

world bank

# الخطوات العشر نحو نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج

جودي زال كوسيك  
راي سي ريست

تمت الترجمة والمراجعة من خلال



مركز الأثر  
IMPACT CENTER





دليل للممارسين في مجال التنمية

الخطوات العشر

نحو

نظام متابعة

وتقييم

قائم على النتائج



٢٠٢٠  
 مركز الأثر للبحوث والدراسات المحدودة ، ١٤٤٦ هـ

كوسك ، جودي زال  
الخطوات العشر نحو نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج. /  
كوسك ، جودي زال ؛ رست ، راي سي ؛ العمودي ، محمد ؛  
ترجمان للترجمة -. الرياض ، ١٤٤٦هـ

رقم الإيداع: ١٤٤٦/٨٣٧٥  
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٥-٢٧٦٠-١

دليل للممارسين في مجال التنمية

# الخطوات العشر نحو نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج

جودي زال كوسك  
راي سي ريست



البنك الدولي  
واشنطن العاصمة

حقوق التأليف والنشر © لعام ٢٠٠٤ محفوظة لصالح البنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي

H Street, NW 1818

Washington, DC 20433

رقم الهاتف ١٠٠٠-٤٧٣-٢٠٢

الموقع على الإنترنت [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

البريد الإلكتروني: [feedback@worldbank.org](mailto:feedback@worldbank.org)

جميع الحقوق محفوظة.

٠٤ ٠٥ ٠٦ ٠٧ ٠٨ ٠٩ ١٠ ١١ ١٢

الاستنتاجات والتفسيرات والخلاصات الواردة هنا تخص المؤلفين ولا تعكس بالضرورة آراء مجلس المديرين التنفيذيين للبنك الدولي أو الحكومات التي يمثلونها.

لا يضمن البنك الدولي دقة البيانات الواردة في هذا العمل. ولا تشير الحدود والألوان والرميزات 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 هذه الحدود أو قبولها.

### الحقوق والأذونات

تخضع المواد الواردة في هذا العمل لحقوق التأليف والنشر. وقد يشكّل نسخ و/أو نقل أجزاء من هذا العمل أو كله بدون إذن انتهاكاً للقانون المعمول به. ويشجع البنك الدولي نشر أعماله وسيمنح عادة الإذن بالنسخ على الفور.

للحصول على إذن بنسخ هذا العمل أو إعادة طباعة أي جزء منه، يرجى إرسال طلب يتضمن المعلومات الكاملة إلى Copyright Clearance Center Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA، هاتف: ٨٤٠٠-٧٥٠-٩٧٨، فاكس: ٩٧٨-٧٥٠-٤٤٧. [www.copyright.com](http://www.copyright.com)

يجب توجيه جميع الاستفسارات الأخرى المتعلقة بالحقوق والتراخيص، بما في ذلك الحقوق الفرعية، إلى Office of the Publisher, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA؛ فاكس: ٢٠٢-٥٢٢-٢٤٢٢، عنوان البريد الإلكتروني: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org)

مكتبة الكونغرس، بيانات الفهرسة في النشر

Kusek, Jody Zall, 1952-

Jody Zall Kusek / التنمية : Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system  
and Ray C. Rist

p. cm

١. إنتاجية الحكومة-الدول النامية-التقييم.

٢. معايير الأداء-الدول النامية-التقييم.

٣. إدارة الجودة الإجمالية في الحكومة-الدول النامية-التقييم.

٤. الإدارة العامة-الدول النامية-التقييم. I. Rist, Ray

C. II. العنوان.

JF1525.P67K87 2004

352-3'5—dc22

# إقرار

"إن دليل الخطوات العشر نحو نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج الذي نشره البنك الدولي في الأصل باللغة الإنجليزية تحت عنوان:

Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System : A Handbook for Development Practitioners

© 2004 البنك الدولي.

جميع الحقوق محفوظة.

متاح على العنوان التالي :

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/14926>

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

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

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

Zall Kusek, Jody; Rist, Ray C.. 2004. Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System : A Handbook for Development Practitioners. Washington, DC: World Bank. © World Bank.

"<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/14926> License: CC BY 3.0 IGO

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

## المحتويات

|     |                  |
|-----|------------------|
| xi  | استهلال          |
| xiv | نبذة عن المؤلفين |

### مقدمة

|   |                                                       |
|---|-------------------------------------------------------|
| i | الخطوات العشر نحو نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج |
|---|-------------------------------------------------------|

#### الجزء الأول

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| ٢  | التحديات الجديدة في إدارة القطاع العام    |
| ٣  | المبادرات الدولية والخارجية وقوى التغيير  |
| ٨  | مقاربة الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر |
| ١٠ | المبادرات الداخلية وقوى التغيير           |

#### الجزء ٢

|    |                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------|
| ١١ | نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج - أداة للإدارة العامة الفعالة |
|----|-------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٢ | المتابعة والتقييم: ما الغرض منهما؟                                                         |
| ١٥ | السمات الرئيسية لأنظمة المتابعة والتقييم التي تركز على التنفيذ التقليدي وتستند إلى النتائج |
| ١٧ | العديد من تطبيقات نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج                                |
| ٢٠ | التحديات السياسية والفنية أمام إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج                   |
| ٢٣ | تقديم نموذج الخطوات العشر نحو إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج                    |
| ٢٤ | المنطلق: مقارنة الحكومة الكاملة أو المقاطعات أو المقاربة المختلطة                          |

#### الجزء ٣

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| ٢٧ | تجربة المتابعة والتقييم في الدول المتقدمة والنامية |
|----|----------------------------------------------------|

|    |                                                                                              |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٧ | تجربة المتابعة والتقييم في الدول المتقدمة والدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية |
| ٣٢ | تحديات المتابعة والتقييم الخاصة التي تواجه الدول النامية                                     |
| ٣٥ | تجربة المتابعة والتقييم في الدول النامية                                                     |

### الفصل ١

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| ٣٩ | الخطوة الأولى: إجراء تقدير الجاهزية |
|----|-------------------------------------|

#### الجزء ١

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| ٤٠ | ما الغرض من إجراء تقدير الجاهزية؟ |
|----|-----------------------------------|

#### الجزء ٢

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| ٤٣ | تقدير الجاهزية: الأسئلة الثمانية الرئيسية |
|----|-------------------------------------------|

#### الجزء ٣

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| ٤٨ | تقدير مدى الجاهزية في الدول النامية: بنغلاديش ومصر ورومانيا |
|----|-------------------------------------------------------------|

## الجزء ٤

|    |                  |
|----|------------------|
| ٤٩ | الدروس المستفادة |
|----|------------------|

## الفصل ٢

|    |                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------|
| ٥٦ | الخطوة الثانية: الموافقة على الحاصل لمتابعتها وتقييمها             |
| ٥٦ | أهمية الحاصل                                                       |
| ٥٧ | مشكلات ينبغي وضعها في الحسبان عند اختيار الحاصل لمتابعتها وتقييمها |
| ٥٨ | أهمية بناء عملية استشارية وتشاركية تشمل الأطراف المعنية الرئيسية   |
| ٥٩ | العملية الشاملة لتحديد الحاصل والموافقة عليها                      |
| ٦١ | الأمثلة والمقاربات الممكنة                                         |

## الفصل ٣

|    |                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|
| ٦٥ | الخطوة الثالثة: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لمتابعة الحاصل                   |
| ٦٦ | حتمية توفر المؤشرات لجميع مستويات أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج |
| ٦٦ | النجاح في تحويل الحاصل إلى مؤشرات للحاصل                                      |
| ٦٨ | معايير "CREAM" لمؤشرات الأداء الفعال                                          |
| ٧٠ | استخدام المؤشرات البديلة                                                      |
| ٧٢ | إيجابيات وسلبيات استخدام المصممة مسبقًا وسلبياته                              |
| ٧٤ | وضع المؤشرات                                                                  |
| ٧٥ | تحديد المؤشرات: التجربة في الدول النامية                                      |

## الفصل ٤

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| ٨٠ | الخطوة الرابعة: تحديد خطوط الأساس وجمع البيانات عن المؤشرات |
| ٨١ | إنشاء بيانات خط الأساس عن المؤشرات                          |
| ٨٢ | وضع معلومات خط الأساس                                       |
| ٨٣ | تحديد مصادر البيانات للمؤشرات                               |
| ٨٤ | تصميم طرق جمع البيانات والمقارنة بينها                      |
| ٨٦ | أهمية إعداد الأنظمة التجريبية                               |
| ٨٩ | جمع البيانات: تجارب دولتين ناميتين                          |

## الفصل ٥

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| ٩٠ | الخطوة الخامسة: التخطيط للتحسين؛ تحديد أهداف النتائج    |
| ٩٠ | تعريف الأهداف                                           |
| ٩١ | العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد أهداف مؤشرات الأداء |
| ٩٣ | أمثلة على الأهداف المتعلقة بقضايا التنمية               |
| ٩٤ | الإطار العام المستند إلى الأداء                         |

## الفصل ٦

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| ٩٦ | الخطوة السادسة: متابعة النتائج |
|----|--------------------------------|

## الجزء ١

|     |                                            |
|-----|--------------------------------------------|
| ٩٨  | أنواع المتابعة الرئيسية ومستوياتها         |
| ١٠١ | الروابط بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج |

## الجزء ٢

|     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
| ١٠٣ | المبادئ الرئيسية في بناء نظام للمتابعة.....                |
| ١٠٥ | تحقيق النتائج من خلال الشراكة.....                         |
| ١٠٦ | احتياجات جميع أنظمة المتابعة القائمة على النتائج.....      |
| ١٠٨ | مثلث جودة البيانات: الموثوقية والصلاحية وحُسن التوقيت..... |
| ١١١ | تحليل بيانات المؤشرات.....                                 |
| ١١٢ | الاختبار المسبق لأدوات جمع البيانات وإجراءاته.....         |

## الفصل ٧

### الخطوة السابعة: "التقييم" في المتابعة والتقييم – استخدام معلومات التقييم لدعم

|     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
| ١١٣ | نظام الإدارة القائمة على النتائج.....                      |
| ١١٥ | استخدامات التقييم.....                                     |
| ١١٨ | توقيت التقييمات.....                                       |
| ١٢١ | أنواع التقييمات.....                                       |
| ١٢٦ | خصائص التقييمات الجيدة.....                                |
| ١٢٨ | أمثلة عن التقييم على مستوى السياسة والبرنامج والمشروع..... |

## الفصل ٨

### الخطوة الثامنة: إبلاغ الاستنتاجات

|     |                                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|
| ١٢٩ | استخدامات استنتاجات المتابعة والتقييم.....                                     |
| ١٣٠ | التعرف على الجمهور واستهدافه.....                                              |
| ١٣٠ | تقديم بيانات الأداء بصيغة واضحة يسهل فهمها.....                                |
| ١٣٢ | ماذا سيحدث إذا توصل نظام المتابعة والتقييم إلى دلائل تشير إلى سوء الأداء؟..... |

## الفصل ٩

### الخطوة التاسعة: استخدام الاستنتاجات

|     |                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------|
| ١٣٨ | استخدامات استنتاجات الأداء.....                                      |
| ١٣٨ | الفوائد الإضافية لاستخدام الاستنتاجات: التعقيب والمعرفة والتعلم..... |
| ١٤٠ | إستراتيجيات مشاركة المعلومات.....                                    |

## الفصل ١٠

### الخطوة العاشرة: استدامة نظام المتابعة والتقييم داخل المنظمة

|     |                                                                                     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٥١ | العناصر الستة بالغة الأهمية لاستدامة نظم المتابعة والتقييم القائمة على النتائج..... |
| ١٥٢ | أهمية الحوافز والمثبطات في استدامة أنظمة المتابعة والتقييم.....                     |
| ١٥٥ | المشكلات المحتملة في استدامة أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج.....       |
| ١٥٥ | المتابعة والتقييم: التشجيع على التغيير الثقافي الإيجابي في الحكومات والمؤسسات       |
| ١٦٠ | التحقق من صحة أنظمة المتابعة والتقييم والمعلومات وتقييمها.....                      |
| ١٦٠ | التذكيرات الأخيرة.....                                                              |

## الفصل ١١

### تسخير عملية المتابعة والتقييم القائمة على النتائج لصالح مؤسستك

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| ١٦٢ | ما المسوّغ لاختيار نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج..... |
| ١٦٢ | كيفية إنشاء أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج.....            |
| ١٦٥ | التلخيص.....                                                      |

## الملحقات:

|                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| الملحق الأول: تقدير قدرات نظام المتابعة والتقييم القائم على الأداء: مسح تقديري على مستوى<br>الدول والمؤسسات التنموية وشركائها.....    | ١٧٤ |
| الملحق الثاني: تقدير الجاهزية: نحو نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج في مصر.....                                                    | ١٧٨ |
| الملحق الثالث: الغايات الإنمائية للألفية (MDG): قائمة الغايات والأهداف.....                                                           | ٢٠٠ |
| الملحق الرابع: سياسة التقييم الوطنية لسيريلانكا: سيريلانكا جمعية التقييم (SLEva) بالاشتراك مع<br>وزارة تطوير السياسات وتنفيذها.....   | ٢٠٤ |
| الملحق الخامس: قانون المساءلة عن الأداء في ولاية أندرا براديش (الهند) ٢٠٠٣:                                                           |     |
| (مسودة قانون) (قانون APPAC لعام ٢٠٠٣).....                                                                                            | ٢١١ |
| الملحق السادس: مسرد المصطلحات: مسرد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لأهم<br>مصطلحات التقييم والإدارة القائمة على النتائج (٢٠٠٢)..... | ٢٢٣ |
| ملاحظات.....                                                                                                                          | ٢٣٠ |
| المراجع.....                                                                                                                          | ٢٣١ |
| مواقع إلكترونية مفيدة.....                                                                                                            | ٢٣٥ |
| مصادر إضافية.....                                                                                                                     | ٢٣٦ |
| الفهرس.....                                                                                                                           | ٢٣٩ |

## الصاديق

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| i.i. الغايات الإنمائية للألفية.....                                                       | ٤  |
| i.ii. مثال على الغايات الإنمائية للألفية وغاياتها ومؤشراتها.....                          | ٥  |
| i.iii. منظمة الشفافية الدولية.....                                                        | ٦  |
| i.iv. قوة قياس النتائج.....                                                               | ١١ |
| i.v. السمات الرئيسية لمتابعة التنفيذ مقابل النتائج المتابعة.....                          | ١٧ |
| i.vi. نموذج الحكومة الكاملة في أستراليا.....                                              | ٢٩ |
| i.vii. فرنسا: متخلفة عن الركب ولكنها تتخذ الآن خطوات متسارعة في مجال الإصلاح الحكومي..... | ٣٠ |
| i.viii. جمهورية كوريا: على الطريق الصحيح نحو المتابعة والتقييم.....                       | ٣١ |
| i.ix. ماليزيا: ميزانية قائمة على أساس الحاصل، وبناء الأمة، و التنافسية العالمية.....      | ٣٦ |
| i.x. أوغندا والحد من الفقر - الدافع نحو المتابعة والتقييم.....                            | ٣٧ |
| ١-١ حالة بنغلاديش - البناء من الأساس إلى القمة.....                                       | ٥٠ |
| ٢-١ حالة مصر-خطوات بطيئة ومنظمة نحو المتابعة والتقييم.....                                | ٥١ |
| ٣-١ حالة رومانيا-بعض الفرص للانتقال نحو المتابعة.....                                     | ٥٢ |
| ١-٣ المعطلات التي تعيق المؤشرات.....                                                      | ٧١ |
| ٢-٣ المؤشرات الأساسية للرفاهية لمنطقة إفريقيا.....                                        | ٧٦ |
| ٣-٣ سياسة التقييم الوطنية لسيريلانكا.....                                                 | ٧٧ |
| ٤-٣ خطة العمل على مدار ثلاث سنوات في ألبانيا.....                                         | ٧٨ |
| ٥-٣ مؤشرات النتائج على مستوى البرنامج والمشروع: مثال من قطاع الري.....                    | ٧٩ |
| ٦-٣ الحصيلة: زيادة مشاركة المزارعين في الأسواق المحلية.....                               | ٧٩ |
| ١-٤ إستراتيجية ألبانيا لتعزيز القدرة على جمع البيانات.....                                | ٨٨ |

|      |                                                                                                 |     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ٢-٤  | لبنان: الانضمام إلى نظام بيانات صندوق النقد الدولي.....                                         | ٨٩  |
| ١-٥  | مثال على متابعة نتائج الأهداف.....                                                              | ٩٤  |
| ١-٦  | متابعة النتائج في المكسيك.....                                                                  | ١٠١ |
| ٢-٦  | متابعة النتائج في البرازيل.....                                                                 | ١٠٢ |
| ١-٧  | التقييم يوفر معلومات عن الاستراتيجية والعمليات والتعلم.....                                     | ١١٧ |
| ١-٩  | عشرة استخدامات لتحديد النتائج.....                                                              | ١٣٩ |
| ٢-٩  | استخدام بيانات الأداء لتتبع الجرائم والحد منها في مدينة نيويورك.....                            | ١٤١ |
| ٣-٩  | وزارة العمل الأمريكية - مؤسسة ذات نظام ناضج لنظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج.....     | ١٤٢ |
| ٤-٩  | علامات تحسين ظروف التعلم القائم على التقييم في وكالات المساعدة الألمانية.....                   | ١٤٤ |
| ٥-٩  | عقبات التعلم.....                                                                               | ١٤٥ |
| ٦-٩  | حوافز التعلم وبناء المعرفة وزيادة استخدام استنتاجات الأداء.....                                 | ١٤٦ |
| ٧-٩  | المقاربات النشطة والسلية لاستخدام معلومات النتائج.....                                          | ١٤٧ |
| ٨-٩  | تقارير أداء الحكومة الكندية إلى البرلمان.....                                                   | ١٤٩ |
| ١-١٠ | ميثاق المواطن في المملكة المتحدة.....                                                           | ١٥٥ |
| ٢-١٠ | قانون الأداء والنتائج في الحكومة الأمريكية لعام ١٩٩٣.....                                       | ١٥٦ |
| ٣-١٠ | القائمة المرجعية لحوافز الموظفين التي تشجع نظام المتابعة والتقييم التشاركي الموجه بالتعلم.....  | ١٥٨ |
| ٤-١٠ | القائمة المرجعية لمثبطات الموظفين التي تعيق نظام المتابعة والتقييم التشاركي الموجه بالتعلم..... | ١٥٨ |
| ٥-١٠ | دور ثقافة التقييم والشراكات التعاونية في بناء قدرات الوكالات.....                               | ١٦١ |

## الجدول

|      |                                                                                                       |     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| i.i  | الدور التكميلية لنظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج.....                                       | ١٤  |
| ١-٤  | وضع معلومات خط الأساس.....                                                                            | ٨٢  |
| ٢-٤  | مقارنة بين الطرق الرئيسية لجمع البيانات.....                                                          | ٨٧  |
| ١-٨  | صيغة الإبلاغ عن الحصائل: الحصائل الفعلية مقابل الأهداف.....                                           | ١٣٣ |
| ٢-٨  | نموذج لجدول الإبلاغ عن البيانات الوصفية: اختلافات النوع الاجتماعي في التصويت.....                     | ١٣٥ |
| ١-١٠ | تطوير قدرات التقييم والتنظيم المؤسسي - المشكلات الرئيسية المتناولة في كولومبيا والصين وإندونيسيا..... | ١٥٧ |

## الأشكال

|      |                                                                                      |    |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| i.i  | نموذج منطقي توضيحي لهدف إنمائي وطني واحد.....                                        | ١٨ |
| ii.i | الخطوات العشر لتصميم نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج وكيفية بنائه واستدامته..... | ٢٥ |
| ١-١  | إجراء تقدير للجاهزية.....                                                            | ٣٩ |
| ١-٢  | الموافقة على الحصائل الناتجة عن المتابعة والتقييم.....                               | ٥٦ |
| ٢-٢  | وضع بيانات الحصائل.....                                                              | ٦٠ |
| ٣-٢  | بيانات الحصائل المشتقة من الإشكاليات أو المشكلات المحددة.....                        | ٦٢ |
| ٤-٢  | طرق يجب تجنبها في إنشاء بيانات الحصائل.....                                          | ٦٣ |
| ٥-٢  | وضع الحصائل لمجال سياسة واحد.....                                                    | ٦٤ |

|     |      |                                                              |     |
|-----|------|--------------------------------------------------------------|-----|
| ١٠٣ | ١-٣  | تحديد المؤشرات الرئيسية لمتابعة الحاصل                       | ٦٥  |
| ١٠٣ | ٢-٣  | وضع مجموعة من مؤشرات الحاصل لمجال السياسة                    | ٦٨  |
| ١٠٣ | ٣-٣  | القائمة المرجعية لتقدير المؤشرات المقترحة                    | ٧١  |
| ١٠٤ | ١-٤  | بيانات خط الأساس عن المؤشرات—ماذا حققنا إلى الآن؟            | ٨٠  |
| ١٠٤ | ٢-٤  | وضع بيانات خط الأساس لمجال سياسة واحد                        | ٨١  |
| ١٠٤ | ٣-٤  | طرق جمع البيانات                                             | ٨٥  |
| ١٠٥ | ١-٥  | التخطيط للتحسين؛ تحديد أهداف النتائج                         | ٩٠  |
| ١٠٥ | ٢-٥  | تحديد مستوى النتائج المطلوب يستوجب تحديد أهداف الأداء        | ٩١  |
| ١٠٥ | ٣-٥  | وضع الأهداف لمجال سياسة واحد                                 | ٩٥  |
| ١٠٦ | ١-٦  | متابعة النتائج                                               | ٩٦  |
| ١٠٦ | ٢-٦  | نموذج لمخطط جانت                                             | ٩٧  |
| ١٠٦ | ٣-٦  | المتابعة القائمة على النتائج                                 | ٩٩  |
| ١٠٦ | ٤-٦  | أمثلة على متابعة النتائج                                     | ١٠٠ |
| ١٠٦ | ٥-٦  | الروابط بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج                   | ١٠٣ |
| ١٠٦ | ٦-٦  | الربط بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج                     | ١٠٤ |
| ١٠٦ | ٧-٦  | تحقيق النتائج من خلال الشراكة                                | ١٠٦ |
| ١٠٦ | ٨-٦  | جميع نظم المتابعة تتطلب الملكية والإدارة والصيانة والمصادقية | ١٠٧ |
| ١٠٦ | ٩-٦  | المعايير الأساسية لجمع بيانات الأداء الجيد                   | ١٠٩ |
| ١٠٦ | ١٠-٦ | مثلث جودة البيانات: الموثوقية                                | ١٠٩ |
| ١٠٦ | ١١-٦ | مثلث جودة البيانات: الصلاحية                                 | ١١٠ |
| ١٠٦ | ١٢-٦ | مثلث جودة البيانات: حُسن التوقيت                             | ١١٠ |
| ١٠٦ | ١٣-٦ | تحليل بيانات النتائج                                         | ١١١ |
| ١٠٧ | ١-٧  | دور التقييمات                                                | ١١٣ |
| ١٠٧ | ٢-٧  | استخدام التقييم لتفسير انحراف الأداء                         | ١١٨ |
| ١٠٧ | ٣-٧  | استخدام التقييم لتحديد آثار التصميم والتنفيذ على الحصيلة ١١٩ |     |
| ١٠٧ | ٤-٧  | أنواع التقييمات السبعة                                       | ١٢١ |
| ١٠٧ | ٥-٧  | خصائص التقييمات الجيدة                                       | ١٢٦ |
| ١٠٧ | ٦-٧  | أمثلة على التقييم                                            | ١٢٨ |
| ١٠٨ | ١-٨  | إبلاغ الاستنتاجات                                            | ١٢٩ |
| ١٠٨ | ٢-٨  | مبادئ التميز الجرافيكي ونماذج الرسوم البيانية لعرض المعلومات | ١٣٧ |
| ١٠٩ | ١-٩  | استخدام الاستنتاجات                                          | ١٣٨ |
| ١٠٩ | ١-١٠ | استدامة نظام المتابعة والتقييم داخل المنظمة                  | ١٥١ |

إن الدولة الفعالة هي أساس تحقيق التنمية الاجتماعية الاقتصادية المستدامة. نتيجة للعولمة، تقع ضغوط متنامية على كاهل الحكومات والمنظمات في جميع أنحاء العالم لتحسن استجابتها لمطالب الأطراف المعنية داخليًا وخارجيًا لتحقيق الحوكمة الجيدة، والمساءلة، والشفافية، والفعالية الأكبر في التطوير، وتحقيق نتائج ملموسة. ومن بين تلك الأطراف المعنية المهمة بتحقيق أداء أفضل؛ الحكومات والمجالس البرلمانية والمواطنون والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني والمنظمات الدولية والممولين. ومع تزايد الطلب على رفع مستوى المساءلة والوصول إلى نتائج فعلية، ارتفعت أيضًا الحاجة إلى تحسين نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج على مستوى السياسات والبرامج والمشروعات.

إن المتابعة والتقييم أداة إدارة عامة قوية يمكن استخدامها في تحسين طريقة الحكومات والمنظمات في تحقيق النتائج. ومثلما تحتاج الحكومات إلى الموارد المالية والبشرية وأنظمة المساءلة، فإنها تحتاج أيضًا إلى أنظمة جيدة لتعقب الأداء.

شهد حقل المتابعة والتقييم تطورًا كبيرًا، ويتجسد هذا التطور في الابتعاد عن المقاربات التقليدية القائمة على التنفيذ والتوجه نحو المقاربات القائمة على النتائج. وتساعد المقاربة القائمة على النتائج في الإجابة عن التساؤل المطروح "وماذا بعد؟". بمعنى آخر، قد تنجح الحكومات والمنظمات في تنفيذ البرامج أو السياسات، ولكن هل تمكنوا من تحقيق النتائج المرجوة فعليًا؟ هل التزمت الحكومات والمنظمات حقًا بالوعود التي قدمتها إلى الأطراف المعنية؟ على سبيل المثال، لا يكفي ببساطة تنفيذ البرامج الصحية فقط، وافترض أن نجاح التنفيذ يفي بتحقيق التحسينات الفعلية في الصحة العامة. لا بد من دراسة الحاصل والآثار. إن تطبيق نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج يرتقي بمستوى صناع القرار في تقدير إن كان سيتم تحقيق الغايات بمرور الوقت أم لا، وكيف سيتم تحقيقها. وتساعد هذه النظم في الإجابة عن جميع الأسئلة بالغة الأهمية "وماذا بعد؟"، وتساعد أيضًا في استجابة الأطراف المعنية للطلبات المتنامية على النتائج.

هذا الدليل موجّه في المقام الأول للمسؤولين الذين يواجهون تحدي الإدارة من أجل النتائج. تواجه البلدان النامية بالتحديد العديد من العوائق التي يجب التغلب عليها في إطار إنشاء أنظمة المتابعة والتقييم. ولكن، كما سنرى لاحقاً، فإن أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج هي عمل مستمر جارٍ لدى البلدان المتقدمة والنامية. وكما تعلمنا، عند تنفيذ هذه الأنظمة على النحو الصحيح، فإنها توفر تدفقاً مستمراً للمعلومات المراجعة في النظام، ما قد يساعد على توجيه صانعي السياسات نحو إنجاز النتائج المرجوة. يستخدم مديرو البرامج المتمرسون في البلدان المتقدمة والمنظمات الدولية، التي تستخدم الآن أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج، هذه المقاربة للحصول على معلومات معمقة حول أداء منظماتهم.

يمكن لهذا الدليل بمفرده أن يكون دليلاً إرشادياً لتصميم وإنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج في القطاع العام. ويمكن استخدامه أيضاً بجانب ورشة عمل أصدرها البنك الدولي بعنوان "تصميم وإنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج: أداة لإدارة القطاع العام" ("Designing and Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Tool for Public Sector Management"). الغاية من هذا الدليل هو مساعدتك في إعداد خطتك نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج داخل منطمتك وتصميمه وتنفيذه. بالإضافة إلى ذلك، سيوضح هذا الدليل كيف يمكن أن يكون نظام المتابعة والتقييم أداة قيّمة في دعم الإدارة العامة الرشيدة.

ينصب تركيز هذا الدليل على نموذج شامل مكون من عشر خطوات سيساعد على توجيهك خلال عملية تصميم وإنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج. تُستهل هذه الخطوات بـ "تقدير للجاهزية"، ثم يسير بك الدليل من خلال تصميم نظامك للمتابعة والتقييم وإدارته، والأهم من ذلك، الحفاظ على استدامته. سيصف الدليل هذه الخطوات بالتفصيل، وكذلك الخطوات اللازمة لإتمامها، والأدوات المتاحة لمساعدتك طوال ذلك.

يرجى أيضاً ملاحظة المواد الإضافية المتاحة في الملاحق، التي يمكن استخدامها لتعزيز فهمك للإستراتيجية الموضحة هنا لإنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج.

إننا مدينون بامتنان خاص لإدارة مراجعة السياسة والعمليات في وزارة الخارجية الهولندية، ونخص بالذكر كلاً من روب د. فان دن بيرغ وهانس سلوت. فبفضل دعمهما المالي (عبر الصندوق الاستئماني الهولندي في البنك الدولي) وتشجيعهم الفكري، كنا الداعمين الأساسيين لهذه المبادرة. يُعزى نجاح هذا الدليل إلى حد كبير إلى اتساقه ورؤيته. ونود أن نعرب أيضاً عن شكرنا الخاص لمساهمة الدكتورة باربرا بالاج في إعداد هذا الدليل، فقد كانت رؤاها التحليلية الثاقبة، وانتقاداتها المدروسة، ودعمها المستدام بمثابة مساعدة لا تُقدّر بثمن. وكان لمشاركتها أثر كبير في تعزيز هذا الدليل.

ونودّ التعبير أيضًا عن تقديرنا للتعليقات والانتقادات التي أدلى بها الزميلان العاملان في البنك الدولي، أوزفالدو فينشتاين ولورا رولينغز. ونودّ أيضًا التوجه بالشكر لجوناثان بريول وفرانس ليو لمراجعاتهما البناءة أيضًا، فجهودهما محل احترام وتقدير. يستغرق إنشاء نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج وقتًا. وسيكون السبيل إلى ذلك مليئًا بالتقلبات والانعطافات، لكن تذكر أن الرحلة ومزاياها تستحق العناء.

جودي زال كوسك  
راي سي ريس  
واشنطن العاصمة

## نبذة عن المؤلفين

**جودي زال كوسك** هي منسقة البنك الدولي لمتابعة وتقييم النتائج لمنطقة إفريقيا. وتقدم المشورة بشأن إستراتيجيات تحسين قدرة المتابعة والتقييم في كل من البنك ومنظمات العملاء. وكانت تشغل منصب كبيرة مسؤولي التقييم في البنك الدولي، حيث نفذت مبادرات تحسين على مستوى البنك في مجال نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج. وقبل الانضمام إلى البنك الدولي، شغلت السيدة كوسك منصب مديرة تخطيط الأداء لوزير الداخلية الأمريكي والمستشارة الإدارية الرئيسية لوزير الطاقة الأمريكي. وتشمل أعمالها السابقة قيادة مراجعة إدارة الموارد الطبيعية لدى إدارة رئيس الولايات المتحدة الأسبق كلينتون. وقد عملت في ألبانيا ومصر وجمهورية قيرغيزستان وموزمبيق ورومانيا وزامبيا لدعم تطوير أنظمة المتابعة والتقييم الوطنية. ونشرت مؤخرًا ١٠ مقالات في مجال تطوير أنظمة متابعة الفقر وإدارتها، وتعمل في هيئة تحرير مجلة معرفية وتعليمية حكومية أمريكية.

**راي سي ريست** هو مسؤول كبير عن التقييم في إدارة تقييم العمليات في البنك الدولي. وكان يشغل في البنك الدولي منصب مستشار التقييم ورئيس وحدة التقييم والمنح الدراسية في معهد البنك الدولي. وقبل قدومه إلى البنك عام ١٩٩٦، شملت مسيرته المهنية قضاء ١٥ عامًا في حكومة الولايات المتحدة الأمريكية عيّن خلالها في مناصب في الفرعين التنفيذي والتشريعي. وعمل أيضًا أستاذًا جامعيًا، إذ شغل خلال ذلك مناصب في جامعة جونز هوبكنز، وجامعة كورنيل، وجامعة جورج واشنطن. كان الدكتور ريست زميلًا أول في برنامج فولبرايت في معهد ماكس بلانك بمدينة برلين في ألمانيا، خلال عامي ١٩٧٦ و ١٩٧٧. وقد عمل على تأليف ٢٤ كتابًا أو تحريرها، وكتب أكثر من ١٢٥ مقالة، وحاضر في أكثر من ٦٠ دولة. يعمل الدكتور ريست في المجالس التحريرية لتسع مجلات مهنية، ويشغل أيضًا منصب رئيس مجموعة العمل الدولية التي تتعاون في الأبحاث ذات الصلة بالتقييم والحكومة.

## إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج

على الرغم من أن دور الدولة قد تغير وتطور خلال التاريخ الحديث، فمن الواضح الآن أن الحوكمة الرشيدة هي المفتاح لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة. تواجه الدول تحديات لم نعهدها من قبل على الإطلاق من خلال متطلبات الاقتصاد العالمي، والمعلومات والتكنولوجيا الجديدة، ناهيك عن المطالبات لزيادة المشاركة والديمقراطية.

تتصارع الحكومات والمنظمات في جميع أنحاء العالم مع المطالب والضغط الداخلي والخارجي من أجل إجراء تحسينات وإصلاحات في الإدارة العامة. تأتي هذه المطالب من مجموعة من المصادر، بما في ذلك مؤسسات التنمية متعددة الأطراف، والحكومات المانحة، والمجالس البرلمانية، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، ومجموعات المواطنين والمجتمع المدني، ووسائل الإعلام، وغيرها. وسواء أكانت المطالب تتعلق بزيادة المساءلة والشفافية، أو تعزيز فعالية برامج التنمية مقابل المساعدات الأجنبية، أو النتائج الحقيقية للوعود السياسية، يجب أن تستجيب الحكومات والمنظمات بصورة متزايدة للأطراف المعنية الداخلية والخارجية لإظهار نتائج ملموسة. "تعاليت المطالب بزيادة فعالية الحكومة مما أدى إلى إحداث أزمة في العديد من البلدان النامية، حيث فشلت الدولة في تقديم حتى الخدمات العامة الأساسية، مثل حقوق الملكية، والطرق، وأساسيات الصحة والتعليم" (البنك الدولي ١٩٩٧، ص ٢). باختصار، أصبح أداء الحكومة الآن ظاهرة عالمية. إن نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج أداة إدارة عامة فعالة يمكن استخدامها لمساعدة صانعي السياسات وصانعي القرارات على تعقب التقدم وإظهار أثر مشروع أو برنامج أو سياسة ما. يختلف نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج عن نظام المتابعة والتقييم الذي يركز على التنفيذ التقليدي في أنه يتخطى حدود التأكيد على المدخلات والمخرجات ليركز أكثر على الحاصل والآثار.

"الحوكمة الرشيدة ليست رفاهية، بل ضرورة للتنمية" ..

البنك الدولي ١٩٩٧، ص ١٥

إن بناء أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج والحفاظ على استدامتها ليس سهلاً، بل يتطلب التزاماً مستمراً، ووقتاً، وجهداً، وموارد—وأبطلال تغيير—ولكنه قابل للتنفيذ. وبمجرد بناء النظام، يكمن التحدي في الحفاظ على استدامته. ثمة الكثير من التحديات السياسية والتنظيمية والفنية التي يجب التغلب عليها في إنشاء هذه الأنظمة—للبلدان المتقدمة والنامية على حد سواء. إنشاء مثل هذه الأنظمة والحفاظ على استدامتها هو عملية سياسية، أكثر من كونها فنية. وليس هناك طريقة صحيحة واحدة لإنشاء مثل هذه الأنظمة، وستكون العديد من البلدان والمنظمات في مراحل مختلفة من التطور فيما يتعلق بممارسات الإدارة العامة الجيدة عمومًا، والمتابعة والتقييم بالتحديد. يجب إدراك أن أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج هي أعمال مستمرة وجارية.

لدى البلدان المتقدمة، ولا الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، خبرة تصل إلى ٢٠ عامًا أو أكثر في مجال المتابعة والتقييم، في حين أن العديد من البلدان النامية قد بدأت لتوها في استخدام أداة الإدارة العامة الرئيسية هذه. إن تجارب البلدان المتقدمة مفيدة، ويمكن أن توفر دروسًا مهمة للبلدان النامية. وقد اختارت البلدان المتقدمة مجموعة من نقاط البداية لتنفيذ أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، بما فيها مقاربات الحكومة الكاملة أو المقاطعات أو النهج المختلطة، وقد ينطبق ذلك أيضًا على البلدان النامية. تواجه البلدان النامية، من جهتها، مجموعة متنوعة من التحديات الفريدة في أثناء محاولتها الإجابة عن السؤال "وماذا بعد": ما نتائج الإجراءات التي تتخذها الحكومة وآثارها؟

تنقسم هذه المقدمة إلى ثلاثة أقسام. أولاً، تركز على التحديات الجديدة في إدارة القطاع العام، وبالتحديد العديد من الضغوطات الداخلية والخارجية التي تواجه الحكومات والمنظمات للإدارة من أجل النتائج. وثانيًا، تدرس استخدام المتابعة والتقييم كأداة إدارة عامة يمكن استخدامها لتتبع النتائج وإظهارها. وثالثًا، توثق تجربة المتابعة والتقييم في البلدان المتقدمة، والتحديات الخاصة التي تواجه البلدان النامية.

## الجزء ١

### التحديات الجديدة في إدارة القطاع العام

حدث تغيير عالمي في إدارة القطاع العام، حيث تجتمع مجموعة متنوعة من القوى الداخلية والخارجية لجعل الحكومات والمنظمات أكثر عرضة للمساءلة أمام الأطراف المعنية. تتعرض الحكومات لمطالبات متزايدة لإظهار نتائج. ولم تعد الأطراف المعنية مهتمة فقط بالأنشطة والمخرجات التنظيمية، وإنما أصبحت أكثر اهتمامًا من أي وقت مضى بالحصائل الفعلية.

أحد دروس الإدارة العامة المستخلصة من أكثر من ٢٥ عامًا من الخبرة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبلدان المتقدمة هو أن بناء مساهلة أفضل ضمن الحكومة سيحسن عملها العام. وينبغي أن ينطبق الأمر نفسه على البلدان النامية.

هل أدت السياسات والبرامج والمشروعات إلى النتائج والحصائل المرغوب بها؟ وكيف نعرف أننا على المسار الصحيح؟ وكيف نعرف إن كانت ستظهر مشكلات طول الطريق؟ وكيف يمكننا تصحيحها في أي نقطة زمنية؟ وكيف نقيس مدى التقدم؟ وكيف يمكننا تمييز النجاح عن الفشل؟ هذه هي أنواع المخاوف والأسئلة التي تطرحها الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، وتكافح الحكومات في كل مكان لإيجاد طرق لمعالجتها والإجابة عنها.

## المبادرات الدولية والخارجية وقوى التغيير

هناك عدد متزايد من المبادرات والقوى الدولية التي تدفع الحكومات وتحثها على المضي في اتجاه اعتماد أنظمة إدارة عامة موجهة نحو الإصلاح، والأهم من كل شيء، النتائج. وتتضمن ما يلي:

- الغايات الإنمائية للألفية (MDG)
- مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC)
- التمويل من جمعية التنمية الدولية (IDA)
- العضوية في منظمة التجارة العالمية (WTO)
- زيادة رقعة الاتحاد الأوروبي والانضمام إليه
- الصناديق الهيكلية للاتحاد الأوروبي
- منظمة الشفافية الدولية

إن الغايات الإنمائية للألفية (MDG) هي من بين أكثر المبادرات العالمية طموحًا لاعتماد مقارنة قائمة على النتائج في سبيل الحد من الفقر وتحسين المستويات المعيشية. اعتمدت ١٨٩ دولة عضوًا في الأمم المتحدة، والعديد من المنظمات الدولية، الغايات الإنمائية للألفية (المربع i.i) الثمانية عام ٢٠٠٠. وهي تتكون من سلسلة من الغايات للمجتمع الدولي—تشمل البلدان المتقدمة والنامية—المطلوب تحقيقها بحلول عام ٢٠١٥.<sup>١</sup>

تؤكد أجندة التنمية الجديدة هذه على الحاجة إلى قياس نتائج التمويل الإنمائي. هل تُحدث مبادرات التنمية فرقًا ولها أثر؟ كيف ستعرف الحكومات عما إذا كانت قد حققت تقدمًا وحققت هذه الغايات؟ كيف ستتمكن من تمييز النجاح عن الفشل، أو التقدم عن الانتكاسات؟ كيف ستحدد العقبات والحواجز؟ وابتداءً، هل تعرف حتى نقاط البداية وخطوط الأساس لمعرفة إلى أي مدى تحتاج أن تتقدم حتى تصل إلى غاياتها؟

تضم الغايات الإنمائية للألفية بعض عناصر مقارنة المتابعة والتقييم القائمين على النتائج. على سبيل المثال، هل تم تحويل أهداف الغايات الإنمائية للألفية إلى مجموعة من المؤشرات التي بإمكانها قياس التقدم. يضم المربع i.ii مثالاً لإحدى الطرق التي أوضحت بها الغايات بصيغة سلسلة من الأهداف والمؤشرات.

## المربع i.i

## الغايات الإنمائية للألفية

١. القضاء على الفقر المدقع والجوع
٢. توفير التعليم الابتدائي على مستوى العالم
٣. تعزيز المساواة في النوع الاجتماعي وتمكين المرأة
٤. تقليل وفيات الأطفال
٥. تحسين الصحة الإنجابية
٦. مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والملاريا والأمراض الأخرى
٧. ضمان الاستدامة البيئية
٨. إبرام شراكة عالمية للتنمية

المصدر: الأمم المتحدة

وعلى مستوى أكثر عمومية، سيكون بناء أنظمة متابعة وتقييم شاملة قائمة على النتائج والحفاظ على استدامتها على مستوى الدولة والجهات المانحة هو الأساس لقياس ومتابعة مدى تحقيق الغايات الإنمائية للألفية. تناول مؤتمر مونتيري الذي أقيم في المكسيك عام ٢٠٠٢ تحديدًا سبل تحقيق الغايات الإنمائية للألفية. وقد صيغ إجماع دولي جديد تقدم بموجبه البلدان المتقدمة مستويات متزايدة من المساعدة جنبًا إلى جنب مع حوكمة أفضل، وسياسات إصلاح، وزيادة في التركيز على فاعلية التنمية ونتائجها من جانب البلدان النامية. وتطرح الغايات الإنمائية للألفية تحديات خاصة لمجتمع التقييم الدولي. ويغدو من الواضح على نحو متزايد ضرورة وجود بنية جديدة للتقييم. يجب إرساء أساس لإنشاء أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج تتجاوز المستوى القطري من خلال توحيدها وتنسيقها على المستوى الدولي مع الوكالات التابعة للأمم المتحدة والجهات المانحة متعددة الأطراف والثنائية، والمجتمع المدني، وغيرها. وهذا سيكون التحدي الذي سيواجه توسيع المتابعة والتقييم في المستقبل.

ويجب على العديد من البلدان، ولا سيما البلدان النامية، أن تتنافس لتصبح جزءًا من المبادرات والمنظمات والتكتلات الدولية من أجل جني الفوائد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والأمنية المرغوب بها. الجزء الحتمي من هذا التنافس هو الالتزام بمجموعة من المتطلبات والشروط والغايات المحددة، بما في ذلك المتابعة والتقييم. ولكي تصبح هذه الحكومات جزءًا من المجتمع الدولي، فعليها أن تكون منفتحة نحو زيادة التدقيق وأن تكون أكثر شفافية ومساءلة أمام الأطراف المعنية لديها. وفي هذا السياق، عليها أن تتعلم الإدارة لجني فوائد النتائج. ويوضح المربع iii.i أثر منظمة خارجية واحدة، وهي منظمة الشفافية الدولية (TI)، على الانتقال نحو المساءلة.

"ترمز الغايات الإنمائية للألفية إلى التركيز على النتائج. . . . يؤكد نموذج التنمية الجديد على النتائج، والشراكة، والتنسيق، والمساءلة. . . . [إنه] يجمع بين التوجه نحو النتائج؛ والملكية المحلية للسياسات المحسنة؛ والشراكات بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني، مقارنة متكاملة طويلة المدى يعترف بالتفاعل بين قطاعات التنمية وموضوعاتها". (Picciotto 2002, p. 3)

## المربع i.ii

### مثال على الغايات الإنمائية للألفية وأهدافها ومؤشراتها

#### الغاية: القضاء على الفقر المدقع والجوع

- الهدف ١. تقليل نسبة الأشخاص الذين يقل دخلهم عن دولار أمريكي واحد في اليوم بين عامي ١٩٩٠ و ٢٠١٥ إلى النصف
- المؤشر ١. نسبة الأشخاص الذين يقل دخلهم عن دولار أمريكي واحد في اليوم
- المؤشر ٢. نسبة فجوة الفقر (حالات الفقر × شدة الفقر)
- المؤشر ٣. حصة الخمس الأفقر في الاستهلاك الوطني
- الهدف ٢. تقليل نسبة الأشخاص الذين يعانون من الجوع بين عامي ١٩٩٠ و ٢٠١٥ إلى النصف
- المؤشر ٤. انتشار الأطفال ناقصي الوزن (أقل من ٥ سنوات)
- المؤشر ٥. نسبة السكان دون الحد الأدنى من استهلاك الطاقة الغذائية

المصدر: الأمم المتحدة ٢٠٠٣.

فيما يلي أمثلة عن أنواع المبادرات والمتطلبات الدولية المنصوص عليها للانضمام إلى المنظمات والتكتلات الدولية وجني فوائد العضوية والشمول. وقد أنشأت معًا قوة عالمية للمساءلة العامة والنتائج المثبتة، وهي:

- **مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون.** اقترح البنك الدولي وصندوق النقد الدولي (IMF) عام ١٩٩٦ مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC)، وهي المقاربة الشاملة الأولى لخفض الديون الخارجية للبلدان الأفقر والأكثر مديونية في العالم. وتهدف مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC) إلى تقليل الفقر، ما يحفز النمو والتحسين بقيادة القطاع الخاص والتحسين في المؤشرات الاجتماعية للبلدان. وبصفتها شرطًا لتخفيف الديون وعلى غرار الغايات الإنمائية للألفية، يجب أن تكون الحكومات المتلقية قادرة على متابعة جهود الإصلاح والتقدم نحو الحد من الفقر وتقييمها والإبلاغ عنها. على سبيل المثال، حققت أوغندا تقدمًا في المتابعة والتقييم وتأهلت لتلقي جهود أكبر من الإغاثة المخصصة للبلدان الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC). ولكن، في حالات أخرى، كان الافتقار إلى القدرة على بناء أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج وصيانتها يشكل عائقًا أمام مشاركة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC) مثل ألبانيا ومدغشقر وتنزانيا.

### المربع i.iii منظمة الشفافية الدولية

"منظمة الشفافية الدولية هي المنظمة الدولية الوحيدة المكرسة حصراً للحد من الفساد" (منظمة الشفافية الدولية ١٩٩٧).

تستشهد وسائل الإعلام العالمية بمؤشر تصورات الفساد السنوي لمنظمة الشفافية الدولية (TI) - الذي يصنف ١٠٢ دولة من خلال المستويات المتصورة للفساد بين المسؤولين الحكوميين - بصفته المؤشر الرائد في هذا المجال. يصنف مؤشر دافعي الرشوة الدول المصدرة الرائدة حسب ميلها للرشوة.

منظمة الشفافية الدولية هي منظمة غير متحيزة سياسياً، ولديها فروع في ٨٨ دولة وتتولى مهمة مكافحة الفساد على المستوى الوطني، وتساعد على نشر الوعي العام بقضايا الفساد والتأثير الضار على التنمية الذي يرافقها. "يقوّض الفساد الحكومة الرشيدة، ويشوّه السياسة العامة في الأساس، ويؤدي إلى سوء تخصيص الموارد، ويلحق الضرر بالقطاع الخاص وتنمية القطاع الخاص ويضر تحديداً بالفقراء" (منظمة الشفافية الدولية ٢٠٠٢).

تنشئ منظمة الشفافية الدولية تحالفات مع مؤسسات دولية إقليمية وجهات فاعلة لمكافحة الفساد. وعلى المستوى الوطني، تعمل منظمة الشفافية الدولية أيضاً على بناء تحالفات بين جميع المجموعات المجتمعية لتعزيز أنظمة النزاهة الحكومية.

للمنظمة الشفافية الدولية تأثير أيضاً في متابعة الأداء على مستوى الشركات متعددة الجنسيات. "لقد تزامن بروز منظمة الشفافية الدولية مع اكتشاف العديد من الشركات لحاجتها إلى تحسين صورتها كي تكون مسؤولة اجتماعياً في بلدان عديدة. وقد ساعد ذلك على تعزيز حظوظ المنظمة وجعلها جهة مؤثرة مهمة في المعركة العالمية لمكافحة الفساد" (Crawford 2003, p. 1).

ومن خلال الانتشار الدولي الواسع لمنظمة الشفافية الدولية ووصولها إلى وسائل الإعلام، أصبحت قوة عالمية مهمة أخرى لدفع الحكومات والشركات متعددة الجنسيات إلى أن تكون أكثر عرضة للمساءلة، وتحقق نتائج ملموسة لأصحاب المصلحة.

المصدر: منظمة الشفافية الدولية ١٩٩٧، ٢٠٠٢

- **التمويل من جمعية التنمية الدولية (IDA).** في إطار مفاوضات تجديد موارد جمعية التنمية الدولية IDA 13 التي أسفرت عن أكبر مساهمة من المانحين على الإطلاق (حوالي ٢٣ مليار دولار أمريكي)، اعتمد ٣٩ جهة مانحة في دعمهم لـ ٧٩ دولة من أفقر دول العالم تحديداً على النتائج. صيغت مؤشرات الحصائل الصريحة لتتبع النتائج وتحديد مساهمتها في الوصول إلى الغايات، لا سيما في الصحة والتعليم وتنمية القطاع الخاص.

وتعتمد جمعية التنمية الدولية حاليًا نظام تخصيص قائمًا على الأداء ساعد على نحو أفضل في توجيه موارد المانحين للبلدان التي لديها سياسات ومؤسسات جيدة، وتُعرف اختصارًا بالحوكمة الرشيدة. تتحقق روابط أوثق بين الأداء وتخصيصات موارد المانحين. تُدمج التقديرات والتخصيصات الناتجة بصورة متزايدة في الحوار بين البلدان. بالتزامن مع مفاوضات IDA 13، أُطلقت أيضًا مبادرة لاعتماد نظام شامل لقياس نتائج التنمية ومراقبتها وإدارتها. يرتبط النظام بالمبادرات الحالية ويتمشى مع أنظمة القياس التي أنشأها المقترضون من الجمعية الدولية للتنمية بموجب أوراق إستراتيجياتها الوطنية للحد من الفقر، إضافةً إلى عملها المبذول في سبيل تحقيق الغايات الإنمائية للألفية (MDG). وهناك جهود جارية على قدم وساق أيضًا لضمان أن تحظى هذه المقاربة بقبول واسع وأن يُنسّق مع الإجراءات الأخرى التي يتخذها مجتمع المانحين (جمعية التنمية الدولية ٢٠٠٢).

- **العضوية في منظمة التجارة العالمية.** تنشأ ضغوط أخرى بسبب القواعد الجديدة التي ظهرت مع العولمة، إذ ازدادت مطالب تخفيف الحواجز التجارية، وأصبحت مصالح رأس المال والقطاع الخاص تتطلب مناخًا استثماريًا مستقرًا، وسيادة القانون، وحماية الممتلكات، وبراءات الاختراع قبل الاستثمار في بلد معين.

ومن بين الأمثلة على ذلك؛ منظمة التجارة العالمية التي تم إنشاؤها خلقًا للاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (GATT). تأسست منظمة التجارة العالمية عام ١٩٩٥ بغرض تسهيل التدفق الحر للتجارة الدولية. تضم هذه المنظمة ١٤٧ عضوًا، وهناك ٢٦ آخرون في طور التفاوض على العضوية. أكثر من ثلاثة أرباع أعضاء منظمة التجارة العالمية هم من البلدان النامية أو الأقل تقدمًا. يجب على الأعضاء أن يوافقوا على الامتثال لمجموعة محددة من القواعد فيما يتصل بالمعاملة بالمثل والمساواة في المعاملة، والشفافية في الأنظمة التجارية والقانونية، والحد من الحواجز التجارية، واعتماد تشريعات حقوق الملكية الفكرية، والالتزام بحماية البيئة.

- **توسع الاتحاد الأوروبي.** شهد الاتحاد الأوروبي (EU) خمس عمليات توسع منفصلة خلال تاريخه، ليزداد عدد البلدان الأعضاء فيها من ٦ إلى ٢٥. ويشارك الاتحاد الأوروبي، وسيشارك أيضًا، في مفاوضات مع بلدان إضافية بشأن طلبات انضمامها إلى الاتحاد الأوروبي. يجب على البلدان التي لديها طموح في الانضمام تلبية ثلاثة معايير أساسية لتكون مؤهلة: المؤسسات الديمقراطية المستقرة واحترام حقوق الإنسان وحماية الأقليات، واقتصاد سوق فعال قادر على التعامل مع الضغوط التنافسية داخل الاتحاد الأوروبي، والقدرة على الوفاء بالتزامات العضوية المرتبطة بالاتحاد السياسي والاقتصادي والنقدي. وفي هذا السياق، يراقب الاتحاد الأوروبي تقدّم الأعضاء المحتملين فيما يتعلق باعتماد تشريع الاتحاد الأوروبي وتنفيذه وتطبيقه. ويجب أن تلي الصناعات الوطنية أيضًا قواعد الاتحاد الأوروبي ومعاييرها.

• **الصناديق الهيكلية للاتحاد الأوروبي.** تُستخدم الصناديق الهيكلية للاتحاد الأوروبي لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمناطق الأقل تقدماً في دول الاتحاد الأوروبي والمساعدة في تحقيق تلك التنمية. وفي محاولة لتحقيق المزيد من التماسك الاجتماعي والاقتصادي ضمن الاتحاد الأوروبي، تُستخدم الصناديق الهيكلية لإعادة توزيع الأموال على المناطق الأكثر فقراً. ويُطلب من المناطق المستفيدة إنشاء عملية متابعة وتقييم. ومع توسع الاتحاد الأوروبي، ستُوسَّع الصناديق الهيكلية أيضاً لتضم مناطق أقل تقدماً لدى الأعضاء الجدد، ما يجذبهم إلى نظام التقييم أيضاً.

### مقاربة الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر

لقد أنشأت بنوك التنمية متعددة الأطراف إستراتيجيات ونُهجاً للتنمية المستدامة من أجل القضاء على الفقر. وتتضمن هذه المبادرات أيضاً تحديد الغايات، واختيار المؤشرات، ومتابعة التقدم وتقييمه بالمقارنة مع هذه الغايات.

• **الاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر.** ترتبط مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC) أيضاً بالاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر. ففي عام ١٩٩٩، وافق مجتمع التنمية الدولي على أن الاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر ينبغي أن تكون أساس الإقراض بشروط ميسرة وتخفيف الديون.

"تصف وثائق إستراتيجية الحد من الفقر السياسات والبرامج الاقتصادية الكلية والهيكلية والاجتماعية لبلد ما لتعزيز النمو والحد من الفقر، إضافةً إلى احتياجات التمويل الخارجية ذات الصلة بها. تُعدّ الحكومات وثائق إستراتيجيات الحد من الفقر من خلال عملية تشاركية يشارك فيها المجتمع المدني وشركاء التنمية. . . (البنك الدولي، 2003b). يجب أن تُربط الاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر بدورها بغايات إنمائية متفق عليها على مدى ثلاث سنوات - مع قالب من السياسات ومجموعات مصاحبة من المؤشرات القابلة للقياس، ونظام متابعة وتقييم يمكن قياس التقدم استناداً إليه. وبالتحديد، "تعرف وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر الغايات طويلة المدى لحصائل الحد من الفقر (المالية وغير المالية)، وتنشئ مؤشرات للتقدم، وتضع أهدافاً سنوية ومتوسطة المدى. ويجب أن تكون المؤشرات والغايات مناسبة بالنظر إلى تقدير الفقر والقدرة المؤسسية على المتابعة. . . . وستضم وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر [أيضاً] تقديراً لأنظمة المتابعة والتقييم لدى البلد. . . (البنك الدولي، 2003b).

ومن ثم، يجب على البلدان التي تتنافس على أن تصبح جزءاً من مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون أن تلتزم بعملية تنطوي على المساءلة والشفافية من خلال المتابعة والتقييم وتحقيق نتائج قابلة للقياس. إطار التنمية الشامل. يتكون إطار التنمية الشامل (CDF) من أربع مبادئ أساسية: الإطار الإنمائي الشامل طويل المدى، والتركيز على النتائج، ملكية الدولة للقرار، والشاركة التي يقودها البلد. إن إطار التنمية الشامل (CDF) والاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر يعززان بعضهما بعضاً، وكلاهما يؤكد أيضاً على المساءلة عن النتائج.

- وقد أدى اعتماد إطار التنمية الشاملة وتطبيقه—وهو مقارنة نظامية طويلة المدى (عادةً ١٠ سنوات) للتنمية يشمل جميع الجهات المعنية—أيضًا إلى ضغوط لمتابعة مشاركة الأطراف المعنية وتقديم التنمية الاقتصادية وتقييمهما. يتضمن إطار التنمية الشاملة في إستراتيجية التنمية الوطنية لبلد ما تحديدًا واضحًا لغايات القضاء على الفقر على المدى المتوسط والمدى الطويل، مع مؤشرات لقياس التقدم، ما يضمن حسن تصميم السياسات وتنفيذها بفاعلية ومتابعتها على النحو الواجب.

على سبيل المثال، تبحث الأطراف المعنية مثل المنظمات غير الحكومية المنخرطة في العملية عن طرق لمتابعة أدائها فيما يتعلق بالاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر وخطة التنمية الوطنية. ويجري حاليًا تنفيذ خطة التنمية الوطنية في عدد من البلدان، ويُؤمل بأن هذا النهج سيثمر معلومات قيمة بشأن وضع خطوط أساس وقياس حواصل التنمية. على سبيل المثال، تُعد خطة التنمية الوطنية قوة كبرى لتطوير المتابعة والتقييم القائمين على النتائج في جمهورية قيرغيزستان.

توصل تقدير جرى مؤخرًا لإطار التنمية الشاملة إلى أن "البحث الإضافي وتبادل الخبرات بين البلدان المتلقية لهما أهمية بالغة في تحديد كيفية إنشاء أنظمة المتابعة والتقييم المملوكة للدولة. . . (البنك الدولي 2003a، ص 4).

### المبادرات الداخلية وقوى التغيير

تواجه الحكومات أيضًا دعوات متزايدة للإصلاح من الأطراف المعنية الداخلية، على سبيل المثال، لإظهار المساءلة والشفافية، ووضع سياسات عامة عادلة ومنصفة، وتقديم سلع وخدمات ملموسة في الوقت المناسب وبكفاءة. وقد تأتي الضغوط من المسؤولين الحكوميين، والبرلمان، وأحزاب المعارضة، ومديري البرامج، والموظفين، والمواطنين، والشركات، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، ووسائل الإعلام.

- **اللامركزية، ورفع القيود، وإضفاء الطابع التجاري، والخصخصة.** لقد زاد التوجّه في الإصلاحات المتعددة، مثل اللامركزية، أو رفع القيود، أو إضفاء الطابع التجاري، أو الخصخصة في العديد من البلدان إلى رفع الاحتياج في مجال المتابعة والتقييم على المستويين الإقليمي والمحلي للحكومة. وازدادت الحاجة إلى المتابعة أيضًا مع شروع مقدمي الخدمات غير الحكوميين الجدد (مثل المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص وجماعات المجتمع المدني) في تولي بعض وظائف القطاع العام التي جرت العادة أن تقدمها الحكومات في الماضي. ومع إطلاق مثل هذه المبادرات، ستكون هناك حاجة مستمرة لمتابعة الأداء وتقييمه على مختلف المستويات الحكومية وغير الحكومية، وبين مجموعات جديدة من الأطراف المعنية أيضًا. على سبيل المثال، تخضع كل من كولومبيا وشيلي وإندونيسيا للامركزية المالية، وتتطلع إلى بناء مسؤوليات التقييم وتوسيعها وصولاً إلى المستوى المحلي.

وعلى الرغم من أن بعض الحكومات قد تقلص أدوارها في توفير السلع والخدمات العامة، إلا أنها ستظل بحاجة إلى متابعة وتقييم أثر سياساتها وبرامجها، بغض النظر عن الجهة المنفذة.

- **التغيرات في حجم الحكومة ومواردها.** هناك العديد من الضغوطات الداخلية على الحكومات لتقليل حجمها وإصلاح نفسها. وتواجه الحكومات قيودًا في الميزانية تجبرها على اللجوء إلى اختيارات ومقايضات صعبة في اتخاذ القرار بشأن الاستخدام الأفضل للموارد المحدودة. وقد ازداد الضغط على تحقيق المزيد من الإنجاز باستخدام قدر أقل من الموارد، مع إظهار نتائج رغم ذلك. وتدرك الحكومات على نحو متزايد الحاجة إلى بناء أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج والحفاظ على استدامتها لإظهار الأداء.

هناك طيف واسع من القوى والمبادرات والأطراف المعنية الوطنية ومتعددة الأطراف والدولية التي تدعو الحكومة إلى أن تكون أكثر مساءلةً وشفافيةً، وأن تظهر نتائج. وإذا كانت الدول النامية بالتحديد تريد الانضمام إلى ركب العولمة وجني الفوائد، فسيتعين عليها تحقيق متطلبات ومعايير وغايات محددة. ويمكن أن تكون أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج أداة قوية للإدارة العامة في مساعدتها على قياس الأداء وتتبع التقدم في إحراز الغايات المنتظرة.

## الجزء ٢

### نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج - أداة للإدارة العامة الفعالة

يستعرض هذا القسم قوة قياس الأداء (المربع i.iv)، وتاريخ المتابعة والتقييم وتعريفهما، والاختلافات بين أنظمة المتابعة والتقييم التقليدية القائمة على التنفيذ وأنظمة المتابعة والتقييم الأحدث القائمة على النتائج، والأدوار التكميلية للمتابعة والتقييم. ويستكشف هذا القسم أيضًا التطبيقات الكثيرة لنظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج. كما يعالج التحديات الفنية والتنظيمية والسياسية بالتحديد التي ينطوي عليها بناء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج. وأخيرًا، يتناول هذا القسم أيضًا نموذج الخطوات العشر لإنشاء مثل هذه الأنظمة والحفاظ على استدامتها، ويورد بعض التعليقات بشأن كيفية استخدامه لضمان استدامة هذه الأنظمة في بلد ما.

ينطوي قياس الأداء على قوة هائلة. فمنذ ما يزيد عن ٥ آلاف عام، كان قدماء المصريون يتابعون بانتظام إنتاجية بلادهم من المحاصيل والماشية. وبهذا المعنى، فإن المتابعة والتقييم ليست ظاهرة جديدة بالتأكيد. وقد انخرطت الحكومات الحديثة أيضًا في صيغة ما من صيغ المتابعة والتقييم التقليديين خلال العقود الماضية. وكانت تسعى إلى تتبع النفقات، والإيرادات، ومستويات المخزون، والموارد، وأنشطة البرامج والمشاريع، والبضائع والخدمات المنتجة، وما إلى ذلك.

#### المربع i.iv

#### قوة قياس النتائج

- في حال عدم قياس النتائج، لا يمكن تمييز النجاح عن الفشل.
- إذا تعذرت رؤية النجاح، فسوف تتعذر المكافأة عليه.
- إذا تعذرت المكافأة على النجاح، فربما تتم المكافأة على الفشل.
- إذا تعذرت رؤية النجاح، فسوف يتعذر التعلم منه.
- إذا تعذر الاعتراف بالفشل، فسوف يتعذر تصحيحه.
- إذا استطعت إثبات النتائج، يمكنك كسب الدعم العام.

المصدر: مقتبس من Osborne & Gaebler 1992.

لدى الحكومات أنواع مختلفة من أنظمة التتبع والتي تعتبر جزء من أدوات الإدارة الخاصة بها. وتحتاج كل حكومة إلى ثلاثة محاور، وهي أنظمة الموارد البشرية الجيدة، والأنظمة المالية، وأنظمة المساءلة. ولكنها بحاجة أيضًا إلى أنظمة التعقيب الجيدة. إن نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج هو أساسًا أداة خاصة للإدارة العامة يمكن للحكومات استخدامها لقياس الحاصل وتقييمها، ومن ثم إعادة تغذية هذه المعلومات إلى العمليات الجارية للحكم وصنع القرار.

### **المتابعة والتقييم: ما الغرض منهما؟**

تعالج الإجابات ذات المصادقية عن السؤال "وماذا بعد؟" مخاوف المساءلة للأطراف المعنية، وتعطي مديري القطاع العام معلومات عن التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف والغايات المعلنة، وتوفر أدلة جوهريّة على أساس أي ارتباطات ضرورية في منتصف المسار في السياسات أو البرامج أو المشاريع.

وعملية إنشاء نظام متابعة وتقييم هي المحور الرابع الذي تقوم عليه الحوكمة. الجانب الذي كان مفقودًا عادةً في الأنظمة الحكومية هو عنصر التعقيبات فيما يتعلق بحاصل الإجراءات الحكومية وعواقبها. ولهذا السبب، يمنح إنشاء نظام للمتابعة والتقييم صانعي القرار أداة إضافية لإدارة القطاع العام.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2002a) المتابعة والتقييم على النحو التالي: *المتابعة* هي وظيفة مستمرة تستخدم الجمع المنهجي للبيانات حول مؤشرات محددة لتزويد الإدارة والأطراف المعنية الرئيسية للتدخل الإنمائي المستمر بمؤشرات حول مدى التقدم وإنجاز الأهداف والتقدم في استخدام الأموال المخصصة (ص. ٢٧).

*التقييم* هو التقدير المنهجي والموضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة مستمرة أو مكتملة، ويضم ذلك التصميم، والتنفيذ، والنتائج. والهدف من ذلك هو تحديد مدى ملاءمة وتنفيذ الأهداف، وكفاءة التطوير، والفاعلية، والأثر، والاستدامة. وينبغي أن يقدم التقييم معلومات موثوقة ومفيدة، تساعد في دمج الدروس المستفادة في عملية صناعة القرار من جانب كل من المستفيدين والمانحين (ص. ٢١).

(انظر الملحق ٦ للحصول على مسرد كامل من المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية).

حين نضع هذين التعريفين جنباً إلى جنب، يتضح لنا على الفور أنهما متمايزان ولكنهما متكاملان. فعملية المتابعة توفر معلومات عن موضع السياسة، أو البرنامج، أو المشروع في وقت معين (على مدار الزمن) بالنسبة إلى الغايات والحصائل المقابلة. وجدير بالذكر أنها عملية وصفية من حيث المقصد. أما عملية التقييم فتقدم الدليل على أسباب تحقيق الأهداف والحصائل، أو عدم تحقيقها. وهي تسعى إلى معالجة وتحديد العلاقات السببية. وهنا سيتم التركيز بشكل خاص على المفهوم الموسع لوظيفة المتابعة والتقييم التقليدية لتركز بوضوح على الحصائل والآثار.

إن التقييم مكمل للمتابعة فعندما يرسل نظام متابعة إشارات مفادها أن الجهود منحرفة عن مسارها (على سبيل المثال، عدم استفادة المجتمع الإحصائي المستهدف من الخدمات، أو الزيادة في التكاليف، أو وجود مقاومة حقيقية لتبني الإبداع، وما إلى ذلك)، يمكن أن تساعد معلومات التقييم الجيدة حينها على توضيح الوقائع والاتجاهات الملحوظة بواسطة نظام المتابعة. على سبيل المثال، "في حال تقديم معلومات الأداء السنوية وحدها (بشكل منفصل) دون سياق تقييم البرنامج وفائدته، فهناك خطر يتمثل في استخلاص مديري البرامج والمشرعين وغيرهم خلاصات خاطئة بشأن سبب التحسينات أو التراجعات في تدابير محددة. . . إن النظر ببساطة إلى بيانات الاتجاهات لا يمكن أن يخبرنا بمدى الفاعلية التي كانت عليه تدخلات البرامج الحكومية (ChannahSorah 2003, p. 7). ونؤكد هنا على الحاجة إلى معلومات تقييمية جيدة طوال دورة حياة أي مبادرة—وليس فقط في نهايتها—لمحاولة تحديد السببية.

يسلط الجدول ١.١ الضوء على أدوار مختلفة—ولكنها متكاملة—يؤديها المتابعة والتقييم في نظم المتابعة والتقييم. يمكن إجراء المتابعة على مستوى المشروع أو البرنامج أو السياسة. فعلى سبيل المثال، عند النظر إلى صحة الرضع، يمكن متابعة مستوى المشروع من خلال متابعة الوعي بالرعاية الجيدة قبل الولادة في ست قرى مستهدفة. وعلى مستوى البرنامج، يمكن إجراء المتابعة لضمان توجيه المعلومات حول الرعاية قبل الولادة نحو النساء الحوامل في إقليم البلد بأكمله. وعلى مستوى متابعة السياسات، يمكن أن ينصب الاهتمام على متابعة مجمل معدلات اعتلال الرضع ومعدلات الوفيات في ذات المنطقة.

ويمكن إجراء التقييم، شأنه شأن المتابعة، على مستوى المشروع أو البرنامج أو السياسة. فإذا ما أخذنا مثال خصخصة شبكات المياه، فقد ينطوي تقييم المشروع على تقدير التحسن في تحصيل رسوم الماء في منطقتين. وعلى مستوى البرنامج، يمكن تقدير الإدارة المالية لأنظمة الحكومة، أما على مستوى السياسة، فيمكن تقدير مقاربات النماذج المختلفة لخصخصة إمدادات المياه العامة.

| الجدول ١.١:<br>الأدوار التكميلية للمتابعة والتقييم القائمين على النتائج                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتابعة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | التقييم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• توضيح أهداف البرنامج</li> <li>• ربط الأنشطة ومواردها بالأهداف</li> <li>• تحويل الأهداف إلى مؤشرات أداء وتحديد الأهداف</li> <li>• جمع البيانات من هذه المؤشرات بصورة روتينية، ومقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف</li> <li>• إبلاغ المديرين عن مدى التقدم وتنبيههم إلى المشكلات</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل الأسباب وراء تحقق النتائج المقصودة أو عدم تحققها</li> <li>• تقدير المساهمات السببية المحددة للأنشطة في النتائج</li> <li>• فحص عملية التنفيذ</li> <li>• استكشاف النتائج غير المقصودة</li> <li>• استخلاص الدروس المستفادة، وإلقاء الضوء على الإنجازات المهمة أو قدرة البرنامج، وتقديم توصيات للتحسين</li> </ul> |

وعندما نشير إلى التقييم في إطار نظام للمتابعة والتقييم، فإننا لا نشير فقط إلى المقاربة التقليدية لتحديد الإسناد على النحو المتجسد في تقدير الوضع اللاحق لتطبيق المشروعات، أو البرامج، أو السياسات. تعالج تقييمات الأثر (أو تسعى على الأقل إلى معالجة) عملية الإسناد. بيد أننا ننظر إلى التقييم في سياق أوسع بكثير بصفته أسلوبًا متأكدًا باستمرار للتحليل يساعد مديري البرامج على اكتساب فهم أفضل لجميع جوانب عملهم - من التصميم إلى التنفيذ وحتى مرحلة الإغلاق والعواقب اللاحقة. وسنناقش أيضًا في وقت لاحق من هذا الدليل الفكرة التي مفادها أن ما يحتاج إليه المديرون بصورة متزايدة هو تيارات معلومات التقييم، وليس دراسات تقييم منفصلة وعرضية إضافية.

استُخدم التقييم أيضًا لأغراض مختلفة على مر السنين. ففي بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كانت التقييمات المبكرة في الستينيات والسبعينيات تدرس طرقًا لتحسين البرامج الاجتماعية. لاحقًا، في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، استخدمت الحكومات التقييم لإجراء إدارة الميزانية، مثلًا عبر دراسة طرق للحد من النفقات وتقليل الإنفاق في البرامج العامة. وكما ذكرنا سابقًا، انتشرت جهود تطوير أنظمة المتابعة والتقييم في البلدان النامية، وكان الكثير منها مدفوعًا بالرغبة في تلبية متطلبات الجهات المانحة المحددة، أو غايات التنمية الدولية، أو في بعض الحالات، الضغوط الاجتماعية والاقتصادية الخارجية والداخلية.

مرة أخرى، يمكن تعريف التقييم على أنه تقدير، منهجي وموضوعي قدر الإمكان، لتدخلٍ مخططٍ أو مستمرٍ أو مكتمل. والهدف هو تحديد مدى ملاءمة الأهداف، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، والاستدامة من أجل دمج الدروس المستفادة في عملية صنع القرار. يعالج هذا النوع من التقييمات بالتحديد: أسئلة "السببية"، أي ما سبب التغيرات الخاضعة للمتابعة، وأسئلة "الكيفية" أو تحديد تسلسل العملية الذي أفضى إلى حصائل ناجحة (أو غير ناجحة)، وأسئلة "الامتثال والمساءلة" التي تُعنى بما إذا كانت الأنشطة الموعود بها تحدث بالفعل وعلى النحو المخطط له.

### **السمات الرئيسية لأنظمة المتابعة والتقييم التقليدية التي تركز على التنفيذ والقائمة على النتائج**

تُصمَّم أنظمة المتابعة والتقييم التقليدية التي تركز على التنفيذ والقائمة على النتائج لمعالجة التوافق—سؤال "هل تم إنجاز ذلك؟". هل شددوا المدخلات المطلوبة؟ هل تولوا الأنشطة المتفق عليها وأكملوها؟ هل حققوا المخرجات المقصودة (المنتجات أو الخدمات التي سيتم إنتاجها)؟ تركز مقارنة التنفيذ على متابعة وتقييم مدى جودة مشروع أو برنامج أو سياسة، ويربط غالبًا التنفيذ بوحدة مسؤولية معينة. ولكن هذا المنهج لا يوفر لصانعي السياسات، والمديرين، والأطراف المعنية فهمًا لنجاح ذلك المشروع أو البرنامج أو السياسة أو فشله.

تُصمَّم أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج لمعالجة أسئلة "وماذا بعد؟". ماذا عن حقيقة المخرجات التي تحققت؟ ما الأنشطة التي حدثت؟ ما مخرجات هذه الأنشطة التي أُحصيت؟ يوفر النظام القائم على النتائج تعقيبًا على الحصائل والغايات الحقيقية لإجراءات الحكومة.

تساعد الأنظمة القائمة على النتائج على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما غايات المنظمة؟
- هل جرى تحقيقها؟
- كيف يمكن إثبات تحقق الإنجاز؟

يوضح المربع i.v بعض الفروق الرئيسية بين أنظمة المتابعة والتقييم التقليدية القائمة على التنفيذ وأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج.

المتابعة القائمة على النتائج عملية مستمرة لجمع المعلومات وتحليلها بغرض تقييم مدى حسن تنفيذ مشروع أو برنامج أو سياسة يجري تنفيذها قياسًا إلى النتائج المتوقعة.

يوضح الشكل i.i كيف أن غايات المتابعة والتقييم يتعين ألا تنطوي فقط على التركيز على التنفيذ التقليدي، بل على النتائج أيضًا. ويوضح أيضًا كيف تستند الأنظمة القائمة على النتائج إلى الأنظمة التي تركز على التنفيذ التقليدي وتضيف إليها.

سنلاحظ في الشكل i.i أنه من خلال التعامل مع تحقيق المخبرات باعتباره جهدًا يُعنى بالتنفيذ لا النتائج، فإننا نحيد بعض الشيء عن مسرد مصطلحات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الذي يعرّف النتائج على أنها تضم المخبرات مع الحاصل والآثار. نفعل ذلك للتشديد على التركيز على الإجابة عن سؤال "وماذا بعد؟". لا يجب بناء المدارس، أو تعبئة الطرق، أو تدريب عمال العيادات الريفية، في رأينا، عن سؤال "وماذا بعد؟". إن هذه الجوانب هي منجزات—وننتقل الآن إلى طرح سؤال "وماذا بعد؟". ما نتائج بناء المدرسة هذا، أو هذا الطريق المُعبّد، أو عاملي العيادة التدريبية هؤلاء؟

على النحو الموضح في الشكل i.i، يتطلب متابعة التقدم في مدى تحقيق الغايات الوطنية استخلاص المعلومات الواردة في النموذج المنطقي من جميع مستويات النتائج عند أطر زمنية مختلفة، وللاحتياجات المختلفة للأطراف المعنية. تقوم إحدى الاستراتيجيات الشائعة على قياس الحاصل (عدد الأخصائيين الصحيين المدربين)، وليس على التحسينات في الأداء (تحسين استخدام علاج الجفاف عن طريق الفم [ORT] لعلاج الإسهال في مرحلة الطفولة). يُفترض وجود تحسن في الأداء المؤسسي، ولكنه نادرًا ما يوثق. ولكن، في غياب قياس النتائج، ليست هناك طريقة لتوثيق ما إذا كان الجهد يحقق بالفعل الحاصل المتوقعة (تحسين استخدام علاج الجفاف عن طريق الفم)، والغاية الوطنية المرتبطة في نهاية المطاف (تقليل وفيات الأطفال).

إذن، ما الذي يعنيه ذلك في السياق الحكومي لنظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج؟ بينما تسعى الحكومات إلى مواءمة إطار الإنفاق مع حواصل السياسة، من المهم قياس أداء المنظمة لدعم تحقيق الحاصل. وليست كفاءة تقديم الخدمة، وجودة تنفيذ البرنامج والسياسة، والإدارة الفاعلة للموارد سوى أمثلة قليلة. في الغلبين، على سبيل المثال، ما زالت الحكومة في المراحل الأولى لتعريف مؤشرات على المستوى التنظيمي للحاصل الرئيسية التي يمكن اتخاذ قرارات الإنفاق قياسًا إليها (البنك الدولي 2001e).

## المربع i.v

### السمات الرئيسية لمتابعة التنفيذ مقابل متابعة النتائج

#### عناصر متابعة التنفيذ (المستخدمة تقليديًا للمشروعات)

- وصف المشكلة أو الموقف قبل التدخل
- أسس مقارنة الأنشطة والمخرجات الفورية
- جمع البيانات عن المدخلات والأنشطة والمخرجات الفورية
- الإبلاغ المنهجي عن توفير المدخلات
- الإبلاغ المنهجي عن إنتاج المخرجات
- الارتباط مباشرة بتدخل منفصل (أو سلسلة تدخلات)
- التصميم لتوفير معلومات عن مسائل الإشراف والتنفيذ والإدارة مقابل مسائل فعالية التنمية الأوسع.

#### عناصر متابعة النتائج

#### (تستخدم لمجموعة من التدخلات والاستراتيجيات)

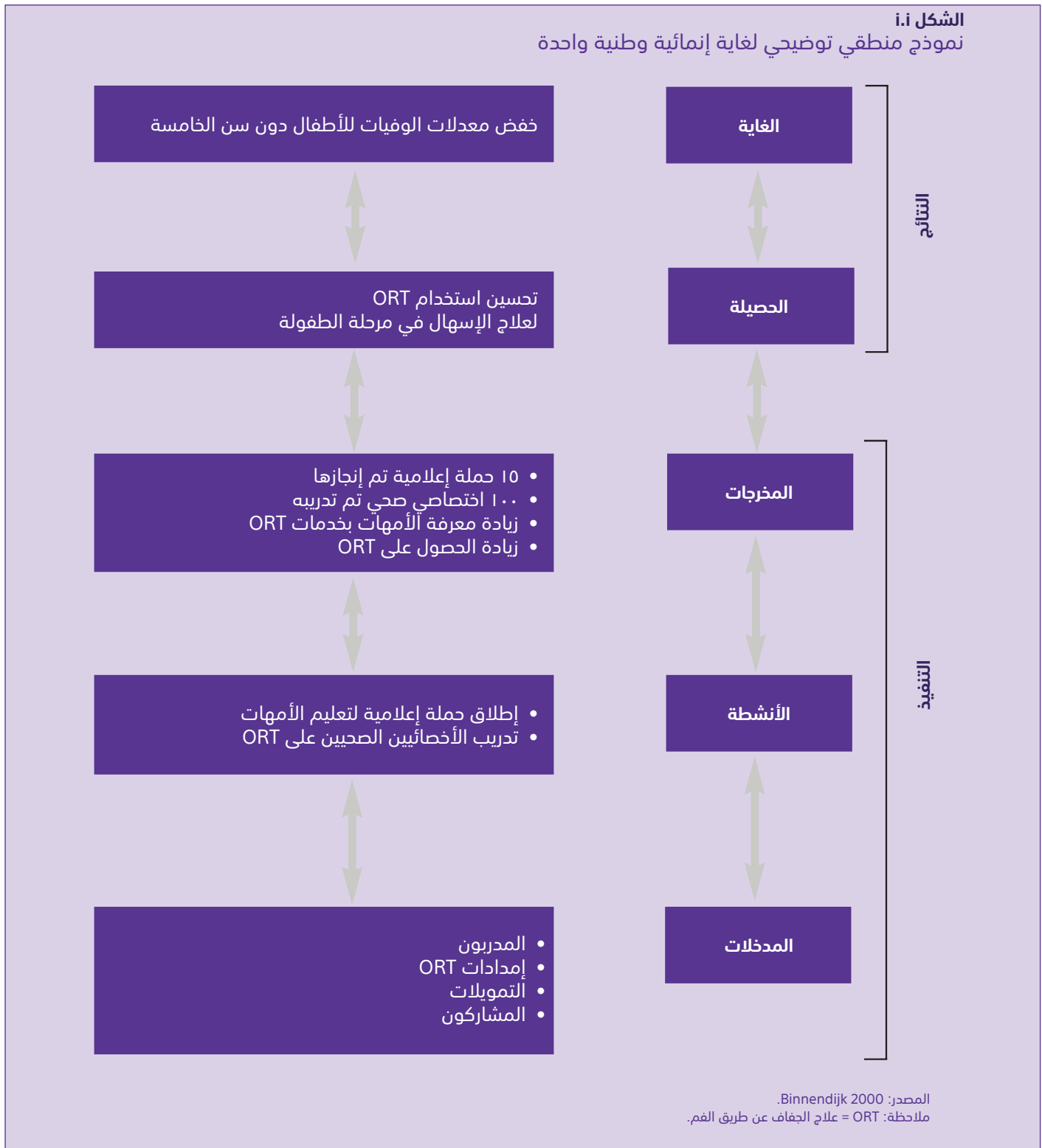
- بيانات خط الأساس لوصف المشكلة أو الموقف قبل التدخل
- مؤشرات الحاصل
- جمع البيانات حول المخرجات وكيف تساهم في ذلك
- المزيد من التركيز على تصورات التغيير بين الأطراف المعنية
- الإبلاغ المنهجي من خلال المزيد من المعلومات الكيفية والكمية بشأن التقدم نحو الحاصل
- يتم بالاشتراك مع الشركاء الاستراتيجيين
- الحصول على معلومات حول نجاح أو فشل استراتيجية الشراكة في تحقيق الحاصل المرجوة.

المصدر: مقتبس من (Fukuda-Parr, Lopes, and Malik 2002, p. 11)

### العديد من تطبيقات نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج

هناك تطبيقات كثيرة ومتنامية لنظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج. ومع تنامي الاحتياجات إلى المساءلة والنتائج القابلة للإثبات، تنامت استخدامات أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج وتطبيقاتها أيضًا.

**الاستخدام في المشاريع والبرامج والسياسات** صُممت أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج واستُخدمت بنجاح للمتابعة والتقييم على جميع المستويات المتمثلة في المشروع والبرنامج والسياسة. يمكن جمع المعلومات والبيانات وتحليلها عند أي مستوى وعند كل المستويات لتقديم تعقيبات في أي لحظة زمنية. وبهذه الطريقة، يمكن استخدام المعلومات لتوفير معرفة أفضل أمام صناع القرار، والجمهور العام، والأطراف المعنية الأخرى.



يمكن أن تكون عمليتا المتابعة والتقييم واضحتين، وينبغي أن تكونا كذلك، على مدار جميع مراحل دورة حياة المشروع، أو البرنامج، أو السياسة، وحتى بعد اكتمالها. لقد أضافت المتابعة والتقييم—مع تدفقاتهما المستمرة من البيانات والتعقيبات—قيمة عند كل مستوى من التصميم وحتى التنفيذ والأثر. "ستكون المعلومات المحددة مختلفة أيضًا عند كل مستوى، وستكون درجة تعقيد عملية جمع البيانات مختلفة، وقد تتغير الحساسية السياسية حول جمع البيانات، وقد تتغير استخدامات المعلومات من مستوى إلى آخر" (Kusek and Rist 2001, p. 17).

**التطبيقات الداخلية والخارجية** يمكن إجراء المتابعة والتقييم أيضًا على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية للحكومة. لذا، سواء أكنّا ن فكر في المتابعة والتقييم فيما يتعلق بمستويات التعقيد الإداري (مشروع إلى برنامج إلى سياسة) أو جغرافيًا، فإن التطبيقات واضحة - على الرغم من أنه ليس من الضروري أن تكون متطابقة. مرة أخرى، قد تكون مؤشرات محددة مختلفة بالضرورة، وذلك لأن احتياجات الأطراف المعنية إلى المعلومات ستختلف أيضًا لكل مستوى في الحكومة.

يجب التنويه إلى أن نظام المتابعة والتقييم العامل يوفر تدفقًا متواصلًا للمعلومات المفيدة داخليًا وخارجيًا. تؤدي الاستخدامات الداخلية دورًا حين تُستخدم المعلومات الواردة من نظام المتابعة والتقييم بمثابة أداة إدارية حاسمة لمدير القطاع العام في تحقيق النتائج وتلبية الغايات المحددة. وجدير بالذكر أن المعلومات المتعلقة بالتقدم والمشكلات والأداء كلها بالغة الأهمية لأي مدير عام يسعى لتحقيق النتائج. وبالمثل، فإن المعلومات من نظام المتابعة والتقييم مهمة بالنسبة لمن هم خارج القطاع العام والذين يتوقعون النتائج، ويريدون رؤية آثار يمكن إثباتها من الإجراءات الحكومية (وأموال الضرائب)، ويأملون ببناء الثقة في حكومة تكافح لتحسين حياة مواطنيها.

وفي الأساس، يساعد نظام المتابعة والتقييم في التفكير في الغايات والأهداف وتوضيحها. وبإمكان الحكومات والأطراف المعنية أيضًا استخدام أنظمة المتابعة والتقييم لصياغة طلبات الميزانية وتبريرها. على النقيض من المقاربة السابقة القائمة على التنفيذ، يركز نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج على تحقيق الحاصل المهمة للمنظمة والأطراف المعنية الداخلية والخارجية.

يمكن أن تساعد أنظمة المتابعة والتقييم في اكتشاف البرامج أو الممارسات التي قد تكون واعدة. ويمكنها أيضًا أن تحدد النتائج غير المقصودة—وربما المفيدة—للمشاريع والبرامج والسياسات. وعلى العكس، يمكن أن تساعد أنظمة المتابعة والتقييم المديرين في الكشف عن مواطن الضعف في البرنامج، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإصلاحها. ويمكن استخدام إستراتيجية للمتابعة والتقييم للقضاء على المخاوف داخل المنظمات والحكومات، ويمكنها بدلاً من ذلك ابتكار طرق لتعزيز بيئة واضحة ومفتوحة يمكن أن يتعلم فيها الناس من أخطائهم، وتزداد المعرفة باستمرار.

**رأس المال المعرفي** إن أنظمة المتابعة والتقييم الجيدة هي أيضًا مصدر لرأس المال المعرفي. وتتيح للحكومات والمنظمات إنشاء قاعدة معرفية لأنواع المشروعات والبرامج والسياسات الناجحة، وبشكل عام فهي توفر قاعدة معرفية في النواحي التي تنجح والنواحي التي لا تنجح مع تحديد السبب في ذلك. يمكن أن توفر أنظمة المتابعة والتقييم أيضًا تعقيبات مستمرة في عملية الإدارة متابعة وتقييم التقدم نحو غاية معينة. وفي هذا السياق، تعزز هذه الأنظمة من التعلم التنظيمي.

إن وصول الجمهور الواسع إلى المعلومات المشتقة من أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج مهم أيضًا في تعزيز التنمية الاقتصادية داخل البلدان وفيما بينها. "الوصول إلى المعلومات عنصر أساسي في أي إستراتيجية تنمية ناجحة. وإذا كنا جادين في رغبتنا في الحد من الفقر على مستوى العالم، فعلى تحرير الوصول إلى المعلومات وتحسين نوعيتها" (Stiglitz and Islam 2003, p. 10).

**الشفافية والمساءلة** يمكن أن تساعد أنظمة المتابعة والتقييم أيضًا على تحفيز المزيد من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات والحكومات. وقد تحدث أيضًا تأثيرات غير مباشرة ولكن مفيدة عند إلقاء الضوء على النتائج. وستفهم الأطراف المعنية الداخلية والخارجية حالة المشاريع والبرامج والسياسات فهمًا أوضح. ويمكن أن تساعد القدرة على إظهار نتائج إيجابية أيضًا على حشد المزيد من الدعم السياسي والشعبي. هناك بعض النفقات والمخاطر المؤسسية والسياسية التي ترتبط بتطبيق أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. ولكن هناك أيضًا نفقات ومخاطر حاسمة مرتبطة بعدم تطبيق تلك الأنظمة.

### **التحديات السياسية والتقنية أمام إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج**

ثمة مجموعة من التحديات السياسية والفنية التي ينطوي عليها إنشاء أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج. وغالبًا ما يكون التغلب على السياسية منها هو الشق الأصعب.

**الجانب السياسي في نظام المتابعة والتقييم** يطرح تنفيذ أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج العديد من التحديات السياسية في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبلدان النامية على حد سواء. وفوق كل شيء، يستلزم قيادة سياسية وإرادة قويتان ومتوافقتان—في هيئة أبطال التغيير/ الفاعلين السياسيين—لتأسيس مثل هذا النظام. إن إتاحة المعلومات إلى العامة يمكن أن تغير في ديناميكيات العلاقات المؤسسية، والموازنة، وتوزيع الموارد، وجدول الأعمال السياسية الشخصية، وتصورات العامة بشأن فعالية الحكومة. وقد ترى المصالح القوية والراسخة أنها عرضة للهجوم أيضًا. وقد يوجد معارضون للإصلاح من داخل الحكومة/المنظمة وخارجها الذين يعملون بجد لمواجهة جهود من هذا القبيل. وهذا يجعل دور المؤيد السياسي مهمًا في ضمان التنظيم المؤسسي لأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج واستدامتها.

تفضل العديد من المؤسسات العمل في الظل. ولا ترغب في نشر بيانات حول أدائها والحاصل التي حققتها. يسلط تأسيس نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج الضوء على قضايا الأداء التنظيمي. ولن تكون الأطراف المعنية جميعًا سعيدة بهذا الإفصاح العام. هذه فقط طريقة تطرح فيها أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج تحديًا سياسيًا أكثر من كونه تحديًا فنيًا.

بالمقارنة مع سياسات تأسيس أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج، فإن المسائل الفنية تكون أقل تعقيدًا نسبيًا من حيث المعالجة والحل.

إن أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج مكونات أساسية لهيكل الحوكمة—ولذا فإنها مرتبطة أساسًا بالأنظمة السياسية والسلطوية للحكومة، حيث توفر أنظمة المتابعة والتقييم المعلومات المهمة وتمكن صناع السياسات من اتخاذ قرارات مستنيرة أفضل. وفي الوقت نفسه، يمكن أن يؤدي توفير مثل هذه المعلومات إلى تقليل عدد الخيارات المتاحة للسياسيين أو تقييدها، ما يتيح لهم مجالاً أقل للمناورة في سياساتهم.

في الديمقراطيات، تتنامى أهمية المعلومات المتعلقة بحصائل المشروعات والبرامج والسياسات ويتوقع حدوثها في المسار الطبيعي للعمليات الحكومية. ويُفترض أن مثل هذه المعلومات يمكن أن تساعد على صنع السياسات وتوجيه هذه العملية. ولكن، يمكن أن تطرح أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج تحديات خاصة للبلدان التي سبق أن حكمتها أنظمة سياسية مركزية واستبدادية. وقد يكون تأسيس أنظمة متابعة وتقييم تسلط الضوء على الحاصل سواء في حال النجاحات أو الإخفاقات وتوفير قدرًا أكبر من الشفافية والمساءلة، بمثابة تحدٍ، بل قد يكون غريبًا على هذه البلدان. وقد يتطلب التكيف والتغيير زمنًا أطول بالنسبة إلى الطبقة السياسية والمواطنين للتأقلم مع هذه الثقافة وهذا التغيير.

وأخيرًا، لا يمكن بناء اقتصادات قوية بالاعتماد إلى حكومات ضعيفة. يمكن أن تساعد أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج في دعم الحكومات من خلال إعادة التشديد على أهمية الحاصل الواضحة. ويمكن أن يساهم التعامل الأفضل مع أعمال البرامج والسياسات الاقتصادية والحكومية وحاصلها في الحد من الفقر، ورفع النمو الاقتصادي، وتحقيق مجموعة واسعة من غايات التنمية.

**الجانب الفني للمتابعة والتقييم—بناء القدرة المؤسسية** إن تصميم وإنشاء نظام إعداد تقارير قادر على إنتاج معلومات جديرة بالثقة وفي الوقت المناسب وذات صلة بأداء المشاريع والبرامج والسياسات الحكومية، هو عملية تتطلب خبرة ومهارة وقدرة مؤسسية حقيقية. ويتعين أن تتضمن هذه القدرة لنظام إعداد التقارير قائم على النتائج على الأقل القدرة على الإنشاء الناجح لمؤشرات، ووسائل جمع وتصنيف وتحليل وإبلاغ عن بيانات الأداء فيما يتعلق بالمؤشرات وخطوط أساسها، فضلًا عن وجود مديرين يتمتعون بالمهارة والفهم لمعرفة ما عليهم فعله بالمعلومات بمجرد وصولها.

إن بناء قدرات من هذا القبيل في الحكومات لهذه الأنظمة هو جهدٌ طويل المدى.

تفتقر بعض البلدان النامية حاليًا إلى القدرة الأساسية على قياس المدخلات والأنشطة والمخرجات بنجاح. بيد أن جميع الدول تحتاج في نهاية المطاف إلى التحلي بالقدرة على المتابعة الفنية والتتبع عند كل مستوى من مستويات نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج، وذلك على مستويات المدخل والنشاط والمُخرج (التنفيذ)، والحصيلة، والأثر (الغاية).

إن القدرة الإحصائية مكون أساسي لبناء أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. وينبغي أن تكون المعلومات والبيانات صالحة، وقابلة للتحقق، وشفافة، ومتاحة على نطاق واسع للحكومة والأطراف المعنية، بما في ذلك الجمهور العام. وقد يصعب ذلك على بعض الحكومات التي تفضل عدم الإفصاح عن البيانات ومشاركتها لأسباب سياسية أو للتكتم على الفساد.

ويجب أيضًا توفر الطواقم والمديرين المدربين فنيًا إضافة إلى توفر نظام تقنية معلومات أساسي على الأقل. في بعض الحالات، تكون المساعدة الفنية والتدريب المدعومان من المانحين ضروريين في البداية كي ينتج البلد الحد الأدنى من المعلومات والبيانات ويبدأ في إنشاء نظام للمتابعة والتقييم. على سبيل المثال، توّصل تقدير أجري حديثًا إلى أن بناء القدرات للمسؤولين الوطنيين الرئيسيين في نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج وإعداد الميزانيات القائم على الأداء سيكون مطلوبًا في جمهورية مصر العربية (البنك الدولي 2001c). وفي حالة كولومبيا، كلف مسؤولو الحكومة بإجراء تقييم خارجي لمشاريع كبرى مع بناء قدرة على التقييم الداخلي في الوقت نفسه.

في بعض الأحيان، يُجمّع كم كبير من البيانات في البلد، دون توفّر قدر كبير من الفهم لكيفية استخدام تلك البيانات. وليس من المفيد جمع كميات كبيرة من البيانات وتحويلها للمسؤولين وعدم استخدامها. ولن يُثمر توفير أكوام من البيانات دون تحليل المعلومات المطلوبة لتحسين البرامج.

ما المقدار الكافي من المعلومات والبيانات؟ من الجلي أن صانعي القرار نادرًا ما يمتلكون كل المعلومات التي يحتاجون إليها عندما يحتاجون إليها. وهذه معضلة شائعة فيما يتعلق بالإدارة في أي منظمة. وحتى عند عدم توفر بيانات مثالية، إذا كان باستطاعة نظام المتابعة والتقييم توفير بعض التعقيبات التحليلية، فسيساعد ذلك صانعي السياسات على اتخاذ قرارات أكثر استنارة.

### تقديم نموذج الخطوات العشر نحو إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج

رغم الاختلاف بين الخبراء بشأن التسلسل المحدد لخطوات إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج، فإنهم جميعًا متفقون على المحتوى الكلي. على سبيل المثال، يقترح عدد من الخبراء نماذج تتضمن أربع أو سبع خطوات. وبغض النظر عن عدد الخطوات، فإن الإجراءات الأساسية التي ينطوي عليها بناء نظام متابعة وتقييم هي:

- صياغة الحاصل والغايات
- تحديد مؤشرات الحاصل للمتابعة
- جمع معلومات خط الأساس بشأن الوضع الراهن
- وضع أهداف محددة لبلوغها مع تواريخ بلوغها
- جمع البيانات بانتظام لتقدير ما إذا كان تم تحقيق الأهداف
- تحليل النتائج والإبلاغ عنها.

في ظل التوافق بشأن ما ينبغي أن يتضمنه النظام الجيد، لماذا لا تكون هذه الأنظمة جزءًا من الممارسات التجارية العادية للوكالات الحكومية، والأطراف المعنية، والمقرضين، والمقترضين؟ أحد الأسباب الواضحة هو افتقاد أولئك الذين يصممون أنظمة المتابعة والتقييم على الأغلب للوعي في التعقيدات والدقة والمعرفة في سياق البلد أو الحكومة أو القطاع.

وعلاوة على ذلك، غالبًا ما يشوب الغموض فهم أولئك المستعدين للبدء في عملية بناء المتابعة والتقييم لاحتياجات المستخدمين النهائيين. ولا يتم إيلاء سوى قدر قليل جدًا من التركيز للعوامل التنظيمية والسياسية والثقافية. وفي هذا السياق، يختلف نموذج الخطوات العشر المعروض هنا (الشكل ii.i) عن النماذج الأخرى لأنه يوفر تفاصيل شاملة حول كيفية إنشاء نظام للمتابعة والتقييم قائم على النتائج والحفاظ عليه، وربما الأهم من ذلك الحفاظ على استدامته. ويختلف أيضًا عن المقاربات الأخرى في أنه يضم نموذجًا فريدًا لتقدير الجاهزية. يجب إجراء تقدير الجاهزية هذا قبل التأسيس الفعلي للنظام. إن تقدير الجاهزية في جوهره الأساس لنظام المتابعة والتقييم. ومثلما يبدأ تشييد بناء بالأساس، يجب أن يبدأ إنشاء نظام متابعة وتقييم بأسس تقدير الجاهزية. وفي غياب فهم الأساس، قد يغدو المضي قدمًا مليئًا بالصعوبات، لتكون النهاية هي الفشل الذريع. وهذه هي الخطوة الأولى.

يلقي النموذج بأكمله الضوء على العمليات السياسية وعمليات المشاركة وعقد الشراكات التي ينطوي عليها بناء نظام متابعة وتقييم والحفاظ على استدامته، ويتمثل هذا في الحاجة إلى استشارة أطراف معنية داخلية وخارجية مهمة وإشراكها في إعداد الحاصل والمؤشرات والأهداف وما إلى ذلك. تتضمن الخطوة الثانية من النموذج اختيار الحاصل لمتابعتها وتقييمها. توضح الحاصل الطريق أمامنا.

تتضمن الخطوة الثالثة تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لمتابعة مدى التقدم بالنسبة إلى المدخلات والأنشطة والمخرجات والحصائل والآثار. ويمكن أن توفر المؤشرات تعقيبات متواصلة وكماً غزيراً من معلومات الأداء. وثمة العديد من الإرشادات لاختيار مؤشرات يمكن أن تساعد في العملية. وفي النهاية، سيكون إنشاء المؤشرات الجيدة عبارة عن عملية تكرارية.

تُعنى الخطوة ٤ من النموذج بوضع خطوط أساس للأداء - نوعية أو كمية - يمكن استخدامها في بداية فترة المتابعة. تؤسس خطوط أساس الأداء نقطة بدء لمتابعة النتائج وتقييمها لاحقاً. وتستند الخطوة الخامسة إلى الخطوات السابقة وتستلزم تحديد أهداف النتائج، أي خطوات مؤقتة في سبيل تحقيق حصيلة طويلة الأجل. يمكن اختيار الأهداف بالبحث في مستويات مؤشرات خط الأساس ومستويات التحسن المرغوب بها.

تشتمل متابعة النتائج، وهي الخطوة السادسة في النموذج، على كلٍ من التنفيذ ومتابعة النتائج. تستلزم متابعة النتائج جمع بيانات أداء عالية الجودة، وثمة إرشادات لذلك. تُعنى الخطوة السابعة باستخدام التقييم وأنواعه وتوقيته.

ينظر الإبلاغ عن النتائج، وهو الخطوة الثامنة، إلى طرق تحليل البيانات والإبلاغ عنها لمساعدة صانعي القرار على إجراء التحسينات اللازمة في المشاريع والسياسات والبرامج. والخطوة التاسعة، ألا وهي استخدام النتائج، مهمة أيضاً في جمع المعلومات والدروس المستفادة ومشاركتها ضمن الحكومات والمنظمات.

