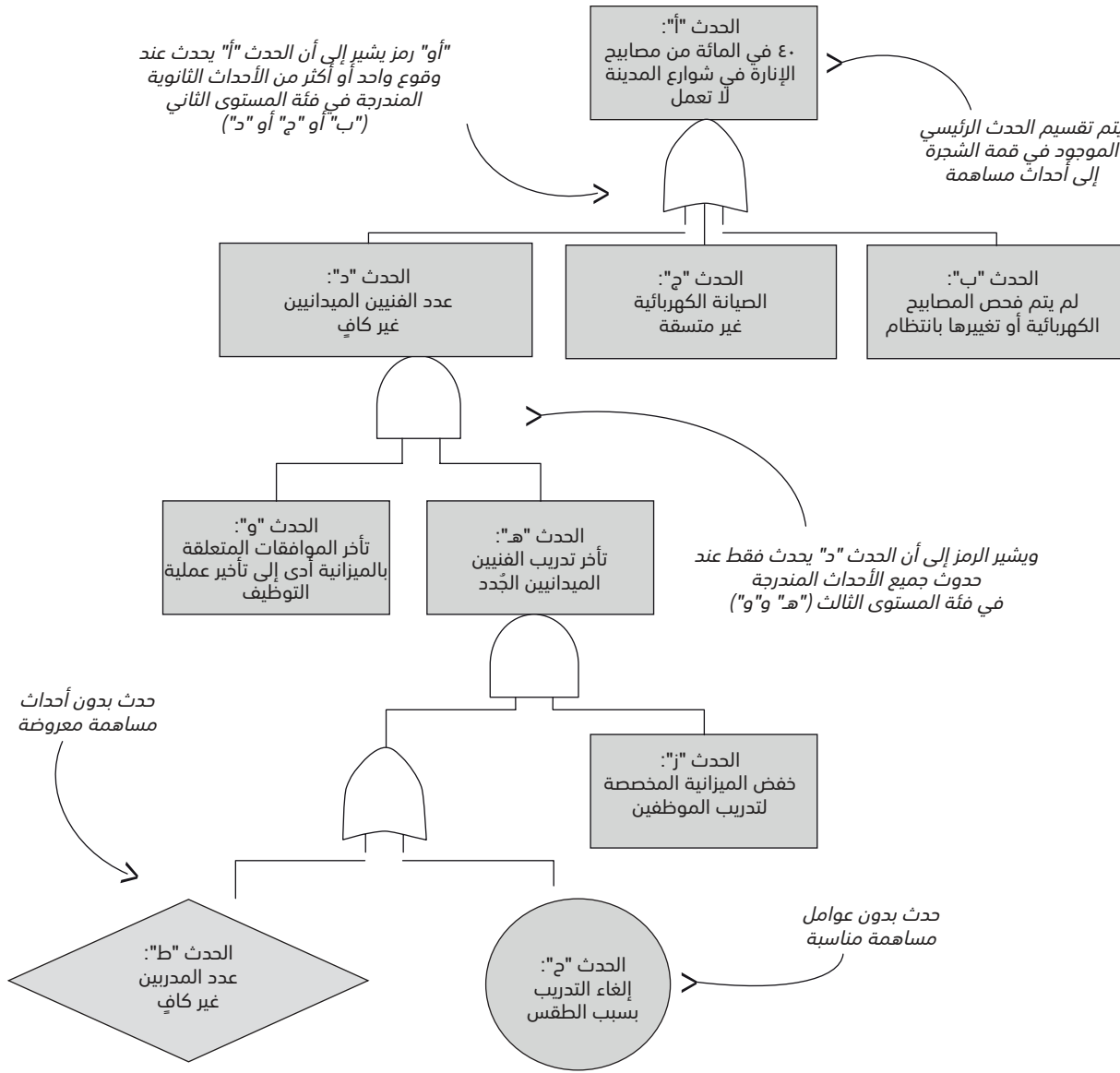
العيوب

- نظرًا لأن هذه التقنية تعتمد بشكل كبير على التقدير والبصيرة المستنديين إلى آراء ذاتية، فمن المحتمل أن تكون هناك معلومات غير دقيقة، مما قد يخل بدقة النتائج.
- إذا تم تحديد مصادر خاطئة للإخفاق في تحليل شجرة الأخطاء، فقد يكون للنتائج اللاحقة المترتبة تأثير مضاعف لهذا الخطأ. ومن ثم، قد لا تكون النتائج صالحة أو دقيقة.
- قد تفشل تحليلات شجرة الأخطاء إذا لم يتم تنفيذ هذه التقنية بطريقة منضبطة أو إذا كانت مشكلة النظام ذات الصلة معقدة للغاية بحيث توجد مستويات متعددة من الأسباب المحتملة لكل نوع من أنواع المشاكل.^٣
- عندما يكون النظام الذي ينصب عليه تركيز شجرة تحليل الأخطاء كبيرًا جدًا، فقد تكون هناك حاجة إلى برنامج تحليل كمي لتحليل النتائج.
- قد تكون تقنية تحليل شجرة الأخطاء معقدة وتستغرق وقتًا طويلًا نسبيًا. وفي هذا الكتاب، نقدم لمحة عامة عن هذه العملية بالرغم من أن الأمر قد يتطلب مزيدًا من القراءة حول هذه التقنية حتى يتسنى استخدامها على نحو ناجح.

نظرة عامة على العمليات

١. إذا تم تطبيق تقنية تحليل شجرة الأخطاء في جلسة رسمية مجدولة، فاتخذ الخطوات اللازمة للتحضير لإجرائها.
 - أ. في حالة استخدام وسائل تقنية، فاحرص على الحصول على برنامج متخصص في خرائط المفاهيم وجهاز كمبيوتر وجهاز عرض (على سبيل المثال، جهاز عرض فيديو)، فضلاً عن سطح أو شاشة عرض.
 - ب. في حالة استخدام وسائل غير تقنية، فاحرص على أن تتوفر لك مساحة سطح كبيرة (أي لوحة بيضاء أو سبورة) يمكنك من خلالها إنشاء خرائط المفاهيم، بالإضافة إلى أقلام تحديد سميكة بألوان مختلفة وشريط لاصق وما إلى ذلك.
 - ج. إذا كنت تعقد جلسة لخرائط المفاهيم (رسم خرائط مفاهيم) بحضور عدد كبير من المشاركين، فغذّر في اختيار زميل أو مساعد يكون قادرًا على إنشاء خرائط المفاهيم الفعلي (أو خريطة المفاهيم الفعلية)، بينما يقوم الميسر بتيسير أعمال الجلسة.
 - د. حدّد المشاركين الخبراء في النظام الذي سيكون محور تحليل شجرة الأخطاء، ووجّه الدعوة لهم.
 - هـ. حدّد موعدًا لعقد جلسة نشاط تحليل شجرة الأخطاء.
٢. باستخدام قائمة المعلومات المطلوبة لتقدير الاحتياجات، حدّد النظام الذي سيكون محور تركيز تحليل شجرة الأخطاء.
٣. حدّد "ما ينبغي" للنظام القيام به إما عن طريق تحديد مهمة النظام أو الغرض منه أو أهدافه، أو عن طريق تحديد المعايير المتعلقة بما سيبدو عليه "الوضع المثالي".
٤. من خلال العمل مع خبير في النظام محور الاهتمام، ابدأ عملية بناء شجرة الأخطاء (انظر الشكل ٣.ب.٣). بعبارات محددة، حدّد "أهم حدث غير مرغوب فيه"، والذي تود تحديد الأسباب الكامنة وراءه. اكتب الحدث الأهم غير المرغوب فيه بأعلى الشجرة.
- أ. وسيكون هذا الحدث غير المرغوب فيه هو الأساس الذي سيبنى عليه تحليل شجرة الأخطاء، لذلك من المهم تحديده بمفردات واضحة.
٥. حدّد العوامل (الظروف) التي سيتم وضعها بجوار الحدث الأهم غير المرغوب فيه، والتي يمكن أن تكون سببًا له. اكتب تلك العوامل الرئيسية أسفل الجزء العلوي من الشجرة مباشرة.

الشكل (٣.ب٣): مثال على تحليل شجرة أخطاء أساسي



المصدر: استنادًا إلى أمثلة من http://syque.com/quality_tools/toolbook/FTA/how.htm http://syque.com/quality_tools/toolbook/FTA/example.htm

٦. انظر إلى كل عامل من العوامل الرئيسية التي حددتها في الخطوة السابقة. ما العوامل الفرعية التي يمكن أن تسبب العوامل الرئيسية؟ حدد العوامل الفرعية، وضعها تحت العامل المناسب لها على الشجرة.

أ. لا تنتقل إلى المستوى التالي من التحليل حتى يكون هناك إجماع على أنه قد تم تحديد جميع العوامل في المستوى الحالي.

٧. استمر في هذا الإجراء، والمتمثل في إعداد رسم يشبه الشجرة، حتى يكون هناك إجماع عام على أنه قد تم إكمال الشجرة.

٨. بعد الانتهاء من شجرة الأخطاء، تعاون مع الخبراء الذين اخترتهم لتحليلها بعناية وممنهجة للتأكد من دقتها. قارن العوامل التي تتألف منها شجرة الأخطاء وهيكلها بالنظام الفعلي الذي يجري تحليله.
٩. حلّل شجرة الأخطاء. ويمكن إجراء هذا التحليل إما إحصائيًا أو عبر طرق غير إحصائية غير رسمية (مثل العصف الذهني). حتى يتسنى التحليل الكمي، استخدم التحليل الإحصائي لتحديد احتمالية جميع العوامل المساهمة التي أدرجتها في الشجرة.٤ وقد يكون هذا التحليل معقدًا، ومن ثم، نوصي بالقيام بقراءات إضافية ذات صلة قبل إكمال التحليل.
١٠. بالاعتماد على تحليلك، يجب أن تكون قادرًا على تحديد العوامل المحتملة، بالإضافة إلى تسلسل العوامل التي قد يُعزى إليها مشكلة الأداء التي حددتها باعتبارها أهم حدث غير مرغوب فيه.
١١. ركّز بشكل خاص على العوامل التي تظهر عند أدنى مستوى في الشجرة، وذلك نظرًا لأن معالجة هذه الأسباب الجذرية أو منعها تعد الطريقة الأكثر فاعلية وكفاءة للحيلولة دون تكوّن المسارات الحرجة التي تؤدي إلى الحدث الأهم غير المرغوب فيه أو التخلص منها.

نصائح للنجاح

- تعمل تقنية تحليل شجرة الأخطاء على أفضل نحو مع المشاكل التي تتسم بمستوى متوسط من التعقيد. وفيما يتعلق بالمشاكل المعقدة للغاية، قد يكون من الصعب إدارة هذه الوسيلة أو يصعب على الأشخاص تفسيرها.
- تذكر أن آراء الخبراء التي يتم استخدامها في إعداد شجرة الأخطاء تتسم بشكل عام بطابعها الذاتي للغاية. اتخذ الخطوات التي تتيح لك استشارة أكبر عدد ممكن من الخبراء، فضلًا عن التحقق الظاهري من صحة شجرة الأخطاء وحصائلها. فمن شأن ذلك أن يتيح الحد من النزعة الذاتية إلى حد ما.

ملاحظات

١. استنادًا إلى Jonassen, Hannum, and Tessmer (1989).
٢. المرجع نفسه.
٣. استنادًا إلى <http://www.greatsystems.com/rootcause.htm#FTA>.
٤. استنادًا إلى Jonassen, Hannum, and Tessmer (1989).

المراجع والمصادر

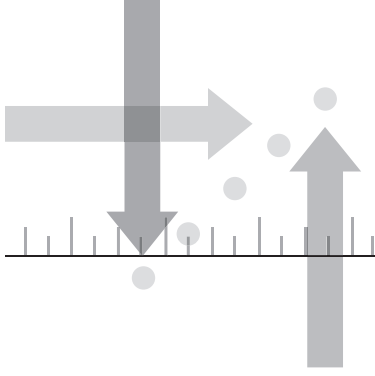
Jonassen, David H., Wallace H. Hannum, and Martin Tessmer. 1989. Handbook of Task Analysis Procedures. Westport, CT: Praeger.

Vesely, William E., F. F. Goldberg, Norman H. Roberts, and David F. Haasi. 1981. Fault Tree Handbook (NUREG-0492). 1981. Washington, DC: U.S. Nuclear Regulatory Commission. <http://www.nrc.gov/reading-rm/doc-collections/nuregs/staff/sr0492/>.

المواقع الإلكترونية

تتوفر مناقشة مفصلة مع وصف لمعنى كل طريقة في أحد رسومات تحليل شجرة الأخطاء على الموقع الإلكتروني <http://www.weibull.com/basics/fault-tree/index.htm>

تتوفر مناقشة لتحليل شجرة الأخطاء مع أمثلة وإجراءات إرشادية على الموقع الإلكتروني http://syque.com/quality_tools/toolbook/FTA/how.htm



خرائط المفاهيم "Concept Mapping"

الغرض

تعد خرائط المفاهيم (رسم خرائط المفاهيم) إحدى الطرق التي يتم استخدامها لإعداد تمثيل مرئي (أي صورة أو مخطط) للمفاهيم أو الأفكار، فضلاً عن توضيح العلاقات بينها. وتعتبر مصطلحات مثل الخريطة الذهنية و *خريطة الأفكار* مصطلحات مرادفة بشكل أساسي للمصطلح مخطط أو *خريطة المفاهيم*. وهناك طريقة مماثلة، تُعرف باسم *التخطيط العنقودي (المُجمّع)*، تستخدم أيضاً للإحصائيات لتحديد مجموعات العناصر المتشابهة.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

- في سياق تقدير الاحتياجات، يمكن استخدام خرائط المفاهيم لأغراض مختلفة، بما يشمل جمع البيانات وبناء توافق في الآراء واتخاذ القرار. وعلى وجه التحديد، يمكن استخدام ذلك في الأغراض التالية:
- تسهيل المناقشة وجمع البيانات أثناء المقابلات أو عقد مجموعات التركيز.
- دعم اتخاذ القرار فيما يتعلق بالحلول المحتملة لفجوة معينة.
- تعزيز التفاعل لإحداث التوافق بين الأنماط المختلفة بهدف بناء توافق في الآراء فيما يتعلق بتحديد الحاجة.
- تحديد الأولويات التنظيمية.

يمكن إنشاء مخططات (خرائط) المفاهيم بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص. وفي حالة قيام شخص واحد بإنشاء مخطط مفاهيم، قد يكمن الغرض في تحديد الأفكار الرئيسية المتعلقة بمشكلة معينة. وعند استخدام خرائط المفاهيم في إعداد مجموعة، فقد يكون الغرض منه هو تحديد العلاقة بين الوحدات داخل المنظمة وإبرازها، أو تبادل الأفكار أو الحلول، أو تحديد الأولويات بشكل ممنهج، أو التخطيط لمقاربات جديدة.

يكمُن الغرض الرئيسي لخرائط المفاهيم في تمثيل العناصر الرئيسية وعلاقاتها بشكل مرئي. ومن الممكن أن يكون هذا التمثيل المرئي مفيداً بشكل خاص عند وجود علاقات معقدة بين العناصر. وينتج عن خرائط المفاهيم بيانات نوعية، ولكن يمكن تفسير هذه البيانات باستخدام كل من تحليل البيانات النوعية والكمية على حد سواء.

المزايا والعيوب

المزايا

- تمثل خرائط المفاهيم الأفكار أو وجهات النظر التي يتم الحصول عليها من مجموعة كبيرة من المشاركين أو الأطراف المعنية بتنسيق يسهل تفسيره.
- ينتج بيانات يمكن تفسيرها نوعياً أو كمياً.
- يحدد العلاقات المعقدة القائمة بين المشاكل والعوامل وما إلى ذلك في شكل رسومي ملموس.
- نظراً لأنه يركز على المشاركين، يمكن للجميع تمثيل أفكارهم.
- يبرز بشكل سريع مجالات الأداء المحددة والعلاقات القائمة بينها وأولوياتها الإستراتيجية.
- يسهل تنفيذه وفهمه بالنسبة لك والمشارك (المشاركين) على حد سواء.
- تستخدم خرائط المفاهيم عملية منظمة يمكن تكرارها بسهولة وموثوقية.
- يتيح للمنظمة وضع رؤية مشتركة لمجالات الأداء وغاياته.
- يُشجع على المشاركة النشطة، وبالتالي يضمن تركيز المشارك (المشاركين) والتزامه المتواصل بأداء المهمة.
- يمكن إجراؤه باستخدام برامج حاسوبية أو باستخدام الورق.

العيوب

- في حالة عدم وجود مقارنة منظمة لإنشاء خرائط المفاهيم، قد يصبح هذا النهج فوضوياً ويصعب قراءته.
- تشتمل خرائط المفاهيم على تمثيل عالي المستوى لمجال الأداء محل الاهتمام المفاهيمي. لا تتيح هذه الطريقة تضمين المعلومات التفصيلية بسهولة.
- في خرائط المفاهيم، قد يكون من الصعب تحديد جميع العلاقات بين المفاهيم أو الأفكار.
- يمكن تضمين تفسير بيانات خرائط المفاهيم.
- وقد يتطلب استخدام هذه الطريقة ميسراً خبيراً.

نظرة عامة على العمليات

تتمثل المراحل الرئيسية الثلاث لتقنية خرائط المفاهيم (رسم خرائط المفاهيم) في التخطيط وجمع المعلومات والتحليل والتفسير.

التخطيط

١. حدّد محور تركيز خرائط المفاهيم (خريطة المفاهيم) باستخدام قائمة المعلومات المطلوبة لتقدير الاحتياجات.
 ٢. حدّد طرق تحليل البيانات التي سيتم استخدامها بعد الانتهاء من وضع خرائط المفاهيم.
 ٣. حدّد المشارك (المشاركين) ووجّه الدعوة إليه لبناء خرائط المفاهيم.
 ٤. حدّد الجدول الزمني لجلسة (جلسات) خرائط المفاهيم.
 ٥. احصل على الموارد اللازمة لعقد جلسة خرائط المفاهيم.
- أ. في حالة استخدام وسائل تقنية، فاحرص على الحصول على برنامج متخصص في خرائط المفاهيم وجهاز كمبيوتر وجهاز عرض (على سبيل المثال، جهاز عرض فيديو)، فضلاً عن سطح أو شاشة عرض.
- ب. في حالة استخدام وسائل غير تقنية، فاحرص على أن تتوفر لك مساحة سطح كبيرة يمكنك من خلالها إنشاء خرائط المفاهيم، بالإضافة إلى أقلام تحديد سميكة بألوان مختلفة وشريط لاصق وما إلى ذلك.
- ج. إذا كنت تعقد جلسة لخرائط المفاهيم (رسم خرائط مفاهيم) بحضور عدد كبير من المشاركين، ففكّر في اختيار زميل أو مساعد يكون قادرًا على إنشاء خرائط المفاهيم الفعلي (أو خريطة المفاهيم الفعلية)، بينما تقوم أنت (أو ميسّر تم توظيفه) بتيسير أعمال الجلسة.

جمع المعلومات

١. ابدأ جلسة خرائط المفاهيم من خلال طرح الغرض ومحور تركيز خرائط المفاهيم على المشارك (المشاركين).
- أ. إذا تم عقد جلسة خرائط المفاهيم مع عدد كبير من المشاركين، فحدّد "قواعد المشاركة" وغيرها من المعلومات المتعلقة بالإجراءات التي ستقوم بها المجموعة.

٢. ابدأ عملية العصف الذهني وتبادل الأفكار، وشجّع المشاركين على تحديد أكبر عدد ممكن من مجالات الأداء المتعلقة بالموضوع محور الاهتمام والتركيز. أكّد على أن هذه هي مرحلة العصف الذهني لهذه العملية، وبالتالي، فإن جميع المساهمات المعقولة ستكون ذات قيمة.

٣. بعد اكتمال العصف الذهني، ادعُ المشاركين لتحديد المعلومات المتكررة في القائمة (على سبيل المثال، مساهمتان تشيران إلى الشيء نفسه بشكل أساسي). ادمج تلك المعلومات الزائدة أو المتكررة وقم بتوليّفها لإنشاء قائمة نهائية.

٤. ابدأ عملية التنظيم. ويمكن بدء هذه العملية بشكل فردي، في بادئ الأمر، أو على نحو جماعي من البداية.

أ. اطلب من المشاركين العمل بشكل فردي لفرز (على شكل مجموعات أو عناقيد) مجالات الأداء هذه إلى مجموعات يختارونها (أو استخدام تقنية الفرز الفردي للبطاقات). ويتيح بدء عملية التنظيم بشكل فردي للأفراد فرصة لتحديد العلاقات بين مجالات الأداء المختلفة قبل التعاون مع المجموعة للتوصل إلى فرز مشترك للعناصر المدرجة.

ب. اطلب من المشاركين العمل معًا لفرز (على شكل مجموعات أو عناقيد) مجالات الأداء إلى مجموعات (أو استخدام تقنية الفرز الجماعي للبطاقات). إن بدء عملية التنظيم كمجموعة يعزز من سهولة التوصل إلى إجماع في الآراء على نحو يتيح تحديد العلاقات بين مجالات الأداء المختلفة.

٥. توضع العناصر المستقاة من القائمة على "خريطة" (على سبيل المثال، يتم رسمه على ورقة كبيرة، أو كتابته على بطاقات ملاحظات لاصقة توضع على الحائط) لتوضيح العلاقات بينها. ويمكن الاحتفاظ بالمجموعات من القائمة السابقة، أو يمكن تكوين مجموعات جديدة بما يتوافق مع الخريطة المرئية الذي يتم تطويره. ويمكن إنشاء خرائط أكثر تعقيدًا باستخدام وسائل وبرامج إحصائية. وفي هذه الحالات، يجب عليك الرجوع إلى المصادر التي يلي ذكرها.

٦. اطلب من المشاركين العمل إما بشكل جماعي أو فردي لإعادة هيكلة خرائط المفاهيم من خلال وضع المفاهيم أو المجموعات بشكل هرمي على أساس بعد واحد أو أكثر من الأبعاد ذات الصلة بالبيان الخاص بالعناصر الرئيسية محل الاهتمام. على سبيل المثال، رتّب العناصر داخل كل مجموعة حسب جدواها ضمن السياق التنظيمي. اعمل على أن يكون هناك إجماع في الرأي بين أعضاء المجموعة على المخطط النهائي أو الخريطة النهائية الذي يمثل وجهات نظرهم المشتركة.

التحليل والتفسير

ثمة نقاط مختلفة يمكن عندها تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها في خرائط المفاهيم وتفسيرها. ويمكن تفسيرها خلال جلسة خرائط المفاهيم الفعلية (من خلال المشاركة النشطة للمشاركين)، أو بعد الانتهاء من جلسة خرائط المفاهيم (بواسطة خبير خارجي متخصص في تحليل البيانات)، أو في كلتا المرحلتين. ويعتمد توقيت تحليل معلومات خرائط المفاهيم وتفسيرها على الغرض من هذا المخطط وطبيعته.

يمكنك تفسير البيانات التي يتم الحصول عليها من خرائط المفاهيم بطرق لا تعد ولا تحصى، وذلك بدءًا من "النظر بتركيز" إلى خرائط المفاهيم لتحديد الاتجاهات أو الأولويات الرئيسية، وصولاً إلى إجراء تحليل إحصائي شامل لتقييم مدى صلاحية المخطط. ولهذا السبب، يتعين الاختصار على تحديد بعض الطرق التي يمكنك اتباعها لاستخدام بيانات خرائط المفاهيم لأغراض تقدير الاحتياجات.

تفسير البيانات أثناء الجلسة

عند تفسير خرائط المفاهيم أثناء جلسة رسم خريطة المفاهيم، يجب مراعاة إشراك المشاركين بشكل فاعل في عملية صنع القرار. ومع ذلك، يكون المدى الذي يمكن أن يتم في نطاقه التحليل الإحصائي المتعمق أثناء جلسة رسم خريطة المفاهيم محدودًا للغاية. وستندرج معظم التحليلات التي يمكنك إجراؤها في الجلسة ضمن فئات مثلما يلي:

- **الترميز:** يتعاون المشاركون مع الميسر لإعداد نظام ترميز بسيط يرتبط بالمجال محور تركيز خرائط المفاهيم. وبعد ذلك، يتعاون أفراد المجموعة معًا لترميز المفاهيم أو المجموعات على خرائط المفاهيم وفقًا لنظام الترميز. ويمكن تحليل الاتجاهات التي تشير إليها بيانات خرائط المفاهيم عن طريق حساب عدد مرات التكرار لتحديد مدى أرجحية كل فئة من فئات الترميز.
- **الترتيب حسب التصنيف:** إذا طُلب من المشاركين استخدام مقياس محدد مسبقًا لتصنيف المفاهيم أو مجموعات المفاهيم، فيمكنك التفكير في استخدام طريقة الترتيب حسب التصنيف. وفي هذه الحالة، يمكنك أن تطلب من جميع المشاركين الإبلاغ عن التصنيف الذي حدده لكل مجموعة أو مفهوم. أضف إجمالي قيم التصنيف لكل مجموعة أو مفهوم (اعتمادًا على وحدة التحليل)، وضع القيم في ترتيب حسب تصنيفها وفقًا للبعد ذي الصلة بالعناصر الرئيسية التي تمثل محور اهتمام خرائط المفاهيم.

تفسير البيانات بعد الجلسة

بعد القياس متعدد الأبعاد والتحليل العنقودي (المُجمّع) الهرمي طريقتين للتحليل الإحصائي يتم استخدامهما غالبًا عندما يتطلب الأمر فهمًا شاملاً للمعلومات الواردة في خرائط المفاهيم. ومع ذلك، فإنه بالإضافة إلى هاتين الطريقتين، يمكن استخدام العديد من طرق التحليل البسيطة بعد انتهاء جلسة رسم خريطة المفاهيم.

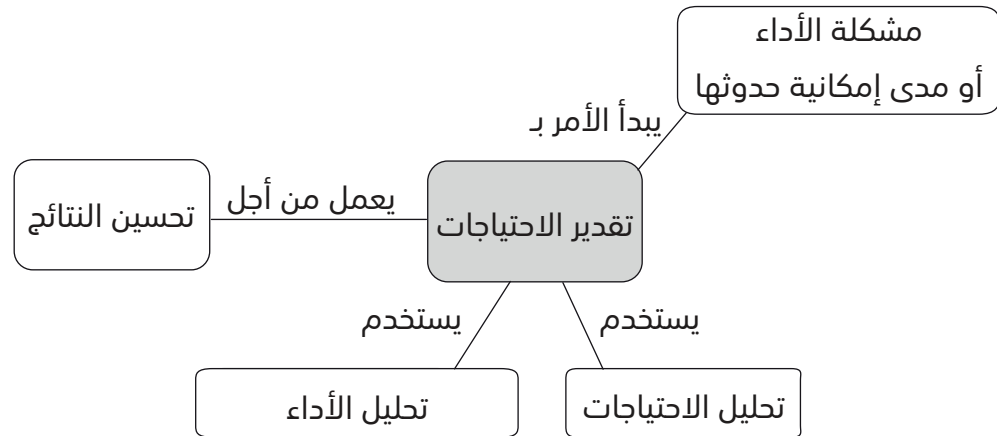
إليك مثالين فيما يلي:

- لاتخاذ القرار بشأن تحديد أي التقنيات البديلة سيتم استخدامه لمعالجة الفجوة في الأداء، يمكنك أن تطلب من المشاركين تقييم المجموعة على أساس مدى الجدوى أو الاستحباب. بعد ذلك، يمكنك إعداد النظام الخاص بك بعد جلسة خرائط المفاهيم لتقييم المجموعات، وفي الوقت نفسه تستخدم خبراتك في المجال محل الحاجة (انظر الشكل ٤.٣ ب). ومن خلال مقارنة التصنيفات أو التقييمات التي قدمتها بتلك التي قدمها المشاركون (أي تحديد الأنماط)، يمكنك ترتيب مجموعات النهج أو الطرق المختلفة حسب التصنيف لتحديد الحلول التي من المرجح نجاحها وتوافقها مع تفضيلات المنظمة.

