دليل تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

دليل تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

دليـــل تـــخطيط ورصـــــــد وتـقييـــم نتـائـــج التنميـــة

جميع الحقوق محفوظة - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009

أعد هذا الدليل في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمت طباعته على ورق مكرر

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
مقر منظمة الأمم المتحدة
نيويورك، NY 10017، الولايات المتحدة الأمريكية
موقع الدليل على شبكة الانترنيت: http://www.undp.org/eo/handbook

تصميم: Suazion, Inc. (NY, suazion.com)
إنتاج: A.K.Office Supplies (NY)
الترجمة إلى العربية: مركز التوثيق السوري الأوروبي www.sedcsyria.com

اســـتهلال

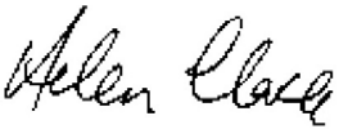
يكمن دعم تطوير القدرات الوطنية في مجال الحد من الفقر وتحقيق أهداف التنمية الألفية في صلب المهام المنوطة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويعني ذلك أن علينا أن نتعاون مع الدول التي يتواجد فيها البرنامج لتقديم المساعدة في صياغة استراتيجيات وسياسات وهيكليات وعمليات ذات تأثير إنمائي شامل.

ينبغي على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الذي ينشط في 166 بلداً في مختلف أرجاء العالم، أن يلبي الحاجات الناشئة لدول البرنامج. ولا بد لنا من امتلاك رؤية واضحة للاتجاه المطلوب الذي علينا السير نحوه وللنتائج التي نتوخى المساعدة في تحقيقها. كما يتعين أن نمتلك القدرة على الاستجابة السريعة والملائمة أمام التحديات والفرص.

توفر منهجية الإدارة القائمة على النتائج مجموعة من المبادئ والنُهج والأدوات القادرة على مساعدتنا في تحقيق تلك الأهداف. إن المحاولة الدؤوبة للإجابة عن التساؤل التالي: "ما هو الفرق الذي أحدثه تدخلنا؟"، تجعلنا ملتزمين بالتركيز على السبل الكفيلة بدعم التحسينات الحقيقية والمستدامة في مستوى معيشة أولئك الذين نقدم لهم خدماتنا.

وهذا بدوره يتطلب منا أن نتبنى ثقافة التقييم. ويجب أن يستخدم المخزون المعرفي الهائل الذي يملكه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو يستطيع الحصول عليه – بما في ذلك الدروس المستفادة من عمليات التقييم – بشكل كامل في إغناء عملية تصميم برامجنا واتخاذ قراراتنا.

إنني آمل أن يساعدنا نشر هذا الدليل نحن وشركائنا على تقديم صورة أوضح عن النتائج ذات السوية العالية التي نرغب في تحقيقها؛ وإعداد وتنفيذ استراتيجيات قادرة على تحقيق تلك النتائج؛ واستخدام الدروس المستخلصة من عمليات التقييم بشكل منظم في اتخاذ القرارات. وأخيراً تحسين مساهماتنا في دفع عجلة التنمية البشرية نحو الأمام.



هيلين كلارك
المديرة

مدخل

تهدف طبعة 2009 من دليل تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية إلى مساعدة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في التركيز أكثر فأكثر على النتائج، وفي تحسين تركيزه على التغيير الإنمائي والتحسين الفعلي في ظروف معيشة البشر. وهو يعتبر نسخة منقحة عن الدليل السابق الصادر عام 2002، ويشكل تقدماً كبيراً في توجيه عملية التطبيق الفعال لمنهجية الإدارة القائمة على النتائج في وضع البرامج الإنمائية وإدارة الأداء.

ويقر هذا الدليل أن التخطيط والرصد والتقييم تتطلب التركيز على أولويات ونتائج التنمية ذات الطابع الوطني، ويجب أن تعبر عن المبادئ الأساسية للملكية الوطنية، وتطوير القدرات والتنمية البشرية. وثمة تحول كبير على الصعيد العالمي من المنهجية القائمة على المشروع إلى النُّهج البرامجية والوطنية. ويأمل جميع الشركاء وأعضاء المجلس التنفيذي أن يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نتائج ملموسة على صعيد التعاون الإنمائي. ويتلقى البرنامج أيضاً سيلاً من الدعوات التي تطرح مبدأ المساءلة أمام المواطنين عن كيفية استخدام الموارد وجودة النتائج المتحققة ومدى فعاليتها في تحقيق التقدم على مستوى التنمية البشرية.