وأخيراً، تتناول الخطوة العاشرة تحديات الحفاظ على استدامة أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، بما في ذلك الطلب، والأدوار والمسؤوليات الواضحة، والمعلومات الموثوقة وذات المصداقية، والمساءلة، والقدرة، والحوافز الملائمة.

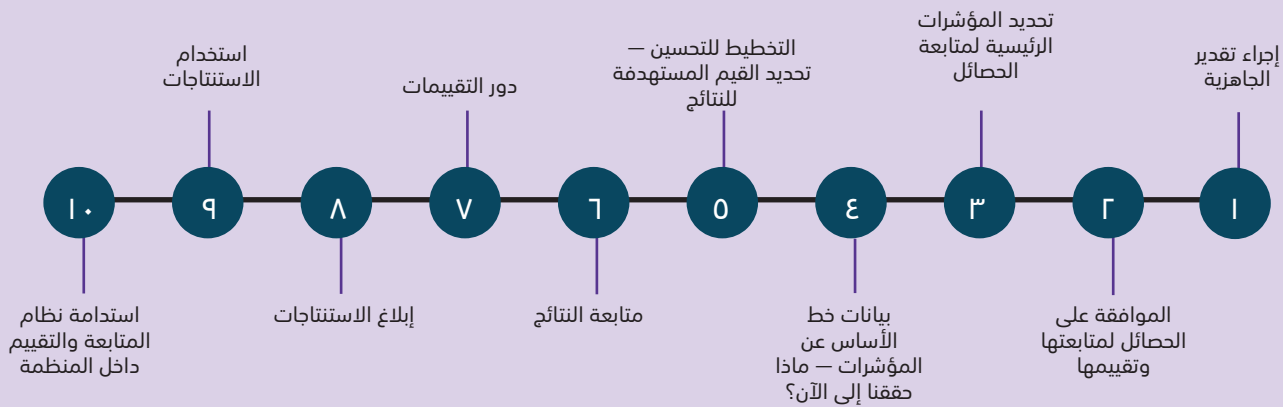
يمكن استخدام النظام المكون من عشر خطوات للمشروعات والبرامج والسياسات. وعلى الرغم من اتخاذ هذا النظام شكل عملية خطية، فإنه في الواقع ليس كذلك. ففي نهاية المطاف، ننتقل جيئةً وذهاباً بين هذه الخطوات، أو نعمل على العديد من الخطوات في الوقت نفسه.

يمكن أن يساعد استخدام أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج من هذا القبيل على إحداث تغيرات ثقافية كبيرة في الطرق التي تعمل بها المنظمات والحكومات. وعند بناء هذه الأنظمة والحفاظ على استدامتها على النحو الصحيح، فإنها يمكن أن تؤدي إلى زيادة المساءلة والشفافية، وتحسين الأداء، وزيادة المعرفة.

### **المنطلق: مقارنة الحكومة الكاملة أو المقاطعات أو المقاربات المختلفة**

تختلف الحكومات حول العالم في المقاربات التي تتبناها لاعتماد أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. وثمة في الأساس ثلاث مقاربات. سنتعرف أولاً على مقارنة الحكومة الكاملة الذي اعتمد في بعض أولى البلدان الرائدة في المتابعة والتقييم. ويتضمن مقارنة الحكومة الكاملة ترسيخ المتابعة والتقييم الواسع والشامل عبر الحكومة.

## الشكل ii.ii الخطوات العشر لتصميم نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج وإنشائه والحفاظ على استدامته



مع اعتماد الغايات الإنمائية للألفية، تتطلع العديد من البلدان النامية إلى تصميم أنظمة متابعة وتقييم شاملة قائمة على النتائج عبر العديد من القطاعات والسياسات وتنفيذها. ومع تنامي التأكيد على النتائج في إقراض المساعدات الدولية، من المرجح أن يقدم المزيد من الحكومات والمؤسسات المانحة الدعم للبلدان النامية من أجل بناء أنظمة متابعة وتقييم واسعة قائمة على الأداء. وثمة اتجاه يسود أوساط بعض الوكالات والحكومات المانحة ويقوم على إجراء تقييمات مشتركة تشمل البلد المتلقي بمثابة مشارك نشط.

غالبًا ما تكون الوزارات المختلفة قد وصلت إلى مراحل مختلفة في قدرتها على تولي عملية إنشاء نظام متابعة وتقييم. قد لا تكون إستراتيجية الحكومة الكاملة قادرة على تسيير جميع الوزارات بالتوازي، بل قد تكون هناك حاجة إلى التسلسل بين الوزارات في هذه الأنظمة النامية. كثيرًا ما يتم تناقل الابتكارات على مستوى ما أفقيًا ورأسيًا إلى مستويات أخرى في الحكومة.

وبالتالي فإن المقاربة الثانية محدود أكثر أو يركز على المقاطعات. قد لا تكون كثير من البلدان—لا سيما البلدان النامية—بعد في موضع يتيح لها اعتماد هذا التغيير التحويلي على نحو شامل. ويتوفر المزيد من المقاربات الأكثر استهدافًا، مثل البدء بالمستويات الحكومية المحلية أو الحكومية أو الإقليمية أو على صعيد الولايات، أو توزيع أنظمة المتابعة والتقييم في عدد قليل من الوزارات أو المؤسسات الرئيسية.

ومن المثير للاهتمام أن بعض البلدان، مثل أيرلندا، قد اعتمدت نهجًا ثالثًا مختلطًا للمتابعة والتقييم. وفي حين أن بعض المناطق تخضع لمتابعة وتقييم شاملتين (المشاريع التي تمويلها الصناديق الهيكلية التابعة للاتحاد الأوروبي)، تتلقى مناطق أخرى المزيد من الاهتمام المتقطع. انتقلت حكومة أيرلندا في اتجاه مقارنة تقييم أكثر شمولية بالنسبة إلى برامج الإنفاق الحكومي (Lee 1999). وقد تكون المقارنة المختلطة أيضًا بديلًا معقولًا لبعض البلدان النامية.

وغالبًا ما يوصى بتجريب أنظمة المتابعة والتقييم، بغض النظر عن المقاربة المعتمدة. والاستراتيجية الفضلى لإدخال نظام متابعة وتقييم إلى بلد ما هي اختبار برنامج في وزارة تجريبية أو اثنتين أولاً. توائم ألبانيا، على سبيل المثال، برنامج متابعة وتقييم قائم على النتائج مع إطار الإنفاق متوسط الأجل المنقذ حديثًا، والاختبار التجريبي للجهود في أربع وزارات رئيسية. اختارت مصر ستة برامج تجريبية للأداء لاستكشاف كيفية عمل الموازنة الموجهة نحو الأداء قبل تطبيق المقاربة على الحكومة ككل.

وثمة أيضًا إستراتيجية ثالثة لتطبيق برنامج موجه نحو النتائج تنطوي على التركيز على مجموعة محددة من الزبائن. أرادت حكومة مصر أن تحسّن برامجها وخدماتها لدفع قضايا المرأة قدمًا. وكان يُتوقع من كل وزارة تنفيذية أن تحدّد برامجها الحالية بشأن قضايا النوع الاجتماعي وتُقيّم أداء البرامج. بالإضافة إلى ذلك، كان المجلس القومي للمرأة، وهو منظمة حكومية تأسست حديثًا تهدف إلى تحسين الدعم الحكومي للمرأة، مسؤولاً عن تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن للحكومة بعد ذلك تتبعها ومراقبتها لتحقيق الغايات المحددة المتعلقة بالنوع الاجتماعي. وتقع على عاتق الوزارات ذات الصلة مسؤولية تتبع مؤشرات البرامج الواقعة ضمن سلطاتها الوزارية ومتابعتها، ومتابعة البرامج الحكومية ذات الصلة وتقييمها لتحقيق النتائج (البنك الدولي 2001c).

ينطوي قياس الأداء على قوة كبيرة. وتعد أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج أداة قوية للإدارة العامة في مساعدة الحكومات والمنظمات على إظهار الآثار والحاصلات للأطراف المعنية ذات الصلة، والحصول على الدعم العام. تشبه الأنظمة القائمة على النتائج أنظمة المتابعة والتقييم التقليدية، ولكنها تتجاوزها في التركيز على الحاصلات والآثار، بدلاً من أن تقتصر على التركيز على التنفيذ، أي المدخلات والأنشطة والمخرجات.

لهذه الأنظمة في مجملها العديد من التطبيقات، ويمكن استخدامها على مستوى المشروع أو البرنامج أو السياسة. ثمة العديد من التحديات السياسية والمؤسسية والفنية في بناء نُظم متابعة وتقييم قائمة على النتائج. علاوةً على ذلك، يتعين على الدول أن تختار ما إذا كانت ستعتمد مقارنة الحكومة الكاملة في إنشاء مثل هذه الأنظمة، أو البدء بتنفيذ مقارنة المقاطعة على مستوى واحد فقط للحكومة، أو ضمن وزارة واحدة أو مجموعة صغيرة من الوزارات. تختلف التجارب بين الدول المتقدمة والنامية بشأن الكيفية التي اختارت بها مقارنة تصميم أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج وإنشاءها.

### الجزء ٣

#### تجربة المتابعة والتقييم في الدول المتقدمة والنامية

يقدم هذا القسم بعض المعلومات الأساسية عن التجارب ذات الصلة بأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج في البلدان المتقدمة والنامية. وليست هناك طريقة واحدة صحيحة لإنشاء مثل هذه الأنظمة. وستكون البلدان المختلفة، المتقدمة والنامية على حد سواء—في مراحل مختلفة فيما يتعلق بإنشاء أنظمة المتابعة والتقييم. وضمن البلدان، قد تكون الوزارات أو المستويات الحكومية المختلفة في مراحل مختلفة من التطور في قدرتها على المتابعة والتقييم. سنلقي النظر على بعض التحديات الخاصة التي تواجه البلدان النامية في إطار سعيها إلى بناء أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج وتشغيلها والحفاظ على استدامتها.

#### تجربة المتابعة والتقييم في البلدان المتقدمة وبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

لدى الغالبية الكبرى من بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الثلاثين الآن أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج. ولم يكن بلوغ ذلك عملية سهلة ولا خالية من العقبات بالنسبة إليها. وتختلف أنظمة المتابعة—بصورة كبيرة على الأغلب—في مساراتها ونهجها وأسلوبها ومستوى تطورها. ووفقًا لمسح تم إجراؤه حديثًا لدى أستراليا وكندا وهولندا والسويد والولايات المتحدة التصنيف الثقافي الأعلى بين دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Furubo, Rist, and Sandahl 2002).

طورت بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ثقافات التقييم وأنظمة متابعة وتقييم وذلك استجابة للضغوط الداخلية والخارجية المختلفة. فعلى سبيل المثال، طورت فرنسا وألمانيا وهولندا مثل هذه الثقافة استجابةً لضغوط داخلية وخارجية قوية (مرتبطة في الغالب بالاتحاد الأوروبي)، بينما كانت دول أخرى، مثل أستراليا وكندا وجمهورية كوريا والولايات المتحدة، مدفوعة في الغالب بضغوط داخلية قوية.

ومن المثير للاهتمام أن الدول الرائدة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كانت متحمسة لاعتماد ثقافة التقييم بسبب ضغوط داخلية شديدة على الأغلب. كانت هذه الدول أيضًا فعالة في نشر ثقافة التقييم إلى بلدان أخرى من خلال نشر أفكار التقييم والمعلومات وإطلاق منظمات التقييم ومعاهد التدريب والشبكات والشركات الاستشارية. وعلى العكس من ذلك، تميل العديد من البلدان المتأخرة (على سبيل المثال، إيطاليا وأيرلندا وإسبانيا) إلى الاستجابة لقضايا التقييم في المقام الأول بسبب قوة الضغط الخارجي. وقد تأثرت بشدة بثقافة التقييم التي انتهجتها الدول الرائدة، وكذلك ثقافة التقييم التي ترسخت في المنظمات الدولية التي تتفاعل معها بلدانها.

تقدم المربعات i.vi و i.vii و i.viii لمحة موجزة عن تجارب المتابعة والتقييم القائمة على النتائج في ثلاثة بلدان من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهي أستراليا وفرنسا وكوريا. وهناك اختلاف بين الحوافز والمقاربات والاستراتيجيات في كل حالة. ويمكن استنتاج خلاصات ودروس من هذه التجارب.

**مؤشرات التقدم حتى الآن في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** يوفر مسح حديث أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نظرة عامة حول المدى الذي تتغلغل به الأنظمة القائمة على المتابعة والتقييم ومدى ترسيخها في أنظمة الميزانية والإدارة القطرية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وممارساتها. على سبيل المثال، تُضمّن معظم الحكومات اليوم معلومات الأداء في وثائق الميزانية لديها وتخضع تلك المعلومات لشكل من أشكال التدقيق في نصف الدول. على الرغم من أن النقاش الحالي في المجتمع الدولي للإدارة العامة وإعداد الميزانيات عن التمييز بين الحاصل والمخرجات جديد نسبيًا، يُستخدم التمييز بين فئتي النتائج في معظم المنظمات أو كلها في ١١ دولة من أصل ٢٧ دولة" (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2002b، ص ١٢).

وفي حين أنه تحقق تقدّم كبير في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عدد من الجوانب، لا يزال هناك مجال للتحسّن. وقد توّصل مسح أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن "عددًا محدودًا فقط من البلدان يربط أهداف الأداء بنفقات جميع البرامج الحكومية، على الرغم من أن نصف تلك البلدان تقريبًا قد أنشأت روابط لبعض برامجها. يستخدم عدد محدود من البلدان أهداف الأداء دون أي ربط بالإنفاق على الإطلاق" (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2002b، ص ١٢). من بين نقاط الضعف الأخرى في البلدان التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن "نصف البلدان أبلغت أن معلومات الأداء تُستخدم لأغراض التخصيص خلال إجراء الميزانية، ولكن استخدامها محصور فقط بالتخصيص ضمن الوزارات والبرامج" (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2002b، ص ١٢). ومن ثم، رغم إحراز تقدم في تأسيس أنظمة وإجراءات متابعة وتقييم قائمة على النتائج في الكثير من بلدان التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ما زال هناك الكثير الذي يتعين فعله.

## المربع i.vi

## نموذج الحكومة الكاملة في أستراليا

كانت أستراليا إحدى الدول الأولى الرائدة في تطوير أنظمة المتابعة والتقييم بدءًا من عام ١٩٨٧. وكان لديها عدد من المزايا الجوهرية التي تُفسي إلى بناء ثقافة وهيكَل تقييم سليمين:

- توفر قدرة بشرية ومؤسسية وإدارية قوية في القطاع العام
- خدمة عامة تتسم بالنزاهة والصدق والمهنية
- التطور الكبير في الأنظمة المالية وأنظمة إعداد الموازنات والأنظمة المحاسبية
- رسوخ تقاليد المساءلة والشفافية
- وجود قادة سياسيين ذوي مصداقية وشرعية

ساهمت مجموعة من العوامل في نجاح أستراليا في إنشاء أنظمة قوية للمتابعة والتقييم. في بداية الأمر، دفعت قيود الموازنة الحكومة إلى النظر في طرق لتحقيق قيمة أفضل مقابل المال. وكان لدى أستراليا مؤسستان مؤيدتان للتقييم، وهما وزارة المالية ومكتب التدقيق الوطني الأسترالي.

اُختارت أستراليا اعتماد إستراتيجية الحكومة الكاملة. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إشراك جميع الوزارات، سواء كانت مع الفكرة أم ضدها. وقد حظي هذا الجهد أيضًا بدعم أعضاء مجلس الوزراء والوزراء الرئيسيين الذين أعطوا الأهمية لاستخدام نتائج التقييم لإثراء اتخاذ القرارات بالمعلومات على نحو أفضل.

تطوّر نظام التقييم في أستراليا عن أحد الضوابط المركزية الصارمة التي فرضتها وزارة المالية إلى مقاربة تطوعية أكثر وتقوم على مبادئ التفويض. وقد ساعدت المقاربة الأخيرة على زيادة الالتزام بالتقييم على مستوى البرنامج والسعي لامتلاكه.

واليوم، يُترك شأن المتابعة والتقييم للوزارات والوكالات الفردية. لقد خُففت المتطلبات الرسمية للمتابعة والتقييم بصورة كبيرة، وتجرى الوزارات المتابعة والتقييم استنادًا إلى أولوياتها الخاصة. وفي الوقت نفسه، ما زال يُطلب من الوزارات الإبلاغ عن معلومات الأداء في وثائق الميزانية، وإبلاغ استنتاجات التقييم حيثما أتيح ذلك. إضافةً إلى ذلك، ما زال مجلس الوزراء يفرض بعض التقييمات. وتحديداً، تنشط الوزارات الحكومية الأكبر في التكليف بالتقييمات الرسمية واستخدام الاستنتاجات.

المصدر: Mackay 2002.

**الاستخلاصات والدروس المستفادة من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** ساهم عدد من العوامل في اعتماد ثقافة التقييم، ولا سيما في البلدان الرائدة. كان العديد من أوائل مُعتمدي أنظمة المتابعة والتقييم يميلون إلى فعل ذلك لأنه كانت لديهم أنظمة سياسية ديمقراطية، وتقاليد تجريبية متينة، وموظفين مدنيين مدربين على العلوم الاجتماعية (على عكس التدريب القانوني الصارم)، وأنظمة ومؤسسات إدارية تتسم بالكفاءة. إن بناء أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج هو نشاط سياسي بصورة رئيسية مع بعض الأبعاد الفنية المرافقة.

## المربع i.vii

## فرنسا: متخلفة عن الركب ولكنها تتخذ الآن خطوات متسارعة في مجال الإصلاح الحكومي

على عكس بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كانت فرنسا من بين المجموعة التي كانت الأقل تقدماً نحو نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج. وفي الواقع، كانت فرنسا متخلفة عن الركب وراء الكثير من الاقتصادات الانتقالية والنامية. جُربت العديد من جهود الإصلاح المتزايد في نهاية الثمانينيات وخلال التسعينيات من القرن العشرين. ولكن الحكومة الفرنسية أصدرت عام ٢٠٠١ تشريعاً شاملاً ليحل محل القانون الدستوري المالي لعام ١٩٥٩ الذي يلغي وضع الميزانيات القائمة على البنود، ويؤسس نهجاً برامجياً جديداً. للائحة الدستورية الجديدة التي ستُنفذ على مراحل خلال فترة السنوات الخمس (٢٠٠١-٢٠٠٦) هدفان أساسيان، وهما: إصلاح إطار الإدارة العامة لجعله موجهاً نحو النتائج والأداء، وتعزيز الرقابة البرلمانية. وكما نوه رئيس الوزراء السابق ليونيل جوسبان: "يتعين أن يعطي عرض الموازنة بصيغة برامج تجمع الإنفاق وفقاً للسياسة العامة الرئيسية كلاً من أعضاء البرلمان والمواطنين صورة واضحة لأولويات الحكومة وتكلفة إجراءاتها ونتائجها".

تُحدّد ١٠٠ إلى ١٥٠ برنامجاً تقريباً، وتُحدّد الموارد المالية لكل منها. يجب أن يُرفق بموازنة كل برنامج تُقدّم إلى البرلمان بياناً للأهداف الدقيقة ومؤشرات الأداء. يحظى المديرون العامون بحرية واستقلالية أكبر فيما يتعلق بتخصيص الموارد، ولكنها تخضع لمساءلة أكبر عن النتائج. وهكذا، فإن عملية إعداد الموازنة مُقادة بالنتائج بالكامل. ستضم فواتير الموازنة المستقبلية خطط الأداء السنوية، وستسرد بالتفصيل النتائج المتوقعة مقابل النتائج الفعلية لكل برنامج. وتتضمن مراجعات الموازنات أيضاً تقارير أداء سنوية. وبالتالي، يمتلك أعضاء البرلمان القدرة على تقييم أداء هذه البرامج الحكومية.

وتماشياً مع الملاحظات السابقة حول الطبيعة السياسية للمتابعة والتقييم، غيرت مبادرة الإصلاح هذه بعض العلاقات السياسية والمؤسسية داخل الحكومة الفرنسية. وفي هذا السياق، مُنح البرلمان سلطات متزايدة فيما يخص الميزانية. "كانت المادة ٤٠ من الدستور قد حظرت على أعضاء البرلمان تقديم تعديلات من شأنها زيادة الإنفاق وتقليل الإيرادات. وسيتمكنون الآن من تغيير توزيع الاعتمادات بين البرامج في مهمة معيّنة". بإمكان البرلمان التصويت على تقادير الإيرادات، والاعتمادات لكل مهمة، والقيود المفروضة على عدد الوظائف الحكومية التي يتم إيجادها، والحسابات الخاصة والميزانيات المحددة. بالإضافة إلى ذلك، تقع على كاهل اللجان المالية البرلمانية مسؤوليات متابعة وإشراف فيما يخص الموازنة.

## المربع i.viii

### جمهورية كوريا: على الطريق الصحيح نحو المتابعة والتقييم

فيما يتعلق بتقييم السياسة العامة، تستخدم الحكومة الكورية مقاربتين: نظام تقييم الأداء الذي قُدِّم عام ١٩٦٢، ونظام التدقيق والفحص الذي أُسس عام ١٩٤٨. أنجزت منظمات ضمن مكتب رئيس الوزراء أو تابعة له تقييمًا للأداء. يُجري ديوان المحاسبة التدقيق والفحص، وهذا الديوان هو الجهاز الأعلى للتدقيق، ويشمل ذلك تدقيق الحسابات العامة وفحص الأجهزة الحكومية. وقد تطور ديوان المحاسبة وأصبح أقوى في السنوات الأخيرة، ويركز الآن على التحسينات على عمليات التدقيق والفحص بكفاءة وشفافية.

أتت الأزمة الاقتصادية الآسيوية في أواخر التسعينيات بتحديات جديدة في ممارسات التقييم في الفرع التنفيذي. "أكدت الحكومة الجديدة في كوريا أن الأزمة الاقتصادية الوطنية التي سببتها احتياطات النقد الأجنبي نتجت عن افتقار إدارة القطاع العام للكفاءة. وقد أصبح هذا التقدير فرصة لإعادة تركيب الحكومة في كوريا، ما أدى إلى إعادة هيكلة غير مسبقة للمنظمات الحكومية وغير الحكومية. . . " (Lee 2002, p. 194).

توجد الآن ثمانية مقاربات مختلفة مُعتمدة فيما يتعلق بتقييم القطاع العام في كوريا:

- تقييم المؤسسات، بما في ذلك تقييم التدابير السياسية الكبرى، والقدرة على تنفيذ السياسات، وإجراء مسح لقياس رضا الشعب عن الخدمات الحكومية
- تقييم البرامج والمشروعات الكبرى، بما فيها عدد مختار من المشاريع الرئيسية، المختارة حسب أهمية الوزارة، والاتساق مع سياسات الحكومة، والأهمية بالنسبة إلى الشعب
- تقييم قدرة تنفيذ السياسة، بما في ذلك التقييم الذاتي في الوزارات، وتقييم قدرة المنظمات على الإصلاح والابتكار وتحسين الخدمات
- إجراء مسح لقياس رضا الشعب عن الإجراءات السياسية الرئيسية والخدمات الإدارية، واستطلاع رضا الجمهور عن السياسات والبرامج والخدمات الحكومية الرئيسية
- تقييم المشروعات الخاصة، بما في ذلك على سبيل المثال، مهام الدولة ومشروعات رفع القيود
- التقييم الداخلي أو التقييم الذاتي للوزارات، بما في ذلك تقييمات تدابير السياسات المستهدفة الرئيسية والبرامج، وجهود الابتكار الحكومية لكل وزارة
- تقييم التدابير والبرامج السياسية
- تقييم كل وزارة لجهود الابتكار التي بذلتها الحكومة

رغم أن كوريا حققت تقدمًا كبيرًا في المتابعة والتقييم، ما زالت هناك صعوبات قائمة. فالتعاون والتنسيق بين مؤسسات المتابعة والتقييم بحاجة إلى التعزيز. وكان هناك قدر مفرط من المركزية في تحليل السياسات وكذلك التدقيق والفحص. وما زالت كوريا تفتقر إلى أعداد كافية من الأشخاص الأخصائيين والمهرة والمدرّبين على المتابعة والتقييم. وأخيرًا، يمكن اتخاذ المزيد من الإجراءات لتحسين فعالية اقتراحات ما بعد التقييم، التي لم تعد مُلزمة قانونيًا بعد الآن.

وقد اعتمدت البلدان ذات المستويات العالية من الإنفاق على التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية آليات تقييم امتدت بعد ذلك إلى مجالات أخرى من السياسة العامة. لا بد أن يلبي التقييم حاجة ما. "ينطوي ذلك على مزيج معقد من الشروط المؤسسية المسبقة، والثقافة السياسية، والتعرض للتقاليد الفكرية، فضلاً عن المخاوف القطاعية التي تهيمن على النقاش السياسي. . . " (Furubo, Rist, and Sandahl 2002, p.16).

### **تحديات المتابعة والتقييم الخاصة التي تواجه الدول النامية**

ينبغي عدم التقليل من شأن التحدي الصعب الذي يواجه تصميم أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج وإنشائها في البلدان النامية. إن إنشاء نظام من هذا القبيل مهمة جادة لن تحدث بين عشية وضحاها. ولكن، لا ينبغي أيضًا نبد تلك الأنظمة بسبب التعقيد المتزايد المصاحب لإطلاقها أو متطلباتها الكثيرة أو تفاصيلها الكبيرة بالنسبة إلى البلدان النامية التي تريد تطبيقها. تحتاج جميع البلدان إلى أنظمة معلومات جيدة بحيث تتمكن من متابعة أدائها الخاص—وإن الحاجة إلى ذلك في البلدان النامية ليست أقل أهمية عن غيرها من البلدان.

وتواجه البلدان النامية التي تنشئ أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج الخاصة بها تحديات شبيهة وأخرى مختلفة عن التحديات التي تواجهها البلدان المتقدمة. قد يكون من الصعب في البلدان النامية إيجاد طلب على تطبيق مثل هذا النظام والشعور بملكيتة، وهما المتطلبان الأساسيان. على سبيل المثال، توصلت دراسة أجراها حديثاً البنك الدولي وبنك التنمية الأفريقي إلى أن " . . . القيد الرئيسي الذي يعترض التطوير الناجح للقدرة على المتابعة والتقييم في أفريقيا جنوب الصحراء هو نقص الطلب. يُعزى نقص الطلب إلى غياب ثقافة تقييم قوية، الذي ينبع من غياب توجيه الأداء في القطاع العام " (Schacter 2000, p. 15).

إذن، وفيما يتعلق بالطلب، يلزم أن يتوفر حد أدنى من الأطراف المعنية المهمة والالتزام لتأسيس مثل هذا النظام وترسيخه في أي بلد، سواء أكان متقدماً أم نامياً.

وعلى النقيض من البلدان المتقدمة، قد تجد البلدان النامية أنه من الأصعب إنجاز تخطيط إستراتيجي طويل الأمد على صُعد الاقتصاد والاستثمار والسياسة. قد تبطئ الإرادة السياسية والقدرة المؤسسية الضعيفتان من وتيرة التقدم. ويمكن أن تعيق الصعوبات في التعاون والتنسيق بين الوزارات التقدم نحو التخطيط الاستراتيجي أيضاً. وفي الواقع، يمكن أن يكون الافتقار إلى القدر الكافي من التعاون والتنسيق الحكوميين عاملاً في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء.

وثمة أيضًا حاجة إلى أبطال تغيير من ذوي المناصب الرفيعة لديهم استعداد لتحمل المخاطر السياسية في تأييد المتابعة والتقييم القائمين على النتائج، مع التأكيد مرة أخرى على الطبيعة السياسية لبناء مثل هذه الأنظمة. وقد يكون هؤلاء المؤيدون موجودين في بعض الأحيان، كما في حالة مصر (وزير المالية)، وزامبيا (أمين مجلس الوزراء)، وجمهورية قيرغيزستان (وزير الصحة)، بينما في حالات أخرى، مثل بنغلاديش، فهم غير موجودين. يمكن أن يساعد وجود مؤيد وطني على قطع شوط كبير نحو مساعدة البلدان على تطوير أنظمة المتابعة والتقييم والحفاظ على استدامتها. ما زالت العديد من البلدان النامية تعاني لإنشاء مؤسسات قوية وفعالة. وقد يتطلب بعضها إصلاحًا للخدمة المدنية، أو إصلاحًا للهياكل التشريعية والتنظيمية. وتحظى تلك البلدان بالدعم من مجتمع التنمية الدولي في تحسين الكثير من لبنات البناء الأساسية هذه. قد يكون هناك نوع كبير من التحدي في بناء المنظمات، وإجراء الإصلاحات الإدارية وإصلاحات الخدمة المدنية، وتجديد القوانين والقواعد التنظيمية، مع إنشاء أنظمة للمتابعة والتقييم في الوقت نفسه. ولكن، ينبغي تذكّر أن إنشاء أنظمة متابعة وتقييم يمكن أن يساعد بشكل أفضل على مد الحكومة بالمعلومات على نحو أفضل وتوجيهها في إجراء الإصلاحات اللازمة في جميع هذه المجالات.

يجب أن تمتلك البلدان النامية أولًا، أو تنشئ، ركيزة أساسية، وتتمثل هذه الركيزة في إيجاد أي نظام متابعة وتقييم تقليدي يركز على التنفيذ. تتحرك بعض البلدان النامية في هذا الاتجاه. ويتطلب إنشاء تلك الركيزة إيجاد أنظمة إحصائية وبيانات أساسية، بالإضافة إلى أنظمة موازنة رئيسية. ويجب أن تكون البيانات والمعلومات ملائمة من حيث الكم والنوع. ويتعين على البلدان النامية—شأنها شأن الدول المتقدمة—أن تعرف شروط خط الأساس لديها، أي وضعها الحالي بالعلاقة مع برنامج أو سياسة محددة.

ويجب أن تكون لدى القوة العاملة القدرة على إنشاء هذه الأنظمة ودعمها والحفاظ على استدامتها. ويلزم تدريب المسؤولين على الطرق العصرية في جمع البيانات، والمتابعة، والتحليل. وقد يكون ذلك صعبًا في العديد من الدول النامية. على سبيل المثال، هناك افتقار شديد للقدرة المحلية في بلدان أفريقيا جنوب الصحراء، إضافةً إلى هجرة الأشخاص المؤهلين جيدًا خارج المنطقة (Schacter 2000, p. 8).

وقد تكون المساعدة والتدريب الفني مطلوبين للقدرة والتنمية المؤسسية. غالبًا ما يكون المانحون مستعدين لتمويل مثل هذه الأنظمة ودعمها، ومشاركة الدروس المستفادة حول أفضل الممارسات.<sup>٢</sup> وفي الوقت نفسه، على المانحين مواءمة متطلبات التقييم لديهم مع البلدان المتلقية.

وكجزء من جهود المانحين لدعم القدرات المحلية في البلدان النامية، يتحرك المانحون أيضًا لإنشاء شبكات تنمية - شبكات حاسوبية جديدة على الإنترنت ومجتمعات تشاركية تشارك الخبرات والمعلومات. "... يمكن مع ذلك القول إن الظروف في بنغلاديش أو الصين أو كوستاريكا أو مالي فريدة ومتميزة، وأن تجربة بلد ما لا تُنقل بالضرورة إلى دولة أخرى. ولكن، بمجرد قبول أن يكون كم المعرفة التنموية العامة ضئيلاً، أي أنه يجب جمع كل المعرفة ثم تحليلها وتعديلها وتفكيكها وإعادة تجميعها لتناسب الاحتياجات المحلية، يكون المصدر مهم. ينص الشعار الجديد على: "ابحث عالمياً، وأعد الابتكار محلياً" (Fukuda-Parr, Lopes, and Malik 2002, p. 18).

ستحتاج البلدان النامية إلى إنشاء ثقافة سياسية وإدارية تتميز بالمساءلة والشفافية، والاهتمام بالأخلاقيات، وتجنب تضارب المصالح. ولكن، ينبغي أن يدرك القائمون على الإصلاح أن أي محاولات لإلقاء الضوء على تخصيص الموارد والنتائج الفعلية من خلال اعتماد نظام للمتابعة والتقييم قد تواجه مقاومة سياسية وعداء ومعارضة. بالإضافة إلى ذلك، نظراً لطبيعة العديد من حكومات البلدان النامية، يمكن أن يؤدي إنشاء نظام متابعة وتقييم إلى إعادة صياغة كبيرة للعلاقات السياسية.

يتطلب إنشاء نظام متابعة وتقييم أكثر نضجاً وجود ترابط ومواءمة وتنسيق عبر مستويات حكومية متعددة. وقد يمثل هذا تحدياً لأن الحكومات في العديد من البلدان النامية غير مترابطة فيما بينها، ولا تزال تعمل على بناء ثقافات إدارية قوية وأنظمة مالية شفافة. ونتيجة لذلك، قد تتوفر لدى بعض الحكومات معلومات غامضة فقط عن مقدار تخصيص الموارد المتاحة، وما إذا كانت الموارد في الواقع تُستخدم للغرض المنشود.

ويكون قياس أداء الحكومة في مثل هذه البيئة عبارة عن ممارسة تقريبية.

ما زالت البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء تعمل على ربط الأداء بإطار الإنفاق العام أو إستراتيجيته. وفي حال عدم تكوين هذه الروابط، ليست هناك طريقة لتحديد ما إذا كانت عمليات تخصيص الميزانية لدعم البرامج ناجحة أو فاشلة في نهاية المطاف. علاوةً على ذلك، لن تكون هناك أدوات لتقديم تعقيبات في المراحل المؤقتة لتحديد ما إذا كان من الممكن إجراء تعديلات مالية لتغيير المشروعات أو البرامج، ومن ثم زيادة قابلية تحقيق النتائج المرغوب بها.

وقد بدأت بعض البلدان النامية في إحراز تقدم في هذا المجال. على سبيل المثال، بدأت إندونيسيا في التسعينيات من القرن العشرين بربط التقييم بعملية تخصيص الميزانية السنوية. "التقييم هو أداة لتصحيح السياسات وبرامج الإنفاق العام من خلال المزيد من الروابط المباشرة مع خطة التنمية الوطنية وعملية تخصيص الموارد" (Guerrero, 1999, p. 5).

إضافةً إلى ذلك، حققت بعض البلدان النامية (البرازيل وتشيلي وتركيا) تقدماً فيما يتعلق بربط النفقات بأهداف المخرجات والحصائل. تصدر حكومة البرازيل أيضًا تقارير حكومية منفصلة بشأن أهداف الحصائل (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2002b).

ما زالت العديد من الدول النامية تعمل بنظامين للزينة؛ نظام للنفقات المتكررة وآخر لنفقات استثمار رأس المال. وحتى وقت قريب، كانت وزارة المالية المصرية تشرف على الموازنة المتكررة وكانت وزارة التخطيط تشرف على موازنة رأس المال. سهّل دمج هذه الموازنات في وزارة واحدة على الحكومة التفكير في استخدام نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج لضمان تحقيق أهداف الدولة وغاياتها.

قد تكون محاولة تأسيس نموذج حكومة كاملة في سبيل المتابعة والتقييم (كما في أستراليا وكندا والولايات المتحدة) خطوة طموحة أكثر من اللازم لبعض البلدان النامية. ونظرًا للصعوبات المحددة لإنشاء أنظمة متابعة وتقييم في البلدان النامية، قد يكون من الأفضل اتباع مقاربة المقاطعة أو مقاربة جزئية، حيث قد يكون من الأفضل لبعض الوزارات أو الأقسام تجربة أنظمة المتابعة والتقييم أولاً واعتمادها. على سبيل المثال، أوصى تقدير الجاهزية لعام ٢٠٠٢، في جمهورية قيرغيزستان، بدعم وزارة الصحة التي تضم بالفعل بعض قدرات التقييم باعتبارها نموذجًا محتملاً للتنفيذ النهائي على مستوى الحكومة لنظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج (Kusek and Rist 2003).

### **تجربة المتابعة والتقييم في الدول النامية**

حققت العديد من البلدان النامية تقدماً نحو تأسيس المتابعة والتقييم. يتناول المربعان i.ix و i.x مثالين اثنين مع وضع التحديات الكثيرة التي تواجه البلدان النامية في الحساب: ماليزيا وأوغندا. قدّم كلا البلدين تدابير جديدة، ولكنها مختلفة، لعملية وضع الميزانية لجعلها أكثر شفافية ومساءلة وتركيزاً على النتائج.

تواجه البلدان النامية العديد من التحديات. وقد تختلف مقاربات البلدان، وقد يتطلب الأمر مدة زمنية طويلة للوصول إلى مقارنة متابعة وتقييم قائمة على النتائج. ولكن التجربة حول العالم توضح أن أساس التقييم يُبنى حاليًا في الكثير من البلدان النامية. (انظر الملحقين ٤ و ٥ لمزيد من المعلومات عن جهود البلدان النامية فيما يتعلق بالمتابعة والتقييم).

#### المربع ix.i

#### ماليزيا: موازنة قائمة على أساس الحاصل، وبناء الأمة، والتنافسية العالمية

من بين الدول النامية، ما زالت ماليزيا في المقدمة من حيث الإصلاحات الإدارية العامة، لا سيما في مجال الميزانية والتمويل. انطلقت الإصلاحات هناك في الستينيات من القرن العشرين ضمن الجهد الذي تبذله الحكومة لتطوير البلاد إستراتيجيًا. وكان يُنظر إلى القطاع العام على أنه الأداة الرئيسية للتنمية، مما أدى إلى التأكيد على الحاجة إلى تعزيز الخدمة المدنية من خلال الإصلاح الإداري.

كان إصلاح الميزانية يرمز إلى زيادة المساءلة والانضباط المالي في أوساط العديد من الوكالات الحكومية الموكلة إليها خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد. وبالإضافة إلى زيادة مساءلة القطاع العام وتحسين أداء نظام الموازنة، تولّت الحكومة عددًا من الإصلاحات الإضافية، بما في ذلك تحسين الامتثال المالي، وإدارة الجودة، والإنتاجية، والكفاءة في العمليات الحكومية، وإدارة جهود التنمية الوطنية.

ومؤخرًا، ارتبطت جهود إصلاح الموازنة في ماليزيا ارتباطًا وثيقًا بالجهود المبذولة لبناء الدولة والقدرة التنافسية العالمية ذات الصلة برؤية ٢٠٢٠—وهو برنامج يهدف إلى جعل ماليزيا دولة متقدمة بالكامل بحلول عام ٢٠٢٠.

وفيما يتعلق بإصلاح الموازنة، اعتمدت ماليزيا نظام وضع موازنة قائمة على أساس الأداء/البرنامج (Program Performance Budgeting System أو PPBS اختصارًا) عام ١٩٦٩ واستمرت في استخدامه حتى التسعينيات من القرن العشرين. حلّ نظام (PPBS) محلّ وضع الموازنات القائمة على البنود مع الاستناد في الحاصل على نظام وضع الموازنات. وفي حين استخدمت الوكالات هيكل النشاط البرامجي، لا يزال التنفيذ من الناحية العملية يشبه وضع الموازنات القائمة على البنود والمقاربة التدريجي.

وفي عام ١٩٩٠، أدخلت الحكومة النظام المعدّل لوضع الموازنات (Modified Budgeting System أو MBS اختصارًا) ليحل محل نظام (PPBS). وكانت تولى قدرًا أكبر من التركيز على مخرجات البرامج والأنشطة وآثارها في الحكومة. وبموجب نظام (PPBS)، كان هناك حد أدنى من الروابط بين المخرجات والمدخلات. فكان هناك مواصلة في تمويل السياسات، حتى مع عدم قياس النتائج منهجيًا.

طرأ تعديل إضافي على مقارنة النظام (MBS) عام ٢٠٠١، عندما شرعت الدولة في إصلاح مكمل آخر باعتماد برنامج وضع موازنات لعامين. لن يظهر مفعول هذا النظام سوى بعد مرور عدة سنوات.

وعلى الرغم من أن ماليزيا كانت من أوائل الدولة في إصلاحات الإدارة العامة والموازنات، إلا أن جهود الإصلاح هذه لم تكن سلسلة أو متسقة على مر السنوات. ورغم ذلك، كان النظام (MBS) مبادرة جريئة من الحكومة الماليزية، حيث أظهر البصيرة والابتكار والديناميكية والالتزام لضمان القيمة مقابل المال في المشاريع والسياسات التي يجري تنفيذها.

مع تنامي الحركة العالمية لإظهار المساءلة والنتائج الملموسة، قد تستخدم المزيد من البلدان النامية أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج في المستقبل. ويعني تركيز مجتمع المانحين الدولي على أثر التنمية أنه سيتعين على المزيد من المانحين التدخل لضمان توفير المساعدة اللازمة للدول النامية من أجل تطبيق مثل هذه الأنظمة.

## المربع i.x

### أوغندا والحد من الفقر - الدافع نحو المتابعة والتقييم

"التزمت حكومة أوغندا بتقديم خدمات عامة فاعلة لدعم أولويات الحد من الفقر. وإن الاعتراف بفاعلية تقديم الخدمات بمثابته ضرورة حتمية لإدارة التنمية الوطنية لهو دليل قوي على الالتزام بالنتائج، ويتضح هذا أيضًا في العديد من أولويات الإدارة العامة وأنشطتها الجارية حاليًا" (Hauge 2001, p. 16).

خلال العقد الماضي، خضعت أوغندا لإصلاح اقتصادي شامل وحققت استقرارًا في الاقتصاد الكلي. طوّرت أوغندا خطة عمل القضاء على الفقر (PEAP) استجابة لإطار التنمية الشامل، وهو الآن مدمج في وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر. تدعو خطة عمل القضاء على الفقر إلى التقليل من معدل الفقر المدقع من ٤٤ بالمائة (في نهاية التسعينيات من القرن العشرين) إلى ١٠ بالمائة بحلول عام ٢٠١٧.

كانت أوغندا البلد الأول الذي يُعلن عن أنه مؤهل للاستفادة من تدابير مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC). ومؤخرًا، تأهلت أوغندا للحصول على مساعدات معززة من مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC) اعترافًا بفاعلية إستراتيجيتها للحد من الفقر، والعملية التشاورية التي تشمل المجتمع المدني، والالتزام الحكومة المستمر باستقرار الاقتصاد الكلي.

طرحَت أوغندا تدابير جديدة لجعل عملية وضع الميزانية أكثر انفتاحًا وشفافية للأطراف المعنية الداخلية والخارجية. تعمل الحكومة على تحديث أنظمتها المالية، والشروع في برنامج لا مركزي في التخطيط، وإدارة الموارد، وتقديم الخدمات إلى المناطق المحلية. شرعت وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي والتنمية (MFPED) أيضًا في استخدام الموازنات الموجهة نحو الأداء. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تعزيز مؤسسات الحكومة وستزيد المساءلة أمام الشعب.

ما زالت البلاد تعاني عددًا من صعوبات التنسيق والمواءمة فيما يتعلق بالمتابعة والتقييم وخطة عمل القضاء على الفقر. "الخاصية الأوضح لنظام المتابعة والتقييم القائم على خطة عمل القضاء على الفقر هو الفصل بين متابعة الفقر ومتابعة الموارد، رغم أن وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي والتنمية تنسق كليهما. لفرعي المتابعة والتقييم هذين جهات فاعلة وتقارير منفصلة ويستخدمان معايير مختلفة للتقدير. ترتبط متابعة الموارد المالية بالمدخلات والأنشطة، وبصورة متزايدة، بالمخرجات، بينما تعتمد متابعة الفقر على تحليل حواصل الفقر الإجمالية" (Hauge 2001, p. 6). تتمحور مسائل تنسيق المتابعة والتقييم الأخرى حول إنشاء سلطة تخطيط وطنية جديدة، لترتبط مع مجموعات العمل القطاعية.

فيما يتعلق بالتحديات المستقبلية والمتابعة والتقييم، تواجه أوغندا مهمة متابعة تقدمها نحو الحد من الفقر من خلال خطة عمل القضاء على الفقر/الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر والتعلم من هذا التقدم. لا يمكن عزل المتابعة والتقييم عن ممارسات عملية صنع القرارات ودوافعها التي تدعم أنظمة التنمية الوطنية وعملياتها.

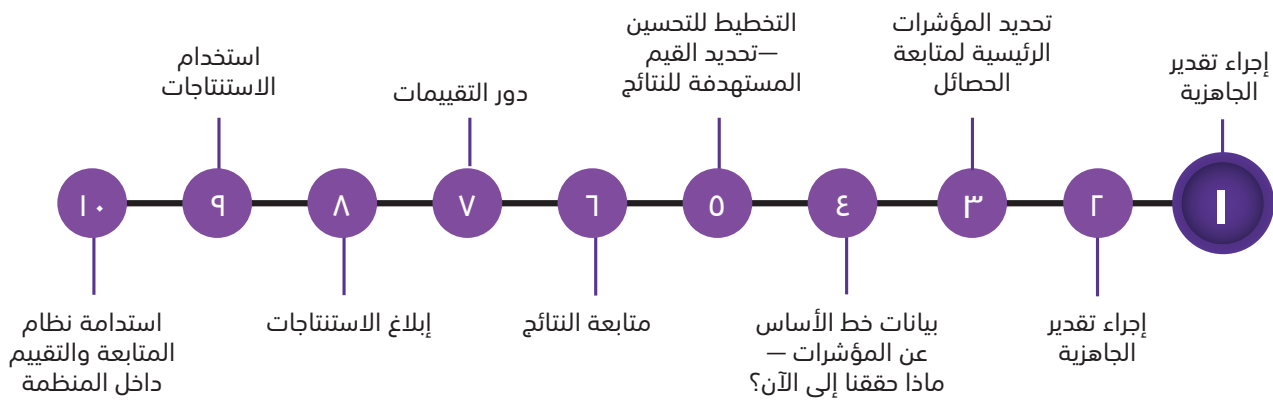
إن تأسيس أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج ما زال يشكل تحديًا للبلدان المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، مع العلم أن البلدان النامية تواجه صعوبات خاصة. وما من مسار أو مقارنة صحيحة، فبلوغ تلك الغاية يستلزم الالتزام وبذل الجهد والوقت والموارد. وفي الوقت نفسه، علينا ألا نسي أن هناك أيضًا تكاليف لعدم إنشاء مثل هذه الأنظمة وعدم الاستجابة لمطالبات الأطراف المعنية الداخلية والخارجية بالمساءلة والشفافية والنتائج.

*استحقاق البلدان النامية  
لتطبيق الحكم الرشيد لا يقل  
عن استحقاق الدول الأخرى*

## الفصل ١

### الخطوة الأولى: إجراء تقدير الجاهزية

#### الشكل ١-١



درسنا في المقدمة التحديات الجديدة في إدارة القطاع العام - الدعوات إلى زيادة المساءلة العامة، والإدارة الأفضل، والنتائج القابلة للإثبات. وقدّمنا أداة جديدة للإدارة العامة، ألا وهي نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج، ويمكن لهذه الأداة أن تساعد صانعي السياسات على الاستجابة للطلبات المتزايدة من المنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، والأطراف المعنية الوطنية ومتعددة الأطراف والدولية، وذلك لتحقيق أداء أفضل. وأخيرًا، راجعنا تجربة المتابعة والتقييم في الدول المتقدمة والنامية، إضافةً إلى التحديات الخاصة التي تواجه الدول النامية في بناء أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج.

وفي هذا الفصل، ننتقل إلى الخطوة ١ من نموذجنا المكون من ١٠ خطوات (الشكل ١-١) - تقدير الجاهزية. إن هذه الخطوة إضافة فريدة إلى العديد من نماذج المتابعة والتقييم المتوفرة حاليًا لأنها توفر إطار عمل تحليليًا لتقدير القدرات التنظيمية للدول والاستعداد السياسي لمتابعة الغايات وتقييمها ووضع إطار عمل قائم على الأداء. وهذه خطوة رئيسية في مساعدة البلدان النامية تحديدًا في بناء أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج الخاصة بها، وللأسف تتعرض هذه الخطوة للإهمال أو التجاهل غالبًا.

يعالج هذا الفصل تحديدًا النواحي التالية: (أ) أهمية إجراء تقدير جاهزية؛ و(ب) الأجزاء الثلاثة الرئيسية لتقدير الجاهزية؛ و(ج) المجالات التشخيصية الرئيسية الثمانية التي يجب مراعاتها في أي تقدير للجاهزية؛ و(د) بعض الأمثلة عن تقديرات الجاهزية الأخيرة الجارية في البلدان النامية؛ و(هـ) الدروس المستفادة من هذه التجارب. يفصل الملحق ١ إصدارًا لخطوة تقدير الجاهزية: "تقدير قدرات المتابعة والتقييم القائمة على النتائج: مسح تقديري للبلدان، ومؤسسات التنمية، وشركائهم"، وبإمكان البلدان استخدامه لتقديراتها الذاتية.

## الجزء ١

### ما الغرض من إجراء تقدير الجاهزية؟

استحدث الخبراء عددًا من النماذج المختلفة لإنشاء أنظمة للمتابعة والتقييم، ولمن غالبًا ما تفوتهم التعقيدات والفروقات الدقيقة للنطاق الأوسع للبلد. وغالبًا ما يعاني الخبراء الذين يحاولون تقديم المساعدة التقنية من غموض في فهم احتياجات البلد المتلقي. وفي مقابل جميع النوايا الحسنة بتطوير أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج وابتكارها واستخدامها، لا يولى سوى القليل من التركيز على العوامل والسياقات السياسية والتنظيمية والثقافية.

من المواضيع الثابتة التي سيتناولها هذا الدليل أن إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج هو في المقام الأول نشاط سياسي ذو أبعاد تقنية وليس العكس.

تبدأ معظم النماذج الحالية بالبداية مباشرة في إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج بدون معرفة موقف بلد معين من عدد من العوامل الحاسمة يبدؤون بدون معرفة الأدوار والمسؤوليات والقدرات التنظيمية؛

وحواجز مثل هذا النظام ومطالبه؛ وقدرة المنظمة على تحقيق استدامة النظم؛ وما إلى ذلك. وثمة القليل من النماذج التي تطرح أسئلة رئيسية عن الجاهزية. (انظر Mackay 1999 والبنك الدولي 2003a).

ينظر معظم الخبراء إلى الأسئلة التي تدور حول "الماهية"، مثل ما الغايات؟ وما المؤشرات؟، وليس الأسئلة "السببية": لماذا نريد قياس شيء ما؟ لماذا يحتاج بلد معين للتفكير في هذه المسائل؟ لماذا نريد الشروع في إنشاء أنظمة متابعة وتقييم مستدامة قائمة على النتائج؟

للإجابة عن الأسئلة "السببية" هذه، ثمة كم كبير من العمل التحضيري الذي ينبغي إنجازه قبل بناء نظام متابعة وتقييم فعلي قائم على النتائج. يتخذ العمل التحضيري صيغة تقدير الجاهزية المقدم هنا. سنتناول بعض المسائل والمخاوف والأسئلة المهمة التي ينبغي معالجتها قبل الشروع في إنشاء نظام متابعة وتقييم خطوة بخطوة.

يشبه تقدير الجاهزية إنشاء أساس بناء. يوفر الأساس الجيد دعمًا لكل ما فوقه. وهو يقع تحت الأرض، ولا يُرى، ولكنه شديد الأهمية.

وقد يطرح البعض السؤال التالي: بم يختلف تقدير الجاهزية عن تقدير الاحتياجات؟ هل يعين الأمر نفسه؟ في الواقع، هما ليسا كذلك. يفترض تقدير الاحتياجات وجود بعض الأسئلة الأساسية الكامنة بشأن ما إذا كانت الحكومات بحاجة إلى مثل هذه الأنظمة. ويفترض تقدير الجاهزية أن الحكومات تحتاج إلى هذه الأنظمة، ويتناول ما إذا كانت الحكومات جاهزة وقادرة فعليًا

على المضي قدمًا في بناء الأنظمة واستخدامها والحفاظ على استدامتها. على سبيل المثال، ما قدرة الحكومة فيما يتعلق بالمتابعة والتقييم عمومًا؟ هل تقيس الحكومة المخرجات فقط، أم لديها إمكانيات تتيح لها الانتقال من مجرد قياس المخرجات إلى قياس الحصائل؟ (جدير بالذكر أن دراسة القدرة التنظيمية ليست كافية، وأن هذه مجرد أمثلة قليلة على الأسئلة والمخاوف الرئيسية التي يمكن لتقدير الجاهزية معالجتها والإجابة عنها). يوفر تقدير الجاهزية إطار العمل التحليلي لتصنيف قدرة البلد على متابعة تقدمها في تحقيق غايات التنمية المحددة وتقييمه. ويوفر ذلك من خلال تقدير الفهم الحالي للبلد وقدرته واستخدامه للأنظمة المتابعة والتقييم الحالية.

### الأجزاء الرئيسية الثلاثة لتقدير الجاهزية

تقدير الجاهزية هو أداة مساعدة تشخيصية تساعد على تحديد موقع بلد ما<sup>٣</sup> فيما يتعلق بمطالب إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج. وهو يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية.

**الحوافز والمطالب المرتبطة بتصميم نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج وإنشائه** من المهم تحديد ما إذا كانت هناك حوافز - سياسية أو مؤسسية أو شخصية - قبل الشروع في تصميم نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج وإنشائه. وفيما يلي الأسئلة الخمسة الرئيسية المرتبطة بالحوافز:

- ما الذي يدفع الحاجة إلى بناء نظام متابعة وتقييم - المتطلبات التشريعية أو القانونية، أو طلبات المواطنين، أو متطلبات المانحين (خطة التنمية الوطنية، أو الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر، أو غيرها)، أو الإصلاح السياسي، أو إصلاح القطاع العام؟
- من المدافعون عن إنشاء نظام المتابعة والتقييم واستخدامه - الحكومة، أم البرلمان، أم المجتمع المدني، أم المانحون، أم غيرهم؟
- ما الذي يحفز أولئك الذين يدافعون عن إنشاء نظام متابعة وتقييم - أجندة الإصلاح السياسي، أم الضغط من المانحين، أم الأجندة السياسية الشخصية، أم التوجيه السياسي؟

- من سيستفيد من النظام - السياسيون، أم الإداريون، أم المجتمع المدني، أم المانحون، أم المواطنون؟
- من لن يستفيد من إنشاء نظام متابعة وتقييم - السياسيون، أم الإداريون، أم المجتمع المدني، أم المانحون، أم المواطنون؟ وهل هناك معادون للإصلاح داخل النظام السياسي أو خارجه؟

**الأدوار والمسؤوليات والبُنى الحالية لتقدير أداء الحكومة** يمكن تقدير الجاهزية من قياس الأدوار والمسؤوليات والبُنى الحالية المتاحة لمتابعة غايات التنمية وتقييمها.

- ما الأدوار المنوطة بالوزارات المركزية والوزارات التنفيذية في تقدير الأداء؟
- ما دور البرلمان؟
- ما دور وكالة التدقيق العليا؟
- هل تشارك الوزارات والوكالات المعلومات بعضها مع بعض؟
- هل هناك أجنحة سياسية وراء البيانات الصادرة؟
- ما دور المجتمع المدني؟ من المسؤول عن إصدار البيانات في الدولة؟
- على مستوى الحكومة الوطنية، بما في ذلك الوزارات المركزية والوزارات التنفيذية والوحدات أو المكاتب المتخصصة، بما في ذلك مكتب التدقيق الوطني
- على مستوى الحكومة دون الوطنية أو الإقليمية، بما في ذلك الوزارات المركزية والوزارات التنفيذية الإقليمية، والحكومة المحلية، والمنظمات غير الحكومية، والمانحين، وغيرهم
- في أي مجالات في الحكومة تستخدم البيانات؟
  - إعداد الموازنة
  - تخصيص الموارد
  - صنع سياسة البرنامج
  - التشريع والمساءلة أمام البرلمان
  - التخطيط
  - الإدارة المالية
  - التقييم والإشراف

**متطلبات بناء القدرات لإنشاء نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج** يتضمن تقدير الجاهزية أيضًا مراجعة القدرة الحالية للبلاد على المتابعة والتقييم على امتداد الأبعاد التالية: المهارات التقنية، والمهارات الإدارية، وتوفير أنظمة البيانات وجودتها، والتكنولوجيا المتاحة، والموارد المالية المتاحة، والخبرة المؤسسية. وهذا جزء مهم من التقييم في البلدان النامية، لأنه يمكن أن يساعد على تحديد أي ثغرات في القدرات المطلوبة لبناء نظم متابعة وتقييم قائمة على النتائج والحفاظ على استدامتها.

يوجّهنا هذا النوع من التقدير أيضًا نحو دراسة المعوقات الحالية أو المحتملة التي تعترض بناء نظام متابعة وتقييم، بما في ذلك الافتقار إلى الموارد المالية، أو الإرادة السياسية، أو التأيد السياسية، أو الخبرة، أو الاستراتيجية، أو الخبرة السابقة.

يجب أخذ عدد من الأسئلة الرئيسية في الحسبان:

- ما هي مهارات موظفي الخدمة المدنية في الحكومة الوطنية في كل من المجالات الخمسة التالية؟
    - إدارة المشاريع والبرامج
    - تحليل البيانات
    - تحديد غاية المشروع والبرنامج
    - إدارة الموازنة
    - تدقيق الأداء؟
  - هل تتوفر حاليًا أي مساعدات فنية تطوير للقدرات أو التدريب على المتابعة والتقييم، أو هل سبق توفيرها على مدار العامين الماضيين على أي مستوى حكومي (وطني أو إقليمي أو محلي)؟ من قدّم هذه المساعدة وتحت مظلة أي إطار عمل أو عملية إصلاح؟
  - هل هناك أي معاهد، أو مراكز بحثية، أو مؤسسات خاصة، أو جامعات في البلاد لديها بعض القدرة على تقديم المساعدة الفنية والتدريب لموظفي الخدمة المدنية وغيرهم في مجال المتابعة والتقييم القائم على الأداء؟
- سنبني الآن على هذه المادة ونستكشف المجالات الثمانية الرئيسية التي يشملها تقدير الجاهزية بمزيد من التفصيل.

## الجزء ٢

### تقدير الجاهزية: الأسئلة الثمانية الرئيسية

تقدير الجاهزية هو أداة تشخيصية يمكن استخدامها لتحديد ما إذا كانت المتطلبات الأساسية متوفرة لبناء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج. والغرض منه تقديم المساعدة والإفادة إلى الحكومات الفردية، ومجتمع المانحين، وشركائهم الكثرين في مجال التنمية المشاركين في إصلاح القطاع العام.<sup>٤</sup>

يوفر تقدير الجاهزية دليلًا عبر المجالات الثمانية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان ويجب أن تُستكشف في سياق تحديد قدرة دولة أو منظمة معينة ورغبتها في اعتماد نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج والمضي قدمًا فيه.

### ما الضغوط المحتملة التي تدفع إلى إنشاء نظام متابعة وتقييم داخل القطاع العام ولماذا؟

يجب معرفة مصدر الطلب على إنشاء نظام متابعة وتقييم وكذلك السبب وراء ذلك. هل مصدر الطلبات والضغط هو الأطراف المعنية الداخلية أو متعددة الأطراف أو الدولية، أو مزيج منها؟ سيتعين إقرار هذه الطلبات ومعالجتها إذا كانت الاستجابة مناسبة للطلب.

على النحو الوارد في المقدمة، قد تنشأ المطالب الداخلية من الدعوات لإصلاح حوكمة القطاع العام وتحسين القدرة على المساءلة والشفافية. وقد تكون حملات مكافحة الفساد قوة محفزة. أو ربما لا يثق الخصوم السياسيون بنوايا الحكومة أو إجراءاتها.

وعلى الصعيد الخارجي، قد تنشأ الضغوط من مجتمع المانحين أو نتائج التنمية الملموسة لاستثماراتهم. تتوقع المنظمات الدولية، كالاتحاد الأوروبي، توفر نظام تعقيبات بشأن أداء القطاع العام عبر المتابعة والتقييم لكل من البلدان المنظمة. قد تمارس الضغوط التنافسية التي تفرضها العولمة تأثيرًا أيضًا، وقد غدت سيادة القانون، ونظام الحوكمة القوي، وقواعد اللعبة المحددة بوضوح ضرورة الآن لجذب الاستثمار الأجنبي. يبحث رأس المال والقطاع الخاص عن مناخ مستقر وشفاف للاستثمار، وحماية للملكية وبراءات الاختراع، قبل الالتزام بالاستثمار في بلد ما. ثمة كثير من الضغوط التي قد يتعين على الحكومات الاستجابة لها، وستؤدي هذه الضغوط إلى الدفع نحو إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج.

### من يدافع عن نظام المتابعة والتقييم؟

أبطال التغيير في الحكومة هم المعيار الحاسم لاستدامة نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج ونجاحه. يمكن للمؤيدين الحكوميين رفيعي المستوى أن يكونوا مدافعين فعالين عن اتخاذ القرارات المستنيرة، ويمكنهم المساعدة في نزع فتيل الانتقادات وعزلها، والتي يكون مصدرها الجهات المعادية للإصلاح والتي يكون لها مصلحة في الحيلولة دون إنشاء نظام من هذا القبيل.

هناك ضمن أي منظمة معينة أفراد أو مجموعات يُرجح أن ترحب بمثل هذه المبادرة وتدافع عنها، بينما قد يعارضها آخرون أو حتى ينشطوا في مناوراتها. من المهم معرفة المؤيدين ومواقعهم في الحكومة. وسيكون دعمهم وتأبيدهم شديد الأهمية للنجاح والاستدامة المحتملين لنظام المتابعة والتقييم.

ومن ناحية أخرى، إذا كان المؤيد الناشئ بعيدًا عن مركز صنع السياسات وكان له تأثير ضئيل على صانعي السياسات، فسيكون من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، تصور استخدام نظام متابعة وتقييم موثوق به.

وسيصعب ضمان جدوى النظام في ظل هذه الظروف. تعتمد الجدوى على المعلومات المعروضة على أنها ذات صلة وموثوقة وقابلة للاستخدام ومناسبة التوقيت. وستواجه أنظمة المتابعة والتقييم التي لديها مؤيدون مهمشون عن عملية صنع القرار صعوبات أكبر في تحقيق متطلبات الجدوى هذه.

### ما الذي يحفز أبطال التغيير لدعم جهد من هذا القبيل؟

إن إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج هو إجراء سياسي بطبيعته وينطوي على مخاطر ومنافع سياسية في آن واحد. فمن حيث الخطورة، فإن إصدار معلومات حول أداء الحكومة وتعزيز المساواة ليسا نشاطين محايدتين سياسيًا. ومن حيث الفوائد، قد يحظى المؤيدون بالمكافآت والتقدير على المستويين المؤسسي والفردية. وربما لا يشعر المؤيدون بالتحفيز من منطلق المسؤولية العامة. وقد يحظى المؤيدون باستحسان البرلمان، والأطراف المعنية من القطاعين العام والخاص، والمجتمع المدني، ومجتمع المانحين الدولي، من خلال الوفاء بالوعود والظهور بمظهر المصلحين (مصدر لرأس المال السياسي) وإظهار المساواة والنتائج.

### من سيمتلك النظام؟ من سيستفيد من النظام؟ ما قدر المعلومات التي سيستفيدون منها؟

السياسة ليست العامل الوحيد الذي غالبًا ما يتم إغفاله عند إنشاء أنظمة المتابعة والتقييم. في الكثير من الأحيان، لا يتم إجراء تقدير مؤسسي متأن، لا سيما تقدير يعكس القدرة الحقيقية للمستخدمين الذين ينشئون النظام ويستخدمونه ويحافظون على استدامته.

يساعد تقدير الجاهزية المتأن على توفير فهم جيد لكيفية تصميم النظام كي يستجيب للاحتياجات المعلوماتية لمستخدميه، وتحديد الموارد المتاحة لبناء النظام والحفاظ على استدامته، وتقدير قدرات أولئك الذين سينتجون المعلومات ويستخدمونها على حد سواء. ويساعد فهم هذه المسائل على تكييف النظام على المستوى الصحيح من التعقيد والاكتمال.

لاستخدام نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج بفعالية، يجب أن يوفر معلومات وبيانات يسهل الوصول إليها ومفهومة وذات صلة وفي الوقت المناسب. تبرز هذه المعايير الحاجة إلى تقدير جاهزية متأن قبل تصميم النظام، لا سيما فيما يتعلق بعوامل من قبيل ملكية النظام، والفوائد والمنافع للأطراف المعنية. ومن وجهة نظر تقنية، تتضمن المسائل التي يتعين معالجتها قدرة الحكومة أو المنظمة على جمع البيانات وتحليلها، وإعداد التقارير، وإدارة نظام المتابعة والتقييم والحفاظ عليه، واستخدام المعلومات المنتجة.

وهكذا، سيوفّر تقدير الجاهزية معلومات مهمة وبيانات أساسية يمكن الاسترشاد بها لتصميم أنشطة بناء القدرات وتنفيذها عند اللزوم.

علاوةً على ذلك، ثمة متطلب حاسم يتمثل في عدم جمع أكثر من المعلومات اللازمة. دائماً وأبداً، تُصمّم أنظمة المتابعة والتقييم ويُثقلها على الفور الكم الهائل من البيانات التي تُجمَع كثيراً دون نظر وتفكير كافيين بشأن كيفية استخدام هذه البيانات وما إذا كانت ستُستخدم بالفعل. ومن بين المخاوف المستمرة في هذا الصدد التعقيد والإفراط في التصميم. وسيعتري النظام تآكل متواصل يحتاج إلى المعالجة. وقد تحاول الأطراف المعنية جر النظام في اتجاهات عديدة جداً في الوقت نفسه. باختصار، قلّما يبقى شيء على حاله في الساحة السياسية. كما تتطلب المحافظة على نظام المتابعة والتقييم واستمرارية عمله إلى اليقظة والعناية (وهذا سبب آخر لضرورة تواجد أبطال التغيير).

### **كيف سيدعم النظام مباشرةً تخصيص الموارد وتحقيق غايات البرنامج على نحو أفضل؟**

إن المتابعة والتقييم ليسا غاية بحد ذاتهما، بل هما وسيلة تُستخدم لتعزيز الحوكمة الرشيدة، وممارسات الإدارة العصرية، والابتكار والإصلاحات، والمساءلة الأفضل. عند استخدام هذه الأنظمة على النحو الصحيح، يمكنها إصدار معلومات موثوقة وشفافة وملائمة. يمكن أن تساعد أنظمة المتابعة والتقييم صانعي السياسات على تتبع حصائل عمليات تخصيص الموارد وآثارها وتحسينها. والأهم من ذلك كله هو أنها تساعد الحكومات والمنظمات على اتخاذ قرارات ووضع سياسات مستنيرة أكثر من خلال تقديم تعقيبات مستمرة على النتائج.

تُظهر التجربة أن إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج يسير على الأغلب على نحوٍ أفضل عند ربطه ببرامج ومبادرات أخرى لإصلاح القطاع العام، مثل إنشاء إطار عمل متوسط الأجل للإنفاق العام، أو إعادة هيكلة الإدارة العامة، أو إنشاء إستراتيجية وطنية للحد من الفقر. إن ربط إنشاء أنظمة المتابعة والتقييم بمثل هذه المبادرات يفضي إلى إيجاد تبعيات متبادلة وتعزيزات ضرورية للاستدامة الشاملة للأنظمة. يمكن أن يوفر تقدير الجاهزية خارطة طريق لتحديد ما إذا كانت هذه الروابط ممكنة من الناحية الهيكلية والسياسية.

### **كيف ستفاعل المنظمة والمؤيدون والموظفون مع المعلومات السلبية الصادرة عن نظام المتابعة والتقييم؟**

من الصعب وجود نظام متابعة وتقييم فعال في منظمة أو مناخ سياسي يخيم عليه الخوف. تنتج أنظمة المتابعة والتقييم حتماً (حتى لو لم يكن ذلك متكرراً) بيانات قد تكون محرّجة أو حساسة سياسياً أو ضارة لمن هم في السلطة. وعلى نحوٍ مشابه، يمكن أن تكون المعلومات ضارة بالوحدات والأفراد في المنظمة. ("الإلقاء باللائمة على حامل الأخبار السيئة" هو سلوك متكرر في المنظمات).

إذا اتضح من تقدير الجاهزية أنه لن يُسمح إلا بصور معلومات مقبولة سياسيًا أو "صحيحة" من نظام المتابعة والتقييم، فمعنى ذلك أن النظام ضعيف ومعرض للخطر من البداية. ولن ينظر إليه من هم خارج المنظمة على أنه ذو مصداقية، بل سيُنظر إليه على أنه ممارسة جوفاء. في مثل هذه الأجواء السياسية، من المهم بناء النظام بتأنٍ وببطء. ولربما يكون العثور على وحدات من شأنها المخاطرة بمعلومات ضارة محتملة - بما في ذلك المعلومات غير المواتية حول أدائها - هو أفضل ما يمكن تحقيقه. وفي حال عدم وجود وحدات من هذا القبيل، ثمة القليل من الأسباب أو المبررات للمضي أكثر في تصميم نظام من هذا القبيل. وسيتعين عندها التأكيد على كفاية التنفيذ التقليدي للرقابة.

إن الحكومات المستعدة لاستخدام معلومات الأداء لصنع السياسة عمومًا قد أنجزت مستوى ما من الديمقراطية والانفتاح. ولكن حتى في هذه البلدان، غالبًا ثمة إحجام عن القياس والمتابعة بسبب المخاوف من أن العملية ستفضي إلى أخبار سيئة بالنسبة إلى القيادة والأطراف المعنية على حد سواء. هناك عوائق سياسية حقيقية يتعين الاعتراف بها في إنشاء مثل هذه الأنظمة.

يساعد تقدير الجاهزية على تحديد الحواجز والعوائق - الهيكلية أو الثقافية أو السياسية أو الفردية - في مؤسسة ما.

ولا يمكن معالجة كل العوائق في الوقت نفسه خلال تصميم النظام. ولكن عدم الاعتراف بوجود هذه العوائق ومعالجتها في أسرع وقت ممكن يزيد من مستوى المقاومة ويطول من أمدتها بشكل أكبر وأطول من اللازم. إن تحديد الزمن والطاقة اللذين يتعين بذلهما لإزالة الحواجز عوضًا عن استخدام ذلك الزمن والطاقة المحدودين لتمكين أبطال التغيير ودعم الفرص الناشئة هو في الأساس قرارًا إستراتيجيًا. ونميل بقوة نحو هذا الخيار الثاني.

### أين تكمن القدرة على دعم نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج؟

يمكن العثور على بيانات الأداء ومعلوماته في العديد من الأماكن. يوفر تقدير الجاهزية توجيهًا مفيدًا لتحديد أين يمكن العثور على مثل هذه المعلومات والبيانات. على سبيل المثال، هل هناك أي وحدات تنظيمية ضمن الحكومة لديها بالفعل قدرة على المتابعة والتقييم وبإمكانها إجراء التقييمات؟ ما أنظمة البيانات التي يمكن العثور عليها في الوزارات المركزية والقطاعية أو التنفيذية للحكومة المسؤولة عن التخطيط، أو ما أنظمة البيانات المتاحة لها؟ يمكن أن يشمل ذلك بيانات الميزانية، وبيانات المخرجات، وبيانات الحاصل أو الأثر، والتدقيق في الأداء، والتدقيقات المالية، وتقارير إنجاز المشروعات والبرامج، ومعلومات بيانات المانحين. وخارج إطار الحكومة، يمكن أن توفر المنظمات غير الحكومية والجامعات ومعاهد البحث ومراكز التدريب أيضًا جزءًا من القدرة الفنية المطلوبة لدعم نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج.

## كيف سيربط نظام المتابعة والتقييم بين الغايات التي تستهدفها المشاريع والبرامج والقطاعات والأهداف الوطنية؟

من الوظائف الرئيسية لتقدير الجاهزية تحديد الفرص والمخاطر التي ينطوي عليها ربط المعلومات عبر الحكومة بأسلوب متسق. في الوضع المثالي، تُضخ بيانات الأداء على مستوى المشروع وتُربط بتقديرات البرنامج، التي ستُربط بدورها بالغايات والأهداف القطاعية والإقليمية والوطنية. بمعنى آخر، سيكون لدى الموظفين في كل مستوى "خط رؤية" واضح أو فهم لكل من المستويات الأخرى وكيفية ارتباطها بعضها ببعض.

إن المتابعة والتقييم القائمين على النتائج على مستوى مشروع التي لا تتسق بوضوح مع غايات البرنامج لا يمكن الاستفادة منها أكثر من نطاق المشروع. يجب أن تتدفق المعلومات بحرية بين المستويات كي تكون مفيدة بالفعل. ويجب أن يساعد كل مستوى على تغذية المستوى التالي بالمعلومات لتحقيق النتائج المرجوة. ومن المهم أيضًا التأكد من وجود التزام ضمن المستوى باستخدام المعلومات ومشاركتها أفقيًا من جمع البيانات وتحليلها.

الغاية هي إنشاء نظام متابعة وتقييم شفاف ومتسق من مستوى إلى المستوى التالي. وينبغي أن تتدفق المعلومات لأعلى ولأسفل في أي نظام حكومي، لا أن تُجمع وتُخزن وتُستخدم في مستوى واحد مع عدم مشاركتها بين المستويات إطلاقًا. يمكن أن يساعد التدفق الحر للمعلومات على ضمان كون السياسات والبرامج والمشروعات مترابطة ومنسقة. وفي نهاية المطاف، يبرز سؤال ملح، حول مدى إمكانية تلبية النظام للاحتياج على المستويات المختلفة ليكون موردًا ومنتجًا للمعلومات القائمة على النتائج.

### الجزء ٣

#### تقديرات مدى الجاهزية في الدول النامية: بنغلاديش، ومصر، ورومانيا

يمكن أن يساعد تقدير الجاهزية الحكومات والمانحين وشركاءهم على مواجهة تحديات التدريب وبناء القدرات التنظيمية وتسلسل الجهود التي ستكون مطلوبة لتصميم أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج وإنشائها. ويوفر هذا التقدير أيضًا الأساس لخطة عمل لتعميم التقدير في البلاد.

ينبغي أن يبدأ أي تقدير للجاهزية بإلقاء نظرة على البيانات الصادرة في تقارير أنظمة المتابعة والتقييم التي تركز على التنفيذ التقليدي، وما إذا كانت مراجعات الإنفاق العام أو المراجعات المالية أو مراجعات البيانات أو مراجعات المشتريات قد تمت أم لا. هل تتحرك البلاد نحو الإصلاح الاقتصادي والقانوني والسياسي، والمزيد من الديمقراطية والانفتاح، والمزيد من المساءلة والشفافية؟ (أحيانًا، يعثر المرء على العديد من الدراسات المسحية التشخيصية المختلفة التي تُجرى في الوقت نفسه. فعلى سبيل المثال، جرت مراجعة لمحفضة الأداء ومراجعة للإنفاق العام ومراجعة للمتابعة والتقييم في الوقت نفسه على مستوى البلاد في جمهورية قيرغيزستان في أوائل عام ٢٠٠٢). وبعد مراجعة وضع البلاد فيما يخص إصلاحات الإدارة العامة، ينبغي عندئذ الاضطلاع بمهمة ميدانية أو على مستوى البلاد.

في البلاد، تُجمع المعلومات في المجال المستهدف من مبلغين رئيسيين، بمن فيهم مسؤولو الحكومة، والأفراد من المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية. يجب التحدث إلى الوزراء وظيف واسع من المسؤولين على المستوى القطاعي. لا يوجد مكان محدد للعثور على مؤيد مهتم بتوفر نظام بيانات قائم على الأداء يعزز صنع السياسات. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن يجري تقدير الجاهزية شخص لديه دراية ببناء قدرات المتابعة والتقييم.

#### تقديرات الجاهزية: حالات ثلاث بلدان نامية

لننظر الآن إلى ثلاثة أمثلة فعلية من العالم النامي - بنغلاديش ومصر ورومانيا - كي نرى كيف أن تقدير الجاهزية يمكن أن يوجّه جهود بناء أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج ويصوغ شكلها (المربعات من ١-١ إلى ٣-١). وسنستخلص أيضًا دروسًا من هذه التجارب قد تنطبق على بلدان نامية أخرى.

#### الجزء ٤

#### الدروس المستفادة

ما الدروس التي يمكن استخلاصها من أمثلة تقدير الجاهزية الثلاثة هذه من العالم النامي؟

#### الحوافز والمطالب المرتبطة بتصميم نظام تقييم ومتابعة قائم على النتائج وإنشائه

يجب قبل كل شيء فهم الوضع القائم في بلد معين في المجالات الثمانية الواردة في تقدير الجاهزية. فلو لم يجرِ التقدير في بنغلاديش على سبيل المثال، ربما كانت جهود تصميم نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج ستسير قدمًا في بيئة تحتوي على القليل من الشروط المسبقة اللازمة للمتابعة والتقييم. وعلى نحوٍ مشابه، في مصر ورومانيا، وفّر تقدير الجاهزية معلومات أساسية بشأن نقاط الدخول المحتملة لتصميم وبناء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج يستفيد من أبطال تغيير أقوى وبيئة إصلاح أكبر.

## المربع ١-١

### حالة بنغلاديش— البناء من الأساس إلى القمة

شكّلت بنغلاديش، في سياق تنفيذ تقدير الجاهزية، تحديًا كبيرًا فيما يتعلق باستعدادها لتصميم نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج وبنائه. ففي عام ٢٠٠١، صنفت بنغلاديش على أنها الدولة الأكثر فسادًا من بين ٩١ دولة خضعت لمتابعة منظمة الشفافية الدولية، وأُدرج القطاع العام على أنه الأكثر فسادًا ضمن وكالات إنفاذ القانون، يليه التعليم، والحكومة المحلية، والصحة. وفي عام ٢٠٠٢، أُدرجت بنغلاديش مرة أخرى على أنها الأكثر فسادًا من بين الدول الـ ١٠٢ التي تم رصدها ومتابعتها. تُبقي الأنظمة الفاسدة المعلومات خارج النطاق العام - وهذا عائق رئيسي للمتابعة والتقييم.

لم يعثر تقدير الجاهزية على أي مؤيد للمتابعة والتقييم في أي مكان ضمن الحكومة الوطنية، بما في ذلك الوزارات المركزية والقطاعية. وقد تعذّر التعرّف على أي مبادرات إصلاح تنشئ حوافز لربط هذه الإصلاحات بإنشاء نظام متابعة وتقييم. علاوةً على ذلك، لم يكن هنالك متطلبات قانونية أو تشريعية لاستخدام المتابعة والتقييم يمكن تحديثها.

كان هناك بعض أنظمة المتابعة في المناطق الريفية من البلاد في مجالات التعليم والخدمات الكهربائية ودعم المواد الغذائية. وكان هناك بعض الأدلة على أن المنظمات غير الحكومية ومجتمع المانحين كانوا يتابعون بنشاط نتائج المشاريع التنموية، بيد أن ذلك لم يدفع الحكومة إلى فعل الأمر نفسه. وقد وُجد أن مكتب الإحصاءات البنغالي وكالة قوية تابعة للدولة. إذا ما انتقلت الحكومة نحو وضع نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج، فإن المكتب يمكن أن يؤدي دورًا مركزيًا في جمع البيانات وتحليلها.

فيما يتعلق بالقدرة الفنية، توصل تقدير الجاهزية إلى وجود ضعف في القدرة على المتابعة والتقييم، وبين وجود حد أدنى من التدريب الفني في الجامعات والمراكز البحثية. وأشار التقدير أيضًا إلى توفر الحد الأدنى من الخبرة التنظيمية في الحكومة الوطنية فيما يتعلق بإدارة أنظمة المعلومات الموثوقة.

نتيجة لتقدير الجاهزية، توصلنا إلى أنه لم يكن من الواقعي ولا المجدي إدخال نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج في الحكومة الوطنية في ذلك الوقت. وسيطلب الأمر دعمًا سياسيًا قويًا وبناء قدرات مؤسسية مستدامة قبل أن تتسنى المباشرة في هذه المبادرة.

وثمة أمل يلوح في الأفق بالنسبة إلى بنغلاديش. فبعد تقدير الجاهزية، وضعت الحكومة إستراتيجية وطنية للحد من الفقر ستشمل مكونات المتابعة والتقييم. وقد أوصى تقدير الجاهزية بتطبيق خمس إستراتيجيات للمانحين والمنظمات غير الحكومية العاملة في بنغلاديش لتقوية جزء من قدرتها والعمل بطرق صغيرة موجهة.

## المربع ٢-١

## حالة مصر—خطوات بطيئة ومنظمة نحو المتابعة والتقييم

أحد أهم مكونات تقدير جاهزية البلد لتقديم المتابعة والتقييم القائمين على النتائج هو ما إذا كان يمكن العثور على بطل تغيير يكون على استعداد لتولي مسؤولية النظام. كشف إجراء الجاهزية عن اهتمام كبير في مصر من جانب العديد من كبار المسؤولين الحكوميين بالانتقال نحو مناخ لتقدير الأداء. وقد طالب الرئيس نفسه بتوفير معلومات أفضل لدعم صنع القرار الاقتصادي.

ووجد أن وزير المالية مؤيد رئيسي لانتقال حكومة مصر نحو التركيز على النتائج. وكان هذا الوزير ضليعًا بالتجربة الدولية في بلدان أخرى، مثل ماليزيا والدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وقد أكد الوزير على أهمية إيلاء المزيد من العناية لتحسين إدارة النفقات العامة عبر المضي قدمًا من خلال مجموعة من البرامج التجريبية لتوضيح كيف يمكن استخدام المتابعة والتقييم القائمين على النتائج لإدارة مخصصات الميزانية على نحو أفضل. وسيؤدي وزير المالية دورًا قياديًا رئيسيًا في أي جهد لإدخال المتابعة والتقييم القائمين على النتائج إلى مصر.

تم تحديد عدد من كبار المسؤولين الذين بإمكانهم أداء أدوار مهمة في هذا السياق. وتعكف سيدة مصر الأولى، التي تتأخر المجلس القومي للمرأة، على تطوير نظام لمتابعة الجهود المبذولة عبر العديد من الوزارات لتعزيز مكانة المرأة وحالتها وتقييم تلك الجهود. ولكن، لكي يكون جهد المتابعة والتقييم ناجحًا ومستدامًا، لا بد من وجود "تأييد" (أو إحساس بالملكية) من الوزارات التنفيذية المسؤولة عن نفقات الأصول والإشراف على تطبيق برامج معينة. توصل الفريق إلى وجود اهتمام بمتابعة النتائج وتقييمها في العديد من الوزارات التنفيذية، بما فيها وزارة الكهرباء والطاقة، ووزارة الصحة.

كشف تقدير الجاهزية أيضًا عن مستوى عالٍ من القدرة في مصر لدعم الانتقال نحو إستراتيجية قائمة على النتائج. وتم تحديد عدد من الأفراد الحاصلين على تدريب في التقييم من جامعة القاهرة، والجامعة الأمريكية بالقاهرة، ومنظمات بحثية خاصة. إضافةً إلى ذلك، يضطلع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء بأدوار رئيسية في جمع البيانات وتحليلها ونشرها كي يستخدمها الباحثون وصناع السياسات الحكوميين وغير الحكوميين.

أحد المعايير الرئيسية للانتقال الناجح نحو النتائج وضع إستراتيجية قابلة للتنفيذ ومُعَمَّمة على نحو جيد. حدد التشخيص إستراتيجية مجزأة لدفع الجهود إلى الأمام. وقد تم تحديد مجموعة من البرامج التجريبية مبدئيًا، ولكن كان هناك القليل من المعايير، إن وجدت، لترسيخها بمثابة برامج تجريبية للأداء. ولم يكن هناك أيضًا هيكل إداري مؤسَّس ضمن الحكومة لإدارة الجهد الكلي بفاعلية. ولكن وزير المالية كان قد شرع في تعريف مقاربة، إذا ما نُفِّذت، فستوفر القيادة اللازمة لدفع الجهد المبذول قدمًا. وكان الوزير حاسمًا في رغبته في التحرك ببطء مع إيلاء الرعاية اللازمة للبرامج التجريبية، والتعلم على طول الطريق.

تشير نتائج تقدير الجاهزية إلى أن الحكومة المصرية مهيأة لتولي المسؤولية والبدء منهجيًا وببطء في تقديم مفاهيم إدارة النتائج. وثمة قدرة واضحة يمكن الاعتماد عليها للحفاظ على استدامة الجهد. وهناك دعم سياسي واضح جدًا لتوفير القيادة اللازمة. (يمكن العثور على تقدير الجاهزية في مصر كاملاً في الملحق الثاني).

## المربع ٣-١

## حالة رومانيا—بعض الفرص للانتقال نحو المتابعة والتقييم

تتفاوض رومانيا مع الاتحاد الأوروبي للانضمام إليه، وتأمل في أن تصبح عضوًا فيه بحلول عام ٢٠٠٧. لدى الحكومة التزام سياسي واضح بالإصلاح، وقد أنشأت إستراتيجية اقتصادية على المدى المتوسط. ولدى رومانيا أيضًا قوة عاملة مدربة في جمع البيانات واستخدامها. وبهذا المعنى، فإنها متقدمة على العديد من الاقتصادات النامية والانتقالية الأخرى. ولكن في الوقت نفسه، ما زالت رومانيا تعاني من الإرث الشيوعي من نواحٍ متعددة، مثل تواصل عقلية التخطيط المركزي في بعض أجزاء الحكومة، والمؤسسات الحكومية الضعيفة، وعدد قليل من المسؤولين الحكوميين المدربين على مبادئ الإدارة العامة الحديثة وممارساتها، ناهيك عن مجتمع مدني عديم الخبرة ويفتقد إلى تقاليد المشاركة الفعالة في أعمال الحكومة.

أوضح تقدير الجاهزية وجود معوقات أخرى للتحوّل نحو المتابعة والتقييم. وشملت هذه المعوقات غياب فهم القطاع العام في رومانيا لما يستلزمه تطوير ثقافة الإدارة الموجهة نحو الأداء وكذلك تعارضه مع الأولويات الحكومية الشاملة الأخرى.

تجري رومانيا مجموعة من البرامج التجريبية لأداء الموازنة طلب فيها من ٥ وكالات تقديم مجموعة من مقاييس الأداء بمثابة ملحق للميزانية السنوية. وقد بدأ البرنامج التجريبي بـ ٥ هيئات حكومية، وانتقل إلى ٨ في العام التالي، و١٣ في العام الذي بعده، لينتهي الأمر أخيرًا بجميع الوكالات. وفي وقت تقدير الجاهزية، كانت الحكومة لا تزال في طور التجريبي من خلال ميزانية جديدة تضمنت ١٣ برنامجًا تجريبيًا.

وكان المديرون الحكوميون يهتمون كثيرًا بالبرامج التجريبية التي كانت تركز على تخصيص الأموال للوكالات استنادًا إلى مؤشرات الأداء، ولم يكن البرلمان يأخذها على محمل الجد. ولكن البرامج التدريبية كانت تمثل نقطة محورية لتعلم كيفية تطوير مؤشرات الأداء المناسبة لمتابعة فعالية الميزانية السنوية. ويبدو أن وزير المالية مؤيد قوي لهذا الجهد، ويمكنه توفير القيادة السياسية اللازمة لبدء جهد أكبر للإدارة القائمة على النتائج والحفاظ على استدامته.

تم تحديد مؤيدين محتملين آخرين، وهما وزير العدل وأحد مستشاري رئيس الوزراء. وكلاهما يقودان جهودًا لتحسين الإدارة في الحكومة الرومانية، ويعرفان أهمية الإبلاغ عن نجاح الاستراتيجيات.

إن التزام الحكومة بالانتقال نحو المتابعة والتقييم مدعوم بإطار من القوانين الجديدة، والانتقال نحو الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، وزيادة التوقعات من جانب المجتمع المدني. على سبيل المثال، يتضمن أحد التغييرات في الإطار القانوني مجموعة من القوانين التي تساعد على الدفع نحو الإدارة الإلكترونية. وقد تكون هذه المبادرة أداة مساعدة محتملة لتحسين شفافية الحكومة ومدّ المجتمع المدني بنتائج برنامج الإصلاح الحكومي. وقد يكون تطوير الإدارة الإلكترونية وسيلة مساعدة قوية للمساءلة الحكومية.

وفي النهاية، يقترح تقدير الجاهزية عددًا من الفرص لدعم إدخال المتابعة والتقييم القائمين على النتائج حيز التنفيذ. يمكن أن يوفر الجهد المستمر لإعداد ميزانية الأداء والإصلاحات الحكومية الأخرى تركيزًا كبيرًا على النتائج ويوفّر حافزًا لها. وهناك أيضًا قيادة سياسية عالية المستوى بما يكفي للشروع في المتابعة والتقييم ضمن ثلاثة مجالات تجريبية على الأقل: الميزانية، ومكافحة الفساد، والحد من الفقر.

ويتعين أن يكون هناك تفويض معترف به ومعلن للتحرك نحو مناخ موجه نحو النتائج قبل إدخال البرامج. وكما نوهنا سابقًا، يمكن أن يحدث ذلك نتيجةً لمبادرات وقوى داخلية أو خارجية. على سبيل المثال، يمكن أن يشمل التفويض قانون إصلاح إدارة الميزانية، أو الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، أو الضغط من المواطنين المعنيين، أو الحاجة إلى خفض الرواتب المرهقة للخدمة المدنية، أو الرغبة في الوفاء بالوعود السياسية.

ينبغي تشجيع مصدر مستدام لمعلومات الأداء ودعمه، مع إبلاغ الحكومة أنه سيتعين عليها توضيح النتائج — أي سيتعين على الحكومة توضيح أن السياسات والبرامج الجاري تنفيذها تحقق التوقعات. ويتعين على الحكومات تشجيع المسؤولين لضمان أن يغدو الإبلاغ عن النتائج نشاطًا منتظمًا وروتينيًا.

يجب أن تضم أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج قيادةً مستدامة. وعلى الرغم من أهمية وجود مديري برامج جديرين يشرفون على تنفيذ البرامج والمشاريع الحكومية، لا بد من وجود دعم سياسي قوي على أعلى المستويات الحكومية أيضًا. ويجب أن يتبوأ البلد، من خلال حكومته، مقعد القيادة في تطوير هذه الأنظمة لضمان تولى المسؤولية. وفي غياب بطل تغيير قوي يتبوأ مركزًا جيدًا وعلى استعداد لتولي مسؤولية نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج، لن يُبنى النظام أو يُستخدم.

### **الدور والمسؤوليات والبنى الحالية لتقدير أداء الحكومة**

تمثل نسبة الدوران المرتفعة للمسؤولين الحكوميين تحديًا أمام بناء أنظمة المتابعة والتقييم، حيث تصعب التغييرات الشخصية المتكررة من تحديد المؤيدين والعمل معهم باستمرار. وقد يكون هذا سببًا آخر للبحث عن مؤيدين آخرين في المجتمع المدني، أو المنظمات غير الحكومية، أو البرلمان.

وفي العديد من البلدان النامية، ستكون الوزارات والمفاصل المختلفة للحكومة عند مراحل متفاوتة في قدرتها على المتابعة والتقييم. ولا يلزم بالضرورة افتراض أن الحكومة بأكملها تسير بالتوازي. سيكون هناك حتمًا بعض التسلسل والارتباك فيما يتعلق ببناء أنظمة المتابعة والتقييم. يمكن أن يؤدي تقدير الجاهزية دورًا موجبًا من خلال النظام السياسي، وأن يساعد على تحديد مستوى قدرة وزارات الحكومة ووكالاتها على المتابعة والتقييم. ينبغي التركيز على رعاية أجزاء الحكومة التي تتبوأ موقعًا يخولها للانتقال بسرعة أكبر نحو تطوير ثقافة للمتابعة والتقييم.

يلزم أيضًا وجود روابط واضحة بين الميزانية وقرارات تخصيص الموارد الأخرى في إطار التحوّل نحو ثقافة قائمة على النتائج. توجد في معظم الحكومات أكثر من وكالة واحدة تعمل على برنامج معين. ويمكن أن يساعد تقدير الجاهزية على تحديد التداخلات بين الوكالات بحيث يمكن قياس الأداء الكلي للبرامج وإنجازه على نحو أكثر فعالية وكفاءة. يمكن أن يكون تقدير الجاهزية فعليًا موجّهًا نحو التوسّط في الاختلافات بين الوكالات التي تؤدي المهام نفسها أو مهام متشابهة.

يجب أن يتواصل صانعو السياسات في الحكومة وأن يتعاونوا مع المسؤولين عن جمع المعلومات ونشرها، لا سيما في مجالات مثل الغايات الإنمائية للألفية. إن وجود العمل السياسي، والدعم، وبناء القدرات في عوالم مختلفة لن يجدي نفعًا؛ بل يتعين دمج نظام المتابعة والتقييم في سياسات الغايات الإنمائية للألفية، بحيث يتضح لجميع الأطراف المعنية سبب أهمية جمع البيانات، والكيفية التي ستستخدم بها المعلومات لتوجيه جهود الحكومة والمجتمع المدني من أجل تحقيق الغايات الإنمائية للألفية، والمعلومات التي يجب جمعها.

### **متطلبات بناء القدرات نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج**

ينبغي أن تستند قرارات السياسة والإدارة على معلومات موثوقة. تفتقر بنغلاديش، ومصر، ورومانيا—شأنها شأن العديد من الدول النامية—إلى القدرة الكافية والكثير من الموارد اللازمة لإنشاء أنظمة المتابعة والتقييم. وهذه ليست بالعقبة التي يستعصي التغلب عليها. يمكن اكتساب الخبرة والاستراتيجية والتجربة من خلال الوقت والمال، بيد أن غياب الإرادة السياسية والمؤيدين يعيق أي انتقال نحو ثقافة المتابعة والتقييم.

ويجب أن تمتلك الدولة في نهاية المطاف قدرتها الخاصة على تصميم نظام متابعة قائم على النتائج وتنفيذه واستخدامه. ولا يكفي أيضًا اكتساب مهارات من قبيل مهارات البحث الاجتماعي، أو الإدارة العامة، أو الإحصاءات، أو إدارة البيانات من خلال عقود استشارية من المجتمع الدولي. يجب أن تكون هذه المهارات متوطنة بطريقة ما ضمن البلد—وأن تكون متاحة للمساهمة في برنامج لتقدير أداء الحكومة دوريًا. وإذا لم تكن هذه المهارات موجودة بكميات كافية، فيلزم وجود برنامج متضافر لبناء القدرات.

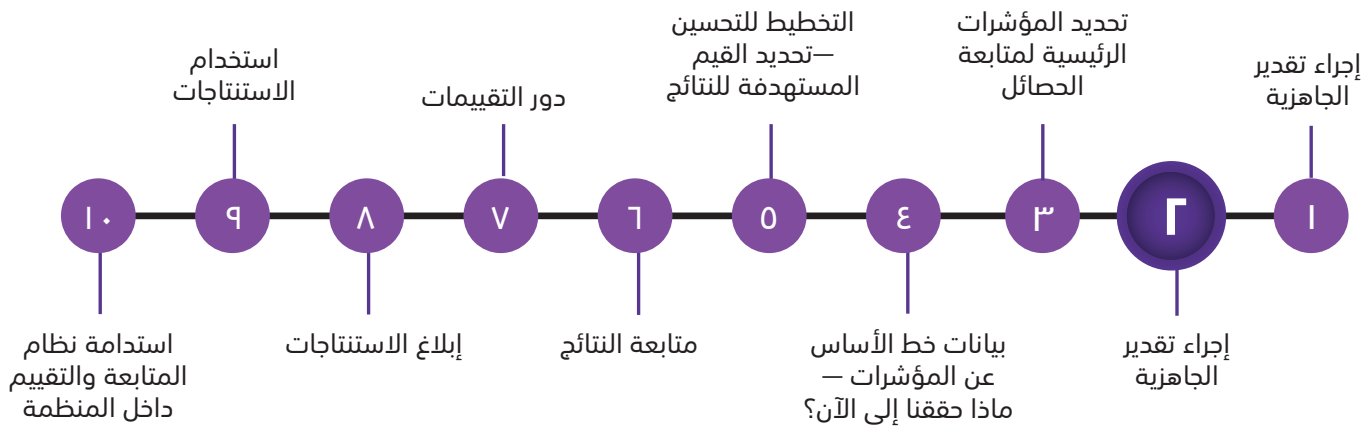
وسيتعين على الحكومات بناء القدرة على تنفيذ مجموعة من الابتكارات يمكن أن تأخذ شكل ممارسات أولية أو برامج تدريبية. وستكتسي القدرة على الاختبار والتجريب أهمية خاصة عند دراسة مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية في الفصل الثالث.

من التحديات أمام تصميم أنظمة المتابعة والتقييم وإنشائها وجود عدد كبير جدًا من المانحين المختلفين الذين يطلبون من الحكومة الإفادة بشأن الغاية الإنمائية نفسها. يمكن استخدام تقدير الجاهزية بمثابة أداة ينسق من خلالها المانحون أنظمة المتابعة والتقييم، وأنشطة بناء القدرات والمؤسسات المرافقة لها. ويمكن أن يساعد هذا التنسيق البلد على تحقيق الاستفادة المثلى من موارد المانحين، وخاصةً عبر تجنب صعوبات التكرار أو نقص التمويل أو عدم تطابق الأولويات.

وينبغي عدم التقليل من شأن التحديات التي تواجه تصميم أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج وبنائها في البلدان النامية. إن إنشاء نظام من هذا القبيل مهمة جادة لن تحدث بين عشية وضحاها. ولكن، لا ينبغي أيضًا نبذها بسبب التعقيد المتزايد المصاحب لإطلاقها أو متطلباتها الكثيرة أو تفاصيلها الكبيرة بالنسبة إلى البلدان النامية. تحتاج جميع البلدان إلى أنظمة معلومات جيدة بحيث تتمكن من متابعة أدائها الخاص—وإن الحاجة إلى ذلك في البلدان النامية ليست أقل منها في غيرها من البلدان. ومن ثم فإن مساعدة البلدان النامية على تحقيق هذه القدرة يستحق الوقت والاهتمام من طرف مسؤولي البلد وشركائهم في التنمية.

## الفصل ٢ الخطوة الثانية: الموافقة على الحصائل لمتابعتها وتقييمها

الشكل ١-٢



وضع الغايات هو جزء من عملية اتخاذ القرارات الحكومية في جميع المستويات. لكل الحكومات غايات، بالرغم من أنه لا يتسنى لها جميعًا امتلاك قدرات المتابعة والتقييم. وعلى فرض أن بلدًا أو منظمة تحظى في الواقع بوضع يحوّلها للمضي قدمًا في إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج، فإن الخطوة التالية هي اختيار الحصائل (المستمدة من الغايات) والموافقة عليها للمتابعة والتقييم

"انعدام الوجهة يقود نحو المجهول."

(مغامرات أليس في بلاد العجائب،  
لويس كارول، ١٨٦٥)

(الشكل ١-٢). من الأهمية بمكان معرفة الاتجاه الذي تسلكه قبل التحرك.

يتناول هذا الفصل بالتحديد (أ) أهمية الحصائل؛

(ب) المسائل التي ينبغي مراعاتها عند اختيار الحصائل لمتابعتها وتقييمها؛

(ج) أهمية بناء عملية تشاركية وتشاورية تضم الأطراف المعنية الرئيسية؛ و(د) العملية الشاملة لتحديد الحصائل والموافقة عليها. وهناك أمثلة مدرجة للتفكير والمناقشة أيضًا.

### أهمية الحصائل

بادئ ذي بدء، من المهم التمييز بين الغايات والحصائل. الغايات عادةً ما تكون طويلة الأمد، مثل الأهداف الإنمائية للألفية (MDG) المذكورة سابقًا.

إن الحصائل لا تُقاس عادةً قياسًا مباشرًا، بل يُبلّغ عنها فقط.

ننتقل من الغايات إلى الحصائل، التي في مثال الأهداف الإنمائية للألفية لها إطار زمني متوسط (خمس إلى عشر سنوات). ومن الحصائل، نستمد الأهداف التي غالبًا ما تكون قصيرة الأمد في سياق أهداف التنمية للألفية، بحيث يتراوح إطارها الزمني بين سنة وثلاث سنوات.

لماذا يجب التأكيد على الحصائل في هذه المرحلة؟ ما السبب في عدم الانتقال مباشرةً نحو تحديد المؤشرات؟ لأن تحديد الحصائل يحدد متى يتحقق النجاح. وعلى النقيض، تكون المؤشرات ملائمة فقط عند قياسها بالمقارنة مع هدف ما. وبالتالي، فإن قياس المؤشرات سيظهر التقدم المحرز نحو الوصول إلى الغايات المرجوة.

يحظى صانعو السياسات والأطراف المعنية بوضع يخلوهم تحقيق الحصائل المقصودة للعمل الحكومي بأقصى قدر ممكن من الوضوح. لا يمكن تحديد المؤشرات قبل تحديد الحصائل لأن الحصائل—وليس المؤشرات—هي التي تنتج الفوائد في نهاية المطاف. وستوضح الحصائل ما إذا كان النجاح قد تحقق أم لا. باختصار، توضح الحصائل أي طريق ينبغي أن نسلكه.

إن تحديد الحصائل مهم للغاية في بناء نظام للمتابعة والتقييم قائم على النتائج. وبناء النظام هو في الأساس عملية استنتاجية تُشتق فيها المدخلات والأنشطة والمخرجات وتتدفق من تحديد النتائج. وتعد المؤشرات والأسس والأهداف (التي تتناولها الفصول اللاحقة) جميعًا عوامل حاسمة بالنسبة إلى إطار الأداء، وتُشتق من عملية تحديد النتائج وتستند إليها.

## المسائل التي ينبغي مراعاتها في اختيار الحصائل التي ستتم متابعتها وتقييمها

ما الأولويات الاستراتيجية؟ ما الحصائل المرغوبة؟ هذان هما السؤالان اللذان يمكن لكل مستوى في الحكومة، وللأطراف المهتمة في المجتمع المدني، طرحها على نفسها وعلى الآخرين. نركز فيما يلي في المقام الأول على كيفية ارتباط ذلك بالحكومة الوطنية.

لدى كل دولة موارد محدودة للموازنة، ويجب عليها تحديد الأولويات. ومن ثم، من المهم تذكّر الملاحظة المهمة التالية على الدوام: ينصب تركيز إعداد الميزانيات على المخرجات، بينما ينصب تركيز الإدارة على الحصائل.

