

World Bank

إدارة التقييمات : دليل إرشادي لمديري ومفوضي التقييم

تمت الترجمة والمراجعة من خلال



مركز الأثر
IMPACT CENTER
مستقبل أفضل
BETTER FUTURE



إدارة التقييمات: دليل إرشادي لمديري ومفوضي التقييم

www.worldbank.org/ieg/ecd

٢) مركز الأثر للبحوث والدراسات المحدودة ، ١٤٤٦هـ

ويسل ، اريان
إدارة التقييمات: دليل إرشادي لمديري ومفوضي التقييم. /
ويسل ، اريان ؛ روبيرتس ، داون ؛ خاطري ، نيهي ؛ العمودي ،
محمد ؛ ترجمان للترجمة -. الرياض ، ١٤٤٦هـ

رقم الإيداع: ١٤٤٦/٩٥٧٢
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٢٢٦٥-٥-٠

مجموعة التقييم المستقلة (IEG): تحسين النتائج الإنمائية لمجموعة البنك الدولي من خلال التميز في التقييم

مجموعة التقييم المستقلة هي وحدة مستقلة داخل مجموعة البنك الدولي، وتقدم تقاريرها مباشرةً إلى مجلس المديرين التنفيذيين للبنك. تطلع مجموعة التقييم المستقلة بتقدير ما يصلح، وما لا يصلح، وكيف يخطط المقترض لإدارة مشروع ومواصلة تنفيذه، وإسهامات البنك المستمرة في التنمية الشاملة للبلد. وتتمحور غايات التقييم حول التعلّم من التجربة، وتوفير أساس موضوعي لتقدير نتائج أعمال البنك، وضمان المساءلة عن مدى تحقيق أهداف التقييم. فضلاً عن أن الغاية منه هي الإسهام في تحسين أعمال البنك عن طريق تحديد الدروس المستفادة من التجربة ونشرها، ووضع توصيات المنبثقة عن استنتاجات التقييم.

تتمثل أوراق عمل تطوير قدرات التقييم الخاصة بمجموعة التقييم المستقلة في مجموعة وثائق غير رسمية تهدف إلى نشر نتائج الأعمال الجارية في سبيل التشجيع على تبادل الأفكار حول فعالية التنمية من خلال التقييم.

النتائج، والتفسيرات، والخلاصات الواردة هنا تخص المؤلف (المؤلفين) ولا تعكس بالضرورة آراء مجلس المديرين التنفيذيين للبنك الدولي أو الحكومات التي يمثلونها، أو إدارة مجموعة التقييم المستقلة.

لا يمكن لمجموعة التقييم المستقلة ضمان دقة البيانات الواردة في هذا العمل. ولا تشير الحدود، والألوان، والرموز، والتصنيفات، والمعلومات الأخرى الموضحة على أي خريطة في هذا العمل إلى أي حكم من جانب البنك الدولي فيما يتعلق بالوضع القانوني لأي إقليم أو الموافقة على مثل هذه الحدود أو قبولها.

الرقم الدولي الموحد للكتاب (ISBN-13): ٩٧٨-١-٦٠٢٤٤-٢٥٨-٠

الرقم الدولي الموحد للكتاب (ISBN-10): ١-٦٠٢٤٤-٢٥٨-٤

بيانات التواصل: إدارة إدارة التواصل والتعلّم والإستراتيجيات التابعة لمجموعة التقييم المستقلة

البريد الإلكتروني: ieg@worldbank.org

الهاتف: ٢٠٢-٤٥٨-٤٤٩٧

الفاكس: ٢٠٢-٥٢٢-٣١٢٥

<http://ieg.worldbankgroup.org>

إقرار

إن إدارة التقييمات : دليل إرشادي لمديري ومفوضي التقييم الذي نشرته مجموعة التقييم المستقلة ومجموعة البنك الدولي في الأصل باللغة الإنجليزية تحت عنوان:

MANAGING EVALUATIONS: A HOW-TO GUIDE FOR MANAGERS AND COMMISSIONERS OF
EVALUATION

© ٢٠١٥ مجموعة التقييم المستقل , مجموعة البنك الدولي

جميع الحقوق محفوظة.

متاح على العنوان التالي

https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/ecd_man_evals.pdf

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

MANAGING EVALUATIONS: A HOW-TO GUIDE FOR MANAGERS AND COMMISSIONERS OF .٢٠١٥ "

Independent Evaluation Group, The World Bank Group ٢٠١٥ © .EVALUATION

" . https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/ecd_man_evals.pdf

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 .»

كتب هذا الدليل الإرشادي أريان ويسال، ونيدهي خاطري، ودون روبرتس. ويستند إلى مواد أعدّها بيني هوكينز (رئيس وحدة التقييم، وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة) من أجل ورشة عمل أُقيمت في إطار البرنامج الدولي للتدريب على تقييم التنمية، بالإضافة إلى عدد من المصادر الأخرى. ونعرب عن عميق امتناننا وتقديرنا للتعليقات التي قدمها إثنين من المراجعين الأقران، الممثلين في من كلاي ويسكوت وأنتوني مارتن تيريل (مجموعة التقييم المستقلة).

تنشر سلسلة الكتيب الأزرق لمجموعة التقييم المستقلة معلومات عملية عن مختلف جوانب التقييم. ويتمثل أحد أهداف السلسلة في التركيز على تنفيذ التقييم، ونشر معلومات عن مصادر أخرى للمعرفة.

ويتم إعداد السلسلة من قِبَل فريق تقوده نيدهي خاطري، مسؤولية التقييم الرئيسية، وذلك تحت الإشراف العام لمونيكا وبيير فاهر، كبيرة المديرين، إدارة التواصل والتعلم والإستراتيجيات التابعة لمجموعة التقييم المستقلة (IEGCS).

الاختصارات

رابطة التقييم الأمريكية	AEA
لجنة المساعدة الإنمائية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	DAC
إدارة المتابعة والتقييم (جمهورية جنوب إفريقيا)	DPME
مجموعة التقييم المستقلة	IEG
إطار سياسات التقييم الوطنية (جمهورية جنوب إفريقيا)	NEPF
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	OECD
طلب تقديم العروض	RFP
الشروط المرجعية	ToR

٣	شكر وتقدير
٤	الاختصارات
٧	مقدمة
٩	المرحلة الأولى: تخطيط التقييم
١١	الخطوة ١: مراجعة سياسة التقييمات التي تنتهجها الجهة المفوضة
١٣	الخطوة ٢: تحديد الغرض من التقييم وجدواه
١٨	الخطوة ٣: وضع خطة عمل لإدارة التقييم
٢٠	المرحلة الثانية: التفويض بإجراء التقييم
٢٠	الخطوة ١: إعداد الشروط المرجعية للتقييم
٢٣	الخطوة ٢: تجهيز طلبات تقديم العروض واختيار المقيّم/فريق التقييم
٢٦	المرحلة الثالثة: إجراء التقييم
٢٦	الخطوة ١: الإشراف على خطة عمل التقييم وتنفيذها
٢٩	الخطوة ٢: ضمان جودة التقييم
٣١	الخطوة ٣: تقديم تعقيب على التقرير الاستهلاكي، ومسودة التقرير، والتقرير النهائي
٣٣	المرحلة الرابعة: تقديم التقارير والمتابعة
٣٣	الخطوة ١: إبلاغ النتائج
٣٤	الخطوة ٢: متابعة استخدام توصيات التقييم
٣٥	الخطوة ٣: اختتام التقييم



الملحق أ: نموذج لسياسات التقييم الوطنية.....	٣٧
الملحق ب: دليل وضع توصيات جيدة في تقارير التقييم.....	٤٠
الملحق ج: أمثلة على آليات المتابعة لتتبع اعتماد التوصيات.....	٤١
قائمة المراجع.....	٤٨



تؤدي التقييمات وظيفتين أساسيتين؛ ألا وهما المساءلة والتعلّم. وتقدم للأطراف المعنية "بيانات" لتوضيح مدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد، في الحاضر أو الماضي، وإلى أي درجة تتحقق النتائج المرجوة، أو تحققت بالفعل. علاوة على ذلك، تهدف في الغالب إلى توليد معرفة تجريبية حول التدخلات التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة: ما عناصر التدخل التي نجحت، وما التي لم تنجح، وسبب ذلك. وتساعد التقييمات من خلال الإسهام في تقديم مثل تلك المعرفة صانعي السياسات، ومديري البرامج، والأطراف المعنية الأخرى على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن أولويات السياسات، وتصميم البرامج وتنفيذها، وتخصيص الموارد.

يقدم هذا الدليل نصائح بسيطة وعملية لإدارة التقييمات والتفويض بإجرائها في سياق القطاع العام. فضلاً عن أنه يقدم لمحة عامة على المفاهيم والعمليات الرئيسية، ويتناول المراحل الرئيسية التي تنطوي عليها إدارة التقييم (انظر الشكل ١).

الشكل ١: إدارة التقييم: المراحل الرئيسية



قد تكون إدارة التقييم عملية صعبة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من بينها الميل إلى تسييس الأمور الفنية. هذا بالإضافة إلى الصورة النمطية التي يحملها البعض عن المقيمين، حيث قد يُنظر إليهم في بعض الأحيان بعين الريبة والشك ويواجهون المقاومة، وعدم الفهم، والإجباط من الأطراف المعنية المحلية، بما في ذلك منفذو البرامج والمستفيدون منها. وقد يصعب أيضاً إجراء التقييمات بسبب التحديات المتعلقة بالسياق، مثل قلة توافر البيانات، وضعف أنظمة إدارة البرامج، وعدم استقرار البيئات سياسياً، والفساد، وانعدام الاستقرار والصراعات، وقلة قدرات الموارد البشرية، وانخفاض مستويات الشفافية والوصول إلى المعلومات. ويمكن أن تؤثر هذه المشكلات على التقييم بغض النظر عن السياق الذي أُنفِذ فيه، ولكن هذا التأثير قد يكون أوضح بشكل خاص في سياق الدول النامية. ومن ثمّ، يجب أن تكون المراحل والخطوات العامة المذكورة في هذا الدليل مدعومة بالمعارف والخبرات المحلية حيثما أمكن من أجل إدارة التقييم بأكبر قدر من الفعالية.



يشير مصطلحا "مفوض التقييم" و"المدير" المستخدمين في هذا المستند إلى أي شخص (أشخاص) تتمثل مسؤوليته الأساسية في الإشراف على التقييم وتنسيقه. وقد يطلع أشخاص مختلفون بإدارة مراحل التقييم المختلفة والمهام ذات الصلة بشكل جيد. ومع ذلك، من المرجح أن ينسق هؤلاء الأشخاص عملهم مع الشخص (الأشخاص) الذي تكمن مسؤوليته الأساسية في الإشراف على التقييم.

المرحلة الأولى: التخطيط



٣ وضع خطة العمل
لإدارة التقييم

٢ تحديد الغرض
من التقييم وجدواه

١ مراجعة سياسة التقييمات التي
تنتهجها الجهة المفوضة (على
سبيل المثال، منظمة أو دولة)

يقوم التقييم الناجح على التخطيط الجيد، حيث يساعد هذا التخطيط الجيد على ضمان سلاسة التقييم وخفض عدد التعديلات اللازمة بمجرد بدء التنفيذ. وكجزء من عملية التخطيط، من المفيد التطرق إلى الخطوات الأساسية التالية:

- الخطوة ١: مراجعة سياسة التقييمات التي تنتهجها الجهة المفوضة (على سبيل المثال، منظمة أو دولة).
- الخطوة ٢: تحديد الغرض من التقييم وجدواه.
- الخطوة ٣: وضع خطة العمل لإدارة التقييم.

غالبًا ما تخضع عملية تخطيط التقييم للتعديل بشكل متكرر؛ فتلك المعلومات التي يظن المرء أنها متوفرة قد لا تكون كذلك، أو قد يتبين أن الطرائق المقررة لتنفيذ التقييم ليست مناسبة. ومن ثم، يجب أن يستمر التخطيط إلى حين الانتهاء من جميع التفاصيل.

يصف المربع ١ نوعين أساسيين من أنواع التقييمات للمساعدة على تمهيد السبيل أمام التخطيط.

المربع ١: أنواع التقييمات الشائعة

ترد فيما يلي قائمة إرشادية بأنواع التقييمات الشائعة.

التقييمات التكوينية: تقدّر السُّبُل التي يمكن من خلالها تنفيذ برنامج، أو سياسة، أو مشروع في المستقبل، أو يجري تنفيذه في الوقت الحاضر بالفعل. ويتم إجراء هذا النوع من التقييمات قبل أو أثناء تنفيذ البرنامج، وينصب التركيز في العادة على تصميم أو تحسين عملية التنفيذ.

التقييمات التحصيلية (أو اللاحقة): على النقيض، يركز هذا النوع من التقييمات في العادة على حثائل المشروع، أو السياسة، أو البرنامج، وبدرجة أقل على السُّبُل التي كان من الممكن اتباعها لتحسين التنفيذ.

يشمل **التقييم التكويني** أنواعًا عديدة من التقييمات والتقديرات:

- **تقدير الاحتياجات:** يحدّد مَن يحتاج إلى البرنامج، وما مدى عظم الحاجة التي سيلبيها البرنامج، وما التدخل (التدخلات) المحدد الذي ربما يعمل على تلبية الحاجة
- **التقييم الاستباقي:** يساعد على توقع نجاح أو فشل البرنامج عن طريق مراجعة التقييمات المنجّزة لبرامج مماثلة بُغية استخلاص الدروس المستفادة وتحديد المشكلات التي قد تعترض التقييم والبحث عن سُبُل لتعزيز التدخل (التدخلات) المقترح، في حالة إذا استمر تنفيذ البرنامج
- **تقييم السيرة:** يدرس عملية تقديم البرنامج - التدخل (التدخلات) - ويهدف إلى الإجابة عن أنواع عديدة من الأسئلة؛ جودة الإدارة، وملاءمة التدخل المعني بتحقيق غايات البرنامج، وكفاءة التدخل، وما إلى ذلك.