أقر المجلس التنفيذي في يونيو/حزيران 2006 سياسة تقييم خاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وفي عام 2007، أظهر تقييمٌ مستقلٌ حول تبني واستخدام الإدارة القائمة على النتائج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أن هذا الأخير لا يزال يبدي ضعفاً في ثقافة النتائج، على الرغم من التقدم المرموق في بعض الجبهات. وأوصى التقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتحسين قدراته في إدارة التغيير على مستوى النتائج. وعلى هذا الأساس يستكمل هذا الدليل البرنامج والعمليات والسياسات والإجراءات عبر تقديم التوجيهات العملية المتعلقة بكيفية تخطيط ومراقبة وتقييم نتائج التنمية. ولا يستطيع هذا الدليل بمفرده أن يعزز من ثقافة النتائج داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو بين شركائه، غير أننا نأمل أن يستطيع، بالتعاون مع المبادرات الأخرى، تحقيق تغير ملموس.

يمثل هذا الدليل المحدَّث تجاوزاً للطبعة السابقة. فأولاً، وانطلاقاً من إقراره بأن تخطيط النتائج هو شرط لازم لفعالية تصميم ومراقبة وتقييم أي برنامج أو مشروع، فإنه يدمج التخطيط والرصد والتقييم في دليل واحد. وثانياً، يعبر هذا الدليل عن المتطلبات والمبادئ المرشدة لسياسة التقييم، بما فيها الملكية الوطنية التي تندمج الان ضمن دورة التخطيط والرصد والتقييم. ثالثاً، يتضمن هذا الدليل المعدَّل فصلاً شاملاً عن تصميم التقييم لغرض ضمان الجودة، يوجه العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وخبراء التقييم نحو ضمان تحقيق معايير الجودة المهنية في التقييم. وسوف يتم توفير التدريب من خلال شبكة الانترنت وورشات عمل اقليمية لدعم تطبيق الدليل في كامل المنظمة وعلى جميع المستويات.

وعلى الرغم من أن الجمهور المستهدف لهذا الدليل هو كادر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أساساً، فإننا نأمل أن يساهم في الجهود التي يبذلها جميع شركائنا الذين يعملون - على خطى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - على تحقيق المزيد من الفعالية لعملية التنمية. ولتسهيل النشر الواسع فإن هذا الدليل - بالإضافة إلى النسخة المطبوعة منه - متوفر على موقع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: www.undp.org/eo/handbook.

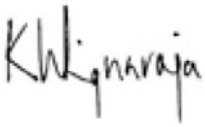
هذا الدليل هو نتاج مشترك لمكتب سياسات التنمية ومكتب التقييم ومجموعة دعم العمليات. ونحن نرغب بتقديم الشكر للزملاء في هذه الأقسام الذين قدموا المساعدة في وضع التصورات والمسودات، وفي مراجعة الدليل على عدة مراحل: آسوكا كاستوريارشي وتوماس إريكسون من مكتب سياسات التنمية، وستيفن رودريغز من مجموعة دعم العمليات، وآزوسا كيوبوتا من مكتب التقييم والتي تولت أيضاً الإشراف على العملية بصفتها مديرة مهمة إعداد الدليل. وقدم نورول علام من مكتب التقييم إرشادات عامة وضمان الجودة خلال العملية بكاملها.

وقد استفادت مراجعة هذا الدليل من التزام العديد من الأشخاص الذين قدموا مساهمات مادية وتقنية إلى مختلف المسودات. وفي ديسمبر/كانون أول 2008، انعقدت في نيويورك ورشة للمراجعة، حضرها عدد من مدراء مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وموظفيه، وأخصائيون في الرصد والتقييم، وممثلون عن أقسام المقر العام والمكاتب الإقليمية، هدفت إلى المساعدة في تنقيح المسودة. ويستحق هيذر برايانت مسؤول الرصد والتقييم في مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في نيبال إشادةً خاصة. ونتوجه بالشكر أيضاً إلى إينيد مارشال على تقديم المساعدة في طرائق التقييم، وإلى جيسيكا موراي على مساعدتها القيمة في التحرير. لقد كانت التعليقات والآراء الإرتجاعية التي تم طلبها من الزملاء في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عبر حوارات شبكة المعرفة عظيمة الفائدة لنا، ونشعر بالامتنان تجاه الكثير من المساهمين، وكذلك لفلورينسيا تاتيوسيان مشغلة شبكة إيفال (EvalNet).

