

أدلة إرشادية

# قياس الأمور المهمة: الجزء الأول

الجزء الأول من دليل مكون من جزأين  
يوضح كيفية تتبع وقياس تأثير عطائك.

يقدم هذا الدليل المكون من جزأين نهجاً عملياً  
لمراقبة وتقييم نتائج برامج العطاء المؤسسي.  
يقدم الجزء الأول مفهوم "مؤشرات" التقدم ويعرض  
طريقة بسيطة لتحديد المقاييس الأكثر شمولاً وملاءمة  
وقابلية للإدارة.

## الدروس المُستخلصة

- المؤشرات هي معلومات يمكن أن تشير بشكل موضوعي إلى حدوث التغيير عند تتبعها وقياسها.
- يجب أن يتم البدء في اختيار المؤشرات وتحديد الأهداف وجمع معلومات خط الأساس في المراحل المبكرة من عملية التخطيط لبرنامج العمل الخيري.
- تحديد المؤشرات المناسبة لا يقل أهمية عن وجودها في المقام الأول.
- تساعد المؤشرات في تقديم دليل على فعالية البرنامج، وضمان أن التنفيذ يحدث كما هو مخطط له أو لبدء التحسينات، ووضع الأساس لتوسيع البرامج.
- هناك ثلاثة أنواع أساسية من المؤشرات: مؤشرات الأثر ومؤشرات النتائج ومؤشرات التنفيذ.
- يمكن للبرامج أن تتجنب المؤشرات الضعيفة من خلال استخدام النموذج الملائم والمرن والشامل لتحديد المقاييس الأكثر شمولاً وملاءمة ومرونة لتأثير البرنامج ونتائجه.
- يمكن تحديد المؤشرات الشاملة من خلال النظر في ماهية النجاح لكل واحد من أصحاب المصلحة.
- يمكن أن يساعد استخدام معايير نظرية الهدف الذكي المعروفة بـ SMART والتي تقتضي أن تكون الأهداف «محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، ومناسبة وموثوقة، ومحددة المدة الزمنية» في التأكد من أن المؤشرات لا تعكس فقط أهداف البرنامج بل أنها لا تحتاج أيضاً سوى لكمية معقولة من الموارد لقياسها.
- لا تحتاج البرامج إلى البدء من الصفر دائماً عند تحديد المؤشرات، حيث يوجد عدد من «بنوك المؤشرات» الخارجية التي توفر مقاييس شائعة الاستخدام في شتى المجالات.

## مقدمة

لقد حددت أهداف العطاء الخاصة بمؤسستك ووضعت خطة مفصلة لكيفية تحقيقها بالضبط. ربما تكون قد اخترت بالفعل مستفيداً أو شريكاً للمساعدة في تحقيق أهدافك. قبل البدء، تكون أولويتك التالية هي تحديد نوع المعلومات المطلوبة لقياس تقدم البرنامج أو فعاليته أو نتائجه. يتطلب العمل الخيري الفعال<sup>1</sup>، وهو شيء يجب على جميع المؤسسات المانحة أن تسعى لتحقيقه، أكثر من مجرد استراتيجية صحيحة وموارد وافرة. يتطلب العمل الخيري وسيلة لمراقبة وقياس الاستثمارات والنتائج لكي تُثبت فعاليته.

المؤشرات هي ببساطة **معلومات توحى بموضوعية بحدوث التغيير**. لا ينبغي الخلط بين المؤشرات والإنجازات، فالمؤشرات هي نقاط بيانات يمكن استخدامها، عند إقرانها بمعلومات أساسية أو هدف، لتحديد المكان الذي يبدأ وينتهي منه البرنامج، وبيان ما إذا كان في مساره الصحيح.

نظراً للدور الرئيسي الذي تلعبه المؤشرات في تحديد النجاح، فإن **اختيارها وتحديد الأهداف وجمع المعلومات الأساسية لتلك المؤشرات كلها خطوات متكاملة يجب تنفيذها مبكراً في مرحلة التخطيط للبرنامج الخيري**. إن الفشل في القيام بذلك هو بمثابة إجراء اختبار دون تحديد كيفية تقييم المشاركين أولاً، أو ما هي علامة النجاح، أو ما الذي ستقيمه الأسئلة.

