

Egyptian Association for Evaluation

Proceedings of The Tenth Meeting and Scientific Conference of Eval MENA Network for Evaluation and The First National Annual Meeting of the Egyptian Association for Evaluation

Under the Auspices of

HE. Prof. Dr. Hala El-Saied

Minister of Planning and Economic Development and League of Arab States

**February 12-15, 2024
at
Institute for National Planning
Nasr City – Cairo / Egypt**

In Cooperation with and Support of

**United Nations Children's Fund (UNICEF)
Islamic Development Bank (IsDB)
United Nations Development Programme (UNDP)**

**Edited by
Mohamed M. El-Fouly - Fouad E. Abdalla
Egyptian Association for Evaluation**

Proceedings of

The Tenth Meeting and Scientific Conference of
Eval MENA Network for Evaluation

and

The First National Annual Meeting of the
Egyptian Association for Evaluation

February 12-15, 2024

Edited by
Mohamed M. El-Fouly - Fouad E. Abdalla
Egyptian Association for Evaluation

Proceedings Preparation Committee :

- Mohamed M. El-Fouly
- Fouad E. Abdalla
- Abdel Wahab A. Abdel Maksoud
- Mohamed Hamed Khalifa Farag
- Houda A. El-Manadily
- Neyaze M. Aly

- **Citation :**

Articles in these proceedings to be cited as follows :

Meyer, W. (2025) : Institutionalization of Evaluation : Lessons for the Arabian World. Proc., The tenth meeting and scientific conference of EvalMENA Network for Evaluation and the first National Annual meeting of the Egyptian Association for Evaluation Cairo – Egypt, 12-15 feb. 2024. Eds : El-Fouly, M.M. and Abdalla, F.E. (English Part). Local Deposit Nr. : 9434 / 25. ISBN : 978 – 977 – 95 – 2531 – 0. Pages (7-18).

- Opinions and views expressed in the articles are those of the individual authors and do not necessarily reflect those of EgyEval, EvalMENAnet or the editors.

Local Deposit Nr : 9434 / 25

ISBN : 978 – 977 – 95 – 2531 - 0

Egyptian Association for Evaluation - Registered Under Nr. 5452 in 2014 at the Social Solidarity Directorate Dokki – Giza – National Research Centre, EL-Behooth Street (Former El-Tahrir), Extension Area, Micronutrients Building 2. Tax Registration Nr. 726750069

Contents

• Introduction	5
1. Institutionalization of evaluation : lessons for the Arabian world W. Mayer	7
2. Building the evaluation culture in MENA – H. Tsuruoka	19
3. The Egyptian experience in developing the monitoring and performance evaluation systems – Gamil Helmy Abdel Wahed	25
4. UNICEF's support to institutionalizing evaluation in Morocco – R. Amri	31
5. EvalMENA efforts during the past decade to institutionalize evaluation in Arab countries – Ziad Mousa	39
6. Evaluation in UNDP and efforts to improve evaluation quality and usability – Noha Mohamed and Ghada Sous	41
7. Evaluation system at Misr El Kheir foundation and its supporting decision-making – Mahmoud Khalaf Khalil	43
8. Impact evaluations in generating evidence based policies – Riham Risk	53
9. The use of data in the connection between evaluation of projects and un sustainable development goals SDGS – Wael Elsayed Zayed	55
10. The role of data in supporting the evaluation of development programs and decision-making Rehab Abdel Jalil Abu Kahla and Esraa Abdel Nasser Bahnasy	71
11. Evaluation and the governance impasse in the Palestinian context amid heightened fragility and uncertainty – Ayisha Alrifai	81
12. Evaluation of humanitarian and development efforts in the context of Yemen – Sarah Capper	89
13. Challenges for evaluation in Syria Arab Republic : How UNISEF Syria has responded - Aya Elbizem	91
14. Evaluation's experience and role in institutionalizing evaluation : the M&E community of practice in Jordan – Walaa Ayasrah and Majd Suleiman	93
15. Institutional of evaluation in Iraq: role of the Iraqi evaluation association Sivar Saeed Hama Sharif	95
16. Progress, challenges, and pathways forward EvalYemen organization for development – Nashwan Ahmed, Mufid Khaled and Salwa Abd	105
17. Efforts of the Egyptian Association for Evaluation EgyEval Tamer El-Fouly	143
18. Institutionalization of evaluation in the Djibuti Republic – Hassan Gouda	149
19. Jordan's efforts to institutionalize monitoring and evaluation in ministries & government institutions – Mira Hussein	153
20. The initialization of the evaluation in Morocco : A journey of progress and challenges – Salah Bouousfi	167

21. Initiatives of institutional monitoring and evaluation in Jordan Muna Tarawneh	171
22. Institute for national planning, Egypt – Ashraf Salah El-Din	183
23. Al-Athar center - Riyadh - Kingdom of Saudi Arabia. Our story at the Athar Center – Saleh Shumarani and Ahmed Salah	185
24. Beyond practice : Qatar's journey to professionalizing evaluation Anis Ben Brik	193
25. Building evaluation capacity in Morocco Ahmed Bencheikh and Jamal Ramdane	195
26. Importance of training and role of Arabic language in capacity building of M&E practitioners – Iraq – Mudher Aly Hussein	197
27. Division of monitoring and evaluation in the administrative units of the state – Heba Gad El-Hak	199
28. Enabling environment for institutionalization of evaluation to nisan example – A.R. Egypt. Anis Ben Younis	203
29. Enhancing the professionalism of youth engagement in the evaluation process in Iraq – Hawar Sardar Hassan	205
30. The experience of South Africa's national evaluation system Ian Goldman and Thokozile Molaiwa	207
31. Important to note: portions of this address or the ideas therein have been published elsewhere and some sections are extracted ideas or content derived from these publications – Candice Morkel	225
32. Forging stronger bonds: partnerships for evaluation in the Mena region Elmoiz Ismail Mahmoud	237
33. 3ie development evidence portal-middle east and north Africa (MENA) overview – Marie Gaarder	243
34. Role of program and performance budget unit in the ministry of finance in showing the importance of M&E in light of law of finance 2022 (Egypt) and the needs of implementing medium term budgeting – M. El-Sobky	249
35. Role of ministry of international cooperation in strengthening M&E in international cooperative projects – Marwan Gamal	251
36. Egypt's experience in establishing monitoring & evaluation of Oda funded projects to promote evidence-based policies – Randa Hamza	253
37. Effective evaluation architecture is essential for SDG attainment; lessons from the national evaluation capacity (NEC) events of UNDP and the international fund for agricultural development – Indran Naidoo	255
38. Using Arabic language in evaluation IsDB Arabic glossary Mohamed Moatassem	263

Introduction

The organizing committee of the tenth scientific meeting and conference of the Arab Eval MENA Network, and the first national annual meeting of the Egyptian for Association Evaluation, is pleased to present to the participants in the conference, members of the Egyptian Association for Evaluation, and members of the Arab associations in the network, the proceedings of the conference, which include thirty eight articles, most of them in Arabic and English stressing the importance of using Arabic in Evaluation literature.

We take this opportunity to extend our sincere thanks to Her Excellency Dr. Hala Al-Saeed, Former Minister of Planning and Economic Development (Egypt) and the League of Arab States for their auspices of the conference.

We, also, extend our sincere thanks and appreciation to the United Nations Children's Fund (UNICEF) and the Islamic Development Bank for the financial and technical support they provided to the conference.

Thanks, also, go to the United Nations Development Program (UNDP) for participating in the preparation of the conference, and also, to the National Planning Institute for hosting the conference activities.

We wish also to thank EVALMENA net for its invitation to the Egyptian Association for Evaluation to organize the conference and hope to meet soon in the 11th MENA conference in Qatar or Kingdom of Saudi Arabia. Special thanks are to members of the Association, for their support to make the conference a success story.

The Editors

INSTITUTIONALIZATION OF EVALUATION : LESSONS FOR THE ARABIAN WORLD

Prof. Dr. Wolfgang Meyer

Working Group Evaluation, Saarland University, Germany

e-mail. W.Meyer@mx.uni-saarland.de

Abstract

The GLOBE Project is the first attempt for giving a global overview on the institutionalization of evaluation in a comparative perspective. National Experts use the same guideline provided by Saarland University and CEval GmbH for analyzing the current situation in their country and experts from Saarland University are backstopping the process for to guarantee a comparative handling and interpretation. Three systems are in the focus of analysis: the national political system, the social system, and the academic system of professions.

There are already three books published, on Europe, the Americas, and the Asian-Pacific, a fourth book on Africa will be finished end of this year. The MENA-Region is still missing but at least some general remarks from the other regions can be used as hints for developing the institutionalization of evaluation in the Arabian World.

The speech will give a short introduction into the methodology of the GLOBE project and the guideline used for collecting information on the national situation of evaluation in the countries. The second part provides an overview on the institutionalization of Evaluation in the Americas, Asia-Pacific and Europe, giving also some hints on the cultural specifics and influences on the institutionalization procedures in the countries under observation.

Finally, some lessons learnt will be provided and discussed on behalf of its influence in the Arabian World. The idea is to start a discussion on the possibilities for improving the development of evaluation in MENA countries and for overcoming resistance to and pushbacks of evaluation in these states.

1. The Globe Project :

The GLOBE Project is a self-financed initiative of Reinhard Stockmann and Wolfgang Meyer at Saarland University in Germany. It is the first attempt to provide a global comparative overview on the institutionalization of evaluation on national level. National Experts use the same guideline for analyzing the current situation in their

country (cf. Meyer et al 2020: 12ff.). Three systems are in the focus of analysis: the national political system, the social system, and the academic system of professions (see figure 1).

Research Dimensions: Institutionalization of Evaluation in different Sub -Systems		
Political System	Social System	System of Professions
National Evaluation Regulations Evaluation Rules	Use of Evaluation by Civil Society Evaluation Use	Academic Study Courses and Trainings Evaluation Trainings
Evaluation Practice Evaluation Practice	Public Discourse Public Discourse about Evaluation	Profession / Discipline Evaluation Journals Evaluation Unions
Use of Evaluation within Political System Evaluation Use	Demand for Evaluation by Civil Society Evaluation Demand	Compliance to Standards Evaluation Standards

Each of the three systems is differentiated in various dimensions (all together 10), showing the effects of rules, demand, use, practice, communication and more. The political and the social system can be seen as the demand side because they are using monitoring and evaluation for their own purposes. There is a certain need for scientific evidence both in the organizations and institutions and experts are contracted for providing such kind of information.

On the supply side, the academic system of professions is dominating globally although there are also some private companies and evaluation societies offering training courses in evaluation. These competitors are not able to provide the same quality control and are not linked to research as the main source of further development of a profession. Therefore, professionalization is only possible with an institutionalization in the academic sector of a country.

The GLOBE guideline was developed in dialogue with European colleagues and slightly adapted or complemented after discussions at regional evaluation society conferences in the other continents (figure 2). The Corona pandemic compromised this concept because it was not possible, for instance, to present the results of the American volume at the American Evaluation Association conference due to travel and meeting restrictions. Presenting the GLOBE project in Asia and Africa was unfortunately also not possible and the discussion of the concept was less public and transparent as originally planned.



Figure 2 Development of the GLOBE project 2016-2025

In 2024, three of the four originally planned books are already published. These three books cover the Americas, Asian-Pacific and Europe. For sure, it was not possible to include all countries (figure 3), and, in some cases, this would not make much sense because almost no evaluation institutions can be found. Furthermore, the page restrictions by the publisher made it necessary to decide between countries and sometimes it was not possible to find an appropriate author.

From a MENA perspective, the absence of all Arabian countries is remarkable. The reason for this is a decision made during the preparation of the Asian-Pacific volume about the inclusion of countries like Iran, Iraq, Jordan, Saudi-Arabia and some more. While most of these countries are much closer to the Arabian countries in North-Africa than to South-Asia and the Pacific region, the idea of a fifth volume on MENA-region derived. At the same time, Anis B. Brink started an initiative in this direction and asked for using our analysis grid. So, the editors of the GLOBE-project decided on dropping the Arabian countries from the Asian and African volume and to leave the coverage of the MENA region to Anis B. Brink.

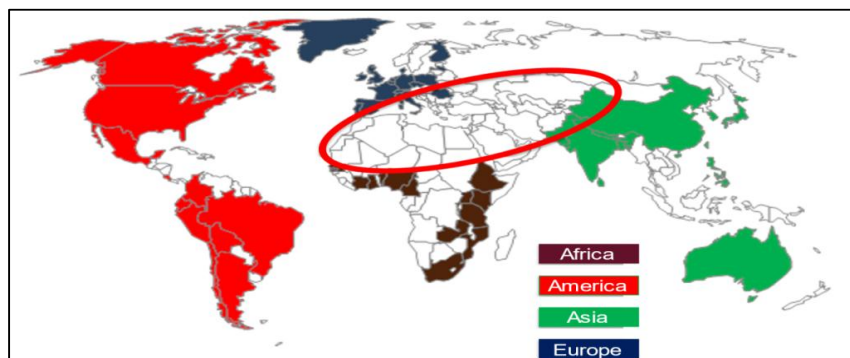


Figure 3 Countries included in the four volumes of the GLOBE-project.

2. Driving Forces :

Although there are no Arabian countries in the three GLOBE volumes yet published, the summarized results on the institutionalization of evaluation maybe of certain interest for the MENA-region. For instance, they are giving some hints on the cultural specifics and influences on the institutionalization procedures, and this is particular important for countries at an early stage of this process like Egypt.

The following part is summarizing the key findings on driving forces for the institutionalization of evaluation in the Americas, Asia-Pacific and Europe (figure 3). In general, cultural specifics in different regions and countries proofed to be from minor importance and the pattern of influence is surprisingly similar.

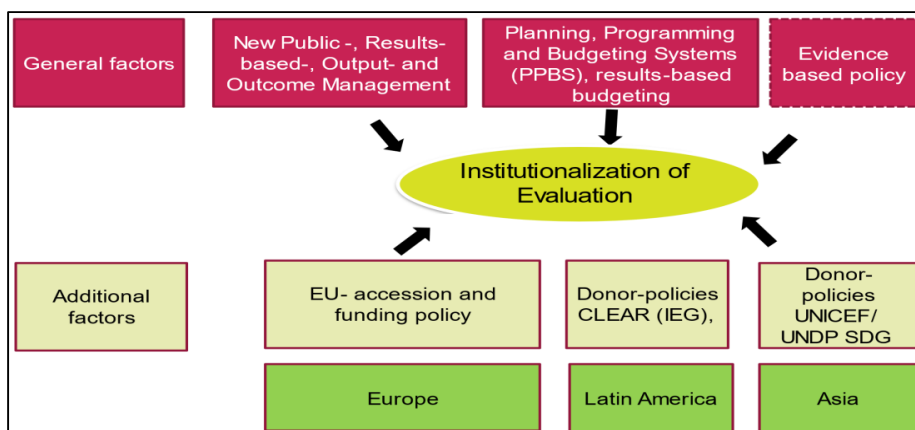


Figure 4 : Driving forces for institutionalization of evaluation in America, Asia and Europe.

The main factors are very general and highly associated with administrative reforms in the tradition of new public management towards results-based management. Starting in the 1980s, this change of public administration wants to integrate the philosophy of competition and some management instruments from private sector, aiming on an improvement of performance. While there are many different forms of new public management, they all had been a main driving force for thinking about the use of evaluation as a government instrument.

Additional factors are more related to the support infrastructure in the regions than to specific cultures. Particular in Europe, the European Union plays an important role, especially by its cohesion policy and the implementation of evaluation as a mandatory instrument in all EU-programs (Blomeyer & Eussner 2020). This put some force on member states to develop an evaluation culture which was especially important for the EU-joining countries in South-Western and Middle-Eastern Europe.

In Asia and Latin America, several donors support the development of national monitoring and evaluation systems and capacity building initiatives like CLEAR centers. Compared to the EU in Europe, the effect on national institutionalization is more indirect and less important (Meyer 2023). However, the evaluation practices of transnational organizations and their projects and offers for several national groups had been and still are the most important driving force for the fast development of a global evaluation community and a homogenous understanding of evaluation. In many countries, evaluation is merely driven by these external forces and not very much anchored in national cultures and policies. Nevertheless, without a linkage to the national political and social system of the country, evaluation stays isolated in a transnational bubble and is not institutionalized on national level. Transnational activities for institutionalization of evaluation at national level are important but not sufficient.

Compared to this, national culture and traditions are seldom of any relevance for the development of evaluation and its institutionalization. There are some slight differences between the Anglophone and the francophone way of using and implementing evaluation, but this does not lead to divergent forms of evaluation. Particular countries with a long planning tradition tend to institutionalize evaluation in a more formalized and control-oriented form, but this does not necessarily lead to more or better evaluations. Countries with a strict top-down steering tradition are also easier to be convinced for using monitoring and evaluation. They also use it more for control and less for learning. During the last decades, there is an increase of attempts to link evaluation approaches to local cultures and indigenous people, especially in countries with a high degree of institutionalization of evaluation on national level like Canada or New Zealand (cf Cram 2018, Shepherd & Graham 2020). But, in general, all these differences in institutionalizing, performing, and using evaluation are small and the similarities are much more significant.

To summarize these findings with respect to the MENA-countries, one may expect the modernization and reform of public administration as an important precondition for the institutionalization of evaluation. Furthermore, networks like EvalMENA are important for developing a shared understanding of evaluation, developing a homogeneous evaluation community, and linking it to the global evaluation community. National evaluation societies are necessary for building-up high-quality evaluation offers and for exchange across the borders of different policy fields. Sometimes they help building bridges between politics and profession – and this can be very important for institutionalization of evaluation in the country.

3. Challenges :

These few remarks already reveal some challenges the institutionalization of evaluation faces. Reinhard Stockmann provided a first overview of these challenges at his presentation at the APEA conference this year (figure 5). One of the most important threats for evaluation is the fundamental ‘control image’ of the instrument and the fear of people that they will be supervised and sanctioned for non-conform behavior by authorities. Mistrust in state institutions is a serious hindering factor for implementing monitoring and evaluation systems on the national level.

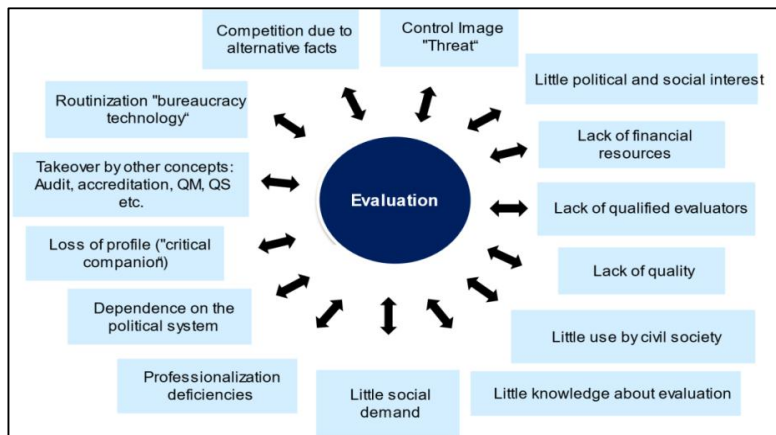


Figure 5 : Challenges for Institutionalization of Evaluation

In many states, the poor political and social interest in evaluation causes difficulties in developing monitoring and evaluation as an instrument for steering the society. Governments are convinced that they are always doing the right thing, while civil society is too weak to challenge this over assessment. ‘Fake news’ are much more important than evidence-driven policies. Disinterest is also often linked to a lack of financial resources spend for evaluations and, as a result, the quality of evaluation (and often also the qualification of evaluators) is very poor. In many cases, convincing the people is the first and most important hurdle to take.

Almost everywhere, evaluation is not established as an appropriate instrument in civil society. While it is often recognized as a threat from state and administration, civil society does not see the positive effect for themselves. If evaluation is used, state requirement is very often the reason. Time by time, huge non-governmental organizations developed a certain understanding of the importance of evaluation for their own purposes, but this is primarily linked to organizational development and project performances. Even in these countries, the public demand for evaluations is poor, especially in commissioning independent and critical evaluation of state activities.

Due to this situation, the poor institutionalization of evaluation in the systems of professions cannot surprise. However, the supply side is not necessarily highly correlated with the development on the demand side. As already mentioned, the engagement of transnational organizations and their support of monitoring and evaluation as instruments for steering projects, capacity building, and installing evaluation communities encouraged investments in professionalization of evaluation in a certain number of countries. This helped to establish evaluation even in countries with a negative mood against evaluation, at least in an international bubble and at the periphery of society.

In opposite, professionalization processes stagnate at a certain level in forerunner states (cf Jacob et al 2015; Meyer 2015). Even in countries like the USA, Sweden, Germany, South Africa or Australia, evaluation is not well established in the academic system and merely depending on the engagement of single professors. There is no well-established research on evaluation, although a remarkable number of evaluation journals exist. Fluctuation is high – even in study programs. In general, evaluation is still marginalized in systems of professions and widely recognized as a (small) part of professions like education, psychology, or public policy.

After more than five decades of development, evaluation is still depending on the political system and its demand. Hence, times have changed, and one can have some doubts whether evidence-driven policy is still a guiding principle in forerunner states. There are some hints for significant changes towards non-rationalization and increasing populism that may become an important threat even in the countries with the most advanced institutionalization of evaluation (cf Meyer & Stockmann 2023). It seems that evaluation is producing more and more policy-driven evidence in a dangerous bureaucratic procedure (cf Emrich et al 2018). In some countries, Evaluation is already trapped in a routinized bureaucratic technology and loses its profile as a ‘critical companion’. It is therefore in danger to be replaced by competing approaches, particularly auditing, accreditation, or peer review.

No doubt, evaluation is still a success-story on a global scale. The focus changed from expansion (which happened in the first decade of 21st century) to establishing, and this is a challenge by its own. Although many countries in the world are still at an early stage of institutionalization of evaluation, the forerunner countries do not show a successful and easy to follow pathway. There is much support particular from transnational organizations, but in the end, it is a national task targeting at administrative reforms and willing to change toward an evidence- driven policy. This is a huge step for many countries and for policies that are more used in serving limited clienteles.

4. Conclusion :

What does these results on institutionalization of evaluation mean for the MENA-region? There are some results with an overwhelming amount of evidence to be generalizable for all countries including the Arab world. Firstly, the institutionalization of evaluation is almost everywhere policy driven and there is not much space for assuming different developments in MENA-countries. The political system determines the demand and evaluation topics and neither civil society nor transnational organizations proofed the ability to become an appropriate alternative. Evaluation in the social system is still in a very early stage and even strong civil society organizations were yet not able for setting evaluation agendas – not even in countries with strong civil societies and a long history of participation. Some civil society organizations may be interested in using evaluation for their own purposes, but they are yet not willing to use it for the development of societies.

There are two tasks for any country who wants to implement evaluation as an instrument on national level. First and foremost, it is necessary to convince the political authorities following the principles of evidence-based policy. This is especially difficult in political systems which are used to clientele policies and governments that do not feel committed to the whole society (cf Kanyamuna et al 2019). In most cases, the starting point is the public administration which is held responsible for the success of political programs. This is the most important leverage point for implementing monitoring and evaluation systems.

This refers to the second task, installing some pressure on the national authorities for providing good governance. Best solutions are powerful and constructive civil society organizations and an engaged civil society. Hence, the GLOBE results show the poor role of civil society in almost all countries if it comes to the institutionalization of evaluation. In many cases, the national control function is overtaken by external forces as mentioned by the example of the European Union. While transnational organizations are often important financiers of national programs, their claims are of a certain relevance in many countries. One of the requirements of UN-organizations (and also many bilateral partners) is good governance as a policy style and they support actively the implementation of monitoring and evaluation. This is another leverage point, although its effect is more indirect and less effective than direct interventions in the political system.

Both leverage points are linked to some specific risks that hinder the progress for institutionalization of evaluation in many countries. For example, if pressure is coming from transnational organizations (and therefore from outside), this may cause resistance by nationalists or local patriots. At least, it may produce a lack of commitment for the institutionalization of evaluation on country level. This may also happen by a transfer from administration to politics: politicians or representatives will probably have the feeling that it is their task to develop monitoring and evaluation systems on national level and not to leave this to their subordinates. Good solutions may be refused while the authorized people interpret this like 'wagging the dog'. This may lead to blockades at the political level even if the administration is convinced and the evaluation practice is successful.

Risks are also existing if the institutionalization process is successful – as some examples show. These risks are related to the speed of institutionalization. A very fast institutionalization may lead to a bureaucratic form: evaluation is used quite often by following a formalized procedure. Such kind of reutilization endangers the positive effects of evaluation results because they are not recognized as important new information but only as senseless boring duty. If evaluation is implemented very fast in administration, such kind of bureaucratic institutionalization seems to be the most likely form.

Such a development may also be linked to a lack evaluation quality for two reasons: firstly, the supply side may not be able to follow the high speed of implementation and there are not enough qualified evaluation experts available. Secondly, the installed procedure may not be attractive for qualified evaluation experts because they are overregulated, easy to proceed, and not very challenging (and therefore poorly paid). As a result, the commissioners are annoyed by the poor quality and conclude that evaluation is a poor instrument not worth for being further developed. In general, time and scope are important variables for the implementation process of evaluation, and they may hinder the successful institutionalization of evaluation caused by a lack or even decline in acceptance.

This highlights the importance of professionalization of evaluation and the institutionalization in the academic system of professions. The results of the GLOBE-project show that the development on the demand side is widely independent to the development on the supply side. The institutionalization of evaluation at universities and other scientific institutions is merely decoupled from the processes in politics and

civil society. Nevertheless, the institutionalization in the world of academics is almost everywhere at an early stage. The number of professional trained evaluators is still very small, even in countries like the USA with some established universities who have offered study programs for many years. The coverage of voluntary organizations for professional evaluations (VOPEs) is low and most groups are very small – at least compared to other professional organizations. To sum it up: at the national level, evaluation is still a marginalized discipline that is merely not accepted to be a discipline by its own but seen by several social sciences as (very small) sub-area of itself. The interdisciplinary character and the specifics of evaluation as contracted and applied research are underestimated and research in this direction is underdeveloped in all countries. There is an urgent need for improving the quality of evaluation supply globally – and this includes for sure also the MENA-states.

But there is also one important strength of the professionalization of evaluation, and this is related to the global networking. There is a generally shared understanding of evaluation proofed by comparing different standard systems, guidelines, and other documents on how to do evaluation in the World (cf Meyer 2019). The global evaluation community is convinced that evaluation needs to be scientifically sound, must be inclusive according to all kind of stakeholders, fair and transparent in its instruments and processes – and it must be useful for improving results and impacts of programs. While there is a common understanding of evaluation, it offers room for discussing a broad range of different approaches and applications for various forms of interests. The MENA-countries (particular the evaluation societies) are already part of this professional discussions, and this may help to support the long way towards successful institutionalization in this region.

References :

- Blomeyer, R. & Eussner, A. (2020).** European Union. In: Stockmann, R., Meyer, W. & Taube, L. (eds.). *The Institutionalisation of Evaluation in Europe* (pp. 463-479). Palgrave Macmillan: Cham.
- Cram, F. (2018).** Conclusion: Lessons about Indigenous evaluation. In: Cram, F., Tibbetts, K. A. & LaFrance, J. (eds.), *Indigenous Evaluation. New Directions for Evaluation*, 159: 121–133.
- Emrich, E., Gassmann, F. & Meyer, W. (2018).** Geliefert wie bestellt: Wa(h)re Wissenschaft? In: Keller, R. & Poferl, A. (Hrsg.): *Wissenskulturen der Soziologie [Knowledge culture of Sociology]* (pp. 113-137). Weinheim:Beltz/Juventa.

- Jacob, S., Speer, S. & Furubo, J.E. (2015).** The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later. In: *Evaluation* 21 (1): 6-31.
- Kanyamuna, V., Kotze, D. A. & Phiri, M. (2019).** Monitoring and Evaluation Systems: The Missing Strand in the African Transformational Development Agenda. In: *World Journal of Social Sciences and Humanities*, 5 (3): 160-175.
- Meyer, W. (2023).** The Influence of Transnational Organisations: A Comparison of Effects in America, Asia and Europe. In: Stockmann, R., Meyer, W. & Zierke, N. (eds.). *The Institutionalisation of Evaluation in Asia-Pacific* (pp. 465-502). Palgrave Macmillan: Cham.
- Meyer, W. (2019).** Die DeGEval-Standards im weltweiten Vergleich. In: Hense, J., Böttcher, W., Kalman, M. & Meyer, W. (eds.). *Evaluation: Standards in unterschiedlichen Handlungsfeldern. Einheitliche Qualitätsansprüche trotz heterogener Praxis? [Evaluation: Standards in various action fields. Shared quality claims besides heterogenous practice]* (pp. 277-294). Waxmann: Münster.
- Meyer, W. (2015).** Toward Professionalization? The Contribution of University-Based Training Programs in Pioneer Countries. In: Stockmann, R. & Meyer, W. (eds.). *The Future of Evaluation. Global Trends, New Challenges, Shared Perspectives* (pp. 98-112). Palgrave Macmillan: Basingstoke et al.
- Meyer, W. & Stockmann, R. (2024).** De andra diffusionsvågorna: Utvärdering i förändring. In: Danielsson, M. & Hertting, N. (eds.). *Samtal om idéer, utvärdering och samhällsförändring: En vänbok till Evert Vedung [Dialogue on Ideas, Evaluation, and Social Change: Essays in Honor of Evert Vedung]* (pp. 129-142). Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Meyer, W., Stockmann, R. & Taube, L. (2020).** The Institutionalisation of Evaluation. Theoretical Background, Analytical Concept and Methods. In: Stockmann, R., Meyer, W. & Taube L. (eds.). *The Institutionalisation of Evaluation in Europe* (pp. 3-36). Palgrave Macmillan: Cham.
- Shepherd, R.P. & Graham, K.A.H. (2020).** Evaluation in Indigenous Contexts: An Introduction to Practice. In: *Canadian Journal of Program Evaluation* 34 (3): 391-399.

Hideyuki TsuruokaEvaluation Specialist, UNICEF MENARO Regional Office⁽¹⁾

e-mail. htsuruoka@unicef.org

Abstract

UNICEF commissions evaluations and supports national evaluation capacity development for better results toward achievement of Sustainable Development Goals. Evaluations and related work take the equity and rights-based approach. UNICEF underscores participation of partners and stakeholders throughout the evaluation process to ensure relevance and effective use of evaluation findings and recommendations. A set of agreed actions are jointly crafted and made publicly available for accountability and commitment.

The Middle East and North Africa (MENA) region embraces diversity associated with fragility, security, and governance characteristics, which shape opportunities and challenges. To nurture the evaluation culture, UNICEF Evaluation Office has been rolling out a programme to develop evaluation leaders within government institutions among other efforts. In the MENA region, the programme began in 2023, partnering with senior government officials from six countries/territory in the region, to equip them with skills and knowledge to become the evaluation champion. Government partners from two additional countries participated in it in 2024. We continue supporting country delegations to roll out actions to embed evaluation in the national system.

Introduction

Evaluation culture is defined in various ways by different scholars. This article refers the evaluation culture as a normative environment where evaluation is regarded as a standard practice (Alkin and Taut, 2003) and a culture fostering self-determination and continuous improvement from within the community (Fetteman, 2001). Building an evaluation culture within a country is an important enabling factor for conduct of evaluation as well as its institutionalization into the national systems. This article aims to provide a brief overview of the UNICEF's evaluation function and contextual considerations along with possible approaches to foster an evaluation culture in the MENA region. Finally, it shares a UNICEF's recent effort as an example.

⁽¹⁾**Disclaimer:** Opinions and views expressed in this document are that of the author and do not necessarily reflect opinions of UNICEF.

Purpose of Evaluation in UNICEF :

UNICEF's Evaluation Policy underscores the necessity of leveraging rigorous, strategically-prioritized evaluative evidence to realize the rights of every child (UNICEF, 2023). This purpose is essentially aligned with the broader objectives of the SDGs and the Decade of Action. The policy emphasizes the critical role of evaluation in informing decision-making, enhancing accountability, and fostering a culture of continuous learning and improvement. UNICEF envisions to ensure that evaluative evidence is consistently utilized to guide programmatic and policy decisions, thereby contributing to the achievement of sustainable development outcomes for children.

Derived from General Assembly resolutions 70/1, 69/237, and 77/283, the Evaluation Policy commits UNICEF into national evaluation capacity development. It is a core means of empowering national stakeholders for national ownership and country-level leadership to institutionalize evaluations into their systems and use evaluative evidence to inform decision making. This includes from proactively engaging stakeholders into evaluation processes to supporting the development of national evaluation policies. UNICEF aims to strengthen the quality and use of country-led evaluations, enhance the capacity to use evaluative evidence, support local evaluators' capacity building, and promote an evidence-based decision-making culture as well as accountability.

Organizational Standards and Principles :

To ensure the effective implementation of evaluation practices, UNICEF has established standards and principles. Internally, UNICEF is committed to allocate one per cent of programme expenditure to evaluative activities, which is a commitment made to inform planning and implementation processes with evaluative evidence. This benchmark ensures that adequate resources are dedicated to conduct high-quality evaluations capable of providing actionable insights. Each office develops a coasted evaluation plan to strategically plan evaluations in its country programme cycle rather than mechanically assigning an evaluation per project. It aims to integrate evaluation into the core functions of the organization by conducting strategically-informing evaluations but not treating it as a procedural compliance activity.

In planning, conducting, and using evaluation, Independence and impartiality are to be made compatible with relevance and utility rather than contrary. Maintaining independence and impartiality of the evaluation function does not mean to undermine coordination with stakeholders through the evaluation process. In fact, the policy stresses that meaningful consultation is essential for identifying

strategically relevant evaluation subjects. Engaging stakeholders throughout the evaluation process is vital for ensuring relevance, increasing ownership, and facilitating buy-in for better use of evaluative evidence.

This includes involving stakeholders in the planning, implementation, and follow-up phases of the evaluation. By actively engaging stakeholders, evaluators can ensure that the evaluation addresses their needs and concerns, thereby increasing the likelihood that the findings will be used to inform decision-making.

To ensure use of evaluation, communication and engagement plan is integrated from the planning phase to ensure maximal reach of the evaluation findings. Effective dissemination of evaluation findings is essential for reaching diverse stakeholders. A well-thought plan to disseminate evaluation findings through various means ensures that evaluation findings are accessible and useful to a wide range of audiences, including policymakers, practitioners, and the general public. The plan is to consider the needs and preferences of different stakeholders and utilize a variety of communication channels to maximize reach and impact.

For shared accountability, a set of actions against recommendations are developed and monitored for utilization of evaluations in a meaningful manner. This involves creating a formal management response plan in coordination with key stakeholders that outlines specific actions to be taken in response to evaluation findings. The plan includes timelines, responsible parties, and mechanisms for tracking progress. By systematically addressing evaluation recommendations, organizations can demonstrate their commitment to using evaluative evidence to drive improvements.

To foster local ownership, building the capacity of stakeholders on the evaluation process, including planning, dissemination, and use, is essential. This involves providing training and support to help stakeholders understand the value of evaluation and how to effectively use evaluative evidence.

Capacity-building efforts should be tailored to the specific needs and contexts of different stakeholders and should emphasize practical skills and knowledge that can be applied in their work.

Contextual Considerations in MENA :

While organizational standards and principles guide the evaluation function, their application must be tailored to the context. The MENA region, with its diverse socio-political and cultural landscapes presents distinct challenges and opportunities for embedding an evaluation culture. Understanding these contextual nuances is crucial for effectively implementing UNICEF's evaluation strategies and ensuring that evaluations are not only conducted but also utilized to drive meaningful improvements.

In some contexts, evaluation may be perceived as a critique rather than a collaborative process for improvement. In areas affected by fragility, there may be heightened sensitivity to how evaluation findings are presented, particularly when they relate to policies and programmes. This sensitivity often stems from concerns about potential misinterpretation or unintended consequences of accountability measures. To counter this, foregrounding a learning aspect of evaluation to highlight improvements and facilitate knowledge sharing can be a key strategy. Positioning evaluation as a tool for learning and improvement can help to create a more positive and supportive environment for evaluation, while accountability aspect of evaluation is upheld. This involves emphasizing the potential benefits of evaluation for enhancing program effectiveness and achieving better outcomes. Capturing good practices and lessons learned to inform future efforts is also important. Evaluations should document and share examples of successful evaluations and the positive changes they have facilitated. This can help to build a body of evidence that demonstrates the value of evaluation and encourages its wider adoption.

At the institutional level, navigating centralized decision-making processes to promote the use of evaluation findings is crucial. When decision-making is highly centralized, it can create challenges for promoting the use of evaluation findings. Evaluators should develop strategies for engaging key decision-makers and demonstrating the value of evaluation in informing policy and program decisions.

While evaluations may not be embedded in the national systems, public institutions often have oversight structures, such as the planning and monitoring functions. For results-based management, it is essential to close the programme/policy cycle by embedding an evaluation, which feeds evidence into a subsequent period of implementation. While ensuring independence of the evaluation function, it is a key to leverage the existing oversight mechanisms by coordinating with them to introduce evaluation and its norms and standards. By aligning evaluation activities with these existing mechanisms, evaluations can enhance their credibility and relevance. Evaluators should work with the oversight function to ensure that evaluation findings are systematically used to inform planning, budgeting, and other key decisions. This may involve developing tools and frameworks to facilitate the use of evaluative evidence and providing ongoing support to help stakeholders interpret and apply evaluation findings.

In a medium to long-term, strengthening systems, processes, policies, leadership, and capacity to institutionalize evaluation practices is necessary. Building a sustainable evaluation culture requires more than just conducting individual evaluations; it involves system strengthening that supports ongoing evaluation

activities. This includes developing clear policies and guidelines, establishing dedicated evaluation units, and investing in the professional development of evaluators.

Related with conduct of evaluation, security concern is often a pertinent issue as the region has been affected by multiple on-going and protracted conflicts. Insecure locations are often the areas which have vulnerable populations with limited access to essential services and goods. The compromised quality of such data or the omission lead to biases and affect the credibility and utility of evaluations. To mitigate the risk, greater flexibility and innovative approach that fit the needs and contexts is crucial.

Evaluators and evaluation commissioners need to be responsive to the dynamic and often challenging contexts in which they work and be prepared to adapt their approaches as needed. Likewise, developing conflict-sensitive evaluation approaches or the “do no harm” principle that take into account the specific challenges and risks associated with working in conflict-affected areas is important. This includes being mindful of the potential for evaluations to exacerbate tensions or create unintended negative consequences and taking steps to mitigate these risks. While these are issues rather specific to conduct of evaluations, credible evaluations without unintended negative consequences contribute to a favorable view toward evaluations and thus are a foundation for the evaluation culture.

UNICEF Executive Course for Evaluation Leader (ExCEL)

The ExCEL (Executive Course for Evaluation Leaders) programme run by the UNICEF Evaluation Office is an initiative aimed at cultivating an evidence culture and enhancing the role of evaluation in achieving sustainable results. The programme involves senior government officials from different countries, fostering a high level of engagement and commitment to improving evaluation practices at the national level. The programme is designed to contribute to their confidence in strategically planning, managing, and using evaluations. By doing so, it aims to have them as evaluation leaders in the country and inspire others to use evaluation for learning and improvement. It also intends to create opportunities for stakeholders to connect, collaborate, and learn from each other, thereby strengthening the overall evaluation ecosystem.

In the MENA region, 21 senior government officials from 7 countries/state participated in the programme in 2023 and 2024. Each delegation developed an action plan to implement in their respective countries for tangible improvements in evaluation practices.

Intended results and types of actions varied among delegations, depending on the country context in relation to evaluations. But, these, for example, include conduct of country-led evaluations, development of the evaluation strategy/plan, capacity building, and institutional set-up for evaluation. While respective UNICEF Country Offices support the participants to rollout the action plans, participants themselves also stay in touch to exchange good practices and support each other. In the first reunion of the MENA cohort, participants shared their updates and discussed how to nurture the evaluation culture in countries while they face geopolitical challenges.

Through continuous engagement, the ExCEL programme aims to build a sustainable evaluation culture that supports better decision-making and more effective programs. The program's emphasis on practical application, combined with its focus on both soft and technical skills, ensures that participants are well- prepared to lead and manage evaluation activities in their respective contexts.

Conclusion :

Building an evaluation culture in the MENA region requires a multifaceted approach that includes continuous stakeholder engagement and contextual adaptation. By leveraging these strategies, we can enhance the use of evaluative evidence to drive sustainable development and improve the lives of children across the region. The insights and experiences shared at the EvalMENA Conference highlight the importance of collaboration, innovation, and commitment in fostering a culture of evaluation that can support better decision-making and more effective programmes.

References :

1. **Alkin, M. C., & Taut, S. M. (2003).** *Unbundling Evaluation Use*. Studies in Educational Evaluation, 29(1), 1-12.
2. **Fetterman, D. M. (2001).** *Foundations of Empowerment Evaluation*. SAGE Publications.
3. **UNICEF (2023).** Revised Evaluation Policy
4. **Mayne, J. (2008).** Building an Evaluative Culture for Effective Evaluation and Results Management Patton, M. Q. (2008). Utilization-Focused Evaluation. SAGE Publications

Dr. Gamil Helmy Abdel Wahed

Assistant Minister for Monitoring Affairs
Head of Programs and Performance Based Planning Unit and
General Supervisor of the "Decent Life" Initiative
e-mail. gamel.helmy@mped.gov.eg

Overview :

The Egyptian experience in the field of monitoring and performance evaluation has made significant progress. It has achieved advancements in monitoring and evaluating development programs of all government entities in a scientific and systematic manner. This is done through main and sub-programs, clear and measurable key performance indicators, and linking them to relevant sustainable development goals.

This article reviews the Egyptian government's approach to adopting strategic planning in formulating development plans, legislative and institutional reforms supporting the monitoring and performance evaluation process, the role of digital transformation in supporting these efforts, and linking budget allocations to performance evaluation. It also sheds light on the comprehensive methodology for monitoring and evaluating the impact of national projects.

First: Adopting Strategic Planning in Formulating Development Plans

1. Long-term Strategic Planning :

The Egyptian government has adopted a results-based management approach in preparing the Sustainable Development Strategy: Egypt Vision 2030. In this context, Egypt Vision 2030 emphasizes that there are challenges in preparing the general state budget, especially regarding reliance on traditional systems and lack of flexibility in transferring between financial chapters and items. The current budget preparation system focuses on monitoring inputs in terms of financial resources, human resources, and infrastructure, but does not measure the return on investment of these inputs in achieving state objectives.

Based on this, the pillar “Transparency and Efficiency of Government Institutions” included a program that aims to change the method of preparing the state's general budget from a line-item budget to programs and performance based budgeting, in order to link the inputs of the system with its outputs.

Also, Egypt Vision 2030 in its updated version highlights the central role of monitoring and evaluation. It establishes key performance measurement indicators for monitoring the performance and progress made in each goal of the overall objectives. It also sets quantitative targets to be achieved for the purpose of periodic monitoring, evaluation, review, and performance improvement.

The table below illustrates various KPIs categorized according to the strategic objectives of Egypt Vision 2030.

Egypt Vision 2030 Strategic Objectives (Updated Version)	Number of KPIs
Improve the Quality of Life of Egyptian Citizens	31
Justice and Social Integration	17
Balanced and Diversified Ecosystem	7
Competitive, Balanced, Diversified and Knowledge Based Economy	15
Infrastructure Development	7
Governance and Partnerships	16
Total	93

2. Medium-Term Strategic Planning: Government Program :

The government program was launched, prepared according to the programs and performance-based planning methodology, during the fiscal year 2018/19. It included 5 strategic objectives, 25 main programs, and 160 sub-programs. Through its

implementation in 35 ministries and main entities, the main and sub-programs branched out into 555 tools of implementation and 4,300 key performance indicators, classified into operational, financial, and strategic performance indicators.

Second : Legislative Reforms Supporting the Monitoring and Evaluation Process

The State's General Planning Law No. (18) of 2022 was enacted to support an integrated system for balanced and sustainable development planning, as well as monitoring its implementation and evaluating its results. The law emphasized the application of the programs and performance-based planning methodology and the importance of monitoring and evaluating performance.

Article 7 states: "Units are committed to providing all information and data requested by the ministry and its affiliated entities to fulfill the requirements and conditions of the planning process, including performance indicators that allow for monitoring and evaluating programs, projects, and activities according to the program and performance methodology."

Third : Institutional Reforms Supporting the Monitoring and Evaluation Process

- As part of the institutional reforms supporting the monitoring and evaluation process, a committee for monitoring the system of programs and performance-based plans and budgets was established, chaired by the Prime Minister and including the Ministers of Planning, Finance, and the head of the Central Agency for Organization and Administration (CAOA).
- A strategic management department was also established within the administrative apparatus of the state, consisting of four sub-departments:
 1. Strategic Planning and Policies.
 2. Project Management.
 3. Monitoring and Evaluation.
 4. Crisis Management.

Fourth : The Role of Digital Transformation in Supporting Monitoring and Evaluation Efforts

As part of the efforts to digitalize and support monitoring and evaluation, "ADDA" a national system was launched as the first advanced and effective electronic tool enabling the Egyptian government to monitor and evaluate the performance of all state entities to address deficiencies through urgent interventions.

Among the objectives of the "ADDA" system are ensuring the implementation of the targets outlined in the government program, finding urgent solutions to obstacles, and evaluating performance to ensure the achievement of targets. It also aims to measure the impact of development programs on achieving sustainable development goals, achieve efficiency and effectiveness in public spending, and institutionalize strategic planning and performance measurement within the state administrative apparatus.

The system operates in three stages :

1. **Planning:** Involves preparing quarterly action plans for all government entities.
2. **Monitoring:** Involves reviewing the monitoring reports received from state agencies on a quarterly basis.
3. **Evaluation:** The system automatically evaluates performance by comparing the actual value of each performance indicator with the targeted value for the same period.

As part of digital transformation and monitoring efforts, programs and performance-based planning efforts were digitized into the integrated system for preparing and monitoring the investment plan. This included identifying developmental programs, linking projects to relevant programs, and setting quantitative targets as key performance indicators aligned with Egypt's Vision 2030.

The current status of overall indicators has been determined, and quantitative targets that are set in light of approved investments. Currently (2023/24), 26 main entities and 230 sub-entities have already been digitized within the investment system.

Furthermore, the Ministry of Planning launched the "Sharek 2030" application, which serves as the first interactive electronic application released by the Egyptian government to raise awareness among citizens about developmental programs, projects, and associated performance indicators across all sectors. This is in line with Egypt's Vision 2030, which emphasizes the importance of involving all citizens in the development process and enabling them to periodically monitor development efforts and programs.

The application provides a database of projects and programs implemented by the government, aiming to enhance mechanisms of community communication and participation. It also allows citizens to engage in effective participatory monitoring, suggest priority initiatives and projects.

Due to the role of the "Sharek 2030" application in promoting community participation and raising awareness among citizens about development plans and programs, the application has been included on the "Actions Acceleration SDGs" platform, which is managed by the United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA).

Fifth : Comprehensive Methodology for Monitoring and Evaluating the Impact of National Projects “Decent Life” Initiative

A monitoring system was launched to improve the quality of life of the Egyptian citizens in rural areas under Decent Life initiative. The system includes the complete stages of the planning process, the monitoring and evaluation of developmental impact. It involves instant updates of the quality of life index (Access to Basic Services) in targeted villages and utilizes the databases of the Central Agency for Public Mobilization and Statistics (CAPMAS) to measure the developmental impact.

Also, Coordination is also carried out with the Central Agency for Public Mobilization and Statistics (CAPMAS) for field surveys to measure the impact on improving the level of services provided to families in the Egyptian rural areas.

Sixth: Linking budget Allocations to Performance Evaluation

As part of efforts to align budget allocations with performance evaluation, the initiative named "Performance-Based Grants in Managing Public Investment at the

local level" was launched. It aims to improve local government services, develop the public investment process, and enhance the preparation, monitoring, and evaluation of the plan, focusing on efficiency, effectiveness, accountability, and transparency.

The initiative seeks to encourage and motivate governorates to improve the efficiency of public spending and develop mechanisms for allocating public investments at the local level. This is based on several key criteria, including participatory planning, feasibility studies, investment planning, monitoring plan implementation, capacity-building planning, transparency, greening the investment plan, and developing own resources.

Lastly, as part of the efforts to build capacity and enhance the human capital, the Ministry of Planning has organized training programs and interactive workshops for planning, monitoring, budgeting, and strategic planning officials. Gender issues (Gender-Responsive Sustainable Development Plan Guide) and green plan priorities (Environmental Sustainability Standards Guide) have been integrated into the programs and performance system. Additionally, guides for "Programs and Performance Based Planning" and "Monitoring and Evaluation" have been developed.

UNICEF'S SUPPORT TO INSTITUTIONALIZING EVALUATION IN MOROCCO.

Rachid Amri,

Planning, Monitoring and Evaluation Specialist.

UNICEF, Morocco Office

e-mail. ramri@unicef.org

Introduction :

Arabic and Amazigh are the official languages of Morocco; French and the Moroccan dialect are also widely spoken. Moroccan identity and culture is a blend of Arab-Islamic, Berber, African and European cultures. The capital of the Kingdom of Morocco is Rabat, and its largest city is Casablanca.

The Kingdom of Morocco is located in the Maghreb sub-region (in North Africa). It overlooks the Mediterranean Sea to the north, the Atlantic Ocean to the west, and has land borders with Algeria to the east and Mauritania to the south. Its population is approximately 37 million.

At the economic level, GDP rose by 1.1% in 2022, down from the robust recovery in 2021 (7.9%) despite strong performances in manufacturing, tourism and transport.

Agricultural value added fell by 15% since 2021 due to the worst drought in the past 40 years.

Drought and inflation weighed on household consumption, while foreign direct investment rose by 31.5% and public investment by 20.6%.

Inflation rose sharply from 1.4% in 2021 to 6.6% in 2022.

Evaluation Environment in Morocco :

The practice of evaluation is recent in Morocco, and it was only in the first decade of the twenty-first century that Morocco began to gradually shift from classical monitoring to professional evaluation.

The report on the fiftieth anniversary of Morocco's independence in 2006 was a crucial step in the strengthening of public policies evaluations and consequently the political will to develop evaluation national capacities.

The report has stressed that public policies and programs were not always evaluated and their impacts on the population were not clarified.

2011 was a turning point in the history of evaluation in Morocco, with the constitutional reform that embodied the principle of linking responsibility to accountability and evaluation, especially in Article 70 of the Constitution. Thus, Morocco has joined the few countries that have constitutionalized the evaluation. The evaluation occupies an important place in the 2011 Constitution, it is mentioned 9 times.

Main Actors of Evaluation in Morocco :

- Ministries and sectoral departments, parliament (both chambers)
- Supreme Audit Institution: Conducts special assessments and prepares reports of a supervisory or audit nature.
- Economic, Social and Environmental Council: Performs advisory tasks to the government and the two chambers of Parliament.
- National Evaluation Body at the Higher Council for Education: Conducts comprehensive, sectoral and thematic evaluations of education public policies and programs.
- National Observatory for Human Development: Evaluates human development policies and programs.
- Ministry of Investment, Convergence and Evaluation of Public Policies: Established in 2021 and worked to strengthen the institutionalization of evaluation by achieving a national reference for evaluating public policies during the year 2023.
- General Finance Inspectorate: Conducts thematic evaluations for internal use without publishing them.

Evaluation In UNICEF

UNICEF defines evaluation based on the definition by the United Nations Evaluation Group (UNEG). It is an independent assessment conducted as systematically and impartially as possible for an activity, project, program, strategy, policy, topic, sector,

or field, carried out by a specific entity either individually or in partnership with others through joint evaluations among UN agencies.

Evaluation at UNICEF relies on rigorous methods to verify expected and unexpected results, as well as context-related factors and causal relationships along the results chain, in relation to evaluation criteria.

UNICEF's evaluation policy aligns with the United Nations Charter, the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, the Convention on the Rights of Persons with Disabilities, humanitarian principles, and the 2030 Sustainable Development Agenda.

To achieve its overarching goal, UNICEF's evaluation function is based on four integrated purposes:

- Maximizing results for children in developmental and humanitarian fields.
- Contributing to oversight and accountability.
- Enhancing organizational learning.

UNICEF Morocco Supports the Institutionalization of Evaluation in Morocco :

UNICEF's support to the institutionalization of evaluation and developing national evaluation capacities in Morocco is mainly provided through partnerships with the Government, civil society organizations, and independent bodies, particularly the Ministry of Public Affairs and Governance, which has become the Ministry of Investment, Convergence, and Evaluation of Public Policies, the National Observatory for Human Development, and the Moroccan Evaluation Association.

In this context, UNICEF has advocated for supporting the institutionalization of public policy evaluation through a joint program with the United Nations Development Programme (UNDP), UN Women, and the World Health Organization (WHO) in partnership with the Ministry of Public Affairs and Governance.

This joint program, titled "**Harmonization and Evaluation of Public Policies**," was implemented over approximately 10 years in two phases (2013-2016) and (2017-2021).

Through this program, a vision for institutionalizing evaluation was developed based on:

- Establishing internal structures dedicated to evaluation within ministries.
- Creating a central body called the “Inter-ministerial Steering Committee for Evaluation,” chaired by the Prime Minister. This committee is responsible for ensuring the proper functioning of the system and structures, sustaining public demand for evaluation, and monitoring the implementation of recommendations resulting from evaluations.

Additionally, several achievements were made, including:

- Growing awareness and increasing interest in institutionalization of public policy evaluation at all levels of public administration, including executive, legislative, and public institutions.
- Enhancing institutional capacities in public administration and public policy evaluation.
- Establishing sufficient institutional mechanisms to improve the convergence of public policies and evaluate their performance.
- Developing the technical tools necessary to advance the practice of evaluation and standardize concepts and methods.
- Supporting the establishment and operation of the inter-ministerial committee for coordinating public policies.
- Supporting the activation of the institutionalization of public policy evaluation.
- Developing the technical tools necessary to advance the monitoring and evaluation function of public policies that integrate gender-related concerns.
- Enhancing institutional capacities for monitoring and evaluating public policies.

Regarding the partnership with the National Observatory for Human Development, UNICEF, in partnership with the UNDP, UNODC, UNFPA, UN Women, and WHO, supported the joint program named **‘Institutionalizing Public Policy Evaluation’**

(2011-2016) and then the joint program named '**Supporting Public Policy Evaluation for Equitable Human Development**' (2017-2021).

Through this program, many achievements have been realized, the most important of which are:

- Integrating the evaluation of public policies into university teaching and research programs, and establishing diplomas and training courses in public policy evaluation.
- Creating training courses to obtain certificates in public policy evaluation for locally elected officials and officials in local administration and civil society.
- Enhancing South-South cooperation in institutionalization of public policy evaluation with countries in Africa and Latin America: the partnership between the National Human Rights Observatory and CONEVAL from Mexico and CRES from Tunisia in terms of exchanging experiences, tools, methods, and best practices in public policy evaluation. Organizing the international conference in 2015 on "Institutionalizing Public Policy Evaluation" remains one of the most pioneering achievements of this South-South cooperation partnership.
- Supporting the National Human Rights Observatory in designing, innovating, and disseminating tools and methods that have influenced evaluation practices, especially those of partner ministries. In the education and health sectors, studies and evaluations conducted by the National Human Rights Observatory, supported by the joint program, have enabled the reconsideration and redirection of several public policies.
- Supporting the National Human Rights Observatory in organizing more than forty national and international meetings, which undoubtedly influenced the public debate on institutionalizing policy evaluation.
- Additionally, UNICEF has worked to support the development of national evaluation capacities in partnership with the Moroccan Evaluation Association, by building the capacities of government institutions, independent bodies, both houses of parliament, civil society, and independent evaluators.

- Furthermore, the UNICEF office is currently working in partnership with the Moroccan Evaluation Association and Mohammed VI Polytechnic University to establish a certification training program in evaluation of development programs and public policies for Moroccan evaluators and evaluators from French-speaking African countries. This project aims to provide qualified evaluators for Morocco and French-speaking countries and to fill the gap recorded in these countries.

Conclusion :

- Despite the strong political commitment to evaluation, the practice of evaluation in Morocco is still new and mixed with other practices such as oversight, auditing, or inspection. There is still much to be done to enhance the demand for evaluation, develop national evaluation capacities, and practice it effectively.
- More efforts are needed in advocacy to establish a national evaluation system, involve political parties and parliamentarians in evaluation, and increase the demand for public policy evaluation.
- It is necessary to allocate sufficient financial resources to support and develop national evaluation capacities and advocate for promoting the culture of evaluation.

Areas of Support in Evaluation Practices in Morocco :

- UNICEF, in partnership with other UN agencies, are supporting the national effort to institutionalization of the evaluation of public policies. The progress made so far is very encouraging for moving forward with the establishment of an independent body responsible for evaluating public policies.
- However, considering what has been achieved and the national context, it can be concluded that there is still much to be done in terms of increasing the demand and supply for evaluation. In this context, UNICEF and other UN agencies place special importance on supporting and promoting a culture of evaluation among decision-makers, parliamentarians, and authorities at both the national and local levels. Additionally, they support the master's program implemented by Meknes University with the support of the joint UN program between the National

Observatory for Human Development, UNICEF, UNDP, UN Women, UNFPA, UNOCD, WHO, and FAO to train highly qualified national experts in the field of evaluation and to promote a culture of evaluation.

References :

- UNICEF Evaluation Policy - September 2023.
- Etude de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc – MAGG/ONU – Maroc.
- Rapport de l'évaluation finale du programme conjoint d'appui à l'Observatoire National de Développement Humain.
- Rapport de l'évaluation à mi-parcours du projet conjoint harmonisation et évaluation des politiques publiques.
- Données du Haut-Commissariat au Plan.
- Données de la Banque Africaine de Développement.

**EVALMENA EFFORTS DURING THE PAST DECADE TO
INSTITUTIONALIZE EVALUATION IN ARAB COUNTRIES**

Ziad Mousa

EvalMENA Net

e-mail. moussa.ziad@gmail.com

**This contribution is available only in the Arabic Part
of the Proceedings**

EVALUATION IN UNDP AND EFFORTS TO IMPROVE EVALUATION QUALITY AND USABILITY

Ms. Noha Mohamed⁽¹⁾ - Ms. Ghada Sous⁽²⁾

⁽¹⁾Results Based Management Specialist, Regional Hub in Amman,
Regional Bureau for Arab States, UNDP
e-mail. Noha.mohamed@undp.org

⁽²⁾Evaluation Analyst, Regional Hub in Amman,
Regional Bureau for Arab States, UNDP
e-mail. Ghadaalsous@undp.org

Abstract

Evaluation plays a crucial role to support effective and efficient SDG implementation and is widely recognized as an important component for evidence-based learning to improve development effectiveness as they analyze how policies and programmes delivered results and what needs to be done differently. High-quality evaluations of development programmes and projects are therefore critical for decision-making, knowledge generation, and lessons sharing for wider use. This session outlines the role and management of evaluation in the UNDP and identifies major trends and current challenges in development evaluation. It covers issues such as human and financial resources, institutional setups and policies, the involvement of partners in evaluation work, quality assurance of evaluations, and the follow up and use of evaluation findings. Specifically, the session will focus on UNDP's efforts and best practices to enhance evaluation quality and usability, and the presentation of key recommendations to further strengthen evaluation quality and use in the MENA Region.

EVALUATION SYSTEM AT MISR EL KHEIR FOUNDATION AND ITS SUPPORTING DECISION-MAKING

Mahmoud Khalaf Khalil

Evaluation and Impact Measurement for the Upper Egypt Region at
Misr El Kheir Foundation
e-mail. mkhalaf@mekh.org.eg

- **Evaluation Unit in the organizational structure of Misr El Kheir Foundation :**

The aim of this section is to define the organizational structure of Misr El Kheir Foundation and how it serves the systems of follow-up, evaluation, internal review and other systems that achieve governance and good management.

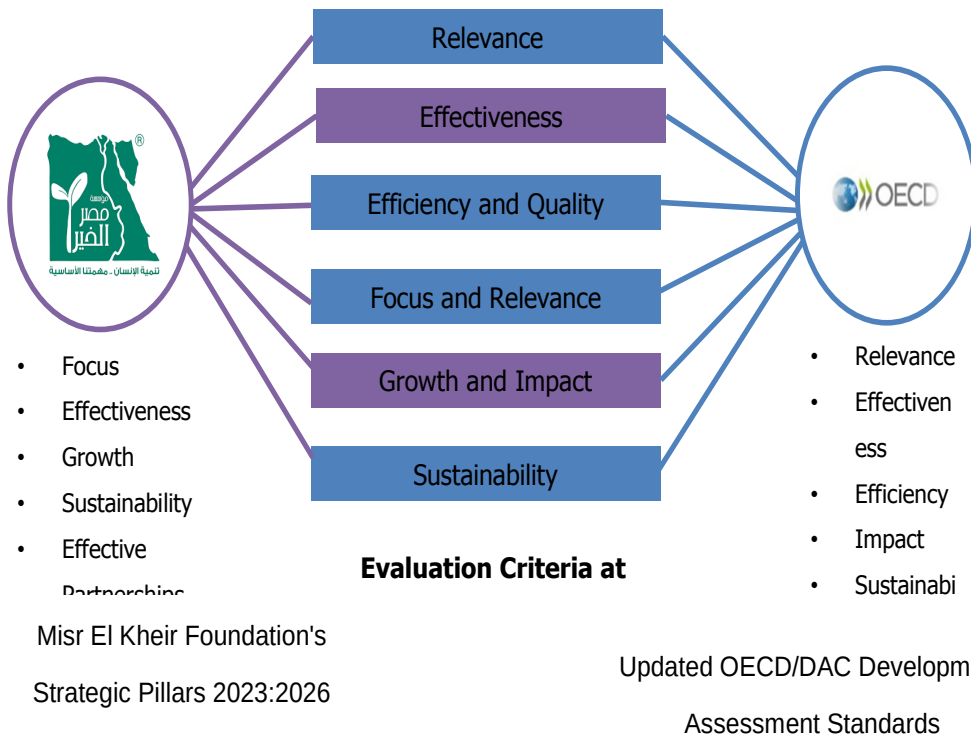
The age of the evaluation unit in Misr El Kheir is approximately 15 years and it is within other departments and units concerned with review and governance such as (Governance and Quality Department - Complaints and Suggestions Department - Risk Protection Program - Crisis Management Program), all of which are supervised by the Audit, Governance and Continuity Ensuring Committee that reports directly to the Board of Trustees, unlike the rest of the programs and executive departments that report to the Executive Committee (Executive Management of Misr El Kheir), and the separation of administrative affiliation serves the evaluation unit by ensuring its independence and transparency in the outputs and results of the evaluation without affecting the method of work of this unit for any parties that may have an interest in that.

The work method of the Evaluation Unit has developed over the course of 15 years. At the beginning of its establishment, the Unit was concerned with monitoring and evaluation tasks for projects. Given the need of decision-making levels for the results of the impact of the interventions being carried out, the Evaluation Unit partially retreated from monitoring tasks and was assigned to the internal follow-up units for each technical program, with follow-up of the progress in achieving the planned targets through technical reports that are collected quarterly from each project. The Evaluation Unit focused on the tasks of (interim/final evaluation – and impact measurement).

• **Evaluation criteria used in Misr El Kheir Foundation :**

This section aims to present the evaluation criteria used and their periodic updating

The evaluation criteria used by Misr El Kheir Evaluation Unit were based on internationally approved development evaluation criteria after reviewing and updating them from the OECD/DAC Development Assistance Committee Network concerned with development evaluation (relevance - effectiveness - efficiency - impact - sustainability - coherence), and these criteria were integrated with Misr El Kheir's strategic pillars, as Misr El Kheir is preparing a strategic plan for itself to work according to its pillars, which are (focus - growth - effectiveness - sustainability - effective partnerships), in addition to some items that benefit the evaluation processes based on previous evaluation experiences, to come up with the final evaluation criteria.



The following is an explanation of the concept of standards and the measurement method in the evaluation unit at Misr El Kheir :

1. Suitability :

Concept :

The extent to which the objectives of the intervention match the requirements of the beneficiaries, the needs and vision of the institution and the state, the general priorities and policies of partners and donors, provided that this match continues even if the circumstances change, as the match indicates that the objectives and design of the intervention take into account the economic, environmental, social and economic conditions, whether at the level of the beneficiary or the community, taking into account that it is not necessary that the appropriate intervention for one community suits the rest of the communities.

Evaluation scale :

- Customer satisfaction: The full score is obtained in the event of achieving a satisfaction rate of no less than 90% from the sample of beneficiaries/partners/community leaders.
- Suitability of the project to the beneficiary: The evaluation is based on 3 main axes:
 - Suitability of the intervention to the needs and capabilities of the beneficiary.
 - The intervention does not conflict with the culture, customs and traditions of the community.
 - The extent to which the intervention is compatible and acceptable with the social, economic and political conditions of the community.

2. Effectiveness :

The Concept :

It is the extent to which the intervention objectives have been achieved or are expected to be achieved in a sufficient and sustainable manner, taking into account the relative importance of the objectives or outcomes.

Evaluation scale :

- Commitment to the plan and achievement of performance measurement indicators: performance measurement indicators in terms of quantity and quality achieve the extent to which what is planned.

- Achieving the targeted results: The extent to which the intervention is able to achieve the planned results after achieving the intervention outputs (general project objectives and not just a set target).
- Efficiency of the pre-needs study: The existence of a pre-needs study and fulfillment of all requirements related to the needs study model with the validity and logic of the data related to the intervention and the community, and supporting them in designing the most appropriate intervention.

3. Efficiency and quality :

The concept :

The ability of the intervention to achieve the planned outputs and results in an economical manner, at an appropriate time and with the required quality.

Evaluation scale:

- Commitment to the schedule: The extent to which the activities, outputs and results of the project were achieved on time, even if the interventions ended, whether they were completed before that according to the planned schedule or exceeded it.
- Commitment to technical specifications: Implementing the work according to the technical specifications specified by the technical authorities.
- Efficiency in the use of resources: Commitment to the planned budget, and not detecting any violations resulting from the misuse of resources, whether material or human, and exploiting them in the best possible way.

4. Focus and connection :

The concept :

It is directing work directly to a specific area or category or choosing a specific project with the aim of achieving the maximum positive results based on either previous experiences or the strategic direction of the institution, provided that there is harmony and connection between the intervention and other interventions implemented by the institution or the state and the consistency of the intervention with the relevant international goals and directions.

Evaluation scale:

- Connection and integration: The extent of the project's connection and integration with the interventions implemented by the institution within the target community, and its connection with the development goals of the state.
- Internal follow-up of the program: the extent of commitment to the number of technical reports and the extent of the effectiveness of follow-up with beneficiaries and partners.

5. Growth and impact :**Concept :**

Growth: is the exploitation of the positives and accumulated experiences resulting from previous experiences in directing businesses and projects in a way that achieves the maximum positive impact on the beneficiary and society.

Impact: is the direct and indirect result of the intervention/project, whether on the beneficiary or society as a whole, and determines the effects of the intervention, whether on the social, economic or environmental level.

Evaluation scale:

- Social return on the beneficiary and society: the return and change that occurs as a result of implementing the activity on the social side.
- Economic return on the beneficiary and society: the return and level of change from the results of implementing the activity on the economic side.

1. Sustainability :**Concept :**

Continuing to provide the benefits resulting from the intervention for the longest possible period after completing the implementation of all activities.

Evaluation scale:

- Efficiency of the risk plan: Commitment to completing and submitting the risk plan form before starting work, updating it periodically, and the extent of its effective implementation and dealing with potential risks.

- Efficiency of the exit and continuity plan: Commitment to completing and submitting the exit and continuity plan form before starting the project, and the extent of its effective implementation and its role in achieving the greatest possible sustainability of the interventions that have been carried out.

The other part that is relied upon as a standard for evaluation is the Key Performance Indicators (KPIs). Performance indicators are designed in cooperation with project/program managers during the project-planning phase. The evaluation unit to ensure their clarity and measurability reviews the formulation of the indicators. The model of indicators followed by Misr El Kheir covers the stages (outputs - results) of the project.

Annual Evaluation Plan :

The annual evaluation plan is based primarily on the dates of achieving results or reaching the closest outputs through which a phased or final evaluation of projects can be carried out, through performance measurement indicators or the logical framework of the projects. After that, the net human capacity of the evaluation team is calculated and the appropriate timings for evaluating the interventions are determined so that the evaluation results benefit all levels of decision-making (continuation - modification - cancellation), taking into account the evaluation methodologies used to evaluate each project as well as the method of reaching stakeholders for each intervention (telephone - field - individual meetings - group meetings).

Types of reports/processes carried out by the Evaluation Unit at Misr El Kheir Foundation :

The Evaluation Unit at Misr El Kheir provides more than one type of processes/reports that assist in the various stages of the project and contribute to all levels of decision makers in reaching the best decisions that maximize the impact of the interventions carried out by Misr El Kheir Foundation with the best possible efficiency and effectiveness. Examples of what the Evaluation Unit provides are:

- Pre-evaluation: It is considered an evaluation process for the proposed intervention that is based on the submitted proposal and designing the form of the proposed interventions with the aim of adding an opinion to the evaluation on the extent of the success of the proposed intervention with the community or recommending modification of the design of the interventions.
- Follow-up of seasonal campaigns: Misr El Kheir implements seasonal campaigns such as (Iftar ramdan Campaign - Sak Al-Adhaya Campaign - Winter Campaign), and due to the intensive nature of the activities of these interventions in a very short period of time, the Evaluation Unit participates in following up on the performance of the campaign activities and submits follow-up and evaluation reports on these campaigns.
- Interim evaluation/final evaluation: The Evaluation Unit submits interim evaluation reports in the middle of the project period or at the end of a basic stage of the project stages and submits final evaluation reports at the end of the project life.
- Impact measurement: The Evaluation Unit at Misr El Kheir carries out impact measurement operations for interventions that were exited more than two years ago with the aim of extracting the most important sustainable impacts resulting from the previous intervention and coming up with the most important lessons learned and strengths to take them into account in designing future interventions.
- Measuring the Community Return on Investment (SROI): The Evaluation Unit at Misr El Kheir also carries out community return on investment (SROI) measurements for some interventions for which information and data are available that enable the Evaluation Unit to come up with this type of report that aims to give a financial value to the achieved community returns and compare their value with the actual value of the intervention to reach the conclusion that investment in a specific development field is expected to achieve an economic value that has been provided to the community

Reports :

After collecting the opinion poll conducted with all stakeholders to evaluate any intervention and analyzing the results of the interviews and the poll, a report is prepared to present the evaluation results. One of the stages of issuing the report is the internal review of the report, after which it is presented to the head of the evaluation unit at Misr El Kheir. Then a preliminary copy of the report is issued with the project/program manager for discussion or initial clarification of the evaluation results, after which the final report is issued.

Recommendations and periodic follow-up of their implementation :

The recommendation aims to help project management improve performance by providing ideas and suggestions to solve an existing or expected problem and help achieve the project objectives, and to ensure the required quality of goods and services based on the evaluation results extracted from the project, whether in the evaluation or impact measurement phase.

Recommendation follow-up cycle :

The recommendations procedures are summarized in First, evaluation reports are issued including recommendations, if the project manager explains the extent to which the recommendation can be implemented, with a period for implementation. If implementation is not possible, the project management/manager must explain the reasons that prevent the recommendation from being implemented, with alternative solutions to ensure the achievement of the recommendation's objective.

All recommendations for each program are listed separately, and the evaluation team follows up on the implementation of the recommendations on a quarterly basis, with a percentage of achievement for each sector clarified based on the extent of response and actual implementation. A quarterly report is issued documenting the final status of the recommendations as follows (implemented / under implementation / not implemented), clarifying the extent of commitment and the percentage of implementation for each program in particular and the implementation status in general at the level of all sectors. Each recommendation is also linked to the agreed-upon evaluation criteria in order to identify strengths and development points.

Exit/Sustainability Plans :

Exit or sustainability plans are prepared during the planning phase of the intervention through the project management. The evaluation unit designs the model that will complete the exit plan and reviews the plan's formulation, accuracy, and feasibility. In general, exit or sustainability plans aim to continue providing the same services to the community even after Misr El Kheir exits. Even if the continuation is partial, it will be better than stopping the revenue and continuing to provide the same services. A budget can also be allocated to implement exit plans only.

IMPACT EVALUATIONS IN GENERATING EVIDENCE BASED POLICIES

Riham Rizk

Egypt Impact Lab, Ministry of Planning and Economic Development

e-mail. Reham.Rizk@mped.gove.eg

Abstract

Evidence-based evaluations provide a systematic and rigorous approach to assessing the impact of programs, policies, and initiatives. Here are key points emphasizing the significance of incorporating evidence-based evaluations into the decision-making framework of Egypt.

Informed Decision-Making:

Evidence-based evaluations ensure that decisions are grounded in reliable data and insights. This approach helps in making informed choices that are more likely to yield positive outcomes and effectively address the identified challenges or goals.

Resource Optimization:

By relying on evidence-based evaluations, evaluations can optimize the allocation of resources. Understanding what works and what doesn't allow for targeted investment in strategies that have proven efficacy, maximizing the impact of resources and avoiding wastage.

Continuous Improvement:

The use of evidence-based evaluations fosters a culture of continuous improvement. Regular assessment of impact allows for adaptive management, enabling the GOE to refine strategies and approaches based on real-time feedback and changing circumstances.

Policy Influence:

Rigorous evaluations generate credible evidence that can influence policy decisions. By producing high-quality data on the effectiveness of interventions, it can contribute to evidence-based policymaking at both local and national levels.

In summary, the incorporation of evidence-based evaluations is pivotal for building and imbedding the Egypt Impact Lab in the GOE thinking a to not only measure and understand its impact but also to adapt, improve, and contribute valuable insights to the broader field of social impact. This approach positions the lab as a leader in evidence-driven decision-making, ultimately enhancing its effectiveness and long-term sustainability.

THE USE OF DATA IN THE CONNECTION BETWEEN EVALUATION OF PROJECTS AND UN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS SDGS

Wael Elsayed Zayed

Ministry of Agriculture and Land Reclamation

e-mail. wael.zayed@resala.org

United Nations Sustainable Development Goals SDGs:

The 2030 Agenda for Sustainable Development was established in September 2015 – approved by 193 UN member states – for international development beyond 2015 to 2030 in the form of 17 Sustainable Development Goals (SDGs), from which 169 goals emanate and are monitored through 232 indicators.

The UN member states have defined sustainable development as a world in which all countries enjoy economic prosperity, achieve social inclusion and ensure environmental sustainability. The 2030 agenda emphasizes that economic, social and environmental development must be supported by good governance and global cooperation, and all SDGs contribute to these four dimensions, namely prosperity, social inclusion, environmental sustainability, and good governance.

Achieving prosperity means meeting the basic needs of all, social inclusion means that all members of society have a chance to prosper, environmental sustainability means that the climate system is stable, biodiversity is preserved, ecosystems function well, fresh water is guaranteed, rural and urban settlements are protected from pollution and resistant to climate shocks, good governance means that governments follow the rule of law, are accountable to their citizens and administer justice in a fair way, and NGOs are proactively involved and part of the governance system, therefore they cooperate with other countries.

Sustainable development strategy... Egypt's Vision 2030:

The launch of the Egyptian government's "sustainable development strategy: Egypt's Vision 2030" coincided with the international movement to reach an ambitious international development agenda, which is a necessary step on the path to sustainable development.

Egypt's Vision 2030, in its updated version, adopted a methodology based on several steps outlined by a scientific roadmap that helped to reach the final version of the vision.

This process began with the review of the first edition of Egypt's Vision 2030, and in parallel, the ministries and national authorities prepared drafts of sectoral strategies according to the work of each entity, and then the wording of all the working papers in a paper compiled at the national level, including the axes and complementary activities that intersect with all other areas.

Sustainable Agricultural Development Strategy 2030:

In this regard, it is worth mentioning the initiative of the Ministry of Agriculture and Land Reclamation in developing the strategy of the agricultural sector, which is one of the leading sectors of the national economy. Egyptian agriculture has defined three strategies; the strategy of the eighties, the strategy of the nineties, the strategy of agricultural development until 2017. The three strategies have differed in each of their objectives, 2 programs and mechanisms due to the different and varying global and local economic and political conditions that accompanied the preparation of each of them.

In January 2009, the strategy for Sustainable Agricultural Development 2030 was developed, and it was updated in December 2019 in cooperation with the food and Agriculture Organization of the world (FAO) and called the updated strategy for Sustainable Agricultural Development 2030, and the executive plan of the strategy was developed in December 2020.

Monitoring and evaluation of the updated strategy for Sustainable Agricultural Development 2030:

The Sustainable Agricultural Development Strategy 2030 and its implementation plan have relied on the theory of change (Theory-of-change) that the agricultural sector has an effective and important role to contribute to the achievement of the

United Nations Sustainable Development Goals 2030 (SDGs) and the goals of the updated vision of Egypt 2030. This is done by creating sustainable, accelerated and inclusive growth, which contributes to enhancing food security, improving nutrition, sustainable agriculture, reducing poverty and increasing the competitiveness of agricultural goods and products in global markets. The adoption of this theory of change leads to the adoption of the methodology of management for Results (Results-Based Management), that is, the method adopted in management is to focus on achieving results and not just on the implementation of activities, and this requires a tight and effective system of monitoring and evaluation.

The importance of studying:

The Statistical Commission on the United Nations Sustainable Development Plan for 2030 has identified 232 indicators to measure progress in achieving the goals and objectives of the Sustainable Development Plan. To measure the indicators, the United Nations has identified a unified measurement methodology that can be relied upon to calculate indicators at the level of all countries, called metadata (<https://unstats.un.org/sdgs/metadata>).

At the national level, a National Committee has been formed to monitoring the implementation of the Sustainable Development Goals at the national level, but this committee does not meet periodically, and its role has been limited during the past period to the preparation of Voluntary National monitoring reports submitted by various countries at the annual high-level forum held by the United Nations in New York, where Egypt

submitted 3 voluntary reports in 2016, 2018, and 2021.

The importance of indicators lies in measuring the extent of progress towards achieving the goals and objectives of sustainable development. The calculation and tracking of SDG indicators is the main tool for tracking the achievement of the SDGs, whether at the local, regional or international level.

As for the methodology for measuring indicators, it is necessary to distinguish between these entries according to the purpose of use:

The first approach: It is to measure indicators for the purpose of Statistics and international comparisons for a given year. Measuring indicators requires the availability of the necessary data for the same year and methods of calculating indicators. The central agency for public mobilization and statistics - one of the most prominent government agencies responsible ³ for monitoring and measuring sustainable development indicators in Egypt – relies on this portal in accordance with its role in monitoring the extent of achieving the Sustainable Development Goals at the national level in addition to international comparisons. (The authority emphasizes that there are many indicators for which accurate data is not available and needs to intensify efforts in the future to provide these data, according to its National Statistical Report on the indicators of the Sustainable Development Goals 2030).

The second approach: It is to measure indicators for the purpose of planning for the time period up to 2030, and it needs to develop or apply appropriate mathematical models to measure indicators through model variables, and the Ministry of planning and economic development relies on this approach in accordance with its role in planning and developing alternative scenarios to achieve the UN Sustainable Development Goals at the national level.

The third approach: It is the measurement of indicators for the purpose of determining the extent of achieving results on the ground and comparing the actual results with the planned results, and the measurement of indicators requires accurate and continuous monitoring through the collection of office and field data according to the monitoring and evaluation plan, and depends on this input departments or units of monitoring and evaluation in ministries and different government sectors according to the role assigned to each of them in determining the extent of achieving the Sustainable Development Goals at the sectoral level, this means using data (which are the results obtained from the analysis in a digital or descriptive form or both) in connecting the evaluation of projects and the United

Nations Sustainable Development Goals SDGs, and that data is also used in making basic strategic decisions. These decisions may be at the management level, the design of programs, activities and projects of the operational plan, or at any stage and level of the stages and levels of strategy implementation. This means that they are used for the purposes of confirming accountability at the level of the activities of the Ministry of Agriculture and land reclamation and at the level of the monitoring and evaluation system itself.

These decisions focus on addressing the shortcomings in the actual deviation from the target to achieve the results planned by the strategy, emphasizing the successes achieved and benefiting from and learning from the recommendations and lessons learned from the evaluation reports, which may include redirecting investments (internally) within the same sector, addressing external challenges, addressing weaknesses that were not taken into account, investing opportunities that appeared during the implementation of the executive plan, adopting policies and issuing regulations and legislation that will ensure the achievement of the Strategic Development Goals of the sector, contained in the United Nations Sustainable Development Goals.

The importance of this paper comes through focusing on the third portal to clarify the use of data in connecting the evaluation of projects and the United Nations Sustainable Development Goals SDGs, with representation in one of the projects at the Ministry of Agriculture and land reclamation. Especially with the confirmation of the central agency for public mobilization and statistics - one of the most prominent government agencies responsible for monitoring and measuring sustainable development indicators in Egypt – that there are many indicators that do not have accurate data and need to intensify efforts in the future to provide these data, according to its National Statistical Report on the indicators of the Sustainable Development Goals 2030.

4. The use of data in the connection between Evaluation of projects and UN Sustainable Development Goals SDGs

First, the relationship between data, development and evaluation:

Data is one of the main pillars in the processes of economic development at various levels of the economy, whether agricultural development, industrial development or others, and the importance of such data and information is increasing in light of the rapid and successive changes of events in various fields, which necessitates policy makers or decision makers to obtain such data and information in a timely manner so that they can decide their decisions clearly and soundly. Data plays an important role in the monitoring and evaluation process, as the monitoring and evaluation process is a combination of data collection and analysis (monitoring) and assessment of the extent and possibility of the strategy and its operational plan to achieve (or not to achieve) its strategic objectives (evaluation) through the data collected and analysed.

The data collected is considered a raw material for the subject of research, study or report, depending on the results obtained, and the extent to which the results correspond to reality is related to the quality of these data collected, and the reliability and quality of the data depends on the tools used in this.

Here it is necessary to emphasize the need to know (understand) the overlap and dependence between planning, monitoring and evaluation. Without proper planning and a clear definition of the expected results, it is not clear what is being monitored and how, and therefore the evaluation cannot be done well. Without an accurate assessment, the necessary data cannot be collected, and therefore the assessment cannot be carried out well. In this sense, monitoring is necessary but not sufficient for evaluation. The monitoring process facilitates the evaluation, as the evaluation uses new data and different frameworks.

The monitoring and evaluation system of a strategy or program usually leads to changes in operational plans. This may mean a change or modification in the process of collecting data for monitoring purposes.

The current system of monitoring and evaluation in the agriculture sector is still taking its first steps, especially in light of two main aspects; the first aspect is the absence of a formal organizational division for monitoring and evaluation, and the second aspect is the lack of a budget allocated for monitoring and evaluation of the projects of the executive plan of the updated strategy for Sustainable Agricultural Development 2030.

The use of data in connecting the evaluation of projects and the United Nations SDGs

Sustainable Development Goals in the agricultural sector is addressed by applying to the project of rationalizing the use of water in agricultural activities.

Secondly, how can the implementation of projects lead to the achievement of the UN Sustainable Development Goals?

The following table shows the logical sequence of the updated strategy for

Sustainable Agricultural Development 2030 applied to the project of rationalizing the use of water in agricultural activities, as it shows the relationship between each level and the next level, starting from the lowest level, the level of the investment project, through the activities, programs and strategic goals to the United Nations Sustainable Development.

5. Goals SDGs, which shows how the implementation of activities and projects can lead to achieve the United Nations Sustainable Development Goals SDGs.

Logical sequence of the strategy Indicators

United Nations Sustainable

Development Goals SDGs:

Ensure availability and sustainable management of water for all (SDG6)

Raising the rate of change in water use efficiency in agriculture (%) Egypt Vision 2030: Peace and security for Egypt Reduce the proportion of water used in the agricultural sector to the total available water resources (%)

Strategic objectives of the government program:

Protecting national security and Egypt's foreign policy Reducing the proportion of water used in the agricultural sector to the total available water resources (%) The main programs of the government program:

Water security Reduce the proportion of water used in the agricultural sector to the total available water resources (%) Subprogrammes of the government program:

Urgent plan for rationalization and management of water needs total amount of water saved (m3)

Objectives of the updated strategy for Sustainable

Agricultural Development 2030:

Promoting sustainable agriculture increasing water productivity in agriculture (pounds/m3) or (kg/m3) programs of updated strategy for Sustainable Agricultural

Development 2030:

Sustainable use of water resources Increase water productivity in agriculture (pounds/m3) or (kg/m3)

Programs of the entity (affiliated to the ministry):

Developing field irrigation and rationalizing the use of irrigation water in agriculture

The amount of water saved (m3) Ongoing activities: Rationalization of water use in agricultural activities Increase the productivity of crops grown (tons/feddan) Investment projects: Rationalization of water use in agricultural activities The area of demonstration fields for crops grown with water-saving agricultural varieties and practices (feddan)

It is clear from the previous table that the logical sequence of the updated strategy for Sustainable Agricultural Development 2030 starts from the lowest level with a project to rationalize the use of water in agricultural activities, the success of which is measured by the indicator: the area of indicative fields of crops grown with water-saving agricultural varieties and practices (feddan).

This project is being implemented through the ongoing activity of the same name, which is the rationalization of water use in agricultural activities, which is measured by the success of its implementation through the indicator: increasing the productivity of crops grown (tons/feddan), and this indicator must be achieved to move to the next level (to ensure that the farmer adopts the new agricultural practices that the project is being implemented in order to spread among farmers in order to rationalize irrigation water, as the farmer's first concern is to increase the net yield, especially since he does not bear the direct cost of irrigation water).

This ongoing activity is implemented within the activities of the program of the executing entity of the activity, which is the field irrigation development program and rationalization of irrigation water use in agriculture, the outputs of which are measured by the indicator: the amount of water saved (m3).

This program (the agency's program) is part of one of the programs of the updated strategy for Sustainable Agricultural Development 2030, the program for the sustainable use 6 of Water Resources, the results of which are measured by the indicator: increasing water productivity in agriculture (pounds/m3) or (kg/m3).

The results of this program achieve one of the goals of the updated strategy for Sustainable Agricultural Development 2030, which is the goal of promoting sustainable agriculture, which is measured by the indicator: increasing water productivity in agriculture (pounds/m3) or (kg/m3).

This goal contributes to the achievement of one of the strategic objectives of the government's program, which is the protection of national security and Egypt's foreign policy, which is measured by the indicator: reducing the proportion of water used in the agricultural sector to the total available water resources (%), the same indicator used to measure one of the goals of Egypt's Vision 2030, which is the goal of peace and security for Egypt.

This last goal contributes to the achievement of one of the United Nations SDGs Sustainable Development Goals, the goal of water availability for all and sustainable

management (SDG6), which is measured by the indicator: raising the rate of change in the efficiency of water use in agriculture (%).

It is clear from the above that data is used to connect the evaluation of projects with the SDGs UN Sustainable Development Goals, as each level of the logical sequence of the strategy, including its measurement index, is related to the next level, and this indicator is measured through a quantitative statement used to calculate the indicator of the next level in one way or another, and so on until it reaches the top of the logical sequence of the strategy, where the UN SDGs SDGs.

Third, the type of evaluation:

There are four types of evaluation and they depend mainly on the timing of the evaluation; pre-or early evaluation (Ex-ante evaluation), which is conducted before the start of the project and focuses on determining the feasibility and relationship of the plan with the strategic objectives, semi-phased or intermediate evaluation (Interim evaluation) and focuses on resources, activities and outputs, final or phased evaluation (Terminal evaluation) and focuses on the extent of achieving the final results of the strategy achieved from the implementation of the executive plan, post-implementation evaluation (Ex-post evaluation) and focuses on the effectiveness of the executive plan and the extent to which the impact of the decree is achieved. In this project, the type of assessment used is the final or phased assessment, which is carried out at the end of the project implementation, where the assessment is carried out at the end of the summer season for summer crops and at the end of the winter season for winter crops.

Fourth, purpose of evaluation:

The evaluation is carried out for two purposes; the first is to show how well the resources are being used, and the second is to show how well the goals are being achieved, but the evaluation used for this project is not concerned with showing how well the project resources are being used, which is very dangerous, however, the project is being repeated year after year in other areas due to its success in achieving its goals.

7. Fifth, evaluation of the payoff :

The economic return of the project is evaluated, which is reflected in the increase in productivity of the demonstration fields of the project, and the assessment of the social return, which is reflected in high the standard of living of farmer as a result of the increasing income because of increasing production. The environmental impact of the project, represented by the amount of water rationalized, is also being assessed. As for the impact of the project, which is represented in the adoption farmers of the new agricultural practices, which is reflected in the increase total crop production, as well as the amount of water saved, it is not measured because of the lack of the enough budget.

Sixth, the type of data:

There are two types of data; the first type is quantitative data, which is data that can be measured in numbers and metrics, such as numbers and statistics, the second type is qualitative data: it is data that describes certain characteristics or qualities of the studied subject, such as colours, shapes and tastes, or that describe the relationships and interactions between different variables.

The data used in the evaluation of this project are quantitative data represented by the volume of additional production and the amount of water saved, no qualitative data are used, although they are important as matching the qualities of crop to the taste of the consumer.

Seventh, sources of data:

There are two sources for the data; the first source is primary data, which is obtained directly through the questionnaire, observation, interview, and etc. The second source is secondary data, which is obtained through other sources, such as documents, records, and etc. The data sources used in the evaluation of this project are primary, as they are collected directly from the field.

Eighth, data collection:

There are many methods used to collect data, including: actual measurement, survey, questionnaire, observation, and interview. The data is collected in order to evaluate this project by the actual measurement method, whether the baseline data

before the implementation / launch of the project, represented here by the data of the comparative fields in which the project is not implemented, or the data of the indicative fields in which the project is implemented, where the actual measurement of the productivity of the acreage of crops grown in the project is carried out using statistical estimates in the samples through the Economic Affairs Sector. The actual measurement of the amount of irrigation water for crops grown in the project is also carried out using weirs by the Soil, Water & Environment Research Institute. It is worth mentioning that the areas or the number of farmers adopting the new agricultural practices are not measured because it is difficult to do so.

Ninth data analysis:

There are two types of data analysis methods; the first is quantitative analysis, which is the measurement of something by quantity and not by quality, the second is qualitative analysis, which is the measurement of something by quality and not by quantity. The method 8 used for analysing data is the quantitative analysis method, as the data used are quantitative data.