يمكن تقسيم **التقييم التحصيلي** أيضًا إلى الأنواع التالية:

- **تقييمات الحثائل:** تدرس ما إذا تحققت حثائل البرنامج، وإلى أي مدى كان ذلك. وغالبًا ما تُقسّم الحثائل حسب المجموعات الديموغرافية ذات الأهمية المختلفة. فضلًا عن أنه يمكنها أن تنظر في كل من الحثائل المقصودة وغير المقصودة للتدخل.
- **تقييمات الأثر:** تهدف إلى تقدير مدى قدرة التدخل على تحقيق الحصلة محل الاهتمام، وغالبًا ما تستخدم طرائق مقارنة لتحديد العلاقة السببية بين التدخل والحصلة.
- **تحليل فعالية التكلفة وتحليل التكلفة والمنفعة:** يجيبان عن الأسئلة المتعلقة بالكفاءة عن طريق تحليل الحثائل من حيث تكلفتها وقيمتها الدولارية.
- **التحليل الجامع:** يدمج تقديرات الحثائل من دراسات متعددة للتوصل إلى خلاصة عامة عن أحد أسئلة التقييم.

الخطوة ١: مراجعة سياسة التقييمات التي تنتهجها الجهة المفوضة

تنتهج العديد من المنظمات الحكومية وغير الحكومية سياسة تقييم خاصة بها. في القطاع العام، تضع سياسات التقييم إطارًا للعمليات والهياكل والمبادئ لتوجيه كل من برامج التقييمات والتقييمات الفردية. وتختلف سياسات التقييم حسب المنظمة، ولكنها غالبًا ما تتضمن معلومات، مثل موعد إجراء التقييمات، ومعدل التكرار، والسياق، وقد تشمل أيضًا مبادئ توجيهية حول معايير الجودة والقواعد الأخلاقية لإجراء التقييمات. داخل الحكومة، قد تكون هناك مبادئ توجيهية متباينة لسياسة التقييم على المستوى الوطني، ودون الوطني، وعلى مستوى الوزارة/القسم. ويقدم المربع ٢ مثالاً على سياسة التقييم الوطنية وعناصرها الرئيسية، بينما ترد أمثلة أخرى على سياسات التقييم الوطنية في "الملحق أ" لأغراض المقارنة.

تحدد سياسات التقييم على المستوى القطري في العادة خطة الدولة لإجراء التقييمات. وتقدم هذه السياسات تفاصيل عن الأهداف التي تتوقع الدولة تحقيقها من خلال تنفيذ التقييمات. فضلاً عن أنها تحدد آليات إدارة التقييمات وتنسيقها على مستوى الحكومة بأسرها. وعادةً ما تصف سياسات التقييم الحكومية خطوات ربط التقييم بعمليات السياسات الأخرى على مستويات مختلفة في الحكومة، مثل مهام التخطيط ووضع الميزانيات. وفي أغلب الأحيان تتبنى الحكومات مبادئ توجيهية متباينة للمستويات الوطنية، ودون الوطنية، والتنظيمية، والتي تشمل إرشادات حول أنشطة التقييم التي سيتم تنفيذها على المدى القصير، والمتوسط، والطويل.

المربع ٢: سياسة التقييم الوطنية-إطار سياسة التقييم الوطنية في جنوب إفريقيا

عمدت دولة جنوب إفريقيا إلى كتابة إطار سياسة تقييم وطنية (NEPF) وجعله ملزمًا رسميًا، وقد صدّق عليه مجلس الوزراء في عام ٢٠٠٥ وطوّره ووضعه في صيغته النهائية في عام ٢٠١١. وفيما يلي العناصر الرئيسية للإطار. يقدم إطار سياسة التقييم الوطنية الأساس اللازم لوضع نظام تقييم على مستوى الحكومة. وبكمن الغرض الرئيسي منه في تعزيز تقييمات الجودة التي يمكن استخدامها لأغراض التعلّم من أجل تحسين فعالية الحكومة وأثرها، وذلك من خلال التفكير مليًا في ما يصلح وما لا يصلح ومراجعة التدخلات وفقًا لذلك.

الغرض: لضمان استخدام أدلة موثوقة وموضوعية تم التوصل إليها من خلال إجراء التقييم في التخطيط للبرامج والمشاريع، ووضع الميزانيات، وإدخال تحسينات تنظيمية، ومراجعة السياسات، فضلًا عن إدارة البرامج والمشاريع القائمة لتحسين الأداء.

تعريف التقييم: الجمع المنهجي والتحليل الموضوعي للأدلة المتعلقة بالسياسات العامة، والبرامج، والمشاريع، والأعمال، والمنظمات لتقدير بعض المسائل، مثل الملاءمة، والأداء (الفعالية والكفاءة)، والقيمة مقابل المال، والأثر، والاستدامة، وللتوصية بسبل المضي قُدّمًا.

أنواع/مقاربات التقييم: التشخيص، وتقييم التصميم، وتقييم التنفيذ، وتقييم الأثر، والتقييم الاقتصادي، والتقييم التوليقي. ويمكن إجراء هذه التقييمات في مستويات مختلفة، قبل التدخل، وخلال التنفيذ، وبعده.

العناصر السبعة الرئيسية لإطار سياسة التقييم الوطنية (NEPF) هي:

١. **يجب أن تخضع البرامج الكبرى أو الإستراتيجية أو المهمة أو تلك التي تحظى باهتمام الرأي العام للتقييم كل خمس سنوات على الأقل.** ويتم التركيز على المجالات التي تشكل أولوية بالنسبة للحكومة: الصحة، والجريمة، والوظائف، والتنمية الريفية، والتعليم.
٢. **يجب وضع خطط تقييم وطنية وإقليمية سنوية ومتجددة مدتها ثلاث سنوات،** ويصدّق عليها مجلس الوزراء والمجالس التنفيذية الإقليمية. وتضطلع بمهمة وضع هذه الخطط إدارة المتابعة والتقييم (DPME) ومكاتب رئيس الوزراء. وتحدد هذه الخطط الحد الأدنى من التقييمات التي سيتم إجراؤها، وتتمتع الإدارات بحرية تنفيذ المزيد من التقييمات.
٣. **يجب إتاحة نتائج جميع التقييمات المُبيّنة في خطة التقييم للجمهور،** على المواقع الإلكترونية للإدارات وإدارة المتابعة والتقييم (باستثناء المعلومات السرية).
٤. **يجب أن تُعدّ الإدارات خطط التحسين** لإعمال التوصيات الصادرة عن التقييمات، ومن ثمّ، متابعة عملية تنفيذها.
٥. **تتولى الإدارات مسؤولية إجراء التقييمات،** وتقدم إدارة المتابعة والتقييم (وفي الوقت المناسب) مكاتب رئيس الوزراء **الدعم الفني ومراقبة الجودة** للتقييمات الواردة في خطط التقييمات الوطنية والإقليمية.

٦. تُقدّم الدورات التدريبية المناسبة من أكاديمية الإدارة وتطوير القيادات الإدارية العامة (المعروفة الآن باسم الكلية الوطنية للإدارة الحكومية)، والجامعات، والقطاع الخاص لبناء قدرات التقييم في البلاد.

٧. ستضع إدارة المتابعة والتقييم مجموعة من المبادئ التوجيهية ومذكرات الممارسات الجيدة المتعلقة بالتنفيذ التفصيلي لإطار السياسة، وستوضح مختلف جوانب النظام، وستضع معايير الجودة للتقييمات.

المصدر: إطار السياسة المعني بإطار المتابعة والتقييم على مستوى الحكومة، جمهورية جنوب إفريقيا ٢٠١١.

يمكن أن تسهم التقييمات التي تتعاون الحكومات أو المنظمات في إجرائها في زيادة مصداقية الاستنتاجات وتقليل إجمالي عدد التقييمات اللازمة، غير أنها يمكن أن تتسبب في إثارة تحديات فريدة عندما يلزم اتخاذ قرارات تتماشى مع العديد من سياسات التقييمات. ولهذه الحالة، قدّمت الإرشادات بشأن إدارة التقييمات المشتركة *Guidance for Managing Joint Evaluations*، الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) سنة ٢٠٠٦، نصائح عملية لزيادة فعالية أعمال التقييم التي تصدر تكاليفات بإجرائها من أكثر من وكالة واحدة (في حالة التقييمات التي تبدأ وكالات التنمية في تنفيذها أو تكلف جهات أخرى بذلك).

أخيرًا، يعد إطار السياسة الرسمي لتوجيه التقييمات جزءًا من عملية تعزيز نظام التقييم وثقافته، ومن ثمّ، استخدام نتائج التقييم. سيبدأ مفاوض أو مديرو التقييمات في الدول أو الوكالات التي تنتهج سياسة خاصة عند إجراء التقييمات ببيان كيفية ملائمة أي تقييم محدد مع سياسة التقييمات، ومن ثمّ، يعملون على تحديد غرض التقييم وسببه المنطقي بشكل أفضل (الخطوة ٢). وقد يجد مفاوض أو مديرو التقييمات في الدول والوكالات التي لا تمتلك سياسة رسمية أنه من المفيد السعي مقدّمًا إلى تكثيف الجهود المبذولة في سبيل تحقيق التعاون مع الأطراف المعنية الرئيسية لاستكشاف كيف يسهم التقييم في التعلّم المنهجي واستخدام استنتاجات التقييم وتوصياته.

الخطوة ٢: تحديد الغرض من التقييم وجدواه

يجب تحديد أسباب إجراء التقييم بوضوح قبل وضع خطة عمل لإدارته. ومن المحتمل أن تكون استنتاجات التقييم مفيدة عندما يشرع مدير التقييم في تحديد السبب المنطقي الرئيسي لإجراء التقييم والغرض (الأغراض) منه، بمشاركة المستخدمين المستهدفين وبالتشاور مع الأطراف المعنية ذات الصلة، ويمكن للمديرين الخروج ببيان يصف الغرض من التقييم عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية (CDC 2011a):

- ما الذي يسعى هذا التقييم إلى تحقيقه؟
- من سيستخدم الاستنتاجات؟
- كيف ستستخدم الاستنتاجات؟

ثمة احتمال كبير أن يخضع البيان الأولي للتعديل والتنقيح عدة مرات، حيث يسعى مدير (مديرو) التقييم إلى تحديد سبب إجراء التقييم، والجمهور الرئيسي، وكيف من المرجح استخدام الاستنتاجات، وما الذي يمكن تنفيذه عملياً في إطار التقييم وذلك إذا ما نظرنا إلى الاعتبارات المتعلقة بالموارد والوقت. ومن ثم، يجب إشراك الأطراف المعنية ذات الصلة في وقت مبكر من عملية تحديد السبب المنطقي للتقييم والغرض منه، وذلك عن طريق تحديد المشكلات التي يلزم معالجتها وصياغة أسئلة التقييم المطلوب الإجابة عنها.

للتأكد من إشراك المجموعات الرئيسية وتضمن مختلف وجهات النظر طيلة عملية التقييم وفي الوقت المناسب، من المهم أن يضع مدير التقييم الأسئلة التالية في الاعتبار:

- من الأطراف المعنية لهذا التقييم؟
- ما دورها في التقييم؟
- ما الذي تحتاج إليه للتعلّم من التقييم؟
- كيف سيتم إبلاغ الاستنتاجات والتوصيات؟
- كيف ستستخدم الاستنتاجات والتوصيات؟
- ما الذي يعتبره المستخدمون المستهدفون معلومات موثوقة؟
- كيف سيتم إبلاغ استنتاجات التقييم؟

قد تتضمن الأطراف المعنية:

- المستفيدون: هؤلاء الأشخاص، والمجموعات، والمنظمات المستفيدة استفادة مباشرة من التدخل
- المستفيدون بصورة غير مباشرة: هؤلاء الأشخاص، والمجموعات، والمنظمات التي لا تربطها علاقة مباشرة بالتدخل، ولكنها تستفيد منه أو تتأثر به بشكل ما
- المتبرعون: المنظمات أو الأفراد الذين يقدمون الدعم المالي للمشروع أو البرنامج
- الموظفون والمتطوعون
- السياسيون (بما في ذلك أعضاء الأحزاب المعارضة)، وأفراد المجتمع، والمجموعات ذات المصلحة الأخرى
- المسؤولون الحكوميون: المسؤولون المنتخبون، والموظفون الحكوميون ذوو المصلحة المشتركة أو ذات الصلة
- المنظمات الاجتماعية الشريكة (ممثلو أصحاب العمل والنقابات العمالية، وممثلو المنظمات غير الحكومية، ومنظمات الطرف الثالث الأخرى)
- مجموعات البحث والمناصرة



يمكن أن تشارك الأطراف المعنية في مجموعات التركيز لمناقشة نوع التقييم، ونطاقه، ومعاييره؛ ولتقديم تعقيب على أسئلة التقييم والمسائل الرئيسية، وللاستكشاف منهجية التقييم، والشروط المرجعية، وخطة العمل، وإستراتيجية وعملية جمع البيانات؛ ولنشر تعقيب على النتائج وجمعه.

سيتيح إشراك الأطراف المعنية الرئيسية في وقت مبكر من مرحلة التخطيط فرصًا لاكتشاف ما إذا كان هناك أي تضارب بين مصالح مديري التقييم وتلك الأطراف المعنية، وكيف يمكن التعامل مع ذلك. ومن المهم حل أي خلافات أو سوء فهم حول الغرض العام أو أسئلة محددة عن التقييم بين الأطراف المعنية. وستساعد هذه العملية التشاورية على تعزيز تقبل الطرف المعني لعملية التقييم أو الانخراط فيها باعتباره شريكًا في الملكية، مما سيكون له بالغ الأثر في المراحل اللاحقة من إدارة التقييم.

غالبًا ما تتضمن عملية توضيح السبب المنطقي للتقييم حدث الأطراف المعنية الرئيسية على الاتفاق على أسئلة التقييم الرئيسية. ويمكن أن يساعد اختيار سبب واحد أو أكثر من الأسباب الشائعة لإجراء التقييم المدير والمستخدمين المستهدفين على تحديد المحور الأساسي وكيفية استخدام الاستنتاجات.