إن تحديد المؤشرات المناسبة لا يقل أهمية عن وجودها في المقام الأول. وقد يكون وضع مؤشرات غير مناسبة مثل إجراء اختبار ورفي أو نظري لتقييم اللياقة البدنية. سيساعد هذا الدليل في تحديد وتعريف مجموعة من مؤشرات البرنامج المفيدة.

<sup>1</sup> العمل الخيري الفعال هو مصطلح وبرنامج أنشأته مؤسسة «وليام اند فلورا هيوليت» لوصف عملها في تعزيز نتائج العمل الخيري. للمزيد من المعلومات حول ذلك يمكنك زيارة الرابط التالي: <https://hewlett.org/programs/effective-philanthropy>

## المبادئ الأساسية

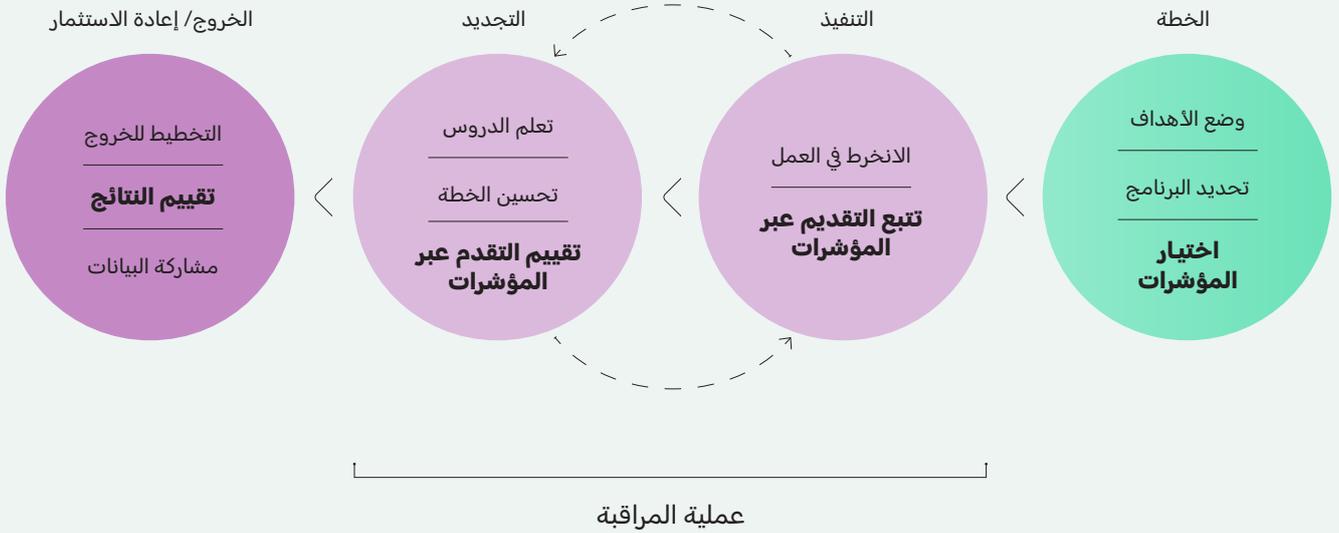
قبل البدء في اختيار مؤشرات البرنامج، من المفيد فهم الدور الذي تلعبه هذه المؤشرات في عمليات المراقبة والتقييم الأكبر. وغالباً ما يتم استخدام عمليات المراقبة والتقييم بالتبادل أو يتم توحيدهما في مصطلح واحد، فهما عمليتان مترابطتان ولكنهما متميزتان، تؤدي فيهما المؤشرات وظيفة حاسمة.

تشير المراقبة إلى التتبع والتقييم الأساسي للمؤشرات لضمان أن البرنامج يسير على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف. التقييم هو وظيفة أوسع بكثير لا تشمل فقط المراقبة من خلال استخدام البيانات عبر دورة حياة البرنامج، بل تشمل أيضاً تحليلاً معمقاً وشاملاً للبيانات الإضافية والتقييمات النوعية لتحديد نتائج البرنامج وتأثيره.

### دورة حياة برامج العطاء المؤسسي

تبدأ عمليات المراقبة والتقييم في وقت مبكر وتمتد عبر دورة حياة البرنامج بأكملها.