- للمقارنة بين وجهات نظر أو رؤى مجموعتين مختلفتين من الأطراف المعنية، استخدم مرة أخرى مقارنة لتحديد الأنماط. وفي هذه الحالة، يمكنك أن تطلب من مجموعتي الأطراف المعنية تصنيف المجموعات العنقودية للرؤى ذات الصلة بالمجال الذي يمثل محور تركيز خرائط المفاهيم على نحو منفصل. ويمكنك بعد ذلك تحليل مخططات المفاهيم من خلال مقارنة كيفية تصنيف مجموعتي الأطراف المعنية المختلفة لكل مجموعة من مجموعات الرؤى العنقودية (انظر الشكل ٥.٣ ب). وتشير المجموعات العنقودية التي يتم تصنيفها بشكل عام عند المستوى ذاته من قبل كل مجموعة إلى درجة عالية من الإجماع بين مجموعتي الأطراف المعنية. في حين قد تشير المجموعات العنقودية التي تكون فيها التصنيفات مختلفة للغاية إلى وجود اختلاف بين مجموعتي الأطراف المعنية.

أمثلة

الشكل (٤.٣ ب) مثال على خريطة مفاهيم أساسي لتوضيح العلاقات



الشكل (٣-٥) مثال على خريطة مفاهيم أساسي يتضمن مجموعات عنقودية مترابطة استنادًا إلى بيانات فردية



نصائح للنجاح

- تأكّد من توضيح المجال الذي يمثل محور الاهتمام لخرائط المفاهيم كما ينبغي قبل عقد جلسة رسم خريطة المفاهيم.
- لزيادة مستوى ارتباط المشاركين،
- وضح عملية خرائط المفاهيم لهم.
- كرّر التأكيد على أن أسماءهم لن تكون مرتبطة بشكل مباشر بمساهماتهم في خرائط المفاهيم (إن وُجدت).
- إذا لم يستخدم المشارك (المشاركون) في جلسة خرائط المفاهيم أي مخططات مفاهيم من قبل، ففكّر في توضيح هذه العملية باستخدام مثال بسيط.
- خلال جلسة العصف الذهني الأولية، قم بتضمين جميع المساهمات في خرائط المفاهيم.
- لا تقلق بشأن شكل أو هيكل خرائط المفاهيم حتى تظهر المراحل "المنظمة أو المهيكلية" لهذا المخطط.
- كرّر شفهيًا مساهمات المشاركين في خرائط المفاهيم أثناء إفصاحهم عنها. ومن شأن القيام بذلك ضمان أن يعكس خرائط المفاهيم مساهمات المشاركين بأكبر قدر ممكن من الدقة.

- إذا كان جميع المشاركون سيعملون بشكل جماعي على مفاهيم عنقودية أو مُجمعة، فاستخدم إستراتيجيات بسيطة لتجعل من السهل عليهم مرئيًا تحديد ماهية المفاهيم وكذلك ماهية المجموعات العنقودية التي سيتم تعيينها إليها. فعلى سبيل المثال، استخدم نفس اللون للإشارة إلى جميع المفاهيم التي تم تعيينها إلى نفس المجموعة العنقودية.

المراجع والمصادر

- Jackson, Kristin M., and William M. K. Trochim. 2002. "Concept Mapping as an Alternative Approach for the Analysis of Open-Ended Survey Responses." *Organizational Research Methods* 5 (October): 36–307.
<http://www.socialresearchmethods.net/mapping/mapping.htm>.
- Trochim, William. 1989. "Concept Mapping: Soft Science or Hard Art?" *Evaluation and Program Planning* 110–87 :12. <http://www.socialresearchmethods.net/research/epp2/epp2.htm>.
- Trochim, William, and Mary Kane. 2005. "Concept Mapping: An Introduction to Structured Conceptualization in Health Care." *International Journal for Quality in Health Care* 91–187 :(3) 17.
<http://intqhc.oxfordjournals.org/cgi/reprint/187/3/17.pdf>.
- Weller, Susan C., and A. Kimball Romney. 1988. *Systematic Data Collection*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

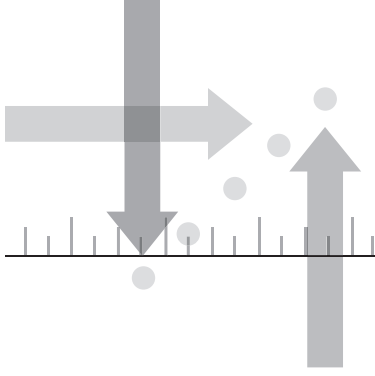
المواقع الإلكترونية

يتوفر المصدر "The Complexity of Concept Mapping for Policy Analysis" (جوانب التعقيد في خرائط المفاهيم لتحليل السياسات) من تأليف Trochim و Cabrera على الموقع الإلكتروني http://www.isce.edu/ISCE_Group_Site/web-content/ISCE_Events/Cork_2005/Papers/Trochim.pdf.

يتوفر المصدر "Using Concept Mapping to design an indicator framework for addiction treatment" centres (استخدام خرائط المفاهيم لتصميم إطار عمل مؤشرات لمراكز علاج الإدمان) على الموقع الإلكتروني <http://intqhc.oxfordjournals.org/cgi/content/full/17/3/193>.

أدوات إضافية

- يمكن أيضًا العثور على معلومات حول التحليل الإحصائي لمخططات المفاهيم في المصادر التالية:
- تتوفر برامج مجانية لإنشاء مخططات مفاهيم على الموقع الإلكتروني <http://cmap.ihmc.us/>.
- يتوفر المصدر "Q & A: What Is Concept Mapping?" (أسئلة وإجابات: ما المقصود بخرائط المفاهيم؟) على الموقع الإلكتروني <http://www.socialresearchmethods.net/tutorial/Katsumot/conmap.htm>.



عجلة المستقبل "FUTURE WHEEL"

الغرض

تعد عجلة المستقبل تقنية تركز على تناول المستقبل. ويتم إجراء أنشطة عجلة المستقبل لمساعدة المشاركين على تحليل واستكشاف تأثيرات اتجاه أو حدث أو ظرف أو مسألة ما. ومن هذا المنطلق، قد تكون هذه التقنية أداة مفيدة لإجراء العصف الذهني المُنظم، وتحديد الاحتياجات، والتخطيط الإستراتيجي، وتكوين إجماع في الآراء.

يتم تكوين عجلات المستقبل في صورة رسوم بيانية، حيث يُوضع الحدث المستقبلي في دائرة في المركز، وتأثيرات المستوى الأول في الدائرة الأولى المنبثقة عن الحدث، وتأثيرات المستوى الثاني في الدائرة الثانية المنبثقة عن الحدث، وهكذا دواليك. ومن الممكن استخدام أنشطة العجلة المستقبلية لاستكشاف تأثيرات العديد من الأشياء المختلفة (القضايا والاتجاهات والأحداث)، بحيث يمكن استخدامها في أي مكان تقريبًا (منظمة، اجتماع مجتمعي، مدرسة، وما إلى ذلك).

تطبيقات تقدير الاحتياجات

تنطوي عجلة المستقبل على مجموعة متنوعة من التطبيقات والاستخدامات المختلفة لتقدير الاحتياجات، وذلك على النحو التالي:

- التنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية المحتملة.
- توقع الاتجاهات المستقبلية.
- الاستكشاف الممنهج للتأثيرات المحتملة الناجمة عن وضع أو اتجاه حالي.
- تحليل النمط المحتمل للتأثيرات الخاصة بحدث أو اتجاه مستقبلي محتمل.
- توقع الآثار المترتبة على مجموعة متنوعة من الظروف البديلة.
- تحديد التأثيرات المحتملة لمجموعة متنوعة من حلول الأداء المحتملة.
- جمع البيانات حول وجهات نظر المجموعة إزاء المواقف والاتجاهات الحالية والمستقبلية.

المزايا والعيوب

المزايا

- يسهل استخدام عجلة المستقبل ولا تتطلب تدريبًا مكثفًا للمُيسر.
- تحتاج إلى موارد قليلة، وبالتالي يمكن إجراؤها في أي مكان وفي أي وقت.
- تدعم العصف الذهني المنظم.
- يسهل استخدامها من جانب المشاركين.
- لا تستغرق وقتًا طويلًا ويمكن إجراؤها في جلسة جماعية واحدة وقصيرة نسبيًا.
- يمكن استخدام عجلة المستقبل في أي وقت في تقدير الاحتياجات أو عملية التخطيط الإستراتيجي.
- يمكن تهيئتها للاستخدام في أي سياق تقريبيًا: الأعمال التجارية والصناعة، فضلًا عن المجتمع، وكذلك جوانب الحياة الشخصية.
- تعزز التفكير الممنهج بشأن العلاقات المعقدة بين الأسباب والعواقب.
- من خلال استخدام الدوائر متحدة المركز، تحدد عجلة المستقبل بوضوح الرابطة المشتركة بين جميع التأثيرات المحددة للموضوع المحوري الموجود في مركزها.

العيوب

- نظرًا لأن عجلات المستقبل تتألف من بنية متسلسلة حول موضوع مركزي، فقد تكون سطحية للغاية في تحديد أوجه التعقيد التي تتسم بها مجموعة متسلسلة من العوامل المساهمة التي قد يكون لها جميعًا مستويات مختلفة من التأثير على النتائج المحددة.
- قد لا توضح ما إذا كانت التأثيرات أو النتائج مرتبطة ببعضها البعض عن طريق السببية أو الارتباط. وفي الواقع، فإنه بسبب استخدام الدوائر متحدة المركز، فقد تدفع عجلة المستقبل الأفراد إلى الاعتقاد بشكل خاطئ بوجود علاقة سببية بين تأثيرين، وذلك عندما يكون هذان التأثيران، في الواقع، مرتبطين فقط من خلال علاقة ارتباطية متبادلة.
- ثمة مخاطر محتملة تجسدها عجلات المستقبل وتتمثل في إمكانية اعتقاد فرد أو أكثر بأن التأثيرات المحددة من خلال عجلة مستقبل ما ستحدث فعليًا، بينما تكون في الواقع مجرد "فرضيات" أو "أفضل التخمينات".
- إن الطبيعة البدائية نسبيًا لعجلات المستقبل تجعل من الصعب تمثيل الجداول الزمنية المتوقعة المرتبطة بالتأثيرات المضافة إلى عجلة المستقبل. وقد تكون هذه الجداول الزمنية مكونًا أساسيًا لتحليل المشاكل والحلول.
- نظرًا لأن المشاركين يخطرطنون في تفكير ذاتي وتوقعي من أجل إنشائها، فإنه يتعين عدم استخدام عجلة المستقبل إلا كأحد مصادر المعلومات العديدة للحصول على تحليل أكثر ممنهجة واعتمادًا على الجانب التجريبي. ولا يمكن استخدامها في حد ذاتها من أجل التوصل إلى قرارات حاسمة.

نظرة عامة على العمليات

يتسم إجراء نشاط عجلة المستقبل بأنه بسيط إلى حد ما وسهل التنفيذ. فهو يتألف من مرحلتين رئيسيتين هما: الإعداد والتنفيذ.

الإعداد

١. من قائمة المعلومات المطلوبة لتقدير الاحتياجات، حدّد اتجاهًا أو حدثًا أو سؤالًا لنشاط عجلة المستقبل. وسيكون هذا الاتجاه أو الحدث أو السؤال هو الموضوع الرئيسي لعجلة المستقبل. وقد يكون السؤال "ما النتيجة إذا واصلت فعل ما تفعله؟"، وقد يكون الحدث "تأثير فقدان المواهب على إنتاجية المنظمات". وينبغي للموضوع أن:

أ. يركز على الأحداث المستقبلية الحالية أو المتوقعة وعواقبها.

ب. يكون مناسبًا للاستكشاف من خلال الجلسات التفاعلية للمجموعات الصغيرة.

٢. ادعُ مجموعة صغيرة من الأشخاص (يفضل أن يكون عددهم بين ٨ و ١٢ فردًا) للمشاركة في النشاط. وإذا كنت تعتزم استخدام هذا النشاط مع أكثر من اثني عشر شخصًا أو نحو ذلك، فمن المستحسن إجراؤه عدة مرات.

٣. حدّد ما إذا كان موضوع عجلة المستقبل يستحق استخدام موارد خارجية أثناء النشاط الفعلي. وإذا كان الأمر كذلك، فابحث عن الموارد التي توفر معلومات أساسية حول الموضوع أو السؤال الذي حدّدته ليكون محور اهتمام نشاط عجلة المستقبل. وستتم مشاركة هذه الموارد مع مجموعة المشاركين أثناء النشاط الفعلي. فعلى سبيل المثال، قد تحتاج إلى جمع التالي:

أ. أوصاف الأحداث أو الاتجاهات المستقبلية من المؤلفات المتخصصة ذات الصلة

ب. النتائج من دراسات مستقبلية أو توقعية

ج. النتائج من تحليل الاتجاهات الأخرى أو السيناريوهات المستقبلية

د. البيانات التي توفر رؤى بشأن السيناريوهات الحالية أو المستقبلية البديلة

٤. اجمع الموارد اللازمة لإجراء النشاط:

أ. الألواح الورقية القلابة (أو تأكد من أنك ستكون في غرفة بها سبورة بيضاء)

ب. أقلام تحديد بمجموعة متنوعة من الألوان

إعداد المشاركين

١. ابدأ من خلال تهيئة أفراد المجموعة. عرّف المشاركين بمفهوم عجلة المستقبل، ووضّح لهم إجراءات هذا النشاط. أكدّ على أن جميع مساهمات المشاركين ستكون ذات قيمة، وأن أعضاء المجموعة مدعوون للمشاركة بنشاط. وضّح أنه يتم إنشاء عجلة المستقبل حسب ترتيب العواقب:
 - أ. التأثيرات الرئيسية (أو ذات المستوى الأول): العواقب الفورية التي تترتب على الموضوع الرئيسي لعجلة المستقبل.
 - ب. التأثيرات الثانوية (أو ذات المستوى الثاني): العواقب الفورية التي تترتب على عواقب المستوى الأول. وحسب الموضوع، يمكنك أيضًا اختيار تضمين تأثيرات المستوى الثالث أو الرابع في عجلة المستقبل قبل المتابعة.
 - ج. الآثار أو الفرص: تركز العجلة النهائية للأنشطة على الآثار أو الفرص التي تنجم عن التأثيرات المحددة.
٢. أخير المشاركين بالمقارنة التي سيتم استخدامها لإضافة تأثير إلى عجلة المستقبل. قد تتضمن بعض الخيارات ما يلي:
 - أ. مطالبة المشاركين بالعصف الذهني وتبادل الأفكار من أجل الوصول إلى تأثيرات، ومن ثم إضافة تلك التأثيرات أثناء تحديدها ودون تقييمها أولاً.
 - ب. مناقشة كل فكرة وتقييم مدى معقولية الفكرة. وإذا كان هناك إجماع عام على أن التأثير المحتمل مقبول، فحينها تتم إضافته إلى خرائط المفاهيم.
٣. عرّف المشاركين بالموضوع الرئيسي لنشاط عجلة المستقبل. ناقش مدى ملاءمة وأهمية فهم الحدث الرئيسي. وإذا كنت تستخدم موارد تكميلية، فقم بتزويد جميع أعضاء المجموعة بنسخ من الموارد الأساسية التي قمت بإعدادها، وامنحهم الوقت لمراجعة هذه الموارد.

إنشاء عجلة المستقبل

١. اكتب الموضوع الرئيسي لعجلة المستقبل (على سبيل المثال، بطالة الشباب، ارتفاع معدل الأعمار بين السكان) في وسط مساحة الرسم التي تستخدمه، وضع دائرة حوله.
٢. اطلب من المجموعة تحديد تأثيرات المستوى الأول. وعند تحديد هذه التأثيرات، ارسم خطوطًا من الدائرة المركزية (يُشار إلى هذه الخطوط باسم "المحاور")، واكتب تأثيرات المستوى الأول في نهاية هذه الخطوط. وبعد تحديد جميع تأثيرات المستوى الأول، ارسم دائرة تضم جميع تأثيرات المستوى الأول.
٣. من هذه النقطة، اطلب من المشاركين تحويل تركيزهم بعيدًا عن المفهوم الرئيسي لعجلة المستقبل، والتركيز بدلاً من ذلك على تأثيرات المستوى الأول التي تم تحديدها. واطلب من المشاركين تحديد النتائج الرئيسية المحتملة من تأثيرات المستوى الأول. أضف هذه التأثيرات إلى عجلة المستقبل عن طريق رسم خطوط محورية من الدائرة حول تأثيرات المستوى الأول وكتابة تأثيرات المستوى الثاني في نهاية كل من هذه المحاور. وبعد تحديد جميع تأثيرات المستوى الثاني الرئيسية، ارسم دائرة حولها جميعًا.
٤. استمر في هذه العملية حتى يكون هناك إجماع على أن هناك تسلسلاً واضحاً للآثار المترتبة على الموضوع الرئيسي.
٥. أخيرًا، حدّد الآثار أو الفرص التي تنبثق من التأثيرات المحددة، والتي يمكن أن تشمل، على سبيل المثال، البرامج أو السياسات الجديدة التي من شأنها تحسين الأداء فيما يتعلق بالمسائل المحددة. ويكمن العنصر الرئيسي لهذه الخطوة النهائية في طرح الأنشطة (أو الحلول) في المناقشة.

مناقشة عجلة المستقبل وتفسيرها

١. بعد اكتمال عجلة المستقبل، امنح المشاركين فرصة لإلقاء نظرة عليها وتجميع المعلومات الموجودة بها.
٢. ابدأ مناقشة حول الموضوع الرئيسي لعجلة المستقبل من خلال طرح أسئلة تستهدف الغرض من تقدير الاحتياجات. ويمكن أن تشمل الموضوعات الرئيسية التي قد ترغب في استخدامها لتوجيه المناقشة على ما يلي:
 - أ. تقييم آثار الموضوع الرئيسي لعجلة المستقبل
 - ب. التأثيرات من المستوى الأول أو الثاني أو الثالث المرغوبة مقارنة بغير المرغوبة
 - ج. تأثيرات الوضع الحالي على الأحداث المستقبلية المحتملة
 - د. طرق تجنب الحاصلات السلبية

دراسة المقاربات البديلة لاستخدام عجلات المستقبل

يمكن استخدام أنشطة عجلات المستقبل بطرق مختلفة متعددة. فيما يلي بعض المقاربات أو الطرق البديلة:

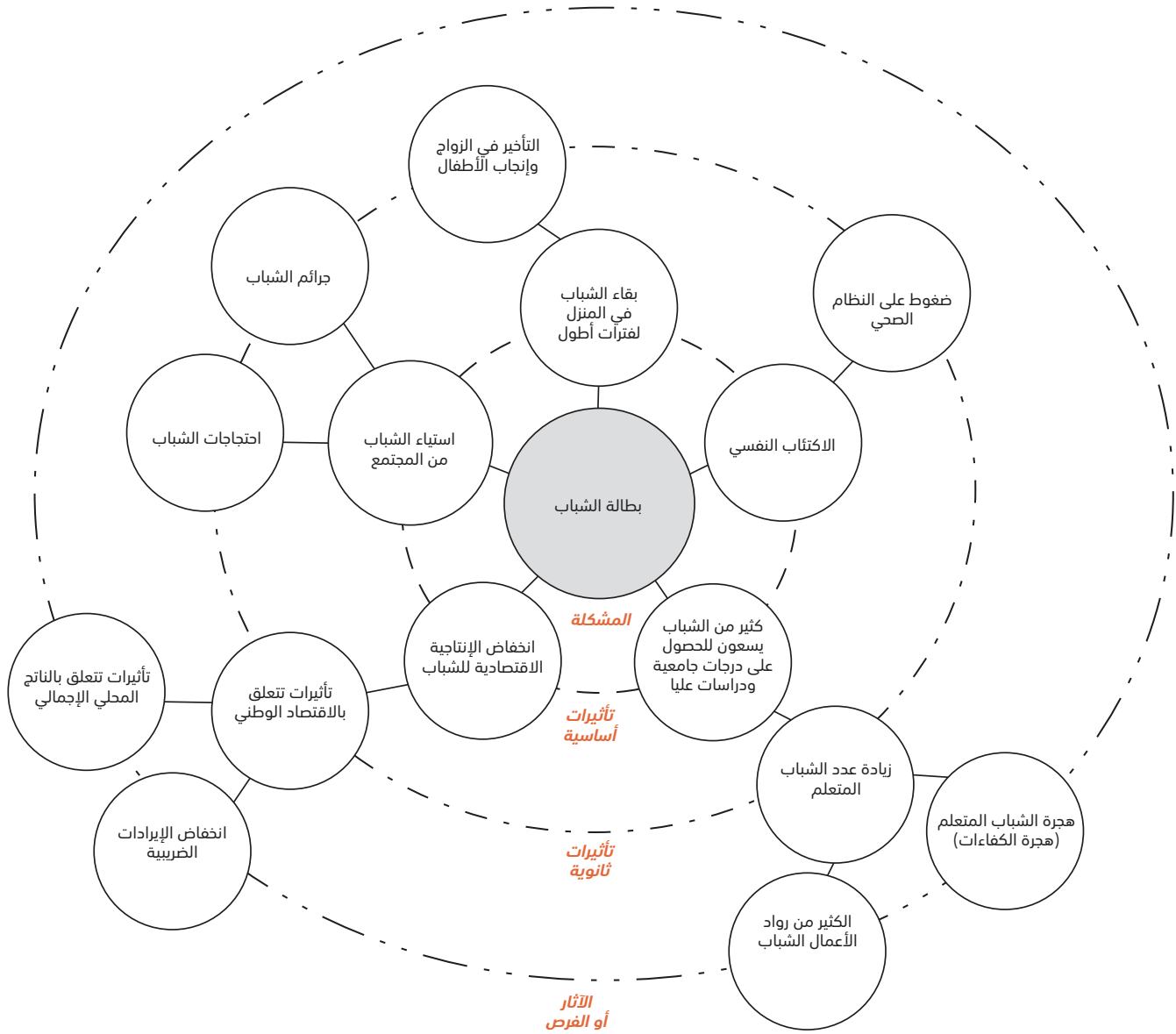
١. ادعُ فريقًا من الخبراء للمشاركة في نشاط عجلة المستقبل. وبعد تحديد الموضوع الرئيسي لعجلة المستقبل، يجب على الفريق مناقشة كيف يمكن للحدث الرئيسي أن يؤثر على مجموعة متنوعة من الموضوعات (على سبيل المثال، التوظيف وإدارة المواهب وهوامش الأرباح، وما إلى ذلك). بعد ذلك، يجب أن يعمل كل عضو في الفريق بشكل فردي لتدوين الأفكار المتعلقة بالموضوعات التي أثّرت في المناقشة. استخدم مقاربة المائدة المستديرة أو الإفادة المتتابعة بالتناوب لمطالبة أعضاء الفريق بالمساهمة بأفكارهم. وبعد إنشاء قائمة شاملة، يجب أن يضعوا أفكارهم في فئات مصنفة. يمكن إنشاء عجلة المستقبل عن طريق إضافة الفئات المصنفة كتأثيرات مستوى أول (أساسية) أو مستوى ثانٍ (ثانوية) أو مستوى ثالث.^١

٢. يمكن أيضًا استخدام نشاط العجلة المستقبلية كمقاربة للتنبؤ بآثار سيناريوهات الحلول البديلة. لاستخدام هذه المقاربة، أنشئ سيناريو (على سبيل المثال، تنفيذ حلول لدعم الأداء بهدف تحسين خدمة العملاء)، وحدّد جانبًا واحدًا من هذا السيناريو لاستكشافه (على سبيل المثال، النظام الإلكتروني لدعم الأداء، أو EPSS). اطلب من المشاركين تحديد مواصفات ما يمكن أن يحققه العنصر المحدد (أي الوظائف التي يمكن للنظام الإلكتروني لدعم الأداء أن يؤديها في ضوء الحاجة)، وأضف مساهمات المشاركين هذه كتأثيرات أساسية (مستوى أول). بعد ذلك، اطلب من المشاركين تحديد المطلوب منهم لجعل العناصر الواردة في قسم "التأثيرات الأساسية" لعجلة المستقبل حقيقة واقعية (على سبيل المثال، تحديد الموارد والتطبيقات المطلوبة لإنشاء وظائف النظام الإلكتروني لدعم الأداء وتطبيقها). أضف هذه المعلومات لتكون "تأثيرات ثانوية" (تأثيرات مستوى ثانٍ). بعد ذلك، يتم التوسّع في عجلة المستقبل باستخدام مستويات تأثير إضافية.^٢ (انظر المثال الوارد في الشكل ٦.٣ ب).

نصائح للنجاح

- يجب أن يكون الموضوع الرئيسي الذي تختاره لنشاط عجلة المستقبل موضوعًا بالغ الأهمية. تأكّد من القيام بتقييم شامل للموضوعات الرئيسية المحتملة (وكيفية صياغتها) من خلال النظر في المعلومات المطلوبة من تقدير الاحتياجات، وتحليل تلك المتطلبات، وربما التماس الحصول على تعقيبات من خبراء خارجيين.

الشكل (٦.٣) نموذج لعجلة مستقبل



المصدر: استنادًا إلى <http://www.knoke.org/lectures/futureswheel.htm>

- اختر بعناية المشاركين في نشاط عجلة المستقبل على أساس غاية النشاط. فعلى سبيل المثال، يكمن الغرض من النشاط في جمع رؤى الخبراء حول الآثار المحتملة للوضع أو الاتجاه الحالي؛ لذلك، احرص على اختيار المشاركين الذين يمكنهم المساهمة عن علم في مثل هذا التحليل.

- وبشكل واضح، أخير المشاركين بالطريقة التي سيتم استخدامها لإضافة معلومات إلى عجلة المستقبل. وفي حالة استخدام عجلة المستقبل لأي شيء آخر بخلاف القيام بعصف ذهني عام، فمن الضروري تقييم الأفكار بعناية قبل إضافتها إلى عجلة المستقبل.
- خُصّ الوقت الكافي لإجراء مناقشة شاملة حول عجلة المستقبل بعد إنشائها. وفي هذه المرحلة، يمكنك تحفيز إجراء مناقشة إبداعية ومستنيرة تستند إلى مصدر مشترك للمعلومات (عجلة المستقبل).

ملاحظات

١. استنادًا إلى (Witkin and Atschuld (1995).
٢. مقتبس من <http://abhijitkohli.googlepages.com/futureswheel>.