في العادة، يتم إجراء التقييمات لأغراض التعلّم أو المساءلة. وفي هذا الصدد، يمكن أن:

- تسهم في تحسين سياسة، أو برنامج، أو مشروع إنمائي محدد. ويدعم التقييم التعلّم لتحديد المقاربات والعمليات التي نجحت أو لم تنجح في تحسين الحاصل الحالية والمستقبلية. وبالاستناد إلى المتابعة والبيانات الإضافية، تُعدّ التقييمات بمثابة وسيلة تمكّن المديرين والأطراف المعنية من دراسة الأداء.
- تؤثر في استمرارية أو وقف سياسة، أو برنامج، أو مشروع. وتقدم استنتاجات التقييم الأساس اللازم لاتخاذ قرارات مستنيرة، ويمكن أن تدعم البرامج القائمة على الأدلة وصنع السياسات.
- تقدم تفسيرًا للأطراف المعنية حول النفقات العامة، أو نتائج المشاريع، أو السياسات، أو البرامج. توفر التقييمات معلومات لدفاعي الضرائب، وواضعي السياسات، والمتبرعين/الممولين، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، ووسائل الإعلام، والأطراف المعنية الأخرى حول أداء البرنامج وكيفية استخدام الأموال بشكل جيد لتحقيق النتائج المرجوة.
- تساعد على التواصل حول سياسة، أو برنامج، أو مشروع وحشد الدعم له. إذا أسفر التقييم عن نتائج إيجابية، فيمكن استخدامه لدعم جهود الترويج والمناصرة وبشكل الأساس للإبلاغ عن فوائد أو فعالية سياسة، أو برنامج، أو مشروع، لضمان استمراريته.



ومن ثم، غالبًا ما تتخطى الاستخدامات المقصودة لاستنتاجات التقييم مجرد تنفيذ القرارات المتعلقة بسياسة، أو برنامج، أو مشروع معين، وتترك تأثيرًا أوسع نطاقًا في القرارات على مستويات الوكالة أو القطاع. يرد في المربع ٣ مثالٌ على كيفية تأثير معلومات التقييم في قرارات السياسة العامة.

المربع ٣: الانعكاسات المترتبة على تقييم *Progres* الذي أجراه المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية (١٩٩٨ - ٢٠٠٠)

في عام ١٩٩٨، طُلب من المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية "مساعدة إدارة برنامج *Progres* على تحديد ما إذا كان أداء البرنامج في الواقع يعكس الأداء المستهدف في التصميم". وقد أسفر تقييم المعهد عن تبعات مهمة على السياسة؛ لأنه أظهر أن البرنامج ترك "أثرًا كبيرًا على رفاة الأسر الريفية الفقيرة ورأسمالها البشري"، واستمرت الحكومة المكسيكية الجديدة في عام ٢٠٠٠ تحت قيادة فيسينتي فوكس في تغطية البرنامج وتوسيع نطاقه (تم تغيير اسمه إلى *Oportunidades*) إلى المناطق الحضرية.

المصدر: Skoufias 2005.

بالإضافة إلى تحديد غرض التقييم وسببه المنطقي، من الضروري تقدير ما إذا كان إجراء مثل هذا التقييم ممكنًا. ويتضمن تخطيط التقييم اتخاذ قرارات مفاضلة، حيث يتعين على مدير التقييم في العادة الموازنة بين تكاليف وجدوى تصميمات متعددة من جهة أخرى، والفوائد المحتملة للاستنتاجات التي تعود على مديري البرنامج، أو صانعي السياسات، أو العامة، أو الجمهور الآخر من جهة أخرى. ويمكن تجنب المشكلات الشائعة خلال مرحلة التخطيط عن طريق تقدير ما إذا كان البرنامج، أو السياسة، أو المشروع من الممكن أن:

- يتم "تقييمه بشكل مجدي"، وذلك من خلال وضع أهداف محددة بوضوح وبيانات يمكن الحصول عليها
- "يسهم تقييمه في تحسين الأداء"، من خلال تحقيق قدر من الاتفاق بين المستخدمين المستهدفين حول كيفية استخدام النتائج (Wholey 2004, p. 35)

يقدم المربع ٤ قائمة مراجعة لتقدير ما إذا كان من الممكن، واللازم، تقييم البرنامج، وكيف يمكن تجنب العثرات الشائعة. وعلى الرغم من تركيز العناصر الموضحة في قائمة المراجعة على تقييمات البرامج، فيمكن تطبيقها على معظم أنواع التقييمات. تفرض بعض خطط التقييم متى، وأين، وكيف ينبغي إجراء التقييمات، وفي إطار أي ميزانية وتحت أي ظروف. ومع ذلك، في حال عدم وجود خطة للتقييم، من المفيد أخذ قائمة المراجعة في عين الاعتبار عند تقدير جدوى التقييم.

المربع ٤: قائمة مراجعة الجدوى للتخطيط لتقييم البرنامج

عناصر تصميم البرنامج

- ❑ يجب أن تكون أهداف البرنامج، ومخرجاته، وأنشطته واضحة بما يكفي لتقييم التقدم المحرز، والنتائج، و/أو الأثر.
- ❑ توفر معلومات كافية وموثوقة عن البرنامج (على سبيل المثال، بيانات المتابعة) للانخراط في عملية التقييم.
- ❑ تناسب كل مرحلة من مراحل تقدُّم البرنامج مع التقييم المزمع إنجازه. على سبيل المثال، عدم اقتراح تقييم حصائل لبرنامج لا يزال في مرحلة التخطيط.
- ❑ تمتع البرنامج بالاستدامة والاستقرار. توفر الإرادة السياسية والإمكانات المالية التي تسمح باستمرار التدخل خلال إجراء التقييم، وعدم احتمال تغيير تصميم البرنامج بشكل مفاجئ خلال فترة التقييم.

الموارد والاعتبارات اللوجستية

- ❑ توفر الوقت الكافي لدى مدير التقييم و/أو موظفي الوكالة المكلفة لإجراء هذا التقييم خلال الإطار الزمني المقترح.
- ❑ توفر الوقت المناسب وفرص المشاركة للأطراف المعنية التي لها مصلحة في التقييم.
- ❑ توفر الأموال الكافية لإجراء التقييم، أو يمكن جمع أو استقطاب أموال إضافية حسب الحاجة.

المنفعة

- ❑ هناك احتمال كبير أن يُستخدم التقييم لتحسين المشروع أو البرنامج.
- ❑ تصميم التقييم المقترح مناسب، بالنظر إلى الموارد المتاحة، وقد عبّر المستخدمون المستهدفون عن اهتمامهم بالاستنتاجات.

المصادر: مجموعة التقييم المستقلة؛ مقتبس من CDC 2011a, 2011b و Imas and Rist 2009 و IUCN 2004.

الخطوة ٣: وضع خطة عمل لإدارة التقييم

الخطة الشاملة لإدارة التقييم هي أداة مهمة لأي شخص يصدر تفويضًا بإجراء تقييم. وعلى الرغم من أنه يمكن لمُقيِّمين داخليين أو فريق تقييم خارجي من الاستشاريين وضع خطة العمل الأكثر تفصيلاً للتقييم ذاته أو بالتعاون معهم، إلا أنه يجب على المدير أو فريق التقييم تحديد بعض المعالم الرئيسية للتمكن من الإشراف على العمل في وقت مبكر. ويتعين التركيز بشكل خاص خلال خطوة التخطيط هذه على توضيح توزيع الأدوار والمسؤوليات، والمخطط الزمني الشامل، والميزانية، على النحو التالي (CIDA 2004 و Better Evaluation 2013):

- **الأدوار والمسؤوليات:** يجب أن توضح خطة الإدارة كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتقييم وتصف الشخص المتوقع أن يشغل الأدوار الرئيسية.
 - **سلطة اتخاذ القرارات:** مَنْ المسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالتقييم؟ وما أنواع الهياكل التي سيتم تطبيقها لتوجيه عملية اتخاذ القرار؟ على سبيل المثال، هل سيتم تشكيل فريق استشاري، أو لجنة توجيهية، أو هيئة رسمية أخرى؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل سيتخذ هذا الفريق القرارات عن طريق التصويت أو بالإجماع أم أنه سيكون مجرد هيئة استشارية؟
 - **ضمان الجودة:** كيف سيتم ضمان الجودة الفنية للتقييم، هل من خلال الفريق المرجعي أم هيئة أخرى في الوكالة مكلفة بضمان الجودة؟
 - **التقييم:** مَنْ سيجري التقييم؟ هل سيتم إجراء التقييم بالاعتماد بشكل أساسي على القدرات الداخلية للوكالة أم ستتم الاستعانة باستشاري أو فريق خارجي؟ أم ستتعاون مجموعة من الموظفين الداخليين والخبراء الخارجيين معًا لإجراء التقييم؟
 - **إدارة المستندات:** مَنْ سيتحمل مسؤولية إدارة المستندات، والسجلات، والبيانات الرئيسية؟ وَمَنْ س يضع الشروط المرجعية (ToR)؟
 - **العلاقات مع الأطراف المعنية:** مَنْ المسؤول عن إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية طوال التقييم؟
- **المخطط الزمني:** ما الوقت المتاح لإكمال التقييم وتقديم تقارير بالنتائج؟ بالنظر إلى هذا الإطار الزمني، متى ينبغي الانتهاء من المراحل الرئيسية (أي وضع الشروط المرجعية، وتعيين الاستشاريين، ووضع الصيغة النهائية لخطة عمل التقييم، وما إلى ذلك)؟ ويجب تخصيص وقت إضافي فيما بين المواعيد النهائية، إذا أمكن، لضمان تسليم التقييم في الوقت المحدد في حالة حدوث تأخيرات غير متوقعة.

• *الميزانية:* ما الموارد المتاحة للتقييم، من حيث الوقت، والمال، والخبرة؟ هل تتضمن ميزانيات المشروع أو البرنامج

الأموال المخصصة للتقييم؟ وهل هناك موارد محتملة أخرى متاحة؟ وهل يحقق التقييم فعالية التكلفة؟

يساعد توضيح التوقعات المتعلقة بجميع هذه الجوانب الرئيسية ذات الصلة بإدارة التقييم، إلى جانب تحديد الغرض (الأغراض)، للمفوض و/أو الفريق على انتقاء أنسب تصميم (تصميمات) للتقييم. ومن ثم، تتواصل عملية تنفيذ خطة عمل التقييم بالتعاون مع المُقيّم (المُقيّمين). في ظل هذا السياق، يجب أن يضع المفوض أو فريق التقييم في الاعتبار المعلومات التي ستكون مطلوبة ومدى صعوبة جمعها. في بعض الحالات، يمكن أن يكون الحصول على البيانات والمعلومات مسعى مكلفًا ومحددًا بإطار زمني، ويجب وضع ذلك في الحسبان.

المرحلة الثانية: التفويض



٣ تشكيل فريق مرجعي للتقييم

٣

٢ تجهيز طلبات تقديم العروض واختيار المُقيّم/فريق التقييم

٢

١ إعداد الشروط المرجعية

١

بعد استكمال خطوات التخطيط لتحديد غرض التقييم ومعاليمه الرئيسية، سيبدأ مفوض أو مدير التقييم في عملية التفويض بإجراء التقييم. وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات رئيسية:

- الخطوة ١: إعداد الشروط المرجعية للتقييم.
- الخطوة ٢: تجهيز طلبات تقديم العروض واختيار المُقيّم (المُقيمين)/فريق التقييم.
- الخطوة ٣: تشكيل فريق مرجعي للتقييم.

الخطوة ١: إعداد الشروط المرجعية للتقييم

الشروط المرجعية (ToR) هي الوثيقة التي تذكر المهمة بالتفصيل وتوضح متطلبات وتوقعات من يصدرون تكليفًا بإجراء التقييم أو يديرونه. وتمثل الشروط المرجعية الأساس للاتفاق التعاقدية بين هؤلاء الذين يصدرون تكليفًا بإجراء التقييم والاستشاري (الاستشاريين) و/أو الموظفين الداخليين الذين ينفذون العمل. ومع ذلك، يجب أن تكون الشروط المرجعية موجزة، وتتراوح في العادة بين ٥ و ١٠ صفحات (IEG 2011a). ويمكن إضافة ملحقات إدارية لتقديم معلومات إضافية من شأنها الكشف عن عمق التقييم ومدى اتساع نطاقه أو التطرق إلى المشكلات الرئيسية التي ستتم معالجتها، عند الاقتضاء. ويرد في المربع ٥ الوظائف المستفيدة عادةً من الشروط المرجعية.

المربع ٥: ما المقصود بالشروط المرجعية؟

تمثل الشروط المرجعية نظرة عامة على متطلبات التقييم وتوقعاته. وتقدم بيانًا واضحًا لأدوار، وموارد، ومسؤوليات المُقيمين وعميل التقييم، فضلًا عن الموارد المتاحة لإجراء التقييم.

تقدم الشروط المرجعية معالم مفصلة بوضوح لما يلي:

١. لماذا يتم إجراء التقييم ومن أجل مَنْ
 ٢. ما الذي يسعى إلى تحقيقه
 ٣. كيف سيتم إنجازه
 ٤. مَنْ سيشارك في التقييم
 ٥. متى سيتم بلوغ المراحل الرئيسية ومتى سيكتمل التقييم
 ٦. ما الموارد المتاحة لإجراء التقييم
- المصدر: IEG 2011a.

على الرغم من إمكانية اختلاف بعض جوانب الشروط المرجعية حسب المنظمة القائمة بالتوظيف، والمعايير المحلية، والمهام المحددة، فإن معظم الشروط المرجعية تجمعها بعض الخصائص المشتركة، مثل تلك المبينة أدناه، المقتبسة من دليل مجموعة التقييم المستقلة (IEG)، كتابة الشروط المرجعية للتقييم: دليل إرشادي (2011a) *Writing Terms of Reference for an Evaluation: A How-to Guide*.

أ. *الخلفية المعرفية والسبب المنطقي لإجراء التقييم*: يجب أن تقدم الشروط المرجعية معلومات أساسية عن "موضوع التقييم" (عادةً سياسة، أو برنامج، أو مشروع)، إلى جانب توضيح سبب التفويض بإجراء التقييم في هذا الوقت. ويجب أن تتضمن المعلومات الأساسية نظرة عامة على الموضوع، بالإضافة إلى السياق الاجتماعي، والاقتصادي، والثقافي، والسياسي، والبيئي للسياسة، أو المشروع، أو البرنامج من حيث ما يهدف إلى تحقيقه ومن سيخدم. ويجب أن يحدد أيضًا نوع التقييم الذي يجري التفويض بتنفيذه.