#### عملية التقييم



## فهم المؤشرات

المؤشرات، التي يشار إليها أحياناً باسم «المقاييس» أو «العلامات»، هي مجرد معلومات تشير بموضوعية إلى حدوث التغيير. تساعد المؤشرات في عدة وظائف مهمة، وهي:

- **تقديم أدلة على فعالية البرنامج**  
على الرغم من أن العمل الخيري الفعال هو دائماً الهدف، إلا أن العمل الخيري المسؤول يتطلب ألا تسبب البرامج أية أضرار نهائياً. إذ يجب أن تسعى برامج العطاء لضمان تحقيق أهدافها المقصودة وتجنب العواقب غير المقصودة لعملها. وتوفر المؤشرات وسيلة لإبراز نتائج البرنامج بموضوعية، سواء كانت جيدة أو سيئة أو غير ذلك. علاوة على ذلك، يعد قياس المؤشرات وتقييمها ذا قيمة خاصة للبرامج طويلة الأجل التي كانت ستنتظر عدة سنوات لتحقيق الأثر وعرضه.
- **ضمان إجراء التنفيذ كما هو مخطط له أو لبدء التحسينات**  
يمكن للمؤشرات أن توفر الطمأنينة بأن البرنامج على المسار الصحيح. كما يمكنها أن تعمل كإشارة تحذيرية مبكرة بوجود خلل ما، وبالتالي، توفر فرصة لتصحيح المسار قبل أن تصبح التحديات مستعصية على الحل.
- **وضع القاعدة الأساسية لتوسيع البرامج**  
يمكن للإشارة المبكرة لفعالية البرنامج أن تكتسب البرامج التجريبية موارد إضافية للتوسع. كما يمكن أن تعمل قاعدة الأدلة هذه على جذب شركاء جدد من القطاعين العام أو الخاص من المرجح أن يساهموا في التمويل أو بأي دعم آخر بمجرد إثبات المفاهيم.

### من الميدان: ماذا لو لم تكن هناك مؤشرات؟

ماذا سيحدث إذا كان الفرن في منزلك لا يحتوي على منظم حرارة؟ أو إذا كانت سيارتك من دون مقياس للوقود؟ من المحتمل أن تحرق وجبة طعامك أو تجد نفسك تمشي على قدميك في الكيلومتر الأخير باتجاه موعد ما! المؤشرات موجودة في كل شيء في حياتنا اليومية، وتعتبر في مجال العمل الخيري أدوات لا تقدر بثمن لتتبع التقدم والتنبيه عند وجود الحاجة إلى التغييرات. ومن شبه المؤكد أن التعجيل بمرحلة تخطيط البرنامج وحذف اختيار المؤشر يؤدي إلى عدم إمكانية إدارة البرنامج بفعالية وكفاءة، ويؤدي تماماً إلى صعوبة تقييم النتائج أو نقلها بشكل هادف.

يمكن وضع المؤشرات على مستويات مختلفة عبر نظرية التغيير في البرنامج، وهناك ثلاثة أنواع أساسية من المؤشرات:

- **مؤشرات الأثر** - يوضح هذا النوع من المؤشرات الآثار الطويلة المدى لبرنامج ما على المجتمع أو مجموعة سكانية محددة أخرى.
- **مؤشرات النتائج** - ترتبط مؤشرات النتائج بنواتج البرنامج ومخرجاته، وتوضح الإنجازات الملموسة على المدى القريب للبرنامج أو الآثار المباشرة على المشاركين في البرنامج أو المستفيدين منه.
- **مؤشرات التنفيذ** - تتعلق مؤشرات التنفيذ بأنشطة البرنامج ومدخلاته، وتوضح الاستثمارات المخصصة للبرنامج. ولا تنحصر مؤشرات التنفيذ بتتبع الشؤون المالية فقط، فهي مفيدة بشكل خاص في عرض إجمالي الاستثمار في البرنامج.

### نظرية التغيير في البرنامج

يمكن وضع المؤشرات عبر جميع مستويات نظرية التغيير.