المرجع

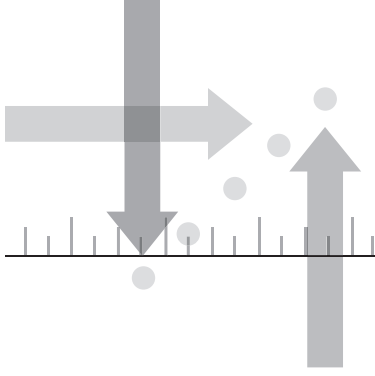
Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld. 1995. *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

المواقع الإلكترونية

- يتوفر مثال من أربع خطوات لإحدى عجلات المستقبل على الموقع الإلكتروني <http://www.knoke.org/lectures/futureswheel.htm>.
- يتوفر المصدر "Future Wheels: Interviews with 44 Global Experts on the Future of Fuel Cells for Transportation and Fuel Cell Infrastructure" (عجلات المستقبل: مقابلات مع ٤٤ خبيرًا عالميًا حول مستقبل خلايا الوقود للنقل، فضلًا عن البنية التحتية لخلايا الوقود) على الموقع الإلكتروني http://www.navc.org/Future_Wheels_I.pdf.
- يتوفر وصف موجز وأمثلة على عجلات المستقبل على الموقع الإلكتروني <http://jcflowers1.iweb.bsu.edu/rlo/tarelevance.htm>.

أدوات إضافية

يتوفر قالب يمكن تنزيله لعجلة مستقبل على الموقع الإلكتروني <http://www.globaleducation.edna.edu.au/globaled/go/cache/offonce/pid/1835;jsessionid=050A14CB.101EAF863AE979C80461FCB3>.



هرم الأداء "Performance Pyramid"

الغرض

يعد هرم الأداء إطار عمل يهدف إلى ضمان أن يتناول تقييم احتياجاتك الأداء الأساسي لكل مكون.

تطبيقات تقدير الاحتياجات

إن هرم الأداء (انظر الشكل ٧.ب.٣ في نظرة عامة على العمليات)، الذي ابتكره John Wedman (٢٠١٠)، يعد أداة قيمة يمكن تطبيقها خلال تقدير الاحتياجات لضمان مراعاة جميع الجوانب المتعلقة بنظام الأداء. يمكنك استخدام هرم الأداء لتوفير هيكل تنظيمي عند تحديد الاحتياجات وتحليلها وتحديد ما يجب القيام به لتحسين الأداء.

على سبيل المثال أثناء إجراء التحليل، استخدم هذا الهرم لتحديد كيفية ارتباط كل عنصر من عناصر الإطار الهرمي بالحاجة المحددة. وقد تقف بعض العناصر (مثل المكافآت والتقدير والحوافز) عائقًا أمام الأداء الحالي، في حين أن عناصر أخرى (مثل المعرفة والمهارات) قد تدعم بشكل متزامن تحقيق النتائج المرجوة.

يمكن كذلك استخدام هرم الأداء مرة أخرى عند تحديد كيفية إنشاء نظام كامل لتحسين الأداء. فعلى سبيل المثال، قد تتضمن التوصيات الناجمة عن تقييمك أنشطة تحسين مرتبطة بثلاثة عناصر من الإطار الهرمي: (أ) الأدوات والبيئة وإجراءات العمل؛ و(ب) المكافآت والتقدير والحوافز؛ و(ج) المعرفة والمهارات. وفي الوقت نفسه، قد توصي بمتابعة العناصر الأخرى التي قد تؤدي إلى عدم بلوغ المستوى الأمثل للتحسين (أي عندما يكون للتحسينات المنشودة من أنشطتك عواقب سلبية غير مقصودة بالنسبة لعناصر أخرى ضمن نظام الأداء). (للاطلاع على قوالب نموذجية مفيدة لأنشطة التحسين يمكن استخدامها كأدوات مساعدة وظيفية، راجع الصفحات من ٢٤٢ إلى ٢٤٤).

في النهاية، قد يكون الإطار الهرمي أداة فعالة لإبلاغ الشركاء والأطراف المعنية بنتائج تقييمك. فكأداة مرئية، يوضح هذا الإطار الروابط بين المكونات الرئيسية في إطار تحقيق النتائج المرجوة. وفي الوقت نفسه، يتسم بالمرونة الكافية التي تتيح إمكانية تطبيقه في مجموعة متنوعة من السياقات.

المزايا والعيوب

المزايا

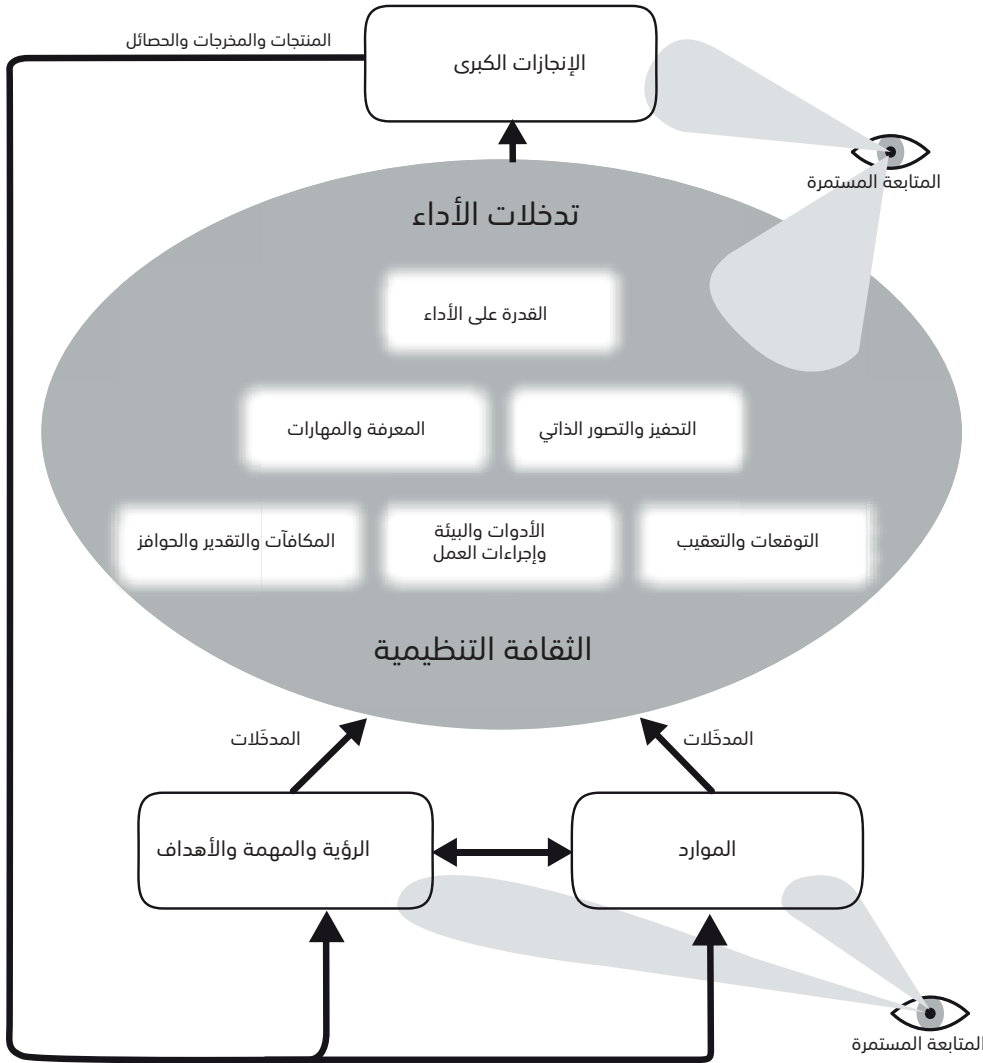
- يوفر هرم الأداء إطارًا قيّمًا يضمن معالجة كل مكون من المكونات الأساسية لنظام الأداء في جميع مراحل تقدير الاحتياجات.
- يقدم هرم الأداء أداة سهلة تتيح إبلاغ شركاء التقييم داخل المنظمة أو خارجها بالخصائص الممنهجة للأداء.
- من الممكن أن توفر الروابط بين عناصر الإطار الهرمي (على سبيل المثال، الرابط بين قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة ومدى التوافق المطلوب للرؤية والرسالة والأهداف من أجل تحقيق النتائج) الصلات الضرورية لضمان ألا تؤدي التحسينات التي يتم إجراؤها في جانب أو مجال ما إلى تحديات جديدة متعلقة بالأداء في جوانب أخرى.

العيوب

- كأداة مرئية، يمكن أن يُساء تفسير هرم الأداء كأداة تسلسلية هرمية. ففي واقع الأمر، تمثل القوالب الستة التي ينطوي عليها شكل الهرم الداخلي علاقة تبادلية. فعلى سبيل المثال، يمكن توضيح فكرة أن الدافع والتصور الذاتي يمثلان المكون الرئيسي للهرم، مثلهما مثل أي عناصر أخرى اعتمادًا على السياق.
- لا يوفر الهرم عملية تتيح إجراء تقييم للاحتياجات أو لتحسين الأداء؛ وإنما هو مجرد إطار عمل يتيح مواءمة العناصر التي تدعم تحقيق النتائج.

نظرة عامة على العمليات

الشكل (٧.٣) هرم أداء ويدمان



المصدر: مقتبس من (Watkins and Leigh (2010). وقد منح ويدمان (Wedman) (2010) الإذن لاستخدام هرم الأداء هذا في هذا الكتاب.

تطبيقات تحليل الاحتياجات

فيما يتعلق بكل حاجة محددة، أكمل تحليلًا للحاجة من أجل تحديد العوامل المساهمة التي تتسبب في وجود تفاوت بين الأداء الحالي والمنشود (النتائج). استخدم هرم الأداء كإطار عمل للتخطيط لتحليلك وجمع المعلومات، ومن ثم تحليل النتائج حتى تتمكن من تقديم التوصيات.

١. ابدأ من خلال الإشارة بوضوح إلى الحاجة من حيث تحديد النتائج المرجوة التي لم يتم تحقيقها حالياً. استخدم هذا التعريف الدقيق للحاجة من أجل الدفع نحو تحليل احتياجاتك؛ وإلا فسوف تحيد عادةً عن فجوة الأداء نحو أعراض المشكلة أو الإصلاحات المفضلة. تذكر أن تحليل الاحتياجات هو عملية ممنهجة لتحليل الحاجة وتحديد المكونات التي تؤدي إلى فجوة الأداء.

٢. فيما يتعلق بكل عنصر من عناصر الإطار الهرمي للأداء، اجمع المعلومات المتعلقة بارتباطه المحتمل بالحاجة المحددة. ولا يهتم العنصر الذي تبدأ به (الثقافة والقدرة والتعقيب وما إلى ذلك)، ولكن في نهاية التحليل، يجب عليك فحص كل عنصر لمعرفة دوره المحتمل فيما يتعلق بالحاجة. وفيما يلي بعض نماذج الأسئلة لكل عنصر من عناصر الإطار الهرمي:

• التحفيز والتصور الذاتي

- هل يتم تحفيز الأفراد لتحقيق النتائج المرجوة على النحو الذي تحدده الحاجة؟
- هل يتم تحفيز الأفراد لتحقيق غايات منظمة وشركائها؟
- ما العوامل التي قد تقلل الدافع؟

• القدرة على الأداء

- هل يتوفر الأفراد "المناسبون" للقيام بالعمل؟
- هل يبقى الأفضل أداءً مع المنظمة أم يغادرها؟
- هل لدى المنظمة القدرة الكافية على تنفيذ مشاريع جديدة؟

• التوقعات والتعقيب

- هل يعرف الأشخاص ماهية النتائج المتوقعة؟
- بعد أن يكمل الأشخاص مهمة ما، هل يتم إخبارهم بما قاموا به على نحو جيد وما الذي يمكنهم تحسينه في المستقبل؟

• المكافآت والتقدير والحوافز

- هل يتم منح حوافز للأشخاص لتحقيق النتائج المرجوة؟
- هل هناك عقوبات تعترض الأداء الجيد؟
- هل يتم تقدير الأشخاص أو مكافأتهم على أدائهم؟

• الأدوات والبيئة وإجراءات العمل

- هل يتمتع الأشخاص بإمكانية الوصول إلى الموارد (المعدات والوقت والبرامج وما إلى ذلك) المطلوبة لتحقيق غايات الأداء؟
- هل تدعم البيئة التنظيمية (أو الثقافة) تحقيق النتائج المرجوة؟
- هل ثمة إجراءات عمل ممنهجة متبعة لتوجيه الأداء؟

• المعرفة والمهارات

- هل يعرف الأشخاص كيف يؤدون ما يُطلب منهم؟
- هل يتم إكساب الأشخاص (أو هل لديهم) المهارات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة؟

• الثقافة التنظيمية

- هل تدعم ثقافة المنظمة تحقيق النتائج المرجوة؟
- هل هناك قواعد تشتمل عليها ثقافة المنظمة تقف عائقًا أمام أي مكون آخر في الإطار الهرمي؟

• الموارد

- هل يمتلك الأشخاص الموارد اللازمة (الوقت والمال وما إلى ذلك) لتحقيق النتائج المرجوة؟
- هل تم تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة؟

• الرؤية والمهمة والأهداف

- هل يدرك الأشخاص مدى أو كيفية مساهمة عملهم في الفريق والمنظمة والعملاء والمجتمع من منظوره الأكبر؟
- هل توجد خطة إستراتيجية واضحة يمكن استخدامها لتوجيه عملية اتخاذ القرارات على جميع مستويات المنظمة؟
- هل يستطيع الأشخاص أن يكونوا "استباقيين" في أفعالهم لأنهم يدركون مبتغاهم جيدًا، أم هل يتعين عليهم دائمًا أن يكونوا "متفاعلين" مع الأحداث المتغيرة؟

• الإنجازات الكبرى

- هل تتماشى النتائج المرجوة مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها؟
- ما العائد على الاستثمار فيما يتعلق بتحقيق النتائج المرجوة؟

• المتابعة المستمرة

- هل توجد أنظمة متابعة (أو تقييم) مُطبقة داخل المنظمة يمكنها قياس الأداء فيما يتعلق بكل مكون من مكونات الإطار الهرمي؟
- هل تتم متابعة الأداء بشكل روتيني عبر المنظمة؟
- هل يتم استخدام نتائج وتقارير المتابعة لتحسين الأداء؟

٣. ا طرح أسئلة تتعلق بكل عنصر من عناصر هرم الأداء على كل من الشركاء الداخليين والخارجيين في تقدير الاحتياجات. وفي كثير من الأحيان، يمكن للعملاء والشركاء الخارجيين تحديد العوامل المساهمة في مشاكل الأداء بسهولة أكبر مقارنة بأولئك الموجودين داخل المنظمة.

٤. حلّ الردود على أسئلة التحليل التي تطرحها حتى تحدد العناصر (أو العناصر الفرعية) الأكثر ارتباطًا بالحاجة. وستشمل هذه العناصر عادة العوامل المسببة التي تتسبب في نشوء الحاجة، بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي تؤدي إلى النجاحات الحالية. وفي هذا الإطار، يمكنك أيضًا استخدام تحليل شجرة الأخطاء (انظر الصفحة ٢١٤) وتحليل الأسباب الجذرية (انظر الصفحة ٢٠٧) وخرائط المفاهيم (انظر الصفحة ٢٢٠) وأدوات أخرى لدعم تحليلك داخل الإطار الهرمي (إطار العمل الخاص بهرم الأداء).

٥. حرّك عناصر هرم الأداء بين مختلف الأماكن لتوضيح العلاقة التي توصلت إليها أثناء تقييمك للاحتياجات. فعلى سبيل المثال، فيما يتعلق بالحاجة، قد ترى أنه يتعين حقًا وضع عنصر التوقعات والتعقيبات، الذي يعد أحد عناصر الهرم، في أعلاه لإبراز دوره الحاسم بالنسبة للحاجة داخل السياق التنظيمي. بعد ذلك، يمكن استخدام العناصر الداعمة، مثل الدافع والتصور الذاتي أو الحوافز والمكافآت والتقدير، لتوضيح الأسس التي ينبغي بناؤها لضمان نجاح نظام الأداء بأكمله. وفي الختام، لن يكون هناك عنصر واحد في الهرم أكثر أهمية من بقية العناصر الأخرى. فحتى يتسنى الحصول على أداء ناجح، يجب أن تعمل جميع العناصر معًا.

تطبيقات تحديد الحلول

١. تذكر أن تحليل الاحتياجات الذي تُجرّبه يحدد العوامل التي تساهم في نشوء فجوة الأداء فيما يتعلق بالعديد من مكونات الهرم (على سبيل المثال، الدافع والتصور الذاتي أو القدرة أو المهارات والمعرفة). وبالمثل، سوف تجد في كثير من الأحيان العديد من العوامل المسببة في نطاق عنصر واحد من هرم الأداء (على سبيل المثال، قد يساهم عاملان أو ثلاثة مرتبطان بعنصر التوقعات والتعقيبات في أداء أقل من المنشود).

٢. من خلال العمل مع شركاء تقدير الاحتياجات الداخليين والخارجيين على حد سواء، ضع أولويات تقريبية للعوامل التي تؤدي إلى احتياجات محددة على أساس ارتباطها الإيجابي أو السلبي بتحقيق النتائج المرجوة. ولا تلزم الدقة في هذا الإطار، ولكن التحديد التقريبي للأولويات يمكن أن يساعدك في تركيز الوقت والجهد والموارد الأخرى.

٣. فيما يتعلق بكل عامل مسبب مُحدّد، حدّد على الأقل طينَ محتملين يمكن أن يساعدا في تحسين تحقيق النتائج المنشودة (للحصول على أمثلة في هذا الخصوص، راجع قسم "أدوات المساعدة الوظيفية" التالي). ولا شك أن وجود خيارات متنوعة يشكل أهمية لصناعة قرارات جيدة؛ لذلك، من الأهمية بمكان تحديد خيارين على الأقل لكل عامل. وفي بادئ الأمر، قد يبدو جلياً أن أحد الخيارات هو الخيار الأفضل، غير أنه من الأفضل ترك اتخاذ القرار إلى ما بعد تحديد مجموعة متنوعة من البدائل.

٤. قبل اختيار أي من الحلول المحددة، حدّد المعايير التي سيتم استخدامها لتقييم خياراتك وترجيح أي منها، وبالتالي ضمان حصول كل بديل على تقييم عادل لمدى ما سيترتّب عليه من نتائج محتملة.

٥. احكم على كل حل محتمل لكل عامل من العوامل المُسببة على أساس المعايير المحددة في الخطوة السابقة. ومن المفيد دائماً تطبيق إجراءات ممنهجة، مثل التحليل متعدد المعايير (انظر الصفحة ١٧١)، لتقييم كل خيار.

٦. عندما تحدد مجموعة متنوعة من الأنشطة لمعالجة العوامل التي تؤدي إلى الحاجة (فجوة الأداء)، استخدم هرم الأداء مرة أخرى للتحقق من تناولك جميع المكونات التي (أ) تدعم الأداء و(ب) تضمن أن نظام الأداء الكامل سيستفيد من التحسينات.

أدوات المساعدة الوظيفية: نماذج يمكن مراعاتها لأنشطة التحسين

التوقعات والتعقيبات

تشمل أنشطة التحسين الممكنة تقديم إرشادات واضحة تتعلق بالأداء، وتوفير أدلة مرجعية للعمليات والإجراءات، وكذلك إجراء عمليات المعاينة الوظيفية على أرض الواقع، والتدريب الإداري، وبرامج ضمان الجودة، وبرامج التأهيل أو التوجيه عالية الجودة، والمقارنة المرجعية، وتقييمات الأداء، والتقييمات التصاعدية وتقييمات الأقران، وتحديد مؤشرات الأداء وتوثيقها، وتحديد الأهداف، واللقاءات الثنائية الروتينية، وخطط التحسين الفردية.

الأدوات والبيئة وإجراءات العمل

تشتمل أنشطة التحسين الممكنة على الدعم الإلكتروني للأداء، وأدوات المساعدة الوظيفية، وأدوات المساعدة المتعلقة بالأداء، وإعادة هندسة العمليات، وإدارة المعرفة، وتحسين العمليات، وهندسة ظروف العمل، وتصميم محطات العمل، وأنظمة الإنذار، وإلصاق البطاقات التعريفية والترميز اللوني، وتخطيط السلامة، والتواصل عبر الشبكات الاجتماعية، وإدارة الجودة، والتعاون بين أفراد الفريق، ومعايير سيجما الستة (Six Sigma).

المكافآت والحوافز والتقدير

تشتمل أنشطة التحسين المحتملة على أنظمة المكافآت وأنظمة العمولات، وتقاسم الأرباح، وأنظمة الجوائز التقديرية، واحتفالات توزيع الجوائز السنوية، وجوائز "موظف الشهر"، وتقاسم الوظائف، وساعات العمل المرنة، والإثراء الوظيفي، والعمل عن بعد، والمزايا التعليمية، والاهتمام بالموظفين، والتمكين، والتفويض.

القدرة التنظيمية

تشمل أنشطة التحسين الممكنة برامج التوظيف وبرامج الاستبقاء الوظيفي، والتقاعد المبكر، والتقاعد على مراحل، وإجراء المقابلات، والتناوب على الوظائف، وعمليات الدمج، وعمليات الاستحواذ، والتعهد الجماعي، والاستعانة بمصادر خارجية، وتخطيط تعاقب الموظفين، وبرامج التمييز الإيجابي، ومراكز التوظيف الخارجي، والتدريب متعدد التخصصات، وبرامج التوظيف الداخلي، ومعايير المقابلات، ونماذج الكفاءة.

المعرفة والمهارات

تشمل أنشطة التحسين الممكنة التدريب في فصول دراسية والتعلم الإلكتروني والتعلم الجماعي والتوجيه والتدريب وبرامج التوجيه أو التأهيل عالية الجودة والتدريب أثناء العمل وجلسات العمل أو التدريب غير الرسمية في وقت الغداء والندوات عبر الإنترنت، ونشرات البودكاست الصوتية أو الفودكاست المرئية، وسداد الرسوم المتعلقة بأي أنشطة تعليمية أو دراسية للموظفين.

التحفيز والتصور الذاتي

تشمل أنشطة التحسين الممكنة صياغة الوظائف وتقاسمها وساعات العمل المرنة والمزايا التعليمية والتوجيه الوظيفي والسلالم الوظيفية وأنظمة التقلب بين الوظائف والاتصالات التحفيزية.

الموارد

تشمل أنشطة التحسين الممكنة إعادة الهيكلة وإدارة سلاسل التوريد وتحليل التدفقات النقدية وأنظمة الموازنة والمحاسبة وبرامج إدارة الحياة الوظيفية والسلالم الوظيفية والتوظيف الخارجي وخفض التكاليف.

المتابعة المستمرة

تشمل أنشطة التحسين الممكنة متابعة الأداء وإدارة الجودة ومعايير سيجما الستة (Six Sigma) وتقييمات البرامج وتقييمات التدريب وبرامج الأهداف/الاستطلاع/القياس والتحليل المالي ومسوحات العملاء وسجل الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية ولوحات المعلومات الإدارية وتقدير الاحتياجات.

الرؤية والمهمة والأهداف

تشمل أنشطة التحسين الممكنة التخطيط على نطاق واسع والتخطيط الإستراتيجي والبحث المستقبلي وتحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات "SWOT" (انظر الصفحة ١٢٧) والاستعلام التقديري وتخطيط السيناريوهات وتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بالوظائف المتاحة وتحليل المحاكاة (انظر الصفحة ١٨٠) وتحديد القيم وإدارة المخاطر.

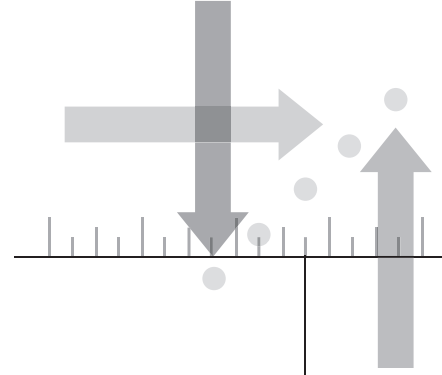
المراجع والمصادر

- Gilbert, Thomas F. 2007. *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. Tribute ed. San Francisco: Pfeiffer.
- Watkins, Ryan, and Doug Leigh, eds. 2010. *Handbook for Improving Performance in the Workplace*. Vol. 2: *Selecting and Implementing Performance Interventions*. San Francisco: Wiley/Pfeiffer, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Watkins, Ryan, and John F. Wedman. 2003. "A Process for Aligning Performance Improvement Resources and Strategies." *Performance Improvement Journal* 42 (7): 9–17.
- Wedman, John F. 2010. "Performance Pyramid Model." In *Handbook of Improving Performance in the Workplace*. Vol. 2: *Selecting and Implementing Performance Interventions*, edited by Ryan Watkins and Doug Leigh, 51–80. San Francisco: Wiley/Pfeiffer, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Wedman, John F., and L. Diggs. 2001. "Identifying Barriers to Technology-Enhanced Learning Environments in Teacher Education." *Computers in Human Behavior* 17: 421–30.
- Wedman, John F., and S. W. Graham. 1998. "Introducing the Concept of Performance Support Using the Performance Pyramid." *Journal of Continuing Higher Education* 46 (3): 8–20.
- Wedman, John F., and M. Tessmer. 1993. "Instructional Designers' Decisions and Priorities: A Survey of Design Practice." *Performance Improvement Quarterly* 6 (2): 43–57.

المواقع الإلكترونية

تتوفر العديد من المصادر (بما في ذلك مقابلات بودكاست) حول كيفية استخدام "هرم الأداء" في تقدير الاحتياجات على الموقع الإلكتروني <http://www.needsassessment.org>

يتوفر موقع إلكتروني ودليل حول استخدام "هرم الأداء" على <http://needsassessment.missouri.edu/>



الملحق (أ) أدلة وقوائم مراجعة تتعلق بالإدارة والتنفيذ

في هذا الملحق، سوف تجد العديد من الأدلة وقوائم المراجعة سهلة الاستخدام التي يمكن أن تساعدك على استكمال تقييم احتياجاتك.

الملحق "أ-١" خطة تنفيذ تتعلق بتقدير الاحتياجات

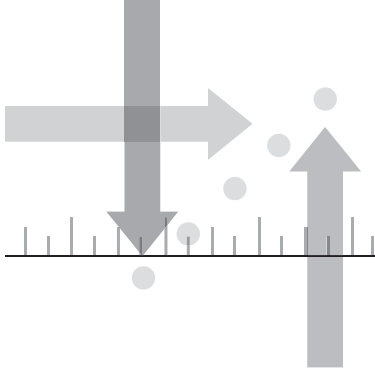
الملحق "أ-٢" قائمة مراجعة تفصيلية لأنشطة إدارة تقدير الاحتياجات

الملحق "أ-٣" دليل تنفيذ عملية تقييم احتياجات لمدة ٦ أسابيع

الملحق "أ-٤" أدوات وتقنيات يجب مراعاتها

الملحق "أ-٥" دليل اختيار الأدوات والتقنيات (التحليل التطبيقي متعدد المعايير)

الملحق "أ-٦" عملية تقدير الاحتياجات ثلاثية المراحل مع تفاصيل إضافية



الملحق "أ-١"

خطة تنفيذ تتعلق بتقدير الاحتياجات

يوفر هذا النموذج لجدول التخطيط مجموعة عامة من المهام التي تتيح لك تنفيذ أي من تقدير الاحتياجات. ونظرًا لأن كل تقييم للاحتياجات يكون فريدًا من نوعه، فإنه يمكن تعديل هذا النموذج وفقًا للمتطلبات الخاصة المتعلقة بتقييم احتياجاتك المحددة. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي تقدير الاحتياجات على نطاق أصغر إلى ضغط العديد من الأنشطة في جهود في بضعة أيام، في حين قد تتطلب التقييمات الأوسع نطاقًا مهامًا إضافية ووقتًا ومشاركة من جانب الشركاء حتى يتسنى التكيف بشكل مناسب مع التعقيدات داخل المنظمة. ومع ذلك، يمكن أن يمثل جدول التخطيط النموذجي دليلًا لك لتحديد ما يجب القيام به، والأشخاص الذين يجب إشراكهم، والمدة الزمنية المقدرة التي قد يستغرقها إكمال تقدير الاحتياجات.