ب. *الأهداف*: يتم التطرق إلى صياغة أهداف التقييم وطريقة عرضها بصورة مقتضبة، ورغم ذلك فهي تُعد جزءًا مهمًا في الشروط المرجعية. ومن شأن تحديد الأهداف أن يساعد على إدراك طبيعة عملية التقييم والتوقعات المنتظرة من إنجاز المهمة (المهام) المرغوبة من خلال تقديم المعلومات بإيجاز عن سبب إجراء التقييم، وأهدافه، ومستخدميه المستهدفين.

ج. *التشاور مع الأطراف المعنية*: يجب استشارة الأطراف المعنية الرئيسية في التقييم للاستماع إلى آرائها وتوصياتها. ولا بد لمديري التقييم أو المفوضين تضمين هذه الآراء بشكل مناسب في الشروط المرجعية.

د. *النطاق، والمقارنة، والمنهجية*: يجب أن تحدد الشروط المرجعية نطاق التقييم، والمقارنة، وخطة التقييم، وتقتصر منهجية. وغالبًا ما يشير نطاق التقييم أو معالمه إلى عمق التقييم، ومدى اتساع نطاقه، ومخططة الزمن. في بعض الحالات، تكون إحدى أولى مخرجات الشروط المرجعية خطة تقييم تصف نطاق التقييم، وتصميمه، ومقارنته، ومنهجيته، ومع ذلك، هذا ليس الحال دائمًا. وإذا كان مدير التقييم يصف المنهجية، فستتضمن الشروط المرجعية، على سبيل المثال، إرشادات معينة عن إستراتيجية جمع البيانات المقرر استخدامها. استنادًا إلى أسئلة البحث والموارد المتاحة، يمكن إجراء تقييم مثل تقييم الأثر باستخدام تجارب عشوائية مضبوطة أو باستخدام طرائق شبه تجريبية. إذا لم يكن التقييم تقييم أثر، فمن المحتمل أن يتطلب تبني مقارنة متعددة الطرائق (كمية ونوعية). ويجب دائمًا مناقشة الطرائق المناسبة وتحديد بناءً على أسئلة البحث، وما يخضع للتقييم، والموارد المتاحة.

ينبغي أن يضع هذا الجزء من الشروط المرجعية في الحسبان أي حساسية جغرافية أو ثقافية يلزم على المُقيِّمين مراعاتها، كجزء من تصميم التقييم وعند إجرائه. ويجب تحديد المقاربة المزمع تبنيها من أجل وضع توقعات واقعية يتعيّن على الأطراف المعنية الإلمام بها. فضلاً عن ضرورة تحديد مدى قدرة المُقيِّم (المُقيِّمين) على اقتراح طرائق إضافية أو بديلة لاستكمال المهمة (المهام).

هـ. مؤهلات المُقيِّمين: يجب تحديد الكفاءات، والمهارات، والسمات المحددة للمُقيِّمين أو الفريق في الشروط المرجعية والاتفاق عليها مسبقاً مع الأطراف المعنية بالتقييم. بشكل عام، يجب أن يتمتع المقيّمون بالكفاءات التالية:

- فهم أدوار التقييم
- القدرة على إدارة مشاريع التقييم وتنفيذها، والتمتع بخبرة في ذلك
- معرفة طرائق التقييم
- التمتع بمهارات جيدة في التعامل مع الآخرين، والكتابة، والتواصل
- امتلاك كفاءة التفاعل مع أشخاص ينتمون إلى ثقافات مختلفة والقدرة على مراعاة الخصوصيات الثقافية
- فهم الممارسات الأخلاقية

و. الميزانية: يجب تقدير تكلفة التقييم مسبقاً، وينبغي أن تحدد الشروط المرجعية الموارد المتاحة للتقييم. ويجب أن تتضمن الميزانية رسوم الاستشارات، وتكلفة الاتصالات وجمع البيانات وتحليلها، ومصاريف السفر، وأي تكاليف يتطلبها إعداد تقارير عن التقييم الذي يتم إنجازه. وينبغي توجيه اهتمام خاص للعوامل التي قد تؤثر في الميزانية، على سبيل المثال، قد يتطلب تقييم برنامج إقليمي ترجمة أدوات وتقارير جمع البيانات إلى لغة أو أكثر.

ز. الجدول الزمني ومتطلبات تقديم التقارير: يجب أن تحدد الشروط المرجعية تاريخ بدء التقييم وانتهائه. ويتضمن المستند أيضاً مخططاً زمنياً للتقييم يوضح المراحل الرئيسية التي يمرُّ بها التقييم والمنجزات المستهدفة التي يتعيّن تقديمها عند نهاية كل مرحلة من مراحل التقييم، مثل الاستنتاجات الأولية، والاستنتاجات المرحلية، وتقديم مسودة التقرير والتقرير النهائي.

ح. تنسيقات المراسلات ومتطلباتها: ينبغي أن تحدد الشروط المرجعية التنسيق المطلوب استخدامه عند تقديم المنجزات، بالإضافة إلى طرائق التواصل المفضّلة (البريد الإلكتروني، والهاتف، وغير ذلك).

الخطوة ٢: تجهيز طلبات تقديم العروض واختيار المُقيّم/فريق التقييم

بمجرد انتهاء الأطراف المعنية الرئيسية من مراجعة جميع تفاصيل الشروط المرجعية والموافقة عليها، فإن الخطوة التالية هي تجهيز طلب تقديم العروض (RFP) واختيار المُقيّم أو فريق التقييم. ويجب أن تشمل طلبات تقديم العروض تنسيق العرض، والمحتوى، وعملية التقديم، والموعد النهائي للتقديم. قد تتطرق هذه العناصر إلى التفاصيل التالية:

- المواضيع التي سيتم تناولها
- متطلبات التنسيق والحجم
- عدد نُسخ العرض وكيف ينبغي تقديمها (نسخة ورقية، أو نسخة إلكترونية)
- معايير الحكم على العرض
- المخطط الزمني للحكم على العروض والرد على مقدمي العطاءات.

قد يكون لدى كل منظمة مبادئها التوجيهية الداخلية المتعلقة بعمليات الاختيار والشراء التي يجب الالتزام بها. ومن الجيد تشكيل لجنة اختيار قادرة على مراجعة المنهجيات المقترحة من مقدمي العطاءات، ولديها معرفة بالمشكلات المطلوب حلها ووعي بالضوابط الأخلاقية والإجرائية التي يتعين الالتزام بها عند تنفيذ التقييم.

يحظى مقدمو العطاءات عادةً بفرصة توجيه أسئلة تهدف إلى استيضاح طلبات تقديم العروض حتى موعد نهائي محدد. وتطبق بعض المنظمات سياسات تنص على ضرورة توجيه الأسئلة كتابيًا، وتلقي جميع مقدمي العطاءات الإجابات عن الأسئلة المطروحة، وليس مقدم العطاء الذي طرح السؤال فحسب. وقد تُعقد اجتماعات لمقدمي العطاءات؛ حيث يمكن للاستشاريين مقابلة الفريق المفوض بإجراء التقييم لطرح ما لديهم من أسئلة (IEG 2011a). وعلى الرغم من أن إرساء العطاء قائم على مبدأ التنافسية في أغلب الأحيان، قد تكون هناك حالات تقرر فيها المنظمة تعيين مُقيّم (مُقيّمين) على أساس أنه المصدر الوحيد المتاح، إذا كان ذلك يتوافق مع لوائح الشراء.

من المهم الانتباه إلى أنه ينبغي اختيار المُقيّم أو فريق التقييم بناءً على معايير الاختيار المتفق عليها لضمان تمتع المُقيّم أو الفريق بالمهارات والكفاءات اللازمة للقيام بالعمل. وتستدعي التقييمات أن يكون لدى المُقيّم أو فريق التقييم فهم جيد لغرض التقييم، بالإضافة إلى الخبرة الفنية الجيدة والمعرفة بمجال البرنامج ومهارات التقييم الجيدة.

الخطوة ٣: تشكيل الفريق المرجعي

يجب على مديري التقييم النظر في مسألة تشكيل فريق مرجعي أو استشاري للتقييم للتأكد من تضمن التقييم أحدث الأفكار الفنية المستقاة من الخبراء الخارجيين، وتمثيله لمصالح الأطراف المعنية. ويختلف الفريق المرجعي عن اللجنة التوجيهية؛ حيث تتولى الأخيرة في العادة مسؤولية إدارة التقييم، في حين يتألف الفريق المرجعي في الغالب من جهات فاعلة خارجية تقدم المعرفة الإضافية والتوجيه الفني. ويرد في المربع ٦ بعض المهام المحتملة للفريق المرجعي وقيمة وجوده. ويُشار إلى الفرق المرجعية أيضًا باسم الفرق الاستشارية أو المجموعات الاستشارية، ويمكن تكليفها بما يلي:

- مراجعة الشروط المرجعية
- تقديم المشورة حول تشكيل فريق التقييم وخطة العمل
- مراجعة مسودات التقارير والتعليق عليها

المربع ٦: ما فائدة وجود فريق مرجعي للتقييم؟

هناك عدة أسباب وجيهة لوجود فريق مرجعي للتقييم والاستفادة من خدماته أثناء إجراء التقييم. يمكن أن يقوم الفريق المرجعي بما يلي:

- توفير الخبرة العلمية والعملية اللازمة، والخبرات ذات الصلة لتعويض نقص خبرات الموظفين.
- تقديم رؤى انطلاقًا من التنفيذ العملي للبرنامج على أرض الواقع وفهم أعمق "لما يحدث بالفعل".
- إضفاء المشروعية على التقييم من خلال عرض وجهة نظر مستقلة.
- المساهمة في الاستفادة من استنتاجات التقييم عن طريق تسليط الضوء على أهمية التقييم والمساعدة على نشر استنتاجاته.

المصدر: مقتبس من CDC 2011a, 2011b.

يمكن أن يُساعد مثل هذا الفريق على تعزيز شعور الأطراف المعنيّة بملكية التقييم ونتائجه، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تزايد انخراط تلك الأطراف المعنيّة في عملية التقييم عند إحساسها بحرية إبداء رأيها وتقديم المزيد من التعقيب والتعليقات على استنتاجات التقييم ومسودات التقارير. وقد يتشكّل الفريق بالكامل من أعضاء من خارج المنظمة المفوضة بإجراء التقييم أو يضم مزيجًا من الأعضاء الداخليين والخارجيين.

يهدف تشكيل الفُرق المرجعية للتقييم إلى تقديم المشورة حول تقييم فردي، أو مجموعة من التقييمات، أو مهمة التقييم داخل المنظمة. ومن ثمّ، يجب أن يؤكد مدير التقييم أولاً ما إذا كانت هناك هيئة استشارية قائمة تؤدي هذه المهمة. وإذا لم يكن هناك، فيجب أن تتم عملية تشكيل الفريق المرجعي بالتعاون مع الأطراف المعنيّة الرئيسية بُغية تحديد الدور (الأدوار) المنوط بالفريق ومَن ينبغي دعوته ليصبح عضوًا فيه. ومن المفيد وضع شروط مرجعية للفريق بهدف توضيح المسؤوليات والتوقعات.

خصصت رابطة التقييم الأمريكية عددًا كاملاً في دوريتها للفُرق الاستشارية للتقييم مع طرح مزيد من الإرشادات والجوانب للنظر فيها (راجع Velure Roholt and Baizerman 2012).

المرحلة الثالثة: إجراء التقييم

٣ تقديم تعقيب على التقرير الاستهلاكي، ومسودة التقرير،

٣

٢ ضمان جودة التقييم

٢

١ الإشراف على خطة عمل التقييم وتنفيذها

١



كثيرًا ما يُنظر إلى إدارة التقييم على أنها فن أكثر من كونها علمًا؛ حيث يمكن العمل في بيئات معقدة ومتقلبة يصعب التكهّن بمآلاتها. ولا يمكن لأحد أن يخطط لكل ما قد يحدث، غير أن أفضل مقاربة تتمثل في تصور حالات الطوارئ المحتملة والتخطيط لها، والتأكد من الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر جميع الأطراف المعنية الرئيسية منذ البداية.

وعادةً ما تتضمن عملية إدارة تنفيذ التقييم ثلاث خطوات.

- الخطوة ١: الإشراف على خطة عمل التقييم وتنفيذها
- الخطوة ٢: ضمان جودة التقييم
- الخطوة ٣: تقديم تعقيب على التقرير

الخطوة ١: الإشراف على خطة عمل التقييم وتنفيذها

لا تقتصر عملية مراقبة التنفيذ الفعلي للتقييم على مجرد الإشراف على عمل المُقيّم أو فريق التقييم، ولكن تشمل أيضًا تنظيم المستندات والمواد الأخرى المتعلقة بالتقييم وإدارتها، واستمرار التواصل مع الأطراف المعنية الرئيسية عند الاقتضاء.

يجب أن يراجع مفوض أو مدير التقييم والمُقيّم (المُقيّمون) المختار الشروط المرجعية معًا للتأكد من عدم وجود أسئلة، أو تعليقات، أو نقاط يلزم إعادة التفاوض بشأنها. وإذا وُجد ذلك، فيجب أن يقرر مفوض أو مدير التقييم ما إذا كان يلزم تعديل الشروط المرجعية أم لا. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتفق الطرفان على الأجر المدفوع نظير العمل حتى يمكن إبرام عقد. وسيضمن أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان ووضع نظام لتقديم تقارير عن التقدم في جميع مراحل التقييم أنه ستم معالجة أي مشكلة، في حالة ظهورها، عاجلاً وليس آجلاً. وسيساعد وضع جدول زمني للمراجعات على تيسير التواصل حول إنجاز المراحل الرئيسية للتقييم وأي مشكلات قد تنشأ.

يضطلع كل من مدير التقييم والمُقيّم (أو فريق التقييم) بمسؤوليات مهمة، والتي يجب الوفاء بها لضمان إنجاز تقييم عالي الجودة. ويجب أن يتشارك الطرفان في فهم الشروط المرجعية وإجراءات العمل. ويمكن أن يساعد كل فرد على تعزيز التقييم من خلال تنفيذ الأنشطة ذات الصلة المذكورة في المربع ٧.