#### مؤشرات الأثر

##### تحديد الأثر

5

الأثر

#### مؤشرات النتائج

##### تحديد النتائج

4

النواتج

3

المخرجات

#### مؤشرات التنفيذ

##### تحديد الاستثمارات

2

الأنشطة

1

المدخلات

## من الميدان: مثال على اختيار المؤشرات

فكر في برنامج لتنمية الاهتمام بالمهن في مجال العلوم والتكنولوجيا يطرح برنامجاً صيفياً للسكان المحليين من للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 5 و12 عاماً. وقد يختار مدير البرنامج مجموعة المؤشرات التالية عبر جميع المستويات الثلاثة:

- **مؤشرات الأثر.** يخدم هذا البرنامج الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 5 و15 عاماً من خلال تحفيز الشغف بالعلوم والتكنولوجيا خلال برنامج صيفي. تملي نظرية التغيير أنه على الرغم من أن الأنشطة لا تدعم المهن العلمية بشكل مباشر، فإن الطلاب الذين تم تعريفهم بالعلوم في سن مبكر هم أكثر احتمالاً لمتابعة ذلك في التعليم العالي أو مهنيًا في وقت لاحق من حياتهم. وقد تتضمن مؤشرات الأثر المناسبة لهذا البرنامج تأثيرات ذات صلة طويلة المدى؛ مثل عدد المشاركين المسجلين في دورات العلوم في الجامعة المحلية على مدى 4 إلى 15 سنة القادمة، أو عدد الوظائف المحلية الشاغرة لوظائف التكنولوجيا في غضون 10 إلى 20 سنة.
- **مؤشرات النتائج.** يجب أن ترتبط مؤشرات النتائج ارتباطاً مباشراً بأنشطة البرنامج الصيفي وقد تتضمن عدد المشاركين في البرنامج الذين شملهم الاستطلاع والذين بينت ردودهم بأنهم أصبحوا من جدي مهتمين بممارسة مهن علمية «عندما يكبرون».
- **مؤشرات التنفيذ.** قد يكون عدد ورش العمل المنعقدة وعمق التواصل مع أولياء أمور الطلاب المحتملين من مقاييس التنفيذ المناسبة.

## إطار عمل المؤشرات

### مؤشرات الأثر

#### تحديد الأثر



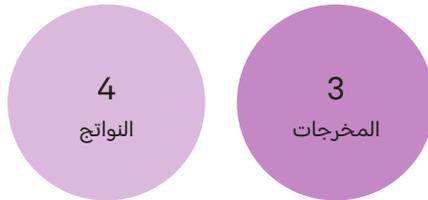
5  
الأثر

#### مثال:

النسبة المئوية للشباب المسجلين في دورات العلوم خلال 15 عاماً

### مؤشرات النتائج

#### تحديد النتائج



4  
النواتج

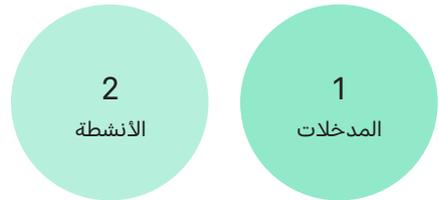
3  
المخرجات

#### مثال:

النسبة المئوية للردود على الاستطلاع تشير إلى أن البرنامج شجع الاهتمام في وظائف المجال العلمي

### مؤشرات التنفيذ

#### تحديد الاستثمارات



2  
الأنشطة

1  
المدخلات

#### مثال:

عدد ورشات العمل التي تم عقدها  
عدد أولياء الأمور الذين تم التواصل معهم

## مؤشرات النتائج والأثر

نظراً لأن غالبية برامج العطاء المؤسسي تتعاون مع منظمات خدمية تدير مؤشرات التنفيذ داخلياً، سيركز بقية الدليل على مؤشرات النتائج والأثر.

### النموذج الملائم والمرن

إن وجود مؤشرات أمر مهم، ولكن تحديد المؤشرات الصحيحة هو جزء لا يتجزأ من نجاح البرنامج. ويمكن أن يتسبب سوء تحديد المؤشرات في مشاكل حقيقية لإدارة البرنامج وتقييمه. وغالباً ما لا يتم اكتشاف المؤشرات الضعيفة حتى يتم تنفيذ البرنامج بشكل جيد وتغييرها في منتصف الطريق يعني أن بيانات السلاسل الزمنية سوف تتعطل أو أنها غير متسقة أو غير قابلة للاستخدام. ويمكن للبرامج تجنب المؤشرات الضعيفة من خلال استخدام النموذج الملائم والمرن والشامل لتحديد المقاييس الأكثر شمولاً وملاءمة ومرونة لتحقيق أثر البرنامج ونتائجه.