يتطلب إكمال تقدير الاحتياجات عادةً عددًا من الأشخاص ذوي الأدوار ومستويات الخبرات المختلفة. ومن الممكن إكمال المهام التي تتطلب التحلي بقدر منخفض من المهارات، مثل جدولة اجتماع ما، من جانب موظفين يتمتعون بالحد الأدنى من المؤهلات. ويمكن إكمال المهام التي تتطلب التحلي بقدر متوسط من المهارات، مثل التحقق من الروابط بين الأنشطة المقترحة والاحتياجات، من جانب موظفين حاصلين على بعض التدريب المتخصص. وأخيرًا، تتطلب المهام التي تحتاج إلى التحلي بمهارات عالية، مثل تحليل البيانات وتفسيرها، الاعتماد على متخصصين محترفين يتمتعون بخبرات وقدرات محددة تتيح لهم القيام بهذه المهام. وبحسب مؤسستك، قد يكون لدى الأشخاص ألقاب أو مسميات وظيفية مختلفة تمامًا عن تلك التي استخدمناها هنا.

نماذج من الأنشطة داخل المهام	المهام الأساسية الموصى بها
	ما قبل التقييم
<ul style="list-style-type: none"> • حدّد من يجب أن يندرج ضمن المتعاونين الأساسيين في تصميم تقدير الاحتياجات. • حدّد موعدًا زمنيًا لعقد اجتماع وادع المتعاونين. • ضع جدول أعمال. • رتب كل ما يتيح تيسير عقد الاجتماع. • ضع الغايات الرئيسية والمهام وتصميم التقييم؛ وحدّد ما إذا كان ينبغي إشراك خبراء خارجيين. • احرص على التوصل إلى توافقات من خلال الاجتماع. • حدّد كيف سيتم اتخاذ القرارات بشأن تنفيذ التقييم؛ وبالنسبة لتقدير الاحتياجات الأوسع نطاقًا، أنشئ لجنة توجيهية (SC) لتوجيه هذه العملية. 	 <p>١. حدّد النطاق العام لتقدير الاحتياجات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حدّد مشاكل الأداء وأنشئ قائمة بها وبالفرص ذات الصلة. وأثناء عملية التقييم، قد تظهر عناصر أكثر أو عناصر مختلفة. • رتب عناصر هذه القائمة التي يجب أن يغطيها تقدير الاحتياجات من حيث الأولوية. 	 <p>٢. حدّد إشكاليات الأداء الرئيسية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حدّد نوع البيانات المطلوبة ومصادر تلك المعلومات. • حدّد البيانات التي لا تتوفر بسهولة، والبيانات التي قد ترغب في جمعها، والمصادر التي تخطط لاستخدامها. • اجمع البيانات الأولية. 	 <p>٣. حدّد متطلبات البيانات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حدّد أهداف التقييم. • قم بإعداد جدول زمني ومواعيد نهائية للمهام. • حدّد أعضاء فريق التقييم وأدوارهم ومسؤولياتهم. • لمزيد من التفاصيل، راجع قائمة المراجعة التفصيلية للأنشطة لإدارة تقدير الاحتياجات (الملحق "أ-٢" والموقع الإلكتروني www.needsassessment.org/). 	 <p>٤. ضع خطة للإدارة.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • يجب على المتعاونين وأعضاء اللجنة التوجيهية مراجعة خطة الإدارة وتحليلها نقدياً. • اجمع التعقيبات من آخرين لهم مصلحة في نجاح التقييم: الزملاء والأقران والعملاء والشركاء والجهات الراعية وأعضاء المجتمع وما إلى ذلك. • راجع الخطة حسب الحاجة. 		<p>٥. تحقق من صحة خطتك الإدارية.</p>
<p style="text-align: right;">التقييم</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • اجمع البيانات الموجودة (على سبيل المثال، المستندات) المراد مراجعتها. • حدّد طرق جمع البيانات التي سيتم استخدامها. • أنشئ أدوات جمع البيانات: المسوحات وبروتوكولات إجراء المقابلات وما إلى ذلك. • درّب جامعي البيانات (على سبيل المثال، ميسرو مجموعات التركيز). • حدّد المواعيد الزمنية للمقابلات أو مجموعات التركيز أو ملاحظات الأداء أو غيرها من الوسائل التي سيتم استخدامها. 		<p>١. ضع الخطة المتعلقة بجهود جمع البيانات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حلّل جميع الأدوات وأعد فحصها وتدقيقها. • تأكد من أنه سيتم جمع المعلومات حول كل من النتائج الحالية والمنشودة حتى تتمكن من تحديد الفجوات. • راجع وسائل جمع البيانات وتقنياتها مع أعضاء الفريق بحيث يكون الجميع على دراية بالمعلومات المهمة المطلوبة. • احصل على التراخيص اللازمة من الأفراد أو اللجان (على سبيل المثال، مجلس المراجعة المؤسسية) فيما يتعلق بأدوات وخطط جمع البيانات. 		<p>٢. تحقق من أن أدوات جمع البيانات ستحدد معلومات حول الفجوات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أدر عملية جمع البيانات على نحو يضمن تمثيل جميع وجهات النظر المهمة. • تحقق من أن الأدوات والوسائل المستخدمة والمصادر تمثل وجهات نظر مختلفة حول الإشكاليات الأساسية للأداء. • حدّد متى يشتمل التقييم على معلومات كافية بما يتيح الانتقال إلى المهمة التالية. • أدخل البيانات التي تم جمعها في قاعدة بيانات آمنة أو موقع مركزي. 		<p>٣. اجمع البيانات.</p>

(تُتبع في الصفحة التالية)

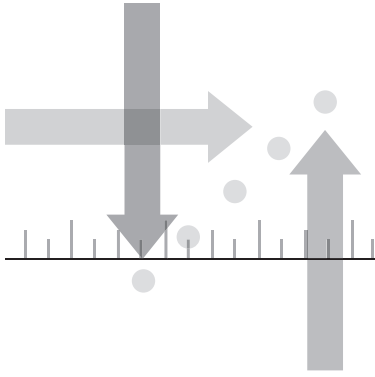
نماذج من الأنشطة داخل المهام	المهام الأساسية الموصى بها
<ul style="list-style-type: none"> • حلّل المعلومات التي تم جمعها لتحديد الفجوات بين النتائج الحالية والمنشودة. • تحقق من أن المعلومات التي تم جمعها من الوسائل أو التقنيات النوعية (على سبيل المثال، المقابلات) مُدرجة في التحليل. • تأكد من استخدام المقارنات بين النتائج الحالية والمنشودة معلومات مماثلة (على سبيل المثال، مقارنة تفاج بتفاج). 	<p>٤. حدّد الفجوات (الاحتياجات) عن طريق تحليل النتائج الحالية والمرجوة.</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • استخدم المعلومات التي تم جمعها لترتيب الفجوات المحددة حسب الأولوية. • رتبّ الفجوات من حيث الأولوية حسب الحجم أو النطاق أو الخصائص المميزة أو الأهمية النسبية أو معايير أخرى. • راجع القائمة المُرتبة حسب الأولوية مع أعضاء فريق التقييم واللجنة التوجيهية. • اجمع معلومات إضافية، إذا لزم الأمر، لتحسين عملية تحديد الأولويات. 	<p>٥. رتبّ الفجوات (الاحتياجات) حسب الأولوية.</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • فيما يخص الاحتياجات ذات الأولوية القصوى، ضع خطة لجمع معلومات عن العوامل المُسببة التي من المحتمل أن تؤدي إلى فجوات الأداء. • خطّط لتحليل الاحتياجات وتحليل الأسباب الجذرية لكل من الاحتياجات ذات الأولوية القصوى. • قم بالإعداد لجمع معلومات إضافية باستخدام وسائل وأدوات متعددة، إذا لزم الأمر. 	<p>٦. حدّد أسباب الفجوات.</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • حدّد جميع العوامل المهمة التي تُسبب فجوات الأداء. • استخدم أدوات (على سبيل المثال، مخطط هيكل السمكة أو مخطط تحليل شجرة الأخطاء) لتقييم العلاقات بين العوامل المسببة. 	<p>٧. اجمع معلومات حول العوامل المُسببة (أو الأسباب الجذرية).</p> 

<ul style="list-style-type: none"> • اربط المعلومات التي تم جمعها حول الفجوات والعوامل المسببة معًا. • انتبه إلى أنه عادةً ما تكون هناك علاقات متعددة بين الفجوات والعوامل المسببة (فعلى سبيل المثال، قد يكون هناك عامل مسبب واحد مرتبط بفجوات متعددة). • راجع نتائج التحليل مع أعضاء اللجنة التوجيهية. • رتب الاحتياجات والعوامل المسببة ذات الصلة حسب الأولوية باستخدام واحدة أو أكثر من وسائل اتخاذ القرار الواردة في هذا الكتاب (راجع الجزء ٣ب. أدوات وتقنيات اتخاذ القرار). 		<p>٨. حلّل المعلومات التي جمعتها عن الفجوات والأسباب، وقم بتولييفها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حدد اثنين أو أكثر من الحلول (الأنشطة) المحتملة التي يمكن استخدامها لتحسين النتائج المحددة مع كل فجوة ذات أولوية. • تحقق من أن الأنشطة المحتملة يمكنها معالجة واحد أو أكثر من العوامل المسببة المتعلقة بالاحتياجات ذات الأولوية. 		<p>٩. حدّد الحلول (الأنشطة) الممكنة لمعالجة الفجوات ذات الأولوية والعوامل المسببة المرتبطة بها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ضع المعايير التي يمكن استخدامها في الحكم على القيمة المحتملة لكل حل ممكن. • اطلب من فريق التقييم مراجعة معايير التقييم. • احكم على كل نشاط محتمل (مثل التدخل أو المشروع) باستخدام المعايير المتفق عليها. 		<p>١٠. قيّم الحلول (الأنشطة) المحتملة باستخدام المعايير المتفق عليها حتى يتسنى لك تحديد أيها من المرجح أن يؤدي إلى تحسينات.</p>

(تتبع في الصفحة التالية)

نماذج من الأنشطة داخل المهام	المهام الأساسية الموصى بها
<ul style="list-style-type: none"> • راجع جميع المعلومات التي تم جمعها ونتائج التحليلات. • لخص الاستنتاجات المتعلقة بالاحتياجات ذات الأولوية والعوامل المسببة. • قم بالتوصية بالحلول التي من المرجح أن تحقق النجاح. 	<p>١١. قم بالتوصية بالحلول التي من شأنها أن تحقق النتائج المنشودة على أفضل نحو.</p> 
ما بعد التقييم	
<ul style="list-style-type: none"> • لخص تقييم الأنشطة المحتملة لكل فجوة ذات أولوية وعامل مسبب. • ضع في الاعتبار العوامل الاجتماعية والسياسية والتقنية والثقافية والقانونية والأخلاقية التي تؤثر على التوصيات أو القرارات. • راجع الملخص ونقّحه على أساس التعقيبات التي يتم الحصول عليها من اللجنة التوجيهية المعنية بالتقييم. 	<p>١. لخص توصياتك في تقرير أو عرض تقديمي.</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • قبل إصدار تقرير تقدير الاحتياجات، شارك النتائج مع الأطراف المعنية للمراجعة والتعليق. • إذا كنت تعتمد بشكل كبير على بيانات من عدد قليل من الأفراد، فاطلب منهم مراجعة مسودة التقرير أيضًا. 	<p>٢. أبلغ الأطراف المعنية بمسودة استنتاجاتك.</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • استخدم استنتاجات تقدير الاحتياجات لتطوير خطة لمتابعة وتقييم الحلول (الأنشطة) التي تظهر. • قم بمواءمة أنشطة التقييم والمتابعة والتقدير من خلال التخطيط والمتابعة الممنهجة. 	<p>٣. ادمج نتائج تقدير الاحتياجات في خطط متابعة الأنشطة وتقييمها.</p> 

<ul style="list-style-type: none"> • فُكِّر في أنشطة تقدير الاحتياجات، ولاحظ الخطوات المحتملة التي يمكن اتخاذها لتحسين عمليات التقييم في المستقبل. • بالنسبة لعمليات تقدير الاحتياجات المستقبلية، أبلغ عن التوصيات الخاصة بإدخال تحسينات على هذه العمليات. 		<p>٤. قيِّم عملية تقدير الاحتياجات الخاصة بك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • اكتب ملخصًا أو تقريرًا كاملاً تتناول فيه خطوات تقدير الاحتياجات والقرارات والتوصيات (انظر القسم الثاني ضمن السؤال "ما الذي ينبغي تضمينه في تقرير تقدير الاحتياجات والعرض التقديمي؟"). • أنشئ عرضًا تقديميًا تنقل من خلاله توصيات أو قرارات تقدير الاحتياجات (انظر القسم الثاني لمزيد من المناقشة). • أرسل نسختًا إلى جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى أي أطراف أخرى قدمت المساعدة أثناء تقدير الاحتياجات. 		<p>٥. قم بتوثيق جهود تقدير الاحتياجات.</p>



الملحق "أ-٢"

قائمة مراجعة تفصيلية لأنشطة إدارة تقدير الاحتياجات

توفر قائمة المراجعة التفصيلية هذه إرشادات أكثر تحديدًا حول العناصر الرئيسية التي يجب مراعاتها عند التخطيط لعملية تقدير الاحتياجات وتنفيذها وإدارتها. قم بتهيئة هذه القائمة بما يتوافق مع طبيعة تقييم احتياجاتك (أي وفقًا لمقياس التقييم والغرض والجدول الزمني، وما إلى ذلك). ويتم وضع قائمة المراجعة هذه تحديدًا للفرق التي تشارك في مشاريع أو برامج أو سياسات *واسعة النطاق* لتقدير الاحتياجات.

يجب استخدام قائمة المراجعة كأداة لتحديد وتوثيق الخطط في المراحل من التقييم المسبق وصولاً إلى ما بعد التقييم. انظر إلى هذه القائمة باعتبارها وثيقة قابلة للتعديل والتحديث أثناء عملية التقييم، وخطط لتعديلها طوال فترة تقدير الاحتياجات بحيث تعكس بشكل منتظم الوضع الحالي.

محور أو عنوان تقدير الاحتياجات:	
اسم المكتب أو المنظمة التي تدير عملية تقدير الاحتياجات:	
اسم (أسماء) معد (معدّي) قائمة المراجعة:	
تاريخ بدء تقدير الاحتياجات:	
تاريخ الإكمال المزمع لتقدير الاحتياجات:	

وفيما يتعلق بكل عنصر تالي، ستحتاج إلى الإشارة إلى المسؤول عن كل خطوة، بالإضافة إلى أي مواعيد نهائية للإكمال. وهذه القائمة طويلة جدًا، ومن ثم، ليس بالضرورة أن يُتوقع حدوث كل خطوة بها في مختلف تقدير الاحتياجات. ومع ذلك، فإننا نأمل أن تزودك بقائمة شاملة إلى حد ما من المسائل التي يجب مراعاتها عند إجراء تقييمات احتياجات معقدة أو على نطاق أوسع.

الغرض العام لتقدير الاحتياجات

- **المشكلة المُراد علاجها.** صف طبيعة المشكلة (على سبيل المثال، المعضلة أو المسألة، وما إلى ذلك) التي ستتم معالجتها من خلال تقدير الاحتياجات.
- **الغرض أو الغاية.** ما الذي يُتوقع الاستفادة منه عبر تقدير الاحتياجات؟ لماذا يتم إجراء تقدير الاحتياجات؟
- **الاستخدام.** كيف سيتم استخدام نتائج تقدير الاحتياجات؟ من سيستخدمها؟

التخطيط والإدارة

- **الجهات الطالبة.** من الذي طلب إجراء تقدير الاحتياجات؟ من الذي سيحدد ما إذا كان ناجحًا؟
- **الراعي (الرعاة).** من يرفع تقدير الاحتياجات؟
- **مساهمات الراعي المتوقعة.** ما أنواع مساهمات الراعي (على سبيل المثال، المال وإشراك الموظفين وتوفير البيانات وما إلى ذلك) التي تتوقعها؟
- **تصاريح إجراء تقدير الاحتياجات.** هل هناك أي تصاريح مطلوبة لإجراء تقدير الاحتياجات، مثل تلك التي قد تُطلب من جهة حكومية أو مجلس مراجعة مؤسسية؟
- **الميزانية.** ما التكاليف المتوقعة أو المطلوبة للاستشاريين والسفر والمستلزمات والإيجارات وبنود أخرى؟ (قدّم تفاصيل لكل بند من بنود التكلفة لتقدير الاحتياجات واسعة النطاق).
- **الوقت.** كم عدد الأيام أو الأسابيع المتوقع اقتطاعها من وقت الموظف للمشاركة في تقدير الاحتياجات؟ قم بتضمين الوقت الخاص بجميع الأشخاص المشاركين في المراحل المختلفة (بدءًا من مرحلة ما قبل التقييم وصولاً إلى مرحلة ما بعده) ومجموعة الأدوار (بدءًا من الأدوار الإشرافية وصولاً إلى جامعي البيانات).
- **الموارد الأخرى.** وضح الأنواع والكميات الأخرى من الموارد المطلوبة.
- **فترة إجراء تقدير الاحتياجات.** في أي فترة زمنية تتوقع إجراء تقدير الاحتياجات؟ متى سيتم تقديم التقرير النهائي لتقدير الاحتياجات؟
- **خطط نطاق العمل أو الشروط المرجعية.** ما طبيعة العمل الذي سيتم القيام به؟ عادةً ما يتم تضمين الميزات التالية في تقدير الاحتياجات الأوسع نطاقًا:

- الغرض من تقدير الاحتياجات والأسئلة الرئيسية التي يجب تناولها
- خطة الإدارة العامة، والجدول الزمني، ونطاق العمل (بما في ذلك تعيين أي مستشارين، وما إلى ذلك)
- متطلبات البيانات وتحديد مصادر البيانات
- تحديد الأطراف المعنية أو مقدمو المعلومات
- طريقة جمع البيانات وتطوير الأدوات ذات الصلة
- تنفيذ عملية جمع البيانات (على سبيل المثال، مجموعات التركيز والمقابلات، وما إلى ذلك)
- إدخال البيانات وفرزها وتجميعها (على سبيل المثال، إدخال البيانات وتنظيمها وما إلى ذلك)
- تحليل البيانات النوعية والكمية على حد سواء (على سبيل المثال، تحليل محتوى البيانات النوعية، والتحليل الإحصائي لبيانات المسح الكمي، وتجميع الأفكار الرئيسية والأنماط)
- طرق تجميع الاستنتاجات (على سبيل المثال، إنشاء قصة حول الأفكار الرئيسية والأنماط التي تم العثور عليها، والنظر في البيانات المفقودة وتقنيات المعالجة المتبعة للتعامل مع المعلومات المفقودة، وتوضيح الفجوات، وما إلى ذلك)
- إعداد تقرير مكتوب عن البيانات (على سبيل المثال، كتابة تقرير عن التحليل، وإعداد جداول بالاستنتاجات، وتطوير عروض بيانية للمعلومات، وما إلى ذلك)
- المراجعات وتعديل التقارير (على سبيل المثال، داخليًا بواسطة المراجعين الأقران أو الخبراء، وما إلى ذلك)
- الإبلاغ الشفوي عن الاستنتاجات (على سبيل المثال، العروض التقديمية حول الاستنتاجات، والتي تُقدم إلى المعنيين الداخليين والخارجيين والمجتمع وما إلى ذلك)
- نشر المعلومات ونقلها (على سبيل المثال، داخل الفريق فقط، وإلى مجموعات خارجية، فضلًا عن الإعلانات المجتمعية في الصحف، وما إلى ذلك)
- التخطيط لإجراءات المتابعة بعد إكمال تقدير الاحتياجات

□ **الأفراد أو الفرق المسؤولة عن إجراء تقدير الاحتياجات.** من الأفراد أو المجموعات التي ستتولى تنفيذ الخطوات المختلفة لتقدير الاحتياجات؟ تأكد من التمييز بين أولئك الذين سيتولون مهمة الإدارة ومن سيتولى مهمة تنفيذ (على سبيل المثال، القيام بعملية جمع البيانات) العمل. حدّد أيضًا كيف سيتم تقسيم العمل.

□ **المصادر الخارجية أو الداخلية أو المصادر الأخرى.** هل سيتم إجراء تقدير الاحتياجات من خلال مصدر داخلي (على سبيل المثال، موظفو نفس المنظمة التي يجري تقدير الاحتياجات من أجلها)، أو من خلال مصدر خارجي (على سبيل المثال، مستشارون مستقلون)، أو من خلال ترتيب آخر (على سبيل المثال، متدربون من الطلاب الخريجين، وبعض المصادر الداخلية، وبعض المصادر الخارجية)؟

- **مهارات المقيمين.** هل مهارات المقيمين مناسبة وتم التحقق منها؟ هل يلزم تقديم تدريب أو دعم إضافي لهم؟ ما الخبرات السابقة؟ هل تتوفر عينة من العمل؟
- **ضمان الجودة.** ما المعايير التي سيتم على أساسها الحكم على الجودة؟ كيف سنضمن إجراء تقدير الاحتياجات بطريقة جيدة؟
- **تضارب المصالح.** ما التضاربات المحتملة في المصالح التي قد تنشأ فيما يتعلق بالتخطيط والتنفيذ والإدارة؟
- **المنتجات.** ما النواتج (على سبيل المثال، تقرير، عرض تقديمي، نصيحة فنية، وما إلى ذلك) المتوقعة من عملية تقدير الاحتياجات؟ ما الذي يتوقع الرعاية رؤيته في نهاية هذه العملية؟ متى يتم تسليم النواتج ذات الصلة؟
- **عملية المراجعة.** ما خطط تقدير الاحتياجات المراد مراجعتها حسب معايير مختلفة: الجودة وملاءمة المعلومات، وما إلى ذلك؟ من سيتم تعيينهم كمراجعين، وما مبرر اختيارهم؟
- **متابعة العملية "أو الصيرورة".** ما المعايير الرئيسية أو المنجزات التي يتعين متابعتها لرصد مدى التقدم في إكمال تقدير الاحتياجات؟
- **الاتصالات الداخلية.** كيف ستتم الاتصالات الداخلية بحيث يكون جميع أعضاء فريق تقدير الاحتياجات على دراية بالجوانب المهمة لعملية تنفيذ تقدير الاحتياجات؟
- **المخاطر أو القيود.** ما المخاطر أو القيود المعروفة (أو المحتملة) التي تحول دون التنفيذ الناجح لتقدير الاحتياجات؟
- **مصادقية تقدير الاحتياجات.** كيف يمكننا ضمان أن يُنظر إلى تقدير الاحتياجات داخليًا وخارجيًا على أنه صحيح وخالٍ من التحيز وما إلى ذلك؟
- **تكاليف ومزايا النهج المتبع في تقدير الاحتياجات.** ما الوسائل التي يتم توفيرها لتقدير التكاليف والمزايا والموازنة بينهما في إطار الاختيار بين التقنيات المختلفة لإجراء تقدير الاحتياجات؟ كيف يمكن التعامل بشكل مناسب مع التكاليف والكفاءات والمزايا؟

متطلبات البيانات ومصادرها

- **مراجعة النموذج المنطقي القائم.** هل يوجد نموذج منطقي (سلسلة نتائج)؟ ما خطط المراجعة والتحقق من أن النموذج المنطقي يعكس كما ينبغي الوضع الحالي؟ وإذا لم يكن هناك نموذج منطقي، فهل من الممكن بناء نموذج، ومن سيكون مسؤولاً عن القيام بذلك؟
- **البيانات المتوفرة.** ما البيانات المتوفرة حول المشكلة محل الاستعلام؟ ما الذي نعرفه عن أي فجوات بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة الممكنة التي ينبغي تحقيقها؟

- **جودة البيانات ومصادقيتها والتحقق من صحتها.** ماذا نعرف عن الطريقة المُستخدمة في جمع البيانات؟ هل البيانات تتسم بما فيه الكفاية بالدقة والموثوقية والملاءمة والصلاحية وما إلى ذلك؟ كيف سنتحقق من الجودة؟
- **مصادر البيانات والوصول إليها.** ما مصادر البيانات (على سبيل المثال، أنظمة البيانات ومقدمو المعلومات والتقارير وما إلى ذلك)؟ هل يمكننا الوصول إليها؟
- **البيانات غير المتوفرة المفيدة.** ما المعلومات التي من المفيد معرفتها ولكنها غير متوفرة؟ كيف يمكننا الحصول عليها؟
- **تكاليف البيانات.** ما الذي قد نتكلفه للحصول على البيانات؟
- **أمان البيانات.** ما الوسائل التي يتم توفيرها لتأمين البيانات وضمان حمايتها وخصوصية المصادر (أو عدم الكشف عن هويتها)؟
- **كفاية البيانات والمصادر.** كيف يمكننا معرفة ما إذا كانت البيانات التي جمعناها كافية؛ أي مناسبة وهادفة وشاملة، وما إلى ذلك؟ كيف نعرف أن لدينا بيانات كافية يمكننا الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات؟
- **أخذ عينات.** هل سيتم استخدام أخذ العينات؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف؟ هل سيتم إشراك خبير أخذ عينات؟

الأطراف المعنية ومقدمو المعلومات

- **الأطراف المعنية ومقدمو المعلومات.** من (سواء أكانوا أفرادًا أم مجموعات أم مجتمعًا، وما إلى ذلك) الأطراف المعنية ومقدمو المعلومات المحتملون في عملية تقدير الاحتياجات؟
- **مقدمو المعلومات الأساسيون.** من هم مقدمو المعلومات الأساسيون؟ ما المعلومات التي يمكنهم تقديمها؟
- **مقدمو المعلومات الثانويون.** من هم مقدمو المعلومات الثانويون؟ ما المعلومات التي يمكنهم تقديمها؟
- **مقدمو معلومات آخرون.** من هم مقدمو المعلومات الآخرون؟ ما المعلومات التي يمكنهم تقديمها؟
- **التواصل ومعلومات الاتصال الخاصة بالأطراف المعنية أو مقدمي المعلومات.** كيف يمكننا التواصل مع الأطراف المعنية أو مقدمي المعلومات؟ هل لدينا معلومات اتصال؟
- **الاتصالات وبروتوكولات الاتصال بالأطراف المعنية أو مقدمي المعلومات.** ما البروتوكولات (على سبيل المثال، الحصول على موافقات المشاركة وإرسال خطابات الدعوة مقدمًا وما إلى ذلك) التي يجب مراعاتها عند إشراك الأطراف المعنية أو مقدمي المعلومات؟
- **الموافقة والإفصاح عن علم.** هل سيتم إعداد خطابات الموافقة عن علم لمقدمي المعلومات قبل القيام بعملية جمع البيانات؟ هل سيتم إعداد الإخطارات وتبادلها مع مقدمي المعلومات حول كيفية حماية معلوماتهم أو الكشف عنها؟ هل سيتم إشراك لجان الأخلاقيات في عملية إعداد سجلات الموافقة وجمعها؟