المربع ٧: الأدوار الرئيسية والأنشطة اللازمة لضمان تقييم عالي الجودة

يجب أن يقوم مدير التقييم بما يلي:

- التأكد من وضوح أهداف التقييم
- الحفاظ على ملكية الدراسة من خلال التأكد من مواصلة الاضطلاع بمسؤولية اتخاذ القرارات، والحرص على اتخاذها في الوقت المناسب
- التفاوض حول التوقعات مع الأطراف المعنية
- متابعة التقدم المحرز في التقييم وتقديم تعقيب وتوجيه ذي صلة وفي الوقت المحدد إلى المُقيّم وفريق التقييم
- تقبل الاقتراحات الواردة من المُقيّمين حول الحلول الممكنة في حال ظهور مشكلات
- مناقشة بروتوكولات التواصل الرسمية وغير الرسمية من البداية والتأكد من الاتفاق حولها
- التأكد من وصول المُقيّمين الكامل إلى المعلومات في أقرب وقت ممكن
- الاجتماع مع المُقيّمين والأطراف المعنية لمناقشة مسودات التقارير والمراجعات
- الموافقة على التقرير النهائي وتنظيم عرض لتقديم استنتاجات التقييم إلى الأطراف المعنية (UNEG 2005a, 2005b).

يجب تشجيع المُقيّم (أو فريق التقييم) على ما يلي:

- الالتزام بإجراء التقييم خلال الإطار الزمني المحدد وفي حدود الميزانية المخصصة
- تقديم تقارير منتظمة عن التقدم المحرز إلى مدير التقييم والإبلاغ عن المشكلات التي تتطلب منه اهتمامًا فوريًا للتوصل إلى حلول مستعجلة
- مناقشة مسودة التقرير وتصحيح أي أخطاء أو تفسيرات خاطئة
- الرد على التعليقات ووضع التقرير في صيغته النهائية

المصدر: من إعداد مجموعة التقييم المستقلة.

قبل إجراء التقييم وخلالها، يتحمل المدير أو المفوض مسؤولية تنظيم المواد والبيانات ذات الصلة ويتأكد من توفرها للمقيمين واستخدامهم لها حسب الاقتضاء. ويمكن أن تستغرق عملية تحديد مستندات البرامج الرئيسية والمواد الأخرى ذات الصلة بالتقييم وإدارتها وقتًا طويلاً، لذا يجب أن يضع المفوض أو المدير في الحسبان الوقت و/أو الدعم اللازم للقيام بما يلي:

- تحديد المستندات التي تتضمن المعلومات الأساسية ذات الصلة، أو مواد البرامج، أو المواثيق التنظيمية، أو مذكرات التفاهم أو الاتفاقيات الأخرى فيما بين الشركاء، أو تقارير التقييم السابقة، أو الموارد المتاحة الأخرى التي ستساعد على توجيه التقييم وجمعها
- تجميع البيانات الحالية ذات الصلة، مثل تلك المتعلقة بأنشطة البرامج والمعلومات الخاصة بالمشاركين، وإعدادها
- إحاطة المقيّم أو الفريق علمًا بالمستندات والمواد والبيانات المتوفرة، والتأكد من إتاحتها بتنسيق ميسر وفهم المقيّم (المقيمين) لسياق ونطاق المعلومات المتوفرة
- متابعة استخدام المواد والبيانات الرئيسية طوال مدة التقييم للتأكد من الاستفادة منها عند الاقتضاء، بالنظر إلى تصميم الدراسة

أخيرًا، يجب أن يتواصل المفوض أو المدير مع الأطراف المعنية الرئيسية بانتظام. وتتمثل أبرز المهام التي يضطلع بها المفوض أو المدير في ما يلي:

- تحديد الأفراد الرئيسيين و/أو مجموعات الأطراف المعنية التي يجب أن تكون على دراية بإجراء التقييم أو من المتوقع أن تضطلع بدور في عملية التقييم (مثل المجيبين، والمراجعين من الأقران، وغيرهما من الأطراف المعنية)
- صياغة معلومات عامة عن التقييم وإرسالها:
 - إرسال خطاب في البداية يصف التقييم ويقدم الفريق
 - إرسال خطاب في النهاية يشارك ملخصًا عن الاستنتاجات ويخطر الأطراف المعنية بالسبيل إلى الوصول إلى تقرير التقييم أو التعرف على أنشطة المتابعة
- تنسيق المراسلات الموجهة إلى المجيبين المستهدفين، على سبيل المثال، قد يكون خطاب من مسؤول رفيع المستوى في الوكالة المفوضة آلية فعالة لزيادة معدل الاستجابة إلى المسح بين المشاركين من البرامج السابقة.

تضمن معايير الجودة أن تقدم التقييمات معلومات دقيقة ومفيدة وتمثل للمتطلبات الإجرائية داخل المنظمة (على سبيل المثال، إبلاغ الاستنتاجات بطريقة معينة)، إلى جانب المتطلبات الفنية والمبادئ التوجيهية الأخلاقية. وبالفعل، سيكون لدى معظم المنظمات والوكالات معايير، أو مبادئ، أو قواعد جودة للحكم على التقييم (على سبيل المثال، انظر المربع ٨ للاطلاع على معايير التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي). في بعض الأحيان، يتم تضمين هذه المعايير كجزء من سياسة التقييم العامة (انظر المرحلة الأولى، الخطوة ١)، وفي حالات أخرى، تخرج في صورة مستندات منفصلة.

المربع ٨: معايير التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

- **الاستقلالية:** يجب ألا تفرض الإدارة قيودًا على نطاق تقارير التقييم، أو مضمونها، أو التعليقات التي وردت بخصوصها، أو التوصيات التي خلّصت إليها. ويجب أن يكون المُقيّمون بمنأى عن تضارب المصالح.
- **الغاية:** يجب أن تكون مسوّغات التقييم والقرارات المستندة إليه واضحة من البداية.
- **الشفافية:** من الضروري إجراء مشاورات هادفة مع الأطراف المعنية حفاظًا على مصداقية التقييم وفائدته.
- **قواعد السلوك:** ينبغي ألا يكتف التقييم ميل إلى مصالح شخصية أو قطاعية. ويجب أن يتحلى المُقيّمون بالنزاهة المهنية، ويحترموا حقوق المؤسسات والأفراد في الحفاظ على سرية المعلومات المقدّمة، ويراعوا المعتقدات والأعراف السائدة في البيئات الاجتماعية والثقافية المحلية.
- **الحِياد:** من الأهمية بمكان تجنب التحيز وكفالة أكبر قدر من الموضوعية، حيث يعتبران عاملان حاسمان في ضمان مصداقية التقييم وإسهامه في المعرفة.
- **الجودة العالية:** يجب أن تستوفي جميع التقييمات الحد الأدنى من معايير الجودة التي حددها مكتب التقييم
- **حُسْن التوقيت:** يجب تصميم التقييمات وإنجازها في الوقت المناسب لضمان الاستفادة من الاستنتاجات والتوصيات
- **الفائدة:** التقييم هو إلزام إداري يسعى إلى تقديم معلومات تُستخدم في اتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة. ومن أجل تحسين إمكانية الاستفادة من الاستنتاجات والتوصيات، ينبغي إشراك الأطراف المعنية بسبيل شتى في إجراء التقييم.

المصدر: UNDP 2011.



إذا لم يكن لدى المنظمة معايير جودة مطبقة بالفعل، فمن المفيد الرجوع إلى المعايير والمبادئ التي وضعتها الرابطة المهنية المحلية للمقيمين أو الرجوع إلى المبادئ التوجيهية للجنة المساعدة الإنمائية (DAC) التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كنقطة انطلاق. وتهدف معايير التقييم هذه إلى توفير خارطة طريق لضمان جودة تقييمات التنمية. وتستند إلى مبادئ التقييم الرئيسية التالية: "الحياد، والمصداقية، والاستقلالية، والفائدة" (OECD 1991). وينبغي استخدام المعايير طوال مراحل التقييم للتحقق من الجودة خلال مختلف المراحل (OECD 2010b). بالإضافة إلى ذلك، يجب استخدام (أو وضع) معايير ضمان الجودة مع الاستعانة بمدخلات من الأطراف المعنية، وتكييفها مع السياقات المحلية والوطنية.

الجودة الفنية

لضمان الجودة الفنية للتقييم، يجب أن يتأكد مفوضو أو مديرو التقييم من طرح المقيّم (أو فريق التقييم) الأسئلة التالية:

- هل البيانات المجمعة دقيقة؟
- هل البيانات ذات صلة بأسئلة التقييم؟
- هل التحليل واضح ومنطقي؟
- هل هناك أي فجوات؟
- هل الاستنتاجات والتوصيات مقدمة على النحو الملائم؟
- هل التوصيات فعالة من حيث التكلفة وقابلة للتنفيذ؟

المبادئ التوجيهية الأخلاقية

تتناول معايير الجودة في بعض الأحيان المبادئ التوجيهية الأخلاقية، أو ربما يتم نشرها بشكل منفصل. ويجب إجراء جميع التقييمات بطريقة أخلاقية، ولا سيما فيما يتعلق بالمجتمعات الإحصائية المستضفة. ولا بد أن يستوعب مديرو التقييم السياق المحلي الذي سيجري فيه التقييم والإفصاح عن التوقعات الخاصة بالممارسات الأخلاقية.

في العديد من الحالات، قد ينشأ تضارب في المصالح، على سبيل المثال، قد يبدو الأفراد الذين عملوا على مشروع أو برنامج قبل سنوات مرشحين جيدين للمشاركة في التقييم. ومع ذلك، يتعين على المديرين توخي الحذر؛ لأن هذه المواقف يمكن أن تسفر عن نتائج متحيزة. وإذا لم يكن المدير على دراية بالمشاركة السابقة للفرد، فيجب أن يكون ذلك الفرد الذي يتم التواصل معه لأداء العمل متعاونًا ويطلب إعفائه من إجراء التقييم أو العمل عليه.

قد يكون لدى مفوضي أو مديري التقييم مجموعة من معايير الجودة التي تقرّها منظماتهم بالفعل. وفي مثل تلك الحالات، من المهم التأكد من التزام المقيّم (أو فريق التقييم) بها، وتقبّل الفريق المرجعي والأطراف المعنية الأخرى لها.



إذا لم يكن لدى أي من الطرفين مجموعة مفضلة من المبادئ التوجيهية الأخلاقية، فيمكن لمدير التقييم مراجعة تلك الخاصة بمختلف الرابطة المهنية للتقييم أو المنظمات الأخرى التي تُجري التقييمات بشكل روتيني، أو توجّه عملية إجرائها، مثل فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ورابطة التقييم الأمريكية، والرابطة الإفريقية للتقييم، والجمعية الكندية للتقييم، وجمعية التقييم الأوروبية، ومرفق البيئة العالمية، وغيرها من الهيئات المعنية بالتقييم (OECD 2010b).

الخطوة ٣: تقديم تعقيب على التقرير الاستهلاكي، ومسودة التقرير، والتقرير النهائي

يجب أن يخطط مَفوض أو مدير التقييم للإشراف على جميع تقارير التقييم والتعقيب عليها. وعادةً ما يقدم المُقيّم (المُقيّمون) تقريراً استهلالياً يستعرض خطة تقييم تفصيلية قُبيلَ بداية فترة التقييم، ثم مسودة التقرير وتقريراً نهائياً بمجرد اكتمال التقييم. وبعد كتابة كل تقرير، من الضروري أن يراجع مَفوض أو مدير التقييم، والفريق المرجعي، والأطراف المعنية الرئيسية الأخرى حسب الاقتضاء ويُعقّبون عليه. وستساعد هذه الخطوة على التأكد من حصول جميع المستخدمين المستهدفين للاستنتاجات على المعلومات التي يحتاجون إليها.

إذا ظهرت مشكلات رئيسية في أي مرحلة خلال إعداد التقارير، فيجب أن يعيد المُقيّم والمدير تقدير العملية ويضع خطة لمعالجتها. وكثيراً ما تكون المشكلات التي تطرأ فنية، أو أخلاقية، أو إجرائية:

- تتمثل المشكلة الفنية، على سبيل المثال، حينما يقدم التقرير بياناً قوياً حول السببية، دون اختبارها، أو يمكن أن يقدم بيانات عن الاتجاهات استناداً إلى مدة زمنية قصيرة جداً من الصعب التعميم بناءً عليها، أو يمكن أن يدعي التوصل إلى نتيجة مهمة في حين أن النتيجة في الواقع لم تكن ذات دلالة إحصائية، أو قد تكون هناك نتائج إحصائية تستند إلى عينة غير ممثلة أو إلى تحليل يغفل المتغيرات الرئيسية.
- تتعلق المشكلات الأخلاقية بما إذا تم اتباع بروتوكولات التقييم المناسبة عند إجراء المقابلات وغيرها من أنشطة جمع البيانات وتحليلها.
- في العادة، يمكن معالجة المشكلات الإجرائية بسهولة أكبر وعدم المخاطرة بنزاهة الدراسة وصلاحياتها. وغالباً ما يتعلق ذلك بما إذا كان التقرير واضحاً ومنطقياً، وما إذا تم التعبير عن الاستنتاجات بالشكل المناسب وتقديمها بالتنسيق المناسب حسب متطلبات إدارة التقييم.

يستدعي أي نوع من هذه المشكلات من فريق التقييم اكتشاف مكان حدوث الأخطاء، وتحديد ما إذا كان تصحيحها ممكناً أم لا. وفي حال تعذر ذلك، فمن المرجح ألا يكون التقييم نافعاً ويمكن أن يضر أكثر مما ينفع، ولا سيما إذا كانت هناك مخاوف فنية وأخلاقية.

في نهاية المطاف، يتحمل مفوض أو مدير التقييم مسؤولية جودة التقييم، ويجب أن يضع خطة لمراجعة مدى ملاءمة ودقة أي تقرير ودرجة الامتثال للشروط المرجعية. ومع ذلك، من المهم أيضًا الانتباه إلى الحاجة إلى حماية استقلالية رأي فريق التقييم. وسيحدد قائد الفريق خلاصات التقييم وتوصياته، ويجب أن يقرر مدير التقييم الإجراءات الواجب اتخاذها في حال وجود خلاف قوي مع الأطراف المعنية. وأحد الخيارات المتاحة هو إضافة محتوى حول الخلاف إلى تقرير التقييم وربما استجابة الإدارة، مثلًا من مكتب البرنامج أو وكالة معينة أو إدارة حكومية ذات صلة (WFP 2013).