أخيراً وليس آخراً، نتقدم بالشكر والامتنان على المساهمات والمساعدات الإدارية القيمة التي قدمها العاملون في مكتب التقييم أنيش برادهان وكونسبسيون كول، وعلى جهود مارغو آلدرتون في تحرير النسخ وجوليا دودنيك ستيرن في تصميم وإعداد الدليل.

ساراسواثي مينون
مدير مكتب التقييم

جوديث كارل
مديرة وحدة دعم العمليات



كاني ويغناراجا
مدير مجموعة تطوير القدرات في
مكتب سياسات التنمية

فهرس المحتويات

شرح الأحرف الأولى والاختصارات **1**

مقدمة **2**

1 تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية **5**

1-1 مقدمة 5

2-1 ترابط التخطيط والرصد والتقييم: الإدارة القائمة على النتائج 10

3-1 مبادئ تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية 11

4-1 لمحة عامة عن الأدوار والمسؤوليات الرئيسية 15

2 تخطيط النتائج: تطبيقات عملية **18**

1-2 نقطة الانطلاق 20

2-2 مساهمة الأطراف المعنية 24

3-2 التخطيط 31

4-2 الانتهاء من إطار النتائج (الناتج الثامن) 51

5-2 الاستعداد للتشغيل 77

6-2 مرحلة التركيب: التخطيط من أجل التغيير 79

3 تخطيط الرصد والتقييم **82**

1-3 المقدمة 82

2-3 إطار الرصد والتقييم 84

3-3 الموارد المطلوبة للرصد والتقييم 90

4-3 إشراك الأطراف المعنية في عملية الرصد والتقييم 93

5-3 قدرات الرصد والتقييم 94

4 مراقبة النتائج **100**

1-4 سياسات الرصد في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وظروفها الميدانية والأدوار والمسؤوليات 101

2-4 الاستعداد للرصد من خلال تعزيز الخطة الأولية للمراقبة والتقييم 106

3-4 الرصد: جمع البيانات والتحليل وإعداد التقارير 110

4-4 استخدام بيانات الرصد من أجل العمل الإداري واتخاذ القرارات 121

5 تقييم النتائج **129**

1-5 لماذا التقييم؟ استخدامات التقييم 129

2-5 سياسة التقييم: مبادئ ونماذج ومعايير التقييم 131

3-5 أنواع التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 132

5-4 الأدوار والمسؤوليات في التقييم 141
5-5 الشروط الإلزامية لأقسام البرامج 144

6 البدء بالتقييم وإدارته 147

6-1 مساهمة وأدوار الأطراف المعنية والشركاء في إدارة التقييم 147
6-2 الخطوات الرئيسية في التقييم غير المركزي 148
6-3 العناصر الرئيسية في عملية التقييم المشترك 161

7 ضمان جودة منهج وتصميم التقييم 166

7-1 لمحة عامة 166
7-2 تحديد الظروف 167
7-3 الغرض من التقييم 169
7-4 تركيز التقييم 170
7-5 منهج التقييم 174

8 تعزيز استخدام المعرفة المستمدة من الرصد والتقييم 183

8-1 لماذا الرصد والتقييم؟ 183
8-2 التعلم وتوليد المعرفة من الرصد والتقييم 184
8-3 المنتجات المعرفية والنشر 187

الملحقات

الملحق 1: مراجع الدليل 192
الملحق 2: نموذج تقرير الزيارة الميدانية 194
الملحق 3: نموذج الشروط المرجعية للتقييم ومعايير الجودة 196
الملحق 4: شبكات التقييم الوطنية والإقليمية والعالمية 202
الملحق 5: اختيار المقيمين: الأفراد مقابل المؤسسات 204
الملحق 6: نموذج استجابة الإدارة 206
الملحق 7: نموذج تقرير التقييم ومعايير الجودة 207
الملحق 8: موارد التقييم 212