□ **وضع رموز لمقدمي المعلومات.** كيف سيتم تعيين رموز لمقدمي المعلومات كل على حدة لتتبع ردودهم وفي الوقت نفسه حماية سرية المعلومات التي يقدمونها؟

□ **تضاربات أو تحيزات الأطراف المعنية أو مقدمي المعلومات.** ما التضاربات المحتملة التي قد تظهر لدى الأطراف المعنية أو مقدمي المعلومات بمختلف فئاتهم؟ ما التحيزات المعروفة التي قد تظهر؟

□ **إطلاع الأطراف المعنية على أي مستجدات.** من ينبغي أن يظل على اطلاع دائم بالتقدم المحرز فيما يتعلق بتقدير الاحتياجات (على سبيل المثال، المجموعات التي يُحتمل أن تتأثر بشكل غير مباشر بنتائج تقدير الاحتياجات)؟

طريقة جمع البيانات وتطوير الأدوات ذات الصلة

□ **وضع الأسئلة.** ما الأسئلة الرئيسية والأسئلة الفرعية التي يجب طرحها؟ ما أنواع المعلومات التي نتوقع الحصول عليها من الأسئلة؟ ما الأسئلة الاستقصائية التي ينبغي أن يكون جامعو البيانات على استعداد لطرحها في أعقاب الأسئلة الرئيسية؟

□ **طرق جمع البيانات.** ما طرق جمع البيانات المُخطط لها؟ ما معايير اختيار هذه الطرق (على سبيل المثال، طريقة يُرجح أن تساهم في مشاركة عدد كبير من المشاركين أو مقدمي المعلومات، أو طريقة يمكن تنفيذها في نطاق الميزانية والقيود الزمنية المحددين، أو طريقة عادة ما تجعل مقدمي المعلومات يقدمون مستويات متعددة من المعلومات، وما إلى ذلك)؟

□ **مراحل جمع البيانات وتثليثها.** كيف سيتم استخدام طرق جمع البيانات على مراحل؟ كم سيتم تثليث البيانات؟

□ **تطوير بروتوكول للأدوات.** ما الموضوعات التي ينبغي أن تغطيها الأدوات ذات الصلة؟ كيف ينبغي هيكلة الأدوات وتنسيقها؟ هل تتوفر نماذج للأدوات؟ من يتولى تطوير الأدوات؟

□ **اختبار الأدوات وإجراء مراجعات لها.** كيف سيتم اختبار الأدوات؟ من سيكون مسؤولاً عن عمليات المراجعة والاختبار الثانوي؟

□ **متطلبات اللغة.** هل يلزم إتاحة خدمات ترجمة أو ترجمة فورية؟ ما الشكل الذي ستكون عليه عملية مراجعة الترجمات؟

□ **الحوافز والتعويض.** هل سيتم تقديم أي حوافز أو تعويضات لمقدمي المعلومات (أي مقابل وقتهم وجهدهم)؟ ما الترتيبات الأخرى التي سيتم اتخاذها تيسيراً على مقدمي المعلومات (على سبيل المثال، تقديم الرعاية للأطفال الحاضرين في مجموعات التركيز، وتقديم المشروبات المنعشة، وما إلى ذلك)؟

□ **إدارة جمع البيانات.** متى سُبذِل جهود جمع البيانات؟ كيف سيتم تقسيم الجهود وتنسيقها؟

□ **اختيار جامعي البيانات وإعدادهم.** هل يتمتع جامعو البيانات بالمهارات الفنية المطلوبة؟ هل يجيد جامعو البيانات اللغة المناسبة ويمتلكون الخلفيات الثقافية الملائمة أو غيرها من الخلفيات؟ كيف سيتم تدريب جامعي البيانات؟

□ **الموافقة على خطط جمع البيانات.** من أو ما المكتب (على سبيل المثال، مجلس المراجعة المؤسسية) الذي سيوافق على أدوات وخطط جمع البيانات؟

خطط تحليل البيانات

- **إدارة نظام البيانات.** ما نظام إدارة البيانات (على سبيل المثال، قاعدة بيانات أو ما إلى ذلك)؟
- **إدخال البيانات.** كيف سيتم نسخ البيانات؟ كيف سيتم إدخال البيانات في قاعدة البيانات؟
- **تعليمات إدخال البيانات وترميزها.** هل يتم إعداد تعليمات حول كيفية إدخال البيانات؟ هل يتم إعداد "قاموس بيانات" أو شرح حول كيفية ترميز البيانات؟
- **التدريب على إدخال البيانات.** مَنْ المسؤول عن تدريب مُدخلي البيانات؟ متى وكيف سيتم التدريب؟

□ **توقيت إدخال البيانات.** ما خطط متابعة توقيت نسخ البيانات وإدخالها حتى لا يتم على وجه التحديد فقدان أي معانٍ أو فروق دقيقة للبيانات السردية النوعية؟

- **التحقق من صحة البيانات.** كيف سيتم التحقق من البيانات المُدخلة للتأكد من خلوها من الأخطاء؟
- **تحليل البيانات الكمية.** كيف سيتم تحليل البيانات الكمية (على سبيل المثال، من خلال برنامج Excel أو SPSS، وما إلى ذلك)؟ كيف ستبدو نماذج تقارير البيانات؟

□ **المراجعات التحليلية للبيانات الكمية.** ما إجراءات المراجعة المتبعة لضمان التفسير الصحيح وكذلك إعداد التقارير المناسبة فيما يتعلق بالبيانات الرقمية الأولية والتحليلات الإحصائية والمخططات وغير ذلك؟

□ **تحليل البيانات النوعية.** (يجب مراعاة العناصر العديدة التالية.)

- تفسير البيانات النوعية. من المسؤول عن الإشراف على تفسير البيانات النوعية وتقديم الإرشادات وما إلى ذلك؟
- تحليل محتوى البيانات النوعية. كيف سيتم تحليل المحتوى؟
- تصنيف البيانات النوعية. كيف سيتم تصنيف الأفكار الرئيسية؟ مَنْ سيتولى المسؤولية؟
- ترميز البيانات النوعية. ما عملية الترميز؟ مَنْ سيتولى المسؤولية؟
- إعداد قاموس بيانات من أجل ترميز البيانات النوعية. ما الإجراءات المستخدمة لوضع قاموس البيانات وتوثيقه؟
- الموثوقية بين المبرمجين فيما يتعلق بتحليل البيانات النوعية. ما الوسائل التي يتم توفيرها للمقيمين المتعددين وللتحقق المزدوج من عملية الترميز أو التقييمات؟

□ **نقل البيانات.** في حالة قيام المستشارين أو المجموعات المستقلة بإجراء تقدير الاحتياجات، فكيف وبأي شكل سيتم نقل البيانات التي يتم جمعها إلى مدير أو فريق تقدير الاحتياجات؟ كيف ستظل بيانات المشاركين في تقديم المعلومات سرية (عند الاقتضاء)، وفي الوقت نفسه، كيف سيتم توفير بيانات موثوقة لمدير أو راعي تقدير الاحتياجات؟

استنتاجات أو نتائج التقييم (يتم الحصول عليها بعد الانتهاء من التقييم)

- **النتائج الحالية.** ما النتائج الحالية التي يتم تحقيقها؟
 - **النتائج المنشودة.** ما النتائج المنشودة التي يُرتجى تحقيقها؟ وضح ما إذا كانت هناك مراحل للنتائج (على سبيل المثال، خلال عام واحد، أو خمسة أعوام، وما إلى ذلك) وكذلك مستويات مختلفة من النتائج (إن وُجد).
 - **الفجوات.** هل حدد البحث فجوة واحدة أو أكثر في النتائج؟ ما الذي يجب تحقيقه ولا يجري تحقيقه في الوقت الراهن؟
 - **نقاط القوة الحالية.** ما النتائج الحالية المحددة الإيجابية أو التي يمكن اعتبارها نقاط قوة؟ ما الذي يعمل بشكل جيد ويمكن تنميته أو دعمه بشكل أكبر؟
 - **المواءمة.** هل هناك مواءمة بين الفجوات المحددة على المستويات الإستراتيجية والتخطيطية والتشغيلية؟
 - **ترتيب الفجوات حسب الأولوية.** هل تم ترتيب الفجوات الواردة في النتائج حسب الأولوية؟ ما المعايير التي تم الترتيب على أساسها؟
 - **التحليل السببي.** هل تم تحليل الفجوات للتعرف على "الأسباب" الأولية؟
 - **الحلول المقترحة.** هل تم تحديد الأنشطة (أي الحلول) التي سيتم استخدامها لمعالجة "أسباب" الفجوات؟ كيف تم ترتيب الحلول من حيث الأولوية؟
 - **تطوير النموذج المنطقي أو سلسلة النتائج.** هل تم تطوير (أو مراجعة) نموذج منطقي لتوضيح الاستنتاجات؟ هل تم توضيح المؤشرات والقياسات (وأي أهداف وخطوط أساس) بالتفصيل في النموذج المنطقي؟
 - **بناء القدرات.** كيف يمكن بناء القدرات داخل المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة؟
 - **التوصيات النهائية.** ماذا كانت الإجراءات الموصى بها لتقدير الاحتياجات؟
- ### تقديم التقارير الكتابية عن البيانات
- **المحتوى المتوقع.** ما محتويات وأقسام التقرير المتوقعة؟ بأي ترتيب سيتم عرض الأقسام؟ هل تتوفر نماذج تقارير حالية أو جداول محتويات؟
 - **التنسيق.** ما التنسيق التي توضح كيف ينبغي أن تبدو التقارير (على سبيل المثال، موجز تنفيذي أو تقرير كامل أو موجز معلومات عامة، وما إلى ذلك)؟
 - **الرسومات البيانية والمخططات.** ما المتوقع في ضوء تصميمات الرسومات البيانية والمخططات؟ هل سيتوفر متخصصون في الرسومات البيانية والتصميم لهذا العمل؟

- **توقيت التقارير.** ما المواعيد الزمنية للمسودات والمراجعات والإصدارات النهائية للتقارير؟
- **الجمهور المعني.** من المستهدفون المعنيون المختلفون للتقارير بمختلف أنواعها؟ هل ينبغي أن يحصل المستهدفون المعنيون المختلفون على التقارير المناسبة بمختلف أنواعها؟
- **توفر التقارير ونشرها.** كيف سيتم توفير التقارير بمختلف أنواعها، سواء النسخ الورقية أو التي تُنشر على المواقع الإلكترونية أو النسخ التي يتم توفيرها في مراكز المعلومات العامة أو المراكز المجتمعية؟
- **اللغة.** ما اللغة (اللغات) التي ستم إتاحة التقرير (التقارير) بها؟ هل ستم إتاحة التقرير (التقارير) بلغة الأغلبية والأقلية من الأطراف المعنية؟ ما الوسائل التي سيتم توفيرها لذوي المهارات المنخفضة في القراءة والكتابة؟
- **التعقيبات.** ما الإجراءات المتبعة لإتاحة الفرصة للجهات الإشرافية والأطراف المعنية والمستشارين وغيرهم لتقديم التعقيبات؟ هل ستمكن الأطراف المعنية من تقديم التعقيبات قبل إصدار التقرير؟

مراجعات التقارير أو تعديلها

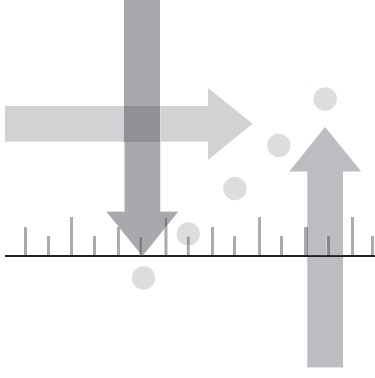
- **المراجعون.** من المراجعون؟ هل هم داخليون أم خارجيون أم أكاديميون أم خبراء أم مستفيدون، وما إلى ذلك؟
- **إرشادات المراجعين.** ما الإرشادات التي تُقدّم للمراجعين؟
- **الجدول الزمني للمراجعة.** متى ستم عمليات المراجعة؟ ما وقت الاستجابة المتوقع للمراجعين؟
- **تعويض المراجعين.** هل سيتم تعويض المراجعين بشكل أو بآخر؟ وإذا كان الأمر كذلك، فمن المراجعون الذين سيتم تعويضهم؟

تقديم التقارير الشفهية

- **المحتوى المتوقع.** ما الذي سيتم تقديمه شفهيًا؟
- **التنسيق.** ما أشكال التقارير الشفهية: إحاطات مجتمعية موجزة ونشرات بودكاست ونشرات راديو، وما إلى ذلك؟
- **الأدوات المرئية.** ما الأدوات المرئية (على سبيل المثال، الملصقات وعروض PowerPoint التقديمية، وما إلى ذلك) التي ستعزز العروض التقديمية الشفهية؟
- **توقيت التقارير.** ما الجداول الزمنية للتقارير الشفهية؟
- **الجمهور المعني.** من المستهدفون المعنيون المختلفون للتقارير الشفهية بمختلف أنواعها؟
- **الاتصالات.** كيف ستعرف الأطراف المعنية الجدول الزمني للعرض التقديمي الشفهي، ومن سيقوم بتقديمه، وكيفية المشاركة؟
- **اللغة.** ما اللغة (اللغات) التي ستم إتاحة العرض التقديمي (العروض التقديمية) بها؟ هل ستم إتاحة الوسائل ذات الصلة بلغة الأغلبية والأقلية من الأطراف المعنية؟
- **التعقيبات.** ما الإجراءات المتبعة لإتاحة الفرصة للأطراف المعنية لتقديم التعقيبات؟

التخطيط لإجراءات المتابعة بعد الانتهاء من تقدير الاحتياجات

- **القرارات.** ما الإجراءات التي سيتم اتباعها لاتخاذ القرارات؟ مَن صَنَعَ القرارات؟
- **التواصل بشأن القرارات.** كيف سيتم الإبلاغ عن القرارات؟
- **توثيق القرارات.** ما الإجراءات المتبعة لتوثيق عملية صناعة القرار والقرارات النهائية؟
- **الانتقادات.** ما إجراءات توثيق نقاط النقد المُقدمة من الأطراف المعنية أو التصرف وفقًا لها أو القيام بالأمرين معًا؟
- **التقييم التكويني لعملية تقدير الاحتياجات.** ما الإجراءات المتبعة للتقييم ووضع التوصيات فيما يتعلق بكيفية تحسين عملية تقدير الاحتياجات؟



الملحق "أ-٣"

دليل تنفيذ تقييم احتياجات لمدة ستة أسابيع

إن إكمال تقييم شامل للاحتياجات في فترة قصيرة، على سبيل المثال ستة أسابيع، أمر يتطلب قدرًا لا بأس به من التخطيط والمرونة. ومن أجل المساعدة في إجراء التقييمات السريعة، فقد أنشأنا دليلًا بسيطًا يوضح النقاط الرئيسية التي ينبغي وضعها في الاعتبار وكذلك المهام الأساسية التي يجب إكمالها خلال كل أسبوع من هذه الأسابيع. ويركز هذا الدليل على أربع فئات رئيسية من الأنشطة، كل منها يحدد مكونًا مهمًا من مكونات التقييم العام. وتمثل هذه الفئات الأنشطة التي قد تعمل عليها مجموعات فرعية مميزة أثناء التقييم، أو قد يتعاون الفريق بأكمله في جميع الفئات الأربع.

١. **التزام الشركاء:** يعد الحصول على التزام الشركاء بدعم تقييم احتياجاتك واستمرارهم في ذلك أمرًا ضروريًا، ولا سيما عندما ستبذل ما في وسعك سريعًا لتحديد الاحتياجات وتحليلها حتى تتمكن من اتخاذ القرارات.

٢. **التخطيط (النتائج المرجوة):** إن تحديد النتائج المرجوة على المستويات الإستراتيجية والتخطيطية والتشغيلية يتطلب إجراء مقارنة مهمة بين الأداء الحالي والأداء المنشود. لا تفترض وضوح النتائج المرجوة أو توفر المؤشرات والمقاييس المناسبة.

٣. **جمع البيانات (النتائج الحالية):** يتطلب تحديد الاحتياجات (أي الفجوات في النتائج) الحصول على البيانات المتعلقة بالإنجازات الحالية باستخدام مؤشرات ومقاييس موازية خاصة بالنتائج المرجوة. ويجب أن تتسم عملية جمع البيانات بالكفاءة، ولا سيما في التقييمات السريعة، حتى تكون قادرة على تحديد الاحتياجات كما ينبغي.

٤. **إدارة العملية:** يعد تنظيم عملية تقدير الاحتياجات وإدارتها أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النجاح.

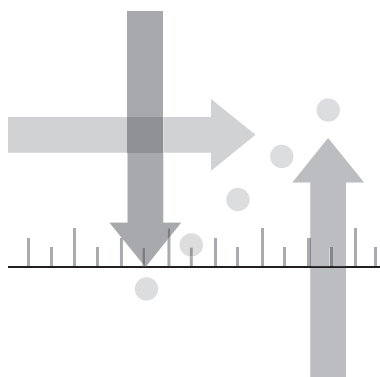
استخدم هذا الدليل (جنبًا إلى جنب مع الأدوات أو التقنيات الأخرى الواردة في هذا الكتاب) للتخطيط لتقييمك التالي، ولكن ضع في اعتبارك دائمًا أن التخطيط لتقييم ناجح للاحتياجات يتطلب الصبر والمرونة على حد سواء.

تقدير الاحتياجات				
<ul style="list-style-type: none"> • خُطِّط للاجتماع الافتتاحي. • حدّد الفريق. • حدّد الراعي واعقد اجتماعًا معه. • حرّر أعضاء الفريق من القيام بأي أعمال أخرى حتى يتمكنوا من المشاركة بشكل كامل. • حدّد النطاق الأولي وأسئلة تقدير الاحتياجات لاقتراحها على الشركاء. • حدّد الأدوار المحتملة للفريق (وأدوار الفريق الفرعي). • ضع خطة أساسية للمشروع لتقدير الاحتياجات لعرضها على الشركاء. 				ما قبل تقدير الاحتياجات
المهام المتعلقة بالتزام الشركاء	تخطيط المهام (النتائج المرجوة)	مهام جمع البيانات (النتائج الحالية)	مهام إدارة العملية	
<ul style="list-style-type: none"> • حدّد الشركاء وتواصل معهم. • خُطِّط للاجتماع الشركاء. • احصل على موافقة الشركاء فيما يتعلق بنطاق عملية تقدير الاحتياجات وإجراءاتها. 	<ul style="list-style-type: none"> • اجمع الخطط الإستراتيجية (SP) الحالية والوثائق ذات الصلة (بما في ذلك الوثائق الخاصة بتقدير الاحتياجات السابقة). • حدّد الشركاء الرئيسيين في عملية تحديد النتائج المرجوة على مستويات متعددة (الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية). • اعقد الاجتماع الافتتاحي مع الشركاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • راجع البيانات المتوفرة حاليًا. • حدّد أسئلة تقدير الاحتياجات التي سيتم الإجابة عنها. • حدّد متطلبات البيانات التي تتيح إكمال تقدير الاحتياجات. • ضع خطة جمع البيانات. • اعقد الاجتماع الافتتاحي مع الشركاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • خُطِّط أو نَظِّم الاجتماعات. • جهّز المستندات المطلوبة لكل مجموعة فرعية تعمل على التقييم. • تواصل مع الراعي أو الشركاء. • حدّد الميزانية واستكمل خطة المشروع. 	الأسبوع الأول: تحديد المتطلبات.
<ul style="list-style-type: none"> • حدّد مستوى الأداء المنشود أو المطلوب. • حدّد الأطراف الأخرى التي ينبغي إشراكها. • استعرض بروتوكولات جمع البيانات • اجلب من تبنّي مشاركته من أطراف أو جهات أخرى (مثل الوزارات الأخرى والمنظمات غير الحكومية والمجموعات المجتمعية، وما إلى ذلك). 	<ul style="list-style-type: none"> • بالتعاون مع الشركاء، قم بإجراء تحليل SWOT (مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر). • أكمل سجل الأداء المتوازن. • طابق عناصر الخطة الإستراتيجية مع متطلبات جمع البيانات (انظر عمود النتائج الحالية). 	<ul style="list-style-type: none"> • حدّد مصادر البيانات، وأبلغهم بتقدير الاحتياجات. • التقي بالمصادر، واعرض عليهم متطلبات البيانات. • حدّد أدوات جمع البيانات (المسوحات وبروتوكولات إجراء المقابلات وما إلى ذلك). • ابدأ جمع البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> • خُطِّط للاجتماعات ونظّمها. • جهّز الوثائق المطلوبة لكل مجموعة فرعية. • تواصل مع الراعي أو الشركاء. • احرص على متابعة مستوى التقدم والميزانية. 	الأسبوع الثاني: جمع المعلومات الأولية.

الأسبوع الثالث: إكمال عملية جمع البيانات.	<ul style="list-style-type: none"> • اطلب من المشاركين مراجعة العمل الذي تم إنجازه حتى تاريخه. 	<ul style="list-style-type: none"> • حدّد النتائج المرجوة على المستويات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • حدّد متطلبات البيانات الإضافية لمطابقة المؤشرات والمقاييس المحددة للنتائج المرجوة. • إكمال عملية جمع البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> • خطّط الاجتماعات ونظّمها. • جهّز الوثائق المطلوبة لكل مجموعة فرعية. • تواصل مع الراعي أو الشركاء. • احرص على متابعة مستوى التقدم والميزانية. • ساعد في جمع البيانات وتحليلها.
الأسبوع الرابع: تحليل البيانات.	<ul style="list-style-type: none"> • اطلب من المشاركين مراجعة العمل الذي تم إنجازه حتى تاريخه. 	<ul style="list-style-type: none"> • أضف مؤشرات وقياسات عند الضرورة إلى النتائج المرجوة. 	<ul style="list-style-type: none"> • حلّل البيانات. • طابق البيانات الخاصة بالنتائج الحالية مع النتائج المنشودة لتحديد الفجوات (أي الاحتياجات). 	<ul style="list-style-type: none"> • خطّط الاجتماعات ونظّمها. • جهّز الوثائق المطلوبة لكل مجموعة فرعية. • تواصل مع الراعي أو الشركاء. • احرص على متابعة مستوى التقدم والميزانية. • ساعد في جمع البيانات وتحليلها.
الأسبوع الخامس: تحليل الاحتياجات وتحديد الحلول المحتملة.	<ul style="list-style-type: none"> • راجع البيانات والتحليل. • راجع مسودة الاستنتاجات. 	<ul style="list-style-type: none"> • جهّز مسودة التقرير الخاص بالنتائج المنشودة (بما في ذلك المواءمة مع العمليات والهيكل والموارد الحالية). 	<ul style="list-style-type: none"> • حلّل الاحتياجات للتوصل إلى العوامل المسببة. • أكمل تحليل الاحتياجات الأولية لتحديد العوامل الرئيسية المساهمة في الاحتياجات. • حدّد نشاطين بديلين على الأقل لتحسين النتائج فيما يتعلق بكل حاجة. 	<ul style="list-style-type: none"> • خطّط الاجتماعات ونظّمها. • جهّز الوثائق المطلوبة لكل مجموعة فرعية. • تواصل مع الراعي أو الشركاء. • احرص على متابعة مستوى التقدم والميزانية. • ساعد في إعداد مسودة التقارير.