يُفضل تحديد مسؤوليات مراجعة التقييم خلال مرحلة تخطيط التقييم. وتتمثل إحدى المقاربات الشائعة في أنه بعد انتهاء مدير التقييم من مراجعة التقييم، يشارك فريق التقييم التقرير مع الفريق المرجعي والأطراف المعنية الأخرى طلبًا للتعقيب والتعليقات. وكجزء من هذه المراجعة، يجب أن تتأكد جميع الأطراف من قابلية تنفيذ التوصيات الواردة في التقرير. في حالات عديدة، يمكن أن يقدم المُقيّمون توصيات غير عملية لا تتناسب مع الظروف والسياق الذي يشهد تنفيذ مشروع معين، أو ربما يتعذر ببساطة تنفيذ التوصيات بسبب القيود، مثل الميزانية، والوقت، وما إلى ذلك.

لمعالجة هذه المشكلة، وضعت بعض المنظمات مبادئ توجيهية حول كيفية كتابة توصيات تقييم جيدة. وضعت مجموعة التقييم المستقلة التابعة لمجموعة البنك الدولي قائمة مراجعة مكونة من ١٢ نقطة حول كتابة توصيات جيدة (انظر الملحق ب).

بمجرد انتهاء مدير التقييم، والفريق المرجعي، والأطراف المعنية الرئيسية الأخرى من مراجعة التعقيب داخليًا، والتعليق عليه، ومناقشته، يجب تحديد موعد اجتماع مع المُقيّم أو فريق التقييم لمناقشة التعقيب والتعليقات واتخاذ قرار مشترك حول التغييرات المزمع إجراؤها أو تضمينها عند وضع الصيغة النهائية لتقرير التقييم ونشر الاستنتاجات على جمهور أوسع.

المرحلة الرابعة: تقديم التقرير والمتابعة

المرحلة الرابعة: تقديم التقرير والمتابعة



اختتام التقييم

٣

متابعة استخدام توصيات التقييم

٢

إبلاغ النتائج

١

حتى بعد وضع تقرير التقييم في صيغته النهائية، لا يزال مفوض أو مدير التقييم بحاجة إلى اتخاذ قرارات مهمة حول كيفية إبلاغ الاستنتاجات ونشرها بشكل فعال، والتأكد من استخدام النتائج في تحسين الممارسات المستقبلية.

- الخطوة ١: إبلاغ النتائج.
- الخطوة ٢: متابعة استخدام توصيات التقييم.
- الخطوة ٣: اختتام التقييم.

الخطوة ١: إبلاغ النتائج

بعد موافقة الفريق المرجعي والأطراف المعنية على التقرير النهائي، يجب أن يدرس مفوض أو مدير التقييم كيفية تقديم استنتاجات التقرير إلى الأطراف المعنية الأخرى ومناقشة ذلك، ولا سيما إذا كانت الاستنتاجات حساسة أو مثيرة للجدل.

يجب أن يراعي مفوض أو مدير التقييم ما يلي عند وضع إستراتيجية الإبلاغ والنشر والمخطط الزمني للتقييم:

- كيف سيتم إبلاغ استنتاجات التقييم ونشرها في الأوساط المعنية. (منشورات، وعروض تقديمية، واجتماعات مائدة مستديرة، ووسائل تواصل اجتماعي، ومؤتمرات)؟
- كيف سيتم مشاركة الاستنتاجات مع مجموعات مختلفة من الأطراف المعنية التي لديها وجهات نظر متباينة؟
- ما الوقت الأنسب لإبلاغ الاستنتاجات من أجل ضمان استخدامها؟
- هل ينبغي ترجمة التقرير، أو الملخصات، لتمكين جميع الأطراف المعنية من الاستفادة من الاستنتاجات والتوصيات؟



يجب أن يفكر مفاوض أو مديرو التقييم في آليات تقديم التقرير التي ستلقى صدى قويًا لدى الأطراف المعنية. على سبيل المثال، إذا كانت استنتاجات التقييم قابلة للتطبيق على المنظمة أو المؤسسة، فقد يكون من الأفضل حينئذ تنظيم المؤتمرات، أو الاجتماعات، أو المنتديات. في هذه الحالة، ربما يرغب مدير التقييم في تعيين أخصائي في التواصل للمساعدة على تيسير إقامة الفعاليات. ويجب أن يتمتع هذا الشخص بعدد من المهارات، بما في ذلك قدر من الكفاءة الثقافية التي تمكّنه من التواصل مع المجموعات المختلفة، وبعض المعرفة بالموضوع إذا أمكن، ومهارات استخدام وسائل الإعلام وتكنولوجيا المعلومات المناسبة. ومع ذلك، إذا كانت دائرة الجمهور أوسع وتضم أشخاصًا ينتمون إلى مناطق متباعدة جغرافيًا، فقد يستلزم تقديم الاستنتاجات ونشرها استخدام الفيديو أو عقد ندوات عبر الإنترنت، ونشر تقارير تجميعية، وعرض مواد على الويب، وإصدار بيانات صحفية، وربما تنظيم مؤتمرات.

يمكن أن يفيد أخصائيو التواصل أيضًا في الحالات التي يحتاج فيها مدير التقييم إلى إبلاغ أطراف معنية حساسة بالاستنتاجات أو التخفيف من حدة ردود الفعل السلبية المحتملة على التعقيب السلبي. ويمكن أن يقدم الأخصائيون المشورة حول كيفية تقديم الاستنتاجات بطريقة بناءة تشجع على الالتزام بتلك الاستنتاجات واستخدامها. وتتمثل إحدى سبل التشجيع على الالتزام في تقديم الاستنتاجات بطريقة استشرافية والتركيز على إنعكاساتها في المستقبل.

يمكن أيضًا عرض ملخص التقييم واستنتاجاته في مؤتمرات متخصصة كوسيلة لمشاركة المعرفة والدروس على نطاق واسع والتواصل مع الخبراء العاملين في المجال الذي تناوله التقييم.

في النهاية، يجب أن يدرك مديرو التقييم أن إبلاغ النتائج ونشرها يتطلب تحليل الأطراف المعنية، ومعرفة الجمهور قدر الإمكان، وتوقع رد فعله تجاه الاستنتاجات من أجل وضع إستراتيجية تضمن وصول الاستنتاجات إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب واستخدامها.

الخطوة ٢: متابعة استخدام توصيات التقييم

بمجرد الانتهاء من نشر الاستنتاجات، يتعين على مفاوضي ومديري التقييم التجاوب مع احتياجات مختلف الجماهير والأطراف المعنية. ومن المهم أن يتولى المديرون والمقيّمون بالشفافية قدر الإمكان في الإجابة عن الأسئلة، ولا سيما حول المنهجية ومقاربة التقييم وعملية التنفيذ.



وللتأكد من استخدام الاستنتاجات والتوصيات التي خلّصت إليها التقييمات، يجب أن يتعامل المديرون بحساسية مع عدد من العوامل عند نشر التقرير ومتابعته. يجب عليهم على وجه التحديد:

- التأكد من تقديم التقرير والإجابات عن الأسئلة أو التعليقات على الاستنتاجات في الوقت المناسب، وتجنب الإفراط في المعلومات والتفكير في تنسيق التقديم المناسب لمختلف الأطراف المعنية.
 - البحث في الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالبرامج/ المشاريع التي خضعت للتقييم، والاتفاق عليها، قدر الإمكان، مع مديري البرامج/الممولين/الأطراف المعنية قبل الإفصاح عنها.
 - التأكد من صدور التوصيات في الوقت المناسب وإمكانية تنفيذها، وصياغة التوصيات بطريقة قابلة للاستيعاب والتنفيذ.
 - التشجيع بشدة على متابعة استنتاجات التقييم واستخدامها عن طريق إيجاد مؤيدين للتوصيات (من خلال ورش العمل، والمنشورات، والندوات عبر الإنترنت، وما إلى ذلك).
- في بعض الحالات، قد يتطلب التأكد من قبول مديري البرامج للتوصيات واعتمادها بعض التأثير والتفاوض، ويمكن ألا يحدث ذلك بسرعة. ومع ذلك، من المهم أن تتعاون مع مديري البرامج للوصول إلى اتفاق.

بالإضافة إلى ذلك، وضعت بعض الدول والمنظمات أنظمة أو آليات تسمح بمتابعة اعتماد التوصيات وتتبعه. ويقدم "الملحق ج" مثالين على هذه الأنظمة: نظام مجموعة التقييم المستقلة التابعة للبنك الدولي—سجل الإجراءات الإدارية—وآلية متابعة استخدام التقييمات في المكسيك.

الخطوة ٣: اختتام التقييم

على الرغم من إمكانية استمرار تنفيذ التوصيات وأنشطة المتابعة على المدى الطويل، سيحتاج مفوض أو مدير التقييم إلى إنهاء مهمة التقييم نفسها رسميًا. ويجب أن يتضمن استكمال التقييم أو إنهائه اتخاذ قرارات واضحة بشأن حفظ وإصدار أي تقارير وبيانات على المدى الطويل. وإذا لم يكن المدير قد حدد بالفعل من سيحق له الوصول إلى التقارير، وكيف ستتم أرشفة البيانات والمواد الأخرى، فيجب عندئذ القيام بهذه الأنشطة كجزء من خطوة ختامية.

يتمثل أحد القرارات الرئيسية في تحديد من يحق له الوصول إلى استنتاجات التقييم في المستقبل. وتطبق العديد من المنظمات سياسات تهدف إلى تحديد مستوى وصول العامة إلى معلومات التقييم. وفي الحالات التي لم تشهد وضع مثل هذه السياسات أو المبادئ التوجيهية بعد، يمكن أن تكون العلاقات المهنية المحلية للمقيمين موردًا مفيدًا لوضع مثل هذه السياسة. يشجع برنامج معايير تقييم البرامج التابع لرابطة التقييم الأمريكية (AEA) على الإفصاح العام عن الاستنتاجات بالنظر إلى "التزام المقيّم بخدمة الجمهور الأكبر المستفيد من كل من البرنامج وتقييمه الدقيق"، ولكن تقرّ رابطة التقييم الأمريكية بأن معاييرها لن تكون مناسبة في جميع الدول والسياقات (AEA 2004 و Imas and Rist 2009, p. 507).

يجب أن يراجع مفوض أو مدير التقييم السياسات والإجراءات المعيارية للمنظمة، ويحدد ما إذا ستم إتاحة تقرير التقييم أو عدة تقارير عن التقييم للعامة أو لجمهور معين، وكيف سيتم ذلك. بالإضافة إلى ذلك، ثمة حاجة إلى إرشادات مماثلة بشأن أرشفة البيانات والمواد الأخرى الناتجة عن التقييم وإدارتها.

في العادة، تملك الوكالة المفوضة حق التحكم طويل المدى في البيانات والمواد الناتجة عن التقييم، وليس استشاري أو فريق التقييم. وسيساعد تحديد الأدوار، والمسؤوليات، والملكية في جميع مراحل التقييم على تيسير إنهاء التقييم، والمساعدة على ضمان القيمة طويلة المدى للاستنتاجات والبيانات.

يجب أن تأخذ القرارات والبروتوكولات الخاصة ببيانات التقييم الاعتبارات التالية، على الأقل، في الحسبان (FAO 1998 و BetterEvaluation 2013):

- **تخزين البيانات الآمن:** ما العمليات اللازمة لحماية البيانات الإلكترونية والورقية بجميع الأشكال، بحيث لا يمكن الوصول إليها دون إذن أو إتلافها؟ ويمكن أن تتضمن هذه البيانات استبيانات أو مواد ورقية أخرى، وأشرطة مقابلات، وملفات إلكترونية.
- **نسخ البيانات احتياطيًا:** هل هناك بروتوكولات أو عمليات مؤتمتة مطبقة لنسخ البيانات احتياطيًا لتقليل مخاطر فقدانها أو تلفها؟ وتتمثل إحدى المقاربات في تخزين نسخة من البيانات خارج الموقع.
- **الأرشفة للاستخدام المستقبلي:** هل تمت تنقية البيانات وتخزينها للاستخدام المستقبلي، وتحديدًا من أجل دعم إجراء المزيد من التحليل والبحث؟ في بعض الأحيان، تتم أرشفة مجموعة البيانات المنقاة لاستخدامها في إجراء بحث على نطاق أوسع بعد حذف معلومات التعريف الحساسة.
- **الوصول إلى البيانات ونشرها:** هل تم تحديد الجهة التي تتمتع بسلطة إدارة البيانات و/أو الإفصاح عنها في المستقبل بوضوح؟ وما الذي يتعين فعله في حالة إذا ما أراد شخص ما استخدام البيانات للتحقق من صحة استنتاجات التقييم أو استخدام البيانات كأساس لإجراء مزيد من البحث؟ إذا لم يكن لدى المنظمة مبادئ توجيهية واضحة مطبقة بالفعل، فيجب تحديد إجراءات التحكم في البيانات وأذونات الوصول بأكبر قدر ممكن من الوضوح.

الملحق أ: نموذج لسياسات التقييم الوطنية

السياسة الرسمية للمملكة المتحدة:

لدى بعض الدول سياسات تقييم رسمية ومكتوبة وملزمة قانونيًا، في حين لدى البعض الآخر ممارسات غير رسمية. بخلاف جنوب إفريقيا، ثمة مثال آخر على سياسة التقييم؛ ألا وهي تلك التي تنهجها وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة (DFID). توضح هذه السياسة التزام المنظمة بالتعلّم من التقييم، وقياس النتائج، والمساءلة. وتحدد أيضًا المبادئ الإرشادية، والمقاييس، والمعايير، بالإضافة إلى مقاربات التقييم (انظر المربع أ-١).