الإطارات

الإطار 1: توضيح الروابط والاعتماد المتبادل بين التخطيط والرصد والتقييم 7
الإطار 2: الفرق بين الرصد والتقييم وأنشطة الإشراف الأخرى 8
الإطار 3: التخطيط والرصد والتقييم في ظروف الأزمات 14
الإطار 4: النواتج الرئيسية المطلوبة في عملية تخطيط النتائج 19
الإطار 5: إعداد الإطار الزمني لإنجاز وثائق برنامج الأمم المتحدة 28
الإطار 6: التقييم القطري المشترك 31
الإطار 7: إحدى الخلافات بين نهج "المشروع" و نهج "القائمة على النتائج" في البرامج التنموية 37
الإطار 8: ملاحظة حول شجرة المشاكل 40
الإطار 9: إرشادات من أجل صياغة الرؤية 42
الإطار 10: نصائح حول خريطة النتائج 45
الإطار 11: نتيجة غير مقصودة: "أزواجنا لم يكونوا مستعدين لهذه التغييرات" 51
الإطار 12: ملاحظة حول إطار النتائج 61

الإطار 13: ملاحظة حول مؤشرات الأداء 62
الإطار 14: مؤشرات محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق وملاءمة، ودقيقة التوقيت 62
الإطار 15: استخدام "مستوى التقدم المتحقق" مؤشراً على المخرجات 69
الإطار 16: اقتراحات حول خطط التواصل 78
الإطار 17: التشارك في الرؤية 78
الإطار 18: خلاصة الاعتبارات الرئيسية للتخطيط القائم على النتائج 80
الإطار 19: القضايا الرئيسية التي تدخل في تقدير تكلفة التقييم 92
الإطار 20: مساهمة الأطراف المعنية في الرصد والتقييم: تجربة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 94
الإطار 21: أمثلة عن تحقيق التوافق مع المنظومات الوطنية 95
الإطار 22: سياسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن الزيارات الميدانية والتنفيذ الجيد 116
الإطار 23: وظيفة التحقق 117
الإطار 24: التجارب الناجحة في جمع البيانات بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 120
الإطار 25: عملية المراجعة السنوية النموذجية في إطار المساعدة الإنمائية والدروس المستفادة 126
الإطار 26: تقدير استخدام التقييم 131
الإطار 27: معايير التقييم 132
الإطار 28: تصنيف التقييمات حسب التوقيت 139
الإطار 29: منافع وصعوبات التقييمات المشتركة 140
الإطار 30: مركز موارد التقييم (ERC) 142
الإطار 31: شروط التقييم الإلزامية للبرامج والصناديق المشتركة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 145
الإطار 32: الملكية الوطنية للتقييم 148
الإطار 33: خطوات التقييم اللامركزي 149
الإطار 34: تجنب والتخفيف من نزاع المصالح في التقييم (أمثلة) 157
الإطار 35: معايير من أجل تقارير التقييم 159
الإطار 36: مثال عن ترتيب إداري من أجل تقييم مشترك لإطار المساعدة الإنمائية 162
الإطار 37: مناقشة طرق تمويل التقييم المشترك 163
الإطار 38: أسئلة مرشدة لتحديد الظروف 169
الإطار 39: أسئلة مرشدة لتحديد معايير التقييم 173
الإطار 40: أسئلة من أجل التقييم 175
الإطار 41: حقوق الإنسان والمساواة بين النوع الأجتماعي في تصميم التقييم 180
الإطار 42: تجربة المكتب القطري في نيبال: استخدام التقييم في وثيقة البرنامج القطري وتصميم المشروع 185
الإطار 43: مواصفات المنتج المعرفي الجيد 187
الإطار 44: أدوات وشبكات لدعم تبادل المعرفة الناجمة عن التقييم 189

الأشكال

الشكل 1: مقاربة دورة الإدارة القائمة على النتائج 9
الشكل 2: تساعد الإدارة القائمة على النتائج المدراء والعاملين على ... 11
الشكل 3: مخطط الفصل الثاني 19
الشكل 4: إطار أهمية الأطراف المعنية وتأثيرها 25
الشكل 5: إطار أهمية الأطراف المعنية وتأثيرها 36
الشكل 6: مثال على شجرة المشاكل 38
الشكل 7: خريطة النتائج الأساسية (مثال) 46
الشكل 8: الافتراضات والمخاطر 49