(تتبع في الصفحة التالية)

<ul style="list-style-type: none"> • خطط الاجتماعات ونظمها. • جهّز الوثائق المطلوبة لكل مجموعة فرعية. • تواصل مع الراعي أو الشركاء. • احرص على متابعة مستوى التقدم والميزانية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تعاون مع الشركاء لترتيب الاحتياجات حسب الأولوية. • تعاون مع الشركاء لتحديد الأنشطة البديلة وترتيبها حسب الأولوية لتحسين الأداء. • قم بإعداد مَسودة تقرير بالاستنتاجات يتضمن النتائج والفجوات الحالية على حد سواء. 	<p>الأسبوع السادس: اتخاذ قرار بشأن ما يجب القيام به.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • خطط لنشر استنتاجات تقدير الاحتياجات. • ساعد في كتابة التقارير النهائية وإنشاء عروض تقديمية حول الاستنتاجات. • قيّم مدى نجاح تقدير الاحتياجات. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضع إستراتيجية التغيير المطلوبة. • قم بإجراء تحليل الأداء لتحديد خصائص الأنشطة المختارة لتحسين الأداء. • حدّد إجراءات تحسين الأداء، وضع خطط المتابعة والتقييم. 	<p>ما بعد تقدير الاحتياجات</p>



المحلّق "أ-ع"

الأدوات والتقنيات التي يجب مراعاتها

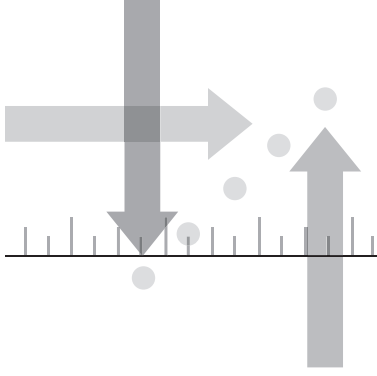
إذ كنت تود جمع معلومات عن ...	وإذا كنت تود استخدام تلك المعلومات من أجل ...	فحينها يمكنك التفكير في ...
الاحتياجات الاجتماعية	تحديد الاحتياجات.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المراجعة الممنهجة للمستندات ✓ مجموعات التركيز ✓ المسوحات ثنائية الاستجابة ✓ هرم الأداء ✓ عجلة المستقبل ✓ مخططات هيكل السمكة ✓ المقهى العالمي (World Café) ✓ طريقة المجموعة الاسمية
	ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحليل الأسباب الجذرية ✓ تحليل SWOT+ ✓ السيناريوهات ✓ خرائط المفاهيم ✓ بناء توافق في الآراء ✓ طريقة المجموعة الاسمية ✓ المقارنة الزوجية

(يُتبع في الصفحة التالية)

إذا كنت تود جمع معلومات عن ...	وإذا كنت تود استخدام تلك المعلومات من أجل ...	فحينها يمكنك التفكير في ...
الاحتياجات الاجتماعية (تابع)	تحديد الخيارات المحتملة.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التحليل متعدد المعايير ✓ المقارنة الزوجية ✓ هرم الأداء ✓ السيناريوهات ✓ طريقة المجموعة الاسمية
احتياجات عملاء محددين ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية. تحديد الخيارات المحتملة.	تحديد الاحتياجات.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المراجعة الممنهجة للمستندات ✓ المقابلات ✓ مجموعات التركيز ✓ طريقة دلفي ✓ المسوحات ثنائية الاستجابة ✓ المقهى العالمي (World Café) ✓ طريقة المجموعة الاسمية ✓ هرم الأداء ✓ عجلة المستقبل
	تحديد الاحتياجات.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المقابلات ✓ مجموعات التركيز ✓ تحليل الأسباب الجذرية ✓ تحليل SWOT+ ✓ المصفوفة ٢ × ٢ للمساعدة في اتخاذ القرار ✓ السيناريوهات ✓ خرائط المفاهيم ✓ طريقة المجموعة الاسمية ✓ المقارنة الزوجية ✓ تحليل المحاكاة
	ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التحليل متعدد المعايير ✓ هرم الأداء ✓ السيناريوهات ✓ بناء توافق في الآراء ✓ طريقة المجموعة الاسمية

إذا كنت تود جمع معلومات عن ...	وإذا كنت تود استخدام تلك المعلومات من أجل ...	فحينها يمكنك التفكير في ...
الاحتياجات التنظيمية	تحديد الاحتياجات.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المسح ✓ مجموعات التركيز ✓ المراجعة الممنهجة للمستندات ✓ المسوحات ثنائية الاستجابة ✓ المقهى العالمي (World Café) ✓ طريقة المجموعة الاسمية ✓ هرم الأداء ✓ مخططات شجرة الأخطاء ✓ عجلة المستقبل
	ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحليل الأسباب الجذرية ✓ تحليل SWOT+ ✓ المصفوفة ٢ × ٢ للمساعدة في اتخاذ القرار ✓ السيناريوهات ✓ خرائط المفاهيم ✓ طريقة المجموعة الاسمية ✓ تحليل المحاكاة
	تحديد الخيارات المحتملة.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التحليل متعدد المعايير ✓ المقارنة الزوجية ✓ طريقة المجموعة الاسمية ✓ هرم الأداء ✓ السيناريوهات
أداء الفريق	تحديد الاحتياجات.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المقابلات ✓ مجموعات التركيز ✓ مراجعات الخبراء الموجهة ✓ المراجعة الممنهجة للمستندات ✓ تحليل المهام المعرفية ✓ تحليل المهام ✓ دراسات الحالة ✓ هرم الأداء ✓ تحليل الأسباب الجذرية ✓ مخططات شجرة الأخطاء ✓ مخططات هيكل السمكة
(تتبع في الصفحة التالية)		

إذ كنت تود جمع معلومات عن ...	وإذا كنت تود استخدام تلك المعلومات من أجل ...	فحينها يمكنك التفكير في ...
أداء الفريق (تابع)	ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحليل الأسباب الجذرية ✓ المصفوفة ٢ × ٢ للمساعدة في اتخاذ القرار ✓ السيناريوهات ✓ خرائط المفاهيم ✓ طريقة المجموعة الاسمية ✓ تحليل المحاكاة ✓ المقارنة الزوجية
	تحديد الخيارات المحتملة.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التحليل متعدد المعايير ✓ المقارنة الزوجية ✓ هرم الأداء ✓ السيناريوهات ✓ بناء توافق في الآراء ✓ طريقة المجموعة الاسمية
أداء الأفراد	تحديد الاحتياجات.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المقابلات ✓ تحليل المهام المعرفية ✓ ملاحظات الأداء ✓ مراجعات الخبراء الموجهة ✓ المراجعة الممنهجة للمستندات ✓ هرم الأداء ✓ مخططات شجرة الأخطاء ✓ مخططات هيكل السمكة
	ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحليل الأسباب الجذرية ✓ السيناريوهات ✓ خرائط المفاهيم ✓ تحليل المحاكاة
	تحديد الخيارات المحتملة.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التحليل متعدد المعايير ✓ المقارنة الزوجية ✓ مراجعات الخبراء الموجهة ✓ هرم الأداء ✓ السيناريوهات



المحلق "أ-٥"

دليل اختيار الأدوات والتقنيات (التحليل متعدد المعايير التطبيقي)

يعتمد اختيار الأدوات والتقنيات التي ينبغي استخدامها أثناء تقييم احتياجاتك على عدة عوامل. ومن خلال تصنيف كل عامل على حدة، يمكنك الحصول على تقييم جيد يتيح لك تحديد الأدوات والتقنيات التي يُتوقع أن تكون الأعلى قيمة. ولسوء الحظ، لا توجد صيغة علمية تضمن النجاح على الرغم من أن تقييم كل عامل من العوامل سيساعدك في تحديد الأدوات والتقنيات التي ستكون الأكثر نفعًا (انظر الجدولين "أ-٥" و "أ-٥-٢").

الملاءمة

تعتمد مدى ملاءمة الأداة أو التقنية الذي يمكن استخدامه على المعلومات التي تطلبها والقرارات التي تأمل في اتخاذها على أساس التقييم الذي تُجرّبه للاحتياجات. على سبيل المثال، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

✓ ما مدى فاعلية الأداة أو التقنية المُستخدم في جمع المعلومات الضرورية أو اتخاذ القرار؟

الجدول (أ-١-١) تصنيف اختيار الأدوات والتقنيات

التعليمات: صُفِّ (أو قِيِّم) كل عامل اختيار على مقياس من ١ إلى ١٠، حيث يمثل العدد ١ القيمة الدنيا، بينما يمثل العدد ١٠ القيمة القصوى لكل عامل. فعلى سبيل المثال، إذا كان استخدام أداة فرز البطاقات مناسباً للغاية لتسهيل اتخاذ القرار، فستحصل على درجة ٩ أو ١٠؛ وبالمثل، إذا كانت لديك خبرة قليلة في إجراء عملية فرز البطاقات، فحينها قد يتم تقييمها بالدرجة ٢ أو ٣.

الأدوات والتقنيات التي يجري النظر فيها	الملاءمة	التكاليف والمزايا	الجدوى	مدى القبول	الخبرة	الإجمالي	التصنيف

المصدر: استنادًا إلى (Stolovich and Keeps (2009).

الجدول أ-٢-١ مثال على تصنيف اختيار الأدوات والتقنيات

الأدوات والتقنيات التي يجري النظر فيها	الملاءمة	التكاليف والمزايا	الجدوى	مدى القبول	الخبرة	الإجمالي	التصنيف
المقهى العالمي (World Café)	٤	٧	٧	٥	٤	٢٧	٤
مخطط هيكل السمكة	٦	٧	٦	٥	٤	٢٨	٣
مجموعة التركيز	٧	٥	٧	٩	٥	٣٣	١
المقابلة الشخصية	٧	٤	٥	٩	٦	٣١	٢

ملاحظة: فُكِّر في تطبيق تقنيات التحليل متعدد المعايير على قراراتك بشأن الأدوات والتقنيات (أو التقنيات) التي يتعين استخدامها في تقييم احتياجاتك. وكل ما يجب عليك فعله هو تطبيق تقنية الموازنة أو الترجيح على كل عامل اختيار لمساعدتك في تحديد العوامل ذات الأولوية التي ستكون الأكثر أهمية في اتخاذ قراراتك المتعلقة بالأدوات والتقنيات التي يجب استخدامها في تقييم احتياجاتك. وللقيام بذلك، يمكنك ببساطة تقييم أو ترجيح كل عامل من عوامل الاختيار الخمسة (الملاءمة، والتكاليف، والمزايا، والجدوى، وما إلى ذلك) على مقياس من ١ إلى ١٠ درجات، حيث تشير الدرجة ١٠ إلى العوامل الأكثر أهمية التي يمكن استخدامها في اتخاذ قراراتك. بعد ذلك، اقسم كل معامِل ترجيح على ٥٠. على سبيل المثال، إذا كان عامل قبول المشاركين يشكل أهمية خاصة داخل مؤسستك، فقد تحتاج إلى ترجيح هذا العامل باستخدام الدرجة ٨ ($8 \div 50 = 0.16$). سجِّل كلاً من الأدوات والتقنيات التي يتم النظر فيها، واضرب جميع العناصر المسجلة في معامِل ترجيح العامل. في هذا المثال، على سبيل المثال، حصلت طريقة "المقهى العالمي" على درجة قبول تبلغ ٥، وقد بلغ معامِل ترجيح عامل القبول ٠.١٦. وبذلك، تبلغ الدرجة النهائية لعامل القبول الذي تحظى به طريقة "المقهى العالمي" ٤.٨٤.

✓ ما مدى كفاءة الأداة أو التقنية المساعدة في اتخاذ القرار؟

✓ هل تعزز الأداة أو التقنية المستخدمة الأنشطة الأخرى التي تخطط لاستخدامها لجمع المعلومات أو لاتخاذ قرار أثناء تقييم احتياجاتك؟

التكاليف والمزايا

يمكن أن تساعدك نسبة التكاليف إلى المزايا في تحديد (أ) الوقت الذي قد تكون فيه الأدوات أو التقنيات البسيطة لتقدير الاحتياجات ذات نفع أكبر من العمليات المعقدة أو (ب) الوقت الذي تشير فيه قيمة المزايا إلى أنه يجب عليك استخدام عمليات أكثر تعقيدًا. على سبيل المثال، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

✓ ما التكاليف المحتملة المرتبطة بالأداة أو التقنية (على سبيل المثال، الوقت والمال وتكاليف الفرصة البديلة)؟
✓ كيف ترتبط تلك التكاليف بالقيمة المحتملة التي يمكن أن تضيفها الأداة أو التقنية إلى تقييم احتياجاتك (على سبيل المثال، التسبب في الحصول على القبول، وإشراك الأطراف المعنية، وجمع معلومات أكثر دقة)؟

الجدوى

قد لا تكون حتى أفضل الأدوات والتقنيات لتقييم احتياجاتك مُجدية داخل البيئة التنظيمية، وهو أمر ربما يحدث بشكل روتيني. انتبه إلى العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على جدوى اختيار أداة أو تقنية ومنحه الأفضلية على آخر. على سبيل المثال، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

✓ ما مدى احتمالية تطبيق الأداة أو التقنية المحددة بنجاح؟
✓ هل ستحد العوامل الاجتماعية أو السياسية أو التكنولوجية أو الثقافية أو القانونية من استخدام الأداة أو التقنية أثناء تقييم احتياجاتك؟

مدى القبول

أيًا كانت أدوات وتقنيات تقدير الاحتياجات التي تختار استخدامها في تقييمك، يجب أيضًا أن يتم قبولها من قبل الشركاء العديدين الذين يشكلون جزءًا من الجهود المبذولة لإجراء التقييم. على سبيل المثال، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

✓ هل ستحظى الأداة أو التقنية بالقبول لدى من سيشركون في العملية؟

✓ هل سينظر الشركاء الداخليون والخارجيون إلى استخدام الأداة أو التقنية باعتباره طريقة مقبولة لجمع معلومات صالحة أو لاتخاذ قرارات مستنيرة؟

الخبرة

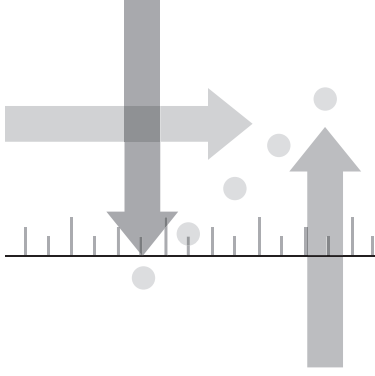
إن الاستخدام الناجح لأي من أدوات وتقنيات تقدير الاحتياجات يصبح أسهل كلما كانت هناك خبرة في الاستخدام. وبالرغم من أنه لا يلزم أن تكون خبيرًا في جمع البيانات أو اتخاذ القرار لإكمال تقييم مفيد للاحتياجات، فإنه كلما زادت خبرتك، أصبح الأمر أسهل. على سبيل المثال، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

✓ هل لديك أنت أو غيرك من أعضاء فريق تقدير الاحتياجات خبرة في تطبيق الأدوات أو التقنيات التي يجري النظر في استخدامها؟

✓ هل ستشعر بالارتياح في تسهيل استخدام الأداة أو التقنية محل الاهتمام أثناء تقدير الاحتياجات؟

المرجع

Stolovich, Harold, and Erica Keeps. 2009. "Selecting Solutions to Improve Workplace Performance."
In 2007 *ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals*, edited by E. Beich. Alexandria,
VA: ASTD Press.



الملحق "أ-٦"

عملية تقدير الاحتياجات المكونة من ثلاث مراحل مع تفاصيل إضافية

إن هذه العملية عبارة عن نسخة موسعة من عملية تقدير الاحتياجات المكونة من ثلاث مراحل التي تم تناولها في القسم الثاني (انظر الصفحة ٥٠) كدليل مفيد للتخطيط لعمليات التقييم على نطاق أوسع^١ وتتماشى كل مرحلة من المراحل الثلاث مع عمليات التحديد والتحليل واتخاذ القرار فيما يتعلق بالمهام الرئيسية في استكمال أي تقييم للاحتياجات، غير أن النهج المتبع في المراحل الثلاث يضيف تفاصيل قيّمة فيما يتعلق بإدارة التقييم من البداية إلى النهاية. استخدم هذا الدليل جنبًا إلى جنب مع أدلة التنفيذ والأدوات الأخرى المدرجة في الملحق "أ" لتوجيه التقييم التالي لاحتياجاتك.

المرحلة الأولى. ما قبل التقييم

إن الغرض من هذه المرحلة هو تحديد النطاق العام للتقييم والتخطيط له، وكذلك التأكد من سير التنفيذ بسلاسة والحصول من خلاله على معلومات مبررة حتى يتسنى لك اتخاذ القرارات.

١. بالتعاون مع الجهات الراعية للتقييم، حدّد النطاق العام لتقدير الاحتياجات.

أ. حدّد الأسئلة التي يهدف تقدير الاحتياجات إلى المساعدة في الإجابة عنها.

ب. أو حدّد القرارات التي تهدف نتائج التقييم إلى اتخاذها.

٢. بناءً على نطاق التقييم، حدّد مشاكل الأداء الرئيسية التي تُفضي إلى إجراء تقدير الاحتياجات.*

أ. سيتم إنتاج الكثير من المعلومات الأولية حول مشاكل الأداء من خلال المناقشات غير الرسمية أو الرسمية التي تتم بين الأطراف المعنية. وقد تُعقد هذه المناقشات، على سبيل المثال، في المجالس المجتمعية أو اجتماعات النظراء التنظيمية أو غير ذلك من الاجتماعات الأخرى.

ب. قد تكون العديد من الوثائق مفيدة في تحديد المسائل ذات الأهمية: الخطط الإستراتيجية والتقارير السنوية وعمليات التدقيق ومراجعات الرقابة وتقييمات الأداء وغيرها. واعتمادًا على محور تركيز منظمتك، فإنه يمكن تحديد المشاكل ذات الصلة، مثل عدم الالتزام بالمواعيد النهائية، أو انخفاض الإنتاجية، أو ارتفاع معدلات التغيب لدى الموظفين، أو تأخر رضا العملاء، أو الزيادة السريعة في حجم شكاوى العملاء، أو اتباع سياسات جديدة، أو انخفاض حصة السوق، أو زيادة الفقر، أو تفشي المرض.

٣. حدّد البيانات والمعلومات المطلوبة من تقدير الاحتياجات لتوجيه القرارات بشكل مناسب. وقد تستدعي منك هذه الخطوة جمع بعض المعلومات الأولية من الأطراف المعنية والشركاء الرئيسيين حتى يتسنى تحديد الأهداف واختيار التقنيات الملائمة.*

٤. بمساعدة الآخرين، ضع خطة إدارة لتقدير الاحتياجات. راجع قائمة المراجعة الواردة في الملحق "أ-٢" لمزيد من التفاصيل.

أ. قم بتضمين أهداف المشروع المحددة لتقدير الاحتياجات، وكيف تتماشى تلك الأهداف مع الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية الأخرى للمنظمة.

ب. قم بتضمين النطاق الأولي والسياق والحدود والشركاء والجدول الزمني والميزانية فيما يتعلق بتقدير الاحتياجات.

ج. قم بتضمين البيانات المطلوبة، ومصادر المعلومات التي سيتم التواصل معها، والأدوات والوسائل التي سيتم استخدامها لجمع المعلومات.

د. قم بتضمين الأدوات والتقنيات المحددة التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات من أجل إنشاء معلومات مفيدة واتخاذ قرارات مبررة.

هـ. قم بتضمين العامل السياسي أو التكنولوجي أو القانوني أو الاقتصادي أو الاجتماعي للتقييم المنظور، والذي قد يحد بشكل واقعي من النتائج التي يمكن تحقيقها، بالإضافة إلى الخطط الطارئة للأحداث المهمة التي قد تُغير تقييمك.

٥. تثبّت من صحة خطة الإدارة المتعلقة بتقدير الاحتياجات مع الزملاء والأقران والعملاء والشركاء والجهات الراعية للتقييم، وغيرهم ممن ستكون لهم مصلحة في نجاح التقييم.

المرحلة الثانية. التقييم

إن الغرض من هذه المرحلة هو تنفيذ التقييم بأسلوب ممنهج سليم ينجم عنه معلومات مبررة لاتخاذ القرارات.

١. اتَّخذ الترتيبات اللازمة لجمع المعلومات الضرورية من مختلف المصادر. حدّد جدولاً زمنياً للمقابلات، وأنشئ مسوحات، ورَتَّب لعقد مجموعات التركيز، واجمع المستندات المراد مراجعتها، ودَرِّب المُيسرين المعنيين بتسهيل عقد اجتماعات المجموعات ذات الصلة عند الضرورة، وضع جدولاً زمنياً للحصول على ملاحظات الأداء، وما إلى ذلك.

٢. راجع البروتوكولات والاستبيانات وأدوات جمع المعلومات الأخرى للتحقق من حصولك على المعلومات المطلوبة بخصوص كل من الإنجازات الحالية والإنجازات المنشودة على حد سواء.*

أ. تأكّد من أن عملية جمع البيانات توفر لك معلومات كافية عن كل من الأداء الحالي والمنشود بحيث يمكن قياس الفجوات في النتائج (أو الاحتياجات) وترتيبها حسب الأولوية. كثيراً ما يكون من المغري التركيز على جمع المعلومات حول كيفية حل المشاكل أو تنفيذ الحلول المحددة مسبقاً، ولكن من الأفضل استبعاد هذه المعلومات من تقييم احتياجاتك حتى يتم تحديد الاحتياجات ومقارنتها بشكل مناسب.

ب. أدرِج في مراجعتك تحليلاً محاكياً للمعلومات التي قد تجمعها من المصادر. ويمكن لهذا التحليل المحاكى أو التقرير المحاكى للاستنتاجات تحديد نقاط الضعف في تقنيات جمع المعلومات، والتي يمكن معالجتها قبل التنفيذ الفعلي للتقييم.

٣. جَمِّع المعلومات باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات، وقم بتضمين مصادر تعكس وجهات نظر متباينة عن مشاكل الأداء الرئيسية.

أ. احرص على أن ينصب محور تركيز تقييم احتياجاتك بشكل دائم على فجوات (أو احتياجات) الأداء بدلاً من جمع معلومات حول الأسباب المحتملة أو الحلول المعقولة. وإذا حددت هذه العناصر أثناء جمع المعلومات، فدوّن ملاحظات حول الأفكار الجيدة حتى تتمكن من الاحتفاظ بها للاستفادة منها في وقت لاحق. وحتماً سيرغب العديد من المشاركين أثناء جمع البيانات في التركيز على تقديم حلول معقولة، ولكن بالنسبة لتقييمك، يجب إعادة توجيه المحادثات لمعالجة جميع جوانب الاحتياجات (مثل مشاكل الأداء الحالية والنتائج المرجوة والنتائج الحالية وهكذا).

ب. نظراً لأنه من السهل الوقوع في فخ مناقشة الحلول بدلاً من نتائج الأداء، من الأهمية بمكان أن يكون لديك أدوات أو بروتوكولات منظمة (أو على الأقل شبه منظمة) ينبغي اتباعها.*

٤. حدّد الاحتياجات التي تستند إلى فجوات الأداء بين النتائج الحالية والمنشودة.

أ. يجب أن يكون لكل حاجة واحد أو أكثر من المؤشرات أو مقاييس الأداء التي توضح الحجم والنطاق والخصائص المميزة والأهمية النسبية لهذه الحاجة. وبقدر ما يمكن، يجب قياس المقارنة بين المعلومات المتعلقة بالأداء الحالي وتلك الخاصة بالنتائج المرجوة وفقاً للمقياس نفسه. فعلى سبيل المثال، سيكون أساس المقارنة الجيد للأداء الحالي والمنشود هو عدد مرضى فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز الذين يتلقون الدواء المعالج مقارنةً بهدف المنظمة المتعلق بعدد المرضى الذين يتلقون الدواء.

ب. في المقابل، إذا كان قياس أدائك الحالي يتضمن عدد مرضى فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز الذين تتم خدمتهم، فإن مثالاً على علاقة قياس غير متوازنة سيكون في استخدام النسبة المئوية للحالات الجديدة لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في بلد أو منطقة ما لتحديد الأداء المرجو. ومن الممكن أن يكون كلاهما قياسين مفيدتين، ولكن قد تحتاج بقدر ما يمكن إلى إجراء مقارنات بين أشياء متشابهة. وهذا يعني أنه يجب أن نقيس نفس الظواهر للأوضاع الحالية والمرجوة. وفي الوقت نفسه، فإنك لست مقيداً باستخدام نوع واحد من القياس. فمن الممكن استخدام مجموعات من القياسات للأداء الحالي والمنشود على حد سواء، وغالباً ما يمثل ذلك ممارسة جيدة.*

٥. رتب أولويات الاحتياجات ترتيباً أولياً على أساس الحجم والنطاق والخصائص المميزة والأهمية النسبية.*

أ. قد تكون التقديرات التقريبية للتكاليف لسد كل فجوة في الأداء، وذلك مقارنةً بالتكاليف المرتبطة بعدم سد فجوة الأداء، مفيدةً في تحديد الأولويات. ولا تقتصر التكاليف على التكاليف المالية، وإنما يمكن أن تكون أيضاً تكاليف مرتبطة بالوقت والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والرغبة السياسية وما إلى ذلك. ويمكن استخدام التقديرات التقريبية هنا. وفي الخطوة التالية، سوف تجمع معلومات إضافية لتقديم مبررات أكثر تفصيلاً لتحديد الأولويات.

ب. تعاون مع الشركاء التنظيميين الداخليين والخارجيين لمراجعة المعلومات التي تم جمعها أثناء تقدير الاحتياجات وتحديد الأولويات. وقد تكون تقنيات صناعة القرار، مثل المجموعة الاسمية أو طريقة دلفي (انظر القسم الثالث)، مفيدة في تحديد الأولويات.

٦. فيما يخص الاحتياجات ذات الأولوية القصوى، ضع خطة لجمع معلومات عن العوامل التي من المحتمل أن تؤدي إلى فجوات الأداء.*

أ. حلّ كل حاجة فيما يتعلق بالعوامل المسببة (أو الأسباب الجذرية) المرتبطة بالأداء الأقل من المنشود. بالإضافة إلى البحث عن الفجوات، يمكنك أيضًا الاستفادة من منظور الاستعلام التقديري حول الاحتياجات، وذلك حتى يتسنى لك تقييم العناصر الفعّالة بالفعل في تحقيق النتائج المرجوة. وفي ضوء أبسط مصطلحاته، فإن الاستعلام التقديري هي مقارنة تركز على تحديد ما يصلح (أو يؤدي دورًا فعّالًا) بدلًا من المقاربات الأكثر شيوعًا للبحث عن المشاكل. ومن خلال البناء على ما يصلح وليس مجرد التركيز على المشاكل، يمكنك السعي وراء الفرص التي يُحتمل أن يتحقق من خلالها النجاح.

ب. صنّف العوامل المسببة المحتملة للحصول على هيكل تنظيمي لتحليلك عند وجود أنواع متعددة من الأسباب. وتشمل العوامل التنظيمية الشائعة الدافع والتصور الذاتي وقدرات القوى العاملة ومعرفة الأفراد ومهاراتهم والتوقعات المحددة بوضوح وتعقيبات الأداء الملائمة التي تُقدم في الوقت المناسب وتوفر الموارد والعمليات والثقافة التنظيمية والحوافز والمكافآت والتقدير ومواءمة أهداف الأداء الفردي مع رؤية المنظمة ورسالتها. وإلى جانب هذه العوامل، يمكن التفكير في أنواع إضافية حسب حالتك والسياق لديك ومؤسستك.

(١) استخدم هرم الأداء كإطار عمل لتحديد، على سبيل المثال، العوامل المسببة المحتملة المرتبطة بكل حاجة (انظر الصفحة ٢٣٦، في القسم ٣ب).

(٢) فيما يتعلق بكل مكون من مكونات الهرم، اجمع المعلومات لتحديد ما إذا كانت العوامل في نطاق المجال أو المنطقة المحددة مرتبطة بالتباينات في الأداء.

٧. اجمع معلومات عن العوامل المسببة (أو الأسباب الجذرية) المرتبطة بالاحتياجات ذات الأولوية.

أ. فيما يتعلق بكل عامل مسبب محتمل تحدده، استخدم الأدوات والتقنيات المناسبة لجمع المعلومات التي توضح تأثيره المحتمل على الأداء المنشود. ولجمع المعلومات اللازمة لتحديد مدى ارتباط العوامل المسببة بالاحتياجات المحددة، استخدم مراجعات المستندات وتحليل المهام وتحليل الوظائف وملاحظات الأداء والمسوحات ثنائية الاستجابة ومجموعات التركيز وغير ذلك من التقنيات.

ب. نادرًا ما ترتبط الحاجة ذات الأولوية بعامل مسبب واحد فقط. ولذلك، للتأكد من اشتغال تقييمك على وجهات نظر متعددة، استخدم مجموعة متنوعة من التقنيات لجمع المعلومات، ولا تعتمد حصريًا على البيانات غير الملموسة (التي لا يمكن التحقق منها بشكل مستقل) أو البيانات الملموسة (التي يمكن التحقق منها بشكل مستقل).

٨. حلّ المعلومات المفيدة التي جمعتها وقم بتجميعها.*
- أ. راجع البيانات من منظورات متعددة، واطلب أيضًا من الشركاء في التقييم فحص البيانات حتى تتأكد من أن التحليل أو التجميع لا يمثل تحيزات محتملة حول الاحتياجات أو الرغبات أو الحلول المحتملة.
- ب. قم بتحليل وتوليف المعلومات التي جمعتها باستخدام تقنيات كمية (رياضية أو إحصائية) أو نوعية (موصوفة من حيث المفردات أو الصور بدلاً من الأرقام) مناسبة.
- ج. فكّر في الاستنتاجات التي توصلت إليها، وطبّق حكمك أو تقديرك المهني.
- د. ضمّن في تحليلك أوصاف أنشطة التحسين الممكنة (الحلول)، التي تم تحديدها أثناء التقييم، لكل حاجة.
٩. فيما يتعلق بكل حاجة ذات أولوية وما يرتبط بها من عوامل مسببة، حدّد أنشطة تحسين الأداء المتعددة التي يمكن أن تلبي مجتمعةً الحاجة كاملةً.*
- أ. حدّد نشاطي تحسين على الأقل مرتبطين بكل عامل مسبب تم الإقرار به. وستكون هناك العديد من الأنشطة التي ستعالج عوامل مسببة عديدة. فعلى سبيل المثال، قد يعالج برنامج التوجيه عوامل مُسببة مرتبطة بالتحفيز والتعقيب والتوقعات والتقدير. وبالمثل، عند وجود خيارات محددة، يمكنك المقارنة بين البدائل حسب الفاعلية والكفاءة والنسب المتعلقة بالتكاليف والعوائد (المزايا).
- ب. تأكّد من مواءمة أنشطة التحسين الممكنة مع العوامل المسببة المُحددة وفجوة الأداء. وفي النهاية، لن تتم معالجة كل عامل مُسبب من خلال نشاط تحسين فريد، ولكن يتعين عليك استكشاف الخيارات المناسبة لكل عامل مُسبب محدد حتى تتمكن من العثور على أوجه المساعدة والتدخلات التي قد تكون مفيدة عند تقييم خياراتك.
- ج. كنقطة انطلاق مفيدة لتحديد الأولويات، قم بتقدير تكاليف سد كل فجوة في الأداء مقارنةً بالتكاليف المرتبطة بعدم سد هذه الفجوة. وسوف يتطلب تحديد الأولويات الأكثر تفصيلاً أيضًا تقدير تكاليف الأنشطة البديلة. فعلى سبيل المثال، لمعالجة المشاكل المتعلقة بتحفيز الموظفين، قدّر تكلفة تقديم برنامج تدريبي مقارنةً بتقديم برنامج توجيهي مقارنةً بتقديم برنامج مكافآت.