ثمة الكثير من المسائل التي ينبغي مراعاتها في اختيار الحصائل لمتابعتها وتقييمها. على سبيل المثال، يمكن ربط الحصائل بالتنمية الاقتصادية الدولية ومسائل الإقراض، بما في ذلك الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر، أو خطة التنمية الوطنية، أو مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون، أو الأهداف الإنمائية للألفية.

إذا كانت لدى البلاد خطة للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، فيتعين على صانعي القرارات دراسة جملة من أسس المقارنة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتوضيح الحصائل المرغوب بها لتحقيقها، في سبيل الانضمام رسميًا إلى هذه الكتلة الإقليمية المهمة.

وعلى مستوى البلد، قد يكون هناك بالفعل بعض الغايات الوطنية أو الإقليمية أو القطاعية المصرح عنها. وقد يكون بالفعل تم قطع الوعود السياسية والانتخابية التي تحدد مدى التحسن في الأداء الحكومي في مجال معين. وبالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك بيانات استطلاع رأي للمواطنين تشير إلى مخاوف مجتمعية معينة. الإجراءات البرلمانية والتشريعات التفويضية هي مجالات أخرى ينبغي دراستها عند تحديد الغايات الوطنية المرغوب بها. وقد تكون هناك جملة من الغايات البسيطة لمشروع أو برنامج ما، أو لإقليم أو بلد محدّد. ومن هذه الغايات، يمكن تحديد حصائل محددة مرغوب بها.

ينبغي التنويه إلى أن البلدان النامية قد تواجه تحديات خاصة في صياغة الحصائل الوطنية. وقد تجد البلدان النامية صعوبة في تحديد الأولويات الحكومية لبعض الأسباب المشار إليها سابقًا، ومنها الافتقار إلى الإرادة السياسية، أو نقص التخطيط والقدرة التحليلية، أو ضعف الأجهزة المركزية. ولكن في الوقت نفسه، يتعين على كل حكومة وضع غايات، وثمة طرق لبناء إجماع وطني وتطوير القدرة اللازمة لوضع الأولويات وتحديد الحصائل المرغوب بها. وهذا يستلزم إطلاق عملية تشاركية تشمل الأطراف المعنية الرئيسية. ويمكن أن تساعد المعونة من المانحين في بناء المؤسسات والقدرات على إطلاق العملية الفنية والتحليلية لصياغة الحصائل الوطنية المرغوب بها.

### أهمية بناء عملية تشاركية وتشاورية تضم الأطراف المعنية الرئيسية

يؤدي تحديد الغايات بشكل منعزل إلى نقص تولى المسؤولية من جانب الأطراف المعنية الرئيسية الداخلية والخارجية. وعلى نحوٍ مشابه، عند اختيار الحصائل، من المهم للغاية بناء عملية تشاركية واستشارية تشارك فيها الأطراف المعنية. وينبغي أن تبدأ العملية التشاركية بوضع الغايات والاستمرار في وضع الحصائل وإنشاء نظام للمؤشرات. (لا يمكن ترك مهمة تحديد المؤشرات ببساطة على الفنيين، لأنه يجب استشارة الجهاز السياسي ويجب أن يتفق هذا الجهاز على الغايات والمؤشرات. وسنتناول هذا بمزيد من التفصيل في الخطوة ٣، تحديد المؤشرات).

تستلزم المعطيات الواقعية الجديدة، التي تشمل الحوكمة والعلومة وإقراض المساعدات وتوقعات المواطنين، نهجًا استشاريًا وتعاونيًا وملتزمًا ببناء توافق الآراء. وينبغي التماس أصوات الأطراف المعنية وآرائها بنشاط. ويساعد إشراك الأطراف المعنية الرئيسية بأسلوب تشاركي على بناء التوافق وكسب الالتزام بالوصول إلى الحصائل المرغوب بها.

عند اختيار الحصائل، ينبغي عدم العمل بشكل منفرد.

## العملية الشاملة لتحديد الحصائل والموافقة عليها

يتعين عليك معرفة الغاية التي تتجه إليها، والسبب في اتجاهك إليها، وتحديد الوقت الذي تبلغ فيه وجهتك. هناك عملية سياسية يشملها تحديد الحصائل والاتفاق عليها. وكل جزء منها له أهمية قصوى بالنسبة إلى النجاح في تحقيق إجماع الأطراف المعنية فيما يتعلق بالحصائل.

### تحديد ممثلي الأطراف المعنية

من هي الأطراف الرئيسية المعنية بالمجال محل النظر (الصحة والتعليم وما إلى ذلك)؟ كيف تُصنّف هذه الأطراف، على سبيل المثال هل هي منظمة غير حكومية أم الحكومة أم جهة مانحة؟ من هي الأطراف التي ستولي اهتماماتها وآراءها الأولوية في التعامل؟

### تحديد المخاوف الرئيسية لمجموعات الأطراف المعنية

لاكتشاف اهتمامات المجموعات المعنية، يتم استخدام تقنيات جمع المعلومات، مثل تبادل الآراء، ومجموعات التركيز، والمسوحات والمقابلات. ويجب سماع العديد من الآراء، وأن لا تقتصر على الفئات ذوي الصدى الأكبر، أو الأكثر ثراءً، أو الأكثر ترابطاً. يجب إشراك الجميع في العملية لتعزيز المناخ العام الديمقراطي ودعمه.

### تحويل المشاكل إلى بيانات لإمكانية تحسين الحصائل

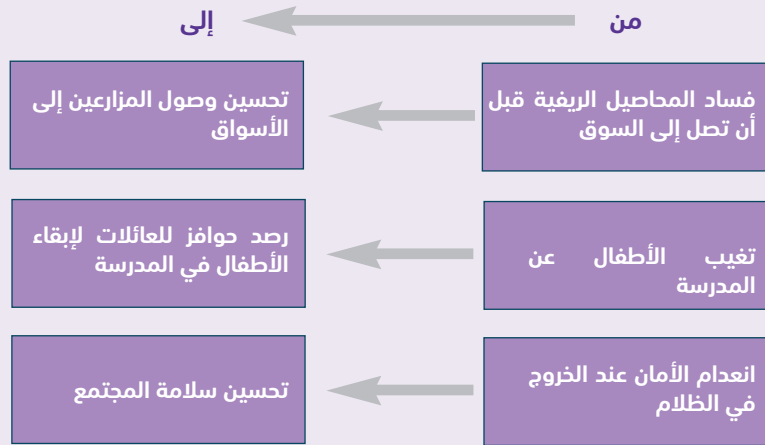
ينبغي التنويه إلى أن صياغة المشكلات على أنها حصائل إيجابية تختلف تمامًا عن التكرار البسيط للمشكلة. ويمكن البيان الموجه نحو الحصائل من تحديد الطريق والوجهة التي نمضي إليها. ونشجّع على صياغة الحصائل إيجابياً لا سلبياً (الشكل ٢-٢). وستستجيب الأطراف المعنية إلى العبارات الإيجابية وتتجمع على نحو أفضل عليها؛ فعلى سبيل المثال، يمكن القول "نريد صحة أفضل للرضع والأطفال"، بدلاً من "نريد أن يصاب عدد أقل من الرضع والأطفال بالمرض". ويبدو أن البيانات الإيجابية التي يمكن أن تطمح لها الأطراف المعنية تحمل المزيد من الشرعية. من السهل تحقيق إجماع سياسي عبر الحديث إيجاباً بشأن الحصائل المرغوب بها لأصحاب المصلحة.

### التصنيف لالتقاط الحصة الرئيسية المرغوب بها

يتعين تصنيف الحصائل على نحو ملائم لالتقاط مجال تحسن واحد فقط في كل بيان عن الحصائل. ومن بين الأمثلة على الحصائل "زيادة النسبة المئوية للموظفين". ولمعرفة ما إذا كانت هذه الحصة قد تحققت أم لا، ينبغي تصنيف الغايات للإجابة عما يلي:

## الشكل ٢-٢ إعداد بيانات الحصائل

أعد صياغة المخاوف التي تحددها الأطراف المعنية إلى حصائل إيجابية ومرغوبة:



- لصالح من ستتحقق؟
- أين ستتحقق؟
- مدى التحقق؟
- متى سيتحقق الهدف؟

نحتاج إلى تصنيف هذه الحصيلة بدراسة زيادة التوظيف فيما يتعلق بالمجموعة المستهدفة، والقطاع، والتغير في النسبة المئوية، والإطار الزمني. على سبيل المثال، قد تكون النتيجة المجزأة هي: "زيادة فرص العمل في أوساط الشباب في القطاع الريفي بنسبة ٢٠ في المائة على مدار السنوات الأربع المقبلة". إن تصنيف الحصيلة وتوضيح التفاصيل هما السبيل الوحيد لمعرفة ما إذا قد حققنا هذه الحصيلة بنجاح.

ويقضي تبسيط الحصائل وتنقيحها في هذه المرحلة أيضًا على التعقيدات لاحقًا حين نشرع في بناء نظام مؤشرات، وقيمة أساس وقيم مستهدفة تتيح لنا المتابعة والتقييم. ومن خلال تصنيف الحصائل إلى مكونات فرعية، يمكننا تحديد مؤشرات قياس النتائج.

### وضع خطة لتقدير كيفية تحقيق حكومة أو منظمة لهذه الحصائل

عند متابعة استخدام الأدوات التقليدية القائمة على التنفيذ، التي تشمل المدخلات والأنشطة والمخرجات، تكون الحاجة إلى التحلي بالوضوح بشأن الحصائل أقل بروزًا بكثير. سيجمع المديرون المدخلات، ويكلفون بالأنشطة، وينتظرون المخرجات.

من الأفضل في البداية التوصل إلى اتفاق حول الأولويات والحصائل الاستراتيجية، ثم استخدامها لدفع تخصيصات الموارد والأنشطة.

الانشغال لا يعني بالضرورة تحقيق النتائج.

بيد أن العيب في هذه المقاربة هو أن إتمام جميع الأنشطة والمُخرجات ليس مماثلاً لتحقيق الحصائل المرغوب بها. وليس من الضروري أن يكون معنى مجموع جميع الأنشطة أن الحصائل المرغوب بها قد نتجت. قائمة المهام والنشاطات لا تقيس النتائج وحتى لو اكتملت جميع الأنشطة خلال إطار زمني معين، فإن الحصيلة المرغوب بها ربما لا تكون قد تحققت بالضرورة.

ولا يعني ذلك القول بأن الأنشطة ليست مهمة. إن الإجراءات المطلوبة لإدارة البرامج وتنفيذها، واستخدام الموارد، وتقديم الخدمات الحكومية ذات أهمية قصوى لتلك العملية. هي مهمة ولكنها ليست كافية.

## الأمثلة والمقاربات الممكنة

ماذا تتضمن العملية الفعلية لاختيار الحصائل؟ يوضح المثال أدناه أحد السيناريوهات التي قد تكون مفيدة.

### الموقف

بعد مشاورات واسعة النطاق مع الأطراف المعنية الرئيسية، حدّد الرئيس بعض الغايات الوطنية والقطاعية المهمة لإدراجها في الخطة الخمسية للتنمية الاقتصادية. وقد طلب الرئيس من رئيس الوزراء بدوره تحويل هذه الغايات إلى مجموعة من الحصائل التي يمكن تحقيقها، وتوضيح التقدّم نحو الرؤية الاستراتيجية.

### الإجراءات

طلب رئيس الوزراء من وزير المالية ترأس العمل على مدار ١٠ أسابيع لتحديد الحصائل المرغوب بها.

### تضمين الأطراف المعنية

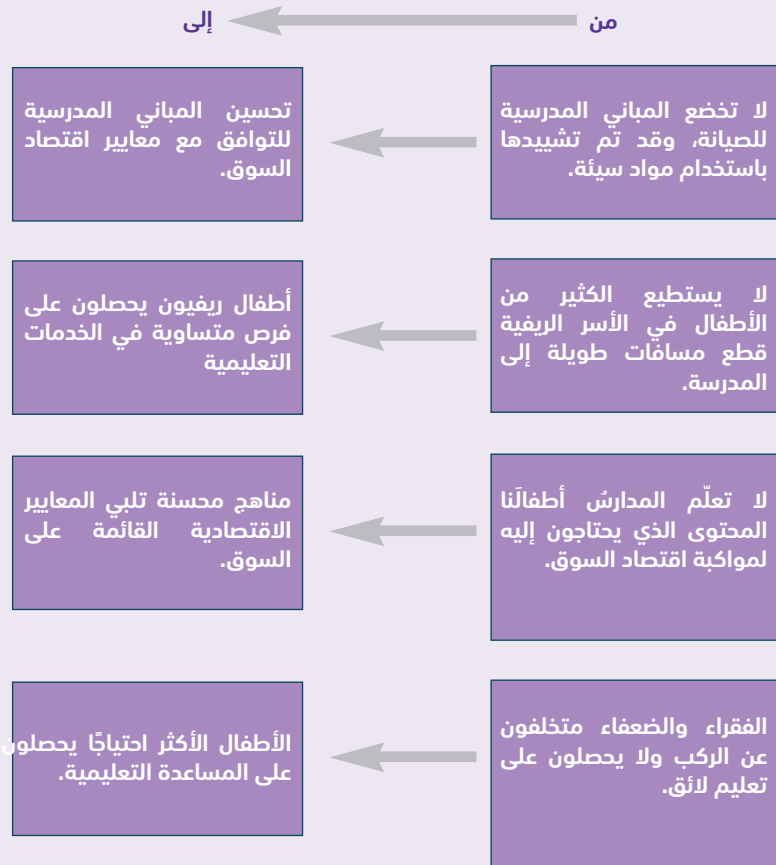
كوّن وزير المالية مجموعة عمل تضم ممثلين عن مجموعات الأطراف المعنية في البلاد، وتتمثل في الحكومة والمجتمع المدني والمانحين. في سبيل إيجاد إجماع على العملية، أوكل وزير المالية إلى مجموعة العمل الجديدة ثلاث مسؤوليات رئيسية: (أ) تحديد ممثلين محددين من الأطراف المعنية؛ و(ب) تحديد الاهتمامات الرئيسية لكل مجموعة من الأطراف المعنية؛ و(ج) تحويل قائمة الاهتمامات إلى قائمة الحصائل الإيجابية والمطلوب تحقيقها.

### تضمين السبب/

### المسؤوليات الثلاث

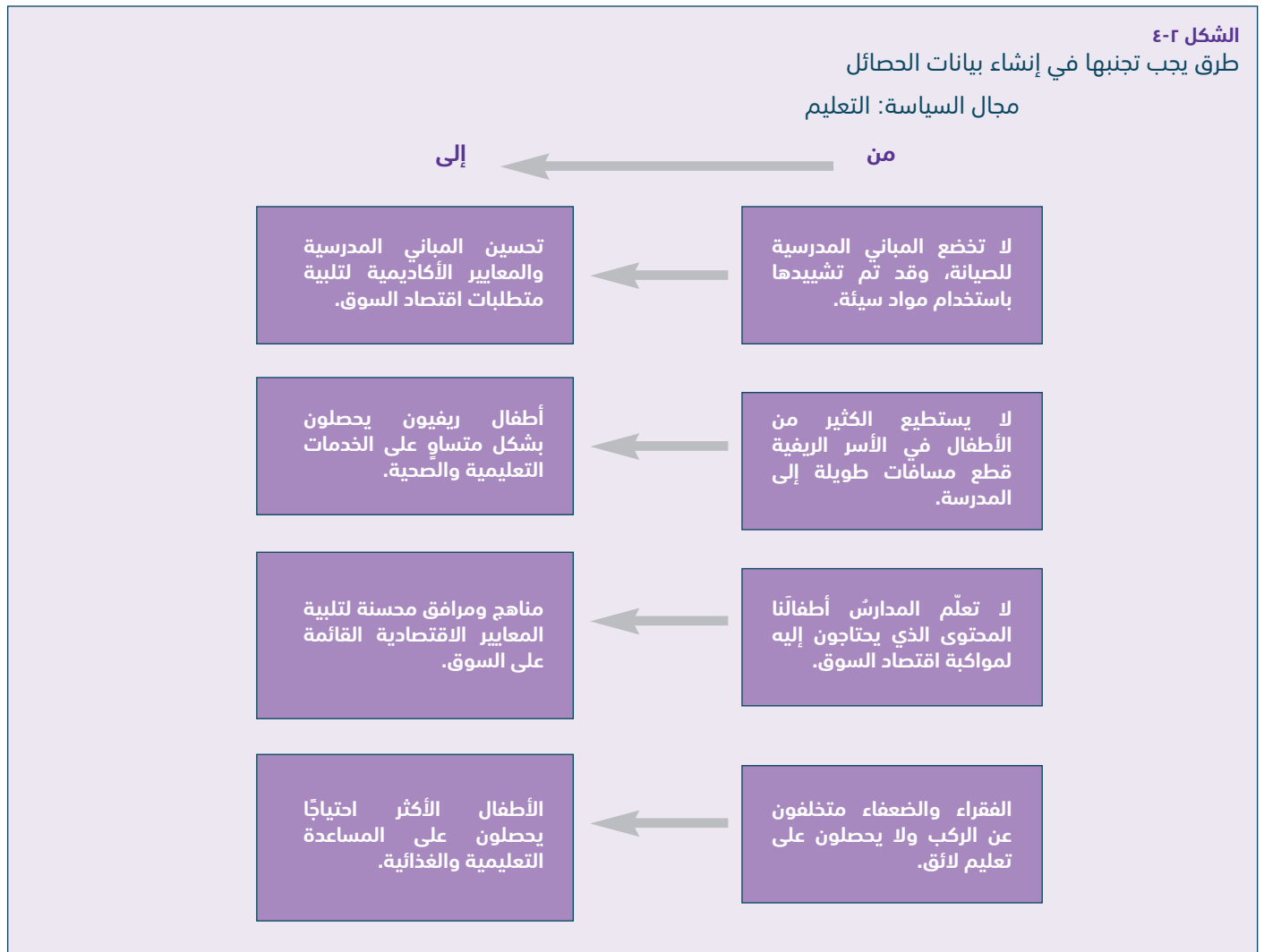
### الرئيسية

## الشكل ٣-٢

بيانات الحصائل المشتقة من الإشكاليات أو المشكلات المحددة  
مجال السياسة: التعليم

إن تحويل المشكلات إلى بيانات حصائل إيجابية أمر شديد الأهمية بالنسبة إلى العملية. ويجب البدء بالمشكلات في بلد معين، ثم إعادة صياغة هذه المخاوف إلى مجموعة من الحصائل المرغوب بها. بمعنى آخر، يجب إعادة صياغة المسائل والمشكلات إلى مجموعة من الحلول. يقدم الشكلان ٣-٢ و ٤-٢ مثالين لعمليات لتوضيح العملية، بشكل صحيح (الشكل ٣-٢) وغير صحيح (الشكل ٤-٢).

فكر الآن في أهمية متابعة حصيلة واحدة فقط في كل بيان للحصائل. (سيصبح هذا شديد الأهمية عندما ننتقل إلى المؤشرات لاحقًا في الخطوة ٣). يضم الشكل ٤-٢ أربعة أمثلة عن الطرق التي يجب تجنبها في إنشاء بيانات الحصائل. تدرج البيانات العديد من مجالات التحسين، ما يعقد عملية تحديد المؤشرات لاحقًا.



في المثالين الواردين في الشكل ٤-٢، ينبغي وجود بيانين منفصلين للحصيلتين، مع العلم أن البيانين مدمجان حاليًا. ينبغي أن يكون نص البيان الأول على سبيل المثال: "تحسين المباني المدرسية لتلبية متطلبات اقتصاد السوق"، وينبغي أن يكون نص البيان الثاني: "تحسين المعايير الأكاديمية للتوافق مع متطلبات اقتصاد السوق". وبالمثل، يضم البيان الثاني أيضًا حصيلتين، وينبغي أن يكون نصه بدلاً من ذلك: "المساواة في إتاحة الفرصة أمام الأطفال الريفيين للحصول على الخدمات التعليمية"، و"المساواة في إتاحة الفرصة أمام الأطفال الريفيين للحصول على الخدمات الطبية". ينبغي أن يضم البيان الثالث حصيلتين اثنتين: "تحسين المناهج للتوافق

الشكل ٥-٢  
تحديد الحاصلات لمجال سياسة واحد

مثال: التعليم

| الحاصلات                                                                                | المؤشرات | خطوط الأساس | القيم المستهدفة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|-----------------|
| ١. لدى جميع الأطفال الآن إمكانية وصول أفضل من ذي قبل إلى البرامج التعليمية قبل المدرسية |          |             |                 |
| ٢. تحسن حاصلات تعلم الأطفال في المدارس الابتدائية                                       |          |             |                 |

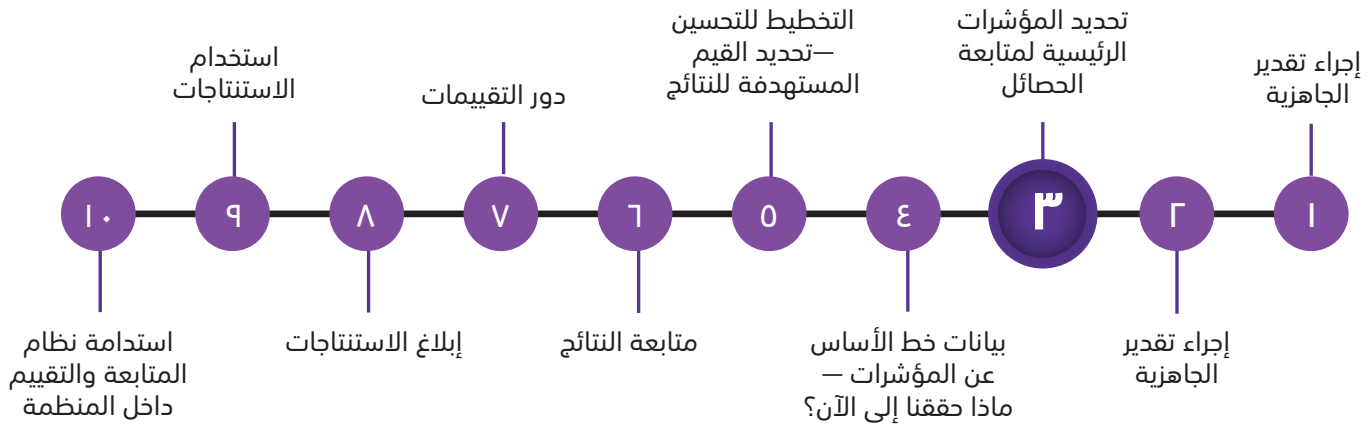
مع المعايير القائمة على السوق " و: "تحسين المرافق لتحسين المعايير القائمة على السوق". وأخيرًا، يمكن تحويل البيان الرابع أيضًا إلى حصيلتين: "حصول الأطفال الأكثر احتياجًا على المساعدة التعليمية"، و: "حصول الأطفال الأكثر احتياجًا على المساعدة الغذائية".

إن اختيار الحاصلات هو الخطوة الأولى في بناء مصفوفة الأداء. يقدّم الشكل ٥-٢ أمثلة على حاصلات التطوير التعليمي المحتملة. ستتدفق المؤشرات وخطوط الأساس والقيم المستهدفة كلها من هذه الخطوة الأولية لتحديد الحاصلات. بينما ننتقل عبر خطوات هذا النموذج في الفصول اللاحقة، سنلقي نظرة على كيفية تحديد المؤشرات وخطوط الأساس والأهداف.

لقد تناولنا الأهمية الحاسمة لتحديد الحاصلات، والمسائل التي ينطوي عليها اختيار الحاصلات للمتابعة والتقييم، وأهمية بناء عملية سياسية تشاركية وتشاورية تشمل الأطراف المعنية الرئيسية. وقد حددنا تسلسل خطوات تحديد الحاصلات، مع بعض المبادئ التوجيهية لتطوير بيانات حاصلات يمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات. ننتقل إلى الخطوة ٣، وهي اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية لمتابعة الحاصلات.

## الخطوة الثالثة: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لمتابعة الحصائل

الشكل ٣-١



كيف نعرف أننا حققنا الحصائل المرجوة؟ بعد مناقشة أهمية تحديد حصائل قابلة للتحقيق ومحددة جيدًا، والأمور والإجراءات التي ينطوي عليها الاتفاق على هذه الحصائل، ننتقل إلى تحديد المؤشرات الرئيسية (الشكل ٣-١). تختلف مؤشرات الحصائل عن الحصائل نفسها. المؤشرات هي المتغيرات الكمية أو النوعية التي توفر وسيلة بسيطة وموثوقة لقياس الإنجاز، أو تعكس التغيرات الناتجة عن التدخل، أو للمساعدة في تقدير أداء المنظمة مقارنة بالحصيلة المعلنة. يجب وضع المؤشرات لجميع مستويات نظام المتابعة والتقييم المستند إلى النتائج، ما يعني أن هناك حاجة إلى مؤشرات لمتابعة التقدم فيما يتعلق بالمدخلات والأنشطة والمخرجات والحصائل والغايات. يجب متابعة التقدم على جميع مستويات النظام لتوفير تعقيبات حول مجالات النجاح والمجالات التي قد تتطلب التحسين.

تساعد مؤشرات الحصائل في الإجابة عن سؤالين أساسيين: "كيف سنعرف النجاح أو الإنجاز عندما نراه؟ هل نتجه نحو تحقيق الحصائل المرجوة؟" هذه هي الأسئلة التي يتم طرحها بشكل متزايد عن الحكومات والمنظمات في جميع أنحاء العالم. وبالتالي، يصبح تحديد المؤشرات المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة جزءًا مهمًا من نموذجنا المكون من ١٠ خطوات.

إن وضع مؤشرات رئيسية لمتابعة الحاصل يتيح للمديرين تقدير درجة تحقيق الحاصل المرغوبة أو المقصودة. يعد تحديد المؤشر نشاطًا أساسيًا في بناء نظام للمتابعة والتقييم قائم على النتائج، وذلك لأنه يقود جميع العمليات اللاحقة لجمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير. هناك أيضًا اعتبارات سياسية ومنهجية مهمة تدخل في إنشاء مؤشرات جيدة وفعالة.

يتناول هذا الفصل على وجه التحديد: (أ) ما هي المؤشرات اللازمة لجميع مستويات أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، و(ب) ترجمة الحاصل إلى مؤشرات حائل، و(ج) معايير "CREAM" لجودة مؤشرات الأداء، و(د) استخدام المؤشرات البديلة، و(هـ) إيجابيات استخدام المؤشرات المصممة مسبقًا وسلبيات، و(و) وضع المؤشرات وتتبع معلومات الأداء، و(ز) وضع المؤشرات باستخدام الخبرات من البلدان النامية.

### حتمية توفر المؤشرات لجميع مستويات أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج

يعد وضع المؤشرات لقياس التقدم في المدخلات والأنشطة والمخرجات والحاصل والغايات أمرًا مهمًا في توفير التعقيبات الضرورية لنظام الإدارة. سيساعد المديرون على تحديد أجزاء المنظمة أو الحكومة التي قد تحقق النتائج كما هو مخطط أو لا تحققها. فمن خلال قياس مؤشرات الأداء على أساس منتظم ومحدد، يمكن للمديرين وصانعي القرار معرفة ما إذا كانت المشاريع والبرامج والسياسات تسير على المسار الصحيح أو خارج المسار أو حتى تعمل بشكل أفضل مما هو متوقع مقارنة بالأهداف المحددة للأداء. يوفر هذا فرصة لإجراء تعديلات وتصحيح المسار واكتساب خبرة ومعرفة قيّمة فيما يتعلق بالمؤسسة والمشروع أو البرنامج أو السياسة. في النهاية، يزيد بالطبع من احتمالية تحقيق الحاصل المرجوة.

### ترجمة الحاصل إلى مؤشرات حائل

عندما نفكر في قياس "النتائج"، فإننا نعني قياس الحاصل وليس فقط المدخلات والمخرجات. ومع ذلك، علينا تحويل هذه الحاصل إلى مجموعة من مؤشرات الأداء القابلة للقياس. فمن خلال القياس المنتظم لمؤشرات الأداء الرئيسية يمكننا تحديد ما إذا تم تحقيق الحاصل.

على سبيل المثال، في حالة الحصيلة "تحسين تعلم الطلاب"، قد يكون أحد مؤشرات الحصيلة المتعلقة بالطلاب هو التغيير في درجات الطلاب في اختبارات التحصيل الدراسي. إذا استمر الطلاب في تحسين درجاتهم في اختبارات الإنجاز، فمن المفترض أن يتحسن أيضًا إجمالي حواصل التعلم. لدينا مثال آخر، وهو الحصيلة في "تقليل السلوكيات الخطيرة لدى المعرضين بشكل كبير للإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز". قد تتمثل العديد من المؤشرات المباشرة في قياس السلوكيات الخطيرة المختلفة التي ينتهجها الأفراد الأكثر عرضة للخطر.

كما هو الحال في الموافقة على الحاصل، ينبغي أن تؤخذ مصالح الأطراف المعنية المتعددة أيضًا في الاعتبار عند اختيار المؤشرات. لقد أشرنا سابقًا إلى أنه يجب تحويل الحاصل إلى مجموعة من مؤشرات الأداء القابلة للقياس. ولكن، كيف نحدد المؤشرات التي يجب اختيارها؟ يجب أن تتم عملية الاختيار وفق اهتمامات الأطراف المعنية وأن تؤخذ في الاعتبار ويتم تضمينها. الأمر متروك للمديرين لتحويل اهتمامات الأطراف المعنية إلى مؤشرات أداء جيدة وقابلة للاستخدام. وبالتالي، يجب تصنيف الحاصل للتأكد من أن المؤشرات ذات صلة بجميع اهتمامات مجموعات الأطراف المعنية المتعددة وليس مجموعة واحدة من الأطراف المعنية فقط. وبنفس القدر من الأهمية، يجب أن تكون المؤشرات مناسبة للمديرين، لأن تركيز هذا النظام ينصب على الأداء وتحسينه.

ما العدد المثالي لمؤشرات أي حصيلة؟  
هو أقل عدد يجب عن السؤال: "هل  
تم تحقيق الحصيلة؟"

إذا كانت الحصيلة هي تحسين تعلم الطلاب، فإن الطلاب سيكونون ضمن مجموعات الأطراف المعنية المباشرة. ومع ذلك، عند إنشاء نظام نتائج لقياس التعلم، قد يكون مسؤولو التعليم والحكومات مهتمين أيضًا بقياس المؤشرات ذات الصلة باهتمامات المعلمين وأولياء الأمور، وكذلك وصول الطلاب إلى

المدارس والمواد التعليمية. وبالتالي، قد تتمثل المؤشرات الإضافية في عدد المعلمين المؤهلين أو وعي أولياء الأمور بأهمية التحاق الفتيات بالمدرسة أو الوصول إلى مواد المناهج الدراسية المناسبة.

هذا لا يعني أنه يجب أن يكون هناك مؤشر لكل مجموعة من الأطراف المعنية. اختيار المؤشر عملية معقدة يجب فيها مراعاة اهتمامات العديد من الأطراف المعنية والتوفيق بينها. وعلى أقل تقدير، يجب أن تكون هناك مؤشرات تقيس الحصيلة المرجوة بشكل مباشر. في حالة تحسين تعلم الطلاب، يجب أن يكون هناك مؤشر للطلاب. ويمكن أن تكون الدرجات في اختبارات الإنجاز هي المؤشر المناسب.

من خلال إضافة مؤشرات الحاصل (الشكل ٣-٢)، يمكننا التوسع في إطار الأداء لحاصل تطوير التعليم التي تم تناولها في الفصل السابق.

### الشكل ٢-٣ وضع مجموعة من مؤشرات الحاصلات لمجال سياسة مثال: التعليم

| الأهداف | خطوط الأساس | المؤشرات                                                                                                                                            | الحاصلات                                                                                         |
|---------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |             | ١. نسبة الأطفال المسجلين في التعليم قبل<br>المدرسي ويعيشون في مناطق<br>حضرية<br>٢. نسبة أطفال الريف المسجلين<br>المدرسيين في التعليم قبل<br>المدرسي | ١. لدى جميع الأطفال الآن<br>إمكانية وصول أفضل<br>من ذي قبل إلى البرامج<br>التعليمية قبل المدرسية |
|         |             | ١. نسبة طلاب الصف السادس<br>الذين حصلوا على ٧٠٪ على<br>الأقل في اختبارات الرياضيات<br>والعلوم الموحدة                                               | ٢. تحسن حصائل تعلم الأطفال<br>في المدارس الابتدائية                                              |

### معايير "CREAM" لمؤشرات الأداء الفعال

إن معايير "CREAM" لاختيار مؤشرات الأداء الفعالة هي في الأساس مجموعة من المعايير التي تساعد في تطوير مؤشرات لمشروع أو برنامج أو سياسة معينة (Schiavo-Campo 1999, p. 85). يجب أن تكون مؤشرات الأداء واضحة وذات صلة واقتصادية وكافية وقابلة للمتابعة. ترقى معايير CREAM إلى كونها سياسة ضمان، لأنه كلما كانت لمؤشرات أكثر دقة وتماسكًا، كانت إستراتيجيات القياس أكثر تركيزًا.

|                                  |                              |
|----------------------------------|------------------------------|
| دقيقة ولا لبس فيها               | Clear (واضحة)                |
| مناسبة للموضوع المطروح           | Relevant (ذات صلة)           |
| متاحة بتكلفة معقولة              | Economic (اقتصادية)          |
| توفر أساسًا كافيًا لتقدير الأداء | Adequate (كافية)             |
| يمكن التحقق منها بشكل مستقل      | Monitorable (قابلة للمتابعة) |

إذا لم يتم استيفاء أي من هذه المعايير الخمسة، فستتأثر مؤشرات الأداء الرسمية وستكون أقل فائدة<sup>٥</sup>. يجب أن تكون مؤشرات الأداء واضحة ومباشرة ولا لبس فيها قدر الإمكان. قد تكون المؤشرات نوعية أو كمية. ومع ذلك، ندعو عند إنشاء أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج إلى البدء بنظام بسيط وقابل للقياس الكمي بدلاً من إدخال مؤشرات مقياسه نوعيًا مقدمًا.

يجب تقديم المؤشرات الكمية في شكل رقم معين (رقم أو متوسط أو وسيط) أو نسبة مئوية. "يمكن أيضًا التعبير عن النسب المئوية بطرق متنوعة، على سبيل المثال، النسبة المئوية التي تدرج في فئة حصيلة معينة. . . وهي النسبة المئوية الأعلى أو الأقل قليلًا من القيمة المستهدفة. . . والنسبة المئوية التي تدرج في مستويات حصيلة معينة. . . " (Hatry 1999 p. 63). "غالبًا ما يتم التعبير عن مؤشرات الحاصل على أنها عدد أو نسبة مئوية (نسبة أو معدل) لشيء ما. يجب أن تأخذ البرامج تضمين كلا الشكلين في الاعتبار. ولا يشير عدد النجاحات (أو حالات الفشل) في حد ذاته إلى معدل النجاح (أو الفشل) الذي لم يتحقق. ولا تشير النسبة المئوية بحد ذاتها إلى حجم النجاح. فعادة ما يتطلب تقدير أهمية الحصيلة توفر بيانات عن كل من العدد والنسبة المئوية" (Hatry 1999, p. 60).

"تتضمن المؤشرات النوعية أو الأهداف تقديرات نوعية. . . تتمثل في الامتثال للمؤشرات النوعية وجودتها ومداهها ومستواها. . . . وتقدم رؤى حول التغييرات في العمليات المؤسسية والمواقف والمعتقدات والدوافع وسلوكيات الأفراد" (U.N. Population Fund 2000, p. 7). قد يقيس المؤشر النوعي الإدراك، مثل مستوى التمكين الذي يشعر به مسؤولو الحكومة المحلية للقيام بوظائفهم بشكل مناسب. قد تتضمن المؤشرات النوعية أيضًا وصفًا للسلوك، مثل مستوى إتقان مهارة تم تعلمها حديثًا. على الرغم من وجود دور للبيانات النوعية، إلا أنها تستغرق وقتًا أطول في جمعها وقياسها وتنقيحها، خاصة في المراحل المبكرة. علاوة على ذلك، يصعب التحقق من المؤشرات النوعية لأنها غالبًا ما تتضمن أحكامًا غير موضوعية حول الظروف المحيطة في وقت معين.

يجب توخي الحذر عند استخدام المؤشرات النوعية، لأن إدارة القطاع العام لا تتعلق فقط بتوثيق تصورات التقدم، بل تتعلق بالحصول على معلومات موضوعية عن التقدم الفعلي الذي سيساعد المديرين في اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر استنارة، ومواءمة الميزانيات، وإدارة الموارد. وللتقدم الفعلي أهمية كبيرة للغاية لأنه سيساعد أنظمة المتابعة والتقييم في توفير معلومات إلى السياسيين والوزراء والمنظمات حول ما يمكنهم توقعه وإنجازه. وبالنسبة للأطراف المعنية، سيكونون أكثر اهتمامًا بالحاصل الفعلية، وسيضغطون لمساءلة المديرين عن التقدم المحرز نحو تحقيق الحاصل.

يجب أن تكون مؤشرات الأداء ذات صلة بالحصيلة المرجوة وألا تتأثر بقضايا أخرى ملامسة للحصيلة.

يجب أيضًا دراسة التكلفة الاقتصادية لوضع المؤشرات. وهذا يعني أنه يجب وضع المؤشرات مع إدراك التكلفة المحتملة لجمع البيانات وتحليلها.

يؤثر كل مؤشر على الآثار المترتبة على التكلفة والعمل. وفي الأساس، عندما نستكشف بناء أنظمة المتابعة والتقييم، ندرس لكل مؤشر على حدة نظامًا جديدًا للمتابعة والتقييم. لذلك، يجب اختيار المؤشرات بعناية وحكمة.

على سبيل المثال، يوجد في وثيقة الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر (PRSP) لجمهورية قيرغيزستان حوالي ١٠٠ مؤشر وطني ومحلي يشمل أكثر من اثني عشر مجالًا لإصلاح السياسات. نظرًا لأن كل مؤشر يتضمن جمع البيانات وإعداد التقارير والتحليل، فستحتاج حكومة قيرغيزستان إلى تصميم وبناء ١٠٠ نظام فردي للمتابعة والتقييم فقط لتقدير التقدم المحرز نحو إستراتيجيتها

للحد من الفقر. بالنسبة لدولة فقيرة ذات موارد محدودة، فإن هذا يتطلب بعض العمل. وبالمثل، في بوليفيا احتوت وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر في البداية على ١٥٧ مؤشرًا على المستوى الوطني. ولكن سرعان ما أصبح واضحًا أنه لا يمكن الاستمرار في إنشاء نظام للمتابعة والتقييم لتتبع الكثير من المؤشرات. لذا تحتوي الآن مسودة وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر الحالية لبوليفيا على ١٧ مؤشرًا على المستوى الوطني.

يجب أن تكون المؤشرات ملائمة، فينبغي أن تكون مباشرة، وألا تحتوي على بدائل كثيرة جدًا أو مجردة للغاية لدرجة تجعل تقدير الأداء معقدًا ويمثل إشكالية.

يجب أن تكون المؤشرات قابلة للمتابعة، أي أنه يمكن التحقق من صحتها أو صلاحيتها بشكل مستقل، وهذا دافع آخر للبدء بالمؤشرات الكمية بدلًا من المؤشرات النوعية. يجب أن تكون المؤشرات موثوقة وصالحة لضمان أن ما يتم قياسه في وقت ما هو نفسه ما يتم قياسه في وقت لاحق، وأن ما يتم قياسه هو المقصود قياسه بالفعل.

يجب أيضًا توخي الحذر عند تحديد المؤشرات وفقًا للسهولة التي يمكن بها جمع البيانات. "في كثير من الأحيان، تستند الوكالات في اختيارها للمؤشرات على مدى سهولة توفر البيانات، وليس على مدى أهمية مؤشر الحصيلة في قياس مدى تحقيق الحاصل المنشودة" (Hatry 1999, p. 55).

يوضح الشكل ٣-٣ قائمة مرجعية إضافية لتقدير المؤشرات المقترحة.

## استخدام المؤشرات البديلة

قد لا تكون دقيقًا دائمًا مع المؤشرات، ولكن يمكنك أن تسعى جاهدًا لتكون على صواب بشكل تقريبي. في بعض الأحيان يكون من الصعب قياس مؤشر الحاصل مباشرة، لذلك تحتاج إلى مؤشرات بديلة. يجب عدم استخدام المؤشرات غير المباشرة أو البديلة إلا في حال عدم توفر بيانات للمؤشرات المباشرة أو عندما يكون جمع البيانات مكلفًا للغاية أو إذا لم يكن من الممكن جمع البيانات على فترات منتظمة. ومع ذلك، يجب توخي الحذر عند استخدام المؤشرات البديلة، لأنه يجب أن يكون هناك افتراض بأن المؤشر البديل يقدم على الأقل دليلًا تقريبيًا عن الأداء (المربع ١-٣).

من الأفضل أن تكون صحيحا بشكل تقريبي بدلا ان تكون مخطئا تماما. (Anon.)

## الشكل ٣-٣

## القائمة المرجعية لتقدير المؤشرات المقترحة

الحاصل التي سيجري قياسها : \_\_\_\_\_  
 المؤشر المختار: \_\_\_\_\_  
 هل المؤشر . . .

١. يعكس الحويلة نفسها بشكل مباشر قدر الإمكان؟ \_\_\_\_\_
٢. دقيق بما يكفي لضمان إجراء قياس موضوعي؟ \_\_\_\_\_
٣. يدعو إلى عملية جمع البيانات الأكثر عملية وفعالية من حيث التكلفة؟ \_\_\_\_\_
٤. يتأثر جدًّا بالتغيير في الحويلة، لكنه لا يتأثر نسبيًّا بالتغييرات الأخرى؟ \_\_\_\_\_
٥. مفصل حسب الحاجة عند الإبلاغ عن الحويلة؟ \_\_\_\_\_

المصدر: United Way of America 1996.

على سبيل المثال، إذا كان من الصعب إجراء دراسات استقصائية متعلقة بالأسر بصفة دورية في مناطق الإسكان الخطيرة، فيمكننا استخدام عدد الأسطح المصنوعة من القصدير أو هوائيات التلفزيون كمقياس بديل لزيادة دخل الأسرة.

## المربع ١-٣

## المعضلات التي تعيق المؤشرات

يعد متحف شيكاغو للعلوم والصناعة متحفًا كبيرًا على نمط كهوف ويوجد به العديد من المعروضات الضخمة ومنها غواصة كاملة ومنجم فحم. وحينما أرادوا إجراء دراسة لتحديد المعارض التي حظيت بأقصى اهتمام من زواره، وجدوا أنه من المستحيل حساب عدد الزوار الذين شاهدوا كل معرض، لذلك قرروا استخدام مؤشر بديل. فاستخدموا "تحديد المكان الذي احتاجوا لاستبدال بلاط أرضياته كثيرًا". وفي أي معرض كان بلاط الأرضيات يحتاج إلى الاستبدال كثيرًا؟ ومن ثم وجدوا أن المكان المنشود هو أمام معرض فقس صغار الكتاكيت.

المصدر: Webb et al., 1966.

قد تتبع هذه المؤشرات البديلة الحويلة المرجوة بشكل صحيح، ولكن يمكن أن تكون هناك عوامل مساهمة أخرى أيضًا، على سبيل المثال، يمكن أن تُعزى الزيادة في الدخل إلى الأموال الناتجة عن الإتجار في المخدرات أو الدخل الناتج عن السوق السوداء أو عملية الكهرباء الحديثة التي تسمح الآن بشراء أجهزة التلفزيون. ومن شأن هذه العوامل أن تجعل تأكيد الإسناد إلى سياسة أو برنامج التنمية الاقتصادية أمرًا صعبًا.

## إيجابيات استخدام المؤشرات المصممة مسبقًا وسلبياتها

المؤشرات المصممة مسبقًا هي المؤشرات التي تم إنشاؤها بشكل مستقل عن سياق بلد معين أو منظمة أو برنامج أو قطاع. على سبيل المثال، أنشأ عدد من مؤسسات التنمية مؤشرات لتتبع غايات التنمية، بما في ذلك:

- الأهداف الإنمائية للألفية (MDG)
- غايات التنمية البشرية المستدامة التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)
- دليل التنمية الريفية التابع للبنك الدولي
- مؤشرات السلامة المالية التابعة لصندوق النقد الدولي (IMF)

تتضمن الغايات الإنمائية للألفية ثمان غايات، مع تحديد الأهداف والمؤشرات المصاحبة لكل منها. على سبيل المثال، الغاية ٤ هي تقليل وفيات الأطفال، في حين أن الهدف هو خفض معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة بمقدار الثلثين بين عامي ١٩٩٠ و٢٠١٥. تشمل المؤشرات (أ) معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة، و(ب) معدل وفيات الرضع، و(ج) نسبة الأطفال البالغين من العمر سنة واحدة والمحصنين ضد الحصبة. (للحصول على قائمة كاملة بمؤشرات الأهداف الإنمائية للألفية، انظر الملحق ٣).

أنشأ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) المؤشر القياسي للتنمية البشرية (HDI) Human Development Index في عام ١٩٩٠ كطريقة لقياس التقدم البشري ونوعية الحياة في جميع الدول على مستوى العالم. "يشكل مؤشر التنمية البشرية أول محاولة شاملة لقياس الإنجازات في مجال التنمية من منظور إنساني، معبرًا عنها بمؤشرات رقمية تسمح بإجراء مقارنات بين الدول وبين الأزمنة. . . يقدم المؤشر القياسي أيضًا أداة عمل أولية يمكن تطويرها وصقلها بشكل أكبر لتوجه جهود الدول لإنشاء "قواعد بيانات ذات صلة" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠٠١). وبشكل أكثر تحديدًا، "يقيس المؤشر القياسي للتنمية البشرية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي إنجازات الدولة في ثلاثة جوانب من التنمية البشرية: طول العمر والمعرفة والمستوى المعيشي اللائق. يقاس طول العمر بمتوسط العمر المتوقع عند الولادة، وتُقاس المعرفة بمزيج من معدل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين والنسبة الإجمالية المجمعة للالتحاق بالمدارس الابتدائية والثانوية والجامعة، ويقاس مستوى المعيشة بإجمالي الناتج المحلي للفرد" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠٠١).

جدير بالذكر أن دليل مؤشرات التنمية الريفية التابع للبنك الدولي، والمستند إلى مؤشرات التنمية العالمية، يحدد الإحصاءات الدولية بشأن مجموعة كبيرة من المؤشرات الريفية للصحة الريفية، وتحسين الاقتصاد الريفي، وتطوير الأسواق الريفية، وتحسين إمكانية الوصول والتواصل، والإدارة المستدامة لقاعدة الموارد، والإطار السياسي والمؤسسي وينشر هذه الإحصاءات. تشمل المؤشرات المحددة، على سبيل المثال، سكان الريف الذين يعيشون تحت خط الفقر، وإجمالي الناتج المحلي الزراعي، والصادرات الزراعية، والطرق الممهدة، والأراضي المحتمل أن تكون صالحة للزراعة، وعائدات الضرائب المحلية.

وبهذا يساعد دليل مؤشرات التنمية الريفية في تطوير مقارنة مشتركة لمتابعة التقدم داخل الدول وعبرها وتقييمه باستخدام مجموعة مشتركة من المؤشرات محددة بوضوح. يحتوي الدليل أيضًا على بطاقة النتائج الريفية؛ وهي مؤشر مركب يمكن استخدامه، على سبيل المثال، لتقدير التقدم العام لدولة ما (أو انعدام التقدم) نحو تحقيق الحد من الفقر في الريف (البنك الدولي ٢٠٠٠).

في ضوء الأزمات المالية الإقليمية التي تمر بها أنحاء مختلفة من العالم، يعمل صندوق النقد الدولي على وضع مجموعة من مؤشرات السلامة المالية، وهي مؤشرات للصحة المالية الحالية وسلامة المؤسسات المالية والشركات والأسر في دولة بعينها. وتشمل مؤشرات كفاية رأس المال، وجودة الأصول، والمدخولات والأرباح، والسيولة، والحساسية لمخاطر السوق (صندوق النقد الدولي ٢٠٠٣).

وعلى مستوى أكثر عمومية، يراقب صندوق النقد الدولي وينشر سلسلة من مؤشرات الاقتصاد الكلي التي قد تكون مفيدة للحكومات والمنظمات، وتشمل مؤشرات المخرجات، والمؤشرات المالية والنقدية، وميزان المدفوعات، ومؤشرات الدين الخارجي، وما شابه.

هناك عدد من الإيجابيات والسلبيات المرتبطة باستخدام المؤشرات المصممة مسبقًا:

#### الإيجابيات:

- يمكن تجميعها عبر مشاريع وبرامج وسياسات مماثلة.
- تقلل من تكاليف بناء أنظمة قياس فريدة متعددة.
- تتيح إجراء تنسيق أكبر بين متطلبات الجهات المانحة.

## السليات:

- لا تتعامل غالبًا مع الغايات الخاصة بالدولة.
- غالبًا ما يُنظر إليها على أنها مفروضة، لأنها تأتي من أعلى إلى أسفل.
- لا تعزز المشاركة والملكية لدى الأطراف المعنية الرئيسية.
- يمكن أن تؤدي إلى اعتماد مؤشرات تنافسية متعددة.

هناك صعوبات في تحديد المعايير التي يجب استخدامها عندما نفضل اختيار مجموعة واحدة من المؤشرات المعدة مسبقًا على أخرى.

قد لا تكون المؤشرات المصممة مسبقًا ذات صلة ببلد معين أو سياق تنظيمي معين. قد يكون هناك ضغط من الأطراف المعنية الخارجية لاعتماد مؤشرات محددة مسبقًا، ولكننا نرى أن المؤشرات يجب أن تأتي من الداخل وتصمم وفقًا لاحتياجات المنظمة ومتطلبات المعلومات الخاصة بالمديرين، إلى أقصى حد ممكن. على سبيل المثال، سيتعين على العديد من البلدان استخدام بعض المؤشرات المحددة مسبقًا لمعالجة الأهداف الإنمائية للألفية، ولكن يجب على كل دولة بعد ذلك تفصيل هذه الغايات لتكون مناسبة لأهدافها الاستراتيجية الخاصة واحتياجات القطاعات ذات الصلة من المعلومات.

من الناحية المثالية، من الأفضل وضع مؤشرات لتلبية الاحتياجات المحددة مع إشراك الأطراف المعنية في هذه العملية التشاركية. يمكن أن يعمل استخدام المؤشرات المصممة مسبقًا بسهولة مقابل هذا العنصر التشاركي المهم.

## بناء المؤشرات

بناء المؤشرات يتطلب عملاً، ومن المهم أن يشارك في بنائه الخبراء الغنيون والمختصون وخبراء السياسة. يجب أن تؤخذ جميع وجهات النظر الموضوعية والفنية والسياسية في الاعتبار عند النظر في المؤشرات. هل المؤشرات مجدية من الناحية الموضوعية وقابلة للتنفيذ *فنيًا* وهل هي ملائمة للسياسة؟ بالعودة إلى مثال الحصيلة التي تهدف إلى تحسين تعلم الطلاب، يجب التأكد من تضمين المهنيين التربويين والغنيين الذين يمكنهم وضع مؤشرات التعلم وخبراء السياسة الذين يمكنهم ضمان ملائمة المؤشرات للسياسة، في المناقشة التي تدور حول اختيار المؤشرات.

يجب وضع المؤشرات لتلبية الاحتياجات المحددة. ويجب أيضًا أن تكون انعكاسًا مباشرًا للحصيلة نفسها. وبمرور الوقت، من المحتمل أن يتم اعتماد مؤشرات جديدة وإلغاء مؤشرات أخرى. وهذا ما نتوقعه. ومع ذلك، ينبغي توخي الحذر عند التخلي عن مؤشرات أو تعديلها حتى يتم أخذ ثلاثة قياسات على الأقل.

*سيستغرق الأمر أكثر من محاولة لوضع مؤشرات جيدة. وسيستغرق الوصول إلى مجموعة نهائية من المؤشرات المناسبة وقتًا.*

من خلال تحديد ثلاثة قياسات على الأقل، يمكننا إنشاء خط أساس وتحديد توجه مع مرور الوقت. يجب الإجابة على سؤالين مهمين قبل تغيير المؤشر أو التخلي عنه: هل اخترنا هذا المؤشر بشكل شامل بما يكفي لمعرفة ما إذا كان يوفر معلومات يُمكن قياسها بفاعلية مقابل الحصيلة المرجوة؟ وهل يوفر هذا المؤشر معلومات تجعله مفيداً كأداة إدارية؟

تجدر الإشارة أيضاً إلى أنه عند تغيير المؤشرات تتغير أيضاً خطوط الأساس التي يمكن قياس التقدم المحرز على أساسها. يحتاج كل مؤشر جديد إلى إنشاء خط الأساس الخاص به في المرة الأولى التي يتم فيها جمع البيانات الخاصة به. (يتناول الفصل ٤ موضوع وضع خطوط الأساس بمزيد من التفاصيل).

باختصار، يجب التفكير جيداً في جميع جوانب المؤشرات. وينبغي عدم تغييرها أو تبديلها كثيراً (وليس مجرد تغيير مفاجئ أبداً)، لأن هذا يمكن أن يؤدي إلى اضطراب في نظام جمع البيانات العام. يجب أن يكون هناك وضوح واتفاق في نظام المتابعة والتقييم على المنطق والأساس المنطقي لكل مؤشر من متخذي القرار من أعلى مستوى إلى أولئك المسؤولين عن جمع البيانات في المجال.

يمكن استخدام مؤشرات الأداء، بل يجب ذلك لمتابعة الحاصل وتقديم التعقيبات المستمرة وتدفقات البيانات طوال دورة المشروع أو البرنامج أو السياسة. بالإضافة إلى استخدام المؤشرات لمتابعة المدخلات والأنشطة والمخرجات والحاصل، يمكن للمؤشرات تجميع كم هائل من معلومات الأداء المتعلقة بإجراءات العملية والتقدم المحرز نحو تحقيق هذه الحاصل. يمكن أن تساعد المعلومات الناتجة عن المؤشرات في تنبيه المديرين إلى التفاوت في الأداء والعجز في الوصول إلى الأهداف وغيرها من الاختلافات والانحرافات عن الحصيلة المرجوة.

لهذا، تمنح المؤشرات المنظمات والحكومات الفرصة لإجراء تصحيحات في منتصف الطريق، حسب ما يقتضيه الأمر، لإدارة الوضع نحو تحقيق الحاصل المرجوة. يعد استخدام المؤشرات لتتبع العملية والتقدم دليلاً آخر على الطرق التي يمكن أن يكون بها نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج أداة قوية للإدارة العامة.

## تحديد المؤشرات: التجربة في الدول النامية

يتزايد عدد الدول النامية والمناطق التي بدأت في وضع مؤشرات لتتبع التقدم المحرز نحو تحقيق غاياتها الإنمائية. تستعرض المربعات من ٣-٢ إلى ٣-٤ تجارب من منطقة إفريقيا وسريلانكا وألبانيا.

"تمثل الوظيفة المركزية لأي عملية قياس أداء في توفير بيانات منتظمة وصالحة حول مؤشرات حائل الأداء".

(Hatry 1999, p. 17)

## المربع ٢-٣

## مؤشرات الرفاهية الأساسية في منطقة إفريقيا

تبذل الجهود في جميع أنحاء منطقة أفريقيا لإنشاء اللبانات الأساسية الإحصائية والفنية لأنظمة المتابعة والتقييم. ومن بين هذه اللبانات الأساسية الدراسات المسحية للمؤشرات الأساسية التي تم إجراؤها في عدد من البلدان الأفريقية، منها غانا وملاوي وموزمبيق ونيجيريا وليسوتو. تم إنشاء استبيان مؤشرات الرفاهية الأساسية (CWIQ) بالاشتراك مع البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف لمتابعة "أهداف التنمية من خلال استخدام المؤشرات الرئيسية بشكل عام والمؤشرات الاجتماعية بشكل خاص." المؤشرات الرئيسية هي المؤشرات التي تعطي إنذارًا مسبقًا بوجود تأثير مستقبلي قد يتأخر ظهوره أو يصعب قياسه (<http://www4.worldbank.org/afr/stats/pdf/cwiq.pdf>).

على وجه التحديد، يساعد استبيان مؤشرات الرفاهية الأساسية (CWIQ) الحكومات على جمع المؤشرات المتعلقة بالرفاهية الأسرية، ومؤشرات الوصول إلى الخدمات الأساسية واستخدامها والرضا عنها على أساس سنوي.

تتضمن ميزات استبيان مؤشرات الرفاهية الأساسية ما يلي:

- مجموعة ثابتة من الأسئلة الأساسية مع وحدات مرنة
- سرعة إدخال البيانات والتحقق من صحتها
- سهولة إعداد التقارير
- توفير عينة كبيرة
- توفير استبيان قصير
- سهولة جمع البيانات

"استبيان مؤشرات الرفاهية الأساسية ليس دراسة استقصائية معقدة، بل يتضمن مجموعة من الميزات التي تضمن تغطية واسعة ووقت إنجاز سريع عند تطبيقها جميعًا" ([www.worldbank.org/afr/stats/pdf/ghcoreinds.pdf](http://www.worldbank.org/afr/stats/pdf/ghcoreinds.pdf))

بالإضافة إلى ذلك، يوفر استبيان مؤشرات الرفاهية الأساسية "... مؤشرات اجتماعية رئيسية لمجموعات فرعية مختلفة من المجتمع الإحصائي داخل الدول وعبرها، [ويعمل]... كأداة لمتابعة التغيرات في المؤشرات الاجتماعية الرئيسية بمرور الوقت، ويوفر للدول أداة بسيطة تنتج نتائج سريعة" (World Bank p. 1)

في الوقت نفسه، لا يمنع استخدام استبيان مؤشرات الرفاهية الأساسية الدول المشاركة بأي شكل من الأشكال من وضع مؤشرات اجتماعية واقتصادية خاصة بها.

للحصول على مثال مكتمل لاستبيان مؤشرات الرفاهية الأساسية، انتقل إلى <http://www.worldbank.org/afr/stats/pdf/ghcoreinds.pdf> الذي يحتوي على مؤشرات الرفاهية الأساسية لغانا (<http://www4.worldbank.org/afr/stats/pdf/cwiqloop.pdf>).

## المربع ٣-٣

## سياسة التقييم الوطنية لسريلانكا

تسعى سياسة التقييم الوطنية لحكومة سريلانكا إلى: (أ) إنشاء ثقافة للتقييم واستخدام التقييمات للإدارة من أجل النتائج، و(ب) تعزيز التقييم من خلال بناء القدرات فيما يتعلق بالموظفين والمؤسسات والأدوات والمنهجيات، و(ج) تمكين تعلم الدروس من التجارب السابقة، و(د) تحسين تصميم سياسات وبرامج التنمية من خلال تكامل نتائج التقييم، و(هـ) ترسيخ المساءلة والشفافية والحوكمة الرشيدة.

باعتبار مؤشرات الأداء جزءًا من سياسة التقييم، تفوض الحكومة استخدامها لجميع مبادرات إعداد السياسات والبرامج والمشاريع. ولهذا الغرض، تشجع الحكومة الشراكات مع منظمات المجتمع المدني (مثل Sri Lanka Evaluation Association) والمنظمات غير الحكومية لتقديم التقييمات التشاركية في القطاع العام. وتشجع الحكومة أيضًا الجامعات ومؤسسات التدريب في القطاع العام على تضمين وحدات التقييم لمشاركة المعرفة المتعلقة بتقنيات ومنهجيات التقييم. انظر أيضًا الملحق ٤: خطة التنمية الوطنية لسريلانكا للمتابعة والتقييم.

المصدر: جمعية Sri Lanka Evaluation Association  
ووزارة التنمية العامة والتنفيذ ٢٠٠٣.

يجب تطوير المؤشرات، إلى أقصى حد ممكن، بناءً على الاحتياجات الخاصة لدولة أو منظمة معينة. " . . . يختلف الاختيار المناسب لمؤشرات الأداء باختلاف الدول والأوقات والقطاعات. وبالتالي، القاعدة العامة الوحيدة الصالحة هي عندما يكون قياس الأداء مناسبًا ومجدي من حيث التكلفة، يجب تقدير الأداء وفقًا لتلك المجموعة من مؤشرات المخرجات والحاصل وإجراءات العملية، الواقعية والمناسبة للنشاط والقطاع والبلد والوقت المحدد" (Schiavo-Campo 1999, pp. 80-81).

مرة أخرى، إن وضع مؤشرات جيدة يستغرق بالتأكيد أكثر من محاولة، وإن الوصول إلى المجموعة النهائية من المؤشرات يستغرق وقتًا.

ما نبنيه في نهاية المطاف هو إطار أداء لتزويد الدول والمنظمات بالوسائل اللازمة لوضع الاستراتيجيات وتحديد الحاصل وبناء المؤشرات ووضع خطوط الأساس وتحديد الأهداف. ستساعد هذه العملية في توجيه استخدام الميزانيات والموارد والموظفين على أفضل وجه لتحقيق الحاصل المرجوة.

## المربع ٣-٤

## خطة العمل لثلاث سنوات في ألبانيا

ستقوم حكومة ألبانيا بتطوير لأنظمة المتابعة والتقييم المستندة إلى التنفيذ والأداء وستستخدمها لتقديم التعقيبات حول البرامج الرئيسية التي تشكل خطة العمل لثلاث سنوات (بما في ذلك جميع المبادرات الاستراتيجية الرئيسية الجارية حاليًا في القطاع العام في ألبانيا: إستراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية [NSSED]، وإطار الإنفاق متوسط الأجل، واتفاق تحقيق الاستقرار والانتساب، وخطة عمل مكافحة الفساد وإستراتيجية اللامركزية والاستقلال المحلي). كلفت الحكومة إدارة التنسيق في مجلس الوزراء بالإشراف على متابعة تنفيذ خطة عمل مدتها ثلاثة أعوام وتنسيقها. سيتم إسناد مسؤوليات مماثلة لمتابعة أداء إستراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية (NSSED) إلى إدارة NSSED في وزارة المالية.

من المتوقع أن تشرف وزارة المالية على الأداء العام وإدارة التنفيذ للوزارات الـ 12 التي تشملها إستراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية. تتضمن المسؤوليات: (أ) إجراءات تحديد المؤشرات التي سيتم تتبعها والإبلاغ عنها، و(ب) تعليمات للوزارات التنفيذية حول كيفية اختيار المؤشرات، و(ج) إجراءات عملية اختيار المؤشرات لضمان قياسها للنتائج التي تهتم بها الأطراف المعنية الرئيسية، و(د) إجراءات توضح كيفية جمع المعلومات استنادًا إلى المؤشرات لضمان اتساق عمليات التحقق ورفع التقارير.

يتم إحراز تقدم أيضًا في وزارة التعليم التي طورت مؤخرًا مسودة مصفوفة متابعة مدى التقدم في إستراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية (NSSED). وتم أيضًا إنشاء وحدة جديدة للمتابعة والتقييم داخل وزارة التعليم تضم ستة ممثلين عن مختلف الإدارات. سيتم تطوير مجموعة متنوعة من مؤشرات التعليم المرتبطة بإستراتيجية الحكومة للنمو والحد من الفقر، واثتمان دعم الحد من الفقر، ومشروع التعليم، ومبادرات التعليم للجميع. تشمل مؤشرات التعليم، من بين أمور أخرى، عدم التغيب عن حسب المستوى التعليمي، ورواتب المعلمين، وحصة التعليم من إجمالي الناتج المحلي، ونسبة الطلاب إلى المعلمين، والنسبة المئوية لكوادر التدريس التي تلبى معايير الوزارة للمعلمين المؤهلين، ومتوسط حجم الفصل، ومعدلات إتمام التعليم بشكل عام، ومعدلات التعليم للأسر الريفية والفقيرة.

بشكل عام، تتمتع الحكومة الألبانية بقدرة إحصائية أساسية (على الرغم من وجود مجال للتحسين)، وقد أسست مؤخرًا وحدة لتحليل السياسات. ولدى الحكومة أيضًا مؤشرات خاصة بالغايات الإنمائية للألفية.

المصدر: البنك الدولي، 2002a.

فيما يلي أمثلة للمؤشرات على مستويات مختلفة:

يوفر المربع ٣-٥ بعض الأمثلة المفيدة للمؤشرات على مستوى البرنامج والمشروع.

يوفر المربع ٣-٦ مثالاً لحصيلة وبعض المؤشرات الممكنة.

### المربع ٥-٣

#### مؤشرات النتائج على مستوى البرنامج والمشروع: مثال من قطاع الري

|                 |                                  |
|-----------------|----------------------------------|
| اسم المشروع     | تعزيز الري في منطقة قطرية معينة  |
| غايات المشروع   | تحسين الإنتاجية الزراعية         |
| المؤشرات        | زيادة دخل المزرعة                |
| مؤشرات الحاصلات | منطقة جديدة تشملها خدمات الري    |
|                 | ارتفاع العائد                    |
|                 | زيادة الإنتاج                    |
|                 | زيادة دخل المزرعة.               |
| مؤشرات المخرجات | إنشاء ١٠ مشاريع ري جديدة         |
|                 | إعادة إنشاء خمسة مشاريع ري قديمة |
|                 | إجراء ٢٥ دورة تدريبية للمزارعين. |

المصدر: IFAD 2002, p.19. Adapted from

### المربع ٦-٣

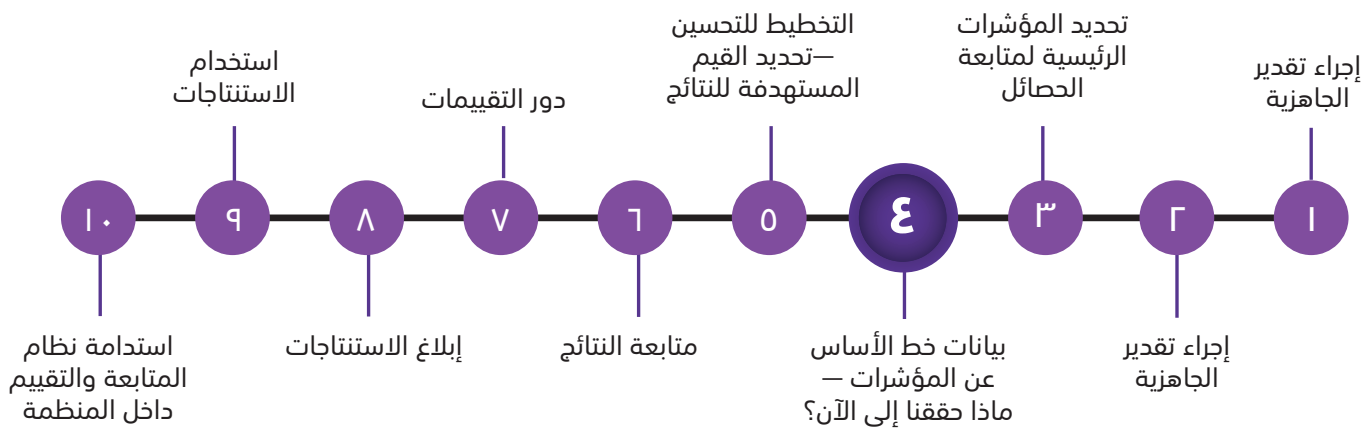
#### الحصيلة: زيادة مشاركة المزارعين في الأسواق المحلية

مؤشرات الحاصلات المحتملة

- النسبة المئوية للتغير في الإيرادات السنوية
- النسبة المئوية للتغير في كمية المحاصيل الفاسدة
- النسبة المئوية للتغير في أسعار المحاصيل بسبب المنافسة
- النسبة المئوية للتغيير في العمالة الزراعية

## الخطوة الرابعة: تحديد خطوط الأساس وجمع البيانات عن المؤشرات

الشكل ٤-١



بعد المرور بهذه العملية بدءًا من تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية حتى متابعة الحصائل، ننتقل إلى الخطوة الرابعة وإنشاء بيانات خط الأساس، أي تحديد موقعنا الحالي بالنسبة إلى الحصيلة المرجو تحقيقها (الشكل ٤-١). لا يمكن توقع الأداء المستقبلي (الأهداف المحددة) بدون إنشاء خط الأساس أولاً، فخط الأساس هو القياس الأول للمؤشر. فهو يحدد الحالة الحالية التي يمكن تتبع التغيير المستقبلي بناءً عليها. على سبيل المثال، يساعد في إعلام صانعي القرار بالظروف الحالية قبل الشروع في توقع الأهداف المرجوة من برنامج أو سياسة أو مشروع معين. بهذه الطريقة، يستخدم خط الأساس للتعرف على مستويات وأنماط الأداء الحالية أو الحديثة. والأهم من ذلك، توفر خطوط الأساس الدليل الذي يمكن أن يستخدمه صانعو القرار لقياس أداء السياسات أو البرامج أو المشاريع اللاحقة.

يتناول هذا الفصل على وجه التحديد ما يلي: (أ) إنشاء بيانات خط الأساس للمؤشرات؛ و(ب) وضع معلومات خط الأساس؛ و(ج) تحديد مصادر البيانات الخاصة بالمؤشرات؛ و(د) تصميم طرق جمع البيانات والمقارنة بينها؛ و(هـ) أهمية إعداد الأنظمة التجريبية؛ و(و) جمع البيانات باستخدام بعض تجارب البلدان النامية.

## إنشاء بيانات خط الأساس للمؤشرات

وضع خطوط الأساس هو الجزء الثالث من إطار الأداء، مع العلم أنه يتم استمداد خطوط الأساس من الحصائل والمؤشرات.

نلاحظ في بداية هذا الفصل لخطوط الأساس أن إنشاء خطوط الأساس ليس فكرة غريبة. ففي حياتنا الشخصية، نقيس أداءنا الشخصي مقارنة ببيانات خطوط الأساس التي وضعناها لأنفسنا. على سبيل المثال، نتحقق من ضغط الدم لدينا من خلال مقارنته بضغطنا سابقًا، ونتتبع قدرتنا في ممارسة الرياضة من خلال مقارنتها بأدائنا عندما بدأنا ممارسة الرياضة لأول مرة، ونراقب وزننا من خلال مقارنته بوزننا السابق.

خط أساس الأداء هو المعلومات - النوعية أو الكمية - التي توفر البيانات المرتبطة ببداية فترة متابعة الأداء أو قبلها مباشرة. يُستخدم خط الأساس كنقطة بداية أو دليل لمساعدتنا على متابعة الأداء المستقبلي. فخطوط الأساس هي أول قياس حاسم للمؤشرات.

يتضمن الشكل ٢-٤ مثالاً على بيانات خط الأساس في مجال سياسة معين. ويعتمد في الأساس على إطار الأداء الوارد في الفصل ١. (سنكمل إطار العمل عندما نناقش الخطوة الخامسة: تحديد الأهداف).

الشكل ٢-٤

وضع بيانات خط الأساس لمجال سياسة واحد

مثال: التعليم

| الحصائل                                                                                 | المؤشرات                                                                                                                                          | خطوط الأساس                                                                                                                                | الأهداف |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ١. لدى جميع الأطفال الآن إمكانية وصول أفضل من ذي قبل إلى البرامج التعليمية قبل المدرسية | ١. نسبة الأطفال المؤهلين والمسجلين في التعليم قبل المدرسي ويعيشون في مناطق حضرية<br>٢. نسبة أطفال الريف المؤهلين والمسجلين في التعليم قبل المدرسي | ١. في عام ١٩٩٩، ٧٥٪ من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٣ و ٥ سنوات<br>٢. في عام ٢٠٠٠، ٤٠٪ من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٣ و ٥ سنوات |         |
| ٢. تحسن حصائل تعلم الأطفال في المدارس الابتدائية                                        | ١. نسبة طلاب الصف السادس الذين حصلوا على ٧٠٪ على الأقل في اختبارات الرياضيات والعلوم الموحدة                                                      | ١. في عام ٢٠٠٢، حصل ٧٥٪ من الطلاب على تقدير ٧٠٪ على الأقل في الرياضيات، وحصل ٦١٪ من الطلاب على تقدير ٧٠٪ على الأقل في العلوم               |         |

يتمثل التحدي في الحصول على معلومات أساسية كافية عن كل مؤشر من مؤشرات الأداء لكل حيلة. وسرعان ما قد يصبح هذا التحدي عملية معقدة. يجب أن تتسم اختياراتك للمؤشرات بالحكمة، لأن كل مؤشر سيحتاج إلى جمع البيانات وتحليلها وتحديد أنظمة التقارير التي تقف وراءه.

### وضع معلومات خط الأساس

توجد ثمانية أسئلة رئيسية ينبغي طرحها عند وضع معلومات خط الأساس لكل مؤشر. (يستمر طرح هذه الأسئلة في الجهود اللاحقة، وذلك لقياس المؤشر بشكل صحيح).

١. ما مصادر البيانات؟
٢. ما طرق جمع البيانات؟
٣. من المسؤول عن جمع البيانات؟
٤. كم مرة سيتم جمع البيانات؟
٥. ما تكلفة وصعوبات جمع البيانات؟
٦. من المسؤول عن تحليل البيانات؟
٧. من المسؤول عن الإبلاغ عن البيانات؟
٨. من سيستخدم البيانات؟

بناءً على ما سبق، سنحتاج إلى إكمال الجدول ١-٤ لكل مؤشر.

في كثير من الأحيان، يمكن للأنظمة الإحصائية في الدول المتقدمة توفير معلومات دقيقة لجميع مراحل مراقبة التنفيذ التقليدي الثلاث: المدخلات والأنشطة والمخرجات. لكن، وبشكل عام، توجد في الدول النامية أنظمة أقل تطوراً. قد تكون أنظمة البيانات غير متاحة وقد تختلف من حيث الدقة.

الجدول ١-٤  
إنشاء معلومات خط الأساس

| المؤشر | مصدر البيانات | طريقة جمع البيانات | من سيجمع البيانات؟ | تكرار جمع البيانات | تكلفة وصعوبة عملية الجمع | من المسؤول عن تحليل البيانات؟ | من المسؤول عن الإبلاغ؟ | من سيستخدم البيانات؟ |
|--------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------------|----------------------|
| ١      |               |                    |                    |                    |                          |                               |                        |                      |
| ٢      |               |                    |                    |                    |                          |                               |                        |                      |
| ٣      |               |                    |                    |                    |                          |                               |                        |                      |

ستعرف بعض الدول بدقة معقولة عدد أطفال الريف الملحقين بالمدارس، بينما سيكون لدى دول أخرى تقديرات تقريبية فقط. قد تعرف الدول النامية أخرى معدلات إشغال أسرّة المستشفيات، والبعض الآخر قد لا يتسنى لها معرفة ذلك.

يجب أن تستند مؤشرات الأداء المختارة وإستراتيجيات جمع البيانات، المستخدمة لتتبع هذه المؤشرات، إلى واقع أنظمة البيانات المستخدمة والبيانات التي يمكن إنتاجها حاليًا والقدرة الموجودة لتوسيع النطاق وعمق جمع البيانات وتحليلها.

## تحديد مصادر البيانات للمؤشرات

يشكل كل مؤشر نظام المتابعة والتقييم المصغر الخاص به، لذا فإن أول شيء علينا أن نفكر فيه عند البدء في بناء نظام المعلومات لهذا المؤشر هو تحديد مصادر المعلومات التي يمكن أن توفر لنا البيانات ذات الصلة.

*يُقصد بالمصادر كل شخص أو شيء يوفر البيانات، وليس طريقة جمع البيانات.*

وهناك عدة أمور يجب وضعها في عين الاعتبار عند تحديد مصادر البيانات. هل يمكن الوصول إلى مصدر البيانات بطريقة عملية؟ وهل يمكن أن يوفر مصدر

البيانات بيانات بجودة مرتفعة؟ وهل يمكن الوصول إلى مصدر البيانات بشكل منتظم وفي الوقت المناسب؟ وهل عملية جمع البيانات الأولية من مصدر المعلومات سهلة التنفيذ ومجدية من حيث فعالية التكلفة؟ يجب جمع البيانات المراد استخدامها فقط. ففي النهاية، يجب أن تكون معلومات الأداء أداة إدارية، لذا ليست هناك حاجة لجمع معلومات لن يستخدمها المديرون. "كقاعدة عامة، لا تجمع سوى المعلومات الأساسية التي تتعلق مباشرة بالأسئلة التي طرحتها حول الأداء ومؤشراته التي حددتها. فلا تهدر الوقت في جمع معلومات أخرى" (الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ٢٠٠٢، القسم ٥، الصفحة ٣٢).

يمكن أن تكون مصادر بيانات المؤشرات أولية أو ثانوية. تجمع المنظمة المعنية البيانات الأولية مباشرة، وقد تشمل بيانات إدارية أو بيانات الميزانية أو بيانات الموظفين؛ وكذلك استطلاعات الرأي والمقابلات الشخصية وعمليات المتابعة المباشر. تجمع منظمات خارجية أخرى البيانات الثانوية، ويتم جمعها لأغراض أخرى غير الأغراض الخاصة بالمنظمة المعنية. ومن بين الأمثلة على البيانات الثانوية بيانات المسح التي جمعتها وكالة أخرى (مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أو اليونسكو (UNESCO) [منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة])، أو بيانات السوق المالية أو بيانات المسح الخاص بالصحة الديموغرافية.

هناك إيجابيات وسلبيات مرتبطة باستخدام البيانات الثانوية لتحديد اتجاهات الأداء للمؤشرات. من بين الإيجابيات أن البيانات الثانوية مجدية أكثر من حيث التكلفة. ويمكن أيضًا استخدام البيانات الثانوية في الحالات التي يكون فيها جمع البيانات الأولية بشكل متكرر ليس عمليًا أو غير ممكن، مثل حالات المسوحات المنزلية واسعة النطاق ومرتفعة التكلفة.

ولأسباب مختلفة، يجب توخي الحذر عند استخدام البيانات الثانوية، حيث يتم جمع البيانات الثانوية مع وضع غايات المنظمة الأخرى أو أجندتها الخاصة في عين الاعتبار. وتطرح أسئلة أخرى نفسها عند استخدام البيانات الثانوية: هل البيانات صالحة؟ وهل هي موثوقة؟ وما مدى تكرار التحقق من صلاحية أدوات جمع البيانات؟ علاوة على ذلك، إن استخدام البيانات الثانوية يعني استخدام بيانات جمعها شخص آخر لمعرفة مدى التقدم والنجاح في الوصول إلى الحاصل التي تريد تحقيقها. وبعد معرفة جميع مزايا استخدام البيانات الثانوية وعيوبه، فهل تفضل بصفتك المدير استخدام البيانات الثانوية؟

قد تتضمن أمثلة مصادر البيانات الفعلية: السجلات الإدارية (المكتوبة أو المحوسبة) من منظمات حكومية وغير حكومية، والمقابلات الشخصية مع الفئات المستهدفة من العملاء ومسؤولي البرنامج ومقدمي الخدمات والمسوحات الخاصة بهم، والتقارير التي يكتبها مراقبون مدربون، والقياسات والاختبارات الميكانيكية. إن الفهم المتزايد للحاجة إلى تدفقات المعلومات، وليس الدراسات المنفصلة العرضية والمتباعدة في الزمن، أخذ في الظهور في مؤسسات القطاع العام في جميع أنحاء العالم.

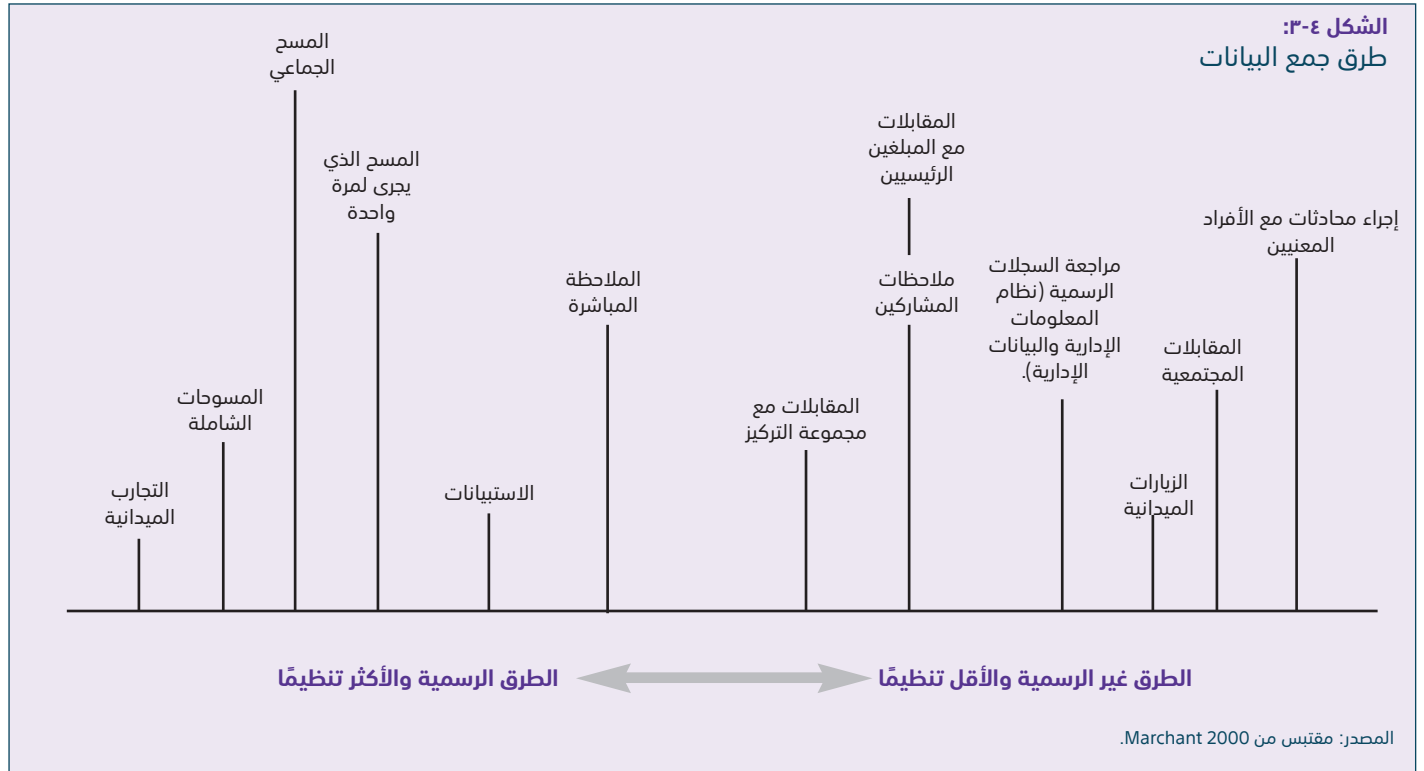
حيث يبحث المديرون عن معلومات يمكنهم الوثوق بها واستخدامها في الوقت الفعلي، سواء كانت تتعلق باستراتيجيات السياسة أو استخدام العيادات الصحية أو أساليب الزراعة أو أنماط الهجرة. فالانتظار لشهور أو حتى سنة أو أكثر حتى تكتمل الدراسات ليس مفيداً. تميل المقاربة الجديدة لبناء أنظمة المتابعة والتقييم المستندة إلى النتائج، بشكل متزايد نحو بناء تلك الأنظمة التي توفر تدفقات معلومات مستمرة إلى حد ما.

## تصميم طرق جمع البيانات والمقارنة بينها

بمرور الوقت، يصبح من الممكن أو الأفضل بناء القدرة التنظيمية الداخلية لجمع البيانات وتحليلها، حيث إنها مكون رئيسي في إنشاء نظام متابعة وتقييم مستدام.

إذا كانت مصادر البيانات معروفة، فما الاستراتيجيات وأدوات جمع البيانات التي سيتم استخدامها؟ يجب اتخاذ القرارات فيما يتعلق بكيفية الحصول على البيانات الضرورية من كل مصدر، وكيفية إعداد أدوات جمع البيانات لتسجيل المعلومات بشكل مناسب، وما الإجراءات التي يجب استخدامها (إجراء مسح مقابل المقابلات الشخصية على سبيل المثال)، وعدد مرات الوصول إلى مصادر البيانات، وما إلى ذلك.

قد تتعاقد الحكومة أيضاً مع جهات خارجية لاستخدام القدرات الحالية في الجامعات ومراكز الأبحاث لتضافر جهود جمع البيانات. ويمكن أيضاً شراء البيانات التي يجمعها مزودو القطاع الخاص.



ومع ذلك، يشوب أي إستراتيجية تنطوي على شراء طويل الأجل لجمع البيانات من موردين غير حكوميين بعض نقاط الضعف ومن المرجح أن تكون أكثر تكلفة.

يوضح الشكل ٤-٣ بعض الطرق الممكنة لجمع البيانات. لا توجد إجابة صحيحة توضح الطريقة الأفضل. فالأمر يعتمد على توفر موارد منظمة معينة وإمكانية الوصول إليها والاحتياجات والقيود الزمنية وما إلى ذلك. ويعتمد أيضًا على احتياجات مستخدم المعلومات. على سبيل المثال، قد تكون هناك أسئلة حول مقدار الدقة التي يحتاجها مستخدم معين في ضوء المفاضلات بين التكلفة والوقت.

قد يكون استخدام مجموعة من إستراتيجيات جمع البيانات أفضل في بناء نظام المعلومات لدعم تتبع كل مؤشر. على سبيل المثال، قد تختار مؤسسة أن يكون لديها عدد قليل من المؤشرات وأن تعتمد على إستراتيجيات جمع البيانات من أماكن مختلفة على طول سلسلة العمل المتواصلة. ليس هناك نهجًا واحدًا صحيحًا لاختيار إستراتيجيات جمع البيانات. ولكن هناك عدة احتمالات تساعد في تأطير ما هو ممكن وما يمكن تحمله تكلفته.

إن الأمر يستحق استغراق بعض الوقت لفهم الآثار المترتبة على اختيار إستراتيجية واحدة لجمع البيانات مقارنة بالخيارات الأخرى. فمجرد اتخاذ قرار مخصص وغير مباشر لاستخدام المسوحات أو لإجراء مجموعات تركيز متعددة أو إجراء مسح للأسر، يعد خلقًا لمشاكل درجة محتملة لاحقة.

يقدم الجدول ٤-٢ مقارنة توضيحية لأربع طرق رئيسية لجمع البيانات تتضمن أبعاد. ويسلط الضوء على بعض المفاضلات بين الاستراتيجيات المختلفة. ويجب مراجعة المستخدمين قبل اتخاذ أي قرار بشأن الاستراتيجيات التي يتم العمل بها. جرب هذه الاستراتيجيات وحدد مستوى ارتياح المستخدمين للمفاضلات وأنواع معلومات الأداء التي سيحصلون عليها.

يجب أن تتضمن إستراتيجيات جمع البيانات بعض المفاضلات فيما يتعلق بالتكلفة والدقة والمصداقية والتوقيت. على سبيل المثال، تميل طرق جمع البيانات الرسمية الأكثر تنظيمًا إلى أن تكون أكثر دقة وأعلى تكلفة وأطول وقتًا. إذا كانت الحاجة إلى البيانات متكررة وبصفة روتينية لإعلام مسؤولي اتخاذ القرار في الإدارة، فقد يكون من الأفضل اعتماد إستراتيجيات لجمع بيانات أقل دقة وأقل تنظيمًا وغير مكلفة.

لقد لاحظنا من البداية، أن نموذج الخطوات العشر في هذا الدليل ليس خطًا متسلسلاً بشكل صارم. فأثناء قيام المنظمات ببناء أنظمة الأداء، ستحتاج إلى الانتقال ذهابًا وإيابًا بين الخطوات، حيث يستمر تطوير النظام وضبطه وتتغير احتياجات المستخدمين من المعلومات، ما يتطلب وضع مؤشرات جديدة وبيانات أساسية جديدة، وما إلى ذلك. لذا، هناك حاجة إلى أن يكون لدى النظام درجة معينة من القدرة على التكيف والمرونة للتعرف على مصادر جديدة للبيانات وأساليب جديدة لجمعها وطرق جديدة لإعداد التقارير.

### أهمية إعداد الأنظمة التجريبية

يجب أن يتم تجريب المؤشرات ومتطلبات المعلومات التي تستند إليها. فمن الخطر للغاية تطبيق نظام مؤشرات ما بشكل كامل على أي مستوى في مؤسسة حكومية، أو حتى مؤسسة فردية، قبل إجراء اختبار شامل لكل من مصادر البيانات وإستراتيجيات جمعها وتحليلها ووسائل الإبلاغ.

النموذج التجريبي هو وسيلة للتعرف على الاستراتيجيات التي ستنجح والاستراتيجيات التي ستفشل. ويمكن استخدامه كوسيلة لارتكاب الأخطاء الصغيرة في مرحلة مبكرة بدلاً من ارتكاب الأخطاء الكبيرة لاحقًا. ينبه النموذج التجريبي المديرين إلى أن هناك بعض المؤشرات التي لا توجد بيانات بشأنها، أو بياناتها مكلفة للغاية أو تستغرق وقتًا طويلًا أو يصعب الحصول عليها. وهذه المعلومات مهمة ويجب توفرها عند إنشاء خط الأساس. قد يُظهر النموذج التجريبي أنه سيكون من الأسهل وضع مؤشر على أساس البيانات الثانوية الحالية التي يتم جمعها بالفعل على نطاق منظمة أو حكومة مقارنة بإنشاء مؤشر جديد يحتاج إلى نظام متابعة وتقييم خاص به.

| الجدول ٢-٤<br>مقارنة بين الطرق الرئيسية لجمع البيانات |                                                |                          |                            |                                        |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------------------|
| طريقة جمع البيانات                                    |                                                |                          |                            |                                        |
| الخصائص                                               | مراجعة سجلات البرنامج                          | استبيان ذاتي الإدارة     | مقابلة شخصية               | التصنيف من قبل مسؤول ملاحظة مُدرّب     |
| التكلفة                                               | منخفضة                                         | متوسطة                   | من متوسطة إلى مرتفعة       | يعتمد على إتاحة ملاحظين منخفضي التكلفة |
| مقدار التدريب المطلوب لجامعي البيانات                 | القليل                                         | من "غير مطلوب" إلى البعض | من متوسط إلى مرتفع         | من متوسط إلى مرتفع                     |
| زمن الإكمال                                           | يعتمد على كمية البيانات المطلوبة               | متوسط                    | متوسط                      | من قليل إلى متوسط                      |
| معدل الاستجابة                                        | مرتفع، إذا احتوت السجلات على البيانات المطلوبة | يعتمد على كيفية التوزيع  | بشكل عام، من متوسط إلى جيد | مرتفع                                  |

المصدر: United Way of America 1996.

يمكن أن يكون استخدام أنظمة البيانات الحالية مفيدًا جدًا في المراحل الأولى من بناء نظام للمتابعة والتقييم قائم على النتائج. يجب "الاعتراف بأن نظام جمع البيانات الحالي قد يوفر طريقًا جزئيًا، كحد أدنى، لجمع بعض البيانات المطلوبة، وربما بتكلفة منخفضة. [قد تكون هناك] فرصة. . . لاستخدام أجزاء من مجموعة البيانات الموجودة عن طريق تحديد عناصر البيانات أو إضافتها أو تعديلها. . . صمم عينة، بناءً على نظام جمع البيانات الحالي أو إجراءات الجمع الجديدة أو مزيج من الاثنين - واستنبط النموذج العام" (Wye 2002, p. 31).

يمنحنا النموذج التجريبي وقتًا مناسبًا للتراجع والنظر في المؤشرات المقترحة من حيث صلتها بإستراتيجيات جمع البيانات. إذا كان كل مؤشر يتطلب طرقًا مكلفة لجمع البيانات، فمن الضروري إعادة التفكير في المؤشرات. يجب علينا اختيار المؤشرات التي ستتيح أفضل المعلومات بأقل تكلفة. وهذه فرصة للبدء في ترشيح مجموعة المؤشرات وتحديد أولوياتها. سيكون هناك ضغط مستمر من الأطراف المعنية لإدراج المزيد من المؤشرات، ولكن من الأفضل أن يكون لديك عدد قليل من المؤشرات وليس عددًا كبيرًا.

على سبيل المثال، تضمّن في البداية إطار التنمية الشامل في جمهورية قيرغيزستان المذكور سابقًا قائمة بها ما يقرب من ١٠٠ مؤشر وطني، ويستلزم قياس كل مؤشر إستراتيجيات واضحة لجمع البيانات. ولكل مؤشر من هذه المؤشرات، يجب علينا أن نأخذ بعين الاعتبار الأسئلة الرئيسية السبعة المتعلقة بجمع البيانات وإدارتها. ولا يخفى على أحد أن تتبع العديد من المؤشرات قد يكون أمرًا صعبًا ويشكل استنزافًا لموارد الدول النامية. لذا من المؤكد أن تقليل عدد المؤشرات هو الخيار الأفضل في مثل هذه الحالة.

#### المربع ٤-١ :

##### إستراتيجية ألبانيا لتعزيز القدرة على جمع البيانات

تشرع حكومة ألبانيا في عدد من المبادرات السياسية، مثل إستراتيجية النمو والحد من الفقر، والتي ستطلب معلومات جيدة لوضعي السياسات وهم يمضون قدمًا في تصميم البرامج الاجتماعية والاقتصادية وتنفيذها وتقييمها. تسعى الحكومة، بمساعدة ودعم بعض المانحين الدوليين، إلى تحسين الممارسات المتعلقة بالبيانات في الدولة للوصول إلى معلومات إحصائية موثوقة على أساس منتظم لقياس ومتابعة الفقر وعدم المساواة وغيرها من المؤشرات الاجتماعية. سيساعد المشروع الحكومة في أربعة مجالات على وجه الخصوص: (أ) جمع البيانات، و(ب) معالجة البيانات وتحليلها، و(ج) نشر البيانات واستخدامها، و(د) تنظيم الدراسات الاستقصائية وإدارتها.

فيما يتعلق بجمع البيانات، سيوفر المشروع المساعدة الفنية والتدريب العملي لتعزيز القدرات في المعهد الألباني للإحصاء (INSTAT). الغاية هي مساعدة المعهد الألباني للإحصاء للقيام بعدد من المسوحات بشكل منتظم، مثل دراسات قياس مستويات المعيشة، وتعداد السكان والأسر، والدراسات المتعلقة بميزانية الأسرة، ودراسات القوى العاملة السنوية. ويجرى التخطيط لعمل إضافي مع العديد من الوزارات التنفيذية لرسم خرائط بشأن الفقر.

وفيما يتعلق بمعالجة البيانات وتحليلها، سيدعم المشروع إجراء تحسينات في كفاءة المعلومات واستخدامها، بالإضافة إلى دعم القدرة المؤسسية لمعالجة المعلومات على مستوى الأسرة. أما بالنسبة للمساعدة الفنية والتدريب العملي في مجالات إدخال البيانات وتنظيفها وتحريرها فسيتم توفيرها للمساعدة في ضمان جودة المعلومات الناتجة وحسن توقيتها. تشمل مجالات تحليل البيانات استخدام برمجيات نظم المعلومات الإحصائية والجغرافية، ومنهجية تحليل الفقر، وجمع البيانات المقطعية وتحليلها، وأساليب إجراء المسح للأسر، وتطوير الاستبيانات، وأخذ العينات، ورسم خرائط الفقر.

سيتم دعم نشر البيانات واستخدامها بهدف تعزيز عملية تشاركية لإنتاج المعلومات الإحصائية. سيتم توجيه بناء القدرات إلى كل من منتجي المعلومات الإحصائية حول الأسرة ومستخدميها. سيتم تشكيل مجموعة لمستخدمي البيانات وسيترأسها المعهد الألباني للإحصاء. وستتضمن هذه المجموعة ممثلين من الوزارات التنفيذية والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية. سيتم وضع إستراتيجية شاملة لنشر النتائج وتعميمها.

أخيرًا، سيدعم المشروع تنظيم المسوحات وإدارتها في شكل مراجعة يقوم بها المعهد الألباني للإحصاء، مع التركيز بشكل خاص على وحدات المعهد التي تشارك بشكل مباشر في إجراء المسوحات الخاصة بالأسر. ستقيم المراجعة خيارات تعزيز القدرة التنظيمية للمعهد الألباني للإحصاء لإدارة المسوحات المنتظمة الخاصة بالأسر، وستضع خطة توظيف ذات صلة. ستقوم المراجعة أيضًا بتقدير الإجراءات التنظيمية الداخلية لإدارة المسوحات، شاملة خطوط التبعية الإدارية والمالية، وستضع مجموعة من الإجراءات الإدارية الداخلية ذات الصلة.

## جمع البيانات: تجربتان من دولتين ناميتين

استخدم المعلومات وأنظمة البيانات الحالية كلما أمكن، طالما أنها جديرة بالثقة وتناسب احتياجاتك من المعلومات ويمكن الوصول إليها في كل وقت.

يقدم المربعان ٤-١ و ٤-٢ مثالين على جمع البيانات في دولتين ناميتين. تعمل حكومة ألبانيا على بناء القدرات وإصلاح الممارسات المتعلقة بالبيانات. تنضم الحكومة اللبنانية إلى نظام بيانات صندوق النقد الدولي (IMF) لتوائم نظام الإحصاء وجمع البيانات لديها مع معايير صندوق النقد الدولي والمعايير الدولية.

يعد إنشاء بيانات خط الأساس للمؤشرات أمراً بالغ الأهمية في تحديد الظروف الحالية وفي قياس الأداء المستقبلي مقارنةً بأداء نقطة البداية. ستوفر القياسات اللاحقة والمستمرة من خط الأساس بيانات إرشادية أو اتجاهية مهمة، ويمكن أن تساعد متخذي القرار على تحديد ما إذا كانوا على المسار الصحيح لتحقيق الحاصل المرجوة بمرور الوقت. ولكن يعد اتخاذ القرارات بشأن بيانات معلومات الأداء التي يجب جمعها وكيفية جمعها وتحليلها وكيفية الإبلاغ عنها أمراً هاماً. يمكن أن تساعد النماذج التجريبية في اتخاذ القرارات.

### المربع ٤-٢:

#### لبنان: الانضمام إلى نظام بيانات صندوق النقد الدولي

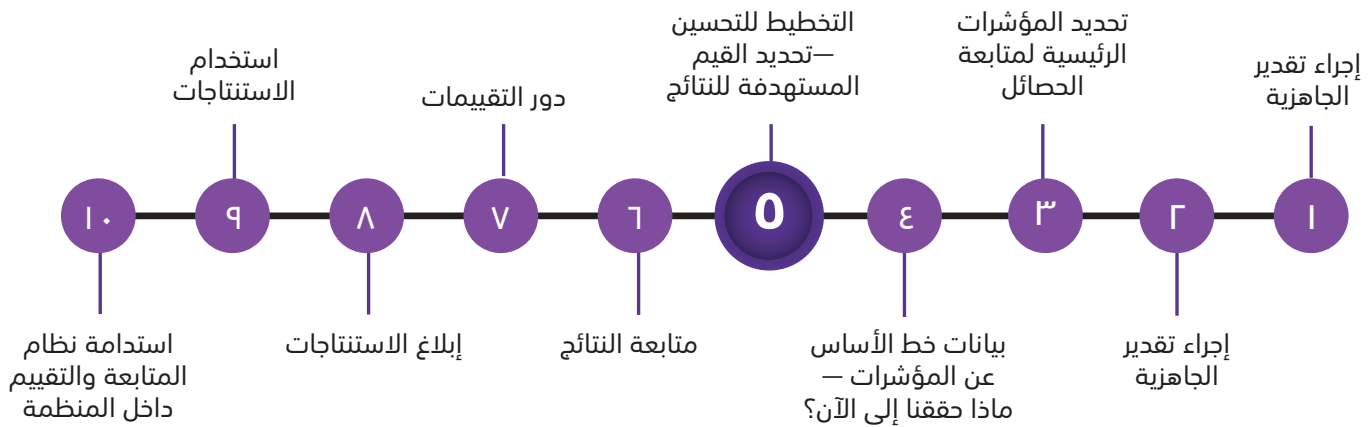
تبذل الحكومة اللبنانية جهداً للارتقاء بعملية جمع البيانات الإحصائية إلى المعايير الدولية. فقد انضمت مؤخرًا إلى النظام العام لنشر البيانات (GDDS) التابع لصندوق النقد الدولي. "تكمّن أهداف النظام العام لنشر البيانات في: تشجيع البلدان الأعضاء على تحسين جودة البيانات، وتوفير إطار عمل لتقييم الاحتياجات لتحسين البيانات وتحديد الأولويات، . . . وتوجيه البلدان الأعضاء لنشر إحصاءات اقتصادية ومالية واجتماعية ديموغرافية للجمهور، بحيث تكون شاملة ومناسبة من حيث التوقيت ويمكن الوصول إليها وموثوقة. . . يعتمد هذا النظام على أربعة أبعاد؛ خصائص البيانات وجودتها وإمكانية الوصول إليها ونزاهتها، ويعني هذا النظام بتقديم إرشادات للتطوير الشامل للبيانات على صعيد الاقتصاد الكلي والبيانات المالية والاجتماعية الديمغرافية" (صندوق النقد الدولي ٢٠٠٢).

صرح مدير الإحصاء في صندوق النقد الدولي قائلاً "من المتوقع أن تساعد عضوية لبنان في نظام بيانات صندوق النقد الدولي في تعزيز الحكم الرشيد في البلاد. . . وباختيار النظام العام لنشر البيانات كإطار عمل لتطوير النظم الإحصائية الوطنية للبلد، أكدت السلطات التزامها بتحسين إنتاج البيانات الاقتصادية والديموغرافية الاجتماعية. . . وسيساعد هذا في زيادة الاعتراف الدولي بالتزام لبنان بتحسين الإحصائيات. . . (صحيفة "ذا ديلي ستار" ٢٠٠٣). سيتم نشر الإحصاءات وإتاحتها للجمهور بثلاث لغات على الموقع الإلكتروني للبنك المركزي اللبناني، وسيقوم البنك المركزي والوزارات التنفيذية بتحديثها بانتظام.

المصادر: صحيفة "ذا ديلي ستار" ٢٠٠٣، صندوق النقد الدولي ٢٠٠٢.