المربع أ-١: سياسة وزارة التنمية في المملكة المتحدة لتقييم المساعدة الإنمائية الرسمية

الغرض: يمثل التقييم جزءًا مهمًا من إستراتيجية وزارة التنمية الدولية (DFID) لاستخدام الأدلة بمزيد من الفعالية في سبيل تحقيق أقصى قدر ممكن من الأثر بفضل مساعدتها الإنمائية. وفقًا لوزارة التنمية الدولية: "يلعب التقييم دورًا رئيسيًا في استخلاص الأدلة والتعرّف على ما يصلح في التنمية وما لا يصلح، ويمكنه تحديد سُبل أفضل للقيام بالأشياء، والسماح بتصحيح مسار البرامج لتحسين الفعالية، وضمان الاستفادة من الدروس خلال عملية التنمية وتحويل الموارد إلى حيث تكون أكثر فعالية، وتحسين القدرة على التجاوب مع التغيير".

تعريف التقييم: تؤيد وزارة التنمية الدولية تعريف لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للتقييم المتفق عليه دوليًا: "تقدير منهجي لموضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة جارية أو مكتملة، وتصميمها وتنفيذها ونتائجها على أساس معايير التقييم المحددة".

المبادئ الإرشادية الأساسية لسياسة وزارة التنمية المحلية هي:

- **الاستقلالية:** عندما يكون ممكنًا، ينفذ التقييمات أخصائون مستقلون عن هؤلاء المعنيين بتصميم التدخل وتنفيذه.
- **الشفافية:** تجب مشاركة الدروس المستفادة علنًا، بعد التقيد بالالتزامات القانونية وحماية المعلومات السرية.
- **الجودة:** يجب وضع إستراتيجيات وخطط تقييم واضحة وقابلة للتنفيذ، وتخصيص ميزانية لها، مع اتباع مقاربات وطرائق تعكس أفضل ما هو متاح في المهنة بالاعتماد على أحدث الأبحاث.
- **المنفعة:** يجب أن تضع عملية التقييم وتصميمه "الاستخدام" في الاعتبار، حيث أن شعور المستخدمين بحس الملكية يُغذيه الإنضواء في العملية.

مقاربات التقييم: يتم اختيار المقاربة التي ستطبقها وزارة التنمية الدولية إستنادًا إلى أربعة عوامل: الفكرة الرئيسية التي تنطلق من خلالها المبادرة، ومقومات البرنامج، وأسئلة التقييم المطروحة، والمعايير المستخدمة للحكم على هذه العناصر. وإجمالاً، ثمة مقاربتان عامتان للتقييم:

- **المقاربة القائمة على النظرية:** تركز هذه المقاربة على فهم خصائص التدخلات الإنمائية، ويتعلق الأمر بمقاربة معيّنة تَبَيَّنَتْ نجاحها. وتناسب هذه المقاربة المبادرات المعقدة التي تستند إلى افتراضات متعددة وتتميز بظهور مسارات متشعبة لتقضي الحقائق، وعادة ما تتطلب بيانات نوعية أكثر من البيانات الكمية.
- **مقاربات الأثر:** تركز هذه المقاربات على تحديد السبب والنتيجة، وهي أنسب لمسارات تقضي الحقائق غير المتشعبة، وأكثر فائدة للمبادرات التجريبية والتنفيذ المرحلي الذي يتم بصورة تدريجية. حيث يرغب المرء في معرفة أين تنجح المبادرة أو لا تنجح.

المصدر: وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة ٢٠١٣.

سياسة تشيلي غير الرسمية:

تشيلي هي مثال على دولة تطبق سياسة تقييم غير رسمية. ومع أنه ليس لديها إطار لسياسة التقييم، فإنها تُجري التقييمات في إطار نظامها للرقابة الإدارية والميزانية القائمة على النتائج. في بادئ الأمر، أطلقت الحكومة برنامج التقييم بعد اتفاق سياسي مع الكونغرس في عام ١٩٩٦ بهدف إثراء المعلومات المتوفرة لاتخاذ قرارات متعلقة بالميزانية. وجاء إنشاء برنامج التقييم، جزئيًا، استجابة لمطالب السلطة التشريعية للحصول على معلومات ذات نوعية أفضل حول برامج الحكومة، لزيادة قدرتها على التأثير في القرارات المتعلقة بالميزانية. في البداية، كانت التقييمات تنحصر في مجرد تقييمات مكتوبة سريعة، والتي استندت في المقام الأول إلى مصادر ثانوية. لاحقًا، أضيفت تقييمات الأثر الأكثر عمقًا. في عام ٢٠٠٣، صدرت العديد من القوانين بهدف تعزيز برنامج التقييم (المربع أ-٢).

المربع أ.٢: سياسة التقييم غير الرسمية في تشيلي

يعد برنامج التقييم الحكومي في تشيلي أحد الأدوات الست لأنظمة المتابعة والتقييم فيها، والمعروفة باسم نظام الرقابة الإدارية والميزانية القائمة على النتائج لمكتب توجيه الميزانية (Dirección de Presupuesto). تشمل الأدوات الأخرى:

١. التعريفات الإستراتيجية (Definiciones Estratégicas)

٢. برنامج تحسين الإدارة (Programa de Mejoramiento de Gestión)

٣. مؤشرات الأداء (Indicadores de Desempeño)

٤. تقارير الإدارة الشاملة (Balance de Gestión Integral)

٥. الصندوق التنافسي (Fondo Concursable)

أهداف برنامج التقييم: يوفر قانون الميزانية السنوية الإطار التشريعي اللازم للتقييمات. وتتمثل أهداف البرنامج في تحسين كفاءة تخصيص الموارد وكفاءة السياسات، وإدارة البرامج، والمساءلة. وقد تم إضفاء الطابع المؤسسي على التقييمات من خلال سن قانون الميزانية السنوية واستخدامه المنتظم في إعداد الميزانية.

تجري تشيلي ثلاثة أنواع رئيسية من التقييمات والمراجعات:

- تقييمات البرامج الحكومية (Evaluación de Programas Gubernamentales)
- تقييمات الأثر (Evaluación de Impacto)
- مراجعات الإنفاق الشاملة (Evaluación Comprensiva del Gasto)

المشاركون: في البداية، أجرت هذه التقييمات لجان مؤلفة من موظفين عموميين ومُقيِّمين مستقلين. ومنذ عام ١٩٩٨، تشكلت اللجان من مُقيِّمين خارجيين فقط. ويتم اختيارهم من خلال مناقصة عامة لضمان شفافية التقييمات، وموضوعيتها، واستقلاليتها. بعد عام ٢٠٠١، أدرجت مديرية الموازنة (DIPRES) تقييمات الأثر، لتقييم الآثار الفعلية للبرنامج على الوضع الذي تحاول الحكومة تصحيحه أو تحسينه.

المصدر: البنك الدولي، ٢٠٠٥.

الملحق ب: دليل وضع توصيات جيدة في تقارير التقييم

يجب أن تكون التوصيات:

- ملائمة لهدف التقييم وأغراضه.
- مستندة إلى أدلة وخلاصات، ومرتبطة منطقيًا بالاستنتاجات الرئيسية، ومناسبة لما تم تعلمه.
- مُعدّة عن طريق سلسلة من المشاورات مع موظفي الإدارة والموظفين التنفيذيين، مع الإدراك جيدًا وطوال الوقت بأن التوصية النهائية تمثل آراء فريق التقييم ولا يمكن فرضها من قِبَل الإدارة.
- مذكورة بوضوح بلغة بسيطة ومباشرة ومكتوبة بطريقة إرشادية لتسهيل التنفيذ (ليست عامة أكثر من اللازم ولا تفصيلية للغاية لدرجة أن تنتقص دون داعٍ من حرية الإدارة في التصرف).
- محددة الأولويات من حيث وجه الاستعجال والتوقيت.
- مذكور فيها بوضوح الجهة التي من المفترض أن تتخذ إجراء بشأن التوصية.
- قابلة للتنفيذ، وممكنة، وتعكس فهمًا للقيود التي قد تعرقل التنفيذ.
- يمكن متابعتها باستخدام مؤشرات يمكن التحقق منها، ومحددة زمنيًا، عند توقع اتخاذ إجراءات محددة وقابلة للمتابعة.
- قليلة العدد نسبيًا، إذ يتراوح ما بين خمس إلى ست توصيات لكل تقييم عمومًا (مع عدم وجود عدد كبير جدًا من التوصيات الفرعية)). وتتناول هذه التوصيات تخصيص الموارد والتمويل والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- ذكر البديل الأقل تكلفة لتحقيق الأهداف وما إذا كانت الفوائد الناتجة عن التوصيات تتجاوز التكلفة المحتملة للتنفيذ، بناءً على الأدلة أو المنشورات والمستندات المتوفرة.

المصادر: تستند قائمة المراجعة هذه إلى عدة مراجع ومستندات، من بينها 2008, ADB

و 2010, p. 6 و 2005, Standard 4.16 و 2005, Hendricks and UNEG

و 1990 Handley و 2010 USAID و 2004 CIDA و 2009 Perrin.

الملحق ج: أمثلة على آليات المتابعة لتتبع اعتماد التوصيات

وضعت بعض المنظمات، مثل مجموعة التقييم المستقلة (IEG) التابعة لمجموعة البنك الدولي، نظامًا يسمح بمتابعة اعتماد التوصيات. وكُلِّفت مجموعة التقييم المستقلة برفع تقارير دورية إلى مجلس إدارة مجموعة البنك الدولي بشأن اعتماد توصياته في إطار الجهود الرامية إلى تعزيز المساءلة والتعلم داخل مجموعة البنك.

أجرت مجموعة التقييم المستقلة مجموعة من دراسات الحالة حول بعض التقييمات لتحديد العوامل التي أسهمت في اعتماد التوصيات. وتوصلت دراسات الحالة إلى أهمية العوامل التالية:

- مناقشة متعمقة مع الإدارة خلال صياغة التوصيات
- مصداقية نتائج التقييم
- الشعور بالملكية المشتركة للتقييم والاستنتاجات
- جودة التوصيات، ولا سيما من حيث حسن توقيتها، ومدى قابلية تنفيذها، وقدرتها على تحقيق فعالية التكلفة، ووضوحها، واتساقها
- مناصرون/مؤيدون يدعمون اعتماد التوصيات
- حوافز مؤسسية ومساءلة لاعتماد التوصيات

استنادًا إلى الاستنتاجات التي تمخضت عنها دراسات الحالة، اقترحت مجموعة التقييم المستقلة عددًا من الإصلاحات لعملية صياغة التوصيات ومتابعتها. يعرض "الشكل ج-١" العملية والإصلاحات التي طرأت على التوصيات.

توصّلت وكالات ومنظمات مختلفة إلى سُبُل أخرى لمتابعة توصيات التقييم التي تناسب احتياجاتها، مثلما هو موضح في حالة المكسيك (الشكل ج-٢).

أشار التقرير السنوي لعام ٢٠١٢، الذي أصدرته مجموعة التقييم المستقلة، إلى أن عملية الإصلاح أسفرت عن "مشاركة بناءة بدرجة أكبر مع إدارة مجموعة البنك وتركيزًا أكبر على توصيات مجموعة التقييم المستقلة" (IEG 2012). علاوة على ذلك، أشار التقرير إلى أن تجربة العملية على ثلاثة تقارير تقييم أدت إلى نتائج إيجابية، وتحديدًا إيجاد روابط أكثر وضوحًا بين استنتاجات التقييم والتوصيات المقترحة، وهو ما شجع على زيادة اعتماد التوصيات ومزيد من الشعور بالملكية (IEG 2012).

وَتُعَدُّ آليَّة متابعة استخدام التقييمات في المكسيك مثالاً آخرًا على أنظمة المتابعة. وَصَّحَ "الآلية"، كما يشار إليها في هذا النص، المجلس الوطني للحكومة الفيدرالية المكسيكية المعني بتقييم سياسة التنمية الاجتماعية (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social - CONEVAL)، بالتعاون مع وزير الشؤون المالية والميزانية (Secretaria de Hacienda y Crédito Público - SHCP) ووزير الإدارة العامة (Secretaria de la Función Pública - SFP). والغرض من تطبيق هذه الآلية هو التأكد من الاستفادة من استنتاجات وتوصيات التقييمات الخارجيّة في تحسين البرامج الاجتماعية في المكسيك (UNDP 2013).

الشكل ج-١: توصيات مجموعة التقييم المستقلة وعملية المتابعة



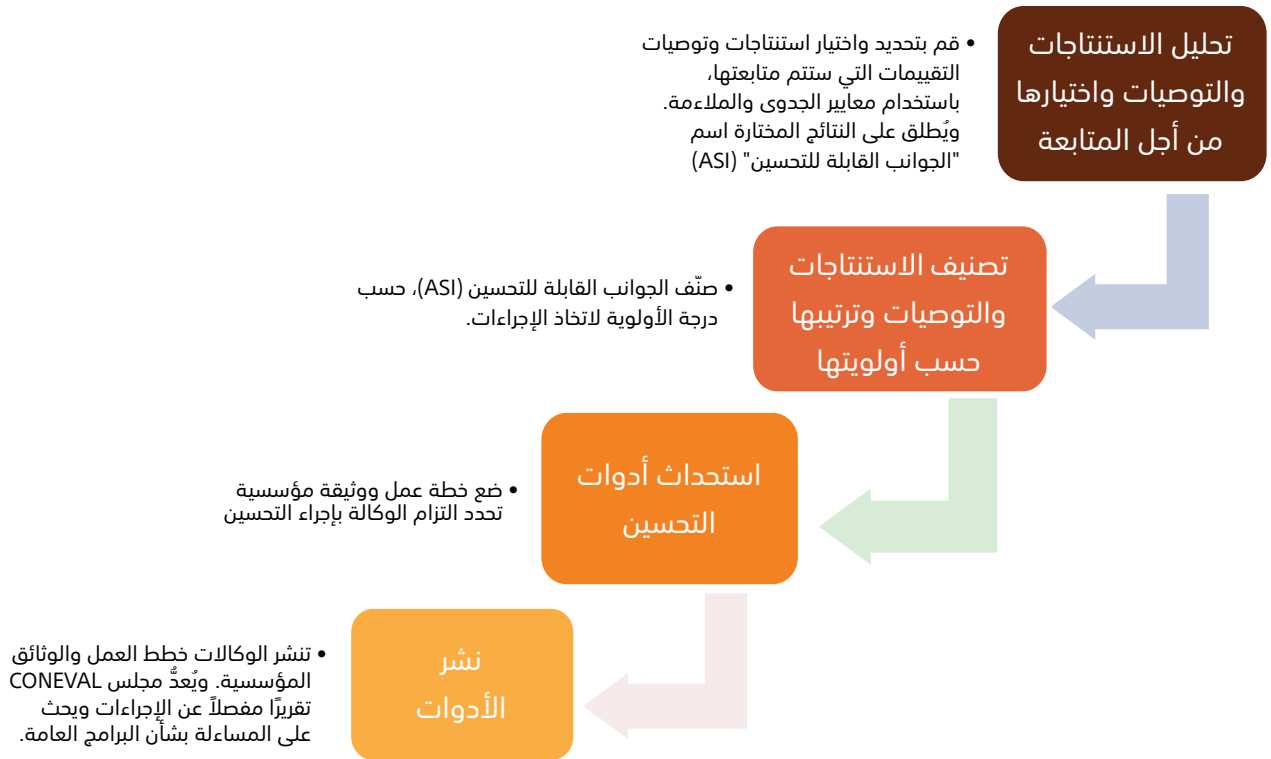
المصدر: مجموعة التقييم المستقلة.