١٠. قِيم كل نشاط محتمل لتحسين الأداء في سبيل تقدير قيمته في جهود التحسين التي تبذلها.*
أ. نادرًا ما تحقق الحلول الفردية أو أنشطة التحسين تحسينات مستدامة في الأداء؛ لذلك، يتعين أن تعمل على تحديد مجموعة مناسبة من الأنشطة التي من شأنها تحقيق النتائج المرجوة. قِيم الفاعلية والكفاءة المحتملتين لكل نشاط مقترح، بالإضافة إلى مجموعات مختلفة من الأنشطة.

ب. استكشف أي خلل قد يتسبب في عدم الوصول إلى المستوى الأمثل للأنشطة وكذلك مجموعات الأنشطة المختلفة الأخرى لضمان ألا تتسبب التحسينات التي تُجرى على أحد جوانب الأداء في انخفاض الأداء في مجالات أخرى.

١١. استخدم المعلومات لترتيب الاحتياجات حسب الأولوية وتقديم توصيات حول جهود التحسين التي ستحقق النتائج المرغوبة على أكمل وجه في إطار السياق المحدد.

أ. فُكِّر في الأهداف والغايات طويلة المدى للمنظمة والموظفين والعملاء والبلدان وغير ذلك عند تحديد الأولويات.

ب. ضع في الاعتبار العوامل الاجتماعية والسياسية والتقنية والثقافية والقانونية والأخلاقية التي تؤثر على تحديد الأولويات.

ج. بالتعاون مع الشركاء الداخليين والخارجيين، استخدم أدوات وتقنيات صنع القرار لاتخاذ القرارات والتوصيات بشأن الإجراءات التي ينبغي اتخاذها.

المرحلة الثالثة. ما بعد التقييم

إن الغرض من هذه المرحلة هو التأكيد على أن التقييم لا ينتهي بمجرد ترتيب الأولويات؛ إذ يجب مشاركة المعلومات المستمدة من التقييم واستخدامها لتوجيه القرارات. بالإضافة إلى ذلك، الأوضاع تتغير؛ ويجب عليك جمع المعلومات وتقييمها بشكل روتيني كجزء من عملية المتابعة والتقييم المستمرة. ويدعم هذا النشاط تنفيذ التوصيات ويقدم فرصًا لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة.

١. لخص توصياتك في تقرير تقدير الاحتياجات أو العرض التقديمي.

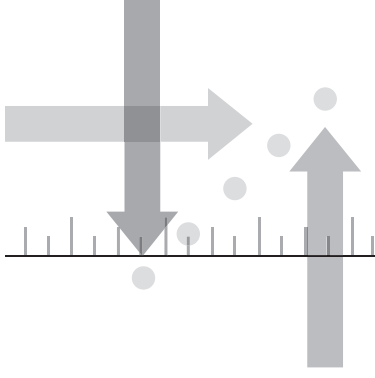
٢. أبلغ الأطراف المعنية باستنتاجاتك. بالنسبة إلى التقييمات الأوسع نطاقًا، قد تنطوي هذه الخطوة على وضع إستراتيجية نشر وإستراتيجيات تواصل، فضلًا عن تقارير التقييم وعروض تقديمية. ومن الجيد أيضًا مشاركة الاستنتاجات مع الأشخاص الذين قدموا معلومات ومدخلات أخرى لتقييمك.

٣. ادمج أنشطة المتابعة والتقييم لمرحلة ما بعد التقييم في الأنشطة الموصى بها التي سيتم تنفيذها.
٤. قيّم عملية تقدير الاحتياجات لتحديد ما إذا كان يجب إجراء تغييرات قبل أن تستكمل التقييم التالي.

ملاحظات

*يتم عادة تحديد عدد كبير من التوابع في أي خطة لتقدير الاحتياجات. وتمثل العناصر التي تم تدوينها بعلامات نجمية مهام في علاقة تابعة يجب إكمالها قبل بدء مهمة لاحقة.

١. تركز عملية تقدير الاحتياجات المكونة من ثلاثة مراحل على ما ورد في سلسلة كتب Jim Altschuld لعام ٢٠١٠ التي تحمل العنوان *The Needs Assessment Kit* (مجموعة أدوات تقدير الاحتياجات)، والتي يُقدم فيها إرشادات تتعلق بإدارة التقييم خلال كل مرحلة من المراحل الثلاث.



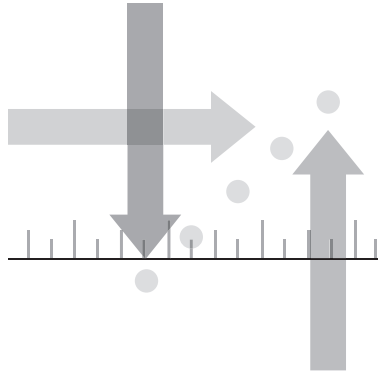
الاختصارات

تحليل المهام المعرفية
النظام الإلكتروني لدعم الأداء
شجرة تحليل الأخطاء
فيروس نقص المناعة البشري/متلازمة نقص
المناعة المكتسب (الإيدز)
البلدان الأقل نموًا
المتابعة والتقييم
الأهداف الإنمائية للألفية
منظمة حلف شمال الأطلسي (النيو)
منظمة غير حكومية
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

طريقة مراجعة تقييم البرامج (بيرت)
تحليل الأسباب الجذرية
اللجنة التوجيهية
طريقة التصنيف البسيط متعدد السمات
الخطط الاستراتيجية
مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر

معهد البنك الدولي
ما يكون
ما يجب أن يكون

CTA (Cognitive Task Analysis)
EPSS (Electronic Performance Support System)
FTA (Fault Tree Analysis)
HIV/AIDS (Human Immunodeficiency Virus/Acquired
Immune Deficiency Syndrome)
LDC (Least-Developed Country)
M&E (Monitoring and Evaluation)
MDG (Millennium Development Goals)
NATO (North Atlantic Treaty Organization)
NGO (Nongovernmental Organization)
OECD (Organization for Economic Co-operation
and Development)
PERT (Program Evaluation Review Technique)
RCA (Root Cause Analysis)
SC (Steering Committee)
SMART (Simple Multi-Attribute Ranking Technique)
SP (Strategic Plans)
SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, And
Threats)
WBI (World Bank Institute)
WI (What Is)
WSB (What Should Be)



المراجع والقراءات الموصى بها

تم تجميع المراجع التالية ومصادر القراءة ذات الصلة من المراجع والملاحظات التي تظهر في جميع أنحاء الكتاب.

Altschuld, James W. 2003/2004. "Emerging Dimensions of Needs Assessment." *Performance Improvement* 43 (1): 10–15.

—, ed. 2010. *The Needs Assessment Kit*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

[A 5-volume series with individual titles]

- Altschuld, James W., and David D. Kumar. 2010. *Needs Assessment Phase I: An Overview* (Book 1 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Altschuld, James W., and J. Nicholls Eastmond Jr. 2010. *Needs Assessment Phase II: Getting Started* (Book 2 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Altschuld, James W. 2010. *Needs Assessment Phase III: Collecting Data* (Book 3 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Altschuld, James W., and Jeff ry L. White. 2010. *Needs Assessment Phase IV: Analysis and Prioritization* (Book 4 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stevahn, Laurel A., and Jean A. King. 2010. *Needs Assessment Phase V: Taking Action for Change* (Book 5 of *Needs Assessment Kit*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Altschuld, James W., and David D. Kumar. 2004. "Needs Assessment." In *Encyclopedia of Evaluation*, edited by S. Mathison, 276. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Altschuld, James W., and T. L. Lepicki. 2009. "Needs Assessment in Human Performance Interventions." In *Handbook of Improving Performance in the Workplace*. Vol. 2: *Selecting and Implementing Performance Interventions*, edited by Ryan Watkins and Doug Leigh, 771–91. San Francisco: Wiley/ Pfeiffer, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Altschuld, James W., and Belle Ruth Witkin. 2000. *From Needs Assessment to Action: Transforming Needs into Solution Strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Beach, E. K. 1982. "Johari's Window as a Framework for Needs Assessment." *Journal of Continuing Education in Nursing* 13 (1): 28–32.
- Borcherding, K., T. Eppel, and D. von Winterfeldt. 1991. "Comparison of Weighting Judgments in Multiattribute Utility Measurement." *Management Science* 37(12): 1603–19.
- Brethower, Dale, and Karolyn Smalley. 1998. *Performance-Based Instruction: Linking Training to Business Results*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Brown, Juanita, and David Isaacs. 2005. *The World Café: Shaping Our Futures through Conversations That Matter*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Brown, Juanita, David Isaacs, Nancy Margulies, and Gary Warhaftig. 1999. "The World Café: Catalyzing Large-Scale Collective Learning." *Leverage Magazine* 33: 1–2.
- Brown, Juanita, David Isaacs, Eric Vogt, and Nancy Margulies. 2002. "Strategic Questioning: Engaging People's Best Thinking." *The Systems Thinker* 13 (9).
- Clark, Richard E., David F. Feldon, Jeroen J. G. van Merriënboer, Kenneth A. Yates, and Sean Early. 2008. "Cognitive Task Analysis." In *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, 3rd ed., edited by J. Michael Spector, M. David Merrill, Jeroen J. G. van Merriënboer, and Marcy P. Driscoll, 577–94. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fitz-Enz, Jac. 2009. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. 2009. New York: AMACOM.
- Gilbert, Thomas F. 2007. *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. Tribute ed. San Francisco: Pfeiffer.
- Greer, Michael. 1999. "Planning and Managing Human Performance Technology Projects." In *Handbook of Human Performance Technology: Improving Individual Organizational Performance Worldwide*, edited by Harold D. Stolovitch and Erica J. Keeps, 96–121. San Francisco: Pfeiffer.
- Gupta, Kavita, Catherine M. Sleezer, and Darlene F. Russ-Eft. 2007. *A Practical Guide to Needs Assessment*. San Francisco: Pfeiffer.
- Harless, Joseph H. 1975. "An Ounce of Analysis Is Worth a Pound of Objectives." Newnan, GA: Harless Performance Guild.
- Hung, Hsin-Ling, James W. Altschuld, and Y-F. Lee. 2008. "Methodological and Conceptual Issues Confronting a Cross-Country Delphi Study of Educational Program Evaluation." *Evaluation and Program Planning* 31 (2): 191–98.
- Jackson, Kristin M., and William M. K. Trochim. 2002. "Concept Mapping as an Alternative Approach for the Analysis of Open-Ended Survey Responses."

- Organizational Research Methods* 5 (October): 307–36.
<http://www.socialresearchmethods.net/mapping/mapping.htm>.
- Jonassen, David H., Wallace H. Hannum, and Martin Tessmer. 1989. *Handbook of Task Analysis Procedures*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Kaufman, Roger. 1992. *Strategic Planning Plus*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- . 1998. *Strategic Thinking: A Guide to Identifying and Solving Problems*. Rev. ed. Washington, DC, and Arlington, VA: The International Society for Performance Improvement and the American Society for Training and Development.
- . 2000. *Mega Planning: Practical Tools for Organizational Success*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 2006. *Change, Choices, and Consequences: A Guide to Mega Thinking*. Amherst, MA: HRD Press.
- Kaufman, Roger, and F. W. English. 1979. *Needs Assessment: Concept and Application*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Kaufman, Roger, Ingrid Guerra-López, Ryan Watkins, and Doug Leigh. 2008. *The Assessment Book: Applied Strategic Thinking and Performance Improvement Through Self-Assessments*. Amherst, MA: HRD Press.
- Kaufman, Roger, Hugh Oakley-Brown, Ryan Watkins, and Doug Leigh. 2003. *Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Payoffs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kaufman, Roger, A. Rojas, and H. Mayer. 1993. *Needs Assessment: A User's Guide*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publishers.
- Kaufman, Roger, and Ryan Watkins. 1996. "Mega Planning: A Framework for Integrating Strategic Planning, Needs Assessment, Quality Management, Benchmarking, and Reengineering." In *The HR Handbook*, Vol. 1, edited by J. E. Jones and E. Biech. Amherst MA: HRD Press.
- Kaufman, Roger, Ryan Watkins, and Doug Leigh. 2001. *Useful Educational Results: Defining, Prioritizing, and Achieving*. Lancaster, PA: Proactive Publishing.
- Kellogg Foundation. 2006. "Free Guide for Developing Logic Models." <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2006/02/WK-Kellogg-Foundation-Logic-Model-Development-Guide.aspx>.
- Klinder, Bernie. 2005. "Step-by-Step Guide: 12 Steps to Project Management Success." <http://search.winit.techtarget.com/news/1063152/Step-by-Step-Guide-12-steps-to-project-management-success>.
- Lee, Y-F., James W. Altschuld, and J. L. White. 2007a. "Problems in Needs Assessment Data: Discrepancy Analysis." *Evaluation and Program Planning* 30 (3): 258–66.
- . 2007b. "Effects of the Participation of Multiple Stakeholders in Identifying and Interpreting Perceived Needs." *Evaluation and Program Planning* 30 (1): 1–9.
- Leigh, Doug. 2003. "Worthy Performance, Redux." <http://www.performance-xpress.org/0306>.
- . 2006. "SWOT Analysis." In *The Handbook of Human Performance Technology*, edited by J. Pershing, 1089–1108. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

- Leigh, Doug, Ryan Watkins, W. Platt, and Roger Kaufman. 2000. "Alternate Models of Needs Assessment: Selecting the Right One for Your Organization." *Human Resource Development Quarterly* 11(1): 87–93.
- Lowy, Alex, and Phil Hood. 2004. *The Power of the 2 × 2 Matrix: Using 2 × 2 Thinking to Solve Business Problems and Make Better Decisions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mager, Robert F., and Peter Pipe. 1997. *Analyzing Performance Problems*. 3rd ed. Atlanta, GA: Center for Effective Performance.
- McClelland, Samuel B. 1994a. "Training Needs Assessment Data-Gathering Methods: Part 2—Individual Interviews." *Journal of European Industrial Training* 18 (2): 27–31.
- —. 1994b. "Training Needs Assessment Data-Gathering Methods: Part 3—Focus Groups." *Journal of European Industrial Training* 18 (3): 29–32.
- —. 1994c. "Training Needs Assessment Data-Gathering Methods: Part 4— Onsite Observations." *Journal of European Industrial Training* 18 (5): 4–7.
- Mintzberg, Henry. 2000. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- —. 2008. *Tracking Strategies: Toward a General Theory of Strategy Formation*. New York: Oxford University Press.
- Moore, Shelley. "Difference Between Gantt Charts and PERT Charts." 1999–2011. In *eHow Money*. Demand Media Inc. http://www.ehow.com/facts_4844081_between-gantt-charts-pert-charts.html.
- Moseley, J., and M. Heaney. 1994. "Needs Assessments across Disciplines." *Performance Improvement Quarterly* 7 (1): 60–79.
- Nutt, Paul. 2008. "Investigating the Success of Decision-Making Processes." *Journal of Management Studies* 45 (2): 425–55.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2011. *DAC Criteria for Evaluating Development Assistance*. http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html.
- Paradies, Mark, and Linda Unger. 2000. *Tap Root: The System for Root Cause Analysis, Problem Investigation, and Proactive Improvement*. Knoxville, TN: System Improvements.
- Rooney, James, and Lee N. Vanden Heuvel. 2004. "Root Cause Analysis for Beginners." *Quality Basics* (July): 45–53. Milwaukee, WI: American Society for Quality.
- Rossett, Allison. 1987. *Training Needs Assessment*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publishing Co.
- —. 1990. "Overcoming Obstacles to Needs Assessment." *Training* 27: 36–41.
- —. 1999. *First Things Fast*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Roth, R., F. Field, and J. Clark. 2011 "Multi-Attribute Utility Analysis." http://msl1.mit.edu/maua_paper.pdf.
- Schwartz, Barry. 2003. *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York: Harper Perennial.

- Silberman, Mel. 2003. *2003 Training and Performance Sourcebook*. Princeton, NJ: Active Training.
- Sleezer, C. 1992. "Needs Assessment: Perspectives from the Literature." *Performance Improvement Quarterly* 5 (2): 34–46.
- Stolovich, Harold, and Erica Keeps. 2009. "Selecting Solutions to Improve Workplace Performance." In 2007 *ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals*, edited by E. Beich. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Triner, Don, Andrew Greenberry, and Ryan Watkins. 1996. "Training Needs Assessment: A Contradiction in Terms." *Educational Technology* 36 (6): 51–55.
- Trochim, William. 1989. "Concept Mapping: Soft Science or Hard Art?" In a special issue of *Evaluation and Program Planning* 12 (1): 87–110.
<http://www.socialresearchmethods.net/research/epp2/epp2.htm>.
- Trochim, William, and Mary Kane. 2005. "Concept Mapping: An Introduction to Structured Conceptualization in Health Care." *International Journal for Quality in Health Care* 17 (3): 187–91.
- Ulschak, Francis L. 1983. *Human Resource Development: The Theory and Practice of Needs Assessment*. Reston, VA: Reston Publishing.
- United Nations. 2004. "Needs Assessment Report on the Millennium Development Goals." http://www.unmillenniumproject.org/documents/mp_ccspaper_jan1704.pdf.
- Vesely, William E., F. F. Goldberg, Norman H. Roberts, and David F. Haasi. 1981. *Fault Tree Handbook (NUREG-0492)*. Washington, DC: U.S. Nuclear Regulatory Commission. <http://www.nrc.gov/reading-rm/doc-collections/nuregs/staff/sr0492/>.
- Watkins, Ryan. 2005. *75 e-Learning Activities: Making Online Learning Interactive*. Hoboken, NJ: Wiley.
- —. 2007. "Designing for Performance: Aligning All of Your HPT Decisions from Top to Bottom" (part 1 of 3). *Performance Improvement Journal* 46 (1): 7–13.
- —. 2007. "Designing for Performance: Selecting Your Performance Technologies" (part 2 of 3). *Performance Improvement Journal* 46 (2): 9–15.
- —. 2007. "Designing for Performance: Design, Develop, Improve" (part 3 of 3). *Performance Improvement Journal* 46 (3): 42–48.
- —. 2007. *Performance by Design: The Systematic Selection, Design, and Development of Performance Technologies That Produce Useful Results*. Amherst, MA: HRD Press, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Watkins, Ryan, and Mike Corry. 2010. *e-Learning Companion: A Student's Guide to Online Success*. 3rd ed. Boston: Wadsworth/CENGAGE Learning.
- Watkins, Ryan, and Ingrid Guerra. 2003. "Assessing or Evaluation: Determining Which Approach Is Required." In *2003 Training and Performance Sourcebook*, edited by Mel Silberman. Princeton, NJ: Active Training.
- Watkins, Ryan, and Roger Kaufman. 2002. "Assessing and Evaluating: Differentiating Perspectives." *Performance Improvement Journal* 41 (2): 22–28.

- Watkins, Ryan, and Doug Leigh, eds. 2010. *Handbook for Improving Performance in the Workplace. Vol. 2: Selecting and Implementing Performance Interventions*. San Francisco: Wiley/Pfeiffer, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Watkins, Ryan, Doug Leigh, W. Platt, and Roger Kaufman. 1998. "Needs Assessment: A Digest, Review, and Comparison of Needs Assessment Literature." *Performance Improvement Journal* 37 (7): 40–53.
- Watkins, Ryan, and John F. Wedman. 2003. "A Process for Aligning Performance Improvement Resources and Strategies." *Performance Improvement Journal* 42 (7): 9–17.
- Wedman, John F. 2010. "Performance Pyramid Model." In *Handbook of Improving Performance in the Workplace. Vol. 2: Selecting and Implementing Performance Interventions*, edited by Ryan Watkins and Doug Leigh, 51–80. San Francisco: Wiley/Pfeiffer, and Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Wedman, John F., and L. Diggs. 2001. "Identifying Barriers to Technology-Enhanced Learning Environments in Teacher Education." *Computers in Human Behavior* 17: 421–30.
- Wedman, John F., and S. W. Graham. 1998. "Introducing the Concept of Performance Support Using the Performance Pyramid." *Journal of Continuing Higher Education* 46 (3): 8–20.
- Wedman, John F., and M. Tessmer. 1993. "Instructional Designers' Decisions and Priorities: A Survey of Design Practice." *Performance Improvement Quarterly* 6 (2): 43–57.
- Weller, Susan C., and A. Kimball Romney. 1988. *Systematic Data Collection*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Williams, Terry, and Knut Samset. 2010. "Issues in Front-End Decision Making on Projects." *Performance Management Journal* 41 (2): 38–49.
- Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld. 1995. *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- World Café. 2008. "Café to Go." <http://www.theworldcafe.com/pdfs/cafetogo.pdf>.
- Wright, P., and G. Geroy. 1992. "Needs Analysis Theory and the Effectiveness of Large-Scale Government-Sponsored Training Programmes: A Case Study." *Journal of Management Development* 11 (5): 16–27.
- Zemke, R., and T. Kramlinger. 1982. *Figuring Things Out: A Trainer's Guide to Needs and Task Analysis*. Boston, MA: Addison-Wesley.



جمع البيانات، ٨

تأييد، ٩٠، ١٨١

تحليل SWOT، ١٢٨

تحليل الأسباب الجذرية، ٢٠٨

تحليل المحاكاة، ١٨٥

خرائط المفاهيم، ٢٢١، ٢٢٥

تقدير الاحتياجات، ٥، ٤٦

جمع البيانات، ٥١، ٦٨

الخبراء، ٩٣

مرحلة ما بعد التقييم، ٥٢

المسوحات، ١٢٣

المصفوفة ٢٢ x ٢٢ المساعدة في اتخاذ القرار، ١٩٢

مقاربة المفهي العالمي، ١٣٢، ١٣٣

إفادة متتابعة بالتناوب، ٩٨، ٢٣٣

أمثلة إيجابية" لمراجعات المستندات، ٨٧

الأمم المتحدة، قواعد بيانات، ٨٥م

الإنترنت، ٨٥، ١١٨

أنظمة ترميز، ٢٢٤

الأهداف الإنمائية للألفية (MDGs)، ٢٢م، ٨٤، ٨٥م

الأدوات والبيئة والعمليات، ٢٣٦، ٢٣٩-٤٠، ٢٤٢

إنجازات مهمة، ٢٤٠

أهرامات الأداء، ٢٣٦-٤٤

تحليل الأسباب الجذرية، ٢١١

تطبيقات تحديد الحلول، ٢٤١-٤٢

تطبيقات تحليل الاحتياجات، ٢٣٨-٤١

تطبيقات تقدير الاحتياجات، ٧١، ٢٣٦-٣٧، ٢٣٨ش

التوقعات والتعقيب، ٢٣٩، ٢٤١، ٢٤٢

الثقافة التنظيمية، ٢٤٠

الدافع والتصور الذاتي، ٢٣٧، ٢٣٩، ٢٤١، ٢٤٣

الرؤية والمهمة والأهداف، ٢٤٠، ٢٤٤

سيناريوهات، ٢٠٤

الغرض، ٢٣٦

القدرة التنظيمية، ٢٣٩، ٢٤٣

المتابعة المستمرة، ٢٤٠-٤١، ٢٤٣

المزايا والعيوب، ٢٣٧

المعرفة والمهارات، ٢٣٦، ٢٤٠، ٢٤٣

المكافآت والحوافز والتقدير، ٢٣٦، ٢٣٩، ٢٤١، ٢٤٣

الموارد، ٢٤٠، ٢٤٣

نظرة عامة على العمليات، ٢٣٨

نماذج لأنشطة تحسين، ٢٤٢-٤٤

أهم الأحداث غير المرغوب فيها، ٢١٦، ٢١٨

ب

برامج التحليل الكمي، ٢١٥

برنامج Microsoft Excel، ١٤٢

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٢م، ٨٥م

البنك الدولي

تقارير المشروعات، ٨٥م

سياسات الحصول على المعلومات، ٨٤

مجموعات بيانات، ٨٥م

بيانات متنوعة، ٦٤-٦٥

ت

التأثيرات الأساسية. راجع تأثيرات المستوى الأول

تأثيرات المستوى الثاني، ٢٣١، ٢٣٢، ٢٣٣

تأييد

أطراف معنية، ٩٠، ١٨١

تحليل شجرة الأخطاء، ٢١٥

مجموعات التركيز، ٦٦

تباينات

في جمع البيانات، ٦٢-٦٤

مسوحات ثنائية الاستجابة، ١١٩-٢٠، ١٢٢

تتبع الإستراتيجيات (Mintzberg)، ٣٢

تثليث البيانات، ٨٨

تحسين الأداء. راجع

تحسينات الأداء

تحسينات الأداء، ٦-٧، ٦-٧ش، ٢٢-٢٥، ٢٣٧ش

تحليل "إذا كان - فإذًا"، ١٤٩، ١٥١-٥٢، ١٥٢ش

تحليل الأداء، ٣٣. راجع أيضًا ملاحظات الأداء؛ أهرامات الأداء

تحليل الأسباب الجذرية (RCA). راجع تحليل الأسباب

الجذرية

أهرامات الأداء، ٢٤١

تحليل الأسباب الجذرية (RCA)، ٢٠٧-١٣

تحليل شجرة الأخطاء، ٢١٤

تطبيقات تقدير الاحتياجات، ٢٣، ٢٠٧م، ٢٠٧-٨

الغرض، ٢٠٧

المزايا والعيوب، ٢٠٨-٩

موقع إلكتروني، ٢١٣

نصائح للنجاح، ٢١٢

نظرة عامة على العمليات، ٢٠٩-١٢، ٢١٠ج

تحليل البروتوكولات اللفظية المتزامنة، ١٥٩، ١٦٠، ١٦١

بناء توافق في الآراء، ١٨٣

التعريف، ١٤٠، ١٤٢

تحليل البروتوكولات اللفظية. راجع تحليل البروتوكولات

اللفظية المتزامنة

تحليل الفجوات

أهرامات الأداء، ٢٣٩، ٢٤١

تحديد الاحتياجات، ٣٠م

تحليل الأسباب الجذرية، ٢٠٧، ٢١١

تحليل المحاكاة، ١٨٠-٨٦

تحليل شجرة الأخطاء، ٢١٤

تطبيقات تقدير الاحتياجات، ١٨٠

تقدير الاحتياجات، ١٦-٢١م، ٤٧، ٥٢، ٦٠-٦١، ٦٨،

٧٢

الغرض، ١٨٠

لتحليل المحاكاة، ١٨٤-٨٥

للمسوحات ثنائية الاستجابة، ١١٩-٢٢، ١٢٥-٢٦

للمصفوفة ٢٢ x ٢٢ المساعدة في اتخاذ القرار، ١٩١،

١٩٣-٩٤

لمخططات هيكل السمكة، ١٩٨
 المزايا والعيوب، ١٨١-١٨٢
 مواقع إلكترونية، ١٨٦
 نصائح للنجاح، ١٨٥-٨٦
 نظرة عامة على العمليات، ١٨٢-٨٥
 التخطيط والإعداد، ١٨٢
 عقد الجلسات، ١٨٣-٨٥
 تحليل المنفعة متعددة السمات، ١٧١، ١٧٧/
 تحليل المهام المعرفية (CTA)، ١٥٦-٦٣
 تحليل المهام، ١٤٨-٥٥. راجع أيضًا تحليل المهام
 المعرفية (CTA)
 تطبيقات تقدير الاحتياجات، ١٤٨
 تطبيقات تقدير الاحتياجات، ١٥٦
 الغرض، ١٤٨
 الغرض، ١٥٦
 المزايا والعيوب، ١٤٩
 المزايا والعيوب، ١٥٧
 مقارنة تحليل المهام المعرفية، ١٥٦
 مواقع إلكترونية، ١٥٥
 مواقع إلكترونية، ١٦٣
 نصائح للنجاح، ١٥٤
 نصائح للنجاح، ١٦٢-٦٣
 نظرة عامة على العمليات، ١٤٩-٥٤
 تحليل "إذا كان - فإدًا"، ١٤٩، ١٥١-٥٢، ١٥٢ش
 تحليل قائم على نماذج، ١٤٩، ١٥٢-٥٤، ١٥٤ش
 تحليل هرمي (تسلسلي)، ١٤٩، ١٥٠-٥١، ١٥١ش
 نظرة عامة على العمليات، ١٥٧-٦٢
 تحليل البيانات والتحقق من صحتها، ١٦٢
 تمثيلات معرفية، ١٥٩
 جمع المعرفة، الأولية، ١٥٧-٥٩
 جمع المعلومات، ١٥٩-٦١
 نتائج منسقة، ١٦٢
 تحليل شجرة الأخطاء (FTA)، ١١٤-١٩
 أهرامات الأداء، ٢٤١
 تحليل الأسباب الجذرية، ٢١١
 تطبيقات تقدير الاحتياجات، ٢١٤-١٥
 الغرض، ٢١٤
 المزايا والعيوب، ٢١٥-١٦
 مواقع إلكترونية، ٢١٩
 نصائح للنجاح، ٢١٨
 نظرة عامة على العمليات، ٢١٦-١٨، ٢١٨ش
 تحليل عنقودي هرمي، ٢٢٤
 تحليل عنقودي، هرمي، ٢٢٤