## الخطوة الخامسة: التخطيط للتحسين؛ تحديد أهداف النتائج

الشكل ١-٥



بعد جمع بيانات الخط الأساسي للمؤشرات، تتمثل الخطوة التالية في تحديد القيمة المستهدفة للنتائج؛ وهي ما يمكن تحقيقه في وقت محدد للوصول إلى "الحصيلة" (الشكل ١-٥). يتطلب تحديد المستوى المتوقع والمرغوب لنتائج المشروع أو البرنامج أو السياسة تحديد أهداف أداء محددة.

يعد تحديد القيمة المستهدفة هو الخطوة الأخيرة في بناء إطار الأداء. ويستند بدوره إلى الحاصلات والمؤشرات وخطوط الأساس، فعملية الاستدلال عملية استنتاجية تتوصل إلى النتائج المرغوبة.

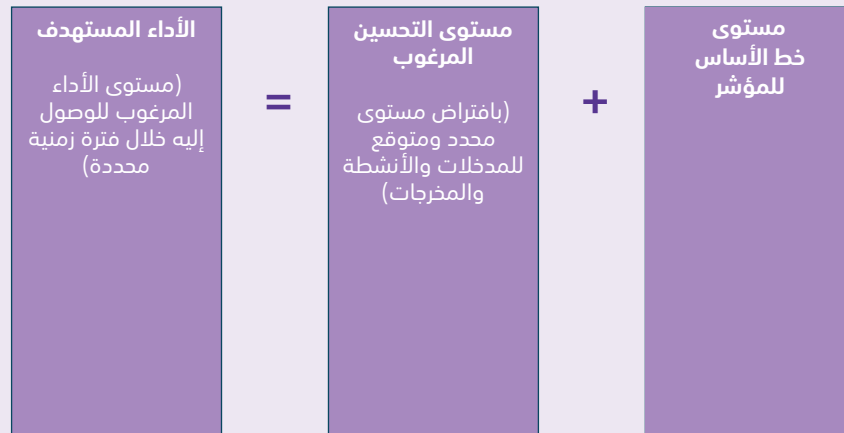
سيتناول هذا الفصل: (أ) تعريف القيمة المستهدفة، و(ب) العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد القيمة المستهدفة للمؤشر، و(ج) أمثلة على القيم المستهدفة المتعلقة بقضايا التنمية، و(د) الإطار العام المستند إلى الأداء.

### تعريف القيم المستهدفة

القيم المستهدفة "... هدف محدد يشير إلى عدد ما سيتم تحقيقه وتوقيته وموقعه" <sup>١</sup> (الصندوق الدولي للتنمية الزراعية 2002، p. A-11). في الأساس، القيم المستهدفة هي مستويات المؤشرات القابلة للقياس الكمي والتي تريد دولة أو مجتمع أو منظمة ما تحقيقها في وقت محدد. على سبيل المثال، قد تتمثل أحد القيم المستهدفة في "بحلول عام ٢٠٠٥، يجب أن تكون جميع العائلات قادرة على تناول وجبتين في اليوم، يوميًا".

الشكل ٢-٥

تحديد مستوى النتائج المطلوب يستوجب تحديد الأداء المستهدف



تتمثل إحدى طرق تحديد القيم المستهدفة في البدء بالمستوى الأساسي للمؤشر، وتضمن مستوى التحسين المطلوب (مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة على مدى فترة زمنية محددة، من ٢٤ إلى ٣٦ شهرًا مثلًا)، للوصول إلى الأداء المستهدف. عند القيام بذلك، ستكون نقطة البداية معروفة وكذلك الموارد المتاحة للتقدم نحو هذا الهدف خلال فترة زمنية معينة، ما ينتج الأداء المستهدف. توضح الصيغة في الشكل ٢-٥ عملية وضع أهداف الأداء.

### عوامل يجب مراعاتها عند تحديد القيم المستهدفة لمؤشرات الأداء

هناك عدد من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها عند تحديد القيم المستهدفة لمؤشرات الأداء. يتمثل أحد هذه العوامل في أهمية التعامل بجدية مع خطوط الأساس. يجب أن يكون هناك فهم واضح لنقطة بداية خط الأساس، مثل متوسط الأداء للسنوات الثلاث الماضية، وأداء العام الماضي، ومتوسط الاتجاه، والبيانات على مدار الأشهر الستة الماضية، وما إلى ذلك. بمعنى آخر، يجب مراعاة الأداء السابق عند توقع القيم المستهدفة للأداء الجديدة. قد نلاحظ كيفية أداء منظمة أو سياسة ما على مدى السنوات القليلة الماضية قبل توقع القيم المستهدفة المستقبلية.

من بين العوامل الأخرى التي يجب اعتبارها عند تحديد القيم المستهدفة: مستويات التمويل والموارد المتوقعة والقدرات الحالية والميزانيات والموظفين وموارد التمويل والمرافق ما شابه ذلك، طوال الفترة المستهدفة. ويمكن أن تشمل هذه العوامل مصادر التمويل الداخلية وكذلك التمويل الخارجي من الجهات المانحة الثنائية ومتعددة الأطراف. يجب أن تكون القيم المستهدفة مجدية بالنظر إلى جميع اعتبارات الموارد بالإضافة إلى القدرة التنظيمية على تنفيذ الأنشطة والمخرجات.

يتم تحديد معظم القيم المستهدفة سنوياً، ولكن يمكن تحديد بعضها كل ثلاثة أشهر.

ويمكن تحديد البعض الآخر لفترات زمنية أطول. ومع ذلك، لا يُنصح بتحديد القيم المستهدفة لأكثر من ثلاث إلى أربع سنوات، حيث ستطراً الكثير من الأمور المجهولة والمخاطر فيما يتعلق بالموارد والمدخلات لمحاولة توقع الأداء المستهدف بعد ثلاث إلى أربع سنوات. باختصار، عليك أن تكون واقعياً عند تحديد القيم المستهدفة. تلعب الطبيعة السياسية للعملية دوراً أيضاً. وتعد المشاغل السياسية مهمة. ما الذي وعدت الحكومة أو الإدارة بتقديمه؟ لقد صوّت المواطنون لحكومة معينة بناءً على أولويات وسياسات محددة يجب الاعتراف بها وإضفاء الشرعية عليها في العملية السياسية. ويعد تحديد الأهداف جزءاً من هذه العملية السياسية، وستكون هناك تداعيات سياسية نتيجة تحقيق الأهداف أو عدم تحقيقها.

ينطوي تحديد قيم مستهدفة واقعية على الاعتراف بأن معظم الحاصلات المرغوبة طويلة الأجل ومعقدة ولا تتحقق سريعاً. وبالتالي، يجب تحديد أهداف قصيرة الأجل في الطريق للوصول إلى الحصلة.

إذن كيف تحدد منظمة أو دولة غايات إستراتيجية طويلة المدى يمكن تحقيقها في فترة من ١٠ إلى ١٥ عاماً في المستقبل، عندما يتعذر معرفة مقدار الموارد والمدخلات؟ لا تستطيع معظم الحكومات والمنظمات أن تتنبأ بشكل موثوق بما ستكون عليه قاعدة مواردها ومدخلاتها خلال الفترة من ١٠ إلى ١٥ سنة القادمة. لذا فالإجابة هي تحديد أهداف مؤقتة لفترات زمنية أقصر لتحديد المدخلات أو تقديرها بشكل أفضل. قد يوجد بين خط الأساس . . و[الحصلة] العديد من المراحل [الأهداف المؤقتة] التي تتوافق مع الأداء المتوقع على فترات دورية" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠٠٢، الصفحة ٦٦).

على سبيل المثال، تمتد فترة الغايات الإنمائية للألفية (MDG) إلى ١٥ سنة. وفي حين أن هذه الغايات طويلة الأجل ملائمة بالتأكيد، فإن طريقة الوصول إليها هي تحديد أهداف لما يمكن تحقيقه بشكل معقول على مدى مجموعات من ثلاث إلى أربع سنوات. الهدف هو مواءمة الاستراتيجيات والوسائل والمدخلات لتتبع التقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية على مدى فترات زمنية أقصر من خلال مجموعة من القيم المستهدفة المتسلسلة. يمكن ترتيب القيم بالتسلسل: يمكن أن يكون الهدف الأول للأعوام من الأول إلى الثالث، ويكون الهدف الثاني للأعوام من الرابع إلى السابع، وهكذا.

"خط الأساس هو الوضع قبل بدء بداية البرنامج أو النشاط، ويمثل نقطة البداية لمتابعة النتائج. والقيم المستهدفة هي الوضع المتوقع في نهاية البرنامج أو النشاط. . . ويعمل التحليل الشامل للعوامل الرئيسية التي تؤثر على مشكلة التطوير على إكمال وضع بيانات خط الأساس وتحديد القيم المستهدفة".

(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠٠٢، الصفحات ٦٦-٦٧)

تستند القيم المستهدفة إلى موارد معروفة (مالية وتنظيمية) بالإضافة إلى توقع معقول لقاعدة الموارد المتاحة على مدى فترة زمنية محددة.

القيم المستهدفة هي خطوات مؤقتة على طريق تحقيق الحصلة وتحقيق غاية طويلة الأجل في نهاية المطاف.

من المتوقع أن يكون لكل مؤشر قيمة  
مستهدفة واحدة فقط خلال إطار زمني  
محدد.

تلعب المرونة دورًا مهمًا في تحديد القيم المستهدفة، فقد يتم إيقاف الموارد الداخلية أو الخارجية أو حتى تقليصها خلال دورات الميزانية. وقد تكون هناك حاجة إلى إعادة توجيه البرنامج وإعادة تدريب الموظفين وإعادة تنظيم العمل. وهذا جانب أساسي من جوانب الإدارة العامة.

إذا كان المؤشر جديدًا، فكن حذرًا عند تحديد قيم مستهدفة محددة. فقد يكون من الأفضل استخدام نطاق للقيم بدلاً من ذلك. ليس من المفترض أن يكون للهدف قيمة عددية واحدة، حيث يمكن أن يكون نطاقًا من القيم في بعض الحالات. على سبيل المثال، في عام ٢٠٠٣، يمكن أن نضع هدفًا تعليميًا ينص على: "بحلول عام ٢٠٠٧، سيكون ٨٠٪ إلى ٨٥٪ من جميع الطلاب المتخرجين من المدرسة الثانوية على دراية بالتعامل مع الكمبيوتر".

تستغرق ملاحظة تأثيرات التحسينات وقتًا، لذا كن واقعيًا عند تحديد القيم المستهدفة. تستغرق العديد من السياسات والبرامج التنموية والقطاعية وقتًا حتى تؤتي ثمارها. على سبيل المثال، لا يمكن التعامل مع إعادة التشجير البيئي على أنه هدف يمكن تحقيقه في غضون عام إلى عامين.

وأخيرًا، يجب أيضًا أن تكون على دراية بالمؤامرات السياسية التي تُنصب أحيانًا عند تحديد القيم المستهدفة. على سبيل المثال، قد تضع المنظمة أهدافًا متواضعة جدًا أو يمكن تحقيقها بسهولة بالتأكيد. هناك مؤامرة أخرى تُنصب غالبًا في النظم البيروقراطية وهي تحريك القيم المستهدفة حسب الحاجة ليناسب غاية الأداء، لكن يتسبب تحرك الهدف في حدوث مشكلات حيث يصبح من غير الممكن تمييز اتجاهات المؤشرات وقياسها. وفي حالات أخرى، قد يتم اختيار القيم المستهدفة لأنها ليست حساسة سياسيًا.

## أمثلة على القيم المستهدفة المتعلقة بقضايا التنمية

يقدم المربع ٥-١ مثالين للقيم المستهدفة المتعلقة بقضايا التنمية. يجب أن نعمل على تحديد قيمة محددة من خلال تحديد المجموعات المعنية والغرض منه والإطار الزمني الذي سيتم تحقيق الهدف فيه. في كل حالة، ستكون القيمة المستهدفة هي الخطوة الأولى لمجموعات متتالية من قيم مستهدفة مطلوبة للوصول إلى الحصيلة. علاوة على ذلك، يتم تحديد كل قيمة متسلسلة من بيانات خط الأساس المحددة في الخطوة السابقة. يجب أن تحدد القيمة المستهدفة ما يتم تتبعه، والمقدار المتوقع من التغيير أو التحسين، والإطار الزمني الذي سيتم خلاله تحقيق الهدف.

#### المربع ١-٥

#### أمثلة على أهداف التنمية

##### ١. الغاية: الرفاهية الاقتصادية

الحصيلة المستهدفة: بحلول عام ٢٠٠٨، انخفاض نسبة الأشخاص الذين يعيشون في فقر مدقع بنسبة ٢٠٪ مقارنة بخط الأساس.

##### ٢. الغاية: التنمية الاجتماعية

الحصيلة المستهدفة: بحلول عام ٢٠٠٨، زيادة معدل الالتحاق بالتعليم الابتدائي في جمهورية قيرغيزستان بنسبة ٣٠٪ مقارنة بخط الأساس.

### الإطار العام المستند إلى الأداء

تصبح المصفوفة المكتملة للحصائل والمؤشرات وخطوط الأساس والقيم المستهدفة هي إطار الأداء. والهدف منها هو تحديد الحصائل والخطط لتصميم نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج والذي سيبدأ بدوره في توفير معلومات حول ما إذا كان يتم تحقيق الأهداف المؤقتة بغية الوصول إلى تحقيق الحصيلة طويلة الأجل. يوضح الشكل ٣-٥ إطار الأداء المكتمل لمجال السياسة المحلية لتطوير التعليم. تحتاج أيضًا أبعاد التنفيذ التقليدية للمدخلات والأنشطة والمخرجات إلى قيم مستهدفة، كما هو الحال دائمًا، ونؤكد هنا أن الحصائل حاليًا تحتاج إلى قيم مستهدفة أيضًا.

يصبح إطار الأداء هو الأساس للتخطيط، مصحوبًا بآثاره على الميزانية وتخصيص الموارد والتوظيف، وما إلى ذلك. يمكن أن يكون الإطار دليلًا مناسبًا للمديرين، بل يجب أن يكون كذلك. يجب الرجوع إليه دائمًا وتحقيق الأمور الواردة فيه خلال عملية الإدارة لتحقيق الحصائل المرجوة.

يمكن تطبيق أطر الأداء هذه على نطاق واسع، ويمكن استخدامها بطريقة مفيدة كصيغة للإستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر، فضلًا عن تأطير حصائل المشروع والبرنامج والسياسة المتبعة.

استهداف الأداء أمر أساسي في عملية تحقيق الحصائل. ويمكننا القول إن معادلة الوصول إلى الأداء المستهدف هي معادلة بسيطة تتضمن مستويات خط الأساس للمؤشر ومستويات التحسين المطلوبة خلال فترة زمنية محددة. وتعد العملية التشاركية والتعاونية مع الأطراف المعنية والشركاء ذوي الصلة أمرًا أساسيًا أيضًا.

### الشكل ٣-٥

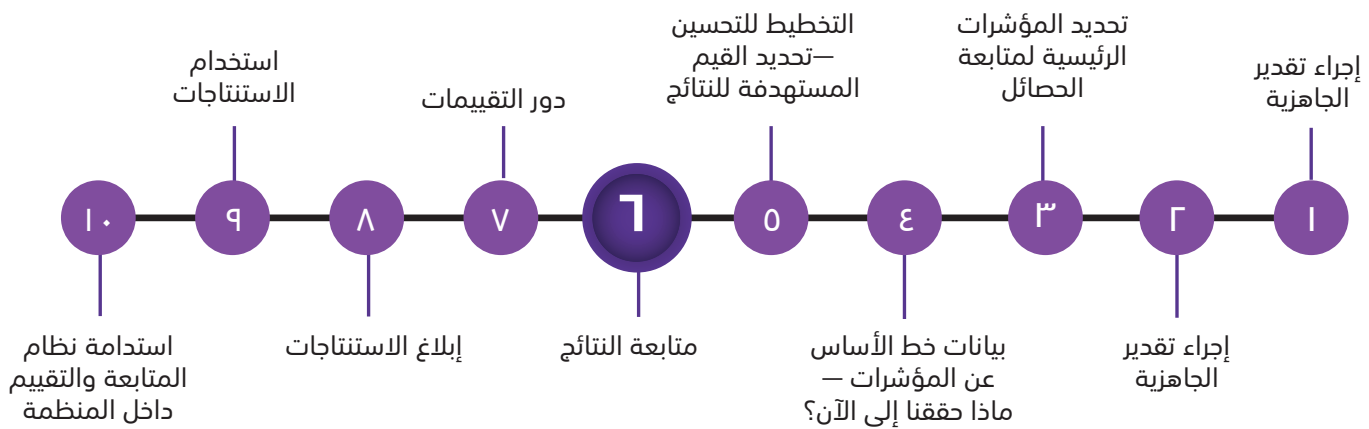
#### وضع الأهداف لمجال سياسة واحد

##### مثال: التعليم

| القيم المستهدفة                                                                                                     | خطوط الأساس                                                                                                      | المؤشرات                                                                                     | الحصائل                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. بحلول عام ٢٠٠٦، ٨٥٪ من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٣ و ٥ سنوات                                              | ١. في عام ١٩٩٩، ٧٥٪ من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٣ و ٥ سنوات                                              | ١. نسبة الأطفال المؤهلين والمسجلين في التعليم قبل المدرسي ويعيشون في مناطق حضرية             | ١. لدى جميع الأطفال الآن إمكانية وصول أفضل من ذي قبل إلى البرامج التعليمية قبل المدرسية |
| ٢. بحلول عام ٢٠٠٦، ٦٠٪ من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٣ و ٥ سنوات                                              | ٢. في عام ٢٠٠٠، ٤٠٪ من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٣ و ٥ سنوات                                              | ٢. نسبة أطفال الريف المؤهلين المسجلين في التعليم قبل المدرسي                                 |                                                                                         |
| ١. بحلول عام ٢٠٠٢، حصل ٨٠٪ من الطلاب على ٧٠٪ على الأقل في الرياضيات، وحصل ٦٧٪ من الطلاب على ٧٠٪ على الأقل في العلوم | ١. في عام ٢٠٠٢، حصل ٧٥٪ من الطلاب على ٧٠٪ على الأقل في الرياضيات، وحصل ٦١٪ من الطلاب على ٧٠٪ على الأقل في العلوم | ١. نسبة طلاب الصف السادس الذين حصلوا على ٧٠٪ على الأقل في اختبارات الرياضيات والعلوم الموحدة | ٢. تحسن حصائل تعلم الأطفال في المدارس الابتدائية                                        |

## الفصل ٦ الخطوة السادسة: متابعة النتائج

الشكل ٦-١



### الجزء ١

بعد تحديد القيم المستهدفة وإكمال إطار العمل القائم على الأداء، أصبحنا على استعداد الآن لاستخدام المعلومات لمتابعة النتائج (الشكل ٦-١). يوضح هذا الفصل كيفية إنشاء نظام للحصول على البيانات اللازمة لصنع القرار بشكل أفضل، حيث توفر البيانات الناتجة دليلاً على الأداء وتشير إلى أي تغييرات قد تكون مطلوبة لمشروع أو برنامج أو سياسة معينة.

يركز هذا الفصل على الأسباب التي تجعل نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج نظاماً مهماً جداً لمساعدة الحكومة (أو أي منظمة) على إدارة الموارد بشكل أفضل. ويمكننا الآن استعراض مدى أهمية إدارة المدخلات والمخرجات والحاصلات. يستخدم المديرون مجموعة متنوعة من الأدوات التنظيمية لإدارة المدخلات، بما في ذلك الميزانيات وخطط التوظيف وخطط الأنشطة. يحتاج نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج إلى التوافق مع الخطط السنوية وخطط العمل الأخرى للمؤسسة ليصبح نظاماً حقيقياً موجهاً نحو النتائج.

الشكل ٢-٦  
نموذج لمخطط جانت

| المهمة – المرحلة الأولى                 | المدة              | تاريخ البدء | تاريخ الانتهاء |
|-----------------------------------------|--------------------|-------------|----------------|
| ١. تعيين الموظفين                       | ١٤ يومًا           | ٦/١         | ٦/١٤           |
| ٢. تعيين الأدوار والمسؤوليات في المشروع | ٣ أيام             | ٦/١٥        | ٦/١٧           |
| ٣. زيارة المواقع                        | ١٤ يومًا           | ٦/١٨        | ٧/٢            |
| ٤. تحليل البيانات                       | ١٠ أيام            | ٧/٣         | ٧/١٢           |
| ٥. كتابة مسودة التقرير                  | ١٠ أيام            | ٧/١٣        | ٧/٢٣           |
| يوليو                                   |                    |             |                |
| ٦/١                                     | ٦/١٤ ٦/١٧ ٦/١٨ ٧/٢ | ٧/١٢        | ٧/٢٣           |

المصدر: بيانات من المؤلفين ٢٠٠٤.

من ناحية أخرى، يختلف النظام القائم على النتائج عن المتابعة مقارنة بمجموعة من خطط العمل السنوية. ومع ذلك، فإن متابعة خطط العمل هي إلى حد كبير الطريقة التقليدية التي يستخدمها المدير لتقدير مدى جودة تنفيذ مشروع أو برنامج أو سياسة. قد تكون الخطوة الأولى للمدير، في هذه المقاربة التقليدية، هي تحديد الأنشطة والتكليف بالمسؤوليات. في كثير من الأحيان، قد يستخدم المدير مخطط النشاط أو مخطط جانت الذي هو، في الأساس، قائمة بالأنشطة المحددة وفق جدول زمني محدد، ويظهر تواريخ البدء والاستحقاق لكل عنصر، ومن سيكون مسؤولاً عن أي نشاط. يظهر مخطط جانت النموذجي في الشكل ٢-٦.

يمثل مخطط جانت أداة إدارية تستخدم لتتبع الأنشطة والمخرجات. ومع ذلك، فإن هذه الأداة الإدارية لا تظهر ما إذا كانت النتائج المطلوبة قد تحققت بالفعل. لا يعني إكمال جميع الأنشطة المحددة في هذا المخطط أن المنظمة تحقق غاياتها أو حصائلها المرجوة.

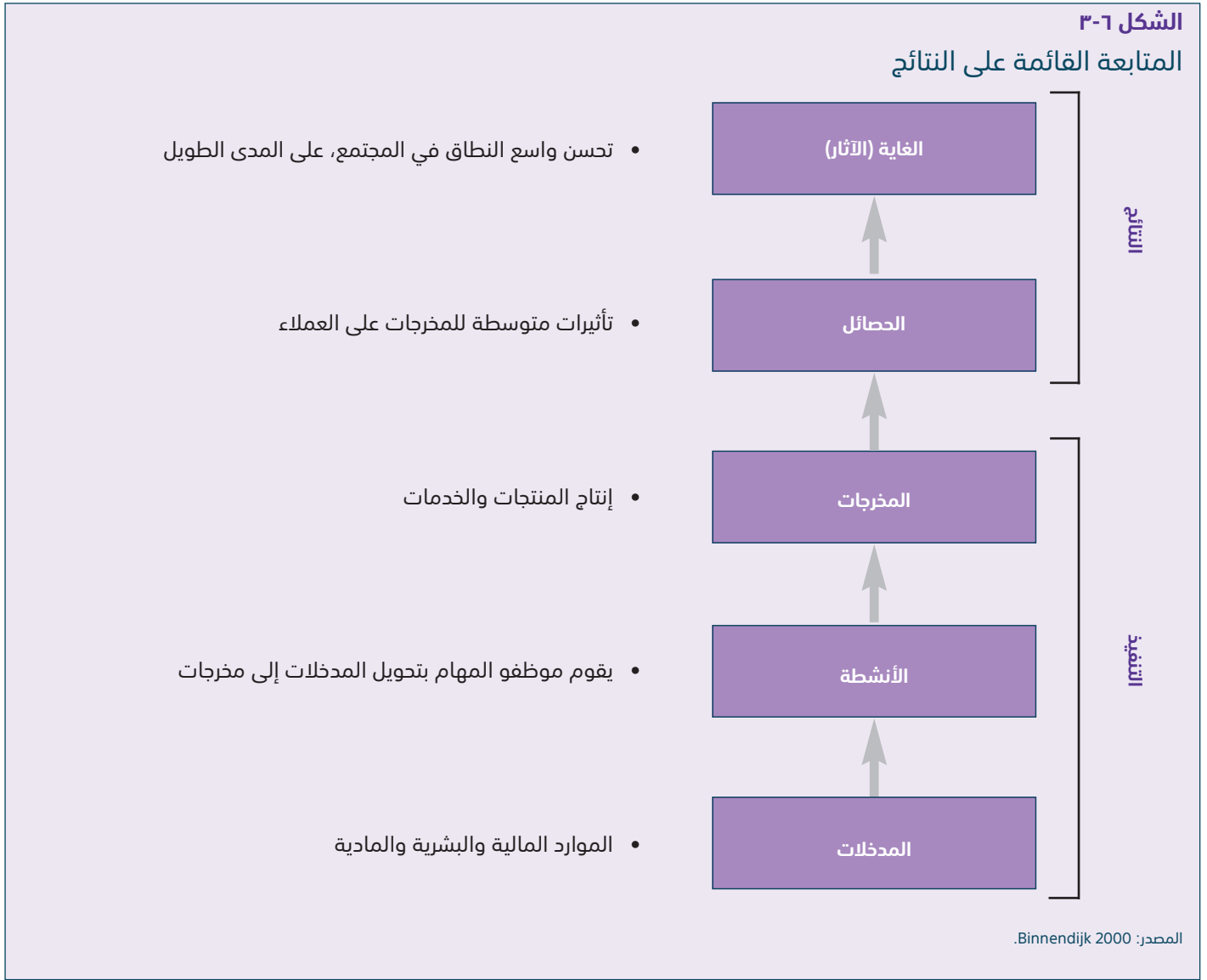
علاوة على ذلك، لا يعني التركيز على الأنشطة والمخرجات أن الأفراد داخل المنظمة لا يعملون بجد. ففي كثير من الحالات، يكون الأفراد مشغولين ويحافظون على تركيزهم يوميًا. ولكن علام يكون التركيز؟ أما نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج فهو يوجه المؤسسة للتركيز على تحقيق الحصائل ويدير مسار كل مؤشر، على النحو الوارد في الفصول السابقة. يعتمد نظام الإدارة القائم على النشاط إلى جعل تركيز المنظمة منصبًا على العمل استنادًا إلى مجموعة من الأنشطة المحددة، دون مواءمة هذه الأنشطة مع الحصائل، ما يجعل من الصعب فهم كيف يؤدي تنفيذ هذه الأنشطة إلى تحسين الأداء. وينبغي توخي الحرص من الوقوع في فخ المساواة بين الانشغال والفعالية.

إن الأنشطة مهمة للغاية، فهي الإجراءات التي يتم اتخاذها لإدارة البرامج وتنفيذها، واستخدام الموارد، وتقديم خدمات الحكومة. وليس من الضروري أن يكون معنى مجموع هذه الأنشطة أن الحاصل قد تحققت. هناك فرق آخر بين النظام القائم على النتائج والنظام القائم على الأنشطة، وهو أنه بالإضافة إلى خطة العمل القائمة على الأنشطة، ننظر فيما إذا كانت الأنشطة قد اكتملت في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة. ومع ذلك، فإن أنظمة المتابعة توضح ما إذا كانت النتائج قد تحققت. إن الاستخدام الفعال للموارد هو ما يهمنا، وليس فقط استخدامها بكفاءة.

يتناول هذا الفصل: (أ) الأنواع والمستويات الرئيسية للمتابعة، و(ب) الروابط بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج و(ج) المبادئ الأساسية في بناء نظام المتابعة، و(د) احتياجات كل نظام متابعة، و(هـ) مثلث جودة البيانات، و(و) تحليل بيانات الأداء، و(ز) تحقيق النتائج من خلال الشراكة، و(ح) الاختبار المسبق لأدوات جمع البيانات والإجراءات التي تتبعها هذه الأدوات.

### الأنواع الرئيسية ومستويات المتابعة

على النحو الموضح في الشكل ٦-٣، هناك نوعان رئيسيان من المتابعة؛ وهما متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج. ولكلاهما أهمية في تتبع النتائج. يقدم الشكل ٦-٤ أمثلة لمتابعة النتائج على مستويات السياسة والبرنامج والمشروع. إن متابعة التنفيذ يتتبع الوسائل والاستراتيجيات (أي تلك المدخلات والأنشطة والمخرجات الموجودة في خطط العمل السنوية أو متعددة السنوات) المستخدمة لتحقيق حصيلة معينة. ويتم دعم هذه الوسائل والاستراتيجيات باستخدام أدوات الإدارة، ومنها موارد الموازنة والتوظيف والتخطيط لإنجاز الأنشطة.



وتجدر الإشارة أيضًا إلى وجود تفاعل بين الوسائل والاستراتيجيات (المدخلات والأنشطة والمخرجات) والقيم المستهدفة من الحصائل. يتم تحديد القيم المستهدفة وفقًا لما يمكن أن تسفر عنه الوسائل والاستراتيجيات. لقد تناولنا فحص المتابعة والتقييم على أساس النتائج في معظم أجزاء هذا الدليل. لكن التنفيذ يحتاج أيضًا إلى القياس من خلال تحديد مدى جودة تحقيق المخرجات باستخدام المدخلات والأنشطة المتاحة. بعد ذلك، يجب فحص مواعمة المخرجات مع النتائج التي تأمل المنظمة في تحقيقها بمرور الوقت.

| الشكل ٦-٤<br>أمثلة على متابعة النتائج                                    |                                                          |                 |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------|
| تعليم الفتيات                                                            | صحة الأطفال                                              | متابعة السياسات |
| زيادة التحصيل العلمي للفتيات                                             | انخفاض معدلات وفيات الرضع                                | متابعة البرنامج |
| عدد الفتيات في المرحلة الثانوية اللائي أنهين مقررات في الرياضيات والعلوم | استخدام النساء الحوامل للرعاية ما قبل الولادة في العيادة | متابعة المشروع  |
| عدد الفتيات اللائي أنهين تعليمهن الابتدائي في أربعة أحياء حضرية          | تقديم معلومات عن رعاية ما قبل الولادة في ست قرى مستهدفة  |                 |

وهذا يجعلنا نصل إلى مفهوم إطار أداء الموازنة. إطار أداء الموازنة هو نظام تخطيط المصروفات والذي يؤدي إلى اقتصاد كاي وإدارة مالية جيدة، وتحديد أولويات القطاع، وإدارة أداء البرنامج. يتم وضع الموازنات وفقاً للأموال المتاحة لسنة موازنة معينة، حيث يذكر المديرون المخرجات التي سيحققونها خلال هذه الموازنة السنوية. تتضمن الموازنة متوسطة الأجل فكرة استخدام ثلاث موازنات لمدة عام واحد لتحقيق الأهداف أو الحاصلات المرجوة. وبالتالي، تكون الموازنات القائمة على الأداء هي موازنة للمخرجات، ولكنها تساعد المسؤولين أيضاً على إدارة الحاصلات.

يستعرض المربعان ٦-١ و ٦-٢ جهود متابعة النتائج في المكسيك والبرازيل.

تتضمن الدروس التي يمكننا استخلاصها من هذه التجارب المتنوعة ما يلي:

- إذا كان من المقرر إقامة صلة قوية بين متابعة الأداء وتوزيع الموارد، فيجب أن تكون هناك وحدة واحدة مسؤولة عن كليهما.
- إذا كان الأداء يهدف إلى التأثير على الإدارة، فيجب أن تكون هناك وحدة واحدة مسؤولة عن تنفيذ الأنشطة ومتابعة الأداء.
- يجب أن تتوافق الوحدات المسؤولة عن متابعة الأداء والإدارة وتوزيع الموارد حتى تصبح المساءلة ممكنة، ولتمكين التحسينات في الكفاءة والفاعلية (أو حتى لتمكين متابعة الكفاءة أو الفاعلية).

## المربع ١-٦

## متابعة النتائج في المكسيك

تتميز المكسيك بوجود عمليات تخطيط وميزانية منفصلة. يتم إعداد خطة التنمية الوطنية كل ست سنوات، بما يتوافق تقريبًا مع فترة ولاية الرئيس. يتم تحديد الأهداف والسياسات وأهداف الأداء خلال هذه العملية. ويتم وضع البرامج (طريقة تحقيق الأهداف) بناءً على الخطة. وتتضمن عملية إعداد الموازنة السنوية الأهداف والبرامج على النحو المحدد. وبعد تحديد قيود الموارد السنوية، يتم تخصيص الأموال للبرامج والمشاريع. يتم دمج معلومات الأداء مع وثائق الموازنة السنوية، حوالي ١٠٠٠٠ مؤشر يقيس بشكل أساسي الأداء وفق أهداف الخطة. لكن مقاييس الأداء هذه لا تُستخدم في قرارات إدارة المؤسسات، ولا تُستخدم أيضًا في قرارات تخصيص الموارد. يتابع مكتب الرئيس هذه المؤشرات، لكن المتابعة غير واضحة، ولا توجد مراجعات رسمية، كما أن الأداء ليس مدمجًا في الأجور أيضًا. علاوة على ذلك، تغير هيكل البرنامج سنويًا خلال السنوات القليلة الماضية، ما يشير إلى أنه لا يرتبط بهيكل تنظيمي أو مدير للبرنامج، وبالتالي فإن إطار المساءلة ضعيف.

المصدر: Dorotinsky 2003b.

## الروابط بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج

يوضح الشكل ٦-٥ كيفية ارتباط الحاصل والأهداف بخطة العمل السنوية، فضلًا عن التدفق المستمر للمعلومات لأعلى ولأسفل في النظام. إن خطط العمل السنوية هي الوسائل والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لاستخدام المدخلات بفعالية لتحقيق المخرجات، والحاصل والآثار في النهاية. لقد تعرفنا في الفصل الخامس أن كل هدف هو عبارة عن جهد مؤقت في طريق تحقيق الحصلة. وبالتالي، يجب تطبيق وسيلة وإستراتيجية للمساعدة في تحقيق كل هدف.

يوضح مثال اعتلال الأطفال في الشكل ٦-٦ الروابط بين الوسائل والاستراتيجيات والهدف والحصلة والآخر، أي الروابط المحددة بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج. في هذا المثال، تم تحديد هدف واحد "الحد من أمراض الجهاز الهضمي بنسبة ٢٠٪ على مدار ثلاث سنوات" للمساعدة في الوصول إلى حصلة "تحسين صحة الأطفال". يحدد المدير بعد ذلك إستراتيجية سنوية تهدف إلى تقليل حدوث أمراض الجهاز الهضمي بالمقدار المستهدف. وعند تحديد هذه الاستراتيجية، يجب أن يأخذ المدير في الاعتبار المدخلات المتاحة في الموازنة للثلاث سنوات، ويقرر كيفية تخطيط عمل المنظمة لتحقيق الهدف المعلن.

## المربع ٢-٦

## متابعة النتائج في البرازيل

تكافح البلدان لدمج معلومات الأداء والإشراف الإداري للحصول على معلومات الأداء المستخدمة فعليًا في اتخاذ القرار. يحاول البعض متابعة الأداء الفعلي بالنسبة إلى أداء خط الأساس السابق أو أسس المقارنة، بينما يسعى البعض الآخر إلى متابعة الأداء بالنسبة إلى الأهداف أو الخطط المحددة مسبقًا. تتأثر المقاربة المختارة ووسائل التنفيذ بدرجة تكامل عمليات التخطيط والموازنة الوطنية.

لدى البرازيل خطة وطنية منفصلة عن عملية إعداد الموازنة. وتحمل وزارة التخطيط والموازنة والإدارة مسؤولية تطوير الخطة الخمسية (المتوافقة تقريبًا مع الولاية الرئاسية). تُستخدم عملية التخطيط لتحديد الأولويات والأهداف وأهداف الأداء. (وعلى عكس المكسيك، فإن هيكل البرنامج ثابت ويغطي جميع الأنشطة الحكومية، وتتضمن الخطة الوطنية أيضًا تخصيص الموارد للبرامج، حسب السنة على مدار فترة التخطيط). ولكن نظرًا لطبيعة الخطة الثابتة والمتعددة السنوات، فإن تخصيصات الموارد المستهدفة بعد السنة الأولى غير مؤكدة إلى حد كبير.

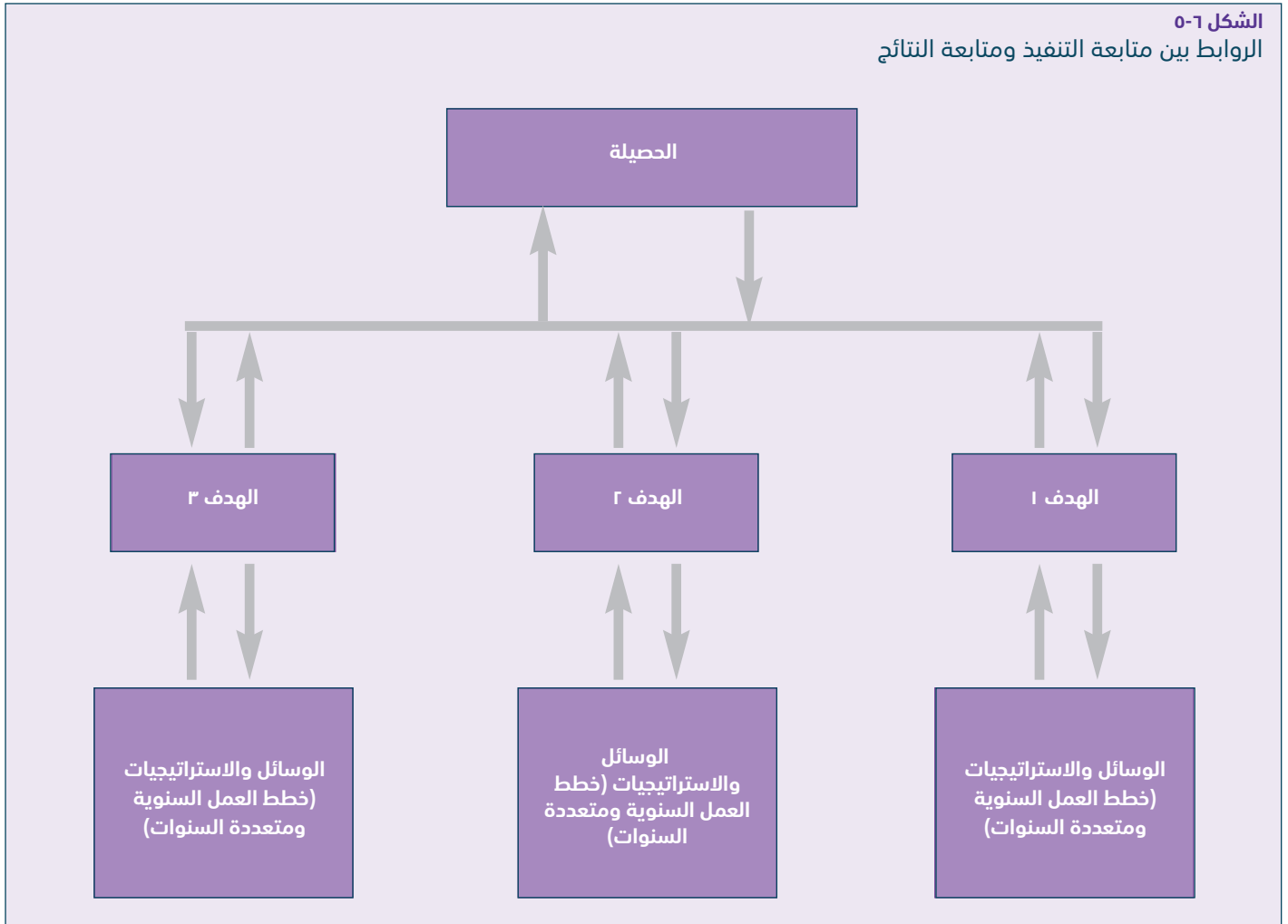
تحدد الإدارات الجديدة سياساتها وفقًا للبرامج التي تحددها كبرامج ذات أولوية، مع تحديد الأهداف وتخصيصات الموارد للبرامج. على سبيل المثال، حددت إدارة كاردوسو ٨٠ برنامجًا ذا أولوية.

تم تطوير نظام معلومات الإدارة لربط تمويل البرنامج بمعلومات الأداء، مع التركيز على الأداء بالنسبة لأهداف الخطة. تم تحديد البرامج فوق التنظيمية عبر الوزارات والوكالات المنفذة وتم تعيين مديري البرامج لإدارة البرامج. ومع ذلك، لم يكن لمديري البرامج أي سلطة رسمية، ولا يتحكمون في الموارد، ولا يمكنهم التأثير فعليًا على أنشطة الوزارات التي شاركت في برامجهم (باستثناء حالات قليلة حيث تم تعيين رئيس نشاط الوزارة مديرًا للبرنامج أيضًا). في ظل هذا الهيكل، لا يمكن لمدير النشاط استخدام معلومات أداء البرنامج لإدارة العمل، وليس لمديري البرامج أي تأثير على الإدارة الفعلية. هناك عدم توافق بين السلطة والمسؤولية، ما يشكل عائقًا للمساءلة.

في البرازيل، لا يتم تضمين معلومات الأداء في وثائق والموازنة الرسمية، ولكن تسمح قاعدة البيانات على الإنترنت بالمطابقة الجزئية للأهداف والأداء والموارد المتمثلة في الموارد الهامشية. عند تطوير مفهوم البرنامج، أنشأت البرازيل "برامج" منفصلة لتشمل نفقات الموظفين، لذا فإن جميع البرامج الأخرى تحتوي فقط على التكلفة الهامشية للنشاط.

على الرغم من العيوب الهيكلية في النظام، حاولت البرازيل بالفعل تحفيز الاستخدام الإداري لمعلومات الأداء. استخدم مكتب التخطيط في وزارة التخطيط والميزانية والإدارة نظام المعلومات لتحديثات الأداء على أساس ربع سنوي. استخدم مكتب التخطيط هذه المعلومات لتقييم كل برنامج ذي أولوية فيما يتعلق بأهداف الخطة الوطنية والأداء المالي بالنسبة لموازنة سنة معينة. وبالنسبة إلى البرامج ذات الأداء الضعيف أو التي من غير المحتمل أن تستخدم موارد تلك السنة بالكامل، فإنها تفقد الموارد التي سيتم توجيهها بعد ذلك إلى البرامج الأخرى ذات الأولوية التي تعتبر ذات أداء أفضل. وكان هذا محاولة لاستخدام معلومات الأداء في اتخاذ قرارات الإدارة والموارد، ولإعطاء ضرورة إضافية لتحسين الأداء.

الشكل ٥-٦  
الروابط بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج

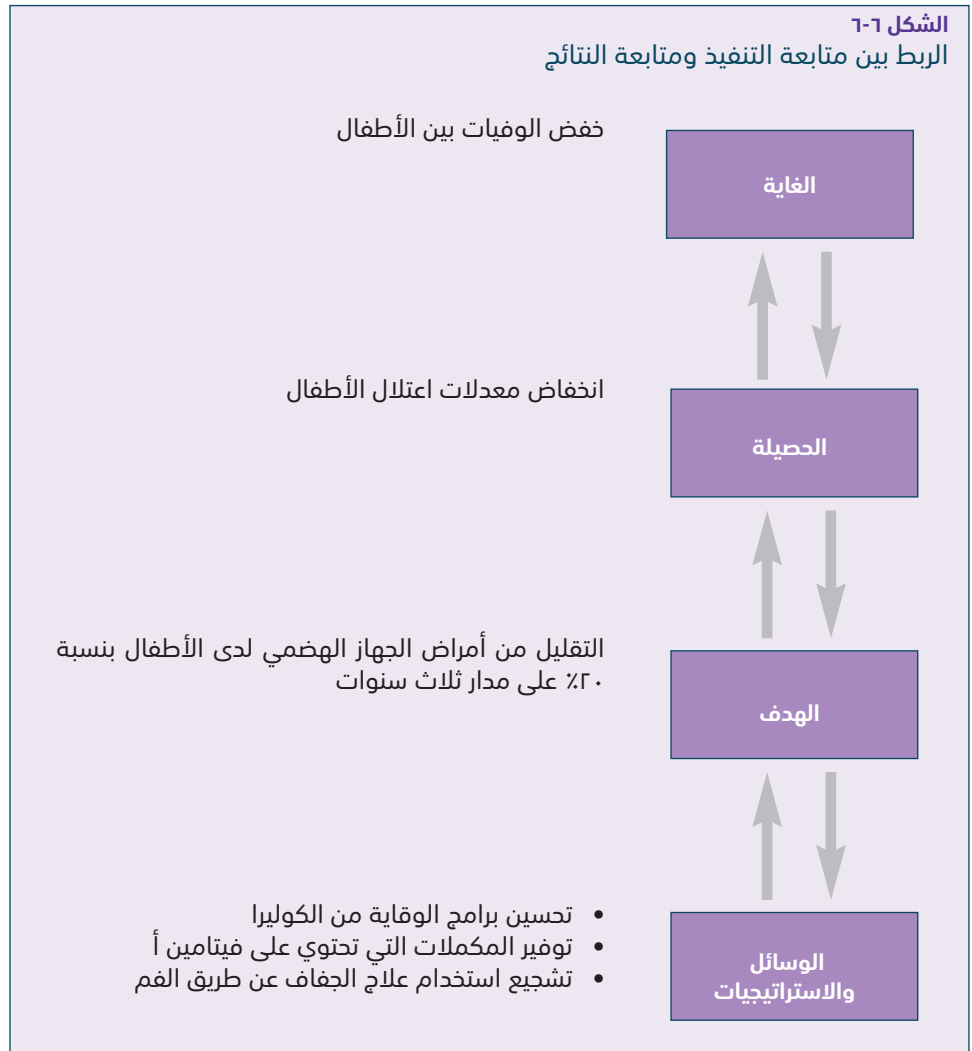


## الجزء ٢

### المفاهيم الرئيسية في وضع نظام للمتابعة

هناك عدد من المفاهيم الرئيسية التي ينطوي عليها وضع نظام متابعة قائم على النتائج:

- يحتاج النظام إلى معلومات حول النتائج على مستوى المشروع والبرنامج والسياسة.
- يجب أن تتحرك معلومات النتائج أفقيًا ورأسيًا في المنظمة (تشكل تحديًا سياسيًا في بعض الأحيان).



- ضرورة طلب معلومات النتائج في كل مستوى.
- يجب أن تكون المسؤولية في كل مستوى واضحة فيما يخص:

١. ما البيانات التي يتم جمعها (المصدر)
٢. متى يتم جمع البيانات (التكرار)
٣. كيفية جمع البيانات (المنهجية)
٤. من المسؤول عن جمع البيانات
٥. من المسؤول عن إعداد تقارير عن البيانات
٦. لمن يتم جمع البيانات

تحتاج معلومات الأداء إلى التحرك أفقيًا ورأسيًا داخل المؤسسات وفيما بينها. تعد المشاركة الأفقية للمعلومات أمرًا بالغ الأهمية. حيث يحتاج الناس إلى معرفة وفهم المعلومات التي تجمعها منظماتهم الخاصة وغيرها من المنظمات الأخرى. على سبيل المثال، قد تكون هناك منظمة تجمع بيانات مناسبة لمؤسسة أخرى. بالإضافة إلى ذلك، إذا بدأت كل منظمة نظام المعلومات الخاص بها، فقد لا تكون هناك قدرة كافية لاستدامة جميع الأنظمة.

تجد العديد من المنظمات صعوبة في مشاركة المعلومات أفقيًا. قد تتحرك المعلومات بسهولة بطريقة رأسية داخل النظام، ولكن غالبًا ما توجد حواجز سياسية وتنظيمية قوية بين جزء من النظام وآخر. غالبًا ما تكون الصراعات البيروقراطية والسياسية هي السبب. كما تكون الحوافز البيروقراطية في الغالب رأسية، ونادرًا ما توجد حوافز لمشاركة المعلومات أفقيًا.

من الناحية المثالية، تحتاج جميع المنظمات والوكالات المعنية إلى التنسيق والتعاون في تبادل معلومات الأداء، لا سيما في تلك الحالات التي تم فيها تطوير شراكات داخل المؤسسات لتحقيق أهداف محددة. يجب أن تكون واضحة ودقيقًا قدر الإمكان في الإجابات على الأسئلة الستة المتعلقة بالمسؤولية عن النظام. إذا تعذر الإجابة على هذه الأسئلة الستة، فمن المحتمل أن تكون هناك فجوات وقد يتعثر النظام. وهذا سبب آخر للبدء بتجربة نظام متابعة وتقييم قائم على الأداء.

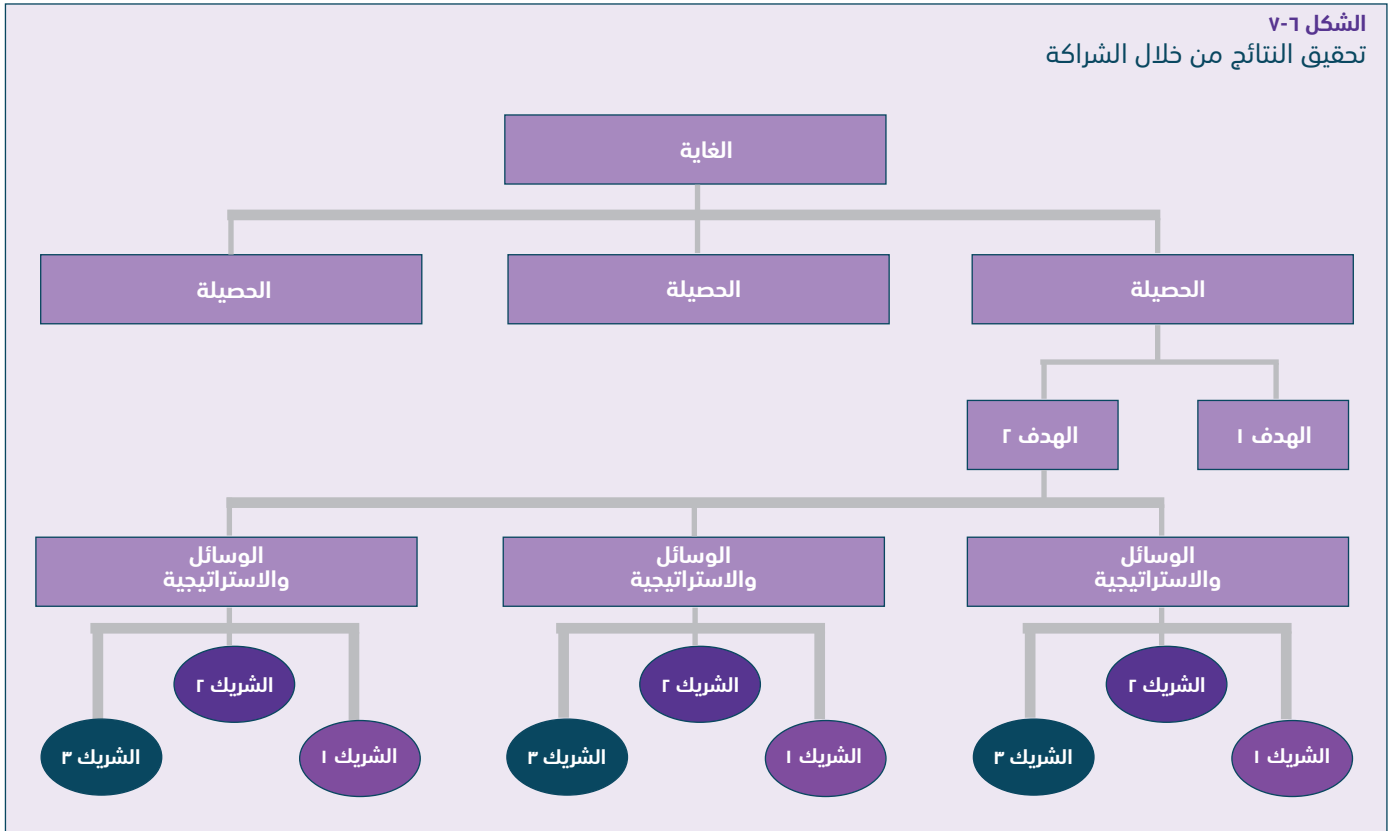
## تحقيق النتائج من خلال الشراكة

يتزايد عدد الشراكات المبرمة لتحقيق غايات التنمية. يمكن إبرام الشراكات على المستويات الدولية والمتعددة الأطراف والإقليمية والقطرية والحكومية. وأيًا كانت الحالة، يمكن تطبيق نظام المتابعة القائم على النتائج نفسه على جهود الشراكة على النحو الموضح في الشكل ٦-٧.

نظرًا لندرة الموارد وأهداف التنمية الطموحة، يحتاج شركاء التنمية إلى استغلال الموارد لتحقيق الغاية المنشودة. لذا، يحدد عدد من الشركاء الوسائل والاستراتيجيات. يجب علينا أن ننظر إلى ما وراء وحدتنا التنظيمية عند النظر في المدخلات المتاحة. قد يتم إبرام شراكات في مكان آخر في المنظمة أو حتى مع منظمات أخرى داخل الحكومة أو خارجها.

عند إيقاف الموارد أو تقليصها، قد تحتاج الحكومات والمنظمات إلى الدخول في شراكات أو تضطر إلى ذلك مع آخرين للوصول إلى غايات قد تكون متشابهة. يمكن أن يشمل التعاون إبرام شراكات مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ومجتمع المانحين الدوليين. فمن خلال الجمع بين الموارد، تكون الحاصلات أكثر قابلية للتحقيق، حتى أثناء أوقات وجود قيود المدخلات.

الشكل ٧-٦ تحقيق النتائج من خلال الشراكة



## احتياجات جميع أنظمة المتابعة القائمة على النتائج

يحتاج كل نظام متابعة إلى أربعة عناصر أساسية: الملكية والإدارة والصيانة والمصادقية (الشكل ٨-٦).

### الملكية

يمكن اعتبار الملكية جزء الطلب في المعادلة. يجب أن تأتي الملكية من مستخدمي النظام في كل مستوى، ويجب تحديد الطلب على معلومات الأداء في كل مستوى. تعتبر ملكية الأطراف المعنية للبيانات على كل المستويات، الوطنية والإقليمية والمحلية، أمرًا بالغ الأهمية. إذا كانت هناك مستويات لا يرى الناس فيها الحاجة إلى البيانات التي تم جمعها، أو استخدامًا لتلك البيانات، فستكون هناك مشاكل تتعلق بالملكية ومراقبة الجودة. سيتم تعطيل طلبة التعقيبات. فبدون الملكية، لن ترغب الأطراف المعنية في استثمار الوقت والموارد في النظام. سوف يتدهور النظام في نهاية المطاف، وتنخفض جودة البيانات.



يمكن لمؤيد سياسي قوي أن يساعد في ضمان ملكية النظام. يجب أن يكون هناك مؤيد للتأكيد على أنه يجب إنشاء بيانات الأداء الجيد ومشاركتها والإبلاغ عنها بشكل صحيح.

### الإدارة

لاستدامة النظام، يجب تحديد المسؤول عن إدارة النظام والمنهجية التي سيتبعها والمكان المخصص للإدارة. قد يتعرض أيضًا جمع البيانات للإعاقة بسبب تداخل البيانات الواردة من وكالات مختلفة، وازدواجية البيانات في الوزارات ووكالة الإحصاء الوطنية، والتأخر الزمني في تلقي البيانات، أي يتم تلقي البيانات بعد فوات أوان تأثيرها على عملية اتخاذ القرار، وعدم معرفة الناس بماهية البيانات المتاحة.

### الصيانة

تعد صيانة أنظمة المتابعة أمرًا ضروريًا لمنع الأنظمة من التدهور والانحيار. يجب تحديد المسؤول عن جمع أي نوع من المعلومات والوقت المخصص لذلك، بالإضافة إلى التأكد من أن المعلومات تتدفق أفقيًا ورأسيًا في النظام. ويجب أن تدار أنظمة المتابعة، مثل أنظمة المعلومات الحكومية الأخرى (مثل التدقيق أو إعداد الموازنة) باستمرار.

تتطلب إدارة وصيانة أنظمة المتابعة والتقييم وضع الحوافز المناسبة وتوفير موارد مالية وبشرية وفنية كافية للمنظمات والمديرين والموظفين لتنفيذ مهام المتابعة. يجب تحديد المسؤوليات الفردية والتنظيمية، وإنشاء "خط رؤية" واضح، ما يعني أن الموظفين والمنظمات يجب أن يفهموا ارتباطاتهم بالغايات المشتركة. يجب إنشاء علاقات واضحة بين الإجراءات والنتائج. وعلى الأفراد والمؤسسات إلى فهم كيفية مساهمة مهامهم المحددة في تحقيق الأهداف.

يجب أن تأخذ الصيانة الجيدة لأنظمة المتابعة في اعتبارها التطورات الجديدة في الإدارة والتكنولوجيا. قد تحتاج الأنظمة والإجراءات والتقنيات إلى الترقية والتحديث. ويجب أيضًا توفير تدريب دوري للموظفين والمديرين لتحديث مهاراتهم باستمرار.

إذا لم تتم إدارة الأنظمة بشكل جيد، فسوف تتدهور. تتطلب أنظمة المتابعة، مثل أي نظام آخر، إعادة بناء وتجديد وتقوية مستمرة من خلال الإدارة الجيدة.

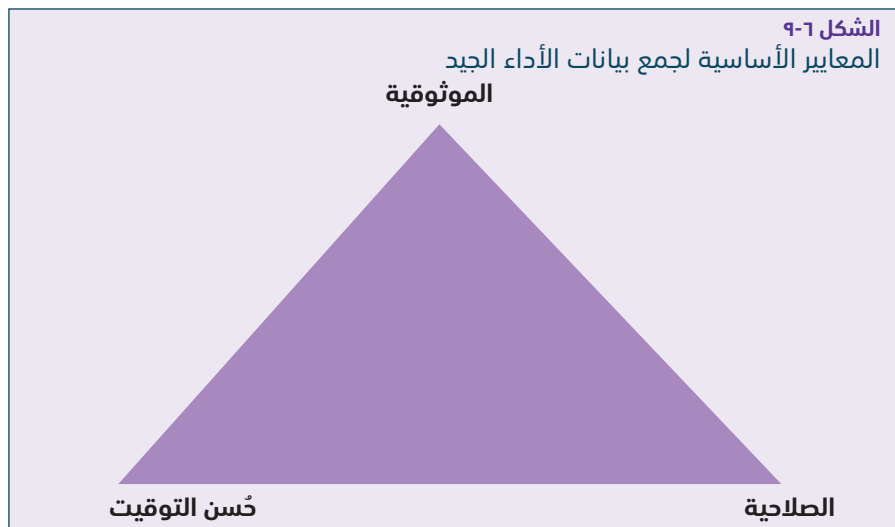
### المصادقية

تعد المصادقية أيضًا أمرًا ضروريًا لأي نظام متابعة. تساعد البيانات الصالحة والموثوقة في ضمان مصداقية النظام. لكي تحظى أنظمة المتابعة بالمصادقية، يجب أن تكون قادرة على الإبلاغ عن جميع البيانات سواء كانت جيدة أو سيئة. إذا لم يتم الإبلاغ عن الأخبار السيئة، أو المعلومات التي تظهر الفشل في تحقيق الحاصل والأهداف المرجوة، فلن يكون النظام ذا مصداقية.

في بعض الحالات، قد تتم ممارسة الضغط السياسي على المكاتب الإحصائية الوطنية لتقليل الأخبار السيئة أو عدم الإبلاغ عن بيانات معينة، مثل حالات الإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية أو وفيات الرضع. إذا كانت القيود السياسية تمنع الإبلاغ عن الأخبار أو البيانات السلبية، أو تعاقب المبلغ، فسوف تقل كفاءة نظام المتابعة. باختصار، إذا اعتقد الناس أن المعلومات لها دوافع سياسية أو غير صالحة، فلن يثقوا بها ولن يستخدموها.

### مثلث جودة البيانات: الموثوقية والصلاحية وحسن التوقيت

يجب أن يمتلك نظام جمع البيانات لجميع المؤشرات (التنفيذ والنتائج) ثلاثة معايير رئيسية: الموثوقية والصلاحية وحسن التوقيت (الشكل ٦-٩). وكلما غابت أي من هذه المعايير، تضاءلت مصداقية النظام. (انظر أيضًا Hatry 1999, p. 223).



الموثوقية هي مدى استقرار نظام جمع البيانات واتساقه عبر الأماكن والأزمنة. بعبارة أخرى، يتم إجراء قياس المؤشرات بالطريقة نفسها في كل مرة (الشكل ١٠-٦).



الصلاحية مهمة: يجب أن تقيس المؤشرات، بشكل مباشر وموجز قدر الإمكان، مستويات الأداء الفعلي والمقصود (الشكل ١١-٦).



يتضمن حسن التوقيت ثلاثة عناصر: التكرار (عدد المرات التي يتم فيها جمع البيانات)، والحدثة (مدى حداثة البيانات التي تم جمعها)؛ وإمكانية الوصول (توافر البيانات لدعم قرارات الإدارة) (الشكل ١٢-٦). إذا لم تكن البيانات متاحة لمتخذي القرار عندما يحتاجون إليها، فستصبح المعلومات مجرد بيانات تاريخية. تتطلب الإدارة العامة الحديثة توفير معلومات جيدة وفي الوقت المناسب. أصبحت الآن البيانات المستمرة في الوقت الفعلي والتي يمكن لمتخذي القرار استخدامها للقيادة والإدارة في بيئة عملهم ضرورية. ليس من المنطقي أن تعتمد الإدارة في القطاع العام بشكل أساسي على استخدام بيانات تاريخية قد يكون عمرها ثلاث أو أربع أو حتى خمس سنوات.

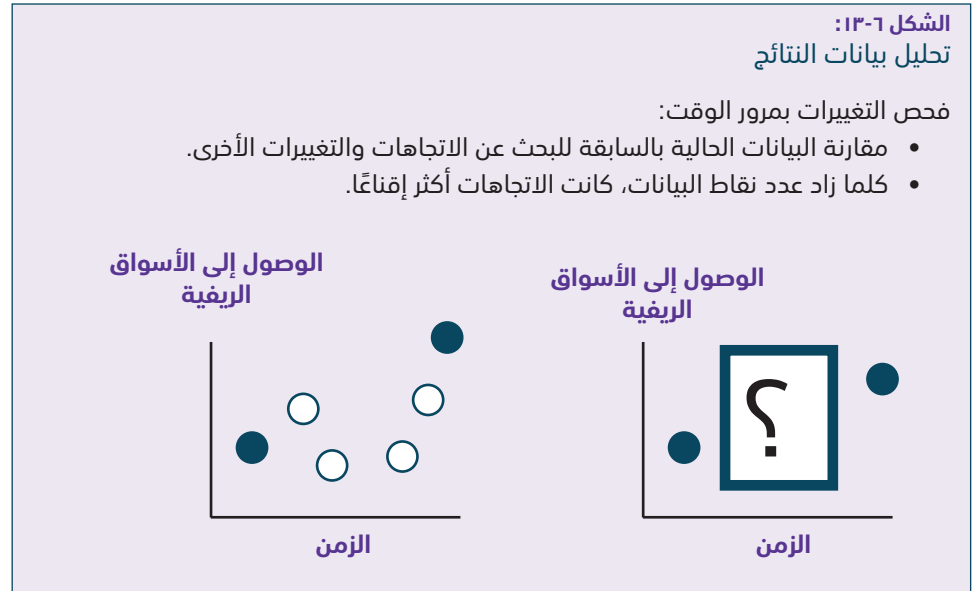


## تحليل بيانات الأداء

عند تحليل البيانات والإبلاغ عنها، كلما زادت عمليات قياس البيانات على مدار الوقت، زادت درجة التأكد من الاتجاهات والتوجهات والنتائج.

يجب استخدام استنتاجات الأداء للمساعدة في تحسين المشاريع والبرامج والسياسات. ينتج عن تحليل البيانات والإبلاغ عنها معلومات مهمة ومستمرة حول حالة المشاريع والبرامج والسياسات. ويمكن أيضًا أن يوفر أدلة على المشكلات التي تظهر في أثناء التنفيذ، ويخلق فرصًا للنظر في إدخال تحسينات على إستراتيجيات التنفيذ. يمكن أن يوفر التدفق المستمر للبيانات أيضًا معلومات مهمة بشأن الاتجاهات والتوجهات بمرور الوقت.

كلما زاد إجراء القياسات، قل التخمين فيما يتعلق بما حدث بين فترات القياس المحددة (الشكل ١٣-٦). تمكّن المزيد من نقاط البيانات المديرين من تتبع الاتجاهات وفهم ديناميكيات المشروع والبرنامج والسياسة. كلما زاد الزمن بين القياسات، زادت فرصة تفويت الأحداث والتغيرات التي قد تحدث في النظام. على سبيل المثال، إذا مر عام كامل بين القياسات، فيمكن أن تحدث العديد من الأشياء وقد يكون من الصعب إسناد الأسباب. هل تحسن المؤشر؟ هل أصبح أسوأ؟ هل كان التقدم في خط مستقيم أم على شكل موجة؟



وبالتالي، يجب أن تتضمن إستراتيجية نظام المتابعة خطة واضحة لجمع البيانات وتحليلها بالتفاصيل التالية:

- وحدات التحليل (على سبيل المثال، المنطقة التعليمية، المستشفى المجتمعي، القرية، المنطقة)
- إجراءات جمع العينات
- أدوات جمع البيانات التي ستستخدم
- تكرار جمع البيانات
- الأساليب المتوقعة لتحليل البيانات وتفسيرها
- المسؤولون عن جمع البيانات
- شركاء جمع البيانات، إن وجد
- المسؤولون عن تحليل البيانات وتفسيرها والإبلاغ عنها
- من يحتاج إلى المعلومات
- إجراءات النشر
- متابعة النتائج

غالبًا ما يكون هناك مفاضلة صريحة بين تكرار القياس ودقة القياس. تلعب التكلفة والقدرة أيضًا دورًا في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدى تكرار قياس المؤشرات وكيفية قياسها بدقة.

### الاختبار المسبق لأدوات جمع البيانات وإجراءاته

يعد الاختبار المسبق أو تجربة أدوات جمع البيانات وإجراءاته أمرًا حيويًا لوضع نظام متابعة فعال. تشمل النقاط الرئيسية للاختبار المسبق ما يلي:

- يجب اختبار مقارنة جمع البيانات لمعرفة مدى جودته.
- يوفر الاختبار المسبق طريقة لتحسين الأدوات أو الإجراءات قبل الشروع في جمع البيانات بشكل كامل.
- من المحتمل أن يؤدي تجنب الاختبار إلى وقوع أخطاء. وقد يكلف الخطأ المنظمة الكثير من الوقت والمال، وربما يكلفها سمعتها القيمة لدى العامة.
- إذا كان هناك بعض الغموض فيما يتعلق بكيفية جمع البيانات وكيف ستبدو البيانات، فمن الأفضل تجربة عدة إستراتيجيات، إن أمكن.
- على سبيل المثال، ستمثل المجموعة الأولى من القياسات خط الأساس، وقد لا تكون هي ما يجب قياسه بالضبط. إذا كان خط الأساس خاطئًا بسبب جمع البيانات الخاطئة (أو غير الكاملة)، وتم تعيين الأهداف استنادًا إلى هذا الخط، فسوف يعتمد نظام المتابعة على أساس خاطئ.
- باختصار، تستلزم متابعة النتائج كلاً من متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج. وينطوي على إبرام شراكات لتحقيق حصائل مشتركة. يحتاج كل نظام متابعة إلى الملكية والإدارة والصيانة والمصادقية. تتطلب متابعة النتائج أيضًا جمع البيانات وتحليل بيانات الأداء. تتمثل المعايير الرئيسية لجمع بيانات جودة الأداء في الموثوقية والصلاحية وحسن التوقيت. وأخيرًا، يعد الاختبار المسبق لأدوات جمع البيانات وإجراءاته أمرًا مهمًا في كل نظام متابعة.

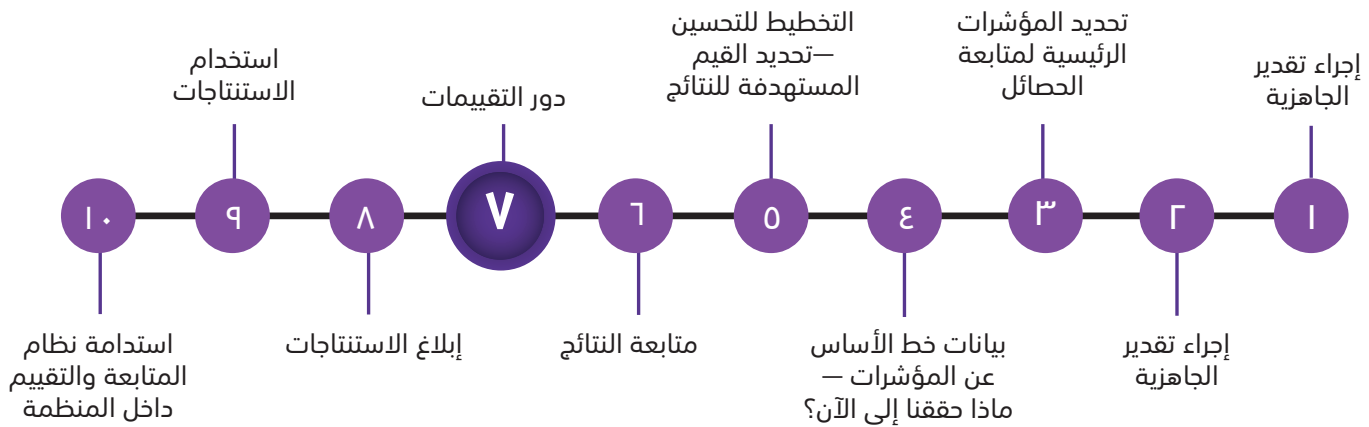
باختصار، لا تتحرك بسرعة كبيرة. ابدأ على نطاق صغير وجرب كلما أمكن ذلك.

إذا أردنا أن يكون نظام المتابعة أداة إدارية مفيدة، فيجب أن يكون قابلاً للإدارة. لا تفرط في تحميل النظام بمؤشرات كثيرة. وإلا، سيتم قضاء الكثير من الوقت في إدارة النظام الذي ينتج البيانات، ولن يتم قضاء وقت كافٍ في استخدام البيانات للإدارة.

## الفصل ٧

# الخطوة السابعة: "التقييم" في المتابعة والتقييم – استخدام معلومات التقييم لدعم نظام الإدارة القائمة على النتائج

## الشكل ٧-١



ركزت الفصول السابقة من هذا الدليل بشكل كبير على وظيفة المتابعة؛ "المتابعة" في المتابعة والتقييم. يعد إنشاء نظام المتابعة لتتبع الأداء بشكل مستمر أمرًا ضروريًا للمديرين. يوفر نظام المتابعة معلومات مستمرة (عبر مؤشرات مختارة) حول اتجاه التغيير ووتيرة التغيير وحجم التغيير. ويمكنه أيضًا تحديد التغييرات غير المتوقعة. وتعد كل هذه المعلومات ضرورية لمعرفة ما إذا كانت السياسات والبرامج والمشاريع تتحرك في الاتجاه المقصود. أكدنا أيضًا على أن بيانات المتابعة لا توفر أساسًا للإسناد والسببية من أجل التغيير. ولا تقدم بيانات المتابعة هذه دليلًا على كيفية حدوث التغييرات، إنما توضح فقط حدوث التغييرات من عدم حدوثها. وبالمثل، فإن بيانات المتابعة، لا يمكنها، في حد ذاتها، معالجة نقاط القوة والضعف في تصميم المشروع أو البرنامج أو السياسة. وبالتالي، لمعالجة هذه النقاط وغيرها من الأسئلة الهامة المتعلقة بإصدار النتائج المناسبة، فإن معلومات التقييم ضرورية - "التقييم" في المتابعة والتقييم (الشكل ٧-١).

لقد عرّفنا التقييم بأنه تقدير لتدخل مخطط أو مستمر أو مكتمل لتحديد مدى ملاءمته وكفاءته وفاعليته وأثره واستدامته. والهدف من ذلك هو دمج الدروس المستفادة في عملية صنع القرار.

والآن، حان الوقت لاكتشاف وظيفة التقييم في أنظمة المتابعة والتقييم. ونريد التأكيد هنا على تكامل التقييم مع المتابعة، حيث يدعم كل منهما الآخر، حتى عندما يطرح كل منهما أسئلة مختلفة ومن المرجح أن يستخدم المعلومات والتحليلات بطرق مختلفة. والمضمون المباشر لذلك هو أن الانتقال إلى نظام للمتابعة والتقييم قائم على النتائج يتطلب بناء نظام من المعلومات والتحليل مكون من عنصرين؛ وهما المتابعة والتقييم. وفي النهاية، سيكون استخدام كل منهما على حدة غير كافٍ.

هناك العديد من أنواع التكامل بين المتابعة والتقييم. والنوع الأول هو التكامل المتسلسل، حيث يمكن لمعلومات المتابعة أن تطرح أسئلة يتم الإجابة عليها لاحقًا عن طريق التقييم أو العكس، خاصة مع معلومات التقييم التي تؤدي إلى ظهور مجالات أو مناحٍ جديدة للمتابعة. والنوع الثاني هو تكامل المعلومات، حيث يمكن لكل من المتابعة والتقييم استخدام البيانات نفسها، ولكنهما يطرحان أسئلة مختلفة ويحددان تحليلات مختلفة. والنوع الثالث هو التكامل التفاعلي، حيث يستخدم المديرون المتابعة والتقييم معًا للمساعدة في توجيه مبادراتهم.

من المهم التأكيد هنا على أن وظيفة التقييم، في نظام المتابعة والتقييم، تتوسع بشكل كبير وتتجاوز ما يفهم على أنه المقاربة التقليدية للتقييم اللاحق لتطبيق نظام المتابعة والتقييم. ولا يقتصر التقييم على تقدير الأسباب والتغييرات بعد انتهاء التدخل أو المبادرة. يعد مقارنة ما بعد التطبيق مقيّدًا لأن هذا النوع من معلومات التقدير لا يوفر تعقيبات للإدارة المستمرة للمنظمات والوحدات الحكومية التي تهدف إلى تحقيق نتائج في القطاع العام. إن التركيز على التقييمات اللاحقة للتطبيق كوسيلة للسعي نحو الإجابات النهائية للإسناد والسببية يمنع بالضرورة مديري القطاع العام من استخدام التقدير في الوقت الفعلي.

لن نتناول فيما يلي "كيفية" تصميم التقييمات وإجرائها. هناك العديد من الكتب والكتيبات التي يمكن أن توضح للقارئ عملية التقدير خطوة بخطوة؛ بداية من التصميم واختيار الأساليب وجمع البيانات وتحليلها ووصولاً إلى إعداد التقارير والنشر. ويمكن العثور على أحد المصادر الإلكترونية التي تضم هذه المواد والإرشادات، ويتكون من ١٢ وحدة من البرنامج الدولي للتدريب في مجال تقدير التنمية (IPDET)، على <http://www.worldbank.org/oed/ipdet> (البنك الدولي 2001a).

وينصب التركيز هنا على الكيفية التي يدعم بها تطوير قدرة التقييم في الحكومة مقارنة الإدارة القائمة على النتائج واستخدامات معلومات التقييم التي يمكن للمديرين الاستفادة بها. يمكن أن توفر معلومات التقييم الجيدة إجابات لمجموعة كبيرة من الأسئلة المتعلقة بالأداء وتحقيق الحاصل. سوف نحدد عددًا من هذه الأسئلة بالإضافة إلى استراتيجيات التقييم المتاحة للإجابة عليها.

## استخدامات التقييم

من المهم التركيز على إيجاد مصادر لمعلومات التقييم المستمر مقابل دراسات التقييم المتقطع والفردية المتفرقة على فترات طويلة بشكل عام. وعلى أنظمة المتابعة والتقييم أن تزود المسؤولين الحكوميين بمعلومات مفيدة وفي الوقت المناسب لإدارة الموارد والتدخلات الحكومية وتوجيهها. وتنبع قيمة التقييم من استخدامه.

## الاستخدامات العملية للتقييم

في حين أن المؤلفات التي تتناول التقييم مليئة بالمناقشات الطويلة والفنية لأنواع الاستخدام المختلفة وفئاتها، لن نتحدث عن هذه المواد. وبدلاً من هذه المؤلفات، سنقدم قائمة عملية من ستة استخدامات لمعلومات التقييم يمكن لمديري الحكومة الاستفادة منها.

**المساعدة في اتخاذ قرارات بشأن تخصيص الموارد** يمكن للمديرين استخدام معلومات التقييم في التعرف على السياسات أو البرامج التي كانت أكثر أو أقل نجاحًا من حيث حوائلها، ويمكنهم بالتالي تحديد مستوى الموارد التي قد يستحقونها. وبالمثل، يمكن أن تساعد معلومات التقييم في توجيه القرارات حول ما إذا كانت نتائج الجهود التجريبية تشير إلى توسيع المبادرة أو إعادة تصميمها أو حتى إيقافها.

**المساعدة في إعادة التفكير في أسباب المشكلة** في كثير من الأحيان، لا يبدو أن التدخلات السياسية البرمجية لها أي عواقب ملحوظة على المشكلة القائمة. في حين أن غياب التغيير قد يُعزى إما إلى ضعف التصميم أو التنفيذ، قد يعزى أيضًا إلى عدم وجود نتيجة للتدخل لأن المشكلة مختلفة عما كان مفترضًا في الأصل. يمكن أن تثير معلومات التقييم الحاجة إلى إعادة فحص السبب المفترض للمشكلة والتدابير المضادة البديلة التي قد تكون مطلوبة.

**تحديد المشاكل الناشئة** يمكن أن تسلط معلومات التقييم الضوء على القضايا التي لم تنتشر بعد، ولكنها ربما تتطلب انتباه المسؤولين الحكوميين بكل وضوح، مثل ارتفاع معدلات التغيب عن المدرسة في مجموعات مختارة من الشباب، أو عدد الأيتام الذين مات آباؤهم بسبب الإيدز، أو تعاطي المخدرات بين مجموعات من المراهقين.

**دعم اتخاذ القرار بشأن المنافسة أو تحديد أفضل البدائل** غالبًا ما تتعامل الحكومات مع مشكلة ما من خلال تجربة أكثر من استراتيجية واحدة، فعلى سبيل المثال، قد تحاول الحكومة معالجة بطالة الشباب من خلال تقديم برامج داخل المدرسة، وبرامج خاصة للمتدربين في القطاع الخاص، وقسائم لأصحاب العمل الذين يوظفون الشباب، وما إلى ذلك. بعد تجربة كل استراتيجية لبعض الوقت، سيكون من السهل تحديد الاستراتيجية التي تقدم الدليل الأكثر إقناعًا على النجاح، والتي تستحق دعمًا أكثر أو أقل.

**دعم الإصلاح والابتكار في القطاع العام** يمكن أن توفر معلومات التقييم دليلًا للمواطنين على نجاح جهود الإصلاح. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يمثل الدليل على إجراء تحسينات في المدارس، أو على أن الفساد آخذ في التقلص، أو على أن الكثير من فقراء الريف يتلقون رعاية صحية، سببًا لإضفاء المصداقية على جهود الحكومة. فغالبًا ما تفقد جهود الإصلاح قوتها الدافعة ما لم يكن هناك دليل على التغيير الإيجابي.

### التوصل إلى إجماع حول أسباب المشكلة وكيفية الاستجابة

يمكن لمعلومات التقييم أن تساهم في مناقشات المسؤولين الحكوميين والأطراف المعنية المهمة حول الأسباب التي أسفرت عن الظروف الحالية وكيفية الاستجابة لها بطريقة مناسبة. قد يأتي تعريف المشكلة قبل أي نشر للإجراءات المضادة لمحاولة حل المشكلة أو تقليلها على الأقل. ويمكن لمعلومات التقييم أن تقدم دليلًا على العلاقة السببية، ودليلاً على ملاءمة الاستجابات السابقة وأثرها.

لتلخيص هذا الفصل الموجز لاستخدامات معلومات التقييم في نظام المتابعة والتقييم، يمكن للمسؤولين الحكوميين وشركائهم استخدام هذه المعلومات للتركيز على الاستراتيجية السياسية الكبيرة ومشاكل التصميم ("هل نقوم بالأشياء الصحيحة؟")، وللتعامل على الصعيد التشغيلي والتنفيذي ("هل نفعل الأشياء بشكل صحيح؟")، ولتحديد إن كانت هناك طرق أفضل للتعامل مع المشكلة ("ما الدروس المستفادة؟"). انظر المربع ٧-١

### استخدام التقييم للإجابة على أسئلة الإدارة

يمكن أن تساعد التقييمات أيضًا في الإجابة عن ثمانية أنواع مختلفة من الأسئلة التي يطرحها المديرون بشكل متكرر:

## المربع ١-٧

يوفر التقييم معلومات عن:

- الاستراتيجية: هل يتم اتخاذ الإجراءات الصحيحة؟
  - عرض الأسباب أو التبرير
  - توضيح نظرية التغيير
- العمليات: هل يتم اتخاذ الإجراءات بشكل صحيح؟
  - الفاعلية في تحقيق الحاصلات المتوقعة
  - الكفاءة في تحسين الموارد
  - رضا العملاء
- التعلم: هل توجد طرق أفضل؟
  - البدائل
  - أفضل الممارسات
  - الدروس المستفادة

- الوصف: وصف لمحتوى الحملة الإعلامية في البلد "س" للوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز. (ويركز على الوصف الدقيق للموقف أو العملية أو الحدث. وغالبًا ما يستخدم كأساس لنهج دراسة الحالة).
- المعايير أو الامتثال كم عدد أيام العام التي تم فيها استيفاء المعايير الوطنية لمياه الشرب؟ (تحدد ما إذا تم استيفاء المشروع أو البرنامج أو السياسة للمعايير المذكورة).
- الارتباط: ما العلاقة بين معدل معرفة القراءة والكتابة وعدد المعلمين المدربين في المنطقة؟ (يوضح الارتباط بين حالتين أو شرطين، لكنه لا يحدد السببية).
- الأثر أو السبب والنتيجة: هل أدى إدخال بذرة هجينة جديدة إلى زيادة غلة المحاصيل؟ (يؤسس علاقة سببية بين موقفين أو حالتين).
- منطق البرنامج: هل من المحتمل أن يؤدي تسلسل الأنشطة المخططة إلى زيادة عدد سنوات بقاء الفتيات في المدرسة؟ (تقيم ما إذا كان التصميم يحتوي على تسلسل سببي صحيح).
- التنفيذ أو العملية: هل تم تنفيذ مشروع أو برنامج أو سياسة لتحسين جودة إمدادات المياه في منطقة حضرية على النحو المنشود؟ (يحدد ما إذا كان تم التنفيذ على النحو المخطط).
- الأداء: هل يتم تحقيق الحاصلات والآثار المخططة من السياسة؟ (يؤسس الروابط بين المدخلات والأنشطة والمخرجات والحاصل والآثار).

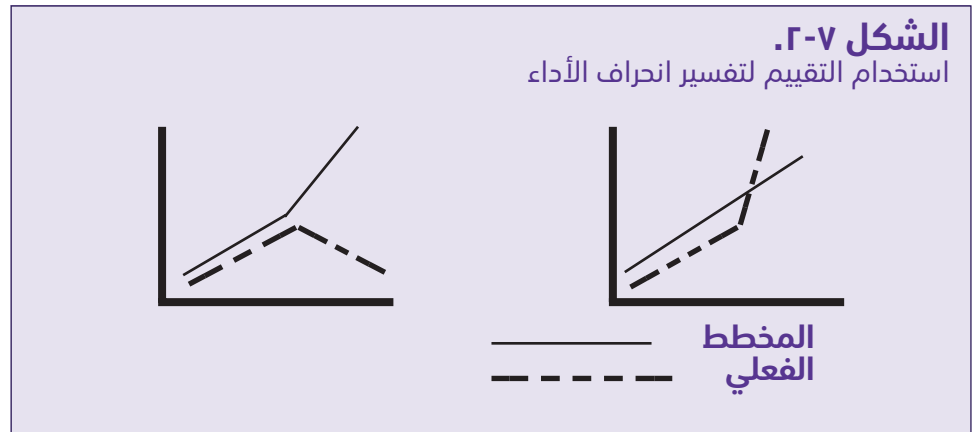
- الاستخدام المناسب لأدوات السياسة: هل استخدمت الحكومة الأداة السياسية الصحيحة في تقديم الإعانات للمزارعين الأصليين لنشر تكنولوجيا زراعية جديدة؟ (يحدد ما إذا كان تم اختيار الأدوات المناسبة لتحقيق الأهداف).

## توقيت التقييمات

تعد معلومات التقييم ملائمة ومفيدة للمديرين الحكوميين في جميع مراحل إدارة السياسات والبرامج والمشاريع. يمكن الإجابة عن سؤال التوقيت بسهولة: في أي وقت توجد فيه مخاوف ويمكن لمعلومات التقييم أن تكون مفيدة له، فهذا هو الوقت المناسب لجمع المعلومات التقييمية. ولكن من الضروري التعمق أكثر في معالجة موعد نشر الموارد لجمع معلومات التقييم. هناك أربع حالات تؤدي إلى ضرورة الإسراع في جمع البيانات لدعم اتخاذ قرارات الإدارة. (نعلم أن هناك حالات أخرى غير هذه الأربع، ولكن هذه الحالات توضح متى نعتقد أن معلومات التقييم ضرورية).

## الاختلاف بين الأداء المخطط والأداء الفعلي

عندما تشير القياسات المنتظمة للمؤشرات الرئيسية إلى اختلاف حاد بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، يمكن أن تكون معلومات التقييم حاسمة. ضع في اعتبارك الرسوم البيانية في الشكل ٢-٧. في الرسوم البيانية في الشكل ٢-٧، من الواضح أن الأداء المخطط والفعلي متباعدان. ويريد المدير معرفة السبب "ما يحدث هو إما أننا نتخلف عن أدائنا المخطط بشكل سيئ (الرسم البياني الأيسر) أو أننا نقوم بعمل جيد لدرجة أننا نتقدم على إطار التخطيط الخاص بنا (الرسم البياني الأيمن)" سيعرف المديرون من تجربتهم الخاصة أن الأداء المخطط والأداء الفعلي غالبًا ما يكونان غير متطابقين، ومن المتوقع حدوث بعض



الاختلاف. ولكن عندما يكون هذا الاختلاف ضخماً ومستداماً، وله عواقب حقيقية على السياسة أو البرنامج أو المشروع، فيكون قد حان الوقت للتوقف وتقييم "أسباب الاختلاف وتقدير ما إذا كانت هناك حاجة إلى استراتيجيات جديدة (في حالة الأداء الضعيف)، أو تعلم كيفية الاستفادة من الأداء الجيد المتسارع وتوسيع تطبيقاته.

### مساهمات التصميم والتنفيذ في تحقيق الحاصل

يمكن أن تساعد معلومات التقييم في التمييز بين مساهمات التصميم والتنفيذ في تحقيق الحاصل. في الشكل ٧-٣، المربع ١ هو أفضل مربع؛ لأن التصميم (نموذج سببي لكيفية إحداث التغيير المرغوب في مشكلة حالية) فعال، وتنفيذ الإجراءات لمعالجة المشكلة فعال أيضاً. يرغب جميع المديرين والمخططين والمنفذين في قضاء وقتهم وجهودهم في هذا؛ تحقيق نتائج جيدة تحدث والتي يوجد لها دليل واضح على التغيير الإيجابي. يُحدث المربع ٢ غموضاً كبيراً فيما يخص الأداء على مؤشرات الحاصل. في هذه الحالة، هناك تصميم ضعيف يتم تنفيذه بقوة، ولكن مع نتائج قليلة أو معدومة. تشير الأدلة إلى التنفيذ الناجح، ولكن النتائج قليلة. سوف تتحول الأسئلة التقييمية إلى قوة التصميم ومنطقه.

الشكل ٧-٣

استخدام التقييم لتحديد آثار التصميم والتنفيذ على الحصلة

| قوة التصميم |        | قوة التنفيذ |
|-------------|--------|-------------|
| منخفضة      | مرتفعة |             |
| ٢.          | ١.     | مرتفعة      |
| ٤.          | ٣.     | منخفضة      |

على سبيل المثال، هل كان النموذج السببي مناسبًا؟ هل كان قويًا بما فيه الكفاية بحيث إذا تم تنفيذه بشكل جيد، فسيتحدث التغيير المطلوب؟ هل كانت المشكلة مفهومة ومحددة بوضوح؟ هل استهدفت استراتيجية التغيير المقترحة أسباب المشكلة بشكل مباشر؟

يُحدِّث المربع ٣ أيضًا قدرًا كبيرًا من الغموض من حيث الأداء فيما يتعلق بمؤشرات الحاصلات. في هذه الحالة، يوجد تصميم جيد الصياغة يتم تنفيذه بشكل ضعيف، ومرة أخرى تكون النتائج الواضحة قليلة أو معدومة. هذا هو الوضع العكسي للمربع ٢، ولكن مع الحصلة الأساسية نفسها؛ ولا توجد نتائج واضحة. تركز الأسئلة التقييمية على عمليات التنفيذ وإجراءاته: هل حدث ما كان من المفترض أن يحدث بالفعل؟ متى وبأي تسلسل؟ وبأي مستوى من الدعم؟ وما الخبرة التي تم استخدامها من خبرات الموظفين؟ ينصب التركيز على محاولة معرفة ما حدث أثناء التنفيذ والذي أدى إلى فشل سياسة أو برنامج أو مشروع توقع نجاحه وجعله غير فعال.

يمثل المربع ٤ أسوأ الحالات، حيث لا يترك التصميم الضعيف الذي يتم تنفيذه بشكل سيئ سوى حطام من النوايا الحسنة. ولن يكون هناك دليل على الحاصلات. يمكن لمعلومات التقييم أن توثق كلاً من ضعف التصميم وسوء التنفيذ. ويكمن التحدي الذي يواجه المدير في معرفة كيفية إيقاف هذا الجهد بسرعة حتى لا يطيل عدم فاعليته وعواقبه السلبية لجميع المعنيين.

## تخصيص الموارد

عندما يتم تخصيص الموارد للسياسات أو البرامج أو المشاريع، يمكن لمعلومات التقييم أن تساعد المديرين على تحليل ما يعمل بكفاءة وفاعلية أو ما لا يعمل بكفاءة وفاعلية. توجد مفاضلات كثيرة في الميزانية وتخصيصات الموظفين. وجدير بالذكر أن الصراعات السياسية بين المطالب التنافسية حقيقية. ويمكن أن تساعد معلومات التقييم في العملية، خاصة عندما تعمل الحكومة على تثبيت نظام موازنة قائم على الأداء. ولكن من المهم والواقعي أيضًا الإقرار بأنه لا يمكن لمعلومات التقييم أن تتجاوز أو تلغي الأجندات السياسية أو المؤسسية أو الشخصية التي لها دور مهم.

## أدلة متضاربة للحاصلات

يمكن أن تساعد معلومات التقييم عندما تصدر المشروعات أو البرامج أو السياسات المتشابهة تقارير حواصل مختلفة. تأثير المبادرات القابلة للمقارنة ذات الحاصلات المتباينة بوضوح التساؤل عما يحدث وأين. إليك الأسئلة التي يمكن أن تتناولها معلومات التقييم: هل هناك اختلافات كبيرة في التنفيذ تؤدي إلى هذا الاختلاف؟ أن الأفراد الرئيسيون لا يفهمون نوايا الجهود المبذولة والأساس المنطقي لها، لذا يقدمون إرشادات مختلفة تؤدي إلى مقاربات مختلفة بشكل أساسي؟ أم، كاحتمال ثالث، هل مقاييس الإبلاغ مختلفة جدًا لدرجة أن المقارنات غير صالحة؟

## أنواع التقييمات

توجد أنواع مختلفة من التقييمات للإجابة بشكل مناسب على الأنواع المختلفة من الأسئلة. فلا يوجد نموذج تقييم "واحد يناسب الجميع" يمكن استخدامه للإجابة على الأسئلة المختلفة. لذا من المهم أن يدرك المديرون ما يريدون معرفته من التقييمات. وبالمثل، على المسؤولين عن استخلاص المعلومات التقييمية أن يفهموا ما يحتاجه المدير. فليس من المفيد لأي شخص معني أن يصل إلى حالة عدم توافق بين السؤال المطروح والمعلومات المقدمة. يوضح الشكل ٧-٤ سبع استراتيجيات تقييم عامة يمكن استخدامها لاستخلاص معلومات التقييم. كل واحدة منها مناسبة لأنواع محددة من أسئلة التقييم، وسيتم استعراض كل منها بإيجاز. (لاحظ أن استراتيجية واحدة فقط من السبعة تمثل التقييم الكلاسيكي "اللاحق للتقييم"؛ تقييم الأثر.)



## تقدير سلسلة منطق الأداء

تُستخدم استراتيجية تقدير سلسلة منطق الأداء لتحديد نقاط القوة والمنطق في النموذج السببي الذي تستند إليه السياسة أو البرنامج أو المشروع. يتناول النموذج السببي تداول وتسلسل الأنشطة أو الموارد أو مبادرات السياسة التي يمكن استخدامها لإحداث تغيير مرغوب في حالة قائمة. يتناول التقييم معقولية تحقيق هذا التغيير المنشود، بناءً على جهود سابقة مماثلة وعلى المؤلفات البحثية. القصد من ذلك هو تجنب الفشل بسبب استخدام تصميم ضعيف ذي فرصة ضئيلة أو معدومة للنجاح في تحقيق الحاصل المرجوة.

عند محاولة تقدير الجهد الحالي بالمقارنة مع الجهود السابقة، يمكن للمقيم التركيز على مستوى الموارد والتوقيت وقدرة الأفراد والمنظمات المعنية ومستوى الحاصل المتوقعة، وما إلى ذلك، لتحديد ما إذا كان من الممكن دعم الاستراتيجية الحالية استنادًا إلى تجربة سابقة. وبالمثل، عند فحص المؤلفات البحثية، يمكن للمقيم أن يكتشف ما إذا كان يمكن دعم الافتراضات الأساسية للمبادرة المقترحة؛ على سبيل المثال، سيؤدي وعي المواطنين المتزايد بالفساد الحكومي من خلال حملة إعلامية عامة إلى زيادة ضغط المجتمع المدني على الحكومة لمكافحة الفساد والسيطرة عليه.

## تقدير ما قبل التنفيذ

تتناول استراتيجية تقدير ما قبل التنفيذ ثلاثة معايير يجب توضيحها قبل انتقال المديرين إلى مرحلة التنفيذ. تعبر الأسئلة التالية عن هذه المعايير: هل تم تحديد الأهداف جيدًا بحيث يمكن التعبير عن الحاصل بعبارات قابلة للقياس؟ وهل توجد خطة تنفيذ متماسكة وذات مصداقية تقدم دليلًا واضحًا على كيفية استمرار التنفيذ وكيف يمكن تمييز التنفيذ الناجح عن التنفيذ غير الناجح؟ هل الأساس المنطقي لتوزيع الموارد واضح ويتناسب مع متطلبات تحقيق الحاصل المعلنة؟ يعد الغرض من مقارنة التقييم هذا هو ضمان عدم برمجة الفشل منذ بداية التنفيذ.

## تقييم تنفيذ العملية

يركز تقييم تنفيذ العملية على تفاصيل التنفيذ. ما الذي تم تنفيذه أو لم يتم تنفيذه مما كان مخططًا؟ ما مدى التوافق بين ما كان من المزمع تنفيذه وما حدث بالفعل؟ ما مدى ملائمة التكاليف، ومتطلبات الوقت، وعدد الموظفين وقدراتهم، وتوافر الموارد المالية المطلوبة، والمرافق، والموظفين، والدعم السياسي وقرب هذه العوامل مما كان مخططًا له؟ ما المخرجات أو الحاصل غير المتوقع (وبالتالي غير المقصودة) التي نتجت عن مرحلة التنفيذ؟ يمكن أن تكون مرحلة التنفيذ قصيرة أو طويلة. ولكن ينصب التركيز طوال الوقت على دراسة عملية التنفيذ. يمكن للمديرين استخدام هذه المعلومات لتحديد ما إذا كانوا يحتاجون إلى إجراء أي تصحيحات في منتصف المسار للتوجه نحو حائلهم المعلنة.

تعتبر استراتيجية التقييم هذه مشابهة لعملية المتابعة. ولكن القيمة المضافة هي أنه لا يتم توثيق (متابعة) التنفيذ فحسب. ففي تقييم التنفيذ، يمكن دراسة الحاصل غير المتوقعة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تناول بعض الجوانب غير الملموسة الخاصة بالتنفيذ، مثل الدعم السياسي، والاستعداد المؤسسي للتغيير، والثقة في الإدارة لقيادة جهود التغيير بنجاح. وأخيرًا، إن الفهم النسبي لسبب سير جهود التنفيذ على المسار الصحيح أو عدم سيرها يعطي أساسًا قويًا لبدء الإجراءات المضادة، إذا لزم الأمر.

### التقدير السريع

نظرًا لأننا نعتبر نظام المتابعة والتقييم أداة إدارة مستمرة، تحظى التقديرات السريعة باهتمام خاص هنا. يمكن أن تكون التقديرات السريعة ذات قيمة عالية لممارسي التنمية في نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج. وتسمح بالتقدير وإعداد التقارير بشكل سريع وفي الوقت الفعلي، ما يوفر لصانعي القرار تعقيبات فورية حول التقدم المحرز في مشروع أو برنامج أو سياسة معينة.

يمكن وصف التقدير السريع بأنه مقارنة تقييم متعددة الأساليب تستخدم عددًا من طرق جمع البيانات. تميل هذه الطرق إلى التجمع في منتصف سلسلة العمل المتواصلة المعروضة في الشكل ٤-٣. "[يمكن التفكير في] مقارنة التقدير السريع. . . في سياق غاية البحث التطبيقي؛ بمعنى توفير المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب لصانعي القرار حول القضايا الملحة التي يواجهونها في إعداد المشروع والبرنامج. الهدف من البحث التطبيقي هو. . . تسهيل عملية صنع القرار الأكثر عقلانية في ظل الظروف الواقعية" (Kumar 1993, p. 9).

توجد خمس طرق رئيسية لجمع بيانات التقدير السريع: (أ) مقابلات المبلغين الرئيسيين، و(ب) مقابلات مجموعة التركيز؛ و(ج) المقابلات المجتمعية؛ و(د) المراقبة المباشرة المنظمة، و(هـ) إجراء المسوحات. تعد هذه الطرق مفيدة بشكل خاص في التعامل مع المواقف التالية:

- عندما تكون المعلومات الوصفية كافية لاتخاذ القرار
- عندما يلزم فهم الدوافع والمواقف التي قد تؤثر على سلوك الناس، ولا سيما سلوك المجتمع الإحصائي المستهدف أو الأطراف المعنية أثناء عملية التدخل
- عندما يجب تفسير البيانات الكمية المتاحة
- عندما يكون الغرض الأساسي من الدراسة هو تقديم اقتراحات وتوصيات
- عندما تكون هناك حاجة إلى تطوير أسئلة وفرضيات ومقترحات لدراسات رسمية أكثر تفصيلاً وشمولية (Kumar 1993, pp. 21-22).

توجد صلة كبيرة بين التقديرات السريعة وإنتاج "معلومات التقييم التي تركز على الإدارة" في الوقت المناسب. وكما هو الحال مع أي طريقة تقييم، هناك بعض نقاط القوة والضعف في التقديرات السريعة التي يجب أخذها في الاعتبار. تُنتج التقديرات السريعة المعلومات المطلوبة بشكل سريع وفي الوقت المناسب وهي منخفضة التكلفة نسبياً، خاصة عند المقارنة مع طرق التقييم الأكثر رسمية وتنظيماً. يمكن أن توفر مثل هذه التقديرات نظرة سريعة لمعرفة ما إذا كانت المشاريع والبرامج والسياسات تسير بشكل أساسي على المسار الصحيح. ومع ذلك، قد تكون موثوقية ومصداقية وصلاحيات التقديرات السريعة أكثر عرضة للتساؤل بسبب عوامل من قبيل التحيز الفردي والآراء المسبقة، ونقص البيانات الكمية التي يمكن تكرارها والتحقق منها بسهولة. وبالمثل، من الصعب تجميع الاستنتاجات من عدة تقديرات سريعة، لأن كلاً منها فريد نسبياً ويختلف مزيج الأساليب من تطبيق إلى آخر. ولكن بشكل عام، يمكن للتقديرات السريعة إتاحة إمكانية الإبلاغ السريع والمساعدة في إبراز الحاجة إلى التصحيحات المستمرة.

## دراسة الحالة

دراسة الحالة هي استراتيجية التقييم المناسبة للاستخدام عندما يحتاج المدير إلى معلومات متعمقة لفهم ما حدث لسياسة أو برنامج أو مشروع بشكل أوضح. تشير دراسات الحالة إلى أن المفاضلة بين الاتساع والعمق تؤول لصالح العمق. توجد ست طرق عامة يمكن للمديرين من خلالها تثقيف أنفسهم بأهمية معلومات دراسة الحالة: (أ) يمكن أن توضح دراسات الحالة حالة أكثر عمومية، و(ب) يمكن أن تكون استكشافية في حال عدم معرفة الكثير عن مجال أو مشكلة، و(ج) يمكنها التركيز على الحالات الحرجة (النجاح الكبير أو الفشل الفادح للبرنامج)، و(د) يمكنها فحص حالات مختارة من التنفيذ بعمق، و(هـ) يمكنها النظر في تأثيرات البرنامج التي تظهر من المبادرة، وأخيراً (و) يمكنها توفير فهم أوسع للحالة عندما يتم، على مدار الوقت، تلخيص نتائج دراسات الحالة المتعددة وينتج عن ذلك فهم تراكمي.

## تقييم الأثر

تقييم الأثر هو تقييم كلاسيكي (رغم أنه لا يتم بعد التنفيذ فقط)، ويحاول اكتشاف التغييرات التي حدثت والجهة المسؤولة عنها. يحاول التقييم تحديد جزء الآثار الموثقة التي نتجت عن التدخل، وما التأثيرات الأخرى التي قد تكون ناتجة عن أحداث أو ظروف أخرى. فالهدف هو إسناد التغيير الموثق. يعد هذا النوع من التقييم صعبًا، خاصة أنه يأتي بعد نهاية التدخل (بحيث إذا كانت الحوائل واضحة، فسيكون لديها الوقت للظهور). وبالطبع، كلما طال الوقت بين التدخل ومحاولة إسناد التغيير، زاد احتمال أن تتدخل عوامل أخرى إما بطرق إيجابية أو سلبية لتغيير الحصلة المرجوة، أي أن الإطار الزمني الذي كنا نسعى إلى قياس التغيير فيه غير صحيح (مبكرًا جدًا أو متأخرًا جدًا)، وأن الحصلة ستحاط بظروف ناشئة أخرى وتضيع.