- **المؤشرات الشاملة.** يمكن تقييم النتائج والأثر بشكل أكثر شمولاً إذا كانت المؤشرات تعكس بدقة الاحتياجات والاهتمامات المعلوماتية لمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. ولسوء الحظ، غالباً ما تنظر البرامج في احتياجاتها المعلوماتية فقط وتقتصر في تحديد المؤشرات ذات الصلة بالمجموعة الكاملة لأصحاب المصلحة. وبالتالي، يؤدي هذا إلى إعداد تقارير تقييم أو تقييمات نتائج تهتم فقط الأشخاص داخل المؤسسة، وقد يكون هذا كارثياً فيما يتعلق بجمع الأموال وتوسيع الشراكات في المستقبل. وبالنسبة للبرامج التي يتم تطويرها وتنفيذها داخلياً، يشمل أصحاب المصلحة عموماً القيادة والموظفين والمستفيدين من البرامج. وبالنسبة للبرامج التي يتم تنفيذها من خلال المستفيد أو شريك مماثل، يمكن توسيع قائمة أصحاب المصلحة لتشمل قيادة الشريك وموظفيه. أما بالنسبة للبرامج التي تقدم خدمات مهمة، أو تلك المهمة تجذب شركاء تمويل جدد أو التوسع في المستقبل، تزداد قائمة الجهات الفاعلة بشكل أكبر لتشمل عدداً كبيراً من الكيانات الخارجية بما في ذلك الجهات الفاعلة العامة والحكومية.
- **المؤشرات الملائمة والمرنة.** يجب تحديد المؤشرات بدقة كما لو كانت أهداف البرنامج.

### نموذج المؤشرات الشاملة والملائمة والمرنة

يجب أن تكون مجموعة مؤشرات النتائج والأثر شاملة وملائمة ومرنة

#### ملائمة ومرنة

تستخدم معايير نظرية الهدف الذكي المعروفة بـ SMART التي تقتضي أن تكون الأهداف «محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، ومناسبة وموثوقة، ومحددة المدة الزمنية» للتأكد من أن المؤشرات ملائمة ولا تتطلب موارد كبيرة لقياسها.

#### شاملة

تتضمن أو تتوقع اهتمامات واحتياجات جميع أصحاب المصلحة للمعلومات.

## من الميدان: مثال على تحديد اهتمامات أصحاب المصلحة

قد يعتبر مجلس إدارة الشركة التي تمول برنامج العلوم والتكنولوجيا المذكور سابقاً أن النجاح هو معدلات الرضا بين المشاركين ونسبة تكرار المستخدمين. وقد يعتبر الطلاب المستفيدون أن النجاح هو تحسين علاماتهم الفصلية في مواد الرياضيات والعلوم. وقد ينظر الموظفون إلى النجاح على أنه فعاليات حظيت بحضور كبير واهتمام إعلامي. وبالتالي، يجب وضع المؤشرات لتعكس تلك الاهتمامات من أجل نقل نتائج البرنامج بشكل فعال إلى أصحاب المصلحة.

ويمكن تحديد مؤشرات النتائج والأثر الشاملة من خلال النظر في ماهية النجاح لكل واحد من أصحاب المصلحة، والطريقة المثلى للحصول على هذه المعلومات هي إشراكهم في العملية. وإذا لم يكن بإمكان أصحاب المصلحة المشاركة مباشرة في الحوار في وقت مبكر، فإن البدائل عن ذلك تشمل إجراء مجموعات تركيز أصغر أو النظر في ماهية النجاح من وجهات نظرهم الفريدة ووضع مجموعة من المؤشرات لتعكسها.