تحليل قائم على نماذج، ١٤٩، ١٥٢-٥٤، ١٥٤ش
 تحليل قبلي، ٣٣
 أدوات وتقنيات، ٢٦٩-٧١، ٢٧٠ج
 أهرامات الأداء، ٢٤٢
 التحليل متعدد المعايير، ١٧١-٧٩
 تطبيقات تقدير الاحتياجات، ٦٦، ٧٢، ١٧١
 الغرض، ١٧١
 قوالب نموذجية، ١٧٩
 متطلبات المعلومات، ٦٧
 المزايا والعيوب، ١٧١-٧٢
 المقارنة الزوجية مقابل، ١٨٨
 مواقع إلكترونية، ١٧٨
 نصائح للنجاح، ١٧٧
 نظرة عامة على العمليات، ١٧٢-٧٧، ١٧٥-٧٦ج
 تحليل هرمي (تسلسلي)، ١٤٩، ١٥٠-٥١، ١٥١ش
 تحيزات
 تقدير الاحتياجات، ٨٩
 المشاركين في المقابلة، ١٠٧
 ملاحظات الأداء، ١٤٥
 التخطيط الإستراتيجي، ١٥، ١٨، ٣٢
 خرائط المفاهيم، ١٦٣، ٢٢٠-٢٧
 أهرام الأداء، ٢٤١
 تحليل الأسباب الجذرية، ٢١١
 تحليل شجرة الأخطاء، ٢١٦
 تطبيقات تقدير الاحتياجات، ٢٢٠-٢١
 الغرض، ٢٢٠
 المزايا والعيوب، ٢٢١-٢٢
 مواقع إلكترونية، ٢٢٧
 نصائح للنجاح، ٢٢٦-٢٧
 نظرة عامة على العمليات، ٢٢٢-٢٦
 تحليل البيانات وتفسيرها، ٢٢٢، ٢٢٤-٢٥
 نتائج، ٢٢٦-٢٢٥
 تخطيط، ٢٢٢
 جمع المعلومات، ٢٢٢-٢٣
 تخطيط عنقودي، ٢٢٠. راجع أيضًا خرائط المفاهيم
 تدقيقات معرفية، ١٦٠
 ترتيب تصنيفي، ٢٢٤، ٢٢٥
 تسجيلات صوتية، ٩٩، ١٠٠، ١٦٠، ١٦١
 تسجيلات فيديو، ١٠٠، ١٦٠، ١٦١
 تحليل المحاكاة، ١٨٥-٨٦
 تسجيلات
 صوتية، ٩٩، ١٠٠، ١٦٠، ١٦١
 فيديو، ١٠٠، ١٦٠، ١٦١

التصور الذاتي. راجع الدافع والتصور الذاتي
تطوير القدرات، ١٨. راجع أيضًا القدرة التنظيمية
التعقيب. راجع تأثيرات المستوى الأول للتوقعات
والتعقيب، ٢٣١، ٢٣٢، ٢٣٣
التفكير الجماعي، ٩٦
إفادة متابعة بالتناوب، ٩٨، ٢٣٣
تقارير مشاريع البنك الدولي، ٨٥ م
تقارير وعروض تقديمية، ٧٥-٧٧، ٧٦ ج
تقنيات فرز البطاقات، ١٦٣
تقدير الاحتياجات في أوغندا، ٢٢٢ م
تقدير الاحتياجات في بنجلاديش، ٢٢٢ م
تقدير الاحتياجات في تنزانيا، ٢٢٢ م
الإدارة، ٥٦-٥٨، ٢٥٥-٢٦٤
الأدوات والتقنيات، ١١-١٢، ٦٥-٦٦، ٢٦٩-٢٧٦
الأسئلة الشائعة، ١٢، ١٥-٣٨
الأدوات، الارتباط بأخرى، ٣٣-٣٤، ٣٤ م
الاستخدامات، ١٩-٢٠
الإطار الزمني، ٢٧-٣٠، ٢٢٨ ج، ٣٠ م
تحسين الأداء، ٦-٧، ٦-٧ش، ٢٢-٢٥، ٢٧ش
تحليل الفجوات، ١٦-١٨، ١٧ م
تعريف الحاجة، ٢٠ش، ٢٠-٢٢، ٢١-٢٢ م
التقييم الرسمي مقابل غير الرسمي، ٢٦-٢٧
حل المشاكل، ٣٠-٣٢
الدورات، ٣١، ٣١ش
الصرامة، ٣٢-٣٣، ٣٣ م
المزايا، ٢٥-٢٦، ٢٦ م
المسوحات، ٣٦
المصطلحات، ٢، ١٨-١٩
المعرفة، تقييم مسبق، ٣٥-٣٦
مقارنة التقييمات، ٣٤-٣٥
إشراك الأشخاص، ٤-٥، ٥٣-٥٤، ٥٤ ج
اعتبارات أولية، ٤٤-٤٦، ٤٥ م
إكماله، ٧٣-٧٥، ٧٥ م
أنشطة التنفيذ، ٧١-٧٣، ٢٤٨-٢٥٣، ٢٦٥-٢٦٨
الأهمية، ٥-٧
التصنيف النوعي للاحتياجات، ٧٣، ٧٤ ج، ٧٨/١٩
التقارير والعروض التقديمية، ٧٥-٧٧، ٧٦ ج
تقدير الاحتياجات، xii، ١٥-٨٠
تقييم على نطاق واسع، ٤٦، ٥٠ش، ٥٠-٥٣
ما بعد التقييم، ٥٠، ٥٢-٥٣، ٨٣-٨٤
ما قبل التقييم، ٥٠-٥١، ٢٧٧-٧٨
المراحل والخطوات الأساسية، ٥٠-٥١
مرحلة التقييم، ٥٠، ٥١-٥٢، ٢٧٩-٨٣
تقييم مميز، ٣٤-٣٥
جمع البيانات، ٨-٩، ٩م، ٤٧، ٤٨ م، ٦٢-٦٥، ٦٤ ج
الاستعلام التقديري، ٦٢، ٦٣-٦٤
بيانات متنوعة، ٦٤-٦٥
التباين، ٦٢-٦٤
الحلول، الأنشطة، ٧٠-٧١

صُنِعَ القرار، ٢-٣، ٩-١٠، ٤٠-٤٢، ٤٤-٤٥، ٤٩-٥٠،
٦٨-٧٠، ٦٩ م
طرق إجرائه، ٤٦-٥٠
التحديد، ٤٧-٤٨
تحليل، ٤٨-٤٩
صنع القرار، ٤٩-٥٠
المدة الزمنية، ٥٥-٥٦
معلومات "كافية" لاتخاذ قرارات مستنيرة، ٦٦-٦٧
النطاق، ٣٩-٤٤، ٤١ ج
إستراتيجي، ٣٩، ٤٢، ٤٣، ٤٤-٤٦
تخطيطي، ٤٢-٤٣، ٤٤-٤٦
تشغيلي، ٤٠، ٤٣، ٤٤-٤٦
النماذج المنطقية، ٥٨-٦٢، ٥٩ش، ٦١ش، ٧٨/١١
التقييم مقابل تقدير الاحتياجات، ٣٤-٣٥
تقييم واسع النطاق، ٤٦، ٥٠ش، ٥٠-٥٣
ما بعد التقييم، ٥٠، ٥٢-٥٣، ٨٣-٨٤
ما قبل التقييم، ٥٠-٥١، ٢٧٧-٧٨
المراحل والخطوات الأساسية، ٥٠-٥١
مرحلة التقييم، ٥٠، ٥١-٥٢، ٢٧٩-٨٣
التوقعات والتعقيب، ٢٧، ٢٣٩، ٢٤١، ٢٤٢

ث

ثقافة تنظيمية، ٢٤٠
ثقافة، تنظيمية، ٢٤٠

ج

جداول الطلبات المعرفية، ١٦٠
جداول زمنية، ٢٣٠
الجدوى في تقدير الاحتياجات، ٢٧١
جلسات استخلاص معلومات، ١٨٥
الجماهير المستهدفة، ١١٨-١٩
جمع المعلومات. راجع أساليب جمع البيانات
جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، برمجة التعليم في،
٢١ م

ح

الحصائل في النماذج المنطقية، ٥٩-٦٠
حوافز المشاركة، ١٤٣
الخبراء. راجع أيضًا مراجعات الخبراء الموجهة
تحليل المحاكاة، ١٨٥
تحليل المهام المعرفية، ١٥٧، ١٥٨، ١٥٩-٦٣
تحليل المهام، ١٤٩، ١٥٣
تحليل شجرة الأخطاء، ١٥، ٢١٦
خرائط المفاهيم، ٢٢٥
تقدير الاحتياجات، ٦٦، ٧١
طريقة دلفي، ١٣٧-٤٣
عجلات المستقبل، ٢٣٣، ٢٣٤
مثل المشاركين في المقابلات، ١٠٧
ملاحظات الأداء، ١٤٦
خدمات الترجمة التحريرية والفورية، ٩٤

خدمات الترجمة الفورية والتحريرية، ٩٤
خرائط ذهنية، راجع خرائط المفاهيم
خرائط ذهنية، راجع مخطط المفاهيم

د

الدافع والتصور الذاتي، ٢٧، ٢٣٧، ٢٣٩، ٢٤١، ٢٤٣
دول نامية، خبراء دوليون في، ٩٢

ر

رعاة تقدير الاحتياجات، ٥٦ برنامج جداول البيانات، ٦٩

س

سيناريوهات، ٢٠٢-٦
تطبيقات تقدير الاحتياجات، ٦٦، ٢٠٢
الغرض، ٢٠٢
المزايا والعيوب، ٢٠٣
مواقع إلكترونية، ٢٠٦
نصائح للنجاح، ٢٠٥
نظرة عامة على العمليات، ٢٠٣-٥٠

ش

شركاء داخليون وخارجيون، ٤٧، ٥٦، ٥٨. راجع أيضًا
الأطراف المعنية
الشروط الحدية"، ٣٧٧
شفافية

عملية مراجعة الخبراء، ٩٣
مقاربة المفهي العالمي، ١٣٣
شكل مختلف سريع لحدث "المفهي العالمي"، ١٣٥-٣٦

ص

صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي
(The Rise and Fall of Strategic Plan-)
٣٢ (Mintzberg)(ning)

صناعة التبغ في الولايات المتحدة، ٢٧٧
صناعة التبغ، ٢٧٧
صنع القرار عبر فرض الفكرة، ٢٠١٣، ٢٠١
صنع القرار. راجع أيضًا تقنيات محددة لصنع القرار
(مثل تحليل المحاكاة)

اكتشاف، ٢٠١٣، ٥٣
تقدير الاحتياجات، ٢-٣، ٩-١٠، ٤٠-٤٢، ٤٤-٤٥،
٤٩-٥٠، ٦٨-٧٠، ٦٩م

جمع المعلومات، ٦٦، ٦٨-٧٠، ٦٩م
رسمية مقابل غير رسمية، ٢٦-٢٧
فرص مستجدة، ٢٠١٣، ٥٣
فرض الفكرة، ٢٠١٣
معلومات "كافية"، ٦٦-٦٧

منظور ممنهج، ٢٥، ٢٦م
نظرة عامة، ١-٣
مقاربات، ٣، ٣م

صنع قرار استكشافي، ٢٠١٣، ٥٣
صنع قرار للفرص المستجدة، ٢٠١٣، ٥٣

ط

طرق التحويل، ١٧٤
طرق التسعير، ١٧٤
طريقة التصنيف البسيط متعدد السمات (SMART)،
١٧٧

طريقة دلفي، ١٣٧-٤٣
تطبيقات تقدير الاحتياجات، ١٣٧-٣٨
الغرض، ١٣٧
المزايا والعيوب، ١٣٨-٣٩
مواقع إلكترونية، ١٤٣
نصائح للنجاح، ١٤٢-٤٣
نظرة عامة على العمليات، ١٣٩-٤٢
استبيانات، ١٣٩، ١٤٠، ١٤١-٤٢
تخطيط، ١٣٩-٤٠
تفسير البيانات، ١٣٩، ١٤٢
لجنة خبراء، ١٣٩، ١٤٠-٤١

ع

عائد الاستثمار في رأس المال البشري" (Fitz-Enz)، ٦٢
عجلات المستقبل، ٢٢٨-٣٥
تطبيقات تقدير الاحتياجات، ٢٢٨-٢٩

الغرض، ٢٢٨
المزايا والعيوب، ٢٢٩-٣٠
مواقع إلكترونية، ٢٣٥
نصائح للنجاح، ٢٣٣-٣٥
نظرة عامة على العمليات، ٢٣٠-٣٣، ٢٣٤ش

إعداد، ٢٣٠-٣١
تطبيق، ٢٣١-٣٣
تفسير، ٢٣٢-٣٣
مقاربات بديلة، ٢٣٣

عروض تقديمية وتقارير، ٧٥-٧٧، ٧٦ج
عصف ذهني

تقنية +SWOT، ١٢٧، ١٢٨، ١٣٠
تحليل المحاكاة، ١٨٣
خرائط المفاهيم، ٢٢٠، ٢٢٣، ٢٢٦
عجلات المستقبل، ٢٢٨، ٢٢٩، ٢٣١، ٢٣٥
مجموعات التركيز، ٩٧
مخططات هيكل السمكة، ١٩٨

مقاربة المقهى العالمي، ١٣٥
غانا، تقدير الاحتياجات في، ٢٢٢م

ف

فجوات الأداء. راجع تحليل الفجوات

ق

قابلية التوسع في تقدير الاحتياجات، ٢٥
القدرة التنظيمية، ٢٧، ٢٣٩، ٢٤٣
قياس متعدد الأبعاد، ٢٢٤

ك

كمبوديا، تقدير الاحتياجات في، ٢٢٢م

ل

لجنة المساعدة الإنمائية (OECD)، ٣٥
اللغة الإنجليزية، مصادر بيانات في، ٨٥

م

مبدأ تساوي الغايات في نظرية الأنظمة، ٢٤
متابعة مستمرة، ٢٤٠-٢٤٣، ٢٤٣
المتابعة. راجع المتابعة المستمرة
مجموعات التركيز، ٩٥-١٠٥
مجموعة أدوات تقدير الاحتياجات (Altschuld)، ٥، ٢٨٤
مطلو العائد على الاستثمار، ٦٦
المُخرجات في النماذج المنطقية، ٦٠
مخططات الأسباب والنتائج، ١٩٧
مخططات المهام، ١٦٠
مخططات بيرت، ٥٦، ٧٨
مخططات جانث، ٥٦، ٧٨
مخططات هيكل السمكة، ١٩٧-٢٠١
تحليل الأسباب الجذرية، ٢١١
تطبيقات تقدير الاحتياجات، ١٩٧
جمع البيانات، ٨
الغرض، ١٩٧
المزايا والعيوب، ١٩٧-٩٨
مواقع إلكترونية، ٢٠١
نصائح للنجاح، ٢٠٠
نظرة عامة على العمليات، ١٩٨-٢٠٠، ١٩٩ش
المُدخلات في النماذج المنطقية، ٦٠
مدى القبول في تقدير الاحتياجات، ٢٧٥
مراجعات أسس المقارنة، ٩١
مراجعات الأقران، ٩١
تطبيقات تقدير الاحتياجات، ٨٩-٩٠
جمع البيانات، ٨
الغرض، ٨٩
مراجعات الخبراء الموجهة، ٨٩-٩٤
المزايا والعيوب، ٩٠-٩١
نصائح للنجاح، ٩٤
نظرة عامة على العمليات، ٩١-٩٤

البدء، ٩١

التخطيط للمراجعة وتنفيذها، ٩٣-٩٤

الخبراء، ٩١-٩٣

مراجعات المستندات أو البيانات، ٨٤-٨٨

تحليل المهام المعرفية، ١٥٨

تطبيقات تقدير الاحتياجات، ٨٤-٨٥

الغرض، ٨٤

المزايا والعيوب، ٨٥-٨٦

نصائح للنجاح، ٨٨

نظرة عامة على العمليات، ٨٦-٨٨

نماذج على مصادر، ٨٤، ٨٥م

مراجعات الملاءمة، ٩١

مراجعة البيانات. راجع راجع مراجعات المستندات

أو البيانات

مركز التنمية العالمية، ٨٥م

المزايا والعيوب، ٩٦

بيانات نوعية من، ٦٩

تطبيقات تقدير الاحتياجات، ٦٦، ٩٥-٩٦

الغرض من، ٩٥، ٩٥م

مواقع إلكترونية، ١٠٠

نصائح للنجاح، ٩٩-١٠٠

نظرة عامة على العمليات، ٩٧-٩٩

نموذج مخطط وبروتوكول، ١٠١-٥

إنهاء، ١٠٢

مجموعة رئيسية، ١٠٢

مقدمات، ١٠١-٢

ملاحظات استهلال الجلسة، ١٠١

نموذج بروتوكول، ١٠٣-٥

مسوحات ثنائية الاستجابة (الإجابة المزدوجة)، ١١٦

مسوحات ثنائية الاستجابة، ١١٦-٢٤

الأسئلة، نصائح للكتابة، ١١٨، ١٢٣

تطبيقات تقدير الاحتياجات، ٦٦، ١١٦

الغرض، ١١٦

المزايا والعيوب، ١١٧

مواقع إلكترونية، ١٢٤

نصائح للنجاح، ١٢٢-٢٣

نظرة عامة على العمليات، ١١٨-٢٢

الاتجاه، ١١٩، ١٢٠-٢٢

التباين، ١١٩-٢٠، ١٢٢

فروق ديموغرافية، ١١٩، ١٢٢

مثال على مسح مكتمل، ١١٩، ١٢٠-٢٢١ج

المركز، ١١٩، ١٢٢

نماذج، ١٢٥-٢٦

المسوحات، ٣٦، ١١٦. راجع أيضًا المسوحات ثنائية

الاستجابة (الإجابة المزدوجة)

تطبيقات تقدير الاحتياجات، ١٩١-٩٢

الغرض، ١٩١

المزايا والعيوب، ١٩٢-٩٣

المصفوفة ٢٢ x المساعدة في اتخاذ القرار، ١٩١-٩٦
 موقع إلكتروني، ١٩٦
 نصائح للنجاح، ١٩٦
 نظرة عامة على مراجعة الإجراءات، ١٩٣-٩٥
 مثال على المخاطر مقابل المزايا، ١٩٤-٩٥، ١٩٥ ج
 مثال على وجهة نظر مختلفة، ١٩٣-٩٤، ١٩٤ ج،
 ١٩٦ ل
 معايير مرجحة، ١٧٤-٧٥، ١٧٥-٧٦ ج، ١٧٨ ل
 معلومات "كافية" لاتخاذ قرارات مستنيرة، ٦٦-٦٧
 مفاضلات افتراضية، ١٧٤
 مفاضلات، افتراضية، ١٧٤
 اتفاقية إبراء ذمة بخصوص، ١١٢
 بيانات نوعية من، ٦٩
 تحليل الأسباب الجذرية، ٢١٠
 تحليل المهام المعرفية، ١٥٨-٥٩، ١٦٠، ١٦١ ل
 تطبيقات تقدير الاحتياجات، ٦٦، ١٠٦
 الغرض، ١٠٦
 المزايا والعيوب، ١٠٦-٧
 المقابلات، ١٠٦-١١
 مواقع إلكترونية، ١١٠
 نصائح للنجاح، ١٠٩
 نظرة عامة على العمليات، ١٠٧-٩
 نموذج بروتوكول، ١١٣-١٥
 نموذج قائمة مراجعة، ١١٠-١١
 مقاييس التصنيف، ١١٨، ١١٩ ج
 مقاييس ليكرت، ١١٨، ١٢٢
 تطبيقات تقدير الاحتياجات، ١٤٤
 الغرض، ١٤٤، ١٤٤ م
 المزايا والعيوب، ١٤٥
 مقارنة تحليل المهام، ١٤٨
 ملاحظات الأداء، ١٤٤-٤٧. راجع أيضًا أهرامات الأداء
 مواقع إلكترونية، ١٤٧
 نصائح للنجاح، ١٤٧
 نظرة عامة على العمليات، ١٤٥-٤٧

ملخصات تنفيذية، ٧٥-٧٦
 المُنجزات من مراجعين خبراء، ٩٣-٩٤
 منظمات غير حكومية (NGOs)، ٤٧
 منظمات غير حكومية (NGOs)، ٤٧، ٨٤
 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ٣٥،
 ٨٥ م،
 مهارات استماع، ١٠٩، ١٣٤-٣٥
 مهارات شخصية، ١٥٢-٥٣
 مهام تمثيلية، ١٦٠
 مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر. راجع
 تقنيات SWOT+
 منظمة RAND، ١٣٧
 ميزانيات، ٥٧
 ميسرون
 تقدير الاحتياجات، ٦٦
 لتحليل المحاكاة، ١٨٢، ١٨٣، ١٨٥
 لخرائط المفاهيم، ٢٢٢
 لطريقة المجموعة الاسمية، ١٦٧-٦٩
 لطريقة المفهي العالمي، ١٣٦
 لمجموعات التركيز، ٩٨-٩٩، ١٠١-٢
 لنهج المفهي العالمي، ١٣٣-٣٤
 ن
 نشاط نافذة جوهاري، ١٩٦ ل
 نصوص جلسات جمع المعرفة، ١٦٢
 نماذج قابلة للتكرار، ٢٥
 نماذج منطقية، ٥٨-٦٢، ٥٩ ش، ٦١ ش، ٧٨ ل ١١
 مقاربات استنتاجية لتحليل البيانات، ٦٥
 النهج الاستقرائية لتحليل البيانات، ٦٥
 تطبيقات تقدير الاحتياجات، ١٣٢
 شكل مختلف سريع، ١٣٥-٣٦
 الغرض، ١٣٢
 المزايا والعيوب، ١٣٣
 مواقع إلكترونية، ١٣٦
 نصائح للنجاح، ١٣٤-٣٥
 نظرة عامة على العمليات، ١٣٣-٣٤
 مقاربات المفهي العالمي، ١٣٢-٣٦

الحفاظ على البيئة بيان الفوائد البيئية

- ما تم الحفاظ عليه:
• ٦ أشجار
- ٢ مليون وحدة حرارية بريطانية
من إجمالي الطاقة
- ٥٤١ رطلاً من صافي غازات
الدفيئة
- ٢٤٤٣ جالوناً من مياه الصرف
- ١٥٥ رطلاً من الفضلات الصلبة

والموارد الطبيعية المعرضة للانقراض. لقد اختارت دار النشر أن تطبع **دليل تقدير الاحتياجات** على أوراق مُعاد تدويرها تحتوي على نسبة ٥٠٪ من الألياف المُعاد تصنيعها وفقاً للمعايير الموصى بها لاستخدام الأوراق، والتي حددتها مبادرة Green Press، وهو برنامج غير ربحي يدعم الناشرين ويشجعهم على استخدام الألياف غير المستخلصة من الغابات غير المعرضة للانقراض. لمزيد من المعلومات، تفضل بزيارة www.greenpressinitiative.org.



"سيفيد هذا الكتاب الأشخاص والفرق المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار. على أساس قيمتها العملية في توجيه القرارات، يتم استخدام تقدير الاحتياجات في مختلف المهن من غرف الطوارئ إلى مجالس إدارة المنظمات لتوجيه صنع القرار. ومع ذلك، على الرغم من أن تقديرات الاحتياجات لها العديد من التطبيقات المختلفة، ففي هذا الكتاب عرض لتقدير الاحتياجات كما يتم تطبيقها في المنظمات لتحقيق النتائج، بدلاً من استخدامها في القرارات الشخصية.

هذا الدليل بدوره، هو دليل لتقدير الاحتياجات ثم اتخاذ القرارات الأساسية حول ما يجب القيام به بعد ذلك. يغطي هذا الكتاب المليء بالاستراتيجيات والأدوات والأدلة العملية تقدير الاحتياجات الرسمية على نطاق واسع والتقديرات الأقل رسمية التي توجه القرارات اليومية. يتضمن الكتاب مزيجاً من الأساليب الصارمة والأدوات الواقعية التي يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة ومعقولة. وتوفر هذه الأساليب والأدوات مجتمعة نهجاً شاملاً، ولكنه واقعي، لتحديد الاحتياجات والاختيار من بين الطرق البديلة للمضي قدماً.

يقدم القسم الأول والثاني إجابات سريعة، لكنها كاملة، حول العديد من الأسئلة المتكررة فيما يتعلق بكيفية اتخاذ قرارات مبررة.

بعد ذلك، يبحث القسم الثالث مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لجمع المعلومات واتخاذ القرارات.

ثم يقدم الملحق أ عدداً من القوائم المرجعية والأدلة لإدارة عمليات التقييم المنهجي التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات بشأن الجودة.

أخيراً، تعد القائمة المرجعية في نهاية الكتاب مورداً قيماً للبحوث والأدوات والمناقشات حول تقدير الاحتياجات.