توجد طريقة أخرى لمعالجة مسألة الإسناد؛ وهي طرح السؤال الواقعي مضاد "ما الذي كان سيحدث لو لم يتم التدخل؟" تتسم الإجابة على هذا السؤال بالصعوبة. ولكن هناك استراتيجيات للقيام بذلك، باستخدام كل من التصميم التجريبية وشبه التجريبية. يعد استخدام التخصيص العشوائي والمجموعات الضابطة أو مجموعات المقارنة هو الوسيلة الأساسية للإجابة على هذا السؤال.

من الأفضل التخطيط لتقييم الأثر قبل حتى أن يبدأ التدخل، عندما يكون ذلك ممكنًا. من بين أسباب التخطيط لتقييم الأثر في المستقبل، تحديد الوحدات التي ستعرض للتدخل والتي لن تتعرض له، وإنشاء معلومات خط الأساس عن جميع الوحدات.

## التقييم الجامع

إذا تم إجراء عدد من التقييمات على مبادرة واحدة أو مبادرات مماثلة، فإن التقييم الجامع يحدد المعايير والإجراءات للبحث المنتظم عبر تلك التقييمات الحالية لتلخيص الاتجاهات وإيجاد الثقة (أو الحذر) في استنتاجات الدراسات الشاملة. يمكن أن يكون التقييم الجامع طريقة سريعة بشكل معقول لمعرفة "المعلومات المتوفرة حاليًا حول هذه المسألة وما مستوى الثقة التي لدينا في هذه المعلومات؟" استخدم ليو وكوكسي (٢٠٠٣) مقارنة التقييم الجامع لتلخيص الاستنتاجات من ثلاثة تقييمات من ثلاث وكالات إنمائية: وزارة التنمية الدولية (DIFD)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، والبنك الدولي.

## خصائص التقييمات الجيدة

إذا كان المديرون سيعتمدون على المعلومات من نظام المتابعة والتقييم، فإنهم محقون في التشكيك في جودة ومصداقية المعلومات التي يحصلون عليها. فالمعلومات الضعيفة وغير الدقيقة والمتحيزة لا تفيد أي شخص. كيف يمكن للمدير معرفة ما إذا كانت المعلومات تستحق الاهتمام؟ بدون الخوض في مناقشة تفصيلية للجوانب العديدة لصحة البيانات وموثوقيتها، ودون توقع أن يكون المدير قد أتقن الإحصائيات المتقدمة، هناك ست خصائص يمكن اعتبارها (الشكل ٧-٥). لن يضمن تقدير هذه الخصائص الست أن المعلومات لا تشوبها شائبة أو أنها خالية من الأخطاء، ولكنه سيوفر قائمة مرجعية للمدير لاستخدامها في تكوين رأي حول استخدام المعلومات.

- الحيادية: يجب أن تكون معلومات التقييم خالية من التحيز السياسي أو أي تحيز متعمد. يجب تقديم المعلومات مع وصف لنقاط القوة والضعف فيها. يجب تقديم جميع المعلومات ذات الصلة، وليس فقط تلك التي تعزز آراء المدير.



- ذات فائدة: يجب أن تكون معلومات التقييم ذات صلة وحسنة التوقيت ومكتوبة في شكل مفهوم. كما يجب أن تتناول الأسئلة المطروحة، وتُقدّم بالشكل الذي يرغب فيه المدير ويفهمه على أفضل وجه.
- الكفاية الفنية: يجب أن تلبّي المعلومات المعايير الفنية ذات الصلة، على سبيل المثال لا الحصر، التصميم المناسب، وإجراءات جمع العينات الصحيحة، والصياغة الدقيقة للاستبيانات وأدلة المقابلات، والتحليل الإحصائي أو تحليل المحتوى المناسب، والدعم المناسب للاستنتاجات والتوصيات.
- إشراك الأطراف المعنية: ينبغي أن تكون هناك تأكيدات كافية بأنه قد تمت استشارة الأطراف المعنية وإشراكهم في جهود التقييم. إذا كانت الأطراف المعنية تثق في المعلومات، وتحمل مسؤولية الاستنتاجات، وتوافق على دمج ما تم تعلمه في السياسات والبرامج والمشاريع الجارية والجديدة، فيجب إشراك تلك الأطراف في العملية السياسية كشركاء نشطين. إن إنشاء واجهة وهمية للمشاركة أو إنكار مشاركة الأطراف المعنية، هي طرق أكيدة لتوليد العداء والاستياء تجاه التقييم وحتى تجاه المدير الذي طلب التقييم في المقام الأول.
- التعقيب والنشر: يعتبر إشراك المعلومات بطريقة مناسبة وهادفة وحسنة التوقيت سمة مميزة متكررة لاستخدام التقييم. سيحدث انهيار في التواصل وفقدان للثقة وإما عدم مبالاة أو شك بشأن الاستنتاجات نفسها، إذا: (أ) لم تتم مشاركة معلومات التقييم بشكل مناسب وتقديمها للأطراف المعنية، و(ب) لم يخطط المقيم لنشر المعلومات بشكل منهجي ويفترض بدلاً من ذلك أن العمل قد تم بمجرد تقديم التقرير أو المعلومات، و(ج) لم يتم بذل أي جهد لتوجيه المعلومات بشكل مناسب للجمهور المقصود منها.
- القيمة مقابل المال: عليك الإنفاق بالقدر المطلوب للحصول على المعلومات الضرورية فقط. فمن غير المناسب جمع البيانات باهظة الثمن غير المستخدمة، ومن غير المناسب أيضاً استخدام استراتيجيات باهظة الثمن لجمع البيانات عند توفر وسائل أقل تكلفة. يجب أن تتناسب تكلفة التقييم مع التكلفة الإجمالية للمبادرة.

كان التركيز في هذا الفصل على الدور الذي يمكن أن يلعبه التقييم

وينبغي أن يلعبه في تطوير نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج. يمكن أن تكون معلومات التقييم ملائمة في جميع مراحل السياسات أو البرنامج أو دورة المشروع. يمكن أن تكون معلومات التقدير مفيدة لاحتياجات مدير القطاع العام إذا جاءت في الوقت المناسب، وقدمت بشكل مناسب، ووافية من الناحية الفنية، وتتناول الأسئلة بشكل مباشر، وجديرة بالثقة. التقييم والمتابعة متكاملان وكلاهما ضروري في نظام الإدارة القائمة على النتائج.

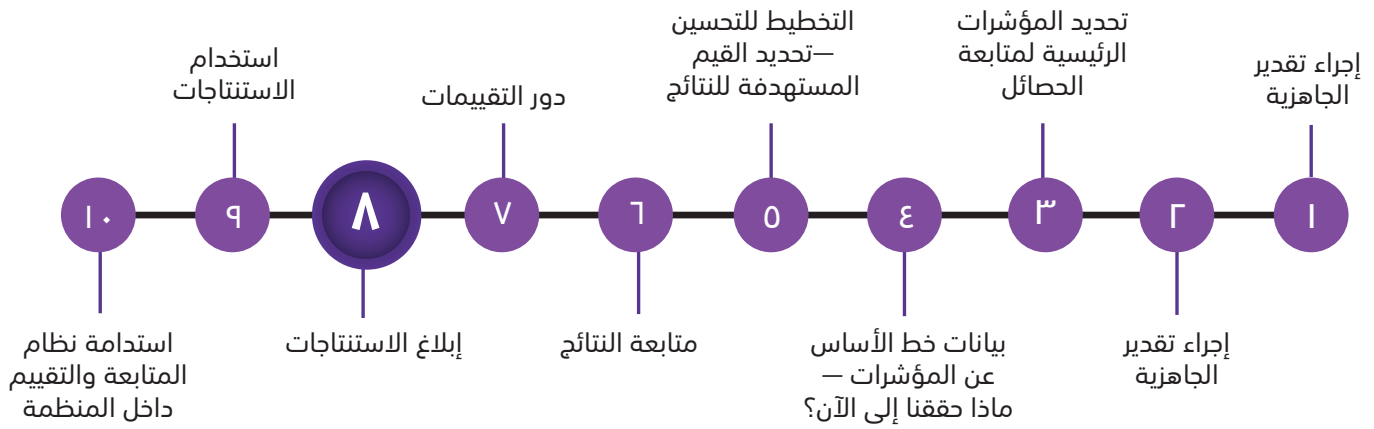


### أمثلة عن التقييم على مستوى السياسات والبرنامج والمشروع

يمكن لمعلومات التقييم إبلاغ صانعي السياسات ومديري البرامج والمشاريع إذا كانت تدخلاتهم تؤدي إلى النتائج المرجوة، وتوفر أدلة مهمة حول السبب في نجاح استراتيجيات التنفيذ في اتخاذ المسار الصحيح أو فشلها في ذلك. يعرض الشكل ٦-٧ نوع المعلومات التي يمكن أن يوفرها تقييم المشاريع أو البرامج أو السياسات في المثالين التاليين: أنظمة خصخصة المياه واستراتيجيات إعادة التوطين.

## الفصل ٨ الخطوة الثامنة: إبلاغ الاستنتاجات

### الشكل ٨-١



"... تقديم التقارير في كثير من الأحيان هو الخطوة التي لا يفكر بها المقيّمون كثيرًا".

(Worthen, Sanders, and Fitzpatrick 1997, p. 407)

يجب استخدام معلومات الأداء كأداة للإدارة. لذا، تستمد معلومات الأداء من كل من المتابعة والتقييم. يمكن ل كليهما تقديم تعقيبات ناقدة ومستمرة وفي الوقت نفسه حول التقدم المحرز في مشروع أو برنامج أو سياسة معينة. يعد تحليل استنتاجات الأداء وتقديم التقارير بشأنها خطوة هامة جدًا لأنها تحدد موضوع التقارير ووقت كتابتها والجهة التي ستلقاها. وينبغي أن تتناول هذه الخطوة أيضًا القدرة الفنية الحالية للمنظمة، حيث تركز على الأبعاد المنهجية لتراكم التحليلات والتقارير وتقديرها وإعدادها.

يركز هذا الفصل بشكل خاص على إبلاغ الاستنتاجات ويتناول الأمور التالية: (أ) استخدامات استنتاجات المتابعة والتقييم، و(ب) معرفة الجمهور المستهدف واستهداف المعلومات المناسبة لهذا الجمهور، و(ج) عرض بيانات الأداء بشكل واضح ومفهوم، و(د) ماذا سيحدث إذا كانت أخبار الأداء سيئة.

## استخدامات استنتاجات المتابعة والتقييم

يمكن أن تلعب تقارير المتابعة والتقييم العديد من الأدوار المختلفة، ويمكن استخدام المعلومات الناتجة في استخدامات مختلفة للغاية:

- لإثبات المساءلة؛ وذلك من خلال الوفاء بالوعود السياسية للمواطنين والأطراف المعنية الأخرى
  - للإقناع؛ وذلك من خلال استخدام الأدلة من الاستنتاجات
  - زيادة المعرفة؛ وذلك من خلال الإبلاغ عن الاستنتاجات لزيادة المعرفة التنظيمية
  - للاستكشاف والتحقيق؛ وذلك من خلال تحديد الأساليب الناجحة والأساليب الفاشلة والسبب في ذلك
  - للتوثيق؛ وذلك من خلال تسجيل الذاكرة المؤسسية وإنشائها
  - للإشراك؛ وذلك من خلال إشراك الأطراف المعنية من خلال عملية تشاركية
  - للحصول على الدعم؛ وذلك من خلال إظهار النتائج للمساعدة في الحصول على الدعم بين الأطراف المعنية
  - لتعزيز الفهم؛ وذلك من خلال الإبلاغ عن النتائج لتعزيز فهم المشاريع والبرامج والسياسات
- تخدم تقارير التقييم أغراضًا عديدة. والهدف المركزي هو "إيصال الرسالة"؛ وذلك من خلال إبلاغ الجماهير المناسبة بالاستنتاجات والخلاصات الناتجة من جمع معلومات التقييم وتحليلها وتفسيرها. (مقتبس من Worthen, Sanders, and Fitzpatrick 1997).

## التعرف على الجمهور واستهدافه

تعرف على جمهورك والشكل المناسب لعرض المعلومات بالنسبة إليهم. يجب أن تؤخذ في الاعتبار الاهتمامات والتوقعات ووسيلة الاتصال المفضلة للجمهور. يجب وضع استراتيجية اتصالات تتناول الأسئلة التالية:

- من الذي سيتلقى المعلومات؟
- وما تلك المعلومات؟
- ما صيغة المعلومات؟
- متى سيتم إصدارها؟
- من المسؤول عن إعداد البيانات؟
- من المسؤول عن تقديم البيانات؟

في أثناء العملية المستمرة لتحديد استنتاجات المتابعة والتقييم، يجب التأكد من إبلاغ الجميع بالتقدم المحرز، وعدم ظهور أحداث مفاجئة. إذا كان نظام المعلومات سيوفر تعقيبًا مستمرًا للأداء كأداة إدارية، فيعد الاتصال المستمر مهمًا أيضًا للعملية. يجب نشر نتائج المتابعة والتقييم بشكل مستمر لتوفير التعقيبات لصانعي القرار. يجب أن تكون الاتصالات غير الرسمية (الهاتف والبريد الإلكتروني والفاكس والمحادثات) والتواصلات الرسمية (الإحاطات والعروض التقديمية والتقارير المكتوبة) جزءًا من استراتيجية الاتصالات الشاملة.

"يسمي البعض هذا 'إخبار السلطة بالحقيقة'، لكن ما فائدة الإفصاح عن الحقيقة إذا كانت السلطة لا تنصت إليها؟ ما لم نجد طرقًا أكثر فعالية لمساعدة جمهورنا على الاستماع، فمن المرجح أن تذهب جميع أعمالنا الجيدة هباءً. غالبًا ما تكون الطريقة التي نبلغ بها عن نتائجنا هي الفرق بين إنشاء ترددات صغيرة أو إحداث الضجة المناسبة".

(Wholey, Hatry, and Newcomer 1994, p. 549)

يجب تقديم البيانات بطريقة قصيرة وواضحة وذات صلة بالجمهور المستهدف. يجب تقديم البيانات الأكثر أهمية فقط. . . . بالطبع، لا يمكن استهداف تقرير [على الاستنتاجات] بشكل جيد دون تعريف واضح لجمهوره وأنواع الأسئلة التي من المحتمل أن يثيرها هذا الجمهور حول الاستنتاجات" (Worthen, Sanders, and Fitzpatrick 1997, p. 409).

إذا كان هناك العديد من الجمهور المشارك على مستويات المشروع والبرنامج والسياسات، فقد يتعين تجميع البيانات وصياغتها بشكل مختلف وفقًا لاهتمامات كل جمهور وتفضيلاته. يجب أن تأخذ استراتيجية الاتصالات في اعتبارها التحديات في توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية المختلفة. علاوة على ذلك، "راجع التقرير بوضوح مع جميع الأطراف الرئيسية قبل تقديمه رسميًا. سيساعد هذا في تلافي الأخطاء وسيضمن أيضًا توضيح العديد من النقاط بشكل غير رسمي مع تجنب الإحراج الناتج عن المواجهات [لاحقًا]". . . . (Valadez and Bamberger 1994, p. 437).

يمكننا توقع إمكانية وجود استخدامات متعددة لاستنتاجات الأداء. تخيل أنها دوائر متحدة المركز، أي أن الجمهور المستهدف يشكل الدائرة الداخلية، ولكن قد تكون هناك استخدامات للاستنتاجات خارج الدائرة الداخلية، بما في ذلك الاستخدامات الأقل اهتمامًا أو تأثيرًا بشكل مباشر. "غالبًا ما يقتصر المقيمون في استخدام بيانات التقييم على الأسئلة. . . . المراد الإجابة عنها. عادةً ما يكون للمعلومات التي تم جمعها معنى واستخدامات لدى آخرين في المنظمة لأغراض تتجاوز بكثير الغرض من دراسة التقييم الأصلية" (Wholey, Hatry, and Newcomer 1994, p. 578). وبالتالي، ينبغي لنا توقع المزيد من نشر استنتاجات الأداء إلى المزيد من الجمهور.

بشكل نموذجي، كلما ارتفع التسلسل القيادي، قلّت الحاجة إلى التفاصيل والشرح الموسع؛ وستكون البيانات المجمعة والموجزة ذات الصلة بالمسألة المحددة أكثر ملاءمة. لهذا السبب، يمكن أن تكون اللقاءات الموجزة الشخصية، خاصة للمسؤولين رفيعي المستوى، وسيلة فعالة أخرى لتوصيل استنتاجات الأداء. وكلما اتجهنا إلى أسفل التسلسل القيادي، من المرجح أن تكون هناك حاجة إلى المزيد من البيانات التشغيلية.

تؤدي عمليات "نقل كميات كبيرة من بيانات" المعلومات إلى نتائج عكسية. وعليك معرفة ما يريده صناع القرار وتزويدهم بالمعلومات الضرورية بالصيغة الأكثر راحة لهم.

قد يتطلب ذلك صياغة المعلومات بالشكل المفضل لصانعي القرار والشكل المفضل أيضًا للمستخدمين النهائيين.

قد يبحث صانعو القرارات عن بعض المؤشرات للإجراء المطلوب منهم استجابةً لاستنتاجات البيانات. كما يهتمون بالخيارات المتاحة (بما في ذلك التكاليف والإيجابيات والسلبيات وما شابه) فيما يتعلق بالتصرف بناءً على استنتاجات الأداء خلال عملية المتابعة والتقييم.

علاوة على ذلك، من المهم إبراز الآثار المترتبة على الإجراءات الموصى بها في جميع مراحل عملية المتابعة والتقييم. "نادرًا ما تكون مجرد التوصية باتخاذ إجراءات معينة كافية. عادة ما يرغب المسؤولون في فهم أشمل لعواقب أفعالهم. يتوقع المقيّمون الحكيمون هذه الحاجة ويقدمون، كلما أمكن، أفضل التقديرات (أو ربما مجموعة من التقديرات) لكل من التكاليف وعواقب التوصيات" (Wholey, Hatry, and Newcomer 1994, p. 563). كما يمكن، بل ينبغي، أن يمتد أثر الإبلاغ المستمر عن الاستنتاجات إلى توجيه صانعي القرار في أثناء تنفيذ التوصيات.

فيما يتعلق بالمتابعة والتعقيب، يمكننا إنشاء عملية سياسية لجمع الأطراف المعنية والمقيمين معًا لمناقشة الاستنتاجات والأفكار والإجراءات البديلة والخطوات التالية. وسيكون من المفيد أيضًا ". . . الحصول على تعقيبات دورية من الفئات المعنية، من قبيل المسؤولين المنتخبين والممولين والعامّة. .

ينبغي تقديم تقارير بيانات الأداء بالمقارنة مع البيانات السابقة والبيانات الأساسية.

. فيما يتعلق بفائدة تقارير الأداء وسهولة قراءتها. استعن بالتعقيبات لتساعدك في تصميم تقارير الأداء المستقبلية لجمهور معين" (Hatry 1999, p. 154).

تعد مقارنات بيانات الأداء على مدار الوقت مهمة للغاية، فتوفير بيانات لربع سنة أو سنة محددة في حد ذاته ليس مفيدًا. ولتمييز الاتجاهات، علينا أن نبدأ بخطوط الأساس. لذا، قم دائمًا بتقديم التقارير بمقارنتها بالقياسات الأساسية والوسيلة لتحديد ما إذا كان التقدم مستدامًا، أو ما إذا كانت هناك طفرة وجيزة من التحسين، أو ما إذا كانت التحسينات المبكرة قد اختفت.

تعتبر مقارنة الحصائل الفعلية بالأهداف أمرًا محوريًا للإبلاغ عن النتائج. يوضح الجدول ٨-١ خطوط أساس المؤشرات، والقياسات الحالية والمستهدفة، بالإضافة إلى الفروق في النسبة المئوية بالنسبة للحصائل المتوقعة.

## تقديم بيانات الأداء بصيغة واضحة يسهل فهمها

عليك تقديم تقارير بيانات الأداء بالمقارنة مع البيانات السابقة والبيانات الأساسية. وتعد المقارنات على مدار الوقت مهمة للغاية.

يمكن تقديم التقارير عن البيانات التالية:

- النفقات أو الدخل؛ تكلفة مشروع أو برنامج أو سياسة أو العائد منها

## الجدول ٨-١

صيغة الإبلاغ عن الحصائل: الحصائل الفعلية مقابل الأهداف

| مؤشر الحصيلة                                                                                             | خط الأساس<br>(النسبة المئوية) | الحالي<br>(النسبة المئوية) | القيمة المستهدفة<br>(النسبة المئوية) | الفرق<br>(نقطة مئوية) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| معدلات الالتهاب الكبدي (العدد = ٦,٠٠٠)                                                                   | ٣٠                            | ٢٥                         | ٢٠                                   | ٥-                    |
| النسبة المئوية للأطفال الذين تحسنت حالتهم الصحية العامة (العدد = ٩,٠٠٠)                                  | ٢٠                            | ٢٠                         | ٢٤                                   | ٤-                    |
| النسبة المئوية للأطفال الذين يظهرون أربع درجات إيجابية من أصل خمسة في الاختبارات البدنية (العدد = ٣,٥٠٠) | ٥٠                            | ٦٥                         | ٦٥                                   | ٠                     |
| النسبة المئوية للأطفال الذين يتمتعون بتغذية محسنة (العدد = ١٤,٠٠٠)                                       | ٨٠                            | ٨٥                         | ٨٣                                   | ٢+                    |

المصدر: بيانات من العينة ٢٠٠٤.

- الأرقام الأولية؛ وهي المؤشرات المبكرة والتوقعات التقريبية والتقديرات، وما إلى ذلك
- النسب المئوية (على سبيل المثال، النسبة المئوية للمواطنين الذين يخدمهم مشروع ما)
- الاختبارات الإحصائية
- الوحدات التنظيمية
- المواقع الجغرافية
- الخصائص الديموغرافية
- مقاييس رضا العملاء: مرتفع ومتوسط ومنخفض

يجب تقديم البيانات بتنسيق بسيط وواضح وسهل الفهم. يجب تقديم البيانات الأكثر أهمية فقط يجب تجنب الاختصارات والمصطلحات. يجب توفير حد أدنى من المعلومات الأساسية لتوضيح السياق. يجب ذكر النقاط الرئيسية قبل كل شيء. يجب تنظيم الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالحصائل الرئيسية ومؤشراتها. يمكن استخدام ملحق أو تقرير منفصل لنقل البيانات التفصيلية.

هناك أربعة أبعاد لتقديم التقارير: الملخصات المكتوبة والملخصات التنفيذية والعروض الشفهية والعروض المرئية.

## الملخصات المكتوبة

لكي تكون الملخصات المكتوبة أداة إدارة مفيدة، يجب أن تحتوي على مقدمة (تشمل الغرض من التقرير وأسئلة التقييم وأساس البرنامج وأهدافه). يجب أن يحتوي الملخص على وصف للتقييم (يشمل تركيز التقييم والمنهجية وقيود المنهجية وتحديد المسؤول عن إجراء التقييم والوقت الذي أجراه فيه). يجب أن يقدم التقرير بيانات عن الاستنتاجات بشكل انتقائي وبطريقة مفهومة، وينظم البيانات الخاصة بأسئلة الدراسة أو الموضوعات الرئيسية أو مكونات البرنامج، ويستخدم المخططات والجدول.

يجب أن ترتبط الخلاصات بشكل واضح بأدلة الأداء، حيث يجب تقديم أدلة لدعم التوصيات. عند التخطيط للوقت اللازم لإعداد التحليل وصياغة التقارير، اترك متسعًا من الوقت للمراجعة. وقد يكون من المفيد إسناد مهمة مراجعة الاستنتاجات ومسودة التقرير إلى قارئ خارجي مطلع.

### الملخصات التنفيذية

يجب أن تكون الملخصات التنفيذية موجزة (من صفحة إلى أربع صفحات). يجب تقديم النتائج والتوصيات الرئيسية على هيئة نقاط. يمكن أن يوجه ملخص التقرير القارئ إلى التقرير أو الملاحق لمزيد من التفاصيل. يجب أن يحتوي الملخص التنفيذي على نظرة عامة موجزة، تشمل المعلومات الأساسية عن الدراسة والغرض منها. كما يجب أن يتضمن وصفًا موجزًا للأسئلة والمسائل وطرق البحث الرئيسية.

### العروض الشفهية

يمكن أيضًا استخدام العروض الشفهية، إما بمفردها أو مع تقرير مكتوب. بالإضافة إلى التدريب والحصول على التعقيبات، يجب مراعاة ما يلي عند التحضير لعرض تقديمي شفهي:

- من الجمهور؟
- ما الذي يجب أن يتذكروه من العرض؟
- ما مقدار وقت عرض التقديمي؟
- ما مصادر العرض المتاحة؟
- ما الملخصات التي يجب تقديمها، إن وجدت؟

يجب أن تكون العروض الشفهية، على غرار العروض المكتوبة، بسيطة وواضحة ومصممة بشكل يتناسب مع الجمهور. يجب تجنب استخدام لغة معقدة وذكر البيانات التفصيلية. التنظيم مهم أيضًا: "أخبرهم بما تريد وأعدده على مسامعهم لتوضيحه". استخدم تنسيقًا تفاعليًا مع الجمهور، إن أمكن، وكن مستعدًا للأسئلة.

### العروض المرئية

العروض المرئية، التي تتمثل في الرسوم البيانية والمخططات والخرائط، تعد مفيدة أيضًا في إبراز النقاط الرئيسية واستنتاجات الأداء، حيث يمكنها توضيح التوجهات والاتجاهات بمجرد لمحة. هناك مجموعة متنوعة من المخططات دائرية، وتخطيطية، وعمودية، وسلسلة زمنية، ومخطط كتلي، وشريطية، ونطاق، وما إلى ذلك)

"يجب أن تكون مبادئ التفكير

المتعلقة بالأدلة الكمية هي

الأساس للعروض المرئية للأدلة.

ولعرض المعلومات، يجب أن يتوافق

تفكير التصميم مع التفكير العلمي.

توفر الرؤية الواضحة والدقيقة تفكيرًا

واضحًا ودقيقًا".

(Tuft 2002, p. 53)

وأشكال مختلفة من الرسوم البيانية (خطية، وكتلية، وشريطية، ودائرية، وسطحية، وتصويرية، ومحيطية، ومدرج تكراري، ومساحة، ودائرة، وعمودية) التي يجب مراعاتها عند تقديم البيانات للجمهور المستهدف.

إن الغرض من الرسوم البيانية والجدول هو الوصف والاستكشاف والجدولة والمقارنة. يمكن أن تترك المخططات والجدول أثرًا كما أنها يمكن أن تثير الاهتمام البصري، وتشجع قبول الجمهور والاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة، وإظهار الصورة الكبيرة. يجب أن تقدم المخططات والجدول البيانات ببساطة ودقة، وأن تجعل البيانات متماسكة، بشكل يجذب الجمهور للمشاركة.

يفضل استخدام الجداول لعرض البيانات وإبراز التغييرات والمقارنات والعلاقات.

ويفضل استخدام الرسوم البيانية لتقديم الرسالة، لأنها مفيدة في تصوير الهياكل التنظيمية، وإظهار التدفقات، وتقديم البيانات كرموز، ونقل المفاهيم والأفكار، وتقديم البيانات الرقمية في شكل مرئي. تتميز الجداول المصممة بشكل فعال بالخصائص التالية:

- البساطة والدقة
- صفوف وأعمدة ذات عناوين واضحة مع عدم وجود اختصارات
- استخدام نسب مقربة إلى أقرب رقم صحيح
- توفير الأرقام الإجمالية
- توفير مصدر البيانات

الجدول ٨-٢ هو مثال لجدول فعال يمكن استخدامه لتوضيح البيانات الوصفية والإبلاغ عنها. تشمل خصائص الرسوم البيانية المصممة بشكل فعال ما يلي:

- سهولة القراءة والملاءمة للتقديم، وذلك من خلال استخدام كل من الحروف الكبيرة والصغيرة (وليس كل الحروف كبيرة لدى الكتابة باللغة الإنجليزية) وعدد قليل من خطوط الطباعة
- عدم وجود نماذج كثيرة

## الجدول ٨-٢:

نموذج لجدول الإبلاغ عن البيانات الوصفية

### الاختلافات بين النوع الاجتماعي في التصويت

| تم التصويت في الانتخابات الماضية | نعم | لا  |
|----------------------------------|-----|-----|
| الرجال (العدد = ١,٠٠٠)           | ٧٠٪ | ٣٠٪ |
| النساء (العدد = ٧٠٠)             | ٥٠٪ | ٤٠٪ |

المصدر: بيانات من العينة ٢٠٠٤.

- الاستخدام الفعال للمساحات البيضاء
- البساطة
- استخدام مقاييس نزيهة
- العنوان يجب أن يبرز الرسالة المراد إيصالها
- توفير بيانات كافية مع الرسم البياني بحيث تكون الرسالة واضحة
- توفير مصدر البيانات
- توفير البيانات الداعمة في ملحق

تُمكن الرسوم البيانية الفعالة صانعي السياسات وصانعي القرار من الرؤية السريعة للوضع الحالي لمشروع أو برنامج أو سياسة، بما في ذلك الاتجاهات والتوجيهات والتأثيرات والمشكلات والنجاحات والتوقعات. يجب استخدام الرسوم البيانية لتوفير وسائل مساعدة بصرية مفيدة وغنية بالمعلومات للإبلاغ المستمر عن الاستنتاجات. يعد تصوير المعلومات بيانيًا، سواء في شكل مخطط أو جدول، جزءًا مهمًا من إعداد التقارير. يقدم الشكل ٨-٢ بعض الإرشادات لاستخدام الرسوم.

يحتوي الشكل ٨-٢ على أمثلة لخيارات المخططات للعملية المستمرة للإبلاغ عن الاستنتاجات. يوجد العديد من تنسيقات التقارير المختلفة بما في ذلك التقارير المكتوبة والعروض. وعليك التحقق من المستخدمين والأطراف المعنية لمعرفة تفضيلاتهم لعرض البيانات. احذر من استخدام الرسوم البيانية غير الملائمة لمجرد أنها قد تكون شائعة.

## ماذا سيحدث إذا توصل نظام المتابعة والتقييم إلى دلائل تشير إلى سوء الأداء؟

لا تقوم الإدارة فقط على تلقي الأخبار الجيدة. يهدف نظام قياس الأداء الجيد إلى إظهار المشكلات، وليس مجرد جلب الأخبار الجيدة. ويعتبر هذا جانبًا آخر من الجوانب السياسية لأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. يعد الإبلاغ عن الأخبار السيئة جانبًا مهمًا في كيفية التمييز بين النجاح والفشل. فإذا تعذر تحديد الاختلاف، فمن المحتمل أن يُكافئ المديرون كلا من النجاح والإخفاق. يمكن اعتبار نظام الأداء الجيد بمثابة نظام الإنذار المبكر.

يجب أن تتضمن تقارير الأداء تفسيرات (إن أمكن) حول الحقائق السيئة، وأن تحدد الخطوات المتخذة أو المخطط اتخاذها لتصحيح المشكلات (Hatry 1999). وينبغي عدم معاقبة الأشخاص الذين ينقلون إلينا الأخبار السيئة. إن غرس الخوف من الإبلاغ عن الأخبار السيئة لن يشجع على الإبلاغ واستخدام الاستنتاجات.

"تتناقص قيمة المعلومات [غالبًا] بسرعة بمرور الوقت، لذا يجب إيصال الرسالة والاستنتاجات المهمة بأسرع ما يمكن".

(Valadez and Bamberger 1994, p. 437)

## الشكل ٨-٢

### مبادئ التميز في الرسوم البيانية

يدرس إدوارد توفتيه دورات خاصة بالأدلة الإحصائية وتصميم المعلومات في جامعة يال. ويعتبر من المراجع الرئيسية في تقديم المعلومات بشكل واضح ودقيق. إليك بعض الإرشادات من كتاباته.

"التميز في الرسوم البيانية هو العرض المتميز للبيانات المثيرة للاهتمام؛ ويتمثل في فحوى الإحصاء والتصميم".

"التميز في الرسوم البيانية يتجلى في إبراز الأفكار المعقدة وإيصالها بوضوح ودقة وكفاءة".

"التميز في الرسوم البيانية هو ما يمنح المشاهد أكبر عدد من الأفكار في أقصر وقت وبأقل قدر من الكتابة في أصغر مساحة".

"دائمًا ما يكون التميز في الرسوم البيانية متعدد المتغيرات".

"ويتطلب التميز في الرسوم البيانية الإفصاح عن الحقيقة بشأن البيانات".

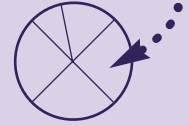
المصدر: Tufte 2001, p. 51.

### نماذج من مخططات عرض المعلومات

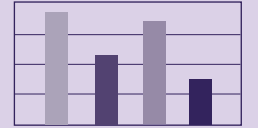
الرسم البياني الخطي: الاتجاهات بمرور الوقت



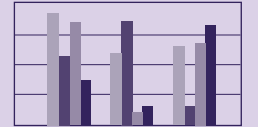
المخطط الدائري: أجزاء من الكل



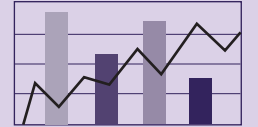
المخطط الشريطي: توزيع النسبة المئوية



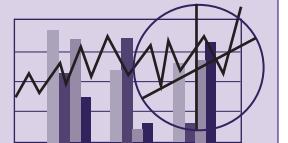
مخطط شريط الكتلة: مقارنة عدة عناصر



مخطط مختلط

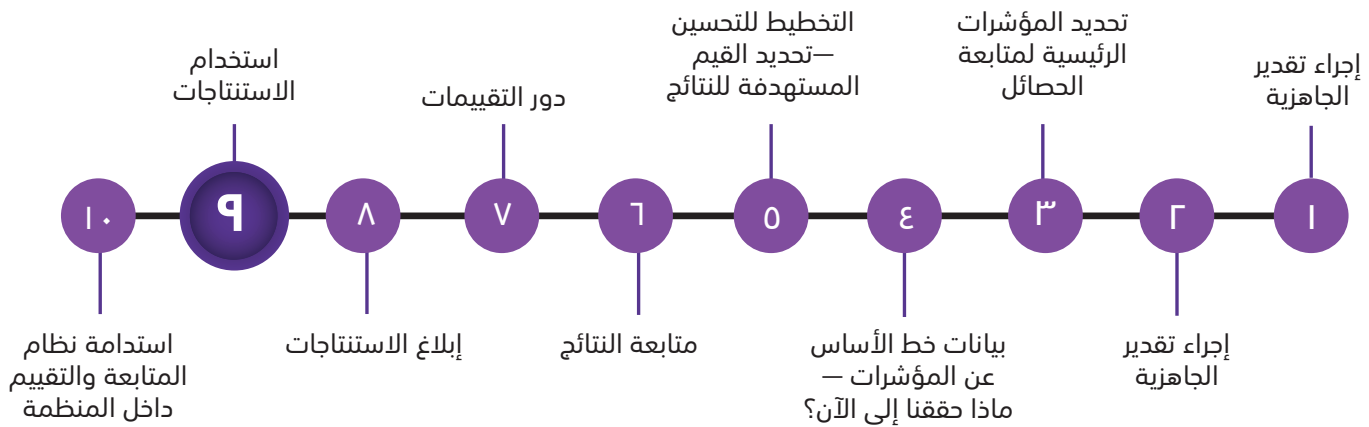


احذر من الجمع بين الكثير من الأشياء الجيدة



## الفصل ٩ الخطوة التاسعة: استخدام الاستنتاجات

### الشكل ٩-١



يساعد استخدام الاستنتاجات القائمة على النتائج في إثراء عملية اتخاذ القرار.

بعد تناول الطرق الفعالة للإبلاغ ورفع التقارير في الفصل السابق، ننتقل الآن إلى استخدام الاستنتاجات المنبثقة من نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج (الشكل ٩-١). سوف نتناول (أ) استخدامات استنتاجات الأداء، و(ب) الفوائد الإضافية لاستخدام الاستنتاجات؛ والتعقيبات والمعرفة والتعلم، و(ج) استراتيجيات لتبادل المعلومات.

### استخدامات استنتاجات الأداء

يعد استخدام الاستنتاجات لتحسين الأداء الغرض الرئيسي لبناء نظام للمتابعة والتقييم قائم على النتائج. لا يكمن الغرض الرئيسي نظام المتابعة والتقييم في مجرد استخلاص معلومات مستمرة قائمة على النتائج، ولكن في إيصال تلك المعلومات إلى المستخدمين المناسبين في الوقت المناسب بحيث يمكن استخدام تعقيبات الأداء لتحسين إدارة المنظمات والحكومات.

يمكن استخدام الاستنتاجات بعدة طرق محددة، على النحو الموضح في المربع ٩-١.

## المربع ١-٩ عشرة استخدامات للاستنتاجات

١. الاستجابة لمطالب المسؤولين المنتخبين ومتطلبات الجمهور اللازمة للمساءلة
٢. المساعدة في صياغة طلبات الموازنة وتبريرها
٣. المساعدة في اتخاذ قرارات تخصيص الموارد التشغيلية
٤. إجراء فحوصات متعمقة لمشاكل الأداء الموجودة وتحديد التصحيحات المطلوبة
٥. المساعدة في تحفيز الموظفين لمواصلة إجراء تحسينات على البرنامج
٦. صياغة أداء المتعاقدين والجهات المستفيدة ومتابعتهم
٧. توفير البيانات للتقييمات الخاصة بالبرامج
٨. المساعدة في تقديم الخدمات بكفاءة أكبر
٩. دعم جهود التخطيط طويل المدى الاستراتيجي وغيره (من خلال توفير معلومات أساسية وتتبع التقدم لاحقاً)
١٠. التواصل بشكل أفضل مع الجمهور لاكتساب ثقته.

المصدر: Hatry 1999.

فيما يتعلق بالمساعدة في صياغة طلبات الميزانية وتبريرها، يمكن لمعلومات الأداء أن توجه القرارات التي يمكن أن تؤدي إلى زيادات أو تخفيضات في الميزانية. يمكن تعزيز المشاريع والبرامج والسياسات أو توسيعها بناءً على تعقيبات الأداء، كما يمكن تضيقها أو إيقافها تماماً تماماً. ويمكن للمديرين أيضاً تقديم الحوافز (النقدية وغير النقدية) للموظفين مقابل الأداء الجيد أو تطبيق عقوبات (مثل الأداء السيء للموظف أو مراجعات أداء المدير) للأداء الذي يفشل في تلبية التوقعات أو لا يرقى إلى الحاصل المرجوة.

فيما يتعلق بتحفيز الموظفين، عندما تتم مشاركة موظفي الخدمة المدنية في أعمال الحكومة، نرى تنفيذاً أفضل. يبدأ الموظفون في جميع أنحاء النظام في فهم مساهماتهم ويصبحون أكثر حماسة بشأن مساهماتهم نحو تحقيق الغاية المنشودة عندما يكون لديهم "مجال رؤية" للعلاقة بين أفعالهم والغاية.

في بعض بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (أستراليا وفرنسا، على سبيل المثال)، يُمنح المديرون قدرًا أكبر من المرونة التشغيلية في مقابل تعزيز المساءلة.

تقدم أستراليا مثالاً فيما يتعلق بأداء المتعاقدين والجهات المستفيدة. في أستراليا، توجد عقود أداء فعلية مع الوكالات تنص على عدم تخصيص أموال للميزانية السنوية حتى يتم تقييم العقود ومتابعة النتائج.

إن تعاون الأطراف المعنية مع الحكومة يولد الثقة.

في حالات أخرى، "إذا تعاقدت الوكالة أو قدمت منحةً لمنظمات أخرى من أجل خدمات للعملاء، فيمكن أن تشمل أهداف الأداء القائمة على الحاصل في الاتفاقيات ثم مقارنة الحاصل مقابل تلك الأهداف" (Hatry 1999, p. 170). ويمكن أيضًا تحديد المكافآت والعقوبات على أساس الأداء في مثل هذه العقود.

إذا لم تكن هناك بيانات يمكن إسناد القرارات إليها، فقد تكون هذه القرارات تعسفية. في الوقت نفسه، يتمتع صانعو القرارات دائمًا بحرية التصرف لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم. ومع ذلك، سينتج اتخاذ أفضل قرار من استغراق الوقت في المتابعة والتقييم ودمج الاستنتاجات في عملية اتخاذ القرار. والنتيجة الطبيعية المثيرة للاهتمام هي أنه إذا بدأنا في طلب معلومات الأداء، فسيتحسن الأداء.

تتضمن الاستخدامات الأخرى للاستنتاجات، تحديد أفضل الممارسات، ودعم وفورات الحجم، وتجنب التداخل والازدواجية، وتنسيق البرامج المتشابهة عبر الوكالات (Wye 2002, p. 49).

هناك العديد من الأمثلة على استخدام الاستنتاجات. يوضح المربعان ٩-٢ و ٩-٣ بعض الاستخدامات المختلفة لاستنتاجات الأداء.

### الفوائد الإضافية لاستخدام الاستنتاجات: التعقيب والمعرفة والتعلم

توفر أنظمة المتابعة والتقييم تعقيبات مهمة بشأن التقدم، وكذلك النجاح أو الإخفاق، في المشاريع والبرامج والسياسات خلال دوراتها الخاصة. وتشكل هذه الأنظمة أداة قوية ومستمرة للإدارة العامة يمكن لصانعي القرار استخدامها لتحسين الأداء وإثبات المساءلة والشفافية فيما يتعلق بالنتائج. في ما يلي إحدى طرق دراسة التعقيبات على نظام المتابعة والتقييم في سياق التنمية: "ينص التعريف العام للتعقيبات على التقييم على أنها عملية ديناميكية تتضمن عرض ونشر معلومات التقييم من أجل ضمان تطبيقها في أنشطة التطوير الجديدة أو القائمة. . . إن التعقيبات، تختلف عن نشر استنتاجات التقييم، فهي عملية ضمان دمج الدروس المستفادة في العمليات الجديدة" (OECD 2001, p. 60).

يمكن أن يؤدي استخدام استنتاجات المتابعة والتقييم إلى تعزيز المعرفة والتعلم في الحكومات والمنظمات. ينصب التركيز الجديد في مجتمع الجهات المانحة أكثر فأكثر على اكتساب المعرفة المحلية، وليس نقل المعرفة من المانح إلى المتلقي. ماذا نعني بالضبط بكلمة "التعلم" في سياق نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج؟ "تم وصف التعلم بأنه عملية تحقيق ديناميكية مستمرة تكون العناصر الرئيسية فيها هي الخبرة،

## المربع ٢-٩

### استخدام بيانات الأداء لتتبع الجرائم والحد منها في مدينة نيويورك

على مدار العقد الماضي، استخدمت إدارة شرطة مدينة نيويورك نظامًا خاصًا للمتابعة والتقييم قائمًا على النتائج لرسم خريطة لوقوع جرائم العنف يوميًا. "CompStat" هو نظام متطور لقياس الأداء يعيد ترتيب العمليات اليومية للمؤسسة، بالإضافة إلى توجيهها العام نحو مهمتها الأساسية وغاياتها. يعتمد CompStat على تجميع بيانات الوقت الفعلي وتوزيعها واستخدامها للسماح للمديرين الميدانيين باتخاذ قرارات أكثر استنارة وفاعلية" (O'Connell 2001, p. 6).

وأشار عمدة نيويورك السابق رودولف جولياني قائلًا "لدينا ٧٧ مخفرًا للشرطة. يسجلون في كل ليلة جميع الجرائم القياسية التي حدثت في تلك المنطقة والكثير من البيانات الأخرى. ونسجل عدد شكاوى المدنيين. ونسجل عدد الاعتقالات التي تمت نتيجة ارتكاب جرائم خطيرة وجرائم أقل خطورة. ويعد كل هذا جزءًا من CompStat، وهو برنامج على الكمبيوتر يساعد على ضمان المساءلة التنفيذية.

والغرض من ذلك هو معرفة ما إذا كانت معدلات الجريمة ترتفع أم تنخفض، ليس فقط على مستوى المدينة، ولكن على مستوى كل حي. وإذا كانت معدلات الجريمة تتصاعد، فهذا يتيح التصدي لها الآن، ليس بعد عام ونصف من الآن عندما يصدر مكتب التحقيقات الفيدرالي إحصائيات الجريمة. . . وهكذا نعرف هذه المعلومات الآن، ويمكننا اتخاذ قرارات استراتيجية وفقًا لها" (O'Connell 2001, p. 9).

نتيجة لذلك، خلال فترة خمس سنوات، "شهدت مدينة نيويورك انخفاضًا حادًا في معدل جرائم السطو (٥٣٪)، وانخفاض بنسبة ٥٤٪ في عمليات السرقة المبلغ عنها، وانخفاضًا مذهلاً بنسبة ٦٧٪ في معدل جرائم القتل. . . وقد تحققت هذه الإنجازات غير العادية في جزء كبير منها بفضل نموذج الإدارة المبتكر لإدارة الشرطة، والمعروف باسم "CompStat" (O'Connell 2001, p. 8).

كانت النتيجة الإجمالية لاستخدام هذا النظام المستند إلى النتائج في الوقت الفعلي هي أن "مدينة نيويورك تتمتع الآن بلقب "المدينة الكبيرة الأكثر أمانًا في البلاد" بلا منازع. . . " (NYC.gov 2003).

### المربع ٣-٩

وزارة العمل الأمريكية - منظمة لديها نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج بشكل ناضج وفعال

تُعد وزارة العمل الأمريكية (DOL) مثالاً على المنظمة التي لديها نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج بشكل ناضج وفعال. وقد بدأت جهودها من خلال قانون نتائج الأداء الحكومي الأمريكي لعام ١٩٩٣ (انظر المربع ٢-١٠).

حددت وزارة العمل الرسالة والرؤية وخطة استراتيجية وثلاث غايات استراتيجية رئيسية: القوى العاملة المُعدّة والقوة العاملة الآمنة وأماكن العمل عالية الجودة. بالعمل استناداً إلى هذه الغايات الثلاث، أسست وزارة العمل بعد ذلك ثلاث حصائل مصاحبة لكل من هذه الغايات الاستراتيجية الأكبر.

**الغاية الاستراتيجية:** ١. القوى العاملة المُعدّة

**الحصائل:** أ. زيادة فرص العمل والأرباح والمساعدة

ب. زيادة عدد الشباب الذين ينتقلون بنجاح إلى العمل

ج. تحسين فعالية الاقتصاد الأمريكي وتحليله وجمع المعلومات عنه

**الغاية الاستراتيجية:** ٢. توفير قوى عاملة آمنة

**الحصائل:** أ. زيادة الامتثال لقوانين حماية العمال

ب. حماية مستحقات العاملين

ج. زيادة فرص العمل والأرباح للعمال المعاد تدريبهم

**الغاية الاستراتيجية:** ٣. توفير أماكن عمل عالية الجودة

**الحصائل:** أ. تقليل الإصابات والأمراض والوفيات في مكان العمل

ب. تعزيز تكافؤ الفرص في أماكن العمل

ج. الحد من استغلال عمالة الأطفال، وحماية الحقوق الأساسية للعمال، وتعزيز أسواق العمل

يتم تخصيص الميزانيات السنوية لكل من هذه الغايات الاستراتيجية، ويتم قياسها لاحقاً مقارنة بنفقات الميزانية الفعلية. وبعد ذلك، تجري وزارة العمل مراجعات نصف سنوية لكل من هذه الغايات وتتضمن المعلومات التالية:

**النتائج:** أحدث النتائج المتاحة لحصائل الأداء

**المؤشر:** المقاييس التي ستستخدم لتقدير التقدم نحو تحقيق غايات الأداء

**مصدر البيانات:** أنظمة القياس التي ستستخدم لجمع بيانات مؤشر الأداء

**خط الأساس:** السنة الأساسية والمستوى الأساسي الذي سيتم تقييم التقدم على أساسهما

**التعليق:** الأمور المتعلقة بإنجاز الغايات وأنظمة القياس والاستراتيجيات التي توفر سياقاً أو وصفاً للغاية أو المؤشر المرتبطين بالأداء.

"إن إطار المتابعة والتقييم الذي يزيد المعرفة ويعزز التعلم ويوجه العمل هو، في حد ذاته، وسيلة مهمة لتنمية القدرات واستدامة النتائج الوطنية".  
(UNDP 2002, p. 76)

والمعرفة والوصول والملاءمة. ويتطلب ذلك التحلي بثقافة البحث والتحقيق، بدلاً من ثقافة الاستجابة والإبلاغ" (UNDP 2002, p. 77).

تعتبر المعرفة وإدارة المعرفة من المكونات الأساسية الإضافية لاستخدام استنتاجات الأداء. يمكن إنشاء معرفة جديدة من خلال استخدام الاستنتاجات على أساس مستمر. إن إدارة المعرفة تعني الحصول على الاستنتاجات، وإضفاء الطابع المؤسسي على التعلم، وتنظيم ثروة المعلومات التي ينتجها نظام المتابعة والتقييم باستمرار.

لدى أنظمة ووحدات المتابعة والتقييم القائمة على النتائج قدرة خاصة على تعزيز عملية التعلم والمعرفة. عند استخدام أنظمة المتابعة والتقييم بفاعلية، يمكن أن تضفي طابعاً مؤسسياً للتعلم والمعرفة. "لذا، يجب دمج التعلم في دورة البرمجة الشاملة من خلال نظام استخدام تعقيب فعال. ويجب نشر المعلومات وإتاحتها للمستخدمين المحتملين حتى تصبح المعرفة تطبيقية. . . ويعد التعلم أيضاً أداة رئيسية للإدارة، وعلى هذا النحو، فإن استراتيجية تطبيق المعرفة التقييمية هي وسيلة مهمة لتحقيق الحاصل. . . وتقدم الحاصل المزيد من المتغيرات التي يمكن أو بالأحرى يجب التعرف عليها" (UNDP 2002, pp. 75-76).

إن إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم مهم في الحكومات والمنظمات. يجب أن يكون لتقييم السياسات والبرامج دور منهجي بدلاً من مجرد دور مخصص في عملية التعلم التنظيمي. ويجب خلق بيئة سياسية تشجع على الإبلاغ المستمر، وكذلك استخدام النتائج. وهذا يعني وجوب تطبيق مستوى معين من إضفاء الطابع المؤسسي قبل استخدام الاستنتاجات في إدارة المؤسسات الحكومية. ويشكل التأكيد على التعلم التنظيمي كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي مجالاً مثمراً وواعداً للمشاركة مع القطاع العام. يقدم المربع ٩-٤ مثالاً على كيفية تحرك وكالات المساعدة الألمانية بشكل متزايد في اتجاه التعلم القائم على التقييم.

وحتى الآن، قد تقاوم العديد من الحكومات والمنظمات التعلم والاستيعاب ومشاركة استنتاجات الأداء داخل الوزارات والمنظمات والوكالات والإدارات وفيما بينها. هناك عدد من التحديات التنظيمية والسلوكية والسياسية التي يجب التعرف عليها. وسوف نتعرف في المربع ٩-٥ على بعض معوقات التعلم. يمكن أن تساعد أنظمة المتابعة والتقييم الجيدة في التغلب على هذه العقبات التي تعترض التعلم. فمن خلال الإنتاج المتدفق المستمر للتعقيبات والبيانات، تساعد أنظمة المتابعة والتقييم صانعي القرار على الإدارة بشكل أكثر فعالية.

## المربع ٩-٤

## علامات تحسين ظروف التعلم القائم على التقييم في وكالات المعونة الألمانية

- يتجه حاليًا هيكل التعاون التنموي المتنوع في ألمانيا تدريجيًا نحو **تركيز** أكبر على قضايا معينة ومجالات ودول ذات أولوية. وهناك أيضًا اتجاه مواز نحو المزيد من اللامركزية.
- تعتبر وكالات المعونة الرسمية الألمانية نفسها، أكثر من أي وقت مضى، **منظمات تعليمية**، وبدأت في إعادة هيكلة أنظمتها الإدارية وفقًا لذلك. تهدف **أنظمة التقييم** إلى لعب دور رئيسي في هذا الأمر، ويتم منحها أولوية كبيرة واستقلال مؤسسي كبير.
- تزداد **جودة التقييم** بمرور الوقت. حيث توفر الأساليب الأكثر تعقيدًا، واتجاه الأثر المتزايد، والعدد الكبير من التقييمات الأوسع نطاقًا (لا تقتصر على مشروع واحد) احتمالية أنه سيتم في المستقبل إنتاج المزيد من المعرفة اللازمة لكل من تحسين الجودة والتقدم النظري لأعمال التعاون الإنمائي، ومن أجل المزيد من المساءلة الخارجية.
- وتعتقد وكالات المعونة أنه من المهم زيادة مدى تنظيم **نظام التعقيب** لديها وإضفاء الطابع المؤسسي عليه، وذلك لخدمة التعلم القائم على التقييم والمساءلة".
- تعتقد وكالات المعونة أن هناك حاجة ملحة لبذل المزيد من الجهد لتعزيز **استيعاب** دروس التقييم، واتخاذ مقاربة أكثر نظامًا وابتكارًا. ويقوم البعض حاليًا بتقدير إدراج هذا في نظام شامل لإدارة المعرفة.
- . . . [تم تقديم] دعم كبير **للتعلم الأفقي** في وكالات المعونة الألمانية في السنوات الأخيرة.

Source: OECD 2001, p. 19.

يمكن تغيير الثقافات التنظيمية من خلال استخدام أنظمة المتابعة والتقييم. وقد تكون هناك ضغوط أقل للإنفاق، حيث تتلقى الحكومات البيانات التي تساعد على إدارة تدفقات الموارد. وتوفر أيضًا أنظمة المتابعة والتقييم حوافز داخلية للتعلم، مع الإشارة إلى التوجيهات والاتجاهات والنجاحات والمشكلات.

يمكن التغلب على الرؤية ضيقة الأفق حيث تُسلط البيانات الخاصة بالنتائج الضوء على مناطق لم تكن معروفة من قبل أو غير مفهومة تمامًا. كما يمكن التقليل من فقدان الذاكرة المؤسسي بسبب تغيير الموظفين لأن أنظمة المتابعة والتقييم، عند صيانتها جيدًا، تنتج سجلًا للبيانات على مدار الوقت. أخيرًا، يمكن إدارة التغيير بسهولة أكبر من خلال التعقيبات المستمرة.

يمكن أيضًا التغلب على العقبات من خلال فهم زيادة المعرفة لدى الحكومات والمنظمات ومن خلال تحديد المعوقات والتغلب عليها. توجد طرق للتشجيع على زيادة استخدام استنتاجات الأداء من خلال التعلم وبناء المعرفة بين الحكومات والمنظمات (المربع ٩-٦).

## المربع ٥-٩

## العقبات التي تعترض التعلم

حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) العديد من العقبات التي يمكن أن تمنع التعلم: *الثقافة التنظيمية* – تتمتع بعض المنظمات بثقافة تميل فيها المساءلة إلى الارتباط باللوم. ما يؤدي إلى تثبيط الانفتاح والتعلم. بينما يكون من المقبول بدرجة كبيرة، في [منظمات] أخرى، الاعتراف بالأخطاء والنظر إليها على أنها فرص للتعلم، مع إدراك أنه غالبًا يمكننا تعلم الكثير من المشاريع ذات الأداء السيئ كما هو الحال من قصص النجاح.

*الضغط للإنفاق* – يستغرق التعلم وقتًا، ويمكن أن يؤدي الضغط لتحقيق أهداف الصرف إلى اتباع طرق مختصرة أثناء التخطيط للمشروع ومراحل الموافقة، مع تجاهل الدروس المستفادة من التجارب السابقة أو تطبيقها على عجل بشكل انتقائي فقط لاتخاذ القرارات.

*عدم وجود حوافز للتعلم* – إذا لم تكن هناك مساءلة مناسبة... مضمنة في دورة المشروع، فقد يكون حافز التعلم قليلًا. وهذا هو الحال خاصة عندما ينتقل الموظفون أو المستشارون من مهمة إلى أخرى، وينتقلون بشكل عام قبل وقت طويل من الشعور بعواقب الإخفاق في التعلم.

*الرؤية ضيقة الأفق* – ميل بعض الموظفين أو الوحدات التشغيلية للبقاء عالقين في الروتين، ومواصلة ما يعرفونه، حتى عندما يتم الاعتراف بأوجه القصور في المقاربات القديمة المألوفة على نطاق واسع.

*فقدان الذاكرة المؤسسي* – ينتج عن التغير المتكرر في الموظفين أو الاعتماد الشديد على مستشاري المدى القصير، أو بسبب إضعاف الأقسام المتخصصة أو تفكيكها.

*انعدام الأمن ووتيرة التغيير* – إذا لم يشعر الموظفون بالأمان أو لم تكن لديهم رؤية واضحة بشأن أهدافهم، أو إذا كانت أولويات القسم تتغير باستمرار، فقد يكون لذلك تأثير سلبي على التعلم.

*الطبيعة غير المتكافئة لعلاقة الدعم* – تميل هذه الطبيعة إلى وضع المانحين في مقعد القيادة، وبالتالي يتم تثبيط الشراكات الحقيقية والتبادل ثنائي الاتجاه للمعرفة.

## المربع ٦-٩

### حوافز التعلم وبناء المعرفة وزيادة استخدام استنتاجات الأداء

يمكن للحكومات والمنظمات، بشكل استباقي، تشجيع الموظفين على التعلم وزيادة المعرفة واستخدام استنتاجات الأداء. وإليك بعض الأمثلة:

- تأليف مواد إرشادية حول استخدام معلومات الحصائل.
- توفير التدريب على استخدامات معلومات الحصائل للمديرين وغيرهم من الموظفين الذين يمكنهم استخدام معلومات الحصائل.
- عقد جلسات "تحديد الوضع الراهن" على أساس منتظم مع الموظفين بعد وقت قصير من إتاحة كل تقرير للحصائل.
- تحديد المكاتب والحاصلين على المنح والمرافق ذات الحصائل الجيدة ومكافأتهم.
- وضع إرشادات لتخصيص المنح التي تكافئ الأداء المحسن.
- استخدام بيانات الحصائل لتحديد الممارسات الناجحة ("الأفضل") داخل الوكالة. . .
- استخدام بيانات الحصائل لتحديد المشكلات الشائعة، وطولها إن أمكن.
- استخدام معلومات الحصائل لتحديد احتياجات الموظفين من التدريب أو المساعدة الفنية. . .
- استخدام معلومات الحصائل للمساعدة في تحديد أولويات استخدام الموارد.

المصدر: Hatry, Morley, Rossman, and Wholey 2003, pp. 16-17.

## استراتيجيات مشاركة المعلومات

"اسعى للتخطيط للاتصال كجزء من نظام المتابعة والتقييم الخاص بك من البداية" (7-6 pp. IFAD 2002). تعتبر استراتيجية التواصل الجيدة ضرورية لنشر المعلومات وتبادلها مع الأطراف المعنية الرئيسية. يجب مشاركة المعلومات المستندة إلى النتائج مع جميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية والأطراف المهتمة. ويجب التأكد من "المتابعة النشطة [زيادة التأكيد] لتنفيذ التوصيات. . . ولإدراج الدروس المستفادة في عمليات اتخاذ القرار في المستقبل. . . وكلما زاد عدد الأطراف المعنية المشاركة في التخطيط للخطوات التالية، زاد احتمال متابعتهم لتنفيذ توصيات التقييم" (UNPF 2002). يمكن أيضًا أن تكون استراتيجيات تبادل المعلومات المصممة والموجهة لمجموعات محددة من الأطراف المعنية مفيدة. في هذا السياق، من المفيد محاولة تكييف متطلبات التقارير الحالية ومواردها مع الاستخدامات والأشكال الجديدة" (Wye 2002, p. 55).

يمكن أن يتخذ استخدام معلومات النتائج شكلًا سلبيًا أو نشطًا (المربع ٧-٩).

فهم الجمهور المستهدف هو مفتاح العملية. يجب تصميم استراتيجيات التواصل لتناسب جمهورًا مستهدفًا معينًا؛ البرلمان والوزراء ووسائل الإعلام والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والجمهور العام. "من الواضح أن الإفصاح عن استنتاجات التقييم السلبية أو المثيرة للجدل قد يؤدي إلى صعوبات للوكالات - ولكن فوائد الإفصاح على المدى الطويل تجعل الأمر يستحق العناء - يمكن أن يؤدي الإفصاح بشكل كبير أيضًا إلى زيادة الضغط من أجل إجراء متابعة أكثر منهجية للتوصيات، مع تحفيز المشاركين في التقييمات لإنتاج منتج أفضل، لأنهم يعلمون أن تقاريرهم سيتم نشرها على الملأ، بدلاً من نسيانها في مكان ما" (OECD 2001, p. 26)

## المربع ٧-٩

## المقاربات النشطة والسلبية لاستخدام معلومات النتائج

من الضروري استخدام معلومات النتائج. إن مجرد توفير المعلومات للمستخدمين المحتملين بين مديري الحكومة ووكالات الرقابة غير كافٍ، حتى الشفافية المحسنة من خلال نشر معلومات الأداء ليست كافية.

استخدمت البلدان مقاربات مختلفة لتوفير مثل هذا الاستخدام الحتمي، وتصل في نهاية المطاف عمومًا إلى مجموعات إما نشطة أو سلبية. تشمل الإجراءات الأكثر نشاطًا المراجعات الرسمية (اجتماعات مجدولة بانتظام يتم فيها تقدير الأداء)، واهتمام الإدارة العليا (إما كرئيس للمراجعة الرسمية أو المشاركة المباشرة في المتابعة ومتابعة استثناءات الأداء)، والمكافآت غير النقدية (تقدير عام مع جائزة مادية أو شرفية). يتم مزج العديد من هذه العناصر للحصول على أثر أكبر. ومن بين الأمثلة على المقاربات النشطة: "مبادرة الوكالة عالية الأثر" لنائب الرئيس الأمريكي السابق آل جور (Al Gore)، ومراجعات أداء مكتب رئيس الوزراء البريطاني لمدة ستة أشهر.

تشمل المقاربات السلبية عقود الأداء (الاتفاقات الرسمية بين المديرين والموظفين على الأهداف، ما يعني ضمناً إجراء مراجعة رسمية في نهاية فترة العقد)، أو ضغط الأقران (بطاقة تقدير أداء لكل وحدة، متاحة على نطاق واسع بحيث يمكن مقارنة الوحدات بسهولة)، أو الإحراج العام أو الموافقة العامة، أو الحوافز النقدية (الأمل في المنفعة النقدية إذا تحسن الأداء أو تم تحقيق الأهداف، إما على أساس فردي عن طريق ربط رواتب أو مكافآت المناصب الإدارية العليا بأداء المنظمة، أو على أساس شامل من خلال ربط الرواتب أو المكافآت على مستوى المنظمة بأدائها، أو من خلال محاولة ربط موازنة المنظمة بأدائها). تعد هذه أشكالاً "سلبية" طالما أنها تنشئ هيكلًا تنظيميًا ولكنها لا تضمن استخدام مقاييس الأداء للتأثير على القرارات.

المصدر: Dorotinsky 2003a.

يمكن للحكومات والمنظمات استخدام مجموعة متعددة من الاستراتيجيات لمشاركة المعلومات مع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية. تتضمن هذه الاستراتيجيات أيضًا عددًا من الوسائط المختلفة التي يمكن استخدامها لمشاركة معلومات الأداء.

"يمكن لمعلومات الأداء أن تقدم مساهمة كبيرة في تحسين أداء الحكومة إذا تم إبلاغها بشكل فعال للأطراف المعنية، بما في ذلك المواطنون".  
(Wye 2002, p. 53)

## تمكين وسائل الإعلام

يمكن أن تمثل وسائل الإعلام شريكًا مهمًا في نشر الاستنتاجات الناتجة عن أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. على سبيل المثال، غالبًا ما تقوم وسائل الإعلام بالإبلاغ عما إذا كانت الحكومات أو المنظمات قد نفذت بالفعل المشاريع والبرامج والسياسات والخدمات الموعود بتنفيذها. وأدت أيضًا وسائل الإعلام دورًا فعالًا في فضح الفساد والدعوة إلى التوجه نحو حكومة جيدة أو أفضل في العديد من البلدان.

## سن قانون "حرية المعلومات"

حرية المعلومات هي أداة قوية أخرى يمكن استخدامها لمشاركة المعلومات مع الأطراف المعنية. على سبيل المثال، سنت حكومة رومانيا مؤخرًا قانونًا لحرية المعلومات مع النص على أنه، باستثناء المعلومات التي قد تضعف قدرة البلاد على حماية نفسها والدفاع عنها، فسيحصل أي شخص يطلب معلومات حول مدى جودة أداء الحكومة على هذه المعلومات (البنك الدولي، 2001d).

## إنشاء الحكومة الإلكترونية

ازداد إقبال الحكومات في جميع أنحاء العالم على استخدام الحكومة الإلكترونية كأداة مساعدة، وأصبحت ذات أولوية خاصة بين دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. تتضمن الحكومة الإلكترونية استخدام تكنولوجيا المعلومات لتوفير إمكانية الوصول والتواصل والمعلومات والخدمات بشكل أفضل، حيث تمثل بيئة إلكترونية جديدة تستطيع الأطراف المعنية فيها التفاعل مباشرة مع الحكومة والحصول على المعلومات من الحكومة وحتى التعامل مع الأعمال التجارية عبر الإنترنت. تتحرك الدول النامية في هذا الاتجاه أيضًا. بدأت حكومة الأردن، على سبيل المثال، مبادراتها للحكومة الإلكترونية بإدخال عمليات الشراء والمحاسبة الإلكترونية.

## إدراج المعلومات على مواقع الإنترنت الداخلية والخارجية

من بين الطرق الفعالة الأخرى لمشاركة المعلومات: استخدام مواقع الإنترنت الداخلية (للكوالة أو الحكومة) والخارجية التي تتضمن استنتاجات الأداء المنشورة. تعمل العديد من الوكالات أيضًا على تطوير قواعد بيانات قابلة للبحث لاستنتاجات المتابعة والتقييم.

## نشر تقارير الميزانية السنوية

نشر الميزانية هو أفضل طريقة للإبلاغ عن كيفية إنفاق أموال دافعي الضرائب. ستتاح للمواطنين فرصة "مقارنة" جودة ومستوى الخدمات التي تقدمها الحكومة، وأولوية تلك الخدمات أو البرامج في خطة الإنفاق.

## إشراك المجتمع المدني ومجموعات المواطنين

ينطوي إشراك المجتمع المدني ومجموعات المواطنين أيضًا على إدراج " . المساءلة والتأييد والجمهير ذات التوجه العملي . . والاتفاق على المعلومات (المحتوى والشكل) التي يحتاجون إليها" (IFAD 2002, p. 6-6).

## تعزيز الرقابة البرلمانية

يعد تعزيز الرقابة البرلمانية طريقة أخرى مهمة لمشاركة المعلومات ونشرها. لدى العديد من البرلمانات لجان نشطة للميزانية أو الحسابات العامة في المجلس الأعلى والمجلس الأدنى. وتوجد أيضًا وكالات أخرى تقدم للبرلمانات نظرة عامة، على سبيل المثال، مكتب المحاسبة العامة بالولايات المتحدة (GAO)، أو مكتب التدقيق والتقييم التابع للكونغرس، أو مكتب التدقيق الوطني في البرلمان في المملكة المتحدة. ويؤدي أيضًا مكتب المحاسبة العامة والمنظمات والوكالات الحكومية المماثلة وظيفة التحقيق للبرلمانات التي تخدمها. بدأت البرلمانات في مختلف البلدان، المتقدمة والنامية على حد سواء، في طلب معلومات الأداء كجزء من وظيفتها الرقابية (انظر المربع ٨-٩). ومن خلال هذا الإجراء، يتطلعون إلى استخدام الميزانيات بفاعلية؛ وبالتالي، تفكر المزيد من الحكومات في التحرك نحو الموازنة المبرمجة.

## تعزيز عمل مكتب المراجع العام

كما أن العديد من البلدان تعتبر مكتب المراجع العام شريكًا رئيسيًا في تحديد ما إذا كانت الحكومات تعمل بشكل فعال أم لا. ومن المثير للاهتمام، بمجرد طلب وكالات التدقيق المزيد من المعلومات حول مدى جودة أداء القطاع العام وكيف يتم تنفيذ المشاريع والبرامج والسياسات بالفعل، يبدأ ظهور تحسن في التنفيذ.

في كندا، أصدر مجلس الخزانة "دليلاً لتطوير أطر الإدارة والمساءلة القائمة على النتائج". "من المفترض . . . أن يعمل بمثابة مخطط للمديرين لمساعدتهم في التركيز على قياس الحاصلات وإعداد تقارير عنها طوال دورة حياة السياسة أو البرنامج أو المبادرة" (Treasury Board Secretariat of Canada 2001, p. 1)

### المربع ٨-٩

#### تقديم تقارير أداء الحكومة الكندية إلى البرلمان

"في كل عام منذ عام ١٩٩٧، تقدم الحكومة مجموعتين من تقارير الإدارات في البرلمان. في الربيع، تقدم الإدارات والوكالات تقاريرها عن الخطط والأولويات للسنة المالية القادمة. وفي الخريف، يقدمون لنواب البرلمان تقارير أداء حول إداراتهم التي تشير إلى الإنجازات التي تم تحقيقها على مدار السنة المالية السابقة". يتم تقديم تقرير سنوي بعنوان "أداء كندا" إلى البرلمان. ويتضمن ١٩ مؤشرًا مجتمعيًا مصنف في أربعة موضوعات رئيسية: الفرص الاقتصادية والابتكار في كندا، وصحة المواطنين الكنديين، والبيئة الكندية، وقوة المجتمعات الكندية وسلامتها. وقد شدد نواب البرلمان على الحاجة إلى أن تكون مؤشرات استنتاجات النتائج هذه ملائمة ومحددة الزمن ومتاحة وقابلة للمقارنة وسهلة الفهم.

المصدر: President of the Treasury Board of Canada 2002, pp. 2-3.

### مشاركة استنتاجات النتائج ومقارنتها مع شركاء التنمية

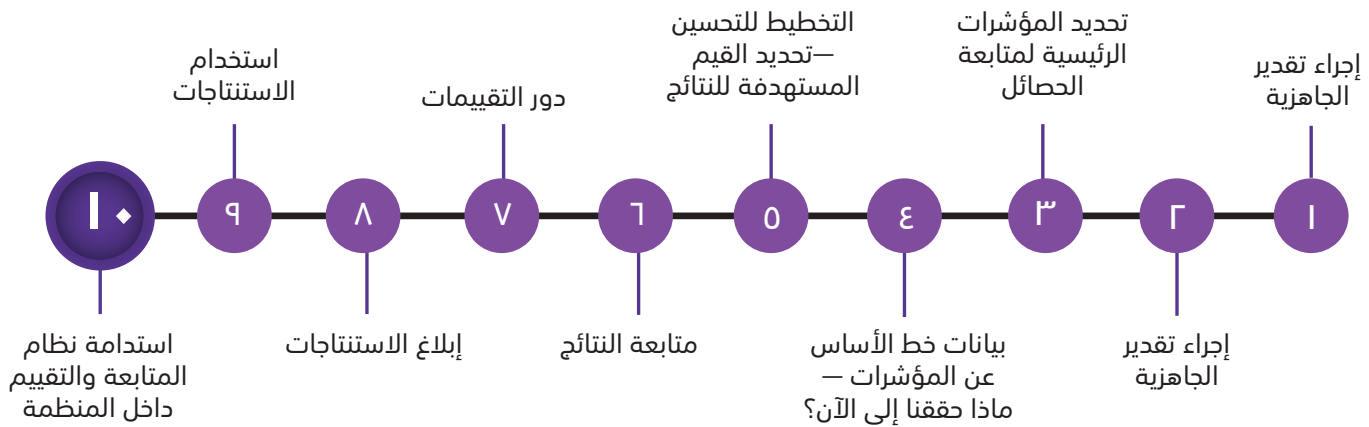
يعد تبادل استنتاجات النتائج ومقارنتها مع شركاء التنمية مفيد أيضًا على عدة مستويات". . . . و جدير بالذكر أن التعلم من المعرفة التقييمية أوسع من مجرد التعلم التنظيمي، بل يشمل أيضًا التعلم التنموي. فهو يساعد على إجراء اختبار منهجي للصلاحيات والملاءمة والتقدم في فرضيات التنمية" (UNDP 2002, p. 76). منذ إدخال الاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر والاستراتيجيات والسياسات العامة المماثلة، ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات بين شركاء التنمية وخاصة وكالات الدعم الثنائية ومتعددة الأطراف. "تبنى هذه الاستراتيجيات وغيرها من المبادرات المشتركة على افتراض أن عمل الوكالة المنسق سيكون أكثر فعالية من الجهود الفردية. ومع ذلك، لا تزال آليات تبادل دروس التقييم بين وكالات الدعم ضعيفة، ولا تزال العقبات العملية تعترض طريق التقييمات المشتركة الأكثر تواترًا، التي يُنظر إليها عمومًا، عند إجرائها، على أنها طريقة جيدة جدًا لمشاركة الدروس والمنهجيات" (OECD 2001, p. 31). كما يمكن اتخاذ المزيد من الإجراءات فيما يتعلق بتبادل استنتاجات الأداء مع البلدان المتلقية للمنح. يجب أن تكون جميع الأطراف المعنية الرئيسية، ولا سيما البلدان المتلقية، جزءًا من عملية المتابعة والتقييم من البداية إلى النهاية. توجد استخدامات عديدة لاستنتاجات الأداء. وقد تطرقنا إلى مثالين ناجحين يتعلقان بمعلومات الجريمة ومؤسسة حكومية لديها نظام متابعة وتقييم كامل وفعال. واكتشفنا أيضًا الفوائد العديدة لاستخدام الاستنتاجات، ومنها التعقيبات المستمرة، والتعلم والمعرفة التنظيمية والمؤسسية. لقد تعرفنا على العوائق والحوافز (التي يعزو الكثير منها إلى السياسة) المرتبطة باستخدام الاستنتاجات واستكشفناها أيضًا، وبحثنا بعض الاستراتيجيات الممكنة لمشاركة المعلومات بين الأطراف المعنية الداخلية والخارجية.

نتقل الآن في الفصل التالي إلى الخطوة الأخيرة من نموذجنا الخاص بالحفاظ على نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج داخل منظمته.

## الفصل ١٠

### الخطوة العاشرة: استدامة نظام المتابعة والتقييم داخل المنظمة

#### الشكل ١٠-١



في الخطوة الأخيرة من نموذجنا، ننتقل إلى استدامة أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. يجب النظر إلى نظام المتابعة والتقييم على أنه جهد طويل الأمد، وليس جهدًا عارضًا لفترة قصيرة أو لمدة مشروع أو برنامج أو سياسة معينة. من خلال استدامة مثل هذه الأنظمة داخل الحكومات أو المنظمات، تظهر أن العملية طويلة الأجل وتعود بالفائدة (لأنه بدون فائدة، لا يوجد منطق لتطبيق مثل هذا النظام). سوف نستكشف، على وجه التحديد: (أ) ستة مكونات حاسمة لاستدامة نظم المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، و(ب) أهمية الحوافز والمثبطات في استدامة أنظمة المتابعة والتقييم، و(ج) العقبات المحتملة في استدامة نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج، و(د) التحقق من صحة نظم ومعلومات المتابعة والتقييم وتقييمها، و(هـ) تحفيز المتابعة والتقييم على التغيير الثقافي الإيجابي في الحكومات والمنظمات.

## العناصر الستة بالغة الأهمية لاستدامة نظم المتابعة والتقييم القائمة على النتائج

سوف نتعرف على ستة مكونات حاسمة تشارك في استدامة أنظمة المتابعة والتقييم. يحتاج كل من هذه الأبعاد إلى عناية ورعاية مستمرين.

### الطلب

إذا كان الطلب عرضيًا أو عشوائيًا، فلن يتم استخدام أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج واستدامتها. يمكن أن تساعد المتطلبات الهيكلية للإبلاغ عن النتائج، بما في ذلك التشريعات واللوائح ومتطلبات التنمية الدولية (على سبيل المثال، مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC) والانضمام إلى الاتحاد الأوروبي)، في تحقيق طلب مستمر ومتسق على مثل هذه الأنظمة. تطلب الحكومات والمجتمع المدني والجهات المانحة بشكل متزايد الحصول على النتائج التي يمكن لأنظمة المتابعة والتقييم تتبعها ورصدها وقياسها على أفضل وجه.

*الاستدامة واستخدام أنظمة المتابعة والتقييم مترابطان، لذا الأنظمة التي لا يتم استخدامها لن تكون مستدامة. ويجب معالجة مسألة الاستخدام أولاً، فهي شرط أساسي لاستدامة النظام.*

في كثير من الحالات، قد يتم أيضًا تحفيز الطلب عند تحويل الغايات الاستراتيجية للحكومة إلى أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج، مثل الاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر والمبادرات الأخرى. هذه ليست مجرد مبادرات مدفوعة بالنشاط؛ ولكنها بدلاً من ذلك، تحاول الإجابة على سؤال "وماذا بعد". ما العواقب التي تنتج عن جهود السياسات والبرامج المبذولة للحد من الفقر ومعالجة ظروف الفئات الأكثر ضعفًا؟

### أدوار ومسؤوليات واضحة

يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات والتسلسل الرسمي للسلطة التنظيمية والسياسية بشكل واضح. ويجب تحديد المنظمة والأشخاص المسؤولين عن جمع معلومات الأداء وتحليلها والإبلاغ عنها. ويعد التوجيه ضروريًا، فعلى سبيل المثال، قد تكون وزارة المالية مسؤولة عن إدارة الاستراتيجيات أو المبادرات الوطنية للحد من الفقر، وسوف تحتاج إلى إصدار توجيهات للقطاع أو الوزارات التنفيذية لجمع البيانات ذات الصلة بتتبع الحصائل المختلفة المحددة في الاستراتيجية والإبلاغ عنها.

التنسيق السياسي الداخلي هو حجر الزاوية، لذا يجب إنشاء نظام يربط بين وزارات المالية والتخطيط المركزي والوزارات التنفيذية والقطاعية. هذه الجسور التي تربط الوزارات مهمة، وكذلك الحاجة إلى التواصل الأفقي لإبقاء جميع الأطراف المعنية على دراية بالتفاصيل. إذا كانت هناك مشاكل تنظيمية، فيجب التعامل معها عاجلاً وليس آجلاً.

ومن المهم أيضًا إنشاء نظام مستمر لجمع البيانات وتحليلها يتجاوز الحكومة الوطنية إلى المستويات الحكومية الأخرى. يجب مواءمة جمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير في جميع المستويات الحكومية المختلفة. على سبيل المثال، في قطاعي الصحة أو التعليم، سيكون التركيز على المستويين المحلي والإقليمي مهمًا لارتباطهما ببعض المتطلبات لتحقيق الغايات الوطنية. بعد ذلك، سيُغذي تحليل البيانات وإعداد التقارير على هذه المستويات قاعدة البيانات الوطنية الأكبر لمساعدتها في تحديد مدى التقدم نحو الحاصل المرجوة.

أخيرًا، يجب إنشاء أنظمة المتابعة والتقييم بحيث يكون هناك طلب على معلومات النتائج على كل مستوى يتم فيه جمع البيانات وتحليلها. لا يوجد مستوى من النظام يقتصر على "مرور" المعلومات. تتسبب أجزاء "المرور" في النظام في حدوث ضعف هائل فيه، ويمكن أن تؤدي إلى حدوث أعطال في أنظمة المتابعة والتقييم. إذا لم يشارك الآخرون، أو إذا لم تكن هناك ملكية، فسيبدأ الأشخاص في مستويات "المرور" في فقدان الاهتمام وستكون النتيجة جمع البيانات وإعداد التقارير بشكل سيء.

### معلومات جديرة بالثقة والمصادقية

يجب أن يكون نظام المتابعة والتقييم قادرًا على تقديم معلومات النتائج التي تنقل الأخبار الجيدة والسيئة. ويجب أن تتحلّى معلومات الأداء بالشفافية وأن تكون متاحة لجميع الأطراف المعنية الرئيسية. إذا لم يتم دعم مناقشة القضايا بمعلومات جديرة بالثقة وذات مصداقية، فلن يتبقى سوى الآراء والافتراضات الشخصية.

وتجدر الإشارة أيضًا إلى أن المسؤولين عن استخلاص المعلومات من النتائج يحتاجون إلى الحماية من الانتقام السياسي. فإذا أدت الأخبار السيئة إلى مشاكل مهنية للمبلغين عنها، فسوف يتغلغل الخوف في النظام وستتأثر موثوقية المعلومات المنتجة. إن معاقبة أولئك الذين ينقلون أخبارًا سيئة هي إحدى الطرق السريعة لإضعاف نظام المتابعة والتقييم.

يجب أن تتحلّى المعلومات التي ينتجها نظام المتابعة والتقييم. بالشفافية وأن تكون خاضعة للتحقق المستقل. إذا كانت البيانات المتعلقة بالأداء الحكومي قريبة جدًا، أو كان هناك حماة يمنعون الإفصاح عن مثل هذه المعلومات، فسيكون النظام معيبًا مرة أخرى. لإجراء فحص إضافي للنظام، ننصح بأن يجري مكتب التدقيق الوطني أو البرلمان أو مجموعة من الأكاديميين مراجعة دورية مستقلة للتأكد من أن البيانات التي ينتجها النظام دقيقة وموثوق بها، ولبناء الثقة بين المديرين الذين يمكنهم استخدام البيانات.

### المساءلة

يجب ألا يُعفى أي جزء من الحكومة من المساءلة أمام الأطراف المعنية. يمكن لمنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية (مثل منظمة الشفافية الدولية) أن تلعب دورًا رئيسيًا في تشجيع الشفافية والمساءلة، ويمكنها أيضًا المساعدة في جمع البيانات.

على سبيل المثال، تساعد المنظمات غير الحكومية في بنغلاديش في جمع البيانات التعليمية المحلية لأن القدرة على جمع هذه البيانات والإبلاغ عنها ضعيفة للغاية داخل الحكومة. وتؤدي وسائل الإعلام والقطاع الخاص والبرلمان أيضًا أدوارًا لضمان أن المعلومات المنتجة يتم توفيرها في الوقت المناسب ودقيقة ومتاحة وتعالج أداء الحكومة. ويجب أيضًا عدم المكافأة على الإخفاق. تعني المساءلة أنه ينبغي الاعتراف بالمشاكل ومعالجتها.

## القدرة

تعد المهارات الفنية السليمة في جمع البيانات وتحليلها ضرورية لاستدامة النظام. كما أن هناك حاجة إلى المهارات الإدارية في تحديد الغايات الاستراتيجية والتطوير التنظيمي. يجب أن تكون أنظمة جمع البيانات واسترجاعها قيد التشغيل ومحدثة.

ستحتاج الحكومات إلى تخصيص موارد مالية مستمرة لصيانة أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج وإدارتها. وتعد أيضًا الخبرة والذاكرة المؤسسية مفيدة في استدامة هذه الأنظمة على المدى الطويل.

## الحوافز

يجب تقديم الحوافز للتشجيع على استخدام معلومات الأداء. وهذا يعني إقرار النجاح ومكافأته، ووجوب معالجة المشكلات، ويجب عدم معاقبة مبلغي الأخبار، ومنح قيمة للتعلم التنظيمي، ومشاركة الوفورات في الميزانية. لا يمكن الاعتماد على الأنظمة الفاسدة أو غير الفعالة لإنتاج معلومات وتحليلات عالية الجودة.

تقدم المربعات ١٠-١٠ و ١٠-٢٠ أمثلة على الطرق التي سعت بها الحكومات لدمج البيئات القائمة على النتائج واستدامتها، وتتضمن أيضًا موثيق المملكة المتحدة للمواطنين وقانون أداء ونتائج الحكومة (GPRA) في الحكومة الأمريكية، على التوالي، التي تدمج مكونات الاستدامة الأساسية. يعتبر ميثاق المواطن وثيق الصلة باستدامة المتابعة والتقييم من حيث أنه يؤسس عقدًا مستمرًا بين الحكومة والمواطن يحدد المسؤوليات وتوقعات الأداء. كما يضيف قانون أداء ونتائج الحكومة في الحكومة الأمريكية طابعًا مؤسسيًا قانونيًا على نظام المتابعة والتقييم داخل الوكالات الحكومية، ما يجعل مثل هذه الأنظمة مستدامة على المدى الطويل.

تعمل البلدان النامية أيضًا على إنشاء قدرات التقييم، وإضفاء الطابع المؤسسي على التقييم، واستخدام النتائج داخل الحكومة، ما يعني باختصار اتباع نظم المتابعة والتقييم المستدامة.

يقدم الجدول ١٠-١ توضيحًا مقارنًا لهذه الجهود في كولومبيا والصين وإندونيسيا.

## المربع ١٠-١ موثيق المواطن في المملكة المتحدة

في المملكة المتحدة، توجد عقود موقعة بين الحكومة ومجموعات المواطنين، تسمى "موثيق المواطنين"، تحدد أن الحكومة ستكون مسؤولة أمام الجمهور عن مستوى معين من الأداء. يهدف ميثاق المواطن، الذي تم إطلاقه في عام ١٩٩١، إلى تحسين الخدمات العامة وجعل الخدمات أكثر استجابة للمستخدمين. يوجد الآن ٤٠ ميثاقًا رئيسيًا يشمل الخدمات العامة الرئيسية ويحدد معايير الخدمة التي يمكن أن يتوقع الناس الحصول عليها. ويوجد أيضًا أكثر من ١٠٠٠ ميثاق محلي يغطي مقدمي الخدمات المحليين، مثل المدارس وقوات الشرطة وخدمات الإطفاء.

بالإضافة إلى ذلك، أعيد إطلاق شبكات جودة الميثاق (Charter Quality Networks) كشبكة من المديرين من الخدمات العامة لتبادل الأفكار حول برنامج الميثاق وخدمة العملاء وقضايا الجودة ومشاركة أفضل الممارسات. يوجد الآن ٢٢ شبكة جودة في جميع أنحاء المملكة المتحدة، تضم أكثر من ١٥٠٠ شخص.

كجزء من مبادرة حكومة أفضل، أنشأت وحدة الميثاق لجنة شعبية تضم حوالي ٥٠٠٠ شخص في جميع أنحاء المملكة المتحدة. وتستخدم هذه اللجنة في استشارة أفراد من الجمهور حول مواقفهم تجاه الخدمات العامة ولتوليد أفكار حول كيف يمكن تحسين الخدمات. بالإضافة إلى مكتب مجلس الوزراء، تستعين الإدارات والوكالات والهيئات العامة الأخرى بهذه اللجنة في البحث والاستشارة.

المصدر: مكتب مجلس الوزراء في المملكة المتحدة.

## المربع ٢-١٠

### قانون الأداء والنتائج في الحكومة الأمريكية لعام ١٩٩٣

بدأ قياس الأداء، في الولايات المتحدة، أولاً مع الحكومات المحلية في السبعينيات، وانتشر في حكومات الولايات، وفي النهاية إلى المستوى الفيدرالي بسن قانون أداء الحكومة والنتائج (GPRA) في عام ١٩٩٣. تبنت الحكومة الفيدرالية الأمريكية نظام قياس الأداء في وقت متأخر عن المستويات الأخرى للحكومة الأمريكية، وفي الواقع متأخر عن بعض من الحكومات الأجنبية.

في ما يلي أغراض قانون [الأداء والنتائج في الحكومة الأمريكية]: (١) تحسين ثقة الشعب الأمريكي في قدرة الحكومة الفيدرالية، من خلال مساءلة الوكالات الفيدرالية بشكل منهجي عن تحقيق نتائج البرنامج، و(٢) الشروع في إصلاح أداء البرنامج بسلسلة من المشاريع التجريبية في تحديد غايات البرنامج، وقياس أداء البرنامج مقابل تلك الغايات، وتقديم تقارير علنية عن التقدم المحرز، و(٣) تحسين فعالية البرنامج الفيدرالي والمساءلة العامة من خلال تشجيع التركيز الجديد على النتائج وجودة الخدمة ورضا العملاء، و(٤) مساعدة المديرين الفيدراليين على تحسين تقديم الخدمات، من خلال مطالبتهم بالتخطيط لتحقيق أهداف البرنامج وتزويدهم بمعلومات حول نتائج البرنامج وجودة الخدمة، و(٥) تحسين عملية صنع القرار في الكونغرس من خلال توفير المزيد من المعلومات الموضوعية حول تحقيق الأهداف القانونية، وحول الفاعلية والكفاءة النسبية للبرامج والإنفاق الفيدرالي، و(٦) تحسين الإدارة الداخلية للحكومة الفيدرالية "مكتب الولايات المتحدة للإدارة والميزانية (١٩٩٣).

توصل مسح حديث شمل ١٦ برنامجاً عبر ١٢ وكالة حكومية أمريكية إلى أن "عددًا كبيراً من البرامج الفيدرالية قد استفادت بالفعل من بيانات الحاصلات التي تم جمعها بانتظام لمساعدتها على تحسين برامجها. . . استخدم المديرون الفيدراليون بيانات الحاصلات بطرق متنوعة، [بما في ذلك] لتحريك الإجراءات التصحيحية؛ تحديد "أفضل الممارسات" والتشجيع على اتباعها، وتحفيز [ومكافأة الموظفين]. ووضع الخطة والميزانية. . . " في الوقت نفسه، وجد المسح بعض العقبات الحقيقية المستمرة التي يمكن أن تؤثر بالفعل على أي منظمة وتعيقها عن استخدام بيانات الحاصلات: (أ) الافتقار إلى السلطة أو الاهتمام بإجراء التغييرات، و(ب) الفهم المحدود لاستخدام بيانات الحاصلات، و(ج) المشاكل في بيانات الحاصلات (مثل البيانات القديمة، والبيانات غير المجمعة، والافتقار إلى الدقة، والحاجة إلى بيانات بسيطة، وما إلى ذلك)، و(د) الخوف من تغيير الأوضاع الحالية المستقرة (Hatry, Morley, Rossman, and Wholey 2003, pp. 11-13). في الآونة الأخيرة، تم توسيع قانون أداء ونتائج الحكومة لدرجة التكامل بين مجالات الأداء والموازنة. وتبذل الحكومة جهوداً لتجميع التخطيط الاستراتيجي والسنوي لقانون أداء ونتائج الحكومة وإعداد التقارير بشكل أوثق.

"بشكل عام، يعتبر قانون أداء ونتائج الحكومة مجرد عمل جيد. فقد وفرت متطلباته للإدارات الحكومية أدواتاً لطرق أساسية تسهل ممارسة الأعمال بطرق معقولة، ويتمثل ذلك في تحديد غايات الأداء وقياسها لكل من الحاصلات طويلة وقصيرة المدى. وبالنسبة إلى أي منظمة تسعى لتوفير نوعية حياة محسنة وكمية أكبر من الخدمات وتحسين الجودة العامة لخدمات العملاء، يجب أن تكون لديها رؤية ورسالة وأن تضع أهدافاً وغايات، ويجب أن تقيس النتائج" (ChannahSorah 2003, pp. 5-6).

**الجدول ١٠-١:**

تطوير قدرات التقييم والتنظيم المؤسسي - المشكلات الرئيسية المتناولة في كولومبيا والصين وإندونيسيا

| المشكلة                                  | كولومبيا                                                                                                | الصين                                                                                | إندونيسيا                                                                                                      |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ترسيخ نظام التقييم                       | الدستور يفوض للسلطة التنفيذية أخذ زمام المبادرة.                                                        | يدعو مشروع قرار مجلس الدولة الأجهزة التنفيذية المركزية إلى أخذ زمام المبادرة.        | تقع المسؤولية على عاتق السلطة التنفيذية بقرار وزاري.                                                           |
| وضع وظيفة التقييم                        | وضع مركزي في دائرة التخطيط القومي (NPD). وتوفر الوكالات التنفيذية الرئيسية المدخلات.                    | وضع لا مركزي في الوكالات المركزية الرئيسية.                                          | وضع مركزي في الوكالة الوطنية لتخطيط التنمية (BAPPENAS). توفر الوكالات التنفيذية المدخلات.                      |
| تغطية التقييم                            | السياسة العامة وبرامج القطاع العام الرئيسية.                                                            | مشاريع القطاع العام                                                                  | السياسات والخطط والبرامج والمشاريع التي تهدف إلى التنمية.                                                      |
| ربط التقييم بوظائف القطاع العام الأخرى   | تقوم دائرة التخطيط القومي (NPD) بدور رئيسي في صياغة السياسات والاستراتيجيات وتخصيص الميزانية ومتابعتها. | لم يتم إنشاء روابط رسمية. هيئة التخطيط الوطني المعنية بتخصيص ومتابعة الموارد العامة. | الوكالة الوطنية لتخطيط التنمية لربط التقييم بعملية تخصيص الميزانية السنوية.                                    |
| استخدام التقييم في اتخاذ القرار          | تتدفق معلومات المتابعة والتقييم إلى رؤساء الوكالات التنفيذية ودائرة التخطيط القومي.                     | المتابعة والتقييم لإبلاغ إدارة الجهاز المركزي.                                       | تتدفق معلومات المتابعة والتقييم من خلال إدارة الوكالة التنفيذية إلى الوكالة الوطنية لتخطيط التنمية (BAPPENAS). |
| إضفاء الطابع الاحترافي على وظيفة التقييم | التقييم هو عبارة عن مجال متعدد التخصصات يشمل مهارات مهنية محددة.                                        | ينظر إلى التقييم في المقام الأول كتحليل اجتماعي اقتصادي تطبيقي.                      | لا يُنظر إلى التقييم على أنه مهنة منفصلة، بل تخصص تكميلي.                                                      |
| موارد التقييم                            | من المقرر تعميم التقييم في ميزانيات الوكالات.                                                           | تم تعميم التقييم في ميزانيات الوكالات المركزية.                                      | تم تعميم التقييم في ميزانيات الوكالات.                                                                         |

ملاحظة: BAPPENAS = الوكالة الوطنية لتخطيط التنمية؛ و NPD = دائرة التخطيط القومي

المصدر: Guerrero 1999, p. 180.

## أهمية الحوافز والمثبطات في استدامة أنظمة المتابعة والتقييم

تتضمن أيضًا استدامة أنظمة المتابعة والتقييم استخدام الحوافز المناسبة لإبقاء المديرين والأطراف المعنية على المسار الصحيح وتحفيزهم. "إن وضع حوافز للمتابعة والتقييم يعني تقديم محفزات تشجع... مسؤولي المتابعة والتقييم والأطراف المعنية الأساسية على إدراك فائدة المتابعة والتقييم، ليس كمهمة بيروقراطية، ولكن كفرصة لمناقشة المشاكل بصراحة، والتفكير النقدي والنقد بشكل بناء من أجل معرفة التغييرات لتعزيز الأثر" (IFAD 2002, Section 7 p. 4). هناك مجموعة متنوعة من المساعدة التنظيمية، والمالية، والموارد، والمساعدة السياسية، والمساعدة التقنية، والحوافز التدريبية التي يمكن استخدامها للحفاظ على أنظمة المتابعة والتقييم. وبالمثل، يحتاج المديرون إلى إزالة مثبطات استدامة أنظمة المتابعة والتقييم. يحتوي المربعان ٣-١٠ و ٤-١٠ على قوائم مراجعة لأنواع الحوافز والمثبطات التي يجب أخذها في الاعتبار.

### المربع ٣-١٠

#### القائمة المرجعية لحوافز الموظفين التي تشجع نظام المتابعة والتقييم التشاركي الموجه بالتعلم

هل توجد الحوافز التالية؟

- وضوح مسؤولية المتابعة والتقييم
- المكافآت المالية والمكافآت المادية الأخرى: الرواتب المناسبة والمكافآت الأخرى
- دعم النشاط: تقديم الدعم، مثل الموارد المالية وغيرها، لتنفيذ أنشطة المشروع أو البرنامج أو السياسة
- استراتيجية الموظفين والشركاء: تعيين موظفين لديهم موقف منفتح تجاه التعلم، والتوقيع مع الشركاء الذين يرغبون في تجربة المزيد من الأشكال التشاركية للمتابعة والتقييم
- ثقافة المشروع أو البرنامج أو السياسة: تقديم الإطار والتشجيع لمن يطرحون أسئلة ويبتكرون، ما يمنح مكانة عالية نسبيًا للمتابعة والتقييم بين الموظفين
- عمليات تقدير الأداء: التركيز بشكل متساوٍ على قدرة الموظفين على التعلم والابتكار، بدلاً من التركيز فقط على تحقيق أهدافهم الكمية
- إظهار استخدام بيانات المتابعة والتقييم: جعل البيانات صريحة ومثيرة للاهتمام من خلال عرضها
- التعقيب: إخبار جامعي البيانات ومقدمي المعلومات وغيرهم من المشاركين في العملية بكيفية استخدام بياناتهم (تحليلها)، مع مساهمتهم في المشروع

المصدر: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ٢٠٠٢.

## المربع ١٠-٤

### القائمة المرجعية لمثبطات الموظفين التي تعيق نظام المتابعة والتقييم التشاركي الموجه بالتعلم

هل تم التأكد من عدم وجود المثبطات التالية من المشروع أو البرنامج أو السياسة؟

- نقل الموظفين الذين تم تخفيض مناصبهم أو غير المؤهلين إلى وحدة المتابعة والتقييم
- عدم توضيح كيف ستستخدم البيانات أو كيف تم استخدامها
- معاقبة الذين يبدعون ضمن حدود مشروعهم أو أولئك الذين يرتكبون أخطاء
- تركيز تقديرات الأداء على الأنشطة التي تم الاضطلاع بها (المخرجات) فقط
- التناوب المتكرر للموظفين على وظائف مختلفة
- شعور الموظفين بالعزلة أو العجز من حيث الاعتراف بمساهماتهم في تحقيق غاية المشروع (مشكلة "مجال الرؤية")
- المواقف غير البناءة تجاه المشاركة أو تجاه مجموعات الأطراف المعنية الأساسية

المصدر: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ٢٠٠٢.

## المشكلات المحتملة في استدامة أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج

هناك عدد من العقبات التي قد تنشأ في استدامة أنظمة المتابعة والتقييم. سلط هاتري (١٩٩٩) الضوء على عدد من المشكلات المحتملة في تنفيذ واستدامة أنظمة المتابعة والتقييم على النحو التالي:

- الاحتياجات التدريبية للموظفين
- التكلفة الإجمالية للنظام وجدواها
- التغييرات في الأولويات التشريعية والوكالة
- الحفاظ على استقرار المؤشر بمرور الوقت
- توثيق عملية قياس الحاصل (من المسؤول عن ذلك)
- الخوف من مديري البرامج ومقاومتهم
- مشاركة المستويات الحكومية الأخرى والقطاع الخاص
- تجميع الحاصل عبر المشاريع أو البرامج أو المواقع
- الحاصل على مستوى المجتمع مقابل الحاصل الخاصة بالبرنامج
- الدعم التشريعي
- السياسة

تعد التحديات في مجال الموارد البشرية من أهم المشاكل التي تواجه تطبيق أنظمة المتابعة والتقييم واستدامتها. ربما لا تختلف هذه التحديات كثيرًا عن جميع الأمور المتعلقة بالموارد البشرية في القطاع العام، ولكن هناك أبعادًا فريدة يجب التعامل معها. أولاً، هناك مشكلات في التعيين والاستبقاء بالنسبة إلى الموظفين الموهوبين الذين يمكنهم بناء نظام معلومات جديد وإدارته. هل يمكن العثور عليهم؟ وإن أمكن، فهل يمكن توظيفهم؟ ثانيًا، هناك مشكلة أخرى تتمثل في تحديد ما سيخاطر به الموظفون عند الدخول في مبادرة حكومية جديدة، أو مذكورة بشكل مختلف، وما مستوى الموظفين الذين يتركون مناصبهم الحالية لشغل وظائف في وحدة جديدة للمتابعة والتقييم؟ ثالثًا، هناك مشكلة أخرى تتمثل في تحديد إن كانت المجموعة الأولى من الموظفين المعيّنين هم وكلاء التغيير. فبناءً على نظام للمتابعة والتقييم هي عملية تغيير مشحونة سياسيًا. وهل يفهم الموظفون الذين يتم تعيينهم ذلك؟ وهل هم مستعدون لإدارة عملية التغيير؟

رابعًا، لدينا مشكلة أخرى تتمثل في: هل يمكن توفير تدريب مستمر لجميع الموظفين على جميع المستويات؟ إن المنهجيات والتقنيات والإجراءات الجديدة أمر لا مفر منه ويجب مشاركتها مع الموظفين. فهل يمكن توفير هذا التدريب؟ علاوة على ذلك، نظرًا لنسبة تناوب الموظفين، إلى أي مدى يمكن تدريب الموظفين الجدد بشكل ملائم ومناسب لزيادة إنتاجيتهم ومساهماتهم في الوحدة بسرعة؟

سيتمتع على نظام المتابعة والتقييم الاستجابة والتكيف مع التغييرات في الأولويات التشريعية والتنظيمية. على الرغم من هذه التغييرات السياسية والبيئية الكبيرة، إلا أنه من المهم الحفاظ على استقرار المؤشر على مدار الوقت. نريد أن نكون قادرين على مقارنة المشكلات والاتجاهات المماثلة خلال فترة زمنية معينة.

## التحقق من صحة نظم ومعلومات المتابعة والتقييم وتقييمها

إن التطوير والتحسين المستمر مهم في استدامة أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. يجب تقييم أنظمة المتابعة والتقييم نفسها بشكل دوري باستخدام مقيمين داخليين أو خارجيين. "يمكن أن يساهم "المقيمون" في التحقق من صحة بيانات الأداء وتحسين أنظمة قياس الأداء. يجب أن تركز تقييمات أنظمة قياس الأداء على كل من الجودة الفنية لنظام القياس وعلى مدى استخدام معلومات الأداء في الإدارة لتحقيق غايات الأداء ولتقديم المساءلة للأطراف المعنية الرئيسية والجمهور" (Wholey 2001, p. 345). ويمكن أيضًا للمقيمين التحقق من نتائج أنظمة المتابعة والتقييم وتأكيدها.