الشكل 9: سلسلة نتائج الإدارة القائمة على النتائج 54
الشكل 10: الحصائل والآثار التي تحقق صيغة SMART 57
الشكل 11: شكل توضيحي يبين موقع بيانات النتائج في أنظمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 75
الشكل 12: صياغة خطة لتنمية القدرات 97
الشكل 13: الخطوات العامة لتنفيذ عملية الرصد 101
الشكل 14: الروابط الداخلية بين الحصائل والمخرجات والمشاريع 103
الشكل 15: وضع سلم أولويات الرصد 112
الشكل 16: الهيكل التنظيمي المقترح لإجراء تقييم 153

الجداول

الجدول 1: النواتج الرئيسية للوحدات المعنية بالبرامج في مجال التخطيط والرصد والتقييم 15
الجدول 2: نموذج مسودة خطة عمل مرحلة التخطيط (مع أمثلة توضيحية) 23
الجدول 3: تعريف الأطراف المعنية الرئيسية ومصالحها 26
الجدول 4: أهمية وتأثير الأطراف المعنية 26
الجدول 5: دليل من أجل وضع مسوّدة أولية لإطار النتائج 52
الجدول 6: إطار النتائج 53
الجدول 7: أقسام "نتائج" إطار النتائج 60
الجدول 8: مؤشرات الأثر 66
الجدول 9: مؤشرات الحصيلة 67
الجدول 10: مؤشرات المخرجات 68
الجدول 11: مؤشرات المخرجات و الوضع الأصلي و القيمة المستهدفة 72
الجدول 12: مثال عن إطار نتائج مع أدوات تحقق 73
الجدول 13: مثال عن إطار النتائج 76
الجدول 14: تخطيط إطار الرصد 85
الجدول 15: مثال توضيحي عن إطار تخطيط الرصد: تعزيز قدرة هيئة إدارة الانتخابات 86
الجدول 16: خطة التقييم 87
الجدول 17: إطار قدرات الرصد والتقييم 98
الجدول 18: الأدوار والمسؤوليات في عملية الرصد 106
الجدول 19: اختيار المزيج المناسب لآليات الرصد 113
الجدول 20: مثال عن نموذج خطة عمل سنوية مع عنصر رصد 115
الجدول 21: أمثلة عن مختلف أنواع التقييمات التي يجريها مكتب التقييم وأقسام البرامج 134
الجدول 22: الفروق بين تقييم المشروع وتقييم الحصائل 137
الجدول 23: الأدوار والمسؤوليات في التقييم اللامركزي 143
الجدول 24: الشروط الإلزامية المتعلقة بالتقييم 144
الجدول 25: الأدوار والمسؤوليات الرئيسية في عملية التقييم 152
الجدول 26: مصادر المعلومات من أجل فريق التقييم 155
الجدول 27: الجوانب الرئيسية للمشروع 168
الجدول 28: موجز عن الطرق الشائعة لجمع المعلومات المستخدمة في تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 176

شرح الأحرف الأولى والاختصارات

Assessment of Development Results	تقييم نتائج التنمية	ADR
Annual Project Report	التقرير السنوي للمشروع	APR
Annual Work Plan	خطة العمل السنوية	AWP
Bureau for Crisis Prevention and Recovery	مكتب الوقاية من الأزمات	BCPR
Bureau for Development Policy	مكتب السياسات الإنمائية	BDP
Common Country Assessment	التقييم القطري المشترك	CCA
Country Programme Document	وثائق البرنامج القطري	CPD
Country Programme Action Plan	خطة عمل البرنامج القطري	CPAP
Development Assistance Committee	لجنة المساعدة الإنمائية	DAC
Enhanced Results-based Management	الإدارة القائمة على النتائج المعززة	ERBM
Evaluation Resource Centre	مركز موارد التقييم	ERC
Monitoring and Evaluation	الرصد والتقييم	M&E
Millennium Development Goals	أهداف التنمية الألفية	MDGs
Managing for Development Results	إدارة نتائج التنمية	MfDR
Non-governmental Organization	منظمة غير حكومية	NGO
Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	OECD
Programme and Operations Policies and Procedures (of the UNDP)	سياسات وإجراءات البرامج والعمليات (لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي)	POPP
Results-based Management	الإدارة القائمة على النتائج	RBM
Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound	محدد وقابل للقياس وقابل للإنجاز وملائم ومحدد زمنياً	SMART
Terms of Reference	الشروط المرجعية	ToR
United Nations Country Team	فريق الأمم المتحدة القطري	UNCT
United Nations Capital Development Fund	صندوق الأمم المتحدة لتمويل التنمية	UNCDF
United Nations Development Assistance Framework	إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية	UNDAF
United Nations Development Programme	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP
United Nations Development Group	مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	UNDG
United Nations Evaluation Group	فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	UNEG
United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	UNESCO
United Nations Development Fund for Women	صندوق الامم المتحدة الانمائي للمرأة	UNIFEM
United Nations Volunteers	متطوعو الأمم المتحدة	UNV