Tenth, comparison of results:

There are two approaches are followed in comparing the results, the first approach is to compare the achieved results with the expected results to determine the extent of deviation the actual achieved from the expected or planned, search for the causes of deviation, if any, address those causes in the future, and indicate the force factors in case the deviation is positive and the lessons learned. The second approach is to compare the achieved results with the baseline data to determine the extent of progress or development made by the implementation of the project than before, how much is it and is this progress or development commensurate with the amount of human effort, money invested and time spent that was used in the implementation of the project. In this project, the achieved results are not compared with the expected results, but the baseline data are compared with the changes (achieved results) that resulted with or without the project (project area – another area) (indicative fields – comparative fields), and this is supported by images from reality.

In this project, The achieved results are not compared with the expected results, but the baseline data (data of the comparative fields, which is an area where the project is not being implemented) is compared with the achieved changes / results as a result of the project implementation (data of the indicative fields, which is the project implementation area), and this is supported by images from reality.

Eleventh, evaluation criteria:

The evaluation process is based on the adoption of six evaluation criteria: relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability.

Because of the lack of qualification, poor expertise, low evaluation budgets, and no department for monitoring and evaluation, the evaluation of the project focuses on only two criteria: relevance and effectiveness.

Twelfth, Connecting evaluation and the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs):

Two indicators - both of them a quantitative indicator - were used to directly connect the project evaluation with the SDGs; one is a composite indicator, which is increasing the change rate of water use efficiency in agriculture and is measured by a percentage, and the other is a simple indicator, which is increasing water productivity in agriculture and is measured by a unit of measurement (pounds/m³) or (kg/m³).

Challenges:

- In general, it is noted that the official media in their speeches to the masses still focus on the expenditure of funds and the work carried out, and may touch on the outputs, and there is no data or reports on the results and achievement of goals.
- Although a head has been identified for each of the programs of the strategic executive plan, he does not exercise a real role.
- Although the agriculture sector is one of the leading sectors in data collection, dissemination and availability, the sector is great importance and size, which makes it need more data availability, comprehensiveness and accuracy.

- The lack of budgets for monitoring and evaluation, which makes the conduct of monitoring and evaluation processes far from being achieved.
- Although establishment of a general department for monitoring and evaluation in the modern structure but there is no ensure that this department will be activated and does the work with a scientific methodology, and this fear stems from the fact that the transition from the personnel affairs methodology to the human resources methodology has not achieved, but only the name of the department has been changed, and the same thing has been done with the strategic planning and policy department in some entity, so will the establishment of a general department for monitoring and evaluation be subject to the same thing?!
- In general, weakness and lack of cadres in the administrative apparatus, especially in monitoring and evaluation, as it is a newly emerging field in general and in particular in the administrative apparatus of the country.
- The lack of institutional and individual culture of government institutions at all administrative levels and the positive trend of monitoring, evaluation and related motivating values, perhaps due to the recent emergence of the field on the one hand and the sagging administrative apparatus on the other.

Recommendations :

- Taking into account the human nature in the evaluation process, as it makes the person in a defensive position, which requires changing the institutional culture to make a positive change in the direction of leaders and workers towards evaluation.
- Assign a manager to each program with a concrete and effective role to enable the implementation of program activities to achieve the objectives of the strategy and the required decisions based on evaluation reports, especially in case of actual deviation from the target.
- The necessary to use information technology in monitoring and evaluation and in general in data management with emphasis on transparency, availability, comprehensiveness and accuracy of data.

- The necessary to allocate an enough budget for monitoring and evaluation, which doesnot require more financial resources from the general budget, but by rearranging priorities and improving the efficiency of spending, which leads to saving the budget without additional burdens on the state budget.
- It is necessary to is a real will to activate the monitoring and evaluation departments, and it is not enough just to establish them.
- Selection of persons with qualified personality traits to work in the field of monitoring and evaluation, with their qualification and training.

Conclusion :

Evaluation will remain ineffective and projects / institutions will remain far from achieving their goals until the institutional culture is changed to make a positive impact on organizational behavior to make the transition from individual achievement / success to 10 collective achievement / success, so the two work together to succeed together (implementation and evaluation). This requires that the institutional culture is motivating and encouraging to elevate the values of public interest above personal interest, teamwork, credibility, objectivity, fairness, transparency. Without this change, the assessment is not expected to take its way towards effectiveness.

References :

- **Al-Qassas, abdelhameed, and others (2019)** : towards a methodology for measuring indicators and an integrated visualization for modelling alternative scenarios for achieving the United Nations Sustainable Development Goals 2030 – the case of Egypt, planning and development issues Series, issue (307), National Planning Institute, Cairo.
- **Ministry of Agriculture and land reclamation (2019)** : updated strategy for Sustainable Agricultural Development 2030, Cairo.
- **General Authority of the executive body for land improvement projects (2024)** : summary of the water use in agricultural activities Project Report 2018-2023 (unpublished).

THE ROLE OF DATA IN SUPPORTING THE EVALUATION OF DEVELOPMENT PROGRAMS AND DECISION-MAKING

⁽¹⁾Rehab Abdel Jalil Mohamed Abu Kahla and ⁽²⁾Esraa Abdel Nasser Bahnasy

Central Agency for Public Mobilization and Statistics

⁽¹⁾e-mail. rehab.abdelgillil@gmail.com

⁽²⁾e-mail. esraa_abd@capmas.gov.eg

Official statistics is one of the most important tools for achieving comprehensive and sustainable development due to its important role in the planning and development process. As it contributes to the processes of policy making and development, and supporting decision-makers, experts and researchers. To provide the necessary statistical data, the Central Agency for Public Mobilization and Statistics “CAPMAS” was established in accordance with Law No. (2915) of 1964.

CAPMAS is considered the main source for collecting, preparing, and publishing statistical data in Egypt, as it is concerned with implementing all statistical operations and collecting data of various types through implementing censuses and many social and economic surveys.

CAPMAS coordinates and cooperates with various entities in the Egypt to provide accurate and reliable statistics on various social, economic and environmental situations and conditions, as it is the main source for supplying all state agencies, research centers, international organizations and all users with data, statistics and reports that help in planning, development, evaluation, policymaking and decision-making.

CAPMAS has many statistical partners, whether they are national partners such as (planners and decision makers, ministries and agencies, information and decision support centers, Egyptian universities, research centers), or regional and international partners such as (the United Nations Statistical Commission, international and regional organizations, and similar statistical agencies).

First: CAPMAS competencies and main stakeholders

The statistical system in Egypt is considered a centralized system, but in practice it is not centralized with statistical units in most ministries and governmental agencies that collect and publish data in their areas of expertise. The Central Agency for Public Mobilization and Statistics is not only the main national agency responsible for publishing official demographic, social, and economic statistics, but it is also the coordinator of the national system.

The coordination role of CAPMAS is emphasized through the text of the statistical law on the establishment of an advisory committee for statistical planning and coordination. The committee reviews the technical study of statistical programs and censuses and decides what should be done and coordinates the implementation of these programs to prevent duplication and to integrate results and data.

The following are CAPMAS main responsibilities:

1. Providing statistical data and information needed by all agencies, researchers, and international and regional organizations.
2. Publishing statistical data and information and making them available to all users.
3. Conducting statistics and censuses.
4. Coordinating with various agencies and bodies to ensure that data production is not duplicated and that concepts are unified.
5. Supporting cooperation with regional and international organizations and similar agencies.
6. Spreading statistical awareness.

CAPMAS works in coordination with various ministries, agencies and government bodies to provide accurate and reliable statistics to decision-makers and policy makers as well as researchers and all data users through the Advisory Committee for Statistical Planning and Coordination, and in accordance with the laws of statistical work, laws of statistical work and laws regulating the work of the agency, in addition to signing cooperation agreements with the relevant authorities in order to implement professional standards for statistical work. The agency also coordinates

with local authorities and regional and international organizations in the field of statistical work by organizing (seminars, conferences, technical support, partnership, raising and building capacities....).

Second: Data sources and quality verification

CAPMAS relies on many primary and secondary data sources. The following are the most important data sources for CAPMAS:

Censuses :

Censuses are based on a census of all the components in society. One of the most important censuses conducted by CAPMAS is the general census of population, housing and establishments which is conducted every 10 years.

Data is collected on all members of society, as demographic, social and economic data are collected for citizens and foreigners within the borders of Egypt, in addition to a census of all buildings and establishments with their characteristics. Hence, the census is considered one of the most important statistical operations because it provides a basic database for comprehensive planning and development. The last population census in Egypt was conducted in 2017, which was the first electronic census, as data was collected using a tablet instead of paper forms.

CAPMAS also conducts an economic census every 5 years in accordance with international recommendations for a comprehensive inventory - or a representative sample of economic units and activities - with the aim of collecting, classifying and analyzing basic data on the economic activities of establishments in terms of the number of workers, wages, fixed assets ... and other data.

Surveys :

They depend on collecting data on a specific phenomenon but for a sample of society - whether the society is individuals or establishments - and among the most important surveys conducted by the agency are the labor force survey, the income, expenditure and consumption survey, and the consumer price index survey.

Administrative records:

Administrative records from secondary one of the sources that CAPMAS relies on records available in ministries and other agencies as a source of data such as data

(marriage and divorce, births and deaths), and administrative records represent the largest proportion of data sources for the agency.

Third: Mechanisms for providing the necessary official data and statistics to support development programs and decision-making

The Central Agency for Public Mobilization and Statistics works to exploit official data and statistics to help support development programs through:

- Developing a national strategy for statistics: considering supporting the sustainable development strategy and development plans in Egypt, as well as working to define the role of the statistical agency and other entities related to statistical activity to ensure meeting the needs of sustainable development.
- Translating the national strategy for statistics into policies, goals and programs: implementable according to available resources.
- Working to enhance communication between planners and policy makers and the National Statistical Agency: to identify common needs and increase understanding of the importance of the role of data in supporting sustainable development.
- Supporting and developing the roles of the Sustainable Development Unit at the Central Agency for Public Mobilization and Statistics: to enhance its role on the one hand and to bridge gaps and build capacities regarding relevant indicators and data on the other hand.
- Translating the national strategy for statistics into policies, goals and programs: implementable according to available resources.
- The official CAPMAS, which provides many raw data for surveys and research such as the Income, Expenditure and Consumption Survey, the Labor Force, the Egyptian Family Health Survey and other surveys.

CAPMAS works to exploit new and emerging data to provide the official data and statistics necessary to support development programs by strengthening partnerships and cooperation to support the development strategy in Egypt through:

- Forming joint and ongoing work teams between the agency and the Ministry of Planning to work on the continuous development of data sources and indicators

related to development, and including policies, projects and programs related to big data.

- Preparing joint work programs with the Information, Support and Decision-Making Center to support the planner and decision-maker and improve the efficiency of performance and delivery of public services.
- Developing partnerships with universities and research centers to support the development of the statistical system and new data systems.
- Accordingly, CAPMAS has formed a Sustainable Development Unit to build an integrated system to monitor and follow up on the indicators of the Sustainable Development Goals in accordance with the 2030 Agenda for Sustainable Development and the African Agenda 2063, and in line with this huge number of indicators produced by the statistical systems and statistical work partners.

Fourth: CAPMAS efforts to monitor data related to indicators of sustainable development goals and identify gaps

The Egyptian government's launch of the "Sustainable Development Strategy: Egypt's Vision 2030" coincided with the international movement to reach an ambitious agenda for international development, which is a necessary step on the path to sustainable development and considers the shared responsibility in facing national, regional and international challenges.

The strategy emphasized Egypt's keenness to achieve the sustainable development goals, and the Prime Minister issued Resolution No. 1125 of 2017 to form a national committee to follow up on the implementation of the UN Sustainable Development Goals, and its tasks were assigned to the Ministry of Planning and Economic Development, which was keen to consult with all relevant national bodies, including CAPMAS, to produce the voluntary national review reports for sustainable development at the United Nations High-Level Political Forum, in order to ensure the achievement of comprehensive development.

The Central Agency for Public Mobilization and Statistics (CAPMAS) was a pioneer in following up on the progress made in achieving the Sustainable Development

Goals. In 2016, CAPMAS established a Sustainable Development Unit, which was assigned several tasks, including:

1. Monitoring and calculating sustainable development indicators according to the international methodology and coordinating with relevant authorities inside and outside CAPMAS, especially the Sustainable Development Unit at the Ministry of Planning and Economic Development, to produce and issue periodic reports to follow up and monitor the indicators of the Sustainable Development Goals. Three reports were produced, the last of which was issued in August 2023.
2. Monitoring the most important challenges and gaps facing the production of indicators and playing the role of the main coordinator between statistical work partners through various points of contact in ministries and agencies to overcome these challenges and place them among CAPMAS's priorities.

(1) The United Nations Agenda for Sustainable Development 2030 :

CAPMAS issued three reports to monitor and follow up on the progress made in the indicators of the international agenda for sustainable development, the first in 2018 with an availability percentage of indicators of 43%, the second in 2019 with an availability percentage indicators of 47.5%, and the last was issued in 2023 where the availability percentage of indicators increased to 56.8%. Work is currently underway to issue the fourth report to monitor and follow up on the indicators of the sustainable development goals.

Availability of indicators in sustainable development reports

Comparison Point	First report	Second report	Third report
Number of available indicators	106	116	141
Number of unavailable indicators	238	128	107
Total number of indicators	244	244	248*
Availability ratio	43%	47.5%	56.8%

*The UN Statistical Commission Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators has added new indicators to the global indicator framework, bringing the total to 248.

(2) Egypt Vision 2030 :

Egypt Vision 2030 was updated and issued in November 2023, and its structure consists of four governing principles (human beings at the heart of development - justice and accessibility - flexibility and adaptation - sustainability), six strategic objectives (quality of life - social justice and equality - an integrated and sustainable ecosystem - a diverse and competitive knowledge economy - advanced infrastructure - governance and partnerships), seven enablers (providing financing - achieving technological progress and innovation - enhancing digital transformation - producing and making data available - creating a supportive legislative and institutional environment - providing a supportive cultural system - controlling population growth) and 93 indicators.

Strategic goals	Number of general goals	Number of indicators
Strategic Goal 1: improving the quality of life of the Egyptian citizen and his standard of living.	6	31
Strategic Goal 2: Social Justice and Equality	4	17
Strategic Goal 3: An Integrated and Sustainable Ecosystem	4	7
Strategic Goal 4: a competitive, diversified knowledge-based economy	7	15
Strategic Goal 5: Advanced Infrastructure	4	7
Strategic Goal 6: Governance and Partnerships	7	16
Total	32	93

The vision includes 93 indicators, 23 of which are in line with the UN Agenda 2030. CAPMAS can provide data for 43 indicators out of a total of 93 indicators, representing 46.2%.

(3) Third: Africa's Agenda 2063

In January 2013, at the African Union Headquarters in Addis Ababa, Member States adopted Africa's Agenda 2063 "The Africa We Want" as a detailed work program for fifty years (divided into five ten-year plans until 2063) of continental social, economic and political transformation. The Summit provided guidance on the preparation of the first ten-year implementation plan from 2013 to 2023 for Member States to adopt and integrate into their national visions and strategies. The specific features of the African Agenda are represented by seven basic aspirations from which 20 main goals emerge.

Aspirations	Number of goals	Number of indicators
Aspiration 1: A prosperous Africa based on inclusive growth and sustainable development.	7	29
Aspiration 2: an integrated and politically united continent, based on the principles of Pan-Africanism.	3	10
Aspiration 3: Support governance and democracy in Africa, respect for human rights, justice and the rule of law.	2	8
Aspiration 4: A Safe and Peaceful Africa.	3	4
Aspiration 5: Africa with strong shared values, ethics and cultural identity.	1	1
Aspiration 6: Citizens' leadership for development, especially through women and youth.	2	10
Aspiration 7: Africa is an influential and powerful global player and partner.	2	7
Total	20	69

At the level of the African agenda, Egypt submitted in 2023 the third national report⁽¹⁾ to follow up on the progress made in the African agenda, in which Egypt's performance rose from 45% in 2021 to 51% in 2023. It is worth noting that consultations are currently taking place between the African Union and member states to agree on the indicators of the second ten-year plan 2024-203

¹ Responsible for preparing the report: Ministry of Planning and Economic Development

Dr. Ayesha AlRifai

Institute of Community and Public Health, Birzeit University/ Ramallah - Palestine

e-mail. a.alrifai1@gmail.com

Abstract

The 2022 National Development Plan Monitoring Report highlights the importance of accountability, transparency, efficiency, and effectiveness in the success of development efforts in Palestine. The Palestinian Authority (PA)'s performance in managing social and economic development points to an incomplete and limited governance agenda. The United Nations defines governance as the process of decision-making and how decisions are executed (or not). The World Bank Worldwide Governance Indicators (WGI) framework comprises six indicators: control of corruption, government effectiveness, political stability & absence of violence, regulatory quality, rule of law, and voice and accountability (MAS, 2021). The Palestinian macro-context is characterized by the prolonged Israeli settler colonization of the West Bank, including East Jerusalem, and the blockade of and repeated aggressions on the Gaza Strip and everywhere in occupied Palestine. This is further exacerbated by the sectarian division between Fatah and Hamas, the two political ruling powers.

This paper provides a contextualized overview of the development of evaluation in Palestine, examines the state of WGI in the Palestinian context, and reflects on the role of monitoring and evaluating (M&E) development plans in promoting effective governance in Palestine. It particularly focuses on participation, accountability, and the rule of law, concluding that despite noticeable progress in building a national M&E system, such as the establishment of government structures and engagement of civil society, there are significant challenges in the legal framework, transparency

and accountability in regulatory systems, and capacity-building programs, as well as the need for further completion and strengthening of the M&E system, both horizontally and vertically.

The unique Palestinian development conundrum:

fragility and uncertainty Enduring one of the most brutal and prolonged colonial regimes in modern history, Palestine is widely considered a “fragile country” due to its blatant lack of legitimacy and ineffectiveness in delivering security and services (Newbrander, 2012). Palestine meets the description of a “fragile state” as defined by the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). However, because it is not an internationally recognized state—in the sense of full UN membership—implementing the Paris Declaration's aid principles is challenging. The absence of statehood is both officially and functionally a major hurdle to development and, coupled with the Israeli colonial system, a fundamental reason why the various attempts to make aid more effective in the vein of the OECD's aid effectiveness standards have failed (Ibrahim and Beaudet, 2012).

The PA was established in 1994 as an interim self-governing body, but its lack of control over borders, resources, and security hinders its ability to implement policies and programs. In 2006, Hamas won the Palestinian legislative elections, leading to Israel refusing to engage with a Hamas-led government, halting revenue transfers, tightening security measures, and resuming military attacks on Gaza. The subsequent international boycott of the Hamas government exacerbated regional disparities in the West Bank, including Jerusalem and Gaza. The PA relied on presidential decrees to maintain political authority in the West Bank, leaving Palestine in a state of political suspension without a functioning legislative council.

The Palestinian government's development agenda has been shaped by policies that have resulted in chronic de-development and deepened dependence on the Israeli establishment. This has led to increased poverty rate, unemployment, and inequality. According to the Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS, 2021), 29.2% of Palestinians lived below the poverty line in 2020, with the Gaza Strip experiencing a

higher poverty rate (56%) compared to the West Bank (14%). Of these, only around half (49.5%) were cash-supported by the government aid program.

In the later Israeli aggression on Gaza, it has experienced unprecedented death, destruction, and human suffering, all forming a genocide under international law. Ongoing Israeli strikes result in civilian casualties, displacement, and the destruction of residential structures and civilian infrastructure. As of June 20, 2024, Israel has killed at least 37,431 Palestinians in Gaza, including more than 15,000 children; more than 85,653 were injured, and more than 10,000 are missing (Aljazeera news agency, 2024). Healthcare attacks between October 7 and April 2024 in Gaza totaled 443 attacks, resulting in 12 of the 36 hospitals in Gaza partially functioning with limited-service capacities (WHO, 2024). During the same time, in the occupied West Bank, Israel has killed at least 549 Palestinians, including more than 135 children, and injured more than 5,200 people (Aljazeera news agency, 2024). In addition, there were 447 attacks against West Bank healthcare (WHO, 2024). Over and above, Israel withheld clearance revenue from the Palestinian Authority and severed Palestinian banks' connections with their Israeli correspondent banks, as a destabilizing measure of the Palestinian banking system (MAS Institute, 2024).

Development of Evaluation in Palestine :

The development of evaluation in Palestine began in the 1990s with the establishment of the Palestinian Authority (PA) and increased involvement of international donors. The Oslo Accords of 1993 and 1995 marked a turning point in the development of evaluation in Palestine, leading to the establishment of monitoring and evaluation (M&E) systems and structures in the 2000s. The Ministry of Planning (MoP), later renamed the Ministry of Planning and Administrative Development (MoPAD), established the M&E Directorate in 2011 and played a central role in coordinating M&E activities and developing national M&E frameworks.

The Palestinian experience influenced the approach to the implementation of the Millennium Development Goals (MDGs) and the follow-up of the Sustainable Development Goals (SDGs). After 2015, the Palestinian government became more integrated, institutionalizing tracking, monitoring, and reporting of the implementation of the SDGs in alignment with the National Policy Framework (NPAs). The

organizational structure for evaluation in Palestine involves a wide range of government institutions, civil society organizations (CSOs), and private consulting firms with varying roles and capacities. Evaluation continues to be championed by the General Directorate of Monitoring and Evaluation - General Secretariat/ the Prime Minister's Office, overseen by the Assistant Secretary General for Government Performance. The Directorate serves as the national governance mechanism responsible for developing national M&E frameworks per ministry and other non-ministerial government institutions. Strengthening the organizational arrangements for evaluation, clarifying roles and responsibilities, and promoting collaboration and knowledge sharing among evaluation stakeholders are key priorities for advancing the institutionalization of evaluation in Palestine.

Governance and global indicators in Palestine

The legitimacy Status of the Palestinian Authority is undermining its ability to deliver quality services in the West Bank and Gaza due to the duality of governance structures, expiration of presidential and parliamentary mandates, and the paralysis of the Palestinian Legislative Council. The World Bank's Worldwide Governance Indicators (WGI) provide comprehensive global historical data on governance, which encompasses the traditions and institutions through which authority is exercised in a country, including the government's ability to formulate and implement sound policies and the respect of citizens and the state for the institutions that govern their economic and social interactions (World Bank, 2011).

Data from the WGI estimates give the country's score on the aggregate indicator, in units of a standard normal distribution, that is ranging from approximately -2.5 to 2.5. These data underline the combined insecurity, voice and accountability problems, and deteriorating government effectiveness as the key sites of deep governance concerns in Palestine. This does not, however, mean that Palestine is doing well in the remaining three indicators, which stand very close to the former ones. Throughout five consecutive years (2018-2022), across all estimated values for the six governance indicators, almost all scores were in the minus except a few 0.0 scores, no more, as can be seen in the table below (World Bank, 2023). This holds strong indications on the overall governance status in Palestine and calls for well-

informed corrective actions enhanced by creditable data drawn from a fully developed M&E system.

Governance indicators for Palestine	2018	2019	2020	2021	2022
Control of Corruption	-0.2	-0.4	-0.6	-0.8	-0.7
Government Effectiveness	-0.8	-0.8	-0.7	-0.8	-0.9
Political Stability & Absence of Violence	-1.8	-1.9	-2.0	-1.8	-1.8
Regulatory Quality	0.0	0.0	0.1	-0.1	-0.0
Rule of Law	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.6
Voice and Accountability	-0.9	-1.0	-1.1	-1.1	-1.0

Monitoring and evaluation for effective governance in Palestine :

The legal and regulatory framework for evaluation in Palestine is evolving, with no dedicated national evaluation law or policy. Various laws and regulation focus on monitoring, evaluation, and accountability, with the Basic Law of 2003 emphasizing transparency and public participation. The Law on the Regulation of the General Budget and Financial Affairs on 1998 and the Financial Regulation of Ministries and Public Institutions of 2005 provide financial oversight and reporting.

Since the General Directorate of Monitoring and Evaluation under the Prime Minister's Office has taken over, it serves as the national governance mechanism, so far developing and overseeing national M&E system for twenty-six ministries and other key government institutions. It provides technical support and ensures the implementation of evaluation functions by tracking progress in monitoring national development plans, relying on the specialized, accurate, and comprehensive statistical support offered from the Palestinian Central Bureau of Statistics (PMO, 2024).

The M&E system involves robust data collection and analysis that enable creditable evidence creation, with feedback mechanisms and government official participants in training programs to develop the needed critical competencies. Technical assistance from international organizations strengthens the evaluation framework, especially if

these organization are observant of the need for evaluations to be locally led and nationally owned. Civil society should be more engaged and enable to exercise its role in bringing the government to account for improved governance achievement and practice in Palestine.

In the most recent advancement in the institutionalization of Monitoring and Evaluation (M&E), the 2022 National Development Plan follow-up report recommends reviewing the current organizational structure to add administrative planning units where necessary. A Council of Ministers decision has standardized the name of these planning-related units to "The General Directorate of Planning and Quality". A specialized M&E department will be created within these directorates, and empowered with the authority to collect, update, and analyze data, ensuring effective coordination with the General Directorate of M&E in the General Secretariat of the Council of Ministers.

Conclusion :

Monitoring and evaluation work in Palestine, although ongoing, is affected by political, social and economic factors. Despite progress in government structure and civil society engagement, challenges remain in legal framework, transparency and accountability. In addition, Israeli colonial practices and measures hinder government and development throughout Palestine. However, an effective monitoring and evaluation system can enhance governance and achieve social justice within the limits of what is possible and obtainable if it is implemented in a responsible manner.

References :

- **Aljazeera News Agency (2024).** Israel-Gaza war in maps charts: Live tracker. Retrieved from; <https://www.aljazeera.com/news/longform/2023/10/9/israel-amas-war-in-maps-and-charts-live-tracker>.
- **Ibrahim, N. and Baudette. (2012).** Effective aid in the Occupied Palestinian Territories? Conflict, Security & Development 12 (5) : 481-500.
- **MAS Institute (2021).** Prospector for development in Palestine. Ramallah.

- **MAS Institute (2024).** Palestine Economic Update, May 2024, Ramallah : Palestine.
- **New brander, W.P.B. (2012).** A tool for assessing management capacity at the decentralized level in a fragile state. International Journal of Health Planning and management 4 (27) : 276-294.
- **Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS), (2021).** Press release on the Results of the Labour Force Survey, 2020. Retrieved from; <https://www.pcbs.gov.ps/post.aspx?lang=en&ItemID=4057>.
- **Prime Minister's Office (PMO), General Secretariat (2023).** National Development Plan follow-up report 2022. Ramallah : Palestine.
- **World Bank. (2011).** West Bank and Gaza Institutional Capacity. Washington DC.
- **World Bank (2023).** Data from database: Worldwide Governance Indicators. Last Updated : 09/29/2023. Retrieved from. <http://databank.worldbank.org/reports.aspx/source=Worldwide-Governance-Indicators>.
- **World Health Organization (WHO), Health Cluster (2024).** Hostilities in the occupied Palestinian territory (oPt). Public Health Situation Analysis. Retrieved from, <https://www.org/unispal/wp-content/uploads/2024/05/WHO-PHSA0oPt-020524-FINAL.pdf>.

EVALUATION OF HUMANITARIAN AND DEVELOPMENT EFFORTS IN THE CONTEXT OF YEMEN

Sarah Capper

Evaluation Specialist, UNICEF/Yemen

e-mail. scapper@unicef.org

Abstract

The presentation will discuss challenges and opportunities for evaluation in Yemen, specifically from the perspective of a UN agency. The presentation will particularly highlight some of the specificities of a humanitarian context and the ways in which such a context shapes evaluation design and other choices in the evaluation process.

Of particular note will be the implications of Yemen's humanitarian context on evaluation activities that engage directly with the affected population, and lessons we can learn from Yemen for use in other humanitarian context.

HOW UNICEF SYRIA HAS RESPONDED

Aya Elbizem,

UNICEF Syria Monitoring and Evaluation Specialist

UNICEF Syria, Damascus, Syria Arab Republic

e-mail. aelbizem@unicef.org

Abstract

Syria continues to face one of the most complex emergencies in the world; after 13 years of crisis, 90 per cent of people live in poverty and 7 million children are in need of humanitarian assistance. The complexity and protracted nature of the crisis has resulted in heterogeneous needs across the country: UNICEF Syria therefore must respond at scale to both acute humanitarian emergency needs, such as child malnutrition, as well as more system-focused efforts through in its programmes, such as restoration and rehabilitation of key facilities. Syria is also a dynamic context, with frequent changes in opportunities for programming as well as emergencies or spikes in need. Therefore, the need for evidence generation on what UNICEF's programmes have achieved, what works well in Syria, and what challenges and needs remain is critical.

However, the generation of data and evidence in Syria on UNICEF's programmes can be challenging due to the lack of capacity in national data systems due to underinvestment due to the crisis, challenges with access, or sensitivity of data. In addition, UNICEF results frameworks that were designed for humanitarian emergencies have not always evolved with the crisis, and some no longer help UNICEF Syria to tell the full story of its work.

In response, UNICEF Syria has invested in building a culture of evidence across its programmes and with partners. This includes taking a bespoke &

collaborative approach with programmes to explore how best to use evaluative exercises for their programmes. This has included: pivoting from planned evaluations to evaluability to create a better foundation for evidence generation; systematically reviewing results frameworks to ensure they are fit for purpose in helping UNICEF to effectively measure results; as well as delivering agile and timely data generation through different modalities of implementation and programme monitoring and analysis to help programmes better understand the context and needs of children in Syria.

Walaa Ayasrah⁽¹⁾ - Majd Suleiman⁽²⁾

⁽¹⁾President of Evaluation - e-mail. walaa_civileng@hotmail.com

⁽²⁾Vice-President of Evaluation - e-mail. Suleiman.majd@gmail.com

Abstract

This paper explores the pivotal role of a Monitoring Evaluation and Learning (MEL) Community of practice in advancing the institutionalization of evaluation in the context of Jordan. In a world where evaluation plays an increasingly critical role in effective policy development, program implementation, and organizational learning, the establishment of a robust MEL community serves as a catalyst for positive change.

The community of practices is defined as a professional network of individuals who share best practices and lessons learned, with the support of a convening entity which facilitates training events, resources, and opportunities to connect. Eval Jordan developed an overarching purpose statement for the community of practice which is :

1. To connect MEL practitioners in a shared platform to facilitate communication, networking, knowledge sharing, and updates about cutting edge MEL practices
2. To encourage partnerships and job opportunities among MEL stakeholders
3. To introduce collaborative processes between community members
4. To sustain community participation through a revenue-generating entity capable of coordinating MEL trainings, networking, and events after the contract period of the activity

INSTITUTIONAL OF EVALUATION IN IRAQ: ROLE OF THE IRAQI EVALUATION ASSOCIATION

Sivar Saeed Hama Sharif

Sulaymaniyah Court – Iraq

e-mail: sivalsaeed99@gmail.com / iraqeval@gmail.com

Abstract

Evaluation has gained increasing importance because of its role in supporting decision-making for current and future interventions and developing existing policies and leads to innovative solutions and greater diversity of thought and opinions. The Iraqi Evaluation Association (Iraq Eval) is an independent non-profit organization working in the field of performance and quality evaluation in Iraq. The association aims to promote the culture of evaluation and enhance its use as a tool for improving performance and developing institutions and programs in Iraq. Here are some examples of these programs and projects: Economic Reform Program: Economic programs and reforms were implemented to enhance fiscal and financial stability in Iraq. Building infrastructure: Many important projects have been launched to develop infrastructure in Iraq, such as developing roads, bridges, airports, and electricity networks. Strengthening education and training: Programs have been implemented to enhance quality Education and providing vocational training opportunities, with the aim of increasing employment opportunities. Supporting local development: Projects have been implemented to promote development local and encourage participation. The institutionalization of evaluation in Iraq refers to the procedures and mechanisms that have been developed and implemented to ensure effective evaluation, programs and projects in the country. Overall, the Iraqi Evaluation Organization plays a vital role in establishing the culture of evaluation in Iraq and promoting its use as a tool for continuous improvement and institutional development in Iraq.

(1) Legal aspects and policies for the Institutionalization of M&E on the national level:

Institutionalizing monitoring and evaluation (M&E) in Iraq involves establishing legal frameworks and policies that govern the implementation, management, and oversight of M&E systems within the country. While I can provide you with a general overview, please note that specific details and updates beyond my knowledge cutoff of September 2021 may have occurred. It's always advisable to consult the latest official sources and engage with local authorities or experts for the most accurate and up-to-date information. Here are some key considerations for the institutionalization of M&E in Iraq :

- **Legal Framework** : Developing a legal framework is essential to provide a basis for M&E activities. This framework may include laws, regulations, and policies that outline the roles, responsibilities, and authorities of different stakeholders involved in M&E processes.
- **National Development Plan** : Iraq's national development plan should incorporate M&E as a crucial component. The plan should outline the objectives, indicators, targets, and timelines for monitoring and evaluating progress towards development goals. It can also specify the institutional arrangements for managing and coordinating M&E activities.
- **Government Structures** : Establishing government structures responsible for M&E is vital. This may involve designating a specific government agency or department, such as a Ministry of Planning or a dedicated M&E unit, to oversee M&E activities at the national level. These structures should be adequately staffed, resourced, and empowered to carry out their responsibilities effectively.
- **M&E Policy** : Developing a comprehensive M&E policy can guide the implementation of M&E systems and practices. The policy should define the purpose and scope of M&E, outline the principles and standards to be followed, and provide guidance on data collection, analysis, reporting, and utilization. It should also address issues related to data privacy, confidentiality, and data sharing.

- **Data Management** : Establishing guidelines for data management is crucial to ensure the quality, reliability, and security of M&E data. Policies should address data collection methods, data storage, data sharing protocols, and data protection measures. It may be necessary to develop data management systems and tools to facilitate data collection, analysis, and reporting.
- **Capacity Building** : Investing in capacity building initiatives is essential to strengthen M&E skills and knowledge among government officials, M&E practitioners, and other stakeholders. Training programs, workshops, and knowledge-sharing platforms can help enhance understanding of M&E concepts, methodologies, and best practices.
- **Coordination and Collaboration** : Promoting coordination and collaboration among different stakeholders involved in M&E is crucial for effective institutionalization. This may involve establishing interagency coordination mechanisms, engaging with civil society organizations, and fostering partnerships with academic institutions and research organizations.
- **Evaluation Standards and Guidelines** : Developing evaluation standards and guidelines can ensure consistency and quality in evaluation practices. These standards may cover areas such as evaluation design, data collection methods, analysis techniques, and reporting formats. They can also address ethical considerations in evaluations, including informed consent and the protection of vulnerable populations.
- **Performance Management Systems** : Linking M&E with performance management systems can help align individual and organizational performance with development objectives. This may involve incorporating M&E results into performance appraisal processes, setting performance targets based on evaluation findings, and using M&E data for evidence-based decision-making.
- **Monitoring and Evaluation of Policies** : It is essential to monitor and evaluate the effectiveness and impact of policies themselves. Regular policy evaluations can provide insights into the outcomes and unintended consequences of policies, helping policymakers make informed adjustments and improvements.

These considerations provide a general framework for the institutionalization of M&E in Iraq. However, the specific processes and requirements may vary based on Iraq's unique context and priorities.

(2) National structure and organizations involved in M&E on different levels :

In Iraq, there are several national structures and organizations involved in monitoring and evaluation (M&E) activities. These entities play crucial roles in assessing the effectiveness and impact of programs, policies, and projects implemented in the country. Here are some key structures and organizations involved in M&E in Iraq:

Government Institutions: The Iraqi government oversees M&E activities through various ministries and departments. The Ministry of Planning is primarily responsible for coordinating and implementing M&E efforts at the national level. It develops policies, sets guidelines, and monitors the progress of programs and projects across different sectors. Other relevant ministries, such as the Ministry of Health, Ministry of Education, and Ministry of Agriculture, also conduct M&E activities specific to their respective sectors.

Independent High Electoral Commission (IHEC): The IHEC is an independent body responsible for organizing and overseeing elections in Iraq. It plays a crucial role in monitoring and evaluating the electoral processes, ensuring transparency, and maintaining the integrity of elections. The HEC conducts post-election evaluations to assess the effectiveness of electoral procedures and identify areas for improvement.

Supreme Audit Institutions (SAIs): SAIs, such as the Board of Supreme Audit (BSA) in Iraq, are responsible for auditing government finances and evaluating the performance of public institutions. They assess the efficiency, effectiveness, and compliance of financial management systems, policies, and practices. SAIs play a vital role in ensuring accountability and transparency in the management of public resources.

Civil Society Organizations (CSOs): CSOs in Iraq, including non-governmental organizations (NGOs) and community-based organizations (CBOs), are actively involved in M&E activities. They often work on specific issues such as human rights, governance, social development, and humanitarian assistance. CSOs conduct

independent evaluations of programs and projects, advocate for transparency, and provide feedback to government institutions.

International Organizations: Several international organizations operating in Iraq are engaged in M&E activities. These organizations include the United Nations Development Programme (UNDP), World Bank, International Monetary Fund (IMF), and various donor agencies. They provide technical support, capacity building, and funding for M&E initiatives across different sectors. Additionally, they collaborate with government institutions and CSOs to enhance M&E practices and strengthen national monitoring and evaluation systems.

It's worth noting that the specific structures and organizations involved in M&E may evolve over time as per the country's policies, priorities, and institutional frameworks. Therefore, it's essential to refer to the most up-to-date information from reliable sources for the current landscape of M&E in Iraq.

(3) Building and developing institutional and human capacities in Iraq :

Building and developing institutional and human capacities in Iraq is crucial for the country's overall development and stability. Iraq has faced significant challenges in recent decades, including wars, internal conflicts, and political instability, which have had a detrimental impact on its institutions and human resources.

Here are some key areas and strategies for building and developing institutional and human capacities in Iraq:

Education and Skill Development: Investing in education and skill development is vital for building human capacity. Iraq should focus on improving access to quality education at all levels, including primary, secondary, and tertiary education. This includes enhancing the curriculum, training teachers, and ensuring adequate resources for educational institutions. Vocational and technical training programs should also be strengthened to address skill gaps and promote employment opportunities.

Public Administration and Governance: Strengthening public administration and governance structures is essential for effective institutions. Iraq should focus on

enhancing transparency, accountability, and efficiency in public administration. This can be achieved through reforms in civil service recruitment, merit-based promotions, and the establishment of effective anti-corruption measures. Training programs and capacity-building initiatives should be implemented to enhance the skills and knowledge of public officials.

Institutional Reforms: Iraq needs to undertake comprehensive institutional reforms to improve the functioning of key institutions such as the judiciary, law enforcement agencies, and regulatory bodies. This includes reviewing and updating legal frameworks, streamlining bureaucratic processes, and ensuring the independence and impartiality of institutions. International assistance and expertise can be sought to support these reform efforts.

Economic Diversification and Private Sector Development: Promoting economic diversification and private sector development can contribute to job creation and economic growth. Iraq should focus on creating an enabling environment for businesses, including simplifying regulations, improving access to finance, and promoting entrepreneurship. Capacity building programs can be implemented to enhance the skills of entrepreneurs and small and medium-sized enterprises (SMEs.)

Infrastructure Development: Investing in infrastructure is crucial for the overall development of Iraq. This includes improving transportation networks, electricity supply, water and sanitation systems, and telecommunications infrastructure. Developing infrastructure not only improves the quality of life for citizens but also attracts investment and stimulates economic growth.

International Cooperation and Assistance: Iraq can benefit from international cooperation and assistance in building its institutional and human capacities. Engaging with international organizations, donor countries, and development partners can provide technical expertise, financial resources, and knowledge sharing. Collaborative initiatives can be established to support specific capacity-building projects and programs.

Empowering Women and Marginalized Groups: Inclusive capacity-building efforts should prioritize the empowerment of women and marginalized groups. Promoting

gender equality, providing equal access to education and employment opportunities, and addressing social and economic disparities are essential for building a resilient and inclusive society in Iraq.

It's important to recognize that building and developing institutional and human capacities is a long-term process that requires sustained commitment and investment. It involves addressing various interconnected aspects of governance, education, economy, and infrastructure. By prioritizing these areas and implementing effective strategies, Iraq can lay the foundation for a prosperous and stable future.

For use Arabic language on evaluation :

Evaluation has gained increasing importance due to its role in supporting decision-making for current and future interventions and developing existing policies. Implementing evaluation supports transparency and accountability, leads to better use of resources, leads to innovative solutions and greater diversity of thought and opinions. The Iraqi Evaluation Association (Iraq Eval) is an independent non-profit organization working in the field of performance and quality evaluation in Iraq. The association aims to promote the culture of evaluation and enhance its use as a tool for improving performance and developing institutions and programs in Iraq. In Iraq, the evaluation is still in its early stages and faces many challenges and obstacles. The difficulty of institutionalizing evaluation has been cited as a major issue in previous studies. Evaluation in Iraq It is still unclear how evaluation works in political, social and professional systems. Therefore, the purpose of this study is to expand the discussion on the current challenges facing such practices with a focus on capacity building in various aspects such as project and policy management evaluation and the role played by the Iraqi Evaluation Organization (IFAL Iraq) in establishing evaluation. A qualitative study and review of previous studies and reports will be conducted to find out the legislative and policy frameworks for institutionalizing (institutional rooting) evaluation at the national level, institutions concerned with evaluating development at different levels (governmental and non-governmental sectors), building and developing human and institutional capabilities, and frameworks that help institutionalize (institutional rooting). Evaluation. With a

qualitative addition to the role played by the Iraq IFAL organization in institutionalizing evaluation in Iraq. Overall, the Iraqi Evaluation Organization plays a vital role in establishing the culture of evaluation in Iraq and promoting its use as a tool for continuous improvement and institutional development. It contributes to building a more transparent and efficient society in Iraq.

(4) Evaluation environment:

Iraq, as a post-conflict country, has been witnessing an increasing demand for evaluation in recent years. Evaluation plays a crucial role in assessing the impact, effectiveness, efficiency, and sustainability of various programs, policies, and interventions in Iraq. It helps identify what works and what doesn't, and provides recommendations for improvement.

There are several reasons for the growing demand for evaluation in Iraq :

Post-conflict and reconstruction efforts: Iraq has faced years of conflict, including the war against ISIS. The country is in the process of rebuilding infrastructure, restoring essential services, and promoting social and economic development. Evaluations are needed to assess the effectiveness of these efforts and ensure that resources are allocated efficiently.

Aid effectiveness and accountability: Iraq receives significant international aid and humanitarian assistance. Donors and stakeholders require evidence-based assessments to determine the impact and value for money of their investments. Evaluations help ensure aid effectiveness, transparency, and accountability.

Policy development and decision-making: Evaluations provide valuable insights and evidence to inform policy development and decision-making processes. By evaluating the outcomes and impacts of different policies and interventions, decision-makers can make more informed choices and allocate resources effectively.

Capacity building and learning: Evaluation promotes capacity building by enhancing the skills and knowledge of individuals and institutions involved in development and reconstruction efforts. It fosters a learning culture and encourages adaptive management, enabling stakeholders to continuously improve their interventions.

To meet the increasing demand for evaluation in Iraq, it is important to invest in building evaluation capacity at various levies, including government institutions, civil society organizations, and academic institutions. This involves training evaluators, establishing evaluation standards and frameworks, and creating a supportive environment for evaluation activities.

Furthermore, it is crucial to foster partnerships and collaboration among stakeholders, including government agencies, international organizations, donors, and local communities. By working together, they can share knowledge, resources, and expertise, leading to more effective evaluations and better-informed decision-making. Overall, the increasing demand for evaluation in Iraq reflects the importance of evidence-based decision-making and accountability in post-conflict reconstruction and development processes. By embracing evaluation practices, Iraq can enhance its development efforts, improve resource allocation, and achieve sustainable and inclusive growth.

EVALYEMEN ORGANIZATION FOR DEVELOPMENT

Nashwan Ahmed⁽¹⁾, Mufid Khaled⁽²⁾, Salwa Abd⁽³⁾

⁽¹⁾ Chief Executive Officer of the Yemen Evaluation Organization (EvalYemen), Yemen.

e.mail. nashwan@evalyemen.org

⁽²⁾ President EvalYouth Yemen, Yemen. e.mail. mufeed@evalyemen.org

⁽³⁾ Academic Coordinator at the Yemeni Evaluation Organization (EvalYemen), Yemen.

e.mail. salwa@evalyemen.org

Introduction :**Monitoring and Evaluation Context in Yemen**

Yemen is a country located in the southwestern corner of the Arabian Peninsula in the Middle East. It shares borders with Saudi Arabia to the north, Oman to the east, and the Red Sea and the Arabian Sea to the west and south, respectively. With a population of approximately 30 million people, Yemen is one of the most populous countries in the region. Currently Monitoring and Evaluation (M&E) in Yemen operates within the complex and challenging humanitarian and development context of the country. Yemen has been facing a protracted crisis characterized by political instability, armed conflict, economic collapse, and widespread humanitarian needs. This context significantly influences the design, implementation, and effectiveness of M&E efforts.

In Yemen, M&E serves multiple purposes, including tracking program performance, assessing the impact of interventions, informing decision-making, and ensuring accountability. However, conducting M&E activities in such a volatile environment poses numerous challenges. These challenges include limited access to affected areas, insecurity, data scarcity, and a weakened institutional infrastructure.

One of the key challenges is accessing remote and conflict-affected regions where the needs are most acute. Ongoing armed conflict and security concerns make it

difficult for M&E teams to reach certain parts of the country, hindering data collection and analysis. This limitation affects the comprehensiveness and representativeness of M&E findings, as well as the ability to monitor the delivery of assistance and evaluate its impact. Another challenge is the scarcity and reliability of data. Yemen suffers from weak data systems and limited capacity for data collection and management. Data gaps and inconsistencies make it challenging to establish a reliable baseline, track progress, and measure outcomes accurately. This situation necessitates innovative approaches, such as using proxy indicators or conducting rapid assessments, to obtain timely and relevant data for monitoring and evaluation purposes.

Furthermore, the fragmented institutional landscape in Yemen poses obstacles to effective M&E. The conflict has disrupted governance structures and weakened government institutions responsible for M&E. This fragmentation makes it difficult to coordinate and harmonize M&E efforts across different sectors and organizations, impacting the overall effectiveness and efficiency of M&E processes.

In response to these challenges, EvalYemen Organization for Development has been established to work with various stakeholders, including Ministries, Governmental Offices, International Organizations, NGOs (Non-Governmental Organizations), and donors, to strengthen M&E and accountability in Yemen. Efforts are being made to build the capacity of local organizations and institutions, enhance data collection and analysis methods, and promote coordination and collaboration among M&E actors. Additionally, EvalYemen has established M&E Network countrywide, through EvalYemen Network and in innovative approaches, such as mobile data collection and remote monitoring, are being utilized to overcome access and security challenges.

Despite the challenges, M&E function in Yemen remains essential for evidence-based decision-making and accountability. It helps identify gaps, measure progress, and inform the design and implementation of humanitarian and development interventions. By adapting to the context and leveraging available resources, M&E practitioners aim to improve the effectiveness and impact of programs, ultimately contributing to the well-being and resilience of the Yemeni population.

In conclusion, the M&E context in Yemen is characterized by the complexities of ongoing conflict, limited access, data scarcity, and institutional challenges. Despite these obstacles, EvalYemen Organization with stakeholders are actively working to strengthen M&E systems and processes to ensure effective program implementation and accountability in the face of the country's humanitarian and development needs.

Why M&E is Critical in Yemen :

The importance of M&E :

Monitoring and evaluation (M&E) are critical in Yemen's development context because it can help stakeholders understand the impact of their interventions, identify what works and what does not, and adjust their strategies accordingly. M&E can also help to promote accountability, transparency, and good governance, which are essential for effective development programming.

In Yemen, M&E is particularly important because of the limited data and information available. The country has a weak data infrastructure, which makes it difficult to assess progress towards development goals. M&E can help to fill this gap by providing valuable data and information that can inform decision-making and policy development.

Limited M&E Capacity and Lack of Evaluation Culture :

Despite the importance of M&E in Yemen's development context, the country faces significant challenges in building a strong M&E system. One of the main challenges is the limited capacity of government institutions, NGOs, and other stakeholders to design and implement effective M&E systems.

There is a lack of skilled M&E professionals in Yemen, and many organizations do not have the necessary resources or expertise to conduct evaluations. Additionally, there is a lack of awareness about the importance of M&E, which has resulted in a limited evaluation culture.

Furthermore, the ongoing conflict in Yemen has made it difficult to implement M&E systems, as many organizations are focused on emergency response and short-term

programming. This has resulted in a lack of investment in long-term M&E systems, which is necessary for sustainable development.

To conclude, Yemen's development context is characterized by significant challenges, including poverty, political instability, and conflict. M&E is critical in this context, as it can help stakeholders understand the impact of their interventions, promote accountability and transparency, and inform decision-making. However, Yemen faces significant challenges in building a strong M&E system, including limited capacity, a lack of evaluation culture, and ongoing conflict. Addressing these challenges is essential for effective development programming and sustainable development in Yemen.

EvalYemen Profile :

About EvalYemen :

Establishment :

EvalYemen is a Yemeni national organizational network, established on March 16, 2018, as Non-Governmental Non-Profit Organization, with a license from the Ministry of Social Affairs and Labor No. (18-288). In August 2020 and became a Voluntary Organization for Professional Evaluation (VOPE) as a member of the International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE) and a board member of EvalMENA.

Mandate :

EvalYemen's mandate is deeply rooted in its commitment to evaluation excellence, evidence-based decision-making, sustainability, collaboration, and empowerment. Through these principles, we aim to contribute to the advancement of evaluation practices, sustainable development, and the overall well-being of Yemen and its people. EvalYemen's mandate is to lead the transformation of Yemen through evaluation excellence, evidence-based decision-making, sustainability, collaboration, and volunteerism. Our mandate encompasses the following key elements:

1. **Empowering Individuals and Organizations:** We empower individuals and organizations in Yemen to create positive change and build a prosperous future.

We enhance capabilities, promote accountability, and encourage active participation in assessing and evaluating needs. We also foster a culture of volunteerism, encouraging individuals to contribute their time and skills towards advancing evaluation and development efforts.

2. **Promoting Evaluation Excellence:** We establish ourselves as a recognized center of excellence for evaluation in Yemen. We foster a strong evaluation culture, promote rigorous practices, and provide capacity building opportunities for effective and ethical evaluations. We also engage volunteers, leveraging their expertise and passion to support evaluation initiatives and strengthen our impact.
3. **Driving Evidence-Based Decision-Making:** We bridge the gap between data and decision-making by generating high-quality evidence through rigorous evaluation studies. We collaborate with stakeholders to maximize the impact of policies, programs, and interventions. Volunteers play a vital role in data collection, analysis, and interpretation, contributing to informed decision-making processes.
4. **Contributing to Sustainable Development:** EvalYemen is dedicated to contributing to the long-term sustainable development of Yemen. We recognize the interconnectedness of social, economic, and environmental factors and strive to embed sustainability principles within our evaluations. By considering the social, economic, and environmental impacts of interventions, we guide the design and implementation of projects that promote resilience, inclusivity, and environmental stewardship. Our efforts are aimed at creating an equitable, environmentally sustainable future that meets the needs of current and future generations in Yemen.
5. **Fostering Collaboration, Partnerships, and Volunteer Engagement:** We actively seek collaborations with local and international organizations to strengthen evaluation practices, share knowledge, and amplify the impact of our work. We also engage volunteers as valuable partners, fostering an inclusive and participatory approach to evaluation and development. Together, with a network of evaluators and stakeholders committed to advancing evaluation and sustainable development, we strive to create positive change in Yemen.

VISION :

"Our vision at EvalYemen is to create a prosperous and sustainable future for Yemen through evidence-based evaluation and informed decision-making."

EvalYemen is a Voluntary Organization for Professional Organization (VOPE), dedicated to promoting evaluation practices and fostering positive change in Yemen. Our vision centers around leveraging the power of evaluation methodologies, data analysis, and evidence-based insights to drive transformative outcomes across various sectors in Yemen, including key services, governance, infrastructure, and socio-economic development.

- 1. Evaluation Excellence:** EvalYemen is recognized as VOPE in Yemen. We aim to develop a strong evaluation culture within the country, fostering rigorous evaluation practices, methodologies, and standards that adhere to international best practices. By promoting evaluation capacity building, knowledge sharing, and professional development, we empower individuals, organizations, and state institutions to conduct evaluations effectively and ethically.
- 2. Evidence-Based Decision-Making:** We believe that informed decision-making is crucial for sustainable development. EvalYemen endeavors to bridge the gap between data and decision-making processes by generating high-quality evidence through rigorous evaluation studies. We work closely with policymakers, government agencies, nonprofit organizations, and other stakeholders to ensure that decisions are based on reliable data, insights, and lessons learned from evaluations. By championing evidence-based decision-making, we aim to maximize the impact of policies, programs, and interventions in Yemen.
- 3. Sustainable Development:** EvalYemen is committed to contributing to the long-term sustainable development of Yemen. We recognize the interdependence of social, economic, and environmental factors and strive to embed sustainability principles within our evaluations. By considering the social, economic, and environmental impacts of interventions, we help guide the design and implementation of projects that promote resilience, inclusivity, and environmental stewardship. Through our efforts, we envision a future where Yemen's

development is equitable, environmentally sustainable, and meets the needs of current and future generations.

- 4. Collaboration and Partnerships:** At EvalYemen, we believe that collaboration and partnerships are essential for achieving our vision. We actively seek collaborations with local and international organizations, academia, and development partners to leverage our expertise, resources, and networks. By fostering partnerships, we aim to strengthen evaluation practices, share knowledge, and amplify the impact of our work. Together, we can create a network of evaluators and stakeholders committed to advancing evaluation and sustainable development in Yemen. In summary, EvalYemen envisions a future where Yemen embraces evaluation as a critical tool for evidence-based decision-making and sustainable development. By promoting evaluation excellence, evidence-based decision-making, sustainability, and collaboration, we strive to empower individuals and organizations to create positive change and build a prosperous future for Yemen.

MISSION :

The mission of EvalYemen is to empower individuals, organizations, private, and public sector in Yemen to conduct rigorous evaluations, generate reliable evidence, and use evaluation findings to inform policies, programs, and interventions. The organization seeks to build evaluation capacity, promote knowledge sharing, and establish partnerships to drive positive change and contribute to Yemen's sustainable development goals. EvalYemen is committed to advancing evaluation excellence, evidence-based decision-making, and collaboration to create a prosperous and resilient future for Yemen.

OBJECTIVES :

Key objective

EvalYemen envisions a future where Yemen embraces evaluation as a critical tool for evidence-based decision-making and sustainable development. By promoting evaluation excellence, evidence-based decision-making, sustainability, and collaboration, we strive to empower individuals and organizations to create positive change and build a prosperous future for Yemen.

Organizational Objectives :

- ❑ Building a good national model, achieving leadership in monitoring and evaluation, and supporting the societal role in development management.
- ❑ Develop and promote the evaluation culture and practices related to humanitarian relief, development, youth and women, sustainable development goals, environment, gender, and government policies.
- ❑ Contribute to enhancing professional work in monitoring and evaluation in various sectors by using various work tools, studies, research, policy papers, surveys, and evaluations.
- ❑ Contribute to supporting the directions of community and sustainable development management in general and improving the living conditions of individuals in society in particular.
- ❑ Promote and enhance accountability principles among communities towards beneficiaries and donors alike.
- ❑ Contribute to building the capabilities of individuals and societies and enable them to achieve progress and social development in various fields of work.
- ❑ Enhancing the community's roles in assessing, following up, and evaluating its needs, learning from lessons learned and practical experience, and resolving its issues.

EvalYemen Values :

EvalYemen and its stakeholders, including employees, volunteers, and network members, share a common set of values that guide their work and interactions. These values form the foundation of our commitment to conducting evaluations with integrity, professionalism, and a strong focus on volunteerism.

We believe in upholding transparency, accountability, and responsibility in all activities, ensuring that evaluation processes and results are reliable, unbiased, and of the highest quality. Collaboration and partnerships are seen as essential for leveraging expertise, resources, and networks to enhance evaluation practices and maximize impact.

EvalYemen actively engages volunteers, recognizing their valuable contributions and passion for making a difference. Volunteers play a crucial role in various aspects of evaluation, including data collection, analysis, report writing, and community engagement. Their dedication and diverse perspectives enrich evaluation processes and outcomes. Empowering individuals, organizations, and communities is a core aspect of EvalYemen's work.

We prioritize building evaluation capacity, providing training, and mentorship opportunities to enhance skills and knowledge. Volunteers are actively involved in these capacity-building initiatives, sharing their expertise and supporting others in developing evaluation competencies. Inclusivity and diversity are valued by EvalYemen, ensuring that different perspectives and voices are heard and respected.

We strive to create an inclusive environment where volunteers and stakeholders from diverse backgrounds can actively participate in evaluation projects. This approach fosters a more comprehensive understanding of the issues at hand and leads to more impactful and sustainable solutions.

EvalYemen embraces innovation, adaptability, and independence to continuously improve evaluation approaches and address the evolving needs and challenges of evaluation in Yemen. Volunteers contribute fresh ideas and perspectives, enabling the organization to stay at the forefront of evaluation practices and adapt to the dynamic context.

Lastly, EvalYemen fosters a culture of respect, treating all individuals and stakeholders with dignity, professionalism, and fairness. They encourage open dialogue, constructive feedback, and a collaborative spirit among volunteers, employees, and stakeholders, creating a positive and supportive work environment.

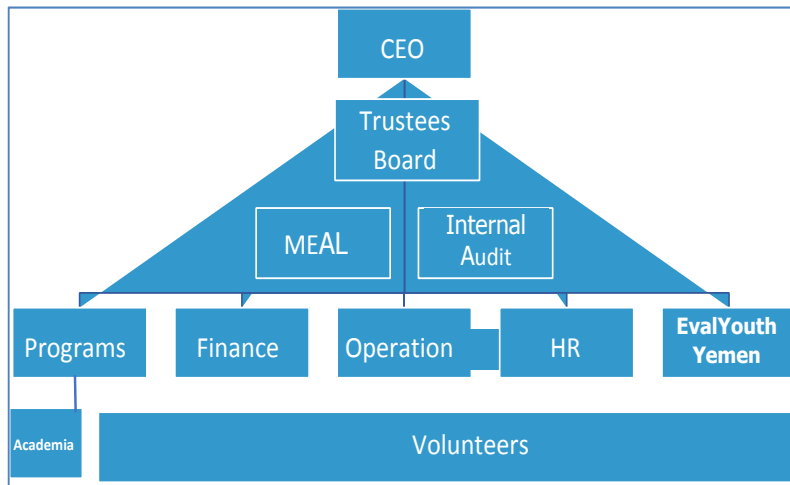
These shared values drive the collective efforts of EvalYemen and its stakeholders in advancing the field of evaluation, harnessing the power of volunteerism, and contributing to Yemen's sustainable development. Together, they work towards building a brighter future for the country, where evaluation practices are robust, inclusive, and impactful.

EvalYemen Core Values:

Integrity	Transparency
EvalYemen upholds the highest standards of integrity, honesty, and ethical conduct in all its activities.	EvalYemen promotes openness, honesty, and transparency in its communication, decision-making processes, and evaluation methodologies.
Accountability	Responsibility
EvalYemen takes responsibility for its actions, decisions, and the quality of its evaluations, and actively seeks feedback to improve accountability.	EvalYemen recognizes its responsibility towards society, the environment, and future generations, considering their impacts in evaluations.
Independence	Respect
EvalYemen maintains impartiality and avoids conflicts of interest, ensuring objectivity in evaluations.	EvalYemen treats all individuals and stakeholders with dignity, professionalism, and fairness, fostering a culture of open dialogue.
Excellence	Collaboration
EvalYemen strives for excellence by promoting rigorous evaluation practices and continuously improving the quality of its work.	EvalYemen believes in the power of collaboration and partnerships to enhance evaluation practices and maximize impact.
Volunteers Empowerment	Inclusivity
EvalYemen is committed to building the evaluation capacity of volunteers' members and empowering stakeholders to drive positive change.	EvalYemen values inclusivity, promoting the active participation and representation of diverse stakeholders in evaluation processes.
Innovation	Impact
EvalYemen embraces innovation in evaluation practices, exploring new methodologies and technologies to improve effectiveness and efficiency.	EvalYemen aims to generate evaluation evidence that leads to tangible improvements in the lives of individuals and communities.

EvalYemen Structure :

EvalYemen Organizational Structure consists of the following key components:



/ Experts

* EvalYemen has established a dedicated arm called “EvalYouth Yemen” with the aim of facilitating the transfer of invaluable expertise, knowledge, and skills from seasoned professionals and highly skilled individuals to the younger generation.

2.2. Networking :

EvalYemen is a member of:

- VOPE Member of the International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE)
- Member of Monitoring and Evaluation Network of the Middle East and North Africa (EvalMENA)
- An associate member of Core Humanitarian Standards Alliances (CHS).
- Member of the Active Learning Network for Accountability and Performance (ALNAP)
- Member of the OECD Forum Network
- Member of the Sustainable Development Goals Evaluation Network (EvalSDGs)
- Member of the Gender Evaluation Network (EvalGender)
- Member of the Development Evaluation Network (EvalForward)
- Member of the EvalYouth Global Network.
- Member of the UN Global Compact.

- Member of the Climate Action Network Arab World (CANAW)
- Member of the IUCN Commission on Education and Communication (CEC)
- Member of the Global Network of Civil Society Organizations for Disaster Reduction (GNDR)

EvalYemen accountability mechanism :

To ensure accountability within EvalYemen, the organization keeps the implementation of the following accountability mechanisms:

- 1. Transparent Governance:** Establish a transparent governance structure that clearly defines roles, responsibilities, and decision-making processes. This includes having a well-defined board of trustees and governing body that oversee the organization's activities. Ensure that governance meetings and decision-making processes are documented and accessible to relevant stakeholders.
- 2. Code of Conduct and Ethics:** Enforce a code of conduct and ethics that outlines expected behavior and principles for all staff, board members, and volunteers. This code includes guidelines on integrity, professionalism, respect, and confidentiality. Regularly communicate and reinforce these ethical standards to foster a culture of accountability.
- 3. Financial Accountability:** Implement robust financial management systems ([EvalYemen System: ERP](#)) and procedures to ensure transparency and accountability in financial operations. This includes maintaining accurate financial records, conducting regular audits, and adhering to relevant financial regulations and reporting requirements. Publish annual financial reports and make them available to stakeholders.
- 4. Stakeholder Engagement:** Foster meaningful engagement with stakeholders, including beneficiaries, partners, donors, and the wider community. EvalYemen mechanisms for soliciting feedback, addressing grievances, and incorporating stakeholder input into decision-making processes. Regularly communicate organizational goals, progress, and outcomes to stakeholders through various channels.

- 5. Monitoring and Evaluation:** EvalYemen has a comprehensive monitoring and evaluation framework to assess the effectiveness and impact of EvalYemen's activities. This includes setting clear performance indicators, collecting relevant data, and conducting regular evaluations to measure progress towards organizational goals. We use evaluation findings to inform decision-making, improve program effectiveness, and ensure accountability to stakeholders.
- 6. External Evaluation and Accreditation:** Seek external evaluation and accreditation from recognized evaluation bodies or independent auditors to validate and verify the organization's practices and performance. This provides an additional layer of accountability and demonstrates a commitment to quality and transparency.
- 7. Whistleblower Protection:** EvalYemen has a mechanism that allows individuals to report any misconduct or violations of organizational policies without fear of reprisal. Ensure confidentiality and protection for whistleblowers to encourage the reporting of unethical behavior and safeguard the organization's integrity.
- 8. Continuous Learning and Improvement:** EvalYemen adapts a culture of continuous learning and improvement within EvalYemen. Encourage staff and volunteers to participate in professional development activities, share lessons learned, and reflect on organizational practices. Regularly review and update policies, procedures, and strategies based on emerging best practices and organizational experiences.

By implementing these accountability mechanisms, EvalYemen can ensure transparency, integrity, and responsible governance, thereby enhancing its credibility and effectiveness in promoting and supporting evaluation practices in Yemen.

The Role of EvalYemen :

EvalYemen, as a Voluntary Organization for Professional Evaluation (VOPE), plays a vital role in promoting and supporting evaluation practices in Yemen. Its primary

objective is to improve the effectiveness and efficiency of development interventions through the use of rigorous evaluation methodologies.

The mission of EvalYemen is to enhance the capacity of individuals, organizations, private sector, and government entities to undertake evaluations and effectively utilize evaluation findings to inform decision-making processes. The organization is dedicated to building a strong evaluation community in Yemen by providing training, professional development opportunities, and resources to evaluation professionals.

EvalYemen focuses on three key areas :

- 1. Capacity Building:** EvalYemen strives to enhance the skills and knowledge of evaluation professionals in Yemen. It offers training programs, workshops, and mentoring initiatives to strengthen their understanding of evaluation methodologies, data collection and analysis techniques, and reporting practices. The organization also facilitates knowledge sharing and networking opportunities to foster a vibrant evaluation community.
- 2. Promoting the Use of Evaluation Findings:** EvalYemen recognizes the importance of utilizing evaluation findings to drive evidence-based decision-making. It actively promotes the use of evaluation results by providing guidance on how to effectively communicate and disseminate evaluation findings. The organization collaborates with stakeholders to ensure that evaluation insights influence policies, programs, and interventions, leading to more informed and impactful actions.
- 3. Advocacy and Institutionalization:** EvalYemen advocates for the institutionalization of evaluation practices in Yemen. It engages with government entities, civil society organizations, private sector, monitoring and evaluation networks and initiatives, international agencies, donors, and other relevant stakeholders to highlight the value of evaluation and its role in promoting accountability, learning, and continuous improvement. The organization works towards the integration of evaluation frameworks and processes into the policies and practices of development programs.

Through its work, EvalYemen aims to establish evaluation as a recognized and valued discipline in Yemen. By strengthening the capacity of evaluation

professionals, promoting the use of evaluation findings, and advocating for the institutionalization of evaluation practices, EvalYemen contributes to the overall improvement of development interventions and the achievement of sustainable development goals in Yemen.

Progress :

EvalYemen has made noteworthy progress in promoting and supporting evaluation practices in Yemen. The organization has achieved several key milestones, including:

1. Establishment of a network of evaluation professionals: EvalYemen has established a network of evaluation professionals in Yemen who are committed to promoting and supporting evaluation practices in the country. The network provides a platform for evaluation professionals to share knowledge, expertise, and best practices.
2. Development of evaluation guidelines and standards: EvalYemen has developed guidelines and standards for evaluation in Yemen. The guidelines and standards provide a framework for conducting evaluations and promote the use of high-quality evaluation practices.
3. Provision of training and technical assistance: EvalYemen has provided training and technical assistance to government entities, civil society organizations, and private sector entities to enhance their capacity to undertake evaluations.
4. Advocacy for the institutionalization of evaluation: EvalYemen has advocated for the institutionalization of evaluation practices in Yemen. The organization has worked with government entities, civil society organizations, and private sector entities to promote the use of evaluation findings to inform decision-making.

Collaboration with government entities, civil society organizations, private sector, and Young & Emerging Evaluators :

EvalYemen has collaborated with government entities, civil society organizations, and private sector entities in several ways to promote and support evaluation practices in Yemen. Here are some examples of collaboration:

5.1. Government Entities :

EvalYemen and in cooperation with EvalYemen advisors' members have made several developments in the field of monitoring and evaluation at the national level including:

First : Providing consultations and developing monitoring and evaluation policies in the state institutions:

1. Develop a monitoring and evaluation mechanism within the framework of the National Vision for Building the Yemeni State and its executive mechanism.
2. Providing integrated consultation for the establishment and development of the technical unit for monitoring and evaluation of the national vision for building the modern Yemeni state.
3. Providing integrated consultation to develop the management of the Executive Office of Vision and build its capacity in monitoring and evaluation.
4. Review the monitoring and evaluation models used at the national level in the follow-up and evaluation of the national vision projects implemented by the technical unit.
5. Providing consultations to develop the preparation of reports and setting standards for evaluating the report forms for the follow-up and evaluation of national vision projects centrally and at the local level.
6. Develop a results-based management manual in accordance with international practices that ensures monitoring and evaluation mechanisms for development programs and projects.
7. Develop an integrated monitoring and evaluation manual for donor-funded projects using a results-based management methodology.
8. Submit a proposal to develop the monitoring and evaluation network's capabilities in state institutions and agencies within the technical support framework to the Monitoring and Evaluation Unit.

9. Providing professional consultations to develop an institutional performance appraisal system for those concerned with developing administrative systems in the country.

Second: Capacity Building for the concerned staff in state institutions :

1. Facilitation of training on the development projects for the heads of the evaluation units at the Prime Minister office in Aden and President Council Executive Unite in Sana'a.
2. Implementation of a comprehensive four-month program in monitoring and evaluation of the Technical Unit for Follow-up and Evaluation of the National Vision.
3. Providing comprehensive training in managing the Executive Office of the National Vision and the follow-up and evaluation mechanism on the tracks of national interim plans.
4. Training stakeholders in the technical unit and the Executive Office of Vision on making and developing indicators for monitoring and evaluating national vision projects.
5. Training stakeholders in the field of monitoring and evaluation in the technical unit and the technical office on the preparation of follow-up, evaluation, and work reports.

#	Program/Activity	Year
1	MEAL Capacity Building for government staff in Hajjah	2023
2	MEAL Capacity Building for government staff in Taiz	2023
3	Develop a results-based management manual in accordance with international practices that ensures monitoring and evaluation mechanisms for development programs and projects.	2023
4	Submit a proposal to develop the monitoring and evaluation network's capabilities in state institutions and agencies within the technical support framework to the Monitoring and Evaluation Unit.	2023

#	Program/Activity	Year
5	Facilitation of training on the development projects for the heads of the evaluation units at the Prime Minister office in Aden and President Council Executive Unite in Sana'a.	2023
6	Providing consultations to develop the preparation of reports and setting standards for evaluating the report forms for the follow-up and evaluation of national vision projects centrally and at the local level.	2022
7	Develop an integrated monitoring and evaluation manual for donor-funded projects using a results-based management methodology.	2022
8	Review the monitoring and evaluation models used at the national level in the follow-up and evaluation of the national vision projects implemented by the technical unit.	2021
9	Providing comprehensive training in managing the Executive Office of the National Vision and the follow-up and evaluation mechanism on the tracks of national interim plans.	2021
10	Providing integrated consultation to develop the management of the Executive Office of Vision and build its capacity in monitoring and evaluation.	2020
11	Providing professional consultations to develop an institutional performance appraisal system for those concerned with developing administrative systems in the country.	2020
12	Implementation of a comprehensive four-month program in monitoring and evaluation of the Technical Unit for Follow-up and Evaluation of the National Vision.	2020
13	Training stakeholders in the field of monitoring and evaluation in the technical unit and the technical office on the preparation of follow-up, evaluation, and work reports.	2020
14	Providing integrated consultation for the establishment and development of the technical unit for monitoring and evaluation of the national vision for building the modern Yemeni state.	2019

#	Program/Activity	Year
15	Training stakeholders in the technical unit and the Executive Office of Vision on making and developing indicators for monitoring and evaluating national vision projects.	2019
16	Develop a monitoring and evaluation mechanism within the framework of the National Vision for Building the Yemeni State and its executive mechanism.	2018

The collaboration with government entities has benefited EvalYemen's mission in several ways:

- **Legitimacy:** Registering as a national, local organization has provided EvalYemen with legitimacy and recognition from the government, which has helped to establish trust and credibility with government entities, civil society organizations, and private sector entities. This has enabled EvalYemen to work more effectively with these stakeholders to promote and support evaluation practices in Yemen.
- **Access:** Collaboration with government entities has provided EvalYemen with field access to offices and governorates of Yemen that are essential for conducting our programs and advocating for evidence-based decision-making. This access has enabled EvalYemen to conduct evaluation research that is informed by the latest data and research, and to provide recommendations that are based on reliable and accurate information.
- **Influence:** Working closely with government entities has enabled EvalYemen to influence policy and decision-making processes in Yemen. EvalYemen has been able to advocate for the institutionalization of evaluation practices in targeted entities of public sector, NGOs, private sector, and Young and Emerging Evaluators (YEEs); and to promote the use of evaluation findings to inform decision-making. This has helped to increase the demand for evaluation services, and to promote a culture of evaluation in Yemen.

- **Capacity Building:** Collaboration with government entities has provided EvalYemen with the opportunity to build the capacity of government officials and staff members to undertake evaluations. This has enabled EvalYemen to transfer knowledge and skills to some of government entities, and to build a network of evaluation professionals in Yemen.
- **Sustainability:** By collaborating with government entities, EvalYemen has been able to secure long-term commitment and support for evaluation practices in Yemen. This has enabled EvalYemen to establish a sustainable presence in the country, and to continue promoting and supporting evaluation practices over the long-term.

Overall, the collaboration with government entities has been instrumental in advancing EvalYemen's mission of promoting evaluation professionalism in Yemen. It has provided EvalYemen with the legitimacy, access, influence, capacity building, and sustainability needed to effectively promote and support evaluation practices in the country.

EvalYemen ensures the sustainability of its collaboration with government entities in several ways:

1. **Capacity Building:** EvalYemen advisors members work to build the capacity of government officials and staff members to undertake evaluations. This includes providing training and technical assistance to enhance their skills and knowledge in evaluation methods and tools. By building the capacity of government entities, EvalYemen is able to empower them to take ownership of evaluation practices and ensure their sustainability.
2. **Institutionalization:** EvalYemen advisors members work with some government entities to institutionalize evaluation practices within their systems and processes. This includes developing policies, procedures, and guidelines that promote the use of evaluations to inform decision-making. By institutionalizing evaluation practices, EvalYemen helps to ensure that evaluations become an integral part of some government operations and are sustained over time.

3. **Strategic Planning:** EvalYemen advisors members work with government entities to develop strategic plans that incorporate evaluation findings and recommendations. This includes identifying evaluation priorities, developing evaluation frameworks, and establishing monitoring and evaluation systems. By incorporating evaluation findings into strategic planning, EvalYemen helps government entities to make informed decisions and ensure that evaluations are used to inform policy and program development.
4. **Advocacy:** EvalYemen advocates for the importance of evaluation practices within government entities and with other stakeholders. This includes raising awareness about the benefits of evaluations, promoting the use of evaluations to inform decision-making, and advocating for increased investment in evaluation practices. By advocating for evaluation practices, EvalYemen helps to create a culture of evaluation that is sustained over time.
5. **Partnerships:** EvalYemen strives to establish partnerships with other organizations, academia, and stakeholders to support the sustainability of its collaboration with government entities. This includes working with international organizations, civil society organizations, academia, and private sector entities to promote evaluation practices and provide technical assistance to government entities. By establishing partnerships, EvalYemen will be able to leverage resources, expertise, and influence to support the sustainability of its collaboration with government entities.

Overall, EvalYemen ensures the sustainability of its collaboration with government entities by building capacity, institutionalizing evaluation practices, strategic planning, advocacy, and working to establishing partnerships. By taking a comprehensive approach, EvalYemen is able to create a culture of evaluation that is sustained over time and supports the effective implementation of government policies and programs.

Civil Society Organizations :

Institutional Support :

- a. EvalYemen has developed Manuals, policies, and Standards of Procedures (SoPs) that will facilitate corporate governance and enhance accountability of

the Civil Society Organizations (CSOs). This includes Guidelines for Good Practice in Evaluation, Programs/Project Manual, Monitoring and Evaluation Manual, Framework of Evaluation capabilities, Guideline on complaints and feedback, Community Feedback Mechanism Manual, Volunteering Policy, Staff Handbook, HR (Human Resources) Policy, Financial Policy and procedure, Procurement and Logistics Policy, Environmental policy, Anti-Fraud and Corruption Policy, Protection and Gender Policy, Safety and Security Manual, Risk Management Policy, Guidance for Board of Trustees, Internal Control Policy, PSEA (Protection from Sexual Exploitation & Abuse) Policy, Strategy on Assistance and Support to Victims of Sexual Exploitation and Abuse, and Quality Assurance Policy and Procedures.

- b. Besides, we carried out a fundraising campaign to mobilize start-up and technical support for the CSOs from the supportive companies such as Microsoft, Canva, Slack and others technical supporters for the nonprofit organizations. This campaign resulted in providing tens of NGOs with tools that facilitate their works. The supporters provided the following:
 - ⇒ Microsoft grant for nonprofit organizations for ten years.
 - ⇒ Slack grant for nonprofit organizations for entire life.
 - ⇒ Canva grant for nonprofit organizations for entire life.

Capacity Building :

EvalYemen and our advisors' members have provided training and technical assistance to civil society organizations to enhance their capacity. For example, EvalYemen has provided training on evaluation methods and tools to staff member of the Yemen Health Organization, Sheba Youth Foundation, Hemmat Shabab Foundation, Hayati Karamati Organization, and others.

Advocacy:

EvalYemen has worked with civil society organizations to advocate for the institutionalization of evaluation practices in Yemen. For example, EvalYemen has collaborated and signed Memorandum of Understanding (MoU) with some Yemeni Non-Governmental Organizations in the South (NMO), Middle (SYF), and North (YHO) of Yemen to promote the use of evaluation findings to inform decision-making.

The table below tabulated the EvalYemen and advisor members cooperation with the CSOs during 2018 - 2023.

#	Organization	Program/Activity	Governorate	Year
1	Yemen Health Organization (YHO)	Institutional Support and Capacity building in MEAL and Proposal Writings	Ibb	2018 / 2023
2	Mozn Charitable Social & Developmental Foundation	Institutional Support and Capacity building in MEAL and Proposal Writings	Sana'a	2023
3	Al-Khair foundation	Institutional and Proposal support	Sana'a	2023
4	Atomouh Deaf Association	Institutional Support and Capacity building in MEAL and Proposal Writings	Taiz	2023
5	Kifayah Organization for Marginalized (Al Muhamasheen),	Institutional Support and Capacity building in MEAL and Proposal Writings	Taiz	2023
6	Siaq Organization for Youth and Development (SOYD)	Institutional Support and Capacity building in MEAL and Proposal Writings	Taiz	2023
7	Protection and Empowerment Center for Women and Girls	Institutional Support and Capacity building in MEAL and Proposal Writings	Taiz	2023
8	Yemen Support Fund (YSF) -UK	MEAL Support	Yemen	2022
9	Sheba Youth Foundation (SYF)	Capacity building in MEAL and Proposal Writings	Taiz	2022

#	Organization	Program/Activity	Governorate	Year
10	Care International	Proposal Writing training	Sana'a	2022
11	Hemmat Shabab Foundation (HSF)	Developing policies, manuals and SoPs and support in fundraising process.	Sana'a	2022
12	Save the Children International (SCI)	Data collect methodologies Training for their volunteers	Hodeida	2022
13	Relief International - Syria	MEAL Support	Syria	2022
14	Iraq Evaluation Association	Capacity Building of the Executive Management	Iraq	2022
15	EvalYouth Iraq	Capacity Building of the Group Management	Iraq	2022
16	Relief International - Yemen	MEAL Support	Shabwa	2021
17	National Foundation for Development & Humanitarian Response	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics, Internal Control, Anti-Bribery, Anti-Fraud, Anti-Corruption, Human Resources, Compliance, Safeguarding, Protection Framework	Sana'a	2021
18	Abna Sa'ada Charitable Social & Developmental Association	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics, Human Resources	Sa'ada	2021
19	Al Zahraa Foundation for Development	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics	Sa'ada	2021

#	Organization	Program/Activity	Governorate	Year
20	Yemen Peace School Organization	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics, Human Resources	Sana'a	2021
21	Wogood Foundation for Human Security	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics	Aden	2021
22	Solidarity Foundation for Development	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics	Aden	2021
23	SOS Center for Youth Capacity Building	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics	Aden	2021
24	Benevolence Coalition for Humanitarian Relief	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics, Human Resources	Mukalla	2021
25	Yemeni Development Network for NGOs	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics, Human Resources, MEAL	Sana'a	2018
26	Mawada Charitable and Developmental Foundation	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics, Human Resources, MEAL	Sana'a	2018
27	All Girls Foundation for Development	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics, Human Resources, MEAL	Sana'a	2018

#	Organization	Program/Activity	Governorate	Year
28	Awam Foundation for Development and Culture	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics, Human Resources, MEAL	Sana'a	2018
29	Bader Foundation for Development	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics, Human Resources, MEAL	Sana'a	2018
30	To Be Foundation for Rights and Freedoms	(Training and developing policies) Finance, Procurement & Logistics, Human Resources, MEAL	Aden	2018

5.3. the private sector :

EvalYemen and the advisor members contribute to providing advice in the field of monitoring and evaluation in the private sector:

1. Developing follow-up and evaluation mechanisms in some banks and private sector companies as part of the preparation of strategic plans for those entities.
2. Providing consultations to some banks and companies to develop dashboards to follow up and evaluate the implementation of their strategic plans.
3. Training stakeholders in some banks and private sector companies in monitoring and evaluating their approved strategic plans.
4. Providing technical support services to those concerned with monitoring and evaluation in the private sector and some banks for a period of three months on the application of the monitoring and evaluation mechanisms applied to them in monitoring and evaluating strategic plans.
5. Developing Impact assessment framework for “Al Amal Microfinance Bank” using scoring system to measure the well-being and income of the targeted 12 000 youth and women in 9 governorates of Yemen.

6. Capacity Building: EvalYemen has provided training and technical assistance to private sector entities to enhance their capacity to undertake evaluations. For example, EvalYemen has provided training on evaluation methods and tools to staff members of Third-Party Monitoring (TPM) companies that provide monitoring and evaluation services for the implemented interventions in Yemen.

Overall, EvalYemen has collaborated with a range of stakeholders to promote and support evaluation practices in Yemen. By working together, EvalYemen has helped to build the capacity of government entities, civil society organizations, and private sector entities to undertake evaluations and use evaluation findings to inform decision-making.

EvalYemen and advisor members collaborated with the Private Sector as tabulated below:

#	Entity	Program/Activity	Year
1	Third Party Monitoring (TPM) companies	Sharing the most updated information/opportunities related to the M&E with the Third-Party Monitoring (TPM) companies who are members of EvalYemen network	2019: 2023
2	Al Hadhaa & Al Jeel Al Jadeed Group	Providing consultations to some companies (Such as Al Hadhaa & Al Jeel Al Jadeed Group) to develop dashboards to follow up and evaluate the implementation of their strategic plans.	2019, 2022
3	CAC Bank & Al Amal bank/Al Hadhaa & Al Jeel Al Jadeed Group	Providing technical support services to those concerned with monitoring and evaluation in the private sector and some banks for a period of three months on the application of the monitoring and evaluation mechanisms applied to them in monitoring and evaluating strategic plans.	2018: 2023

#	Entity	Program/Activity	Year
4	CAC Bank & Al Amal bank	Providing consultations to some banks (Such as CAC Bank & Al Amal bank) to develop dashboards to follow up and evaluate the implementation of their strategic plans.	2018, 2023
5	CAC Bank & Al Amal bank / Al Hadhaa & Al Jeel Al Jadeed Group	Training stakeholders in some banks and private sector companies in monitoring and evaluating their approved strategic plans.	2018: 2023
6	Al Amal Microfinance Bank	Developing follow-up and evaluation mechanisms for Al Amal Microfinance Bank and building their staff capacities as part of the preparation of strategic plans for those entities.	2023
7	Al Amal Microfinance Bank	Developing Impact assessment framework for “Al Amal Microfinance Bank” using scoring system to measure the well-being and income improvement of the targeted 12 000 youth and women in 9 governorates of Yemen.	2023
8	Al Jeel Al Jadeed Group	Developing follow-up and evaluation mechanisms for Al Jeel Al Jadeed Group and building their staff capacities as part of the preparation of strategic plans for those entities.	2022
9	CAC Bank	Developing follow-up and evaluation mechanisms for CAC Bank as part of the preparation of strategic plans for those entities.	2018
10	Al Hadhaa Group	Developing follow-up and evaluation mechanisms for Al Hadhaa Group and build their staff capacities as part of the preparation of strategic plans for those entities.	2018

5.4. Young and Emerging Evaluators (YEEs)

EvalYemen has 257 members of YEEs (Internal data, September 2023). We strive to build their capacities through:

- 1. Training Courses:** EvalYemen facilitates the provided training courses on evaluation methods and tools for YEEs. These courses covered topics such as project evaluation, data collection, and data analysis. The training courses were designed to be interactive and practical, with a focus on hands-on exercises and case studies. These training benefitted members of EvalYemen from the entire of Yemen regardless their political background or locations.
- 2. Evaluation Conferences and Webinars:** EvalYemen participated in Evaluation Conferences and Webinars, and we ensured the participation of our YEEs members to provide an opportunity for YEEs to learn from the experiences of other countries and to see first-hand how evaluation practices were being used to inform decision-making. The table below presents some of EvalYemen efforts to support the YEEs in Yemen.

#	Project/Activity	Type	Sector	Targeted party	Total			Year
1	World Evaluation Case Competition - YEEs	Capacity Building	YEEs	Students Volunteers (EvalYemen Network)	5	2	3	2021
2	Capacity building (MEAL training for 50 of YEEs in Yemen)	Capacity Building	YEEs	Community Volunteers (EvalYemen Network)	50	25	25	2022
3	World Evaluation Case Competition - YEEs	Capacity Building	YEEs	Students Volunteers (EvalYemen Network)	5	2	3	2022
4	Capacity building for YEEs in Taiz	Capacity Building	YEEs	Community Volunteers (EvalYemen Network)	8	5	3	2023

#	Project/Activity	Type	Sector	Targeted party	Total			Year
5	Capacity building for community leaders in Dhamar, Ibb, and Hadhramaut governorates	Capacity Building	YEEs	Community Leaders (EvalYemen Network)	14	3	11	2023
6	Sharing the most updated information/opportunities related to the M&E with EvalYemen members including Young and Emerging Evaluators (YEEs)	Capacity Building	Members	EvalYemen network	332	136	196	2019 : 2023

5.5. EvalYemen network of M&E professionals

The network of M&E professionals that EvalYemen has established in Yemen is a critical component of the organization's efforts to promote and support M&E practices in the country. The EvalYemen network strives to improving the effectiveness and efficiency of development interventions in Yemen using high-quality M&E practices. The EvalYemen network is a vibrant and inclusive community that brings together a diverse range of stakeholders from various sectors. Here is an improved description of the stakeholders within the network:

- 1. Government Officials:** The EvalYemen network includes government officials who play key roles in planning, monitoring, and evaluation within public offices in both southern and northern Yemen. These officials are actively involved in shaping evaluation policies and practices at the governmental level, contributing to evidence-based decision-making.
- 2. Civil Society Organizations:** Members of the EvalYemen network also comprise staff from local and international civil society organizations working in Yemen. These organizations play a critical role in implementing development programs and projects. Their participation in the network brings

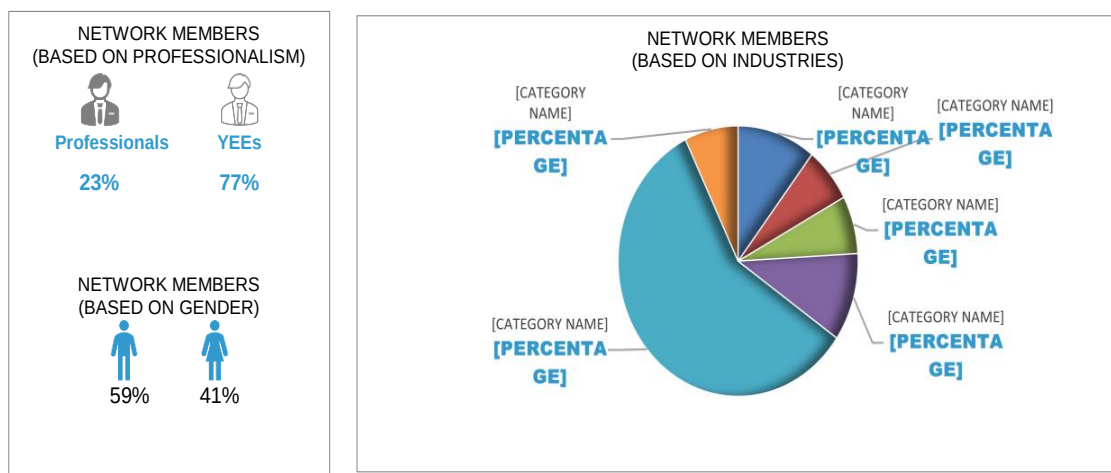
valuable perspectives and experiences from the field, contributing to a comprehensive understanding of evaluation practices and challenges in different contexts.

- 3. Private Sector Entities:** The EvalYemen network encompasses members from private companies, banks, and Third-Party Monitoring (TPM) companies. Their involvement highlights the importance of private sector engagement in evaluation efforts. Private sector entities often have unique insights into specific sectors and industries, bringing valuable expertise and resources to evaluation initiatives.
- 4. Academia:** The network includes members from academic institutions such as universities and schools. These individuals contribute to the network's knowledge base by bringing academic rigor, research expertise, and theoretical perspectives to evaluation discussions. Their involvement fosters a strong link between academia and practice, promoting evidence-based approaches to evaluation.
- 5. Evaluation Professionals:** EvalYemen has established a network of monitoring and evaluation (M&E) professionals. This dedicated group of experts has extensive experience and specialized knowledge in evaluation methodologies, tools, and techniques. They serve as mentors, trainers, and advisors, sharing their expertise with others and contributing to the professional development of emerging evaluators.
- 6. Gender Balance:** The EvalYemen network recognizes the importance of gender equality and strives to ensure a balanced representation of both male and female members. By promoting gender diversity, the network fosters inclusive and equitable participation, allowing for diverse perspectives and experiences to shape evaluation practices and outcomes.

The diverse composition of the EvalYemen network enhances collaboration, knowledge sharing, and learning among stakeholders from different sectors. By

bringing together government officials, civil society organizations, private sector entities, academia, evaluation professionals, and promoting gender balance, EvalYemen creates a platform for comprehensive and inclusive dialogue, strengthening evaluation practices and contributing to the sustainable development of Yemen.

EvalYemen's network of M&E professionals in Yemen is an important resource for organizations and individuals who are interested in promoting and supporting M&E practices in the country. The network provides a platform for M&E professionals to share knowledge, expertise, and best practices, and to collaborate on M&E initiatives. It also provides a mechanism for organizations and individuals to access technical assistance and capacity-building opportunities to improve their M&E capabilities.



What others say about EvalYemen

“As an active member of the IOCE, EvalYemen records show that it is committed to the IOCE mission to increase public awareness and support voluntary efforts in contributing to good governance, effective decision-making, and strengthening civil society's role. IOCE strongly recommends EvalYemen to be a strategic partner with entities with common interests in building evaluation and development capacities in Yemen”

“The CHS Alliance is honored to have EvalYemen Organization for Development as an associate member organization, supporting improved quality and

accountability in how we work with and for people affected by crisis”

“Nahdah Makers Organization (NMO) is pleased with cooperation with EvalYemen to support the voluntary efforts to enhance the professionalism of MEAL System in Yemen.”