## المتابعة والتقييم: التشجيع على التغيير الثقافي الإيجابي في الحكومات والمؤسسات

تنتج عن أنظمة المتابعة والتقييم في الأساس تحديات سياسية، وفنية إلى حد ما. يمكن أن يساعد إنشاء أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج وتنفيذها واستدامتها في إحداث تغييرات ثقافية رئيسية في طريقة عمل الحكومات والمنظمات. ويمكن لأنظمة المتابعة والتقييم إحداث تغييرات ثقافية إيجابية تؤدي إلى تحسين الأداء والمساءلة والشفافية والتعلم والمعرفة (انظر المربع ١٠-٥).

يجب استخدام أنظمة المتابعة والتقييم الجيدة القائمة على النتائج بحيث تكون مستدامة. ولدينا ستة مكونات ضرورية لاستدامة هذه الأنظمة: الطلب، والحوافز، والأدوار والمسؤوليات الواضحة، والمعلومات الجديرة بالثقة والمصادقية، والمساءلة، والقدرات. توجد أنظمة متابعة وتقييم مستدامة في العديد من بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما أن بعض البلدان النامية في طريقها نحو إنشاء مثل هذه الأنظمة واستدامتها أيضًا. والأهم من ذلك، تعد أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج أدوات إدارة عامة قوية تسهل التغييرات الثقافية والسياسية الإيجابية في الحكومات والمنظمات لإثبات النتائج والمساءلة والشفافية. كما أنها تسهل المعرفة والتعلم. وهي قابلة للتنفيذ!

## وأخيرًا، لننتذكر ما يلي

- الطلب على بناء القدرات لا ينتهي أبدًا. الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تتراجع بها المنظمة هي الانحدار.
- حافظ على أبطال التغيير في صفك وساعدهم.
- توصل إلى تفاهم مع وزارة المالية والبرلمان للتأكيد على أن نظام المتابعة والتقييم يحتاج إلى موارد مستدامة.

### المربع ١٠-٥

#### دور ثقافة التقييم والشراكات التعاونية في بناء قدرة المؤسسة

فحصت دراسة حديثة تطوير ثقافة التقييم في خمس وكالات حكومية أمريكية مختلفة: إدارة الأطفال والعائلات، وخفر السواحل، ووزارة الإسكان والتنمية الحضرية، والإدارة الوطنية لسلامة المرور على الطرق السريعة، ومؤسسة العلوم الوطنية. استخدمت الوكالات الخمس استراتيجيات مختلفة لتطوير التقييم وتحسينه. تم تطوير ثقافة تقييم الوكالة، وهو التزام مؤسسي بالتعلم من التقييم، لدعم مناقشات السياسات ومطالب المساءلة.

وجدت الدراسة أن العناصر الأساسية لقدرات التقييم كانت ثقافة التقييم، وجودة البيانات، وخبرة المحللين، والشراكات التعاونية. أظهرت الوكالات ثقافة التقييم من خلال التقييم المنتظم لمدى نجاح البرامج. أظهر المديرون تقديرهم لهذه المعلومات واستخدموها لاختبار مبادرات جديدة أو تقييم التقدم نحو تحقيق غايات الوكالة. أكدت الوكالات على الوصول إلى البيانات التي كانت ذات مصداقية وموثوقة ومتسقة عبر الولايات القضائية لضمان أن تكون استنتاجات التقييم جديرة بالثقة. واحتاجت الوكالات أيضًا إلى الوصول إلى الخبرة التحليلية والخبرة البحثية. وأخيرًا، شكلت الوكالات علاقات تعاون مع شركاء البرنامج وغيرهم للاستفادة من الموارد والخبرات للحصول على معلومات الأداء.

المصدر: مكتب المحاسبة العامة بالولايات المتحدة ٢٠٠٣.

- ابحث عن كل فرصة لربط معلومات النتائج بالموازنة وقرارات تخصيص الموارد.
- ابدأ بالجهود التجريبية لإثبات فعالية المتابعة القائمة على النتائج. ابدأ باستراتيجية المقاطعة (أي جزر الإبداع) بدلاً من مقارنة الحكومة بأكملها.
- تابع النتائج المحققة والتقدم المحرز في التنفيذ.
- استكمل متابعة الأداء بالتقييمات لضمان فهم أفضل لنتائج القطاع العام.

## تسخير عملية المتابعة والتقييم القائمة على النتائج حتى تصلح لك ولمؤسستك

### ما المسوّغ لاختيار نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج؟

أصبحت عملية المتابعة والتقييم القائمة على النتائج ظاهرة عالمية، حيث سعت الأطراف المعنيّة الوطنية والدولية في عملية التنمية إلى زيادة المساءلة والشفافية والنتائج من الحكومات والمؤسسات. وتعرب مؤسسات التنمية متعددة الأطراف، والحكومات المانحة، والبرلمانات، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، ومجموعات المواطنين، والمجتمع المدني، جميعًا عن اهتمامها وقلقها بشأن تحقيق نتائج ملموسة. وأصبح الدعم السياسي والمالي للحكومات وبرامجها مرتبطًا بشكل متزايد بقدرة الحكومة على تنفيذ سياسات جيدة، وإظهار الفاعلية في استخدام الموارد، وتحقيق نتائج حقيقية.

تعد الغايات الإنمائية للألفية، ومبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون، وتمويل جمعية التنمية الدولية، وعضوية منظمة التجارة العالمية، والانضمام إلى الاتحاد الأوروبي أمثلة على بعض المبادرات الدولية وقوى التغيير في اتجاه عملية المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. داخليًا، تواجه الحكومات تحديات إلغاء القيود، والتسويق، والخصخصة، فضلًا عن الميزانيات والموارد المتقلبة.

بناءً على الأسباب السابقة، تتجه الحكومات والمؤسسات إلى نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج بغية أن تساعد أداة الإدارة العامة هذه في وضع السياسات المناسبة وإدارة الموارد المالية وغيرها من الموارد والوفاء بتكليفاتها وعودها للأطراف المعنية الداخلية والخارجية.

تتجاوز عملية المتابعة والتقييم القائمة على النتائج عمليات المتابعة والتقييم التقليدية التي تركز على المدخلات والمخرجات، وعند استخدامها بفاعلية، تساعد صانعي السياسات وصانعي القرار في التركيز على *الحصائل والآثار* وتحليلها. برغم كل شيء، لا تقدم المدخلات والمخرجات سوى القليل من المعلومات عن فعالية سياسة أو برنامج أو مشروع معين. وبينما لا تزال عملية المتابعة والتقييم التقليدية جزءًا مهمًا من سلسلة عملية المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، إلا أن الحصائل والآثار هي الأكثر أهمية وإثارة للاهتمام بالنسبة إلى الحكومات والأطراف المعنية.

ومن المسلّم به أن بناء أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج والحفاظ على استدامتها ليس أمرًا سهلًا، إذ يتطلب الالتزام المستمر وتوفير أبطال التغيير والوقت والجهد والموارد. قد يكون هناك العديد من التحديات المؤسسية والفنية يتعين التغلب عليها في بناء هذه الأنظمة. وعادة ما تكون التحديات السياسية هي الأصعب. وقد يتطلب الأمر عدة محاولات قبل أن يُصمم النظام بحيث يناسب سياسة أو برنامجًا أو مشروعًا حكوميًا أو تنظيميًا معينًا. غير أنه قابل للتنفيذ. ويستحق، بالتأكيد، العناء في ضوء المطالب الشائعة المتزايدة والشروط المرتبطة بإظهار الأداء الجيد.

تعمل أنظمة المتابعة والتقييم الجيدة أيضًا على بناء رأس مال معرفي من خلال تمكين الحكومات والمؤسسات من إنشاء قاعدة معرفية لأنواع المشروعات والبرامج والسياسات الناجحة، وبشكل أعم، النواحي التي تنجح والنواحي التي لا تنجح مع تحديد السبب في ذلك. وتساعد أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج على تعزيز توفير قدر أكبر من الشفافية والمساءلة، وقد يكون لها تأثيرات غير مباشرة مفيدة في أجزاء أخرى من الحكومة أو المؤسسة. ومجمل القول، هنالك قوة هائلة في قياس الأداء. لدى العديد من بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ٢٠ عامًا أو أكثر من الخبرة في المتابعة والتقييم، وبلغت مراحل متفاوتة من التقدم فيما يتعلق بأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. وقد أنشأت بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مثل نظيراتها من البلدان النامية، ثقافات تقييم وأنظمة متابعة وتقييم استجابةً لدرجات مختلفة من الضغوط الداخلية والخارجية. إضافة إلى ذلك، اختارت البلدان المتقدمة مجموعة متنوعة من نقاط البدء لتنفيذ أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، بما في ذلك مقارنة الحكومة الكاملة، أو المقاطعات، أو المقاربات المختلطة. وجدت نتائج مسح أجري حديثًا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن معظم البلدان الأعضاء في المنظمة تُدرج الآن معلومات الأداء في ميزانياتها.

فيما يتعلق باعتبارات النتائج، أخذ نحو نصف البلدان في الاعتبار التمييز بين المخرجات والحصائل. ومع ذلك، لا يزال هناك الكثير الذي يتعين القيام به، مثل ربط أهداف الأداء بالنفقات، واستخدام معلومات الأداء لتحديد مخصصات الميزانية. ومن ثم، لا تزال عملية المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، في العديد من بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، قيد التنفيذ.

وتتسم الدروس المستفادة من تجارب بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها مفيدة وقابلة للتطبيق في البلدان النامية نظرًا لأنها تواجه الآن تحديات إنشاء أنظمة وثقافات المتابعة والتقييم الخاصة بها. تُعد بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ذات الأنظمة السياسية الديمقراطية، والتقاليد التجريبية القوية، وموظفي الخدمة المدنية المدربين في العلوم الاجتماعية، والمستويات العالية من الإنفاق على التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية، من بين أكثر البلدان نجاحًا في تبني أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. في الواقع، يُعد بناء مثل هذه الأنظمة نشاطًا سياسيًا ذا أبعاد فنية في الأساس وليس العكس. توضح تجربة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن إنشاء أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج يتطلب جهدًا مستمرًا لتحقيق تغطية شاملة لأنظمة الإدارة الحكومية وإدارة الميزانية.

تواجه البلدان النامية مجموعة متنوعة من التحديات الفريدة في أثناء محاولتها الإجابة عن السؤال «وماذا بعد»: ما نتائج الإجراءات والتدخلات التي تتخذها الحكومة وآثارها؟ قد تواجه هذه البلدان عقبات مثل نقص الطلب على أنظمة المتابعة والتقييم والمطالبة بتطبيقها، وضعف القدرة المؤسسية، ونقص التعاون البيروقراطي والتنسيق، والافتقار إلى المؤيدين من المسؤولين رفيعي المستوى، وضعف الأطر القانونية والتنظيمية أو عدم وجودها، وانتشار ثقافة المتابعة والتقييم التقليدية، ونقص قدرة القوى العاملة، والثقافات السياسية والإدارية التي لا تفضي إلى تنفيذ المتابعة والتقييم، وما إلى ذلك. على الرغم من هذه العوائق، أحرز العديد من البلدان النامية تقدمًا مثيرًا للإعجاب في تطوير أنظمة المتابعة والتقييم القائم على النتائج. تتسم التحديات بالصعوبة، غير أن الإدارة الجيدة ضرورية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية. وتستحق الدول النامية إدارة جيدة لا تقل عن غيرها.

أخيرًا، نظرًا للعدد المتزايد من الشراكات الداخلية والخارجية التي يتم تشكيلها لتحقيق غايات التنمية، ظهرت حاجة جديدة لأنظمة المتابعة والتقييم التي تشمل جهود الشراكة الأوسع نطاقًا هذه. ويشكّل التنسيق الدولي للنتائج المرحلة التالية في العملية التطورية لتوسيع نطاق نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج.

## كيفية إنشاء أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج

يمكن أن يساعد نموذج الخطوات العشر الوارد هنا الحكومات والمنظمات على إنشاء أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج وتطويرها والحفاظ على استدامتها. ويمكن استخدام هذا النموذج للسياسات والبرامج والمشروعات. وعلى الرغم من اتخاذ هذا النظام شكل عملية خطية، فإنه ليس كذلك في الواقع. ففي نهاية المطاف، ننتقل جيئة وذهابًا على طول هذه الخطوات، أو نعمل على العديد من الخطوات في الوقت نفسه.

يحتوي النموذج على بعض الميزات الفريدة، بما في ذلك الخطوة ١، المتعلقة بإجراء تقدير الجاهزية. يتألف هذا التقدير - الذي غالبًا ما يتم تفويته أو إغفاله - من أداة تشخيصية تحدد ما إذا كانت الحكومات جاهزة وقادرة بالفعل على المضي قدمًا في بناء أنظمة المتابعة والتقييم واستخدامها والحفاظ على استدامتها. تتضمن الأجزاء الثلاثة الرئيسية لتقدير الجاهزية دراسة حوافز أو مطالب تصميم وإنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج؛ والأدوار والمسؤوليات والهياكل الحالية لتقدير أداء الحكومة؛ ومتطلبات بناء القدرات. وبشكل أكثر تحديدًا، ينظر تقدير الجاهزية في ثمانية مجالات رئيسية، بما في ذلك ما يلي: ما الذي أو من الذي يشجع الحاجة إلى أنظمة المتابعة والتقييم؛ ودوافع المؤيدين؛ وتطبيق الأنظمة والمستفيدين منها؛ وكيف سيدعم النظام تخصيص الموارد بشكل أفضل وتحقيق الغايات؛ والتعامل مع المعلومات السلبية أو الضارة الناتجة عن المتابعة والتقييم؛ والقدرة الحالية على دعم أنظمة المتابعة والتقييم، والروابط بين نظام المتابعة والتقييم والمشروع، والبرنامج، والقطاع، والغايات الوطنية.

تم بالفعل إنشاء مجموعة متنوعة من الدروس المستفادة من تقديرات الجاهزية التي أجريت في البلدان النامية. على سبيل المثال، لم يكن لدى بنغلاديش سوى القليل من المتطلبات اللازمة للبدء في إنشاء أنظمة المتابعة والتقييم. ومع ذلك، أسفرت التقديرات في مصر ورومانيا عن معلومات حيوية حول نقاط الدخول المحتملة لبدء العمل في المتابعة والتقييم. ويعتبر العثور على أبطال تغيير ومؤيدين سياسيين رفيعي المستوى وقيادة سياسية قوية ومستدامة من المكونات الرئيسية في النظام الذي يدمج بين المتابعة والتقييم.

تشير الاستنتاجات الأخرى إلى أن الوزارات قد تبلغ مراحل مختلفة من القدرة على إجراء المتابعة والتقييم. قد يكون من الممكن المضي قدمًا في المتابعة والتقييم من خلال العمل مع مجموعات الابتكار داخل الحكومة. ويشكل التواصل والتنسيق داخل الوكالات والإدارات الحكومية وفيما بينها وبين الجهات المانحة أهمية أيضًا. قد تفتقر البلدان النامية حاليًا إلى القدرات المؤسسية والبشرية والتقنية لتصميم وتنفيذ واستخدام أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج؛ غير أنها لا تشكل عقبة لا يمكن التغلب عليها.

يمكن توفير التدريب والمساعدة الفنية لمعالجة هذه الصعوبات. ولكن لا يمكن لأي قدر من التدريب والمساعدة التقنية أن يحل محل الإرادة السياسية الأصلية. وغالبًا ما يكون التغلب على التحديات السياسية أكثر صعوبة من التحديات الفنية.

تتمثل الخطوة الثانية في اختيار الحاصل المراد متابعتها وتقييمها. ينبغي لجميع الحكومات تحديد الغايات، بغض النظر عما إذا كانت لديها القدرة على إجراء المتابعة والتقييم أم لا. توضح الحاصل أي طريق ينبغي أن نسلكه. يتألف بناء نظام المتابعة والتقييم في الأساس من عملية استنتاجية تستقى فيها المدخلات والأنشطة والمخرجات والحاصل من تحديد الغايات الإستراتيجية طويلة المدى. وبالمثل، يشكل تحديد الحاصل اللبنة الأولى لتطوير إطار عمل الأداء. وستنشأ المؤشرات والبيانات الأساسية والأهداف جميعها عن الحاصل.

يتألف بناء أنظمة المتابعة والتقييم من عملية سياسية تشاركية، وينبغي استشارة الأطراف المعنية الداخلية والخارجية الرئيسية خلال الخطوات المختلفة للنموذج؛ بما في ذلك تقدير الجاهزية، وتحديد الحاصل، وإنشاء المؤشرات، وما إلى ذلك. ينبغي تحديد الأطراف المعنية الأساسية وشواغلها الرئيسية. ويجب إعادة صياغة المشكلات الحالية في مجموعة من الحاصل الإيجابية. ويجب تصنيف بيانات الحاصل، بحيث يحتوي كل بيان على غاية واحدة فقط. (يصبح هذا مهمًا عند تحديد المؤشرات والأهداف) وسيساعد الاتفاق على الأولويات والحاصل الإستراتيجية، بعد ذلك، في توجيه عملية تخصيص الموارد.

لا يمكن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (الخطوة ٣) إلا بعد الاتفاق على الغايات المشتركة وتحديداتها. وكما هو الحال في الحاصل، ينبغي أن تؤخذ مصالح الأطراف المعنية المتعددة أيضًا في الاعتبار عند اختيار المؤشرات. وجدير بالذكر أن المؤشرات هي المتغيرات الكمية أو النوعية التي توفر وسيلة بسيطة وموثوقة لقياس مدى تحقيق الغايات. وعلى النحو الموضح بشدة في النموذج، ينبغي تحديد المؤشرات لجميع مستويات نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج، ما يعني أن المؤشرات ستكون ضرورية لمتابعة التقدم فيما يتعلق بالمدخلات والأنشطة والمخرجات والحاصل والآثار باستمرار. يجب متابعة التقدم على جميع مستويات النظام لتوفير تعقيبات حول مجالات النجاح والمجالات التي قد تتطلب التحسين.

يجب أن تكون مؤشرات الأداء الجيدة واضحة وذات صلة واقتصادية وكافية وقابلة للمتابعة ("CREAM"). يحتاج كل مؤشر أيضًا إلى نظام متابعة وتقييم منفصل، لذا ينبغي توخي الحذر عند وضع عدد كبير جدًا من المؤشرات. يمكن اعتماد مؤشرات بديلة ومصممة مسبقًا مع الإدراك الكامل لإيجابيات وسلبيات استخدامها.

وغالبًا ما يتطلب إنشاء مؤشرات جيدة أكثر من محاولة؛ وسيستغرق الوصول إلى مجموعة نهائية من المؤشرات المناسبة وقتًا. يعد تجريب المؤشرات أمرًا ضروريًا. وينبغي التفكير جيدًا في جميع جوانب المؤشرات. ولا ينبغي تغييرها كثيرًا، فقد يؤدي ذلك إلى حدوث فوضى في نظام جمع البيانات بشكل عام. ينبغي أيضًا أن نتذكر أنه يمكن استخدام مؤشرات الأداء لتقديم تعقيب مستمر، ويمكن أن تقدم وفرة من المعلومات حول الأداء. تحرز العديد من البلدان النامية تقدمًا في عملية اختيار مؤشرات الأداء.

يتم استمداد البيانات الأساسية، وهي الخطوة ٤، من الحاصلات والمؤشرات. تتألف البيانات الأساسية للأداء، بشكل أساسي، من المعلومات، النوعية أو الكمية، التي توفر البيانات المرتبطة ببداية فترة متابعة الأداء أو قبلها مباشرة. وتستخدم هذه البيانات كنقطة انطلاق يمكن من خلالها متابعة الأداء المستقبلي. أو يمكن تعريف البيانات الأساسية على نحو مختلف إلى حد ما بأنها القياسات الأولى للمؤشرات. يتمثل التحدي في الحصول على معلومات أساسية كافية عن كل مؤشر من مؤشرات الأداء لكل حصيلة.

تم تحديد ثمانية أسئلة رئيسية فيما يتعلق ببناء المعلومات الأساسية: مصادر البيانات، وطرق جمع البيانات، ومن الذي يجمع البيانات، وعدد المرات التي تجمع فيها البيانات، وتكلفة جمع البيانات وصعوبتها، ومن الذي يحلل البيانات، ومن الذي يقدم تقارير بالبيانات، ومن الذي يستخدم البيانات. يُقصد بالمصادر كل شخص أو شيء يوفر البيانات، وليس طريقة جمع البيانات. يمكن أن تكون مصادر البيانات أولية أو ثانوية. وهناك مجموعة متنوعة من طرق جمع البيانات على طول السلسلة المتصلة من الأساليب غير الرسمية والأقل تنظيمًا إلى الأساليب الأكثر تنظيمًا والرسمية. تشمل طرق جمع البيانات المحادثة مع الأفراد المعنيين، والمقابلات المجتمعية، ومراجعات السجلات الرسمية، ومقابلات المبلغين الرئيسيين، والملاحظات التي أبداهها المشاركون، ومقابلات مجموعة التركيز، والملاحظات المباشرة، والاستبيانات، والمسح الذي يُجرى مرة واحدة، والمسح الجماعي، والإحصاءات الرسمية، والتجارب الميدانية. يجب أن تتضمن إستراتيجيات جمع البيانات بعض المفاضلات فيما يتعلق بالتكلفة والدقة والمصدقية والتوقيت.

يعد إنشاء بيانات خط الأساس للمؤشرات أمرًا بالغ الأهمية في تحديد الظروف الحالية وفي قياس الأداء المستقبلي. ستوفر القياسات اللاحقة من خط الأساس بيانات إرشادية أو اتجاهية مهمة، ويمكن أن تساعد متخذي القرار على تحديد ما إذا كانوا على المسار الصحيح لتحقيق غاياتهم.

تتمثل الخطوة ٥ في تحديد القيم المستهدفة للنتائج. وتتألف الأهداف من الخطوات المؤقتة في رحلة تحقيق حصيلة طويلة الأجل. ويتم تضمين عملية التفكير الاستنتاجي، مرة أخرى، بحيث تستند النتائج إلى الحاصلات والمؤشرات والبيانات الأساسية. تحديد القيم المستهدفة يتطلب أيضًا عملية استشارية وسياسية وتشاركية مع الأطراف المعنية الرئيسية. يمكن تحديد القيم المستهدفة عن طريق إضافة مستويات التحسين المرغوبة إلى مستويات المؤشرات الأساسية (بافتراض مستوى محدود ومتوقع من المدخلات والأنشطة). وينبغي أن يتم تحديد القيم المستهدفة بناء على جميع اعتبارات الموارد (المدخلات). من المتوقع أن يكون لكل مؤشر هدف واحد فقط خلال إطار زمني محدد.

يعد تحديد القيمة المستهدفة الخطوة الأخيرة في بناء إطار الأداء. يصبح إطار الأداء بدوره أساس التخطيط، مصحوبًا بآثاره في الموازنة وتخصيص الموارد والتوظيف، وما إلى ذلك. أطر الأداء لديه تطبيقات عدة، ويمكن توظيفه بطريقة مفيدة كصيغة للإستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر، فضلًا عن خطط المشروعات، والبرامج، والسياسات.

متابعة النتائج، في الخطوة ٦، تستلزم كلاً من متابعة التنفيذ (الوسائل والإستراتيجيات) ومتابعة النتائج. تتضمن المبادئ الأساسية لبناء نظام متابعة التعرف على احتياجات معلومات الأداء على مستويات السياسة والبرنامج والمشروع؛ والحاجة إلى نقل معلومات الأداء على المستوى الأفقي والرأسي في المؤسسة؛ وتحديد الطلب على معلومات الأداء في كل مستوى؛ وتحديد المسؤوليات على كل مستوى.

تتمثل المعايير الرئيسية لجمع بيانات جودة الأداء في موثوقية وصلاحية وحسن توقيت البيانات. يحتاج كل نظام متابعة إلى الملكية والإدارة والصيانة والمصادقية.

تتطلب متابعة النتائج أيضًا جمع البيانات وتحليل بيانات الأداء. ستكون هناك تحديات تتعلق بضمان الجودة في بناء أنظمة المتابعة. وهذا أمر متوقع، لذلك من المهم إجراء اختبار مسبق لأدوات وإجراءات جمع البيانات.

يعني بناء إطار نظام المتابعة أن كل نتيجة ستطلب مؤشرًا، وبيانات أساسية، وقيما مستهدفة، وإستراتيجية لجمع البيانات، وتحليل البيانات، وخطة إعداد التقارير، ومستخدمين محددين.

ويعد تحقيق النتائج من خلال الشراكة أمر ضروري. يجب أن يضع عدد من الشركاء الوسائل والإستراتيجيات. ينبغي علينا ألا نضيق آفاقنا على وحدتنا التنظيمية فحسب عند النظر في المدخلات المتاحة. قد يتم إبرام شراكات في مكان آخر في المنظمة أو حتى مع منظمات أخرى داخل الحكومة أو خارجها.

تتضمن الخطوة ٧ استخدام معلومات التقييم لدعم نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج. تكمل المتابعة والتقييم بعضهما بعضًا، وكلاهما ضروري في هذه الأنظمة. ويمكن استخدام معلومات التقييم لمجموعة متنوعة من الأغراض: اتخاذ قرارات تخصيص الموارد؛ وإعادة التفكير في سببية المشاكل؛ وتحديد المشاكل الناشئة؛ ودعم صنع القرار في الاختيار من بين البدائل المتنافسة؛ ودعم إصلاح القطاع العام؛ وما إلى ذلك. يمكن أن تكون معلومات التقييم ملائمة أيضًا في جميع مراحل سياسة أو برنامج أو دورة مشروع معينة.

ويشكل توقيت التقييمات أحد الاعتبارات الأخرى. تصبح معلومات التقييم ضرورية في الحالات التالية: (أ) تشير القياسات المنتظمة للمؤشرات الرئيسية إلى تباين حاد بين الأداء المخطط والأداء الفعلي؛ أو (ب) تشير مؤشرات الأداء باستمرار إلى ضعف أو عدم وجود نتائج لإحدى المبادرات؛ أو (ج) يجري تخصيص للموارد بين السياسات أو البرامج أو المشروعات؛ أو (د) تشير المشروعات أو البرامج أو السياسات المماثلة إلى أدلة متباينة على الحاصل.

هناك سبعة أنواع مختلفة من التقييم: تقدير التسلسل المنطقي، وتقدير ما قبل التنفيذ، والتقدير السريع، ودراسة الحالة، والتقييم الجامع، وتقييم الأثر، وتنفيذ العملية. ويكون كل نوع منها مناسباً لأنواع محددة من أسئلة التقييم. قد تتميز تقييمات الجودة بالحيادية، والفائدة، ومشاركة الأطراف المعنية، والقيمة مقابل المال، والتعقيب والنشر، والكفاية الفنية.

تتضمن الخطوة ٨ تقديم تقارير حول النتائج وتعتبر خطوة حاسمة في العملية. ينبغي استخدام بيانات ونتائج الأداء المستمرة للمساعدة في تحسين السياسات والبرامج والمشروعات. عند تحليل البيانات وتقديم تقارير حولها، كلما زادت عمليات قياس البيانات، زادت درجة التأكد من الاتجاهات والتوجهات والنتائج. وتكون هناك مفاضلة صريحة بين تكرار القياس ودقة القياس. وهنا، يكون للتكلفة والقدرة دور أيضاً. ينبغي تقديم تقارير عن بيانات الأداء بالمقارنة مع البيانات السابقة والبيانات الأساسية. وللقيام بالمقارنة بالنتائج المتوقعة، ينبغي أيضاً أن يكون المرء قادراً على مقارنة الظروف الحالية والسابقة. لا تتألف بيانات المتابعة من بيانات سببية. ولا توضح سبب وقوع أي حدث. ومن المهم أيضاً مراعاة الجمهور المستهدف عند تقديم تقارير عن الاستنتاجات.

تتضمن الخطوة ٩ استخدام الاستنتاجات لتقديم معلومات أفضل لعملية صنع القرار. هناك مجموعة واسعة من الاستخدامات للاستنتاجات الأداء. وبالتالي، تكون الميزانيات القائمة على الأداء هي ميزانية للمخرجات، ولكنها تساعد صانعي القرار أيضاً على إدارة الحاصل. ومن الظواهر الأخرى الجديرة بالملاحظة أنه إذا تم طلب معلومات الأداء، فسيتحقق تحسن في الأداء. يمكن أن يساعد استخدام الاستنتاجات المستمرة أيضاً في تعزيز المعرفة والتعلم داخل الحكومات والمنظمات. يشكل بناء نظام إدارة معرفة موثوق به مكوناً رئيسياً آخر لاستخدام الاستنتاجات.

هناك مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لمشاركة المعلومات. تعتبر إستراتيجية التواصل الجيدة ضرورية لنشر المعلومات وتبادلها مع الأطراف المعنية الرئيسية. وتساعد مشاركة المعلومات مع الأطراف المعنية في إشراكهم في أعمال الحكومة ويمكن أن تساعد في بناء الثقة، ففي نهاية الأمر يشكل هذا أحد أغراض بناء نظام للمتابعة والتقييم قائم على النتائج،

أخيراً، تتناول الخطوة ١٠ الحفاظ على استدامة نظام المتابعة والتقييم. لقد اقترحنا وجود ستة مكونات أساسية للقيام بذلك: الطلب، والأدوار والمسؤوليات الواضحة، والحوافز، والمعلومات الجديرة بالثقة وذات المصداقية، والمساءلة، والقدرة. ودرسنا أيضاً الحوافز والمثبطات التي قد تؤدي دوراً في الحفاظ على استدامة أنظمة المتابعة والتقييم، ونعلم أيضاً أنه ستقع مشكلات في تنفيذ الأنظمة والحفاظ على استدامتها.

## الخلاصة

تعد أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج أداة قوية للإدارة العامة يمكن للحكومات والمؤسسات استخدامها لإظهار المساءلة والشفافية والنتائج. يمكنهم المساعدة في بناء وتعزيز الدعم السياسي والمالي والتناغم للسياسات والبرامج والمشروعات المشتركة. ويمكنهم مساعدة الحكومة في بناء قاعدة معرفية متينة.

والأهم من ذلك أن أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج يمكن أن تحدث تغييرات سياسية وثقافية كبيرة في طريقة عمل الحكومات والمؤسسات، ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز المساءلة والشفافية والتعلم والمعرفة.

ينبغي التعامل مع أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج باعتبارها جهدًا مستمرًا. هناك حاجة إلى الاهتمام المستمر والموارد والالتزام السياسي لضمان استمرارية هذه الأنظمة واستدامتها. يستغرق بناء التحول الثقافي الضروري لتحريك المؤسسة إلى التوجه نحو النتائج وقتًا والتزامًا وإرادة سياسية. وفي ظل غياب الجهود المبذولة لإجراء هذا التحول، فلن تتجه المؤسسة سوى للانحدار!

يستغرق إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج والحفاظ على استدامته وقتًا وجهدًا. ولا يوجد نظام مثالي، وهناك العديد من المقاربات المختلفة، غير أن هذه الرحلة تستحق العناء المبذول فيها، وتثمر عن مكافآت كثيرة.







## تقدير قدرات المتابعة والتقييم القائمين على الأداء: مسح تقديري للبلدان، ومؤسسات التنمية، وشركائهم

### مقدمة

تواجه البلدان في جميع أنحاء العالم ضغوطًا لإصلاح السياسات والممارسات التي تنتهجها قطاعاتها العامة. ومن الأهمية بمكان أن يساهم القطاع العام الذي يتسم بالفاعلية والكفاءة في التنمية المستدامة، والنمو الاقتصادي، ورفاهية مواطنيه. وبذلك يصبح التركيز على أداء الحكومة عاملاً مهماً في القدرة على تحقيق الغايات المنشودة لمجالات النمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وبينما تبدأ الحكومات في التصدي لهذه التحديات، سترغب في توثيق نتائجها لتقديم معلومات ذات مصداقية وجديرة بالثقة لكل من مواطنيها واستخدامها الإداري. يشكّل نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج (M&E) أداة مهمة تسمح للحكومات بالحصول على هذه الأدلة.

### المسح

يشكّل هذا المسح التقديري أداة تشخيصية تركز على قدرة الحكومة حاليًا على تصميم نظام للمتابعة والتقييم قائم على النتائج وإنشائه. ويكمن الهدف منه في معرفة القدرات والبنية التحتية الموجودة في الوقت الحالي وكذلك القدرات والبنية التحتية الجديدة التي يتعين بناؤها. ينقسم المسح إلى ثلاثة أقسام: الحوافز؛ الأدوار والمسؤوليات؛ وبناء القدرات. أنشئ المسح كأداة لمساعدة الحكومات الفردية، ومجتمع المانحين، وشركاء التنمية المتعددين المشاركين أيضًا في إصلاح القطاع العام لتلبية المتطلبات الأساسية (الموجودة أو غير الموجودة)

لنظام المتابعة والتقييم هذا بشكل منهجي. باستخدام مثل هذه المعلومات، يمكن للحكومة، والجهات المانحة، والشركاء بعد ذلك التصدي للتحديات المتعلقة بماهية التدريب، وبناء القدرات التنظيمية، وتسلسل الجهود المطلوب لتصميم وإنشاء البنية التحتية اللازمة لإنتاج معلومات الأداء ذات الصلة، وجمعها، وتحليلها، وإعداد تقارير بشأنها. ومجمل القول، توفر المعلومات الأساس لخطة عمل لتقدّم البلاد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد هذا المسح في ضمان صياغة الغايات الإستراتيجية بوضوح، وإدراك أن هذه الغايات والبيانات الأساسية ضرورية، وأن بناء المؤشرات ذات الصلة يحتاج إلى تحديد في سياق بناء نظام المتابعة والتقييم.

ستُجمع المعلومات من مصادر رئيسية للمعلومات (المسؤولون الحكوميون، وأعضاء المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، وما إلى ذلك) في البلاد. يُنصح بإجراء المسح بالحضور شخصيًا وعلى يد شخص مطلع على بناء قدرات المتابعة والتقييم نظرًا لوجود عدد من الأسئلة المفتوحة التي سيكون من المفيد أن تتبعها الأسئلة الاستكشافية والاستيضاحية. يتكون المسح من ٤٠ سؤالاً ومن المقدر (وفقًا للنسخة التجريبية) أن يستغرق نحو ٦٥ دقيقة لإكماله

#### معلومات أساسية:

اسم المُجيب: \_\_\_\_\_  
 المنصب: \_\_\_\_\_  
 المنظمة: \_\_\_\_\_  
 عدد السنوات في المنصب الحالي: \_\_\_\_\_  
 عدد السنوات في المنظمة \_\_\_\_\_  
 تاريخ المقابلة: \_\_\_\_\_  
 المسؤول عن إجراء \_\_\_\_\_

## الجزء الأول: حوافز تصميم وبناء نظام للمتابعة والتقييم قائم على الأداء

١. كيف تصف عملية تحديد الأهداف والغايات ذات الأولوية في الوزارات المركزية؟ في القطاع أو الوزارات المختصة؟
٢. هل يمكنك تحديد أي منظمات تطلب بانتظام معلومات حول مدى جودة أداء الحكومة؟
  - وزارة المالية
  - وزارة التخطيط
  - مكتب رئيس الوزراء
  - مكتب الرئيس
  - القطاع الفردي أو الوزارات المختصة
  - البرلمان
  - الهيئة العليا (الوطنية) للتدقيق
  - الجهات المانحة
  - القطاع الخاص
  - وسائل الإعلام
  - المنظمات غير الحكومية
  - المواطنون
٣. هل تطلب وزارة المالية أو وزارة التخطيط أي نوع من المعلومات القائمة على الأداء حول المشروعات والبرامج والسياسات الحكومية التي تقدمها الوزارات القطاعية والوكالات الأخرى عند تقديم مقترحات الميزانية السنوية الخاصة بهم؟
  - معلومات عن الأنشطة أو المخرجات (المتوقعة من المشروعات والبرامج)
  - معلومات عن الحاصل أو النتائج (الغايات طويلة المدى)
  - معلومات من التقييمات أو المراجعات الرسمية الأخرى
  - بيانات الإنفاق على الغايات ذات الأولوية للحكومة
٤. هل يوجد لأي من الوزارات القطاعية أو وكالات أخرى متطلبات تقديم تقارير حول مدى جودة أداء المشروعات والبرامج داخل مؤسساتها؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، فأين منها؟ وما هي هذه المتطلبات؟
٥. هل يتضمن كبار المسؤولين الذين يدافعون عن جمع المعلومات عن أداء الحكومة واستخدامها، على سبيل المثال، وزير المالية، أو وزير التخطيط، أو وزير الصحة، أو أحد مستشاري الرئيس؟

٦. هل يوجد مسؤولون كبار قد يقاومون طلبات إنتاج هذا النوع من المعلومات القائمة على الأداء؟ وما أسباب المقاومة؟
٧. هل تجري أي وزارات قطاعية أو مختصة أو تفوض بإجراء تقييمات أو مراجعات رسمية لأداء المشروعات أو البرامج أو السياسات في وزاراتهم؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، فأين منها؟ وما أنواع المراجعات؟
  - التقييمات الرسمية
  - استطلاعات رضا العملاء
  - تدقيقات الأداء
  - مراجعات الميزانية على أساس الأداء
  - غير ذلك
٨. هل يقدم البرلمان طلبات رسمية للحصول على معلومات حول أداء الحكومة على أن توفرها وزارة المالية، أو وزارة التخطيط، أو أي من الوزارات القطاعية؟
  - لجلسات الاستماع حول الموازنة
  - لمداولات البرلمان حول أداء البرامج الحكومية
  - لصياغة التشريعات
٩. هل يمكنك الاستشهاد بأدلة على استخدام البرلمان لمعلومات الأداء من الحكومة؟
  - لجلسات الاستماع
  - للإشراف على أداء الحكومة
  - لصياغة التشريعات
١٠. هل يشكل البرلمان "لجنة للحسابات العامة" أو "لجنة للإنفاق العام / للميزانية؟" إذا كانت الإجابة "نعم"، فما مهام هذه اللجان؟ هل يستخدمون معلومات الأداء كجزء من أنشطتهم؟
١١. هل طلب المجتمع المدني (وسائل الإعلام، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، وما إلى ذلك) معلومات عن أداء الحكومة من الحكومة؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، فيرجى تقديم وصف.
١٢. هل نشر المجتمع المدني أي معلومات أو قام بثبها عن أداء الحكومة؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، فيرجى تقديم وصف.
١٣. ما مدى سهولة (أو صعوبة) حصول أعضاء المجتمع المدني على المعلومات المتعلقة بأداء الحكومة؟

### الجزء الثاني: أدوار ومسؤوليات تقدير أداء الحكومة

٢٣. هل تجمع المستويات الحكومية الإقليمية والمحلية معلومات عن أدائها لدعم قرارات نفقات الميزانية أو لتعزيز إدارة برامجهما؟

٢٤. هل توجد روابط واضحة بين وزارة المالية ووزارة التخطيط في موازنة السنة المالية وأداء الوزارة القطاعية أو المختصة؟

٢٥. هل هناك أي أدوار أو مسؤوليات رسمية للمجتمع المدني في عمليات التخطيط الخاصة بالحكومة الوطنية؟

٢٦. هل هناك أي أدوار أو مسؤوليات رسمية للمجتمع المدني في الإجراءات الحكومية لقرارات تخصيص موازنة السنة المالية؟

٢٧. هل هناك دور واضح للمساعدات الإنمائية أو للوكالات المانحة في عملية التخطيط الوطني وتحديد الغايات الإستراتيجية؟ وفي قرارات تخصيص ميزانية السنة المالية الوطنية؟

٢٨. كيف تصف متابعة موازنة السنة المالية التي تجربها وزارة المالية أو وزارة التخطيط على الوزارات القطاعية أو المختصة: هل هي غير موجودة، أم ضئيلة، أم متوسطة، أم مكثفة؟ هل يمكنك تقديم بعض الأمثلة لدعم اختيارك؟

٢٩. هل يوجد أي دليل على أن متطلبات تقديم تقارير الجهات المانحة إما تتعارض مع بعضها أو تفرض متطلبات مزدوجة على الحكومة في تلبية هذه المتطلبات؟

٣٠. ما نوع بيانات الإنفاق المالي التي تُجمع حول تكاليف ومخرجات مهام وأنشطة الحكومة الوطنية؟ ومن المسؤول عن جمعها؟

٣١. هل يمكنك وصف بيانات الإنفاق المالي التي تُجمع حول تكاليف ومخرجات مهام وأنشطة الحكومات الإقليمية أو المحلية؟ ومن المسؤول عن جمعها؟

٣٢. ما مدى توفر بيانات الإنفاق للأشخاص والمنظمات خارج الحكومة؟ أي للمجتمع المدني، ولوسائل الإعلام، وللنظمات غير الحكومية، وللآخرين؟

١٤. هل تجمع المنظمات غير الحكومية أو الجهات الأخرى في المجتمع المدني البيانات لاستخدامها الخاص أو كمسؤولين خارجيين عن متابعة مدى جودة أداء الحكومة؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، فيرجى تقديم وصف.

١٥. هل يوجد الآن أي تشريع "لحرية المعلومات"؟ إذا كانت الإجابة "لا"، فهل تم التخطيط لأي تشريع من هذا القبيل؟

١٦. ما المعلومات التي تطلبها الجهات المانحة من الحكومة حول جودة أداء المشروعات والبرامج التي تُموّل بشكل فردي؟

١٧. هل تطلب الجهات المانحة من الحكومة أي معلومات أخرى تستند إلى الأداء؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، فيرجى تقديم وصف.

١٨. كيف تصف مهمة التدقيق للحكومة الوطنية؟ هل توجد هيئة تدقيق مستقلة في الحكومة وما مهمتها؟ هل توجد لدى الوزارات الفردية مهمة تدقيق داخلي؟ وما دورها؟

١٩. هل توجد وزارات قطاعية أخرى تمثل نموذجًا جيدًا لاستخدام المعلومات المستندة إلى الأداء لإدارة الأنشطة والبرامج؟

٢٠. هل هناك أي إصلاحات في القطاع العام (بدعم من الجهات المانحة أو بدونه) تجري في الحكومة الوطنية وتشمل جهودًا لتقوية أنظمة جمع المعلومات المتعلقة بأداء الحكومة وإدارتها؟

٢١. كيف يمكنك تقدير وثيقة الإستراتيجية المرحلية للحد من الفقر الخاصة بالحكومة ووثيقة إستراتيجية الحد من الفقر الكاملة (وكذلك الإطار الإنمائي الشامل، إذا كان ذا صلة) من حيث تضمنها لنظام تتبع لغايات وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر وتقديم تقارير عنها؟

٢٢. هل يمكنك وصف حالة الجهود التي تبذلها الحكومة لتنفيذ نظام المتابعة والتقييم ضمن مبادرات ووثيقة إستراتيجية الحد من الفقر (والإطار الإنمائي الشامل، إذا كان ذا صلة)؟

### الجزء الثالث: متطلبات بناء القدرات لنظام المتابعة والتقييم القائم على الأداء

٣٨. ما تدبيرك لمهارات موظفي الخدمة المدنية في الحكومة

الوطنية في كل من المجالات الستة التالية:

- إدارة المشروعات والبرامج
- تحليل البيانات
- تحليل السياسات
- تحديد غايات المشروع والبرنامج
- إدارة الميزانية
- تدقيق الأداء

٣٩. هل تعلم إن كان يتم حاليًا تقديم دورات للمساعدة

الفنية أو تطوير القدرات أو التدريب فيما يتعلق بالمتابعة والتقييم؟ أو تم تقديمها خلال العامين الماضيين على أي مستوى حكومي (وطني أو إقليمي أو محلي)؟ يرجى وصف المسؤول عن تقديم هذه المساعدة. هل كان مرتبطًا بما يلي:

- عملية الإطار الإنمائي الشامل أو وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر
- تعزيز أنظمة الميزانية
- تعزيز إدارة القطاع العام
- تحول الحكومات إلى اللامركزية
- إصلاح الخدمة المدنية
- إصلاح الوزارات الفردية المركزية أو المختصة؟

٤٠. هل أنت على دراية بوجود أي معاهد، أو مراكز بحثية، أو

مؤسسات خاصة، أو جامعات في البلاد لديها بعض القدرة على تقديم المساعدة الفنية والتدريب لموظفي الخدمة المدنية وغيرهم في مجال المتابعة والتقييم القائم على الأداء؟

٣٣. من المسؤول في الحكومة عن جمع البيانات الاجتماعية والاقتصادية وبيانات الفقر للبلاد؟ من المتاح له الاطلاع على هذه البيانات؟

٣٤. ما أدوار مكتب الإحصاء الوطني ومسؤولياته؟

- ما المجالات التي تُجمع فيها الإحصاءات؟
- وما مستويات جمع الإحصاءات في البلاد (المدينة، الإقليم، الدولة)؟
- لمن تقدم البيانات الإحصائية؟
- ما المعلومات التي تنشر للجمهور أو لا تنشر للجمهور؟
- ما المؤسسات التي تساعد في جمع المعلومات الإحصائية؟
- ما المسوحات الخاصة التي تُجرى، مثل مسح دخل الأسرة، وإنفاقها (HIES)، وفيرس نقص المناعة البشري/ الإيدز، وغير ذلك؟

٣٥. ما أدوار مكتب التدقيق الوطني ومسؤولياته؟

- ما صلاحياته في التدقيق للوزارات المركزية والقطاعية أو المختصة؟
- هل لديه سلطة على المستويات الحكومية الإقليمية والمحلية؟
- لمن تقدم تقارير الاستنتاجات؟
- هل تُنشر هذه الاستنتاجات للجمهور؟
- هل يجري مكتب التدقيق الوطني أي إشراف على جودة المعلومات المنتجة في الحكومة؟

٣٦. هل توجد أي وحدات تنظيمية في الحكومة الوطنية تتمتع بخبرة في التقييم وتجري عمليات التقييم؟

٣٧. ما أنظمة البيانات المتاحة لوحدات التخطيط داخل الوزارات المركزية والقطاعية أو المختصة؟

- بيانات الموازنة
- بيانات المخرجات
- بيانات الحصيلة أو الأثر
- تدقيقات الأداء
- التدقيق المالي
- تقارير إنجاز المشروع والبرنامج
- أنظمة بيانات الجهات المانحة
- غير ذلك

## الملحق الثاني تقدير الجاهزية نحو نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج في مصر

بعثة تشخيصية من البنك الدولي من ١ إلى ٩ يونيو ٢٠٠١  
القاهرة، مصر

### المحتويات

- الملخص التنفيذي
- المعلومات الأساسية
- التجربة الدولية
- المنهجية
- ملخص الاستنتاجات
- أنشطة المساعدة الفنية الإيضاحية الحالية
- الانتقال إلى نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج:
- التوصيات
- الأنشطة قصيرة المدى التي سيدعمها البنك الدولي
- الملحقات

### الملخص التنفيذي

**المعلومات الأساسية.** في سبتمبر ٢٠٠٠، وافق مجلس إدارة البنك الدولي على برنامج لتعزيز نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج في عمليات البنك والمقترضين منه. ويحتاج كل من المقترضين والبنك إلى معلومات جيدة عن الأداء لتخصيص الموارد بحكمة وتصميم وتنفيذ المشروعات والبرامج بفاعلية وتقدير تأثير أنشطتهم في تحقيق غايات التنمية.

ويمثل هذا البرنامج، المسمى ببرنامج تحسين المتابعة والتقييم، أهمية خاصة للبنك الدولي في وقت يتحول فيه البنك نحو المزيد من الإقراض المبرمج ويشجع على المزيد من الشفافية والمساءلة عن النتائج من جانب المقترضين. تعتمد الاستثمارات ضمن الإطار الإنمائي الشامل ووثيقة إستراتيجية

الحد من الفقر اللذين تقودهما البلاد على تتبع النتائج (أو حصائل الحكومة)، بدلاً من مقاربات المتابعة والتقييم التقليدية، التي تتبع عادةً المدخلات والعمليات. يدفع نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج الإدارة إلى التركيز على الأداء والتقدم المحرز في تحقيق حصائل التنمية المنشودة. ومن ثم، يدعم هذا البرنامج أيضًا إستراتيجية البنك في تشجيع البلدان على متابعة التقدم المحرز في تحقيق غايات التنمية الدولية.

وقد أعربت الحكومة المصرية، من خلال وزير المالية، عن رغبتها في المشاركة في البرنامج. والوزير حريص على إصلاح الموازنة لتحقيق تركيز أكبر على تحسين أداء الحكومة في كل من تدابير الكفاءة والفاعلية. يدرك الوزير وغيره من مسؤولي الحكومة المصرية أن التركيز الجديد على النتائج ضروري ومتسق مع الجهود العديدة الجارية لإصلاح أنظمة الإدارة العامة في جميع أنحاء العالم.

**المنهجية.** بالنسبة إلى البلدان المشاركة في برنامج تحسين المتابعة والتقييم، يتمثل الإجراء الأول الذي يتخذه البنك الدولي في إجراء دراسة تشخيصية قصيرة من أجل تقدير حالة نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج في ذلك البلد وتحديد الفرص لتعزيز الجهود القائمة على الأداء الجارية والمخطط لها على حد سواء.

أوفد البنك الدولي (من خلال منظمة السياسات التشغيلية والخدمات القطرية التابعة له) بعثة تشخيصية إلى مصر من ١ إلى ٩ يونيو ٢٠٠١ (راجع الملحق أ).

### المناطق الموصى بالمضي فيها قدمًا

#### أولاً، إنشاء مجموعة قيادية مشتركة بين الوزارات لتعزيز

#### نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج والأداء. يمكن

لفريق القيادة المكون من الوزراء الملتزمين بتحقيق التغيير في منظماتهم تسريع اعتماد نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج وإدخال عملية وضع الموازنة القائمة على النتائج بشكل أكبر. يمكن لمثل هذه المجموعة، تحت قيادة وزير المالية، أن تلعب عدة أدوار رئيسية، على سبيل المثال: وضع إستراتيجية شاملة لتوجيه الجهود؛ وتوفير التوجيه وإطار التقييم للنشاط التجريبي في الوزارات الفردية والمنظمات الأخرى؛ ووضع خطة لتوسيع النشاط التجريبي وتبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة بين الوزارات. ينبغي أن تحدد هذه المجموعة ما إذا كانت الآليات التي استخدمتها البلدان الأخرى لتشكيل الزخم والتفويضات لجهود الإصلاح - مثل المراسيم الرئاسية، وتعديلات قوانين الميزانية، والتشريعات - ينبغي اتباعها في السياق المصري.

#### ثانيًا، دعم مبادرة المجلس القومي للمرأة لمتابعة تنفيذ

#### المبادرات المتعلقة بالنوع الاجتماعي وتقييمه في خطة ٢٠٠٢-

٢٠٠٦. وتحت رعاية السيدة الأولى، عمل المجلس بشكل فعال للغاية مع وزارة التخطيط والوزارات المختصة أثناء وضعهم لخططهم وبعثهم أن الخطوة التالية لمتابعة التنفيذ وتقييمه تقدم فرصة خاصة لتكون حافزاً للتغيير في العديد من الوزارات. ونظرًا لأن المجلس يضم مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة من داخل الحكومة وخارجها، بما في ذلك الأكاديميون والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، ووسائل الإعلام، والوزارات المعنية، يمكن أن يساعد ذلك في تعزيز الإجماع حول قضايا القياس والشفافية في تقديم تقارير عن النتائج.

التقى الفريق التشخيصي بالعديد من كبار المسؤولين الحكوميين، والأكاديميين، والجهات المانحة وغيرهم من خارج الحكومة واستعرضوا مجموعة متنوعة من التقارير والوثائق لمعرفة كيف يمكن للتحويل إلى نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج أن يعزز الإدارة العامة الفعالة في مصر (راجع الملحق ب). بحث الفريق عن المنظمات وأجزاء المنظمات التي بدأت في التحرك نحو نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج من أجل تحقيق غايات التنمية. حدد الفريق جهود المتابعة والتقييم الجارية حاليًا وأجرى تقديرًا لقدرات البحث وجمع البيانات داخل الحكومة وخارجها. وبهدف العثور على فرص لتعزيز المتابعة والتقييم، بحث الفريق عن دليل على وضع الموازنة القائمة على الأداء والابتكار في هذه المجالات. وبناء على طلب معالي وزير المالية، سعى الفريق إلى تحديد خطوات عملية لتشجيع تطوير "مناخ التركيز على الأداء" في الحكومة المصرية.

وتضمنت اعتبارات الفريق ما يلي:

- ما الذي يدفع الحاجة إلى أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج في مصر (الحوافز/الطلبات)؟
- من الذي يتحمل المساءلة في الحكومة عن التنفيذ الفعال والكفاء للبرامج؟
- هل توجد إستراتيجية أو منظمة مقننة (من خلال القانون أو التفويض) في الحكومة لتتبع غايات التنمية؟
- أين تكمن القدرات المتعلقة بالمهارات المطلوبة لتصميم واستخدام أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج في البلد التجريبي؟ كيف ساهمت هذه القدرة (أو الافتقار إليها) في استخدام المتابعة والتقييم في السياق القطري؟

بين مستخدمي البيانات، الذين قد يجدون طولاً للمشكلات المشتركة. وتلتقي هذه المجموعات الاستشارية بانتظام مع مديري الوحدات الإحصائية في الوكالات. على أعلى مستوى، ستقدم مجموعة استشارية للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أو اللجنة الإحصائية المقترحة مدخلات حول احتياجات جميع مستخدمي المعلومات الإحصائية المصرية.

#### سادسًا، المشاركة في نظام نشر البيانات الخاص بصندوق

**النقد الدولي.** بينما تستعد مصر لدخول أسواق رأس المال الدولية، ستزداد أهمية إصدار إحصاءات ذات مصداقية. ومن الخطوات المهمة في هذا الاتجاه الاشتراك في المعيار الخاص لنشر البيانات. (راجع لوحة النشرات المعيارية لصندوق النقد الدولي: <http://dsbb.imf.org>). يتطلب المعيار الخاص لنشر البيانات من الدول اعتماد معايير دولية لتقديم تقارير عن الإحصاءات الاقتصادية والمالية الرئيسية والاحتفاظ بقائمة حالية لسياساتها ومعاييرها. إن العمل نحو المشاركة في المعيار الخاص لنشر البيانات من شأنه أن يوفر محركًا قويًا لتحديث النظام الإحصائي في مصر.

**أخيرًا، دعم الجهات المانحة.** يمكن للجهات المانحة أن تضطلع بدور مهم في دعم تحول مصر إلى المتابعة والتقييم على أساس النتائج من خلال توفير التدريب والمساعدة الفنية. ومن خلال القيام بذلك، يمكن للجهات المانحة الاعتماد على الخبرات داخل البلاد في الجامعات ومراكز الفكر بالإضافة إلى الخبرة الدولية الكبيرة في المقاربات القائمة على النتائج.

**ثالثًا، تطوير القدرات لدعم الإصلاح.** لم ينجح أي بلد في جهود إصلاحية كبيرة بدون فريق متخصص ومنظم جيدًا يدعم هذه الجهود. يمكن لفريق أساسي أن يدعم المجموعة الوزارية والنماذج التجريبية من أجل تقليل الروتين البيروقراطي وتسريع الابتكار والتعلم؛ وتحديد الدروس المستفادة؛ وتحديد طرق لتعميم هذه الدروس في الحكومة. يمكن للفريق الاعتماد على الموظفين المهنيين في العديد من الوزارات وعلى الموارد الكبيرة في المجتمع الأكاديمي وغير الحكومي المصري.

**رابعًا، تحديث السياسة الإحصائية.** على الرغم من القدرة الواضحة للنظام الإحصائي المصري، إلا أن هناك أدلة على تأخره من حيث جودة الإحصاءات المنتجة والاهتمام باحتياجات عملائه. ينبغي لمصر مراجعة قانونها الإحصائي بهدف فصل مسؤوليات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء للتعبئة العسكرية عن دوره كهيئة إحصائية مستقلة. تستخدم العديد من البلدان لجنة إحصائية وطنية أو هيئة تنسيق مماثلة لوضع سياسات ومعايير لإصدار الإحصاءات الرسمية ونشرها. ينبغي أن تتبنى مصر إستراتيجية مماثلة لتنسيق السياسات والمعايير المتبعة في التعامل مع البيانات. وينبغي أن تضم هذه اللجنة في عضويتها ممثلين عن الوكالات المكلفة بإعداد الإحصاءات وكبار الفنيين الإحصائيين من الجامعات والقطاع الخاص.

**خامسًا، زيادة التركيز على العميل.** لا تكمن قيمة الإحصاءات في إنتاجها، بل في استخدامها. وينبغي أن تتمثل غاية جميع منتجي الإحصاءات في تشجيع نشرها على نطاق واسع داخل الحكومة وللمستخدمين غير الحكوميين. وحتى تدرك الوكالات المسؤولية عن إنشاء الإحصاءات احتياجات عملائها بشكل أفضل، يمكنها إنشاء مجموعات استشارية لتمثيل المستخدمين. ومن المهام الأخرى المفيدة لهذه المجموعات تشجيع تبادل المعلومات

## المعلومات الأساسية

في سبتمبر ٢٠٠٠، وافق مجلس إدارة البنك الدولي على برنامج لتعزيز نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج في عمليات البنك والمقترضين. ويحتاج كل من المقترضين والبنك إلى معلومات جيدة عن الأداء لتخصيص الموارد بحكمة، وتصميم المشروعات والبرامج بفاعلية وتنفيذها، وتقييم تأثير أنشطتهم في تحقيق غايات التنمية.

ويمثل هذا البرنامج، الذي يُطلق عليه برنامج تحسين المتابعة والتقييم، أهمية خاصة للبنك الدولي في وقت يتحول فيه البنك نحو المزيد من الإقراض المبرمج ويشجع المزيد من الشفافية والمساءلة عن النتائج من جانب المقترضين. تعتمد الاستثمارات ضمن الإطار الإنمائي الشامل ووثيقة إستراتيجية الحد من الفقر اللذين تقودهما البلاد على تتبع النتائج (أو حصائل الحكومة)، بدلاً من مقاربات المتابعة والتقييم التقليدية، التي تتبع عادةً المدخلات والعمليات. يدفع نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج الإدارة إلى التركيز على الأداء والتقدم المحرز في تحقيق حصائل التنمية المنشودة. ومن ثم، يدعم هذا البرنامج أيضًا إستراتيجية البنك في تشجيع البلدان على متابعة التقدم المحرز في تحقيق غايات التنمية الدولية.

وقد أعربت الحكومة المصرية، من خلال وزير المالية، عن رغبتها في المشاركة في البرنامج. والوزير حريص على إصلاح الميزانية لتحقيق تركيز أكبر على تحسين أداء الحكومة في كل من تدابير الكفاءة والفاعلية. يدرك الوزير وآخرون في الحكومة المصرية أن التركيز الجديد على النتائج ضروري ومتسق مع الجهود العديدة الجارية لإصلاح أنظمة الإدارة العامة في جميع أنحاء العالم.

## التجربة الدولية

على مدار العقدين الماضيين، كانت البلدان المتقدمة تحاول "البحث عن نتائج" إيجابية، وانضمت إليها مؤخرًا البلدان النامية. ووفقًا لمراجعة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، "يمثل تحسين أداء القطاع العام عاملًا محوريًا في الحفاظ على رفاهية الأفراد والقدرة التنافسية للاقتصاد. وتشكل إدارة الأداء جانبًا رئيسيًا من جوانب إصلاحات القطاع العام في العديد من البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية".

تتباين الإستراتيجيات المستخدمة لتحقيق أداء أفضل في مختلف البلدان، ومع ذلك، يبدو أن هناك عددًا من العناصر المماثلة التي تساهم في التحول الناجح إلى ثقافة قائمة على النتائج. ومن بين هذه العناصر:

- تفويض واضح لإجراء مثل هذا التحول
- وجود قيادة قوية، تتمثل عادةً في مؤيد أو مؤيدين فاعلين في أعلى مستويات الحكومة
- استخدام المعلومات الجيدة بالثقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة والإدارة
- وجود الضغوط الاقتصادية وغيرها من حوافز إحداث التغيير (غالبًا ما تتمثل في المواطنين المهتمين أو الحاجة إلى تقليل تكلفة رواتب الخدمة المدنية التي تشكل عبئًا)
- توفر روابط واضحة بالموازنة واتخاذ قرارات تخصيص للموارد الأخرى
- إشراك المجتمع المدني بصفته شريكًا مهمًا للحكومة
- توفر مجموعات الابتكار التي يمكن أن تكون بمثابة ممارسات أولية أو برامج تجريبية.

يبدو أنه لا توجد طريقة واحدة صحيحة لإدخال إدارة الأداء في العديد من المؤسسات وأنشطة صنع السياسات الحكومية. في كثير من الأحيان، بناءً على وجود (أو غياب) العناصر الواردة أعلاه، تحاول الحكومات إجراء واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات التالية:

ومع ذلك، اكتشفت بلدان أخرى أنه من المفيد التركيز على العملاء أو المستفيدين من الخدمات الحكومية أو على مجموعة عملاء واحدة، مثل النساء/الفتيات أو الأطفال. تتضمن هذه الإستراتيجية وضع مؤشرات الأداء الرئيسية في الوزارات المختصة مع التركيز بشكل خاص على تحسين تلك البرامج الحكومية لدعم مجموعة معينة من المواطنين. يمكن أن تساعد هذه الإستراتيجية أيضًا في المضي قدمًا في جدول الأعمال الوطني في المنطقة التي يتم فيها تنفيذ البرنامج، بدلاً من انتظار تبني الحكومة بأكملها لإدارة الأداء.

تشمل الإستراتيجيات الأخرى التي تستخدمها الحكومات لتقديم إدارة الأداء ما يلي:

- اختيار سلطات مستقلة، ومنحها مرونة أكبر في استخدام الموارد وتحميل قادتها المسؤولية عن النتائج. أمثلة: الوكالات المفوضة بالتنفيذ، والمنظمات القائمة على الأداء.
- التشجيع والاعتراف بالأنشطة التجريبية داخل العديد من المؤسسات التي يمكنها أن تقود هذه المسيرة ويمكن تكرارها في أماكن أخرى. مثال: مختبرات التغيير الجذري.
- إدخال إدارة الجودة الشاملة: تم تطبيق هذا النموذج، الذي طورته الصناعة لتحسين عمليات التصنيع في عدد قليل من البلدان، على إصلاح القطاع العام، بشكل عام بعد أن تكون عملية الإصلاح جارية بالفعل. ويعتبر تركيز إدارة الجودة على متطلبات العملاء أمرًا وثيق الصلة بجهود الإصلاح في جميع المراحل. مثال: ماليزيا.

لا يمكن ببساطة استقاء أي إستراتيجية من بلد إلى آخر أو موقف إلى آخر. بالإضافة إلى ذلك، من الناحية العملية، قد تكون الإستراتيجية التي يستخدمها بلد معين في وقت معين عبارة عن مزيج من مقارنة واحدة أو أكثر من هذه المقاربات. إضافة إلى ذلك، فإن جهود الإصلاح من الشؤون التي تجرى على عدة سنوات وتتطور الإستراتيجيات حتمًا بمرور الوقت.

تحاول الحكومات إجراء واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات التالية: (١) مقارنة شاملة أو يتضمن الحكومة بأكملها، أو (٢) محددة لقطاع بعينه، أو (٣) يركز على العملاء.

في المقارنة الشاملة، أدخل عدد من البلدان خططًا إستراتيجية ومؤشرات أداء وخطط أداء سنوية على مدى سنوات وتم دمجها في وثائق الموازنة السنوية (أستراليا، والولايات المتحدة). وتشمل المقاربات الأخرى وضع مؤشرات أداء للبرامج في التقارير المالية السنوية التي يمكن تدقيقها (فنلندا، والسويد، والولايات المتحدة) أو استخدام اتفاقيات الأداء بين الوزراء ورؤساء الوكالات الحكومية (نيوزيلندا، والمملكة المتحدة). تجرّب الأرجنتين ورومانيا أيضًا إستراتيجيات إعداد الموازنة القائمة على الأداء. هنا، ترتبط مؤشرات الأداء للبرامج الحكومية ببند الموازنة المخصصة؛ وتُذكر في ملحق الموازنة في بداية كل سنة مالية؛ ويتم تدقيقها في نهاية العام. وقد تبنت بعض البلدان، مثل ماليزيا، مقارنة إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على إعادة هندسة العملية وتحقيق معايير الجودة الصارمة.

بالرغم من أن معظم بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قد تبنت نهجًا حكوميًا شاملاً لتقديم إدارة الأداء، بدأت العديد من البلدان، مثل الولايات المتحدة، ببرامج تجريبية للأداء. من خلال التجربة الأولى في عدد قليل من البرامج والقطاعات، كانت الحكومات تأمل في خلق ظروف مواتية لتعلم القطاع العام وتجربته قبل "تعميم" الجهود. تجد بلدان أخرى أن المضي قدمًا في تلك القطاعات التي تُبذل فيها جهود إصلاح واضحة (على سبيل المثال، قطاع الصحة في بنغلاديش وغانا وجمهورية فيرغيزستان) يسمح للجهود المبتكرة للمضي قدمًا، بغض النظر عما إذا كان قد تعهد الرئيس أو رئيس الوزراء لتنفيذ إستراتيجية أكثر شمولاً.

## المنهجية

بالنسبة إلى البلدان المشاركة في برنامج تحسين المتابعة والتقييم، يتمثل الإجراء الأول الذي يتخذه البنك الدولي في إجراء دراسة تشخيصية قصيرة من أجل تقييم حالة المتابعة والتقييم القائم على النتائج في ذلك البلد وتحديد الفرص لتعزيز الجهود القائمة على الأداء الجارية والمخطط لها على حد سواء. أوفد البنك الدولي (من خلال منظمة السياسات التشغيلية والخدمات القطرية التابعة له "OPCS") بعثة تشخيصية إلى مصر من ١ إلى ٩ يونيو ٢٠٠١ (راجع الشروط المرجعية لهذه البعثة في الملحق أ).

بحث الفريق عن المنظمات وأقسام المنظمات التي بدأت في التحرك نحو المتابعة والتقييم القائمين على النتائج من أجل تحقيق غايات التنمية. حدد الفريق جهود المتابعة والتقييم الجارية حاليًا وأجرى تقديرًا لقدرات البحث وجمع البيانات داخل الحكومة وخارجها. وبهدف العثور على فرص لتعزيز المتابعة والتقييم، بحث الفريق عن دليل على وضع الموازنة القائم على الأداء والابتكار في هذه المجالات. وبناء على طلب معالي وزير المالية، سعى الفريق إلى تحديد خطوات عملية لتشجيع تطوير "مناخ التركيز على الأداء" في الحكومة المصرية.

وتضمنت اعتبارات الفريق ما يلي:

- ما الذي يزيد من الحاجة إلى تطبيق أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج في مصر (الحوافز/الطلبات)؟
- من الذي يتحمل المساءلة في الحكومة عن التنفيذ الفعال (والكفؤ) للبرامج؟
- هل توجد إستراتيجية أو منظمة مقننة (من خلال القانون أو التفويض) في الحكومة لتتبع غايات التنمية؟

- أين تكمن القدرات المتعلقة بالمهارات المطلوبة لتصميم واستخدام أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج في البلد التجريبي؟ كيف ساهمت هذه القدرة (أو الافتقار إليها) في استخدام المتابعة والتقييم في السياق القطري؟

## ملخص الاستنتاجات

**وجد الفريق اهتمامًا كبيرًا بالانتقال إلى "مناخ التركيز على الأداء". وقد تم وصف ذلك بطرق مختلفة في المقابلات التي أجريناها، ولكن يبدو أن الأشخاص الذين أجريت المقابلات معهم يمتلكون رغبة مشتركة في استخدام المعلومات الجيدة لتخصيص الموارد وتقدير التقدم وتحقيق غايات التنمية بأكثر الطرق فعالية وكفاءة. فيما يلي أهم النتائج المستخلصة من التقدير التشخيصي. في كل قسم، سيعرض الفريق كلاً من الفرص الملحوظة والعقبات المحتملة لتحويل تركيز الحكومة في مصر إلى تحقيق النتائج.**

## القيادة

تتميز الجهود الناجحة لتحويل تركيز الحكومة إلى النتائج بتوفر مستويات عالية من القيادة المستدامة. خضعت الإصلاحات الناجحة بشكل عام لقيادة الفرع التنفيذي - من مكتب مجلس الوزراء (المملكة المتحدة)، أو وزارة المالية (نيوزيلندا)، أو نائب الرئيس (الولايات المتحدة)، أو رئيس الوزراء (أندرا براديش، الهند).

في مصر، لاحظ الفريق الاهتمام الذي أعرب عنه العديد من كبار المسؤولين الحكوميين، بما في ذلك رئيس الوزراء ومجلس الوزراء، بالتحول إلى مناخ يركز على الأداء. وقد طالب الرئيس نفسه بتوفير معلومات أفضل لدعم صنع القرار الاقتصادي. تترأس السيدة الأولى المجلس القومي للمرأة، الذي يعمل على وضع نظام لمتابعة وتقييم الجهود بين العديد من الوزارات لتعزيز مكانة المرأة ووضعها في مصر.

وتشريعات رئيسية (مثل قانون الأداء والنتائج الحكومية في الولايات المتحدة)؛ ما يسمح بالمرونة والحوافز، أو إجراء دراسات، أو عمليات تدقيق، أو جلسات استماع حول أداء الحكومة. كان هذا الجانب خارج نطاق استكشاف الفريق في هذا الوقت؛ وقد يكون من المفيد التطرق إلى دور جهة التشريع المصرية، ومجلس الشعب، ومجلس الشورى، والجهاز المركزي للمحاسبات التي تقدم تقاريرها إليهم في المستقبل.

### الحوافز أو الدوافع الرئيسية

في معظم البلدان التي انتقلت إلى النظام القائم على النتائج، كان هناك عادة دافع واضح للإصلاح. ويرى البعض أن الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي يوفر حافزاً للتغيير. وفي البلدان التي تسعى إلى تخفيف أعباء الديون، كان الدافع وراء التغيير هو الحاجة إلى وضع وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر، التي تتضمن إطاراً متقناً لمتابعة وتقييم المؤشرات ومقاييس الأداء بناءً على الأداء. وفي بعض البلدان المتقدمة والنامية، أدت حالات العجز الكبيرة إلى خفض الإنفاق الحكومي وفرضت مزيداً من التركيز على كفاءة الحكومة والتخصيص الفعال للموارد. وفي بلدان أخرى، أصبح عدم الرضا العام عن تكلفة الحكومة وأدائها قضية سياسية؛ ما أدى إلى التزامات سياسية أدت إلى التغيير. لم يجد الفريق أي دافع واحد مقنع للتغيير في مصر. خلال النصف الثاني من التسعينيات، كان النمو الاقتصادي قوياً. على الرغم من أن العجز وصل إلى ٣ في المائة من إجمالي الناتج المحلي في عام ١٩٩٨ وكانت هناك نقاط ضعف نوعية أخرى في الأداء الاقتصادي، فإن الدوافع الاقتصادية ليست كافية لخلق حاجة ملحة للتغيير. وبدلاً من وجود دافع واحد، اقترح الأشخاص الذين قابلناهم مجموعة متنوعة من الأسباب التي تدفع الجهات الفاعلة المختلفة في القطاع العام إلى إيلاء اهتمام أكبر بالأداء:

يؤدي وزير المالية دوراً قيادياً رئيسياً. ولديه رغبة قوية في إصلاح الموازنة المصرية لدعم الأداء بشكل أفضل. وأكد في اجتماعاته مع فريق التشخيص على الأهمية التي يوليها لزيادة الاهتمام بتحسين إدارة النفقات العامة، مع الإشارة إلى "التأكيد على دافعي الضرائب المصريين بأن الحكومة تنفق أموالهم بكفاءة وفعالية".

ولنجاح أي جهود، فمن الأهمية بمكان أيضاً أن تشارك الوزارات المختصة، المسؤولة عن نفقات الموارد والإشراف على تنفيذ برامج محددة، مشاركة كاملة. وجد الفريق اهتماماً كبيراً بمتابعة النتائج وتقييمها من جانب العديد من الوزراء المختصين. وأوصى وزير الكهرباء، الذي قاد جهود الإصلاح في الوكالة الدولية للطاقة الذرية قبل توليه مهامه الحالية، بأن تضطلع مجموعة من الوزراء المعنيين بتحسين إدارة البنية التحتية الحيوية والمرافق العامة بدور قيادي.

وتؤكد مراجعة حديثة للخدمة المدنية المصرية على أهمية قيادة هؤلاء الوزراء في عدد قليل من الدول، أن "النقطة الأكثر أهمية تتمثل في الاهتمام والالتزام الذي أبداه رئيس المنظمة، أي الوزير أو المستوى الأعلى الحكومي في المنظمة. . . ويتمتع وزراء مصر بدرجة كبيرة من الحرية والتأثير في وزاراتهم تمكنهم من إدخال تغييرات على تنظيم الموظفين وطريقة إدارتهم. ويمارس مفهوم "الإدارة العملية" مديرون تنفيذيون أقوياء في الحكومة المصرية"

وأخيراً، في العديد من البلدان، أدى الجهاز التشريعي للحكومة أيضاً دوراً قيادياً مهماً، من خلال سن إطار للإصلاح (نيوزيلندا).

رقم ٩٠ المجلس القومي للمرأة في فبراير ٢٠٠٠ ويوجه المجلس إلى "متابعة وتقييم تنفيذ السياسة العامة المتعلقة بقضايا المرأة" بالإضافة إلى تقديم المشورة بشأن السياسات والمسؤوليات الأخرى. يتألف هذا المجلس، برئاسة السيدة الأولى، من ثلاثين عضوًا من الحكومة والأكاديميين والإعلاميين والمؤسسات الأخرى. ويعمل الآن مع وزارة التخطيط والوزارات المختصة أثناء إعدادهم للخطة الخمسية المقبلة لمصر للتأكد من أن تلك الوثيقة تتضمن القضايا التي تؤثر في المرأة. يعزز المجلس وضع نظام لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمه بهدف تحقيق التكليف المحدد في القرار الرئاسي.

يتولى مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري إنشاء مراكز المعلومات وتشغيلها في جميع محافظات مصر لدعم اتخاذ القرار. ومن الأمثلة الإضافية على ذلك الجهاز المركزي للمحاسبات (CAO) الذي يتمتع بصلاحيات قانونية طويلة الأمد لإجراء عمليات تدقيق للأداء بالإضافة إلى التدقيق المالي. ومع ذلك، في هذه الحالة، ذكر الأشخاص الذين تحدثنا معهم أن الجهاز المركزي للمحاسبات يركز بشكل حصري تقريبًا على القضايا المالية.

باختصار، لم يحدد الفريق أي تكليف شامل في مصر من شأنه أن يوجه التحول الجوهري نحو المتابعة والتقييم وفق النتائج. إضافة إلى ذلك، لم يحدد الفريق التشريعات أو القرارات الحالية التي توفر الإطار والسلطة للتغيير واسع النطاق.

### إستراتيجية محددة بدقة

أحد المعايير الرئيسية للانتقال الناجح نحو النتائج يتطلب تطوير إستراتيجية قابلة للتنفيذ ومُعَمَّمة على نحو جيد. ينبغي أن توجه هذه الإستراتيجية القيادة الحكومية العليا

• *اتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية*. شدد رئيس مجلس الوزراء مؤخرًا على أهمية استكمال خطط تحديث البلاد بالتزامن مع توقيع اتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية. وجدّير بالذكر أن هذه الاتفاقية هي سبب الحاجة الملحة لتطبيق برنامج تحديث صناعي لإعداد الصناعات المصرية لمنافسة المنتجات الأجنبية.

• *إصدار قرار رئاسي بتخصيص الهيئات الاقتصادية*. تتلقى الهيئات الاقتصادية مثل هيئة السكك الحديدية وهيئة مياه القاهرة وهيئة الكهرباء حاليًا ٣ مليارات جنيه في شكل دعم سنوي وأكثر من ٢٨٠ مليار جنيه من الاستثمارات التراكمية. تهدف الحكومة إلى تحسين أداء هذه الجهات ودفعها نحو إستراتيجية الخصخصة.

• *مصلحة الجهات المانحة*. تهتم العديد من الجهات المانحة بشكل واضح بتحسين أداء القطاع العام ويقدمون التدريب والتكنولوجيا والدعم الفني للملائم (انظر أدناه). حدد البنك الدولي إنشاء عملية موازنة قائمة على النتائج كإحدى أولوياته.

### تفويضات أو صلاحيات واضحة

لم يكن لدى البلدان التي شرعت في برنامج هام للتحول إلى التركيز على النتائج سبب للتغيير فحسب، بل أنشأت بشكل عام تفويضًا رسميًا للقيام بذلك. وقد اتخذ هذا أشكالًا متنوعة، مثل التشريعات أو القرارات الرئاسية أو قرارات رئاسة الوزراء أو الأوامر التنفيذية. في بعض الحالات، اكتشفت البلدان وجود سلطة كافية ولكن لم تنفذ التكاليفات الحالية بالكامل.

يوجد في مصر عدد من المنظمات أو المجموعات الفردية التي تعيّن لها تفويضات محددة على سبيل المثال، أنشأ القرار الرئاسي

المواطنين. ينبغي أن تستجيب الإستراتيجية الناجحة للاحتياجات الحقيقية للمواطنين أثناء تفاعلهم مع حكومتهم. وينبغي أن تشمل المتابعة والتعديل بشكل متكرر لتظل على المسار الصحيح. ينبغي أن تدعم الإستراتيجية الناجحة قادة التغيير من خلال منحهم التدريب الكافي والتوجيه، والسماح لهم بالمخاطرة والاعتراف بالنجاحات. وأخيرًا، فإن الإستراتيجية الناجحة، بالطبع، هي تلك التي تتحول إلى إجراءات، وتحدث تغييرات حقيقية في أداء الحكومة، وتزيد من كفاءة وفاعلية استخدام الموارد

### مجموعات الابتكار

وجد الفريق عددًا من مجموعات الابتكار في قياس الأداء في مصر تُظهر أنه يمكن التحول إلى مقارنة قائمة على النتائج في السياق المصري وتوفير نقاط انطلاق مفيدة لجهود أوسع. ولدى العديد من الوزارات أنشطة تجريبية جارية أو مراكز امتياز تتضمن تركيزًا أكبر على النتائج. وقد استمع الفريق إلى مبادرات في وزارة الكهرباء والطاقة وهيئة البترول وهيئة الإذاعة والتقى الفريق على نطاق واسع بوزير الصحة والسكان لمناقشة إستراتيجيته لجمع الإحصاءات الصحية في الوقت الفعلي بهدف دعم صنع السياسات المتعلقة بالصحة بشكل أفضل.

حددت وزارة المالية نفسها العديد من الأنشطة التجريبية التي تقدم مقاربات جديدة للإدارة. على سبيل المثال، أدخل المركز الوطني للبحث وتطوير التعليم عددًا من الابتكارات في برنامج لتقليل التفاوتات التعليمية وتحسين جودة التعليم. وبدعم من الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي والحكومة المصرية، يعمل المركز مع خمس عشرة محافظة، لتحديد المناطق الأكثر احتياجًا والتشاور مع المجتمعات المحلية بشأن أولوياتها. وتتبنى وزارة المالية التركيز على النتائج في وحدة إدارة الديون وفي وحدة ضريبة المبيعات حيث تسعى إلى تقديم برنامج لإدارة الجودة الشاملة.

وأن تجسد تفويضًا واضحًا لاتخاذ قرارات مستنيرة والتركيز على تحقيق النتائج المرجوة للحكومة. ينبغي أن يتمثل دعم الإستراتيجية في خطة تنفيذية تتضمن غايات وتوجيهات وجدول زمنية واضحة.

وإدراكًا من وزير المالية المصري بأن التحول إلى التوجه الذي يركز على الأداء سيتطلب جهدًا كبيرًا يمتد لعدة سنوات، فقد بدأ في تحديد مقاربة متعددة الجوانب. ويريد أن يستفيد من الأمثلة الخارجية للإصلاح، وقد أيد مؤخرًا زيارة فريق من المسؤولين الحكوميين إلى ماليزيا للاطلاع على تجربتها. وقد حدد بعض الأنشطة الجارية التي يمكن أن تصبح اختبارات تجريبية لإعداد موازنة الأداء. ويدرك الوزير أهمية استخدام البيانات الجيدة لمتابعة الجهود وتقييمها. وتعد هذه نقطة انطلاق ممتازة لوضع إستراتيجية فعالة.

ويتمثل العنصر الحاسم التالي في وضع إستراتيجية أوسع للتغيير تكون فعالة وجريئة، لكنها عملية ومجدية. وينبغي أن توفر مثل هذه الإستراتيجية إطارًا لمختلف الجهود الجارية للتحول إلى نظام قائم على النتائج لاستخدام النفقات العامة بالإضافة إلى تحفيز المبادرات الإضافية وتوجيهها. ولا توجد إجابة واحدة لمكونات أفضل إستراتيجية. بدلاً من ذلك، ينبغي لفريق القيادة وضع إستراتيجية تعكس القيود والفرص الموجودة في مصر في هذا الوقت والبدء في عملية التغيير.

وعند وضع الإستراتيجية، قد ترغب مصر في النظر في عدد من الدروس المستفادة من التجربة الدولية مع البناء على خبراتها الكبيرة وتجاربها. بادئ ذي بدء، يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة في أهدافها حتى تُكلل بالنجاح. ويجب أن تكون بسيطة ويسهل تعميمها. وينبغي أن تشرك الموظفين الحكوميين وتلهمهم للمساعدة في إحداث التغيير، إذ سيتعذر زيادة كفاءة وفاعلية الحكومة المصرية مع تجاهل الملايين من موظفي الخدمة المدنية الذين يقومون بالعمل ويتفاعلون مع

وفي الوقت نفسه، وجدنا أن جهود التحول إلى الإدارة القائمة على النتائج هذه لا تزال مجزأة وغير مترابطة (انظر أدناه للاطلاع على مزيد من المناقشة حول هذه المسألة). هناك القليل من الحوافز أو الفرص لمشاركة المعلومات أو الدروس بين حدود المؤسسات.

### المعلومات التي توجه عملية صنع القرار

خلال زيارة الفريق إلى المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، رأينا مثالاً واضحاً على استخدام أحد صناع القرار الرئيسيين للمعلومات في وضع السياسة. وخلال الاجتماع مع الفريق، اتصل وزير التربية والتعليم ليطلب من مديرة المركز نتائج مراجعة الممارسات الدولية بشأن عدد مرات اختبار الطلاب. وقد طلب منها إجراء المراجعة كمدخلات في دراسته للتغييرات في ممارسة مصر للاختبار السنوي. يعد هذا المثال الواقعي لأحد كبار صناع السياسة الذي يبحث عن معلومات جيدة لدعم القرارات السمة المميزة لنظام حديث للمتابعة والتقييم قائم على النتائج.

من خلال المقابلات، تعرفنا على الاستعمالات المبتكرة الأخرى للبحوث والمؤشرات الإحصائية لتحسين جودة صنع القرار في الحكومة المصرية. وتم دمج العديد من غايات التنمية الدولية والمؤشرات لقياس الغايات في مجموعات البيانات التي تستخدمها الوكالات المصرية لمتابعة برامجها (راجع الملحق ج). على سبيل المثال، تتبّع وزارة الصحة بشكل روتيني مجموعة من مؤشرات الأداء لمتابعة نجاح برنامجها العام. ومع ذلك، وفقًا لمقابلاتنا، فإن مثل هذه الأمثلة على استخدام المعلومات البحثية والإحصائية كمدخلات في صنع القرار لا تزال استثناءً وليست القاعدة.

ومن بين أكثر المقاربات ابتكارًا التي رأيناها: نظام التقدير الخاص بالصندوق الاجتماعي للتنمية، وهو منظمة حكومية مصرية تدير الأموال المقدمة من نحو سبع عشرة جهة مانحة لمشروعات التنمية. وللمساعدة في توجيه تخصيص الموارد، تم تطبيق تقدير لاحتياجات المجتمع، يتضمن مجموعة من المؤشرات المركبة للحالة الصحية والتعليم والبنية التحتية وظروف الإسكان، وغيرها من الاحتياجات الأساسية. يجمع كل مؤشر معلومات حول مستويات الخدمة والتأثير في رفاهية الشعب. ستدمج المؤشرات الناتجة، المصنفة على مستوى المنطقة، مع المعلومات حول حجم السكان والقيود التي تفرضها الجهات المانحة، لتخصيص موارد الصندوق الاجتماعي. يخضع نظام التخصيص حاليًا لاختبار الحساسية قبل نشره.

**يقدم مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء الدعم الفني لاتخاذ القرار إلى مجلس الوزراء المصري والمحافظين ومسؤولي المناطق من خلال شبكة وطنية من مراكز المعلومات. وقد دمج المركز قواعد البيانات الوطنية ويقوم الآن بإتاحتها لمسؤولي الحكومة المحلية من خلال أقراص مدمجة وللجمهور عبر الإنترنت. ويصدر المركز أيضًا نشرات اقتصادية شهرية وتقريرًا إحصائيًا سنويًا على المستوى الوطني وكل محافظة. ويساعد الكيانات الحكومية المحلية على إصدار تقارير إحصائية سنوية وتطوير مواقع الويب المحلية وصيانتها. أطلق المركز أحد مشروعات الحكومة الإلكترونية الأولى في مصر الذي سيسمح للمواطنين بإجراء المعاملات الحكومية عبر الإنترنت وفي الأكشاك.**

**النظام الإحصائي.** للنظام الإحصائي في مصر باع طويل، وقد نما ليصبح نظامًا كبيرًا ومتعدد الأوجه، قادرًا على إجراء دراسات معقدة على نطاق واسع. تُقدر قيمة المعلومات الإحصائية عالية الجودة داخل الحكومة وخارجها. أدى التوسع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أنحاء مصر إلى زيادة قدرة النظام الإحصائي وأسفر عن جهود مبتكرة لاستخدام الإحصاءات في التخطيط والمتابعة والتقييم ودعم القرار. مع توجه مصر إلى تطبيق أساليب الإدارة القائمة على الأداء، تكمن إحدى نقاط قوتها في نظامها الإحصائي. في الوقت نفسه، هناك نقاط ضعف في النظام يجب معالجتها إذا أرادت مصر المضي قدمًا بسرعة وثقة في تحسين جودة إحصاءاتها الرسمية.

**مصادر الإحصاءات الرسمية.** المصادر الرئيسية للإحصاءات الرسمية في مصر هي الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (CAPMAS)، ووزارة التخطيط، والوزارات المختصة (بما في ذلك وزارات الاقتصاد، والمالية، والصحة، والتربية والتعليم)، والبنك المركزي. بالإضافة إلى العديد من الدراسات التي أنتجت قواعد بيانات متخصصة والتي أجرتها مراكز البحث الأكاديمي والمنظمات غير الحكومية، بالتعاون مع الوكالات الحكومية في كثير من الأحيان. يضطلع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (CAPMAS) بدورين في النظام الإحصائي، وهما جمع الإحصائيات ونشرها بالإضافة إلى أنه الجهاز المرخص لجميع البحوث الإحصائية التي تُجرى في مصر. وللقيام بمسؤولياته في ذلك الدور الأخير، يراجع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء جميع أدوات الاستطلاع المقترحة؛ وقد يحتاج إلى إجراء تغييرات على الأداة المستخدمة أو حذف عناصر منها؛ ويتلقى نسخة من جميع البيانات التي جُمعت باستخدام الأدوات المعتمدة. بالإضافة إلى ذلك، فإن دور الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء باعتباره وكالة للتعبئة

أشارت إحدى المراجعات المتشائمة لبيئة البحث في مصر إلى أنه "لا يعتمد صانعو السياسات على مخرجات البحث عادة، بغض النظر عن مدى صلة موضوعات البحث بالمشكلات التي يواجهها البلد، أو مدى صحة التحليلات والاستنتاجات التي تم التوصل إليها. ولا يتوفر في مصر دعم لتصميم السياسات وتطبيقها أو توجيهها بأبحاث جادة".<sup>٢</sup>

**القدرة البحثية.** تتمتع مصر بقدرة بحثية وإحصائية كبيرة وبأثنين مدربين تدريبًا جيدًا في كل من المؤسسات العامة والخاصة، التي تعد موردًا هامًا لصناع القرار الذين يسعون إلى التحول إلى تركيز أكبر على النتائج. ومن المراكز الخاصة، منتدى البحوث الاقتصادية في مصر، الذي يشكل محورًا إقليميًا لشبكة التنمية العالمية التي يربها البنك الدولي. ويجري النظر في ترشيحه ليصبح مركزًا دوليًا للتميز. ستكون هذه المراكز جزءًا من "برنامج شراكة التقييم لتنمية قدرات المتابعة والتقييم" المنفذ بين إدارة تقييم السياسات والعمليات بوزارة الخارجية (حكومة هولندا) وإدارة تقييم العمليات بالبنك الدولي.

وضع مركز البحوث الاجتماعية بالجامعة الأمريكية في القاهرة برنامجًا من الدورات التدريبية للمقيمين ويقود مديره جهود المتابعة والتقييم بالتعاون مع المجلس القومي للمرأة. بالإضافة إلى ذلك، ينفذ مركز بحوث واستشارات الإدارة العامة في جامعة القاهرة برنامج بحث وتدريب على الإدارة العامة بما في ذلك البرامج الحديثة للتدريب على القيادة المقدمة إلى الإدارة العليا لهيئة كهرباء مصر، والتدريب على دعم القرار المقدم إلى مجلس الشعب الشورى في مصر وبرنامج للصحفيين حول تغطية الميزانية العامة.

وإحصاءات الحسابات القومية (التي تنتجها الآن وزارة التخطيط مع مدخلات من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء) لم يتم تجميعها وفقًا للمعايير الحالية، وهي ليست كاملة، وتمت مراجعتها بشكل تعسفي. وفي كلتا الحالتين، فإن مشروعات المساعدة الفنية التي تدعمها الجهات المانحة جارية، وينبغي أن تؤدي إلى تحسينات جوهرية. وفي حالات أخرى، تعلق الشكوك بالتعاريف المناسبة لمعدلات الفقر والأمية والبطالة، ومنهجيات حساب كل منها. ويؤدي الافتقار إلى الثقة في جودة الإحصائيات إلى تأثير مدمر في الحوار العام: تتحول النقاشات حول كيفية معالجة القضايا الجادة للتنمية إلى ادعاءات متضاربة حول دقة الإحصائيات.

**دور الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.** أثبتت أيضًا مخاوف حول دور الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، حيث يشعر الباحثون الأكاديميون وغيرهم من خارج الحكومة أن دورها كوكالة مرخصة لأبحاث الاستطلاع يمارس تأثيرًا قاتلاً على الدراسات المستقلة. ويعترف الجميع بقدرات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (CAPMAS)، ولا سيما فيما يتعلق بتنفيذ الاستطلاعات، ولكن لا ينظرون إليها على أنها مبتكرة أو مصدر لقيادة تطوير الإحصائيات في مصر.

على الرغم من تخفيف القيود على قواعد النشر، يبدو أن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء يرى أن دوره الرئيسي يتمثل في تنظيم المعلومات وليس إنشائها. وعلى الرغم من دوره الريادي كمكتب إحصائي وطني في مصر، لا يشارك الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في المنتديات الإحصائية الدولية، مثل اللجنة الإحصائية للأمم المتحدة، ولم يعرب عن اهتمامه بالانضمام إلى النظام العام لنشر البيانات التابع لصندوق النقد الدولي أو العمل نحو المعيار الخاص لنشر البيانات.

**قياس الأداء المؤسسي.** والجانب الوحيد الذي لاحظ الفريق غيابه هو أي جمع للبيانات واستخدامها بشكل منهجي لقياس رضا العملاء. بالرغم من أن هذه ليست "نتائج" إنمائية،

العامّة قد جعله يتحول إلى تبني وجهة نظر تقييدية للغاية بشأن الإحصاءات التي يمكن نشرها، معتبرًا أن العديد من الإحصاءات الرسمية ذات قيمة عسكرية. ولذلك، فقد كان شديد الحساسية لأنواع الأسئلة التي يطرحها الباحثون من القطاع الخاص.

ومع ذلك، بحسب ما قيل لنا، فقد اعتمد الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، في السنوات الخمس الماضية، معيارًا أكثر تساهلاً بشأن البيانات التي يمكن نشرها ويصرح بشكل روتيني بإجراء الاستبيانات.

**التوسع في الأنشطة الإحصائية.** على الرغم من أن مصر تتمتع بنظام إحصائي شديد المركزية، فقد علمنا خلال بعثتنا أن العديد من الوكالات تعمل على وضع أنظمة البيانات الخاصة بها، التي تتجاوز في بعض الحالات نطاق الجمع التقليدي للإحصاءات الإدارية. على سبيل المثال، نظرًا لأن وزارة الصحة والسكان تعتبر الصحة مفهومًا شاملاً يشمل الرفاهية الجسدية والاجتماعية على حد سواء، لذا تعمل على وضع برنامج لجمع الإحصاءات الصحية والاجتماعية على مستوى الأسرة. ويكمل هذا نظام المعلومات الإدارية الخاص به والذي سيدمج، عند اكتماله، السجلات الصحية من أكثر من ٥٠٠ وحدة رعاية أولية في قاعدة بيانات وطنية. ويمضي آخرون قدمًا في وضع مقاييس إحصائية جديدة لا يوفرها الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أو أي مصادر أخرى. على سبيل المثال، بدأت وزارة الاقتصاد العمل على مؤشرات الإنتاج ومجموعة من "المؤشرات الرئيسية" للاقتصاد. إن التوسع في الأنشطة الإحصائية بشكل يتخطى أنظمة الجمع وتقديم التقارير التقليدية ينشئ تحديات جديدة للحفاظ على المعايير وضمان إمكانية المقارنة بين مجموعات البيانات المختلفة.

**جودة الإحصائيات.** خلال المقابلات التي أجريناها، سمعنا العديد من المخاوف التي أثبتت حول مصداقية الإحصائيات في مصر. استندت بعض هذه المخاوف إلى أوجه قصور موثقة جيدًا: الإحصاءات المالية من وزارة المالية ليست كاملة (بسبب وجود العديد من البنود من خارج الميزانية) وتتسم بالبطء في الانتهاء منها؛

الموازنة الحاليين غير موثيين إلى توجيه الأداء. *تحدد المراجعة الهيكلية والاجتماعية لمصر العديد من القضايا التي تشير إلى حجم التحدي المطلوب للانتقال إلى عملية الموازنة التي تركز على الأداء:*

- *تحديد أولويات الإنفاق.* لا تتضمن عملية الموازنة الحالية مقارنة مشتركة لتشجيع تحديد الأولويات مثل توفير ملحقات أو حدود عليا للموازنة لتشجيع الوزارات المختصة على تحديد أولويات طلبات الموازنة. بالإضافة إلى ذلك، فإن المفاوضات والمراجعات الخاصة بالموازنة خلال العام تقوض بشكل أكبر تنفيذ أولويات الموازنة التي حددها مجلس الوزراء ومجلس الشعب.
- *حواجز تقديم الخدمات بكفاءة.* لا تكافئ عملية وضع الميزانية تقديم الخدمات بكفاءة سواء في مفاوضات وضع الميزانية أو من خلال الحوافز مثل مشاركة المدخرات أو السماح بقدر أكبر من المرونة في كيفية استخدام الموارد.
- *الشفافية.* إن المعلومات حول الموازنة المصرية مقيدة للغاية. لا يتم الإعلان عن الميزانية التي يوافق عليها مجلس الشعب؛ وتحتاج أقسام من مستندات الميزانية على أساس "الحاجة إلى المعرفة"، ولا يتم نشر الإحصاءات المالية الأساسية أو يتم نشرها في شكل مجمع للغاية وتنشر تقارير المراجعة على نطاق ضيق ولا تتضمن معلومات عن فعالية وكفاءة النفقات.
- *الشمولية.* تتوزع مسؤولية إعداد وتنفيذ الموازنة المصرية بين وزارتي المالية والتخطيط (راجع الجدول). ويجعل هذا السياسة المالية المسؤولة والتخطيط الواقعي أمرًا عصيًا نظرًا لأنه قد يكون للمشروعات الاستثمارية تأثير كبير في مستويات الميزانية الإجمالية ودور في زيادة صعوبة توقع متطلبات التكلفة المتكررة.

إلا أنها مقاييس مهمة للأداء المؤسسي. أظهرت التجربة أهمية وجود سجلات أداء متوازنة للنتائج تتضمن هذه الجوانب إلى جانب الحاصلات الاجتماعية والمالية الرئيسية المتوقعة.

### الارتباط بالقرارات المتعلقة بالموارد

تشكل الميزانية أداة رئيسية في أي بلد لاتخاذ خيارات حول الأولويات وتنفيذ السياسة الحكومية. أشار أحد المسؤولين في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أنه الآونة الأخيرة "كانت هناك ثورة هائلة في أساليب وفلسفات إعداد الموازنة التي بدأت في عدد قليل من البلدان المتقدمة في الثمانينيات، ويشعر بها الجميع في جميع أنحاء العالم. وشرعت معظم البلدان في نوع من الإصلاح في إعداد الموازنة بهدف تحسين استقرار الاقتصاد الكلي، وتحسين تحديد أولويات الإنفاق، وتنفيذ سياسة أكثر فعالية".

لا تصلح عملية الموازنة في مصر حاليًا لتحديد أولويات النفقات أو ضمان تنفيذ السياسة بشكل فعال. وبالتركيز على الشؤون المالية والمدخلات الأخرى، لا تسهل عملية الموازنة ولا صياغتها ربط الأموال بالنتيجة المنشودة. بالإضافة إلى ذلك، فإن عملية الموافقة على الموازنة التي يستخدمها مجلس الشعب، والضوابط التي تمارسها وزارة المالية، والرقابة على الجهاز المركزي للمحاسبات، تركز على الجوانب المالية بغض النظر عن علاقتها بالحاصلات.

حدد البنك الدولي الموازنة باعتبارها من مجالات الإصلاح ذات الأولوية في مصر، مشيرًا إلى أنه "على الرغم من النمو الاقتصادي القوي، فإن الحاصلات الاجتماعية - ولا سيما في الصحة والتعليم - لم تتحسن بمعدل متناسب. . . تتمثل الخطوة الأولى لضمان إنفاق موارد الدولة بشكل أفضل في هذه المجالات في اتخاذ خطوات لتحسين توجه الموازنة للتركيز على النتائج، ولا سيما الموازنة المتكررة".<sup>٢</sup> إن هيكل وعملية

## حكومة مصر: فئات الميزانية

| وزارة المالية                        |                 | وزارة التخطيط   |                     |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| الفصل ١                              | الفصل ٢         | الفصل ٣         | الفصل ٤             |
| الأجور والرواتب (بما في ذلك البدلات) | المواد واللوازم | نفقات الاستثمار | مدفوعات خدمة الديون |

## تنفيذ إستراتيجية عملية

يظهر العديد من الوزراء اهتمامًا كبيرًا بالاجتماع معًا لتشكيل جهد لتعزيز استخدام نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج في الحكومة. قد يفكرون في تشكيل فريق قيادة:

- يحدد الأهداف ويضع رؤية إستراتيجية
- يوفر إطارًا زمنيًا وإطارًا للتقييم للنماذج التجريبية والأنشطة الأخرى
- يقيس التقدم
- يقدر التقدم ويوفر الدعم له

يجب توفير الدعم لفريق القيادة من خلال مجموعة مخصصة ومنظمة جيدًا لضمان تحويل الرؤية إلى إجراءات على أرض الواقع.

تشمل الأدوار التي قد تؤديها هذه المجموعة وضع خطة عمل، والتأكد من وجود تدريب ودعم كافيين، وقياس التقدم، وتحديد الجهود الناجحة، وتبادل الدروس المستفادة بين حدود المؤسسات. ينبغي أن تضم المجموعة أفرادًا ملتزمين ونشيطين، وليس لديهم وظيفة أخرى يحتاجون إلى إنجازها. ينبغي أن تتمتع المجموعة بسلطة واضحة ويحددها بشكل جيد الوزراء أو رئيس الوزراء أو الرئيس.

وأثناء تشكيل مثل هذا الفريق، فمن المحتمل وقد يكون من الأفضل أيضًا الاعتماد على أكثر من وزارة واحدة وتعيين أشخاص في فريق مشترك بين الوزارات للقيام بمهام محدودة

المدة. أنشأ المجلس القومي للمرأة "فريقًا افتراضيًا" مثيرًا للاهتمام يجمع بين الأشخاص المسؤولين عن كتابة الخطة الوطنية في جميع الوزارات. عقدت المجموعة الأساسية الصغيرة في المجلس ورش عمل لهذه المجموعات المشتركة بين الوزارات لتوجيههم نحو اهتمامات المجلس وتعاونوا معهم لاحقًا أثناء كتابتهم لخطط وزارتهم الفردية.

أعرب وزير المالية عن اهتمامه الشديد بالأنشطة التدريبية لدعم هذه المبادرة. وهناك عدد قليل من الدورات التدريبية المحددة التي تركز على موازنة الأداء نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج. وضع البنك الدولي، من خلال وحدتي شبكة سياسة العمليات والخدمات القطرية (OPCS) وإدارة تقييم العمليات (OED)، دورة تدريبية حول تطوير وبناء أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على الأداء للمسؤولين الحكوميين. وهناك أيضًا البرنامج الدولي للتدريب على تقييم التنمية الذي سيعقد في أوتاوا، بكندا في يوليو (سيتم إطلاق هذا البرنامج في يوليو ٢٠٠١). هناك أيضًا موارد كبيرة في كل من مصر وعلى المستوى الدولي

يمكن الاعتماد عليها للتدريب. على سبيل المثال، يقدم معهد التخطيط القومي دورة تدريبية حول إعداد موازنة الأداء تم وضعها لشركة مياه الشرب بالقاهرة الكبرى؛ ويقدم مركز البحوث الاجتماعية برنامجًا تدريبيًا حول المتابعة والتقييم يمكن تطويره؛ وقد وضع مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة في جامعة القاهرة العديد من البرامج التدريبية ذات الصلة.