### أفضل الممارسات: إشراك الجهات الحاصلة على المنح أو المستفيدين في الحوار

قد تتعرض برامج العطاء لنقد شديد إذا لم تفهم احتياجات الأفراد أو المجتمعات التي تعمل على دعمها. وأسهل طريقة للتخفيف من حدوث ذلك هي إشراك الجهات الحاصلة على المنح والمستفيدين في المراحل المبكرة من تصميم البرنامج واختيار المؤشرات. كما أن فهم ماهية النجاح لكل واحد من أصحاب المصلحة سيمكن موظفي البرنامج من إدارة النجاح وقياسه ونقله بفعالية.

## تبني معايير نظرية الهدف الذكي

يمكن أن يساعد استخدام معايير نظرية الهدف الذكي المعروفة بـ SMART والتي تقتضي أن تكون الأهداف «محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، ومناسبة وموثوقة، ومحددة المدة الزمنية» في التأكد من أن المؤشرات لا تعكس فقط أهداف البرنامج وأنها مفيدة في الإدارة، بل أنها لا تحتاج أيضاً سوى لكمية معقولة من الموارد لقياسها.

● **محددة.** يجب تحديد المؤشرات بوضوح ودقة لضمان القياس الدقيق والمتسق، إذ لا يجب أن يضطر موظفو البرنامج أبداً إلى تخمين نوع البيانات التي يقومون بجمعها. على سبيل المثال، يجب أن يبين مؤشر البطالة على وجه التحديد وحدة القياس والفترة العمرية والجنس والموقع الجغرافي ونوع الصناعة للسكان المعنيين بدلاً من ذكر معدلات «البطالة» فقط.

● **قابلة للقياس.** إن الغاية من المؤشرات هي قياسها ولذلك من الضروري قياس كل مؤشر بطريقة معقولة وواضحة. فالمؤشرات التي يتم قياسها من خلال البيانات التي يتعذر أو من غير العملي الحصول عليها، ستؤدي إلى حدوث فجوات في المعلومات أو ستتطلب استثمارات كبيرة لجمع البيانات. على سبيل المثال، سيكون اختيار مؤشر الأثر كعدد الشباب الذين يمتنعون عن تعاطي المخدرات مؤشراً يصعب قياسه للغاية دون إجراء استطلاع لعدد كبير من الشباب حول موضوع حساس جداً. وقد يكون المؤشر الأفضل هو عدد الشباب المسجلين في برامج إعادة التأهيل أو العلاج.

قد لا يمكن قياس بعض النتائج أو الأثر بشكل مباشر. على سبيل المثال، قد يكون من المستحيل فهم التغييرات في متوسط دخل المشاركين في برنامج تدريبي دون توثيق الراتب أو إقرار الدخل الذي يكون قليلاً في العديد من السيناريوهات. وبالتالي، يمكن استخدام مؤشر بديل لاكتساب فهم كافي للتغييرات في دخل المشاركين، حيث يمكن اعتبار أمور مثل الوصول إلى الإنترنت في المنزل أو السباكة الداخلية أو العيش بالقرب من المستشفى مؤشرات بديلة لمستوى معين من الثروة.

ويمكن استخدام البيانات الإدارية والاستطلاعات والملاحظات أو عدة أدوات وطرق أخرى لجمع البيانات الأولية لقياس مؤشرات النتائج. ويمكن قياس مؤشرات الأثر للتأثيرات الأوسع نطاقاً على المدى الطويل باستخدام البيانات الثانوية، أو البيانات التي تم جمعها من مصدر خارجي يمكن التحقق منه. كما أنه ليس كل نتيجة تحتاج إلى قياسها كمياً، إذ يمكن استخدام مجموعات التركيز والمقابلات وطرق أخرى لقياس النتائج النوعية مثل نسبة الإدراك أو الاستيعاب. ففي مثال البرنامج الصيفي، يمكن استخدام استيعاب الطلاب لمفاهيم الرياضيات والعلوم كمؤشر على فعالية البرنامج.

من المهم تحديد مؤشرات للبيانات التي «ستنتقل» ضمن أطر زمنية مفيدة. على سبيل المثال، استخدام درجات الطلاب في اختبار محو الأمية الدولي كمؤشر يعني أن البيانات ستتغير فقط كلما تم إجراء الاختبار. يعد هذا مؤشراً ملائماً طالما أنه لا يلزم اتخاذ قرارات البرنامج قبل توفر بيانات القياس، وإلا يجب استخدام المؤشرات ذات البيانات التي تتغير بشكل متكرر.