NFDHR :

“Our organization staff in the MEAL unit have benefited from the frequently information, opportunities, resources, webinars, and knowledge exchange that was shared in voluntary approach by EvalYemen for the past two years. Their voluntary efforts offer the most updated and best practices of MEAL; that enrich knowledge in this field and have always been excellent to participate in the capacity building of the MEAL staff who are voluntary members of EvalYemen.”

Nutritional Foundation for Development and Humanitarian Response :

“EvalYemen's dedication to supporting our organization in strengthening our MEAL capabilities has been truly commendable. Through their expertise and guidance, our staff has been equipped with the latest tools and techniques in monitoring, evaluation, and learning. This has enabled us to improve the effectiveness and impact of our programs, ensuring that we are accountable to our beneficiaries and stakeholders.”

“Attomoo Deaf Association Acknowledge the role of EvalYemen in building our capacity in MEAL and proposal writing. We would like to acknowledge and commend EvalYemen for their dedicated efforts in facilitating technical grants that have enabled us to implement impactful projects and make a positive difference in the lives of deaf individuals within our community. Their support has been instrumental in expanding our reach and enhancing our programs and services.”

“Siaq Organization for Youth and Development (SOYD) expresses its sincere appreciation and gratitude to EvalYemen for their invaluable support in enhancing our organization's capacity in Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning (MEAL) as well as proposal writing. We are also grateful for their assistance in securing technical grants to support our important work.”

Challenges :

While EvalYemen has made significant progress in promoting and supporting evaluation practices in Yemen, the organization faces several challenges in its mission. These challenges include :

- 1. Limited Awareness:** One of the key challenges is the limited awareness among organizations and individuals in Yemen about the importance of evaluation practices. Many stakeholders are not fully aware of how evaluations can enhance the effectiveness and efficiency of development interventions. Addressing this challenge requires extensive awareness campaigns and targeted communication efforts to highlight the value and benefits of evaluation.
- 2. Capacity Constraints:** The capacity to undertake evaluations is another significant challenge. Many organizations and individuals in Yemen lack the necessary skills, knowledge, and resources to conduct high-quality evaluations. Building evaluation capacity through training programs, mentorship initiatives, and knowledge-sharing platforms is essential to address this challenge and empower stakeholders to undertake evaluations effectively.
- 3. Data and Information Availability:** The limited availability of data and information poses a challenge to conducting evaluations in Yemen. Insufficient data hampers the ability to generate evidence-based recommendations and make informed decisions. Efforts should be directed towards improving data collection systems, enhancing data sharing mechanisms, and strengthening data governance to overcome this challenge.
- 4. Financial Constraints:** EvalYemen faces financial constraints in financing its capacity-building and institutional support programs and activities. Limited financial resources can hamper the organization's ability to expand its reach, develop training materials, and provide ongoing support to stakeholders. It is crucial to secure sustainable funding sources through partnerships, grants, and collaborations to overcome these financial challenges.

Pathways Forward :

To address the challenges facing EvalYemen and promote the institutionalization of evaluation practices in Yemen, the following pathways forward can be identified:

- 1. Enhancing Awareness:** EvalYemen will intensify efforts to raise awareness about the importance of evaluation practices in improving development interventions. This can be achieved through targeted communication campaigns, workshops, and seminars targeting diverse stakeholders, including government officials, decision-makers, civil society organizations, and the private sector. Emphasize the benefits and value of evaluation in driving evidence-based decision-making and achieving sustainable development outcomes.
- 2. Capacity Building:** EvalYemen will continue to prioritize capacity building to strengthen the evaluation skills and knowledge of organizations and individuals in Yemen. Develop and deliver comprehensive training programs, workshops, and mentorship initiatives that address different levels of expertise and cater to specific evaluation needs. Collaborate with academic institutions, evaluation experts, and international partners to ensure the delivery of high-quality training and technical assistance. Foster a community of practice where practitioners can share experiences and learn from each other.
- 3. Data Improvement:** Collaborate with relevant stakeholders to improve the availability, accessibility, and quality of data and information in Yemen. Work closely with government entities to enhance data collection systems, strengthen data governance frameworks, and promote data sharing mechanisms. Encourage the use of standardized data collection tools and methodologies to ensure comparability and reliability of evaluation findings. Support initiatives that promote data literacy and capacity building in data management and analysis.
- 4. Policy Advocacy:** Engage in targeted policy advocacy to promote the institutionalization of evaluation practices in Yemen. Advocate for the integration of evaluation frameworks and processes into national development plans, policies, and programs. Collaborate with policymakers, government

agencies, and civil society organizations to develop and implement evaluation policies and guidelines. Highlight the role of evaluation in enhancing accountability, learning, and evidence-based decision-making.

- 5. Strengthening Partnerships:** Forge partnerships and collaborations with government entities, development organizations, research institutions, and civil society organizations. Leverage these partnerships to amplify the impact of evaluation efforts, share resources and expertise, and advocate for evaluation-friendly policies and practices. Explore opportunities for joint initiatives, knowledge sharing platforms, and collaborative research projects.
- 6. Monitoring and Evaluation:** Implement a robust monitoring and evaluation system within EvalYemen to continuously assess the effectiveness of its interventions and strategies. Regularly monitor and evaluate the impact of capacity-building programs, awareness campaigns, and policy advocacy initiatives. Utilize evaluation findings to inform adaptive management, improve program design, and demonstrate the value and impact of evaluation in Yemen.

By pursuing these pathways forward, EvalYemen can make significant progress in overcoming the challenges it faces and promote the institutionalization of evaluation practices in Yemen. These efforts will contribute to evidence-based decision-making, improved development outcomes, and ultimately, the sustainable development of Yemen.

Conclusion :

EvalYemen is a pioneering organization in Yemen that is working to promote and support M&E practices in the country. Despite the challenges, the organization has made significant progress in raising awareness about the importance of M&E practices and building the capacity of some state institutions, organizations, private sector, and individuals to undertake M&E activities. EvalYemen's work is critical to improving the effectiveness and efficiency of development interventions in Yemen, and the organization's experiences and lessons learned provide valuable insights for other organizations working in the country.

EvalYemen is at the forefront of promoting and supporting Monitoring and Evaluation (M&E) practices in Yemen. Despite the challenges it faces, the organization has achieved noteworthy milestones in raising awareness about the significance of M&E and enhancing the capacity of state institutions, organizations, and individuals to carry out M&E activities. EvalYemen's efforts play a vital role in enhancing the effectiveness and efficiency of development interventions in Yemen. Furthermore, the organization's experiences and lessons learned serve as valuable guidance for other entities operating in the country.

As EvalYemen continues its journey, it is crucial for the organization to sustain its momentum and build on its successes. By further strengthening partnerships, expanding its reach, and advocating for the institutionalization of M&E practices, EvalYemen can continue to drive positive change in Yemen's development landscape. The organization's commitment to fostering a culture of evidence-based decision-making and continuous learning will contribute to the achievement of sustainable development outcomes in Yemen.

EvalYemen's pioneering role in promoting M&E practices sets a precedent for other organizations in the country, inspiring them to prioritize evaluation and embrace its transformative power. Through collaboration, knowledge sharing, and collective action, the M&E ecosystem in Yemen can be further strengthened, creating a positive ripple effect on the country's development efforts.

In conclusion, EvalYemen's dedication to advancing M&E practices in Yemen is commendable. By building on its achievements and leveraging its expertise, the organization can continue to catalyze positive change and contribute to the sustainable development of Yemen.

EgyEval**Tamer M. El-Fouly**

Former Secretary

e-mail. Tamer@elfouly.net

The Egyptian Association for Evaluation (EgyEval) began as an informal gathering of individuals working in the field of monitoring and evaluation in Egypt, after the 1st Biennale of the International Association for Development Evaluation (IDEAS) conference in India in 2005, and the need to have an official organization was then highlighted at the African Association for Evaluation (AfREA) conference in 2009 in Cairo. EgyEval was officially registered at the Ministry of Social Solidarity in 2014 with registration No. 5452 Social Solidarity Dep, Dokki - Giza, and later registered according to Law No. 149 / 2019 on 15/10/2022.

EgyEval is a non-profit civil association, and its main working area is cultural and scientific services. The board of directors consists of seven members, and with more than 60 registered members representing the various sectors (governmental - private - academic - donor and development bodies - consultants and others), in addition to nearly 100 non-member activity participants and followers.

It currently has five working groups:

- Capacity Building
- Setting Competency Standards for Egyptian Independent Evaluators
- Setting competency standards for monitoring and evaluation departments employees in the different sectors (government, development, corporate social responsibility)
- Parliamentarians and Media
- Scientific and professional meetings, workshops and conferences

EgyEval Vision :

To become one of the main national references in the field of evaluation at the national level, and to be an influential player in the international evaluation community (Arab, African and international).

EgyEval Mission :

Spreading the culture of evaluation in Egypt and working to create a supportive environment for the institutionalization of evaluation (institutional rooting of evaluation), and to make decisions based on facts at all levels. Support efforts to build and develop the necessary qualified competencies in various fields of evaluation and make evaluation in Egypt a profession that is practiced based on specific competencies and skills.

EgyEval Values :

Transparency – credibility – neutrality – quality – spending – cooperation with partners – continuity – support for youth and women.

Objectives:

- **Academic and training institutions in Egypt to become effective centers in qualifying and raising the efficiency of workers in the field of monitoring and evaluation in Egypt and at the regional level using the Arabic language, through:**
 - Cooperation with academic institutions in the preparation and implementation of master's and doctoral programs (professional and academic).
 - Cooperating with different entities to prepare and implement training programs to obtain a diploma in monitoring and evaluation.
 - Organizing training courses through the association directly or in cooperation with academic, civil and international bodies.
 - Cooperating with academic institutions to deliver monitoring and evaluation courses tackling different scientific areas.
- **Raising the competencies and capabilities of evaluators is a continuous and sustainable process, through:**
 - Preparing and implementing short monitoring and evaluation training programs (3-5 days).
 - Preparing and implementing long monitoring and evaluation training programs (1-3 weeks).
 - Preparing and implementing of long specialized monitoring and evaluation programs (1-3 weeks).

- **Enhancing the culture of evaluation and transfer it to become part of the society culture, through:**
 - Conduct workshops, discussion forums and a roundtable discussion on monitoring and evaluation for media professionals.
 - Participate in radio and television shows discussing monitoring and evaluation.
 - Publish articles about monitoring and evaluation in different media channels
 - Conduct meetings discussing evaluation culture.
- **Organizing and disseminating national knowledge and experiences on evaluation in Arabic (translation - Arabization - authorship), through:**
 - Intensifying the use of the Arabic language in disseminating national, regional and international knowledge and experiences on evaluation (translation - Arabization - authorship).
 - Arabization of books on monitoring and evaluation in cooperation with the concerned institutions.
 - Prepare a list of references on monitoring and evaluation suitable for translation into Arabic.
 - Publish articles about the evaluation by EgyEval members in Arabic and highlighting their experiences on EgyEval website.
 - Issuing a specialized academic journal for monitoring and evaluation in Arabic.
- **Supporting the establishment of a national system of monitoring and evaluation in cooperation with various bodies, especially parliaments, through:**
 - EgyEval shall develop a draft for a national monitoring and evaluation system.
 - Cooperate with the relevant ministries/bodies in developing a proposal for a national monitoring and evaluation system and evaluation policy in Egypt.

- Introduce the proposed system and policy to the parliament councils.
- Maintain communication with the councils to approve the proposed system and policy.
- **EgyEval is considered a national reference source in M&E related areas, through:**
 - Introducing EgyEval at all levels.
 - Work out cooperation agreements with various parties to make EgyEval a reference source for monitoring and evaluation issues.
- **Develop the Evaluation profession, through:**
 - Setting standards for the evaluation profession (young people - those with short experience - those with long experience).
 - Develop reference manuals and task descriptions for M&E staff in different agencies (government, civil sector, corporate social responsibility).
 - Identify the competencies and skills required to practice the M&E profession as freelancers.
- **Partnership with national, regional and international institutions interested in evaluation, through:**
 - Developing partnership agreements with institutions and organizations.
 - Supporting the institutional entity (EvalMENA) of evaluation societies in the Arab world under the umbrella of the League of Arab States.
 - Conducting training events with national, regional and international organizations.
 - Organizing specialized workshops in partnership with national, regional and international organizations.
 - Organizing periodic conferences in partnership with national, regional and international organizations.

EgyEval is a member of the Arab Evaluation Network (EvalMENANet) and the International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE).

EgyEval activities began in 2015. Since that date, the EgyEval has:

- Introducing RBM to Ministry of Planning and Administrative Reform (MoPAR) employees (2015/2016). Participation in the MoPAR committee for the selection of the RBM project manager (2015).
- Participation in the Government Innovation Conference (2015).
- Lecture on RBM at the MoPAR (2017)
- Participation in the implementation of a training program on project planning and the use of the program and performance budget system at the MoPAR and ministries (2016-2018).
- Participation in NEC Conference (2019) Hurghada – Egypt.
- Participate with the Ministry of Planning and Economic Development (MoPED) in preparing a monitoring system for the government plan (2020).
- Participation with the Institute of National Planning (INP) in the preparation of a professional master's program on monitoring and evaluation (2021).
- Partnership with the INP and UNDP in preparing a training diploma program on planning, monitoring and evaluation (2022).
- Inviting ENAP – Canada to hold a training course on Evaluation (Taqueem) in INP (November 2023).
- Nominating EgyEval members to attend training courses on monitoring and evaluation abroad.
- Active participation in the annual conferences of the EvalMENA Network (2011-2022).
- Organizing the 10th scientific meeting and conference of the EvalMENA Network and the 1st annual conference of EgyEval during the period from 12-15 February 2024, attended by more than 100 members from 13 Arab

countries and 120 online participants and delivering more than 35 research papers on evaluation and includes 6 training workshops attended by 105 participants (2024).

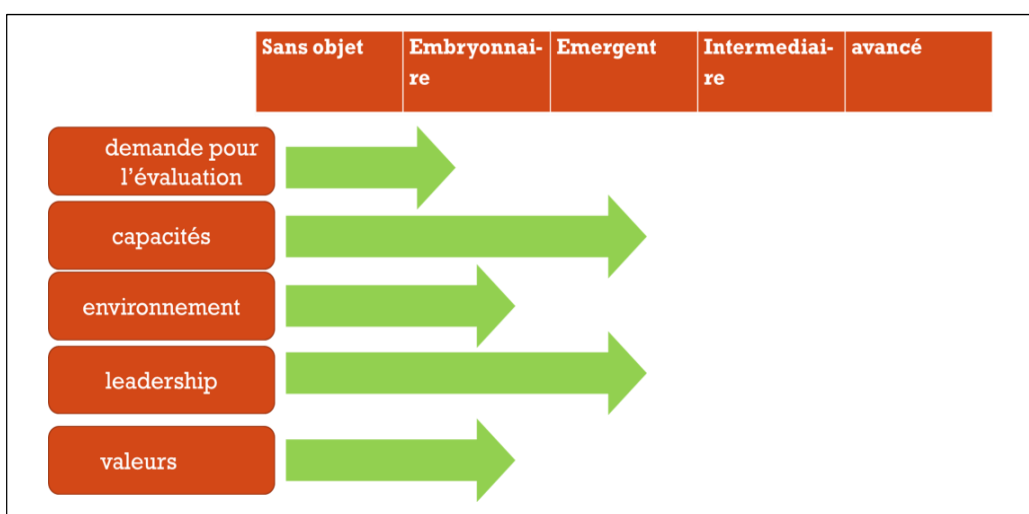
- Creating a virtual platform for a working group on the use of AI in evaluation (2024).
- Creating a website for EgyEval www.Evaluationegypt.org

INSTITUTIONALIZATION OF EVALUATION IN THE DJIBOUTI REPUBLIC

Hassan Gouda

e-mail. ha.goudasaid@gmail.com

Etat des lieux des lieux à Djibouti



What assessment tools are in place?

Political and institutional framework	No law or decree;
	No national evaluation policy.
Institutional framework and players	Court of Auditors
	State Inspectorate General (IGE);
	Audit inspection;
	Inspectorate General of Finance ;
	Executive Secretariat in charge of the State Portfolio (SEPE)
	USEPPP;
	Djibouti Evaluation Association

What are the most current assessment practices?

- Evaluation of government actions via an adhoc committee drawn from various public institutions;
- African Peer Review Mechanism (APRM); Joint parliamentary and governmental annual reviews;
- Annual sectoral reviews of programs supported by UN agencies;
- Mid-term and final evaluations, impact assessments (not always) of projects supported by TFPs;

In summary :

- Activities and products are generally monitored; Evaluations of programs/projects/actions are carried out and focus on processes and effects.
- But this is not systematic in public institutions.
- And impact assessment is carried out on an exceptional basis.

What are the constraints?

- Low level of development of the evaluation culture;
- Low level of institutionalization of the evaluation function; Weak evaluative capacity in the public administration (low demand for evaluation, limited number and skills of human resources in evaluation);
- A misguided perception of evaluation (seen as a means of control and accountability, rather than learning and decision-making to improve public policy);
- Poor use of evaluation results

What are the opportunities?

- A strong political will to promote the evaluation of public policies for greater effectiveness and efficiency, as well as the development of accountability and decision-making to improve public policies;
- The mandate of the Secrétariat Exécutif chargé du Portefeuille de l'État (SEPE) to monitor and oversee the performance of Public Enterprises and Establishments (EEP) in which the State holds a stake, all Public Administrative and Industrial and Commercial Establishments;
- The mandate of the Inspectorate General of Finance;

- The mandate of the Direction de l'économie, to evaluate the five-year plans of Vision Djibouti 2035;
- APRM evaluation of good governance;The existence of a civil society organization working to promote the culture of evaluation at national level (ADE).

What actions can we take?

With this in mind, the following actions can be taken:

- Draw up a national evaluation policy and a national evaluation plan involving all economic and social development players;
- Make a political plea to the highest authorities to create a budget line earmarked for evaluation and evaluation capacity-building;
- Raise awareness and build the capacity of parliamentarians in the field of evaluation, in order to develop accountability of public policies

Mira Hussein

Eval Jordan

e-mail. Mira.hussein@jedco.gov.jo

Abstract

Over the past ten years, Jordan has witnessed significant efforts to improve monitoring and evaluation systems within governmental institutions. These efforts aim to enhance the role of these systems in decision-making, transparency, and accountability, encompassing the monitoring and evaluation of programs and projects, as well as institutional and legislative evaluation. The focus has primarily been on building the capacities of personnel in the field of monitoring and evaluation and adopting guidelines and systems that strengthen these practices within governmental organizational structures.

This paper focuses on reviewing the contents of the organizational and procedural guide for the work of Institutional Development Units and the Legislative Impact Measurement Guide. These documents and guides are important as they provide a unified reference for all governmental institutions to establish monitoring and evaluation tasks within organizational structures and define their functions and roles. The paper also highlights the role of the Jordanian Excellence Model within the King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance in promoting a culture of monitoring and evaluation.

Introduction:

Jordan seeks to institutionalize the concepts of monitoring and evaluation by building and enhancing institutional systems that support these tasks. Institutionalizing monitoring and evaluation systems is a key component of effective and efficient management and one of the important methods for tracking public spending. This approach provides greater accountability and transparency in the use of public funds and evaluates the effectiveness in achieving the desired developmental goals.

Organizational Form of Monitoring and Evaluation Units in Jordan :

The function of monitoring and evaluation in Jordan have been defined within the governmental system in Institutional Development Units according to the Organizational and Procedural Guide for the Organizational Units concerned with institutional performance development issued by the Prime Ministry in 2020. This guide outlines the tasks, scope, and human resources required for these units.

Organizational and procedural guide for organizational units concerned with the institutional development :

The Ministry of Public Sector Development issued a guide aimed at organizing the work of Institutional Development Units. The guide aims to provide technical support in areas such as strategic planning, development of services, monitoring the implementation of plans and programs, setting performance indicators at the ministry or directorate level, and offering possible solutions to address deviations from targeted performance levels.

Reasons for finding the guide as a reference for institutional development directorates :

Despite the general trend toward adopting the concept of institutional performance development in the work of directorates and ministries, there is a disparity in how this concept is implemented within the organizational structures of various government entities. A limited number of departments have specialized organizational units dedicated to institutional performance development at different organizational levels. In contrast, many departments have units tasked with institutional performance development, but they do not fulfill their required duties or cover the full scope of work in this field. Some have assigned the tasks of institutional performance development to organizational units responsible for training and human resource development, while others have delegated these tasks to units involved in sector-wide policy-making and planning. Additionally, there is often a mix-up between the roles of institutional performance development and those of quality control, inspection, auditing, and oversight.

Objectives of the Guide:

- Finding a clear and unified concept of the objectives and tasks of the institutional performance development units, including the tasks of monitoring and evaluation.
- Unifying the practices followed in the implementation of the tasks of developing institutional performance in the institutions and departments of the government apparatus
- Setting specific standards for the organizational structure of institutional performance development units.
- Provide a comprehensive reference document for the work of institutional performance development units in the public sector
- Enhancing the role of institutional performance development units by clarifying their role, complementarity of work, and the various requirements necessary to carry out the tasks entrusted to them
- Provide a mechanism that helps give an indication of the reality of developing institutional performance in the departments of the government apparatus,
- identify corrective measures that will develop these tasks in the department

Scope of work and main pillars of the Guide :

This guide is applied in any ministry, department, authority, council, or public institution subject to the provisions of the Civil Service System. The primary responsibility for implementing this guide lies with the senior management in government departments, while detailed implementation is the responsibility of the executive management and managers at all levels according to their respective areas of expertise.

The guide covers five main pillars that form the general framework for the requirements to activate the work of units responsible for institutional performance development. It addresses the tasks and roles these units must perform, including monitoring and evaluation, as well as the main procedures and work mechanisms, the organizational structure and its position within the broader organizational frameworks, the necessary human resources to activate their operations, and the various materials and requirements needed for effective implementation.

Tasks and roles assigned by the manual for monitoring and evaluation task :

- Monitor the progress of the implementation of the strategic plan and the executive action plans on a regular basis, and provide periodic reports.
- Establish standards, mechanisms, and performance indicators that will be used to measure the performance of the department and its organizational units.
- Evaluate performance and achievements at the level of strategic objectives, programs, and various organizational units within the department regularly and systematically, and submit recommendations to address any deviations.
- Act as the department's representative and liaison officer with all relevant entities concerned with the department's progress and performance monitoring.

Procedures for carrying out the tasks specified in the manual :

- Manage and operate an electronic monitoring and evaluation system whenever possible.
- Ensure the regular updating of data on the electronic monitoring system.
- Monitor and evaluate the performance and achievements of the various organizational units within the department in collaboration with the unit managers, and prepare individual reports for each unit as well as comprehensive reports.
- Provide recommendations for updating the strategic and executive plans in light of performance evaluations.
- Analyze the impact of achievements and their results, linking them to the achievement of institutional and strategic objectives, and prepare studies related to the department's performance improvement and the development of specific action plans.
- Prepare progress reports on the strategic plan and executive action plans, and submit them to the senior management of the department on a regular basis, enabling the unit to provide a comprehensive overview to senior management on the progress and efficiency of performance at both the unit level and the department as a whole.

The guide also specifies the structure, frequency (monthly, yearly), and content of the reports related to monitoring and evaluation tasks, based on the intended audience. For monitoring reports, the guide identifies the following types: **Progress Reports, Current Status Reports, Cumulative Progress Reports, Cumulative Current Status Reports, and Specialized Reports.** Regarding evaluation reports, the guide outlines: **Midterm Performance Evaluation, Annual Evaluation, and Strategy Evaluation.**

The guide also addresses the level and connection of the Institutional Development Unit within the organizational structure of the ministry or institution, depending on its tasks, geographic distribution, number of employees, and the nature of the projects it undertakes. Additionally, it discusses the educational qualifications and certifications required for employees working in these units.

Survey about Monitoring and Evaluation Tasks in Jordanian Government Institutions :

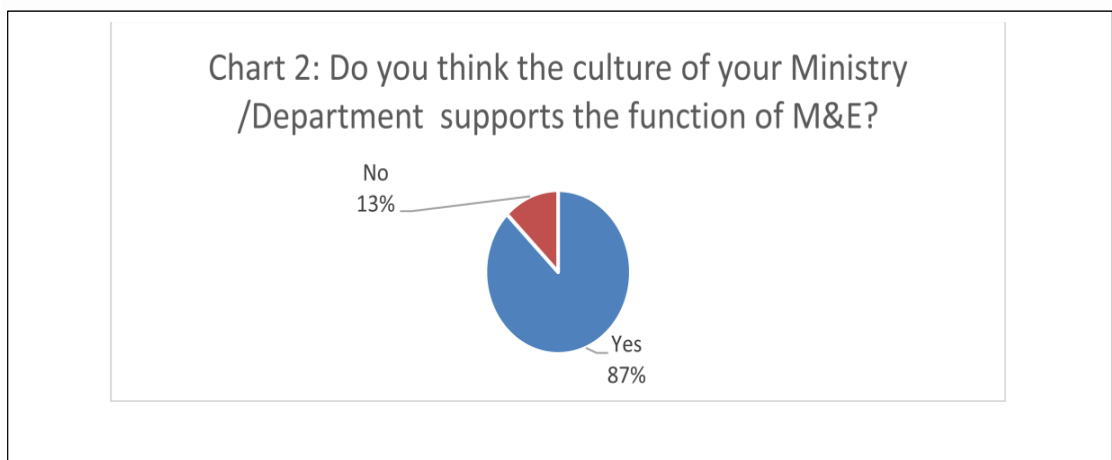
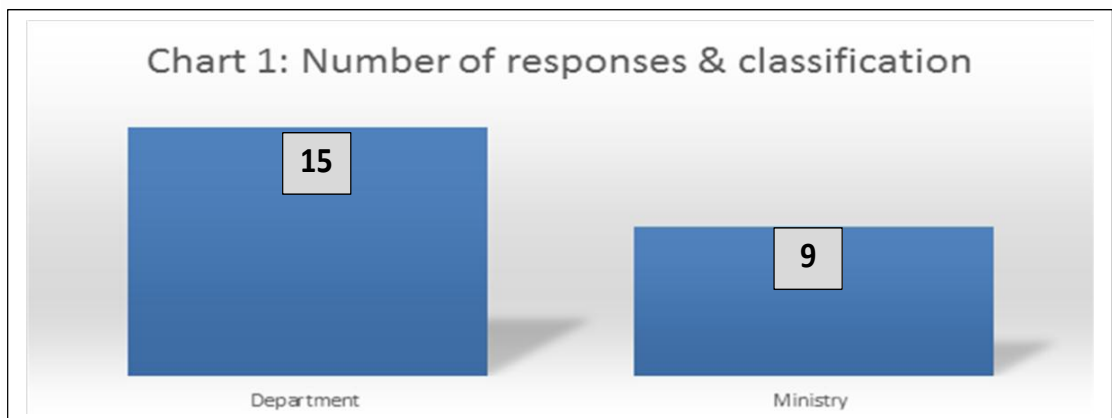


Chart 3: Are appropriate financial and human resources allocated to carry out M&E function at your Ministry/ Department

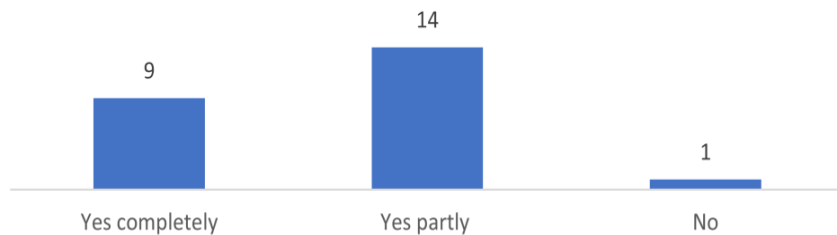
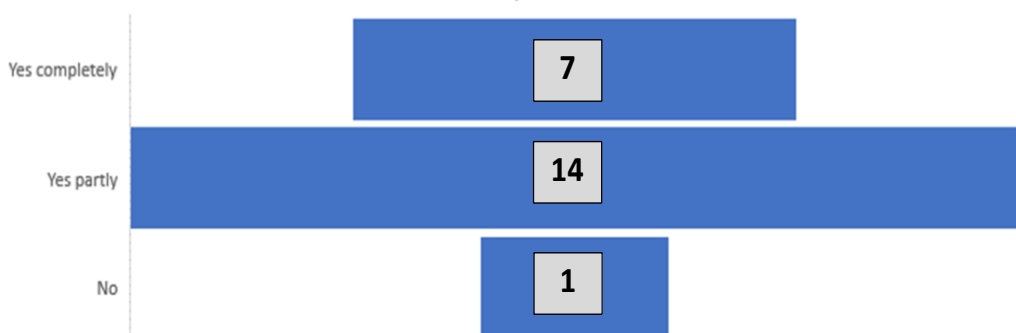
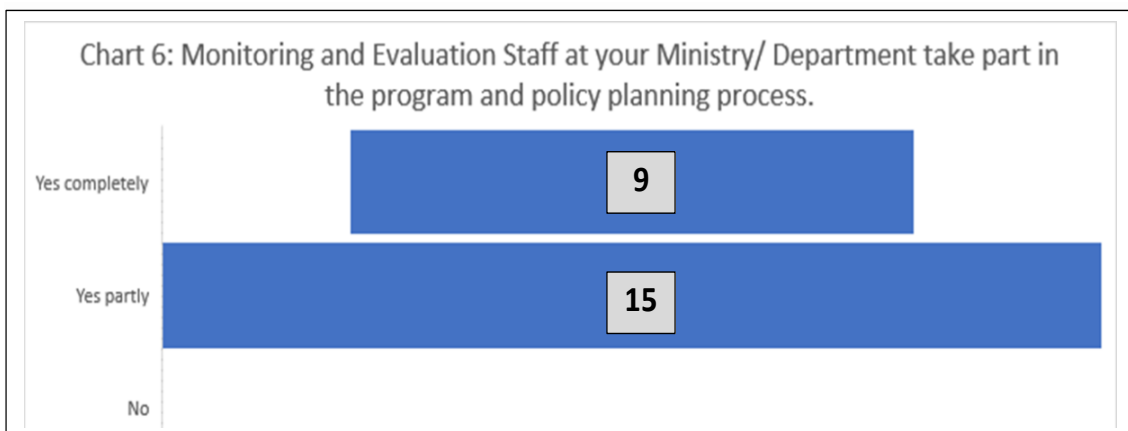


Chart 4: At your Ministry/ Department M&E function represented by



Chart 5: Did your M&E unit use technology and system in data collection and analysis?





All the results above show a very positive trend in institutionalizing the M&E function, encompassing organizational culture, human and financial resources, and impact on the decision-making process. The final question in this survey was: 'What are the main challenges faced by the monitoring and evaluation unit in your ministry or department?' The responses were:"

- Lack of staff for M&E units
- Accuracy of data sent from projects implementing units
- Non-compliance with the deadlines for the delivery of follow-up data
- Resistance to change by some organizational units
- Inability to provide financial and human requirements
- Due to a limited budget, the monitoring and evaluation units' recommendations were not considered

Impact Assessment Policy Guidelines 2020-2023 :

The guide aims to establish a system of good legislative practices and impact assessment to improve the quality of policy-making and decision-making. It serves as a reference and organizational document to standardize methodologies for both ex-ante and ex-post impact assessments. The guide provides a logical framework and an analytical structure to support new policies, helping to understand the benefits, costs, and potential risks of political interventions to make informed

decisions that maximize net benefits to society. It also facilitates the involvement of a broad range of stakeholders, making the policy-making process more robust and transparent.

The guide enables policymakers to identify, adopt, and implement the most appropriate, efficient, and effective options to achieve desired goals at the lowest possible cost, aiming to reach the optimal choice. It encourages the responsible ministry or department to consider the targeted outcomes and their achievement through the monitoring and evaluation system.

The first edition of the guide was issued in 2020 and was distributed to all government departments, covering only ex-ante evaluation. In 2022, the second edition was released in coordination with the Legislation and Opinion Bureau and with support from World Bank experts. This edition included a comprehensive annex detailing the concepts, standards, tools, and procedures for conducting ex-post impact assessments of legislation and policies, along with criteria for exclusion and exemption of certain legislations.

The updates also introduced different types of basic and in-depth impact assessments for legislation and policies, with explanations of the specific models and how to prepare them. Additionally, the guide covered social impact assessments and data classification concerning potential impacts such as social inclusion, gender equality, and equity.

The pre-assessment form adopted by the manual:

For the purposes of clarification, the table below shows the minimum requirements for the standard analysis of the pre-assessment study that the government department must comply with:

Identify the organizational problem
Description of the organizational issue
No "reference scenario" action option
Objectives of the regulatory policy
Measurable SMART goals within a specific time frame

Description of the best option
general description
Characterization and impact assessment of the best organizational option
Economic impacts on economic activities and consumers
Social impacts (including health and gender)
Environmental impacts
Financial Implications on the Public Budget
Distributional effects of costs and benefits
Characterization and impact assessment of alternative options
Economic impacts on economic activities and consumers
Social impacts (including health and gender)
Environmental impacts
Financial Implications on the Public Budget
Distributional effects of costs and benefits
Comparisons of regulatory options and recommendations
Define the analysis methodology used (cost-benefit analysis, cost-effectiveness analysis, multi-criteria analysis)
Output
consultation with stakeholders
Description of the consultation process
Summary of the notes received and how they were studied
Monitoring and evaluation
Operational workplan for monitoring and subsequent follow-up
Monitoring and following up the implementation and responsibilities of the entity(s)

The post-evaluation model adopted by the manual :

Step (1)	Step (2)	Step (3)	Step (4)	Step (5)
Choice of legislation and purpose of evaluation	Analysis of legislation according to the logical model	Determine the level of evaluation	Determine evaluation criteria and questions	Preparation of the report
The legislation/s to be evaluated are selected and the scope of the overall evaluation is determined	Analyze inputs, outputs, results, impacts and performance indicators	Level 1: Process Evaluation Level 2: Performance Appraisal Level 3: Impact Assessment Level	Setting the necessary evaluation criteria and questions	Writing and publishing reports in consultation with stakeholders

King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency :

The Royal Decree was issued to establish the King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency on September 4, 2002, with the aim of improving and developing the performance of ministries and government institutions in serving Jordanian citizens and investors, by raising awareness of the concepts of excellence, quality, and transparency..

The award is closely tied to empowering the functions of monitoring and evaluation within institutions.

The award is based on excellence concepts that focus on achieving long-term results for the governmental entity, positioning it in advanced positions, thereby achieving leadership in various areas of government work. It supports the principles of efficiency and effectiveness, emphasizing result achievement, accomplishments, and the development of interconnected plans and objectives. It also involves reshaping capacities to serve this direction, providing an objective reference for institutional evaluation systematically, and unifying efforts and coordination among all government entities towards achieving results and accomplishments at different levels.

The participating entity in the award presents evidence and results of applying the model standards within the institution and the improvement and measurement mechanism. These are also demonstrated during the evaluative field visit.

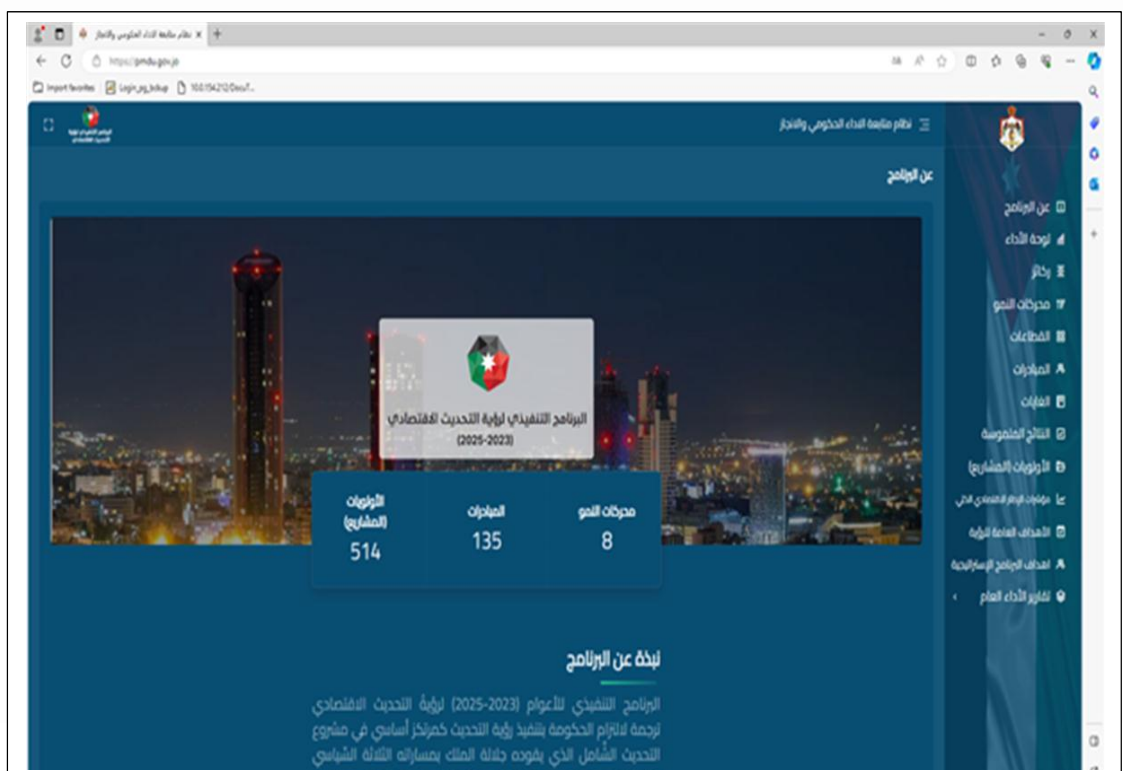
The table below shows the Jordanian Government Excellence Model, the main themes and sub-criteria :

Planning pillar	Implementation pillar	Transition pillar
National and sectoral trends	Government resources and property	Improvement and development
national and sectoral orientations	Human resource management	Knowledge management
Sectoral role	Financial management	Innovation and change management
Leadership role	Financial management	
Corporate culture	Recourse and property management	
Communication and stakeholder engagement	Partnership management	
Governance and performance management	Government roles and task	
Corporate strategy	Operation managements and delivering services	
Strategy and future foresight	Digital transformation	
Operational plan	Digital infrastructure Digital services	
Risk management and business sustainability		
Sustainability		

Example: Government Performance and Achievement monitoring System :

The Government Achievement and Performance Unit aims to follow up the performance of government departments and institutions for strategic plans, prepare periodic reports on the extent of commitment to national plans, programs and priorities, and submit them to the Council of Ministers. Where the ministries and government institutions feed this unit through the electronic system to follow up this unit with the progress of work in the priorities, activities, programs and projects that are implemented and the unit also provides progress within the economic, social and sustainable development indicators

The priorities program is a flexible document that is subject to annual review and evaluation in accordance with the developments and economic priorities of the government, and includes a specific time frame for implementation, clear indicators to measure performance, and an electronic system to follow up on achievement, where the concerned ministries enter the progress of work at the level of projects and programs within the plan.



Challenges and lessons learned to institutionalize monitoring and evaluation functions within government institutions:

- The need to Invest in human resources and an organizational culture that supports M&E practices and is a key element of the organization.
- Supporting senior management for the task of monitoring and evaluation and taking into account the follow-up and evaluation reports received from them.
- Changing the thinking and culture of organizations regarding the task of monitoring and evaluation that it is for the purposes of improvement, development and institutional learning, not discovery of errors
- The need to provide the necessary material capabilities and infrastructure, information collection systems and the preparation of studies.

A JOURNEY OF PROGRESS AND CHALLENGES

Salah BOUOUSFI

Moroccan Evaluation Association

The journey of institutionalizing public policy evaluation in Morocco is a narrative of significant milestones, challenges, and continuous progress. Over the past two decades, Morocco has demonstrated a growing commitment to integrating evaluation into its governance structures. This journey commenced in 2005 with the “Report on Morocco's prospects by 2025: Towards High Human Development”, which underscored the critical role of evaluation in achieving developmental goals.

A pivotal moment came in 2011 when the Moroccan constitution was amended to enshrine the evaluation of public policies. This legal framework emphasized the necessity of monitoring and assessing governmental actions, further reinforced in 2013 when the King of Morocco assigned parliament a specific rule in evaluating public policies. By 2021, evaluation had become a cornerstone of Morocco's new model of development, reflecting a mature approach to governance.

The 2011 constitutional reform paved the way for an enhanced focus on public policy evaluation, leading to the introduction of performance assessment in 2015 budget law. This reform aimed to foster awareness, training, and capacity-building and monitoring and evaluation. Additionally, organic laws mandated evaluation for local authorities, while institutions such as parliament, the Court of Auditors, and various public bodies were tasked with carrying out policy evaluations. This framework was supported by evaluation reports developed and disseminated by technical and financial partners, essential for promoting transparency and accountability.

Several key public institutions play crucial roles in the evaluation landscape, including the Ministry of Investment and Public Policy Convergence and Evaluation, the National Observatory of Human Development, the Economic, Social and Environmental Council, the General Inspectorate of Finance, and the National

Evaluation Body. Various ministries have also established their own M&E structures to support their specific needs.

Parliament has undertaken several significant evaluations, including the PERG (rural electrification), PNR (rural roads), PAGER (drinking water), and assessments in areas like pre-school education and water stress. The Court of Auditors has conducted over 15 evaluations covering sectors such as digitalization, delegated management, local taxation, education, and public service. To date, 71 evaluation reports have been published, with 80% produced by technical and financial partners. Since 2011, the primary sectors evaluated include development, health, and education, with gender-based evaluations gaining prominence.

Building capacity in evaluation has been a key focus, which organizations like the Moroccan Evaluation Association (MEA), ENAP-PIFED, and various other associations alongside technically technical and financial partners, spearheading efforts to enhance M&E skills through training and knowledge dissemination.

Despite this progress, several challenges hinder the full institutionalization of evaluation in Morocco. The political and institutional environment is not fully supportive of robust evaluation practices. There is a lack of comprehensive plans, frameworks, and organizational modalities dedicated to evaluation. National evaluation capacity remains underdeveloped, and the maturity of evaluation practices is insufficient, with limited utilization of evaluation results. Furthermore, civil society's involvement in the evaluation process is minimal, reducing the impact and relevance of evaluations.

Based on the literature review and in-depth interviews with key stakeholders this article proposes several strategies to enhance evaluation industrialization. Enhancing political and social accountability of evaluation involves engaging citizens and stakeholders in the evaluation process to foster a culture of accountability and transparency. Promoting the use of evaluation results in decision-making underlines their importance. Establishing mechanisms for coordination among relevant institutions is crucial to streamline evaluation efforts defining clear roles and responsibilities to avoid overlap and ensure accountability. Additionally, enhancing national expertise through targeted training initiatives and fostering partnerships with academic institutions can develop a skilled pool of evaluation professionals.

THE MEA plays a pivotal role in this context. Through advocacy, capacity-building and stakeholder engagement, the MEA works to embed evaluation into the fabric of governance. Organizing campaigns to highlight the benefits of evaluation, collaborating with academic institutions and international organizations to develop tailored training programs, and fostering partnerships with other evaluation associations to share knowledge and resources are all part of the MEA's efforts.

In conclusion, the industrialization of evaluation in Morocco is an ongoing process, facing significant challenges such as an unsupportive political environment, limited national capacity, and immature evaluation practices. However, the MEA has the potential to transform these challenges into opportunities. Through sustained advocacy, capacity building, and inclusive stakeholder engagements, the MEA can help establish evaluation as a cornerstone of evidence-based decision making and governance, ensuring that public policies are effective, transparent, and accountable.

INITIATIVES OF INSTITUTIONAL MONITORING AND EVALUATION IN JORDAN

Eng. Muna Tarawneh

Jordan M&E Association, Amman – Jordan

e-mail. Muna.tarawneh@gmail.com

Introduction :

In this paper, initiatives to institutionalize monitoring and evaluation in the Hashemite Kingdom of Jordan are presented, as these initiatives are not official government restructuring in the usual way (public sector development ministries or monitoring and evaluation units affiliated with the Jordanian Prime Minister or through establishing monitoring and evaluation units in government entities). But within the framework of initiatives that were implemented as ideas or to achieve certain goals, then because of their impact, they were adopted and supported for their implementation on a broader scale.

The first initiative is the launch of the King Abdullah II Award for Excellence and Transparency, which began for the purpose of disseminating best practices in private sector institutions. Later, it was adopted as a framework for evaluating institutional performance and governance at the public sector institutions, including universities, municipalities, and government companies, and it had a noticeable impact at the level of Government performance in general.

As for the second initiative, it was implemented to direct government expenditures toward achieving the announced or promised goals. The Ministry of Finance, through the General Budget Department, worked to apply it to all budget chapters, which are government departments and units funded by the public treasury, and based on it, performance indicators are developed to align strategic plans with available financial resources. A quarterly monitoring and evaluation framework was developed, which defines the processes, responsibilities, and time frames for submitting quarterly monitoring and evaluation reports from all budget chapters. Results-oriented budgeting has been implemented, but the monitoring and evaluation process faces many challenges that the Jordanian government is working to solve before submitting periodic reports to citizens.

This paper discusses the procedures that were taken in each of the two initiatives, along with the challenges and then recommendations for the purpose of benefiting and learning from effective implementation.

General background :

The organizational units established by the Jordanian government for the purposes of developing institutional performance was at various levels, which developed guidelines related to strategic planning, monitoring and performance management, governance, in addition to periodic and specialized evaluation.

Despite this, the structural procedures remained framed within the usual government functions, monitoring and evaluation procedures, without developing improvement plans that are supported by all stakeholders, and without enhancing the implementation of excellence criteria or creative procedures that help spread best practices across all government agencies. Accordingly, there was a need for initiatives that enhance the pursuit of excellence in performance within the available resources, for the purposes of achieving competitiveness, flexibility and development.

The initiatives that will be discussed in this paper was not carried out according to an organizational structure or functional tasks in a separate government entity or unit, but they were initiatives developed in a logical, successive manner and had notable contributions to ensure that each government agency sets the framework to support the performance development of institutions, in addition to expertise of employees and consultants who have distinguished themselves at the level of the Middle East region and contributed to exporting these competencies to countries in the region and the Arabian Gulf.

The first initiative is the King Abdullah II Award for Excellence and Transparency, while the second initiative is the results-oriented budgeting.

Initiative 1 : King Abdullah II Award for Excellence and Transparency

Background :

The Ministry of Industry and Trade (MIT) launched the King Abdullah II Award for Excellence in 2019 in biennial award cycle, and in its first cycle 2019-2020. The

award targeted private sector organizations for the purposes of enhancing the quality of Jordanian products and thus raising their competitiveness in global markets and increase exports. MIT targeted training the private sector on implementation of excellence criteria according to one of the international excellence models. To choose the criteria of excellence that can be applied in the Kingdom, the criteria of the various excellence models were reviewed, the most prominent of which are:

- The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) - National Quality Institute established by the US government.
- Japanese Deming Prize: Honoring companies around the world for their excellence in applying the principles of total quality management.
- (EFQM) Award: It was established to spread the culture of quality and performance management and help European companies overcome the factors of international competition.

After reviewing the main and sub-criteria within each of the excellence models, in terms of their comprehensiveness and compatibility with the Jordanian economic situation, and in terms of their logic, possibility of implementation, and suitability for the various types of entities participating in the award, the Ministry chose the European Foundation for Quality Management (EFQM) award model. An administrative body was formed to administer the award and train the participating companies on applying the criteria of the excellence model. The assessment teams were selected and trained on the procedures and best practices in the assessment process, in addition to the criteria of institutional excellence. After completing the assessment of the participating companies, the assessment reports were presented to the Assessment Quality Committee, then to the Jury Panel, followed by arranging Award Ceremony to honor the participating companies and announce the Excellence Award winners in 2000. Many public and private sector leaders were invited to the ceremony.

His Majesty King Abdullah II attended the honoring ceremony, after which the Royal Decree was issued on September 4, 2002 to establish the King Abdullah II Center for Excellence to promote a culture of excellence and innovation in Jordan and the

Region, and carry out the tasks of supervising the King Abdullah II Award for Excellence for the Private Sector (KAAPS), and begin launching the King Abdullah Award for Excellence in Government Performance and Transparency (KAA) for public sector departments. The KAA was established with the aim of improving and developing the performance of ministries and government institutions in serving Jordanian citizens and investors, by spreading awareness of the concepts of outstanding performance, quality and transparency, and highlighting the distinguished efforts of public sector institutions and displaying their achievements in developing their systems and services, so that it is the highest award for excellence at the national level. Four years later, according to Article (114) of the Constitution, the King Abdullah II Center for Excellence Bylaw No. (6) of 2006 was issued, in which the Center's tasks were stated as follows:

Article 4 - The Center aims to do the following:

- A. Spreading the culture of excellence by spreading awareness of the concepts of excellence, creativity, sufficient quality, and global models of excellence.
- B. Providing a guiding reference and standard foundations for the stages of progress and development in the performance of government bodies and official and informal institutions for positive competition.

During the successive cycles, the awards were diversified to include various types of government agencies and various areas of development of government work, so that the sub-awards supervised by the Center became an addition to the King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency as follows:

1. Innovation in Public Sector Award
2. Excellence in Public Service Award
3. Distinguished Government Employee Award
4. The E-government Transformation Award
5. Distinguished Secretary General – General Manager Award
6. Municipality Excellence Award
7. Public University Excellence Award

Excellence Award Management Procedure

- In the Ministry of Industry and Trade, an administrative body was formed to manage award operations, including dealing with participating companies, hiring assessment teams, training them, and distributing tasks. At the King Abdullah II Center for Excellence, the center's cadres managed the award technical and administrative operation, including employing assessment teams, assessment report quality committees, and jury panels, and train each of them on their tasks, roles and responsibilities.
- The King Abdullah II Center for Excellence defined ethics and principles for the work of assessment teams, procedure and best practices during assessment and report writing processes.
- To ensure continuous improvement, several models were issued to suit government mandate and services provided to citizens, while keep implementing the international criteria of excellence that are suitable for application and comparison between all institutions and entities (Revision and development of the selected assessment model (EFQM). The result of the latest review was the issuance of institutional performance evaluation criteria in its ninth session 2023-2024 (KACE-5.0), in which the concept of three-dimensional planning (Institutional, sectoral and national) was adopted.
- Managing communication with government agencies and private sector entities, as the KAAPS was optional and required marketing, while the public sector award KAA was required of all government agencies.
- Performance management and coordination between participating entities and assessment teams, and between assessment teams and quality and jury committees.
- Spreading the culture of excellence and training on it (training programs and capacity building in excellence and innovation, consulting services, research and studies)

- Spreading the culture of internal assessment and training internal assessment teams on the procedures and governance of their practices.
- Conducting the Award Ceremony to honor, promote, and celebrate the winners of Awards at the national level.
- Evaluating the implementation of performance improvement plans with relevant authorities.

Assessment Process to Determine Awards' Winners :

Institutional evaluation means that focus is on actual results compared to the targeted ones as per the strategic plan and in accordance with its laws, according to the required specifications at the specified time, and within the allocated budget ceilings of executive plans. The institutional evaluation here has a direct relationship to the institution. While the Award winner's determination is based on the use of the assessment mechanism, meaning judgment of assessment team. The assessment team is trained to assess the extent of application of excellence criteria in the private sector and public sector institutions. Institutional excellence criteria are the best practices that institutions apply in the work and that is reflected in the level of performance and the results. The excellence model criteria are not limited to a specific ceiling or specific practice, and there is no limit for the target values. Excellence means the extent of reaching global levels of performance, in terms of customer satisfaction, and providing high-quality services or products.

In assessing the level of application of excellence criteria, a number of mechanisms can be used :

- Internal assessment: The Center has strengthened the principle of internal assessment for the purpose of determining improvement opportunities clearly and from the information and expertise possessed by employees within the organization, to benefit from specialized technical expertise in the organization's work, and to give employees the opportunity to discuss and evaluate their work and improvement ideas, to be included in operational plans and priorities and strategic plans aimed at work sustainability and distinguishing itself in providing specialized services in accordance with the law of its establishment.

- External assessment: It is carried out by a neutral team of assessors from outside the organization and its goal is to guide the organization towards any technical developments or global practices in its field of work and give it opportunities for improvement from an external viewpoint, for the purposes of achieving customer service and satisfaction efficiently and effectively.
- Specialized assessment carried out by a technically specialized team with global expertise, and its goal is to achieve distinguished results at the global level in the institution's field of work, adopting international performance indicators and achieving distinguished international levels in results.

Award Results :

Jordan has witnessed the dissemination of knowledge about excellence concepts in the public and private sectors, and the implementation of excellence criteria by experts from assessment teams who have been trained at the country and regional levels, to work in all entities and provide expertise in the public and private sectors. Several scholars have proven the existence of a positive and strong statistically significant effect of institutional excellence in its various dimensions on developing institutional performance, especially government service institutions². Studies have also shown a positive and strong statistically significant impact of developing institutional performance in its various dimensions on sustainable development.

Examples of some government service agencies include:

1. Driver and Vehicle Licensing Department under the Directorate of public security won number of excellence awards, with a noticeable change in the speed of delivery of services. The Department provided buildings qualified to receive people with special abilities, and provided mobile licensing, electronic services, guides to all services, and an electronic customer's tour on its website. etc. The

² "The impact of applying the institutional excellence model on developing performance in government institutions to achieve sustainable development goals by application to the Egyptian Ministry of Endowments," Al-Sayyid Ahmed Abdel Basir, 2021.

<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:237717975>

administration also received the Excellence Award organized by the Arab Organization for Administrative Development of the League of Arab States and with the support of the government of United Arab Emirates in 2020, in the category of Best Governmental Development Experience (Mobile Licensing Project) .

2. Civil Status and Passports Department started linking its offices in the Kingdom with the computer center since the year 2002 at a rate of 100%, with a total of 74 offices, 13 directorates, and 7 departments on that date. It also issued the machine-readable passport using the OCR system. In 2004, the D BARCODE 2 encryption system was added to the OCR.

A study in 2022 entitled "The Impact of Soft Skills of Human Resources on Institutional Excellence at the Department of Civil Status and Passports in Jordan"³ concluded the presence of a statistically significant relationship at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for soft skills and human resources in the Department with excellence of institutional performance, as the soft skills of human resources explained an amount of (83.3%) of the variance occurring in institutional excellence, and soft skills are one of the excellence criteria which employees are usually trained to implement in their daily jobs.

3. Social Security Corporation: a researcher studied the competitive advantage on which institutions based their performance during (2000 until 2015), as the Social Security Corporation began adopting excellence in its performance, and the statistical approach relied upon through the study. A questionnaire was conducted by the researcher and produced a statistically significant impact on the level of performance as a result of implementing the Excellence Award criteria, and this was demonstrated in many areas, including readiness and response to

³ "The impact of human resources soft skills on institutional excellence at the Civil Status and Passports Department in Jordan", co-authors: Islam Muhammad Eid Al-Zoubi and Hassan Ali Al-Zoubi, Amman Arab University Journal of Research: Administrative Research Series, Volume 7, Issue 2, C. 1 (June 30, 2022), p. 9-41.

technological changes with the aim of increasing and improving performance levels, keeping pace with technological developments , capacity building of workers used to raise the level of efficiency and contribute to reducing work errors, providing services that match the specifications required by customers , and ensuring that its website contains all the required information . In addition to the location of the organization's branches close to areas of large population density, and the flexibility of delivery through the ability of operations to change service delivery times, the Corporation also promotes its services and finds solutions to administrative and technical problems with savings in the cost of service.

The second initiative: Results-Oriented Budget (ROB) :

Introduction :

Results-oriented budgeting is the methodology used in preparing the general budget law, in which the budget chapters⁴ define their vision, mission, strategic objectives, programs and projects, activities and key performance indicators, which must be clear, specific, measurable, realistic, time-bound and consistent with the vision and mission of the chapter to achieve national goals and priorities. This approach to managing financial resources focuses on achieving specific results and goals rather than focusing only on expenses and revenues. The Results-Oriented budgeting include:

- Linking financial planning to strategic planning to ensure that available financial resources are allocated and distributed among budget chapters according to national priorities, taking into account the achieved results.
- Budget chapters prepare initial self-evaluation reports for their key performance indicators at the level of strategic objectives and programs and include them in budget submissions to the General Budget Department over the medium term (the budget year and two years thereafter).

Most governments include performance information in budget documents and report performance against results because implementing ROB helps:

⁴ Budget Chapters are the ministries, departments units and companies financed by the public treasury.

- Preparing a sound budget based on the priority needs of citizens and the fulfillment of government promises.
- Financial discipline through continuous monitoring of performance.
- An effective way to record and report financial and physical data.
- Close coordination between all sectors, government agencies and governorate councils with the Ministry of Finance.

Policies and Laws :

The concept of results-oriented budgeting has been implemented in Jordan gradually since 2008. It was referred to in the Jordanian constitution, and it was added to the Organic Budget Law. An amendment to Article 112/1 of the Constitution to include the ROB concept by adding the statement "The government shall submit the final financial statements at the end of six months from the end of the previous fiscal year, provided that the provisions of this article apply as of the following fiscal year." Which means that all budget chapters have to submit all information about the expenditures and results.

Organic Budget Law No. (13) of 2021 was amended by Law No. (2) of the year 2023 to make the Article 7 stipulates: The department shall undertake the following tasks:

- A/6- Monitor and evaluate the performance of the programs, projects and activities of the chapters and ensure that they achieve the targeted results.
- B/2- Requesting the necessary information and data from all chapters regarding goals, programs, projects, activities, and their financing.
- B/5- Issuing periodic reports on monitoring and evaluating of chapters' performance indicators and monitoring the level of progress in achieving their goals.

Two articles were added to the amended general budget law for the fiscal year 2023:

- Article 17 - Government units must provide the Council of Ministers and the National Assembly with quarterly reports on their budgets for the purpose of reviewing their financial conditions and following up on the progress of work therein.

- Article 31 - The General Budget Department is responsible for following up on the implementation of the programmes, projects and activities mentioned in this law without prejudice to the powers assigned to other official bodies.

Circular of budget implementation for the fiscal year 2023 issued by the Prime Minister:

- Included preparing monitoring and evaluation reports.
- Referred to the templates prepared for monitoring and evaluating spending and performance.
- Time frames for submitting reports to the General Budget Department.

Current Practices and Challenges :

- The most important challenge is the different multiplied reports that are required from different performance management government agencies (King Abdullah II Center for Excellence, Ministry of Planning, General Budget Department, in addition to the annual reports of institutions), which made it more difficult that each agency asks the government entities to report monitoring and evaluation in different structures and templates and timeframes.
- The chapters' strategic plans are not consistent with the budget documents, in terms of the overlapping and classification of programme, project and activities, to enable the follow up of the projects and activities included in the budget and correct comparison with the Ministry's strategic plan.
- Not updating the strategic plans, or the compatibility of the time frame for the strategic plan KPIs, programmes, projects and activities with the medium-term general budget framework (Budget year and 2 indicative years).
- The different data collecting mechanisms and methods in various government agencies, which increases the difficulty of analyzing performance at the sectoral and national levels, in addition to the difficulty of verifying monitoring and evaluation information and the quality of the data that is included in the reports.

- Most KPIs are designed as annual KPIs, but there are expenses recorded monthly against these annual KPIs. When there is an annual milestone, the activities to be undertaken within a quarter to achieve the annual target should be indicated as a quarterly target.
- Failure to take financial ceilings or available budgets into consideration when setting target values for performance indicators.
- Deviations in spending are not analyzed and no corrective steps are implemented when needed.
- Monitoring and evaluation reports are prepared and submitted by the organizational unit responsible for budgeting, which limits the use of monitoring and evaluation reports as a management tool.

Recommendations :

- Creating automated platform for government monitoring and evaluation on which the government entities can easily add data on, and users have quick access. This platform can support quality of data, reduce errors and workload, and support the use of data in decision making.
- Capacity building for all financial, strategic planning and performance management cadres on the principles of budget operations and institutional performance management in addition to monitoring and evaluating.
- Cooperation and coordination between all government agencies concerned with managing, monitoring and evaluating performance through sharing different reports to verify data and information.
- Participation of the General Budget Department in setting strategic plans and developing executive plans
- Exchange the results and evaluation (Assessment) reports of government entities to stimulate continuous improvement in performance, mainly between the King Abdullah II Center for Excellence and the General Budget Department.
- Excellence practices can be enhanced if monitoring and evaluation reports for ROB can be used in excellence assessment process.

Prof. Dr. Ashraf Salah El-Din

Vice President for Training, Consultations and Community Services

e-mail. ashraf.salah@inp.edu.eg

Abstract

The Institute of National Planning was established by Law No. 231 of 1960 as a public institution with an independent legal personality, engaging in scientific activities to promote the approach and concepts of scientific planning in Egypt through research, consulting, training, and educational activities. It aims to spread planning concepts, establish planning work across all national institutions, and foster a planning culture within Egyptian society. On December 17, 2016, Law No. 13 of 2015 and its executive regulations were issued, to develop the institute's legislative framework to keep pace with the latest developments in comparable scientific and academic institutions.

Since its establishment, the institute has played a significant role in supporting sustainable development in Egypt. It has been equipped with the necessary human and material resources and has sent many study missions worldwide to obtain degrees in various specialties. The institute has also invited prominent scholars in development and planning to transfer knowledge and expertise. Furthermore, it has engaged in numerous collaborations with international and regional organizations, and many scientific institutes at global, regional, and local levels. The Sustainable Development Strategy: Egypt Vision 2030 is a key milestone in Egypt's comprehensive development journey. It connects the present with the future, drawing inspiration from Egypt's rich civilization to create a clear developmental path for a progressive and prosperous nation characterized by economic and social justice. It aims to revive Egypt's historical role as a regional leader and acts as a roadmap to maximize the benefits of its competitive advantages, fulfilling the dreams and aspirations of the Egyptians for a decent and dignified life.

The institute hosts a variety of scientific activities, primarily reflected in its research plan, which includes group and individual research, reference books, scientific reports, policy papers, and academic master's and doctoral programs in planning and development. It also offers a professional master's program in planning for sustainable development, along with significant training and consulting services. Additionally, the institute provides programs through various scientific centers in the community services field. The institute's important scientific events include the annual international conference, Tuesday seminars, expert meetings, scientific follow-ups, young researchers' seminars, scientific symposia, and workshops.

Concerning monitoring and evaluation, the institute launched the "Professional Master's Program in Monitoring and Evaluation" and announced the start of a new batch in the academic year 2023/2024. A workshop on "Results-Based Management" was held, as part of the collaboration between the Institute of National Planning and the United Nations Development Program (UNDP) in Egypt, to build the capacity of government sector cadres, with participation from various Egyptian ministries and government agencies. This workshop led to the announcement of the launch of the "Monitoring, Evaluation, and Learning" (MEL) professional diploma by the institute. This initiative aligns with the state's approach to activating the role of monitoring and evaluation departments as a methodology that enables different entities to gain a comprehensive and in-depth understanding of project outcomes and identify areas for improvement and development through data-driven decision-making to achieve sustainable development goals. This diploma is the first in the Arab world, specializing in results-based management.

OUR STORY AT THE ATHAR CENTER

⁽¹⁾Dr. Saleh Shumarani and ⁽²⁾Dr. Ahmed Salah

Al-Athar Center – Riyadh - KSA

⁽¹⁾e-mail. Salehshumrani@alathar.org.sa

⁽²⁾e-mail. Ahmed.Salah@alathar.org.sa

Al-Athar Center is a non-profit specialized entity established in 2019 as one of the initiatives of Saudi Arabia's National Transformation Program. It was founded by five Saudi donor institutions with support from the Ministry of Human Resources and Social Development and the National Center for Nonprofit Sector Development. The center operates nationally to build national capacities in monitoring, evaluation, impact measurement, and providing specialized consulting services to governmental developmental sector, private sector, and non-profit one.

The center aims to empower developmental sectors to make evidence-based decisions aimed at maximizing the impact of developmental interventions on the ultimate beneficiaries.

Vision of the Center :

A strong and effective developmental system based on evidence-based interventions.

Mission of the Center :

Empowering individuals and organizations through developmental practices, impact measurement, and creating a supportive environment to maximize the impact of developmental interventions.

To achieve its vision and mission, Al-Athar Center adopts a Results-Based Management approach, focusing on best practices in :

1. Developmental evaluation and impact measurement,
2. Monitoring the achievement of developmental impacts of programs,
3. Public policies in addition to results-based developmental planning,
4. Identifying developmental priorities and needs.

Strategic objectives include:

- Raising awareness of developmental practices and impact management.
- Supporting and guiding the developmental sector in impact areas.
- Building specialized national capacities among individuals and organizations.
- Establishing the knowledge base for impact practices.
- Supporting practitioners and building and activating the community of practice.
- Maturity of key concepts and impact practices in the local context of the

Kingdom of Saudi Arabia.

To achieve these developmental objectives, the center operates based on:

1. Best international practices in the areas of monitoring, evaluation, and impact measurement applied by the World Bank Group and United Nations institutions, and according to the evaluation standards of the OECD Development Assistance Committee (DAC).
2. Forming effective partnerships with specialized global partners in the practices of impact management and enhancement of development impact.
3. A team of Saudi and international experts and consultants.
4. A network of local and international experts working in the fields of monitoring, evaluation, and impact measurement.
5. Multiple experiences and projects in various development sectors (governmental, private sector, non-profit organizations).
6. A network of local evaluators in various development sectors. Development empowerment pathways pursued by Al-Athar Center:

The center aims to build and enhance national capacities through three developmental empowerment pathways:

1- Consultancy Services :

The center offers a range of consultancy services and studies for governmental, private, and non-profit development sectors to assist in monitoring progress, evaluating the impact of programs and policies on beneficiaries, including:

- Needs assessment and priority setting.
- Building monitoring and evaluation systems (impact management) whether simple or complex at different strategic levels.
- Evaluating various development interventions (mid-term evaluations, final evaluations, impact measurement and evaluation).
- Assessing the readiness of various organizations to ensure sustainability of the benefits from monitoring and evaluation systems.

2- Empowerment Services:

The center works on building national capacities in the fields of monitoring, evaluation, and impact assessment through a range of specialized training programs offered to various development sectors, including:

- Development Evaluation Program (Humanitarian Evaluation): An intensive training program to qualify practitioners in evaluation and impact measurement of development programs on final beneficiaries, aimed at enhancing and maximizing their developmental impact.
- Advanced Development Evaluation Program ("Evaluation Plus"): A consultancy support program provided to practitioners in the evaluation and impact measurement field, applied to ongoing projects.
- "Suhail" Specialist Monitoring and Evaluation Capacity Building Program: A training program to qualify practitioners and specialists in monitoring and evaluation of development programs, empowering them to design and manage monitoring and evaluation systems throughout the lifecycle of development programs.
- "Suhail Plus" Program: A consultancy support program for practitioners in the field of monitoring and evaluation, applied to ongoing projects.
- Specialized Training Programs and Workshops: Training programs and workshops tailored to meet all developmental needs in the field of monitoring, evaluation, and impact assessment as requested by stakeholders.

3. Development Context Support:

The center supports the developmental context and enriches local content in the field of monitoring, evaluation, and impact assessment through a range of services and activities, including:

- **Knowledge Products Development:** Developing and disseminating cognitive products, guides, and methodologies on monitoring, evaluation, and impact assessment translated with specialized accuracy from global sources to enrich the Arabic library and compensate for knowledge gaps.
- **National Development Indicators Building and Enhancement:** Designing and developing national development indicators that align with the local developmental context.
- **Knowledge Forums:** Organizing and conducting knowledge forums on monitoring, evaluation, and impact assessment (both virtual and in-person).

Examples of Contributions by Al-Athar Center :

First, at the level of the Consultative Services track :

1. Assessment of developmental needs required by Al Khafji Province, enabling decision-makers to establish initiatives and programs covering the most urgent and impactful needs, in partnership with Ey Global (private sector partnership).
2. Evaluation of the impact of social responsibility interventions by Roshn Group, presenting achievements and results, and developing strategic directions towards impact management (private sector partnership).
3. Mid-term evaluation of the Rief program to assess alignment of program interventions with beneficiaries' needs and partners' priorities, evaluating project efficiency in terms of time, cost, and effectiveness of implementation methods and approaches, proposing alternatives, evaluating the program's capacity to achieve expected impact on income, living standards, and agricultural activity sustainability, providing recommendations to improve performance and document lessons learned and best practices (partnership with government entities).

4. Evaluation and measurement of the economic empowerment programs' impact by the Social Security Agency on beneficiaries using methodologies such as quasi-experimental methods, cost-benefit analysis, and value chain analysis (partnership with government entities).
5. Assessment of the suitability of proposed tax exemptions and benefits policies for non-profit organizations, evaluating the economic, social, functional, and financial impact of tax exemption policies (partnership with the National Center for Non-Profit Sector Development).
6. Establishment of complex monitoring and evaluation systems in profit sector organizations, totaling 30 systems covering various developmental areas across geographic regions of the Kingdom, activating these systems to ensure sustainable benefit realization from their outputs and considering them effective tools for decision-making in those organizations (partnership with the Ministry of Human Resources and the National Center for Non-Profit Sector Development).
7. Establishment of a comprehensive integrated system for monitoring and evaluating developmental outcomes of the social services system, developing outcome frameworks to ensure linkage between different levels of results and targets, enabling the program to monitor developmental outcomes of initiatives contributing to achieving the strategic goal (empowering citizens through social services system), issuing relevant reports, disclosures, and publications (partnership with the National Transformation Program - programs achieving Saudi Vision 2030).
8. Development of a results framework and developmental performance indicators at various levels of achieved outcomes, defining measurement methods, data collection tools, and training Rief program staff in result-oriented developmental planning practices, developing procedural guidelines for activating monitoring and evaluation practices and issuing developmental reports within the Rief program (partnership with government entities).
9. Examination of readiness and preparedness of non-profit organizations at the Kingdom level regarding their capacity for planning and impact management of developmental projects, for establishing an effective monitoring and evaluation system to empower these organizations in maximizing the impact of their

developmental projects and programs (partnership with the National Center for Non-Profit Sector Development).

10. Evaluation of institutional capacities of associations participating in "Misk Accelerator," developing a suitable framework to enable Misk Charity Foundation to assess the extent of benefit and identify remaining gaps in these organizations to enhance their institutional capacities.
11. Study of the impact of the COVID-19 pandemic on associations and civil institutions, focusing on the pandemic's impact on their resources, operations, and services, for institutional learning in the non-profit sector (partnership with the Council of Civil Associations).
12. Final evaluation based on international evaluation standards of Tareef Association's interventions in serving orphans in the Hafar Al-Batin region, providing a list of future development recommendations for the organization's developmental interventions.
13. Inventorying the classification of governmental support services for non-profit sector organizations, assessing readiness of these organizations for governmental support services in general, particularly concerning services for Hajj pilgrims, in partnership with the National Center for Non-Profit Sector Development.

Secondly, in terms of the Empowerment Services Track :

- 1) Implementation of 6 international programs on "Development Evaluation" in partnership with Enap University of Canada, benefiting 169 international development evaluation practitioners.
- 2) Implementation of 26 specialized training programs to qualify monitoring and evaluation specialists, benefiting approximately 830 specialists in various development sectors (government entities, private sector, and non-profit organizations).
- 3) Implementation of 25 specialized workshops for senior administrative levels in developmental organizations to qualify leaders on impact management concepts, benefiting more than 970 development leaders across the Kingdom.

National Context Support Track :

- 1) Development of a national index to measure individual giving, considering individual giving as one of the key enablers of the non-profit sector. This aims to understand giving in the local context, including motivations, obstacles, awareness of needs, and platforms. This index is implemented annually in partnership with the Ministry of Human Resources and Social Development.
- 2) The center contributed to enriching the Arabic library through specialized professional translation of the most important knowledge guides that cover all areas derived from the results-based management methodology. Additionally, it implemented many national and international forums and workshops in this regard, specifically and in the development sector in general (issuing 15 global knowledge guides).
- 3) Implementation of 4 international and national knowledge forums on developmental issues related to impact management, with more than 3450 remote participants.
- 4) Authoring the Impact Management Planning Guide, which will serve as a practical introduction in the context of Saudi developmental work. This guide provides individuals and entities with enablers to achieve the desired positive changes and contribute to evidence-based decision-making. It also aims to improve the quality of life for citizens, residents, and visitors of the Kingdom and extends its impact to the Arab world by enhancing Arabic content related to global practices in this field. The guide focuses primarily on application and usage procedures (Impact Management Governance) with theoretical framing for further understanding and learning (in partnership with Abdul Rahman Al-Rajhi Foundation).
- 5) The center worked on developing training packages and knowledge products related to the results-based management methodology through international and national experts (monitoring, evaluation, and impact measurement).

BEYOND PRACTICE : QATAR'S JOURNEY TO PROFESSIONALIZING EVALUATION

Dr. Anis Ben Brik

Hamad II University – Doha - Qatar

e-mail. ABrik@hbku.edu.qa

This paper investigates the evolving landscape of evaluation education in Qatar, with a specific focus on the Master of Social Policy and Program Evaluation (MSPPE) program offered by HBKU's College of Public Policy.

Tailored to accommodate a diverse cohort, including junior and mid-career evaluators, the MSPPE program adopts a multidisciplinary approach to pedagogy. Through a crafted curriculum, enriched with authentic case studies, the program harmoniously theoretical constructs ethical considerations, and practical applications, facilitating a comprehensive comprehension of evaluation dynamics. Utilizing its robust network with governmental bodies, non-governmental organizations, and international entities, the program provides students with invaluable exposure to practitioners, thereby enhancing their educational journey and fostering a symbiotic relationship between theoretical insights and real-world practices.

Furthermore, the MSPPE curriculum is deeply committed to decolonizing evaluation practices by embedding culturally relevant case studies into the pedagogical framework. This deliberate integration ensure that student engage with materials that resonate with their cultural contexts, thereby promoting inclusivity and cultural responsiveness within the evaluation discourse. Ethical principles and the burgeoning role of artificial intelligence in evaluation processes are underscored throughout the program, enriching students understanding of contemporary evaluation practices.

Moreover, by inviting experts from diverse sectors into the classroom, the MSPPE program facilitates an interdisciplinary dialogue, bridging the gap between theoretical underpinnings and practical applications.

This dynamic exchange empowers students to acquire a nuanced understanding of evaluation methodologies while honing their practical skills under expert guidance. Ultimately, the MSPPE program aspires not only to impart evaluation as a mere practice also to elevate it as a locally rooted and culturally responsive profession.

By fostering a conducive environment for critical inquiry and reflective practice, the program contributes to the professionalization and advancement of evaluation standards in Qatar and Beyond.

Prof. Dr. Ahmed Bencheikh⁽¹⁾ and Mr Jamal Ramdane⁽²⁾

⁽¹⁾President-founder of the Moroccan Evaluation Association (AME) & Affiliated Professor, Faculty of Governance, Economics and Social Sciences (FGSES), Mohammed VI University, Rabat, Morocco

e-mail. ahmedbencheikh@yahoo.fr

⁽²⁾Chairman of the Moroccan Evaluation Association, 2023-2025 & State engineer, Senior civil servant at the Ministry of Public Works, Rabat, Morocco

e-mail. ramdane2008@yahoo.fr

Abstract

In this contribution, it is proposed to establish the benchmark used to determine the typology of evaluative capacity building available in Morocco at different levels to support different profiles (individuals, organisations, technical groups, civil society, society).

On the one hand, ***academic training in evaluation*** involves various programmes offered by public or private institutions in Morocco (universities, institutes, etc.).

The qualification of academic courses is based on five criteria, namely: (i) the proposed programme, (ii) the post-graduate level of the course, (iii) the programmatic focus on evaluation, (iv) the minimum number of courses dedicated to evaluation, and (v) the time taken to complete the course. On the basis of these criteria, six masters courses have been identified as evaluation courses. These courses are offered by Mohamed V University (Rabat), Rabat International University (UIR), the Faculty of Education Sciences (Rabat), Moulay Ismail University (Meknes), Ibnou Tofail University (Kénitra) and the Institut des Métiers de l'Evaluation (Rabat).

**IMPORTANCE OF TRAINING AND ROLE OF ARABIC LANGUAGE
IN CAPACITY BUILDING OF M&E PRACTITIONERS – IRAQ**

Mudher Aly Hussein

El-Hadi University College Iraq

e-mail. Mudher#@gmail.com - Iraqueval@gmail.com

**This contribution is available only in the
Arabic Part of the Proceedings**

DIVISION OF MONITORING AND EVALUATION IN THE ADMINISTRATIVE UNITS OF THE STATE - EGYPT

Heba Gad El-Hak

Deputy Chief Central Administration for Organization and Administration

e-mail. hebasalama2002@gmail.com

The establishment of monitoring offices was at 1981. According to the decree of the President of the Arab Republic of Egypt No. 625 of 1981, monitoring offices were to be established in ministries, public authorities, public bodies, governorates, local administrative units, public sector economic units, and central councils or bodies with separate budgets. The office is affiliated to the Minister or Head of the organization in which it is established, and supervision may be delegated to the next level within the framework of delegation of authority rules.

The aforementioned presidential decree specified the following tasks for the monitoring office :

1. Monitoring and supervising the daily performance of the units mentioned in the previous article, ensuring tasks are completed on time, and reporting any delays to superiors.
2. Field monitoring of direct service units to ensure service quality and proper treatment of the public.
3. Preparing periodic reports on monitoring results, identifying weaknesses and deficiencies, and reporting deviations in dealings with citizens to the concerned authorities.
4. Providing recommendations and suggestions to address work deficiencies.

However, it was noted that this decision focused only on monitoring, not on evaluation.

In 2014, Egypt launched the administrative reform plan that identified several challenges to overcome, including:

1. Complexity of the state's organizational structure.
2. Overstaffing, high labor costs, and low productivity.

3. Lack of transparency and accountability and widespread corruption.
4. Excessive and conflicting legislation and amendments.
5. Extreme centralization and poor public services.
6. Weak management of state-owned assets.

This reflects the need for periodic and continuous evaluation of strategic unit plans, linking them to the targets of these plans and Egypt Vision 2030, and proposing modifications based on evaluation results.

Thus, the administrative reform plan was launched with a vision derived from these challenges: "An efficient and effective administrative apparatus that applies governance standards, fulfills its developmental role, and enhances citizen satisfaction." The reform plan consisted of five pillars: legislative reform, institutional reform, capacity building and development, digital transformation and data integration, and improving public services.

The institutional reform pillar included several initiatives, such as the issuance of Prime Minister Decree No. 1146 of 2018, which introduced six organizational divisions within the administrative units of the state, including the "Evaluation and Monitoring" division. Additionally, the Central Agency for Organization and Administration issued Decree No. 86 of 2019 regarding the creation of a strategic management division in each ministry, authority, public body, or local unit, which reports directly to the competent authority or the permanent undersecretary or general secretary, as applicable, and includes a sub-division named "Monitoring and Evaluation."

The main tasks of this division include:

1. Developing, reviewing, and updating a monitoring and evaluation system for the strategic plan, annual plans, and operational plans of the unit to ensure it can track, collect, and document results and impacts, and assess the achievement of set objectives.
2. Monitoring overall and operational performance indicators of the unit and suggesting necessary corrective actions.

3. Identifying obstacles to implementation and proposing solutions and recommendations to overcome them according to implementation stages.
4. Preparing periodic progress reports on the unit's plans, programs, and projects to assess work progress in terms of achievement, adherence to targets, timelines, and budgets, and sustainability of impacts and results.
5. Preparing data analysis reports including best practices, studies documenting these practices, lessons learned, and corrective actions.
6. Proposing necessary amendments to plans, programs, and projects based on field monitoring results.
7. Periodically reviewing and updating the monitoring and evaluation system to ensure work efficiency and effectiveness according to approved plans.

Thus, the importance of the Monitoring and Evaluation Division is evident both in its reporting structure to the strategic management division and in its role in determining the extent to which administrative units achieve their strategic and operational targets.

It is worth noting that the Central Agency for Organization and Administration is responsible for establishing these divisions in state administrative units, including ministries, local units, public authorities, universities, and research centers. Additionally, it has developed a standard job description card for this division and distributed it to administrative entities to facilitate its work, along with procedural guidelines for results-based management prepared by the Ministry of Planning and Economic Development to support this division and other organizational divisions.

**ENABLING ENVIRONMENT FOR INSTITUTIONALIZATION
OF EVALUATION : TUNISIAN EXAMPLE**

Anis Ben Younis

El-Hadi University College Iraq

e-mail : Contact@evaluation.com.tn

**This contribution is available only in the
Arabic Part of the Proceedings**

Hawar Sardar Hassan

Komar University of Science and Technology

Email. hawarsardar91@yahoo.com

Abstract

This paper discusses enhancing the professionalism of evaluation in Iraq through actively engaging youth in the evaluation process. Their unique perspectives and ideas can contribute to developing a more comprehensive and inclusive evaluation framework. By incorporating youth voices, evaluation outcomes can become more effective and impactful, leading to informed decision-making and policy development. Enhancing the professionalism of youth engagement in the evaluation process in Iraq is crucial for institutional consolidation and achieving sustainable development. The following are steps that can be taken to achieve this: 1. Awareness and Education: Providing youth with awareness programs about the importance of evaluation and its role in decision-making. Organizing workshops, lectures, and awareness campaigns to increase understanding of the significance of evaluation and promote active youth participation in the process. 2. Training and Development: Offering training and development opportunities for youth in the field of evaluation and review. Organizing training programs to teach them concepts and tools used in the evaluation process and enhancing their skills in this area. 3. Establishing Youth Participation Platforms: Providing platforms and mechanisms for youth engagement in the evaluation process. Creating mixed working teams that bring together youth and experts in the evaluation process, and encouraging youth to contribute their opinions, ideas, and guidance. 4. Promoting Transparency and Accountability: Strengthening transparency and accountability in evaluation and review procedures.

Establishing mechanisms to provide transparent and clear reporting of evaluation findings and results and encouraging youth to participate in the review and follow-up process.

5. Encouraging Innovation and Creativity: Motivating youth to innovate and be creative in the evaluation process. Encouraging them to develop new evaluation methods and tools and utilizing technology and social media to facilitate the evaluation process and enhance youth participation.

6. Enhancing Partnerships and Collaboration: Enhancing partnerships and collaboration with youth organizations, educational institutions, and research institutions to enhance the professionalism of youth engagement in the evaluation process. Knowledge and experience sharing and organizing joint programs to enhance the role of youth in this field. Addressing the challenges faced by youth in Iraq, such as the lack of digital skills and providing them with skill-based education and employment opportunities, are necessary steps towards empowering and enabling their active participation in evaluation processes.

The collaboration between UNICEF and the International Labour Organization serves as a commendable example of initiatives aimed at bridging the gap and unleashing the potential of Iraqi youth. Iraqi youth face several challenges, including:

1. Unemployment: Iraqi youth face high unemployment rates, making it difficult for them to find suitable job opportunities. This affects their ability to achieve financial stability and fulfil their professional aspirations.
2. Limited Educational Opportunities: Many areas in Iraq suffer from a lack of educational infrastructure and limited educational programs and opportunities. This impacts youth's chances of receiving quality education and developing their skills.

To address these challenges, effective measures must be taken by the government and relevant institutions. This includes providing appropriate job opportunities and training for youth, enhancing the education system, and improving educational infrastructure. It is also essential to promote youth political participation and enhance stability and security. Combating discrimination and promoting equality and social justice are crucial to ensuring equal opportunities for Iraqi youth.

THE EXPERIENCE OF SOUTH AFRICA'S NATIONAL EVALUATION SYSTEM

⁽¹⁾Ian Goldman and ⁽²⁾Thokozile Molaiwa

⁽¹⁾International Evaluation Academy/Global Evaluation Initiative/CLEAR AA/University of Cape Town.
e-mail. ian.goldman@wits.ac.za

⁽²⁾ Department of Planning, Monitoring and Evaluation. e-mail. Thokozile@dpme.gov.za

Abstract

This paper summarises the lessons from the development of a national evaluation system in South Africa, starting in 2011. The system has national, provincial and departmental levels, and over \$10 billion of government expenditure has been evaluated, and hundreds of evaluations conducted at different levels. There are many components including national/provincial/departmental evaluation plans, guidelines, standards, competences and an improvement plan system. An evaluation conducted in 2016/17 found that the system was making a significant difference, but budget challenges and reduced political commitment to the system since 2018 have led to some reduction in capacity. DPME has responded by partnering with external stakeholders like the M&E association, and also by looking at more cost-effective and rapid evaluation models. Lessons include the need to see building a national evaluation system (NES) as a medium-long term project, building it incrementally, building a coalition to support the system with multiple evaluation champions. The system is now innovating to respond to the unfolding challenge of climate and ecosystems breakdown and global and national inequality.

1. Context and development of the system :

This paper plots the development of the South African national evaluation system, highlighting some of the lessons and how the experience could be useful for the Middle East and North Africa (MENA) region. Context is critical, so it starts by giving some of the administrative and political context and how the system emerged. The actual system is described and some of the lessons from an evaluation of the system carried out in 2016/17, five years after the National Evaluation Policy Framework of 2011 was adopted by Cabinet. The paper then draws out the lessons and finally

particular lessons for MENA. The authors are the initial and current heads of the evaluation system.

1.1. Political context for M&E in SA :

South Africa has a semi-federal system with three spheres of government – national, provincial and local government. There are nine semi-autonomous provinces (states) with their own governments and 283 local governments with powerful city governments.

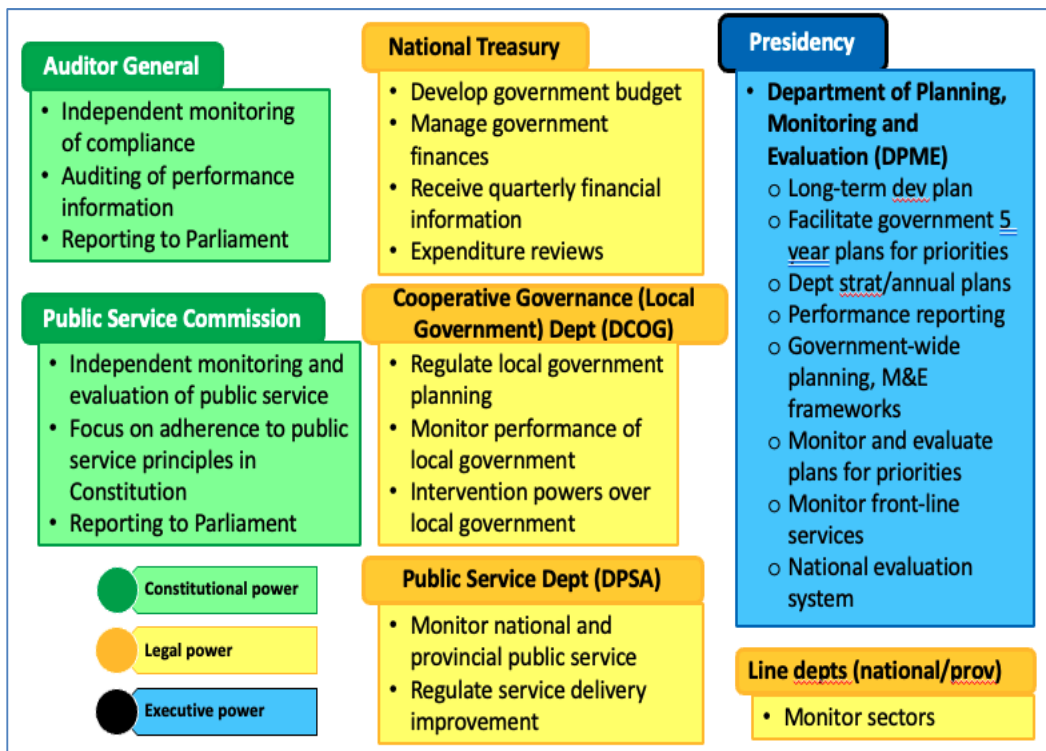
There was some attention to M&E prior to 2009, with the development of the concept for a government-wide M&E system (GWMES) in 2007, which specified the need for a national evaluation policy framework (Engela et al., 2010). In 2007 significant tensions emerged in the ruling party. There were service delivery protests, and the ruling party lost support in the 2009 elections. There was a new frankness about service shortcomings and the global financial crisis of 2008-9 led to increased political consensus within the ruling party on the importance of improving performance of government. The work that has been done in the UK on delivery units focusing on unblocking priority government outcomes proved an attractive model. The incoming administration in 2009 created a new Ministry for Performance Monitoring and Evaluation (PM&E), as well as a Planning Minister with a National Planning Commission (NPC) as an advisory body to government, with a mandate to develop South Africa's first National Development Plan (NDP). A Department of Performance M&E (DPME) was created in the Presidency in 2010 as the champion for M&E (Phillips et al., 2014). So on the one hand, there were these positive moves, on the other the 2010s also became a period of state capture where the real political power play was not around M&E, and a period of economic stagnation. Further changes happened in 2019 with the election of a new president, and attempts to address state capture (and then managing the COVID crisis).

1.2. Roles of Executive in Planning and M&E in SA :

Figure 1 shows the roles of different agencies in government, and where that authority originates from. As can be seen there are constitutional roles for the Auditor General and Public Service Commission, legal powers through sector acts for center

of government departments like National Treasury, the Department of Cooperative Governance and Public Service and Administration. Then there are roles from Cabinet and executive decisions, like to establish DPME.

Figure 1 : Roles of the executive in planning and M&E in South Africa



Source: Phillips et al., (2014)

1.3. System emergent but moved quickly

A timeline for the emergence of the system is in Table 1. This shows how the system was developed learning from experience in Mexico and Colombia in particular, as well as exiting experience of evaluation in the country. While work was happening on developing the NEPF, at the same time an evaluation was conducted to pilot the approach to the system, developing in the process how each stage of the evaluation process as well as the follow-up process should happen. The history is discussed in Goldman et al., (2015).

Table 1 : Time line for emergence of the South African evaluation system

Date	Element
2007	GWMEs
2010	DPME established and monitoring systems moving. Early 2010 request to move on evaluation
July 2011	Study tour to Mexico/Colombia/US
Oct 2011	First pilot evaluation starts
Nov 2011	Policy Framework approved by Cabinet
Early 2012	First guidelines produced
June 2012	First pilot evaluation completes, first National Evaluation Plan (NEP) 2012/13 approved ⁵
Oct 2012	First evaluations in NEP start
2013	Piloting provincial evaluation plans with 2 provinces
2014	Establishing departmental evaluation plan system
2016	Start evaluation of the NES (completes in 2017)
2017	Change of leadership and support wanes
2020	New leadership and system continues but with fewer resources

Source: Presentations on South Africa's NES

2. What is the National Evaluation System :

Goldman et al., (2023) refer to evaluation systems as ' the set of rules and processes that are carried out in a systematic way to coordinate, develop, and use evaluations'. We outline the NEPF which established South Africa's NES, and key elements as defined in the NEPF or as emerged in practice.