### الأنشطة التي ترعاها الجهات المانحة

خلال البعثة التحليلية، التقى الفريق مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، أكبر جهة مانحة منفردة في مصر. على الرغم من أن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ليس لديها أي خطط محددة لتقديم مساعدة فنية إضافية في مجال المتابعة والتقييم القائم على الأداء، تعتبر الخبرة الواسعة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في هذا المجال موردًا مهمًا وقد أعربت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية عن اهتمامها بالعمل بشكل وثيق مع البنك الدولي في هذا الميدان.

وهناك عدد من الجهات المانحة التي تقدم المساعدة الفنية للحكومة المصرية والذين يمكنهم تعزيز تحول مصر إلى التركيز على النتائج. فيما يلي بعض الأنشطة الجارية التي تدعمها الجهات المانحة:

### أنشطة المساعدة الفنية الإيضاحية الحالية

- يساعد مشروع نشاط الوصول إلى البيانات ونقلها (DATA) الحكومة المصرية على تطوير الحسابات القومية المتوافقة مع نظام الحسابات القومية لعام ١٩٩٣ والحفاظ عليها. يحدث هذا المشروع، الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، أنظمة تكنولوجيا المعلومات في وزارة التخطيط وتقديم المساعدة الفنية لتعزيز جمع البيانات الاقتصادية الرئيسية في مصر وتبويبها ونشرها.
- يساعد برنامج التحديث الصناعي في مصر القطاع الصناعي المصري على الاستعداد لتحرير التجارة. ويتمويل من الاتحاد الأوروبي والحكومة المصرية والقطاع الخاص، يقدم المشروع المساعدة الفنية للشركات الصغيرة والمتوسطة والقطاع بشكل عام. يراجع فريق دنماركي حاليًا النظام الوطني المصري للجودة.

- وقد عمل برنامج النشاط الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية على تركيب شبكة كمبيوتر في البرلمان المصري لتسهيل الوصول إلى المعلومات في العملية التشريعية. وفقًا لمستندات المشروع، وقد وقع تزايد على الطلب من قبل أعضاء مجلس الشعب للحصول على معلومات أفضل، ولا سيما من الوكالات الحكومية، والمعلومات الكمية حول الموضوعات محل النقاش.
- يقدم صندوق النقد الدولي مساعدة فنية قصيرة الأجل لمساعدة السلطات في معالجة أوجه القصور في قاعدة البيانات الوطنية، ولا سيما في مجالات الحسابات القومية، وميزان المدفوعات، والإحصاءات النقدية والمالية والإحصاءات الخاصة بالأسعار. وقد تم تقديم مساعدة طويلة الأجل في الماضي في مجالات ميزان المدفوعات والديون الخارجية.
- يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الدعم والمساعدة الفنية لكل من مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ووزارة المالية.

### الانتقال إلى نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج:

#### التوصيات

يتطلب تحويل مؤسسة القطاع العام للتركيز على الأداء، ناهيك عن الحكومة بأكملها، جهدًا كبيرًا يمتد لسنوات عديدة تحت قيادة قوية مع الالتزام بالتغيير، فحتى الحكومات التي شرعت في هذا المسار منذ أكثر من عقد لا زالت تتطور. أظهرت التجربة الدولية أيضًا أنه في بعض الأحيان يأتي العائد الأكبر من بعض الخطوات المبكرة والمباشرة نسبيًا في رحلة أطول بكثير إلى تبني ثقافة الأداء التي تربط الموارد والنتائج بشكل فعال. ولا تزال الحكومة المصرية في بداية هذه الرحلة. ونعتقد أن الخطوات التالية ستساعد على المضي قدمًا فيها.

- متخصص ومنظم جيداً يدعم المجموعة الوزارية والنماذج التجريبية من أجل تقليل الروتين البيروقراطي وتسريع الابتكار والتعلم؛ وتحديد الدروس المستفادة؛ وتحديد طرق لتعميم هذه الدروس في الحكومة. يمكن للفريق الاعتماد على الموظفين المهنيين في العديد من الوزارات وعلى الموارد الكبيرة في المجتمع الأكاديمي وغير الحكومي المصري.
- *تحديث السياسة الإحصائية.* على الرغم من القدرة الواضحة للنظام الإحصائي المصري، إلا أن هناك أدلة على تأخره من حيث جودة الإحصاءات المنتجة والاهتمام باحتياجات عملائه. ينبغي لمصر مراجعة قانونها الإحصائي بهدف فصل مسؤوليات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء للتعبئة العسكرية عن دوره كهيئة إحصائية مستقلة. تستخدم العديد من البلدان لجنة إحصائية وطنية أو هيئة تنسيق مماثلة لوضع سياسات ومعايير لإصدار الإحصاءات الرسمية ونشرها. ينبغي أن تتبنى مصر إستراتيجية مماثلة لتنسيق السياسات والمعايير المتبعة في التعامل مع البيانات. وينبغي أن تضم هذه اللجنة في عضويتها ممثلين عن الوكالات المكلفة بإعداد الإحصاءات وكبار الفنيين الإحصائيين من الجامعات والقطاع الخاص.
- *زيادة التركيز على العميل.* لا تكمن قيمة الإحصاءات في إنتاجها، بل في استخدامها. وينبغي أن تتمثل غاية جميع منتجي الإحصاءات في تشجيع نشرها على نطاق واسع داخل الحكومة وللمستخدمين غير الحكوميين. ولفهم احتياجات عملائها بشكل أفضل، يمكن للوكالات المسؤولة عن إنتاج الإحصاءات إنشاء مجموعات استشارية لتمثيل المستخدمين. ومن المهام الأخرى المفيدة لهذه المجموعات تشجيع تبادل المعلومات بين مستخدمي البيانات الذين قد يجدون حلولاً للمشكلات المشتركة.

- *إنشاء مجموعة قيادية مشتركة بين الوزارات لتعزيز المتابعة والتقييم القائمين على النتائج والأداء.* يمكن لفريق القيادة المكون من الوزراء الملزمين بتحقيق التغيير في مؤسساتهم تسريع اعتماد المتابعة والتقييم القائمين على النتائج وإدخال عملية موازنة قائمة على النتائج بشكل أكبر. يمكن لمثل هذه المجموعة، تحت قيادة وزير المالية، أن تطلع بعدة أدوار رئيسية، على سبيل المثال: وضع إستراتيجية شاملة لتوجيه الجهود؛ وتوفير التوجيه وإطار التقييم للنشاط التجريبي في الوزارات الفردية والمنظمات الأخرى؛ ووضع خطة لتوسيع النشاط التجريبي وتبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة بين الوزارات. ينبغي أن تحدد هذه المجموعة ما إذا كانت الآليات التي استخدمتها البلدان الأخرى لتشكيل الزخم والتفويضات لجهود الإصلاح - مثل المراسيم الرئاسية، وتعديلات قوانين الميزانية، والتشريعات - ينبغي اتباعها في السياق المصري.
- *دعم مبادرة المجلس القومي للمرأة لمتابعة تنفيذ المبادرات المتعلقة بالنوع الاجتماعي وتقييمه في خطة ٢٠٠٢-٢٠٠٦.* وتحت رعاية السيدة الأولى، عمل المجلس بشكل فعال للغاية مع وزارة التخطيط والوزارات المختصة أثناء وضع خططهم. ونعتقد أن الخطوة التالية لمتابعة التنفيذ وتقييمه تقدم فرصة خاصة لتكون حافزاً للتغيير في العديد من الوزارات. نظراً لأن المجلس يضم مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة من داخل الحكومة وخارجها، بما في ذلك الأكاديميين والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام والوزارات المعنية، فيمكنه المساعدة في تعزيز الإجماع حول قضايا القياس والشفافية في تقديم تقارير عن النتائج.
- *تعزيز القدرات لدعم الإصلاح.* لم يسبق لأي بلد أن نجح في جهوده الإصلاحية الكبيرة دون أن يكون لديه فريق

سيكون الموضوع الرئيسي لهذه الورشة هو وضع الموازنة القائم على الأداء، والاعتماد على الخبرات الدولية وستؤدي إلى إنشاء رؤية وخطة عمل لمصر. المنهج: تفاعلي. المدة: يومان. في اليوم الأول، سيتبادل خبراء البنك الدولي وجهات نظرهم العملية بناءً على الخبرات الدولية العملية. وفي اليوم الثاني، سيقدم وزير المالية الرؤية والإستراتيجية وخطة العمل لمصر وسيناقشها جميعًا. ومن المتوقع أن يكون توقيت هذا النشاط مطلع خريف عام ٢٠٠١.

ومن المتوقع بحلول أكتوبر ٢٠٠١ أن يتم الانتهاء من الدعم الذي يقدمه المجلس القومي للمرأة في أثناء إعدادة لوضع إطار للمتابعة والتقييم لقياس تنفيذ الأهداف المتعلقة بالنوع الاجتماعي والتي تم وضعها في جميع الوزارات ذات الصلة كجزء من الخطة الوطنية للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٦.

وقد طلب المجلس القومي للمرأة على وجه التحديد المساعدة الفنية في مجال تصميم نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج وإنشائه لتتبع نتائج البرامج المتعلقة بالنوع الاجتماعي المنفذة بين عدد من الوزارات المختصة. قد يشمل هذا الدعم المشورة والاستشارات والتدريب وينبغي ربطه بالتقييم المقبل للنوع الاجتماعي الذي يريعه البنك الدولي. ينبغي أن يبدأ البنك الدولي في التواصل فورًا مع المجلس ومستشاريه الفنيين فيما يتعلق بتوقيت وتفاصيل عقد جلسة التشاور في القاهرة لأعضاء المجلس الرئيسيين في أوائل خريف ٢٠٠١. سيوضع منهج لدورة تدريبية محتملة بالتعاون مع الجامعة الأمريكية بالقاهرة ومراكز بحثية أخرى تتمتع بالخبرة في هذا المجال. وينبغي أن تكون الأمانة العامة للمجلس القومي للمرأة عضوًا في المجلس المشترك بين الوزارات المذكور أعلاه.

وتلتقي هذه المجموعات الاستشارية بانتظام مع مديري الوحدات الإحصائية في الوكالات. ستقوم مجموعة استشارية على أعلى مستوى من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أو اللجنة الإحصائية المقترحة بتقديم مدخلات حول احتياجات جميع مستخدمي المعلومات الإحصائية المصرية.

- **المشاركة في نظام نشر البيانات الخاص بصندوق النقد الدولي.** بينما تستعد مصر لدخول أسواق رأس المال الدولية، ستزداد أهمية إصدار إحصاءات ذات مصداقية. ومن الخطوات المهمة في هذا الاتجاه الاشتراك في المعيار الخاص لنشر البيانات (راجع لوحة النشرات المعيارية لصندوق النقد الدولي: <http://dsbb.imf.org>). يتطلب المعيار الخاص لنشر البيانات من الدول اعتماد معايير دولية لتقديم تقارير عن الإحصاءات الاقتصادية والمالية الرئيسية والاحتفاظ بقائمة حالية لسياساتها ومعاييرها. إن العمل نحو المشاركة في المعيار الخاص لنشر البيانات من شأنه أن يوفر دافعًا قويًا لتحديث النظام الإحصائي في مصر.

- **دعم الجهات المانحة.** يمكن للجهات المانحة أن تضطلع بدور مهم في دعم تحول مصر إلى نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج، وذلك من خلال توفير التدريب والمساعدة الفنية. ومن خلال القيام بذلك، يمكن للجهات المانحة الاعتماد على الخبرات داخل البلاد في الجامعات ومراكز الفكر بالإضافة إلى الخبرة الدولية الكبيرة في المقاربات القائمة على النتائج

### الأنشطة قصيرة المدى التي سيدعمها البنك الدولي

١. **تقديم الدعم الفني لوزير المالية في تطبيق رؤيته لتحويل عملية الموازنة إلى عملية تركز على النتائج.**

تنظيم وتنسيق ورشة عمل أو جلسة استشارية تهدف إلى تقديم الدعم المباشر لمجموعة مشتركة بين الوزارات التي تم تشكيلها حديثًا.

## ٢. تحسين القدرات الإحصائية لمصر.

على الرغم من أن القبول النهائي لبيانات مصر الوصفية في المعيار الخاص لنشر البيانات قد يضطر إلى الانتظار إلى حين الانتهاء من العمل الجاري بشأن حساباتها المالية والقومية، إلا أنه ينبغي وضع خطة الاشتراك، بما في ذلك التاريخ المقترح، في أقرب وقت ممكن.

ينبغي الإعلان عن غاية الاشتراك في المعيار الخاص لنشر البيانات (SDDS) التابع لصندوق النقد الدولي وإسناد المسؤولية إلى الوكالة المناسبة. ومن المقرر للاشتراك في المعيار الخاص لنشر البيانات أن يساعد مصر في خططها لتقديم سندات سيادية

## الملحقات

|           |                                      |
|-----------|--------------------------------------|
| الملحق أ. | الشروط المرجعية                      |
| الملحق ب. | المقابلات التي تم إجراؤها            |
| الملحق ج. | مصر والغايات الإنمائية الدولية       |
| الملحق د. | الملاحظات الختامية والمراجع والموارد |

## الملحق أ

متابعتها بانتظام لتقدير التقدم المحرز في تحقيق غايات التنمية، و٢) إنشاء نظام صالح يمكن التحقق منه لجمع البيانات وإعداد تقارير عن تلك المؤشرات.

خلال البعثة القادمة إلى مصر، سيجتمع فريق البعثة مع عدد من المسؤولين في الحكومة، وفي المنظمات المانحة والأطراف المعنية الأخرى لمعرفة كيف يمكن لأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على الأداء أن تدعم الإدارة العامة الفعالة. سيبدأ الفريق في تحديد جهود المتابعة والتقييم الجارية حاليًا وتقرير أين تكمن القدرة الحالية في جمع البيانات وإعداد التقارير داخل الحكومة وخارجها. سيقوم الفريق أيضًا الفرص المحتملة لتصميم أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على الأداء وإنشائها ويحدد العوائق المحتملة للنجاح في هذا الجهد.

## الاجتماعات المقرر عقدها مع كبار المسؤولين

من بين أولئك الذين سيكون من المهم فهم آرائهم، المسؤولين من المنظمات التالية:

## الشروط المرجعية

البعثة التحليلية نظام المتابعة والتقييم القائم على الأداء في مصر خلال الفترة من ٢ إلى ٦ يونيو ٢٠٠١

## المعلومات الأساسية

تم إدراج مصر ضمن ثمانية بلدان تجريبية تم اختيارها للمشاركة في برنامج على مستوى البنك ومعمد من مجلس الإدارة في سبتمبر. تتمثل الغاية الرئيسية لهذا البرنامج، وهو برنامج تحسين المتابعة والتقييم، في مساعدة مسؤولي البنك والمقترض على تتبع نتائج التنمية بشكل أفضل من خلال تعزيز استخدامهم لأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على الأداء. يمكن لهذه الأنظمة (التي من المعروف الآن أنها تدعم الإدارة العامة الجيدة) أن تساعد المسؤولين الحكوميين على تحديد الغايات والحاصلات الواقعية لبرامج القطاع العام ووضعها. وهناك مطلبان رئيسيان لنظام المتابعة والتقييم القائم على الأداء والقابل للاستخدام، وهما: ١) إدراج مؤشرات الأداء التي سيتم في أسواق رأس المال الدولية.

## وزارة المالية

## - وزير المالية

- الأفراد المشاركون في صياغة الميزانية (إذا تم إنشاء الوحدة المقترحة لدعم قرارات السياسة المالية، فسيود الفريق مقابلة رئيس هذه الوحدة)
- الأفراد المشاركون في تحويل ٦٢ هيئة اقتصادية عامة إلى شركات

## وزارة التخطيط

- الأفراد الذين يعملون على إعداد الميزانية الاستثمارية والإشراف عليها
- رئيس مكتب الإحصاء
- الأفراد المسؤولون بشكل مباشر عن تحديد أولويات القطاع والتخطيط الشامل للتنمية الاقتصادية

## مكتب رئيس الوزراء

- رئيس هذا المكتب أو كبار المسؤولين الذين يتولون مسؤولية المراجعة اللاحقة لحسابات الميزانية
- رئيس وحدات الإصلاح الإداري
- رئيس قسم البيانات الإدارية وأنظمة إعداد التقارير
- رئيس الوحدة المسؤولة عن الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات غير الأساسية
- مدير أو مسؤول فردي قيادي
- المسؤول الرئيسي
- الرئيس

## الجهاز المركزي للمحاسبات (CAO)

## وزارة الصحة والسكان،

## وزارة الزراعة ووزارة التربية والتعليم

## وزارة الصحة والسكان

## هيئة التأمين الصحي مركز البحوث الزراعية

## المركز الوطني لبحوث التعليم

## مكتب الإحصاء الوطني (أو ذلك المكتب المسؤول عن إجراء

## الاستطلاعات الأسرية)

## الجهات المانحة

- اجتماع واحد مع جهة مانحة رئيسية، مثل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وغيرها من الجهات التي تتمتع بحضور كبير في البلاد.

- ٢) من الذي يتحمل المساءلة في الحكومة عن التنفيذ الفعال (والكفاءة) للبرامج؟

- ٣) هل توجد إستراتيجية أو منظمة مقننة (من خلال القانون أو التفويض)

فيما يلي قائمة جزئية بالأسئلة التي قد تطرح على هؤلاء المسؤولين:

- ١) ما الذي يقود الحاجة إلى تطبيق أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج في مصر؟ (الحوافز/الطلبات)

الحكومة المهتمين بتصميم نظام للمتابعة والتقييم قائم على الأداء لدعم متابعة غايات القطاع/البرنامج. ثانيًا، نأمل في تكوين شراكات مع جهات مانحة رئيسية أخرى تتمتع باهتمام مماثل بمساعدة مصر على بناء القدرات في مجال إدارة الأداء للبرامج الوطنية والقطاعية. وأخيرًا، نخطط لوضع خطة عمل ومجموعة من التوصيات التي يمكن دمجها في برنامج يهدف إلى تقوية استخدام الحكومة أو أصحاب المصلحة الرئيسيين لنظام المتابعة والتقييم القائم على الأداء.

في الحكومة لتتبع غايات التنمية؟  
(٤) أين تكمن القدرات المتعلقة بالمهارات المطلوبة لتصميم واستخدام أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج في البلد التجريبي؟ كيف ساهمت هذه القدرة (أو الافتقار إليها) في استخدام المتابعة والتقييم في السياق القطري؟

### المخرجات المتوقعة من البعثة

في نهاية هذه المهمة، نأمل أن نكون قد حددنا على الأقل واحدًا أو أكثر من المؤيدين داخل

### الملحق ب

المقابلات التي تم إجراؤها

منتدى البحوث الاقتصادية

مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري

صندوق النقد الدولي

وزارة الكهرباء والطاقة

وزارة التربية والتعليم

وزارة المالية

وزارة الصحة

وزارة الصناعة والتكنولوجيا

وزارة التعاون الدولي

وزارة التخطيط

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

معهد التخطيط القومي

المجلس القومي للمرأة

مركز دراسات الإدارة العامة بجامعة القاهرة

الصندوق الاجتماعي للتنمية

مركز البحوث الاجتماعية

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

### الملحق ج

#### مصر والغايات الإنمائية الدولية

تم تحديد سبع غايات إنمائية دولية من خلال اتفاقيات وقرارات المؤتمرات العالمية التي نظمتها الأمم المتحدة في النصف الأول من التسعينيات. فيما يلي هذه الغايات:

١. خفض نسبة الأشخاص الذين يعيشون في فقر مدقع بمقدار النصف بين عامي ١٩٩٠ و٢٠١٥
٢. إلحاق جميع الأطفال في المدارس الابتدائية بحلول عام ٢٠١٥

لسن التعليم الأساسي) في الكتاب الإحصائي السنوي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أو في تقرير التنمية البشرية في مصر. يتم إعداد تقارير على نطاق واسع حول إحصاءات التحاق الفتيات بالمدارس، وكذلك نسبة النساء في المدارس وكليات الجامعات. وتُراقب معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة عن كثب وتُقدم تقارير بشأنها. تشير العديد من المطبوعات الرسمية وشبه الرسمية إلى تحسين وضع المرأة كغاية اجتماعية أساسية.

ومن بين المؤشرات المتعلقة بالصحة، قُدمت تقارير عن متوسط العمر المتوقع عند الولادة ومعدلات وفيات الرضع والأطفال ومعدلات وفيات الأمهات.

أكمل الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء مؤخرًا مجموعة جديدة من تقديرات وفيات الأمهات. في مؤشر الحالة الصحية، يستخدم الصندوق الاجتماعي للتنمية معدل وفيات الرضع، ومعدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة، ونسبة وفيات الأمهات كمقاييس لرعاية الصحة الإنجابية من خلال وحدات الرعاية الصحية الأولية التابعة لها، التي تسجل معلومات الخصوبة وانتشار وسائل منع الحمل بين المجموعات السكانية التي تخدمها. وتجمع أيضًا معلومات حول إمدادات المياه.

ويعد هذا كله دليلًا على أن مصر تشارك بنشاط في متابعة التقدم بالاعتماد على أبعاد رفاهية الإنسان مماثلة لتلك الخاصة بغايات التنمية الدولية وتحتاج إلى بيانات عالية الجودة للقيام بذلك.

٣. إحرار تقدم نحو المساواة في النوع الاجتماعي وتمكين المرأة من خلال القضاء على التفاوتات بين الجنسين في التعليم الابتدائي والثانوي بحلول عام ٢٠٠٥

٤. خفض معدلات وفيات الرضع والأطفال بمقدار الثلثين بين عامي ١٩٩٠ و٢٠١٥

٥. خفض معدلات وفيات الأمهات بمقدار ثلاثة أرباع بين عامي ١٩٩٠ و٢٠١٥

٦. توفير الوصول لجميع من يحتاجون إلى خدمات الصحة الإنجابية بحلول عام ٢٠١٥

٧. تنفيذ الإستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة بحلول عام ٢٠٠٥ لعكس اتجاه فقدان الموارد البيئية بحلول عام ٢٠١٥ يتم دمج العديد من هذه الغايات والمؤشرات لقياس الغايات في مجموعات البيانات التي تستخدمها الوكالات المصرية لمتابعة برامجها.

وسيصدر قريبًا مسح جديد للإنفاق الأسري، يمكن من خلاله حساب معدلات الفقر. هناك الكثير من الجدل حول كيفية قياس الفقر والتعريف المناسب لخط الفقر الوطني. وأشار تقرير التنمية البشرية لمصر لعام ١٩٩٦ إلى وجود خمسة خطوط للفقر: خط الفقر القائم على الغذاء، وخط الفقر المتعلق بالحد الأدنى والأعلى للدخل، وخط الفقر المتعلق بالحد الأدنى والأعلى للإنفاق.

ويتم إعداد تقارير عن مستويات الالتحاق بالمدارس الابتدائية والثانوية على نطاق واسع وتعمل مصر على تحقيق غاية الالتحاق الشامل بالتعليم الأساسي (حتى الصف الثامن). ومع ذلك، يظهر إجمالي عدد الملحقين فقط (بما في ذلك الطلاب المتجاوزون

Egypt,"in *Research for Development in the Middle*

*East and North Africa*. IDRC, [www.idrc.ca/books/focus/930/15koraye.html](http://www.idrc.ca/books/focus/930/15koraye.html).

3. *Egypt Social and Structural Review, draft*, The World Bank, 2001.

## المراجع

*Egypt: Human Development Report*, Institute of National Planning, 2000, 1998.

El Saiedi, H.E. Dr. Ali, *Restructuring of the Power*

## الملحق د

### الملاحظات والمراجع

#### الملاحظات

1. Valsan, E.H. The Egyptian Civil Service and the Continuing Challenge of Reform. In *Research in Public Administration*. Volume 5: 223-226, 1999.
2. Korayem, Karima. "The Research Environment in

*The National Council for Women*. Pamphlet, n.d  
http://ncw.gov.eg  
*Towards a More Result Oriented Budget Process*, in Egypt:  
Public Expenditure Review of the Social Sectors, World  
Bank, Social and Economic Development Group, Middle  
East and North Africa Region, January 1999  
Valsan, E.H. The Egyptian Civil Service and the Continuing  
Challenge of Reform. *In Research in Public Administration*.  
Volume 5: 223-226, 1999  
www.IDSC.gov.eg (الموقع الإلكتروني لمركز المعلومات ودعم اتخاذ  
القرار بمجلس الوزراء المصري)  
http://www.oecd.org/puma (الموقع الإلكتروني لبرنامج الإدارة  
العامة والحوكمة التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي  
والتنمية)

*Sector and Enhancement of Private Opportunities*,  
Presentation to the American Chamber of Commerce in  
Egypt, October 2000.

*Healthy Egyptians 2010*, Ministry of Health and Population  
Korayem, Karima. "The Research Environment in Egypt," in  
*Research for Development in the Middle East and North  
Africa*. IDRC, www.idrc.ca/books/focus/15/930koraye.html.  
*Public Debt Management Program*, Arab Republic of  
Egypt, Ministry of Finance, Presentation to the Euromoney  
Conference, Emerging Arab Economies: Breaking New  
Ground in the Global Markets, September 2000.

## الغايات الإنمائية للألفية (MDG):

### قائمة بالأهداف والغايات

الغاية ١: القضاء على الفقر المدقع والجوع

**الهدف ١:** تقليل نسبة الأشخاص الذين يقل دخلهم عن دولار أمريكي واحد في اليوم بين عامي ١٩٩٠ و٢٠١٥ إلى النصف

**الهدف ٢:** تقليل نسبة الأشخاص الذين يعانون من الجوع بين عامي ١٩٩٠ و٢٠١٥ إلى النصف

الغاية ٢: توفير التعليم الابتدائي على مستوى العالم

**الهدف ٣:** تأكد من أنه بحلول عام ٢٠١٥، سيتمكن الأطفال في كل مكان، الفتيان والفتيات على حد سواء، من إكمال دورة كاملة من التعليم الابتدائي

الغاية ٣: تعزيز المساواة في النوع الاجتماعي وتمكين المرأة

**الهدف ٤:** القضاء على التفاوت بين الجنسين في التعليم الابتدائي والثانوي ويفضل أن يكون ذلك بحلول عام ٢٠٠٥ وعلى جميع مستويات التعليم في موعد لا يتجاوز ٢٠١٥

الغاية ٤: تقليل وفيات الأطفال

**الهدف ٥:** خفض معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة بمقدار الثلثين بين عامي ١٩٩٠ و٢٠١٥

#### المؤشرات

١. نسبة الأشخاص الذين يقل دخلهم عن دولار أمريكي واحد في اليوم
٢. نسبة فجوة الفقر [حالات الفقر x شدة الفقر]
٣. حصة الخمس الأفقر في الاستهلاك الوطني
٤. انتشار الأطفال ناقصي الوزن (أقل من ٥ سنوات)
٥. نسبة السكان دون الحد الأدنى من استهلاك الطاقة الغذائية

#### المؤشرات

٦. صافي نسبة الالتحاق بالتعليم الابتدائي
٧. نسبة التلاميذ الذين يبدؤون الصف الأول ويصلون إلى الصف الخامس
٨. معدل الإلمام بالقراءة والكتابة بين البالغين من العمر ١٥-٢٤ سنة

#### المؤشرات

٩. نسبة البنات إلى الأولاد في التعليم الابتدائي والثانوي وما بعد المرحلة الثانوية
١٠. نسبة التعليم بين الإناث والذكور من سن ١٥ إلى ٢٤ سنة
١١. حصة المرأة من العمالة بأجر في القطاع غير الزراعي
١٢. نسبة المقاعد التي تشغلها النساء في البرلمان الوطني

#### المؤشرات

١٣. معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة
١٤. معدل وفيات الرضع
١٥. نسبة الأطفال البالغين من العمر سنة واحدة والمحصنين ضد الحصبة

الغاية ٥: تحسين الصحة الإنجابية

**الهدف ٦:** خفض معدل وفيات الأمهات بمقدار ثلاثة أرباع

بين عامي ١٩٩٠ و ٢٠١٥

الغاية ٦: مكافحة فيروس نقص المناعة البشري/الإيدز والملاريا

والأمراض الأخرى

**الهدف ٧:** وقف انتشار فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز

بحلول عام ٢٠١٥، وبدء انحساره

**الهدف ٨:** وقف انتشار الملاريا والأمراض الرئيسية الأخرى

بحلول عام ٢٠١٥، وبدء انحساره

الغاية ٧: ضمان الاستدامة البيئية

**الهدف ٩:** دمج مبادئ التنمية المستدامة في السياسات

والبرامج القطرية وتلافي الخسارة في الموارد

البيئية

**الهدف ١٠:** تخفيض نسبة السكان الذين لا يمكنهم بصورة

مستدامة الحصول على مصدر محسّن للمياه إلى

النصف بحلول عام ٢٠١٥

**الهدف ١١:** تحقيق تحسن ملموس في حياة ١٠٠ مليون من

ساكني الأحياء الفقيرة على الأقل بحلول عام ٢٠٢٠

المؤشرات

١٦. نسبة وفيات الأمهات

١٧. نسبة الولادات تحت إشراف موظفين صحيين مهرة

المؤشرات

١٨. انتشار فيروس نقص المناعة البشرية بين الحوامل اللاتي

يبلغن من ١٥ إلى ٢٤ عامًا

١٩. معدل انتشار وسائل منع الحمل

٢٠. عدد الأطفال الذين تيتّموا بسبب فيروس نقص المناعة

البشرية/الإيدز

٢١. معدلات انتشار مرض الملاريا والوفيات المرتبطة به

٢٢. نسبة السكان في المناطق المعرضة لخطر الإصابة بالملاريا

الذين يستخدمون تدابير فعالة للوقاية من مرض الملاريا

وعلاجه

٢٣. معدلات انتشار مرض السل والوفيات المرتبطة به

٢٤. نسبة حالات مرض السل التي تم اكتشافها وعلاجها في

إطار دورة علاجية قصيرة خاضعة للمراقبة المباشرة (DOTS)

المؤشرات

٢٥. نسبة مساحة الأرض المغطاة بالغابات

٢٦. مساحة الأرض المحمية لغرض المحافظة على التنوع

البيولوجي

٢٧. إجمالي الناتج المحلي لكل وحدة مستخدمة من الطاقة

(كبدل لكفاءة الطاقة)

٢٨. انبعاثات ثاني أكسيد الكربون (للفرد)

[بالإضافة إلى رقمين من أرقام التلوث الجوي العالمي هما: استنفاد

طبقة الأوزون وتراكم غازات الاحتباس الحراري]

٢٩. نسبة السكان الذين يمكنهم بصورة مستدامة الحصول

على مصدر محسّن للمياه

٣٠. نسبة الأشخاص الذين يمكنهم الحصول على صرف صحي

محسّن

٣١. نسبة الأشخاص الذين يمكنهم الحصول على حيازة

مضمونة لمسكن

[ربما يكون لتوزيع عدد من المؤشرات المبينة أعلاه ما بين الحضر والريف

أهمية في متابعة التحسينات التي تطرأ على معيشة سكان الأحياء

الفقيرة]

## الغاية ٨: إبرام شراكة عالمية للتنمية

## الهدف ١٢: إنشاء نظام تجاري ومالي يتسم بالانفتاح، والتقييد

بالقواعد، والقابلية للتنبؤ، وعدم التمييز

ويشمل ذلك الالتزام بالحكم الرشيد، والتنمية، وتخفيف وطأة

الفقر على الصعدين الوطني والعالمي

## الهدف ١٣: تلبية الحاجات الخاصة للبلدان الأقل نموًا

يشمل: قدرة صادرات البلدان الأقل نموًا على الدخول معفاة

من التعريفات الجمركية والحصص المفروضة؛ وبرنامجًا معززًا

لتخفيف عبء الديون الواقع على البلدان الفقيرة المثقلة

بالديون وإلغاء الديون الثنائية الرسمية؛ وتقديم المساعدة

الإنمائية الرسمية بصورة أكثر سخاء للبلدان التي أعلنت التزامها

بتخفيف وطأة الفقر

## الهدف ١٤: تلبية الاحتياجات الخاصة للبلدان غير الساحلية

والدول الجزرية الصغيرة النامية

(من خلال برنامج بربادوس وأحكام الجمعية العمومية الثانية

والعشرين)

## الهدف ١٥: معالجة مشاكل ديون البلدان النامية بصورة

شاملة من خلال اتخاذ تدابير وطنية ودولية لجعلها

قادرة على تحمل ديونها على المدى الطويل

## المؤشرات

ستخضع بعض المؤشرات المدرجة أدناه للمتابعة بشكل منفصل للبلدان الأقل نموًا وإفريقيا والبلدان غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية.

## المساعدة الإنمائية الرسمية

٣٢. صافي المساعدة الإنمائية الرسمية كنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي للجهات المانحة في لجنة المساعدة الإنمائية (إجمالي أرقام مستهدفة بنسبة ٠,٧٪ ونسبة ٠,١٥٪ للبلدان الأقل نموًا)

٣٣. نسبة المساعدة الإنمائية الرسمية إلى الخدمات الاجتماعية الأساسية (التعليم الأساسي، والرعاية الصحية الأولية، والتغذية، والمياه الآمنة، والصرف الصحي)

٣٤. نسبة المساعدة الإنمائية الرسمية غير المقيدة

٣٥. النسبة المخصصة من المساعدة الإنمائية الرسمية للبيئة في الدول النامية الجزرية الصغيرة

٣٦. النسبة المخصصة من المساعدة الإنمائية الرسمية لقطاع النقل في البلدان غير الساحلية

## الوصول إلى السوق

٣٧. نسبة الصادرات (بالقيمة وباستثناء الأسلحة) المسموح بدخولها معفاة من الرسوم والحصص المفروضة

٣٨. متوسط التعريفات الجمركية والحصص المفروضة على المنتجات الزراعية والمنسوجات والملابس

٣٩. الإعانات الزراعية المحلية وإعانات الصادرات في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

٤٠. نسبة المساعدة الإنمائية الرسمية المقدمة لتعزيز القدرات التجارية

## تحمل أعباء الديون

٤١. النسبة الملغاة من الديون الثنائية الرسمية للبلدان الفقيرة المثقلة بالديون

٤٢. تكاليف خدمة الديون كنسبة مئوية من صادرات البضائع والخدمات

٤٣. نسبة المساعدة الإنمائية الرسمية المقدمة على سبيل تخفيف عبء الديون

٤٤. عدد البلدان التي بلغت نقطتي القرار والإنجاز في البلدان الفقيرة المثقلة بالديون

### المؤشرات

الغاية ٨: (تابع)

**الهدف ١٦:** التعاون مع البلدان النامية لوضع إستراتيجيات وتنفيذها من أجل توفير عمل لائق ومنتج للشباب

**الهدف ١٧:** التعاون مع شركات الأدوية لإتاحة العقاقير الأساسية بأسعار ميسورة في البلدان النامية

**الهدف ١٨:** التعاون مع القطاع الخاص لإتاحة فوائد التكنولوجيات الجديدة، وبخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

٤٥. معدل البطالة للأعمار بين ١٥ - ٢٤ عامًا

٤٦. نسبة السكان الذين يمكنهم الحصول بشكل مستدام على العقاقير الأساسية بأسعار ميسورة

٤٧. عدد خطوط الهاتف لكل ١٠٠٠ شخص

٤٨. عدد الحواسيب الشخصية لكل ١٠٠٠ شخص

## سياسة التقييم الوطنية لسريلانكا

رابطة التقييم السريلانكية (SLEva) بالاشتراك مع وزارة تطوير السياسات وتنفيذها

ديسمبر ٢٠٠٣

سياسة التقييم الوطنية لحكومة سريلانكا

## تمهيد

تدرك حكومة سريلانكا تمامًا الإجماع الدولي المتزايد على أن التقييم يشكل جانبًا أساسيًا من جوانب الحكم الرشيد لتحسين فعالية التنمية والشفافية والمساءلة واتخاذ القرارات المستنيرة. ويشار إلى مصطلح "التقييم" في هذه الوثيقة في سياق التنمية وتعريف لجنة المساعدة الإنمائية (DAC)/ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنه "التقدير المنهجي والموضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة جارية أو مكتملة، وتصميمها، وتنفيذها، ونتائجها، بهدف تحديد مدى ملاءمة وتحقيق الأهداف وكفاءة التنمية والفاعلية والأثر والاستدامة". وينبغي أن يقدم التقييم معلومات موثوقة ومفيدة، تساعد في دمج الدروس المستفادة في عملية صناعة القرار. يعتبر التقييم المنهجي للمشروعات والبرامج والمؤسسات والسياسات أمرًا حيويًا لتحسين المساءلة عن الأداء وتعلم الدروس وتنفيذ السياسات في القطاع العام'. ويستخدم التقييم أيضًا كأداة لإصلاح القطاع العام. يعتمد النجاح النهائي للتقييم على كيفية استخدام المخططين وصانعي القرار لنتائج التقييم والدروس المستفادة لتحسين صياغة السياسات والتخطيط لها. ومن ثم، من الضروري إنشاء روابط قوية بين التقدير من جهة، وبين صياغة السياسات والإصلاحات والتخطيط وإعداد الميزانية من جهة أخرى. ومن المفترض لاعتماد سياسة وطنية بشأن التقييم أن يوفر الإرشاد والتوجيه حول استخدام التقييم ودوره في التنمية الوطنية.

## الوضع الحالي والحاجة إلى سياسة تقييم وطنية

على الصعيد العالمي، لطالما شكل أداء القطاع العام مشكلة بين المواطنين. وقد تحدى دافعو الضرائب الحكومات لإثبات القيمة مقابل المال في تقديم الخدمة العامة. وقد تم التشكيك في مدى ملاءمة المؤسسات واختصاصاتها في هذا العالم سريع التغير. وبالمثل فيما يتعلق بالمشروعات والبرامج، فإن ازدياد أعداد المشروعات المحفوفة بالمشاكل والأداء غير المرضي للمشروعات المنجزة يؤكدان على الحاجة إلى توفر تقييم منهجي. وتبرز الأدلة المتوفرة أن نسبة كبيرة من برامج التنمية قد فشلت في تحقيق أهدافها الإنمائية المتصورة بشكل كامل. على سبيل المثال في سريلانكا، يُذكر أن ٤٤٪ فقط من المشروعات المقيمة لاحقًا والتي تم تمويلها من بنك التنمية الآسيوي قد نجحت من حيث مساهمتها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية<sup>١</sup>. ومن المسلم به على نطاق واسع أن التقييمات المجرة في الوقت المناسب واستخدام المعرفة التقييمية الموثوقة تساعد الحكومات على تحسين تصميمات السياسات والمشروعات، وزيادة عائدات الاستثمارات، وتسريع وتيرة تنفيذ المشروعات الجارية.

تعي الحكومة وتدرك حقيقة تخصيص نسبة عالية من موارد المتابعة والتقييم في الوقت الحالي تقتصر على متابعة المدخلات والتنفيذ المادي والمالي للمشروعات الكبيرة، مع إلقاء اهتمام قليل بتقدير النتائج والاستدامة وتقديم الخدمات، والجودة، وتوزيع النفع الذي تدره المشروعات بين مختلف المجموعات الاجتماعية والاقتصادية أو المناطق الجغرافية. كان نظام المتابعة والتقييم في الماضي يميل إلى أن يكون أكثر انحيازًا للتنفيذ، وغنيًا بالبيانات، وفقيرًا من حيث المعلومات،

### أهداف سياسة التقييم الوطنية

- تهدف سياسة التقييم الوطنية إلى تحقيق الأهداف التالية.
- أ. تعزيز الفهم الصحيح للتقييم وخلق ثقافة التقييم بين مديري القطاع العام لاستخدام التقييمات في "الإدارة بالتركيز على النتائج".
  - ب. تعزيز ممارسة التقييم من خلال تحفيز بناء القدرات البشرية والمؤسسية والأدوات والمقاربات اللازمة.
  - ج. فتح الطريق أمام تعلم الدروس من التجارب السابقة لتحديد السياسات والبرامج والمشروعات وأنظمة التسليم التي من المرجح أن تنجح والعوامل التي من المرجح أن تساهم في هذا النجاح.
  - د. المساهمة في تحسين تصميم سياسات وبرامج التنمية من خلال التكامل الفعال لنتائج التقييم في صياغة السياسات والإصلاحات والتخطيط وعملية إعداد الميزانية.
  - هـ. تحسين أو تعزيز المساءلة والشفافية والحكم الرشيد.

### المبادئ الأساسية لسياسة التقييم الوطنية

- تقوم سياسة التقييم الوطنية على المبادئ الأساسية التالية:
- التقييمات عبارة عن تقديرات عملية تخدم غايات عملية، لا دراسات بحثية علمية

كما كان يتوقف مع إنهاء المشروعات. وكانت التقييمات في كثير من الحالات مدفوعة برغبة الجهات المانحة. ومن المشكلات الأخرى التي تمنع ممارسة التقييمات؛ المفاهيم الخاطئة للتقييمات على أنها ممارسات شرطية أو ممارسات لتقصي الأخطاء وكذلك نقص الطلب المحلي عليها. وبالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز آلية استنتاجات التقييم داخل الشركة في تصميم المشروعات الجديدة. ويجب معالجة هذه القضايا على الفور.

لقد أصبحت الحاجة إلى تحقيق نتائج من التدخلات الإنمائية العامة تشكل أهمية كبيرة مع القيود المفروضة على الموارد والتفاوتات الإنمائية المستمرة الناتجة عن عدم الكفاءة ومواطن الضعف الكامنة في البرامج. أدى هذا الضغط لإثبات النتائج إلى إدخال نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج (RBME) في الأجهزة الحكومية. ومن ثم، آن الأوان لتنفيذ التقييم المخطط والمنهجي على جميع مستويات الحكومة. ويشكل هذا الأمر أهمية أكبر في سريلانكا، في الوقت الحالي حيث توجد إمكانات هائلة للانتقال إلى فترة من التنمية السريعة، بما في ذلك إعادة إعمار المناطق المتضررة من الحرب والمناطق المجاورة، بعد بدء عملية السلام، بالإضافة إلى برنامج الإصلاح الاقتصادي الرئيسي في إطار مبادرة "استرجاع سريلانكا".

ومن شأن التبنّي الرسمي لسياسة التقييم الوطنية وتنفيذها أن يهيئ بيئة مواتية لتتبع التقدم المستمر ومراجعة الأداء ووضع سياسات محكمة بهدف تحقيق رؤية التنمية الاقتصادية وتطلعاتها التي يقودها القطاع الخاص. إضافة إلى ذلك، فإن إنشاء بيئة سياسة مناسبة للتقييمات، يكمل حزمة الأدوات اللازمة لمتابعة التنمية المنهجية وربط متابعة الأداء وتقييمه بالسياسة من خلال غرفة العمليات الوطنية (NOR)<sup>٢</sup> المعاد تنشيطها التابعة لوزارة وضع السياسات وتنفيذها (MPDI). تعد إمكانية وصول صانعي السياسات وعامة الناس إلى معلومات التنمية أمرًا ضروريًا لضمان توفر "غرفة عمليات وطنية عاملة".

يتم إجراؤها للنهوض بالمعرفة وليس خدمة الأعمال المتعلقة بالشرطة.

• ينبغي أن يُنظر إلى التقييم في المقام الأول على أنه أداة *للمساءلة والاستفادة من الدروس*. وتشكل استقلاليته أهمية قصوى لموضوعية التقييم ومصداقيته. ومع ذلك، ينبغي أن تُدمج المشاركة في أغراض تعلم الدروس. وبناء على الاحتياجات والظروف، ينبغي للإدارة أن تبرر اختيار التقييمات الخارجية أو الداخلية أو المشتركة. وينبغي تشجيع جميع مؤسسات القطاع العام على استخدام التقييمات كأدوات لتفسير النتائج والاستفادة من الدروس.

• ينبغي تشجيع جميع أنواع التقييمات؛ كالتقييمات اللاحقة، وتقييمات الأثر، والتقييمات النصفية، التي تخدم أغراضًا مختلفة وتُجرى في مراحل مختلفة من دورة المشروع. وينبغي إيلاء الأفضلية للتقييمات الجارية والنصفية. من أجل الحصول على منظور أوسع للتنمية، تولي الحكومة اهتمامًا خاصًا لتقييم القطاعات والمؤسسات والسياسات والمجالات المحورية. ينبغي ربط الاستنتاجات والدروس المُستفادة من التقييم بصياغة السياسات والإصلاحات وعملية التخطيط وإعداد الميزانية.

• ينبغي أن تتعلم الحكومة من استنتاجات التقييم وأن تنقل معلومات التقييم وتشاركها مع الأطراف المعنية الأخرى. وينبغي أن تكون استنتاجات تقييمات السياسات والبرامج الإنمائية متاحة بسهولة للجمهور ووسائل الإعلام. وقد يكون من المفيد إنشاء موقع إلكتروني أو مواقع إلكترونية معينة لهذا الغرض.

• يجب أن تكون التقييمات *إلزامية* في ظل ظروف معينة وينبغي اتخاذ التدابير الكافية مقدمًا. ينبغي أن يضمن مؤيدو السياسة أو البرنامج أو المشروع *قابلية التقييم*. ويجب أن يبدأ *الانشغال بالمتابعة والتقييم أثناء تخطيط البرامج والسياسات وتصميمها*. ينبغي اختيار الموضوعات التي سيجري تقييمها على أساس محتوى التعلم المحتمل والملاءمة الإنمائية.

### (راجع معايير الاختيار أدناه)

- ينبغي أن يكون استخدام مؤشرات الأداء والمقاربة القائمة على الإطار المنطقي إلزاميًا لجميع مبادرات إعداد السياسات أو البرامج أو المشروعات؛ ما يجعل من الممكن تقديرها لاحقًا بشكل هادف.
- ينبغي تشجيع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والأكاديميين على إجراء التقييمات، ويفضل أن يكون ذلك بالشراكة مع المؤسسات العامة ذات الصلة.
- تتحمل سلطات التنفيذ على المستوى الوطني والمستوى دون الوطني مسؤولية عن ضمان *نشر ثقافة التقييمات بشكل كافٍ* داخل مراكز التكليف الرئيسية الخاصة بها. وقد تم التأكيد على إدراج جميع مؤسسات القطاع العام للتقييم في ممارساتها في إدارة التنمية.

### التحول إلى التنفيذ

#### معايير الاختيار للتقييم

- قد لا يكون من المستحسن تقييم جميع البرامج الإنمائية لأسباب عملية ومالية، بل ينبغي للسلطات المسؤولية عن تنفيذ برنامج أو مشروع معين أن تشرع في اتخاذ إجراءات لتقدير المشروعات والبرامج والسياسات الرئيسية. في هذا الصدد، ينبغي لجميع الوزارات القطاعية وضع خطة التقييم الخاصة بها. إضافة إلى ذلك، ينبغي للجنة السياسة الاقتصادية و/أو غرفة العمليات الوطنية و/أو لجان المتابعة على المستوى الوطني تحديد مجالات التقدير في خطة متجددة لفترة السنتين. وعند اختيار الوزارات القطاعية بمفردها للمشروعات والبرامج لتقديرها، يمكن لتلك الوزارات تشكيل فريق يتألف مما يلي:
١. ممثل عن دائرة المتابعة ومراجعة التقدم (MPRD) في وزارة وضع السياسات وتنفيذها أو غرفة العمليات الوطنية.
  ٢. ممثلون عن دائرة الموارد الخارجية ووكالة التمويل، وذلك عندما يتم اختيار المشروعات الممولة من الخارج.

تنفيذ سياسة التقييم الوطنية بشكل أكثر فعالية. ستعمل الوحدة المركزية لتقدير الأداء (CPEU) في وزارة تطوير السياسات وتنفيذها كمركز تنسيق لتنفيذ سياسة التقييم الوطنية. ينبغي أن يتولى أمناء الوزارات المختصة مسؤولية وضع خطة التقييم والتنمية في قطاعاتهم أو مجالاتهم.

وينبغي لكل وزارة قطاعية عند الشروع في التقييمات المستقلة ضمن مجالات مسؤوليتها الخاصة بالتشاور مع وزارة تطوير السياسات وتنفيذها، وضع خطط التقييم والشروط المرجعية. يمكن للوزارات الحصول على خدمات القطاع العام والقطاع الخاص والجامعات ومنظمات المجتمع المدني والمقيمين المهنيين الفرديين لإجراء مثل هذه الدراسات. ينبغي للوزارة القطاعية المعنية، بالتشاور مع الوحدة المركزية لتقدير الأداء في وزارة وضع السياسات وتنفيذها والأطراف المعنية الأخرى، وضع الشروط المرجعية (TOR) لمثل هذه التقييمات. من ناحية أخرى، تتحمل وحدة التقييم المركزية مسؤولية المزيد من التحسينات الشاملة والتقدير المهم إستراتيجيًا ذي الطبيعة المحورية.

تعمل وزارة تطوير السياسات وتنفيذها، بالتعاون الوثيق مع جمعيات التقييم المهنية، على تنمية وتعزيز ثقافة التقييم، ومعاييرها، ومبادئ التوجيهية، ونهجها، وأفضل ممارساتها، ومتابعة قدرات التقييم وتنميتها، وتوعية صانعي السياسات، وتسهيل نشر استنتاجات التقييم.

تميل التقييمات التي بدأتها الوزارات القطاعية إلى أن تكون أقرب إلى الممارسات التعليمية، بينما تميل التقييمات التي تجريها وحدة التقدير المركزية في وزارة تطوير السياسات وتنفيذها إلى أن تكون أقرب إلى التوجه نحو المساءلة وتأثير السياسة. هناك حاجة إلى وجود شكل من أشكال التوافق والتوازن بين المساءلة والاستفادة من الدروس.

### نشر استنتاجات التقييم

ينبغي لكل قطاع يجري تقييمًا أن يضع أيضًا إستراتيجية

٣. ممثلون عن دائرة التخطيط القومي ودائرة الميزانية القومية.  
٤. ممثلون عن الأوساط الأكاديمية و/أو منظمات المجتمع المدني مثل رابطة التقييم السريلانكية (SLEVA).  
ينبغي لهذه اللجنة فحص المشروعات المناسبة للتقييمات واختيارها. وسيتم هذا دائرة المتابعة ومراجعة التقدم/وزارة وضع السياسات وتنفيذها من تتبع دراسات التقييم الحالية. وينبغي للجنة الاختيار استخدام المعايير التالية عند اختيار المشروعات أو البرامج التي ستخضع للتقييم:

١. ملائمة السياسة، على سبيل المثال تخفيف وطأة الفقر

٢. الأهمية الوطنية وحجم التمويل

٣. القيمة الابتكارية وإمكانية تكرار المشروع أو البرنامج. وفي هذا السياق، يمكن أيضًا تقييم بعض المشروعات "الصغيرة".

٤. المصلحة العامة وطبيعة المشكلة

ينبغي ألا تغطي التقييمات مجالات المشكلات فحسب، بل وأن تستخلص دروسًا من قصص النجاح أيضًا. مع التغيير في دور الحكومة كميسر والحاجة إلى القطاع الخاص لتمويل الاستثمارات العامة وتنفيذها، فمن الضروري تشجيع القطاع الخاص على إجراء تقييمات مستقلة لأنشطته، ولا سيما الاستثمارات ذات الطبيعة العامة. ينبغي إجراء هذه التقييمات من خلال الهيئات التمثيلية مثل الدوائر. وتعتبر مثل هذه التقييمات ضرورية لإثبات مساهمة القطاع الخاص في التنمية الوطنية ولزيادة المساءلة العامة والشفافية. من الضروري أيضًا أن يركز التقييم اهتمامه على السياسات المرتبطة بالقطاع الخاص بدلاً من المشروعات فحسب.

### تنفيذ سياسة التقييم الوطنية لسريلانكا

تقع مسؤولية تنفيذ سياسة التقييم الوطنية على عاتق جميع الوزارات والوكالات المشاركة في أعمال التنمية الوطنية. ينبغي أن توفر وزارة تطوير السياسات وتنفيذها المساعدة والمبادئ التوجيهية اللازمة، والتدريب ودورات تجديد المعلومات بانتظام

*والاقتصادية والاجتماعية (بما في ذلك مراعاة حالات النزاع) والبيئية والنوع الاجتماعي والمؤسسية والاستدامة. ينبغي تشجيع استخدام تحليل التكلفة والمنفعة المالية والاقتصادية لتقدير القيمة مقابل المال. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تدمج منهجية التقييم الشواغل الاجتماعية والبيئية. ينبغي أن يشكل تقدير المستفيدين جزءًا لا يتجزأ من تقدير البرامج الاجتماعية. وينبغي إيلاء الاعتبار الواجب للبيئة السياسية والخاصة بوضع السياسات. وينبغي أن يبدأ الانشغال بالتقييم منذ التخطيط للمشروع وصياغته. على المشروعات التي تزيد قيمتها عن ١٠ ملايين دولار أمريكي استخدام نظرية البرنامج أو النموذج المنطقي أو تحليل الإطار المنطقي (LFA) مع مؤشرات أداء محددة جيدًا في وقت إعداد المشروع. كما ينبغي تشجيع المشروعات التي تقل ميزانيتها عن ١٠ ملايين دولار أمريكي على استخدام مثل هذه المقاربات كلما أمكن ذلك مع مؤشرات خط الأساس ومؤشرات مرجعية للمقارنة. يتم تشجيع الوحدة المركزية لتقدير الأداء مع رابطة التقييم السريلاكية وغيرها من منظمات المجتمع المدني المهنية على المشاركة بشكل استباقي في إعداد المشروعات الكبرى من خلال مراجعة وتأكد مؤشرات الأداء، وكل من بيانات خط الأساس والقيم المستهدفة. نظرًا لأن التقييمات تتألف من تحقيقات عملية لا دراسات بحثية علمية، يُفضل استخدام منهجيات التقييم السريعة بالمشاركة لكونها بسيطة، فعالة، أقل تكلفة وتستغرق وقتًا أقل.*

*من الضروري أيضًا وضع منهجيات التقييم المحلي، ومبادئ التوجيهية، ومعايير، وأخلاقيات وممارساته بما يتناسب مع المعايير الدولية المقبولة. وينبغي وضع منهجية التقييم والمعرفة والخبرة لمراعاة الاحتياجات المحددة للقطاعات. ينبغي لوزارة السياسات وتنفيذها بالتعاون مع جمعية التقييم في سريلانكا ومنظمات المجتمع المدني الأخرى الاضطلاع بهذه المهمة.*

### **بناء القدرات والشراكات**

يعد توافر الموارد البشرية المختصة ذات المهارات الكافية في التقييم أمرًا ضروريًا. تدرك الحكومة الحاجة إلى بناء

لتبادل الدروس داخليًا وخارجيًا. ينبغي لجميع الوزارات القطاعية إرسال تقارير التقييمات إلى الوحدة المركزية لتقدير الأداء في وزارة تطوير السياسات وتنفيذها (ولا سيما إلكترونيًا). وسيتيح ذلك تجميع نتائج التقدير وربطها بنظام معلومات التقييم (EIS) الخاص بغرفة العمليات الوطنية التابعة لوزارة وضع السياسات وتنفيذها ولجنة السياسة الاقتصادية (EPC)، وذلك لضمان دمج نتائج التقييم في عمليات السياسة والتخطيط وإعداد الميزانية والإصلاح. ينبغي إتاحة معلومات التقدير للبرلمان وعمليات التدقيق الوطنية وعامة الجمهور. ينبغي للوزارات القطاعية بعد الانتهاء من ورشة نشر التقييم، أن تعد خطة العمل التي ينبغي أن تحدد إجراءات المتابعة المعينة ذات النطاقات الزمنية والمسؤوليات المحددة جيدًا. ينبغي تقديم نسخ من خطة العمل والتقدم المحرز إلى وزارة تطوير السياسات وتنفيذها. تتولى وزارة وضع السياسات وتنفيذها والوزارات المختصة مسؤولية ضمان تنفيذ خطة العمل والتأكد من دمج تمويل التقييم والدروس وإجراءات المتابعة في تخطيط التنمية وإطار الإدارة.

ينبغي لمؤيدي المشروع وسلطات التخطيط الوطنية ضمان دمج نتائج التقييم في صياغة المشروعات والبرامج الجديدة. لهذا الغرض، ينبغي تقديم استنتاجات التقييم ودروسه في ملخص موجز وسهل القراءة. ينبغي تعديل تنسيقات تقديم المشروع والإجراءات ذات الصلة بشكل مناسب لاستيعاب استنتاجات التقييم في عملية التخطيط وإعداد الميزانية ومراجعة الإنفاق العام وصياغة السياسات. وفي هذا الصدد، ينبغي إقامة تعاون وثيق بين وظائف التقدير والتخطيط وإعداد الميزانية والتدقيق والشؤون المالية والإنفاق العام ومراجعة السياسات الحكومية.

### **المبادئ التوجيهية والمنهجيات والمعايير والأخلاق**

ينبغي أن تدرس التقييمات الجارية واللاحقة مدى الملاءمة والكفاءة والفاعلية والتأثير والاستدامة في مبادرات السياسات أو البرامج. ينبغي أن تنظر منهجية التقييم في الجوانب المالية

موضوعية التقييم، إلا أنه لا يساعد في تنمية القدرات القطرية ولا يساعد في ربط التقييم بعملية التخطيط الشاملة. وينبغي للحكومة أن تشجع الجهات المانحة على تعزيز قدرات التقييم على المستوى القطري. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون لجميع بعثات التقييم الخاصة بالمشروعات الممولة من الخارج والتقييمات المستقلة صلات بالوحدة المركزية لتقييم الأداء لضمان التنسيق المركزي بشأن التقييم. ينبغي أن يكون هناك مركز توثيق في الوحدة المركزية لتقييم الأداء للوصول إلى جميع تقارير التقييم.

### الاستشاريين والمقاولات

تختار الوزارات القطاعية شركات أو أفرادًا مهنيين مؤهلين يتمتعون بالخبرة والكفاءة، كلما أمكن محليًا. وتلتزم الحكومة بتعزيز القدرات المحلية في التقييم. وينبغي أيضًا تشجيع المشروعات المشتركة بين خبراء التقييم المحليين والمستشارين الأجانب على نقل المعرفة والمهارات المتعلقة بمنهجيات التقييم وأساليبه وممارساته.

### تمويل التقدير

من الضروري أن يكون لديك موارد مالية كافية لإجراء تقييمات ذات جودة مقبولة. وينبغي للوزارات ومجالس المحافظات أن تضع المخصصات اللازمة في تقييمات الميزانية السنوية لإجراء التقييمات. وبالإضافة إلى الدعم المالي في إطار الأموال الموحدة للحكومة، من الضروري أيضًا أن يكون لديك تمويل مضمنة في إطار مشروعات بمساعدة أجنبية لإجراء التقييمات. ومن الضروري أن توفر الحكومة تمويلًا منتظمًا للتقييمات اللاحقة، والتي لا يمكن دمجها بشكل عام في المشروعات الممولة من الخارج. وبالمثل، ينبغي وضع ترتيبات التمويل للتقييمات المؤسسية المحورية والمتعلقة بالسياسات. ينبغي أن يكون هناك تصويت خاص منفصل في إطار وزارة وضع السياسات وتنفيذها والوزارات المختصة الأخرى لهذه الأغراض.

كوادر متخصصة من المقيمين وتولي أولوية عالية لجهود بناء القدرات. وينبغي تشجيع الجامعات ومؤسسات تدريب القطاع العام على تشغيل وحدات التقييم كجزء من برامجها العادية. وستشجع الحكومة أيضًا على إجراء التقييمات المشتركة والتواصل الإقليمي لتبادل المعرفة حول أساليب التقييم ومنهجياته. ستساعد أيضًا التقييمات المشتركة مع ضمان الاستقلالية على إرساء المسؤولية المحلية وبناء القدرات الداخلية في التقييم. وبحلول نهاية عام ٢٠٠٥، من المتصور أن يتم تنفيذ جميع التقييمات الرئيسية على المستوى الوطني إلى حد كبير. ينبغي ضمان المشاركة المحلية في تخطيط التقييم وتصميمه وتنفيذه ونشره لتعزيز الملكية المحلية.

ينبغي للوزارات القطاعية تعزيز القدرة على تقييم الأداء والتقدير اللاحق وتقدير الأثر في مجال مسؤوليتها. ينبغي أن توفر وزارة وضع السياسات وتنفيذها التوجيه المركزي للتقييم وينبغي (أ) ترقية الوحدة المركزية لتقييم الأداء كمركز امتياز لتوفير القيادة والتوجيه والدعم لممارسة التقييم؛ و(ب) استخدام نتائج التقييم عند الاقتضاء في صنع القرار؛ و(ج) وضع المعايير والأخلاقيات وأفضل الممارسات؛ و(د) متابعة قدرة التقييم في القطاع العام.

ستساعد الوحدة المركزية لتقييم الأداء التابعة لوزارة تطوير السياسات وتنفيذها بالاشتراك مع منظمات تقييم المجتمع المدني المهنية الوزارات القطاعية على بناء قدرات التقدير وتطوير المعايير والمنهجيات ورفع مستوى قدرات موظفيها. وكجزء من الجهود المبذولة لبناء صناعة استشارية محلية للتقييم، يمكن للوزارات القطاعية الاستعانة بمصادر خارجية لأعمال التقييم من القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. ستشجع الحكومة هذا التعاون والشراكة مع المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني لتقديم التقييمات بالمشاركة في القطاع العام.

أجرت الجهات المانحة العديد من التقييمات اللاحقة الممولة من الجهات المانحة بأنفسهم دون مشاركة كبيرة من البلدان. وعلى الرغم من أن هذه المقاربة الأحادية تساعد على ضمان

## الإشراف

ستتابع وزارة تطوير السياسات وتنفيذها عملية تنفيذ هذه السياسة لضمان نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة. وستتابع أمين وزارة وضع السياسات وتنفيذها بالتشاور الوثيق مع منظمات المجتمع المدني المهنية مثل رابطة التقييم السريلانكية، وغرفة التجارة، ومنظمة الرابطة المهنية، تنفيذ السياسة كل عام. لهذا الغرض، سيتم تطوير طريقة استشارية ورقابية، من شأنها أن تعكس، من بين أمور أخرى، خلق ثقافة التقييم في القطاع العام من قبل وزارة تطوير السياسات وتنفيذها بالتشاور مع الأطراف المعنية.

## ملاحظات

١. تسري فائدة التقييمات أيضًا على القطاعات الأخرى. ومع ذلك، تركز هذه الوثيقة على السياسة الوطنية للقطاع العام. ويمكن تطبيقها في قطاعات أخرى حسب الرغبة.
٢. صدر تقرير قطري تجميعي عن تقدير بنك التنمية الآسيوي، ١٩٩٩. ولا يُعد أداء المشاريع الممولة من وكالات مانحة أخرى أفضل من ذلك.
٣. غرفة العمليات الوطنية (NOR) التي ستكون جهة التنسيق لجمع وتحليل وتقديم المعلومات الاقتصادية والإنمائية إلى صانعي سياسات متابعة وتقييم أعمال التنمية والاستثمارات الوطنية والمحلية.

## قانون المساءلة عن الأداء في ولاية أندرا براديش (الهند) لعام ٢٠٠٣ (مسودة قانون) (قانون APPAC لعام ٢٠٠٣)

### تمهيد

هو قانون لتعزيز المساءلة وإدارة نظم المعلومات وتقييم أداء الأفراد والإدارات والمؤسسات في ولاية أندرا براديش وجميع الأمور المتعلقة بها.

وتستعد ولاية أندرا براديش للحكم الرشيد من خلال الإدارة الفعالة لجميع الموارد والتحرك لأن تصبح سوارنا أندرا براديش. ويمكن تحقيق التطور العلمي والمنهجي للدولة على أفضل وجه من خلال الإدارة الفعالة لنظم المعلومات المنبثقة من مستوى القاعدة الشعبية.

يسعى هذا التطوير إلى تقييم قائم على الحاجة لأداء الأفراد والإدارات والمؤسسات. ويكون الأفراد والإدارات والمؤسسات مسؤولين عن أدائهم بالحوافز والمثبطات. ينبغي أن يؤسس نظام المساءلة والتقييم هذا حوكمة ذكية (بسيطة وأخلاقية وخاضعة للمساءلة ومتجوبة وشفافة).

### المحتويات

الفصل ١ العنوان القصير

الفصل ٢ الاستنتاجات والغرض

الفصل ٣ تاريخ الإصلاحات الإدارية في أندرا براديش

الفصل ٤ نظام المساءلة عن الأداء (PAS)

الفصل ٥ التخطيط الإستراتيجي

الفصل ٦ تدفق المعلومات

الفصل ٧ قياس الأداء وتوثيقه

الفصل ٨ المتابعة والتقييم

الفصل ٩ الحوافز والمثبطات

الفصل ١٠ اللجان العليا

الفصل ١١ تقارير الأداء السنوية

الفصل ١٢ تطورات الموارد البشرية

الفصل ١٣ الحوكمة الذكية

الفصل ١٤ متفرقات

الملحق أ

الملحق ب

### الفصل ١

١. القانون

سُن لتسهيل إنشاء التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء في حكومة الولاية ولأغراض أخرى. وقد سنته الرابطة التشريعية على مستوى الولاية لحكومة ولاية أندرا براديش (GOAP).

٢. العنوان القصير

يمكن اقتباس هذا القانون باسم "قانون المساءلة عن الأداء في ولاية أندرا براديش لعام ٢٠٠٣". ينبغي أن يمتد ليشمل ولاية أندرا براديش بأكملها بما في ذلك

(أ) جميع الإدارات التابعة لحكومة الولاية؛

(ب) جميع الهيئات شبه الحكومية والهيئات المحلية والمؤسسات التعاونية وغيرها، الخاضعة لسلطة الحكومة؛

(ج) جميع مؤسسات القطاع العام الخاضعة لسلطة الحكومة؛

(د) جميع المنظمات أو المؤسسات أو الأفراد الذين يتلقون أي شكل من أشكال المنح أو المساعدة أو المساعدات، سواء كانت نقدية أو غير ذلك من الحكومة أو الأموال العامة.

(هـ) وتحسين عملية صنع القرار على مختلف المستويات من خلال توفير المزيد من المعلومات الموضوعية حول تحقيق الغايات وتحسين فعالية وكفاءة البرامج الحكومية والإنفاق؛

(و) وتحسين الإدارة الداخلية لحكومة الولاية.

### الفصل ٣

#### تاريخ الإصلاحات الإدارية في أندرا براديش

لطالما كانت ولاية أندرا براديش رائدة في الشروع في الإصلاحات الإدارية لتحسين أداء البرامج التي تديرها الولاية

١. لجنة كيه بي لال أنانثرامان وسيرامولو للإصلاحات الإدارية (١٩٧٦)

٢. إم كيه رستومجي وشركاه للإصلاحات الإدارية (فبراير ١٩٨٦)

٣. خطة العمل للإصلاحات الإدارية (يونيو ١٩٨٦)

٤. لجنة إعادة التنظيم الإداري؛ سي آر رامامورثي، وجي آرناير وكيه في ناتاراجان (أبريل ١٩٩٠)

٥. لجنة مراجعة الموظفين؛ بي سي جانجوباد هيايا وجيه إم جيرجلاني (أبريل ١٩٩٤)

٦. اللجنة الفرعية لمجلس الوزراء للإصلاحات الإدارية - برئاسة سري ديفندر جود (يناير ١٩٩٧)؛

٧. لجنة من ثلاثة مسؤولين

(أ) لإعادة تنظيم أقسام الأمانة (إم في بي سي ساستري)؛  
(ب) إعادة تنظيم المفوضين ورؤساء الأقسام (إن إس هاريهاران)؛

(ج) تفويض الصلاحيات لمحظلي المقاطعات وما إلى ذلك (ب. دانام)

٨. لجنة خاصة مؤلفة من خمسة أعضاء في كل دائرة برئاسة الأمين المعني (ديسمبر ١٩٩٧)؛

(١) يدخل حيز التنفيذ في هذا التاريخ، الذي تحدده الحكومة، بموجب الإعلان عنه في جريدة أندرا براديش الرسمية.

### الفصل ٢

#### الاستنتاجات والأغراض

١. الاستنتاجات

تجد الحكومة أن:

(أ) الافتقار إلى الكفاءة في البرامج التي تديرها الولاية يقوض ثقة الناس ويحد من قدرة الحكومة على معالجة قضايا المصلحة العامة بشكل مناسب؛  
(ب) الموظفين في الحكومة مقيدون في جهودهم لتحسين كفاءة البرنامج وفاعليته، بسبب عدم كفاية تدفق المعلومات؛  
(ج) يقوض صنع السياسات والقرارات المالية بشكل خطير نتيجة لعدم وضوح التعبير عن غايات البرنامج وأهدافه والأداء والنتائج.

٢. الأغراض

تتمثل أغراض هذا القانون في:

(أ) تحسين ثقة الناس في قدرة حكومة الولاية من خلال مساءلة الدوائر الحكومية والمؤسسات والأفراد بشكل منهجي عن تحقيق نتائج البرنامج؛  
(ب) والشروع في سلسلة من إصلاحات الأداء من خلال تحديد غايات البرنامج، وقياس الأداء مقابل تلك الغايات، وتقديم تقارير علنية عن التقدم المحرز؛  
(ج) وتحسين فعالية الحكومة والمساءلة العامة من خلال التركيز على النتائج وجودة الخدمة ورضا العملاء؛  
(د) وتحفيز الموظفين الحكوميين على تحسين الخدمة من خلال توجيههم للتخطيط لتحقيق الأهداف من خلال تزويدهم بالمعلومات حول جودة الخدمة والنتائج؛

- ٤) في بداية كل سنة مالية يعد رؤساء الدوائر خطة للسنة بالتشاور مع الأمين والوزير المختص. ترفع هذه الخطة إلى الوزير لعرضها على المجلس.
- ٥) تكون مهام وأنشطة الخطة الإستراتيجية بطبيعتها مهام حكومية وينبغي أن يؤديها الموظفون الحكوميون فقط.

## ٢. محتويات الخطة

ينبغي أن تحتوي الخطة الإستراتيجية على:

- ١) بيان مهمة شامل يغطي المهام والعمليات الرئيسية للدائرة لتعزيز القدرة على صنع السياسات في الحكومة وتحسين أداء الأجزاء الرئيسية للخدمة العامة التي تساهم بشكل كبير في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة
- ٢) بيان رؤية يوضح الاتجاه الذي تنوي الدائرة التحرك فيه وما الإنجازات الرئيسية التي تهدف إليها.
- ٣) الغايات والأهداف العامة، بما في ذلك الغايات والأهداف المتعلقة بنتائج المهام الرئيسية للدائرة
- ٤) وصف لكيفية تحقيق الأهداف والغايات (خطة العمل)، بما في ذلك وصف العمليات التشغيلية والمهارات والتكنولوجيا والموارد البشرية ورأس المال والمعلومات والموارد الأخرى المطلوبة لتحقيق تلك الغايات والأهداف
- ٥) وصف لكيفية ارتباط غايات الأداء المدرجة في الخطة بغايات الدائرة
- ٦) وصف لمستويات المساءلة المختلفة، أي؛ الغايات القابلة للقياس.

٩. فرقة العمل المعنية بالحكم الرشيد - برئاسة سري مادهاف غودبول (يناير ٢٠٠٠)
١٠. اللجنة الفرعية لمجلس الوزراء للإصلاحات الإدارية برئاسة سري فيديادار راو (٢٠٠٠)
١١. وثيقة إستراتيجية حول الحوكمة والإدارة العامة (يناير ٢٠٠٢)

## الفصل ٤

### نظام المساءلة عن الأداء (PAS)

ينبغي إنشاء نظام المساءلة عن الأداء في كل إدارة أو مؤسسة، ويتألف من إطار شامل لأنشطة إدارة الأداء بما في ذلك:

١. التخطيط الإستراتيجي
٢. تدفق المعلومات
٣. قياس الأداء
٤. متابعة الأداء وتقييمه
٥. إعداد ميزانية الأداء

## الفصل ٥

### التخطيط الإستراتيجي

١. التخطيط الإستراتيجي ينبغي لكل دائرة أو مؤسسة حكومية وضع خطة إستراتيجية ينبغي أن تتوافق مع رؤية حكومة الولاية.
- ١) ينبغي أن تركز على (أ) خط الأساس، و(ب) تحديد أساس المقارنة و(ج) توضيح الأهداف والإستراتيجيات؛
- ٢) ينبغي أن تغطي الخطة الإستراتيجية فترة سنة واحدة من السنة المالية التي سيتم تقديمها فيها، ويتم تحديثها ومراجعتها؛
- ٣) أثناء وضع خطة إستراتيجية، ينبغي استشارة الحكومة ويمكن أيضاً أخذ آراء ومقترحات أولئك الذين يحتمل أن يتأثروا بهذه الخطة أو يهتموا بها.

وتحليلها وتوثيقها واستعادتها وحفظها ونقلها، بمساعدة من المسؤولين والموظفين المرؤوسين.

٣. التفسير

(أ) في حالة عدم وجود دائرة على مستوى المقاطعة في أي مقاطعة أو مؤسسة ضمن نطاق الاختصاص القضائي الكلي للمقاطعة أو يشكل جزءًا من المقاطعة أو ينتشر على مقاطعتين أو أكثر، ينبغي تحديده على أنه مكتب الوحدة. *مثال:* يكون مكتب الدائرة في الدائرة الهندسية هو مكتب الوحدة لخدمة أغراض هذا البند.

(ب) في حالة عدم وجود دائرة على مستوى البلدية في أي مقاطعة أو مؤسسة ضمن نطاق الاختصاص القضائي الكلي للبلدية أو يشكل جزءًا من البلدية أو ينتشر على بلديتين أو أكثر، ينبغي التعامل معه على أنه مكتب الوحدة.

*مثال:* يكون مكتب القسم في الدائرة الهندسية هو مكتب الوحدة الفرعية لخدمة الغرض من هذا البند. (٤) ينبغي أن يكون جميع الأفراد العاملين في منطقة العمليات في كل مركز معلومات مسؤولين بشكل شخصي عن مساعدة مسؤول الاتصال على هذا المستوى المعين لتقديم معلومات منتظمة ودورية إلى المستوى الأعلى التالي.

٤. طريقة النقل

(١) ينبغي تحديد طريقة لنقل المعلومات من مستوى إلى آخر مسبقًا بعملية معتمدة من خلال الوسائل اللفظية أو الشخصية أو الهاتفية أو البرقية أو اللاسلكية أو البريدية أو الإلكترونية أو أي وسائل أخرى محددة لأنظمة نقل البيانات.

(٢) قد يتم ذلك باستخدام وسيلة واحدة أو أكثر على النحو المذكور في البند الفرعي (١) وينبغي تحديده في التنسيق المحددة.

(٧) تحديد تلك العوامل الرئيسية خارج الوكالة وخارج نطاق السيطرة والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير في تحقيق الغايات والأهداف العامة

(٨) وصف شامل لأدوات التقييم المستخدمة في تقدير أو مراجعة الأهداف وصياغة الغايات المتوافقة

## الفصل

### تدقيق المعلومات

١. تصنيف المعلومات

(١) ينبغي أن تكون جميع المعلومات المطلوبة، من أي مصدر، إما مشفرة أو شفوية أو نصية أو رقمية أو سمعية بصرية أو أبجدية رقمية أو متدرجة أو نسبيًا مئوية أو أي نوع آخر على النحو المنصوص عليه وينبغي أن تكون في التنسيقات المحددة، الخاصة بكل مستوى، في كل دائرة أو مؤسسة.

(٢) ينبغي تصنيف المعلومات على أنها عادية أو عاجلة أو ذات أولوية قصوى وينبغي تحديدها على أنها X أو XX أو XXX في التنسيقات، ويتم تعيين المعلومات السرية على أنها "سرية".

٢. مراكز المعلومات

(١) ينبغي أن يكون هناك ثلاثة مستويات رئيسية لمراكز المعلومات، أي (أ) مستوى الولاية، و(ب) مستوى المنطقة/الوحدة، و(ج) مستوى البلدية/الوحدة الفرعية لكل إدارة أو مؤسسة.

(٢) ينبغي لكل إدارة أو مؤسسة تحديد وتعيين المستويات الثلاثة على النحو المحدد في القسم الفرعي (١) لنقل المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى وينبغي إعلانها في الجريدة الرسمية.

(٣) ينبغي أن يكون هناك مسؤول اتصال واحد (بالتعيين) في كل مستوى، يكون رئيسًا لمكتب تلك الوحدة ويكون مسؤولاً بشكل شخصي عن جمع المعلومات، وتصنيفها،

## ٥. التنسيقات

(١) ينبغي أن يجمع أي نوع من المعلومات ويصنف ويحلل ويوثق ويحفظ ويرسل بالتنسيقات المحددة الخاصة بكل دائرة أو مؤسسة وينبغي أن توافق عليها اللجنة العليا على النحو المنصوص عليه في القسم...

(٢) ينبغي ترميز كل تنسيق برمز مكون من تسعة أرقام يغطي رمز الدائرة (ثلاثة أرقام) ورمز تصنيف المعلومات (ثلاثة أرقام) ورقم التنسيق الفردي (ثلاثة أرقام). التفسير:

(أ) لغرض إدارة نظم المعلومات، ينبغي منح رقم رمز محدد لكل دائرة أو مؤسسة من ثلاثة أرقام (مثال: ٠٣٦)

(ب) ينبغي أن يكون رمز تصنيف المعلومات خاصًا بكل دائرة أو مؤسسة ويتكون من ثلاثة أرقام (مثال: ٠٢٧)

(ج) ينبغي أن يكون رقم التنسيق هو الرقم التسلسلي للتنسيق الموجود أسفل كل رمز تصنيف معلومات في ثلاثة أرقام (مثال: ٠٥٤)

(٣) ينبغي تصميم التنسيقات لاستخراج المعلومات الصحيحة المناسبة للتحليل والقبلة للحوسبة.

(٤) ينبغي أن تحدد الدورية، وتعيين المسؤول (لتوثيق المعلومات)، وطريقة النقل وما إلى ذلك، إلى جانب التعليمات اللازمة في هذا الشأن لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتوثيقها ونقلها.

(٥) ينبغي مراجعة التنسيقات المحددة في هذا القسم وتحديثها بشكل دوري وينبغي أن تحتوي هذه التنسيقات المحدثة على رموز بلاقة أبجدية على التوالي لكل تحديث.

(مثال: 036 027 054 A)

## ٦. دورية تدفق المعلومات

(١) قد تكون دورية تدفق المعلومات من مستوى إلى مستوى آخر عبر الإنترنت، أو كل ساعة، أو يوميًا، أو أسبوعيًا، أو نصف شهري، أو شهريًا، أو ربع سنوي، أو نصف سنوي، أو سنويًا كما هو محدد في التنسيقات الفردية.

(٢) ينبغي دائمًا لجميع المراسلات الأخرى التي يتم فيها طلب أي معلومات من المكاتب الفرعية، بخلاف تلك التي يتم طلبها من خلال التنسيقات المعتمدة على النحو المحدد في القسم الفرعي (١)، أن تحتوي على تاريخ ووقت استلام المعلومات وطريقة النقل التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات يتم إرسالها إلى هذا المنصب الأعلى والعكس صحيح.

## ٧. سلطة الحصول على المعلومات

(١) ينبغي للجنة العليا، على النحو المحدد في القسم ..... في كل دائرة وبهدف تحقيق أهداف القانون، أن تطلب أي معلومات من الأفراد وجميع مكاتب الوحدات والوحدات الفرعية في نطاق اختصاصها القضائي، وبالتنسيقات المحددة.

(٢) يجب أن يكون لدى اللجان العليا أيضًا الصلاحية لطلب أي معلومات أخرى ذات صلة بالدوائر أو المؤسسات الأخرى وقد تكون على مستوى اللجنة العليا.

(٣) يجب أن يكون لدى الحكومة الصلاحية لطلب أي معلومات من أي دائرة أو مؤسسة ومن أي من مواطني الولاية أيضًا فيما يتعلق بالخدمات المقدمة من خلال مختلف الدوائر والوكالات الحكومية.

## الفصل ٧

### قياس الأداء وتوثيقه

#### ١. قياس الأداء

ينبغي أن يربط قياس الأداء الخطط الإستراتيجية بالنتائج وينبغي أن يكون عملية مستمرة من:

(٢) يجب أن يكون هناك مسؤول توثيق مخصص لهذا الغرض، تحت إشراف كل مسؤول اتصال، بحيث يتولى المسؤولية بشكل شخصي عن التوثيق، والحفاظ على المعلومات واسترجاعها، ويتعين عليه اتخاذ جميع التدابير الخاصة بسلامة وأمن جميع السجلات واسترجاع المعلومات على الموقع في أي وقت، ومتى دعت الحاجة.

(٣) يجب أن تتم إجراءات التوثيق على النحو المنصوص عليه.

### ٣. جناح البحث والتحليل (RAW)

(١) يجب أن يكون هناك جناح واحد للبحث والتحليل (RAW) في مركز المعلومات على مستوى الولاية في كل دائرة أو مؤسسة لتحليل سجلات البيانات السابقة والحالية الواردة من مختلف مراكز المعلومات والمصادر الأخرى.

(٢) يجب أن يرأسه أحد كبار موظفي الدائرة أو المؤسسة مع تعيين موظفين تكميليين تحت إشراف أمين الدائرة المعنية.

(٣) يجب أن يحلل المعلومات بشكل دوري لاستخلاص توجهات الحكومة في وضع السياسات المتعلقة بالأهداف في كل دائرة، على النحو المنصوص عليه.

(٤) قد يرتبط المتخصصون في الموضوع بمسؤولي الدوائر والموظفين في جناح البحث والتحليل.

(٥) يجب إنجاز إجراءات ومهام جناح البحث والتحليل على النحو المنصوص عليه.

(١) تحقيق الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات، أي تحقيق الأهداف المادية والمالية الشهرية والتراكمية، وتحقيق المؤشرات الخاصة بالموظفين والمؤسسات والولاية القضائية الإقليمية

(٢) التقدم المحرز في المشروعات المهمة (المادية والمالية)

(٣) تحقيق أهداف العملية فيما يتعلق بأساس المقارنة وأفضل الممارسات على جميع مستويات الحكومة

(٤) جمع المعلومات، أي أنه ينبغي تلخيص المعلومات التي يتم تلقيها في كل مركز معلومات وينبغي أن تتدفق هذه المعلومات الملخصة من مركز المعلومات الأدنى إلى المركز الأعلى التالي في التسلسلات المحددة في الجدول الزمني المحدد.

(٥) إدخال نظام تتبع الأداء عبر الإنترنت

(٦) قياس النتائج

(٧) تحديد النجاح/الفشل

### التفسير:

ينبغي للبلدية/الوحدة الفرعية تلخيص المعلومات على مستواها وإرسالها إلى مركز المعلومات في المقاطعة/الوحدة بأحد الوسائط أو أكثر على النحو المحدد في التسلسلات وغير ذلك. ينبغي أن يكون تحليل المعلومات إما يدويًا أو من خلال الكمبيوتر أو بأي وسيلة أخرى كما هو محدد في التسلسلات. يتولى مسؤول المعلومات في كل مركز معلومات المسؤولية بشكل شخصي عن التحليل وينبغي عليه المصادقة على المعلومات الملخصة قبل إرسالها إلى مركز المعلومات الأعلى التالي.

### ٢. التوثيق

(١) ينبغي توثيق جميع المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها من خلال الوسائط الورقية أو الإلكترونية أو أي وسائط أخرى محددة قبل تلقي المعلومات التالية في الدورية في مركز المعلومات.

## الفصل ٨

## المتابعة والتقييم

## ١. التقييم

(١) ينبغي إجراء تقييم الأداء لكل فرد يعمل في الاختصاص القضائي لمراكز على ثلاثة مستويات، أي (أ) مركز على مستوى الولاية، (ب) على مستوى المقاطعة/الوحدة (ج) على مستوى البلدية/الوحدة الفرعية في كل دائرة أو مؤسسة في الولاية.

(٢) ينبغي وضع مؤشرات الأداء لكل مستوى على النحو المحدد في القسم (١) فيما يتعلق باختصاصها في التنسيقات المحددة المعتمدة من قبل اللجنة العليا في كل دائرة أو مؤسسة ويمكن مراجعة الحكومة بشكل دوري، حسب الضرورة.

## ٢. معلومات التقييم

(١) ينبغي أن تكون معايير تقييم الأفراد أو الدوائر أو المؤسسات، على النحو الذي وافقت عليه اللجان العليا المعنية أو الحكومة، حسب الحالة.

(٢) ينبغي أن تتضمن المعلومات الإشارة إلى أداء الأفراد أو الدوائر أو المؤسسات لاسترداد الإيرادات، والاقتصاد في الإنفاق، والفائدة من الإنفاق، ومهارات التخطيط، وإدارة الوقت، وتحقيق الغايات، وسرعة التصرف، والمهارات الإدارية، والمتابعة والتفتيش، أو غير ذلك من المعلومات على النحو المنصوص عليه.

(٣) ينبغي أن تكون جميع المعلومات قابلة للتطوير أو القياس الكمي من حيث الوقت والمال والعمل وما إلى ذلك، وينبغي تحديدها للأفراد أو الدوائر أو المؤسسات بطريقة علمية.

(٤) ينبغي أن تكون هناك أربع درجات لتقييم الأداء لكل دائرة أو مؤسسة على حدة (مثال: أ، ب، ج، د) على النحو الذي وافقت عليه الحكومة.

## ٣. هيئة التقييم

(١) يراجع المسؤولون التاليون أداء الأفراد العاملين في نطاق اختصاصهم بالمؤشرات المقررة. مستوى البلدية/الوحدة الفرعية - الموظف المسؤول عن البلدية/الوحدة الفرعية مستوى المنطقة/الوحدة - محصل المقاطعة/مسؤول الوحدة مستوى الولاية؛ أمين أو رئيس الدائرة

(٢) يعمل رئيس الوزراء أو رئيس الأمناء للولاية على مراجعة أداء جميع الدوائر أو المؤسسات على المستوى الحكومي بمساعدة أمين واحد أو أكثر من أمين تم تعيينه لهذا الغرض.

(٣) ينبغي أن تكون سلطة مراجعة أداء جميع المنظمات أو المؤسسات الأخرى أو الأفراد الذين يتلقون أي شكل من أشكال المنح أو المساعدة أو الإعانة، سواء أكانت نقدية أو غير ذلك من الأموال الحكومية أو العامة، على النحو المنصوص عليه.

## ٤. اجتماعات المراجعة

(١) ينبغي للموظف المسؤول في البلدية/الوحدة الفرعية مراجعة الأداء في نطاق اختصاصه بالتنسيقات المحددة، مرة واحدة في الشهر (أي) اليوم الأول من كل شهر.

(٢) يعمل محصل المقاطعة أو مسؤول الوحدة في الدائرة أو المؤسسة المعنية على مراجعة الأداء في نطاق اختصاصه بالتنسيقات المحددة، مرة واحدة في الشهر (أي) في الخامس من كل شهر.

(٣) ينبغي للأمين أو رئيس القسم حسب الحالة، مراجعة أداء الدائرة أو الدوائر أو المؤسسات حسب الحالة بالتنسيقات المحددة، مرة واحدة في الشهر (أي) في العاشر من كل شهر.

(٤) يراجع رئيس الوزراء أو رئيس الأمناء أداء جميع الدوائر في الأسبوع الثاني من كل ربع سنة (أي) خلال شهر يناير وأبريل ويوليو وأكتوبر من كل عام.

(٥) ينبغي إجراء اجتماعات المراجعة الخاصة لأي غرض من الأغراض على أي مستوى، مذكور في هذا القسم، بالإضافة إلى اجتماعات المراجعة المنتظمة، وفقاً للأوامر الحكومية من وقت لآخر.

(٦) تتم إجراءات اجتماعات المراجعة ومساءلة الأفراد على النحو المنصوص عليه.

## الفصل ٩

### الحوافز والمثبطات

#### ١. الحوافز

(١) قد توضع حوافز للأفراد أو الدوائر أو المؤسسات على أدائهم العالي كتقدير خاص وينبغي أن تكون على النحو المحدد.

(٢) ستكون اللجنة العليا هي الهيئة المسؤولة عن منح مثل هذه الحوافز للأفراد في نطاق اختصاصهم، وفقًا لمعايير الحكومة.

(٣) ستكون الحكومة هي الجهة المختصة بمنح هذه الحوافز للدائرة أو المؤسسات.

#### ٢. المثبطات

(١) في حالة عدم الأداء، ينبغي أن تبدأ السلطات المختصة بموجب هذا القانون في اتخاذ الإجراءات التأديبية عن طريق فرض العقوبات على النحو المحدد في قواعد التصنيف والمراقبة والاستئناف (CCA) لما يلي.

(أ) عدم تقديم المعلومات

(ب) التأخير المستمر في تقديم المعلومات

(ج) تقديم معلومات خاطئة

(د) التحليل غير الدقيق

(هـ) الإخلال بالواجب الرسمي فيما يتعلق بالمساءلة المحددة بموجب هذا القانون وهذه القواعد

(و) لإخفاق في الأداء على النحو المحدد

(ز) المخالفات المالية

(ح) إساءة استخدام المخازن أو الأدوات والمصنع الإخفاق

في عقد اجتماعات المراجعة وإجراءات المتابعة

ومتابعة عمليات التفتيش وما إلى ذلك

(ط) الإخفاق في التوثيق وحفظ السجلات

#### ٣. هيئة الاستئناف

ينبغي أن تكون هيئة الاستئناف وفق أوامر اللجنة العليا أو الحكومة حسب الحالة وبموجب هذا القانون هي المحكمة العليا في ولاية أندرا براديش.

## الفصل ١٠

### اللجان العليا

#### ١. تشكيل اللجنة العليا

(١) ينبغي أن تكون هناك لجنة عليا واحدة لكل دائرة أو مؤسسة يرأسها الوزير المسؤول عن الدائرة أو المؤسسة كرئيس مجلس الإدارة وأمين أو رئيس القسم المعني بصفته نائبًا للرئيس.

(٢) تتكون اللجنة العليا من تسعة أعضاء بما في ذلك الرئيس ونائب الرئيس وسبعة أعضاء آخرين (بالتعيين) يتم اختيارهم من أنشطة مختلفة مثل الإدارة والحسابات والتقنية وما إلى ذلك، في تلك الدائرة أو المؤسسة. (٣) يمكن للجنة العليا اختيار الخبراء، بحد أقصى ستة أعضاء أو دعوة أي ضيوف أعضاء لتقديم لاقتراحات.

(٤) ينبغي أن تستمر اللجنة العليا لمدة ثلاث سنوات وتشغل اللجنة العليا أي منصب شاغر من خلال ضم الأعضاء.

(٥) ينبغي أن تكون مهمة اللجنة العليا على النحو المحدد، وينبغي أن تشكل هيئة تنفيذ القانون في نطاق اختصاص الدائرة أو المؤسسة.

#### ٢. الاجتماعات

(١) تجتمع اللجنة العليا في كل دائرة أو مؤسسة إجباريًا في اليوم العاشر من كل ربع سنة، أي خلال يناير وأبريل ويوليو وأكتوبر من كل عام.

(٢) يترأس الاجتماع رئيس مجلس الإدارة، وذلك في كل اجتماع أو نائبه في حالة غياب رئيس مجلس الإدارة.

- (٢) ينبغي وجود دليل للمهام لكل نوع من الوظائف مع إجراءات تفصيلية ومسائلة على مختلف المستويات في كل دائرة أو مؤسسة.
- (٤) يخضع جميع الأفراد العاملين في الدائرة أو المؤسسة لدليل الدائرة ودليل المهام.

### ٣. مخططات الوظائف

- (١) ينبغي وجود مخطط وظيفي لكل منصب، خاص بحالته في كل دائرة أو مؤسسة ويتولى الأفراد العاملون في هذا المنصب المسؤولية عن أدائه وفقاً لمخطط الوظيفة.

- (٤) ينبغي إعداد مخططات وظيفية منفصلة للوظيفة نفسها في بيئات مختلفة خاصة بحالتها. التفسير: على الرغم من أن الفرد قد يشغل المنصب نفسه، إلا أنه قد يعمل في بيئات مختلفة تتطلب بعض الوظائف المحددة التي يتعين القيام بها، على سبيل المثال: سيكون للمهندس في وحدة البناء، ووحدة الاستطلاع، ووحدة إدارة المياه، ووحدة التصميمات مهام مختلفة يتعين عليه أدائها، ومن ثم ينبغي أن يكون له مخططات وظيفية مختلفة خاصة بكل موقف على حدة.

- (٥) ينبغي أن يكون إعداد مخططات الوظيفة والنطاق وتحديد المسؤوليات على النحو المحدد.

### ٤. قوائم المراجعة

- (١) ينبغي وجود قوائم مراجعة محددة لكل معاملة تتطلب عقوبات أو موافقات، سواء تقنية أو متابعة أو إدارية في كل دائرة أو مؤسسة.
- (٢) ينبغي أن تكون قوائم المراجعة عبارة عن قائمة مراجعة مجمعة لتقديمتها ومعالجتها وعلى مستويات العقوبة/ الموافقة وينبغي أن يصدق الأفراد عليها على النحو الواجب على مختلف المستويات وسيكون كل مسؤول على مستواه.

- (٣) يجوز لرئيس مجلس الإدارة وفقاً لتقديره عقد اجتماع خاص للجنة العليا خلال أي أوقات أخرى، حسب الحاجة.
- (٤) يطلع أحد أعضاء اللجنة العليا بدور الداعي لتنظيم الاجتماعات ويكون من ترشيح رئيس مجلس الإدارة.
- (٥) يكون الداعي لتنظيم الاجتماعات مسؤولاً بشكل شخصي عن عقد الاجتماعات ربع السنوية والاجتماعات الخاصة في المواعيد المحددة ويوثق جميع محاضر الاجتماع والتقارير عن الإجراء المتخذ.
- (٦) ينبغي للداعي لتنظيم الاجتماع أن يشرع في جميع الإجراءات اللازمة لتنفيذ ما ذكر في محضر الاجتماع، وينبغي أيضاً أن يلفت انتباه اللجنة العليا لجميع الأمور المتعلقة بالإجراءات المتخذة وتلك التي يتعين اتخاذها في محضر الاجتماع بهدف اتخاذ اللجنة لمزيد من الإجراءات في كل مرة.

## الفصل ١١

### تقارير الأداء السنوية

#### ١. سجلات الأداء

- (١) ينبغي وجود سجل أداء لكل موظف يتم الاحتفاظ به من قبل الموظف المسؤول ويسلم إلى خليفته وقت التغيير في المنصب على جميع المستويات الثلاثة.
- (٢) ينبغي أن يحتوي هذا السجل على التقدير الذاتي للموظف المشرف بالإضافة إلى تقدير الرؤوسين بناء على الغايات والإنجازات المحددة لكل شهر.
- (٣) ينبغي أن تراجع لجان الترقية في الدائرة أو المسؤولون في وقت الترقية إلى الكادر الأعلى التالي، وينبغي أن يكون سجلاً مفتوحاً وليس سرّياً.
٢. أدلة الدوائر وأدلة المهام
- (١) ينبغي وجود دليل للدائرة لكل دائرة أو مؤسسة عن عملها السلس لتحقيق أهدافها.

## ٥. السجل السنوي

(١) ينبغي لكل مركز معلومات، لغرض الأداء الفعال لمهامه بموجب هذا القانون وتوجيه هذا المركز للعام التالي من العمل، أن يوثق بخط مكتوب أو بأي طريقة أخرى على النحو المحدد ما يلي:

(أ) تفاصيل الميزانية

(ب) جميع العقوبات والموافقات

(ج) التفاصيل الكاملة للإيصالات والنفقات

(د) شغل وظائف المسؤولين والموظفين

(هـ) تفاصيل جميع الأنشطة في اختصاصها

(و) معلومات أخرى على النحو المحدد من وقت لآخر

(٢) يكون موظفو التوثيق المعنيون مسؤولين شخصيًا عن إعداد سجل العام هذا بحلول الأول من مايو من كل عام.

(٣) ينبغي إعداد السجل السنوي، وتوزيعه، وحفظه، وما إلى ذلك، على النحو المحدد.

## الفصل ١٢

## تطوير الموارد البشرية

## ١. معاهد التدريب

(١) ينبغي توفر معهد تدريب محوري على مستوى الولاية لتنمية الموارد البشرية، للمسؤولين والموظفين ومراكز تدريب في المقاطعات خاضعة لإشرافه.

(٢) يعمل معهد التدريب المحوري على متابعة وتنسيق أنشطة جميع معاهد التدريب الأخرى في مختلف الدوائر، على النحو المحدد.

(٣) ينبغي أن تكون هناك موازنة تدريب مركزية يديرها معهد التدريب المحوري لتوزيعها بين الدوائر

المختلفة، كنسبة مئوية من تقديرات الميزانية، على النحو المحدد من وقت لآخر.

(٤) يضع معهد التدريب المحوري خطة إستراتيجية لجميع المعاهد التدريبية بناءً على تقدير الاحتياجات التدريبية للمسؤولين والموظفين في مختلف الدوائر والمؤسسات.

## ٢. التدريبات

(١) يمكن منح التدريبات للمسؤولين والموظفين للمهارات الإدارية والمهارات الفنية وغيرها من المهارات على النحو المحدد، لتحسين الكفاءة والفاعلية لتحقيق أهداف برنامج الدولة.

(٢) قد يتم تقديم التدريبات من الفئات التالية ويمكن منحها خلال مدة شغل المنصب.

(أ) تدريبات التوجيه

(ب) التدريبات أثناء الخدمة

(ج) التدريبات الخاصة

(د) التدريبات الأخرى على النحو المحدد

(٣) ينبغي أن تكون عناصر التدريب ومدته وعدد التدريبات واختيار المشاركين والطرق الأخرى المطلوبة لتنظيم البرامج التدريبية، على النحو المحدد.

## ٣. تحليل التعقيبات

ينبغي متابعة فعالية التدريب وتثبيت المساءلة على المتدربين بناءً على تحليل التعقيبات من المتدربين أثناء التدريب وبعده.

## الفصل ١٣

## الحكومة الذكية

تعمل حكومة ولاية اندرا براديش نحو تبني حكومة ذكية (SMART)

S: تبسيط إجراءات الحكومة: تمكين الحكومة من تحسين جودة الخدمة المقدمة للعميل وزيادة قيمتها مقابل المال من خلال تبسيط الإجراءات.

M: الحكومة الأخلاقية: وضع خطة فعالة لإدارة الموارد البشرية من خلال تضمين هياكل ومقاربات جديدة لإدارة الموارد البشرية

A: حكومة خاضعة للمساءلة: تحسين الجودة والجدول الزمنية لتقديم الخدمات وإرساء ثقافة أداء مرنة تركز على النتائج عبر الخدمة العامة من خلال الأنظمة التي تراقب الأداء وتقيسه بشكل فعال.

R: حكومة سريعة الاستجابة تركز على المواطن: ضمان أن يكون للناس رأي فعال في حكومة الولاية، من خلال تطبيق آليات تشاركية في التخطيط لتقديم الخدمات ومتابعتها، وتعزيز اللا مركزية وضمان شمول الفقراء والمحرومين

T: الشفافية في الحكومة: تحسين التخطيط، وتخصيص الموارد، والمتابعة، وأنظمة الإدارة والمحاسبة والوصول إلى المعلومات بحيث تتسم عملية المساءلة بالوضوح والإنفاق بالشفافية، وأن يتم التحكم في الإنفاق العام بشكل أكثر فعالية.

## الفصل ١٤

## متفرقات

١. سلطة تذليل الصعوبات

(١) إذا نشأت أي صعوبة في تنفيذ أحكام هذا القانون، فقد تتخذ الحكومة، حسب الاقتضاء، بموجب أمر منشور في جريدة أندرا براديش الرسمية، أي إجراء تراه ضروريًا لتذليل هذه الصعوبة.

(٢) يتم طرح جميع الأوامر الصادرة بموجب هذا القسم في أقرب وقت ممكن، بعد إصدارها، على طاولة الجمعية التشريعية للولاية وتخضع لهذه التعديلات عن طريق التعديل أو الإلغاء، كما يجوز للجمعية التشريعية إجراء ذلك إما في الجلسة نفسها أو في الجلسة التالية.

٢. سلطة لوضع القواعد.

(١) يجوز لحكومة الولاية، من خلال الإعلان في الجريدة الرسمية، إرساء قواعد لتنفيذ الغرض من هذا القانون.

(٢) ينبغي أن تُطرح كل قاعدة بموجب القانون فور صدورها، على طاولة الجمعية التشريعية للولاية، إذا كانت منعقدة؛ وإذا لم تكن منعقدة، فستطرح في الجلسة التالية مباشرة خلال أربعة عشر يومًا والتي يمكن أن تتألف من جلسة واحدة أو في جلستين متتاليتين، وإذا وافقت الجمعية التشريعية، قبل انتهاء الجلسة التي تم طرحها فيها أو الجلسة التي تليها مباشرة، على إجراء أي تعديل في القاعدة أو إلغاء القاعدة، فتصبح القاعدة، من التاريخ الذي يتم فيه الإخطار بالتعديل أو الإلغاء، سارية بهذه الصياغة المعدلة أو تلغى حسب الحالة، ومع ذلك، يتم أي تعديل أو إلغاء دون الإخلال بصلاحيات أي إجراء تم اتخاذه مسبقًا بموجب هذه القاعدة.

٣. حماية الإجراءات التي تتم بحسن نية

لا يجوز فرض أي عقوبة على أي فرد أو دائرة أو مؤسسة لأداء أي مهمة بموجب هذا القانون، عن أي خسارة أو ضرر ناتج أو يحتمل أن ينجم عن أي إجراء تم بحسن نية أو ينوى القيام به بموجب هذا القانون أو بموجب القواعد الموضوعة بموجب هذا القانون.

## بعض التعريفات

في هذا القانون، ما لم يقتض السياق خلاف ذلك،

١. تعني **"الحكومة"** حكومة الولاية

٢. تعني **"الدائرة"** أي إدارة حكومية تابعة للولاية تخضع

لسلطة حكومة ولاية أندرا براديش.

٣. تعني **"المؤسسة"** أي مؤسسة تم إنشاؤها بموجب

القانون من قبل الولاية أو أي مؤسسة أخرى تتلقى أي

شكل من أشكال المنح أو المساعدة أو الإعانة، سواء

أكانت نقدية أو غير ذلك من الحكومة.

٤. تعني كلمة **"فرد"** أي فرد يعمل في دائرة أو مؤسسة

عامة ويتلقى راتبًا أو أي شكل من أشكال المكافآت أو

المساعدة من الحكومة أو الأموال العامة.