- وضع إجراء عام لمتابعة الجوانب التي حددت التقييمات تدابير متفق عليها لتحسينها
- نشر الالتزامات التي تعهد بها مشغلو البرامج لتحسين البرامج العامة الخاضعة للتقييم

كما لوحظ في "الشكل ج-٢"، يتم تنفيذ الآلية على أربع مراحل:

- **المرحلة الأولى—اختيار الاستنتاجات والتوصيات**—يختار المُقيّمون ومشغلو البرامج الاستنتاجات والتوصيات التي سيتناولونها باستخدام معايير الجدوى والملاءمة. ومن ثم، يُطلق عليها العناصر القابلة للتحسين (ASI)
- **المرحلة الثانية—التصنيف والترتيب حسب درجة الأولوية**—يحدد المُقيّمون ومشغلو البرامج الجوانب الرئيسية التي ينبغي اتخاذ إجراءات حيالها قصد تحسين البرنامج. وتشهد هذه المرحلة مشاركة جهات فاعلة أخرى في البرنامج تنتمي إلى مجالات متنوعة، حيث ينطوي تحسين البرنامج في العادة على التفاعل بين العديد من المجالات (التشغيل، والميزانية، وما إلى ذلك). بالإضافة إلى ذلك، تُصنّف العناصر القابلة للتحسين حسب درجة الأولوية إلى عالية، أو متوسطة، أو منخفضة.
- **المرحلة الثالثة—وضع خطة عمل**—قيام الوكالة التي تجري التحسينات والمجلس الوطني المعني بتقييم سياسة التنمية الاجتماعية (CONEVAL) بتطوير الأدوات ووضع خطة العمل. توثق خطة العمل التزامات الوكالة المتعلقة بتحسينات البرنامج وتحددها.
- **المرحلة الرابعة—نشر الخطة**—نشر وإصدار خطط العمل على الصفحات الإلكترونية لمجلس CONEVAL والوكالة/ المنظمة المعنية. ويهدف ذلك إلى تشجيع الوكالة على تنفيذ الإجراءات المتفق عليها لتحسين البرنامج. وتوافق الوكالة/ المنظمة أيضًا على تقديم تقرير عن التقدم المحرز في كل إجراء التزمت بتنفيذه في مواعيد محددة.

الشكل ج-٢. آلية متابعة استخدام التقييمات



المصدر: de la Garza and Niembro 2013.



تشجع آلية المتابعة التي انتهجتها المكسيك على مشاركة العديد من الجهات الفاعلة، بما في ذلك الأشخاص العاملين في وحدات البرنامج، ووحدات التقييم، والآخرون المكلفون بأداء جوانب مهمة أخرى في البرامج قيد التقييم، مثل إعداد الميزانية، والتواصل، وما إلى ذلك. وتتطلب عملية المتابعة هذه استمرار التواصل بين المُقيِّمين ومشغلي البرامج (UNDP 2013).

حفزت الآلية الوكالات على اتخاذ إجراءات ملموسة لتحسين البرامج. في المكسيك، تشير الأدلة إلى أن التقييمات أصبحت عاملاً رئيسياً في تحسين السياسات والبرامج. وفي هذا الصدد، عمد مجلس CONEVAL إلى قياس عدد من التحسينات. ويصنّف "الشكل ج-٢" الإجراءات المتخذة والتغييرات التي تم تنفيذها سنة ٢٠١١ نتيجة متابعة استنتاجات وتوصيات التقييمات.



الجدول ج-١: الإجراءات المتخذة لتحسين برامج التنمية الاجتماعية

النشاط	٢٠١٢-٢٠١١	مشاركة الإجراءات (%)
تحسين الأنشطة أو عمليات البرنامج	١٦٣	٧١
تعديل خدمات أو بضائع البرنامج	٢٧	١٢
تغيير اتجاه البرنامج بصورة جوهرية	٣٥	١٥
زيادة موارد البرنامج أو إعادة تخصيصها	٣	٢
الإجمالي	٢٢٨	١٠٠

المصدر: *CONEVAL. Informe de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social 2011-2012.*

يبين "الجدول ج-١" أن آلية المتابعة التي انتهجتها المكسيك قد أدت إلى زيادة في الاستخدام المنهجي للتقييمات واستنتاجاتها.

ADB (Asian Development Bank). 2009. *Annual Report*. Manila: ADB.

———. 2008. *Annual Report*. Manila: ADB.

AEA (American Evaluation Association). 2004. "American Evaluation Association Guiding Principles for Evaluators." <http://www.eval.org/p/cm/ld/fid=51>

Bell, B. James. 2004. "Managing Evaluation Projects." In *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. Wholey, Joseph S., Hatry, Harry P. and Newcomer, 2nd. Ed. San Francisco: Jossey-Bass.

BetterEvaluation 2013. "Manage an Evaluation or Evaluation System."

http://betterevaluation.org/plan/manage_evaluation

CIDA (Canadian International Development Agency). 2004. "How to Perform Evaluations." [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performance%20Review%20Branch%202/\\$file/Model_Evaluation_Workplans.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performance%20Review%20Branch%202/$file/Model_Evaluation_Workplans.pdf)

Catholic Relief Services. 2011. "Monitoring & Evaluation." Chapter 10 in *Institutional Strengthening: Building Strong Management Processes*.

CDC (Centers for Disease Control and Prevention). 2011a. *Developing and Using an Evaluation Consultation Group*. Atlanta, GA: CDC Division of Nutrition, Physical Activity, and Obesity.

———. 2011b. *Introduction to Program Evaluation for Public Health Programs: A Self-Study Guide*. Atlanta, GA: CDC.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. 2013. *Informe de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social 2012-2013*. México, D.F. CONEVAL.

———. 2012. *Informe de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social 2011-2012*. México, D.F. CONEVAL.



DFID (U.K. Department for International Development). 2013. “International Development Evaluation Policy.”

<https://www.gov.uk/government/publications/dfid-evaluation-policy-2013>

[de la Garza, Thania, and Rasec Niembro. 2013. *Incentives in the Use of Evaluations as a Tool for Improving Public Policy.*](#)

In United Nations Development Program. *Solutions Related to Challenges of Independence, Credibility and Use of Evaluation, Proceedings from the Third International Conference on National Evaluation Capacities*. 30 September – 2 October 2013, São Paulo, Brazil.

European Commission. 2008. Internal Charter for the Evaluation Function in DG FCIN. Directorate General Economic and Financial Affairs, Resources, Strategic management and control, inter-institutional relations. European Commission: Brussels.

http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication13113_en.pdf

FAO (United Nations Food and Agriculture Organization). 1998. *Guidelines for the Routine Collection of Capture Fishery Data*. FAO Fisheries Technical Paper.

Prepared at the DANIDA/FAO Expert Consultation.

<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/003/x2465e/x2465e00.pdf>

Hawkins, Penny. 2012. “International Program for Development Evaluation: Managing Evaluations.” Workshop, Ottawa.

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/35857765.pdf>

[Hendricks, Michael, and Elisabeth A. Handley. 1990. “Improving the Recommendations from Evaluation Studies.” *Evaluation and Program Planning* 13\(2\): 109-17.](#)

Imas, Linda G. Morra, and Ray Rist. 2009. *The Road to Results: Designing and Conducting Development Evaluations*. Washington DC: World Bank.

IEG (Independent Evaluation Group). 2012 Annual Report. Washington, DC: World Bank.

———. 2011a. *Writing Terms of Reference for an Evaluation: A How-To-Guide*. Washington, DC: World Bank.

———. 2011b. Annual Report. *Results and Performance of the World Bank Group*. Washington, DC: World Bank.



IUCN (International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources). 2004. “Managing Evaluations: A Guide for IUCN Programme and Project Managers.” Gland, Switzerland: IUCN M&E Initiative.

http://cmsdata.iucn.org/downloads/handbook_eng.pdf

Ivins, Ingrid, and Helena Hwang. 2013. “Building Monitoring and Evaluation Capacity in the Republic of Yemen.” PREM Notes: Special Series on the Nuts and Bolts of M&E Systems No. 24, World Bank, Washington, DC.

Kusek, Jody Zall and Ray Rist. 2004. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*. Washington DC: World Bank. <http://preval.org/files/00804.pdf>

New Zealand Ministry of Foreign Affairs and Trade Aid Programme. 2011. “Activity Evaluation Operational Policy.” New Zealand: New Zealand Aid Programme.

OECD-DAC (Organisation for Economic Co-operation and Development - Development Assistance Committee). 2010a. “Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management.” Paris: OECD.

<http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>

———. 2010b. “Quality Standards for Development Evaluations.” DAC Guidelines and References Series. Paris: OECD. <http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/36596604.pdf>

———. 2008. “DAC Guiding Principles for Aid Effectiveness, Gender Equality and Women’s Empowerment.” Paris: OECD.

———. 2006a. “Evaluation Systems and Use: Working Tool for Peer Reviews and Assessments.”. Paris: OECD. <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/35857765.pdf>

———. 2006b. “Guidance for Managing Joint Evaluations.” <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/37484787.pdf>

———. 2001. “Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability.” Paris: OECD. <http://www.oecd.org/development/evaluation/2667326.pdf>

———. 1992. “Development Assistance Manual: DAC Principles for Effective Aid.” Paris: OECD. <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/35019650.pdf>



———. 1991. “DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance.” Paris: OECD.

<http://www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf>

Perrin, Burt. 2009. The Independent Advisory Committee on Development Impact.

Review of the Quality of DFID Evaluations: A Delicate Balancing Act.

Republic of South Africa, Department for Performance Monitoring and Evaluation. 2011. National Evaluation Policy Framework.

http://www.thepresidency.gov.za/MediaLib/Downloads/Home/Ministries/National_Evaluation_Policy_Framework.pdf

Segone, M. (ed.). 2008. *Bridging the Gap: the Role of Monitoring and Evaluation in Evidence-Based Policy Making*. New York: UNICEF.

Skoufias, Emmanuel. 2005. “Progresa and Its Impacts on the Welfare of Rural Households in Mexico.” International Food Policy Research Institute, Research Report 139, Washington DC. <http://www.ifpri.org/publication/progresa-and-its-impacts-welfare-rural-households-mexico>

Soares, F., R. Ribas, and R. Osorio. 2007. “Evaluating the Impact of Brazil’s Bolsa Familia: Cash Transfer Programs in Comparative Perspective.” *Latin American Research Review* 42(2): 173-190.

https://muse.jhu.edu/login?auth=0&type=summary&url=/journals/latin_american_research_review/v045/45.2-soares.html

Sonko, R., A. Berhanu, and R. Shamu. 2011. “Key Considerations for Managing

Evaluations.” Washington DC: PACT South Africa. Retrieved from Better

Evaluation.org:

<http://betterevaluation.org/sites/default/files/Key%20Considerations%20for%20Managing%20Evaluations.pdf>

UNDP (United Nations Development Programme). 2011. “The Evaluation Policy of UNDP.” Executive Board Document.

<http://web.undp.org/evaluation/>

UNEG (United Nations Evaluation Group). 2005a. “Norms for Evaluation in the UN System.” New York: United Nations.

UNEG (United Nations Evaluation Group). 2005b. “Standards for Evaluation in the UN System.” New York: United Nations.



http://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/about_iom/eva_techref/UNEG_Standards_for_Evaluation.pdf

United States Agency for International Development, Catholic Relief Services, and American Red Cross. 2008. *Monitoring and Evaluation ShortCuts: Managing and Implementing and Evaluation*.

VeLure Roholt, R., and M. Baizerman (eds.) 2012. Evaluation Advisory Groups. *New Directions for Evaluation* 136.

WFP (United Nations World Food Programme). 2013. "Monitoring and Evaluation Guidelines." WFP Office of Evaluation, Rome.

<http://www.wfp.org/content/monitoring-and-evaluation-guidelines>

Wholey, Joseph S. 2004. "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation." In *Handbook of Practical Program Evaluation*, 2nd ed. Wholey, Joseph S., Harry P. Hatry, and Kathryn E. Newcomer (eds). San Francisco: Jossey-Bass.

دليل إدارة التقييم هو دليل تفاعلي للأشخاص الذين يديرون التقييم. يمكن استخدام الدليل لإدارة تقييم يجريه مقيّم خارجي أو فريق تقييم، أو فريق داخلي، أو مجموعة من هذه التقييمات. ويمكن استخدامه في مختلف أنواع التقييمات وفي تقييم مختلف أنواع التدخلات، بما في ذلك المشاريع والبرامج والسياسات ومجموعات المشاريع، كما يمكن استخدامه أيضًا لتقييم البحث.

ويهدف الدليل إلى دعم صنع القرار طوال عملية التقييم، بدءًا من تخطيط غرضه ونطاقه، وتصميمه، وإجرائه، والإبلاغ عن النتائج، ودعم استخدام نتائجه. وفي العديد من المنظمات، تعتمد هذه العملية على خبرة عدة أفراد. قد يلزم الحصول على مساعدة إضافية لخطوة واحدة أو أكثر في هذه العملية.

وتنظم المعلومات في ٤ مراحل وكل مرحلة تحتوي ٣ خطوات. وفي بعض الحالات، قد يكون ترتيب تناول الخطوات في عملية التقييم مختلفًا بعض الشيء، أو قد يلزم إعادة النظر في الخطوات السابقة استجابة للظروف والاحتياجات المتغيرة.