⁵ Davids et al (2015) discuss the lessons from this pilot.

2.1. Scope of the Policy Framework approved November 2011 :

The NEPF (DPME, 2011) outlines the approach for the National Evaluation System (NES). In order to build support over time, the NES was initially obligatory only for evaluations in the national evaluation plan (NEP) (8 per year), but once the practice was established, a management standard made the practice of evaluation government-wide. The NEPF focused initially focus on policies, plans, implementation programmes, projects and systems (not organisations to avoid raising people's fears about evaluation). The initial focus was on government departments, but the revision of the NEPF in 2019 brought state-owned entities and local government into the system (DPME, 2019).

National evaluations were undertaken as a partnership between departments and DPME. They were selected based on their relevance to the national development plan, size of the programme (minimum of R500 million, around \$40 million in 2011), and/or coverage of the country, affecting 10% of the population or more. As shown in Table 1 provincial and departmental evaluation plans were developed later as evaluation was adopted across government (Goldman et al., 2015).

The 2019 NEPF includes state-owned entities and local government, and has added the promotion of rapid evaluations, sectoral reviews, transversal evaluations, gender and disability responsive evaluations as an alternative (DPME, 2019). The NEPF further emphasised the need to align evaluations with the planning and budgeting process, for government plans to be informed by evidence, promoted partnerships to optimise capacity to implement the NEPF and quality evaluations for learning.

2.2. What is evaluation?

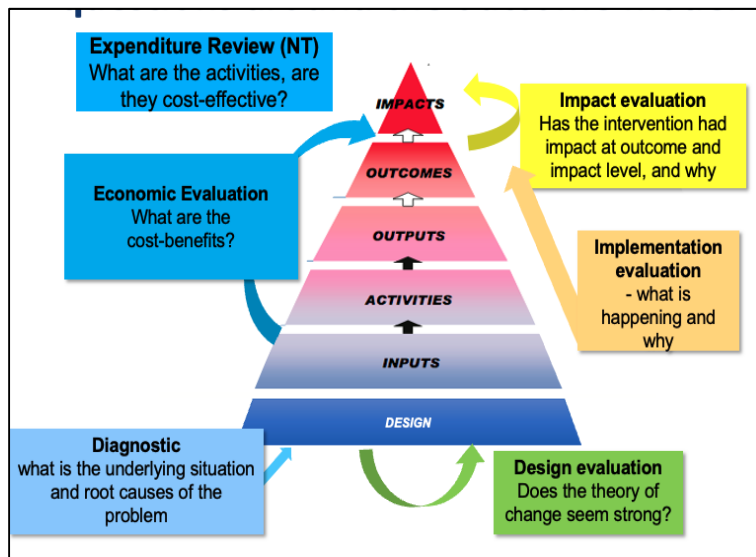
Evaluation is defined in the National Evaluation Policy Framework 2011 as:

The systematic collection and objective analysis of evidence on public policies, programmes, projects, functions and organisations to assess issues such as relevance, performance (effectiveness and efficiency), value for money, impact and sustainability and recommend ways forward.

It involves a rigorous research process to assess performance and is differentiated from outcome monitoring. In the NEPF different types of evaluations are described

related to questions around the outcome model (see Figure 2). Indeed one of the purposes of the NEPF was to establish a standardized terminology for evaluation in the country.

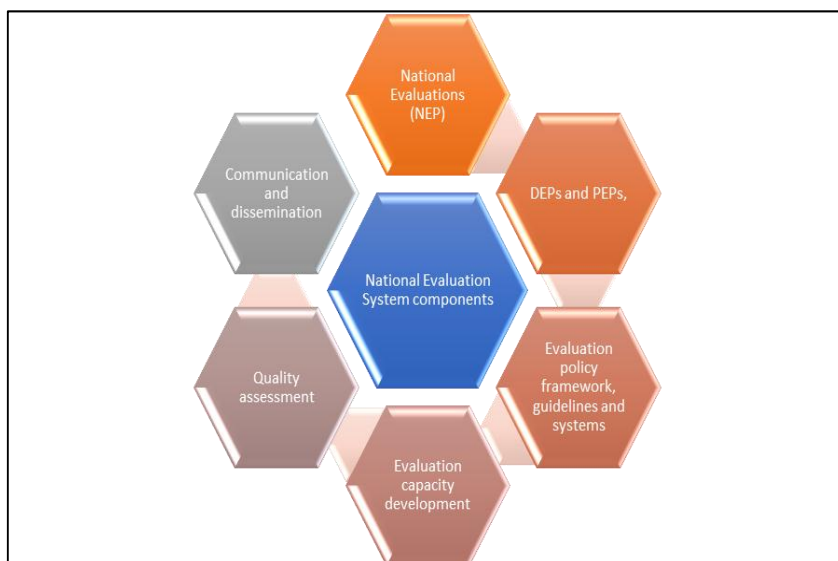
Figure 2 : Different types of evaluations in the NES, and the underlying questions



Source: DPME, 2011

2.3. Components of the national evaluation system :

Figure 3 : Components of the NES



The figure above depicts the components of the NES which included the NEP, PEP and DEPs, policy framework, guidelines and systems, capacity development, quality assessment, and communication. The components are outlined in detail below.

The Approach :

The system was designed from the beginning to be focused on utilisation. Some mechanisms for this included: undertaking national evaluations as a partnership between DPME and the line department, working with these users to help them determine the kind of evaluation they need and develop the terms of reference. This requires negotiation in which the evaluator offers a menu of possibilities within the framework of established evaluation standards and principles to inform the development of the TOR to improve ownership and use of evaluation results. The custodian department chairs the evaluation steering committee, with DPME providing the secretariat. Intended users and uses of the evaluation are planned early on, including who will implement the improvement plan (IP) after the evaluation. An improvement plan (IP) system implemented after approval of the evaluation report by the steering committee includes a management response (MR) on the evaluation recommendations and development of an IP on recommendation agreed upon as per the MR.

The types of evaluations in the NEPF are defined, including: diagnostic, design, implementation, impact, economic, synthesis – timed at different stages of programme cycle. This was also part of developing a standard language for evaluation in the country.

The unit of analysis for the evaluations were programmes, plans, policies and systems and initially excluded organisations. Selection of national evaluations is based on programme importance in relevance to the NDP, size of the programme, and/or coverage of the country, strategic/innovative, and important to learn lessons as well as public interest.

Key systems established included national (NEP), provincial (PEP), and departmental evaluation plans (DEP), introduced progressively from 2012. An evaluation plan is a government evaluation agenda consisting of priority evaluations identified by the DPME for an NEP, provincial offices of the premier (OTPs) for the PEP, and departments for the DEP.

Quality assurance and capacity development mechanisms include 27 guidelines/standards and templates developed to guide evaluation processes in the NES, evaluator competences required to undertake evaluations, 5 training courses covering managing and commissioning evaluation, evaluation approaches and methodologies, evidence based policy making and implementation and over 1500 people have been trained, emphasising the use of evidence produced through evaluation. A quality assessment (QA) system was put in place to assess the design, implementation, use and reporting of evaluations.

A repository includes 140+ evaluations including NEP and non-NEP evaluations undertaken before the NES was established in 2011. All the evaluations were subjected to the QA system before inclusion in the repository.

Nationally, an Evaluation Unit was established in DPME to drive the NES with 15 people appointed incrementally as the system matured, in 2018 reducing to 12. Provincial Offices of the Premier were tasked with the coordination and overseeing the provincial evaluation system and undertaking evaluations in line with provincial priorities. M&E units in departments were tasked with the coordination and overseeing the departmental evaluation system and undertaking evaluations in line with departmental priorities. However few departments had people with evaluation skills, with most people working on monitoring. Senior managers are critical to demand evidence and to provide the required information to inform the evaluation and be informed about important interim findings to maintain interest in the evaluation. There was significant focus on them and a training programme was initiated to support awareness in senior management of the need for evidence and the value of evaluation.

A cross-government Evaluation Technical Working Group (later Evaluation Advisory Committee) was set up as to support implementation of the NEPF and NES.

3. Findings from the 2016-17 evaluation of the NES :

Having implemented the NES since 2011, the DPME commissioned an evaluation of the NES in 2016 (Goldman et al, 2019). The purpose of the evaluation was to assess whether the NES had an impact on the programmes and policies evaluated, the

departments involved and other key stakeholders; and to determine how the system needs to be strengthened going forward. Below is a summary of the key findings of the NES evaluation (DPME, 2018; Goldman et al, 2019):

The evaluation found that DPME has played a central role in advocating for the importance of evaluations within government structures, fostering a culture of accountability and evidence-based decision-making. However, the clarity of roles among stakeholders in relation to the National Evaluation System (NES), including DPME and other actors, has sometimes been lacking, necessitating improved coordination for greater impact.

The evaluation specifically looked at the cost-benefits of evaluations, highlights their value, with cost:benefit ratios ranging from 1:7, to 1:10, and 1:13. This underscores the pivotal value of evaluation in informing governmental decisions and resource allocation.

Capacity development has been a cornerstone of the NES, enhancing the skills of evaluation practitioners and bolstering the foundation for robust evaluative processes through learning networks and forums, short courses, 18 guidelines and 9 templates. Quality assurance mechanisms, including design clinics and peer reviews, have ensured the credibility and integrity of evaluation outcomes.

Effective communication strategies have facilitated the dissemination and utilization of evaluation findings, promoting transparency and accountability through 31 editions of an Evaluation Update new letter, conferences and exchanges, policy briefs and annual reports amongst others. The NES has contributed to an enabling environment for the use of evaluation findings, empowering decision-makers to enhance strategic vision and implement improvement plans. Key to the utilisation focus has been the improvement plan process. The evaluation of the NES found that this was not thorough enough and not enough accountability by senior managers to have to act ((Goldman et al., 2019).

The institutionalization of an evaluation culture within government departments has fostered a common language and framework for evaluation practices, promoting organizational learning and accountability. This institutionalization represented a significant step towards continuous improvement and effective governance.

4. Where to now for the NES :

4.1. Current status of the NES :

The revised NEPF of 2019 extended the scope of the NES to local government and SOEs. The last National Evaluation plan (NEP) was for 2020-2024. After the onset of COVID-19 in March 2020, government had to reprioritise budgets to address the pandemic and this led to major budget cuts within the DPME evaluation unit, resulting in the deferral of the NEP 2020 as well as abolition of three senior evaluation posts despite widening of the scope of the NES. Recently the budget for evaluations has been reduced from around R11 million in 2018, to R1.3 million. This has resulted in the following cuts:

Quality assessment of evaluations not undertaken in the past year.

Reducing the number of national evaluations from 8 to 4 per year since 2020 and further to 2 in the current year.

Capacity development focuses on brown bag sessions and the national evaluation seminar.

4.2. Thinking for the future :

The budget and staffing cuts is leading to rethinking on DPME's role supporting the wider system vs actually doing evaluations in DPME. The focus is moving to providing structured technical support to all spheres of government and SOEs, coordinating the capacities that lie in various governmental and non-governmental institutions, both on the demand and the supply side of evidence. A considerable investment is happening in evaluations to support the Just Energy Transition Investment Plan (JET-IP), and DPME will partner with the Project Management Unit (PMU) in The Presidency to support undertaking these evaluations, and to strengthen the NES.

Another rethink included in the revised NEPF is moving towards implementing rapid evaluations internally to build capacity of staff to undertake evaluations with limited outsourcing – in collaboration with the data integration and analysis and research units within DPME. To address the extended responsibility for local government and SOEs, DPME is convening a Community of Practice in partnership with the South

African M&E Association (SAMEA) to institutionalise evaluations in local government.

Also with the support of SAMEA, DPME has been developing an evaluation evidence map (EEM), identifying and scanning existing evaluation reports for inclusion in the EEM to foster rapid evidence synthesis to inform decision-making.

DPME is revising guidelines, and developing new ones where necessary. For example to make evaluation more responsive to the emerging systemic threats from inequality and climate/ecosystems breakdown two guidelines have been developed with SAMEA on integrating a transformative equity criterion and a climate and ecosystems health criterion into evaluations, with associated guidelines.

5. Lessons :

5.1. Why was evaluation needed?

Table 2 is drawn from training undertaken for senior public servants in South Africa and indicates the findings from the first ten evaluations conducted under the NES. The policy cycle used in this training has four phases/quadrants - diagnosing, design, implementation, and outcomes - with continuous reflecting and learning in the centre⁶. As can be seen, in no case was the recommendation to close the programme - they covered important areas, and interventions were needed. The problem with many of these programmes was that the diagnosis was inadequate, often not defining root causes, and so the intervention design did not adequately reflect what was needed. This means that these interventions are not working effectively and having the desired impact, so wasting money in the process.

What this table also indicates is the importance of evaluation. Without doing evaluations these interventions would continue without significant changes, continuing to be less effective and impactful than desired. This is a very important argument in other countries considering establishing an evaluation system.

The system has managed to operate at some scale, evaluating over \$10 billion of government expenditure, with hundreds of evaluations conducted at different levels of government.

⁶ See Goldman & Pabari, (2020: 17)

Table 2: Outcome from the first ten evaluations under the NES

Programme being evaluated in South Africa	Outcome needed from evaluation results			
	Close	Major changes needed	Minor changes needed	No changes needed
Early Childhood Development (ECD)		X		
Business Process Services Programme			X	
Grade R (additional reception year of schooling)		X		
Nutrition Programmes addressing under 5s		X		
Land Recapitalisation and Development Programme (RECAP)		X		
Comprehensive Rural Development Programme (CRDP)		X		
Export Marketing Investment Assistance			X	
Comprehensive Agricultural Support Programme		X		
Land Restitution Programme		X		
Government Coordination Systems		X		
Micro Agricultural Financial Institutions (MAFISA)		X		

5.2. Contextual factors supporting M&E :

From 2009 to 17 there was high level political commitment to evaluation from the President, Cabinet, and the responsible Minister. This enabled the rapid establishment of a strong champion, DPME, with eventually 15 staff in evaluation, of which 5 were senior managers. In that period DPME had an effective set of M&E programme leaders/managers with delegated authority who created systems from

scratch and got them up and running extremely quickly (see Phillips et al., 2014). The fiscal situation was much stronger and DPME had a significant evaluation budget.

Having approved the NEPF, those in the NEP were tabled at Cabinet, with ministers really engaging with the content, meaning they were taken very seriously.

South Africa has a strong voluntary organisation for professional evaluation (VOPE) in SAMEA. By partnering with SAMEA, DPME has supported innovation and using the wider M&E community to support its role.

5.3. Contextual challenges :

During the 2010s a number of challenges emerged. Firstly there was a problem of *skills* - a limited pool of evaluation service providers with the skills to do high quality evaluations and most M&E people in government are actually people doing compliance monitoring and reporting, and did not have evaluation experience, leading to a heavy reliance on outsourcing. The challenge of *poor programme planning* was mentioned earlier. Many programmes being evaluated did not have programme plans or theories of change, and evaluations exposed that many required major changes. Some departments were reluctant to *expose* themselves to evaluation, fearing punitive action (Goldman et al., 2020). One of the challenges in terms of buy-in to the system from senior managers has been the *cost and time taken for evaluations*. This led to the emergence of rapid evaluations as discussed earlier, which are progressing.

Another significant challenge has been that since 2011 South Africa's fiscal constraints have worsened, cutting evaluation budgets. Traditionally DPME funded half the budget for national evaluations. In 2017 the budget for evaluations was R11 million (around \$815 000). However the budget for evaluations in 2024 is around R1,3m⁷ (around \$68 000). This has fuelled an interest in rapid evaluations, conducted by government departments themselves, sometimes with an expert facilitator (Mashingaidze et al., forthcoming).

⁷ Thokozile Molaiwa - Evaluation Unit budget.

The NEPF of 2019 expanded the scope of the NES to SOEs and Local Government, while senior management posts were cut by 50%. Budget allocations declined by over 80% throughout the years. Despite these changes, the mandate of the unit has not changed and there are expectations that the NES should be implemented as initially designed. This has led to fatigue and a high turnover rate, with a loss of institutional memory.

The improvement plan system was not followed well enough, with limited accountability for making the changes needed. Senior managers need to be accountable for making the improvements needed. This contributes to limited uptake and usage of evaluation.

There was also a significant challenge of maintaining support across *transitions* in minister and director general. There was a major change in minister in 2014, but he in fact increased the authority of evaluations. With the change of minister and director general in 2017 there was less commitment to the system. At the same time, DPME attempted to move to a more punitive system where they told departments which evaluations to undertake, which was resisted by departments⁸. At around this time too there was less commitment from the President and DPME was no longer spoken of as 'in the Presidency', which lowered its authority. This raises the issue of how to secure transitions and ultimately the need for legislation to require evaluation.

5.4. Lessons for MENA :

It is important to note that the 2010s were a period of systemic state capture, directly abetted by the then President, where state resources were diverted to favoured families (State of Capture, 2016;) and a culture of diversion of state resources permeated the state (Chipkin et al., 2018; PARI, 2022). Hence while there was development of M&E systems to improve accountability and learning, the real power play was state capture and M&E was a side show. Another way of looking at this is that it is possible to establish a M&E system even in unfavourable circumstances, where some champions wish such a system to be established. This situation changed markedly on a new President taking power in 2019.

⁸ Carol Nuga Deliwe, formerly with Department of Basic Education, personal communication.

A number of other lessons emerge for other countries. These include :

- It is a *medium-long-term project* to build an evaluation system (SA since 2011);
- The system needs *political support* and leadership for evaluation to be desired/taken seriously, and a *cross-government coalition* to support the system is important.
- Some commitment from management is needed to implement evaluations, and implement results. It helps to start working with *initial adopters* to build interest.
- Working with the *wider ecosystem* including Parliament, the VOPE, think tanks and media to support and use the system helps to keep on pressure, and ensure that evaluations are made public;
- A driver is needed at the *centre of government* as the evaluation champion and to play the national knowledge broker role. DPME's role based in the Presidency has been key, plus a budget to subsidise the cost of evaluations

In terms of how to build the system some lessons include :

- The system was developed based on Cabinet decision – not *legislation*. This made the system vulnerable with some contestation by other departments. After 4-5 years legislation would be valuable, and this should require a percentage of programme budgets allocated to M&E, and notably evaluation.
- The value of *learning from others' experience* using study tours, research, exchanges. This enabled rapid prototyping, piloting and upscaling;
- Building the system incrementally :
 - Developing an overall concept – doesn't have to be a policy – then start with a pilot evaluation to build the approach;
 - Widening the system gradually, e.g. from national to provincial to departmental evaluations, with guidelines, standards etc;
 - It is helpful to start with an audit of existing evaluations to build on existing evidence where possible, and build an EEM;
- A utilization focus – so designing the system to support action on recommendations

- Implemented at scale, across levels of government;
- Including rapid evaluation approaches and not just longer rigorous ones;
- A system of standards for government management (MPAT) including M&E and later separate evaluation standard, which helped to drive adoption;
- Evaluations made public, available on a publicly accessible repository⁹
- Building centres of excellence across government, in some provinces, and some departments.

An key area for the future is the role evaluations can play in helping in the desperately needed socially just transition to climate and ecosystems health. DPME with SAMEA is now piloting this approach, working closely with the Presidency on the just energy transition.

References :

Dauids, M, Samuels, M-L, September, R, Moeng, T, Richter, L, Mabogoane, T, Goldman, Buthelezi, T, 2015, “The pilot evaluation for the National Evaluation System in South Africa – A diagnostic review of early childhood development”, African Evaluation Journal 3 (1) Art. #141, 7 pages.
<http://dx.doi.org/10.4102/aej.v3i1.141>

DPME, 2011, "National Evaluation Policy Framework", Pretoria: Department of Performance (now Planning), M&E. <https://www.dpme.gov.za/keyfocusareas/evaluationsSite/Evaluations/National%20Evaluation%20Policy%20Framework%2011%2011%2025.pdf>

DPME, 2018, Report on the Evaluation of the National Evaluation System - Summary Report, 15 February 2018, Department of Planning, Monitorign and Evaluation.

DPME, 2019, "Revised National Evaluation Policy Framework", Pretoria: Department of Performance (now Planning),

⁹ Available here <https://www.dpme.gov.za/keyfocusareas/evaluationsSite/Pages/default.aspx>

Goldman, I., Deliwe, C.N., Taylor, S., Ishmail, Z., Smith, L., Masangu, T. et al., 2019, 'Evaluation2 – Evaluating the national evaluation system in South Africa: What has been achieved in the first 5 years?', *African Evaluation Journal* 7(1), a400. [https:// doi.org/10.4102/aej.v7i1.400](https://doi.org/10.4102/aej.v7i1.400).

Goldman, I, Mathe, J, Jacob, C, Hercules, A, Amisi, M, Everett, M, Buthelezi, T, Narsee, H, Ntakumba, S, Sadan, 2015. 'Developing South Africa's national evaluation policy and system: First lessons learned', *African Evaluation Journal* 3(1), Art. #107, 9 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/aej.v3i1.107>

Goldman, I., Pabari (eds), 'Using Evidence in Policy and Practice – lessons from Africa', Abingdon: Routledge. ISBN-10: 0367440075 ISBN-13: 978-0367440077

Phillips, S, Goldman, I, Leon, B, Akhalwaya, I (2014), "A focus on M&E of results: an example from the Presidency, South Africa", *Journal of Development Effectiveness* 6:4, 392-406, <http://dx.doi.org/10.1080/19439342.2014.966453> (193 views)

THE CENTRE FOR LEARNING ON EVALUATION AND RESULTS
ANGLO PHONE AFRICA
(Clear – AA)¹

Dr. Candice Morkel

Director, CLEAR-AA

e-mail. Candice-morkel@wits.ac.za

Abstract :

The Centre for Learning on Evaluation and Results – Anglophone Africa (CLEAR-AA) is one of five global centres who support governments and their development partners to build systems and capacities to establish National Evaluation Systems. The Centre is established at the University of the Witwatersrand (Wits) in Johannesburg, South Africa to promote the use of evaluation and related activities in Anglophone Africa. The other regional centres are similarly housed in academic institutions across the globe (Senegal, Chile, India and Brazil). The work of the CLEAR-AA Centre is centred on establishing or strengthening National Evaluation Systems, in collaboration with governments and other development partners. Accordingly, CLEAR-AA has worked in South Africa, Zambia, Botswana, Kenya, Uganda, Tanzania, Rwanda, Ghana, Benin and has trained (amongst others) multi-lateral institutions, government partners and civil society organisations (CSOs) from many other countries in the region.

In this session, emergent lessons emanating from this work was shared that may be useful to other countries who are also in the process of establishing or strengthening their National Evaluation Systems. The presentation covered some of the collaborative work that CLEAR-AA has done through its country partnerships, such as the co-creation of national policies and implementation plans, evaluation capacity development and support to national VOPEs. Key issues to consider in establishing and strengthening NESs were also addressed, in particular the need for decolonising

¹ Important to note: portions of this address or the ideas therein have been published elsewhere and some sections are extracted ideas or content derived from these publications

and transforming evaluation systems, and the importance of collaborative partnerships to achieve the ambitious goals of transformative evaluation systems that contribute significantly to achieving our development goals.

Presentation Outline:

1. Introduction to CLEAR-AA and the GEI Network
2. What we have learnt: CLEAR-AA's collaborative in-country work in establishing and strengthening National Evaluation Systems
 - a. Alignment of NES to policy making, planning and budgeting systems
 - b. Supply, demand and capacity development
 - c. The enabling environment
 - d. Leadership
 - e. Developing a learning posture
3. Key issues to consider
 - a. The need for decolonising and transforming evaluation systems
 - b. It's bigger than producing better evidence: the complexity of development and evaluations' contribution to addressing the challenges
 - c. The importance of local ownership and partnerships that foster it
4. Concluding remarks

1. Introduction to CLEAR-AA and the GEI Network

Global commitments such as the Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005), the Accra Agenda for Action (2008) and the Busan Partnership for Effective Development Co-operation (2011) represent important milestones in the global movement towards valuing accountability and learning for results, towards improving aid effectiveness. These remain important keystones in the international development arena, and the evaluation sector is fundamentally tethered to its tenets. With the increasing pressure to act on the growing demand

for developing the capacities and capabilities of all sectors towards the achievement of the Global Goals (initially the Millenium Development Goals, and subsequently the Sustainable Development Goals), CLEAR-AA was established in 2010 as part of a global programme, with the ambition to be an innovative approach to developing country government and civil society capacity in monitoring, performance management and evaluation. Its overall strategy remains the integration of local knowledge and experience, on-the ground support, and institutional development with global public goods in monitoring and evaluation. The CLEAR centres' hypothesis is: strengthened capacities to produce better evidence, as well as greater access to, and use of, evidence is fundamental to making decisions for improved development results.

In summary, CLEAR Centres were established to strengthen capacities for both monitoring and evaluation, to strengthen systems and capacities to use evidence to improve programmes and support policy decision making, ultimately contributing towards better governance and improved development outcomes in Africa.

2. Our context today

Contemporary challenges and what has been termed the global “poly-crisis”, including pandemics, the climate crisis, fragility, conflict, disasters, rampant poverty and food insecurity (amongst others), have accelerated the need for systems of evidence-informed decision-making. Although there is limited empirical evidence (and mostly anecdotal evidence from practice) in this regard, there are increasing efforts both from governments as well as their partners in development cooperation to strengthen their national systems of evidence production and use, for more effective policy and decision-making, towards better development results. In our work as CLEAR-AA, we have seen significant growth in the efforts to establish M&E systems and functions in governments, particularly in across the African continent. These include significant strides being made in the national evaluation systems in South Africa, Tanzania and Uganda, many of which are linked to the successful achievement of the goals of National Development Plans. Although it is difficult to pin-point the precise reasons for the upward trajectory in the establishment (or further strengthening) of national

evaluation systems in Africa and the global south in general, one of the observations is that the pressure on governments to implement their Sustainable Development Goals (SDGs), and report on their performance in the periodic Voluntary National Reviews (VNRs) presented by Heads of State to the High-Level Political Forum at the annual United Nations General Assembly may be a factor at play. However, other factors might include the propensity of governments to align to the global order and rules of the democratic game as a result of globalisation, where the adoption of institutional systems and processes emerge from the gradual assimilation of these systems and processes as a matter of global alignment. One risk that must be managed in this respect, is the propensity, also, of these systems to become teleological rather than an authentic and meaningful response to the desire for evidence-informed decision-making by states.

The maturity of the evaluation function, in particular, has become a major focal point for many bureaucracies in Africa, in their pursuit of strengthening M&E systems. This is due to the fact that monitoring is commonly more developed and practiced more consistently by governments, whether in its rudimentary format through paper-based data-collection in tracking activities or the delivery of public goods, or even more sophisticated digital systems. Evaluation, on the other hand, is either not currently done at all, done only sporadically by a few government departments or entities, and has no role in the policy or budget decision-making process. Monitoring and evaluation are therefore either completely decoupled, or misconstrued as being the same thing (with monitoring and “review” or “assessment” reports serving as evaluations). Furthermore, both monitoring and evaluation are either poorly integrated into budget and policy planning and decision-making processes within the institutions of government, or not at all. The impact of this is even more pronounced in cases where monitoring, reporting and accountability functions still reside within ministries of finance and treasuries, and where the discipline and practice of M&E are not practiced in a way that facilitates learning and improvements in programme planning and delivery, but are seen as punitive processes purely for accountability for spending. Masuku (2015) concurs with this phenomenon wherein government departments work in “silos”.

In establishing or strengthening national evaluation systems, governments must run the proverbial gauntlet of both external and internal pressures to transform bureaucratic systems of functioning that do not serve to support its achievement of national and global development goals. The internal challenges mentioned above are not unique to the African continent, and are a feature of public administrations all over the world. The unique challenge facing post-colonial states in Africa, is the additional burden of responding to the evaluation needs of development cooperation, as well as other non-state actors in the development sector. The challenge of ensuring coherence amongst the various actors in the system is a key concern for governments seeking to establish and strengthen their national evaluation systems, towards the meaningful production and use of evidence for decision-making.

3. What we have learnt: CLEAR-AA's collaborative in-country work in establishing and strengthening National Evaluation Systems

Alignment of NES to policy making, planning and budgeting systems

Already mentioned before, the alignment of National Evaluation Systems to policy making, planning and budgeting systems is fundamental to achieving the goal of evidence-informed decision-making. However, more often than not, monitoring is seen as a matter of compliance, and evaluation is often treated as an adjacent activity to policy, programme and project implementation.

Rather than seeing monitoring and evaluation as exceptional, adjacent functions and developing these in isolation, a systems-based approach is essential. This means developing systems and capacities for collecting, synthesising, analysing, reporting and using evidence, integrated into policy-making, planning, learning and adaptation. The unfortunate reputation that monitoring and evaluation have garnered is that they are activities that are conducted by distant, objective experts, who are not attuned to the reality and authentic processes of decision-making within institutions, and are therefore often at risk as being seen as irrelevant. In order to add authentic value to improving decision making as well as

programme implementation, their alignment and integration into the policy-making, planning and budgeting systems is essential.

Evaluation Capacity Development :

Despite decades of capacity development (particular in public sector reform programmes and structural adjustment programmes that focused on fiscal, governance and bureaucratic reform interventions), there is still insufficient empirical evidence to demonstrate the impact of training – as a stand-alone intervention – on organisational and institutional transformation. Criticism abounds around the impact of capacity development programmes, and yet more money continues to be spent on training, especially in the public sector (Wubneh, 2003:166; Denney & Mallett, 2017:v; Kotvojs, 2017:13). For example, around US\$700 million was committed to sub-Saharan Africa for capacity development between 1991 and 2016, and (ACBF, 2016:5), and globally, more than US\$30 billion is spent annually on capacity development (Kotvojs, 2017:13), despite not having much of an impact (Kotvojs & Hurworth, 2013:5; Kotvojs, 2017:14).

Training, however, remains a quick and simple default intervention for public sector capacity challenges, and in the context of monitoring and evaluation, it is currently in high demand. However, the capacity challenges are complex and although training remains a necessary intervention, it is not sufficient if provided in isolation. A coherent and comprehensive approach is needed, which combines training with an integrated strategy to enhance both individual and organisational capability. Furthermore, an in-depth understanding of both the demand and supply side of the capacity supply chain must be acquired, since there are different and distinctive capacity needs and challenges in the sector (for example those who produce evaluations, will not have the same capacity development requirements as those responsible for creating the institutional architecture for a national evaluation system, who also have different needs to those responsible for commissioning evaluations, as well as those who need to use the evaluations for policy and decision-making). Evaluation Capacity Development must therefore be considered as a comprehensive, whole-of-system intervention, which includes training, as well as other interventions such as practical support, mentorship, technical assistance,

support in advocacy for building the legitimacy and value of the M&E function in policy, programme, and budget decision-making.

The need for customisation of any kind of training or capacity development intervention must also not be undermined, and although there is much value in standardising competencies-based training, the need for local ownership of national evaluation systems means that the training programmes to support such local ownership, must be customised to the local context.

The enabling environment :

The problem of building or strengthening National Evaluation Systems in Africa goes well beyond capacity development, and technical as well as political and contextual factors need to be taken into consideration as part of the solution. At an institutional level, specifically one in which systems of evidence production and use operate, we, at CLEAR-AA, recognise that this includes the enabling environment, the human and nonhuman, technical and financial elements that make up the system, as well as rules (formal and informal) about how decisions are made and actions are taken. Although our work at the Centre focuses primarily on these elements, we are also mindful of their interconnectedness to broader local and global socio politico-economic systems, and the potential influence of the various parts on each other. Crawley's (2017) Six-Sphere Framework illustrates how evaluation systems are constituted by ideological, political, relational, contextual, technical and logistical dimensions. In strengthening National Evaluation Systems, it behoves anyone working in this sector to be cognisant of the various dimensions that make up some of the non-technical parts of the system, and develop an evaluation capacity development intervention that includes considering building capacities as points of leverage within these spheres, which can help to achieve the goal of a meaningful, value-adding system of evidence production and use (with a specific focus on evaluation).

Leadership :

CLEAR-AA's observation in its work of over a decade in government-led National Evaluation Systems is that strong leadership and the championing of M&E area catalysts to crowding in the buy-in and acceptance of the value of M&E to

development planning and decision-making in the state, and may also serve to influence non-state actors to consider its value. Strong leadership has seen the rapid growth of the support for a nationally-led, whole-of-government national evaluation system in, for example, Tanzania and Uganda. In countries where political shifts created a situation where the leadership and championing of M&E was lost, it is clear that some momentum is sacrificed in moving forward with building the National Evaluation System, including the capacity development interventions that accompany them. However, it has also been our observation that when there has been a focus on establishing and institutionalising the architecture, systems and process of M&E within the state bureaucratic machinery, there is a higher degree of sustainability and resilience in the system.

Therefore, in addition to harnessing the value of strong leadership in establishing the widespread buy-in of and support for M&E on a national level, work must also be done to establish the institutions, systems, architecture, and processes for keeping M&E on the agenda, even in the face of political and administrative shifts.

Valuing learning as well as accountability :

Although the question of the value of M&E for learning, and the need to temper the excessive focus on accountability, this matter remains contested. Existing systems in international development, development cooperation and aid that focus on accountability alone appear antiquated in the light of growing debates around emphasising learning (and de-emphasising accountability) as the aim of evaluation. However, some development partners' own systems of grant and aid management require a retention of the focus on accountability.

There are multiple goals of evaluation, as there are multiple purposes and uses of evaluation. Designing evaluation systems (and evaluations themselves), must include processes of deciphering the goal and purpose of evaluations and evaluation systems. Where learning is the key outcome, evaluations with the goal of development or knowledge may be more appropriate, and may also lean towards more open designs with greater room for inclusion of other actors (for example beneficiaries of interventions) in the evaluation process. On the other hand, evaluation that is conducted mostly for accountability purposes, may lean towards an accountability or legitimisation goal. Similarly, if the aim of the evaluation use is

instrumental, then the rigour and fidelity of the findings of an evaluation remain paramount. However, if the value of the use of the evaluation is to help programme managers gain clarity on how a programme works, and how well it works (or not), then the process use of the evaluation becomes more important. The temptation to believe that all evaluations must only have an accountability focus is often ensconced in the hierarchical positioning of the “giver” of funding (whether through aid or government’s own internal resourcing), and greater advocacy for the recognition and valuing of other goals and types of evaluation use is an important shift to make, in order for national evaluation systems to strive to become more responsive to the needs of programme managers and programme staff in particular, towards improvements in programming, planning and delivery.

4. Other key issues to consider

The localisation of evaluation practice as well as the empowerment of local evaluators and indigenous peoples (or the ‘beneficiaries’ of development interventions) beyond tick-box ‘participation’ in the global South is rapidly gaining momentum. This is taking place within a broader debate around the decolonisation of curriculum in the academe in general. In order to remain relevant and to respond to this demand for indigenisation and cultural responsiveness, Evaluation Capacity Development and supporting governments in building national evaluation systems need to re-calibrate. Related to this is the need to break free of the decades-long pattern of international evaluators dominating the local evaluation scene. Local evaluators need to be recognised for their knowledge, experience, and skill, and governments must be supported in the development of indigenous policy frameworks that are crafted according to their particular governance and policy contexts, and which recognises (and prioritises) local evaluators as leaders in evaluation in their specific contexts.

5. Concluding remarks

Central to our approach, as CLEAR-AA, in working with governments is a Country-led approach. From our own observations and lessons learned over the

last decade, we are cognisant of the fact that political will and demand from the top provide significant leverage for the growth and buy-in to M&E. In most of the countries where CLEAR-AA have gained traction with partners and where the National Evaluation System is gaining momentum, the key partner is National government. In spite of the criticism of compliance and the propensity toward target-chasing, governments are transforming. There is an appreciation of the value of evidence-based decision-making, and the use evidence for improved planning and service delivery, even though there is a strong impetus for accountability.

An important part of CLEAR-AAs strategy to ensuring country-ownership of the National Evaluation System, is to develop an understanding of how national and subnational evaluation systems link to civil society and other key actors in driving accountability, as well as general matters related to the M&E function(s). This we do through Monitoring and Evaluation Systems Analyses (MESAs). The MESAs are important as they provide the room for us to co-produce country strategies for strengthening countries' M&E systems. This is part of how we put together the building blocks of a well-functioning "eco-system" for strengthening systems of evidence production and use in the state. This "co-production" is critical, and in particular the Systems Analysis report. Our process involves the collection of data and information together with government officials, and a joint write-up of the report, as well as a validation process. This ensures that there is ownership of the process and the product.

An important part of our strategy is to working with partners to build resilient and sustainable systems. We also work very closely with other development partners whose goals and missions are aligned to ours (e.g. UN agencies). What is most important to remember that the journey of evaluation capacity development and building National Evaluation Systems is complex, and cannot be taken alone. Adopting a collaborative, partnership-based approach to strengthening systems is therefore essential, as we need to draw on the strengths of various partners in development broadly, and in the M&E and evidence sectors more specifically, in

order to address the challenges we have outlined in this paper, and at various scales and levels of the system.

References :

- ACBF. 2016. African Capacity Building Foundation in action: 25 Years of capacity development impact across Africa. Unpublished report.
<https://elibrary.acbfpact.org/acbf/collect/acbf/index/assoc/HASH1d44/8f6b094e/cd2f4197/26.dir/25%20Years%20of%20Capacity%20>
- Crawley, K., 2017, 'The six-sphere framework: A practical tool for assessing monitoring and evaluation systems', *African Evaluation Journal* 5(1), a193.
<https://doi.org/10.4102/aej.v5i1.193>
- Development%20impact.pdfDenney, L.; Mallett, R. & Benson, M.S. 2017. *Service delivery and state capacity: Findings from the Secure Livelihoods Research Consortium*. London: Secure Livelihoods Research Consortium.
- Kotvojs, F. 2017. The capacity development evaluation framework: Tested on three initiatives. *Evaluation Journal of Australasia*,14(4):13-24.
<https://doi.org/10.1177/1035719X1701700403>
- Kotvojs, F. & Hurworth, R. 2013. Valuating capacity development: What do we really want to know? *Evaluation Journal of Australasia*, 3(1):4-14.
<https://doi.org/10.1177/1035719X1301300102>
- Masuku, N.W.K., 2015, 'A global overview of monitoring and evaluation (M&E) and its meaning in the local government context of South Africa', *Africa's Public Service Delivery & Performance Review* 3(2), a79.
<https://doi.org/10.4102/apspdpr.v3i2.79>
- Wubneh, M. 2003. Building Capacity in Africa: The impact of institutional, policy and resource factors. *African Development Review*, 15(2- 3):165- 198.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8268.2003.00070> x.

FORGING STRONGER BONDS: PARTNERSHIPS FOR EVALUATION IN THE MENA REGION

Elmoiz Ismail Mahmoud,

Senior Evaluation Specialist, Islamic Development Bank (IsDB).

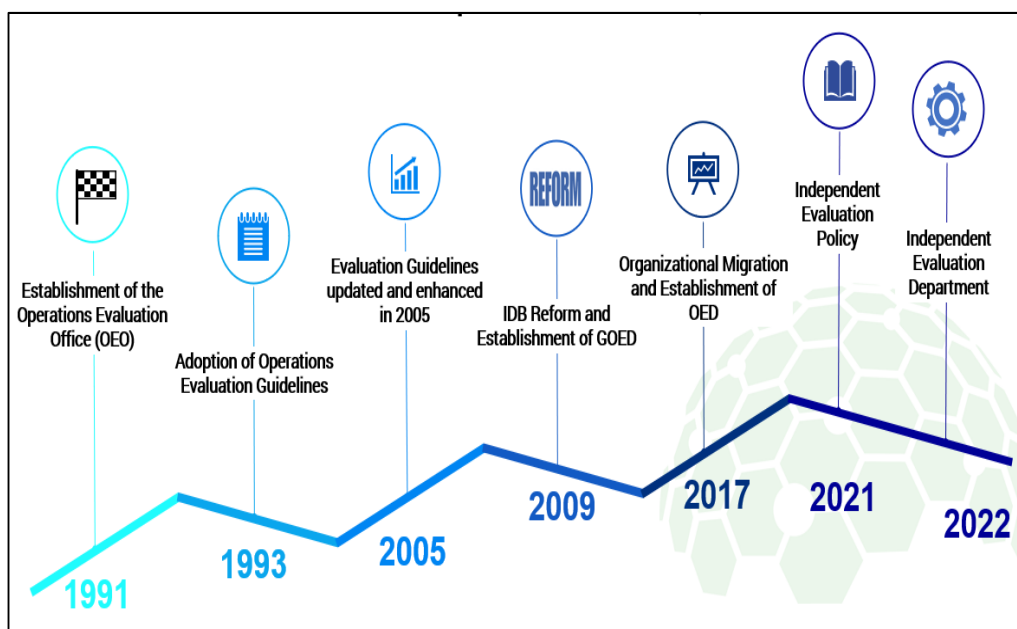
e-mail. emahmoud@isdb.org

Introduction :

The Islamic Development Bank (IsDB) took part in the session titled “Partnerships Needed for Financing Nationally Owned Evaluations” at the joint 10th Middle East and North Africa Evaluation Network (EvalMENA) Annual Meeting and 1st National Egyptian Association for Evaluation (EgyEval) Meeting held in Cairo, Egypt, in February 2024. The presentation detailed the development of IsDB’s evaluation function and underscored the essential role partnerships play in improving evaluation systems in the MENA region. It showcased IsDB’s collaborations and ongoing initiatives in this domain. The focus was on enhancing capacity and promoting accountability and learning through strong evaluation systems to make better strategic decisions on development interventions. Key recommendations included ensuring sustainable development impacts via country-led, country-owned, and country-focused M&E systems, boosting collaborative efforts for evaluation capacity development, improving stakeholder engagement, and fostering regional momentum and consensus in MENA countries.

Evaluation at IsDB :

The Independent Evaluation Department (IEvD) is a separate entity within the IsDB, reporting to the Bank’s Board of Executive Directors. The evaluation function began in 1991 as the Operations Evaluation Office. In 1993, evaluation guidelines were adopted, leading to the creation of the IsDB Group Operation Evaluation Department (GOED) in 2009. GOED joined the Evaluation Cooperation Group in 2010. In 2021, the first Independent Evaluation Policy was approved, securing the evaluation's independence. The IEvD was officially established in 2022.



Evolution of Independent Evaluation Function at the Islamic Development Bank

Throughout the stages of evolution of its evaluation function, the IsDB has undertaken several initiatives focusing on building capacity, fostering collaboration, and promoting evaluative learning. These interventions include capacity building and training initiatives such as the IsDB organized training programs to strengthen evaluation capacity in member countries. In Morocco, for instance, IsDB delivered training for magistrates from the Regional Courts of Accounts, enhancing local capacity to conduct evaluations and fostering accountability. IsDB also partnered with the School of Public Administration in Quebec, Canada (ENAP) and the Global Evaluation Initiative (GEI) to deliver the seventh session of the TAQYEEM program, the first international level evaluation program to be delivered entirely in Arabic language. The session, in 2022, brought together 31 senior managers and experts in monitoring and evaluation who were mostly working in ministries and government agencies in several MENA countries.

IsDB interventions also included collaborative evaluations. IsDB engaged in joint evaluation activities with partners such as the Saudi Fund for Development and the Arab Bank for Economic Development in Africa (BADEA). As regards promoting

Evaluative Learning, the IsDB organizes periodical evaluation symposiums (so far organized five symposia) for the IsDB Group Entities with participants from member countries, MDBs and international organizations to share knowledge and best practices among evaluators, building a community of practice. Moreover, IsDB participates in international and regional evaluation forums such as this joint meeting.

Regarding the institutionalization of evaluation, the IEvD organized a technical session with the Heads of Operations and representatives from the Arab Coordination Group (ACG) member institutions on the margins of the IsDB Group 2023 Annual Meetings. During this event, the representatives advocated the need for the institutionalization of Monitoring, Evaluation, and Learning (MEL) systems in their development interventions. Having strong MEL functions in place would provide the evidence needed to support decision-making during the implementation of projects. To implement all the interventions, IsDB is guided by several of its policy and strategy frameworks such as reverse linkage and South-South Cooperation. The IsDB's Reverse Linkage policy promotes South-South cooperation by facilitating partnerships among member countries, enhancing evaluation capacity and promoting sustainable development. On the other hand, the IsDB developed its frameworks for advocacy and assessment for National Ecosystems for South-South and Triangular Cooperation which was the base for the formulation of the IsDB South-South Cooperation Index which provides a potential tool to monitor partnerships in various South-South cooperation areas.

Areas for Cooperation and Partnership in Evaluation in the MENA Region :

In the MENA region, characterized by diverse socioeconomic contexts and complex development challenges, partnerships play a vital role in enhancing the effectiveness of evaluation practices. The 3rd IsDB Evaluation Symposium in 2018, themed “Successful Transformations,” highlighted the importance of collaboration in addressing these challenges. Building on this, the 5th IsDB Group Evaluation

Symposium in 2023 emphasized that partnerships enable resource pooling, knowledge exchange, and the establishment of best practices, thereby improving the overall reach and impact of evaluation initiatives. The role of IsDB in promoting cooperation and partnership in evaluation within the MENA region includes:

- **Strengthening Institutional Frameworks:** Strengthening institutional frameworks involves creating robust governance structures and policies to support evaluation practices. This can be achieved through collaboration among development partners, government agencies, and civil society to embed evaluation within institutional processes and decision-making frameworks. IsDB has consistently advocated for stronger institutional frameworks that integrate evaluation into development planning. Its commitment to fostering evaluation practices is evident through its organization of the 5th IsDB Group Evaluation Symposium, where it emphasized the role of institutional support in enhancing evaluation effectiveness.
- **Enhancing Stakeholder Engagement:** Enhancing stakeholder engagement focuses on fostering a culture of evaluation by involving diverse stakeholders, including government bodies, NGOs, academia, and the private sector. This approach encourages buy-in, incorporates multiple perspectives, and ensures the relevance and applicability of evaluation findings. During the 10th EvalMENA Annual Meeting and the 1st National EgyEval meeting, IsDB showcased its efforts in enhancing stakeholder engagement by presenting its experience in developing the “Arabic Glossary of Results-Based Evaluation and Management for Sustainable Development.” This initiative aimed to localize evaluation knowledge and promote inclusivity by engaging Arabic-speaking stakeholders, thus ensuring broader ownership and acceptance of evaluation practices.
- **Leveraging Technology and Innovation:** Leveraging technology and innovation involves using digital tools and emerging technologies to improve the efficiency, effectiveness, and accessibility of evaluation practices. Technology can provide real-time insights, support data collection and analysis, and facilitate the

dissemination of findings. IsDB has promoted the use of innovative tools and digital platforms to enhance evaluation processes. The Bank's commitment to adopting technological solutions was highlighted in its presentations and workshops during various symposia, where it discussed the role of technology in providing real-time data for better decision-making.

- **Building Sustainable Evaluation Capacity:** Continuous learning and adaptation are vital for keeping evaluation practices relevant and effective. Development of the Arabic Glossary exemplifies its commitment to continuous learning and adaptation. The glossary underwent multiple rounds of feedback and validation from regional stakeholders, demonstrating the Bank's responsiveness to local needs and its emphasis on iterative improvement. The launch of the glossary's second edition, validated through stakeholder input, reflects this adaptive approach.
- **Promoting Continuous Learning and Adaptation:** Partnerships should also focus on promoting continuous learning and adaptation in evaluation practices. This involves encouraging flexibility and responsiveness to evolving contexts, enabling evaluators to refine their methods, and incorporating lessons learned into future evaluations. During the EvalMENA/EgyEval joint meeting, IsDB's efforts in developing the Arabic Glossary received positive feedback, which was crucial in validating its second edition. This edition, launched in collaboration with OECD's Development Assistance Committee's Network on Development Evaluation (OECD-DEC EvalNet) during the IsDB Group's annual meeting in Riyadh in April 2024, demonstrates a commitment to continuous improvement and adaptation.
- **Ensuring Cultural Relevance and Sensitivity:** Ensuring cultural relevance and sensitivity means designing and conducting evaluations that are attuned to local values, customs, and contexts. At the EvalMENA/EgyEval joint meeting, IsDB highlighted the importance of cultural sensitivity by focusing on the challenges and opportunities of incorporating Arabic terminology into evaluation frameworks.

The development of the Arabic Glossary underscores the Bank's commitment to culturally relevant evaluation practices that respect local linguistic and cultural nuances. This is also a prime example of how cross-border collaboration can advance evaluation practices in the MENA region.

By collaborating in the aforementioned domains, national governments, international organizations, multilateral development banks, Voluntary Organizations for Professional Evaluation (VOPEs), evaluation networks, and associations can collectively enhance national evaluation systems in the MENA region. This can be achieved through offering technical support, capacity-building efforts, and financial resources. In addition, such partnerships can elevate awareness about the significance of evaluation and lobby for adequate budget allocations for evaluation within national development plans, projects, and policies.

The IsDB promotes partnerships to enhance evaluation practices in its member countries, including the MENA region. By building capacity, conducting collaborative evaluations, and institutionalizing evaluation systems, the IsDB has fostered a culture of accountability and learning essential for sustainable development. Strengthening these systems further is vital to ensure evaluation findings effectively guide policy and practice for impactful development.

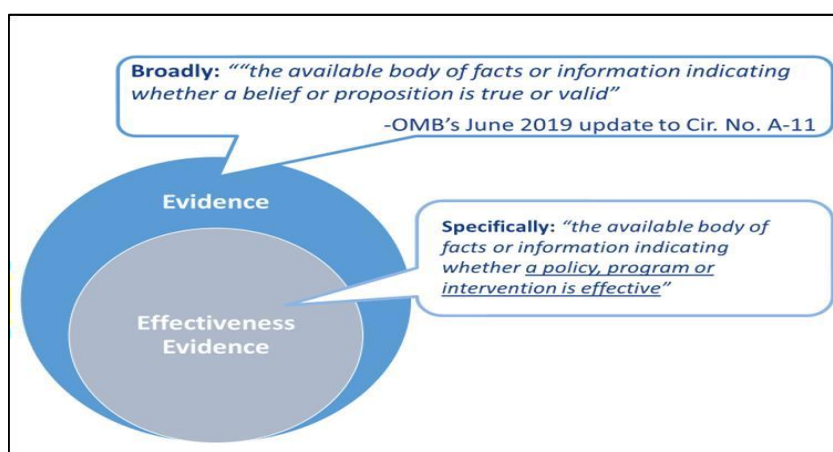
3ie DEVELOPMENT EVIDENCE PORTAL-MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA (MENA) OVERVIEW

Marie Gaarder

Executive Director, 3ie

e-mail. mgaarder@3ieimpact.org

What do we mean by “evidence” ?



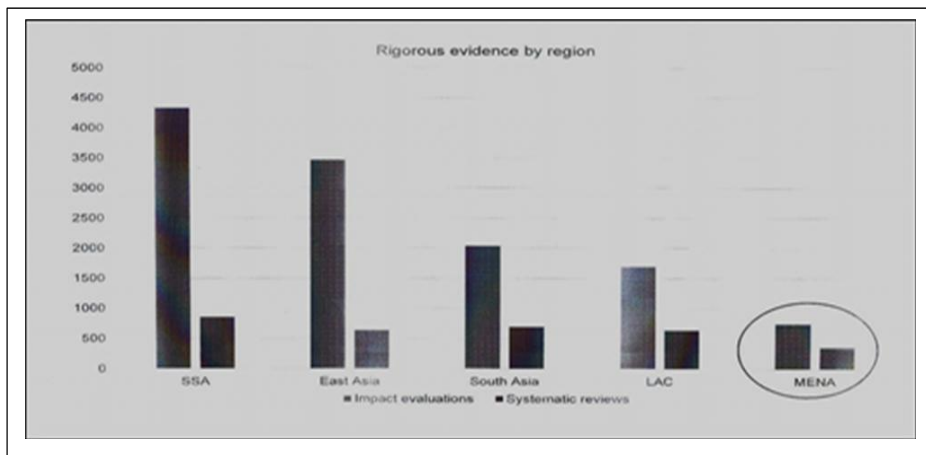
What the Development Evidence Portal Offers ?

- World’s largest repository of impact evaluations and systematic reviews in global development
 - Nearly 13,000+ impact evaluations, over 1,000 systematic reviews
- Curated by 3ie, an independent and neutral knowledge broker
- 3ie codes over 100 variables for each study to enable extensive search & filtering options:
 - OECD DAC codes
 - Interventions/outcomes
 - Equity focus/dimension

Development Evidence Portal’s Unique Value :

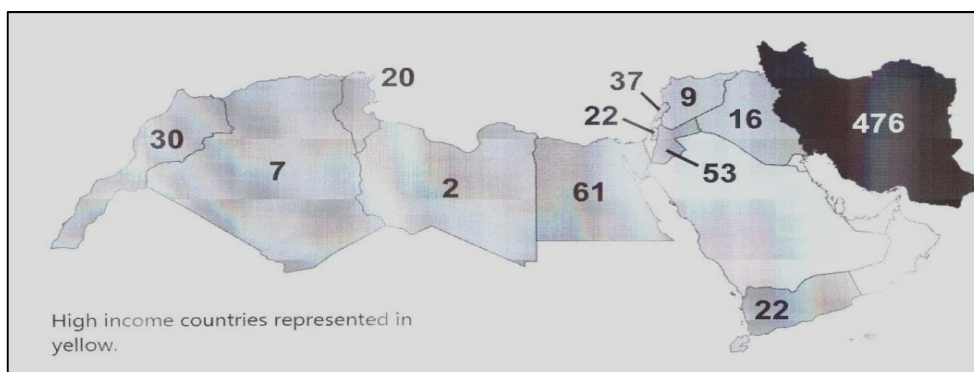
- Evidence across all sectors
- L&MIC focus
- Powerful search & filtering
- Free to use

Relatively little rigorous on program in MENA :



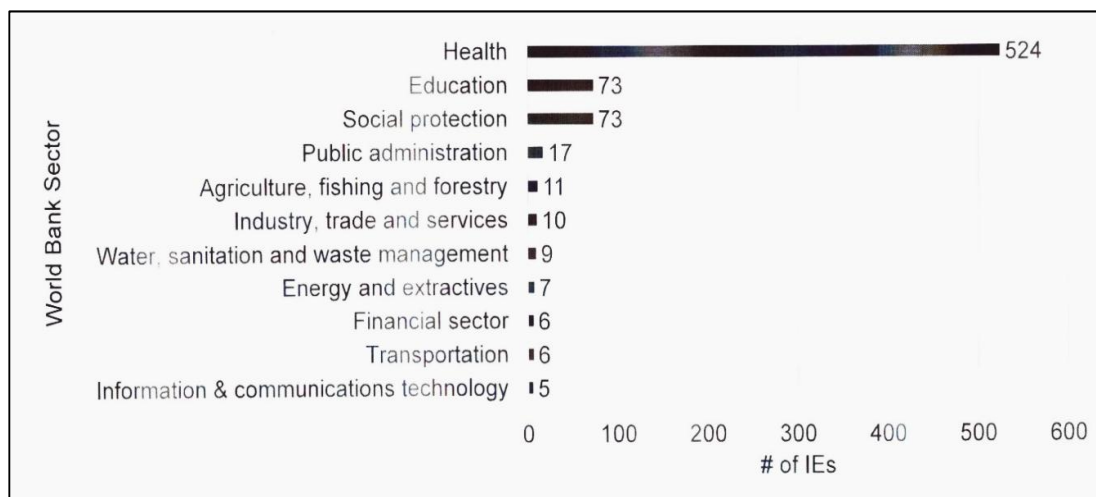
Overview of the IE evidence base :

The geographic evidence base is concentrated on evaluations in Iran :



Overview of the IE Evidence Base :

Evidence is also concentrated in the health sector :



Systematic Reviews make Sense of Conflicting Findings :

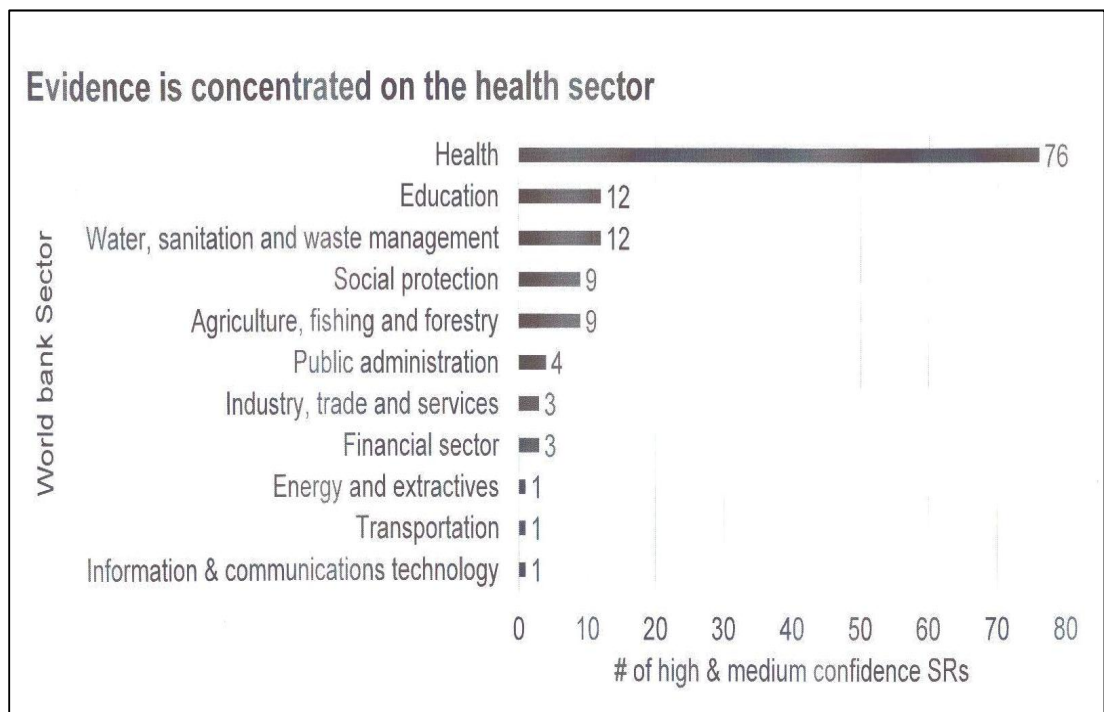


Overview of the systematic review evidence

- All systematic reviews added to the DEP are appraised based on adapted version of the SURE checklist.
- We recommend using high and medium confidence reviews to draw conclusions on intervention effectiveness.

High or medium confidence SRs	Low confidence SRs
131	141

Overview of the SR evidence base (high & medium confidence) :



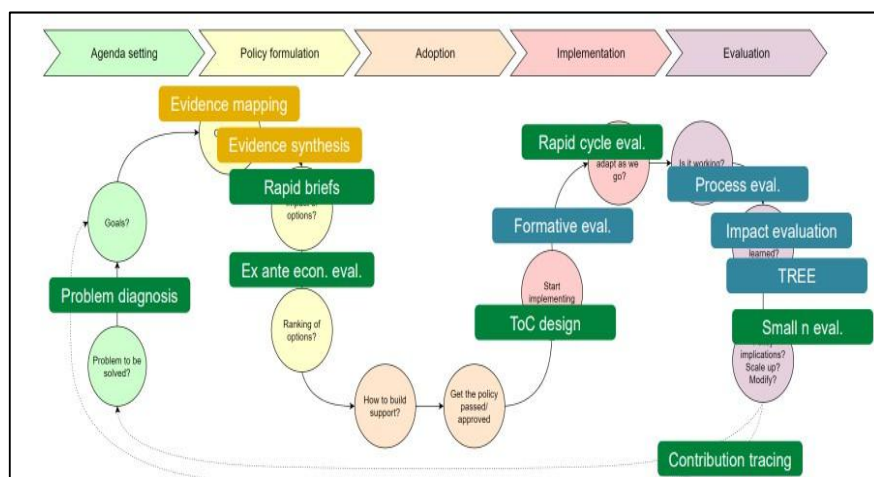
Generating and using more evidence :

- MENA needs to generate more evidence on its programs
- Making use of existing evidence can start now

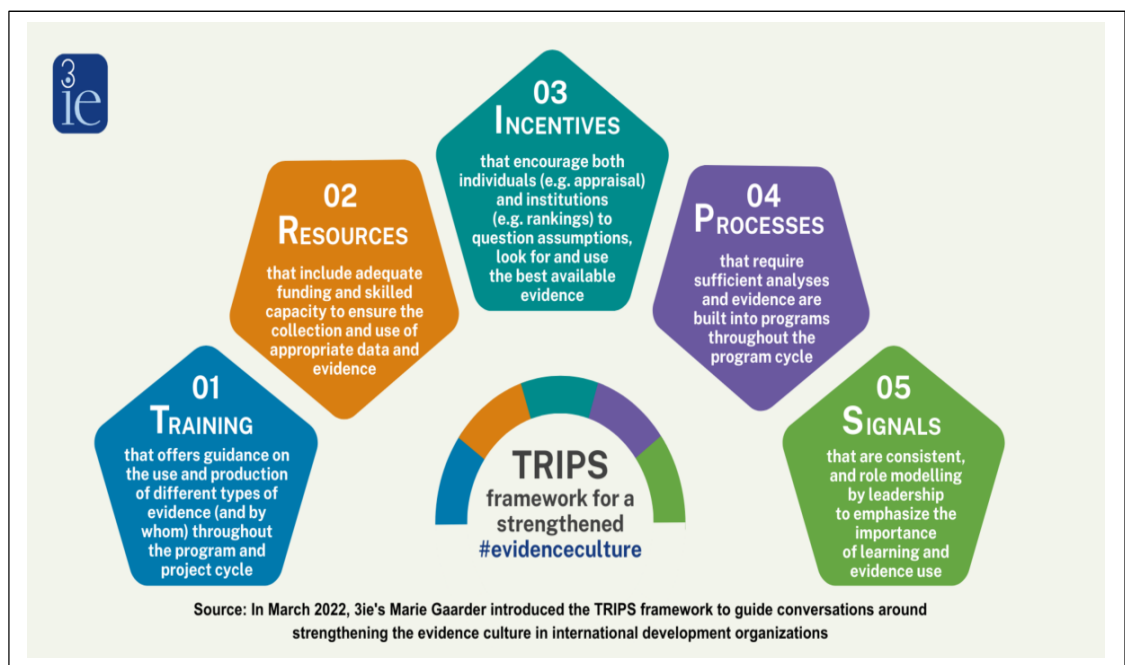
The 3ie Development Evidence Portal's MENA evidence entries:

<http://tinyurl.com/kkua33d9>

he role and of different types of evidence :



TRIPS towards a strengthened evidence culture



**ROLE OF PROGRAM AND PERFORMANCE BUDGET UNIT IN
THE MINISTRY OF FINANCE IN SHOWING THE IMPORTANCE OF
M&E IN LIGHT OF LAW OF FINANCE AND THE NEEDS OF IMPLEMENTING
MEDIUM TERM BUDGETING IN EGYPT**

M. El-Sobky

Adviser to Minister of finance and Head of Program an Performance Budget Unit
e-mail. heba_mahgoub@hotmail.com

**This contribution is available only in the Arabic Part
of the Proceedings**

ROLE OF MINISTRY OF INTERNATIONAL COOPERATION IN STRENGTHENING M&E IN INTERNATIONAL COOPERATIVE PROJECTS - EGYPT

Marwan Gamal

Ministry of International Cooperation
e-mail. magamal@moic.gov.eg

Abstract

The aim is to provide a comprehensive overview of the Ministry of International Cooperation's role and mandate in strengthening, managing, monitoring, and evaluating projects and programs funded through concessional finance.

The Ministry is the national designated entity responsible for developing and strengthening economic cooperation with multilateral and bilateral development partners, including UN agencies. It is responsible for monitoring and evaluating the disbursement of concessional finance to ensure the optimal utilization of resources and achieve sustainable economic development.

Aligned with this mission, the Ministry is dedicated to fostering strong partnerships through a country-led multi-stakeholder engagement framework with development partners, the private sector and civil society to support the national development agenda, in line with the principles of effective development cooperation. These partnerships are guided by overarching cooperation strategies that are often informed by insights drawn from different evaluations.

Prior to signing new agreements, the Ministry adheres to Egypt's well-structured governance cycle, fostering mutual accountability. This, combined with a robust Monitoring and Evaluation (M&E) system, creates a powerful framework for achieving organizational objectives and strategic goals. Committed to Results-Based Management, the M&E system is designed with a focus on clearly defined outcomes, measurable indicators, and the continuous pursuit of results.

To further promote the principles of transparency and accountability, the Ministry of International Cooperation developed, for the first time in Egypt, an Integrated Automated Information Management System (AIMS) to facilitate the regular follow-up of development projects, including financial and technical data. It aims to track progress achieved, pinpoint successful practices, identify and resolve bottlenecks, and support evidence-based decision-making. AIMS provides a streamlined, timely access point for all stakeholders to pertinent data on concessional finance, enhancing data accuracy while enabling efficient retrieval and analysis.

EGYPT'S EXPERIENCE IN ESTABLISHING MONITORING & EVALUATION OF ODA FUNDED PROJECTS TO PROMOTE EVIDENCE-BASED POLICIES

Randa Hamza

International Consultant

e-mail. randa.hamza1@gmail.com

Abstract

The presentation highlights Egypt's experience in institutionalizing national monitoring and evaluation practices of the projects that are financed by development partners through Official development Assistance (ODA) and implemented by national institutions.

The foundation of this effort started in 2005 with the inauguration of the Centre for Project Evaluation and Macro-economic Analysis (PEMA). It presented a pioneer model for nationally led evaluations aimed at assessing the extent to which ODA projects achieved their intended objectives and establishing a reservoir of lessons learned to advise the design of new projects.

The Centre was affiliated to the Ministry of International Cooperation; the country's designated entity for managing development cooperation with bilateral and multilateral international partners. In 2015, the centre was integrated into the organizational structure of the Ministry and expanded its scope of work through the Department of Strategic Planning, Monitoring and Evaluation. The Department's mandate aimed at mainstreaming M&E across all projects, programs and strategies with development partners to ensure their alignment with national priorities and the UN SDGs.

This experience has been instrumental in improving the effectiveness of development cooperation with development partners. It has also been presented in international evaluation conferences as a pioneering country ownership in emerging and developing economies to advance the achievement of national priorities and the UN sustainable development agenda.

**EFFECTIVE EVALUATION ARCHITECTURE IS ESSENTIAL
FOR SDG ATTAINMENT; LESSONS FROM THE NATIONAL EVALUATION
CAPACITY (NEC) EVENTS OF UNDP AND THE INTERNATIONAL FUND FOR
AGRICULTURAL DEVELOPMENT**

Dr. Indran Naidoo

IOE Director, IFAD, Rome – Italy

e-mail. naido@ifad.org

Abstract

The evaluation profession has come of age, its maturity illustrated by the number of journals, evaluation networks and associations, the delivery of numerous training courses and a general acceptance that it is the only tool which can help in the attainment of development results. There has been an exponential increase in evaluative activity, yet we are not in an era of perma-crisis, climate change, conflicts, governance weaknesses, to name a few, which question the effectiveness of evaluation, which at a fundamental level is set up to provide evidence for better decision-making. The large volume of evaluative evidence has not filtered into the decision-making architecture, with the perma-crisis which happens at multiple fronts simultaneously making it difficult to problem solve. A feature of our times is how political the development challenges are, with the classic notion of nation-state not lending itself to a problem-solving orientation. Problems in countries are not necessarily triggered in them, historic inequalities and power relations have tended to exacerbate crisis in less resilient ones and the COVID-19 crisis, effects of which continue today in the forms increased inequalities show how the very interconnectivity of the world means looking within and without, asking questions and challenging existing social, economic relations. Evaluation can do this, it is properly set up, capacitated, and has the independence in policy to ensure speaking trust to power, and thus being an agent for change rather than an inward-looking management tool with limited impact. This paper draws lessons from the NEC series of UNDP and the IOE of IFAD to present a set of considerations for the Conference

to consider as it both builds and reinforces its systems for the attainment of the SDGs. Financing partnerships is considered in line of a set of best practices.

It is a pleasure to provide this talk to an especially important and esteemed network, the MENA, at an opportune time when we take stock of development results against the SDG framework. I thank and congratulate the organizers for the relevant and comprehensive program, which will help guide our collective thinking and action towards meeting SDG goals. My gratitude goes to Dr. Doha Abdelhamid for creating this opportunity and pleased to be able to continue collaborating with her on multiple fronts as we advance our collective work to build evaluation capacity in Africa.

I take this opportunity to share some evaluation experience based on the work of the Independent Office of Evaluation (IOE) of the International Fund for Agricultural Development (IFAD). Egypt is one of the oldest partners of IFAD, and the development vision of the country aligns with key objectives of IFAD. This piece outlines perspectives on evaluation, based on my experience in the region and drawing from my previous experience as Director of the Independent Evaluation Office (IOE) the United Nations Development Program (UNDP). Significantly, in 2019, the government of Egypt partnered with the IEO-UNDP (New York) and the UNDP Regional Bureau for Arab States and to jointly plan and host the 6th National Evaluation Capacity (NEC) conference in your country. The collectively crafted 'Hurghada principles for evaluation that leaves no one behind, continues to be cited. This event underscored to the over five hundred delegates from 130 countries, the importance of evaluation in helping countries achieve the SDGs. Till this day, the rich content generated by the event, especially the country-designed training events, informs global evaluation practice. The NEC, now the largest global evaluation event by government participation continues to use country lessons to inform global practice, and remains a country driven and empowering evaluation event.

Evaluation involves rating past performance to address gaps for a better future. When I use the word "rating" advisedly because it feeds into a broader conversation about accountability and learning. These go together. You cannot have accountability without learning and vice versa. Past performance must be reflected upon seriously and for maximum attention, rated, to see what has worked or not. This generates a productive tension, necessary to drive programs forward and recognizing that the

program is larger than the individual decision-makers. Independence is key for these key moments of serious reflection to take place, and as the IOE-UNDP keynote session illustrated, conditions must be set for a credible evaluation function to operate. Progress is made in Egypt evident in the strong accountability framework, setting standards which ensure development is citizen-centric, transparent and fact that policies are subject to evaluative accountability.

Evaluation, as a field, has evolved, but not been optimal in bringing about the necessary transformation needed. Many reasons for this prevail, political commitment, weak implementing authorities, limited data, and capacities, and at times methods that remain embedded in project thinking tend to be simplistic. It continues to be informed by project thinking, without recognizing that any intervention is multi-informed, dynamic, and complex, and not easy to measure in clear terms. Interventions do not occur in a vacuum, and often programs take a perspective that is ahistorical, with results generating perspectives that are not useful for moving forward. Once we know what has happened, it is more important to generate recommendations that course correct, empower, accelerate, and steer programs to higher levels of performance. We need to generate evaluations that are forward looking and futuristic with an intention to be transformative.

Why do we do evaluation? We do so to reduce inequalities and to promote sustainable development. Which brings me to a next set of conversations. The first being, I quote Dr. Hala Helmy El-Said, the Minister of Planning and Economic Development in Egypt, who in 2019 said that the “monitoring and evaluation process is crucial for the development process and technology is important in improving the monitoring and evaluation process”.

Today, I would add that a critical part of global oversight continues to unfortunately produce ahistorical country ratings and use simplistic criteria, which often do not advance development. Ratings must be located within historical contexts, and used not only for comparison purposes, but to ask the so what questions and generate actions for the future. One cannot continue to be locked in the past, as evaluation whilst an event, is really part of a development journey and process. This journey as I have seen in my leadership work in the international system is seldom predictable. It means that evaluators need to be responsible to emerging challenges, adapt and

provide the most relevant interventions possible for assisting, rather than berating performance. As much as superior performance is the outcome of many actors, past and present, the same applies to deficient performance. We must break out of our linear and simplistic way of evaluative thinking and embrace complexity and systems thinking for the profession to remain relevant.

Our work is political and not just technical. It is necessary to embrace the best thinking and I am pleased with the progress made by the Global Evaluation Initiative (GEI) which has been to coalesce and bring the rich and diverse global thinking into a repository for sharing. Stakeholders drive it, appreciates the value of diversity and difference, and takes a multifaceted approach. This is necessary for a strong M&E so that the national, provincial, and local level can plan and to work better. The 2030 Egypt vision shows that this country has made timely progress in this regard.

The next issue is what I call ‘cementing.’ Talking is not good enough; it needs to happen in practice. How do we cement effective M&E systems with good practice standards? I would share with you three parts that we must not forget, and these are issues of principle. Firstly, accountability must always be there, then transparency and credible reporting. These are the core parts of our work. Always subject M&E to external review to ensure they remain principled.

Many systems and M&Es have started around the world, and celebration was too soon. They achieved the numbers, but not the quality, and several have dissipated. They were not properly institutionalized. Let us as evaluators also be self-critical and ask why this has been the case. We need to reflect not only on the successes but also the failures. If there were good M&E systems in countries, why then do we have governance failures in countries with such systems.

At IOE, we are proud to have the first evaluation manual jointly signed by IOE and Management. Something we have added more recently is the powerful work on neuroscience and evaluation, developed in collaboration with Dr Srin Pillay. One of the outputs of this collaborative effort are the evaluation pills. These are thirteen short snippets where we cut to the chase, and we talk truth to power.

I now go to the world of the permacrisis, which we are still in, although we have come out of the deepest part of it. We have uncomfortable truths. The first truth is that, although oversight is in place, the response to current and future development

challenges is inadequate. Now it is time to revisit our craft as evaluators. We have assumptions, but we have an overly simplistic logic. We must acknowledge the political dimension. Development is a stop-start process.

The evaluation architecture, unfortunately, has not evolved adequately to entrench a principled-based profession. There is a focus on the micro, not on the macro. We work with principles, but do we apply them to our own work, is another question. Let us talk about a principle-based approach to evaluation, which can elevate our craft in a very necessary manner. The SDGs have been derailed by COVID-19. Can evaluation help countries now that we have decelerated in our pursuit of Agenda 2030?

The COVID-19 socioeconomic response plans for Egypt was very well crafted in terms of how it is going to build back better. Key issues that were affected were remittances, value chains and financial flows. These and other related topics are addressed in the open open-access book edited by Ray Rist, Pearl Eliadis, and me titled "Policy Evaluation in the Era of COVID-19". One of the lessons gleaned from the book through the various contributions is that evaluation was not responsive to the pandemic and needs to seriously reorient itself to become more responsive to emerging crisis.

Today, we must deal with conflict, population displacement, climate change, and youth unemployment. In the MENA region, you are experiencing these issues much more directly. To address these, how can we cement the work done and build upon the momentum of NEC 2019 in Egypt? It is South teaching South. It is significantly different from the classic donor-driven mentality that evaluation is something that is a preserve of the North that is imposed on the South. We have moved away from that. We have more than adequate capacity. We just need to enhance it and to build back better.

The government of Egypt has demonstrated that they have progressed. They have good qualitative and quantitative skills. They can build back better. They are open and receptive to evaluation in a way that helps to plan and to improve the lives of the citizens of the country.

This notwithstanding, questions remain. How Egypt cope in terms of a context that also has desertification where most of the water is from the Nile? How do you deal

with the whole question of the politics of water? What does this mean in a country that is agrarian-based and is now having a problem in terms of those challenges? These are evaluative questions and evaluators must have not just the technical skills, but also the contextual understanding.

How do we connect, engage, share lessons, innovations, experience, and perspectives in strengthening the national evaluation systems? Skills need to be enhanced. We need to recognize the context of the sustainable development goals. We need to transform evaluation for transformative development.

My predecessors at IOE ran evaluations in your country. The one in 2017, was the Arab Republic of Egypt Country Strategy and Program Evaluation shows both strengths and the challenges. In 2021, when had I just joined, I joined an IFAD Executive Board went to the country. We looked at this report of 2017 to show what had changed. We looked at issues that were critical, rural credit, irrigation, rural technology, technology, and transfer.

The next IOE country strategy and program evaluation is going to start this year. we will look at the relevance of the program, the intervention, the multimillion dollars, its effectiveness, its efficiency, its sustainability, and its impact. These are evaluation criteria. These criteria are internationally and universally applicable. We have a strong methodology, and we need to advance credibility.

Looking ahead, Egypt has much to offer regionally, as I have mentioned already. The country has a particularly good socioeconomic plan. There is a clear development agenda in place. In addition, the country can benefit from the high visibility that IFAD has in terms of new ways of getting co-financing and building coalitions to improve the various systems at the various elements.

References :

- Bamberger, M., Rao, V., & Woolcock, M. (2010).** Using mixed methods in monitoring and evaluation: experiences from international development. World Bank Policy Research Working Paper, (5245) [[here](#)].
- Bemelmans-Videc, M.L., Lonsdale, J., & Perrin, B. (2007).** Making Accountability Work: Dilemmas for Evaluation and Audit. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Chauke, P. (2004). 'The M&E function in the department of housing'. *News*, South Africa Public Service Commission, November / December 2004 issue.

Contextualized Approach to Understanding Impact Trajectories and Efficacy'
Journal of Development Effectiveness 1(1): 1-14 [\[here\]](#).

Fraser, D., Sing, L. (2004). 'The PSC's public service monitoring and evaluation system'. *News*, South Africa Public Service Commission, November / December 2004 issue.

Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational evaluation and policy analysis*, 11(3), 255-274 [\[here\]](#)

Independent Evaluation Office (2016). 'Evaluation and Independence: existing evaluation policies and new approaches'. UNDP [\[here\]](#).

Independent Evaluation Office of UNDP. *Reflections series*. Lessons from evaluations: learning from the past for a sustainable future [\[here\]](#)

Leeuw, F.L. (1996). Auditing and Evaluation: whither the Relationship? In Carl Wisler (Ed.), *Evaluation and Auditing: Bridging a Gap, Worlds to Meet?* (pp. 51–60). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Naidoo, I. (2010). *IPDET-IDRC 2010 Anniversary; The field of development evaluation for the next 10 years*. IPDET [\[here\]](#)

Naidoo, I. (2013). "Growth and Integration in the Evaluation Profession: Some Perspectives for Consideration", in the *American Journal of Evaluation*, Volume 34, Number 4 [\[here\]](#).

Naidoo, I. (2016). Keynote on IEO UNDP transformation. IPDET [\[here\]](#)

Naidoo, I. (2017). *Key milestones in IEO transformation*. UNDP IEO [\[here\]](#)

Naidoo, I. (2021). 'Evaluation Capacities to Advance Sustainable Development for All', *Japanese Evaluation Society Journal Special Edition*, vol.21, n.2 [\[here\]](#).

Naidoo, I. (2021). "Evaluation for Transformational Change: Learning from Practice". Chapter 2. In *Transformational Change for People and the Planet. Sustainable Development Goals Series*, Juha. Uitto and Geeta Batra (Eds), Springer [\[here\]](#).

Naidoo, I. (2022). 'Building strategic alliances that enable transformational action'. Opening statement, Wilton Park dialogue: Transformational change towards a sustainable future [\[here\]](#)

- Ofir, Z. (2018).** *Made in Africa Evaluation, Part 2: 'Africa-rooted' evaluation.* Evaluation for Transformation [[here](#)]
- Ofir, Z. (2020).** *Transforming evaluations and COVID-19.* Evaluation for Development. Evaluation for Transformation [[here](#)]
- Rob D. van den Berg, Indran Naidoo and Susan D. Tamondong (Editors).** *Evaluation for Agenda 2030. Providing Evidence on Progress and Sustainability,* Exeter, UK, 2017 [[here](#)]
- Sheikh, A., Atun, R., & Bates, D. W. (2014).** The need for independent evaluations of government-led health information technology initiatives. *BMJ quality & safety*, 23 (8), 611-613 [[here](#)]
- Soko, S. (2004).** 'M&E as applied by the Mpumalanga provincial government particularly the office of the premier'. *News*, South Africa Public Service Commission, November / December 2004 issue.
- Swartz, L., Adams, W. (2004).** 'Social development's M&E systems: the department of an overview'. *News*, South Africa Public Service Commission, November / December 2004 issue.
- Voccia, A. (2021).** 'Behind the glossy cover: six reflections on communicating evaluations.' *Evalforward* [[here](#)].
- Voccia, A. (2022).** 'Communicating independence' or 'independently communicating', that is the question. *IFAD IOE* [[here](#)]
- Weaver, C. (2010).** The politics of performance evaluation: Independent evaluation at the International Monetary Fund. *Rev Int Organ* 5, 365–385 (2010) [[here](#)].
- Woolcock, M. (2009).** 'Toward a Plurality of Methods in Project Evaluation: A Contextualized Approach to Understanding Impact Trajectories and Efficacy' *Journal of Development Effectiveness* 1(1): 1-14 [[here](#)].
- Van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020).** The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1883 [[here](#)]

USING ARABIC LANGUAGE IN EVALUATION : ISDB ARABIC GLOSSARY

Mohamed Moatassem

Islamic Bank for Development – Riyadh – Kingdom of Saudi Arabia

e-mail. mmouatassim@isdb.org

Objectives :

Utilizing Arabic in evaluations is important for cultural sensitivity and relevance in the Arabic-speaking region. It is crucial for facilitating clear communication and accurate assessments, and its contribution towards effective decision-making. Using Arabic will promote and ensure inclusivity and respect for the diverse perspectives and enhancing the overall validity of evaluations.

الجمعية المصرية للتقييم

وقائع

الإجتماع والمؤتمر العلمي العاشر للشبكة العربية للتقييم

و

الإجتماع الوطني السنوي الأول للجمعية المصرية للتقييم

برعاية

أ.د. هالة السعيد

جامعة الدول العربية

و

وزيرة التخطيط والتنمية الاقتصادية

١٢ - ١٥ فبراير ٢٠٢٤

بمعهد التخطيط القومي - مدينة نصر القاهرة

بالتعاون مع

منظمة الأمم المتحدة للطفولة - البنك الإسلامي للتنمية - البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة

التحرير العلمي

د. محمد مصطفى الفولي - د. فؤاد السيد عبد الله

الجمعية المصرية للتقييم

وقائع

الاجتماع والمؤتمر العلمي العاشر للشبكة العربية للتقييم
والاجتماع الوطني السنوي الأول للجمعية المصرية للتقييم

القاهرة

١٢ - ١٥ فبراير ٢٠٢٤

التحرير العلمي

د. محمد مصطفى الفولي - د. فؤاد السيد عبد الله

الجمعية المصرية للتقييم

لجنة الإعداد :

- د. محمد مصطفى الفولي
- د. فؤاد السيد عبد الله
- د. عبد الوهاب عبد المقصود
- السيد / محمد حامد خليفة فرج
- السيدة / هدى علي المناديلي
- السيد / نيازي محمود علي

الإستشهاد بالمقالات المذكورة في الكتاب :

عبد الواحد، جميل حلمي (٢٠٢٥) : التجربة المصرية عن : تطوير منظومتي المتابعة وتقييم الأداء، "توفير بيئة داعمة وإطار تنظيمي كمتطلبات أساسية". وقائع الإجتماع والمؤتمر العلمي العاشر للشبكة العربية للتقييم والإجتماع الوطني السنوي الأول للجمعية المصرية للتقييم ١٢-١٥ فبراير ٢٠٢٤ - القاهرة- ج.م.ع. التحرير العلمي : الفولي. محمد مصطفى - عبد الله. فؤاد السيد (الجزء العربي) - رقم الإيداع : ٩٤٣٤ / ٢٥ - ISBN : 978 - 977 - 95 - 2531 - 0 - ص ١١-١٤.

الآراء المذكورة في الموضوعات المختلفة بالكتاب لا تعبر عن آراء الجمعية المصرية للتقييم أو الشبكة العربية للتقييم أو المحرران العلميان، وإنما تعبر عن آراء كاتبها فقط.

رقم الإيداع : ٩٤٣٤/٢٥ - ISBN : 978 - 977 - 95 - 2531 - 0

إصدار :

الجمعية المصرية للتقييم :

مشهرة برقم ٥٤٥٢ لسنة ٢٠١٤ بمديرية التضامن الإجتماعي - الدقي - الجيزة / المركز القومي للبحوث - مبنى العناصر الصغرى (٢) - أرض التوسع - ش البحوث / الدقي - جيزة. رقم التسجيل الضريبي : ٧٢٦٧٥٠٠٦٩

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
	مقدمة	٥
١.	Institutionalization of Evaluation : Lessons Learned for the Arabian World - W. Mayer	٧
٢.	Building The Evaluation, Culture in MENA - H. Tsuruoka	٩
٣.	التجربة المصرية في تطوير منظومتي المتابعة وتقييم الأداء، "توفير بيئة داعمة وإطار تنظيمي كمتطلبات أساسية" - جميل حلمي عبد الواحد	١١
٤.	مساهمة منظمة اليونيسيف في مأسسة التقييم في المغرب - رشيد عمري	١٥
٥.	جهود الشبكة العربية للتقييم خلال العقد الماضي لمأسسة التقييم في الدول العربية - زياد موسى	٢١
٦.	التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والجهود المبذولة لتحسين جودة التقييم واستخدامه نهي محمد - غادة الصوص	٢٣
٧.	نظام التقييم بمؤسسة مصر الخير ودورة في دعم اتخاذ القرار - محمود خلف خليل	٢٥
٨.	Impact Evaluation in Generating Evidence Based Policies - Riham Rizk	٣١
٩.	إستخدام البيانات في الربط بين تقييم المشروعات والأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي - وائل السيد زايد	٣٣
١٠.	دور البيانات في دعم تقييم البرامج التنموية واتخاذ القرارات رحاب أبو كحلة - إسراء عبد الناصر بهنسي	٤٣
١١.	التقييم ومآزق الحوكمة في السياق الفلسطيني وسط تزايد الهشاشة وعدم اليقين - عائشة الرفاعي	٤٩
١٢.	Evaluation of Humanitarian and Development Efforts in the Context of Yemen S. Capper	٥٥
١٣.	تحديات التقييم في الجمهورية العربية السورية: كيف استجابت اليونيسف - آية البزم	٥٧
١٤.	تجربة جمعية التقييم التنموي الأردنية ودورها في مأسسة التقييم، مجتمع ممارسة المتابعة والتقييم والتعلم في الأردن - ولاء عياش - مجد سليمان	٥٩
١٥.	التأصيل المؤسسي للتقييم في العراق : دور جمعية التقييم العراقية - سيفار سعيد شريف	٦١
١٦.	التقدم المحرز والتحديات والمسارات الى الأمام، منظمة إيفلنمين للتنمية نشوان أحمد - مفيد خالد - سلوى عبده	٦٧
١٧.	الجمعية المصرية للتقييم - تامر محمد الفولي	٩١
١٨.	مأسسة التقييم في جمهورية جيبوتي - حسن جودة سعيد	٩٥
١٩.	الجهود التي قامت بها الأردن لمأسسة المتابعة والتقييم في الوزارات والمؤسسات الحكومية ميرا حسين	٩٧
٢٠.	مأسسة وطبيعة التقييم في المغرب (٢٠١١ - ٢٠٢١) - أحمد بن شيخ - جمال رمضان	١٠٥
٢١.	مبادرات تعزيز المتابعة والتقييم المؤسسي في الأردن - منى الطروانة	١٠٧
٢٢.	معهد التخطيط القومي - ج.م.ع - أشرف صلاح الدين	١١٥

م	الموضوع	الصفحة
٢٣.	مركز الأثر - الرياض - المملكة العربية السعودية، قصتنا بمركز الأثر صالح الشمراني - أحمد صلاح	١١٧
٢٤.	Beyond Practice : Qalar's Journey to Professionalizing Evaluation Anis B. Brik	١٢٣
٢٥.	بناء القدرات في مجال التقييم في المغرب - أحمد بن الشيخ - السيد جمال رمضان	١٢٥
٢٦.	أهمية التدريب ودور اللغة العربية في رفع قدرات العاملين في مجال المتابعة والتقييم - العراق مضر علي حسين	١٢٧
٢٧.	تقسيم المتابعة والتقييم في وحدات الجهاز الإداري للدولة - ج.م.ع - هبة جاد الحق	١٢٩
٢٨.	الأنطر المساعدة لمأسسة (التأصيل المؤسسي) - التقييم : المثال التونسي - أنيس بن يونس	١٣١
٢٩.	تعزيز احترافية إشراك الشباب في عملية التقييم في العراق - هوار سردار حسن	١٣٣
٣٠.	Experiences of the South African National Evaluation System Ian Goldman and Thokozile Molaiwa	١٣٥
٣١.	The Centre for Learning on Evaluation and Results – Anglophone Africa C. Morkel	١٣٧
٣٢.	إقامة صلات أقوى : الشراكات من أجل التقييم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا المعز إسماعيل محمود	١٣٩
٣٣.	3ie Development Evidence Portal Middle East and North Africa (MENA) R. Marie Gaarder	١٤٣
٣٤.	دور موازنة البرامج والأداء في إبراز أهمية مرحلة المتابعة والتقييم في ضوء أحكام قانون المالية العامة الموحد رقم (٦) لسنة ٢٠٢٢ في جمهورية مصر العربية - محمد السبكي	١٤٥
٣٥.	Role of Ministry of International Cooperation in Strengthening M&E in International Cooperative Projects – Egypt – Marwan Gamal	١٥٣
٣٦.	تجربة مصر الرائدة في تأسيس متابعة وتقييم المشروعات الممولة من شركاء التنمية كأداة لتعزيز التخطيط المبني على الأدلة - رندة محمود حمزة	١٥٥
٣٧.	Effective Evaluation Architecture is Essential for SDG Attainment, Lesson from the National Evaluation Capacity (NEC) Events of UNDP and the International Fund for Agricultural Development – Indran Naidoo	١٥٧
٣٨.	مشروع المسرد العربي للمصطلحات الأساسية في التقييم والتدبير القائمين على النتائج من أجل التنمية المستدامة - محمد معتصم	١٥٩

مقدمة

يسر اللجنة المنظمة للاجتماع و المؤتمر العلمي العاشر للشبكة العربية للتقييم، والاجتماع السنوي الوطني الاول للجمعية المصرية للتقييم ان تقدم للسادة المشاركين في المؤتمر، وأعضاء الجمعية المصرية للتقييم وأعضاء الجمعيات العربية في الشبكة، وشركاء التنمية الكتاب عن وقائع المؤتمر، ويشمل المقالات العلمية التي قدمت وألقيت في المؤتمر، ويشمل ثمانية وثلاثون موضوعاً بعضها بالبنص الكامل والبعض الآخر كملخص. وحاولنا بقدر الإمكان أن تكون كل الموضوعات موجودة باللغتين العربية والإنجليزية. إلا أن بعض الموضوعات موجود بأحدى اللغتين فقط.