● **قابلة للتحقيق.** تقيس مؤشرات النتائج نتائج البرنامج المباشرة والملموسة على المدى القريب، بينما تقيس مؤشرات الأثر المزيد من الآثار طويلة المدى. من المهم وضع مؤشرات تعكس بشكل مباشر وموضوعي تأثيرات البرنامج والتي يمكن تحقيقها في الفترة المناسبة لكل مستوى من مستويات نظرية التغيير. من السهل أيضاً الاندماج بتحديد مؤشرات الأثر الطويلة المدى خاصة إذا كان للبرنامج العديد من النتائج المتداخلة. ويجب أن تقتصر المؤشرات على تلك النتائج التي لها علاقة سببية أو ارتباطية بأنشطة البرنامج.

● **مناسبة وموثوقة.** يتم استخدام بيانات المؤشر بانتظام لاتخاذ القرارات طوال فترة البرنامج، لذلك، من المهم أن تقدم المؤشرات المختارة رؤى مناسبة وموثوقة. وإذا تعذر استخدام مؤشر لاتخاذ قرارات بشأن البرنامج، أو إذا كانت موثوقيته موضع تساؤل، فإن قياسه ليس استخداماً مناسباً للموارد.

- **محددة المدة الزمنية.** للحصول على قياس دقيق ومتسق، يجب أن تتضمن المؤشرات فترة زمنية محددة، بحيث تكون مقارنات القياس الدورية مجددة. ويجب أن تكون أيضاً قابلة للقياس ضمن إطار زمني واقعي. وأخيراً، يجب تدوين معدل تكرار قياس كل مؤشر ومصدر البيانات عند اختيار المؤشر، بحيث يتم قياس المعلومات باستمرار على مدى الفترة الزمنية.

## أفضل الممارسات : أخطاء شائعة يجب تجنبها عند اختيار المؤشرات

### وضع مؤشرات كثيرة أو قليلة جداً

يتطلب وضع عدد كبير جداً من المؤشرات موارد كبيرة مخصصة لجمع البيانات. بالمقابل، قد يؤدي وضع مؤشرات قليلة جداً إلى فجوات في المعلومات. وبالتالي، يجب تحديد فقط المؤشرات التي سيتم استخدامها في إدارة البرنامج أو في عملية اتخاذ القرارات.

### القياس بشكل متكرر أو غير متكرر بكثرة

يمكن أن يساعد تحديد التردد الذي يتم قياس كل مؤشر من أجله بشكل مناسب على تجنب إضاعة الوقت والموارد في عملية جمع التغييرات في البيانات التي تكون إما صغيرة جداً أو كبيرة، ولا يكون لها فائدة.

### جمع البيانات الكمية فقط

البيانات الكمية أسهل في جمعها وتفسيرها وقياسها، لكن البيانات النوعية مفيدة جداً لتقييم البرنامج؛ لأنها توفر رؤى لا يمكن للأرقام العادية تقديمها دائماً.

### البدء متأخراً

يؤدي الانتظار لفترة طويلة لتحديد المؤشرات أو قياسها إلى ضياع فرصة جمع واستخدام البيانات القيمة، كما أنه يضعف مصداقية التقييم.

### عدم استخدام البيانات

تفشل العديد من البرامج في جمع البيانات، أو ما هو أسوأ من ذلك، وهو جمع البيانات التي لا يتم استخدامها ابداً. وفي حين أن المؤشرات تتطلب بعض الجهد للقياس والتقييم، فإنها توفر البيانات المهمة التي يمكن أن تعزز البرنامج إذا ما تم استخدامها.



## الخطوات التالية

بمجرد اختيار المؤشرات، من الضروري بعد ذلك تحديد «خط أساس». توفر معلومات خط الأساس نقطة بداية يمكن على أساسها ملاحظة التغيير عبر عمليات القياس المتكررة، وعند تحديد خط الأساس، يمكن بعد ذلك تحديد أهداف ذكية.

وبمجرد اكتمال العملية، سيكون للموظفين إطار عمل كامل للمؤشرات ليكون بمثابة أداة إدارة قوية طوال فترة البرنامج. ●

# سیرکل ● CIRCLE