٥. تعني **"الحوافز"** جميع أنواع الحوافز سواء كانت نقدية

أو إشادة أو ترقية أو جوائز وما إلى ذلك، تُمنح للأداء

المُصنّف للأفراد أو الدوائر أو المؤسسات بناءً على التقارير

المعتمدة من اللجان التشريعية المنشأة لهذا الغرض.

٦. تعني **"المثبطات"** جميع أنواع المثبطات سواء كانت

تحذيرية أو إدانة أو إلغاء للترقية أو العقوبات وما إلى

ذلك، والتي تُمنح للأداء المصنّف للأفراد أو الدوائر أو

المؤسسات بناءً على التقارير المعتمدة من اللجان

التشريعية المنشأة لهذا الغرض.

٧. تعني **"المعلومات"** المعلومات سواء كانت مشفرة أو

شفوية أو نصية أو رقمية أو أبجدية رقمية أو سمعية

بصرية أو متدرجة أو النسب المئوية، وما إلى ذلك، أو

التي تم إنشاؤها أو سيتم إنشاؤها بواسطة الأفراد

والدوائر والمؤسسات (سواء البيانات الأساسية أو

البيانات التي تم تحليلها) في أداء المهام.

٨. تعني **"نظم المعلومات"** النظام المعتمد لجمع

ولتصنيف ولتحليل وتوثيق واسترجاع ونقل المعلومات

من مستوى القاعدة الشعبية إلى مستوى اللجان العليا،

على النحو المحدد.

٩. يعني **"الأداء"** جميع أنواع الأداء القابل للتطوير فيما

يتعلق بتحقيق الأهداف للغايات المحددة، سواء كانت

نقدية أو خدمية أو غيرها على النحو المحدد.

١٠. يعني **"الإشعار"** الإعلان المنشور في جريدة أندرا براديش

الرسمية وينبغي تفسير الصياغة المنشورة وفقًا لذلك.

## مسرد المصطلحات

مسرد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لأهم المصطلحات في التقييم والإدارة القائمة على النتائج (٢٠٠٢)

**الآثار:** التأثيرات الإيجابية والسلبية، الأولية والثانوية، طويلة المدى الناتجة عن تدخل إنمائي، بشكل مباشر أو غير مباشر، مقصود أو غير مقصود.

**الأداء:** الدرجة التي يعمل بها التدخل الإنمائي أو شريك التنمية وفقًا لقواعد/معايير/إرشادات محددة أو يحقق النتائج وفقًا للغايات أو الخطط المعلنة.

**الإدارة القائمة على النتائج (RBM):** إستراتيجية إدارية تركز على الأداء وتحقيق المخرجات والحوائل والآثار. المصطلح ذو الصلة: الإطار المنطقي.

**أدوات التحليل:** الطرق المستخدمة لمعالجة المعلومات وتفسيرها أثناء التقييم.

**أدوات جمع البيانات:** المنهجيات المستخدمة لتحديد مصادر المعلومات وجمع المعلومات أثناء التقييم.

**ملاحظة:** من بين الأمثلة على ذلك: المسوحات الرسمية وغير الرسمية، والملاحظة المباشرة والتشاركية، والمقابلات المجتمعية، ومجموعات التركيز، وآراء الخبراء، ودراسات الحالة، والبحث في المؤلفات.

**أساس المقارنة:** نقطة أو معيار مرجعي يمكن على أساسه تقييم الأداء أو الإنجازات.

**ملاحظة:** يشير أساس المقارنة إلى الأداء الذي حققته منظمات أخرى مماثلة، أو ما يمكن استنتاجه بشكل معقول أنه تم تحقيقه في ظل هذه الظروف في الماضي القريب.

**الاستدامة:** استمرار الفوائد المتأتبة من التدخل الإنمائي بعد

استكمال المساعدة الإنمائية الرئيسية.

يُقصد بالاستدامة أيضًا احتمال استمرار الفوائد طويلة الأجل، والصمود في مواجهة مخاطر تدفق صافي الفوائد بمرور الوقت.

**الاستنتاج:** يستخدم الاستنتاج أدلة من تقييم واحد أو أكثر للسماح بإنشاء البيان الوقائي.

**الإسناد:** عزو ارتباط سببي بين التغييرات الملاحظة (أو المتوقع ملاحظتها) والتدخل المحدد.

**ملاحظة:** يشير الإسناد إلى ما يُنسب إليه الفضل في التغييرات الملاحظة أو النتائج المحققة. ويمثل المدى الذي يمكن أن تُعزى إليه تأثيرات التنمية الملحوظة إلى تدخل معين أو إلى أداء شريك واحد أو أكثر مع الأخذ في الاعتبار التدخلات الأخرى، والعوامل المربكة (المتوقعة أو غير المتوقعة)، أو الصدمات الخارجية.

**الإطار المنطقي (Logframe):** أداة الإدارة المستخدمة لتحسين تصميم التدخلات التي تكون في أغلب الأحيان على مستوى المشروع.

ويتضمن تحديد العناصر الإستراتيجية (المدخلات، والمخرجات، والحوائل، والأثر) وعلاقاتها السببية، والمؤشرات، والافتراضات أو المخاطر التي قد تؤثر في النجاح والفشل. ومن ثم فإنه يسهل تخطيط التدخل الإنمائي وتنفيذه وتقييمه. المصطلح ذو الصلة: الإدارة القائمة على النتائج.

**تأثير:** التغيير المقصود أو غير المقصود بسبب التدخل بشكل مباشر أو غير مباشر.  
المصطلحات ذات الصلة: متابعة الأداء، والمؤشر.

**تحليل المخاطر:** تحليل أو تقييم للعوامل (المسماة بالافتراضات في الإطار المنطقي) التي تؤثر أو يحتمل أن تؤثر في نجاح إنجاز أهداف التدخل.

ويتألف من دراسة مفصلة للعواقب غير المرغوب فيها والسلبية المحتملة على حياة الإنسان أو الصحة أو الممتلكات أو البيئة التي تنشأ عن التدخلات الإنمائية؛ وعملية منهجية لتوفير المعلومات المتعلقة بهذه النتائج غير المرغوب فيها؛ وعملية تقدير للاحتمالات والتأثيرات المتوقعة للمخاطر المحددة.

**التدخل الإنمائي:** أداة لدعم الشركاء (الجهات المانحة وغير المانحة) تهدف إلى تعزيز التنمية.  
ملاحظة: من بين الأمثلة على ذلك، تقديم المشورة بشأن السياسات والمشروعات والبرامج.

**التدقيق:** نشاط ضمان موضوعي مستقل مصمم لإضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة. ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تقديم مقاربة منهجية ومنضبطة لتقدير وتحسين فعالية عمليات إدارة

**التغيب (Feedback):** نقل الاستنتاجات الناتجة عن عملية التقدير إلى الأطراف التي تكون ملائمة ومفيدة لتسهيل التعلم. وقد يشمل ذلك جمع ونشر الاستنتاجات والخلاصات والتوصيات والدروس المستفادة من التجربة.

**الأطراف المعنية:** الوكالات أو المنظمات أو المجموعات أو الأفراد الذين لديهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في التدخل الإنمائي أو تقديره.

**الافتراضات:** فرضيات حول العوامل أو المخاطر التي يمكن أن تؤثر في تقدم التدخل الإنمائي أو نجاحه.

ملاحظة: يمكن أيضًا فهم الافتراضات على أنها ظروف افتراضية تؤثر في صلاحية التقييم نفسه، على سبيل المثال، حول خصائص السكان عند تصميم إجراء جمع العينات للاستطلاع. يتم توضيح الافتراضات في التقييمات القائمة على النظرية حيث يتتبع التقييم بشكل منهجي سلسلة النتائج المتوقعة.

**الاقتصاد:** عدم وجود فاقد لمخرجات معينة.  
ملاحظة: يكون النشاط اقتصاديًا عندما تقارب تكاليف الموارد الشحيحة المستخدمة الحد الأدنى المطلوب لتحقيق الأهداف المخطط لها.

**تأثير التنمية المؤسسية:** مدى تحسين التدخل أو إضعافه لقدرة بلد أو منطقة على استخدام مواردها البشرية والمالية والطبيعية بشكل أكثر كفاءة وإنصافًا واستدامة، على سبيل المثال من خلال: (أ) تحديد الترتيبات المؤسسية واستقرارها وشفافيتها وإمكانية إنفاذها وإمكانية التنبؤ بها بشكل أفضل و/أو (ب) مواءمة أفضل لرسالة وقدرة المنظمة مع تفويضها المستمد من هذه الترتيبات المؤسسية. يمكن أن تشمل هذه الآثار التأثيرات المقصودة وغير المقصودة للإجراء.

**التقييم التكويني:** تقييم يهدف إلى تحسين الأداء، ويتم إجراؤه غالباً أثناء مرحلة تنفيذ المشروعات أو البرامج.

ملاحظة: يمكن أيضاً إجراء التقديرات التكوينية لأسباب أخرى مثل الامتثال أو المتطلبات القانونية أو كجزء من مبادرة تقييم أكبر.

المصطلح ذو الصلة: تقييم الصيرورة.

**التقييم الجامع:** يستخدم المصطلح للتقييمات المصممة لتجميع النتائج من سلسلة من التقييمات. كما يمكن استخدامه للإشارة إلى تقدير أحد التقييمات للحكم على جودته و/أو تقدير أداء المقيمين.

**التقييم الخارجي:** تقييم التدخل الإنمائي الذي تقوم به الكيانات و/أو الأفراد من خارج الجهات المانحة والمنظمات المنفذة.

**التقييم الداخلي:** تقييم التدخل الإنمائي الذي تقوم به وحدة و/أو أفراد يعملون لدى إدارة الجهة المانحة أو الشريك أو المنظمة المنفذة.

المصطلح ذو الصلة: التقييم الذاتي.

**التقييم الذاتي:** تقييم يجريه المكلفون بتصميم التدخل الإنمائي وتنفيذه.

**التقييم السابق:** تقييم يتم إجراؤه قبل تنفيذ التدخل الإنمائي المصطلحات ذات الصلة: التقييم، والجودة عند البدء.

**تقييم الصيرورة:** تقييم الديناميكيات الداخلية للمنظمات المنفذة، وأدوات السياسة الخاصة بها، وآليات تقديم الخدمات، وممارسات الإدارة الخاصة بها، والصلات فيما بينها.

**التقدير:** تقدير شامل للأهمية والجدوى والاستدامة المحتملة للتدخل الإنمائي قبل اتخاذ قرار بالتمويل./ملاحظة: في وكالات التنمية والبنوك وما إلى ذلك، يكون الغرض من التقدير هو تمكين صانعي القرار من تحديد ما إذا كان النشاط يمثل استخداماً مناسباً لموارد الشركة أم لا.

**تقييم البرامج القطاعية:** تقييم مجموعة من التدخلات الإنمائية في قطاع داخل بلد واحد أو بين البلدان، التي تساهم جميعاً في تحقيق غاية إنمائية محددة. ملاحظة: يشمل القطاع أنشطة إنمائية يتم تجميعها بشكل عام لغرض النشر مثل الصحة والتعليم والزراعة والنقل وما إلى ذلك.

**تقييم البرامج القطرية/تقييم المساعدة القطرية:** تقييم محفظة واحدة أو أكثر من التدخلات الإنمائية للجهة المانحة أو الوكالة، وإستراتيجية المساعدة التي تسعى لتنفيذها، في بلد شريك.

**تقييم البرنامج:** تقييم لمجموعة من التدخلات المجمعة لتحقيق أهداف إنمائية عالمية أو إقليمية أو قطرية أو قطاعية محددة.

المصطلح ذو الصلة: تقييم الإستراتيجية/البرنامج القطري. ملحوظة: يتألف برنامج التنمية من تدخل محدد زمنياً، يتضمن أنشطة متعددة قد تشمل قطاعات و/أو مواضيع و/أو مناطق جغرافية.

**التقييم التحصيلي:** دراسة تجرى في نهاية تدخل (أو مرحلة من هذا التدخل) لتحديد مدى تحقيق الحاصلات المتوقعة. يهدف التقييم التحصيلي إلى توفير معلومات حول قيمة البرنامج./ المصطلح ذو الصلة: تقييم الأثر.

### المصطلح ذو الصلة: التقييم التكويني

#### التقييم اللاحق: تقييم التدخل الإنمائي بعد اكتماله.

ملاحظة: يمكن إجراؤه بعد الانتهاء مباشرة أو بعد فترة طويلة منه. والغرض من ذلك هو تحديد عوامل النجاح أو الفشل، وتقدير استدامة النتائج والآثار، واستخلاص النتائج التي قد تفيد التدخلات الأخرى.

#### التقييم المجمع: تقييم لمجموعة من الأنشطة و/أو المشروعات و/أو البرامج ذات الصلة.

**التقييم المحوري:** تقييم مجموعة مختارة من التدخلات الإنمائية، تتناول كل منها أولوية إنمائية محددة تشمل البلدان والمناطق والقطاعات. /التثليث: استخدام ثلاث أو أكثر من نظريات أو مصادر أو أنواع المعلومات أو أنواع التحليل للتحقق من التقدير وإثباته.

ملاحظة: من خلال الجمع بين مصادر البيانات أو الأساليب أو التحليلات أو النظريات المتعددة، يسعى المقيّمون إلى التغلب على التحيز الذي يأتي من المبلغين الفرديين أو الأساليب الفردية أو الملاحظ الفردي أو الدراسات النظرية الفردية.

**التقييم المستقل:** تقييم تجريبه الكيانات والأشخاص الذين لا يخضعون لسلطة المسؤولين عن تصميم التدخل الإنمائي وتنفيذه.

ملاحظة: تعتمد مصداقية التقدير جزئيًا على مدى استقلالية تنفيذه. ويعني الاستقلال التحرر من التأثير السياسي والضغط التنظيمي. ويتميز بإمكانية الوصول الكامل إلى المعلومات وبالاستقلالية الكاملة في إجراء التحقيقات والإبلاغ عن النتائج.

### التقييم المشترك: تقييم تشارك فيه مختلف الوكالات المانحة و/أو الشركاء.

ملاحظة: هناك درجات مختلفة من "التشارك" اعتمادًا على مدى تعاون الشركاء الفرديين في عملية التقييم، ودمج موارد التقييم الخاصة بهم والجمع بين تقارير التقييم الخاصة بهم. يمكن أن تساعد التقديرات المشتركة في التغلب على مشكلات الإسناد في تقييم فعالية البرامج والإستراتيجيات، وتكامل الجهود التي يدعمها شركاء مختلفون، ونوعية تنسيق المساعدات، وما إلى ذلك.

**تقييم المشروع:** تقدير لتدخل إنمائي فردي مصمم لتحقيق أهداف محددة ضمن موارد محددة وجدول زمنية للتنفيذ، وغالبًا ما يكون في إطار برنامج أوسع.

ملاحظة: يشكل تحليل التكلفة والمنفعة أداة رئيسية لتقييم المشروع وذلك بالنسبة إلى المشروعات ذات الفوائد القابلة للقياس. عندما يتعذر تحديد الفوائد، تصبح فعالية التكلفة هي المقاربة المناسبة.

### التقييم النصفي: التقدير الذي يتم في منتصف فترة تنفيذ التدخل.

المصطلح ذو الصلة: التقييم التكويني.

**التقييم بالمشاركة:** طريقة التقدير التي يعمل فيها ممثلو الوكالات والأطراف المعنية (بما في ذلك المستفيدون) معًا لتصميم وتنفيذ التقييم وتفسيره.

**التقييم:** التقدير المنهجي والموضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة مستمرة أو مكتملة وكذلك لتصميم وتنفيذ ونتائج أي منها. والهدف من ذلك هو تحديد مدى ملائمة وتنفيذ الأهداف، وكفاءة التطوير، والفاعلية، والأثر، والاستدامة.

**الشركاء:** الأفراد و/أو المنظمات التي تتعاون لتحقيق الأهداف المتفق عليها بشكل متبادل.

**ملاحظة:** يشير مفهوم الشراكة ضمناً إلى الغايات المشتركة والمسؤولية المشتركة عن النتائج والمساءلة الواضحة والالتزامات المتبادلة. قد يشمل الشركاء الحكومات والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والجامعات والجمعيات المهنية والتجارية والمنظمات متعددة الأطراف والشركات الخاصة، وما إلى ذلك.

**الشروط المرجعية:** وثيقة مكتوبة تعرض الغرض من التقدير ونطاقه، والطرق التي سيتم استخدامها، والمعيار الذي سيتم تقدير الأداء أو إجراء التحليلات على أساسه، والموارد والوقت المخصصين، ومتطلبات إعداد التقارير. هناك تعبيران آخران يُستخدمان أحياناً بنفس المعنى وهما "نطاق العمل" و"تفويض التقدير".

**الصلاحية:** مدى قدرة إستراتيجيات وأدوات جمع البيانات على قياس الشيء الذي تهدف إلى قياسه.

**ضمان الجودة:** يشمل ضمان الجودة أي نشاط يهتم بتقدير وتحسين ميزة أو قيمة التدخل الإنمائي أو امتثاله لمعايير معينة.

**ملحوظة:** من بين الأمثلة على أنشطة ضمان الجودة: التقدير والإدارة القائمة على النتائج والمراجعات أثناء التنفيذ والتقديرات وما إلى ذلك. وقد يشير ضمان الجودة أيضاً إلى تقدير جودة المحفظة وفعاليتها الإنمائية.

**الغاية:** الهدف الأسمى الذي يهدف التدخل الإنمائي إلى المساهمة فيه.

وينبغي أن يقدم التقييم معلومات موثوقة ومفيدة، تساعد في دمج الدروس المستفادة في عملية صناعة القرار من جانب كل من المستفيدين والجهات المانحة.

يشير التقييم أيضاً إلى عملية تحديد قيمة أو أهمية نشاط أو سياسة أو برنامج. وهو أيضاً تقدير منهجي وموضوعي قدر الإمكان لتدخل إنمائي مخطط أو مستمر أو مكتمل.

**ملاحظة:** يتضمن التقييم في بعض الحالات تحديد المعايير المناسبة، وفحص الأداء مقابل تلك المعايير، وتقدير النتائج الفعلية والمتوقعة وتحديد الدروس ذات الصلة. المصطلح ذو الصلة: مراجعة.

**الحصيلة:** التأثيرات المحتملة أو المحققة على المدى القصير والمتوسط لمخرجات التدخل. المصطلحات ذات الصلة: النتيجة، والمخرجات، والآثار، والتأثير.

**الخلاصات:** توضح الخلاصات عوامل نجاح التدخل الخاضع للتقدير وفشله، مع إيلاء اهتمام خاص للنتائج والتأثيرات المقصودة وغير المقصودة، وبشكل أعم إلى أي نقاط قوة أو مواطن ضعف أخرى. تستند الخلاصات إلى عمليات جمع البيانات وتحليلها التي تم إجراؤها من خلال سلسلة من المبررات المتسمة بالشفافية.

**دراسة خط الأساس:** تحليل يصف الموقف قبل التدخل الإنمائي، والذي يمكن من خلاله تقدير التقدم أو إجراء المقارنات.

**الدروس المستفادة:** تعميمات مبنية على خبرات التقدير مع المشروعات أو البرامج أو السياسات التي تجرد من ظروف معينة إلى مواقف أوسع. وفي كثير من الأحيان، تسلط الدروس الضوء على نقاط القوة أو مواطن الضعف في الإعداد والتصميم والتنفيذ التي تؤثر في الأداء والحصيلة والأثر.

المصطلح ذو الصلة: الهدف الإنمائي.

**الفعالية:** مدى تحقيق أهداف التدخل الإنمائي، أو المتوقع تحقيقها، مع مراعاة أهميتها النسبية.

ملاحظة: تُستخدم أيضًا كمقياس إجمالي (أو حكم على) ميزة أو قيمة نشاط ما، أي إلى أي مدى حقق، أو من المتوقع أن يحقق، التدخل أهدافه الرئيسية ذات الصلة بكفاءة بطريقة مستدامة وبتأثير تنموي مؤسسي إيجابي. المصطلح ذو الصلة: الكفاءة.

**القابلية للتقدير:** مدى إمكانية تقدير نشاط أو برنامج بطريقة موثوقة وذات مصداقية.

ملاحظة: يدعو تقدير قابلية التقدير إلى المراجعة المبكرة للنشاط المقترح من أجل التأكد مما إذا كانت أهدافه محددة بشكل كافٍ ويمكن التحقق من نتائجه.

**قياس الأداء:** نظام لتقدير أداء التدخلات الإنمائية مقابل الغايات المعلنة.

**الكفاءة:** مقياس لكيفية تحويل الموارد/المدخلات اقتصاديًا (الأموال، الخبرة، الوقت، إلخ) إلى نتائج.

**متابعة الأداء:** عملية مستمرة لجمع البيانات وتحليلها بغرض تقدير مدى حسن تنفيذ مشروع أو برنامج أو سياسة يجري تنفيذها قياسًا إلى النتائج المتوقعة.

**المتابعة:** وظيفة مستمرة تستخدم الجمع المنهجي للبيانات حول مؤشرات محددة لتزويد الإدارة والأطراف المعنية الرئيسية للتدخل الإنمائي المستمر بمؤشرات حول مدى التقدم وإنجاز الأهداف والتقدم في استخدام الأموال المخصصة.

المصطلح ذو الصلة: متابعة الأداء، والمؤشر.

**المجموعة المستهدفة:** الأفراد أو المنظمات المحددة الذين يتم تنفيذ التدخل الإنمائي لمصلحتهم.

المخاطر والرقابة والحوكمة.

ملاحظة: يتم التمييز بين التدقيق المنتظم (المالي)، والذي يركز على الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها؛ وتدقيق الأداء، الذي يهتم بالملاءمة والاقتصاد والكفاءة والفاعلية. يوفر التدقيق الداخلي تقديرًا للضوابط الداخلية التي تتخذها وحدة تقدم تقاريرها إلى الإدارة بينما يجري التدقيق الخارجي منظمة مستقلة.

**المخرجات:** المنتجات والسلع الرأسمالية والخدمات الناتجة عن تدخل إنمائي؛ قد تشمل أيضًا التغييرات الناتجة عن التدخل ذات الصلة بتحقيق الحاصل.

**المدخلات:** الموارد المالية والبشرية والمادية التي يتم استخدامها في التدخل الإنمائي.

**المراجعة:** تقدير أداء تدخل ما بشكل دوري أو على أساس مخصص.

ملاحظة: كثيرًا ما يتم استخدام "التقييم" لإجراء تقدير أكثر شمولاً و/أو أكثر تعمقًا من "المراجعة". تميل المراجعات إلى التأكيد على الجوانب التشغيلية. وفي بعض الأحيان، يتم استخدام المصطلحين "مراجعة" و"تقييم" كمترادفين. المصطلح ذو الصلة: التقدير.

**المساءلة:** الالتزام بإثبات أن العمل قد تم وفقًا للقواعد والمعايير المتفق عليها أو تقديم تقارير منصفة ودقيقة عن نتائج الأداء مقابل الأدوار و/أو الخطط المتفق عليها. قد يتطلب هذا إثباتًا دقيقًا، بل ويمكن الدفاع عنه قانونيًا، على أن العمل يتوافق مع شروط العقد.

**النشاط:** الإجراءات المتخذة أو الأعمال المنجزة والتي يتم من خلالها حشد المدخلات، مثل الأموال والمساعدة التقنية وأنواع أخرى من الموارد، لإنتاج مخرجات محددة.

**الهدف الإنمائي:** التأثير المقصود المساهم في الفوائد المادية أو المالية أو المؤسسية أو الاجتماعية أو البيئية أو غيرها من الفوائد لجماعة أو مجتمع أو مجموعة من الناس من خلال واحد أو أكثر من التدخلات الإنمائية.

**هدف المشروع أو البرنامج:** النتائج المقصودة المادية أو المالية أو المؤسسية أو الاجتماعية أو البيئية أو غيرها من نتائج التنمية التي من المتوقع أن يساهم فيها مشروع أو برنامج. /الغرض: الأهداف المعلنة لبرنامج أو مشروع إنمائي.

**الواقع المضاد:** الموقف أو الوضع الذي قد يسود افتراضياً للأفراد أو المنظمات أو المجموعات التي لا يوجد فيها تدخل إنمائي.

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2002a.

ملاحظة: قد تشير المساءلة في التنمية إلى التزامات الشركاء بالعمل وفقاً لمسؤوليات وأدوار وتوقعات أداء محددة بوضوح، وغالباً ما تتعلق بالاستخدام الحكيم للموارد. وبالنسبة إلى المقيمين، تشير المسؤولية ضمناً إلى مسؤولية تقديم تقارير متابعة وتقييمات للأداء دقيقة ومنصفة وموثوقة. أما بالنسبة إلى مديري القطاع العام وصانعي السياسات، فإن المساءلة تقع على عاتق دافعي الضرائب/المواطنين.

**المستفيدون:** الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، سواء كانت مستهدفة أو غير مستهدفة، التي تستفيد بشكل مباشر أو غير مباشر من التدخل الإنمائي.

المصطلحات ذات الصلة: مدى الوصول، والمجموعات المستهدفة.

**مؤشر الأداء:** متغير يسمح بالتحقق من التغييرات في التدخل الإنمائي أو يظهر نتائج تتعلق بما تم التخطيط له. المصطلحات ذات الصلة: متابعة الأداء، وقياس الأداء.

**المؤشر:** متغير أو عامل كمي أو نوعي يوفر وسيلة بسيطة وموثوقة لقياس الإنجاز، أو تعكس التغييرات الناتجة عن التدخل، أو للمساعدة في تقدير أداء جهة فاعلة في المجال الإنمائي.

١. يمكن الاطلاع على قائمة كاملة بالغايات الإنمائية للألفية - بما في ذلك الأهداف والمؤشرات - في الملحق ٣.
٢. "بلغ مجموع نفقات التعاون التقني ٣,٤١ مليار دولار أمريكي في عام ١٩٩١، وفقًا للجنة المساعدة الإنمائية (CAD) التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ويعد هذا مبلغًا كبيرًا، ويقارب ضعف المبلغ المنفق في عام ١٩٦١. إذا تم تضمين الموظفين والتدريب في مجال الاستثمار والمشروعات الأخرى، فسيصبح المبلغ أكبر، بمقدار ٦,٤٢ مليار دولار (Baris et al., 2002)" (Fukuda-Parr, Lopes, and Malik 2002 pp. 3-4).
٣. رغم أننا نستخدم البلد هنا كوحدة التحليل، إلا أننا نؤكد في الوقت نفسه على أن مفهوم تقدير الجاهزية نفسه يمكن أن ينطبق على قطاع أو منطقة أو برنامج أو حتى مشروع فردي. كما أنه قابل للتطبيق في المجتمع المدني والقطاع الخاص.
٤. تتوفر نسخة من تقدير الجاهزية للدول والوزارات الفردية

- والمنظمات الإنمائية التي ترغب في إجراء تقدير ذاتي في الملحق ١، "تقدير قدرة المتابعة والتقييم القائم على النتائج: تقدير للبلدان، ومؤسسات التنمية، وشركائهم". راجع أيضًا "الدليل التشخيصي وإطار العمل" (Mackay 1999). تم استقاء بعض الأسئلة في تقدير الجاهزية في هذا الكتيب من هذا العمل السابق.
٥. وهناك نماذج أخرى لتحديد مؤشرات الأداء الجيد. على سبيل المثال، يستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي صيغة أخرى، وهو مبدأ SMART؛ لتلخيص خصائص المؤشرات الجيدة المتمثلة في S = محدد، M = قابل للقياس، و A = قابل للتحقيق، و R = ملائم، و T = قابل للتتبع (Kahn 2001, p. 24).
٦. راجع أيضًا الملحق ٦ للحصول على مسرد كامل للمصطلحات الرئيسية في التقدير والإدارة القائمين على النتائج).

- Binnendijk, Annette. 2000. "Results Based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience." Paper prepared for OECD/DAC Working Party on Aid Evaluation. Paris: February 10–11. (Revised October 2000.)
- Carroll, Lewis. 1865. *Alice's Adventures in Wonderland*. Reprint edition 2002. New York: Sea Star Books.
- ChannahSorah, Vijaya Vinita. 2003. "Moving from Measuring Processes to Outcomes: Lessons Learned from GPRA in the United States." Presented at World Bank and Korea Development Institute joint conference on Performance Evaluation System and Guidelines with Application to Large-Scale Construction, R&D, and Job Training Investments. Seoul, South Korea. July 24–25.
- Crawford, David. 2003. "With Help from Corporations, German Group Fights Corruption." *Wall Street Journal*, November 26.
- The Daily Star. 2003. "Saidi Predicts Gains from Joining IMF Data System: Part of Good Governance." January 28.
- Dorotinsky, William. 2003a. "Active and Passive Approaches to Use of Results Findings." World Bank. Personal communication with authors, December 5, 2003.
- Dorotinsky, William. 2003b. Information on Monitoring for Results in Brazil. World Bank. Personal communication with authors, December 5, 2003.
- Fukuda-Parr, Sakiko, Carlos Lopes, and Khalid Malik, eds. 2002. *Capacity for Development: New Solutions to Old Problems*. London: Earthscan Publications, Ltd.
- Furubo, Jan-Eric, Ray C. Rist, and Rolf Sandahl, eds. 2002. *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Guerrero, R. Pablo. 1999. "Evaluation Capacity Development: Comparative Insights from Colombia, China, and Indonesia," in Richard Boyle and Donald Lemaire, eds., *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Hatry, Harry P. 1999. *Performance Measurement: Getting Results*. Washington, D.C.: The Urban Institute Press.
- Hatry, Harry P., Elaine Morley, Shelli B. Rossman, Joseph P. Wholey. 2003. "How Federal Programs Use Outcome Information: Opportunities for Federal Managers." Washington, D.C.: IBM Endowment for The Business of Government.
- Hauge, Arild. 2001. "Strengthening Capacity for Monitoring and Evaluation in Uganda: A Results Based Perspective." World Bank Operations Evaluation Dept. ECD Working Paper Series, Number 8. Washington, D.C.
- IDA (International Development Association). 2002. "Measuring Outputs and Outcomes in IDA Countries." IDA 13. World Bank. Washington, D.C.
- IFAD (International Fund for Agricultural Development). 2002. "A Guide for Project M&E: Managing for Impact in Rural Development." Rome: IFAD. [متاح على http://www.ifad.org/evaluation/guide/](http://www.ifad.org/evaluation/guide/)
- IMF (International Monetary Fund). 2002. "What is the General Data Dissemination System (GDDS)?" Washington, D.C.: IMF.
- . 2003. "Financial Soundness Indicators." Washington, D.C.: IMF. [متاح على http://imf.org/external/np/sta/fsi/eng/fsi.htm](http://imf.org/external/np/sta/fsi/eng/fsi.htm)
- Khan, M. Adil. 2001. *A Guidebook on Results Based Monitoring and Evaluation: Key Concepts, Issues and Applications*. Monitoring and Progress Review Division, Ministry of Plan Implementation, Government of Sri Lanka. Colombo, Sri Lanka.

- Kumar, Krishna, ed. 1993. *Rapid Appraisal Methods*. World Bank. Washington, D.C.
- Kusek, J. Z. and R. C. Rist. 2001. "Building a Performance-Based Monitoring and Evaluation System: The Challenges Facing Developing Countries." *Evaluation Journal of Australasia*. 1(2): 14–23.
- . 2003. "Readiness Assessment: Toward Performance Monitoring and Evaluation in the Kyrgyz Republic." *Japanese Journal of Evaluation Studies*. 3(1): 17–31.
- Lee, Yoon-Shik. 1999. In Richard Boyle and Donald Lemaire, eds. *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- . 2002. In Jan-Eric Furubo, Ray C. Rist, and Rolf Sandahl, eds. *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Leeuw, Frans L. 2003. "Evaluation of Development Agencies' Performance: The Role of Meta-Evaluations." Paper prepared for the Fifth Biennial World Bank Conference on Evaluation and Development. Washington, D.C. July 15–16.
- Mackay, Keith. 1999. "Evaluation Capacity Development: A Diagnostic Guide and Action Framework." World Bank Operations Evaluation Department. ECD Working Paper Series, Number 6. Washington, D.C.
- . 2002. "The Australian Government: Success with a Central, Directive Approach," in Furubo, Rist, and Sandahl, eds., *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Marchant, Tim. 2000. Africa Region presentation. World Bank. Washington D.C.
- NYC.gov. 2003. "New York City Continues to be the Nation's Safest Large City." [http://www.nyc.gov/html/om/html/2003a/crime\\_falls.html](http://www.nyc.gov/html/om/html/2003a/crime_falls.html)
- O'Connell, Paul E. 2001. "Using Performance Data for Accountability: The New York City Police Department's CompStat Model of Police Management." PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government: Arlington, Va.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2001. "Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability." Paris: OECD/ DAC.
- . 2002a. "Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management." Paris: OECD/ DAC.
- . 2002b. Public Management and Governance (PUMA). "Overview of Results-Focused Management and Budgeting in OECD Member Countries." Twenty-third Annual Meeting of OECD Senior Budget Officials. Washington, D.C. June 3–4.
- Osborne, David and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government*. Boston, Mass.: Addison-Wesley Publishing.
- Picciotto, Robert. 2002. "Development Cooperation and Performance Evaluation: The Monterrey Challenge." World Bank working paper prepared for roundtable on "Better Measuring, Monitoring, and Managing for Development Results," sponsored by the Multilateral Development Banks in cooperation with the Development Assistance Committee of the Organisation for Economic Co-operation and Development. Washington, D.C., June 5–6.
- President of the Treasury Board of Canada. 2002. "Canada's Performance 2002: Annual Report to Parliament." Ottawa, Canada.
- Republique Française. 2001. Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie. "Towards New Public Management. Newsletter on the Public Finance Reform." No. 1. September.
- Schacter, Mark. 2000. "Sub-Saharan Africa: Lessons from Experience in Supporting Sound Governance." World Bank Operations Evaluation Department. ECD Working Paper Series, Number 7. Washington, D.C.
- Schiavo-Campo, Salvatore. 1999. "'Performance' in the Public Sector." *Asian Journal of Political Science* 7(2): 75–87.
- Sri Lanka Evaluation Association and the Ministry of Policy Development and Implementation. 2003. "National Evaluation Policy for Sri Lanka." Colombo, Sri Lanka.

- Stiglitz, Joseph and Roumeen Islam. 2003. "Information is Capital." *Le Monde*. January 3.
- TI (Transparency International). 1997. متاح على <http://www.transparency.org/>
- . 2002. متاح على <http://www.transparency.org/>
- Treasury Board Secretariat of Canada. 2001. "Guide for the Development of Results-Based Management and Accountability Frameworks." Ottawa, Canada.
- Tufte, Edward R. 2001. *The Visual Display of Quantitative Information*. Cheshire, Conn.: Graphics Press.
- . 2002. *Visual Explanations: Images and Quantities, Evidence and Narrative*. Cheshire, Conn.: Graphics Press.
- U.K. Cabinet Office. n.d. متاح على <http://www.cabinet-office.gov.uk>
- United Nations. n.d. متاح على <http://www.un.org/millenniumgoals/>
- . 2003. "Indicators for Monitoring the Millennium Development Goals." New York, N.Y.: United Nations. متاح على [http://www.developmentgoals.org/mdgun/MDG\\_metadata\\_08-01-03\\_UN.htm](http://www.developmentgoals.org/mdgun/MDG_metadata_08-01-03_UN.htm)
- UNDP (United Nations Development Programme). 2001. "Human Development Report." New York: Oxford University Press. متاح أيضًا على <http://www.undp.org/hdr2001/faqs.html##1>
- . 2002. *Handbook on Monitoring and Evaluating for Results*. New York: UNDP Evaluation Office.
- UNPF (United Nations Population Fund). 2002. "Monitoring and Evaluation Toolkit for Programme Managers." Office of Oversight and Evaluation. متاح على <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm>
- U.S. Department of Labor. 2002. "Annual Performance Plan: Fiscal Year 2003." Washington, D.C.
- U.S. General Accounting Office (GAO). 2002. "Highlights of a GAO Forum, Mergers and Transformation: Lessons Learned for a Department of Homeland Security and Other Federal Agencies." Washington, D.C.
- . 2003. "Program Evaluation: An Evaluation Culture and Collaborative Partnerships Help Build Agency Capacity." Washington, D.C.
- U.S. Office of Management and Budget. 1993. "Government Performance Results Act of 1993." Washington, D.C.
- United Way of America. 1996. "Outcome Measurement Resource Network." متاح على <http://national.unitedway.org/outcomes/resources/mpo/contents.cfm>
- Valadez, Joseph, and Michael Bamberger. 1994. *Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries: A Handbook for Policymakers, Managers, and Researchers*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Webb, E. J., D. T. Campbell, R. D. Schwartz, L. Sechrest, 1966. *Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences*. Chicago: Rand McNally.
- Wholey, Joseph S. 2001. "Managing for Results: Roles for Evaluators in a New Management Era." *The American Journal of Evaluation*. 22(3): 343–347.
- Wholey, Joseph S., Harry Hatry, and Kathryn Newcomer. 1994. *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- World Bank. "Core Welfare Indicators Questionnaire." Washington, D.C. متاح على <http://www4.worldbank.org/afr/stats/pdf/cwiq.pdf>
- . "Ghana Core Welfare Indicators." Washington, D.C. متاح على <http://www.worldbank.org/afr/stats/pdf/ghcoreinds.pdf>
- . "Introducing the Core Welfare Indicators Questionnaire (CWIQ)." Washington, D.C. متاح على <http://www4.worldbank.org/afr/stats/pdf/cwiqloop.pdf>
- . 1997. *World Development Report 1997: The State in a Changing World*. New York: Oxford University Press.
- . 2000. "Rural Development Indicators Handbook." 2nd Edition. Washington, D.C. متاح على [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDS\\_IBank\\_Servlet?pcont=details&cid=000094946\\_01061604041624](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDS_IBank_Servlet?pcont=details&cid=000094946_01061604041624)
- . 2001a. International Program for Development Evaluation Training (IPDET).

- <http://www.worldbank.org/oed/ipdet/>
- . 2001b. “Outcomes-Based Budgeting Systems: Experience from Developed and Developing Countries.” Washington, D.C.
- . 2001c. “Readiness Assessment—Toward Results-Based Monitoring and Evaluation in Egypt.” Washington, D.C.
- . 2001d. “Readiness Assessment—Toward Results-Based Monitoring and Evaluation in Romania.” Washington, D.C.
- . 2001e. “Readiness Assessment—Toward Results-Based Monitoring and Evaluation in the Philippines.” Washington, D.C.
- . 2002a. Albania country documents and reports. Washington, D.C. متاح على <http://lnweb18.worldbank.org/eca/albania.nsf>
- . 2002b. “Heavily Indebted Poor Country Initiative (HIPC).” Washington, D.C. متاح على <http://www.worldbank.org/ug/hipc.htm>
- . 2002c. “Readiness Assessment—Toward Results-Based Monitoring and Evaluation in Bangladesh.” Washington, D.C.
- . 2002d. “Republic of Albania: Establishment of a Permanent System of Household Surveys for Poverty Monitoring and Policy Evaluation.” Concept document. Washington, D.C.
- . 2003a. Operations Evaluation Department Web site: <http://www.worldbank.org/oed/ecd/>.
- . 2003b. Overview of Poverty Reduction Strategies. <http://www.worldbank.org/poverty/strategies/overview.htm>
- . 2003c. “Toward Country-Led Development: A Multi-Partner Evaluation of the CDF.” *OED Precip*, Number 233. Washington, D.C.
- Worthen, Blaine, James Sanders, and Jody Fitzpatrick. 1997. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Longman Publishers.
- Wye, Chris. 2002. “Performance Management: A ‘Start Where You Are, Use What You Have’ Guide.” Arlington, Va.: IBM Endowment for Business in Government. Managing for Results Series.

## مواقع إلكترونية مفيدة

منظمة الشفافية الدولية: <http://www.transparency.org/>  
شبكة الأمم المتحدة الإلكترونية للإدارة العامة والشؤون المالية  
<http://www.unpan.org/>  
مركز الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتقدير ومعلومات التنمية:  
[http://www.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval/](http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/)  
إدارة تقدير العمليات في البنك الدولي: <http://www.worldbank.org/oed/>  
<http://www.worldbank.org/oed/ecl/>  
(تعزيز القدرة على المتابعة والتقييم)  
<http://www.worldbank.org/oed/ipdet/>  
مكتبة WWW الافتراضية: التقدير، <http://www.policy-evaluation.org/>

الحكومة الإلكترونية في نيوزيلندا: <http://www.e-gov-ernment.govt.nz/>  
المتحف المصري في القاهرة: [http://www.touregypt.net/egyptmuseum/egyptian\\_museum.htm](http://www.touregypt.net/egyptmuseum/egyptian_museum.htm)  
تحسين القدرة على المتابعة والتقييم:  
<http://www.worldbank.org/oed/ecl/>  
أخبار حول المتابعة والتقييم:  
<http://www.mande.co.uk/>  
فريق العمل المعني بتقدير المساعدات التابع للجنة المساعدة الإنمائية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:  
<http://www.oecd.org/home/>  
التعاون الاقتصادي والتنمية:  
[http://www.oecd.org/departement/0,2688,en\\_2649\\_34131\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/departement/0,2688,en_2649_34131_1_1_1_1_1,00.html)  
برنامج الإدارة العامة التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:  
<http://www1.oecd.org/puma/>

## المقدمة

- . 2002. “Building Results-Based Monitoring and Evaluation Systems: Assessing Developing Countries’ Readiness.” *Zeitschrift für Evaluation*, (1): 151–158.
- . 2003. “Readiness Assessment: Toward Performance Monitoring and Evaluation in the Kyrgyz Republic.” *Japanese Journal of Evaluation Studies*. 3(1):17–31.

## الفصل ٢

- International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2002. “Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E.” Rome: IFAD. [متاح على http://www.ifad.org/evaluation/guide/](http://www.ifad.org/evaluation/guide/)
- Khan, M. Adil. 2001. “A Guidebook on Results Based Monitoring and Evaluation: Key Concepts, Issues and Applications.” Monitoring and Progress Review Division, Ministry of Plan Implementation, Government of Sri Lanka. Colombo, Sri Lanka.
- International Development Association (IDA). 2002. “Measuring Outputs and Outcomes in IDA Countries.” IDA 13. World Bank, Washington, D.C.

## الفصل ٣

- Hatry, Harry P. 2001. “What Types of Performance Information Should be Tracked,” in Dall W. Forsythe, ed., *Quicker, Better, Cheaper? Managing Performance in American Government*. Albany, N.Y.: Rockefeller Institute Press.
- Kusek, J. Z. and Ray C. Rist. 2000. “Making M&E Matter—Get the Foundation Right.” *Evaluation Insights* 2(2):7–10.
- Mayne, John and Eduardo Zapico-Goni, eds. 1999. *Monitoring Performance in the Public Sector: Future Directions from International Experience*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.

- Kettl, Donald F. 2002. *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Kusek, J. Z. and R. C. Rist. 2000. “Making M&E Matter—Get the Foundation Right.” *Evaluation Insights*. 2(2):7–10.
- . 2002. “Building Results-Based Monitoring and Evaluation Systems: Assessing Developing Countries Readiness.” *Zeitschrift für Evaluation*. (1): 151–158.
- . 2003. “Readiness Assessment: Toward Performance Monitoring and Evaluation in the Kyrgyz Republic.” *Japanese Journal of Evaluation Studies*. 3(1): 17–31.
- Mayne, John and Eduardo Zapico-Goni, eds. 1999. *Monitoring Performance in the Public Sector: Future Directions from International Experience*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Picciotto, Robert and Eduardo D. Wiesner, eds. 1998. *Evaluation and Development*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- The World Bank. 1994. *Report of the Evaluation Capacity Task Force*. Washington, D.C.

## الفصل ١

- Boyle, Richard and Donald Lemaire, eds. 1999. *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Kusek, Jody Zall, and Ray C. Rist. 2000. “Making M&E Matter—Get the Foundation Right.” *Evaluation Insights*. 2(2):7–10
- . 2001. “Building a Performance-Based M&E System: The Challenges Facing Developing Countries.” *Evaluation Journal of Australasia*. 1(2):14–23.

## الفصل ٨

- Creswell, John W. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Kumar, Krishna, ed. 1993. *Rapid Appraisal Methods*. World Bank. Washington, D.C.
- Rist, Ray C. 1994. "Influencing the Policy Process with Qualitative Research," in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- World Bank. 2003. International Program for Development Evaluation Training. <http://www.worldbank.org/oed/ipdet/g> <http://www.carleton.ca/ipdet/>

## الفصل ٩

- Leeuw, Frans L., Ray C. Rist, and Richard C. Sonnichsen. 1994. *Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation and Organizational Learning*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Rist, Ray C. 1997. "Evaluation and organizational learning." *Evaluation Journal of Australasia*. 9(1&2).

## الفصل ١٠

- Boyle, Richard and Donald Lemaire, eds. 1999. *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.

- Shand, David. 1998. "The Role of Performance Indicators in Public Expenditure Management." IMF Working Paper. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- U.S. Department of Justice. National Institute of Justice. "Mapping and Analysis for Public Safety." Washington, D.C.: U.S. Department of Justice. [متاح على http://www.ojp.usdoj.gov/nij/maps/](http://www.ojp.usdoj.gov/nij/maps/)
- U.S. Department of the Treasury, Financial Management Service. 1993. "Performance Measurement Guide." Washington, D.C.: US Department of the Treasury.
- Wye, Chris. 2002. "Performance Management: A 'Start Where You Are, Use What You Have' Guide." Arlington, Va.: IBM Endowment for Business in Government. Managing for Results Series.

## الفصل ٥

- Wye, Chris. 2002. "Performance Management: A 'Start Where You Are, Use What You Have' Guide." Arlington, Va.: IBM Endowment for Business in Government. Managing for Results Series.

## الفصل ٦

- Mayne, John and Eduardo Zapico-Goni, eds. 1999. *Monitoring Performance in the Public Sector: Future Directions from International Experience*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- United National Development Programme (UNDP). 2002. *Handbook on Monitoring and Evaluating for Results*. New York: UNDP Evaluation Office.

## الفصل ٧

- Creswell, John W. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Furubo, J. E., R. C. Rist, and R. Sandahl, eds. 2002. *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick, N.J.: Transaction Press.
- French Council for Evaluation. 1999. *A Practical Guide to Program and Policy Evaluation*. Paris, France: Scientific and National Councils for Evaluation.
- Patton, Michael Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Rist, Ray C., ed. 1999. *Program Evaluation and the Management of Government*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Vedung, Evert. 1997. *Public Policy and Program Evaluation*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Wholey, J. S., H. P. Hatry, and K. E. Newcomer, eds. 1994. *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.
- Worthen, B. R., J. R. Sanders, and J. L. Fitzpatrick. 1997. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*, 2nd ed. New York, N.Y.: Addison, Wesley, and Longman.

- Future Directions from International Experience*.  
New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Pollitt, Christopher. 1995. "Justification by Works or by Faith?" *Evaluation*. 1(2): 133–154.
- . 1997. "Evaluation and the New Public Management: An International Perspective." *Evaluation Journal of Australasia*. 9(1&2): 7–15.
- Georghiou, Luke. 1995. "Assessing the Framework Programmes." *Evaluation*. 1(2): 171–188.
- Ittner, Christopher D., and David F. Larcker. 2003. "Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement." *Harvard Business Review*. 81(11): 88–95.
- Mayne, John and Eduardo Zapico-Goni, eds. 1999. *Monitoring Performance in the Public Sector*.

أدوات الإدارة، ٨٣، ١٣٠-١٣١، ١٣٢، ١٣٩  
 أدوات التحليل تعريف، ٢٢٣  
 الأردن، الحكومة الإلكترونية، ١٤٨ جوسبان، ليونيل، 30bi.viii  
 إسبانيا، ٢٨  
 استبيان مؤشرات الرفاهية الأساسية (CWIQ)، 76b3.2  
 الاستثمار الأجنبي ٤٤  
 استخدام معلومات التقدير، ١١٦-١٨  
 استخدام مخطط جانت في 97f6.2، ٩٧  
 الاستخدام، ١٢، ١٥، ٢٢٩  
 راجع أيضا أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، والحفاظ على  
 استدامة  
 تعريف، ٢٢٩  
 الإستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر، ٨، ٤٦، ١٦٨  
 بنغلاديش، 50b1.1  
 والطلب على أنظمة المتابعة والتقييم، ١٥٢  
 وتبادل المعلومات، ١٥٠  
 إستراتيجية النمو والحد من الفقر، ألبانيا، 88b4.1، ٨٩  
 الإستراتيجية الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية (NSSD)، ألبانيا، 78b3.4  
 أستراليا، ٢٧، ٢٨، 29bi.vi، ٣٥، ١٣٩-٤٠  
 مسح تقدير الجاهزية، الملحق الأول، ١٧٤-١٧٧  
 بنغلاديش، ٤٩، 50b1.1  
 مصر، 51b1.2، ٥٣، ١٧٨-١٩٩ (الملحق الثاني)  
 أداء الحكومة، ٥٣-٥٤ مجالات رئيسية، ٤٣-٤٨، 230n4  
 جمهورية فريغيز، ٣٥  
 الدروس المستفادة في البلدان النامية، ٤٩-٥٥  
 نظرة عامة، ٤٠-٤١، 230n3، ٤٨-٤٩  
 أجزاء، ٤١-٤٣  
 رومانيا، 52b1.3، ٥٣  
 المسوح الأسرية، ٧١-٧٢  
 المسوح، ألبانيا، 88b4.1  
 الإسناد، ١٤، ٧٢، ١١٣، ١١٤، ١٢٥  
 تعريف، ٢٢٣ الجمهور  
 مشاركة، ١٤٨-٤٩  
 وتقديم تقارير عن الاستنتاجات، ١٣٠-٣٢، 133t8.1، ١٦٩  
 فهم، ١٤٦  
 أسواق المزارعين، 79b3.6 التعقيب، ١٢، ١٢٩، ١٦٦  
 ألبانيا، 78b3.4  
 فوائد، ١٤٠، ١٤٣-٤٤  
 وصنع القرار، ٤٦  
 تعريف، ٢٢٥  
 تعطيل الحلقات، ١٠٧  
 والنشر، ١٢٦-١٢٧  
 والتقديرات، 126f7.5، ١٢٧، ١٦٩  
 تدفق، ١٤٣، ١٥٠، ١٦٧

GAO. راجع مكتب المحاسبة العامة بالولايات المتحدة المعني بالمساواة بين  
 الجنسين والغايات الإنمائية للألفية، ٢٠٠  
 HDI. راجع مؤشر التنمية البشرية (HDI)  
 IDA. راجع التمويل من جمعية التنمية الدولية (IDA).  
 IFAD. راجع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD).  
 INSTAT. راجع المعهد الألباني للإحصاء (INSTAT) القدرات المؤسسية، ٢١-٢٢،  
 ٣٢  
 IPDET. راجع البرنامج الدولي للتدريب على تقدير التنمية (IPDET)  
 MBS. راجع النظام المعدل لوضع الميزانيات (MBS)، بنوك التنمية متعددة  
 الأطراف في ماليزيا.  
 راجع بنوك التنمية متعددة الأطراف MDGs  
 راجع قياسات الغايات الإنمائية للألفية (MDGs)،  
 التكرار مقابل الدقة، ١١١، ١١٢، ١٦٩  
 NSSD. راجع الإستراتيجية الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية (NSSD)،  
 ألبانيا  
 OECD. راجع المنظمة الأوروبية للتعاون والتنمية (OECD)  
 PEAP. راجع خطة عمل القضاء على الفقر (PEAP)،  
 PPBS. راجع نظام وضع ميزانيات أداء البرنامج (PPBS)، ماليزيا  
 PRSP. راجع وثائق إستراتيجية الحد من الفقر (PRSP)  
 WTO. راجع منظمة التجارة العالمية (WTO)  
 أ  
 الإعلام، التمكين، ١٤٧-٤٨  
 الاتحاد الأوروبي (EU)، ٣، ٧-٨، ٤٤، ٥٧  
 الإجماع على، ١١٦  
 الاختبار المسبق للبيانات، ١١٢، ١٦٨  
 أداء (تابع)  
 الارتباط بإطار الإنفاق العام، ٣٤-٣٥  
 قوة القياس، ١١-١٢، ١٦٣  
 الأداء  
 تعريف، ٢٢٧  
 الاختلاف بين الأداء المخطط والفعلي، ١١٨-١١٩، ١٦٩  
 الإدارة  
 الإدارة الإلكترونية، رومانيا، 52b1.3  
 الاقتصاد  
 تعريف، ٢٢٤  
 الإدارة العامة، ١١-١٢، ٩٣، ١٧٠  
 الإدارة القائمة على النتائج (RBM)، 52b1.3، ١٢٨، ٢٢٨  
 إدارة القطاع العام  
 توثيق مدى التقدم، ٦٩-٧٠  
 مبادرات وقوى التغيير في، ٣-٨، ١٠-١١  
 كوريا، 31bi.viii  
 والإستراتيجية الوطنية للحد من الفقر، ٨-٩  
 نظرة عامة، ٢-٣  
 إدارة أنظمة المتابعة، ١٠٧، ١٠٨، ١٦٨

- وكالات المعونة الألمانية، ١٤٣، 144b9.4  
والحوافز، 158b10.3  
والمؤشرات، ٢٤، ٦٦، ٧٥  
للمنظمات الدولية، ٤٤  
وعملية التعلم، ١٤٣  
كأداة إدارية، ١٣٠-١٣١، ١٣٢، ١٣٩  
والعروض التقديمية الشفوية، ١٣٤  
وتقدم الأنشطة الإنمائية، ١٤٠  
توفير، ١٥، ١٩، ٢٠، ٢٢، ٣٤-٣٥، ٦٥  
وتقدير سريع، ١٢٣  
النظام، 144b9.4  
استخدامات، ١٣٨  
إصلاحات الإدارة العامة، ماليزيا، 36b.ix  
إصلاحات  
فرنسا، 30bi.vii  
ماليزيا، 36bi.ix  
القطاع العام، ٤٦، ١١٦، ١٦٩  
إطار الإنفاق، ١٦  
إطار التنمية الشامل (CDF)، ٩  
إطار التنمية الشامل. راجع مؤيدو إطار التنمية الشامل، ١٦٥  
بنغلاديش، 50b1.1  
مصر، 51b1.2  
تحديد، ٤١-٤٢، ٤٤-٤٥، ٤٦  
الحاجة إلى، ٥٣  
رد الفعل على الطبيعة السلبية لمعلومات المتابعة والتقييم، ٤٦-٤٧  
رومانيا، 52b1.3  
ومعدل دوران الموظفين، ٥٣  
إطار  
مصغوفة الأداء، 64f2.5، 67f3.2، 81f4.2، ٩٤، 95f5.3، ١٦٨  
الأطراف المعنية، ١، ٥٩، ١٢٤، ١٦٦  
والمساءلة، ١٢، ١٦٠  
استشارة، ٢٣  
تعريف، ٢٢٩  
والطلب على أنظمة المتابعة والتقييم، ٣٢  
خارجي وداخلي، ٢٠  
والاستنتاجات، ١٣٢  
تحديد، ٥٩  
المشاركة في التقديرات، ١٢٦، ١٢٧، ١٦٩  
متابعة الأداء، ٩  
وعدد المؤشرات، ٨٨  
والحصائل، ٢-٣، ٥٨، ٥٩، ٦٧، ٦٩  
وملكية البيانات، ١٠٦-٧  
مشاركة المعلومات مع، ١٤٦-٥٠، ١٧٠  
إفريقيا، مؤشرات الرفاهية الأساسية، 76b3.2  
بنك التنمية الإفريقي، ٣٢  
ألبانيا، ٦، ٢٦، 78b3.4، 88b4.1، ٨٩  
ألبانيا، 78b3.4، مصر، 51b1.2، رومانيا، 52b1.3، أوغندا، 37bi.x  
ألمانيا، ٢٧  
الامتنال، ١٥  
إندونيسيا، ٣٥، ١٥٤، 157t10.1
- أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على التنفيذ، ٩٨، ٩٩-١٠٠، 99f6.3  
البلدان النامية، ٣٣ السمات الرئيسية لـ، ١٥-١٧  
العلاقة بمتابعة النتائج، ١٠١، ١٠٣، 103f6.5، 104f6.6  
أنظمة المتابعة والتقييم قائم على النتائج، ٢٠، 99f6.3  
القدرة على، ٢١-٢٢، ١٧٤-٧٧  
إنشاء، ٤٦، ١٦٥-٧٠  
كظاهرة ناشئة، ١٦٢-٦٤، ١٧٠  
الحوافز والمثبطات في استدامة، ١٥٤، ١٥٥، 158b10.3، 158b10.4  
التطبيقات الداخلية والخارجية، ١٩-٢٠  
السمات الرئيسية، ١٥-١٧، ٣-٥  
المكسيك، احتياجات، 101b6.1، ١٠٦-٨  
التحديات السياسية لـ، ٢٠-٢١  
تطبيقات المشروع والبرامج والسياسات لـ، ١٧، ١٩  
العلاقة بمتابعة التنفيذ، ١٠١، ١٠٣، 103f6.5، 104f6.6  
وتحفيز التغيرات الثقافية بـ، ١٦٠-٦١، 160b10.5  
الحفاظ على استدامة، ١٥٢-٥٤، ١٥٥، 155b10.1، 156b10.2، 157t10.1، ١٥٩، ١٧٠  
أنظمة المتابعة، 8، 107f6.8، ١٠٨، ١٦٨  
استخدام بيانات الأداء لتتبع، 141b9.2  
مجموعات العملاء، ٢٦  
أنظمة قياس الأداء، ٧٧، 141b9.2، ١٥٤، 156b10.2، ١٦٠  
الغايات الإنمائية، 2، 76b3.2، ٥، ١٠٥، ٢٢٤  
الغايات الإنمائية الدولية، ١٥  
الغايات الإنمائية الوطنية، نموذج، ١٦، 18fi.i  
الغايات الإنمائية للألفية، ٣-٥، ٧٢، ٧٣  
أهداف البرنامج، ٢٢٨، 156b10.2  
أهداف المشروع  
تعريف، ٢٢٨  
أهداف المشروع، ٤٨، ٥٨، 79b3.5، 158b10.4  
الأهداف، ٢٤، ٣٥، ٥٧  
تقرير البرازيل عن، ٣٥ تعريف، ٩٠-٩١  
معادلة استنباط، 91f5.2 رابط للنقطة، ٢٨  
الرابط إلى خطط العمل، ١٠١، ١٠٣، 103f6.5، 104f6.6  
الغايات الإنمائية للألفية، ٢٠٣-٢٠٠، 5bi.ii  
والحصائل، ١٣٢، 133t8.1  
إطار  
مصغوفة الأداء لـ، 64f2.5، 67f3.2، 81f4.2، ٩٤، 95f5.3، ١٦٨  
لمجال السياسة، 95f5.3  
المتعلق بقضايا التنمية، ٩٣-٩٤، 94b5.1  
العلاقة بالمؤشرات، ٣، 5bi.ii  
العلاقة بالوسائل والإستراتيجيات، ٩٩  
اختيار، ٩١-٩٣، ١٦٧  
أوغندا، ٦، ٣٥، 37bi.x  
أيرلندا، ٢٦، ٢٨  
إيطاليا، ٢٨  
الافتراضات
- ب**  
البرازيل، ٣٥، ١٠٠، 102b6.2  
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٧٢، ٨٣، ١٢٦  
بطاقة النتائج الريفية، ٧٣

تأثير  
تعريف، ٢٢٤  
التأثيرات، ٢٢٦  
تبنّي، ٢٥  
التقدير التحصيلي  
تقديرات البرامج القطاعية  
التحديات التقنية لـ، ٢٢-٢١  
وزارة العمل الأمريكية، 142b9.3  
عشرة استخدامات لـ، 139b9.1  
تحليل المخاطر  
تعريف، ٢٢٨  
الأدوار  
لتقدير أداء الحكومة، ١٧٦ - ٧٧  
وتقدير الجاهزية، ٤٢  
للحفاظ على استدامة أنظمة المتابعة والتقييم، ١٧٠، ١٥٣-١٥٢  
تحمل المسؤولية  
من الاستنتاجات، ١٢٧  
من أنظمة المتابعة والتقييم، ٣٢، ٤٥-٤٦، 51b1.2، ٥٣، ١٠٦-١٠٧، ١٦٨  
تخصيص الموارد، ٢٨  
البرازيل، 102b6.2  
ومعلومات التقدير، ١١٥، ١٢٠، ١٦٨، ١٦٩  
المكسيك، 101b6.1  
ومتابعة الأداء، ١٠٠  
وتقدير الجاهزية، ٤٦  
تخطيط السياسات، والبلدان النامية، ٣٢  
التدخل الإنمائي، ١٢، ٢٢٤  
تدخلات البرنامج، ١٣  
تدريب التقدير، مصر، 51b1.2  
التقدير السابق  
تعريف، ٢٢٥  
تدريب، ٣٣، 50b1.1، ١١٤-١٥  
تركيا، ٣٥  
تشيلي، ٣٥  
تشكيل  
تصنيف الحاصلات، ٦٠-٥٩، ٦٧  
الكشف عن استنتاجات الأداء، ١٤٧  
تصور أوغندا، قياس، ٦٩  
التطبيق الخارجي للأنظمة المتابعة والتقييم، ٢٠-١٩  
التطبيقات الداخلية للأنظمة المتابعة والتقييم، ٢٠-١٩  
تطوير  
شراكة عالمية لـ، ٢٠٢ هدف تتعلق بـ، ٩٤-٩٣، 94b5.1  
تعريف التقدير المستقل لـ، ٢٢٦  
تعريف، ٢٢٦-٢٧  
تعريف، ٢٢٥  
نشر، ١٢٧، ١٤٧، ١٦٩  
حوافز لاستخدام، 146b9.6  
تكامل، 77b3.3  
أخبار سلبية، ١٣٦، ١٤٦-٤٧

البلدان النامية، ٣٣، 88b4.1، ٨٩ لسياسة التعليم، 81f4.2  
والمؤشرات، ٨١-٨٢، ١٦٧  
قياسات، ٧٥  
والحصائل، ٦٠  
نظرة عامة، ٨٠-٨١  
والاختبار المسبق، ١١٢  
وتقديرات الجاهزية، ٤٦  
وتقديم تقارير عن البيانات، ٢٢، ١٣٢-٣٣  
والأهداف، ٩١-٩٢، ٩٣، ٩٤، 95f5.3  
والاتجاهات، ١٣٢  
وزارة العمل الأمريكية، 142b9.3  
راجع أيضًا دراسة خط الأساس للمعلومات  
تعريف، ٢٢٤  
بناء الأمة، ماليزيا، 36bi.ix  
بنغلاديش، ٣٣، ٣٤، ١٥٤، ١٦٥  
بنغلاديش، 50b1.1  
وثائق إستراتيجية الحد من الفقر، ٨-٩  
أوغندا، ٣٥، 37bi.x  
البنك الدولي، ٣٢، ٧٣  
بنية التقدير، ٤  
بناء القدرات  
البيانات الأساسية، ٩، ٢٤، ٧٧، ١٦٧، ١٦٨  
بناء، 82t4.1، ٨٢-٨٣، ١٦٧  
بيانات الاقتراع، ٥٨  
البيانات الأولية، ٨٣، ١٦٧  
البيانات الثانوية، ٨٣-٨٤، ٨٦، ١٦٧  
بيانات الحاصلات في مجال السياسة، 62f2.3  
الأساسي، ٢٠٠  
بيانات الحاصلات، الجمع من قبل الوكالات الحكومية، 156b10.2  
بيانات الحاصلات، 62f2.3، 63f2.4  
البيانات  
تحليل وإعداد تقارير، مصداقية ١١١-١١٢، ١٠٨، ١٦٨  
نقل كميات كبيرة من البيانات، ١٣١  
مصر، 51b1.2  
المعايير الرئيسية، ١٠٨-١٠  
ملكية، ١٠٦-٧  
عرض، ١٣١، ١٣٢-٣٦، 137f8.2  
الاختبار المسبق لـ، ١١٢، ١٦٨  
موثوقية، ١٠٩، 109f6.9، 109f6.10، ١١٢  
مصادر لـ، ٨٣-٨٤  
توقيت، ١٠٩، 109f6.9، 109f6.10، ١١٢  
استخدامات، ٤٢، ٤٥-٤٦، 9.2b141  
صلاحية، ١٠٩، 109f6.9، 109f6.10  
راجع أيضًا المعلومات

## ت

تأثير التنمية المؤسسية  
التعليم

تطوير البيانات الأساسية للسياسة بشأن، 81f4.2  
تطوير البيانات الأساسية للسياسة بشأن، 81f4.2

- تعريف، ٢٢٦
- تعزير الاستنتاجات لـ، ١٤٠، ١٤٣-٤٤، 146b9.6
- تعزير الاستنتاجات لـ، ١٤٠، ١٤٣-٤٤، 146b9.6
- التعقيب، ١٣٠-١٣١، ١٣٢، ١٣٩
- التعلم الأفقي، 144b9.4
- التعلم القائم على التقدير، وكالات المعونة الألمانية، ١٤٣، 144b9.4
- التعلم، ١٦٩
- التقدم، كمؤشر نوعي، ٧٠-٦٩
- التقدير السريع، 121f7.4، ١٢٣-١٢٦، RBM ١٦٩.
- راجع تقدير جاهزية الإدارة القائمة على النتائج (RBM)، ٢٣، 1.25fi، ٣٩-٤٠.
- ١٦٥
- تقديرات أداء الموظفين، 158b10.3، 158b10.4
- التقديرات
- تعريف، ٢٢٣
- تعريف، ٢٢٣
- تقديم خدمة، ١٦-١٧، b37i.x
- التقدير (تابع)
- العلاقة بالمتابعة، ١٢-١٥، ١١٤
- أدوار، ١٣-١٥
- الكفاية الفنية، ١٢٧، ١٢٩
- توقيت، ١١٨-١٢١، ١٦٩
- أنواع، ١٢١-١٢٣، ١٦٩
- استخدامات، ١١٥-١٢٠، ١٦٨
- تقدير الاحتياجات، ٤١
- التقدير التكويني
- تعريف، ٢٢٥-٢٢٦
- التقدير الجامع، ١٢١، ١٢٥-١٢٦، ١٦٩، ٢٢٧
- التقدير المجمع
- تعريف، ٢٢٤
- التقدير المحوري
- تعريف، ٢٢٩
- التقدير النصفّي، ٢٢٧
- التقدير اللاحق
- التقدير بالمشاركة، 77b3.3، ٢٢٧
- تقدير تنفيذ العملية، 121f7.4، ١٢٢-١٢٣، ١٦٩
- تقدير سلسلة منطق الأداء، 121f7.4، ١٢٢، ١٦٩
- تقدير ما قبل التنفيذ، 121f7.4، ١٢٢، ١٦٩
- التقدير، ٢٤
- تنمية القدرات وإضفاء الطابع المؤسسي على، ١٥٤، 157t10.1
- كمكمل للمتابعة، ١٣-١٤ سمات الجودة، ١٢٦-١٢٧، 126f7.5
- ثقافة، 160b10.5
- الشراكات التعاونية، 160b10.5
- وتعريف، ١٢، ١٥، ٢٢٥
- أمثلة على، 128f7.6، ١٢٨
- والقضايا التي يتعين مراعاتها عند اختيار الحاصل، ٥٧-٥٨
- مستويات، ١٣-١٤
- نظرة عامة، ١١٣-١٥
- الجودة والجدارة بالثقة، ١٢٦-١٢٨، ١٦٩
- تقديرات الأثر، ١٤، ١٢٥، ١٦٩
- تقديرات البرنامج، ١٣-١٤، ١٢٨، 128 f7.6، 139b9.1، ١٤٣
- تعريف، ٢٢٨
- التقديرات الخارجية، ٢٢، ٢٢٥
- التقديرات الداخلية، ٢٢، ٢٢٦، 31bi.viii
- التقديرات الذاتية، 31bi.viii، ٢٢٩
- تقديرات السياسات، ١٣، ١٧، ١٩، ١٢٨، 128f7.6
- تقديرات الصيرورة
- تعريف، ٢٢٨
- التقديرات المشتركة، ٢٥، ١٥٠، ٢٢٦
- تقديرات المشروع، ١٣-١٤، ١٢٨، 128f7.6
- التعريف، ٢٢٨
- كوريا، 31bi.viii
- وأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، ١٧، ١٩
- التمكين، ١٤٧-٤٨
- تمويل جمعية التنمية الدولية (IDA)، ٦-٣، ٧
- التمويل، مستويات، ٩٢-٩٣
- تنزانيا، ٦
- التنمية البشرية، مقاييس، ٧٢-٧٣، مؤشر التنمية البشرية، ٧٢-٧٣
- الموارد البشرية، ١٥٩
- التوصل إلى إجماع، ٥٨، ١١٦
- توفت، إدوارد، 137f8.2
- توقيت البيانات، ١٠٨، ١٠٩، 109f6.9، 109f6.10، ١١٦، ١٦٨
- ث
- ثقافة التقدير، اعتماد، ٢٩، ٣٢
- الثقافة التنظيمية، 145b9.5، 160b10.5، ١٦٠-١٦١
- ج
- الجدول، ١٣٥ - ٣٦
- جريمة،
- جدوى، أنظمة المتابعة والتقييم، ٤٥، ١٧٠
- جمع البيانات، ٣٣، ٤٦، ١٥٣، ١٥٤، ١٦٧
- نغلاديش، 50b1.1
- القدرة في ألبانيا، 88b4.1، ٨٩
- نظام مستمر، ١٥٢-٥٣
- واستبيان مؤشرات الرفاهية الأساسية، 76b3.2
- تصميم ومقارنة طرق، ٨٤-٨٦، 87t4.2، ١٦٧
- في البلدان النامية، 88b4.1، ٨٩
- ومؤشرات، ٦٦، ٧٠، ٧٥، ١٦٧
- لبنان، 89b4.2
- إدارة وصيانة، ١٠٧-٨٠
- طرق، 84-87t4.2
- الاختبار المسبق للأدوات والإجراءات الخاصة بـ، ١١٢، ١٦٨
- جمهورية قبرغيزستان، ٩، ٣٣، ٣٥، ٤٩، ٧٠
- الجهات المانحة
- واختيار الحاصل، ٥٨
- وتطوير أنظمة المتابعة والتقييم، ٣٧-٣٨
- موارد تمويل جمعية التنمية الدولية، ٧
- والمساعدة الفنية والتدريب، ٢٢، ٣٣-٣٤، ٣٠n٢
- جور، آل، 147b9.7
- جولياني، رودولف، 141b9.2
- ح

الحد من الفقر، ٥، ٢٠٠  
 حرية المعلومات، ١٤٨  
 الحاصل، ١٦٣، ١٦٦  
 وأنشطة، ٩٨  
 أدلة متضاربة، ١٢٠-١٢١، ١٦٩  
 تعريف، ٢٢٧  
 وضع تطوير، ٥٧-٥٨، ٦٠-٦١، 60f2.2، ٦٤-٦١، 64f2.5  
 تصنيف، ٦٧، ٥٩-٦٠  
 أثر التصميم والتنفيذ في، ١١٩-١٢٠، ١٦٩  
 ومتابعة التنفيذ، ٩٨، 99f6.3، ٩٩-١٠٠  
 أهمية، ٥٦-٥٧ والمؤشرات، 6.79b3  
 الرابط إلى خطط العمل، ١٠١، ١٠٣، 103f6.5، 104f6.6  
 والأهداف، 133t8.1، ١٣٢، 95f5.3  
 وزارة العمل الأمريكية، 142b9.3 مقابل المخرجات، ٢٨  
 راجع أيضًا المؤشرات  
 الحفاظ على أنظمة المتابعة، ١٠٧-١٠٨، ١٦٨  
 ماليزيا، وضع الميزانيات على أساس الحاصل، ٣٥، 36bi.ix  
 مالي، ٣٤

## د

الدافع ل، ١٢٤  
 دراسات الحالة  
 بنغلاديش، 50b1.1 مصر، 51b1.2  
 كنوع تقدير، نظرة عامة 121f7.4، ١٢٤-١٢٥، ١٦٩  
 الدروس المستفادة، التعريف، ٢٢٦  
 دليل مؤشرات التنمية الريفية، البنك الدولي، ٧٣  
 دمج أنظمة المتابعة والتقييم في، ٥٤ تقدم، ٩٢-٩٣  
 الدول الراغبة في الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، وأنظمة التعقيب، ٤٤  
 الدول المتقدمة  
 تحقيق الغايات الإنمائية للألفية، ٤  
 خبرة في المتابعة والتقييم، ٢، ٢٧-٢٨  
 الدول النامية  
 الانضمام إلى المجتمع العالمي، ٣-٤ جمع البيانات في، 1.88b4.1، ٨٩

## ذ

ذاكرة مؤسسية، ١٤٤، 145b9.5

## ر

راجع منظمة الشفافية الدولية (TI)  
 رأس المال المعرفي، ٢٠  
 الرسم البياني الخطي، 137b8.2  
 رسم خرائط الفقر، 88b4.1  
 رسوم بيانية، ١٣٤، 137f8.2  
 رفع القيود، ١٠، ١٦٢ صنع القرار  
 وعرض البيانات، ١٣٤-١٣٦  
 ومعلومات التقدير، ١١٦، ١٦٨  
 والتعقيب، ٤٦  
 والاستنتاجات، 129bi.vi، ١٤٠، ١٦٩  
 رقابة، إدارة، 102b6.2  
 رقابة، برلمانية، ١٤٩  
 رومانيا، 52b1.3، ٥٣، ٥٤، ١٤٨  
 الرؤية ضيقة الأفق، ١٤٤، 145b9.5

## س

سريلانكا، سياسة التقدير الوطنية 77b3.3، ٢٠٤-٢١٠ (الملحق الرابع)  
 سياسة التقدير الوطنية، سريلانكا، 77b3.3  
 السياسة  
 وأثر البيانات السلبية، ٤٦-٤٧، ١٠٨  
 أنظمة المتابعة والتقييم، ٢٠-٢١، ٣٣، ٤٥  
 وتحديد الأهداف، ٩٢، ٩٣

## ش

شبكات جودة الميثاق، المملكة المتحدة، 155b10.1  
 الرسوم البيانية، ١٣٤-١٣٦، 137f8.2  
 الشركاء والشركات، ١٦٤، ١٦٨، ٢٢٧  
 تحقيق النتائج من خلال ١٠٥-٦، 106f6.7  
 مع موظفي الخدمة المدنية، ١٣٩

الحد من الفقر، ٥، ٢٠٠  
 حرية المعلومات، ١٤٨  
 الحاصل، ١٦٣، ١٦٦  
 وأنشطة، ٩٨  
 أدلة متضاربة، ١٢٠-١٢١، ١٦٩  
 تعريف، ٢٢٧  
 وضع تطوير، ٥٧-٥٨، ٦٠-٦١، 60f2.2، ٦٤-٦١، 64f2.5  
 تصنيف، ٦٧، ٥٩-٦٠  
 أثر التصميم والتنفيذ في، ١١٩-١٢٠، ١٦٩  
 ومتابعة التنفيذ، ٩٨، 99f6.3، ٩٩-١٠٠  
 أهمية، ٥٦-٥٧ والمؤشرات، 6.79b3  
 الرابط إلى خطط العمل، ١٠١، ١٠٣، 103f6.5، 104f6.6  
 والأهداف، 133t8.1، ١٣٢، 95f5.3  
 وزارة العمل الأمريكية، 142b9.3 مقابل المخرجات، ٢٨  
 راجع أيضًا المؤشرات  
 الحفاظ على أنظمة المتابعة، ١٠٧-١٠٨، ١٦٨  
 ماليزيا، وضع الميزانيات على أساس الحاصل، ٣٥، 36bi.ix  
 مالي، ٣٤

الحكومة الإلكترونية، الأردن، ١٤٨  
 الحكومة الكاملة، ٢٤-٢٥، ٢٨، 29bi.vi، ٣٥  
 الحكومة وبناء الشراكات وثقافة التقدير، 160b10.5  
 حوافز ل، 146b9.6  
 حوافز ل، 146b9.6  
 الحوافز، ٤١-٤٢  
 للتعليم، ٣٤، 145b9.5  
 وإدارة أنظمة المتابعة، ١٠٨  
 لأنظمة المتابعة والتقييم، ٤٩، ٥٣، ١٧٥-١٧٦  
 وتقدير الجاهزية، ١٦٥  
 في دعم أنظمة المتابعة والتقييم، ١٥٤، ١٥٥، 158b10.3، ١٧٠ لاستخدام  
 الاستنتاجات، 146b9.6  
 الحوكمة، ١، ٧، ٢١  
 حيادية التقديرات، ١٢٦-١٢٧، ١٦٩

## خ

خبرة في أنظمة المتابعة والتقييم، ٣٢-٣٤، ٣٥-٣٨، ١٦٤  
 نظرة عامة على تقدير الجاهزية في، ٤٨-٤٩،  
 تحديد المؤشرات في، ٧٥-٧٩  
 الخدمة العامة، المملكة المتحدة، 155b10.1  
 خرائط، ١٣٤  
 الخصخصة، ١٠، ١٦٢  
 خط الرؤية، ٤٨، ١٠٨، ١٣٩، ١٥٨ الإطار المنطقي  
 خطة العمل الثلاثية السنوات، ألبانيا، 78b3.4 TI  
 خطة عمل القضاء على الفقر (PEAP)، أوغندا، 37bi.x  
 الخطط الإنمائية الوطنية، ٩، ٣٥، 101b6.1  
 خطط عمل، ٩٧، ٩٨  
 ارتباط الحاصل والأهداف ب، ١٠١، ١٠٣، 103f6.5، 104f6.6  
 الخلاصات  
 تعريف، ٢٢٤  
 خلق ثقافات التقدير في، ١٦٣-١٦٤  
 تحديد معوقات التعلم، ١٤٤، 145b9.5

وثقافة التقدير، 160b10.5  
صياغة، ١١٢  
للتنمية العالمية، ٢٠٢، والحوافز، 158b10.3  
تثبيط، 145b9.5  
داخل المؤسسات، ١٠٥  
وتبادل المعلومات، ١٥٠  
سريلانكا، 77b3.3  
الشفافية، ٤٨، 147b9.7، ١٦٣  
ثقافة، ٣٤  
طلب، ٤٤  
إظهار، ٣٧، ١٤٠  
ومبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون، ٩  
وتوفير، ٢٤، ٢١  
والإصلاحات، ١٠  
أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، ٢٠

## ص

صانعو السياسات، ٢١، ١٣٤-٣٦  
صحة الأمهات والغايات الإنمائية للألفية، ٢٠١  
الصلاحيات  
البيانات، ١٠٩، 109f6.9، 109f6.10، ١١٦، ١٦٨  
تعريف، ٢٢٩  
فرصيات التنمية، ١٥٠  
الصادق الهيكلية للاتحاد الأوروبي، ٣، ٨  
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD)، القوائم المرجعية، ١٥٥، 158b10.3  
158b10.4  
صندوق النقد الدولي، 73، 89b4.2  
البرنامج الدولي للتدريب على تقدير التنمية (IPDET)، ١١٤-١٥١  
الصين، ٣٤، ١٥٤، ١٠١، ١٥٧t1٠

## ض

الضغوط الخارجية، وقضايا التقدير، ٢٧-٢٨  
الضغوط الداخلية، وقضايا التقدير، ٢٧-٢٨  
ضمان الجودة، ١٦٨، ٢٢٨

## ط

الطلب على أنظمة المتابعة والتقييم ٤١-٤٤، ٤٩، ٥٣، ١٥٢، ١٧٠

## ع

العروض الشفوية، ١٣٤  
عروض مرئية، ٣٦-١٣٤، 137f8.2  
علاج الجفاف عن طريق الفم (ORT)، ١٦، 18fi.i  
عمليات التدقيق والتدقيق، ٢٨، 31bi.vii، ١٤٩-١٥٠، ٢٢٣-٢٤  
العمليات التجريبية  
برنامج ألبانيا، ٢٦  
وجمع البيانات، ٨٧، ١١٢  
مصر، ٢٦، 51b1.2  
أهمية إجراء، ٨٦-٨٩  
من المؤشرات، ١٦٧  
رومانيا، 52b1.3  
عملية التشاور، في اختيار الحاصل، ٥٨  
عملية تشاركية، في اختيار الحاصل، ٥٨

## غ

غايات الأداء، ٩٣، ١٦٠، 142b9.3، 156b10.2  
الغايات الإستراتيجية، ٩٢، 142b9.3، ١٥٢، ١٥٤، ١٦٦  
تخطيط إستراتيجي، البلدان النامية، ٣٣  
بلدان إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، ٣٣  
تعريف، ٢٢٩  
غايات البرنامج، ٤٨، ٥٨، 156b10.2  
الغايات القطاعية، ٤٨، ٥٨، ٦١  
تعريف، ٢٢٨  
الغايات الوطنية، ٤٨، ٥٨، ٦١، ١٥٣، ١٦٥  
غايات مشتركة، ١٠٨، ١٦٦ تواصل  
وعرض الاستنتاجات، ٣١-١٣٠ خط رؤية، ٤٨، ١٠٨، ١٣٩، ١٥٨  
إستراتيجية لنشر المعلومات، ١٤٦-١٥٠، ١٦٩-٧٠  
داخل الوكالات الحكومية وفيما بينها، ١٦٥  
الغايات، ٩، ٣٥، ٥٨، 94b5.1  
تحقيق، ١١، ١٢، ٤٦، ١٣٩، ١٦٥، ١٦٧  
توضيح، ١٩  
تعريف، ٢٢٦  
تصنيف، ٥٩-٦٠، ٧٤  
وتعقيب، ١٥، ٦٦  
متعلق بالنوع الاجتماعي، ٢٦  
لينوك التنمية المتعددة الأطراف، ٨  
الغايات الإنمائية للألفية، ٣، 4bi.i، ٥، 5bi.ii، ٧٢، ٧٣، ٩٢-٩٣، ٢٠٠-٢٠٢  
روابط لأنظمة المتابعة والتقييم ٤٨  
والشراكات، ١٠٥-٦، 106f6.7 والتقدير السريع، ١٢٣-٦٦  
وضع إعداد، ٥٦، ٥٨، ١٦٦  
وزارة العمل الأمريكية، 142b9.3  
مقابل الحاصل، ٥٦-٥٧  
الغرض، التعريف، ٢٢٨  
غير المباشرة من مؤشرات الأداء، ٧٠-٧٢  
ف  
الفساد، بنغلاديش، 50b1.1  
الفاعلية، ١٢، ١٦٣  
تعريف، ٢٢٥  
والتقدير، ١٥  
والتحسينات في، ١٠١  
تصورات، ٢١  
إستراتيجية الحد من الفقر، 37bi.x،  
لتقديم الخدمات، 37bi.x  
وزارة العمل الأمريكية، 142b9.3  
وقانون النتائج والأداء للحكومة الأمريكية، 156b10.2  
واستخدام الموارد، ١٦٢  
فائدة التقديرات، ١٢٦، ١٢٧، ١٦٩  
فرنسا، ٢٧، ٢٨، ١٣٩  
الإصلاح الحكومي في، 30bi.vii  
فيروس نقص المناعة البشرية  
الإيدز، ١١٧، ٢٠١

## ق

- قابلية التقدير، ٢٢٥  
 قانون الأداء والنتائج في الحكومة الأمريكية (GPRA) لعام ١٩٩٣، 142b9.3، ١٥٤  
 156b10.2، ١٥٤  
 قانون المساءلة عن الأداء في ولاية أندرا براديش (الهند) (الملحق الخامس)، ٢٢٢-٢١١  
 قائمة، ٢٠٣-٢٠٠  
 القدرات التقنية، ٢٢١-٢٢، ٣٣-٣٤، 230n2  
 التدريب التقني، بنغلاديش، الشروط المرجعية 50b1.1  
 تعريف، ٢٢٩  
 القدرة الإحصائية، ٢٢  
 القدرة الحكومية للمتابعة والتقييم، ٥٤  
 القدرة على تصميم أنظمة المتابعة والتقييم ١٧٤  
 التغييرات في الحجم والموارد، ١٠  
 التواصل مع وبين، ١٦٥  
 الإصلاح، في، ٢٨، 30bi.vii  
 الأدوار والمسؤوليات في تقدير أداء، ٥٣-٥٤، ١٧٦-٧٧  
 تحفيز التغيير الثقافي في، ١٦٠-١٦١، 160b10.5  
 معدل دوران المسؤولين، ٥٣  
 المملكة المتحدة 155b10.1  
 قانون الأداء والنتائج في الحكومة الأمريكية، ١٥٤، 156b10.2  
 الولايات المتحدة، 142b9.3

## القدرة

- ألبانيا، 88b4.1، ٨٩  
 تقدير، ٤٥-٤٦  
 بنغلاديش، 50b1.1  
 لجمع البيانات، ٨٤، 88b4.1، ٨٩  
 تطوير وإضفاء الطابع المؤسسي على، ١٥٤، 157t10.1  
 في مصر، 51b1.2  
 للحكومة، ١٧٤  
 وأنظمة المتابعة والتقييم ٤٧-٤٨، ١٥٤، ١٧٠، ١٧٤  
 في القوى العاملة، ٣٣  
 ألبانيا، 88b4.1  
 وأنظمة المتابعة والتقييم ٢١-٢٢، ٤٢-٤٣، ٥٤-٥٥، ١٧٧  
 وتقديرات الجاهزية، ٤٦  
 القطاع العام، ٤٤، ٤٦، 52b1.3، ١١٦، ١٦٩  
 القوانين، 52b1.3، ١٤٨  
 قوة عاملة، 142b9.3  
 القيادة، ٥٣  
 قياس، ٥٧، ١٠٩-١٠٠، ١١٨، ١٦٩  
 المتابعة، 101b6.1  
 والحصائل، ٥٧، 79b3.6  
 تجريب، ٨٦-٨٩  
 التصميم المسبق، ٧٢-٧٤  
 وعرض البيانات، ١٣٣  
 مستوى البرنامج والمشروع، 79b3.5  
 بديل، ٧٠-٧٢، ١٦٦  
 وثائق إستراتيجية الحد من الفقر، ٨-٩

## ك

- وضع، ٥٧، ٦٣، ٦٤، ٦٦  
 والأهداف، ٣، 5bi.ii، ٩١، 95f5.3  
 تتبع، ٨٥  
 ترجمة الحصائل إلى ٦٦-٦٧، 68f3.2  
 راجع أيضا المؤشرات  
 القيمة مقابل المال (تقديرات الجودة)، ١٢٦-١٢٧

## ل

- لبنان، ونظام بيانات صندوق النقد الدولي، 89b4.2  
 لجنة المساعدة الإنمائية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 230n2  
 غايات إنمائية، ٥٥، ١٦٤  
 تحقيق، ٤١، ١٠٥-٦، 106f6.7  
 نطاق، ٢١  
 وتقدير الجاهزية، ٤٢  
 تتبع، ٧٢

## م

- المبادرات الداخلية، وإدارة القطاع العام، ١٠-١١  
 المبادرات الدولية، ٣-٨، ٩  
 مبادرات معلومات الأداء  
 داخلي، ١٠-١١  
 للحد من الفقر، ٨-٩  
 راجع أيضًا  
 مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC)، ٣، ٥-٦، ٩، 37bi.ix  
 مبادرة حكومة أفضل، المملكة المتحدة، 155b10.1 بوليفيا، ٧٠  
 متابعة الأداء، 78b3.4، ٢٢٧  
 متابعة البرنامج، أمثلة على، 100f6.4  
 متابعة السياسات، أمثلة، 100f6.4  
 متابعة المشروع، أمثلة، 100f6.4  
 متابعة، ١٤٦  
 المتابعة، ٢٤، 1.25f، ٣٩-٤٠، ١٦٨  
 بنغلاديش، 50b1.1  
 كمكمل للتقدير، ١٣-١٤، تعريف، ١٢، ٢٢٧  
 أمثلة على، 100f6.4  
 وقضايا اختيار الحصائل، ٥٧-٥٨  
 المبادئ الأساسية لبناء نظام، ٣-١٠٠

- مستويات، ١٣  
 نظرة عامة، ٩٦-٩٨ قائم على النتائج، 99f6.3  
 أدوار، ١٣-١٥  
 أنواع ومستويات، ٩٨-١٠١، 101b6.1، 102b6.2  
 راجع أيضًا نظام المتابعة القائم على  
 متحف شيكاغو للعلوم والصناعة، 71b3.1  
 اعتلال الأطفال، ١٠١، 104f6.6  
 مبيطات في استدامة أنظمة المتابعة والتقييم، ١٥٤، ١٥٥، 158b10.4  
 مثلث جودة البيانات، 109f6.10، 110f6.11، f6.12  
 اللامركزية، ١٠  
 المجتمع المدني، ٣٩، 52b1.3، ٤٩-٤٨، ١٦٢  
 المخطط الشريطي المجمع، 137f8.2  
 المجلس القومي للمرأة، مصر، ٢٦، 51b1.2، ١٨١  
 المجموعات المستهدفة، ٨٤، ٦٠، ٢٢٩  
 مجموعات المواطنين، مشاركة، ٤٨-٤٩  
 المحظورات في كيفية إنشاء بيانات الحصائل في 63f2.4  
 المؤشرات لـ ٦٧، 68f3.2، ٧٤  
 المخرجات، ١  
 تحقيق، ١٦  
 التوافق مع النتائج، تعريف ٩٩-١٠٠، ٢٢٧  
 الروابط إلى المدخلات، 36bi.ix  
 مقياس، ٢٢  
 العلاقة بالحصائل، ٢٨، ٥٧  
 مخطط جانت، 97f6.2، ٩٧  
 مخطط دائري، 137f8.2  
 مدخلات المبادرات الدولية، ١  
 تعريف، ٢٢٦  
 ومتابعة الموارد المالية، 37bi.x  
 روابط إلى المخرجات، 36bi.ix  
 قياس، ٢٢  
 والأهداف، ٩٢-٩٣، ٩٤، ٩٦  
 مدغشقر، ٦  
 المديرون، واستخدام الاستنتاجات، ١٣٩  
 مدينة نيويورك، استخدام بيانات الأداء لتتبع الجريمة، 141b9.2  
 المراجع العام، مكتب، ١٤٩-٥٠  
 مراجعة  
 تعريف، ٢٢٨  
 المسألة، ٩، ١٠، ١٧، ١٣٠، ١٦٠  
 البرازيل، ٢٠، 102b6.2  
 وإصلاحات الميزانية في ماليزيا، 36b.ix  
 ثقافة، ٣٤، 145b9.5  
 تعريف، ٢  
 طلب، ٤٤، 139b9.1  
 عرض، ٣٧، ١٤٠  
 والإدارة الإلكترونية في رومانيا، 52b1.3  
 تنفيذي، 141b9.2  
 وكالات المعونة الألمانية، ٤٣، 144b9.4  
 وقانون الأداء والنتائج للحكومة الأمريكية، 156b10.2  
 وإشراك المجتمع المدني ومجموعات المواطنين، ١٤٨  
 دور المدير في، ١٣٩
- المكسيك، 101b6.1 السياسة، ٤٥  
 تعزيز وتوفير، ٢١، ٢٦، ٤٦، ١٦٣  
 وتخصيص الموارد، ١٠٠-١٠١  
 واستدامة أنظمة المتابعة والتقييم، ١٥٣-١٥٤، ١٧٠  
 ومنظمة الشفافية الدولية، ٥، 6bi.iii  
 المساعدة التقنية، ٣٣، ١٦٦  
 مسرد المصطلحات، المصطلحات المستخدمة في التقدير والإدارة القائمة على  
 النتائج، ٢٢٣-٢٢٩  
 المسؤولون الحكوميون، الفساد بين السياسات العامة 31bi.viii، ٣٢، 6bi.iii  
 مسؤوليات  
 لتقدير أداء الحكومة، ١٧٦ - ٧٧ وتقدير الجاهزية، ٤٢، ١٦٥  
 للحفاظ على استدامة أنظمة المتابعة والتقييم، ١٥٢-١٥٣، ١٧٠  
 المشاركة الأفقية للمعلومات، ١٠٤-١٠٥، ١٦٨  
 المشاركة الرأسية للمعلومات، ١٠٤، ١٠٥، ١٦٨  
 مصادر، البيانات، ٨٣-٨٤  
 مصر، ١١، ٢٢  
 القدرة، ٥٤  
 مؤيدو الدعوة لأنظمة المتابعة والتقييم، ٣٣  
 اختبار برنامج تجريبي، ٢٦  
 وتقدير الجاهزية، 51b1.2، ٥٣  
 الملحق الثاني، ١٧٨-١٩٩  
 المطالب الداخلية، وتقديرات الجاهزية، ٤٤  
 معايير "CREAM" (راجع المؤشرات ومؤشرات الأداء) تقدير البرنامج القطري  
 تعريف، ٢٢٤  
 المصادقية  
 للمعلومات، ١٥٣  
 معايير "CREAM". راجع المؤشرات ومؤشرات الأداء CWIQ. راجع استبيان  
 مؤشرات الرفاهية الأساسية (CWIQ)  
 أساس المقارنة، ٥٧، 102b6.2  
 تعريف، ٢٢٤ المستفيدين  
 تعريف، ٢٢٤  
 المعرفة، ١٦٣، ١٦٩  
 معلومات الأداء ك، ٨٣  
 معلومات الأداء، ٤٧  
 في وثائق الميزانية، ٢٨، 29bi.vi  
 كأداة إدارة، ٨٣  
 وتقدير البرنامج، ١٣ تقاسم، ١٠٤-١٠٥، ١٦٨ مصدر الطلب على، ٥٣  
 معلومات سلبية، ٤٦-٤٧  
 معلومات نتائج  
 المقاربة الإيجابية والسلبية، 147b9.7  
 معلومات، ١٣٦-١٣٧، ١٦٠  
 المقاربات الإيجابية والسلبية لاستخدام، ١٤٦، 147b9.7  
 مصادقية، ١٥٣، ١٧٠  
 التدفق الحر بين المستويات، ٤٨ استخدام داخلي وخارجي، ١٩  
 رد فعل لطبيعة سلبية، ٤٦-٤٧  
 إستراتيجية لمشاركة، ١٤٦-١٥٠، ١٦٩-٧٠  
 راجع أيضا خطوط الأساس؛  
 المعهد الألباني للإحصاء (INSTAT)، 88b4.1، ٨٩  
 معوقات، ١٤٤، 145b9.5  
 مكتب الإحصاء البنغالي، المخطط الشريطي 50b1.1، 137f8.2

مكتب التدقيق الوطني للبرلمان، المملكة المتحدة، ١٤٩  
مكتب المحاسبة العامة بالولايات المتحدة (GAO)، ١٤٩  
المكسيك، المتابعة القائمة على النتائج، ١٠٠، 101b6.1  
تصحيحات في منتصف العملية، ٧٥  
الملاءمة التقنية للتقديرات، ١٢٦-١٢٧، ١٦٩  
ملخصات تنفيذية، ١٣٤  
ملخصات مكتوبة، ١٣٣-١٣٤  
المملكة المتحدة، موثائق المواطنين في، ١٥٤، 155b10.1، المناصرون. راجع المؤيدون  
المناطق الريفية، مؤشرات الرفاهية، ٧٣  
المنظمات غير الحكومية (NGO)، ix، ١، ٩، ١٠، ١٣، ٩٣، ٢٤، ٨٤، ٩٤، ١٠٥، ١٥، ٣٥، ٩٥، ٧٧، ٤٨، ٨٨، ٦٠١، ٧٤١، ١٥٣، ١٥٤، ١٦٢، ١٧٤، ١٧٥، ١٧٦، ١٧٧، ١٨٨، ١٩٤، ٢١٠  
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، ٨٣  
المنظمة الأوروبية للتعاون والتنمية (OECD)، ٢  
الخلاصات ودروس من، ٢٩، ٣٢  
منظمة الشفافية الدولية (TI)، ٣، ٥، 6bi.iii، 50b1.1  
التثليث  
تعريف، ٢٢٩  
موثائق المواطنين، المملكة المتحدة، ١٥٤، 155b10.1  
موظفو الخدمة المدنية، كشركاء في الأعمال التجارية، ١٣٩  
الموارد  
مستوى ٩٢-٩٣  
إدارة، ٩٦، ١٠٨  
وتشكيلات الشراكة، ١٠٥  
مواقع الإنترنت، لنشر الاستنتاجات، ١٤٨ تدخلات، ١١٤  
مواقع الويب، لنشر الاستنتاجات، ١٤٨  
موثوقية البيانات، ١٠٨، ١٠٩، 109f6.9، 109f6.10، ١١٦، ١٦٨  
مؤشر تصورات الفساد، 6bi.iii  
كوستاريكا، ٣٤  
مؤشر دافعي الرشوة، 6bi.iii  
عملية الميزانية، ١٩، ٢٨، ١٠٠  
البرازيل، 102b6.2  
فرنسا، 30bi.vii  
إندونيسيا، ٣٥  
ماليزيا، ٣٥، 36bi.ix  
المكسيك، 101b6.1  
وبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ١٦٣-٦٤  
نشر تقارير الميزانية السنوية، ١٤٨ رومانيا، 52b1.3  
أوغندا، 37bi.x  
وزارة العمل الأمريكية، 142b9.3  
المؤشرات الاجتماعية، ٥، 149b9.8  
مؤشرات الأداء، 14ti.ii، 230n5  
وعملية الميزانية، 30bi.vii  
معيار CREAM، ٦٨-٧٠، ٧٠، 71f3.3، ١٦٦  
تعريف، ٢٢٧  
تحديد، ٢٦ رومانيا،  
وضع، 52b1.3، ٢٤، ١٦٦  
سريلانكا، 77b3.3 استخدام، ٧٥

## ن

نتائج الاستنتاجات  
نموذج CompStat، 141b9.2  
النتائج، بنوك التنمية متعددة الأطراف، ٨  
النساء، ٢٦، 51b1.2، ٢٠٠  
نظام الإدارة القائم على النشاط، ٩٨ نشاط، تعريف، ٢٢٣  
نظام التخصيص القائم على الأداء (IDA)، ٧  
النظام العام لنشر البيانات (GDDS)، صندوق النقد الدولي، 89b4.2  
أنظمة المعلومات الجغرافية، 88b4.1  
النظام المعدل لوضع الميزانيات (MBS)، ماليزيا، 36bi.ix  
نظام معلومات الإدارة، البرازيل، 102b6.2  
نظام وضع ميزانيات أداء البرنامج (PPBS)، ماليزيا، 36bi.ix  
نظرة عامة، ١٢٩  
عرض، ١٣١، ١٣٢-٣٦، 137f8.2  
تقديم أخبار سلبية، ١٣٦، ١٤٦-٤٧  
وتقديرات سريعة، ١٢٤

وزارة العمل، الولايات المتحدة، نظام المتابعة والتقييم القائم  
على النتائج، 142b9.3  
وضع الأهداف، ٩٣  
وفيات الأطفال، ٢٠٠  
وكالات المعونة الألمانية، والتعلم القائم على التقدير، 144b9.4، ١٤٣  
وكالات المعونة، والتعلم القائم على التقدير، 144b9.4، ١٤٣  
تمويل المساعدات، ٣  
ومعلومات التقدير، ١٦٨، ١٢٨، ١٦-١١٥  
ومؤشرات الحصيلة، ٦٥

المشاركة والمقارنة بين، ١٥٠  
الجدارة بالثقة لـ، 160b10.5  
استخدامات، ١١١-١٢، ١٣٠-١٣٨، ٤٠-١٥٤، ١٦٩  
النفقات، ٢٨، ٣٥-٣٤  
تعريف، ٢٢٥  
النماذج  
نموذج الخطوات العشر لنظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج، 25fi.ii  
معايير CREAM، ٦٨-٧٠، 71f3.3، ١٦٦  
النموذج السببي، ١٢٢  
نموذج المتابعة والتقييم على مستوى الحكومة الكاملة، ٢٤-٢٥، ٢٨، 29bi.vi، ٣٥  
المقاربة القائمة على المقاطعة لنظام المتابعة والتقييم ٢٤-٢٥ استدامة  
البيئة، ٢٠١  
مقاربة المقاطعات، ٢، ٢٤-٢٥، ٢٧، ٣٥، ١٦٢، ١٦٣  
للغايات الإنمائية الوطنية، ١٦، 18fi.i  
المقاربة المختلطة ٢، ٢٤-٢٥، ١٦٣  
مقاربة مختلطة لإنشاء أنظمة المتابعة والتقييم، ٢٦

## ٥

الهند، قانون المساءلة عن الأداء في ولاية أندرا براديش (الملحق الخامس)، ٢١١-٢٢٢  
هولندا ٢٧  
هيئة التخطيط الوطنية، أوغندا، 37bi.x

## ٩

الواقع المضاد، ١٢٥  
تعريف، ٢٢٤  
والتقدير السريع، 121f7.4، ١٢٣-٢٦، ١٦٩  
والتقدير السريع، ١٢٣-٢٦  
رومانيا، 52b1.3  
أنظمة، ٨٧  
أدوات، ٢٢٤  
القيمة مقابل المال، ١٢٧، ١٦٩  
وأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، ١٧، ١٩  
وتقدير الجاهزية، ٤٩، 50b1.1  
وتقديرات الأثر، ١٢٥  
وثائق الإستراتيجية الوطنية للحد من الفقر (PRSP)، ٧، ٧٠  
وحدة المعلومات، ١٤٨ رومانيا، 52b1.3  
وزارات المالية  
وزارة التخطيط والميزانية، والإدارة، البرازيل، 102b6.2







لا أحد، يعتقد أنه يتم عمل ما يكفي لالتقاط وتبادل هذه المعرفة الحيوية. وقد تعلم الشركاء الإنمائيون بالطريقة الصعبة أنه لا يكفي مجرد ضمان أن يكون لكل مشروع على حدة إطار لقياس النتائج. وفي كثير من الأحيان، لا تزال البلدان تفتقر إلى القدرة أو الحوافز اللازمة للحفاظ على أنظمة حقيقية للمتابعة والتقييم بمجرد إغلاق مشاريع الجهات المانحة. ويوفر هذا الكتيب خريطة طريق لمكونات نظام مستدام للمتابعة والتقييم: فهو يحدد جميع أجزاء أحجية نظام المتابعة والتقييم. يمكن أن يساعد استخدام نموذج المكونات الـ ١١ الجديد هذا في الإجابة على أسئلة حول كيفية ضمان استدامة الاستثمارات في أنظمة المتابعة والتقييم.