وكما ترون حضراتكم، فقد حرصت اللجنة المنظمة علي إستخدام اللغة العربية والإنجليزية دعماً لإستخدام اللغة العربية في التقييم. وفي نفس الوقت تعريف غير الناطقين بالعربية بما يجري في العالم العربي. ونأمل ان تتوالى الإصدارات الدورية وغير الدورية عن التقييم باللغة العربية.

وننتهز هذه المناسبة لتقديم خالص الشكر لكل من معالي ا.د. هالة السعيد وزيرة التخطيط و التنمية الاقتصادية بمصر (سابقاً)، وجامعة الدول العربية علي رعايتهما للمؤتمر.

كذلك نقدم خالص الشكر والتقدير لمنظمة الامم المتحدة للطفولة UNICEF الراعي الرئيسي، والبنك الاسلامي للتنمية علي الدعم المالي والفني الذي قدماه للمؤتمر.

كذلك الشكر موصول للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP علي المشاركة في الإعداد للمؤتمر، والي معهد التخطيط القومي بالقاهرة علي إستضافة فعاليات المؤتمر.

كذلك نشكر الشبكة العربية للتقييم على دعوتها للجمعية المصرية للتقييم لتنظيم هذا المؤتمر. ونأمل أن نلتقي قريباً بإذن الله في المؤتمر الحادي عشر في قطر أو المملكة العربية السعودية.

وشكر خاص لأعضاء الجمعية المصرية للتقييم على جهودهم الكبيرة لإنجاح المؤتمر.

وفقنا الله

المحرران

Institutionalization of Evaluation :
Lessons Learned for the Arabian World

Prof. Dr. Wolfgang Meyer

Working Group Evaluation, Saar University Germany

e-mail : w.meyer@mx-uni-saarland.de

هذا البحث متاح فقط في الجزء الإنجليزي من الكتاب

Building The Evaluation

Culture in MENA

Hideyuki Tsuruoka

Evaluation Specialist – UNICEF. MENARO

e-mail : htsuruka@unicef-org



هذا البحث متاح فقط في الجزء الإنجليزي من الكتاب

التجربة المصرية في تطوير منظومتي المتابعة وتقييم الأداء

"توفير بيئة داعمة وإطار تنظيمي كمتطلبات أساسية"

د. جميل حلمي عبد الواحد

مساعد وزيرة التخطيط والتنمية الاقتصادية

رئيس وحدة البرامج والأداء والمشرف العام على مشروع "حياة كريمة"

e-mail : Gamel.Helmy@mped.gov.eg

تمهيد :

قطعت الدولة المصرية في مجال المتابعة وتقييم الأداء شوطاً كبيراً؛ حيث حققت تقدماً في متابعة وتقييم البرامج التنموية لكافة الجهات الحكومية، بشكل علمي ومدرّس، من خلال برامج رئيسية وفرعية ومؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، وربطها بأهداف التنمية المستدامة ذات الصلة.

ويتضمن هذا المقال استعراضاً للتجربة المصرية، من خلال عدد من المحاور، ومنها توجهات الحكومة المصرية لتبني التخطيط الاستراتيجي في صياغة الخطط التنموية، والإصلاحات التشريعية والمؤسسية الداعمة لعملية المتابعة وتقييم الأداء، فضلاً عن دور التحول الرقمي في دعم تلك الجهود، وكذلك ربط المخصصات المالية بتقييم الأداء، مع إلقاء الضوء على المنهجية الشاملة في متابعة وتقييم أثر المشروعات القومية.

أولاً : تبني التخطيط الاستراتيجي في صياغة الخطط التنموية

١. التخطيط الاستراتيجي طويل المدى

اعتمدت الحكومة المصرية في إعداد استراتيجيتها التنموية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، على منهجية الإدارة المبنية على النتائج، وفي هذا الإطار، فقد أكدت رؤية مصر ٢٠٣٠ على أن هناك تحديات تواجه إعداد الموازنة العامة للدولة، خاصة فيما يتعلق بالاعتماد على النظم التقليدية، لإعداد الموازنة العامة للدولة، وعدم المرونة في النقل بين الأبواب والبنود المالية؛ حيث يقوم نظام إعداد الموازنة الحالي على رصد المدخلات من موارد مالية وطاقة بشرية وبنية أساسية، ولا يقيس مردود استثمار تلك المدخلات على تحقيق أهداف الدولة.

وانطلاقاً من ذلك، فقد تضمنت رؤية مصر ٢٠٣٠، من خلال محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، التأكيد على أهمية تغيير أسلوب إعداد الموازنة العامة للدولة من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء لربط مدخلات النظام بمخرجاته.

كما أشارت رؤية مصر ٢٠٣٠ في نسختها المحدثّة إلى الدور المحوري للمتابعة والتقييم، ووضع مؤشرات قياس أداء استراتيجية لمتابعة الأداء والتقدم المحرز بكل هدف من الأهداف العامة، مع تحديد المؤشرات الكمية المرجو الوصول إليها، بهدف المتابعة والتقييم والمراجعة ومن ثم تحسين الأداء بصورة دورية.

جدول يوضح عدد مؤشرات قياس الأداء المختلفة وتصنيفها وفقاً للأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠

الأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠ (المحدثة)	عدد مؤشرات قياس الأداء
الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشتة	٣١
العدالة الاجتماعية والمساواة	١٧
نظام بيئي متكامل ومستدام	٧
اقتصاد متنوع معرفي تنافسي	١٥
بنية تحتية متطورة	٧
الحوكمة والشراقات	١٦
الإجمالي	٩٣

٢. التخطيط الاستراتيجي متوسط المدى: برنامج عمل الحكومة

تم إطلاق أول برنامج لعمل الحكومة يتم إعداده وفقاً لمنهجية البرامج والأداء، خلال العام المالي ٢٠١٩/٢٠١٨، وتضمن ٥ أهداف استراتيجية، و ٢٥ برنامج رئيسي، و ١٦٠ برنامج فرعي، ومن خلال التطبيق على ٣٥ وزارة وجهة إسناد رئيسية، فقد تفرع عن البرامج الرئيسية والفرعية ٥٥٥ آلية عمل، و ٤٣٠٠ مؤشر أداء، مصنفين ما بين مؤشرات أداء تشغيلية ومالية واستراتيجية.

ثانياً : الإصلاحات التشريعية الداعمة لعملية المتابعة وتقييم الأداء

جاء قانون التخطيط العام للدولة رقم (١٨) لسنة ٢٠٢٢ لدعم منظومة التخطيط التنموي المتوازن وسبل متابعة تنفيذها وتقييم نتائجها؛ حيث أكدت مواد القانون على ضرورة تطبيق منهجية البرامج والأداء وأهمية المتابعة وتقييم الأداء.

إذ نصت المادة (٣) : على أن "تستهدف منظومة التخطيط المبادئ والقواعد الأساسية الآتية: الاستمرارية والتعاقب، ضمان ثبات واستقرار السياسات والأهداف القطاعية والمكانية، ما لم يكن هناك مبررات تدعو إلى تغييرها، مع ضرورة المراجعة والتقييم الدوري".

كما جاء في المادة (٧) : "تلتزم الوحدات بتقديم جميع المعلومات والبيانات، التي تطلبها الوزارة وجهاتها التابعة بغية استيفاء متطلبات واشتراطات العملية التخطيطية، ومنها: مؤشرات الأداء التي تسمح بمتابعة وتقييم البرامج والمشروعات والأنشطة وفق منهجية البرامج والأداء".

ثالثاً : الإصلاحات المؤسسية الداعمة لعملية المتابعة وتقييم الأداء

ضمن الإصلاحات المؤسسية الداعمة لعملية المتابعة وتقييم الأداء، تم تدشين لجنة متابعة منظومة خطط وموازنات البرامج والأداء، برئاسة رئيس مجلس الوزراء، وعضوية وزيرى التخطيط والمالية ورئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

كما تم استحداث إدارة استراتيجية بوحدات الجهاز الإدارى للدولة، تضم ٤ إدارات فرعية، وهى:

١. التخطيط الاستراتيجى والسياسات
٢. إدارة المشروعات
٣. المتابعة والتقييم
٤. إدارة الأزمات والحد من المخاطر

رابعاً : دور التحول الرقمى فى دعم جهود المتابعة وتقييم الأداء

فى إطار الجهود المبذولة للتحول الرقمى ودعم جهود المتابعة وتقييم الأداء، تم إطلاق المنظومة الوطنية للمتابعة والتقييم "أداء"، كأول أداة إلكترونية متطورة وفعالة تُمكن الحكومة المصرية من رصد ومتابعة وتقييم أداء كافة أجهزة الدولة لمعالجة نواحي القصور بإجراءات تدخل عاجلة.

ومن ضمن أهداف منظومة "أداء" ضمان تنفيذ المستهدفات الواردة فى برنامج عمل الحكومة، وإيجاد حلول عاجلة للمعوقات، ومن ثم تقويم الأداء، ضماناً لتنفيذ المستهدفات، وكذلك قياس أثر البرامج التنموية على تحقق أهداف التنمية المستدامة، وتحقيق كفاءة وفعالية الإنفاق العام، ومأسسة التخطيط الاستراتيجى وقياس الأداء داخل الجهاز الإدارى للدولة.

وتتدرج المنظومة فى عملها، ما بين ثلاثة مراحل، أولها مرحلة التخطيط، والتي تتضمن إعداد خطط عمل ربع سنوية لكافة الجهات الحكومية، ومرحلة المتابعة؛ حيث يتم استلام نماذج المتابعة، من كافة الجهات بشكل ربع سنوي، ومراجعتها، قبل إدخالها على منظومة المتابعة، وأخيراً مرحلة التقييم؛ حيث تقوم المنظومة بتقييم الأداء بشكل تلقائى، بمقارنة القيمة المنفذة فى كل مؤشر أداء مع القيمة المُستهدفة فى ذات الفترة.

وفى ذات السياق، وضمن الجهود المبذولة للتحول الرقمى ودعم جهود المتابعة وتقييم الأداء، تم إمكانية منظومة البرامج والأداء على المنظومة المتكاملة لإعداد ومتابعة الخطة الاستثمارية؛ حيث تم تحديد البرامج التنموية لكل جهة، وربط مشروعات كل جهة بالبرامج التنموية ذات الصلة، وتحديد الهدف الكمي من كل مشروع "مؤشر قياس الأداء فى إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ وبرنامج الحكومة".

كما يتم تحديد الموقف التنفيذى الحالى للمؤشرات الكلية، وتحديد المستهدفات الكمية فى ضوء الاستثمارات المعتمدة، وحالياً، تم بالفعل على المنظومة الاستثمارية، إمكانية برامج ٢٦ جهة إسناد رئيسية، و ٢٣٠ جهة إسناد فرعية.

كذلك، أطلقت وزارة التخطيط "تطبيق شارك ٢٠٣٠"، ليكون بمثابة أول تطبيق إلكترونى تفاعلي تطلقه الحكومة المصرية، لتوعية المواطنين بالبرامج والمشروعات التنموية ومؤشرات الأداء المرتبطة بها فى كافة القطاعات، اتساقاً مع رؤية مصر ٢٠٣٠، التي أكدت على ضرورة مشاركة كافة المواطنين فى عملية التنمية، وتمكينهم من المتابعة الدورية لجهود وبرامج تحقيق التنمية.

ويوفر التطبيق قاعدة بيانات عن المشروعات والبرامج، التي تنفذها الدولة، بهدف المساهمة في تعزيز آليات التواصل والمشاركة المجتمعية، فضلاً عن نشر ثقافة الأداء بين المواطنين وداخل الجهاز الإداري للدولة، كما يتيح التطبيق الفرصة للمواطنين للقيام بالمتابعة التشاركية الفعالة، واقتراح مبادرات ومشروعات ذات أولوية.

ونظراً لدور "تطبيق شارك ٢٠٣٠" في تعزيز المشاركة المجتمعية ونشر الوعي بين المواطنين بالخطط والبرامج التنموية، تم إدراج التطبيق على منصة "مبادرات تسريع تحقيق أهداف التنمية المستدامة" (SDGs Acceleration Actions) التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة UNDESA.

خامساً : المنهجية الشاملة في متابعة وتقييم أثر المشروعات القومية "حياة كريمة نموذجاً"

تم إطلاق منظومة متابعة المشروع القومي لتطوير الريف المصري "حياة كريمة"، حيث تتضمن المنظومة المراحل الكاملة لعملية إعداد الخطة ومتابعة وتقييم الأثر التنموي، من خلال التحديث اللحظي لمؤشر جودة الحياة (إتاحة الخدمات الأساسية) في القرى المستهدفة؛ وتستعين المنظومة بقواعد بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في قياس الأثر التنموي.

كما يتم التنسيق مع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في تنفيذ مسح ميدانية، لقياس الأثر على التحسن في مستوى الخدمات المقدمة للأسرة في الريف المصري.

سادساً : ربط المخصصات المالية بتقييم الأداء

في إطار السعي لربط المخصصات المالية بتقييم الأداء، تم إطلاق مبادرة حوافز تميز الأداء في إدارة الاستثمار العام على المستوى المحلي، بهدف تحسين الخدمات الحكومية المحلية وتطوير عملية إعداد ومتابعة الخطة وتقييم أدائها، من خلال التركيز على الكفاءة والفاعلية والمساءلة والشفافية.

وتسعى المبادرة إلى تشجيع وتحفيز المحافظات على تحسين كفاءة الإنفاق العام وتطوير آليات تخصيص الاستثمارات العامة على المستوى المحلي، استناداً إلى عدد من المعايير الأساسية، وهي التخطيط التشاركي، وإعداد دراسات الجدوى، وتخطيط الاستثمارات، ومتابعة تنفيذ الخطة الاستثمارية، وتخطيط عملية بناء القدرات، والشفافية والإفصاح العام وتخضير الخطة الاستثمارية وتنمية الموارد الذاتية.

وأخيراً، وضمن الجهود المبذولة لبناء القدرات ورفع مستوى العنصر البشري، فقد حرصت وزارة التخطيط على تنظيم برامج تدريبية وعقد ورش العمل التفاعلية لمسؤولي التخطيط والمتابعة والموازنة والتخطيط الاستراتيجي.

كما تم دمج قضايا النوع الاجتماعي وأولويات تخضير الخطة الاستثمارية، وصدر في هذا الإطار دليل "خطة التنمية المستدامة المستجيبة للنوع الاجتماعي" ودليل "معايير الاستدامة البيئية: الإطار الاستراتيجي للتعافي الأخضر" ضمن منظومة البرامج والأداء، فضلاً عن إعداد دليل "خطط البرامج والأداء و"إعداد دليل "المتابعة والتقييم".

مساهمة منظمة اليونيسيف في مؤسسة التقييم في المغرب

رشيد عمري

أخصائي تخطيط - تتبع وتقييم

يونيسيف - يونيسيف - مكتب المغرب

e-mail : ramri@UNICEF.org

مقدمة :

- تقع المملكة المغربية بمنطقة المغرب العربي في شمال أفريقيا. تطل على البحر الأبيض المتوسط شمالاً، والمحيط الأطلسي غرباً، ولها حدود برية مع الجزائر شرقاً، وموريتانيا جنوباً. ويبلغ عدد سكانها حوالي ٣٧ مليون نسمة.
- تعد العربية والأمازيغية اللغات الرسمية في المغرب ؛ كما يتم التحدث باللغة الفرنسية واللهجة المغربية على نطاق واسع. الهوية والثقافة المغربية هي مزيج من الثقافات العربية الإسلامية والأمازيغية والإفريقية والأوروبية. عاصمة المملكة المغربية الرباط، أما أكبر مدنها فهي الدار البيضاء.
- نظام الحكم بالمغرب نظام ملكية دستورية، ديمقراطية برلمانية واجتماعية ويقوم النظام الدستوري للمملكة على أساس فصل السلطات، وتوازنها وتعاونها، والديمقراطية المواطنة والتشاركية، وعلى مبادئ الحكامة الجيدة، وربط المسؤولية بالمحاسبة. تستند الأمة في حياتها العامة على ثوابت جامعة، تتمثل في الدين الإسلامي، والوحدة الوطنية متعددة الروافد، والملكية الدستورية، والاختيار الديمقراطي. التنظيم الترابي للمملكة تنظيم لا مركزي، يقوم على الجهوية المتقدمة.
- على المستوى الاقتصادي، سجل الناتج المحلي الإجمالي ارتفاعاً بنسبة ١.١% عام ٢٠٢٢، بانخفاض عن التعافي المزدهر في عام ٢٠٢١ (٧.٩%) رغم الاداء الجيد للتصنيع والسياحة والنقل. وانخفضت القيمة المضافة الزراعية بنسبة ١٥% منذ عام ٢٠٢١ بسبب أسوأ موجة جفاف خلال الأربعين عاماً الماضية. وقد أثر الجفاف والتضخم سلباً على استهلاك الأسر، في حين ارتفع الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة ٣١.٥% والاستثمار العام بنسبة ٢٠.٦%. فيما ارتفع معدل التضخم بشكل حاد من ١.٤% عام ٢٠٢١ إلى ٦.٦% عام ٢٠٢٢.

مكانة التقييم في المملكة المغربية :

- تعتبر ممارسة التقييم حديثة في المغرب، ولم يبدأ المغرب في التحول التدريجي من الرقابة الكلاسيكية إلى التقييم إلا منذ العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.
- يمثل التقرير الخاص بالذكرى الخمسين لاستقلال المغرب عام ٢٠٠٦ خطوة حاسمة في عملية إضفاء الطابع المؤسسي على تقييم السياسات العامة. وشدد على أن السياسات والبرامج العامة لم يتم تقييمها دائماً ولم يتم توضيح آثارها على الساكنة.
- شكلت سنة ٢٠١١ علامة فارقة في تاريخ التقييم بالمغرب، مع الإصلاح الدستوري الذي جسّد مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة والتقييم، خاصة في المادة ٧٠ من الدستور.
- وبهذا انضم المغرب إلى البلدان القليلة التي قامت بإضفاء الطابع الدستوري على التقييم.
- يحظى التقييم بمكانة هامة في دستور ٢٠١١، حيث ورد في ذكره تسعة مرات.

الجهات الفاعلة الرئيسية للتقييم في المغرب عديدة ولها أدوار متعددة وهي كما يلي :

- الوزارات والدوائر القطاعية
- البرلمان (الغرفتين)
- المجلس الأعلى للحسابات: يقوم بإجراء التقييمات الخاصة واعداد تقارير ذات طابع رقابي او افتحاصي.
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي : يقوم بمهام استشارية للحكومة ومجلسي البرلمان.
- الهيئة الوطنية للتقييم بالمجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي: يقوم بإجراء تقييمات شاملة، قطاعية وموضوعاتية للسياسات والبرامج العمومية لمنظومة التربية والتعليم العالي وتكوين الأطر.
- المرصد الوطني للتنمية البشرية : يقوم بتقييم مشاريع وبرامج التنمية البشرية.
- وزارة الاستثمار والالتقائية وتقييم السياسات العامة : أحدثت عام ٢٠٢١ وعملت على تعزيز مأسسة التقييم من خلال تحقيق مرجعية وطنية لتقييم السياسات العامة خلال سنة ٢٠٢٣.
- المفتشية العامة للمالية : التي تجري تقييمات موضوعاتية للاستخدام الداخلي دون نشرها.

التقييم في اليونيسف :

- تُعرّف منظمة اليونيسيف التقييم انطلاقاً من تعريف فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم UNEG . وهو تقييم (assessment) مستقل، يتم إجراؤه بشكل منهجي ونزيه (impartial) قدر الإمكان، لنشاط أو مشروع أو برنامج أو استراتيجية أو سياسة أو موضوع أو قطاع أو مجال ، تقوم به هيئة معينة إما بشكل فردي أو بالاشتراك مع شركاء، من خلال التقييمات المشتركة بين وكالات الامم المتحدة.
- يعتمد التقييم في منظمة اليونيسيف على أساليب صارمة للتأكد من النتائج المتوقعة وغير المتوقعة، فضلاً عن العوامل المتعلقة بالسياق والعلاقات السببية على طول سلسلة النتائج (Results chain) ، فيما يتعلق بمعايير التقييم.
- تتماشى سياسة التقييم الخاصة باليونيسف مع ميثاق الأمم المتحدة، واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، واتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، والمبادئ الإنسانية، وخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.
- لتحقيق هدفها الشامل، تركز وظيفة التقييم في اليونيسف على أربعة أغراض متكاملة :
 - تحقيق أقصى قدر من النتائج للأطفال في المجالات التنموية والإنسانية.
 - المساهمة في الرقابة والمساءلة.
 - تعزيز التعلم التنظيمي (Organizational learning).
 - تمكين (Empowering) الجماعات/المجتمعات و الأطراف الفاعلة المحلية و الاقليمية.

دعم اليونيسف بالمغرب لمأسسة التقييم في المغرب :

- دعم اليونيسف لمأسسة التقييم وتنمية القدرات الوطنية في مجال التقييم يتم بشكل رئيسي من خلال الشراكة مع الحكومة ومنظمات المجتمع المدني والهيئات المستقلة، لا سيما وزارة الشؤون العامة والحكامة التي

أصبحت وزارة الاستثمار و الائتلافية وتقييم السياسات العامة، ، المرصد الوطني للتنمية البشرية و الجمعية المغربية للتقييم

- وفي هذا الاطار، عملت اليونيسف على الترافع من اجل دعم مؤسسة تقييم السياسات العامة من خلال برنامج مشترك مع كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة ومنظمة الصحة العالمية بالشراكة مع وزارة الشؤون العامة والحكمة.
- تم تنفيذ هذا البرنامج المشترك تحت عنوان: "مواطنة وتقييم السياسات العامة" على مدى حوالي ١٠ سنوات على مرحلتين (٢٠١٦-٢٠١٣) و(٢٠١٧-٢٠٢١).
- من خلال هذا البرنامج تمت المساهمة في بلورة تصور لمأسسة التقييم يقوم على :
 - إنشاء هياكل داخلية مخصصة للتقييم في الوزارات.
 - إنشاء هيئة مركزية تسمى "اللجنة التوجيهية المشتركة بين الوزارات للتقييم" برئاسة رئيس الحكومة التي يوكل اليها ضمان حسن سير النظام والهيكل، واستدامة الطلب العام على التقييم وكذلك تتبع إجراء التوصيات الناتجة عن التقييمات.
- بالإضافة إلى ذلك، تم تحقيق العديد من الإنجازات ولعل من أهمها :
 - نمو الوعي والاهتمام المتزايد بمأسسة تقييم السياسات العامة على جميع مستويات الإدارة العامة، أي التنفيذية والتشريعية والمؤسسات العامة.
 - تعزيز القدرات المؤسسية في الإدارة العامة وتقييم السياسات العامة.
 - إرساء الآليات المؤسسية الكافية لتحسين تقارب العمل العمومي وتقييم أدائه.
 - تطوير الأدوات الفنية اللازمة لتطوير ممارسة الوظيفة التقييمية وتوحيد المفاهيم والأساليب.
 - دعم إنشاء وتشغيل اللجنة المشتركة بين الوزارات لتنسيق السياسات العامة.
 - دعم تفعيل مأسسة تقييم السياسات العمومية.
 - تطوير الأدوات التقنية اللازمة لتطوير وظيفة الرصد والتقييم للسياسات العامة التي تدمج الاهتمامات المتعلقة بالنوع الاجتماعي.
 - تعزيز القدرات المؤسسية لرصد وتقييم العمل العام.
- وفيما يتعلق بالشراكة مع المرصد الوطني للتنمية البشرية، قامت اليونيسف بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة وصندوق الأمم المتحدة للسكان وهيئة الأمم المتحدة للمرأة ومنظمة الصحة العالمية بدعم البرنامج المشترك حول "مأسسة تقييم السياسات العامة" (٢٠١٦-٢٠١١) ومن ثم البرنامج المشترك "دعم تقييم السياسات العامة لصالح التنمية البشرية العادلة" (٢٠١٧ - ٢٠٢١).
- من خلال هذا البرنامج تم تحقيق العديد من الإنجازات من أهمها :
 - إدخال تقييم السياسات العامة في برامج التدريس والبحث الجامعي ووضع دبلومات ودورات تدريبية تأهيلية لتقييم في السياسات العامة.
 - إنشاء دورات تدريبية للحصول على شهادات في تقييم السياسات العامة للمسؤولين المنتخبين المحليين والمسؤولين التنفيذيين في الإدارة المحلية والمجتمع المدني.

- تعزيز التعاون جنوب-جنوب في مجال إضفاء الطابع المؤسسي على تقييم السياسات العامة مع بلدان في أفريقيا وأمريكا اللاتينية : الشراكة بين المرصد الوطني لحقوق الإنسان وCONEVAL من المكسيك وCRES من تونس من حيث تبادل الخبرات والأدوات الأساليب والممارسات الجيدة في مجال تقييم السياسات العامة. ويبقى تنظيم المؤتمر الدولي سنة ٢٠١٥ حول: "إضفاء الطابع المؤسسي على تقييم السياسات العمومية" أحد أهم الإنجازات الرائدة لهذه الشراكة من أجل التعاون جنوب - جنوب.
- دعم المرصد الوطني لحقوق الإنسان في تصميم وابتكار وتعميم أدوات وأساليب أثرت على ممارسة التقييم، ولا سيما تلك الخاصة بالوزارات الشريكة. وفي قطاعي التعليم والصحة، مكنت الدراسات والتقييمات التي أجراها المرصد الوطني لحقوق الإنسان بدعم من البرنامج المشترك من إعادة النظر في تطوير عدد من السياسات العمومية وإعادة توجيهها.
- دعم المرصد الوطني لحقوق الإنسان في تنظيم أكثر من أربعين لقاء وطنيا ودوليا، مما أثر بلا شك على النقاش العام حول مأسسة تقييم السياسات.
- بالاضافة الى ذلك عملت اليونيسف على دعم تنمية القدرات الوطنية للتقييم بالشراكة مع الجمعية المغربية للتقييم، من خلال بناء قدرات المؤسسات الحكومية والهيئات المستقلة و البرلمان بغرفتيه والمجتمع المدني و المقيمين المستقلين.
- بالاضافة لما سبق يعمل مكتب اليونيسف في الوقت الراهن بشراكة مع الجمعية المغربية للتقييم و جامعة محمد السادس متعددة التخصصات لوضع برنامج تكويني اشهادي في تقييم المشاريع و البرامج التنموية والسياسات العمومية لفائدة المقيمين المغاربة و المقيمين المنتمين للبلدان الأفريقية الناطقة بالفرنسية. يهدف هذا المشروع إتاحة مقيمين مؤهلين للمغرب و للبلدان الناطقة بالفرنسية وسد النقص المسجل في هذه البلدان.

الخلاصة :

- على الرغم من الالتزام السياسي القوي بالتقييم، إلا أن ممارسة التقييم بالمغرب لا تزال حديثة ومختلطة مع الممارسات الأخرى مثل الرقابة، أو التدقيق أو الافتحاص . ومازال هناك الكثير الذي يتعين القيام به لتعزيز الطلب على التقييم، وتنمية القدرات الوطنية في مجال التقييم وممارسته .
- هناك كذلك الحاجة الى تعزيز ثقافة التقييم والذي لا يزال يُنظر إليه على أنه "رقابة تهدف إلى تحديد الاختلالات ومعاقبة المسؤولين عنها ".
- هناك ايضا حاجة إلى مزيد من الجهود في مجال الترافع لإنشاء نظام تقييم وطني، وإشراك الأحزاب السياسية والبرلمانيين في التقييم وزيادة الطلب على تقييم السياسات العامة.
- ضرورة رصد الموارد المالية الكافية لدعم وتطوير القدرات الوطنية للتقييم والترافع لتعزيز ثقافة التقييم.

مجالات الدعم في ممارسات التقييم في المغرب :

- تعمل اليونيسف بالشراكة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى على جانب إضفاء الطابع المؤسسي على تقييم السياسات العامة، وما تم تحقيقه حتى الآن مشجع للغاية للمضي قدماً في إنشاء هيئة مستقلة مسؤولة عن تقييم السياسات العامة.

- لكن بالأخذ في الاعتبار ما تم تحقيقه والسياق الوطني، يمكن الاستنتاج أنه لا يزال هناك الكثير مما يتعين القيام به فيما يتعلق بزيادة الطلب والعرض على التقييم. في هذا الإطار تولي اليونسيف و بقية وكالات الامم المتحدة اهمية خاصة لدعم و تعزيز ثقافة التقييم بين صناع القرار والبرلمانيين والسلطات على الصعيدين الوطني والمحلي. وكذلك لدعم الماجستير التي تنفذها جامعة مكناس بدعم من برنامج الأمم المتحدة المشترك بين المرصد الوطني للتنمية البشرية واليونسيف UNDP و UN Women و UNFPA و UNOCD و WHO و FAO لتكوين اطرونية داة تكوين عال في مجال التقييم وتعزيز ثقافة التقييم.

References :

- UNICEF Evaluation Policy - September 2023.
- Etude de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc – MAGG/ONU – Maroc.
- Rapport de l'évaluation finale du programme conjoint d'appui à l'Observatoire National de Développement Humain.
- Rapport de l'évaluation à mi-parcours du projet conjoint harmonisation et évaluation des politiques publiques.
- Données du Haut-Commissariat au Plan.
- Données de la Banque Africaine de Développement

زياد موسى

الشبكة العربية للتقييم

e-mail : mousa.ziad@gmail.com

الملخص

الشبكة العربية للتقييم (EvalMENA) منظمة إقليمية تطوعية للتقييم المهني تجمع تحت مظلتها المنظمات التطوعية للتقييم المهني في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

تأسست الشبكة في العام ٢٠١١ وعملت منذ إنشائها على إرساء ونشر ثقافة التقييم في المنطقة العربية وساهمت في إيجاد بيئة حاضنة سمحت بإنشاء جمعيات تقييم مسجلة رسمياً (على التوالي بحسب سنة التسجيل) في مصر، فلسطين، تونس، الأردن، لبنان واليمن، إضافة الى مجموعات ناشئة في سوريا والعراق والجزائر، علماً بأن الجمعية المغربية للتقييم كانت أولى جمعيات التقييم في العالم العربي منذ العام ٢٠٠٨.

تعتمد الشبكة نظاماً لا مركزياً بحيث يتألف مجلس الإدارة من الجمعيات الوطنية، وتترأس الشبكة الجمعية التي تتولى تنظيم المؤتمر السنوي. كما يمكن للمقيمين الأفراد أن يكونوا جزءاً من الشبكة من خلال الاشتراك في قائمة البريد الإلكتروني www.dgroups.org/dgroups/evalmenanet. حالياً، هناك ٩٩٨ عضواً من ٥٥ بلداً مشتركين في قائمة "إيفال مينا" (آخر تحديث في يناير ٢٠٢٤).

تعمل الشبكة جنباً إلى جنب مع الجمعيات الوطنية والأعضاء الفاعلين على المحاور التالية :

- التشديد على أهمية "تعريب" مهنة التقييم في العالم العربي، وضرورة إتقان اللغة العربية كشرط أساسي ضمن الشروط المرجعية لدى تشكيل إي فريق تقييم. وقد شهدنا تحولاً جذرياً خلال الأعوام الإثني عشر الماضية في هذا الصدد.
- بناء القدرات على المقاربات التقييمية الجديدة، خاصة خلال المؤتمرات السنوية، بحيث أقيمت أكثر من سبعين جلسة تدريبية مع الخبراء العرب والأجانب خلال المؤتمرات العشر الماضية.
- زيادة مجموعة المعارف المتعلقة بالتقييم باللغة العربية، وقد شهد شهر ديسمبر ٢٠٢٣ على سبيل المثال جهداً جماعياً لمراجعة المصطلحات التقييمية باللغة العربية المعتمدة من قبل بنوك التنمية ومنظمات الأمم المتحدة.
- إشراك المنطقة العربية في المحافل الدولية المعنية بالتقييم، لا سيما المنظمة الدولية للتعاون في مجال التقييم (IOCE) وشبكة EvalPartners والشبكات التخصصية المتفرعة منها (EvalYouth, EvalSDGs,) وغيرها. وتشكل إستضافة الجمعية المغربية للتقييم للمنتدى الدولي الرابع للتقييم في شهر مارس ٢٠٢٤ تنويعاً للجهود في هذا الصدد.

التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والجهود المبذولة

لتحسين جودة التقييم واستخدامه

نهى محمد^(١) - غادة الصوص^(٢)

^(١)مختص الإدارة المبنية على النتائج، المركز الإقليمي في عمان، المكتب الإقليمي للدول العربية،

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - e-mail : noha.mohamed@undp.org

^(٢)محلل التقييم، المركز الإقليمي في عمان، المكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

e-mail : ghada.alsous@undp.org

الملخص

يلعب التقييم دوراً مهماً في دعم وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة بفعالية وكفاءة، فهو عامل من عوامل التعلم القائم على الأدلة، وهو يسحن فاعلية التنمية، حيث يقوم بتحليل كيفية تحقيق السياسات والبرامج للنتائج، وما يجب القيام به بشكل مختلف. ولذلك فإن تقييمات البرامج ومشاريع التنمية عالية الجودة تشكل أهمية بالغة في إتخاذ القرار، وتوليد المعرفة، وتبادل الدروس من أجل إستخدامها على نطاق واسع.

وفي هذه الجلسة، سيتم إستعراض دور التقييم وطريقة إدارته في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتبرز الإتجاهات الرئيسية والتحديات الحالية في تقييم التنمية. كما تسلط الضوء على بعض القضايا المهمة مثل الموارد البشرية والمالية، والهيكل والسياسات المؤسسية، وإشراك الشركاء في أعمال التقييم، وضمان جودة التقييمات، ومتابعة وإستخدام نتائج التقييم. وعلى وجه التحديد سيتم التركيز على جهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأفضل الممارسات لتحسين جودة التقييم وإستخدامه، وعرض التوصيات الرئيسية لزيادة جودة التقييم وإستخدامه في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

نظام التقييم بمؤسسة مصر الخير ودورة في دعم اتخاذ القرار

محمود خلف خليل

مدير التقييم وقياس الأثر لمنطقة جنوب الصعيد بمؤسسة مصر الخير – مصر

e-mail : mkhalaf@mekh.eg.org

وحدة التقييم في الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصر الخير :

وهدف هذا الجزء هو تعريف بالهيكل التنظيمي لمؤسسة مصر الخير وكيف يخدم أنظمة المتابعة والتقييم والمراجعة الداخلية وغيرها من الأنظمة التي تحقق الحوكمة والإدارة الرشيدة.

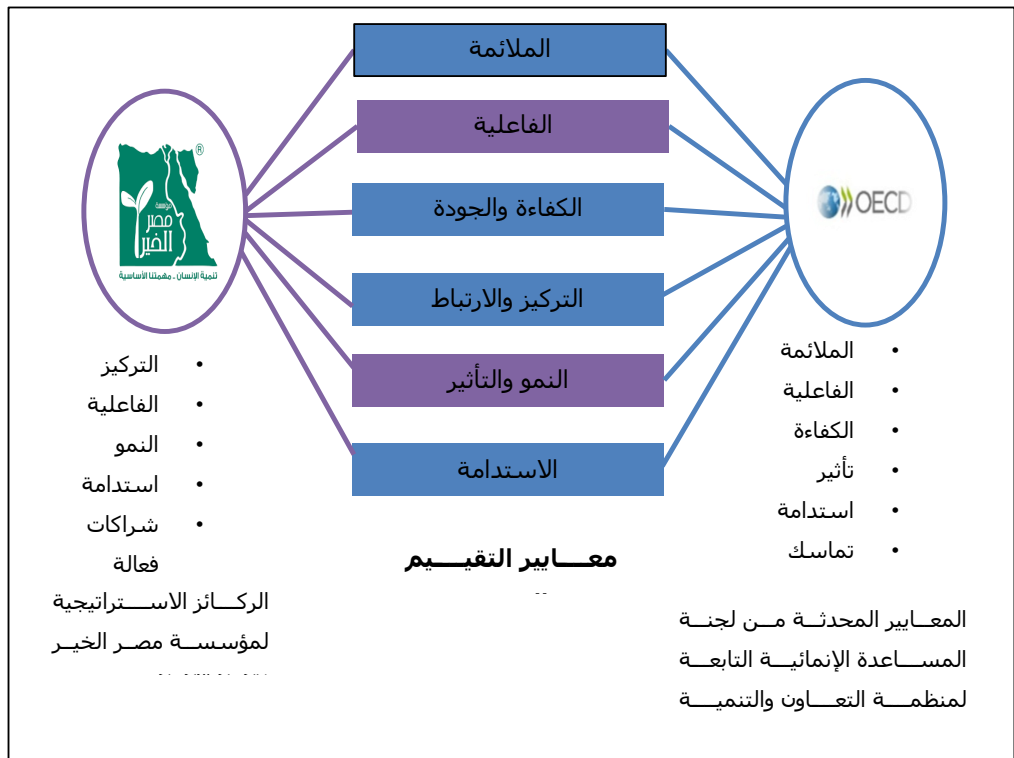
عمر وحدة التقييم بمصر الخير تقريباً ١٥ عام وهي ضمن إدارات ووحدات أخرى معنية بالمراجعة والحوكمة مثل (إدارة الحوكمة والجودة – إدارة الشكاوى والمقترحات – برنامج الحماية من المخاطر – برنامج إدارة الالتزامات)، وجميعها تشرف عليها لجنة المراجعة والحوكمة وضمان الاستمرارية التي تتبع مجلس الأمناء مباشرة، وذلك عكس باقي البرامج والادارات التنفيذية التي تتبع اللجنة التنفيذية (الإدارة التنفيذية لمصر الخير)، والفصل في التبعية الإدارية هذا يخدم وحدة التقييم بضمان استقلاليتها والشفافية في مخرجات ونتائج التقييم بدون التأثير علي أسلوب عمل هذه الوحدة لأي اطراف قد تكون أصحاب مصلحة في ذلك.

تطور أسلوب عمل وحدة التقييم على مدار ١٥ عام، حيث كانت الوحدة في بداية إنشائها معنية بمهام الرصد والتقييم للمشروعات ونظراً لاحتياج مستويات متخذي القرار لنتائج أثر التدخلات التي تتم، تراجعت وحدة التقييم بشكل جزئي عن مهام الرصد وتم اسنادها الي وحدات المتابعة الداخلية لكل برنامج فني مع متابعة مدي التقدم في تحقيق المستهدفات المخططة من خلال التقارير الفنية التي يتم تجميعها بشكل ربع سنوي من كل مشروع، وأهتمت وحدة التقييم بمهام (التقييم المرحلي/ النهائي – وقياس الأثر).

معايير التقييم المستخدمة في مؤسسة مصر الخير :

يهدف هذا الجزء الي عرض معايير التقييم المستخدمة ودورية تحديثها

اعتمدت معايير التقييم المستخدمة بوحدة التقييم بمصر الخير علي معايير تقييم التنمية المعتمدة دولياً بعد مراجعتها وتحديثها من شبكة لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية المعنية بالتقييم الإنمائي OECD/DAC (الملائمة – فعالية – كفاءة – تأثير – استدامة – التماسك)، وتم دمج هذه المعايير مع الركائز الاستراتيجية لمصر الخير حيث أن مصر الخير تعد لنفسها خطة استراتيجية تعمل وفقها وركائزها وهي (التركيز – النمو – الفاعلية – الاستدامة – شراكات فعالة)، بالإضافة الي بعض البنود التي تفيد عمليات التقييم وذلك بناءً على تجارب التقييم السابقة، للخروج بمعايير التقييم النهائية.



والتالي شرح لمفهوم المعايير وأسلوب القياس بوحدة التقييم بمصر الخير:

١. الملائمة :

المفهوم :

مدى مطابقة اهداف التدخل مع متطلبات المستفيدين وحاجات ورؤية المؤسسة والدولة والاولويات العامة وسياسات الشركاء والمانحين على ان يستمر هذا التطابق حتى وان تغيرت الظروف حيث ان التطابق يشير الى ان الاهداف والتصميم الذي يخص التدخل يراعى فيه الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والاقتصادية سواء على مستوى المستفيد او المجتمع، مع مراعاة ان ليس بالضرورة أن التدخل الملائم لأحدي المجتمعات يناسب باقي المجتمعات.

مقياس التقييم :

- رضا العملاء: يتم الحصول على الدرجة كاملة في حالة تحقيق نسبة رضا لا تقل عن ٩٠% من عينة المستفيدين/ الشركاء/ القادة المجتمعيين.

• ملائمة المشروع للمستفيد: يتم التقييم بناءً على ٣ محاور رئيسية :

- تناسب التدخل مع احتياجات وامكانيات المستفيد.
- عدم تعارض التدخل مع الثقافة والعادات والتقاليد للمجتمع.
- مدى توافق وقبول التدخل مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع.

٢. الفاعلية :

المفهوم:

هو المدى الذي تحققت به اهداف التدخل او يتوقع ان تتحقق به أهدافه ومخرجاته على نحو كاف مستدام مع اخذ الاهمية النسبية للأهداف او المخرجات بعين الاعتبار.

مقياس التقييم :

- الالتزام بالمخطط وتحقيق مؤشرات قياس الاداء: مدي تحقق ما هو مخطط بمؤشرات قياس الاداء كما وكيفا.
- تحقيق النتائج المستهدفة: مدى قدرة التدخل على تحقيق النتائج المخطط الوصول اليها بعد تحقيق المخرجات للتدخل (اهداف المشروع العامة وليس مجرد مستهدف اعداد).
- كفاءة دراسة الاحتياج القبلي: وجود دراسة احتياج قبلي واستيفاء جميع المتطلبات التي تخص نموذج دراسة الاحتياج مع صحة ومنطقية البيانات التي تخص التدخل والمجتمع، ودعمها في تصميم التدخل الأنسب.

٣. الكفاءة والجودة :

المفهوم :

قدرة التدخل على تحقيق المخرجات والنتائج المخططة بطريقة اقتصادية وفي وقت مناسب وبالجودة المطلوبة.

مقياس التقييم :

- الالتزام بالجدول الزمني: مدى تحقيق أنشطة ومخرجات ونتائج المشروع في الوقت المخطط، حتى وإن انتهت التدخلات هل تمت قبل ذلك وفق للجدول الزمني المخطط لها ام تجاوزته.
- الالتزام بالموصفات الفنية: تنفيذ الاعمال طبقاً لما جاء بالموصفة الفنية المحددة من الجهات الفنية.
- الكفاءة في استخدام الموارد: الالتزام بالموازنة المخططة، وعدم رصد أي مخالفات ناتجة عن سوء استخدام للموارد سواء مادية او بشرية، واستغلالها أفضل استغلال ممكن.

٤. التركيز والارتباط

المفهوم :

هو توجيه الاعمال بشكل مباشر على منطقة محددة او فئة معينة او اختيار مشروع محدد يكون بهدف تحقيق اقصى نتائج ايجابية بناءً على اما تجارب سابقة او توجه استراتيجي للمؤسسة، على ان يكون هناك انسجام وارتباط بين التدخل وغيره من التدخلات التي تنفذها المؤسسة او الدولة واتساق التدخل مع الاهداف والتوجهات الدولية ذات الصلة.

مقياس التقييم :

- الارتباط والتكامل: مدى ارتباط وتكامل المشروع مع التدخلات التي تقوم بتنفيذها المؤسسة داخل المجتمع المستهدف، وارتباطه أيضاً بالأهداف الإنمائية للدولة.
- المتابعة الداخلية للبرنامج: مدى الالتزام بعدد التقارير الفنية ومدى فعالية المتابعة مع المستحقين والشركاء.

٥. النمو والتأثير :

المفهوم:

النمو: هو استغلال الايجابيات والخبرات المتراكمة الناتجة عن التجارب السابقة في توجيه الاعمال والمشروعات بما يحقق اقصى اثر إيجابي على المستفيد والمجتمع.

التأثير: هو النتيجة المباشرة والغير مباشرة من التدخل/المشروع سواء على المستفيد او المجتمع ككل وتحدد اثار التدخل سواء على المستوى الاجتماعي او الاقتصادي او البيئي.

مقياس التقييم:

- العائد الاجتماعي على المستفيد والمجتمع: مردود والتغير الحادث نتيجة تنفيذ النشاط على الناحية الاجتماعية.
- العائد الاقتصادي على المستفيد والمجتمع: مردود ومستوى التغير من نتائج تنفيذ النشاط على الناحية الاقتصادية.

٦. الاستدامة :

المفهوم:

استمرار تقديم المنافع الناتجة عن التدخل لأطول فترة ممكنة وذلك بعد الانتهاء من تنفيذ جميع الأنشطة.

مقياس التقييم:

- كفاءة خطة المخاطر: الالتزام باستيفاء وتقديم نموذج خطة المخاطر قبل بدء الاعمال مع تحديثها بشكل دوري، ومدى فاعلية تطبيقها وتعاملها مع المخاطر المحتملة.

- كفاءة خطة التخارج والاستمرارية: الالتزام باستيفاء وتقديم نموذج خطة التخارج والاستمرارية قبل بدء المشروع، ومدى فاعلية تطبيقها ودورها في تحقيق أكبر استدامة ممكنة للتدخلات التي تمت.

الجزء الاخر الذي يتم الاعتماد عليه كمعيار للتقييم هي مؤشرات قياس الأداء KPIs حيث يتم تصميم مؤشرات لقياس الأداء بالتعاون مع مديري المشاريع/البرامج وذلك في مرحلة التخطيط للمشروع، ويتم مراجعة صياغة المؤشرات من خلال وحدة التقييم لضمان وضوحها وأن تكون قابلة للقياس، ونموذج المؤشرات المتبع بمصر الخير يغطي مراحل (المخرجات – النتائج) للمشروع.

خطة التقييم السنوية :

تعتمد خطة التقييم السنوية في الأساس علي مواعيد تحقيق النتائج او الوصول الي اقرب مخرجات من خلالها يمكن تقييم مرحلي او نهائي للمشروعات، من خلال مؤشرات قياس الأداء او الاطار المنطقي للمشروعات، وبعدها يتم حساب صافي القدرة البشرية لفريق التقييم وتحديد التوقيتات المناسبة لتقييم التدخلات بحيث أن تكون نتائج التقييم تفيد جميع مستويات اتخاذ القرار في (الاستمرار – التعديل – الإلغاء)، مع الاخذ في الاعتبار منهجيات التقييم المستخدمة لتقييم كل مشروع وكذلك أسلوب الوصول الي أصحاب المصالح لكل تدخل (تليفوني – ميداني – لقاءات فردية – لقاءات مجمعة).

أنواع تقارير/عمليات التي تقوم بها وحدة التقييم بمؤسسة مصر الخير :

وحدة التقييم بمصر الخير تقدم أكثر من نوع من العمليات/التقارير التي تساعد في مراحل المشروع المختلفة وتساهم جميع مستويات متخذي القرار في الوصول الي أفضل القرارات التي تعظم أثر التدخلات التي تقوم بها مؤسسة مصر الخير بأفضل كفاءة وفاعلية ممكنة، ومن أمثلة ما تقدمه وحدة التقييم :

- التقييم القبلي: وهي تعتبر عملية تقييم للتدخل المقترح أن يتم بناءً على المقترح المقدم وتصميم شكل التدخلات المقترحة بهدف إضافة رأي للتقييم في مدي قابلية نجاح التدخل المقترح مع المجتمع او التوصية بتعديل تصميم التدخلات.
- متابعة الحملات الموسمية: مصر الخير تنفذ حملات موسمية مثل (حملة إفطار صائمين – حملة صك الأضحية – حملة الشتاء)، ونظراً لطبيعة الأنشطة المكثفة لهذه التدخلات في وقت زمني قصير جداً فتشارك وحدة التقييم في متابعة أداء أنشطة الحملات وتقدم تقارير المتابعة والتقييم عن هذه الحملات.
- تقييم مرحلي / تقييم نهائي: تقدم وحدة التقييم تقارير التقييم المرحلي في نصف مدة المشروع او بانتهاء مرحلة أساسية من مراحل المشروع وتقدم ايضاً تقارير التقييم النهائية في نهاية عمر المشروع.
- قياس الأثر: تقوم وحدة التقييم بمصر الخير بعمليات قياس الأثر للتدخلات التي تم التخرج منها منذ أكثر من عامين وذلك بهدف استخلاص أهم الاثار المستدامة نتيجة التدخل الذي تم سابقاً والخروج بأهم الدروس المستفادة ونقاط القوة لمراعاتها في تصميم التدخلات المستقبلية.
- قياس العائد على الاستثمار المجتمعي SROI: تقوم ايضاً وحدة التقييم بمصر الخير بعمليات قياس العائد على الاستثمار المجتمعي SROI، لبعض التدخلات المتاحة لها معلومات وبيانات تمكن وحدة التقييم بالخروج بهذا النوع من التقارير الذي يهدف الي إعطاء قيمة مالية للعوائد المجتمعية المحققة ومقارنة قيمتها بقيمة التدخل الفعلية للوصول الي نتيجة ان الاستثمار في مجال تنموي محدد متوقع يحقق قيمة اقتصادية تم توفيرها على المجتمع.

التقارير الصادرة :

بعد تجميع استقصاء الآراء الذي يتم مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة لتقييم أي تدخل وتحليل نتائج المقابلات والاستقصاء الذي يتم اعداد تقرير لعرض نتائج التقييم به، ومن مراحل اصدار التقرير يتم المراجعة

الداخلية للتقرير بعدها يتم العرض علي رئيس وحدة التقييم بمصر الخير، ثم يتم اصدار نسخة أولية للتقرير مع مدير المشروع/برنامج للمناقشة او التوضيح الاولي لنتائج التقييم وبعدها يتم الإصدار النهائي للتقرير.

التوصيات ودورية متابعة تنفيذها :

تهدف التوصية الى مساعدة إدارة المشروع على تحسين الاداء وذلك عن طريق تقديم أفكار ومقترحات لحل مشكلة قائمة بالفعل او متوقع حدوثها والمساعدة في تحقيق أهداف المشروع، ولضمان تحقيق الجودة المطلوبة للسلع والخدمات وذلك بناءً على نتائج التقييم التي تم استخلاصها من المشروع سواء في مرحلة التقييم او قياس الأثر.

دورة متابعة التوصية :

وتتلخص إجراءات التوصيات في، اولاً يتم اصدار تقارير التقييم متضمنة التوصيات على ان يقوم مسؤول المشروع بتوضيح مدى إمكانية تنفيذ التوصية مع وضع إطار زمني للتنفيذ، في حالة عدم إمكانية التنفيذ يكون على إدارة/مسؤول المشروع ضرورة توضيح الأسباب التي تمنع تنفيذ التوصية مع توضيح الحلول البديلة بما يضمن تحقيق الهدف من التوصية.

يتم ادراج جميع التوصيات التي تخص كل برنامج على حدي ويقوم فريق التقييم بمتابعة مدى تنفيذ التوصيات بشكل ربع سنوي مع توضيح نسبة للإنجاز لكل قطاع بناءً على مدى الاستجابة والتنفيذ الفعلي،

يتم اصدار تقرير ربع سنوي يوثق الموقف النهائي للتوصيات كالتالي (تم تنفيذ / جارى التنفيذ / لم يتم التنفيذ) موضح به مدى التزام ونسبة التنفيذ لكل برنامج بشكل خاص وموقف التنفيذ بشكل عام على مستوى جميع القطاعات، كما يتم الربط بين كل توصية وبين معايير التقييم المتفق عليها وذلك لتحديد نقاط القوة ونقاط التطوير.

خطط التخارج / الاستدامة

يتم اعداد خطط التخارج او الاستدامة مع مرحلة التخطيط للتدخل من خلال إدارة المشروع وتقوم وحدة التقييم بتصميم النموذج الذي سيتم استكمال خطة التخارج به ومراجعة صياغة الخطة ومدي دقتها وقابليتها للتنفيذ، وبشكل عام تهدف خطط التخارج او الاستدامة الي استمرار تقديم نفس الخدمات للمجتمع حتي بعد تخارج مصر الخير حتي وإن كان الاستمرار تم بشكل جزئي فسيكون افضل من توقف العائد واستمرار تقديم نفس الخدمات، كما يمكن تخصيص موازنة لتنفيذ خطط التخارج فقط.

Riham Rizk

Egypt Impact Lab.

Ministry of Planning and Economic Development AR Egypt

e-mail : Reham.rizk@mped.gove.eg

هذا البحث متاح فقط في الجزء الإنجليزي من الكتاب

إستخدام البيانات في الربط بين
تقييم المشروعات والأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs
بوزارة الزراعة وإستصلاح الأراضي

وانل السيد زايد
وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضي - مصر
wael.zayed@resala.org

الأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs :

تم وضع أجندة ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة في سبتمبر ٢٠١٥ - التي تم إقرارها من ١٩٣ دولة من الدول الأعضاء في الأمم المتحدة - للتنمية على المستوى الدولي لما بعد ٢٠١٥ وحتى عام ٢٠٣٠ في صورة ١٧ هدف للتنمية المستدامة (SDGs) ينبثق منها ١٦٩ غاية ويتم مراقبتها من خلال ٢٣٢ مؤشراً.

وقد عرفت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة التنمية المستدامة على أنها عالم تتمتع فيه جميع الدول بالرخاء الاقتصادي، وتحقيق الإدماج الاجتماعي، وضمان الاستدامة البيئية. وتؤكد خطة عام ٢٠٣٠ على أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية يجب أن تكون مدعومة بالحوكمة الرشيدة والتعاون العالمي، وتساهم جميع أهداف التنمية المستدامة (SDGs) في هذه الأبعاد الأربعة، أي الرخاء Prosperity، والإدماج الاجتماعي Social inclusion، الاستدامة البيئية Environmental sustainability، والحكم الرشيد Good governance.

وتحقيق الرخاء يعني تلبية الاحتياجات الأساسية للجميع، والإدماج الاجتماعي يعني أن جميع أعضاء المجتمع لديهم فرصة للازدهار، والاستدامة البيئية تعني أن النظام المناخي مستقر، وأن التنوع البيولوجي محفوظ، وأن الأنظمة الإيكولوجية تعمل بشكل جيد، وأن المياه العذبة مضمونة، والمستوطنات الريفية والحضرية محمية من التلوث ومقاومة للصدمات المناخية، والحكم الرشيد يعني أن الحكومات تتبع سيادة القانون، وتخضع للمساءلة أمام مواطنيها، وتدير العدالة بطريقة عادلة، وأن المنظمات غير الحكومية تشارك بشكل استباقي وجزء من نظام الحكم، وبالتالي فإنها تتعاون مع الدول الأخرى.

استراتيجية التنمية المستدامة.. رؤية مصر عام ٢٠٣٠ :

ولقد جاء إطلاق الحكومة المصرية "استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر عام ٢٠٣٠" متزامناً مع الحراك الدولي للتوصل إلى أجندة طموحة للتنمية الدولية التي تعد خطوة ضرورية على طريق التنمية المستدامة.

وقد تبنت رؤية مصر ٢٠٣٠ - في نسختها المحدثه - منهجية تعتمد على عدة خطوات حددتها خارطة طريق علمية ساعدت على الوصول إلى النسخة النهائية من الرؤية. بدأت هذه العملية بمراجعة الإصدار الأول لرؤية مصر ٢٠٣٠، وبالتوازي، أعدت الوزارات والجهات الوطنية مسودات لاستراتيجيات قطاعية وفقاً لعمل كل جهة، ومن ثم تمت صياغة ما جاء بجميع أوراق العمل في ورقة مجمعة على المستوى الوطني، مع تضمين المحاور والأنشطة التكاملية التي تتقاطع مع جميع المجالات الأخرى.

استراتيجية التنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠:

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى مبادرة وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي في وضع استراتيجية القطاع الزراعي وهو أحد قطاعات الإقتصاد الوطني الرائدة، حيث عرفت الزراعة المصرية ثلاث استراتيجيات؛ استراتيجية الثمانينات، استراتيجية التسعينات، استراتيجية التنمية الزراعية حتى عام ٢٠١٧، وقد تباينت الاستراتيجيات الثلاث في كل من أهدافها وبرامجها وآلياتها نظراً لاختلاف وتباين الظروف الاقتصادية والسياسية العالمية والمحلية التي صاحبت إعداد كل منها.

وفي يناير ٢٠٠٩ تم وضع استراتيجية التنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠، وقد تم تحديثها في ديسمبر عام ٢٠١٩ بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة العالمية (FAO) وأطلق عليها الاستراتيجية المحدثه للتنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠، كما تم وضع الخطة التنفيذية للاستراتيجية في ديسمبر عام ٢٠٢٠.

موقع المتابعة والتقييم من الاستراتيجية المحدثه للتنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠:

وقد اعتمدت استراتيجية التنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠ وخطتها التنفيذية على نظرية التغيير (Theory-of-change) مفادها أن القطاع الزراعي له دور فعال وهام للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة ٢٠٣٠ (SDGs) وأهداف رؤية مصر المحدثه ٢٠٣٠. وذلك من خلال إحداث نمو مستدام ومتسارع وشمولي وبما يساهم في تعزيز الأمن الغذائي وتحسين التغذية والزراعة المستدامة وتقليل الفقر وزيادة القدرة التنافسية للسلع والمنتجات الزراعية في الأسواق العالمية. واعتماد نظرية التغيير هذه يقود لاتباع منهجية الإدارة من أجل النتائج (Results-Based Management)، أي أن الأسلوب المعتمد في الإدارة هو التركيز على تحقيق النتائج وليس على تنفيذ الأنشطة فحسب، وهذا يتطلب نظام محكم وفعال للمتابعة والتقييم.

أهمية الدراسة :

ولقد حددت اللجنة الإحصائية المعنية بخطة التنمية المستدامة الأممية لعام ٢٠٣٠ عدد ٢٣٢ مؤشراً لقياس مدى التقدم في تحقيق أهداف وغايات خطة التنمية المستدامة. ولقياس المؤشرات حددت الأمم المتحدة منهجية القياس الموحدة التي يمكن الاعتماد عليها في حساب المؤشرات على مستوى كل الدول وتسمى الـ metadata (<https://unstats.un.org/sdgs/metadata>).

وعلى المستوى الوطني تم تشكيل لجنة وطنية لمتابعة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة على المستوى الوطني، إلا أن هذه اللجنة لا تجتمع بشكل دوري، كما أن دورها يقتصر خلال الفترة الماضية على إعداد تقارير المتابعة الوطنية الطوعية التي تقدمها الدول المختلفة في المنتدى السنوي رفيع المستوى التي تعقده الأمم المتحدة بنيويورك، حيث قدمت مصر ٣ تقارير طوعية أعوام ٢٠١٦، ٢٠١٨، ٢٠٢١.

وتكمن أهمية المؤشرات في قياس مدى التطور نحو إنجاز غايات وأهداف التنمية المستدامة. إن حساب مؤشرات أهداف التنمية المستدامة وتتبعها، هو الأداة الرئيسية لمتابعة تحقيق أهداف التنمية المستدامة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

وبالنسبة لمنهجية قياس المؤشرات يجب التفرقة بين تلك المدخل حسب الغرض من الاستخدام :

المدخل الأول : هو قياس المؤشرات لغرض الإحصاءات والمقارنات الدولية عن سنة ما، ويحتاج قياس المؤشرات إلى توافر البيانات اللازمة عن نفس السنة وطرق حساب المؤشرات، ويعتمد على هذا المدخل الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - وهو من أبرز الجهات الحكومية المسؤولة عن متابعة وقياس مؤشرات التنمية المستدامة في مصر - طبقاً للدور المنوط به في متابعة مدى تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى الوطني بالإضافة إلى المقارنات الدولية. (ويؤكد الجهاز على أن هناك العديد من المؤشرات لا يتوفر عنها بيانات دقيقة، وتحتاج لتكثيف الجهود مستقبلاً لتوفير هذه البيانات، وذلك طبقاً لما جاء بتقريره الإحصائي الوطني المعني بمؤشرات أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠).

المدخل الثاني : هو قياس المؤشرات لغرض التخطيط للمدى الزمني حتى عام ٢٠٣٠، ويحتاج إلى تطوير أو تطبيق النماذج الرياضية المناسبة لقياس المؤشرات من خلال متغيرات النموذج، ويعتمد على هذا المدخل وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية طبقاً للدور المنوط به في التخطيط ووضع السيناريوهات البديلة لتحقيق الأهداف الأممية للتنمية المستدامة على المستوى الوطني.

المدخل الثالث : هو قياس المؤشرات لغرض تحديد مدى تحقيق النتائج على أرض الواقع ومقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخططة، ويحتاج قياس المؤشرات إلى المتابعة الدقيقة والمستمرة وذلك من خلال جمع البيانات مكتبياً وميدانياً طبقاً لخطة المتابعة والتقييم، ويعتمد على هذا المدخل إدارات أو وحدات المتابعة والتقييم بالوزارات والقطاعات الحكومية المختلفة طبقاً للدور المنوط به كل منها في تحديد مدى تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى القطاعي، وهذا يعني استخدام البيانات (والتي هي عبارة عن النتائج المتحصل عليها من التحليل في صورة رقمية أو وصفية أو كلاهما معاً) في الربط بين تقييم المشروعات والأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs، كما يتم أيضاً استخدام تلك البيانات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأساسية. وهذه القرارات قد تكون على مستوى الإدارة، أو تصميم البرامج وأنشطة ومشروعات الخطة التنفيذية، أو في أي مرحلة ومستوى من مراحل ومستويات تنفيذ الاستراتيجية. بما يعني استخدامها لأغراض تأكيد المسؤولية (accountability) على مستوى أنشطة وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي وعلى مستوى نظام المتابعة والتقييم نفسه.

وهذه القرارات تركز على معالجة القصور في إنحراف الفعلي عن المستهدف لتحقيق النتائج المخطط لها بالاستراتيجية، مع التأكيد على النجاحات المحققة والاستفادة والتعلم مما جاء بتقارير التقييم من توصيات ودروس مستفادة، والتي قد تشمل إعادة توجيه الاستثمارات (داخلياً) داخل ذات القطاع، التصدي لتحديات خارجية، علاج نقاط ضعف لم تكن في الحسبان، استثمار فرص ظهرت خلال تنفيذ الخطة التنفيذية، اتخاذ سياسات وإصدار لوائح وتشريعات من شأنها ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنموية للقطاع والمتضمنة بالأهداف الأممية للتنمية المستدامة.

وتأتي أهمية هذه الورقة من خلال التركيز على المدخل الثالث لتوضيح استخدام البيانات في الربط بين تقييم المشروعات والأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs، مع التمثيل بأحد المشروعات بوزارة الزراعة واستصلاح الأراضي. وخاصة مع تأكيد الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - وهو من أبرز الجهات الحكومية المسؤولة عن متابعة وقياس مؤشرات التنمية المستدامة في مصر - على أن هناك العديد من

المؤشرات لا يتوفر عنها بيانات دقيقة وتحتاج لتكثيف الجهود مستقبلاً لتوفير هذه البيانات، وذلك طبقاً لما جاء بتقريره الإحصائي الوطني المعني بمؤشرات أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

استخدام البيانات في الربط بين تقييم المشروعات والأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs :

أولاً العلاقة بين البيانات والتنمية والتقييم :

تعتبر البيانات إحدى الركائز الأساسية في عمليات التنمية الاقتصادية على مختلف مستويات الاقتصاد سواء التنمية الزراعية أو التنمية الصناعية أو غيرها، وتزداد أهمية تلك البيانات والمعلومات في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة للأحداث في مختلف المجالات، مما يحتم على صانعي السياسة أو متخذي القرار الحصول على تلك البيانات والمعلومات في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من حسم قراراتهم بصورة واضحة وسليمة. وتلعب البيانات دور هام في عملية المتابعة والتقييم حيث أن عملية المتابعة والتقييم (Monitoring & Evaluation) هي توليفة من جمع البيانات وتحليلها (المتابعة) وتقييم مدى وإمكانية الاستراتيجية وخططها التنفيذية على تحقيق (أو عدم تحقيق) أهدافها الاستراتيجية (التقييم) وذلك من خلال البيانات التي يتم جمعها وتحليلها.

وتعتبر البيانات التي يتم جمعها مادة أولية خام لموضوع البحث أو الدراسة أو التقرير تتوقف عليها النتائج المستخلصة، ومدى تطابق النتائج مع الواقع مرتبط بمدى جودة هذه البيانات التي يتم جمعها، وتعتمد مدى مصداقية وجودة البيانات على الأدوات المستعملة في ذلك.

وهنا لابد من التأكيد على ضرورة معرفة (فهم) التداخل والاعتماد بين التخطيط والمتابعة والتقييم فبدون تخطيط مناسب وتحديد واضح للنتائج المتوقعة، لا يكون واضحاً ماذا يتم متابعته وكيف، وعليه فإن التقييم لا يمكن أن يجري بصورة جيدة. وبدون تقييم دقيق، فإن البيانات الضرورية لا يمكن جمعها، وبالتالي فإن التقييم لا يمكن إجراؤه بصورة جيدة. وبهذا المعنى فإن المتابعة ضرورية ولكن ليست كافية للتقييم. فعملية المتابعة تسهل التقييم، ذلك أن التقييم يستخدم بيانات جديدة وأطر مختلفة. وعادة ما يؤدي / يقود نظام المتابعة والتقييم لاستراتيجية أو برنامج إلى تغييرات في الخطط التنفيذية. وهذا قد يعني تغيير أو تحويل في عملية جمع البيانات لأغراض المتابعة.

والنظام الحالي للمتابعة والتقييم في قطاع الزراعة لازال يخطو خطواته الأولى، وخاصة في ظل جانبين رئيسيين؛ الجانب الأول: هو غياب تقسيم تنظيمي رسمي للمتابعة والتقييم، والجانب الثاني: هو عدم وجود ميزانية مخصصة للمتابعة والتقييم بمشروعات الخطة التنفيذية للاستراتيجية المحدثة للتنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠.

ويتم تناول استخدام البيانات في الربط بين تقييم المشروعات والأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs في القطاع الزراعي وذلك بالتطبيق على مشروع ترشيد استخدام المياه في الأنشطة الزراعية.

ثانياً كيف يمكن أن يؤدي تنفيذ المشروعات لتحقيق الأهداف الأممية للتنمية المستدامة :

يعرض الجدول التالي التسلسل المنطقي للاستراتيجية المحدثة للتنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠ بالتطبيق على مشروع ترشيد استخدام المياه في الأنشطة الزراعية حيث يوضح العلاقة بين كل مستوى والمستوى

الذي يليه بدءاً من أدنى مستوى وهو مستوى المشروع الاستثماري مروراً بالأنشطة والبرامج والأهداف الاستراتيجية حتى الأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs مما يبين كيف يمكن أن يؤدي تنفيذ الأنشطة والمشروعات لتحقيق الأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs.

مؤشرات القياس	التسلسل المنطقي للاستراتيجية	
رفع معدل التغير في كفاءة استخدام المياه في الزراعة (%)	توافر المياه للجميع وإدارتها إدارة مستدامة (SDGs)	الأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs:
تقليل نسبة المياه المستخدمة في القطاع الزراعي إلى إجمالي الموارد المائية المتاحة (%)	السلام والأمن لمصر	رؤية مصر ٢٠٣٠:
تقليل نسبة المياه المستخدمة في القطاع الزراعي إلى إجمالي الموارد المائية المتاحة (%)	حماية الأمن القومي وسياسة مصر الخارجية	الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الحكومة:
تقليل نسبة المياه المستخدمة في القطاع الزراعي إلى إجمالي الموارد المائية المتاحة (%)	الأمن المائي	البرامج الرئيسية لبرنامج الحكومة:
إجمالي كمية المياه الموفرة (م٣)	الخطة العاجلة للترشيد وتدبير الاحتياجات	البرامج الفرعية لبرنامج الحكومة:
زيادة إنتاجية المياه في الزراعة (جنيه/م٣) أو (كجم/م٣)	تعزيز الزراعة المستدامة	أهداف الاستراتيجية المحدثة للتنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠:
زيادة إنتاجية المياه في الزراعة (جنيه/م٣) أو (كجم/م٣)	الاستخدام المستدام للموارد المائية	برامج الاستراتيجية المحدثة للتنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠:
كمية المياه الموفرة (م٣)	تطوير الري الحقلية وترشيد استخدام مياه الري في الزراعة	برامج الجهة (التابعة للوزارة):
زيادة إنتاجية المحاصيل المنزرعة (طن/فدان)	ترشيد استخدام المياه في الأنشطة الزراعية	الأنشطة الجارية:
مساحة الحقول الإرشادية للمحاصيل المنزرعة بأصناف وممارسات زراعية موفرة للمياه (فدان)	ترشيد استخدام المياه في الأنشطة الزراعية	المشروعات الاستثمارية:

يتضح من الجدول السابق أن التسلسل المنطقي للاستراتيجية المحدثة للتنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠ يبدأ من المستوى الأدنى بمشروع ترشيد استخدام المياه في الأنشطة الزراعية والذي يتم قياس مدى نجاح تنفيذه من خلال المؤشر: مساحة الحقول الإرشادية للمحاصيل المنزرعة بأصناف وممارسات زراعية موفرة للمياه (فدان).

ويتم تنفيذ هذا المشروع من خلال النشاط الجاري المسمى بنفس الاسم وهو ترشيد استخدام المياه في الأنشطة الزراعية، والذي يتم قياس مدى نجاح تنفيذه من خلال المؤشر: زيادة إنتاجية المحاصيل المنزرعة (طن/فدان)، وهذا المؤشر لابد من تحقيقه للانتقال للمستوى الذي يليه (لضمان أن يتبنى المزارع الممارسات الزراعية الجديدة التي يتم تنفيذ المشروع من أجل نشرها بين المزارعين بغرض ترشيد مياه الري، حيث أن أولى اهتمامات المزارع هي زيادة صافي العائد وخاصة أنه لا يتحمل التكلفة المباشرة لمياه الري).

ويتم تنفيذ هذا النشاط الجاري ضمن أنشطة برنامج الجهة المنفذة للنشاط، وهو برنامج تطوير الري الحقلية وترشيد استخدام مياه الري في الزراعة والذي يتم قياس مخرجاته من خلال المؤشر: كمية المياه الموفرة (م^٣).

وهذا البرنامج (برنامج الجهة) يقع ضمن أحد برامج الاستراتيجية المحدثة للتنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠ وهو برنامج الاستخدام المستدام للموارد المائية والذي يتم قياس نتائجه من خلال المؤشر: زيادة إنتاجية المياه في الزراعة (جنيه/م^٣) أو (كجم/م^٣).

ونائج هذا البرنامج تحقق أحد أهداف الاستراتيجية المحدثة للتنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠ وهو هدف تعزيز الزراعة المستدامة والذي يتم قياسه من خلال المؤشر: زيادة إنتاجية المياه في الزراعة (جنيه/م^٣) أو (كجم/م^٣).

ويساهم هذا الهدف في تحقيق أحد الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الحكومة وهو حماية الأمن القومي وسياسة مصر الخارجية والذي يتم قياسه من خلال المؤشر: تقليل نسبة المياه المستخدمة في القطاع الزراعي إلى إجمالي الموارد المائية المتاحة (%)، وهو نفس المؤشر الذي يستخدم لقياس أحد أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ وهو هدف السلام والأمن لمصر.

وهذا الهدف الأخير يساهم في تحقيق أحد الأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs وهو هدف توافر المياه للجميع وإدارتها إدارة مستدامة (SDG6) والذي يتم قياسه من خلال المؤشر: رفع معدل التغير في كفاءة استخدام المياه في الزراعة (%).

يتبين مما سبق استخدام البيانات في الربط بين تقييم المشروعات والأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs حيث أن كل مستوى من مستويات التسلسل المنطقي للاستراتيجية بما يتضمنه من مؤشر القياس الخاص به يرتبط بالمستوى الذي يليه، وهذا المؤشر يتم قياسه من خلال بيان كمي يستخدم في حساب مؤشر المستوى الذي يليه بشكل أو بآخر وهكذا حتى يصل إلى قمة التسلسل المنطقي للاستراتيجية حيث الأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs.

ثالثاً : نوع التقييم

يوجد أربعة أنواع من التقييم وهي تعتمد في الأساس على توقيت إجراء التقييم؛ تقييم قبلي أو مبكر (Ex-ante evaluation) وهو الذي يتم إجراءه قبل البدء في تنفيذ المشروع ويركز على تعيين جدوى وعلاقة الخطة بالأهداف الاستراتيجية، تقييم نصف مرحلي أو وسطي (Interim evaluation) ويركز على الموارد والأنشطة والمخرجات، تقييم نهائي أو مرحلي (Terminal evaluation) ويركز على مدى تحقيق النتائج النهائية

للاستراتيجية المتحققة من تنفيذ الخطة التنفيذية، تقييم بعد انتهاء التنفيذ (Ex-post evaluation) ويركز على فاعلية الخطة التنفيذية ومدى تحقيق الأثر المرسوم. وفي هذا المشروع فإن نوع التقييم المتبع هو التقييم النهائي أو المرحلي، وهو الذي يتم في نهاية تنفيذ المشروع حيث يتم التقييم في نهاية الموسم الصيفي للمحاصيل الصيفية وفي نهاية الموسم الشتوي للمحاصيل الشتوية.

رابعاً : غرض التقييم

يتم إجراء التقييم لغرضين؛ الأول لبيان مدى حسن استخدام الموارد، والثاني لبيان مدى تحقيق الأهداف، إلا أن التقييم المتبع لهذا المشروع لا يهتم ببيان مدى حسن استخدام موارد المشروع وهو أمر بالغ الخطورة، ومع ذلك فإن المشروع يتم تكراره عاماً بعد عام في مناطق أخرى نظراً لنجاحه في تحقيق أهدافه.

خامساً تقييم المردود :

يتضمن تقييم المردود ثلاثة محاور؛ الأول تقييم المردود الاقتصادي، الثاني تقييم المردود الاجتماعي، الثالث تقييم المردود البيئي، ويتم تقييم المردود الاقتصادي للمشروع والذي يتضح في زيادة الإنتاجية للحقول الإرشادية بالمشروع، وتقييم المردود الاجتماعي والذي يتضح في ارتفاع مستوى المعيشة للمزارع نتيجة زيادة الإيراد الناتج عن زيادة الإنتاج. كما يتم تقييم المردود البيئي للمشروع والمتمثل في كمية المياه التي تم ترشيدها. وبالنسبة لتقييم أثر المشروع والمتمثل في تبني المزارعين الآخرين للممارسات الزراعية للمشروع والذي يتضح في زيادة حجم الإنتاج الكلي للمحاصيل وكذلك كمية المياه الموفرة فلا يتم قياسه نظراً لعدم توفر الميزانية اللازمة.

سادساً : نوع البيانات

تنقسم البيانات إلى نوعين؛ الأول بيانات كمية وهي البيانات التي يمكن قياسها بأعداد ومقاييس، مثل الأرقام والإحصائيات، الثاني بيانات كيفية أو نوعية: وهي البيانات التي تصف خصائص أو صفات معينة للموضوع المدروس، مثل الألوان والأشكال والأذواق، أو التي تصف العلاقات والتفاعلات بين المتغيرات المختلفة.

والبيانات المستخدمة في تقييم هذا المشروع بيانات كمية متمثلة في حجم الإنتاج الإضافي وكمية المياه الموفرة، ولا يتم استخدام بيانات كيفية أو نوعية، وإن كانت على قدر من الأهمية مثل مطابقة صفات المحصول الناتج لذوق المستهلك.

سابعاً : مصادر البيانات

تنقسم البيانات إلى مصدرين؛ المصدر الأول بيانات أولية وهي التي يتم الحصول عليها مباشرة من خلال الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، إلخ، المصدر الثاني بيانات ثانوية وهي التي تم إنشائها من خلال جهات أخرى مثل الوثائق، السجلات، إلخ. ومصادر البيانات المستخدمة في تقييم هذا المشروع هي مصادر أولية، حيث يتم جمعها مباشرة من الميدان.

ثامناً : جمع البيانات

تتعدد الطرق المستخدمة في جمع البيانات والتي منها: القياس الفعلي، المسح، الاستبيان، الملاحظة، المقابلة. ويتم جمع البيانات من أجل تقييم هذا المشروع بطريقة الحصر / القياس الفعلي، سواء بيانات الأساس قبل تنفيذ / انطلاق المشروع وتتمثل هنا في بيانات الحقول المقارنة التي لا يتم تنفيذ المشروع بها، أو بيانات الحقول الإرشادية المنفذ بها المشروع، حيث يتم القياس الفعلي لإنتاجية الفدان للمحاصيل المنزرعة بالمشروع باستخدام التقديرات الإحصائية بالعينات من خلال قطاع الشئون الاقتصادية. كما يتم القياس الفعلي لكمية مياه الري للمحاصيل المنزرعة بالمشروع باستخدام الهدارات من خلال معهد بحوث الأراضي والمياه والبيئة. وجدير بالذكر أنه لا يتم قياس مساحات أو عدد المزارعين المتبنين للممارسات الزراعية الجديدة التي يعمل المشروع على نشرها لصعوبة ذلك.

تاسعاً : تحليل البيانات

تنقسم طرق تحليل البيانات إلى نوعين؛ الأول التحليل الكمي وهو قياس شيء ما بالكمية وليس بالنوعية من أجل تقييمه رقمياً، الثاني التحليل النوعي وهو قياس شيء ما بالنوعية وليس بالكمية من أجل تقييمه نوعياً أو وصفه. والطريقة المستخدمة في تحليل البيانات لتقييم هذا المشروع هي طريقة التحليل الكمي حيث أن البيانات المستخدمة هي بيانات كمية.

عاشراً : مقارنة النتائج

عند تقييم مشروع من المشروعات يتم اتباع منهجين في مقارنة النتائج، المنهج الأول هو مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المتوقعة لتحديد مدى انحراف الفعلي عن المتوقع أو المخطط والبحث عن أسباب الانحراف إن وجد ومعالجة تلك الأسباب مستقبلاً، وبيان عوامل القوة في حالة كان الانحراف إيجابياً والدروس المستفادة من ذلك مستقبلاً، المنهج الثاني هو مقارنة النتائج المتحققة مع بيانات خط الأساس لتحديد مدى التقدم أو التطور الذي أحدثه تنفيذ المشروع عن ذي قبل، وكم تبلغ نسبته وهل هذا التقدم أو التطور يتناسب مع حجم الجهد الإنساني والمال المستثمر والوقت المستغرق الذي تم استخدامهم في تنفيذ المشروع.

وفي هذا المشروع لا تتم مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المتوقعة، وإنما تتم مقارنة بيانات خط الأساس (بيانات الحقول المقارنة وهي منطقة لا يتم تنفيذ المشروع بها) بالتغيرات / النتائج المتحققة نتيجة تنفيذ المشروع (بيانات الحقول الإرشادية وهي منطقة تنفيذ المشروع)، ويتم دعم ذلك بالصور من الواقع.

حادي عشر : معايير التقييم :

عملية التقييم تقوم على اعتماد ستة معايير للتقييم هي الملائمة (Relevance)، والفعالية (Effectiveness)، والكفاءة (Efficiency)، والأثر (Impact)، والاستدامة (Sustainability).

ونظراً لنقص التأهيل وضعف الخبرات وانخفاض ميزانيات التقييم، وغياب تقسيم تنظيمي للمتابعة والتقييم؛ فإن تقييم المشروع يركز على معيارين فقط هما الملائمة والفعالية.

ثاني عشر : الربط بين التقييم والأهداف الأممية للتنمية المستدامة (SDGs) :

تم استخدام مؤشرين - كل منهما مؤشر كمي - للربط بشكل مباشر بين تقييم المشروع والأهداف الأممية للتنمية المستدامة SDGs؛ أحدهما مؤشر مركب وهو رفع معدل التغير في كفاءة استخدام المياه في الزراعة ويتم قياسه من خلال نسبة مئوية، والآخر مؤشر بسيط وهو زيادة إنتاجية المياه في الزراعة ويتم قياسه من خلال وحدة القياس (جنيه/م^٢) أو (كجم/م^٣).

التحديات :

- بوجه عام يلاحظ أن أسلوب مخاطبة الرأي العام في تقارير الإنجازات الرسمية المعلنة ووسائل الإعلام لازال يركز على حجم الإنفاق وحجم الأعمال وربما يتطرق إلى المخرجات ولا يوجد أي بيانات أو تقارير عن النتائج وتحقيق الأهداف.
- بالرغم من تحديد رئيس لكل برنامج من برامج الخطة التنفيذية للاستراتيجية إلا إنه لا يمارس دوراً حقيقياً.
- مع أن قطاع الزراعة من القطاعات الرائدة في جمع البيانات ونشرها وإتاحتها إلا أن القطاع يبلغ من أهميته وضخامة حجمه ما يجعله يحتاج لمزيد من إتاحة البيانات وشمولها ودقتها.
- عدم وجود ميزانيات مخصصة للمتابعة والتقييم، مما يجعل إجراء عمليات المتابعة والتقييم بعيد التحقيق.
- برغم حدوث تطوير في الهيكل الإداري، واستحداث إدارة عامة للمتابعة والتقييم إلا أنه لا يوجد ما يضمن تفعيل تلك الإدارة والعمل بمنهجية علمية تؤدي ثمارها المرجوة، وذلك التخوف نابع من أن التحول من منهجية شئون العاملين إلى منهجية الموارد البشرية لا يوجد له أثر، وإنما تم تغيير اسم الإدارة فقط، ونفس الأمر تم مع إدارة التخطيط الاستراتيجي والسياسات لبعض الجهات، فهل إنشاء إدارة عامة للمتابعة والتقييم سيخضع لنفس الأمر؟!
- ضعف ونقص الكوادر بشكل عام في الجهاز الإداري ولا سيما في المتابعة والتقييم حيث أنه مجال حديث النشأة بشكل عام وبشكل خاص في الجهاز الإداري للدولة.
- افتقار المؤسسات الحكومية على كافة المستويات الإدارية للثقافة المؤسسية والفردية والاتجاه الإيجابي للمتابعة والتقييم والقيم المحفزة ذات العلاقة، وذلك ربما يرجع لحدثة نشأة المجال من ناحية وترهل الجهاز الإداري من ناحية أخرى.

التوصيات :

- مراعاة الطبيعة الإنسانية في عملية التقييم حيث تجعل الإنسان في موقف دفاعي، مما يتطلب تغيير الثقافة المؤسسية لإحداث تغيير إيجابي في اتجاه القيادات والعاملين نحو التقييم.
- تكليف مدير لكل برنامج له دور ملموس وفعال ما يمكن من تنفيذ أنشطة البرنامج لتحقيق أهداف الاستراتيجية وما يتطلبه ذلك من اتخاذ القرارات بناءً على تقارير التقييم خاصة في حالة إنحراف الفعلي عن المستهدف.

- ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المتابعة والتقييم وبشكل عام في إدارة البيانات مع التأكيد على شفافية وإتاحة البيانات وشمولها ودقتها.
- ضرورة تخصيص ميزانية ملائمة للمتابعة والتقييم، وهو لا يتطلب مزيد من الموارد المالية من الموازنة العامة، وإنما بإعادة ترتيب الأولويات وتحسين كفاءة الإنفاق ما يؤدي إلى توفير الميزانية دون أعباء إضافية على ميزانية الدولة.
- توافر الإرادة الحقيقية لتفعيل إدارات المتابعة والتقييم، ولا يكتفى الأمر لمجرد الإنشاء.
- اختيار الأشخاص ذوي السمات الشخصية المؤهلة للعمل في مجال المتابعة والتقييم، مع تأهيلهم وتدريبهم.

الخاتمة :

سيظل التقييم ضعيف الفعالية وستظل المشروعات / المؤسسات بعيدة عن تحقيق أهدافها حتى يتم تغيير الثقافة المؤسسية لإحداث أثر إيجابي في السلوك التنظيمي ليحدث الانتقال من الإنجاز / النجاح الفردي إلى الإنجاز / النجاح الجماعي، بالتالي يعمل الاثنان معاً لينجحا معاً (التنفيذ والتقييم)، ويتطلب هذا الأمر أن تكون الثقافة المؤسسية محفزة ومشجعة لإعلاء قيم المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية، العمل الجماعي، المصادقية، الموضوعية، العدالة، الشفافية. بدون ذلك التغيير فلا يتوقع أن يأخذ التقييم طريقه نحو الفعالية.

المراجع :

- القصاص، عبد الحميد، وآخرون (٢٠١٩): نحو منهجية لقياس المؤشرات وتصور متكامل لنمذجة السيناريوهات البديلة لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ - حالة مصر، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، العدد (٣٠٧)، معهد التخطيط القومي، القاهرة.
- وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي (٢٠١٩)، الاستراتيجية المحدثة للتنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠، القاهرة.
- الهيئة العامة للجهاز التنفيذي لمشروعات تحسين الأراضي (٢٠٢٤)، ملخص تقرير مشروع استخدام المياه في الأنشطة الزراعية ٢٠١٨-٢٠٢٣ (غير منشور).

دور البيانات في دعم تقييم البرامج التنموية واتخاذ القرارات

(١) رحاب عبد الجليل محمد أبو كحلة - (٢) إسراء عبد الناصر بهنسي

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

e-mail : (١) rehababdelgalil@gmail.com - (٢) esraa.abd@capmas.gove.eg

البيانات الإحصائية الرسمية من أهم أدوات تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة لما لها من دور كبير في عملية التخطيط والتطوير، كما أنها تساهم في عمليات رسم وصنع السياسات واتخاذ القرارات لصناع القرار والخبراء والباحثين. ولتوفير البيانات الإحصائية اللازمة تم إنشاء الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء طبقاً للقانون رقم (٢٩١٥) لسنة ١٩٦٤.

يعتبر الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصدر الرئيس لجمع البيانات الإحصائية وإعدادها وتجهيزها ونشرها في مصر، فهو المعنى بتنفيذ كافة عمليات الإحصاء وجمع البيانات بمختلف أنواعها من خلال تنفيذ التعدادات والعديد من المسوح الاجتماعية والاقتصادية.

يقوم الجهاز بالتنسيق والتعاون مع مختلف الهيئات والجهات في الدولة لتوفير إحصاءات دقيقة وموثوقة حول مختلف الأوضاع والظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية باعتباره المصدر الرئيسي لأمداد جميع أجهزة الدولة ومراكز البحوث والمنظمات الدولية وكافة المستخدمين بالبيانات والإحصاءات والتقارير التي تساعد في أعمال التخطيط والتطوير والتقييم ورسم السياسات واتخاذ القرارات.

وللجهاز العديد من شركاء العمل الإحصائي سواء كانوا شركاء وطنيون مثل (المخططين ومتخذي القرار، الوزارات والهيئات، مراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الجامعات المصرية، المراكز البحثية)، أو شركاء إقليميين ودوليين مثل (اللجنة الإحصائية في الأمم المتحدة، المنظمات الدولية والإقليمية، الأجهزة الإحصائية المناظرة).

أولاً : اختصاصات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وأهم الشركاء

يعتبر النظام الإحصائي في مصر نظاماً مركزياً إلا أنه من الناحية العملية فإنه غير مركزي مع الوحدات الإحصائية في معظم الوزارات، والوكالات الحكومية التي تقوم بجمع، ونشر البيانات في مجالات اختصاصها. فالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ليس فقط الوكالة الوطنية الرئيسية المسؤولة عن نشر الإحصاءات الرسمية الديمغرافية، والاجتماعية، والاقتصادية، بل هو أيضاً منسق النظام القومي.

ويتم التأكيد على دور التنسيق للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء من خلال نص القانون الإحصائي الخاص بإنشاء لجنة استشارية للتخطيط والتنسيق الإحصائي، وتتنظر اللجنة في الدراسة الفنية للبرامج الإحصائية والتعدادات وتقرر ما الذي يجب القيام به، وتنسق تنفيذ هذه البرامج لمنع التكرار ولدمج النتائج والبيانات.

فيما يلي أهم اختصاصات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء :

١. توفير البيانات والمعلومات الإحصائية التي يحتاجها كافة أجهزة الدولة، والباحثين والمنظمات الدولية والإقليمية.

٢. نشر البيانات والمعلومات الإحصائية وإتاحتها لكافة المستخدمين.

٣. إجراء الإحصاءات والتعدادات.

٤. التنسيق مع الجهات واجهزة الدولة المختلفة لضمان عدم ازدواجية انتاج البيانات وتوحيد المفاهيم.

٥. دعم التعاون مع المنظمات الاقليمية والدولية والاجهزة المناظرة.

٦. نشر الوعي الإحصائي.

يعمل الجهاز بالتنسيق مع الوزارات والهيئات والجهات الحكومية المختلفة على توفير إحصاءات دقيقة وموثوقة لمتخذي القرارات وراسمي السياسات وكذلك الباحثين وكافة مستخدمي البيانات وذلك من خلال اللجنة الاستشارية للتخطيط والتنسيق الإحصائي، وبموجب قوانين العمل الإحصائي، وقوانين تنظيم عمل الجهاز، بالإضافة الى توقيع اتفاقيات تعاون مع الجهات المعنية في سبيل تطبيق المعايير المهنية للعمل الإحصائي. كما يقوم الجهاز بالتنسيق مع الجهات المحلية والمنظمات الإقليمية والدولية في مجال العمل الإحصائي من خلال تنظيم ندوات، مؤتمرات، دعم فنى، شراكة، رفع وبناء القدرات.

ثانياً : مصادر جمع البيانات والتحقق من جودتها

يعتمد الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في جمع البيانات على العديد من المصادر الأولية والثانوية وفيما يلي أهم مصادر الجهاز لجمع البيانات الإحصائية :

التعدادات :

تقوم التعدادات على حصر لكافة المفردات في المجتمع ومن أهم التعدادات التي يقوم بها الجهاز التعداد العام للسكان والإسكان والمنشآت ويتم كل ١٠ سنوات يتم فيه جمع البيانات عن كافة أفراد المجتمع حيث يتم جمع البيانات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية الخاصة بالمواطنين والأجانب داخل حدود مصر، بالإضافة إلى حصر لكافة المباني والمنشآت بخصائصهم ومن هنا يعتبر التعداد من أهم العمليات الإحصائية لما يوفره من قاعدة بيانات أساسية للتخطيط والتنمية الشاملة. تم إجراء آخر تعداد سكاني في مصر عام ٢٠١٧ وهو أول تعداد إلكتروني حيث تم جمع البيانات باستخدام التابلت بدلاً من الاستمارات الورقية.

كما يقوم الجهاز بإجراء التعداد الاقتصادي بدورية كل ٥ سنوات طبقاً للتوصيات الدولية وذلك لحصر شامل -أو عينة ممثلة للوحدات والأنشطة الاقتصادية- وذلك بهدف جمع وتبويب وتحليل البيانات الأساسية للأنشطة الاقتصادية للمنشآت من حيث عدد المشتغلين، الأجور، الأصول الثابتة ... وغيرها من البيانات.

المسوح :

تعتمد على جمع البيانات الخاصة بظاهرة معينة ولكن لعينة من المجتمع – سواء كان المجتمع أفراد أو منشآت- ومن أهم المسوح التي ينفذها الجهاز: مسح القوى العاملة، بحث الدخل والأنفاق والاستهلاك، مسح الارقام القياسية لأسعار المستهلكين.

السجلات الإدارية :

السجلات الإدارية من المصادر الثانوية يعتمد الجهاز على السجلات المتاحة في الوزارات والهيئات الأخرى كمصدر من مصادر البيانات مثل بيانات (الزواج والطلاق، المواليد والوفيات)، وتمثل السجلات الإدارية النسبة الأكبر من مصادر البيانات للجهاز.

ثالثاً : آليات توفير البيانات والإحصاءات الرسمية اللازمة لدعم برامج التنمية واتخاذ القرارات

يعمل الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء على استغلال البيانات والإحصاءات الرسمية وذلك للمساعدة في دعم برامج التنمية وذلك من خلال :

- وضع استراتيجية وطنية للإحصاء: تراعى دعم استراتيجية التنمية المستدامة وخطط التنمية في مصر، وكذلك تعمل على تحديد دور الجهاز الإحصائي والجهات الأخرى ذات الصلة بالنشاط الإحصائي بما يكفل تلبية احتياجات التنمية المستدامة.
- ترجمة الاستراتيجية الوطنية للإحصاء إلى سياسات وأهداف وبرامج: قابلة للتنفيذ وفق للموارد المتاحة.
- العمل على تعزيز التواصل فيما بين المخططين وصانعي السياسات وبين جهاز الإحصاء الوطني: وذلك للتعرف على الاحتياجات المشتركة وزيادة فهم أهمية دور البيانات في دعم التنمية المستدامة.
- دعم وتطوير أدوار وحدة التنمية المستدامة بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: وذلك لتعزيز دورها من جهة ولسد الفجوات وبناء القدرات بخصوص المؤشرات والبيانات ذات الصلة من جهة أخرى.
- الموقع الرسمي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء الذي يتوفر عليه عدد كبير من العديد من البيانات الخام للمسوح والأبحاث مثل مسح الدخل والأنفاق والاستهلاك، القوى العاملة، مسح صحة الأسرة المصرية وغيرها من المسوح.

ويعمل الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء على استغلال البيانات الجديدة والصاعدة وذلك لتوفير البيانات والإحصاءات الرسمية اللازمة لدعم برامج التنمية من خلال تعزيز الشراكات والتعاون لدعم استراتيجية التنمية في مصر من خلال :

- تشكيل فرق عمل مشتركة ومستمرة بين الجهاز ووزارة التخطيط وذلك للعمل على التطوير المستمر لمصادر البيانات والمؤشرات الخاصة بالتنمية، وإدراج سياسات ومشروعات وبرامج خاصة بالبيانات الضخمة.
 - إعداد برامج عمل مشتركة مع مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لدعم المخطط ومتخذ القرار وتحسن كفاءة أداء وتوصيل الخدمات العامة.
 - تطوير الشراكات مع الجامعات ومراكز الأبحاث لدعم تطوير النظام الإحصائي ونظم البيانات الجديدة.
- وبناء على ذلك قام الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بتشكيل وحدة للتنمية المستدامة لبناء نظام متكامل لرصد ومتابعة مؤشرات أهداف التنمية المستدامة وفقاً لأجندة أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، والأجندة الأفريقية ٢٠٦٣، وبما يتماشى مع هذا الكم الهائل من المؤشرات التي تنتجها النظم الإحصائية والإحصائية شركاء العمل.

رابعاً : جهود الجهاز لرصد البيانات المتعلقة بمؤشرات أهداف التنمية المستدامة وتحديد الفجوات

لقد جاء إطلاق الحكومة المصرية «إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر عام ٢٠٣٠» متزامناً مع الحراك الدولي للتوصل إلى أجندة طموحة للتنمية الدولية التي تعد خطوة ضرورية على طريق التنمية المستدامة وتأخذ في الاعتبار المسؤولية المشتركة في مواجهة التحديات الوطنية والإقليمية والدولية.

أكدت الاستراتيجية على حرص مصر على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأصدر السيد رئيس مجلس الوزراء القرار رقم ١١٢٥ لسنة ٢٠١٧ بتشكيل لجنة وطنية لمتابعة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة الأممية

وأُسندت مهامها لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية التي حرصت على التشاور مع كافة الجهات الوطنية المعنية ومنها الجهاز لإنتاج تقارير المراجعة الوطنية الطوعية للتنمية المستدامة في المنتدى السياسي الرفيع المستوى بالأمام المتحدة، وذلك لضمان تحقيق التنمية الشاملة.

كان الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء سباقاً في الحرص على متابعة التقدم المحرز على صعيد تحقيق أهداف التنمية المستدامة حيث أنشأ الجهاز في عام ٢٠١٦ وحدة للتنمية المستدامة والتي تم تكليفها بالعديد من المهام منها :

(١) رصد وحساب مؤشرات التنمية المستدامة وفقاً للمنهجية الدولية والتنسيق مع الجهات المعنية داخل وخارج الجهاز وخاصة وحدة التنمية المستدامة بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية لإنتاج وإصدار تقارير دورية لمتابعة ورصد مؤشرات أهداف التنمية المستدامة حيث تم إنتاج ثلاث تقارير وآخر إصدار في أغسطس عام ٢٠٢٣.

(٢) رصد أهم التحديات والفجوات التي تواجه إنتاج المؤشرات والقيام بدور المنسق الرئيسي بين شركاء العمل الإحصائي من خلال نقاط الاتصال المختلفة بالوزارات والهيئات للتغلب على هذه التحديات ووضعها ضمن أولويات الجهاز.

(١) الأجندة الأممية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ :

قام الجهاز بإصدار ثلاثة تقارير لرصد ومتابعة التقدم المُحرز في مؤشرات الأجندة الدولية للتنمية المستدامة، الأول عام ٢٠١٨ بنسبة إتاحة للمؤشرات بلغت ٤٣%، والثاني في عام ٢٠١٩ بنسبة إتاحة للمؤشرات بلغت ٤٧.٥%، والأخير صدر عام ٢٠٢٣ حيث ارتفعت نسبة الإتاحة للمؤشرات إلى ٥٦.٨%. ويجري حالياً العمل على إصدار التقرير الرابع لرصد ومتابعة مؤشرات أهداف التنمية المستدامة.

نسبة إتاحة المؤشرات في تقارير التنمية المستدامة :

وجه المقارنة	التقرير الأول	التقرير الثاني	التقرير الثالث
عدد المؤشرات المتاحة	١٠٦	١١٦	١٤١
عدد المؤشرات غير المتاحة	١٣٨	١٢٨	١٠٧
إجمالي عدد المؤشرات	٢٤٤	٢٤٤	*٢٤٨
نسبة الإتاحة	٤٣%	٤٧.٥%	٥٦.٨%

*قام فريق الخبراء التابع للجنة الإحصائية للأمم المتحدة والمعني بمؤشرات أهداف التنمية المستدامة بإضافة مؤشرات جديدة للإطار العالمي للمؤشرات ليصبح ٢٤٨ مؤشر.

(٢) رؤية مصر ٢٠٣٠ :

تم تحديث رؤية مصر ٢٠٣٠ وإصدارها في نوفمبر ٢٠٢٣ والتي يتكون هيكلها من أربعة مبادئ حاكمة (الإنسان محور التنمية - العدالة والإتاحة - المرونة والتكيف - الاستدامة)، ستة أهداف استراتيجية (جودة الحياة - العدالة الاجتماعية والمساواة - نظام بيئي متكامل ومستدام - اقتصاد متنوع معرفي تنافسي - بنية تحتية متطورة - الحوكمة والشراقات)، وسبعة ممكنات (توفير التمويل - تحقيق التقدم التكنولوجي والابتكار - تعزيز التحول الرقمي - إنتاج البيانات واتاحتها - تهيئة بيئة تشريعية ومؤسسية داعمة - توفير منظومة ثقافية مساندة - ضبط الزيادة السكانية) وثلاثة وتسعون مؤشراً.

الأهداف الاستراتيجية	عدد الأهداف العامة	عدد المؤشرات
الأول : الإرتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشتة	٦	٣١
الثاني : العدالة الاجتماعية والمساواة	٤	١٧
الثالث : نظام بيئي متكامل ومستدام	٤	٧
الرابع : اقتصاد متنوع معرفي تنافسي	٧	١٥
الخامس : بنية تحتية متطورة	٤	٧
السادس : الحوكمة والشراقات	٧	١٦
الإجمالي	٣٢	٩٣

تتضمن الرؤية عدد ٩٣ مؤشر، منها ٢٣ مؤشر يتوافق مع الأجندة الأممية ٢٠٣٠، يمكن للجهاز توفير بيانات عدد ٤٣ مؤشراً من إجمالي ٩٣ مؤشر بنسبة ٤٦.٢%.

(٣) أجندة أفريقيا ٢٠٦٣ :

اعتمدت الدول الأعضاء في يناير ٢٠١٣ بمقر الاتحاد الإفريقي في أديس أبابا أجندة أفريقيا ٢٠٦٣ "أفريقيا التي نريد" كبرنامج عمل مفصل لخمس سنوات (مقسمة إلى خمسة خطط عشرية حتى عام ٢٠٦٣) من التحول الاجتماعي والاقتصادي والسياسي القاري، قدم مؤتمر القمة توجيهها بشأن إعداد خطة التنفيذ العشرية الأولى من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠٢٣ لكي تعتمد الدول الأعضاء وتدمجها في رؤيتها واستراتيجياتها الوطنية. وتتمثل الملامح الخاصة بالأجندة الأفريقية من خلال سبع طموحات أساسية ينبثق منها ٢٠ هدف رئيسي.

الطموحات	عدد الأهداف	عدد المؤشرات
الأول : أفريقيا مزدهرة تركز على النمو الشامل والتنمية المستدامة	٧	٢٩
الثاني : قارة متكاملة ومتحدة سياسياً، تستند على مبادئ عموم أفريقيا	٣	١٠
الثالث : دعم الحوكمة والديمقراطية في أفريقيا، واحترام حقوق الإنسان، والعدالة وحكم القانون	٢	٨
الرابع : أفريقيا آمنة وسلمية	٣	٤
الخامس : أفريقيا بقيم وأخلاق وهوية ثقافية مشتركة وقوية	١	١
السادس : قيادة المواطنين للتنمية خاصة من خلال المرأة والشباب.	٢	١٠
السابع : أفريقيا لاعب وشريك عالمي مؤثر وقوي.	٢	٧
الإجمالي	٢٠	٦٩

على مستوى الأجندة الأفريقية قدمت مصر في عام ٢٠٢٣ التقرير الوطني الثالث* لمتابعة مدى التقدم المحرز في أجندة أفريقيا الذي أرتفع فيه أداء مصر من ٤٥% عام ٢٠٢١ إلى ٥١% عام ٢٠٢٣، ومن الجدير بالذكر أنه يتم حالياً التشاور بين الإتحاد الأفريقي والدول الأعضاء للاتفاق على مؤشرات الخطة العشرية الثانية ٢٠٢٤ - ٢٠٣٣.

د. عائشة الرفاعي

معهد الصحة العامة والمجتمعية - جامعة بيرزيت / رام الله - فلسطين

بريد إلكتروني: a.alrifai1@gmail.com

الملخص

يسلط تقرير رصد خطة التنمية الوطنية 2022 الضوء على أهمية المساءلة والشفافية والكفاءة والفعالية في نجاح جهود التنمية في فلسطين. يشير أداء السلطة الفلسطينية في إدارة التنمية الاجتماعية والاقتصادية إلى أجندة حوكمة غير مكتملة ومحدودة. تُعرّف الأمم المتحدة الحوكمة بأنها عملية صنع القرار وكيفية تنفيذ القرارات (أو لا)، يتكون إطار مؤشرات الحوكمة WGI العالمي الصادر عن البنك الدولي من ستة مؤشرات هي: السيطرة على الفساد، وفعالية الحكومة، والاستقرار السياسي وغياب العنف، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، والمشاركة، والمساءلة (معهد ماس) 2021 يتسم السياق الكلي الفلسطيني بالاستعمار الاستيطاني الإسرائيلي المطول للضفة الغربية، بما فيها القدس الشرقية، والحصار والاعتداءات المتكررة على قطاع غزة وفي كل أنحاء فلسطين المحتلة. ويتفاهم هذا الأمر مع الانقسام الفصائلي بين فتح وحماس، القوتين السياسيتين الحاكميتين.

تقدم هذه الورقة نظرة سياقية عامة عن تطور التقييم في فلسطين، وتبحث في حالة إطار مؤشرات الحوكمة في السياق الفلسطيني، وتتأمل في دور رصد وتقييم خطط التنمية M&E في تعزيز الحوكمة في فلسطين. وتركز بشكل خاص على المشاركة والمساءلة وسيادة القانون، وتخلص إلى أنه على الرغم من التقدم الملحوظ في بناء نظام وطني للرصد والتقييم، مثل إنشاء الهياكل الحكومية وإشراك المجتمع المدني، إلا أن هناك تحديات كبيرة في الإطار القانوني والشفافية والمساءلة في الأنظمة التنظيمية، وبرامج بناء القدرات، فضلاً عن الحاجة إلى مواصلة استكمال وتعزيز نظام الرصد والتقييم، أفقياً وعمودياً.

المعضلة الفريدة للتنمية في فلسطين : الهشاشة وعدم اليقين

تعاني فلسطين من أحد أكثر الأنظمة الاستعمارية وحشية وأطول أمدًا في التاريخ الحديث، وتعتبر على نطاق واسع "دولة هشة" بسبب افتقارها الصارخ للشرعية K وعدم فعاليتها في توفير الأمن والخدمات (نيوبراندر ٢٠١٢)، تنطبق على فلسطين وصف "الدولة الهشة" كما حددتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ومع ذلك، نظرًا لأنها ليست دولة معترف بها دوليًا - بمعنى العضوية الكاملة في الأمم المتحدة - فإن تنفيذ مبادئ المساعدات الواردة في إعلان باريس يمثل تحديًا. يشكل غياب الدولة المستقلة بالمعنى الرسمي والوظيفي عقبة رئيسية أمام التنمية، بالإضافة إلى النظام الاستعماري الإسرائيلي، والذي هو سبب أساسي وراء فشل المحاولات المختلفة لجعل المساعدات أكثر فعالية في سياق معايير فعالية المساعدات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (إبراهيم وبوديت ٢٠١٢).

تأسست السلطة الفلسطينية في عام 1994 كهيئة مؤقتة للحكم الذاتي، لكن افتقارها إلى السيطرة على الحدود والموارد والأمن يعيق قدرتها على تنفيذ السياسات والبرامج. وفي عام 2006 فازت حماس بالانتخابات

التشريعية الفلسطينية، الأمر الذي أدى إلى رفض إسرائيل التعامل مع الحكومة التي تقودها حماس، ووقف تحويلات الإيرادات، وتشديد الإجراءات الأمنية، واستئناف الهجمات العسكرية على غزة. كما وأدت المقاطعة الدولية اللاحقة لحكومة حماس إلى تفاقم الفوارق الإقليمية في الضفة الغربية، بما في ذلك القدس وغزة. واعتمدت السلطة الفلسطينية على المراسيم الرئاسية للحفاظ على سلطتها السياسية في الضفة الغربية، مما ترك فلسطين في حالة من التعليق السياسي دون مجلس تشريعي فعال.

لقد تم تشكيل أجندة التنمية للحكومة الفلسطينية من خلال السياسات التي أدت إلى تراجع التنمية المزمن، وتعميق الاعتماد على المؤسسة الإسرائيلية. وقد أدى ذلك إلى زيادة معدل الفقر والبطالة وعدم المساواة. وبحسب الجهاز المركزي للإحصاء ٢٠٢١ الفلسطيني PCBS ، فإن % 29.2 من الفلسطينيين يعيشون تحت خط الفقر في عام ٢٠٢٠ ، ويشهد قطاع غزة معدل فقر أعلى % 56 (مقارنة بالضفة الغربية) % 14 ومن بين هؤلاء، حصل حوالي نصفهم فقط % 49.5 على دعم نقدي من برنامج المساعدات الحكومية.

وفي العدوان الإسرائيلي الأخير على غزة، شهدت حالة غير مسبوقة من الموت والدمار والمعاناة الإنسانية، وكلها تشكل إبادة جماعية بموجب القانون الدولي. وتؤدي الضربات الإسرائيلية المستمرة إلى سقوط ضحايا من المدنيين، ونزوح، وتدمير المباني السكنية والبنية التحتية المدنية. فحتى 20 يونيو/حزيران ٢٠٢٤ ، قتلت إسرائيل ما لا يقل عن 37,431 فلسطينيًا في غزة، من بينهم أكثر من 15,000 طفل؛ وأصيب أكثر من 85653 شخصاً، وأكثر من 10 آلاف مفقود (وكالة أنباء الجزيرة ٢٠٢٤) بلغ إجمالي الهجمات على مرافق الرعاية الصحية في الفترة ما بين 7 أكتوبر/تشرين الأول وأبريل/نيسان ٢٠٢٤ في غزة 443 هجوماً، مما أدى إلى عمل 12 مستشفى من أصل 36 مستشفى في غزة جزئياً بقدرات خدمية محدودة (منظمة الصحة العالمية ٢٠٢٤)، وخلال الفترة نفسها، قتلت إسرائيل في الضفة الغربية المحتلة ما لا يقل عن 549 فلسطينياً، بينهم أكثر من 135 طفلاً، وأصاب أكثر من 5200 شخص (وكالة أنباء الجزيرة ٢٠٢٤) ، بالإضافة إلى ذلك، كان هناك 447 هجوماً على الرعاية الصحية في الضفة الغربية (منظمة الصحة العالمية ٢٠٢٤) علاوة على ذلك، قامت إسرائيل بحجب إيرادات المقاصة عن السلطة الفلسطينية وقطعت اتصالات البنوك الفلسطينية مع بنوكها المراسلة الإسرائيلية، كإجراء مزعزع لاستقرار النظام المصرفي الفلسطيني (معهد ماس ٢٠٢٤).

تطور التقييم في فلسطين :

بدأ تطوير التقييم في فلسطين في التسعينيات مع إنشاء السلطة الفلسطينية وزيادة مشاركة الجهات المانحة الدولية. شكلت اتفاقيات أوسلو لعامي ١٩٩٣ و ١٩٩٥ نقطة تحول في تطوير التقييم في فلسطين، مما أدى إلى إنشاء أنظمة وهياكل للرصد والتقييم M&E في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. أنشأت وزارة التخطيط MoP ، التي أعيدت تسميتها فيما بعد بوزارة التخطيط والتنمية الإدارية MoPAD ، مديرية الرصد والتقييم في عام 2011 ولعبت دوراً مركزياً في تنسيق أنشطة الرصد والتقييم وتطوير أطر الرصد والتقييم الوطنية.

أثرت التجربة الفلسطينية على نهج تنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية ومتابعة أهداف التنمية المستدامة. بعد عام 2015، أصبحت الحكومة الفلسطينية أكثر تكاملاً، حيث قامت بمأسسة التتبع والرصد والإبلاغ عن تنفيذ أهداف التنمية المستدامة بما يتماشى مع إطار السياسة الوطنية NPAS يضم الهيكل التنظيمي للتقييم في

فلسطين مجموعة واسعة من المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والشركات الاستشارية الخاصة ذات الأدوار والقدرات المختلفة. ولا يزال التقييم يحظى بدعم الإدارة العامة للرصد والتقييم – الأمانة العامة / مكتب رئيس الوزراء، ويشرف عليه الأمين العام المساعد للأداء الحكومي. تعمل المديرية كآلية حوكمة وطنية مسؤولة عن تطوير أطر الرصد والتقييم الوطنية لكل وزارة وغيرها من المؤسسات الحكومية غير الوزارية. وتعمل على تعزيز الترتيبات التنظيمية للتقييم، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين أصحاب المصلحة في التقييم، كأولويات أساسية لتعزيز مؤسسة التقييم في فلسطين.

الحكومة والمؤشرات العالمية في فلسطين :

إن وضع شرعية السلطة الفلسطينية يقوض قدرتها على تقديم خدمات جيدة في الضفة الغربية وقطاع غزة بسبب ازدواجية هياكل الحكم، وانتهاء الولاية الرئاسية والبرلمانية، وشلل المجلس التشريعي الفلسطيني. توفر مؤشرات الحكومة العالمية WGI الصادرة عن البنك الدولي بيانات تاريخية عالمية شاملة عن الحكومة، والتي تشمل التقاليد والمؤسسات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في بلد ما، بما في ذلك قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات سليمة واحترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم تفاعلاتها الاقتصادية والاجتماعية (البنك الدولي ٢٠١١).

تعطي البيانات المستمدة من تقديرات مؤشرات الحكومة العالمية درجة الدولة على المؤشر الإجمالي، بوحدات التوزيع الطبيعي القياسي، والتي تتراوح من 2.5 - إلى 2.5 تقريباً. وتؤكد هذه البيانات على انعدام الأمن، ومشاكل التعبير والمساءلة، وتدهور فعالية الحكومة باعتبارها المواقع الرئيسية لمخاوف عميقة في مجال الحكومة في فلسطين. لكن هذا لا يعني أن أداء فلسطين جيد في المؤشرات الثلاثة المتبقية، والتي تقترب كثيراً من المؤشرات السابقة. سيما وأنه وعلى مدار خمس سنوات متتالية (٢٠١٨-٢٠٢٢)، عبر جميع القيم المقدرة لمؤشرات الحكومة الستة، كانت جميع الدرجات تقريباً في مستوى سالب باستثناء عدد قليل من الدرجات 0.0 ، لا أكثر، كما يتبين من الجدول أدناه (البنك الدولي ٢٠٢٣)، وهذا يحمل دلالات قوية على الوضع العام للحكومة في فلسطين ويدعو إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية مستتيرة ومعززة ببيانات موثوقة مستمدة من نظام مراقبة وتقييم متطور بالكامل.

مؤشرات الحكومة في فلسطين	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢
مكافحة الفساد	٠.٢-	٠.٤-	٠.٦-	٠.٨-	٠.٧-
فعالية الحكومة	٠.٨-	٠.٨-	٠.٧-	٠.٨-	٠.٩-
الإستقرار السياسي وغياب العنف	١.٨-	١.٩-	٢.٠-	١.٨-	١.٨-
الجودة التنظيمية	٠.٠	٠.٠	٠.١	٠.١-	٠.٠-
قواعد القانون	٠.٥-	٠.٥-	٥.٠-	٠.٥-	٠.٦-
الصورة والمساءلة	٠.٩-	١.٠-	١.١-	١.١-	١.٠-

المصدر: البنك الدولي. البيانات من قاعدة البيانات : المؤشرات العالمية للحكومة. آخر تحديث ٢٠٢٣/٩/٢٩.

رصد وتقييم الحوكمة في فلسطين :

يتطور الإطار القانوني والتنظيمي للتقييم في فلسطين، مع عدم وجود قانون أو سياسة وطنية مخصصة للتقييم . حيث تركز العديد من القوانين واللوائح على المراقبة والتقييم والمساءلة، إذ يؤكد القانون الأساسي لعام ٢٠٠٣ على الشفافية والمشاركة العامة . كما ويوفر قانون تنظيم الميزانية العامة والشؤون المالية لعام ١٩٩٨ والنظام المالي للوزارات والمؤسسات العامة لعام ٢٠٠٥ الرقابة المالية وإعداد التقارير .

منذ أن تولت الإدارة العامة للرصد والتقييم التابعة لمكتب رئيس الوزراء مهامها، أصبحت بمثابة آلية الحوكمة الوطنية، حيث قامت حتى الآن بتطوير والإشراف على أطر الرصد والتقييم الوطنية لست وعشرين وزارة وغيرها من المؤسسات الحكومية الرئيسية غير الوزارية، وتقدم الإدارة الدعم الفني وتضمن تنفيذ المهمات التقييمية من خلال تتبع ورصد التقدم المحرز في خطط التنمية الوطنية، وذلك بالإستناد إلى دعم فني احصائي متخصص ودقيق وشامل من جهاز الإحصاء المركزي (مكتب رئيس الوزراء ٢٠٢٤).

يتضمن نظام الرصد والتقييم جمع البيانات وتحليلها بشكل محكم لتوليد أدلة ذات مصداقية، وآليات للتغذية الراجعة ومشاركة المسؤولين الحكوميين في برامج التدريب اللازمة لتطوير الكفاءات المهمة . تعمل المساعدة الفنية المقدمة من المنظمات الدولية على تعزيز إطار التقييم، خصوصا إذا ما كانت مراعية لضرورة ان تكون القيادة محلية والملكية وطنية للتقييمات. هذا ولا بد للمجتمع المدني أن يكون أكثر مشاركة وتمكينا لممارسة دوره في محاسبة الحكومة على تحسين إنجازات وممارسات الحوكمة في فلسطين.

وفي أحدث التطورات بموضوع مأسسة الرصد والتقييم، يوصي تقرير متابعة خطة التنمية الوطنية لعام 2022 باستعراض الهياكل التنظيمية الحالية لإضافة وحدات للتخطيط الإداري عند الاقتضاء . فيما نصّ قرار مجلس الوزراء الخاص بذلك على توحيد اسم هذه الوحدات المعنية بالتخطيط ليكون "المديرية العامة للتخطيط والجودة"، وإنشاء إدارة متخصصة للرصد والتقييم داخل هذه المديریات، وإيلاءها سلطة جمع البيانات وتحديثها وتحليلها، بما يكفل التنسيق الفعال مع المديرية العامة للرصد والتقييم في الأمانة العامة لمجلس الوزراء .

خاتمة :

إن أعمال الرصد والتقييم في فلسطين وإن كانت مستمرة، الا أنها متأثرة بالعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

وعلى الرغم من التقدم في الهياكل الحكومية ومشاركة المجتمع المدني، لا تزال التحديات قائمة في الأطر القانونية والشفافية والمساءلة. هذا بالإضافة الى أن الممارسات والتدابير الاستعمارية الإسرائيلية تعيق الحكومة والتنمية في عموم فلسطين. ومع ذلك يمكن لنظام فعال للرصد والتقييم أن يعزز الحوكمة ويحقق العدالة الاجتماعية ضمن حدود الممكن والمتاح إذا تم تنفيذه بطريقة مسؤولة.

المراجع :

- وكالة الجزيرة للأنباء (٢٠٢٤) : الحرب بين إسرائيل وغزة في الخرائط والرسوم البيانية : تعقب مباشر. استردادها من؛ <https://www.aljazeera.com/and-maps-in-war-hamas-https://www.aljazeera.com/news/longform/2023/10/9/israeltracker-live-hartsc>
- إبراهيم، ن. و ب. بوديت (٢٠١٢) : مساعدات فعالة في الأراضي الفلسطينية المحتلة؟ الصراع والأمن والتنمية. 481 - 500 (5 : 12)

- معهد ماس (٢٠٢١) : آفاق التنمية في فلسطين . رام الله.
- معهد ماس (٢٠٢٤) : الآفاق الاقتصادية لفلسطين، مايو ٢٠٢٤ . رام الله :فلسطين
- نيوبراندر، وب (٢٠١٢) : أداة لتقييم القدرة الإدارية على المستوى اللامركزي في دولة هشة .المجلة الدولية للتخطيط والإدارة الصحية. 294 - 276 (: 27) 4
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (٢٠٢١) : PCBS بيان صحفي حول نتائج مسح القوى العاملة ٢٠٢٠ . مأخوذ من:
temID=4057https://www.pcbs.gov.ps/post.aspx?lang=en&l
- مكتب رئيس الوزراء، الأمانة العامة : ٢٠٢٣ تقرير متابعة خطة التنمية الوطنية ٢٠٢٢ . رام الله : فلسطين.
- بنك عالمي (٢٠١١) : القدرات المؤسسية في الضفة الغربية وقطاع غزة . واشنطن العاصمة.
- البنك الدولي . 2023 : البيانات من قاعدة البيانات :مؤشرات الحوكمة العالمية .آخر تحديث 29 / 09 : 2023 . استردادها من؛-Governance-
https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=Worldwidindicator
sl
- منظمة الصحة العالمية، مجموعة الصحة (٢٠٢٤) : الأعمال العدائية في الأرض الفلسطينية المحتلة . تحليل وضع الصحة العامة .استردادها من؛-ntent/uploads/2024/05/WHOCco-
https://www.un.org/unispal/wpFINAL.pdf-020524-oPt-HSAP__

Evaluation of Humanitarian and Development Efforts
In the Context of Yemen



Sara Capper

Evaluation Specialist, UNICEF / Yemen

e-mail : scapper@unicef.org

هذا البحث متاح فقط في الجزء الإنجليزي من الكتاب

تحديات التقييم في الجمهورية العربية السورية: كيف استجابت اليونيسف

المؤتمر العلمي العاشر للشبكة العربية للتقييم – شباط ٢٠٢٤

آية البزم

أخصائية متابعة وتقييم - يونيسف سورية، دمشق، الجمهورية العربية السورية

البريد الإلكتروني: aelbizem@unicef.org

هذا البحث متاح فقط في الجزء الإنجليزي من الكتاب

تجربة جمعية التقييم التنموي الأردنية ودورها في مؤسسة التقييم
مجتمع ممارسة المتابعة والتقييم والتعلم في الأردن
ولاء عياش^(١) – مجد سليمان^(٢)

^(١)رئيس جمعية التقييم التنموي الأردنية - e-mail: walaa_civileng@hotmail.com

^(٢)نائب رئيس جمعية التقييم التنموي الأردنية - e-mail: Suleiman.majd@gmail.com

عمان – المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

تستعرض هذه الورقة الدور المحوري لمجتمع الممارسة المهنية لأخصائي المتابعة والتقييم والتعلم في تعزيز الطابع المؤسسي على التقييم في الأردن. في عالم يلعب فيه التقييم دوراً متزايد الأهمية في تطوير السياسات الفعالة وتنفيذ البرامج التعلم التنظيمي، فإن إنشاء مجتمع تقييم قوي يحفز التغيير الإيجابي والتطور في هذا المجال.

يتم تعريف مجتمع الممارسة على أنه شبكة مهنية من الأفراد الذين يشاركون أفضل الممارسات والدروس المستفادة، ويدار بشطل منظم يسهل توفير التدريب، والموارد وفرص الإتصال والتواصل.

طورت جمعية التقييم الأردنية أهداف شاملة وإستراتيجية لمجتمع الممارسة المهنية وهو:

١. ربط أخصائي المتابعة والتقييم والتعلم في منصة مشتركة لتسهيل الإتصال والتواصل وتبادل المعرفة والتحديثات حول ممارسات المتابعة والتقييم والتعلم المتطورة
٢. تشجيع الشراكات وفرص العمل بين اصحاب المصلحة في مجال المتابعة والتقييم والتعلم
٣. تعزيز التعاون والمشاركة بين أفراد المجتمع
٤. تحفيز على المشاركة الفعالة للأعضاء من خلال هيئة إدارية تعمل على تنظيم برامج مدرة للدخل وقادرة على تنسيق تدريبات وأنشطة المتابعة والتقييم والتعلم والتواصل

سيفار سعيد حمه شريف

المحكمة السلمانية - العراق

e-mail: sivarsaeed99@gmail.com / iraqeval@gmail.com

المحور الأول : الأطر التشريعية والسياسات (لمأسسة التأصيل المؤسسي) للتقييم على المستوى الوطني

يتضمن إضفاء الطابع المؤسسي على الرصد والتقييم (ME) في العراق إنشاء أطر قانونية وسياسات تحكم تنفيذ أنظمة الرصد والتقييم وإدارتها والإشراف عليها داخل البلاد. فيما يلي بعض الاعتبارات الأساسية لإضفاء الطابع المؤسسي على الرصد والتقييم في العراق :

١. **الإطار القانوني :** يعد وضع إطار قانوني أمراً ضرورياً لتوفير أساس لأنشطة الرصد والتقييم، وقد يتضمن هذا الإطار قوانين ولوائح وسياسات تحدد الأدوار والمسؤوليات والسلطات لمختلف أصحاب المصلحة المشاركين في عمليات الرصد والتقييم.
٢. **خطة التنمية الوطنية :** ينبغي لخطة التنمية الوطنية في العراق أن تتضمن الرصد والتقييم كعنصر حاسم، ويجب أن تحدد الخطة الأهداف والمؤشرات والغايات والجدول الزمنية لرصد وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف التنمية، ويمكنه أيضاً تحديد الترتيبات المؤسسية لإدارة وتنسيق أنشطة الرصد والتقييم.
٣. **الهيكل الحكومي :** يعد إنشاء الهياكل الحكومية المسؤولة عن الرصد والتقييم أمراً حيوياً. وقد يشمل ذلك تعيين وكالة أو إدارة حكومية محددة، مثل وزارة التخطيط أو وحدة مخصصة للرصد والتقييم للإشراف على أنشطة الرصد والتقييم على المستوى الوطني، وينبغي أن تكون هذه الهياكل مزودة بما يكفي من الموظفين والموارد والتمكين للقيام بمسؤولياتها بفعالية.
٤. **سياسة الرصد والتقييم :** يمكن أن يؤدي وضع سياسة شاملة للرصد والتقييم إلى توجيه عملية تنفيذ أنظمة وممارسات الرصد والتقييم، وينبغي أن تحدد السياسة غرض ونطاق الرصد والتقييم، وتحدد المبادئ والمعايير الواجب اتباعها، وتوفر التوجيه بشأن جمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير عنها واستخدامها. ويجب أن تتناول أيضاً المشكلات المتعلقة بخصوصية البيانات وسريتها ومشاركة البيانات.
٥. **إدارة البيانات :** يعد وضع مبادئ توجيهية لإدارة البيانات أمراً بالغ الأهمية لضمان جودة بيانات الرصد والتقييم وموثوقيتها وأمنها. يجب أن تتناول السياسات طرق جمع البيانات، وتخزين البيانات وبروتوكولات مشاركة البيانات، وتدابير حماية البيانات. قد يكون من الضروري تطوير أنظمة وأدوات إدارة البيانات لتسهيل جمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير عنها.
٦. **بناء القدرات :** يعد الاستثمار في مبادرات بناء القدرات أمراً ضرورياً لتعزيز مهارات ومعارف الرصد والتقييم بين المسؤولين الحكوميين وممارسي الرصد والتقييم وأصحاب المصلحة الآخرين. يمكن لبرامج التدريب وورش العمل ومنصات تبادل المعرفة أن تساعد في تعزيز فهم مفاهيم الرصد والتقييم ومنهجياته وأفضل الممارسات.

٧. **التنسيق والتعاون** : يعد تعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة المشاركين في الرصد والتقييم أمراً بالغ الأهمية لإضفاء الطابع المؤسسي الفعال. وقد يشمل ذلك إنشاء آليات تنسيق بين الوكالات، والتعامل مع منظمات المجتمع المدني، وتعزيز الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية والمنظمات البحثية.

٨. **معايير وإرشادات التقييم** : إن تطوير معايير وإرشادات التقييم يمكن أن يضمن الاتساق والجودة في ممارسات التقييم. قد تغطي هذه المعايير مجالات مثل تصميم التقييم، وطرق جمع البيانات وتقنيات التحليل، وتنسيقات التقارير. و معالجة الاعتبارات الأخلاقية في التقييمات، بما في ذلك الموافقة المستنيرة وحماية الفئات السكانية الضعيفة.

٩. **أنظمة إدارة الأداء** : ربط الرصد والتقييم بأنظمة إدارة الأداء يمكن أن يساعد في مواءمة الأداء الفردي والتنظيمي مع التنمية. وقد يتضمن ذلك دمج نتائج الرصد والتقييم في عمليات تقييم الأداء، وتحديد أهداف الأداء بناءً على نتائج التقييم، واستخدام بيانات الرصد والتقييم لاتخاذ القرارات القائمة على الأدلة.

١٠. **مراقبة وتقييم السياسات** : من الضروري مراقبة وتقييم فعالية وتأثير السياسات نفسها. يمكن لتقييمات السياسات المنتظمة أن توفر نظرة ثاقبة للنتائج والعواقب غير المقصودة للسياسات مما يساعد صناع السياسات على إجراء تعديلات وتحسينات مستنيرة.

توفر هذه الاعتبارات إطاراً عاماً لإضفاء الطابع المؤسسي على الرصد والتقييم في العراق. ومع ذلك، قد تختلف العمليات والمتطلبات المحددة بناءً على السياق والأولويات الفريدة للعراق.

المحور الثاني : المؤسسات المعنية بتقييم التنمية على المستويات المختلفة في القطاع الحكومي وغير الحكومي في العراق

هناك عدة مؤسسات تعنى بتقييم التنمية على مستويات مختلفة، سواء في القطاع الحكومي أو غير الحكومي. وفيما يلي بعض المؤسسات المهمة في هذا المجال:

الهيئة العامة للإحصاء : تعمل على تجميع وتحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بمختلف جوانب التنمية في العراق، مثل الاقتصاد والتعليم والصحة والبنية التحتية والسكان والبيئة.

وزارة التخطيط : تلعب دوراً رئيسياً في تنسيق وتنفيذ سياسات التنمية في العراق. تعمل على وضع الخطط الاستراتيجية وتقييم تنفيذها ونتائجها.

المجلس الأعلى للتخطيط : يشرف على تنسيق ومتابعة عمليات التخطيط والتنمية في العراق يضم هذا المجلس ممثلين عن وزارات ومؤسسات حكومية مختلفة والمنظمات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والأمم المتحدة تلعب دوراً هاماً في تقييم التنمية في العراق وتقديم الدعم والمشورة في هذا الصدد.

المؤسسات البحثية : تقوم بإجراء الدراسات والبحوث حول التنمية في العراق، مثل المراكز البحثية والجامعات.

المنظمات غير الحكومية : تلعب دوراً مهماً في تقييم التنمية على مستوى المجتمع المدني وتحديد الاحتياجات والمشكلات وتقديم الحلول في مختلف المجالات.

هذه مجرد بعض المؤسسات المعنية بتقييم التنمية في العراق، وهناك المزيد من المؤسسات والجهات الأخرى التي تساهم في هذا المجال.

المحور الثالث: بناء وتنمية القدرات البشرية والمؤسسية

بناء وتنمية القدرات البشرية والمؤسسية في العراق هو عملية هامة لتعزيز التقدم والتطور في البلاد. تحتاج العراق إلى الأخذ في الاعتبار الاستثمار في تطوير مهارات ومعرفة الأفراد وتعزيز كفاءتهم في مختلف المجالات. هناك عدة جوانب يجب التحقيق هذا الهدف :

١. **التعليم والتدريب** : ينبغي تعزيز نظام التعليم والتدريب في العراق بما في ذلك التعليم الأساسي والتعليم العالي والتدريب المهني لتغطية احتياجات سوق العمل مع وجود توفير فرص تعليمية عالية الجودة ومتاحة للجميع، وتحديث المناهج الدراسية لتكون متوافقة والتكنولوجيا المتقدمة.

٢. **تطوير المهارات القيادية** : يجب توفير برامج تدريبية وتطويرية للقيادات الحكومية والمؤسساتية لتعزيز مهاراتهم في إدارة الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية. يمكن أن تسهم القيادة الفعالة في تعزيز الابتكار وتحقيق التغيير الإيجابي.

٣. **تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال** : يجب تشجيع روح ريادة الأعمال والابتكار في المجتمع العراقي. يمكن توفير الدعم والموارد الشراء، والمبتكرين التطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع ناجحة. قد تسهم ريادة الأعمال في تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل.

٤. **تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد** : يجب تعزيز الشفافية في العمل الحكومي والمؤسساتي وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق قوانين وآليات فعالة لمراقبة العمل الحكومي وتعزيز المساءلة.

٥. **التعاون الدولي** : يمكن أن يلعب التعاون الدولي دوراً هاماً في بناء وتنمية القدرات البشرية والمؤسسية في العراق. يمكن للعراق الاستفادة من الخبرات والمعرفة الدولية والتعاون مع المؤسسات الدولية والشركاء الإقليميين لتعزيز التنمية.

هذه بعض الجوانب الأساسية التي يمكن أن تسهم في بناء وتنمية القدرات البشرية والمؤسسية في العراق. يجب أن يكون هناك التركيز على تعزيز التعليم والتدريب المهني في العراق، مع التركيز على المجالات التي تلبي احتياجات سوق العمل المحلية والعالمية. يمكن تنفيذ ذلك من خلال تطوير برامج تدريبية وورش عمل وشراكات مع القطاع الخاص لتوفير الفرص التعليمية والتدريبية للشباب والباحثين عن العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضاً تعزيز التوجيه المهني والإرشاد للشباب والمتعلمين الذين يدخلون سوق العمل. يمكن توفير برامج التوجيه المهني والمشورة للمساعدة في تحديد المسارات المهنية المناسبة وتطوير المهارات المطلوبة في هذه المجالات. بالنسبة للتنمية المؤسسية، يجب تعزيز القدرات الإدارية والتنظيمية للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في العراق. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب والاستشارات في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، وتطوير القدرات القيادية. كما يجب أن تتضمن جهود بناء القدرات التعاون بين الحكومة والمؤسسات الأكاديمية والبحثية والمجتمع المدني. يمكن تبادل المعرفة والخبرات والتعاون في المشاريع المشتركة لتعزيز التطور والابتكار في العراق.

إجراءات مهمة أخرى تشمل تحسين بيئة الأعمال وتشجيع الاستثمار، وتعزيز حقوق الإنسان والمساواة، وتعزيز الحكامة الرشيدة والشفافية في العمل الحكومي والمؤسساتي.

عملية بناء وتنمية القدرات البشرية والمؤسسية في العراق تستدعي جهوداً مستدامة ومتكاملة من جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الحكومة والمؤسسات والمجتمع المدني والمانحين الدوليين من خلال تعزيز قدرات الأفراد وتطوير المؤسسات، يمكن تحقيق التقدم والاستقرار في العراق.

نذكر أن تحديد الأطر المساعدة المناسبة يتطلب معرفة دقيقة بالمؤسسة وأهدافها وسياقها العام قد يكون من المفيد الاستعانة بمستشارين متخصصين في مجال التأصيل المؤسسي لتحديد الأطر المناسبة وتنفيذها بشكل صحيح.

ومن جانب اللغة العربية :

عملية المتابعة والتقييم في العراق تتطلب إدخال واستخدام اللغة العربية بشكل رئيسي، حيث تُعتبر اللغة العربية اللغة الرسمية في البلاد. وفيما يلي بعض النقاط التي يجب مراعاتها عند استخدام اللغة العربية في عملية المتابعة والتقييم :

الوثائق والتقارير : يجب أن تكون الوثائق والتقارير المستخدمة في عملية التقييم متوفرة باللغة العربية، ويجب أن تكون صياغتها واضحة ومفهومة للقراء الناطقين بالعربية.

العناصر التقييمية : ينبغي تصميم العناصر التقييمية بشكل يسمح بتقييم الأداء والمتابعة باللغة العربية، يجب أن تكون الأسئلة والتعليمات واضحة ومفهومة للمشاركين الناطقين بالعربية.

التواصل والتفاعل : ينبغي أن يكون هناك تواصل فعال باللغة العربية بين الفرق المشرفة على عملية المتابعة والتقييم والأفراد المشاركين فيها، يجب أن تتوفر وسائل التواصل اللغوية المناسبة للتفاعل والتواصل باللغة العربية.

التدريب والتوعية : يجب أن يتم تدريب الفرق المشرفة على عملية المتابعة والتقييم على استخدام اللغة العربية بشكل فعال وفهم متطلبات العملية باللغة العربية. يمكن توفير التدريب والتوعية من خلال ورش العمل والدورات التدريبية المناسبة.

الثقافة والتوجهات : ينبغي أن تشجع الثقافة المؤسسية والتوجهات الرسمية على استخدام اللغة العربية في عملية المتابعة والتقييم، يجب أن يُعطى الاهتمام الكافي لضمان حقوق الأفراد الناطقين بالعربية وتلبية احتياجاتهم اللغوية.

بشكل عام، يجب أن يتم توفير الدعم اللازم لاستخدام اللغة العربية في عملية المتابعة والتقييم في العراق، بما يضمن فهمها صحيحاً وشفافية في جميع جوانب العملية.

المحور الرابع : الأطر المساعدة لمأسسة التأصيل المؤسسي للتقييم ونشر ثقافة التقييم في العراق :

لتأسيس وتعزيز ثقافة التقييم في العراق، يمكن أنبأ بعض الأطر المساعدة التي تعمل على توجيه عملية التقييم ونشرها على نطاق واسع. فيما يلي بعض الأطر المساعدة المقترحة :

- **وضع استراتيجية :** يجب أن تكون هناك استراتيجية واضحة لتطوير ثقافة التقييم في العراق. يشمل ذلك تحديد الأهداف والمبادئ التوجيهية وتعيين الجهات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية.
- **التثقيف والتوعية :** ينبغي توعية المؤسسات والفرق العاملة بأهمية التقييم وفوائده، يمكن تنظيم ورش عمل وجلسات تدريبية لتعريف الأفراد بمفاهيم التقييم وأساليبه وكيفية تطبيقها بفعالية.

- **بناء القدرات :** ينبغي توفير التدريب والدورات التعليمية للمهنيين في مجال التقييم. يمكن تنظيم برامج تدريبية تغطي المهارات الأساسية للتقييم وتعزيز فهمهم لأدوات وتقنيات التقييم المختلفة.
 - **تطوير أدوات التقييم :** ينبغي تطوير واختيار أدوات التقييم المناسبة للسياق العراقي. يمكن أن تشمل هذه الأدوات المقابلات، الاستبيانات المراجعات الوثائقية، وغيرها من الأساليب التقييمية.
 - **التشريعات والسياسات :** يجب وضع إطار تشريعي وسياسي يدعم التقييم ويشجع على تبنيه في المؤسسات. يمكن أن تشمل هذه السياسات توجيهات للتقييم الداخلي والخارجي وتعزيز نشر نتائج التقييم.
 - **تشجيع المشاركة :** ينبغي تشجيع المشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية في عملية التقييم. يمكن تضمين الموظفين، والمديرين، والمستفيدين والشركاء المعنيين في التخطيط والتنفيذ وتقييم البرامج والمشاريع.
 - **الشفافية والمساءلة :** ينبغي أن يكون التقييم عملية شفافة ومسؤولة. يجب أن يتم توضيح أهداف التقييم ومعايره ونتائجه بشكل واضح للجميع يمكن تعزيز المساجلة من خلال استخدام توصيات التقييم في صنع القرارات وتطوير السيارات المستقبلية.
 - **توفير الموارد :** يجب توفير الموارد اللازمة لتطبيق وتعزيز ثقافة التقييم في العراق، يشمل ذلك تخصيص الميزانية المناسبة لتنفيذ أنشطة التقييم وتوفير الإمكانات والأدوات الضرورية.
 - **تبادل المعرفة :** ينبغي تشجيع تبادل المعرفة والخبرات في مجال التقييم بين المؤسسات والجهات المعنية. يمكن تنظيم ورش عمل ومؤتمرات لتعزيز التعلم المشترك وتطوير الممارسات الجيدة في مجال التقييم.
 - **التقييم المستمر :** يجب أن يكون التقييم عملية مستمرة ومتواصلة. ينبغي تقييم الأداء والنتائج بشكل منتظم واستخدام الاستفادة من التقييم لتحسين العمل واتخاذ القرارات المستنيرة.
- تنفيذ هذه الأطر المساعدة سيساهم في تأسيس وتعزيز ثقافة التقييم في العراق وتعزيز فهم المؤسسات والأفراد لأهمية التقييم ودوره في تحقيق التحسين والتطوير المستدام.

منظمة إيفاليمن للتنمية

(١)نشوان أحمد - (٢)مفيد خالد - (٣)سلوى عبده

(١)الرئيس التنفيذي لمنظمة التقييم اليمنية (إيفاليمن)، اليمن e-mail : nashwan@evalyyemen.org

(٢)رئيس إيفال يو ث يمن، اليمن، e-mail : mufeed@evalyemen.org

(٣)منسق أكاديمي في منظمة التقييم اليمنية (إيفاليمن)، اليمن e-mail : salwa@evalyemen.org

(١) سياق المتابعة والتقييم في اليمن :

اليمن بلد يقع في الركن الجنوبي الغربي من شبه الجزيرة العربية في الشرق الأوسط. تشترك في الحدود مع المملكة العربية السعودية من الشمال، وعمان من الشرق، والبحر الأحمر وبحر العرب من الغرب والجنوب ، على التوالي. يبلغ عدد سكان اليمن حوالي ٣٠ مليون نسمة، وهي واحدة من أكثر البلدان اكتظاظا بالسكان في المنطقة. تعمل عملية المتابعة والتقييم حاليا في اليمن ضمن السياق الإنساني والتنمية المعقد والصعب للبلاد. يواجه اليمن أزمة طويلة الأمد تتسم بعدم الاستقرار السياسي والنزاع المسلح والانهيار الاقتصادي والاحتياجات الإنسانية واسعة النطاق. يؤثر هذا السياق بشكل كبير على تصميم وتنفيذ وفعالية جهود المتابعة والتقييم.

في اليمن، تخدم المتابعة والتقييم أغراضا متعددة، بما في ذلك تتبع أداء البرنامج، وتقييم تأثير التدخلات، وإرشاد عملية صنع القرار، وضمان المساءلة. ومع ذلك، فإن الاضطلاع بأنشطة المتابعة والتقييم في مثل هذه البيئة المتقلبة يطرح تحديات عديدة. وتشمل هذه التحديات محدودية الوصول إلى المناطق المتضررة، وانعدام الأمن، وندرة البيانات، وضعف البنية التحتية المؤسسية.

ويتمثل أحد التحديات الرئيسية في الوصول إلى المناطق النائية والمتأثرة بالنزاعات حيث تكون الاحتياجات أكثر حدة. ويجعل النزاع المسلح المستمر والمخاوف الأمنية من الصعب على فرق المتابعة والتقييم الوصول إلى أجزاء معينة من البلاد، مما يعيق جمع البيانات وتحليلها. ويؤثر هذا القيد على شمولية نتائج المتابعة والتقييم وتمثيلها، فضلا عن القدرة على رصد تقديم المساعدة وتقييم أثرها. التحدي الآخر هو ندرة البيانات وموثوقيتها. يعاني اليمن من ضعف أنظمة البيانات ومحدودية القدرة على جمع البيانات وإدارتها. تجعل الفجوات وعدم الاتساق في البيانات من الصعب إنشاء خط أساس موثوق به، وتتبع التقدم وقياس النتائج بدقة. وتتطلب هذه الحالة اتباع نهج مبتكرة، مثل استخدام المؤشرات غير المباشرة، أو إجراء تقييمات سريعة، للحصول على بيانات مناسبة وفي الوقت المناسب لأغراض المتابعة والتقييم.

علاوة على ذلك، يشكل المشهد المؤسسي المجزأ في اليمن عقبات أمام المتابعة والتقييم الفعالين. وقد أدى الصراع إلى تعطيل هياكل الحكم وإضعاف المؤسسات الحكومية المسؤولة عن المتابعة والتقييم. هذه التجزئة تجعل من الصعب تنسيق ومواءمة جهود المتابعة والتقييم عبر مختلف القطاعات والمنظمات، مما يؤثر على الفعالية والكفاءة الشاملة لعمليات المتابعة والتقييم.

استجابة لهذه التحديات، تم إنشاء منظمة إيفاليمن للتنمية للعمل مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الوزارات والمكاتب الحكومية والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية والجهات المانحة ، لتعزيز المتابعة

* هذا الموضوع يشمل جميع الموضوعات التي قدمت في المؤتمر بواسطة منظمة التقييم والتنمية

والتقييم والمساءلة في اليمن. وتبذل الجهود لبناء قدرات المنظمات والمؤسسات المحلية، وتعزيز أساليب جمع البيانات وتحليلها، وتعزيز التنسيق والتعاون بين الجهات الفاعلة في مجال المتابعة والتقييم. بالإضافة إلى ذلك، أنشأت إيفليم شبكة المتابعة والتقييم في جميع أنحاء البلاد، من خلال شبكة إيفليم للمتابعة والتقييم يتم استخدامها في مشاركة المناهج المبتكرة ، مثل جمع البيانات المتنقلة والمراقبة عن بعد ، للتغلب على تحديات الوصول والأمن.

على الرغم من التحديات، لا تزال وظيفة المتابعة والتقييم في اليمن ضرورية لصنع القرار القائم على الأدلة والمساءلة. ويساعد على تحديد الثغرات، وقياس التقدم، وتوجيه تصميم وتنفيذ التدخلات الإنسانية والإنمائية. من خلال التكيف مع السياق والاستفادة من الموارد المتاحة، يهدف ممارسو المتابعة والتقييم إلى تحسين فعالية البرامج وتأثيرها، مما يساهم في نهاية المطاف في رفاهية ومرونة السكان اليمنيين.

لماذا تعتبر المتابعة والتقييم أمراً بالغ الأهمية في اليمن ؟ :

في الختام، يتميز سياق المتابعة والتقييم في اليمن بتعقيدات الصراع المستمر، ومحدودية الوصول، وندرة البيانات، والتحديات المؤسسية. على الرغم من هذه العقبات، تعمل منظمة إيفليم مع أصحاب المصلحة لتعزيز أنظمة وعمليات المتابعة والتقييم لضمان التنفيذ الفعال للبرامج والمساءلة في مواجهة الاحتياجات الإنسانية والإنمائية للبلاد.

أهمية المتابعة والتقييم :

تعد المتابعة والتقييم أمراً بالغ الأهمية في سياق التنمية في اليمن لأنه يمكن أن يساعد أصحاب المصلحة على فهم تأثير تدخلاتهم، وتحديد ما ينجح وما لا ينجح، وتعديل استراتيجياتهم وفقاً لذلك. ويمكن أن تساعد المتابعة والتقييم أيضاً في تعزيز المساءلة والشفافية والحكم الرشيد، وهي أمور ضرورية لبرمجة التنمية الفعالة.

في اليمن، تعتبر المتابعة والتقييم مهمة بشكل خاص بسبب محدودية البيانات والمعلومات المتاحة. ولدى البلد بنية تحتية ضعيفة للبيانات، مما يجعل من الصعب تقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإنمائية. ويمكن أن تساعد المتابعة والتقييم في سد هذه الفجوة من خلال توفير بيانات ومعلومات قيمة يمكن أن تسترشد بها عملية صنع القرار ووضع السياسات.

محدودية قدرة المتابعة والتقييم والإفتقار الى ثقافة التقييم :

- على الرغم من أهمية المتابعة والتقييم في سياق التنمية في اليمن، تواجه البلاد تحديات كبيرة في بناء نظام قوي للمتابعة والتقييم. يتمثل أحد التحديات الرئيسية في القدرة المحدودة للمؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية وأصحاب المصلحة الآخرين على تصميم وتنفيذ أنظمة فعالة للمتابعة والتقييم.
- هناك نقص في المتخصصين المهرة في مجال المتابعة والتقييم في اليمن، والعديد من المنظمات لا تملك الموارد أو الخبرات اللازمة لإجراء التقييمات. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الوعي بأهمية المتابعة والتقييم، مما أدى إلى محدودية ثقافة التقييم.

- علاوة على ذلك، جعل الصراع المستمر في اليمن من الصعب تنفيذ أنظمة المتابعة والتقييم، حيث تركز العديد من المنظمات على الاستجابة لحالات الطوارئ والبرمجة قصيرة الأجل. وقد أدى ذلك إلى نقص الاستثمار في نظم المتابعة والتقييم طويلة الأجل، وهو أمر ضروري للتنمية المستدامة.
- في الختام، يتميز سياق التنمية في اليمن بتحديات كبيرة، بما في ذلك الفقر وعدم الاستقرار السياسي والصراع. يعد الرصد والتقييم أمراً بالغ الأهمية في هذا السياق، حيث يمكن أن يساعد أصحاب المصلحة على فهم تأثير تدخلاتهم، وتعزيز المساءلة والشفافية، وإبلاغ عملية صنع القرار. ومع ذلك، يواجه اليمن تحديات كبيرة في بناء نظام قوي للرصد والتقييم، بما في ذلك القدرات المحدودة، والافتقار إلى ثقافة التقييم، والصراع المستمر. إن مواجهة هذه التحديات أمر ضروري لبرمجة التنمية الفعالة والتنمية المستدامة في اليمن.

(٢) لمحة تعريفية عن إيفليمن :

الإشياء :

إيفليمن هي منظمة وطنية يمنية، تأسست في ١٦ مارس ٢٠١٨، كمنظمة غير حكومية غير ربحية، بترخيص من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل رقم (٢٨٨-١٨). في أغسطس ٢٠٢٠ وأصبحت منظمة تطوعية للتقييم المهني (VOPE) كعضو في المنظمة الدولية للتعاون في التقييم (IOCE) وعضو مجلس إدارة إيفال مينا.

مهمة المنظمة :

إن مسؤولية إيفليمن متجذرة بعمق في التزامها بالتميز في التقييم، واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، والاستدامة، والتعاون، والتمكين. من خلال هذه المبادئ، نهدف إلى المساهمة في النهوض بممارسات التقييم والتنمية المستدامة والرفاه العام لليمن وشعبه. تتمثل مهمة إيفليمن في مساندة قيادة التحول في اليمن من خلال التميز في التقييم واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة والاستدامة والتعاون والعمل التطوعي. وتشمل مهمتنا العناصر الرئيسية التالية:

- تمكين الأفراد والمنظمات: نمكن الأفراد والمنظمات في اليمن من إحداث تغيير إيجابي وبناء مستقبل مزدهر. نحن نعزز القدرات ونعزز المساءلة ونشجع المشاركة النشطة في تقييم الاحتياجات وتقييمها. كما نعزز ثقافة العمل التطوعي، ونشجع الأفراد على المساهمة بوقتهم ومهاراتهم في تعزيز جهود التقييم والتطوير.
- تعزيز التميز في التقييم: نؤسس أنفسنا كمنظمة تطوعية متميزة معترف بها للتقييم المهني في اليمن. نحن نعزز ثقافة التقييم القوية، ونعزز الممارسات الهادفة والايجابية، ونوفر فرص بناء القدرات للتقييمات الفعالة والأخلاقية. كما نشرك المتطوعين، ونستفيد من خبراتهم وشغفهم لدعم مبادرات التقييم وتعزيز تأثيرنا.
- مساندة قيادة عملية صنع القرار القائمة على الأدلة: نقوم بسد الفجوة بين البيانات وصنع القرار من خلال توليد أدلة عالية الجودة من خلال دراسات تقييم موثوقة. ويتم التعاون مع أصحاب المصلحة لتعزيز تأثير السياسات والبرامج والتدخلات. يلعب المتطوعون دوراً حيوياً في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، مما يساهم في عمليات صنع القرارات المستنيرة.
- المساهمة في التنمية المستدامة: تركز إيفليمن جهودها للمساهمة في التنمية المستدامة طويلة الأجل في اليمن. نحن ندرك الترابط بين العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ونسعى جاهدين لتضمين مبادئ

الاستدامة في انشطتنا. من خلال النظر في الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للتدخلات، فإننا نوجه تصميم وتنفيذ المشاريع التي تعزز المرونة والشمولية والإشراف البيئي. تهدف جهودنا إلى خلق مستقبل عادل ومستدام يبنى يلبي احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية في اليمن.

- تعزيز التعاون والشراكات والمشاركة التطوعية: نسعى بنشاط إلى التعاون مع المنظمات المحلية والدولية لتعزيز ممارسات التقييم وتبادل المعرفة وتضخيم تأثير عملنا. كما نشرك المتطوعين كشركاء قيمين، ونعزز نهجاً شاملاً وتشاركياً للتقييم والتطوير. معاً، مع شبكة من المقيمين وأصحاب المصلحة الملزمين بتعزيز التقييم والتنمية المستدامة، نسعى جاهدين لإحداث تغيير إيجابي في اليمن.

رؤية المنظمة:

إيفلن هي منظمة تطوعية للتقييم المهني (VOPE)، مكرسة لتعزيز ممارسات التقييم وتعزيز التغيير الإيجابي في اليمن. تتمحور رؤيتنا حول الاستفادة من قوة منهجيات التقييم وتحليل البيانات والرؤى القائمة على الأدلة لتحقيق نتائج إيجابية عبر مختلف القطاعات في اليمن، بما في ذلك الخدمات الرئيسية والحكومة، والبنية التحتية، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

- التميز في التقييم: إيفلن معترف بها على أنها منظمة تطوعية للتقييم المهني في اليمن. نهدف إلى تطوير ثقافة تقييم قوية في اليمن، وتعزيز ممارسات التقييم الجادة والمنهجيات والمعايير التي تلتزم بأفضل الممارسات الدولية. من خلال تعزيز بناء القدرات التقييمية وتبادل المعرفة والتطوير المهني، فإننا نمكن الأفراد والمنظمات ومؤسسات الدولة من إجراء التقييمات بفعالية وأخلاقية.
- اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة: نعتقد أن اتخاذ القرارات المستنيرة أمر بالغ الأهمية للتنمية المستدامة. تسعى إيفلن إلى سد الفجوة بين البيانات وعمليات صنع القرار من خلال توليد أدلة عالية الجودة من خلال دراسات تقييم صارمة. نحن نعمل عن كثب مع صانعي السياسات والوكالات الحكومية والمنظمات غير الربحية وأصحاب المصلحة الآخرين لضمان أن تستند القرارات إلى بيانات موثوقة ورؤى ودروس مستفادة من التقييمات. من خلال دعم عملية صنع القرارات القائمة على الأدلة، نهدف إلى تعظيم تأثير السياسات والبرامج والتدخلات في اليمن.
- التنمية المستدامة: تلتزم إيفلن بالمساهمة في التنمية المستدامة طويلة الأجل في اليمن. نحن ندرك الترابط بين العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ونسعى جاهدين لتضمين مبادئ الاستدامة في برامجنا. من خلال النظر في الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للتدخلات، نساعد في توجيه تصميم وتنفيذ المشاريع التي تعزز المرونة والشمولية والإشراف البيئي. من خلال جهودنا، نتصور مستقبلاً تكون فيه جهود التنمية في اليمن عادلة ومستدامة بيئياً وتلبي احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية.
- التعاون والشراكات: في إيفلن، نعتقد أن التعاون والشراكات ضرورية لتحقيق رؤيتنا. نسعى بنشاط إلى التعاون مع المنظمات المحلية والدولية والأوساط الأكاديمية وشركاء التنمية للاستفادة من الخبرات والموارد والشبكات المهنية المتخصصة. من خلال تعزيز الشراكات، نهدف إلى تعزيز ممارسات التقييم وتبادل المعرفة، وتضخيم تأثير عملنا. معاً، يمكننا إنشاء شبكة من المقيمين وأصحاب المصلحة الملزمين بتعزيز التقييم والتنمية المستدامة في اليمن. باختصار، نتصور إيفلن مستقبلاً يبنى فيه اليمن التقييم كأداة حاسمة لصنع القرار القائم على الأدلة والتنمية المستدامة. من خلال تعزيز التميز في التقييم واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة والاستدامة والتعاون، نسعى جاهدين لتمكين الأفراد والمنظمات من إحداث تغيير إيجابي وبناء مستقبل مزدهر لليمن.

الرسالة :

تتمثل رسالة إيفليمن في تمكين الأفراد والمنظمات والقطاعين العام والخاص في اليمن من إجراء تقييمات صارمة وتوليد أدلة موثوقة واستخدام نتائج التقييم لإرشاد السياسات والبرامج والتدخلات. تسعى المنظمة إلى بناء قدرات التقييم، وتعزيز تبادل المعرفة، وإقامة شراكات لدفع التغيير الإيجابي والمساهمة في أهداف التنمية المستدامة في اليمن. تلتزم إيفليمن بتعزيز التميز في التقييم واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة والتعاون لخلق مستقبل مزدهر ومرن لليمن.

الهدف الرئيسي :

من أجل مستقبل يتبنى فيه اليمن التقييم كأداة حاسمة لصنع القرار القائم على الأدلة والتنمية المستدامة. من خلال تعزيز التميز في التقييم واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة والاستدامة والتعاون، نسعى جاهدين لتمكين الأفراد والمنظمات من إحداث تغيير إيجابي وبناء مستقبل مزدهر لليمن

الأهداف التنظيمية :

- بناء نموذج وطني جيد، وتحقيق الريادة في المتابعة والتقييم، ودعم الدور المجتمعي في إدارة التنمية.
- تطوير وتعزيز ثقافة وممارسات التقييم المتعلقة بالإغاثة الإنسانية والتنمية والشباب والنساء وأهداف التنمية المستدامة والبيئة والنوع الاجتماعي والسياسات الحكومية.
- المساهمة في تعزيز العمل المهني في المتابعة والتقييم في مختلف القطاعات باستخدام أدوات العمل المختلفة والدراسات والبحوث، وأوراق السياسات، والمسوحات والتقييمات.
- المساهمة في دعم توجّهات المجتمع وإدارة التنمية المستدامة بشكل عام وتحسين الظروف المعيشية للأفراد في المجتمع بشكل خاص.
- تعزيز مبادئ المساءلة بين المجتمعات تجاه المستفيدين والمانحين على حد سواء.
- المساهمة في بناء قدرات الأفراد والمجتمعات وتمكينهم من تحقيق التقدم والتنمية الاجتماعية في مجالات العمل المختلفة.
- تعزيز دور المجتمع في تقدير ومتابعة وتقييم احتياجاته، والتعلم من الدروس المستفادة والخبرات العملية، وحل قضاياها.

قيم إيفليمن :

تشترك إيفليمن وأصحاب المصلحة في القيم، بما في ذلك الموظفين والمتطوعين وأعضاء الشبكة، في مجموعة مشتركة من القيم التي توجه عملهم وتفاعلاتهم. تشكل هذه القيم أساس التزامنا بإجراء انشطتنا وبرامجنا بنزاهة ومهنية وتركيز قوي على العمل التطوعي.

نحن نؤمن بدعم الشفافية والمساءلة والمسؤولية في جميع الأنشطة، وضمان أن تكون عمليات التقييم ونتائجها موثوقة وغير متحيزة وذات جودة عالية. ويعتبر التعاون والشراكات ضروريين للاستفادة من الخبرات والموارد والشبكات لتعزيز ممارسات التقييم وتعظيم الأثر.

تشرك إيفليمن المتطوعين في انشطتها، تقديراً لمساهماتهم القيمة وشغفهم لإحداث فرق. يلعب المتطوعون دوراً حاسماً في مختلف البرامج، بما في ذلك جمع البيانات وتحليلها وكتابة التقارير والمشاركة المجتمعية. إن تفانيهم ووجهات نظرهم المتنوعة تثري عمليات التقييم ونتائجها. يعد تمكين الأفراد والمنظمات والمجتمعات جانباً أساسياً من عمل إيفليمن.

نحن نعطي الأولوية لبناء قدرات التقييم، وتوفير التدريب، وفرص الإرشاد لتعزيز المهارات والمعرفة. ويشارك المتطوعون بنشاط في مبادرات بناء القدرات هذه، ويتبادلون خبراتهم ويدعمون الآخرين في تطوير كفاءات التقييم. تقدر إيفليمن الشمولية والتنوع، مما يضمن سماع، وجهات النظر، والأصوات المختلفة واحترامها. نحن نسعى جاهدين لخلق بيئة شاملة حيث يمكن للمتطوعين وأصحاب المصلحة من خلفيات متنوعة المشاركة بنشاط في مشاريع التقييم. يعزز هذا النهج فهما أكثر شمولاً للقضايا المطروحة ويؤدي إلى حلول أكثر تأثيراً واستدامة.

تحتضن إيفليمن الابتكار والقدرة على التكيف والاستقلالية لتحسين مناهج التقييم باستمرار ومعالجة الاحتياجات والتحديات المتطورة للتقييم في اليمن. يساهم المتطوعون بأفكار ووجهات نظر جديدة، مما يمكن المنظمة من البقاء في طليعة ممارسات التقييم والتكيف مع السياق الديناميكي.

أخيراً، تعزز إيفليمن ثقافة الاحترام، وتعامل جميع الأفراد وأصحاب المصلحة بكرامة ومهنية وإنصاف. إنهم يشجعون الحوار المفتوح والتعليقات البناءة وروح التعاون بين المتطوعين والموظفين وأصحاب المصلحة، مما يخلق بيئة عمل إيجابية وداعمة.

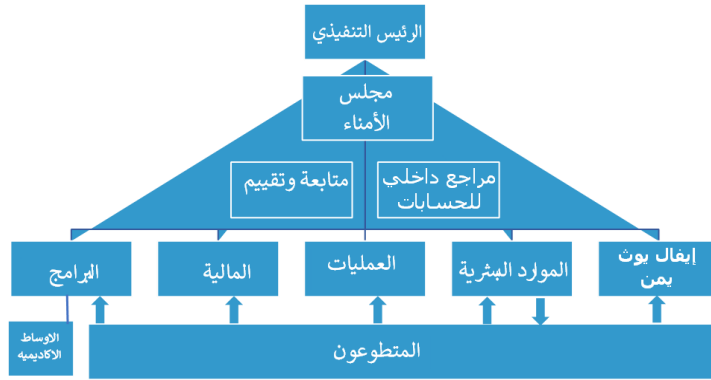
هذه القيم المشتركة تقود الجهود الجماعية ل إيفليمن وأصحاب المصلحة في النهوض بمجال التقييم، وتسخير قوة العمل التطوعي، والمساهمة في التنمية المستدامة في اليمن. معاً، يعملون من أجل بناء مستقبل أكثر إشراقاً للبلاد، حيث تكون ممارسات التقييم قوية وشاملة ومؤثرة.

القيم الأساسية لإيفليمن:

الشفافية	السلامة
تعزز إيفليمن الانفتاح والصدق والشفافية في اتصالاتها وعمليات صنع القرار ومنهجيات التقييم.	تتمسك إيفليمن بأعلى معايير النزاهة والصدق والسلوك الأخلاقي في جميع أنشطتها.
المسؤولية	المساءلة
تدرك إيفليمن مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة والأجيال القادمة، مع الأخذ في الاعتبار آثارها في التقييمات.	تتحمل إيفليمن المسؤولية عن أفعالها وقراراتها وجودة أنشطتها، وتسعى بنشاط للحصول على تعليقات لتحسين المساءلة.
الاحترام	الاستقلال
تعامل إيفليمن جميع الأفراد وأصحاب المصلحة بكرامة ومهنية وإنصاف، مما يعزز ثقافة الحوار المفتوح.	تحافظ إيفليمن على الحياد وتتجنب تضارب المصالح، مما يضمن الموضوعية في البرامج.
التعاون	التميز
تؤمن إيفليمن بقوة التعاون والشراكات لتعزيز ممارسات التقييم وتعظيم التأثير.	تسعى إيفليمن جاهدة للتميز من خلال تعزيز ممارسات التقييم الصارمة والتحسين المستمر لجودة عملها.
الشمولية	تمكين المتطوعين
تقدر إيفليمن الشمولية، وتعزز المشاركة النشطة وتمثيل مختلف أصحاب المصلحة في عمليات التقييم.	تلتزم إيفليمن ببناء قدرات التقييم لأعضائها المتطوعين وتمكين أصحاب المصلحة من دفع التغيير الإيجابي.
التأثير	الابتكار
تهدف إيفليمن إلى توليد أدلة التقييم التي تؤدي إلى تحسينات ملموسة في حياة الأفراد والمجتمعات.	تتبنى إيفليمن الابتكار في ممارسات التقييم، واستكشاف منهجيات وتقنيات جديدة لتحسين الفعالية والكفاءة.

الهيكل التنظيمي :

يتكون الهيكل التنظيمي ل إيفل من المكونات الرئيسية التالية:



* أنشأت إيفل ذراعا مخصصا يسمى "إيفال يوت يمن" بهدف تسهيل نقل الخبرات والمعارف والمهارات التي لا تقدر بثمن من المهنيين المخضرمين والأفراد ذوي المهارات العالية إلى جيل الشباب

الشبكات :

إيفل عضو في :

- عضو في المنظمة الدولية للتعاون في التقييم (IOCE)
- عضو في شبكة المتابعة والتقييم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (إيفال مينا)
- عضو مشارك في تحالفات المعايير الإنسانية الأساسية.
- عضو في شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء (ALNAP)
- عضو في شبكة منتدى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي
- عضو في شبكة تقييم أهداف التنمية المستدامة (EvalSDGs)
- عضو في شبكة تقييم النوع الاجتماعي (EvalGender)
- عضو في شبكة تقييم التنمية (EvalForward)
- عضو في شبكة الشباب العالمية للتقييم.
- عضو في الاتفاق العالمي للأمم المتحدة.
- عضو في شبكة العمل المناخي في العالم العربي (CANAW)
- عضو في لجنة التعليم والاتصالات التابعة للاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة (CEC)
- عضو في الشبكة العالمية لمنظمات المجتمع المدني للحد من الكوارث (GNDR)

(٣) آلية المساءلة في إيفل :

لضمان المساءلة داخل إيفل، تواصل المنظمة تنفيذ آليات المساءلة التالية:

- **الحوكمة الشفافة:** إنشاء هيكل حوكمة شفاف يحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات وعمليات صنع القرار. ويشمل ذلك وجود مجلس أمناء وهيئة إدارة محددة جيدا تشرف على أنشطة المنظمة. ضمان توثيق اجتماعات الحوكمة وعمليات صنع القرار وإتاحتها لأصحاب المصلحة المعنيين.

- **مدونة قواعد السلوك والأخلاق:** فرض مدونة قواعد السلوك والأخلاقيات التي تحدد السلوك والمبادئ المتوقعة لجميع الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين. تتضمن هذه المدونة إرشادات حول النزاهة، والمهنية، والاحترام والسرية. التواصل بانتظام وتعزيز هذه المعايير الأخلاقية لتعزيز ثقافة المساءلة.
 - **المساءلة المالية:** استخدام أنظمة إدارية ومالية قوية (نظام إيفليمن: ERP) وإجراءات لضمان الشفافية والمساءلة في العمليات المالية والإدارية. ويشمل ذلك الاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة، وإجراء عمليات تدقيق منتظمة، والالتزام باللوائح المالية ذات الصلة ومتطلبات إعداد التقارير. بالإضافة إلى نشر التقارير المالية السنوية وإتاحتها لأصحاب المصلحة.
 - **مشاركة أصحاب المصلحة:** تعزيز المشاركة الهادفة مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستفيدين والشركاء والمانحين والمجتمع الأوسع. آليات إيفليمن لالتماس التغذية الراجعة ومعالجة المظالم ودمج مدخلات أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار. توصيل الأهداف التنظيمية والتقدم والنتائج بانتظام إلى أصحاب المصلحة من خلال قنوات مختلفة.
 - **المتابعة والتقييم:** لدى إيفليمن إطار شامل للمتابعة والتقييم لتقييم فعالية وتأثير أنشطة إيفليمن. ويشمل ذلك وضع مؤشرات أداء واضحة، وجمع البيانات ذات الصلة، وإجراء تقييمات منتظمة لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. نحن نستخدم نتائج التقييم لإرشاد عملية صنع القرار، وتحسين فعالية البرامج، وضمان المساءلة أمام أصحاب المصلحة.
 - **التقييم الخارجي والاعتماد:** السعي للحصول على تقييم واعتماد خارجيين من هيئات التقييم المعترف بها أو المدققين المستقلين للتحقق من ممارسات المنظمة وأدائها والتحقق منها. وهذا يوفر طبقة إضافية من المساءلة ويظهر الالتزام بالجودة والشفافية.
 - **حماية المبلغين عن المخالفات:** لدى إيفليمن آلية تسمح للأفراد بالإبلاغ عن أي سوء سلوك أو انتهاكات للسياسات التنظيمية دون خوف من الانتقام. ضمان السرية والحماية للمبلغين عن المخالفات لتشجيع الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي وحماية نزاهة المنظمة.
 - **التعلم والتحسين المستمر:** تتكيف إيفليمن مع ثقافة التعلم والتحسين المستمر داخل إيفليمن. نشجع الموظفين والمتطوعين على المشاركة في أنشطة التطوير المهني، وتبادل الدروس المستفادة، والتفكير في الممارسات التنظيمية. مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات والاستراتيجيات بانتظام بناء على أفضل الممارسات الناشئة والخبرات التنظيمية.
- من خلال تنفيذ آليات المساءلة هذه، يمكن ل إيفليمن ضمان الشفافية والنزاهة والحوكمة المسؤولة، وبالتالي تعزيز مصداقيتها وفعاليتها في تعزيز ودعم ممارسات التقييم في اليمن

(٤) دور إيفليمن :

تؤدي إيفليمن، كمنظمة تطوعية للتقييم المهني (VOPE)، دوراً حيوياً في تعزيز ودعم ممارسات التقييم في اليمن. ويتمثل هدفها الرئيسي في تحسين فعالية وكفاءة التدخلات الإنمائية من خلال استخدام منهجيات تقييم موثوقة وقوية.

تتمثل مهمة إيفلن في تعزيز قدرة الأفراد والمنظمات والقطاع الخاص والهيئات الحكومية على إجراء التقييمات والاستفادة الفعالة من نتائج التقييم لإبلاغ عمليات صنع القرار. تركز المنظمة جهودها لبناء مجتمع تقييم قوي في اليمن من خلال توفير التدريب وفرص التطوير المهني والموارد لمتخصصي التقييم.

تركز إيفلن على ثلاث مجالات رئيسية:

١. **بناء القدرات:** تسعى إيفلن جاهدة لتعزيز مهارات ومعرفة المتخصصين في التقييم في اليمن. تقدم برامج تدريبية وورش عمل ومبادرات إرشادية لتعزيز فهمهم لمنهجيات التقييم وتقنيات جمع البيانات وتحليلها وممارسات إعداد التقارير. كما تسهل المنظمة تبادل المعرفة وفرص التواصل لتعزيز مجتمع تقييم نابض بالحياة.

٢. **تعزيز استخدام نتائج التقييم:** تدرك إيفلن أهمية استخدام نتائج التقييم لدعم عملية صنع القرار القائمة على الأدلة. وهي تشجع بنشاط على استخدام نتائج التقييم من خلال توفير التوجيه بشأن كيفية الإبلاغ عن نتائج التقييم ونشرها بفعالية. تتعاون المنظمة مع أصحاب المصلحة لضمان تأثير رؤى التقييم على السياسات والبرامج والتدخلات، مما يؤدي إلى إجراءات أكثر استنارة وتأثيراً.

٣. **المناصرة وإضفاء الطابع المؤسسي:** تدعو إيفلن إلى إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات التقييم في اليمن. وهي تعمل مع الجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص وشبكات ومبادرات المتابعة والتقييم والوكالات الدولية والجهات المانحة وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة لتبسيط الضوء على قيمة التقييم ودوره في تعزيز المساءلة والتعلم والتحسين المستمر. تعمل المنظمة على دمج أطر وعمليات التقييم في سياسات وممارسات وبرامج التنمية.

من خلال عملها، تهدف إيفلن إلى تأسيس التقييم كنظام معترف به وقيم في اليمن. من خلال تعزيز قدرات المتخصصين في التقييم، وتعزيز استخدام نتائج التقييم، والدعوة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات التقييم، تساهم إيفلن في التحسين الشامل للتدخلات الإنمائية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في اليمن.

(٥) الإنجازات :

أحرزت إيفلن تقدماً ملحوظاً في تعزيز ودعم ممارسات التقييم في اليمن. حققت المنظمة العديد من المعالم الرئيسية، بما في ذلك:

- إنشاء شبكة من المتخصصين في التقييم: أنشأت إيفلن شبكة من المتخصصين في التقييم في اليمن الملتزمين بتعزيز ودعم ممارسات التقييم في البلاد. توفر الشبكة منصة لمتخصصي التقييم لتبادل المعرفة والخبرات وأفضل الممارسات.
- تطوير المبادئ التوجيهية والمعايير التقييمية: وضعت إيفلن مبادئ توجيهية ومعايير للتقييم في اليمن. وتوفر المبادئ التوجيهية والمعايير إطاراً لإجراء التقييمات وتعزيز استخدام ممارسات التقييم العالية الجودة.
- توفير التدريب والمساعدة الفنية: قدمت إيفلن التدريب والمساعدة الفنية للكيانات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وكيانات القطاع الخاص لتعزيز قدرتها على إجراء التقييمات.

الدعوة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على التقييم: دعت إيفليمن إلى إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات التقييم في اليمن. عملت المنظمة مع الكيانات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وكيانات القطاع الخاص لتعزيز استخدام نتائج التقييم لتوجيه عملية صنع القرار.

(٦) التعاون مع الجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمقيمين الشباب والناشئين :

تعاونت إيفليمن مع الجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وكيانات القطاع الخاص بعدة طرق لتعزيز ودعم ممارسات التقييم في اليمن. فيما يلي بعض الأمثلة على التعاون :

الجهات الحكومية :

قامت إيفليمن وبالتعاون مع أعضاءها الاستشاريين بعدة تطورات في مجال المتابعة والتقييم على المستوى الوطني بما في ذلك :

أولاً: تقديم الاستشارات ووضع سياسات المتابعة والتقييم في مؤسسات الدولة

١. وضع آلية للمتابعة والتقييم في إطار الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية والتنمية التنفيذية.
٢. تقديم الاستشارات المتكاملة لإنشاء وتطوير الوحدة الفنية لمتابعة وتقييم الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة.
٣. تقديم الاستشارات المتكاملة لتطوير إدارة المكتب التنفيذي للرؤية وبناء قدراته في المتابعة والتقييم.
٤. مراجعة نماذج المتابعة والتقييم المستخدمة على المستوى الوطني في متابعة وتقييم مشاريع الرؤية الوطنية التي تنفذها الوحدة الفنية.
٥. تقديم الاستشارات لتطوير إعداد التقارير ووضع معايير لتقييم نماذج التقارير لمتابعة وتقييم مشاريع الرؤية الوطنية مركزياً وعلى المستوى المحلي.
٦. تطوير دليل الإدارة القائمة على النتائج وفقاً للممارسات الدولية التي تضمن آليات المتابعة والتقييم للبرامج والمشاريع التنموية.
٧. وضع دليل متكامل للمتابعة والتقييم للمشاريع الممولة من الجهات المانحة باستخدام منهجية الإدارة القائمة على النتائج.
٨. تقديم مقترح لتطوير قدرات شبكة المتابعة والتقييم في مؤسسات وأجهزة الدولة ضمن إطار الدعم الفني إلى وحدة المتابعة والتقييم.
٩. تقديم الاستشارات المهنية لتطوير نظام تقييم الأداء المؤسسي للمعنيين بتطوير النظم الإدارية في الدولة

ثانياً : بناء قدرات الموظفين المعنيين في مؤسسات الدولة

١. تيسير التدريب على تقييم المشاريع التنموية لرؤساء وحدات التقييم بمكتب رئيس مجلس الوزراء بعدن ورئاسة الوحدة التنفيذية بصنعاء.
٢. تنفيذ برنامج شامل مدته أربعة أشهر في المتابعة والتقييم للوحدة الفنية لمتابعة وتقييم الرؤية الوطنية.

٣. توفير التدريب الشامل في إدارة المكتب التنفيذي للرؤية الوطنية في آلية المتابعة والتقييم على مسارات الخطط الوطنية المرحلية.
٤. تدريب الجهات المعنية في الوحدة الفنية والمكتب التنفيذي للرؤية على وضع وتطوير مؤشرات متابعة وتقييم مشاريع الرؤية الوطنية.
٥. تدريب الجهات المعنية في مجال المتابعة والتقييم في الوحدة الفنية والمكتب الفني على إعداد خطط المتابعة والتقييم وتقارير العمل.

#	البرنامج / النشاط	سنة
١	بناء قدرات بعض الموظفين الحكوميين في حجة	٢٠٢٣
٢	بناء قدرات بعض الموظفين الحكوميين في تعز	٢٠٢٣
٣	تطوير دليل الإدارة القائمة على النتائج وفقا للممارسات الدولية التي تضمن آليات المتابعة والتقييم للبرامج والمشاريع التنموية.	٢٠٢٣
٤	تقديم مقترح لتطوير قدرات شبكة المتابعة والتقييم في مؤسسات وأجهزة الدولة ضمن إطار الدعم الفني لوحدة المتابعة والتقييم.	٢٠٢٣
٥	تسهيل التدريب على المشاريع التنموية لرؤساء وحدات التقييم بمكتب رئيس مجلس الوزراء بعدن ورئاسة المجلس التنفيذي الموحد بصنعاء.	٢٠٢٣
٦	تقديم الاستشارات لتطوير إعداد التقارير ووضع معايير لتقييم نماذج التقارير لمتابعة وتقييم مشاريع الرؤية الوطنية مركزيا وعلى المستوى المحلي.	٢٠٢٢
٧	وضع دليل متكامل للمتابعة والتقييم للمشاريع الممولة من الجهات المانحة باستخدام منهجية الإدارة القائمة على النتائج.	٢٠٢٢
٨	مراجعة نماذج المتابعة والتقييم المستخدمة على المستوى الوطني في متابعة وتقييم مشاريع الرؤية الوطنية التي تنفذها الوحدة الفنية.	٢٠٢١
٩	توفير التدريب الشامل في إدارة المكتب التنفيذي للرؤية الوطنية وآلية المتابعة والتقييم على مسارات الخطط الوطنية المرحلية.	٢٠٢١
١٠	تقديم الاستشارات المتكاملة لتطوير إدارة المكتب التنفيذي للرؤية وبناء قدراته في المتابعة والتقييم.	٢٠٢٠
١١	تقديم الاستشارات المهنية لتطوير نظام تقييم الأداء المؤسسي للمعنيين بتطوير النظم الإدارية في الدولة.	٢٠٢٠
١٢	تنفيذ برنامج شامل مدته أربعة أشهر في متابعة وتقييم الوحدة الفنية لمتابعة وتقييم الرؤية الوطنية.	٢٠٢٠

#	البرنامج / النشاط	سنة
١٣	تدريب الجهات المعنية في مجال المتابعة والتقييم في الوحدة الفنية والمكتب الفني على إعداد المتابعة والتقييم وتقارير العمل.	٢٠٢٠
١٤	تقديم الاستشارات المتكاملة لإنشاء وتطوير الوحدة الفنية لمتابعة وتقييم الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة.	٢٠١٩
١٥	تدريب الجهات المعنية في الوحدة الفنية والمكتب التنفيذي للرؤية على وضع وتطوير مؤشرات متابعة وتقييم مشاريع الرؤية الوطنية.	٢٠١٩
١٦	وضع آلية للمتابعة والتقييم في إطار الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية واليتها التنفيذية.	٢٠١٨

فوائد إيفلن من التعاون مع الجهات الحكومية :

- **الشرعية:** منح التسجيل كمنظمة وطنية ومحلية إيفلن الشرعية والاعتراف من الحكومة، مما ساعد على بناء الثقة والمصادقية مع الجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وكيانات القطاع الخاص. وقد مكن ذلك إيفلن من العمل بشكل أكثر فعالية مع أصحاب المصلحة هؤلاء لتعزيز ودعم ممارسات التقييم في اليمن.
- **الوصول:** أتاح التعاون مع الجهات الحكومية ل إيفلن إمكانية الوصول الميداني إلى المكاتب والمحافظات اليمنية الضرورية لإجراء برامجنا والدعوة إلى اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. وقد مكن هذا الوصول إيفلن من إجراء بحوث تقييمية مستنيرة بأحدث البيانات والأبحاث، وتقديم توصيات تستند إلى معلومات موثوقة ودقيقة.
- **التأثير:** مكن العمل عن كثب مع الجهات الحكومية إيفلن من التأثير على السياسات وعمليات صنع القرار في اليمن. تمكنت إيفلن من الدعوة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات التقييم في الكيانات المستهدفة من القطاع العام والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والمقيمين الشباب والناشئين (YEES). وتعزيز استخدام نتائج التقييم لتوجيه عملية صنع القرار. وقد ساعد ذلك على زيادة الطلب على خدمات التقييم، وتعزيز ثقافة التقييم في اليمن.
- **بناء القدرات:** أتاح التعاون مع الجهات الحكومية ل إيفلن الفرصة لبناء قدرات بعض المسؤولين الحكوميين والموظفين لإجراء التقييمات. وقد مكن ذلك إيفلن من نقل المعرفة والمهارات إلى بعض الجهات الحكومية، وبناء شبكة من المتخصصين في التقييم في اليمن.
- **الاستدامة:** من خلال التعاون مع الجهات الحكومية، تمكنت إيفلن من تأمين التزام ودعم طويل الأجل لممارسات التقييم في اليمن. وقد مكن ذلك إيفلن من تأسيس وجود مستدام في البلاد، ومواصلة تعزيز ودعم ممارسات التقييم على المدى الطويل.

بشكل عام، كان للتعاون مع الجهات الحكومية دور فعال في تعزيز مهمة إيفلن المتمثلة في تعزيز احترافية التقييم في اليمن. لقد زودت إيفلن بالشرعية والوصول والتأثير وبناء القدرات والاستدامة اللازمة لتعزيز ودعم ممارسات التقييم في البلاد بشكل فعال.

تضمن إيفليمن استدامة تعاونها مع الجهات الحكومية بعدة طرق:

- **بناء القدرات:** يعمل مستشارو إيفليمن على بناء قدرات المسؤولين الحكوميين والموظفين لإجراء التقييمات. ويشمل ذلك توفير التدريب والمساعدة التقنية لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم في أساليب وأدوات التقييم. من خلال بناء قدرات الجهات الحكومية، تستطيع إيفليمن تمكينها من تولي مسؤولية ممارسات التقييم وضمان استدامتها.
- **إضفاء الطابع المؤسسي:** يعمل مستشارو إيفليمن مع بعض الجهات الحكومية لإضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات التقييم داخل أنظمتهم وعملياتهم. ويشمل ذلك وضع سياسات وإجراءات ومبادئ توجيهية تعزز استخدام التقييمات لتوجيه عملية صنع القرار. من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات التقييم، تساعد إيفليمن على ضمان أن تصبح التقييمات جزءاً لا يتجزأ من بعض العمليات الحكومية وأن تستمر بمرور الوقت.
- **التخطيط الاستراتيجي:** يعمل مستشارو إيفليمن مع الجهات الحكومية لتطوير خطط استراتيجية تتضمن نتائج التقييم وتوصياته. ويشمل ذلك تحديد أولويات التقييم، ووضع أطر التقييم، وإنشاء نظم للمتابعة والتقييم. من خلال دمج نتائج التقييم في التخطيط الاستراتيجي، تساعد إيفليمن الجهات الحكومية على اتخاذ قرارات مستنيرة وضمان استخدام التقييمات لإبلاغ تطوير السياسات والبرامج.
- **المناصرة:** تدعو إيفليمن إلى أهمية ممارسات التقييم داخل الجهات الحكومية ومع أصحاب المصلحة الآخرين. ويشمل ذلك زيادة الوعي بفوائد التقييمات، وتشجيع استخدام التقييمات لتوجيه عملية صنع القرار، والدعوة إلى زيادة الاستثمار في ممارسات التقييم. من خلال الدعوة إلى ممارسات التقييم، تساعد إيفليمن على خلق ثقافة التقييم التي تستمر مع مرور الوقت.
- **الشراكات:** تسعى إيفليمن جاهدة لإقامة شراكات مع المنظمات الأخرى والأوساط الأكاديمية وأصحاب المصلحة لدعم استدامة تعاونها مع الجهات الحكومية. ويشمل ذلك العمل مع المنظمات الدولية ومنظمات المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية وكيانات القطاع الخاص لتعزيز ممارسات التقييم وتقديم المساعدة الفنية للكيانات الحكومية. من خلال إقامة الشراكات، ستمكن إيفليمن من الاستفادة من الموارد والخبرات والتأثير لدعم استدامة تعاونها مع الكيانات الحكومية.

بشكل عام، تضمن إيفليمن استدامة تعاونها مع الجهات الحكومية من خلال بناء القدرات، ومأسسة ممارسات التقييم، والتخطيط الاستراتيجي، والمناصرة، والعمل على إقامة شراكات. من خلال اتباع نهج شامل، فإن إيفليمن قادرة على خلق ثقافة تقييم مستدامة بمرور الوقت وتدعم التنفيذ الفعال للسياسات والبرامج الحكومية

منظمات المجتمع المدني :

الدعم المؤسسي :

- أ. طورت إيفليمن أدلة وسياسات ومعايير إجراءات (SoPs) من شأنها تسهيل حوكمة المنظمات وتعزيز مساءلة منظمات المجتمع المدني. ويشمل ذلك المبادئ التوجيهية للممارسات الجيدة في التقييم، ودليل البرامج / المشاريع، ودليل المراقبة والتقييم، وإطار قدرات التقييم، والمبادئ التوجيهية بشأن الشكاوى

والتغذية الراجعة، ودليل آلية التغذية الراجعة المجتمعية، وسياسة التطوع، ودليل الموظفين، وسياسة الموارد البشرية (الموارد البشرية)، والسياسة والإجراءات المالية، وسياسة المشتريات والخدمات اللوجستية، والسياسة البيئية، وسياسة مكافحة الاحتيال والفساد، وسياسة الحماية والنوع الاجتماعي، ودليل السلامة والأمن، سياسة إدارة المخاطر، وإرشادات لمجلس الأمناء، وسياسة الرقابة الداخلية، وسياسة الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، واستراتيجية مساعدة ودعم ضحايا الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وسياسة وإجراءات ضمان الجودة.

ب. إلى جانب ذلك، قمنا بحملة لجمع التبرعات لحشد الدعم الفني والتقني لمنظمات المجتمع المدني الناشئة من الشركات الداعمة مثل Microsoft و Slack و غيرها من الداعمين التقنيين للمنظمات غير الربحية. أسفرت هذه الحملة عن تزويد عشرات المنظمات غير الحكومية بالأدوات التي تسهل عملها. قدم الداعمون ما يلي:

➔ منحة مايكروسوفت للمنظمات غير الربحية لمدة عشر سنوات.

➔ منحة Slack للمنظمات غير الربحية مدى الحياة.

➔ منحة Canva للمنظمات غير الربحية مدى الحياة.

بناء القدرات :

قدمت إيفلين ومستشارونا التدريب والمساعدة الفنية لمنظمات المجتمع المدني لتعزيز قدراتها. على سبيل المثال، قدمت إيفلين التدريب على أساليب وأدوات التقييم لموظفي منظمة الصحة اليمنية، ومؤسسة شباب سبأ، ومؤسسة همة شباب، ومنظمة حياتي كراماتي، وغيرها.

المناصرة :

عملت إيفلين مع منظمات المجتمع المدني للدعوة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات التقييم في اليمن. على سبيل المثال، تعاونت إيفلين ووقعت مذكرة تفاهم مع بعض المنظمات غير الحكومية اليمنية في الجنوب (NMO) والوسط (SYF) والشمال (YHO) في اليمن لتعزيز استخدام نتائج التقييم لإبلاغ عملية صنع القرار.

الجدول أدناه يحدد تعاون إيفلين والأعضاء المستشارين مع منظمات المجتمع المدني

خلال ٢٠١٨ - ٢٠٢٣

#	منظمة	البرنامج / النشاط	محافظة	سنة
١	منظمة الصحة اليمنية (YHO)	الدعم المؤسسي وبناء القدرات في المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم وكتابة المقترحات	إب	٢٠١٨ ٢٠٢٣
٢	مؤسسة مزن الخيرية الاجتماعية للتنمية	الدعم المؤسسي وبناء القدرات في المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم وكتابة المقترحات	صنعاء	٢٠٢٣
٣	مؤسسة الخير	الدعم المؤسسي وبناء القدرات في المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم وكتابة المقترحات	صنعاء	٢٠٢٣
٤	جمعية الطموح للصم	الدعم المؤسسي وبناء القدرات في المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم وكتابة المقترحات	تعز	٢٠٢٣

#	منظمة	البرنامج / النشاط	محافظة	سنة
٥	منظمة كفاية للمهمشين (المهمشين)	الدعم المؤسسي وبناء القدرات في المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم وكتابة المقترحات	تعز	٢٠٢٣
٦	منظمة سياق للشباب والتنمية (SOYD)	الدعم المؤسسي وبناء القدرات في المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم وكتابة المقترحات	تعز	٢٠٢٣
٧	مركز حماية وتمكين النساء والفتيات	الدعم المؤسسي وبناء القدرات في المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم وكتابة المقترحات	تعز	٢٠٢٣
٨	صندوق دعم اليمن (YSF) - المملكة المتحدة	دعم في المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم	اليمن	٢٠٢٢
٩	مؤسسة شباب سبأ (SYF)	الدعم المؤسسي وبناء القدرات في المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم وكتابة المقترحات	تعز	٢٠٢٢
١٠	منظمة كير الدولية	التدريب على كتابة المقترحات	صنعاء	٢٠٢٢
١١	مؤسسة همة شباب (HSF)	تطوير السياسات والأدلة والإجراءات التشغيلية الموحدة والدعم في عملية استقطاب المنح.	صنعاء	٢٠٢٢
١٢	المنظمة الدولية لإنقاذ الطفولة (SCI)	تدريب المتطوعين على منهجيات جمع البيانات	الحديدة	٢٠٢٢
١٣	منظمة الإغاثة الدولية - سوريا	تقديم الدعم في المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم	سوريا	٢٠٢٢
١٤	جمعية التقييم العراقية	بناء قدرات الإدارة التنفيذية	العراق	٢٠٢٢
١٥	إيفال يوث العراق	بناء قدرات القيادات الشابة	العراق	٢٠٢٢
١٦	منظمة الإغاثة الدولية - اليمن	قديم الدعم في التقييم والمسائلة والتعلم	شبوة	٢٠٢١
١٧	المؤسسة الوطنية للتنمية والاستجابة الإنسانية	(التدريب وتطوير السياسات) المالية، المشتريات والخدمات اللوجستية، الرقابة الداخلية، مكافحة الرشوة، مكافحة الاحتيال، مكافحة الفساد، الموارد البشرية، الامتثال، الحماية، إطار الحماية	صنعاء	٢٠٢١
١٨	جمعية أبناء صعدة الخيرية الاجتماعية والتنمية	(التدريب وتطوير السياسات) المالية والمشتريات والخدمات اللوجستية، الموارد البشرية	سعادة	٢٠٢١
١٩	مؤسسة الزهراء للتنمية	(التدريب وتطوير السياسات) المالية والمشتريات والخدمات اللوجستية	سعادة	٢٠٢١
٢٠	منظمة مدرسة السلام اليمنية	(التدريب وتطوير السياسات) المالية والمشتريات والخدمات اللوجستية، الموارد البشرية	صنعاء	٢٠٢١
٢١	مؤسسة وجود	(التدريب وتطوير السياسات) المالية والمشتريات والخدمات اللوجستية	عدن	٢٠٢١

#	منظمة	البرنامج / النشاط	محافظة	سنة
٢٢	مؤسسة التضامن للتنمية	(التدريب وتطوير السياسات) المالية والمشتريات والخدمات اللوجستية	عدن	٢٠٢١
٢٣	مركز SOS لبناء قدرات الشباب	(التدريب وتطوير السياسات) المالية والمشتريات والخدمات اللوجستية	عدن	٢٠٢١
٢٤	تحالف الإحسان للإغاثة الإنسانية	(التدريب وتطوير السياسات) المالية والمشتريات والخدمات اللوجستية، الموارد البشرية	المكلا	٢٠٢١
٢٥	شبكة التنمية اليمينية للمنظمات الأهلية	(التدريب وتطوير السياسات) المالية، المشتريات والخدمات اللوجستية، الموارد البشرية، وجبة	صنعاء	٢٠١٨
٢٦	مؤسسة مودة الخيرية للتنمية	(التدريب وتطوير السياسات) المالية، المشتريات والخدمات اللوجستية، الموارد البشرية، وجبة	صنعاء	٢٠١٨
٢٧	مؤسسة كل البنات للتنمية	(التدريب وتطوير السياسات) المالية، المشتريات والخدمات اللوجستية، الموارد البشرية، وجبة	صنعاء	٢٠١٨
٢٨	مؤسسة عوام للتنمية والثقافة	(التدريب وتطوير السياسات) المالية، المشتريات والخدمات اللوجستية، الموارد البشرية، وجبة	صنعاء	٢٠١٨
٢٩	مؤسسة بادر للتنمية	(التدريب وتطوير السياسات) المالية، المشتريات والخدمات اللوجستية، الموارد البشرية، وجبة	صنعاء	٢٠١٨
٣٠	أن نكون مؤسسة للحقوق والحريات	(التدريب وتطوير السياسات) المالية، المشتريات والخدمات اللوجستية، الموارد البشرية، وجبة	عدن	٢٠١٨

القطاع الخاص :

تساهم إيفليمن والأعضاء الاستشاريون في تقديم المشورة في مجال المتابعة والتقييم في القطاع الخاص:

- تطوير آليات المتابعة والتقييم في بعض البنوك وشركات القطاع الخاص ضمن إعداد الخطط الاستراتيجية لتلك الجهات.
- تقديم الاستشارات لبعض البنوك والشركات لوضع لوحات متابعة وتقييم وتنفيذ خططها الاستراتيجية.
- تدريب أصحاب المصلحة في بعض البنوك وشركات القطاع الخاص على متابعة وتقييم خططهم الاستراتيجية المعتمدة.
- تقديم خدمات الدعم الفني للمعنيين بالمتابعة والتقييم في القطاع الخاص وبعض المصارف لمدة ثلاثة أشهر على تطبيق آليات المتابعة والتقييم المطبقة عليهم في متابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية.

- تطوير إطار تقييم الأثر ل "بنك الأمل للتمويل الأصغر" باستخدام نظام التسجيل لقياس الرفاهية والدخل لحوالي ١٢٠٠٠ شاب وامرأة مستهدفين في ٩ محافظات يمنية.
- بناء القدرات: قدمت إيفلنم التدريب والمساعدة الفنية لكيانات القطاع الخاص لتعزيز قدرتها على إجراء التقييمات. على سبيل المثال، قدمت إيفلنم التدريب على أساليب وأدوات التقييم لموظفي شركات مراقبة الطرف الثالث (TPM) التي تقدم خدمات المتابعة والتقييم للتدخلات المنفذة في اليمن.

بشكل عام، تعاونت إيفلنم مع مجموعة من أصحاب المصلحة لتعزيز ودعم ممارسات التقييم في اليمن. من خلال العمل معاً، ساعدت إيفلنم في بناء بعض قدرات الكيانات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وكيانات القطاع الخاص لإجراء التقييمات واستخدام نتائج التقييم لإبلاغ عملية صنع القرار.

تعاونت إيفلنم وأعضائها المستشارون مع القطاع الخاص كما هو موضح أدناه

#	كيان	البرنامج / النشاط	سنة
١	شركات مراقبة الطرف الثالث (TPM)	مشاركة أحدث المعلومات / الفرص المتعلقة بالمتابعة والتقييم مع شركات مراقبة الطرف الثالث (TPM) الأعضاء في شبكة إيفلنم	٢٠٢٣: ٢٠١٩
٢	مجموعة الحضاء والجيل الجديد	تقديم الاستشارات لبعض الشركات (مثل الحضاء ومجموعة الجيل الجديد) لتطوير لوحات متابعة وتقييم تنفيذ خططها الاستراتيجية.	٢٠٢٢، ٢٠١٩
٣	كاك بنك وبنك الأمل/مجموعة الحضاء والجيل الجديد	تقديم خدمات الدعم الفني للمعنيين بالمتابعة والتقييم في القطاع الخاص وبعض المصارف لمدة ثلاثة أشهر على تطبيق آليات المتابعة والتقييم المطبقة عليهم في متابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية.	٢٠٢٣: ٢٠١٨
٤	كاك بنك وبنك الأمل	تقديم الاستشارات لبعض البنوك (مثل كاك بنك وبنك الأمل) لوضع لوحات متابعة وتقييم تنفيذ خططها الاستراتيجية.	٢٠٢٣، ٢٠١٨
٥	كاك بنك وبنك الأمل / مجموعة الحضاء والجيل الجديد	تدريب أصحاب المصلحة في بعض البنوك وشركات القطاع الخاص على متابعة وتقييم خططهم الاستراتيجية المعتمدة.	٢٠٢٣: ٢٠١٨
٦	بنك الأمل للتمويل الأصغر	تطوير آليات المتابعة والتقييم لبنك الأمل للتمويل الأصغر وبناء قدرات موظفيه في إطار إعداد الخطط الاستراتيجية لتلك الجهات.	٢٠٢٣

#	كيان	البرنامج / النشاط	سنة
٧	بنك الأمل للتمويل الأصغر	تطوير إطار تقييم الأثر ل "بنك الأمل للتمويل الأصغر" باستخدام نظام التسجيل لقياس رفاهية وتحسين الدخل ل ١٢٠٠٠ شاب وامرأة مستهدفين في ٩ محافظات يمنية.	٢٠٢٣
٨	مجموعة الجيل الجديد	تطوير آليات المتابعة والتقييم لمجموعة الجيل الجديد وبناء قدرات موظفيها كجزء من إعداد الخطط الاستراتيجية لتلك الجهات.	٢٠٢٢
٩	كاك بنك	تطوير آليات المتابعة والتقييم لكاك بنك ضمن إعداد الخطط الاستراتيجية لتلك الجهات.	٢٠١٨
١٠	تنظيم القاعدة	تطوير آليات المتابعة والتقييم لمجموعة الحدة وبناء قدرات موظفيها كجزء من إعداد الخطط الاستراتيجية لتلك الجهات.	٢٠١٨

المقيمون الشباب والناشئون (YEEs) :

تضم إيفلن ٢٥٧ عضواً من الشباب والمقيمين الناشئين (بيانات داخلية، سبتمبر ٢٠٢٣). نسعى جاهدين لبناء قدراتهم من خلال:

- الدورات التدريبية:** تسهل إيفلن الدورات التدريبية المقدمة حول طرق وأدوات التقييم للشباب والمقيمين الناشئين. غطت هذه الدورات موضوعات مثل تقييم المشروع وجمع البيانات وتحليل البيانات. تم تصميم الدورات التدريبية لتكون تفاعلية وعملية، مع التركيز على التدريبات العملية ودراسات الحالة. استفاد من هذا التدريب بعض أعضاء إيفلن من جميع أنحاء اليمن بغض النظر عن خلفيتهم السياسية أو مواقعهم.
- مؤتمرات التقييم والندوات عبر الإنترنت:** شاركت إيفلن في مؤتمرات التقييم والندوات عبر الإنترنت، وتأكدنا من مشاركة أعضائنا الشباب والمقيمين الناشئين لتوفير فرصة لهم للتعلم من تجارب البلدان الأخرى ورؤية كيفية استخدام ممارسات التقييم بشكل مباشر لإبلاغ عملية صنع القرار. يعرض الجدول أدناه بعض جهود إيفلن لدعم الشباب والمقيمين الناشئين في اليمن.

#	المشروع / النشاط	نوع	قطاع	الجهة المستهدفة	مجموع	سنة
١	المسابقة العالمية لتقييم الحالة	بناء القدرات	نعم	الطلاب المتطوعين (شبكة إيفلن)	٥	٢٠٢١
٢	بناء القدرات (تدريب على المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم ل ٥٠ من الشباب والمقيمين الناشئين في اليمن)	بناء القدرات	نعم	المتطوعون المجتمعون (شبكة إيفلن)	٥٠	٢٠٢٢

#	المشروع / النشاط	نوع	قطاع	الجهة المستهدفة	مجموع		سنة
٣	المسابقة العالمية لتقييم الحالة	بناء القدرات	نعم	الطلاب المتطوعين (شبكة إيفليمن)	٥	٢	٢٠٢٢
٤	بناء القدرات لعدد من الشباب والمقيمين الناشئين في تعز	بناء القدرات	نعم	المتطوعون المجتمعون (شبكة إيفليمن)	٨	٥	٢٠٢٣
٥	بناء قدرات قادة المجتمع في محافظات ذمار وإب وحضرموت	بناء القدرات	نعم	قادة المجتمع (شبكة إيفليمن)	١٤	٣	٢٠٢٣
٦	مشاركة أحدث المعلومات / الفرص المتعلقة بالمتابعة والتقييم مع أعضاء إيفليمن بما في ذلك المقيمين الشباب والناشئين	بناء القدرات	اعضاء	شبكة إيفليمن	٣٣٢	١٣٦	٢٠١٩ : ٢٠٢٣

شبكة إيفليمن في مجال المتابعة والتقييم :

تعد شبكة المتخصصين والمهتمين في المتابعة والتقييم التي أنشأتها إيفليمن في اليمن مكونا حاسما في جهود المنظمة لتعزيز ودعم ممارسات المتابعة والتقييم في البلاد. تسعى شبكة إيفليمن جاهدة لتحسين فعالية وكفاءة التدخلات التنموية في اليمن باستخدام ممارسات المتابعة والتقييم عالية الجودة. شبكة إيفليمن هي مجتمع نابض بالحياة وشامل يجمع بين مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة من مختلف القطاعات. فيما يلي وصف محسن لأصحاب المصلحة داخل الشبكة:

- ١. الموظفون الحكوميون:** تضم شبكة إيفليمن موظفون حكوميين يلعبون أدوارا رئيسية في التخطيط والمراقبة والتقييم داخل المكاتب العامة في كل من جنوب وشمال اليمن. ويشارك هؤلاء الموظفون بنشاط في تشكيل سياسات وممارسات التقييم على المستوى الحكومي، ويساهمون في صنع القرار القائم على الأدلة.
- ٢. منظمات المجتمع المدني:** تضم شبكة إيفليمن أيضا أعضاء موظفين من منظمات المجتمع المدني المحلية والدولية العاملة في اليمن. تلعب هذه المنظمات دورا حاسما في تنفيذ برامج ومشاريع التنمية. وتجلب مشاركتهم في الشبكة وجهات نظر وخبرات قيمة من الميدان، مما يساهم في فهم شامل لممارسات التقييم والتحديات في سياقات مختلفة.
- ٣. مؤسسات القطاع الخاص:** تضم شبكة إيفليمن أعضاء من الشركات الخاصة والبنوك وشركات مراقبة الطرف الثالث (TPM). وتبرز مشاركتهم أهمية مشاركة القطاع الخاص في جهود التقييم. غالبا ما يكون

لدى كيانات القطاع الخاص رؤى فريدة في قطاعات وصناعات محددة، مما يجلب خبرات وموارد قيمة لمبادرات التقييم.

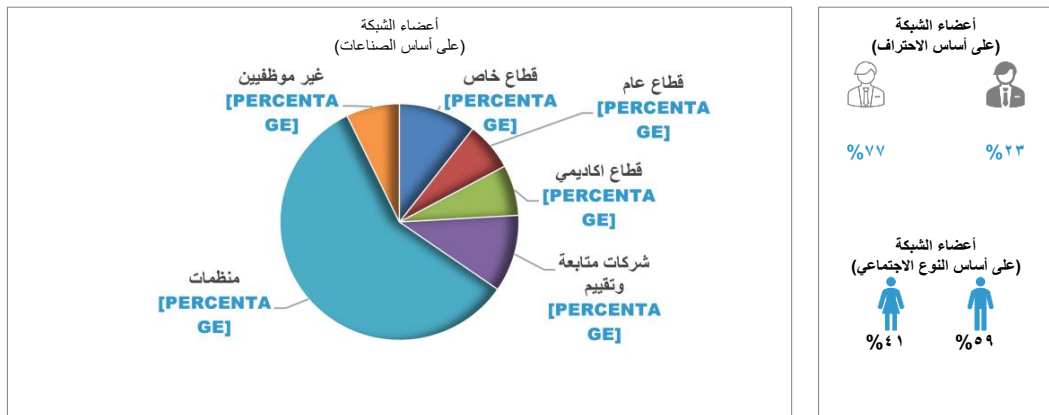
٤. **الأوساط الأكاديمية:** تضم الشبكة أعضاء من المؤسسات الأكاديمية مثل الجامعات والمدارس. يساهم هؤلاء الأفراد في قاعدة المعرفة الخاصة بالشبكة من خلال جلب الدقة الأكاديمية والخبرة البحثية ووجهات النظر النظرية إلى مناقشات التقييم. وتعزز مشاركتهم وجود صلة قوية بين الأوساط الأكاديمية والممارسة التطبيقية، مما يعزز النهج القائمة على الأدلة في التقييم.

٥. **محترفو التقييم:** تضم إيفلن شبكة من المتخصصين في المتابعة والتقييم (M&E). تتمتع هذه المجموعة المتخصصة من الخبراء بخبرة واسعة ومعرفة متخصصة في منهجيات التقييم وأدواته وتقنياته. إنهم يعملون كموجهين ومدربين ومستشارين، ويتبادلون خبراتهم مع الآخرين ويساهمون في التطوير المهني للمقيمين الناشئين.

٦. **التوازن:** تدرك شبكة إيفلن أهمية المساواة بين الجنسين وتسعى جاهدة لضمان تمثيل متوازن لكل من الأعضاء الذكور والإناث. من خلال تعزيز التنوع بين الجنسين، تعزز الشبكة المشاركة الشاملة والمنصفة، مما يسمح بوجهات نظر وخبرات متنوعة لتشكيل ممارسات التقييم ونتائجه.

يعزز التكوين المتنوع لشبكة إيفلن التعاون وتبادل المعرفة والتعلم بين أصحاب المصلحة من مختلف القطاعات. من خلال الجمع بين المسؤولين الحكوميين ومنظمات المجتمع المدني وكيانات القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية والمتخصصين في التقييم وتعزيز التوازن بين الجنسين، تخلق إيفلن منصة للحوار الشامل والشامل، وتعزيز ممارسات التقييم والمساهمة في التنمية المستدامة في اليمن.

تعد شبكة إيفلن من المتخصصين والمهتمين في مجال المتابعة والتقييم في اليمن موردا مهما للمنظمات والأفراد المهتمين بتعزيز ودعم ممارسات المتابعة والتقييم في البلاد. توفر الشبكة منصة لمختصين ومطبقي الرصد والتقييم لتبادل المعرفة والخبرات وأفضل الممارسات والتعاون في مبادرات المتابعة والتقييم. كما يوفر آلية للمنظمات والأفراد للحصول على المساعدة التقنية وفرص بناء القدرات لتحسين قدراتهم في مجال الرصد والتقييم.



(٧) ماذا يقول الآخرون عن إيفليمن ؟ :

كعضو نشط في المنظمة الدولية للتعاون في التقييم، تظهر سجلات إيفليمن أنها ملتزمة بمهمة المنظمة الدولية للتعاون في التقييم لزيادة الوعي العام ودعم الجهود التطوعية في المساهمة في الحكم الرشيد وصنع القرار الفعال وتعزيز دور المجتمع المدني. توصي المنظمة الدولية للتعاون في التقييم بشدة بأن تكون إيفليمن شريكا استراتيجيا مع الكيانات ذات المصالح المشتركة في بناء قدرات التقييم والتطوير في اليمن.

يتشرف تحالف المعيار الإنساني الأساسي بأن تكون منظمة إيفليمن للتنمية منظمة عضو منتسب، تدعم تحسين الجودة والمساءلة في كيفية عملنا مع الأشخاص المتضررين من الأزمات ومن أجلهم.

يسر منظمة صناعات النهضة التعاون مع إيفليمن لدعم الجهود التطوعية لتعزيز احترافية نظام المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم في اليمن.

لقد استفاد موظفو منظمتنا في وحدة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم من المعلومات والفرص والموارد والندوات عبر الإنترنت وتبادل المعرفة بشكل متكرر والتي تمت مشاركتها بشكل تطوعي من قبل إيفليمن على مدار العامين الماضيين. تقدم جهودهم التطوعية أحدث وأفضل ممارسات المتابعة والتقييم، والمساءلة والتعلم. التي تثري المعرفة في هذا المجال وكانت دائما ممتازة للمشاركة في بناء قدرات موظفي المتابعة والتقييم الذين هم أعضاء متطوعون في إيفليمن.

لقد كان تفاني إيفليمن في دعم منظمتنا في تعزيز قدراتنا على المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم جديرا بالثناء حقا. من خلال خبراتهم وتوجيهاتهم، تم تجهيز موظفينا بأحدث الأدوات والتقنيات في المراقبة والتقييم والتعلم. وقد مكنتنا ذلك من تحسين فعالية وتأثير برامجنا، مما يضمن أننا مسؤولون أمام المستفيدين وأصحاب المصلحة.

تعترف جمعية طموح للصم بدور إيفليمن في بناء قدراتنا في المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم وكتابة المقترحات. نود أن نعترف ونثني على إيفليمن لجهودها المتفانية في تسهيل المنح الفنية التي مكنتنا من تنفيذ مشاريع مؤثرة وإحداث تغيير إيجابي في حياة الأفراد الصم داخل مجتمعنا. لقد كان دعمهم مفيدا في توسيع نطاق وصولنا وتعزيز برامجنا وخدماتنا.

تعرب منظمة سياق للشباب والتنمية (SOYD) عن خالص تقديرها وامتنانها ل إيفليمن لدعمها الذي لا يقدر بثمن في تعزيز قدرة منظمتنا في المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم وكذلك كتابة المقترحات. كما أننا ممتنون لمساعدتهم في الحصول على منح فنية هامة لدعم عملنا.

(٨) التحديات :

في حين أحرزت إيفليمن تقدما كبيرا في تعزيز ودعم ممارسات التقييم في اليمن، تواجه المنظمة العديد من التحديات في مهمتها. وتشمل هذه التحديات ما يلي:

١. **محدودية الوعي:** يتمثل أحد التحديات الرئيسية في محدودية الوعي لدى المنظمات والأفراد في اليمن بأهمية ممارسات التقييم. ولا يدرك العديد من أصحاب المصلحة إدراكا تاما الكيفية التي يمكن بها للتقييمات أن تعزز فعالية وكفاءة التدخلات الإنمائية. ويتطلب التصدي لهذا التحدي حملات توعية واسعة النطاق وجهود اتصال موجهة لتسليط الضوء على قيمة التقييم وفوائده.

٢. **قيود القدرات:** تمثل القدرة على إجراء التقييمات تحديا كبيرا آخر. تفتقر العديد من المنظمات والأفراد في اليمن إلى المهارات والمعرفة والموارد اللازمة لإجراء تقييمات عالية الجودة. يعد بناء قدرات

التقييم من خلال برامج التدريب ومبادرات الإرشاد ومنصات تبادل المعرفة أمرا ضروريا لمواجهة هذا التحدي وتمكين أصحاب المصلحة من إجراء التقييمات بفعالية.

٣. **توافر البيانات والمعلومات:** يشكل التوافر المحدود للبيانات والمعلومات تحديا لإجراء التقييمات في اليمن. يعيق عدم كفاية البيانات القدرة على إنشاء توصيات قائمة على الأدلة واتخاذ قرارات مستنيرة. وينبغي توجيه الجهود نحو تحسين نظم جمع البيانات، وتعزيز آليات تبادل البيانات، وتعزيز إدارة البيانات للتغلب على هذا التحدي.

٤. **القيود المالية:** تواجه إيفليمن قيودا مالية في تمويل برامج وأنشطة بناء القدرات والدعم المؤسسي. يمكن للموارد المالية المحدودة أن تعيق قدرة المنظمة على توسيع نطاق وصولها، وتطوير المواد التدريبية، وتقديم الدعم المستمر لأصحاب المصلحة. من الأهمية بمكان تأمين مصادر تمويل مستدامة من خلال الشراكات والمنح والتعاون للتغلب على هذه التحديات المالية

(٩) مسارات الى الأمام :

لمواجهة التحديات التي تواجه إيفليمن وتعزيز إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات التقييم في اليمن، يمكن تحديد المسارات التالية للمضي قدما:

١. **تعزيز الوعي:** سنكثف إيفليمن جهودها لزيادة الوعي بأهمية ممارسات التقييم في تحسين التدخلات الإنمائية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال حملات التواصل والمناصرة وورش العمل والندوات التي تستهدف مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المسؤولين الحكوميين وصناع القرار ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص. بالإضافة الى التأكيد على فوائد وقيمة التقييم في دفع عملية صنع القرار القائمة على الأدلة وتحقيق نتائج التنمية المستدامة.

٢. **بناء القدرات:** ستواصل إيفليمن إعطاء الأولوية لبناء القدرات لتعزيز مهارات التقييم ومعرفة المنظمات والأفراد في اليمن. تطوير وتقديم برامج تدريبية شاملة وورش عمل ومبادرات إرشادية تتناول مستويات مختلفة من الخبرة وتلبي احتياجات التقييم المحددة. التعاون مع المؤسسات الأكاديمية وخبراء التقييم والشركاء الدوليين لضمان تقديم تدريب عالي الجودة ومساعدة فنية. تعزيز مجتمع الممارسة حيث يمكن للممارسين تبادل الخبرات والتعلم من بعضهم البعض.

٣. **تحسين توافر البيانات:** التعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين لتحسين توافر البيانات والمعلومات في اليمن وإمكانية الوصول إليها وجودتها. العمل عن كثب مع الجهات المختلفة لتعزيز أنظمة جمع البيانات، وتعزيز أطر حوكمة البيانات، وتعزيز آليات مشاركة البيانات. تشجيع استخدام أدوات ومنهجيات موحدة لجمع البيانات لضمان قابلية نتائج التقييم للمقارنة وموثوقيتها. دعم المبادرات التي تعزز محو الأمية بالبيانات وبناء القدرات في إدارة البيانات وتحليلها.

٤. **مناصرة السياسات:** الانخراط في مناصرة السياسات الهادفة لتعزيز إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات التقييم في اليمن. الدعوة إلى دمج أطر وعمليات التقييم في خطط وسياسات وبرامج التنمية الوطنية. التعاون مع صانعي السياسات والوكالات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني لتطوير وتنفيذ سياسات التقييم والمبادئ التوجيهية. تسليط الضوء على دور التقييم في تعزيز المساءلة والتعلم واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة.

٥. **تعزيز الشراكات:** إقامة شراكات وتعاون مع الجهات الحكومية ومنظمات التنمية والمؤسسات البحثية ومنظمات المجتمع المدني. الاستفادة من هذه الشراكات لتضخيم تأثير جهود التقييم، وتبادل الموارد والخبرات، والدعوة إلى سياسات وممارسات مواتية للتقييم. استكشاف فرص المبادرات المشتركة ومنصات تبادل المعرفة والمشاريع البحثية التعاونية.

٦. **المتابعة والتقييم:** تنفيذ نظام قوي للمتابعة والتقييم داخل إيفليمين لتقييم فعالية تدخلاتها واستراتيجياتها باستمرار. رصد وتقييم تأثير برامج بناء القدرات وحملات التوعية ومبادرات المناصرة للسياسات بانتظام. الاستفادة من نتائج التقييم لإثراء الإدارة التكيفية، وتحسين تصميم البرنامج، وإظهار قيمة وتأثير التقييم في اليمن.

من خلال متابعة هذه المسارات إلى الأمام، يمكن ل إيفليمين إحراز تقدم كبير في التغلب على التحديات التي تواجهها وتعزيز إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات التقييم في اليمن. ستساهم هذه الجهود في صنع القرار القائم على الأدلة، وتحسين نتائج التنمية، وفي نهاية المطاف، التنمية المستدامة في اليمن.

إيفليمين هي منظمة رائدة في اليمن تعمل على تعزيز ودعم ممارسات الرصد والتقييم في البلاد. وعلى الرغم من التحديات، أحرزت المنظمة تقدماً كبيراً في زيادة الوعي بأهمية ممارسات المتابعة والتقييم وبناء قدرات بعض المؤسسات الحكومية والمنظمات والقطاع الخاص والأفراد للقيام بأنشطة المتابعة والتقييم. يعد عمل إيفليمين أمراً بالغ الأهمية لتحسين فعالية وكفاءة التدخلات الإنمائية في اليمن، وتوفر تجارب المنظمة والدروس المستفادة رؤى قيمة للمنظمات الأخرى العاملة في البلاد

(١٠) الخاتمة :

إيفليمين في طليعة تعزيز ودعم ممارسات المتابعة والتقييم في اليمن. وعلى الرغم من التحديات التي تواجهها، فقد حققت المنظمة إنجازات جديرة بالملاحظة في زيادة الوعي بأهمية المتابعة والتقييم وتعزيز قدرة مؤسسات الدولة والمنظمات والأفراد على تنفيذ أنشطة المتابعة والتقييم. تلعب جهود إيفليمين دوراً حيوياً في تعزيز فعالية وكفاءة التدخلات التنموية في اليمن. وعلاوة على ذلك، فإن خبرات المنظمة والدروس المستفادة تشكل توجيهاً قيماً للكيانات الأخرى العاملة في البلد.

بينما تواصل إيفليمين رحلتها، من الأهمية بمكان أن تحافظ المنظمة على زخمها والبناء على نجاحاتها. من خلال زيادة تعزيز الشراكات، وتوسيع نطاق وصولها، والدعوة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات المتابعة والتقييم، يمكن ل إيفليمين الاستمرار في دفع التغيير الإيجابي في المشهد التنموي في اليمن. إن التزام المنظمة بتعزيز ثقافة صنع القرار القائم على الأدلة والتعلم المستمر سيساهم في تحقيق نتائج التنمية المستدامة في اليمن.

يشكل دور إيفليمين الرائد في تعزيز ممارسات المتابعة والتقييم سابقة للمنظمات الأخرى في البلاد، مما يلهمها لإعطاء الأولوية للتقييم واحتضان قوتها التحويلية. من خلال التعاون وتبادل المعرفة والعمل الجماعي، يمكن تعزيز النظام البيئي للمتابعة والتقييم في اليمن، مما يخلق تأثيراً إيجابياً على جهود التنمية في البلاد.

في الختام، فإن تفاني إيفليمين في تطوير ممارسات المتابعة والتقييم في اليمن جدير بالثناء. من خلال البناء على إنجازاتها والاستفادة من خبراتها، يمكن للمنظمة الاستمرار في تحفيز التغيير الإيجابي والمساهمة في التنمية المستدامة في اليمن.

الجمعية المصرية للتقييم

تامر محمد الفولي

أمين عام الجمعية المصرية للتقييم سابقاً

e-mail : tamer@elfouly.net

بدأت فكرة الجمعية المصرية للتقييم كتجمع غير رسمي للعاملين في مجال المتابعة والتقييم في مصر بعد مؤتمر الجمعية الدولية لتقييم التنمية (IDEAS) في الهند في ٢٠٠٥ ، ثم في مؤتمر الجمعية الافريقية للتقييم (AfREA) عام ٢٠٠٩ بالقاهرة ، وتم اشهارها كجمعية أهلية في عام ٢٠١٤ برقم ٥٤٥٢ بإدارة الشئون الإجتماعية بالدقي – الجيزة ، ثم تم توفيق أوضاعها بناءً على القانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ في ٢٠٢٢/١٠/١٥ .

وهي جمعية أهلية لا تهدف للربح ونشاطها الرئيسي الخدمات الثقافية والعلمية ، ولها مجلس إدارة مكون من سبعة أفراد ويصل عدد أعضائها حالياً الى أكثر من ٦٠ عضواً عاملاً يمثلون القطاعات المختلفة (الحكومي – الأهلي – الأكاديمي – هيئات مانحة وتنموية - الإستشاريون وغيرهم) بالإضافة الى ما يقرب من ١٠٠ من المشاركين والمتابعين للأنشطة غير الاعضاء .

وبها في الوقت الحالي خمسة مجموعات عمل كما يلي :

- مجموعة بناء القدرات
- مجموعات وضع معايير كفاءات المقيمين المستقلين المصريين
- مجموعة وضع معايير كفاءات لموظفي إدارات المتابعة والتقييم في القطاعات المختلفة (الحكومي ، التنمية، المسؤولية المجتمعية للشركات)
- مجموعة البرلمانيين والإعلام
- مجموعة الاجتماعات العلمية والمهنية وورش العمل والمؤتمرات

رؤية الجمعية :

أن تصبح الجمعية أحد المرجعيات الوطنية الأساسية في مجال التقييم على المستوى الوطني، وأن تكون لاعباً هاماً في مجتمع التقييم الإقليمي (العربي والأفريقي والدولي).

الرسالة :

نشر ثقافة التقييم في مصر والعمل على إيجاد بيئة مساندة لمأسسة التقييم (التأصيل المؤسسي للتقييم)، ولإتخاذ قرارات مبنية على الحقائق على جميع المستويات، ودعم جهود بناء الكفاءات المؤهلة اللازمة في مجالات التقييم المختلفة وتطويرها، وجعل التقييم في مصر مهنة يتم ممارستها بناءً على كفاءات ومهارات معينة ومحددة.

القيم :

الشفافية – المصداقية – الحيادية – الجودة – الإنفاق – التعاون مع الشركاء – الإستمرارية – دعم الشباب والمرأة.

الأهداف :

- أن تصبح المؤسسات الأكاديمية والتدريبية في مصر مركزاً فعالاً في تأهيل ورفع كفاءة العاملين في مجال المتابعة والتقييم في مصر وعلى المستوى الإقليمي بإستخدام اللغة العربية ، من خلال:
 - التعاون مع المؤسسات الأكاديمية في إعداد وتنفيذ برامج للحصول على الماجستير والدكتوراه (المهنية والأكاديمية).
 - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية طويلة للحصول على دبلوم في متابعة والتقييم.
 - تنظيم الدورات التدريبية بواسطة الجمعية مباشرة أو بالإشتراك مع هيئات أكاديمية وتنفيذية وأهلية ودولية.
 - التعاون مع المؤسسات الأكاديمية لإعداد مقررات دراسية في أفرع العلوم المختلفة عن المتابعة والتقييم.
- رفع كفاءات وقدرات العاملين في مجال التقييم عملية مستمرة ومستدامة ، من خلال:
 - إعداد وتنفيذ برامج قصيرة (٣-٥ ايام) في المتابعة والتقييم.
 - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية طويلة (١-٣ أسبوع) في المتابعة والتقييم.
 - إعداد وتنفيذ برامج طويلة (١-٣ أسابيع) في موضوعات متخصصة عن المتابعة والتقييم.
- تصبح ثقافة التقييم جزء من ثقافة المجتمع ، من خلال:
 - عقد ورش عمل وملتقيات نقاشية ومائدة مستديرة حول المتابعة والتقييم للعاملين في مجال الإعلام.
 - تقديم حوارات في الإذاعة والتلفزيون حول المتابعة والتقييم.
 - الكتابة في الصحافة حول المتابعة والتقييم.
 - عقد لقاءات مفتوحة عن ثقافة التقييم.
- تنظيم المعرفة والخبرات الوطنية عن التقييم باللغة العربية في ازدياد وتوسع (ترجمة – تعريب – تأليف) ، من خلال:
 - تكثيف إستخدام اللغة العربية في نشر المعرفة والخبرات الوطنية والإقليمية والدولية عن التقييم (ترجمة – تعريب – تأليف).
 - تعريب بعض الكتب عن المتابعة والتقييم بالتعاون مع المؤسسات المعنية.
 - إعداد مجموعة من الكتب عن المتابعة والتقييم تصلح للترجمة الى العربية.
 - قيام أعضاء الجمعية بالكتابة باللغة العربية عن التقييم وخبراتهم الشخصية في الموقع الإلكتروني للجمعية.
 - اصدار مجلة اكااديمية متخصصة للمتابعة والتقييم باللغة العربية.

- إقامة نظام وطني للمتابعة والتقييم بالتعاون مع الهيئات المختلفة وعلى الأخص المجالس النيابية، من خلال:
 - قيام الجمعية بوضع تصور أولي لنظام المتابعة والتقييم.
 - الإشتراك مع الوزارات/الهيئات المعنية في وضع مقترح لنظام وطني للمتابعة والتقييم وسياسة تقييم في مصر.
 - توضيح النظام المقترح على أعضاء المجالس النيابية.
 - التواصل المستمر مع المجالس لإقرار النظام المقترح.
 - الجمعية مركز مرجعي في الموضوعات الوطنية الخاصة بالتقييم ، من خلال:
 - التعريف بالجمعية على جميع المستويات.
 - عقد إتفاقات تعاون مع الجهات المختلفة لجعل الجمعية مصدراً مرجعياً لأنشطة المتابعة والتقييم.
 - مهنة التقييم في تطور مستمر ، من خلال:
 - وضع معايير لممارسة مهنة التقييم (الشباب – ذوي الخبرة القصيرة – ذوي الخبرة الطويلة).
 - وضع دليل مرجعي وتوصيف لمهام القائمين بالمتابعة والتقييم في الجهات المختلفة (الحكومية ، القطاع المدني ، المسؤولية المجتمعية للشركات).
 - تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لممارسة مهنة التقييم الحر.
 - الشراكة مع المؤسسات الوطنية والإقليمية والدولية المهتمة بالتقييم ، من خلال:
 - عقد إتفاقات شراكة مع المؤسسات والمنظمات المخلفة
 - دعم الكيان المؤسسي لجمعيات التقييم في الوطن العربي تحت مظلة جامعة الدول العربية
 - عقد فعاليات تدريبية مع منظمات وطنية وإقليمية ودولية
 - عقد ورش عمل متخصصة بالشراكة مع منظمات وطنية وإقليمية ودولية
 - تنظيم مؤتمرات دورية بالشراكة مع منظمات وطنية وإقليمية ودولية
- والجمعية عضو في الشبكة العربية للتقييم EvalMENANet والمنظمة الدولية للتعاون في مجال التقييم (IOCE).
- وقد بدأ النشاط الفعلي للجمعية في عام ٢٠١٥. ومنذ ذلك التاريخ قامت الجمعية:
- التعريف بنظام RBM للعاملين بوزارة التخطيط والإصلاح الإداري (٢٠١٦/٢٠١٥) المشاركة في أعمال لجنة في وزارة التخطيط والإصلاح الإداري لإختيار مدير لمشروع الإدارة بالنتائج (٢٠١٥)
 - المشاركة في مؤتمر الابتكار في الحكومة (٢٠١٥)

- إلقاء محاضرة عن RBM بوزارة التخطيط والإصلاح الإداري (٢٠١٧)
- إشترك بعض أعضاء الجمعية في تنفيذ برنامج تدريبي عن تخطيط المشروعات وإستخدام منظومة موازنة البرامج والأداء بوزارة التخطيط والإصلاح الإداري ووزارات الدولة (تنظيم UNDP و OUDA (٢٠١٦-٢٠١٨)).
- الاشتراك في مؤتمر القدرات الوطنية في التقييم (NEC) بالگردقة في (٢٠١٩).
- المشاركة مع وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية في إعداد منظومة متابعة أنشطة خطة الحكومة (٢٠٢٠).
- الإشتراك مع معهد التخطيط القومي في إعداد برنامج ماجستير مهني عن المتابعة والتقييم (٢٠٢١).
- الإشتراك مع معهد التخطيط القومي UNDP في إعداد برنامج تدريبي لإعطاء دبلوم في المتابعة والتخطيط (٢٠٢٢).
- دعوة ENAP كندا لتنظيم دورة تدريبية عن التقييم بمعهد التخطيط القومي (٢٠٢٣).
- ترشيح مجموعة من أعضاء الجمعية لحضور دورات تدريبية عن المتابعة والتقييم بالخارج.
- المشاركة الفعالة في المؤتمرات السنوية للشبكة العربية للمتابعة والتقييم
- تنظيم الإجتماع والمؤتمر العلمي العاشر للشبكة العربية للتقييم والمؤتمر السنوي الاول للجمعية خلال الفترة من ١٢-١٥ فبراير ٢٠٢٤ يحضره ما يزيد عن ١٠٠ عضو من ثلاث عشر دول عربية و ١٢٠ مشارك online وإلقاء أكثر من ٣٥ بحثاً عن التقييم ويشمل على ٦ ورش عمل تدريبية يحضرها ١٠٥ مشارك (٢٠٢٤).
- إنشاء منصة إفتراضية لمجموعة عمل عن إستخدام الذكاء الإصطناعي في التقييم (٢٠٢٤).
- انشاء موقع للجمعية على الإنترنت www.Evaluationegypt.org

مأسسة التقييم في جمهورية جيبوتي

حسن جودة سعيد

مدير وحدة الدعم والمسؤول عن إدارة التمويل الخارجي
جمهورية جيبوتي - hagoudasaid@gmail.com

الملخص

أدوات التقييم المتاحة ؟

- الإطار السياسي والمؤسسي
- الإطار المؤسسي واللاعبين

أحدث ممارسات التقييم :

- تقييم الإجراءات الحكومية؛
- الآلية الأفريقية لمراجعة النظراء (APRM)؛ والمراجعات السنوية البرلمانية والحكومية المشتركة؛
- المراجعات القطاعية السنوية للبرامج التي تدعمها وكالات الأمم المتحدة؛
- تقييمات منتصف المدة والتقييمات النهائية، وتقييمات الأثر ؛

ماهي المعوقات :

- انخفاض مستوى تطور ثقافة التقييم؛
- انخفاض مستوى إضفاء الطابع المؤسسي على وظيفة التقييم؛
- ضعف القدرة التقييمية في الإدارة العامة (انخفاض الطلب على التقييم، ومحدودية عدد ومهارات الموارد البشرية المتاحة في مجال التقييم)؛
- التصورات الخاطئة للتقييم (حيث يُنظر إليه على أنه وسيلة للسيطرة والمساءلة، بدلاً من التعلم واتخاذ القرار لتحسين السياسة العامة)؛
- سوء استخدام نتائج التقييم

ماهي الفرص المتاحة :

- وجود إرادة سياسية قوية لتعزيز تقييم السياسات العامة من أجل زيادة الفعالية والكفاءة؛
- ولاية الأمانة التنفيذية المكلفة بحقية الدولة (SEPE) تقوم بمراقبة والإشراف على أداء المؤسسات والمؤسسات العامة (EEP) التي تمتلك الدولة حصة فيها، وجميع المؤسسات العامة الإدارية والصناعية والتجارية؛

تمت الترجمة من الفرنسية بواسطة لجنة التحرير

- ولاية الرقابة المالية؛
- ولاية مديرية الاقتصاد في تقييم الخطط الخمسية لرؤية جيبوتي ٢٠٣٥؛
- تقييم APRM للحكم الرشيد؛ ووجود منظمة مجتمع مدني تعمل على تعزيز ثقافة التقييم على المستوى الوطني (ADE).

ما هي الإجراءات التي يمكننا اتخاذها ؟ :

- وضع سياسة تقييم وطنية وخطة تقييم وطنية تشمل جميع الفاعلين في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- توجيه نداء سياسي إلى السلطات العليا لتخصيص بند في الموازنة مخصص للتقييم وبناء القدرات التقييمية؛
- رفع الوعي وبناء قدرات البرلمانين في مجال التقييم.

الجهود التي قامت بها الأردن لمأسسة المتابعة والتقييم في الوزارات والمؤسسات الحكومية

ميرا حسين

جمعية التقييم التنموي الأردنية

عمان – المملكة الأردنية الهاشمية - e-mail : jussein@jedo.gpv.jo

الملخص

شهدت الأردن خلال ١٠ سنوات الماضية الكثير من الجهود في مجال تحسين أنظمة المتابعة والتقييم في المؤسسات الحكومية لتعزيز دور هذه الأنظمة في عملية صياغة القرار والشفافية والمحاسبة لتشمل متابعة وتقييم البرامج والمشاريع بالإضافة الى التقييم المؤسسي والتشريعي، حيث تم التركيز بشكل رئيسي على بناء قدرات العاملين في مجال المتابعة والتقييم وتبني أدلة وأنظمة تعزز هذه الممارسات ضمن الهياكل التنظيمية الحكومية.

تركز هذه الورقة على استعراض محتويات الدليل التنظيمي والاجرائي لعمل وحدات التطوير المؤسسي ودليل قياس الأثر التشريعي، لما لهذه الوثائق والأدلة من أهمية في ايجاد مرجعية موحدة لجميع المؤسسات الحكومية لتأصيل مهام المتابعة والتقييم وإيجادها ضمن الهياكل التنظيمية وتعريف عملها ومهامها. والقاء الضوء أيضا على دور نموذج التميز الأردني ضمن جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في تعزيز ثقافة المتابعة والتقييم.

مقدمة :

تسعى الأردن إلى التوجه إلى مأسسة مفاهيم المتابعة والتقييم من خلال بناء و تعزيز انظمة مؤسسية تدعم هذه مهام. حيث يعد إضفاء الطابع المؤسسي على أنظمة الرصد والتقييم أحد مقومات الإدارة الفعالة والكفاءة وأحد الأساليب المهمة لمتابعة الانفاق العام، الذي يوفر المزيد من المساءلة والشفافية في كيفية استخدام الأموال العامة وتقييم الفعالية في تحقيق الأهداف التنموية المنشودة.

الشكل التنظيمي لوحدات المتابعة والتقييم في الأردن :

تم تحديد مهام المتابعة والتقييم في الأردن ضمن النظام الحكومي في وحدات التطوير المؤسسي بحسب الدليل التنظيمي والاجرائي للوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي الصادر عن رئاسة الوزراء في عام ٢٠٢٠ والذي حدد مهام هذه الوحدات وحجمها ومهامها والكوادر البشرية اللازمة.

الدليل التنظيمي والاجرائي للوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي :

أصدرت وزارة تطوير القطاع العام دليل يعنى بتنظيم العمل الخاص بوحدات التطوير المؤسسي حيث يهدف الدليل الى توفير الدعم الفني في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الخدمات التي تقدمها، ومتابعة تنفيذ خططها وبرامجها ووضع مؤشرات الأداء على مستوى الوزارة أو المديرية، وتقديم الحلول الممكنة لمعالجة الانحرافات عن المستويات المستهدفة للأداء.

الأسباب الموجبة لاجاد الدليل كمرجعية لمديريات التطوير المؤسسي :

على الرغم من وجود توجه عام لتبني مفهوم تطوير الأداء المؤسسي في عمل المديريات والوزارات، الا انه يوجد تباين في ترجمة هذا المفهوم على البنية التنظيمية داخل الجهات الحكومية المختلفة، حيث يوجد عدد محدود من الدوائر لديها وحدات تنظيمية متخصصة بتطوير الأداء المؤسسي بمختلف (المستويات التنظيمية)، وفي المقابل يوجد عدد كبير من الدوائر لديها وحدات تنظيمية معنية بتطوير الأداء المؤسسي الا أنها لا تمارس المهام المطلوبة منها ولا تغطي نطاق العمل في هذا المجال، فمنها من أناط مهام تطوير الأداء المؤسسي بالوحدة التنظيمية المعنية بتدريب وتنمية الموارد البشرية، ومنها من أناط هذه المهام بالوحدات التنظيمية التي تعمل على رسم السياسات والتخطيط على مستوى القطاع، بالإضافة إلى وجود خلط بين مهام تطوير الأداء المؤسسي ومهام ضبط الجودة والتفتيش والتدقيق والرقابة.

أهداف الدليل :

- إيجاد مفهوم واضح وموحد لأهداف ومهام وحدات تطوير الأداء المؤسسي التي من ضمنها مهام المتابعة والتقييم.
- توحيد الممارسات المتبعة في تنفيذ مهام تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات ودوائر الجهاز الحكومي
- وضع أسس ومعايير محددة للبنية التنظيمية لوحدات تطوير الأداء المؤسسي.
- توفير وثيقة مرجعية شاملة لعمل وحدات تطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام
- تعزيز دور وحدات تطوير الأداء المؤسسي من خلال توضيح دورها وتكاملية عملها والمتطلبات المختلفة اللازمة لقيامها بالمهام المناطة بها
- توفير آلية تساعد في إعطاء مؤشر عن واقع تطوير الأداء المؤسسي في دوائر الجهاز الحكومي، وتحديد الاجراءات التصويبية التي من شأنها تطوير هذه المهام في الدائرة

نطاق العمل والمحاور التي غطاها الدليل :

يطبق هذا الدليل في أي وزارة أو دائرة أو هيئة أو مجلس أو سلطة أو مؤسسة رسمية عامة أو مؤسسة عامة خاضعة لأحكام نظام الخدمة المدنية، وتقع مسؤولية التطبيق الرئيسية لهذا الدليل على الادارة العليا في الدوائر الحكومية، كما تقع مسؤولية التطبيق التفصيلية على عاتق الادارة التنفيذية والمدراء على جميع المستويات حسب الاختصاص، غطى الدليل خمس محاور رئيسية تشكل الاطار العام لمتطلبات تفعيل عمل الوحدات التي يجب أن تقوم بها الوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي، حيث تناول المهام والادوار التي يجب على هذه الوحدات القيام بها ومن ضمنها مهام المتابعة والتقييم، وإجراءات وآليات العمل الرئيسية والبنية التنظيمية وموقعها ضمن الهياكل التنظيمية والموارد البشرية اللازمة لتفعيل أعمالها بالإضافة الى المواد والمتطلبات المختلفة.

المهام والأدوار التي حددها الدليل لمهمة للمتابعة والتقييم :

- متابعة تقدم سير العمل في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخطط العمل التنفيذية بشكل دوري، وتقديم التقارير الدورية
- وضع المعايير والآليات ومؤشرات الأداء التي يتم على أساسها قياس أداء الدائرة و الوحدات التنظيمية فيها

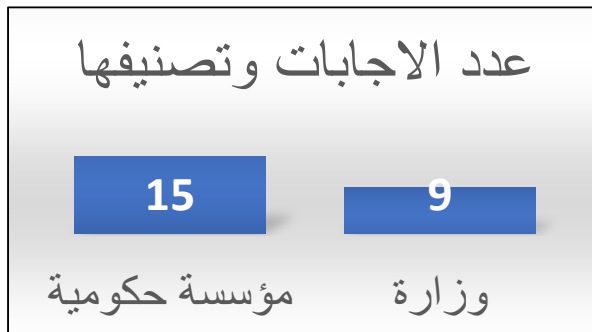
- تقييم الأداء والانجاز على مستوى الأهداف الاستراتيجية والبرامج و الوحدات التنظيمية المختلفة في الدائرة وبشكل دوري ومنتظم، ورفع التوصيات لمعالجة الانحرافات.
- العمل كممثل للدائرة وضابط ارتباط فيها مع كافة الجهات المعنية بتقديم سير العمل في الدائرة ومتابعة أداؤها.

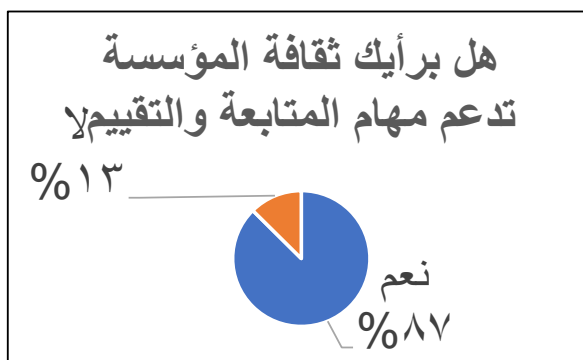
إجراءات تنفيذ المهام التي حددها الدليل :

- إدارة وتشغيل نظام الكتروني للمتابعة والتقييم ما أمكن.
- متابعة تحديث البيانات على نظام المتابعة الالكتروني
- متابعة وتقييم الأداء والانجاز على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة في الدائرة بالتعاون مع مدراء تلك الوحدات واعداد التقارير الفردية للوحدات التنظيمية داخل الدائرة والتقارير الاجمالية.
- تقديم توصيات لتحديث الخطط الاستراتيجية والتنفيذية في ضوء تقييم الأداء.
- تحليل اثر الانجازات ونتائجها وربطها مع تحقيق الأهداف المؤسسية والاستراتيجية واعداد الدراسات المتعلقة بتطوير أداء الدائرة ووضع خطط العمل الخاصة.
- إعداد تقارير سير العمل بخصوص الخطة الاستراتيجية وخطط العمل التنفيذية ورفعها إلى الادارة العليا في الدائرة بشكل دوري، وذلك لتمكين الوحدة من أن تقدم تصورا شاملا للادارة العليا حول تقدم سير العمل وكفاءة الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة من ناحية وعلى مستوى الدائرة بشكل عام.
- هذا وحدد الدليل أيضا هيكلية التقارير الخاصة بمهمة المتابعة ومهمة التقييم ودوريتها (شهري ، سنوي) ومضمون التقرير بحسب الجهة الموجه اليها بالنسبة لتقارير المتابعة حدد الدليل التقارير التالية (تقرير تقدم سير العمل، تقرير واقع الحال، تقرير سير العمل تراكمي، تقرير واقع الحال تراكمي، تقارير متخصصة) أما بخصوص تقارير التقييم حدد الدليل (تقييم الأداء المرحلي، والتقييم السنوي، وتقييم الاستراتيجية).
- وتناول الدليل أيضا مستوى وارتباط وحدة التطوير المؤسسي ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة أو المؤسسة بناء على مهامها وانتشارها الجغرافي وعدد الموظفين وطبيعة المشاريع التي تقوم بها. والشهادات والمؤهلات العلمية لموظفي وحدات التطوير المؤسسي.

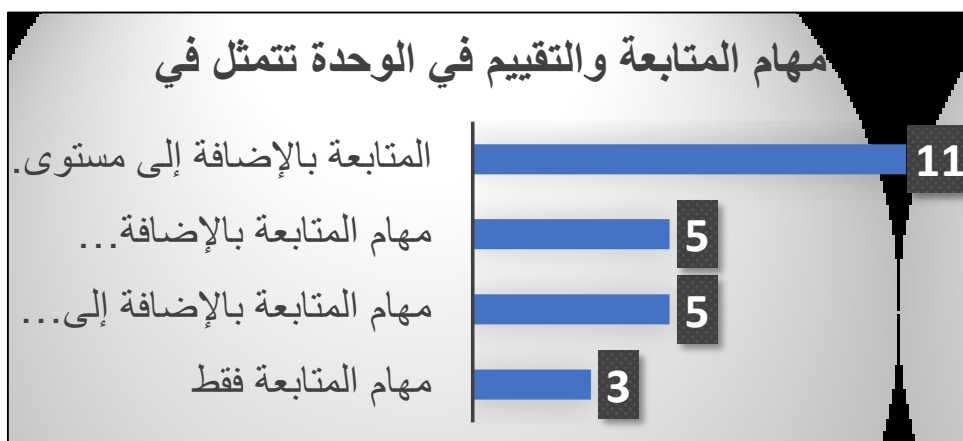
استطلاع رأي بخصوص مهام المتابعة والتقييم في المؤسسات الحكومية الأردنية:

تم اعداد استطلاع رأي لعدد من الوزارات الحكومية لغايات قياس مدى مأسسة مهام المتابعة والتقييم وكان عدد الإجابات ٢٤ على النحو التالي :

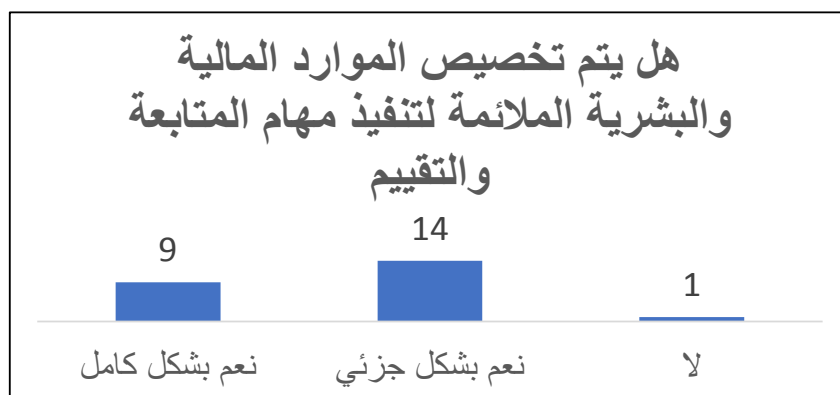




حيث ان غالبية الإجابات كانت من مديريات (مديرية التطوير المؤسسي مديرية السياسات والتطوير المؤسسي وحدة التطوير والتخطيط الاستراتيجي) وهو ما يدعم التزام المؤسسات الأردنية بتعميم رئاسة الوزراء بتخصيص وحدة خاصة بالتطوير المؤسسي والتي من مهامها بحسب الدليل المتابعة والتقييم. حيث تم طرح سؤال هل ثقافة المؤسسة تدعم مهام المتابعة والتقييم؟

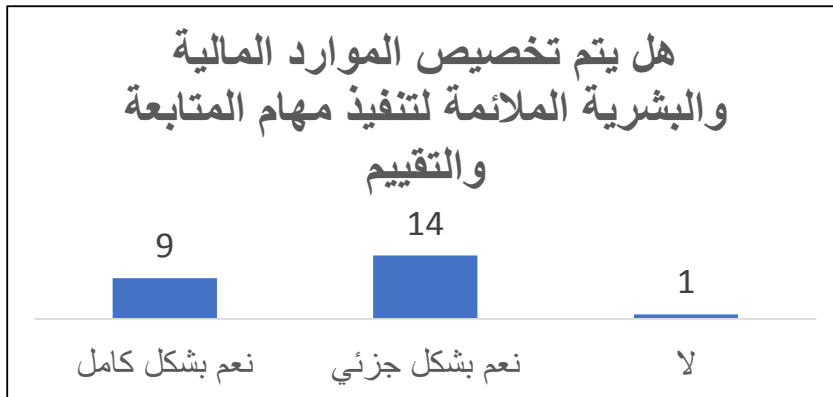


حيث يرى 87% من المستجيبين على استطلاع الرأي أن مؤسساتهم تدعم مهام المتابعة والتقييم وهو ما يعزز أثر الدليل على خلق ثقافة مؤسسية داعمة لمهام المتابعة والتقييم



تم طرح سؤال بخصوص أن الوحدة تقوم بمهام المتابعة فقط أو مهام المتابعة والتقييم مع تحديد المستوى، حيث تظهر الإجابات أعلاه أن عدد قليل من المستجيبين ينحصر الدور بالمتابعة فقط مع مستويات مختلفة من المتابعة حيث أن أكثر من نصف العينة تقوم بمهام المتابعة بالإضافة الى التقييم بين مستوى متوسط الى متقدم وهو مؤشر إيجابي يظهر اهتمام المنظمات الحكومية بالتقييم.

هذا وتم طرح أسئلة أيضا بخصوص استخدام التكنولوجيا وتخصيص الموارد المالية والبشرية في وحدات المتابعة والتقييم وكانت الإجابات على النحو الموضح في الاشكال البيانية حيث أن غالبية الوحدات يتم تخصيص موارد مالية وبشرية لها بالإضافة الى استخدام تكنولوجيا وأنظمة في جميع البيانات .



أما بخصوص التحديات التي تواجهها الوحدات المعنية بالمتابعة والتقييم كانت الإجابات على النحو التالي:

- دقة البيانات المرسلة من الوحدات التنظيمية.
- عدم الالتزام بمواعيد تسليم بيانات المتابعة بحسب دورية التقارير.
- استخدام اهداف غير قابلة للقياس في بعض الاحيان .
- مقاومة التغيير في بعض الوحدات التنظيمية .
- عدم توفر المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ التوصيات المنبثقة عن دراسات التقييم.
- حاجة الى زيادة الكوادر البشرية المدربة في مجال المتابعة والتقييم

الدليل الارشادي لسياسة تقييم الأثر ٢٠٢٠-٢٠٢٣ :

يهدف الدليل إلى إصدار نظام الممارسات التشريعية الجيدة وقياس الأثر لرفع جودة رسم السياسات واتخاذ القرار، حيث يعد وثيقة مرجعية إرشادية وتنظيمية، لتوحيد منهجيات تقييم الأثر السابق واللاحق، هذا ويوفر الدليل هيكلًا منطقيًا وإطاراً للتحليل المنطقي لدعم السياسات الجديدة، ويساعد في فهم المنافع والتكاليف والمخاطر المحتملة للتدخلات السياسية لاتخاذ قرارات مستنيرة تزيد من صافي المنافع للمجتمع، ويساعد في إشراك مجموعة واسعة من الجهات ذات العلاقة والأخذ بأرائها، ما يجعل عملية وضع السياسات أكثر قوة وشفافية.

كما يمكن الدليل واضعي السياسات من تحديد واعتماد وتنفيذ الخيار الأكثر ملاءمة وكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة بغية الوصول إلى الخيار الأمثل، ويشجع الوزارة أو الدائرة المسؤولة على التفكير في النتائج المستهدفة ومدى تحققها من خلال منظومة المتابعة والتقييم

تم إصدار الدليل الأول عام ٢٠٢٠ وتعميمه على جميع الدوائر الحكومية حيث تضمن التقييم السابق فقط وفي عام ٢٠٢٢ تم إصدار الدليل الثاني بالتنسيق مع ديوان التشريع والرأي وبدعم من خبراء البنك الدولي حيث تم إضافة ملحق شامل يوضح المفاهيم والمعايير والأدوات وآلية العمل لإعداد دراسات تقييم الأثر اللاحق للتشريعات والسياسات، وتوضيح معايير الاستبعاد والإعفاء للتشريعات.

كما تضمنت التعديلات إضافة أنواع تقييم الأثر الأساسي والمعمق للتشريعات والسياسات مع توضيح النماذج الخاصة وكيفية إعدادها، بالإضافة إلى تقييم الأثر الاجتماعي وتصنيف البيانات فيما يتعلق بالآثار المحتملة مثل الإدماج الاجتماعي والنوع الاجتماعي والمساواة.

نموذج التقييم المسبق الذي اعتمده الدليل :

لغايات التوضيح، يبين الجدول أدناه المتطلبات الدنيا للتحليل المعياري بدراسة التقييم المسبق والتي يجب على الدائرة الحكومية الالتزام بها:

تحديد المشكلة التنظيمية
وصف المشكلة التنظيمية
خيار عدم اتخاذ اجراء " السيناريو المرجعي "
أهداف السياسة التنظيمية
أهداف ذكية قابلة للقياس ضمن إطار زمني محدد
وصف الخيار الأفضل
الوصف العام
توصيف وتقييم الأثر للخيار التنظيمي الأفضل
الآثار الاقتصادية على الأنشطة الاقتصادية والمستهلكين
الآثار الاجتماعية (بما في ذلك الصحة والجنس)
الآثار البيئية
الآثار المالية على الموازنة العامة
الآثار التوزيعية للكلف والمنافع
توصيف وتقييم الأثر للخيارات البديلة
الآثار الاقتصادية على الأنشطة الاقتصادية والمستهلكين
الآثار الاجتماعية (بما في ذلك الصحة والجنس)
الآثار البيئية
الآثار المالية على الموازنة العامة
الآثار التوزيعية للكلف والمنافع
المقارنات بين الخيارات التنظيمية والتوصيات
تحديد منهجية التحليل المتبعة (تحليل التكلفة والمنفعة وتحليل الكلفة والفعالية، التحليل المتعدد المعايير)
المخرجات

التشاور العام مع أصحاب العلاقة
وصف عملية التشاور
ملخص الملاحظات التي تم استلامها وكيف تمت دراستها
الرصد والمتابعة
خطة العمل التنفيذية للرصد والمتابعة اللاحق
رصد ومتابعة التنفيذ والمسؤوليات الخاصة بالجهة/ الجهات

نموذج التقييم اللاحق الذي اعتمده الدليل :

الخطوة (١)	الخطوة (٢)	الخطوة (٣)	الخطوة (٤)	الخطوة (٥)
اختيار التشريع والغاية من التقييم	تحليل التشريع وفق النموذج المنطقي	تحديد مستوى التقييم	تحديد معايير التقييم وأسئلته	اعداد التقرير
يتم اختيار التشريع / التشريعات التي سيتم تقييمها وتحديد نطاق التقييم العام	تحليل المدخلات والمخرجات والنتائج والآثار ومؤشرات الأداء	مستوى ١: تقييم العمليات مستوى ٢: مستوى تقييم الأداء مستوى ٣ : مستوى تقييم الأثر	وضع معايير التقييم اللازمة واسئلته	كتابة التقارير ونشره بالتشاور مع أصحاب العلاقة

هذا ويتناول الدليل بالتفصيل مع طرح أمثلة كيفية استخدام هذه النماذج وتطبيقها .

جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية :

صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ ٢٠٠٢/٩/٤، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية

ارتباط الجائزة بتمكين مهام المتابعة والتقييم في المؤسسات :

تعتمد الجائزة على مفاهيم تميز تركز فيها على تحقيق نتائج بعيدة المدى للجهة الحكومية تضعها في مراكز متقدمة مما يحقق لها الريادة في مختلف مجالات العمل الحكومي، وتدعم اسس الكفاءة والفعالية، وترتكز على تحقيق النتائج والانجازات وبناء الخطط والأهداف المترابطة، واعادة صياغة القدرات لتخدم هذا التوجه وتوفير مرجعية موضوعية للتقييم المؤسسي بصورة نظامية وتوحيد الجهود والتنسيق بين جميع الجهات الحكومية نحو تحقيق النتائج والانجازات على المستويات المختلفة .

تظهر الجهة المشاركة في الجائزة أدلة ونتائج لتطبيق معايير النموذج ضمن المؤسسة وآلية التحسين والقياس يتم اظهارها ايضا خلال الزيارة الميدانية التقييمية:

الجدول أدناه يوضح نموذج التميز الحكومي الأردني والمحاور الرئيسية والمعايير الفرعية :

محور التخطيط	محور التنفيذ	محور التحول
١ التوجهات الوطنية والقطاعية	٤ الموارد والممتلكات الحكومية	٧ التحسين والتطوير
توجهات وطنية وقطاعية	ادارة الموارد البشرية	ادارة المعرفة
الدور القطاعي	الادارة المالية	ادارة الابتكار
٢ الدور القيادي	ادارة الموارد والممتلكات	ادارة التغيير
الثقافة المؤسسية	ادارة الشراكات	
الاتصال واشراك المعنيين	٥ المهام الحكومية	
الحوكمة وادارة الأداء	ادارة العمليات	
الاستراتيجية المؤسسية	وتقديم الخدمات	
٣ الاستراتيجية واستشراف المستقبل	٦ التحول الرقمي	
الخطط التشغيلية	البنية التحتية الرقمية	
ادارة المخاطر واستمرارية الأعمال	الخدمات الرقمية	
الاستدامة		

مثال : نظام متابعة الأداء الحكومي والانجاز :

تهدف وحدة الإنجاز والأداء الحكومي إلى متابعة أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية للخطط الاستراتيجية، وإعداد التقارير الدورية بمدى الالتزام بالخطط والبرامج التنفيذية والأولويات الوطنية، ورفعها إلى مجلس الوزراء. حيث تقوم الوزارات والمؤسسات الحكومية بتغذية هذه الوحدة من خلال النظام الإلكتروني لمتابعة هذه الوحدة بتقديم سير العمل في الأولويات والنشاطات والبرامج والمشاريع التي يتم تنفيذها وتقديم الوحدة أيضاً لتقديم ضمن المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية ومؤشرات التنمية المستدامة.

ويعد برنامج الأولويات وثيقة حية ومرنة تخضع للمراجعة والتقييم السنوي وفقاً للمستجدات والأولويات الاقتصادية للحكومة، ويتضمن إطاراً زمنياً محدداً للتنفيذ، ومؤشرات واضحة لقياس الأداء، ونظماً إلكترونياً لمتابعة الإنجاز، حيث تقوم الوزارات المعنية بإدخال تقدم سير العمل على مستوى المشاريع والبرامج ضمن الخطة.

المصادر التي تم اعتمادها في هذه الورقة :

- الدليل التنظيمي والاجرائى للوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي
- الدليل الارشادي لسياسة تقييم الأثر ٢٠٢٠-٢٠٢٣
- الموقع الالكتروني لجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية
- الموقع الالكتروني لوحدة متابعة وحدة الإنجاز الحكومي

الدكتور أحمد بن شيخ⁽¹⁾، السيد جمال رمضان⁽²⁾

⁽¹⁾د. أحمد بنشيخ، الرئيس المؤسس للجمعية المغربية للتقييم، أستاذ بكلية الحوكمة والعلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد السادس، الرباط

e-mail: ahmedbencheikh@yahoo.fr

⁽²⁾رئيس الجمعية المغربية للتقييم، (2023-2025)، مهندس دولة و موظف سامي بوزارة التجهيز

e-mail: ramdane@yahoo.fr

الملخص

أدى الإصلاح الدستوري بالمغرب (يوليوز 2011) الذي نص على مبدأ تقييم السياسات العمومية إلى خلق انتظارات كبيرة من ناحية الحاجة إلى التحسيس بموضوع تقوية القدرات في مجالات التتبع والتقييم. إذ أن دستور 2011 قد نص بصريح العبارة على أن مهام تقييم السياسات العمومية منوطة بالبرلمان، لكنه لم يحدد الهيئات التي ستسند إليها هذه المهام ولا الطرق العملية للاضطلاع بها. تركز اليوم أهم الرهانات السياسية والاستراتيجية والتقنية للتجربة المغربية في مجال تقييم السياسات العمومية حول ما يلي :

- (1) البيئة السياسية والمؤسسية الغير المهيأة لمأسسة التقييم في المغرب،
- (2) غياب المنهجيات والطرائق المؤسسية والتنظيمية لوظيفة التقييم،
- (3) النقص الكبير في القدرات الوطنية للتقييم،
- (4) ضعف نضج الممارسة التقييمية (تنفيذ نتائج التقييم واستخدامها ومناقشتها).

في مواجهة هذه القضايا الهامة، يحاول هذا العرض تقديم إجابات على النحو التالي:

- أ. الوقت اللازم لترسيخ الممارسة التقييمية: كيفية تنظيم التناسق الشامل لوظيفة التقييم والممارسة التقييمية؟
- ب. القبول السياسي والاجتماعي للتقييم: كيفية إشراك المواطنين في عمليات التقييم واستيعاب مخرجاتها ونتائجها؟
- ج. التطوير اللازم للقدرات والمهارات الفنية في التقييم: كيفية تنمية القدرات والمهارات الوطنية في التقييم؟

الكلمات المفتاحية: المغرب - الديمقراطية - مأسسة وظيفة التقييم - السياسات العامة - البيئة السياسية المؤسسية - القدرات التقييمية - احترافية التقييم - التصاميم المؤسسية والتنظيمية - نضج ممارسة التقييم

م. منى الطراونة

جمعية المتابعة والتقييم الأردنية - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

e-mail : muna.tarawneh@gmail.com

مقدمة :

في ورقة العمل هذه تم طرح مبادرات مؤسسة المتابعة والتقييم في المملكة الأردنية الهاشمية، ولكن ليس من خلال الهيكلية الحكومية الرسمية بالطريقة المعتادة مثل وزارات تطوير القطاع العام أو وحدات المتابعة والتقييم التابعة لرئاسة الوزراء الأردنية أو من خلال تأسيس وحدات المتابعة والتقييم في الوحدات الحكومية، ولكن في إطار مبادرات تم تنفيذها كأفكار أو لتحقيق أهداف معينة، ثم وبسبب تأثيرها تم تبنيها ودعم تنفيذها على نطاق أوسع.

المبادرة الأولى تتمثل في إطلاق جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية والتي بدأت لغايات نشر الممارسات الأفضل في مؤسسات القطاع الخاص، وفيما بعد تم تبنيها كإطار لتقييم الأداء المؤسسي والحوكمة على مستوى مؤسسات القطاع العام بما في ذلك الجامعات والبلديات والشركات الحكومية، وكان لها أثر ملحوظ على مستوى الأداء الحكومي بشكل عام.

أما المبادرة الثانية فقد كان هدفها توجيه النفقات الحكومية لتحقيق الأهداف الحكومية وقد عملت وزارة المالية من خلال دائرة الموازنة العامة على تطبيقها على كافة فصول الموازنة وهي الدوائر والوحدات الحكومية الممولة من الخزينة العامة، وتم بناءً عليها وضع مؤشرات أداء لمؤاممة الخطط الإستراتيجية مع الموارد المالية المتوفرة، وتم وضع إطار المتابعة والتقييم ربع السنوي، الذي يحدد العمليات والمسؤوليات والأطر الزمنية لتقديم تقارير متابعة وتقييم ربع سنوية من كافة فصول الموازنة. وقد تم تنفيذ الموازنة الموجهة بالنتائج، إلا أن عملية المتابعة والتقييم تواجه العديد من التحديات التي تعمل الحكومة الأردنية على حلها قبل تقديم التقارير الدورية للمواطنين.

وتناقش ورقة العمل الإجراءات التي تمت في كل من المبادرتين مع التحديات ثم التوصيات لغايات الإستفادة والتعلم من التنفيذ الفعال.

خلفية عامة :

تنوعت الوحدات التنظيمية التي أنشأتها الحكومة الأردنية لغايات تطوير الأداء المؤسسي في مختلف المستويات وتطوير أدلة العمل المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ومتابعة وتطوير الأداء والحوكمة إضافة إلى التقييم الدوري والمتخصص، ورغم ذلك كان هناك حاجة لمبادرات تعزز السعي نحو التميز في الأداء ضمن الموارد المتوفرة، لغايات تحقيق التنافسية والمرونة والتطوير المستمر.

ورغم ذلك بقيت الإجراءات الهيكلية مأطرة ضمن الوظيفة الحكومية المعتادة وإجراءات المتابعة والتقييم، ولكن دون وضع خطط تحسين يتم دعمها والإيمان بجدواها من قبل كافة المعنيين، وبدون تعزيز تنفيذ معايير أو إجراءات إبداعية موحدة تساعد على نشر أفضل الممارسات عبر كافة الجهات الحكومية.

في حين أن هذه المبادرات بدأت بشكل نشاط أو إجراء لم يتم وفق هيكل تنظيمي أو مهام وظيفية، ولكن كانت مبادرات تم تطويرها بشكل منطقي متتالي وكان لها مساهمات ملحوظة لضمان قيام كل جهة حكومية بوضع الإطار الذي يتم من خلاله تحسين ودعم تطوير المؤسسات، إضافة إلى خبرات الموظفين والاستشاريين الذين تميزوا على مستوى إقليم الشرق الأوسط وساهمت في تصدير هذه الكفاءات لدول المنطقة والخليج العربي.

والمبادرة الأولى هي جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية، أما المبادرة الثانية فهي تطبيق الموازنة الموجهة بالنتائج

المبادرة ١ : جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية

خلفية :

قامت وزارة الصناعة والتجارة بإطلاق جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عام ٢٠١٩، لتكون مدة كل دورة من الجائزة عامين، وفي أول دورة منها ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ استهدفت الجائزة منظمات القطاع الخاص لغايات تعزيز جودة المنتجات الأردنية وبالتالي رفع تنافسيتها في الأسواق العالمية وزيادة التصدير، من خلال نشر والتدريب على تطبيق معايير التميز وفقاً لأحد نماذج التميز العالمية. ولإختيار معايير التميز التي يمكن تطبيقها في المملكة تم إستعراض معايير نماذج جوائز التميز المختلفة وأبرزها:

• جائزة مالكولم بولدريج الوطنية للجودة أنشأتها الحكومة الأمريكية The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

• جائزة ديمينج اليابانية Deming Prize: تكريم الشركات في جميع أنحاء العالم لتمييزها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

• جائزة الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM: بدأت لنشر ثقافة إدارة الجودة والأداء ومساعدة الشركات الأوروبية على التغلب على عوامل المنافسة الدولية European Foundation for Quality Management

وبعد مراجعة المعايير الرئيسية والفرعية ضمن كل من نماذج التميز، من حيث شموليتها وتوافقها مع الوضع الإقتصادي الأردني، ومن حيث منطقيتها وإمكانية تنفيذها وصلاحياتها لمختلف أنواع الجهات المشاركة في الجائزة، قامت الوزارة بإختيار نموذج جائزة الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. تم تشكيل هيئة إدارية لإدارة الجائزة وتدريب الشركات المشاركة على تطبيق معايير نموذج التميز، وبعد تم إختيار فرق التقييم وتدريبها على الإجراءات والممارسات الأفضل في التقييم إضافة للتدريب على معايير التميز المؤسسي. وبعد الإنتهاء من عمليات التقييم، تم عرض تقارير التقييم على لجنة الجودة Assessment Quality Committee، ثم على لجنة التحكيم Jury Panel، تلى ذلك تكريم الجهات المتميزة والإحتفال بتوزيع جوائز التميز سنة ٢٠٠٠، ودعوة عدد كبير من قادة القطاع العام والخاص.

حضر جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين حفل التكريم، ليتم بعده صدور الإرادة الملكية السامية بتاريخ ٢٠٠٢/٩/٤ بإنشاء مركز الملك عبدالله الثاني للتميز والذي سيقوم بمهام الإشراف على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص، والبدء بإطلاق جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية

لمؤسسات القطاع العام، وذلك بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني. وبعد أربع سنوات صدر نظام مركز الملك عبدالله الثاني للتميز / صادر بمقتضى المادة (١١٤) من الدستور، نظام مركز الملك عبدالله الثاني للتميز رقم (٦) لسنة ٢٠٠٦، والذي ورد فيه مهام المركز كما يلي:

المادة ٤- يهدف المركز الى ما يلي :

- أ- نشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الاداء المتميز والابداع والجودة بما يتفق والنماذج العالمية للتميز
- ب- توفير مرجعية ارشادية واسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في اداء الجهات الحكومية والمؤسسات والهيئات الرسمية وغير الرسمية وتعزيز التنافس الايجابي بينها.
- ج- خلال مسيرة المركز وعبر الدورات المتتالية من الجائزة تم تنويع الجوائز لإضافة مختلف أنواع الجهات الحكومية ومختلف مجالات تطور العمل الحكومي، لتصبح الجوائز الفرعية التي يشرف عليها المركز إضافة لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية كما يلي:

١. جائزة الإبداع الحكومي
٢. جائزة الخدمة الحكومية المتميزة
٣. جائزة الموظف الحكومي المتميز
٤. جائزة البلدية المتميزة
٥. جائزة التحول إلى الحكومة الإلكترونية
٦. جائزة الأمين العام/ المدير العام المتميز
٧. جائزة الجامعات الرسمية المتميزة

إجراءات جوائز تميز الأداء المؤسسي :

- إدارة الجائزة في وزارة الصناعة والتجارة تمت من خلال تشكيل هيئة إدارية لإدارة كافة عمليات الجائزة ومنها التعامل مع المؤسسات المشاركة وتوظيف فرق التقييم وتدريبهم وتوزيع المهام، وفي مركز الملك عبدالله قامت كوادر المركز بإدارة عمليات الجائزة، بما في ذلك العمليات الفنية والإدارية.
- يعمل المركز على توظيف فرق التقييم ولجان جودة تقارير التقييم ولجنة التحكيم، وتدريب كل منها على مهامها والأدوار التي يتوجب القيام بها.
- وضع أخلاقيات ومبادئ عمل فرق التقييم، والإجراءات والممارسات الأفضل خلال عمليات التقييم وكتابة التقارير.
- مراجعة وتطوير نموذج التقييم الذي تم إختياره (نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM) عدة مرات من منطلق التحسين المستمر، وليناسب العمل الحكومي والخدمات المقدمة للمواطنين، وفي نفس الوقت

المحافظة على معايير التميز العالمية التي تصلح للتطبيق والمقارنة بين كافة المؤسسات والجهات. وكانت نتيجة آخر مراجعة إصدار معايير تقييم الأداء المؤسسي في دورته التاسعة ٢٠٢٤ - ٢٠٢٣ (KACE- 5.0)، والذي تم فيه تبني مفهوم التخطيط الثلاثي الأبعاد (المؤسسي والقطاعي والوطني).

- إدارة الإتصال مع الجهات الحكومية وجهات القطاع الخاص، حيث كانت جائزة القطاع الخاص إختيارية وتستلزم التسويق، أما جائزة القطاع العام فكانت مطلوبة من كل الجهات الحكومية.
- إدارة الأداء والتنسيق بين الجهات المشاركة وفرق التقييم، وبين فرق التقييم وفرق الجودة والتحكيم.
- إدارة عمليات التكريم والتعزيز والإحتفال بتوزيع الجوائز على المستوى الوطني.
- تقييم تنفيذ خطط تحسين الأداء مع الجهات المعنية.
- نشر ثقافة التميز والتدريب عليها (برامج التدريب وبناء القدرات في التميز والابتكار، الخدمات الإستشارية، والأبحاث والدراسات)
- نشر ثقافة التقييم الداخلي وتدريب فرق التقييم الداخلي وإجراءات وحوكمة ممارساتها.

عمليات التقييم المؤسسي لغايات تحديد الفائز في الجائزة :

التقييم المؤسسي Evaluation يعني التركيز على النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المستهدفة في خطتها الإستراتيجية ووفق المهام المذكورة في قانون تأسيسها، حسب المواصفات المطلوبة في الوقت المحدد، وضمن التكلفة المخصصة لذلك، مع الأخذ بالإعتبار أسقف الموازنات المخصصة للخطط التنفيذية، والتقييم المؤسسي هنا له علاقة مباشرة بالمؤسسة على وجه الخصوص، في حين أن الجائزة تعتمد على إستخدام آلية التقييم بمعنى Assessment أو التقدير حيث يتم تدريب فرق التقييم ليقوموا بتقدير مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي على القطاع الخاص ومؤسسات القطاع العام، ومعايير التميز المؤسسي هي الممارسات الأفضل التي تطبقها المؤسسات أثناء تنفيذ أعمالها وتنعكس بشكل إيجابي و متميز على نتائجها. معايير التميز المؤسسي غير محددة بسقف معين أو ممارسة محددة، ولا يوجد ضوابط على القيم المستهدفة فالتميز يعني مدى الوصول للمستويات العالمية في الأداء، من حيث رضا المتعاملين، وتقديم خدمات أو منتجات عالية الجودة. وفي تقدير مستوى تطبيق معايير التميز يمكن إستخدام عدد من الآليات، مثل:

- التقييم الداخلي: قام المركز بتعزيز مبدأ التقييم الداخلي لغايات إيجاد فرص تحسين بوضوح ومن المعلومات والخبرات التي يمتلكها أعضاء فريق تقييم من داخل المؤسسة، للإستفادة من الخبرات الفنية المتخصصة في عمل المؤسسة، وإعطاء الموظفين الفرصة لمناقشة وتقييم أعمالهم وأفكارهم التحسينية، ليتم إدخالها في الخطط التشغيلية والأولويات والخطط الاستراتيجية الهادفة إلى تنظيم واستدامة عملها وتميزها في تقديم الخدمات المتخصصة وفقاً لقانون إنشائها.
- التقييم الخارجي: يقوم به مجموعة محايدة من المقيمين من خارج المؤسسة وهدفه توجيه المؤسسة نحو أي تطورات تقنية أو ممارسات عالمية في مجال عملها وإعطائها الفرص التحسينية من وجهة نظر تمثل خارجية، لغايات التوصل إلى خدمة المتعاملين ورضاهم بكفاءة وفاعلية.
- التقييم المتخصص: يقوم به فريق متخصص فنياً في مجال عمل المؤسسة مع خبرات عالمية، وهدفه تحقيق نتائج متميزة على المستوى العالمي في مجال عمل المؤسسة، وبحيث تعتمد مؤشرات الأداء الدولية وتحقيق مواقع ريادية في استخدام الموارد وتحقيق النتائج ورضى كافة المعنيين.

نتائج الجائزة :

شهدت المملكة نشر مفاهيم التميز في القطاع العام والقطاع الخاص، وتم وضع منهجيات لتطبيق معايير التميز وتوفير عدد من الخبراء من فرق التقييم الذين تم تدريبهم على مستوى الدولة والإقليم، للعمل في كافة الجهات وتقديم الخبرات التي يمكن ملاحظة نتائجها في القطاعين العام والخاص. وقد قام العديد من الدارسين بإثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة وقوية للتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة على تطوير الأداء المؤسسي وخاصة المؤسسات الحكومية الخدمية^٢، كما أظهرت الدراسات وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة وقوية لتطوير الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة على التنمية المستدامة. وفي الأردن يمكن إدراج بعض الأمثلة لبعض الجهات الحكومية الخدمية، ومنها:

١. إدارة ترخيص السواقين والمركبات التابعة لمديرية الأمن العام: فازت الإدارة بعدد من جوائز التميز، مع تغير ملحوظ في سرعة إنجاز الخدمات، وقامت الإدارة بتوفير المباني المؤهلة لإستقبال ذوي القدرات الخاصة، وتوفير الترخيص المتنقل، والخدمات الإلكترونية وأدلة كافة الخدمات والجولة الإلكترونية للمتعامل على موقعها الإلكتروني، إلخ. وقد حصلت الإدارة كذلك على جائزة التميز التي تنظمها المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية وبدعم من حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة الشقيقة سنة ٢٠٢٠، عن فئة أفضل تجربة تطويرية حكومية (مشروع الترخيص المتنقل).

٢. دائرة الأحوال المدنية والجوازات: تم منذ العام ٢٠٠٢ ربط جميع مكاتب الدائرة في المملكة مع مركز الحاسوب وبنسبة بلغت ١٠٠% بمجموع ٧٤ مكتب و١٣ مديرية و ٧ إدارات في ذلك التاريخ، وبدأت مرحلة إصدار جواز السفر المقروء آلياً بنظام OCR والذي أضيف إليه في عام ٢٠٠٤ نظام التشفير D BARCODE 2 وقد توصلت دراسة بعنوان "أثر المهارات الناعمة للموارد البشرية في التميز المؤسسي لدى دائرة الأحوال المدنية والجوازات في الأردن"^٣ إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للمهارات الناعمة للموارد البشرية في تميز الأداء المؤسسي بأبعاده لدى دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية، حيث أن المهارات الناعمة للموارد البشرية قد فسرت ما مقداره (83.3%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، والمهارات الناعمة تم تدريب الموظفين عليها ضمن معايير التميز في تقديم الخدمات.

٣. المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي: قام أحد الباحثين^٤ بدراسة الميزة التنافسية التي تركز عليها المؤسسات في أدائها خلال الفترة من (٢٠٠٠م حتى ٢٠١٥م)، حيث بدأت المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتبني استراتيجيات للتميز في أدائها، وقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي من خلال الدراسة الميدانية التحليلية من خلال الاستبيان الذي قام به الباحث. وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج، والتي من أبرزها وجود تأثير دال إحصائي على مستوى الأداء نتيجة لتطبيق معايير جائزة التميز، وتبين ذلك في

^٢ عنوان الدراسة: "أثر تطبيق نموذج التميز المؤسسي على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالتطبيق على وزارة الاوقاف المصرية"، الفت السيد احمد عبد البصير، 2021 الرابط: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:237717975>

^٣ عنوان الدراسة: "أثر المهارات الناعمة للموارد البشرية في التميز المؤسسي لدى دائرة الأحوال المدنية و الجوازات في الأردن"، المؤلفون المشاركون: إسلام محمد عبد الزعبي وحسن علي الزعبي، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث : سلسلة البحوث الإدارية، المجلد 7، العدد 2، ج. 1 (30 يونيو/حزيران 2022)، ص. 9-41.

^٤ عنوان الدراسة: "أثر إستراتيجيات التميز على الميزة التنافسية للمؤسسات العامة الأردنية- دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي خلال الفترة 2000م - 2014م"، المؤلف الرئيسي: عوض محمد اخليف الطراونة، 2015، <https://search.mandumah.com/Record/788046>

العديد من المجالات منها استعداد واستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة وتحسين مستويات الأداء، حيث تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية باستمرار لتطوير التكنولوجيا المستخدمة. وبناء قدرات العمالة المستخدمة لرفع مستوى الكفاءة والمساهمة في تقليل أخطاء العمل، وتقديم خدمات مطابقة للمواصفات المطلوبة من المتعاملين، واحتواء موقعها الإلكتروني على جميع المعلومات المطلوبة. فضلاً عن مواقع فروع المؤسسة قريباً من المناطق التي تشهد كثافة سكانية كبيرة، ومرونة التسليم من خلال قدرة العمليات لتغيير أوقات تقديم الخدمات، كما تقوم المؤسسة بالترويج لخدماتها وعلى إيجاد حلول للمشاكل الإدارية والفنية؛ وتحقيقها وفورات في تكلفة تقديم الخدمة؛ وتعمل على تعزيز مرونة تقديم الخدمات حسب طلبات العملاء.

المبادرة الثانية: الموازنة الموجهة بالنتائج

مقدمة :

الموازنة الموجهة بالنتائج هي المنهجية المستخدمة في إعداد قانون الموازنة العامة والتي بموجبها تقوم الفصول بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية وبرامجها ومشاريعها وأنشطتها ومؤشرات قياس الأداء على مستوى الأهداف الإستراتيجية والبرامج على أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس وواقعية ومحددة بإطار زمني وأن تكون منسجمة مع رؤية ورسالة الفصول لتحقيق الأهداف والأولويات الوطنية. وهذا النهج في إدارة الموارد المالية يركز على تحقيق النتائج والأهداف المحددة بدلاً من التركيز فقط على النفقات والإيرادات، حيث ينتج عنها:

- ربط التخطيط المالي بالتخطيط الاستراتيجي، والتأكد من تخصيص الموارد المالية المتاحة وتوزيعها بين الوزارات والدوائر الحكومية حسب الأولويات الوطنية مع مراعاة النتائج المحققة.
- قيام الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية بإعداد تقارير التقييم الذاتي الأولية لمؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها على مستوى الأهداف الإستراتيجية والبرامج وإدراجها في مسودات موازنتها التي يتم تقديمها إلى دائرة الموازنة العامة وذلك على مدى متوسط الأجل (سنة الموازنة وستين بعدها)

تقوم معظم الحكومات بتضمين معلومات الأداء في وثائق الموازنة والإبلاغ عن الأداء مقابل المخرجات والنتائج لأن تطبيق الموازنة بالنتائج يساعد على:

- عملية تحضير الموازنة السليمة المرتكزة على الإحتياجات الأكثر أولوية للمواطنين ولتحقيق وعود الحكومة.
- الانضباط المالي من خلال المتابعة المستمرة للأداء.
- طريقة فعالة لتسجيل البيانات المالية والمادية والإبلاغ عنها.
- التنسيق الوثيق بين كافة القطاعات والجهات الحكومية ومجالس المحافظات مع وزارة المالية.

السياسات والقوانين :

تم تنفيذ مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج في الأردن بشكل تدريجي منذ عام ٢٠٠٨، رغم أنه تم الإشارة لها في الدستور الأردني، ثم تم إضافته إلى قانون تنظيم الموازنة العامة.

وقد صدر تعديل للدستور الأردني للتركيز على تطبيق هذا المفهوم، وكان تعديل المادة ١١٢/١ من الدستور

قبل التعديل: يقدم مشروع قانون الموازنة العامة ومشروع قانون موازنات الوحدات الحكومية إلى مجلس الأمة قبل إبتداء السنة المالية بشهر واحد على الأقل للنظر فيهما وفق أحكام الدستور، وتسري عليهما نفس الأحكام المتعلقة بالموازنة في هذا الدستور وتقدم الحكومة الحسابات الختامية في نهاية ستة شهور من انتهاء السنة المالية السابقة.

بعد التعديل: يقدم مشروع قانون الموازنة العامة متضمناً موازنات الوحدات الحكومية إلى مجلس الأمة قبل ابتداء السنة المالية بشهر واحد على الأقل للنظر فيه وفق أحكام الدستور، وتقدم الحكومة البيانات المالية الختامية في نهاية ستة أشهر من انتهاء السنة المالية السابقة على أن يسري حكم هذه المادة اعتباراً من السنة المالية التالية.

وكان الفرق هو إضافة جملة "تقديم الحكومة البيانات المالية الختامية"

قانون تنظيم الموازنة العامة رقم (١٣) لسنة (٢٠٢١) المعدل بموجب القانون رقم (٢) لسنة ٢٠٢٣

كانت المادة ٧- من قانون تنظيم الموازنة لسنة ٢٠٢١ تنص على: تتولى الدائرة المهام التالية:

أ/٦- متابعة وتقييم أداء البرامج والمشاريع والأنشطة للفصول والتأكد من تحقيقها للنتائج المستهدفة.

ب/٢- طلب المعلومات والبيانات اللازمة من الفصول كافة فيما يتعلق بالأهداف والبرامج، والمشاريع، والأنشطة، وتمويلها.

ب/٥- إصدار تقارير دورية عن متابعة وتقييم مؤشرات أداء الفصول، ورصد مستوى التقدم في إنجاز أهدافها.

وتم إضافة مادتين في قانون الموازنة العامة المعدل للسنة المالية ٢٠٢٣

المادة ١٧- على الوحدات الحكومية تزويد مجلس الوزراء ومجلس الأمة بتقارير ربع سنوية عن موازنتها لغايات الإطلاع على أوضاعها المالية ومتابعة سير العمل فيها.

المادة ٣١ - تتولى دائرة الموازنة العامة متابعة تنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة الواردة في هذا القانون دون الإخلال بالصلاحيات المنوطة بالجهات الرسمية الأخرى.

بلاغ تنفيذ قانون الموازنة العامة للسنة المالية ٢٠٢٣ الصادر عن رئاسة الوزراء

- يتضمن إعداد تقارير المتابعة والتقييم.
- الإشارة إلى النماذج المعدة لمتابعة وتقييم الإنفاق والاداء.
- الأطر الزمنية لتقديم التقارير إلى دائرة الموازنة العامة.

الممارسات والتحديات الحالية:

- أهم التحديات تعدد تقارير المتابعة والتقييم التي يطلب من الجهات الحكومية تقديمها للجهات الحكومية المعنية وهي متعددة (مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، وزارة التخطيط، دائرة الموازنة العامة، عدا عن التقارير السنوية للمؤسسات)، ومما يزيد من صعوبة التحدي أن كل جهة تطلب إستخدام نماذجها وهيكلها وعلى فترات زمنية مختلفة.

- عدم إتساق الخطة الاستراتيجية مع وثيقة الموازنة، من حيث تداخل مفاهيم البرنامج والمشروع والأنشطة وتصنيفها، بحيث يمكن متابعة المشاريع والأنشطة المدرجة في الموازنة ومقارنتها بشكل صحيح مع الخطة الاستراتيجية للوزارة
- عدم تحديث الخطة الاستراتيجية بشكل سنوي أو عدم توافق الإطار الزمني للبرامج والمشاريع والأنشطة ومؤشرات الأداء المدرجة فيها مع إطار الموازنة العامة متوسط المدى (سنة الموازنة وسنتين تأشيريتين).
- إختلاف وتعدد آليات وطرق جمع البيانات في مختلف الجهات الحكومية، مما يزيد من صعوبة تحليل الأداء على المستوى القطاعي والوطني، إضافة لصعوبة التحقق من معلومات المتابعة والتقييم وجودة البيانات التي يتم إدراجها ضمن التقارير.
- معظم مؤشرات الأداء الرئيسية يتم كتابتها كمؤشرات أداء رئيسية سنوية - ولكن هناك نفقات مسجلة شهرياً مقابل هذه المؤشرات الرئيسية السنوية. عندما يكون هناك إنجاز سنوي، يجب الإشارة إلى الأنشطة التي سيتم الاضطلاع بها في غضون ربع سنة لتحقيق الهدف السنوي كهدف ربع سنوي.
- عدم أخذ السقوف المالية او الموازنات المتوفرة بعين الاعتبار عند تحديد القيم المستهدفة لمؤشرات الأداء
- لا يتم تحليل الانحرافات في الإنفاق ولا يتم تنفيذ أي خطوات تصحيحية عند الحاجة
- يتم إعداد تقارير المتابعة والتقييم وتقديمها من قبل الوحدة التنظيمية المسؤولة عن وضع الموازنة، مما يحد من استخدام تقارير المتابعة والتقييم كأداة للإدارة.

التوصيات :

١. إنشاء منصة للمتابعة والتقييم يمكن لكافة فصول الموازنة إدخال بيانات المتابعة والتقييم عليها (نظام مؤتمت بصلاحيات محددة تعتمد معايير توكيد جودة البيانات)
٢. بناء القدرات لكافة الكوادر المالية والتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء على مبادئ عمليات الموازنة من جهة وعلى مبادئ متابعة وتقييم الأداء المؤسسي من جهة ثانية.
٣. التعاون والتنسيق بين كافة الجهات الحكومية المعنية بإدارة ومتابعة وتقييم الأداء من خلال مشاركة البيانات والمعلومات والتحقق منها.
٤. دعوة الجهات الحكومية لمشاركة دائرة الموازنة العامة في وضع خططها الاستراتيجية وتطوير الخطط التنفيذية.
٥. تبادل نتائج وتقارير تقييم الجهات الحكومية بين الجهات التي تطلب هذه التقارير لتحفيز التحسين المستمر في الأداء، وبشكل رئيسي بين مركز الملك عبد الله الثاني للتميز ودائرة الموازنة العامة.
٦. استخدام تقارير المتابعة والتقييم لغايات الموازنة الموجهة بالنتائج ضمن عملية تقييم جوائز التميز الحكومي.

تأسس معهد التخطيط القومي بموجب القانون رقم ٢٣١ لسنة ١٩٦٠ كمؤسسة عامة لها شخصية اعتبارية مستقلة تمارس نشاطاً علمياً ليعزز نهج وفكر التخطيط العلمي في مصر من خلال الأنشطة البحثية والاستشارية والتدريبية والتعليمية، ونشر الفكر وإرساء العمل التخطيطي في جميع المؤسسات الوطنية، وإشاعة ثقافة التخطيط في المجتمع المصري. واستكمالاً لتطوير البنية التشريعية للمعهد صدر قانون المعهد رقم ١٣ لسنة ٢٠١٥ ولانتهه التنفيذ في ٢٠١٦/١٢/١٧ لمواكبة أحدث المستجدات والتطورات الحادثة في المؤسسات العلمية والأكاديمية المناظرة.

تأكيداً لدور المعهد في دعم التنمية المستدامة في مصر منذ تأسيسه، تم تزويد المعهد بالقدرات البشرية والمادية اللازمة، وأوفد العديد من البعثات الدراسية إلى كافة أنحاء دول العالم للحصول على الدرجات العلمية في مختلف التخصصات، كما استقدم المعهد كبار العلماء في مجالات التنمية والتخطيط لنقل الخبرة والمعرفة إلى المعهد، وتعددت مجالات التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية، والعديد من المعاهد العلمية على كافة المستويات العالمية والإقليمية والمحلية. تمثل استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ محطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر تربط الحاضر بالمستقبل وتساهم بإنجازات الحضارة المصرية العريقة لتبني مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر تسوده العدالة الاقتصادية والاجتماعية وتعيد إحياء الدور التاريخي لمصر في الريادة الإقليمية كما تمثل خارطة الطريق التي تستهدف تعظيم الاستفادة من المقومات والمزايا التنافسية وتعمل على تنفيذ أحلام وتطلعات الشعب المصري في توفير حياة لائقة وكريمة. يضم المعهد مجموعة من الأنشطة العلمية يتمثل أهمها في الخطة البحثية بما تتضمنه من بحوث جماعية وفردية، وكتب مرجعية، وتقارير علمية، وأوراق سياسات، وبرنامج الماجستير والدكتوراه الأكاديميين في التخطيط والتنمية، وبرنامج الماجستير المهني في التخطيط للتنمية المستدامة، وأهم مجالات التدريب والاستشارات التي يمكن أن يقدمها المعهد، وكذا البرامج التي يمكن أن تقدمها المراكز العلمية المختلفة في مجال خدمة المجتمع. هذا بالإضافة إلى مجموعة من الفعاليات العلمية الهامة والتي تضم كل من المؤتمر الدولي السنوي، وسمينار الثلاثاء، ولقاء الخبراء، والمتابعات العلمية، وسمينار شباب الباحثين والندوات العلمية وورش العمل.

وفي مجال المتابعة والتقييم، دشّن المعهد برنامج "الماجستير المهني في المتابعة والتقييم" وتم الإعلان عن فتح باب التقدم لقبول دفعة جديدة في البرنامج للعام الأكاديمي ٢٠٢٣/٢٠٢٤. وفي إطار مظلة التعاون بين معهد التخطيط القومي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP Egypt تم تنفيذ ورشة عمل في مجال " الإدارة المبنية على النتائج" والتي استهدفت بناء قدرات كوادر القطاع الحكومي وذلك بمشاركة العديد من ممثلي الوزارات المصرية والهيئات الحكومية المختلفة. كما أسفرت هذه الورشة الإعلان عن إطلاق المعهد "الدبلوم

المهني المتخصص في المتابعة والتقييم The Monitoring, Evaluation, and Learning Professional Diploma – MEL" في إطار توجه الدولة لتفعيل دور إدارات المتابعة والتقييم، باعتبارها منهجية عمل تمكن الجهات المختلفة من تكوين رؤية أشمل وأعمق حول نتائج المشروعات، وتحديد نطاق التحسين والتطوير من خلال اتخاذ قرارات مبنية على البيانات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما يعتبر هذا الدبلوم الأول من نوعه في الوطن العربي المتخصص في مجال الإدارة المبنية على النتائج.

مركز الأثر هو كيان غير ربحي متخصص تم تأسيسه في ٢٠١٩ كإحدى مبادرات برنامج التحول الوطني بالمملكة العربية السعودية، من قبل خمس مؤسسات سعودية مانحة وبدعم من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، حيث يعمل المركز على الصعيد الوطني على بناء القدرات الوطنية في مجالات المتابعة والتقييم وقياس وتقييم الأثر وتقديم الخدمات الاستشارية المتخصصة للقطاع التنموي الحكومي والقطاعين الخاص وغير الربحي.

يهدف المركز إلى تمكين القطاعات التنموية من اتخاذ القرارات التنموية المبنية على الأدلة بهدف تعظيم أثر التدخلات التنموية على المستفيد النهائي.

رؤية المركز :

منظومة تنموية قوية وفاعلة تستند على تدخلات مبنية على الأدلة.

رسالة المركز:

تمكين الأفراد والمنظمات من ممارسات تنمية وقياس الأثر وإيجاد بيئة مساندة لتعظيم أثر التدخلات التنموية. ولتحقيق رؤية ورسالة المركز اعتمد مركز الأثر منهجية الإدارة المبنية على النتائج Results Based من خلال تبني الممارسات الفضلى في :

١. التقييم التنموي وقياس الأثر
 ٢. متابعة تحقق Management الآثار التنموية للبرامج
 ٣. السياسات العامة بالإضافة الى التخطيط التنموي المبني على النتائج
 ٤. تحديد الأولويات والإحتياجات التنموية وذلك بالعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :
- رفع الوعي بممارسات تنمية وإدارة الأثر.
 - دعم وتوجيه القطاع التنموي في مجال الأثر.
 - بناء القدرات الوطنية المتخصصة لدى الأفراد والمنظمات
 - تأسيس البنية المعرفية لممارسات الأثر
 - دعم الممارسون وبناء وتفعيل مجتمع الممارسة
 - إنضاج أبرز المفاهيم والممارسات الخاصة بالأثر في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية

ولتحقيق تلك الاهداف التنموية يعمل المركز بناءً على :

١. أفضل الممارسات العالمية في مجالات المتابعة والتقييم وقياس الأثر المطبقة لدى مجموعة البنك الدولي ومؤسسات الأمم المتحدة ووفقاً لمعايير التقييم الخاصة بمنظمة التعاون الدولي والتنمية OECD DAC
٢. ابرام شراكات فعالة مع الشركاء العالميين المتخصصين في ممارسات إدارة وتعظيم الأثر التنموي

٣. فريق من الخبراء والاستشاريين السعوديين والدوليين
٤. شبكة خبراء محليين ودوليين من العاملين في مجالات المتابعة والتقييم وقياس الأثر
٥. خبرات ومشاريع متعددة في القطاعات التنموية المختلفة (الجهات الحكومية/القطاع الخاص/الجهات
٦. غير الربحية)
٧. شبكة من الممارسين المحليين للتقييم التنموي في القطاعات التنموية المختلفة

مسارات التمكين التنموي التي يعمل عليها مركز الأثر :

يسعى المركز الى بناء وتحديث القدرات الوطنية من خلال ثلاث مسارات تمكينية تنموية التالية :

١. **خدمات الدراسات الإستشارية :** يقدم المركز مجموعة من الخدمات والدراسات الاستشارية للقطاع التنموي الحكومي والخاص وغير الربحي للمساعدة على رصد ومتابعة التقدم التنموي وتقييم أثر البرامج والسياسات التنموية على المستفيد النهائي تشمل:
 - تقييم الاحتياجات وتحديد الأولويات.
 - بناء أنظمة المتابعة والتقييم (إدارة الأثر) سواء البسيطة أو المركبة على المستويات الإستراتيجية المختلفة.
 - تقييم التدخلات التنموية المختلفة (تقييمات منتصف المدة والتقييمات الختامية وقياس وتقييم الأثر)
 - فحص جاهزية المنظمات المختلفة لضمان إستدامة المنفعة من مخرجات أنظمة المتابعة والتقييم.
٢. **خدمات التمكين :** يعمل المركز على بناء القدرات الوطنية في مجال المتابعة والتقييم وقياس الأثر من خلال مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة المقدمة للقطاعات التنموية المختلفة تشمل :
 - برنامج تقييم التنمية (التقييم الإنساني) وهو برنامج تدريبي مكثف لتأهيل ممارسي التقييم وقياس أثر البرامج التنموية على المستفيد النهائي بغرض تحسينها وتعظيم أثرها التنموي
 - برنامج تقييم التنمية المتقدم "تقييم بلس" وهو برنامج دعم استشاري يقدم للممارسين في مجال التقييم وقياس الأثر بالتطبيق على مشاريع قائمة
 - برنامج تأهيل مختص بالمتابعة والتقييم الاساسي "سهيل" وهو برنامج تدريبي لتأهيل ممارسي ومختصي المتابعة والتقييم للبرامج التنموية، عبر تمكينهم من تصميم وإدارة أنظمة المتابعة والتقييم لكامل دورة حياة البرامج التنموية
 - برنامج "سهيل بلس" وهو برنامج دعم استشاري يقدم للممارسين في مجال المتابعة والتقييم وبالتطبيق على مشاريع قائمة
 - برامج وورش عمل متخصصة : وهى برامج تدريبية وورش عمل خاصة بناء على طلب الجهات لتلبية كافة الاحتياجات التنموية في مجال المتابعة والتقييم وقياس الأثر
٣. **دعم السياق التنموي :** يعمل المركز على دعم السياق التنموي وإثراء المحتوى المحلي في مجال المتابعة والتقييم وقياس الأثر من خلال مجموعة من الخدمات والأعمال تشمل :
 - إصدار الأدلة المعرفية : تطوير ونشر إصدارات معرفية وأدلة ومنهجيات حول المتابعة والتقييم وقياس الأثر مترجمة بحرفية متخصصة من مصادر عالمية من أجل إثراء المكتبة العربية وتعويض النقص المعرفي باللغة العربية.

- بناء وتطوير المؤشرات الوطنية للتنمية : تصميم وتطوير مؤشرات تنمية على المستوى الوطني تتناسب مع السياق التنموي المحلي.
- الملتقيات المعرفية : تنظيم وتنفيذ الملتقيات المعرفية حول المتابعة والتقييم وقياس الأثر in-person virtual

أمثلة لمساهمات مركز الأثر :

أولاً على مستوى مسار الخدمات الإستشارية :

١. تقييم الاحتياجات التنموية التي تحتاجها محافظة الخفجي والتي تمكن صانع القرار من استحداث العالمية (شراكة Ey مبادرات وبرامج تغطي الاحتياجات الأكثر أولوية وأعظم أثراً وذلك بشراكة مع شركة من القطاع الخاص)
٢. تقييم أثر تدخلات إدارة المسؤولية الاجتماعية بمجموعة روشن وعرض منجزاتها ونتائجها وبناء التوجهات الاستراتيجية نحو إدارة الأثر (شراكة مع القطاع الخاص).
٣. تقييم منتصف المدة لبرنامج ريف، بهدف تقييم ملاءمة تدخلات البرنامج لاحتياجات المستفيدين وأولويات الشركاء و تقييم كفاءة تنفيذ المشروع من حيث الوقت والتكلفة و فاعلية طرق ومنهجيات تنفيذ البرنامج و اقتراح بدائل و تقييم قدرة البرنامج على تحقيق الأثر المتوقع على الدخل ومستوى المعيشة واستدامة النشاط الزراعي، وتقديم توصيات من شأنها تحسين الأداء وتوثيق الدروس المستفادة وأفضل الممارسات (الشراكة مع الجهات الحكومية).
٤. تقييم وقياس أثر برامج التمكين الاقتصادي لوكالة الضمان الاجتماعي على المستفيدين من خلال المنهجيات التالية : المنهج شبه التجريبي / تحليل المنفعة والتكلفة / تحليل سلاسل القيمة (الشراكة مع الجهات الحكومية)
٥. تقييم مدى ملاءمة سياسة الإعفاءات والمزايا الضريبية المقترحة لمنظمات القطاع غير الربحي، وتقييم أثر سياسة الإعفاءات الضريبية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والوظيفي والمالي (شراكة مع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي)
٦. اسس المركز انظمة مركبة للمتابعة والتقييم بمنظمات القطاع الربحي والتي بلغ عددها ٣٠ نظاماً مراعيًا تغطية المجالات التنموية المختلفة بالمناطق الجغرافية على مستوى المملكة بالإضافة الى تفعيل تلك الأنظمة لضمان تحقيق استدامة المنفعة من مخرجاتها وإعتبارها أدوات فعالة لاتخاذ القرارات بتلك المنظمات (شراكة مع وزارة الموارد البشرية - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي)
٧. تأسيس نظام شامل ومتكامل لمتابعة وتقييم النتائج التنموية لمنظومة الخدمات الإجتماعية، وتطوير إطار النتائج لضمان تحقيق الربط بين المستويات المختلفة للنتائج والمستهدفات، وتمكين البرنامج من متابعة النتائج التنموية للمبادرات المساهمة في تحقيق الهدف الإستراتيجي(تمكين المواطنين من منظومة الخدمات الإجتماعية)، وإصدار التقارير ذات العلاقة والإبلاغ والنشر (الشراكة مع برنامج التحول الوطني) - برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠
٨. بناء وتطوير إطار نتائج ومؤشرات أداء تنموي على مختلف مستويات النتائج المحققة وتحديد طرق القياس وأدوات جمع البيانات وتدريب العاملين في برنامج ريفعلى ممارسات التخطيط التنموي المبني على

النتائج، وتطوير دليل إجرائي لتفعيل ممارسات المتابعة والتقييم وإصدار التقارير التنموية لدى برنامج ريف (الشراكة مع الجهات الحكومية)

٩. فحص استعداد وجاهزية المنظمات غير الربحية على مستوى المملكة في النواحي المتعلقة بقدرة المنظمات على التخطيط وإدارة الأثر للمشاريع التنموية لغرض تأسيس نظام فعال للمتابعة والتقييم لتمكين هذه المنظمات من تعظيم أثر مشاريعها وبرامجها التنموية (الشراكة مع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي)

١٠. تقييم القدرات المؤسسية للجمعيات المشاركة في "مسرعة مسك" وتطوير إطار مناسب وملائم؛ لكي تتمكن جمعية مسك من معرفة مدى استفادة الجمعيات المشاركة ومعرفة الفجوات المتبقية لدى هذه المنظمات لرفع قدراتها المؤسسية (الشراكة مع مؤسسة مسك الخيرية)

١١. على الجمعيات والمؤسسات الأهلية، من ناحية أثر الجائحة على COVID-11 (دراسة أثر جائحة كورونا ١٩) مواردها وعملياتها وخدماتها، وذلك من أجل التعلم المؤسسي للقطاع غير الربحي (الشراكة مع مجلس الجمعيات الأهلية)

١٢. التقييم النهائي وفق معايير التقييم الدولية لتدخلات جمعية تراؤف لخدمة الأيتام بمنطقة حفر الباطن وتقديم قائمة توصيات التطوير المستقبلي لتدخلات المنظمة التنموية.

١٣. حصر تصنيف خدمات الإسناد الحكومي لمنظمات القطاع غير الربحي وتقييم وفحص جاهزية هذه المنظمات لخدمات الإسناد الحكومي بوجه عام وما يخص خدمات ضيوف الرحمن على وجه الخصوص وذلك بشراكة مع المركز الوطني لتطوير القطاع غير الربحي.

ثانياً على مستوى مسار خدمات التمكين :

١. تنفيذ عدد ٦ برامج دولية " لتقييم التنمية " بالشراكة مع جامعة إيناب الكندية استفاد منها ١٦٩ ممارس دولي لتقييم التنمية.

٢. تنفيذ عدد ٢٦ برنامج تدريبي متخصص لتأهيل مختصي المتابعة والتقييم استفاد منها قرابة ٨٣٠ متخصص في القطاعات التنموية المختلفة (الجهات الحكومية / القطاع الخاص / الكيانات غير الربحية)

٣. تنفيذ ٢٥ ورشة عمل متخصصة للمستويات الإدارية العليا بالمنظمات التنموية لتأهيل القيادات حول مفاهيم إدارة الأثر استفاد منها ما يزيد عن ٩٧٠ قيادة تنموية على عموم المملكة.

مسار دعم السياق الوطني :

١. تطوير مؤشر وطني لقياس عطاء الأفراد، حيث يعتبر عطاء الأفراد من أهم مميزات القطاع غير الربحي، وذلك لفهم العطاء في السياق المحلي والدوافع والمعوقات والوعي بالاحتياجات والمنصات، حيث يتم تنفيذ هذا المؤشر بشكل سنوي بالشراكة مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

٢. ساهم المركز في إثراء المكتبة العربية من خلال الترجمة المهنية المتخصصة لاهم الأدلة المعرفية التي تساهم في تغطية كافة المجالات المنبثقة من منهجية الإدارة المبنية على النتائج بالإضافة الى تنفيذ العديد من ملتقيات الوطنية والدولية وورش العمل في هذا الشأن على وجه الخصوص وعلى المستوى التنموي بوجه عام (إصدار ١٥ دليل معرفي عالمي)

٣. تنفيذ عدد ٤ ملتقيات معرفية دولية ووطنية حول القضايا التنموية المتعلقة بإدارة الأثر منها وشارك في الحضور ما يزيد عن ٣٤٥٠ مشارك عن بعد.

٤. تأليف دليل التخطيط لإدارة الأثر والذي سيعد مدخلاً عملياً وفق سياق العمل التنموي السعودي، حيث يزود هذا الدليل الأفراد والجهات بممكنات التوجه نحو إحداث التغييرات الإيجابية المرغوبة والمساهمة في صنع القرارات القائمة على البراهين، بجانب المساهمة في تحسين جودة حياة المواطنين والمقيمين وزوار المملكة بل ويمتد أثره للعالم العربي كونه معززاً للمحتوى العربي المرتبط بالمارسات العالمية في هذا الشأن. الدليل يركز في الأساس على التطبيق وإجراءات الاستخدام (حوكمة إدارة الأثر) مع التأطير النظري المدعم لمزيد من الفهم والتعلم (الشراكة مع مؤسسة عبد الرحمن الراجحي).
٥. عمل المركز على تطوير الحقائق التدريبية والمنتجات المعرفية ذات العلاقة بمنهجية الإدارة المبنية على النتائج من خلال الخبراء الدوليين والوطنيين (المتابعة والتقييم وقياس الأثر __).

**Beyond Practice : Qalar's Journey to
Professionalizing Evaluation**

٢٤

Dr. Anis B. Brik

Hamad II University – Qatar

e-mail : A.Brik@hbku.edu.qa

هذا المقال موجود في النسخة الإنجليزية فقط

بناء القدرات في مجال التقييم في المغرب

الدكتور أحمد بن شيخ^(١)، السيد جمال رمضان^(٢)

^(١)د. أحمد بن شيخ، الرئيس المؤسس للجمعية المغربية للتقييم، أستاذ بكلية الحوكمة والعلوم الاقتصادية

والاجتماعية، جامعة محمد السادس، الرباط

e-mail: ahmedbencheikh@yahoo.fr

رئيس الجمعية المغربية للتقييم، (٢٠٢٣-٢٠٢٥)، مهندس دولة و موظف سامي بوزارة التجهيز^(٢)

e-mail: ramdane@yahoo.fr

الملخص

تروم هذه المساهمة التعريف بالنقطة المرجعية المستخدمة لتحديد الصنف النوعي لتعزيز القدرات في مجال التقييم المعتمد في المغرب على عدة مستويات لدعم مختلف الفئات (الفئات المجتمعية، الأفراد والمنظمات والمجموعات الفنية أو التقنية ومنظمات المجتمع المدني).

فمن جهة أولى، يرتبط التكوين الأكاديمي في مجال التقييم بمختلف البرامج التي تقدمها المؤسسات العمومية أو الخصوصية في المغرب (الجامعات والمعاهد وغيرها).

يتم تكييف مختلف التكوينات الأكاديمية حسب خمسة معايير، وهي: (١) البرنامج المقدم أو المقترح، (٢) مستوى التدريب بعد التخرج، (٣) التركيز المبرمج على التقييم، (٤) الحد الأدنى من الدورات المخصصة للتدريب حول التقييم، و(٥) الوقت اللازم لاستكمال التدريب. وبناء على هذه المعايير، يتم تحديد ست درجات ماجستير كتدريب تقييمي. وتحظى هذه الدورات التدريبية بدعم جامعات محمد الخامس (الرباط)، والجامعة الدولية للرباط (UIR)، وكلية علوم التربية (الرباط)، وجامعة مولاي إسماعيل (مكناس)، وجامعة ابن طفيل (القنيطرة) ومعهد مهن التقييم (الرباط).

أما الخصائص الرئيسية لهذه الدورات التدريبية الأكاديمية فتتمثل في: (١) درجة الماجستير لا يمكن اعتمادها كبرنامج تدريبي كامل في التقييم، (٢) هيمنة التخصصات: التعليم - الاقتصاد والاقتصاد القياسي - تخصصات مختلطة متعددة، (٣) غياب تدريس المعايير المتعلقة بالممارسات، و (٤) غياب تدريس الجانب الأخلاقي.

ومن جهة ثانية، يعتبر التكوين غير الأكاديمي أكثر عدداً ونوعاً.

أهمية التدريب ودور اللغة العربية في رفع قدرات العاملين في مجال المتابعة والقيّم

مضر علي حسين

كلية الهادي الجامعة – العراق

e-mail: mudher3d@gmail.com / iraqeval@gmail.com

الملخص

اللغة العربية لها دور في مجال التقييم حيث تعتبر اللغة العربية هي لغة التواصل الأساسية في العديد من الدول العربية، واللغة العربية تلعب دوراً حيوياً في مجال التقييم في عدة جوانب:

فهم المعايير والتعليمات: يعتبر فهم المعايير والتعليمات المتعلقة بعملية التقييم أمراً هاماً للمشاركين فيها. اللغة العربية تسهم في توصيل هذه المعايير والتعليمات بوضوح ودقة للأشخاص المعنيين. يتطلب التقييم فهماً صحيحاً للمهام والمعايير المتعلقة بها، واللغة العربية تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق ذلك.

صياغة الأسئلة والاختبارات: في عملية التقييم، يتم صياغة الأسئلة والاختبارات التي تستخدم لقياس مستوى المعرفة والمهارات. يجب أن تكون هذه الأسئلة والاختبارات واضحة ومفهومة للطلاب أو الأشخاص المقيّمين. اللغة العربية تمكن من صياغة الأسئلة والاختبارات بشكل دقيق وملئم للجمهور المستهدف.

التواصل والتفاعل: في عملية التقييم، يتم التواصل والتفاعل بشكل مستمر بين المقيّمين والمشاركين في التقييم. اللغة العربية توفر وسيلة للتواصل الفعال والتفاعل، حيث يمكن للأشخاص التعبير عن أفكارهم وآرائهم وتوصيل الملاحظات والتعليقات بشكل صحيح وفعال.

توثيق النتائج والتقارير: بعد انتهاء عملية التقييم، يتم توثيق النتائج وإعداد التقارير. يجب أن تكون التقارير المقدمة بشكل واضح ومفهوم للجمهور المستهدف، وهنا تأتي اللغة العربية للعب دور في التوثيق الدقيق وإعداد التقارير بشكل مناسب.

استخدام اللغة العربية في عمليات التقييم يواجه بعض التحديات وتتاح أمامه فرص متنوعة.

وهذه بعض التحديات والفرص المحتملة :

التحديات :

توحيد المفاهيم والمصطلحات قد يواجه المقيّمون صعوبة في توحيد المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في عمليات التقييم باللغة العربية. يجب وضع معايير واضحة وموحدة للمفاهيم وتوحيد المصطلحات لضمان التفاهم الصحيح للنتائج.

توفير الموارد والأدوات :

قد يكون هناك نقص في الموارد والأدوات المتاحة باللغة العربية لدعم عمليات التقييم. يتطلب ذلك تطوير وتوفير المزيد من الموارد والأدوات التقييمية باللغة العربية لتعزيز جودة العمليات التقييمية.

التحديات التقنية :

يمكن أن تواجه تقنيات التقييم الحديثة التي تستخدم اللغة العربية بعض التحديات التقنية، مثل تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل النصوص باللغة العربية بشكل فعال ودقيق.

الفرص :

تطوير المناهج والأدوات التقييمية: يمكن استغلال استخدام اللغة العربية في تطوير المناهج والأدوات التقييمية المناسبة للثقافة والتحديات الخاصة بالعراق. يمكن تطوير اختبارات وأسئلة متنوعة وملائمة للغة العربية لتقييم مستوى المعرفة والمهارات بدقة. تعزيز الشفافية والعدالة: يمكن استخدام اللغة العربية لتعزيز الشفافية والعدالة في عمليات التقييم.

باختصار، اللغة العربية تعتبر وسيلة أساسية في عملية التقييم، حيث تسهم في فهم المعايير والتعليمات، وصياغة الأسئلة والاختبارات، والتواصل والتفاعل، وتوثيق النتائج والتقارير. تلعب اللغة العربية دورًا حيويًا في ضمان فعالية ودقة عملية التقييم

تقسيم المتابعة والتقييم في وحدات الجهاز الإداري للدولة - ج.م.ع

هبة جاد الحق

مساعد رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - جمهورية مصر العربية

e-mail : hebasalama2002@gmail.com

■ يرجع تاريخ إنشاء مكاتب المتابعة لعام ١٩٨١ حيث نص قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٦٢٥ لسنة ١٩٨١ على إنشاء مكاتب للمتابعة في الوزارات والمصالح والهيئات العامة والمحافظات وسائر وحدات الحكم المحلي والوحدات الاقتصادية التابعة للقطاع العام والمجالس والأجهزة المركزية أو التي لها موازنة خاصة، ويتبع المكتب للوزير أو رئيس الجهة التي ينشأ فيها، ويجوز تفويض الإشراف عليه للمستوى التالي له في حدود قواعد تفويض السلطات.

■ تضمن القرار الجمهوري المشار إليه اختصاصات مكتب المتابعة على النحو التالي :

١. متابعة ورقابة أداء الأعمال اليومية بالوحدات المشار إليها في المادة السابقة والتأكد من إنجازها في الوقت المحدد لها، وإبلاغ الرؤساء بما قد يوجد من متأخرات.
 ٢. المتابعة الميدانية لوحدات تقديم الخدمة المباشرة للمواطنين للتأكد من المحافظة على مستوى الخدمة وحسن معاملة الجمهور.
 ٣. إعداد التقارير الدورية بنتائج المتابعة والكشف عن مواطن الخلل والقصور، وكذلك نواحي الانحراف في مجال التعامل مع المواطنين وإبلاغها للرؤساء المختصين.
 ٤. تقديم التوصيات والاقتراحات التي تساعد على تلافى أسباب القصور في العمل.
- إلا أنه تلاحظ أن هذا القرار ركز فقط على جانب المتابعة دون التقييم.

■ وفي عام ٢٠١٤ أطلقت الدولة المصرية خطة الإصلاح الإداري، وقد رصدت الخطة عدد من التحديات الواجب التغلب عليها، وتمثلت هذه التحديات فيما يلي :

١. تعقد الهيكل التنظيمي للدولة.
 ٢. تضخم العمالة وارتفاع تكلفتها وانخفاض إنتاجيتها.
 ٣. غياب الشفافية والمساءلة وانتشار الفساد.
 ٤. كثرة التشريعات وتعديلاتها وتضاربها.
 ٥. المركزية الشديدة وسوء حالة الخدمات العامة.
 ٦. ضعف إدارة الأصول المملوكة للدولة.
- وهو ما يعكس الحاجة إلى وجود جانب التقييم الدوري والمستمر للخطط الاستراتيجية للوحدات، وربطها بمستهدفات هذه الخطط ورؤية مصر ٢٠٣٠، واقتراح تعديلها بناء على نتائج هذا التقييم.

■ ومن هنا أطلقت خطة الإصلاح الإداري برؤية تنبع من هذه التحديات وهي:

"جهاز إداري كفء وفعال يطبق معايير الحوكمة، يقوم بدوره التنموي، ويُعلي من رضاء المواطن"، وتمثلت خطة الإصلاح الإداري في خمسة محاور هي: الإصلاح التشريعي، الإصلاح المؤسسي، بناء وتنمية القدرات، التحول الرقمي وتكامل قواعد البيانات، تحسين الخدمات العامة.

■ حيث تضمن محور الإصلاح المؤسسي عدد من المبادرات التي تمثلت في صدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤٦ لسنة ٢٠١٨ والذي نص على استحداث عدد/٦ تقسيمات تنظيمية في وحدات الجهاز الإداري للدولة ومن بين هذه التقسيمات تقسيم "التقييم والمتابعة"، كما صدر قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٨٦ لسنة ٢٠١٩ بشأن استحداث تقسيم للإدارة الاستراتيجية بكل وزارة أو مصلحة أو جهاز حكومي أو هيئة عامة أو وحدة محلية، وعلى أن يتبع هذا التقسيم السلطة المختصة مباشرة أو الوكيل الدائم أو السكرتير العام أو الأمين العام بحسب الأحوال، ويتبع هذا التقسيم تقسيم فرعي يسمى "المتابعة والتقييم"

■ وتتمثل أهم مهام هذا التقسيم فيما يلي:

١. إعداد وتطوير ومراجعة وتحديث نظام للمتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية والخطط السنوية والخطط التشغيلية للوحدة، لضمان قدرة الوحدة على رصد وجمع وتوثيق نتائج وآثار الخطط والبرامج والمشروعات ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعة.
 ٢. متابعة مؤشرات الأداء الكلي والتشغيلي للوحدة، واقتراح الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار.
 ٣. تحديد المعوقات التي تواجه التنفيذ مع اقتراح الحلول والتوصيات الخاصة بتذليلها وفقاً لمراحل التنفيذ.
 ٤. إعداد تقارير الإنجاز الدورية بمتابعة سير خطط وبرامج ومشروعات الوحدة، للوقوف على مدى تقدم العمل من حيث الإنجاز، ومدى الالتزام بالمستهدفات وبالبرنامج الزمني والموازنة المخططة، ومدى استدامة آثار ونتائج تلك الخطط والبرامج والمشروعات.
 ٥. إعداد تقارير تحليل المعلومات بما فيها الطرق الفضلى، والدراسات التي توثق هذه الطرق، والدروس المستفادة والأنشطة التصحيحية.
 ٦. اقتراح التعديلات اللازمة على الخطط والبرامج والمشروعات المحددة في ضوء نتائج المتابعة الميدانية.
 ٧. المراجعة الدورية لنظام المتابعة والتقييم الخاص بالوحدة وتحديثه وتطويره، بما يضمن كفاءة وفعالية العمل وفق الخطط المعتمدة.
- وبالتالي يتبين أهمية تقسيم المتابعة والتقييم سواء من حيث التبعية لتقسيم الإدارة الاستراتيجية الذي يتبع السلطة المختصة مباشرة، أو من حيث المهام المنوطة بهذا التقسيم ودوره الهام في تحديد مدى تحقيق الوحدات الإدارية لمستهدفاتها سواء الاستراتيجية أو التشغيلية.
- وجدير بالذكر أن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يقوم باستحداث هذه التقسيمات بوحدات الجهاز الإداري للدولة سواء الوزارات أو الوحدات المحلية أو الهيئات العامة أو الجامعات والمراكز البحثية، كما قام بإعداد بطاقة وصف نمطية لهذا التقسيم وتوزيعها على الجهات الإدارية لتسهيل عمل هذا التقسيم بالإضافة إلى ما تقوم به وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية من إعداد دليل إجرائي للإدارة المبنية على النتائج كأحد الأدوات الداعمة لعمل هذا التقسيم والتقسيمات التنظيمية الأخرى.

التقييم : المثال التونسي

أنيس بن يونس

رئيس مؤسس للشبكة التونسية للتقييم – تونس – الجمهورية التونسية

contact@evaluation.com.tn

الملخص

تسلط هذه الورقة الضوء على أهمية نشر ثقافة التقييم وتعزيز الحكم الرشيد في المجتمعات العربية من خلال التركيز على التجربة التونسية.

تحلل الورقة التغييرات التي حدثت منذ عام ٢٠١١ مع تسليط الضوء على تطور الجهات الفاعلة الرئيسية. وعلى الدور المتنامي للمجتمع المدني ووسائل الإعلام في نشر ثقافة المسؤولية والمشاركة المدنية، وخاصة بين الشباب. كما يبحث في مبادرات نشر ثقافة التقييم مثل تجربة مجلة الجماعات المحلي والتقييم الآلي لأداء البلديات، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بتقييم التمويل كما تسلط الضوء على زيادة الطلب المحلي على التقييم. كما نحاول فهم دور وسائل الإعلام والمجتمع المدني في تعزيز التقييم المبني على الأدلة. كما نتناول موضوع تمويل التقييمات مع غياب سياسة واضحة لتمويل التقييم وضعف استعمال نتائج التقييم من طرف السلطة الرقابية التشريعية.

تحدد الورقة أيضاً أهداف العمل المستقبلي، بما في ذلك الحاجة إلى إقامة شراكة قوية مع البرلمان ووزارة التخطيط، وإشراك الجهات المدنية الفاعلة على أساس التكامل بالإضافة لأهمية تطوير قدرات التقييم بالتعاون مع الشركاء التقليديين وفتح الحوار مع مجموعات جديدة من البرلمانيين، خاصة النساء والشباب.

كما نهتم بالنظر في سبل توسيع رقعة الناشطين المحترفين في مجال المتابعة والتقييم والاستجابة للاهتمام المتزايد بتقييم الأثر خاصة للمخططات الوطنية في مقابل مساهمة محتشمة للمجتمع المدني في تقييم أهداف التنمية المستدامة

هوار سردار حسن

جامعة كومار للعلوم والتكنولوجيا – العراق

e-mail : hawarsardar91@yahoo.com

الملخص

التطرق الى تعزيز احترافية التقييم في العراق، من خلال إشراك الشباب بشكل فعال في عملية التقييم. ومن الممكن أن تساهم وجهات نظرهم وأفكارهم الفريدة في وضع إطار تقييم أكثر شمولاً. ومن خلال إدماج أصوات الشباب، يمكن أن تصبح نتائج التقييم أكثر فعالية وأهمية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مستنيرة عند وضع السياسات. فتعزيز احترافية إشراك الشباب في عملية التقييم في العراق يعتبر أمراً هاماً لتعزيز التأصيل المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

وفيما يلي بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحقيق ذلك :

- تعزيز التوعية والتثقيف : يجب توفير برامج توعية للشباب بشأن أهمية التقييم ودوره في صنع القرار. يمكن تنظيم ورش عمل ومحاضرات وحملات توعية لزيادة الوعي بأهمية التقييم وتعزيز المشاركة الفعالة للشباب في هذه العملية.
- توفير التدريب والتطوير : ينبغي توفير فرص التدريب والتطوير للشباب في مجالات التقييم والمراجعة. يمكن تنظيم برامج تدريبية تعلمهم المفاهيم والأدوات المستخدمة في عملية التقييم وتعزيز مهاراتهم في هذا المجال.
- إنشاء منصات للمشاركة الشبابية : ينبغي توفير منصات وآليات لإشراك الشباب في عملية التقييم. يمكن إنشاء فرق عمل مختلطة تجمع بين الشباب والخبراء في عملية التقييم، وتشجيع الشباب على تقديم آرائهم وأفكارهم وتوجيهاتهم.
- تعزيز الشفافية والمساءلة : يجب تعزيز الشفافية والمساءلة في إجراءات التقييم والمراجعة. يجب أن يكون هناك آليات لتقديم تقارير ونتائج التقييم بشكل شفاف وواضح، وتشجيع الشباب على المساهمة في عملية المراجعة والمتابعة.
- تشجيع الابتكار والإبداع : يجب تشجيع الشباب على الابتكار والإبداع في عملية التقييم. يمكن تشجيعهم على تطوير أساليب وأدوات جديدة للتقييم، واستخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي في تيسير عملية التقييم وتعزيز المشاركة الشبابية.
- تعزيز الشراكات والتعاون : يمكن تعزيز الشراكات والتعاون مع المنظمات الشبابية والمؤسسات التعليمية والبحثية لتعزيز احترافية إشراك الشباب في عملية التقييم. يمكن تبادل المعرفة والخبرات وتنظيم برامج مشتركة لتعزيز دور الشباب في هذا المجال.

ومعالجة التحديات التي يواجهها الشباب في العراق، مثل الافتقار إلى المهارات الرقمية، وتزويدهم بالتعليم القائم على المهارات الحياتية وفرص العمل هي خطوات ضرورية نحو تمكين وتمكين مشاركتهم النشطة في عمليات

التقييم. ويعد التعاون بين اليونيسف ومنظمة العمل الدولية بمثابة مثال جدير بالثناء للمبادرات التي تهدف إلى سد الفجوة وإطلاق العنان لإمكانات الشباب العراقي. حيث ان الشباب في العراق يواجهون العديد من التحديات. ومن بين هذه التحديات :

- البطالة : يواجه الشباب في العراق مشكلة البطالة العالية، حيث يصعب عليهم العثور على فرص عمل مناسبة. هذا يؤثر على قدرتهم على تحقيق استقرار مالي وتحقيق طموحاتهم المهنية.
- نقص الفرص التعليمية : تعاني العديد من المناطق في العراق من نقص في البنية التحتية التعليمية ونقص في البرامج والفرص التعليمية. هذا يؤثر على فرص الشباب في الحصول على تعليم جيد وتطوير مهاراتهم.

ولمعالجة هذه التحديات، يجب أن تتخذ الحكومة والمؤسسات المعنية إجراءات فعالة. يجب توفير فرص العمل والتدريب المناسبة للشباب، وتعزيز النظام التعليمي وتحسين البنية التحتية التعليمية. يجب أيضاً تعزيز المشاركة السياسية للشباب وتعزيز الاستقرار والأمن. يجب مكافحة التمييز وتعزيز المساواة والعدالة الاجتماعية لضمان فرص متساوية للشباب في العراق.

⁽¹⁾Prof. Ian Goldman and ⁽²⁾Thokozile Molaiwa

⁽¹⁾International Evaluation Academy of Global Evaluation Initiative ICLEARAA /

University of Capetown

e-mail : ian.goldman@wits.ac.za

⁽²⁾Department of Planning, Monitoring and Evaluation

e-mail : Thokozile@dpme.gov.za

هذا البحث متاح فقط في الجزء الإنجليزي من الكتاب

**The Centre for Learning on Evaluation and Results –
Anglophone Africa**



Candice Morkel

(CLEAR – AA)

e-mail : Candice.Morkel@wits.ac.za

هذا البحث متاح فقط في الجزء الإنجليزي من الكتاب

إقامة صلات أقوى : الشراكات من أجل التقييم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

المعز إسماعيل محمود

مختص أول في التقييم، البنك الإسلامي للتنمية

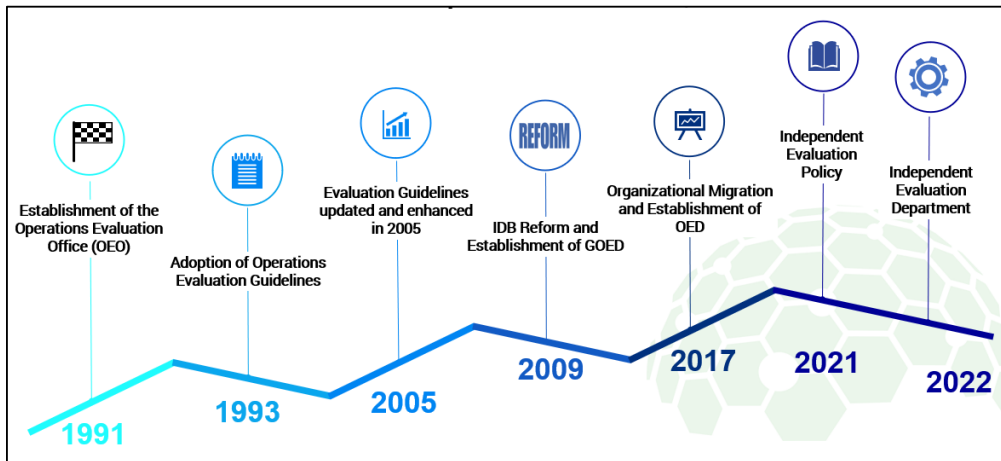
e-mail : emahoud@isde.org

المقدمة :

شارك البنك الإسلامي للتنمية (البنك) في الجلسة التي حملت عنوان "الشراكات اللازمة لتمويل التقييمات الوطنية" في الاجتماع السنوي العاشر لشبكة التقييم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والاجتماع الوطني الأول للجمعية المصرية للتقييم اللذين عُقدا بالقاهرة (مصر) في شهر فبراير ٢٠٢٤. وقدم العرض التفاصيل المتعلقة بتطوير وظيفة التقييم في البنك وركز على أهمية دور الشراكات في تحسين أنظمة التقييم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وسلط الضوء على تعاون البنك ومبادراته القائمة في هذا المجال. وركز على تعزيز القدرات وتشجيع المساءلة والتعلم عن طريق تقوية أنظمة التقييم من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل بشأن التدخلات الإنمائية. وشملت التوصيات الأساسية ضمان تأثيرات التنمية المستدامة عن طريق أنظمة الرصد والتقييم التي تقودها وتؤيدها وتخضع لها البلدان، وحفز جهود التعاون في سبيل تطوير قدرات التقييم، وتحسين انخراط الأطراف المعنية، وتعزيز الجهد والتوافق الإقليميين في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

التقييم في البنك الإسلامي للتنمية

إدارة التقييم المستقل كياناً مستقلاً داخل البنك، يتبع لمجلس المديرين التنفيذيين. وقد بدأت وظيفة التقييم سنة ١٩٩١ تحت اسم "مكتب تقييم العمليات". وفي سنة ١٩٩٣، اعتمدت التوجيهات المتعلقة بالتقييم، وهو ما أدى إلى إنشاء إدارة تقييم العمليات في مجموعة البنك سنة ٢٠٠٩. وانضمت هذه الإدارة إلى مجموعة التعاون في مجال التقييم سنة ٢٠١٠. وفي سنة ٢٠٢١، اعتمدت أول سياسة للتقييم المستقل، وهو ما ضمن استقلالية التقييم. وأنشئت إدارة التقييم المستقل رسمياً سنة ٢٠٢٢.



خلال مراحل تطوّر وظيفة التقييم، اتخذ البنك عدّة مبادرات تهتمّ ببناء القدرات، وتعزيز التعاون، وتشجيع التعلّم في مجال التقييم. وتشمل هذه التدخلات مبادرات بناء القدرات والتدريب مثل برامج التدريب التي نظمها البنك لتعزيز القدرات التقييمية في البلدان الأعضاء. ففي المغرب، مثلاً، قدّم البنك تدريباً للقضاة الممارسين في المجالس الجهوية للحسابات، وهو ما عزّز القدرة المحلية على إجراء التقييمات وتعزيز المساءلة. وتعاون البنك أيضاً مع كلية الإدارة العامة في كيبك (كندا) ومبادرة التقييم العالمية لتقديم الدورة السابعة لبرنامج "تقييم"، وهو أوّل برنامج تقييم على المستوى الدولي يقدّم كلّهُ باللغة العربية. أمّا الدورة التي عُقدت سنة ٢٠٢٢، فضمّت ٣١ من كبار المديرين والخبراء في مجال الرصد والتقييم الذين يعمل معظمهم في الوزارات والوكالات الحكومية في عدّة بلدان من بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

وشملت تدخّلات البنك أيضاً تقييمات تعاونية. فقد شارك البنك في أنشطة تقييم مشتركة مع جهات شريكة مثل الصندوق السعودي للتنمية والمصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا. وفيما يتعلق بتشجيع التعلّم في مجال التقييم، ينظّم البنك دورياً ندوات عن التقييم (نظم خمسة ندوات حتى الآن) لكيانات مجموعة البنك يحضرها مشاركون من البلدان الأعضاء والبنوك الإنمائية المتعدّدة الأطراف والمنظمات الدولية، وذلك لتبادل المعارف والممارسات الفضلى فيما بين خبراء التقييم، وبناء جماعة اهتمام مشترك. وفضلاً على ذلك، يشارك البنك في منتديات التقييم الدولية والإقليمية مثل هذا الاجتماع المشترك.

وفيما يتعلق بمأسسة التقييم، نظّمت إدارة التقييم المستقل جلسة فنيّة لرؤساء العمليات وممثلي المؤسسات الأعضاء في مجموعة التنسيق العربية على هامش الاجتماعات السنويّة لمجموعة البنك سنة ٢٠٢٣. وخلال هذه الفعالية، دعا ممثلو تلك المؤسسات إلى ضرورة مأسسة أنظمة الرصد والتقييم والتعلّم في تدخلاتها الإنمائية. إذ من شأن وجود وظائف قوية للرصد والتقييم والتعلّم أن يؤدي إلى توفير الأدلة اللازمة لدعم اتخاذ القرار خلال تنفيذ المشاريع. ويسترشد البنك، في تنفيذه لجميع تدخلاته، بعدّة أطر من أطر سياساته واستراتيجياته (مثل آلية تبادل المعارف والخبرات، وبرنامج التعاون فيما بين بلدان الجنوب). وتشجع سياسة البنك المتعلقة بآلية تبادل المعارف والخبرات التعاون فيما بين بلدان الجنوب عن طريق تيسير الشراكات فيما بين البلدان الأعضاء، وتعزيز القدرات في مجال التقييم، وتشجيع التنمية المستدامة. ومن جهة أخرى، استحدثت البنك أطره الترويجية والتقييمية الخاصة بالمنظومات الوطنية للتعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، التي كانت منطلقاً لصياغة مؤشر البنك المتعلق بالتعاون فيما بين بلدان الجنوب، الذي يوفر أداة محتملة لرصد الشراكات في مختلف مجالات التعاون فيما بين بلدان الجنوب.

مجالات التعاون والشراكة في مجال التقييم بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي تتسم بسياقات اجتماعية واقتصادية متنوعة وصعوبات إنمائية معقّدة، تؤدي الشراكات دوراً هاماً في تعزيز فعالية ممارسات التقييم. وقد سلّطت الندوة الثالثة للتقييم، التي نظمها البنك سنة ٢٠١٨ بعنوان "التحوّلات الناجحة"، الضوء على أهمية التعاون في مواجهة هذه الصعوبات. وبناءً على ذلك، شددت ندوة التقييم الخامسة التي نظمتها مجموعة البنك سنة ٢٠٢٣، على أنّ الشراكات تمكّن من جمع الموارد وتبادل المعارف وإرساء الممارسات الفضلى، ومن ثمّ تحسين نطاق مبادرات التقييم وتأثيرها عموماً. ويشمل دور البنك في تشجيع التعاون والشراكة في مجال التقييم بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ما يلي:

- **تعزيز الأطر المؤسسية:** يشمل تعزيز الأطر المؤسسية إنشاء هياكل وسياسات حوكمة متينة من أجل دعم ممارسات التقييم. ويمكن تحقيق ذلك بالتعاون فيما بين الجهات الإنمائية الشريكة، والوكالات الحكومية، والمجتمع المدني من أجل دمج التقييم في آليات العمل المؤسسية وأطر اتخاذ القرار. وما انفك البنك يدعو إلى وضع أطر مؤسسية أقوى تدمج التقييم في التخطيط الإنمائي. ويتجلى التزامه بتعزيز ممارسات التقييم في تنظيمه لندوة التقييم الخامسة لمجموعة البنك، حيث شدد على دور الدعم المؤسسي في تعزيز فعالية التقييم.
- **تعزيز انخراط الأطراف المعنية:** يركز تعزيز انخراط الأطراف المعنية على تشجيع ثقافة التقييم بإشراك مختلف الأطراف المعنية، ومنها الهيئات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية، والدوائر الأكاديمية، والقطاع الخاص. ويشجع هذا الأسلوب على المشاركة، ودمج وجهات نظر متعددة، ويضمن ملاءمة استنتاجات التقييم وقابليتها للتطبيق. وخلال الاجتماع السنوي العاشر لشبكة التقييم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والاجتماع الوطني الأول للجمعية المصرية للتقييم، سلط البنك الضوء على جهوده الرامية إلى تعزيز انخراط الأطراف المعنية، فعرض تجربته المتمثلة في صياغة "المسرد العربي لمصطلحات التقييم والإدارة القائمة على النتائج من أجل التنمية المستدامة". وكانت هذه المبادرة ترمي إلى توطيد المعارف المتعلقة بالتقييم وإلى تعزيز الشمول بإشراك الأطراف المعنية الناطقة بالعربية، ومن ثم ضمان قدر أكبر من تأييد وقبول ممارسات التقييم.
- **الاستفادة من التكنولوجيا والابتكار:** تشمل الاستفادة من التكنولوجيا والابتكار استخدام الأدوات الرقمية والتكنولوجيا الجديدة من أجل تحسين كفاءة وفعالية وتوافر ممارسات التقييم. ويمكن أن تقدم التكنولوجيا معلومات في الوقت الفعلي، وأن تدعم جمع وتحليل البيانات، وأن تساعد على نشر استنتاجات التقييم. وقد شجّع البنك استخدام الأدوات المبتكرة والمنصات الرقمية من أجل تحسين آليات عمل التقييم. وسلط الضوء على التزام البنك باعتماد الحلول التكنولوجية في عروضه وورشاته خلال مختلف الندوات، حيث ناقش دور التكنولوجيا في توفير البيانات في الوقت الفعلي من أجل تحسين اتخاذ القرارات.
- **بناء قدرة التقييم المستدامة:** التعلم والتكيف المستمران مهمان من أجل المحافظة على ملاءمة وفعالية ممارسات التقييم. ووضع المسرد العربي للمصطلحات خير دليل على التزام البنك بمواصلة التعلم والتكيف. وقد خضع هذا المسرد لعدة جولات من الملاحظات والمصادقات من قبل أطراف معنية إقليمية، وهو ما يدل على قدرة البنك على الوفاء للاحتياجات المحلية واهتمامه بالتحسين المستمر. ويبرز إطلاق النسخة الثانية من المسرد، الذي أقرّ مع مراعاة ملاحظات الأطراف المعنية، هذا الأسلوب التكيفي.
- **تشجيع التعلم والتكيف المستمرين:** ينبغي أن تركز الشراكات أيضاً على تشجيع التعلم والتكيف المستمرين في ممارسات التقييم. ويشمل ذلك تشجيع المرونة والتصدي للسياقات الآخذة في التغير، وتمكين خبراء التقييم من تحديد طرائقهم، ودمج الدروس المستفادة في التقييمات المستقبلية. وخلال الاجتماع المشترك لشبكة التقييم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والجمعية المصرية للتقييم، قبلت جهود البنك في صياغة المسرد العربي بعين الرضا، وهو ما أدى دوراً هاماً في المصادقة على النسخة الثانية. وتبرز هذه النسخة التي أطلقت بالتعاون مع شبكة لجنة المساعدة الإنمائية المعنية بالتقييم الإنمائي التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، خلال الاجتماع السنوي لمجموعة البنك الذي عُقد في شهر أبريل ٢٠٢٤ بالرياض، الالتزام بالتحسن والتكيف المستمرين.

• **ضمان الملاءمة والحساسية الثقافية:** يعني ضمان الملاءمة والحساسية الثقافية تصميم وإجراء تقييمات تتسق مع القيم والعادات والسياقات المحلية. وقد قام البنك، خلال الاجتماع المشترك لشبكة التقييم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والجمعية المصرية للتقييم، بإبراز أهمية الحساسية الثقافية عن طريق التركيز على الصعوبات والفرص المتعلقة بإضافة مصطلحات اللغة العربية إلى أطر التقييم. ويبرز وضع المسرد العربي التزام البنك بممارسات تقييم ملائمة للثقافة وتحترم الفوارق اللغوية والثقافية المحلية. وهذا أيضاً مثال ممتاز على الكيفية التي يطور بها التعاون العابر للحدود ممارسات التقييم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

وبفضل التعاون في المجالات المذكورة آنفاً، يمكن للحكومات الوطنية والمنظمات الدولية والبنوك الإنمائية المتعددة الأطراف والمنظمات التطوعية في مجال التقييم المهني وشبكات التقييم والجمعيات أن تعزز جماعياً أنظمة التقييم الوطنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم الدعم الفني وجهود بناء القدرات والموارد المالية. فضلاً على ذلك، يمكن لهذه الشراكات أن ترتقي بمستوى الوعي حول أهمية التقييم وممارسة الضغط من أجل تخصيص موازنات كافية للتقييم في إطار الخطط والمشاريع والسياسات الإنمائية الوطنية.

ويشجع البنك الشراكات من أجل تعزيز ممارسات التقييم في بلدانه الأعضاء، ومنها منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وبناء البنك لهذه القدرات، وإجرائه للتقييمات التعاونية، ومأسسته لأنظمة التقييم، عزز ثقافة المساءلة والتعلم اللازمة للتنمية المستدامة. وتعزيز هذه الأنظمة على نحو أكبر ضروري لضمان توجيه استنتاجات التقييم للسياسات والممارسات توجيهاً فعالاً ومن ثم تحقيق تنمية مؤثرة.

**3ie Development Evidence Portal Middle East and
North Africa (MENA)**



R. Marie Gaarder

Executive Director 3ie

e-mail :

هذا البحث متاح فقط في الجزء الإنجليزي من الكتاب

دور موازنة البرامج والأداء

فى إبراز أهمية مرحلة المتابعة والتقييم فى ضوء أحكام قانون المالية العامة الموحد
رقم (٦) لسنة ٢٠٢٢ فى جمهورية مصر العربية

محاسب محمد السبكي

مستشار وزير المالية ورئيس وحدة موازنة البرامج والأداء

e-mail : hala_mahgob@hotmail.com

■ تعريف وخصائص موازنة البرامج والأداء :

- أسلوب يهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الإنفاق العام من خلال ربط اعتمادات مخصصة لبرامج محددة بالنتائج المراد تحقيقها.
- وهي موازنة تحدد أولويات الإنفاق والأداء الحكومي من خلال تحديد الكيفية التي تدعم بها السياسات والأنشطة الحكومية أهداف تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية
- تمنح للدولة قدراً من المرونة في مواجهة الأزمات وضمان الوصول إلى أكبر استفادة ممكنة من موارد الدولة وتحقيق النتائج المرجوة من الاعتمادات المالية على النحو الذي يسهم في تطوير الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.
- تعد إحدى أدوات الإصلاح الاقتصادي لتنفيذ رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية المستدامة بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية حيث تسهم في ضبط الأداء المالي ورفع كفاءة الإنفاق العام والاستغلال الأمثل لموارد الدولة.
- تعد ترجمة حقيقية لبرنامج عمل الحكومة حيث تستهدف سرعة ودقة الإنجاز وتحسن الأداء الحكومي، وتضمن توحيد الجهود في الأنشطة المتشابهة بمختلف القطاعات بما يضمن الارتقاء بمستوى معيشة المواطنين والإسهام الفعال في تحسين مستوى الخدمات المقدمة إليهم.
- تفيد في تقييم الأداء بالنسبة لكل برنامج من خلال مؤشرات أداء (فنية " جودة الخدمة والزمن المحدد - كفاءة إدارة مالية) على مستوى المخرجات والنتائج .
- تقيم المدخلات والأنشطة والمخرجات والآثار لكل برنامج.

■ قانون المالية العامة الموحد رقم (٦) لسنة ٢٠٢٢ :

تتحدد فلسفة قانون المالية العامة الموحد في الأطار العام لضبط النظام المالي وحسن إدارته وفي ظل التعديلات العديدة التي طرأت على القانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٧٣ بشأن الموازنة العامة، والقانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ بشأن المحاسبة الحكومية والذين يحكمان الإعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة العامة، والتحول إلى النظم المميكنة بالإضافة لوجود العديد من الممارسات والأعمال والتي لم تتضمنها أحكام القانونين المشار إليهما مثل: التخطيط المالي ، والإطار الموازني والبرامج والأداء، لذا فقد ارتأت الحكومة دمج قانوني الموازنة العامة للدولة والمحاسبة الحكومية في قانون موحد من خلال استخدام الأساليب العلمية والتقنيات الفنية لرفع كفاءة الأداء المالي سواء بوزارة المالية أو الجهات الإدارية المختلفة من خلال مشاركة فاعلة مع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية في شأن تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحديد أولويات الإنفاق العام.

■ أهم ما تتضمنته مواد قانون المالية العامة الموحد رقم (٦) لسنة ٢٠٢٢ وتعديلاته فى شأن إعداد وتنفيذ موازنة البرامج والأداء :

- يطبق نظام موازنة الأبواب والبنود مع التطبيق الكامل لموازنة البرامج والأداء خلال ست سنوات على الأكثر من تاريخ العمل بأحكام هذا القانون، مع مراعاة تطوير الهياكل الوظيفية والإدارية ومقومات التنفيذ للجهات المخاطبة بأحكام هذا القانون والقانون المرافق له للقدر الذى تستطيع معه إنفاذ هذا النظام والتحكم فى أدواته ومخرجاته ، مع مراعاة تطوير نظم الرقابة بما يناسب تطبيق هذا النظام ويحقق الاستخدام الامثل لموارد الدولة بكفاءة وفاعلية ويضمن تحقيق أهداف الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والأهداف الاستراتيجية للدولة .

- تعد وتنفذ الموازنة العامة للدولة على أساس موازنة البرامج والأداء فى ضوء أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأهداف الاستراتيجية للدولة ، وتبويب وفقا لكل من البرامج ، والتصنيف الاقتصادى والتصنيف الوظيفى والتصنيف الإدارى وتعد وتنفذ موازنات الهيئات العامة الاقتصادية على أساس موازنة البرامج والأداء وفقا للنظام المحاسبى الموحد. وفى ضوء أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأهداف الاستراتيجية للدولة وتبويب وفقا لكل من البرامج والتقسيم الوظيفى والنمطى لموازنات الهيئات العامة الاقتصادية.

- تعد كل وزارة أو جهة مستقلة مشروع الأطار الموائنى متوسط المدى، ويقدم مع مشروع موازنتها السنوية ، وعلى أن يعد الأطار وفق القواعد والأجراءات المتبعة فى إعداد مشروع الموازنة السنوية وفى ضوء أهداف خطة التنمية والأقتصادية والأجتماعية والأهداف الاستراتيجية للدولة.

- تلتزم كل جهة إدارية بإعداد نظام الرقابة الداخلية وفقا للمعايير المحاسبية والقواعد والأجراءات والمعايير التى تركز على رفع كفاءة أداء الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة ، والتأكد من الألتزام بالسياسات الإدارية المنظمة للعمل داخل الجهة بما يكفل تنفيذ البرامج ووفقا لما هو مخطط له وبما يكفل سلامة إعداد التقارير المالية، والمحافظة على موجودات الجهة وحقوقها لدى الغير، مع إخطار الوزارة (وزارة المالية) بهذا النظام.

- تلتزم الجهات الإدارية بإعداد تقرير أداء عن مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية المحددة لها فى السنة المالية ، وتقرير أداء عن النسب المحققة من الأهداف الاستراتيجية فى السنة المالية والإطار الموائنى متوسط المدى، وتقديمها الى الوزارة "وزارة المالية" والوزارة المعنية بالتخطيط فيما يخص الاستثمارات والجهاز المركزى للمحاسبات مشفوعا ببيان اسباب انحراف المنفذ الفعلى عن الاهداف الإستراتيجية المعتمدة حال حدوث ذلك.

■ اللائحة التنفيذية الصادرة بقرار وزير المالية رقم ٧٣ لسنة ٢٠٢٤ لقانون المالية العامة الموحد رقم ٦ لسنة ٢٠٢٢ :

- يتعين على كل وزارة ، وكل جهة مستقلة موافاة الوزارة " وزارة المالية " والوزارة المختصة بشئون التخطيط بمصفوفة البرامج الرئيسية والفرعية والأنشطة والمشروعات مع إيضاح البرامج الموجهة

للعدالة الاجتماعية، والبرامج الموجهة للأقتصاد الأخضر والتحسين البيئي معتمدة من السلطة المختصة، وذلك فى إطار الأهداف الاستراتيجية للدولة والاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠" وتحديثاتها ، لدراستها واعتمادها من الوزارة " المالية " والوزارة المختصة بشئون التخطيط ، وتكويد كافة البرامج الرئيسية والفرعية والأنشطة والمشروعات فى إطار منظومة إدارة المعلومات المالية الحكومية .

- تطبيق موازنة البرامج والأداء تدريجيا مع موازنة الأبواب والبنود على الجهات الإدارية المخاطبة بأحكام القانون ، وذلك خلال فترة زمنية تدريجية ،وبما لايجاوز المدة المنصوص عليها فى المادة الثانية من مواد إصدار القانون.

وذلك فى ضوء المتطلبات والضوابط الآتية :

- تختص وحدة موازنة البرامج والأداء فى كل وزارة أو جهة مستقلة بإعداد خريطة متكاملة للبرامج الرئيسية والفرعية المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة ، كما تختص بالمتابعة الدورية لتنفيذ البرامج والخطط الموضوعة، وتقديم تقرير بشأنها للعرض على السلطة المختصة
 - إنشاء إدارة للتكاليف بكل وزارة أو جهة مستقلة، تختص بحساب تكلفة كل نشاط أو وظيفة أو خدمة أو أى منتج من المنتجات، مع تصنيف هذه التكلفة على أساس التصنيف الأقتصادى للموازنة، والتقسيم النمطى للهيئات الأقتصادية
 - تحديد مركز المسؤولية لكل برنامج من هذه البرامج (مدير البرنامج) وتحديد مسؤوليته واختصاصاته
 - تعديل دورات العمل داخل الوحدات الادارية بما يتناسب مع تطبيق موازنة البرامج والأداء
 - تلتزم كل جهة إدارية بإعداد تقرير إداء ربع سنوى عن نتائج أعمالها ومؤشرات التنفيذ لبرامجها يقدم لوحدة البرامج والأداء بالوزارة المختصة
- تلتزم الجهات الإدارية بإعداد تقرير أداء عن مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية المحددة لها فى السنة المالية، وتقرير أداء عن النسب المحققة من الأهداف الاستراتيجية فى السنة المالية والإطار الموزنى متوسط المدى، وتقديمها ضمن مرفقات الحساب الختامى، فى موعد لايجاوز نهاية شهر سبتمبر من كل سنة، على أن ترسل صورة منها معتمدة من رئيس الجهة الإدارية للوزارة المختصة، والوزارة المختصة بشئون التخطيط فيما يخص الاستثمارات ، والجهاز المركزى للمحاسبات
- ويجب أن تشتمل على ما يأتى :**

- حصر شامل لكافة الأهداف والبرامج الرئيسية والفرعية المخطط تنفيذها فى سنة الموازنة
- تقرير تفصيلى عن نسب تحقيق كل هدف أو برنامج
- تحديد أسباب انحراف المنفذ الفعلى عن الأهداف الاستراتيجية المعتمدة المخطط تنفيذها لكل هدف أو برنامج حال حدوث ذلك
- مقترحات الجهة الادارية لمعالجة أسباب الانحراف المشار اليه ، حال حدوثه، والمدة الزمنية المطلوبة ، والتكاليف اللازمة .

■ القرارات الصادرة بشأن المتابعة والتقييم :

- صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤٦ لسنة ٢٠١٨ حيث نصت المادة الأولى منه على : أن يستحدث في وحدات الجهاز الإداري للدولة تقسيمات تنظيمية "التخطيط الاستراتيجي والسياسات، التقييم والمتابعة، المراجعة الداخلية، الموارد البشرية، الدعم التشريعي، نظم المعلومات والتحول الرقمي".

- صدر قرار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٨٦ لسنة ٢٠١٩ بإستحداث تقسيم تنظيمي للإدارة الاستراتيجية بوحدة الجهاز الإداري للدولة حيث تضمن في بعض مواد الآتي :

■ المادة الثالثة : يختص التقسيم التنظيمي للإدارة الاستراتيجية ومنها الآتي :

- وضع الإطار العام للخطة الإستراتيجية للوحدة في ضوء استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة والتأكد من ربط الأولى واستجابتها للثانية
- إعداد الخطة الاستراتيجية للوحدة بعد التشاور مع كافة الأطراف المعنية داخل الوحدة وعرضها على السلطة المختصة
- التنسيق مع التقسيمات التنظيمية المعنية بالوحدة لترجمة استراتيجية الوحدة إلى سياسات ومشاريع وبرامج ذات مستهدفات ومؤشرات أداء
- التأكد من الاتساق بين الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية وموازنة الوحدة
- متابعة تنفيذ برامج ومشاريع الخطة السنوية ومقارنتها بالخطة الاستراتيجية
- وضع مؤشرات الأداء الكلي والتشغيلي للوحدة فيما يتعلق بمستهدفات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وإعداد الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار
- العمل على وضع خطط وموازنات البرامج والأداء موضع التنفيذ الفعلي

■ **المادة الرابعة :** يتكون التقسيم التنظيمي للإدارة الاستراتيجية من عدة تقسيمات تنظيمية فرعية يتحدد مستواها التنظيمي وفقا للهيكل التنظيمي للوحدة وعدد موظفيها واختصاصاتها وغيرها من المعايير التي يحددها الجهاز ، وهذه التقسيمات التنظيمية الفرعية وهى :

- التقسيم التنظيمي الفرعي للتخطيط والسياسات
- التقسيم التنظيمي الفرعي للمتابعة والتقييم
- التقسيم التنظيمي الفرعي لإدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر.

■ **المادة السادسة :** يختص التقسيم التنظيمي للمتابعة والتقييم بما يأتى :

- إعداد وتطوير ومراجعة وتحديث نظام المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية والخطط السنوية والخطط التشغيلية للوحدة بما يشمل الإطار المنطقي وإطار النتائج
- متابعة مؤشرات الأداء الكلي والتشغيلي للوحدة فيما يتعلق بمستهدفات الخطط الاستراتيجية والسنوية والتشغيلية واقتراح الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار
- تحديد المعوقات التى تواجه التنفيذ مع اقتراح الحلول والتوصيات الخاصة بتذليلها وفقا لمراحل التنفيذ

- اقتراح التعديلات اللازمة على الخطط والبرامج والمشروعات المحددة في ضوء نتائج المتابعة الميدانية
- إعداد تقارير الانجاز الدورية الخاصة بمتابعة سير خطط وبرامج ومشروعات الوحدة للوقوف على مدى تقدم العمل من حيث الانجاز ، ومدى الالتزام بالمستهدفات والبرنامج الزمني والموازنة المخططة ، ومدى استدامة آثار ونتائج تلك الخطط والبرامج والمشروعات

■ تطبيق منظومة إدارة المعلومات المالية الحكومية "GFMIS" :

- إتخاذ الإجراءات اللازمة لبناء قواعد البيانات الخاصة بمنظومة البرامج والأداء وتوفير البنية التكنولوجية الخاصة بها ، بما يضمن وجود منظومة معلوماتية إلكترونية فعالة للبرامج والأداء
- تكويد كافة البرامج الرئيسية والفرعية والأنشطة والمشروعات وربط البرامج المشتركة باكواد بحيث يسهل متابعة تنفيذها واستخراج مؤشرات قياس أداء نتائج تنفيذ هذه البرامج
- ميكنة إعداد وتنفيذ الموازنة على أساس البرامج والأداء في إطار نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية

■ مفهوم المتابعة والتقييم :

هي جزء هام جدا من عملية التخطيط وتنفيذ البرامج ، تنبع أهمية المتابعة والتقييم من كونها تصب في عملية تصميم وتخطيط البرامج، و تتيح إمكانية قياس مدى نجاح العمل، وتيسير عملية التعلم من الدروس المستفادة، كما تظهر مدى تحقق أهداف البرامج مما يزيد فرص الحصول على التمويل في المستقبل، وهي تأتي لتساعد في تنفيذ البرامج والتأكد من أن البرنامج يحقق الأهداف المرجوة منه.

■ أهمية المتابعة والتقييم :

- زيادة فاعلية البرامج التنموية من خلال مأسسة آليات وأدوات عمليات المتابعة والتقييم
- إمداد إدارة البرنامج بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة هذا البرنامج بما يمكنها من تحليل الموقف الحالي للبرنامج، ومقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططا تنفيذه
- المساعدة في إتخاذ القرارات الخاصة التي تتعلق بـ الموارد البشرية، الجدول الزمني، الموارد والمصادر، مستوى الجودة وكفاءة الأداء والإدارة المالية، وقياس مدى نجاح برنامج من حيث تحقيق الأهداف التي كان مخططا لها

■ عناصر التقييم الأساسية :

- الملائمة : مدى ملائمة البرنامج للتعامل مع المشاكل التي كان من المفترض أن يتم التغلب عليها
- جودة تصميم البرنامج : هل تصميم البرنامج منطقي ومتربط
- الكفاءة : التكلفة والسرعة والمهارة الإدارية التي تم من خلالها تحويل المدخلات والنشاطات إلى مخرجات، مع الأخذ بعين الاعتبار جودة هذه المخرجات.
- الفعالية : مدى مساهمة المخرجات في تحقيق غرض البرنامج
- الأثر : هو التغيير الذي أحدثته نشاطات البرنامج في سلوك وممارسات الفئات المستهدفة

- مدى تأثير البرنامج في بيئته الخارجية ومدى مساهمته في تحقيق الهدف العام للبرنامج
- ما هو التأثير بعيد المدى على حياة الفئات المستهدفة والمجتمع المحلي.
- الاستمرارية : مدى إمكانية استمرار فوائد البرنامج بعد وقف التمويل الخارجي.

▪ أنواع المتابعة والتقييم :

- الدراسة الأولية : تساعد على فهم واقع الفئات المستهدفة قبل البدء بتنفيذ البرنامج مما يؤدي الى استهداف أمثل وبالتالي الوصول الى نتائج أفضل
- المتابعة: تبدأ عملية المتابعة مع بدء البرنامج وتنتهي مع نهايته، يتم من خلالها متابعة وتنفيذ ومقارنته بخطة البرنامج والاعتمادات المالية المخصصة له للتأكد من حسن سير البرنامج، حيث يتم النظر على كل نشاط من الأنشطة المخطط تنفيذها وقياس مدى تحققها.
- التقييم المرحلي: يتم تنفيذ التقييم المرحلي اثناء تنفيذ البرنامج للتأكد من أن أنشطة البرنامج تتجه نحو تحقيق أهدافه.
- التقييم النهائي: يأتي مباشرة بعد انتهاء البرنامج ويهدف الى دراسة نتائجه، وهنا تتم مقارنة الواقع بعد البرنامج بالدراسة الأولية التي تم إجرائها
- دراسة الأثر: إن دراسة الأثر يهدف الى النظر على مدى تأثير البرنامج بالبيئة المحيطة ومدى التغير الذي تم إحداثه بشكل غير مباشر ، وإذا كانت عملية المتابعة تتم على مستوى الأنشطة وعملية التقييم تتم على مستوى الأهداف فإن دراسة الأثر تكون على مستوى أعلى من مستوى الهدف

▪ المهام الرئيسية للمتابعة والتقييم وفقاً رؤية مصر ٢٠٣٠ :

- تقوم وحدة المتابعة والتقييم بإنشاء نظام إلكتروني محكم وقاعدة بيانات متكاملة لجميع المؤشرات المستخدمة في عملية المتابعة والتقييم، بهدف توافر أداة متطورة تتضمن قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة يتم تحديثها بصفة دورية تساعد في عملية متابعة التنفيذ وربطها بالمستهدفات الكمية المدرجة بالاستراتيجية وخططها التنفيذية للتعرف على مدى التقدم المحرز في عمليات التنفيذ ومدى تحقق مؤشرات قياس الأداء وإعداد التقارير المطلوبة.
- تتولى الوحدة مسئولية جمع البيانات والإحصاءات المحلية والدولية عن جميع المؤشرات المطلوبة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية على جميع المستويات ، وتتضمن البيانات والإحصاءات حول مؤشرات تنفيذ البرامج المدرجة في الخطط التنفيذية ، مؤشرات قياس الأداء لأهداف الخطط التنفيذية والأهداف الكمية للاستراتيجية ، بالإضافة الى البيانات والإحصاءات الدولية حول مؤشرات قياس الأداء (تقارير المنظمات الدولية)
- كما تقوم الوحدة بتحديد المخاطر الداخلية والخارجية التي تواجه عمليات التنفيذ وكيفية التغلب عليها وتتولى الوحدة مسئولية مراجعة المستهدفات الكمية والبرامج ابصفة دورية في ضوء نتائج التحليل وذلك لضمان توافقها مع أي مستجدات على الساحة المحلية أو الإقليمية أو الدولية، واقتراح الآليات المناسبة لإجراء التعديلات المطلوبة وفي الوقت المناسب .

■ التقارير الدورية التي تصدرها وحدة المتابعة والتقييم :

- تقرير حول مدى اتساق الأهداف والبرامج بالخطط التنفيذية مع رؤية وأهداف الاستراتيجية.
 - تقرير حول التقدم المحرز في تنفيذ برامج الخطط التنفيذية ومعوقات التنفيذ
 - تقرير حول التقدم المحرز في تحقيق مستهدفات الاستراتيجية الكلية والقطاعية، ومساهمة الخطط التنفيذية في تحقيق هذه المستهدفات
 - تقرير حول التحديات والمخاطر المحلية والإقليمية والدولية التي تواجه عمليات التنفيذ وتحقيق الأهداف.
 - تقرير حول السياسات المقترحة لتذليل العقبات والمضي قدماً نحو تحقيق الأهداف المنشودة
- وتعمل هذه التقارير كأداة للمتابعة والتقييم ومدى التقدم المحرز لتحقيق أهداف الاستراتيجية وكذلك تتيح الفرصة لمتابعة الانجازات المحققة وسبل الاستفادة منها ، وتعد عملية المتابعة والتقييم لإستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ عملية مستمرة تعتمد على ترابط وتكامل وتكاتف جهود جميع الأطراف المعنية لتحقيق أهداف الاستراتيجية وتتعاون الوحدة أيضاً في إتاحة البيانات والسعي نحو التطور الدائم لتوفر حياة أفضل لكل المواطنين ورفع جودة الخدمات العامة.

■ مؤشرات الأداء :

- يجب أن تعكس المؤشرات العناصر الأساسية التي تخضع جميعها للتقييم باعتبار التقييم عملية مستمرة تبدأ قبل، وأثناء، وبعد التنفيذ، وهذه المكونات هي : المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، والنتائج، والآثار
- لابد أن تركز المؤشرات على قياس مدى نجاح البرنامج او المنظمة في تحقيق هذه الأهداف، سواء كانت أهداف مالية أو تشغيلية أو تسويقية أو أى أهداف أخرى

**Role of Ministry of International Cooperation in
Strengthening M&E in International Cooperative Projects - Egypt**

٣٥

Marwan Gamal

Ministry of International cooperation – Egypt

e-mail : magamal@moic.gov.eg

هذا البحث متاح فقط في الجزء الإنجليزي من الكتاب

كأداة لتعزيز التخطيط المبني على الأدلة

رندة محمود حمزة

استشاري دولي

e-mail: randa.hamza1@gmail.com

الملخص

يهدف العرض التقديمي إلى استعراض التجربة الثرية لحكومة جمهورية مصر العربية في تأسيس وتطوير عمليات متابعة وتقييم المشروعات التنموية الممولة من شركاء التنمية متعددي الأطراف والثنائيين بهدف الوقوف على مدى تحقيق هذه المشروعات للأهداف المرجوة منها واستثمار الدروس المستفادة في تصميم المشروعات الجديدة.

وقد ظهر اهتمام الدولة بعمليات التقييم منذ عام ٢٠٠٥ حيث تم إنشاء "مركز تقييم المشروعات ودراسات الاقتصاد الكلي" Center for Project Evaluation and Macro-economic Analysis (PEMA)، والذي مثل تجربة رائدة لتأصيل ممارسة التقييم في الأجهزة الحكومية، وخاصة في وزارة التعاون الدولي، والتي تعد الجهة الوطنية المنوط بها إبرام اتفاقيات التمويل التنموي مع الشركاء الدوليين.

وفي عام ٢٠١٥، تم ضم المركز للهيكل المؤسسي للوزارة، وذلك بإنشاء إدارة التخطيط الاستراتيجي والمتابعة والتقييم وذلك لتعميم آليات المتابعة والتقييم في جميع برامج ومشروعات واستراتيجيات التعاون مع شركاء التنمية وتضمين نتائجها في تخطيط التعاون المستقبلي وتحقيق الترابط بينها وبين الأهداف الأممية للتنمية المستدامة.

وقد حظيت هذه التجربة باهتمام وإشادة العديد من شركاء التنمية، حيث مثلت تقارير التقييم والمتابعة أدلة علمية وواقعية لتطوير سياسات التعاون الدولي فيما بين مصر والشركاء الدوليين. كما تم تقديم هذه التجربة في عدد من مؤتمرات التقييم الدولية كنموذج رائد لما يمكن أن تقوم به الدول ذات الاقتصادات الناشئة والنامية في قيادة أهدافها التنموية وضمان تحقيق النتائج المرجوة منها بما يتسق مع الأولويات الوطنية والأجندة الأممية للتنمية المستدامة.

**SDG Attainment, Lesson from the National Evaluation Capacity (NEC)
Events of UNDP and the International Fund for Agricultural Development**

Dr. Indran Naidoo

IOE Director, IFAD

Rome – Italy

e-mail : i.naidoo@ifad.org

هذا المقال متاح فقط في الجزء الإنجليزي من الكتاب

مشروع المسرد العربي للمصطلحات الأساسية في التقييم والتدبير القائمين على النتائج من أجل التنمية المستدامة

محمد معتمد

البنك الإسلامي للتنمية - جدة - المملكة العربية السعودية

e-mail : mmouatassim@isdb.org

الملخص

المسرد العربي مبادرة بين منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الإسلامي للتنمية. وهو استكمال لمشروع أعدّ سنة ٢٠٠٨. وقد مسّت الحاجة، بعد مرور أكثر من عقد من الزمن وتطور مجال التنمية، إلى تحديث مصطلحات المسرد وإعادة النظر في بعض مفاهيمه وإضافة مداخل جديدة له. ويأتي المسرد في إطار الجهود الرامية إلى تعريب خطاب التقييم خصوصاً وخطاب التنمية عموماً. ولما كان للبنك شركاء في مجال التنمية وتقييم العمل الإنمائي، فقد ارتأى أن يعرض المسرد عليهم لأجل المساهمة فيه وإثرائه. وسيطلق المسرد، بعد استكمالها، خلال الاجتماع السنوي لمجلس محافظي البنك الذي سيعقد في شهر أبريل ٢٠٢٤ بالرياض.