مقدمة

هذه الطبعة من "دليل تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية" هي نسخة محدَّثة عن طبعة 2002 من "دليل رصد وتقييم النتائج"[1]، وتسعى إلى طرح توجهات جديدة في التخطيط والرصد والتقييم في سياق الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومتطلبات سياسة التقييم التي أقرها المجلس التنفيذي للبرنامج في عام 2006، و"معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة"[2] الصادرة عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وتتضمن النسخة المحدَّثة من الدليل أيضاً معلومات أوصى بها المستخدمون الرئيسيون لهذا الدليل، خلال مختلف ورشات العمل التي عقدتها وحدات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

توجد عناصر الإطار الإرشادي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال التخطيط والرصد والتقييم في 1) "سياسات وإجراءات البرامج والعمليات"[3]، 2) "سياسات التقييم"[4]، 3) "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة" الصادرة عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وتهدف "سياسات وإجراءات البرامج والعمليات" و"سياسات التقييم" إلى تقديم الإرشاد إلى إدارة وموظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول الوظائف والآليات الرئيسية التي يتم من خلالها الوصول إلى النتائج والأسس التي تنص عليها الوثائق البرنامجية الرئيسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بما في ذلك الخطة الاستراتيجية. وهي تعكس توجهات المجلس التنفيذي، وتقدم المعلومات للأطراف المعنية ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول كيفية تنفيذ أعماله.

تحتوي الوثائق المذكورة على توجيهات بالأعمال المطلوبة والمكلفين بتنفيذها ومدة تنفيذها. ويستكمل هذا الدليل تلك الوثائق عبر تقديم توجيهات تعليمية ووسائل عملية للوحدات البرنامجية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تساعدها في تعزيز التخطيط والرصد والتقييم القائمة على النتائج.

ما الغاية من هذا الدليل؟

تتضمن أهداف الدليل ما يلي:

[1] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "دليل رصد وتقييم النتائج"، مكتب التقييم، نيويورك 2002.
[2] فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم – UNEG، "معايير التقييم لمنظومة الأمم المتحدة"، 2005. انظر: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22
[3] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "سياسات وإجراءات العمليات والبرامج"، 2008. انظر: http://content.undp.org/go/userguide
[4] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "سياسات تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي"، وثائق المجلس التنفيذي DP/2005/28- 2006/5/28. انظر: http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf

- تزويد القارئ بما يلي:

  - المعرفة الأساسية بأغراض وعمليات ومعايير وأسس التوجيه اللازمة للتخطيط والرصد والتقييم في الشروط التنموية التي يعمل فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
  - معرفة العناصر الأساسية لعمليات التخطيط والرصد في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: إعداد إطار متماسك لنتائج المشاريع والبرامج مزود بمؤشرات وحدود وأهداف واضحة، ووضع نظام فعال للرصد.
  - معرفة العناصر الأساسية لعملية التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: إعداد خطة التقييم، وإدارة وتصميم وإجراء تقييم الجودة، واستخدام التقييم من أجل إدارة وتطوير النتائج والتعلم والمساءلة.

- تعزيز ثقافة الاعتماد على النتائج داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتحسين جودة التخطيط والرصد والتقييم.

لمن أعد هذا الدليل؟

يتوجه هذا الدليل إلى مجموعات مختلفة ومتنوعة:

- العاملون لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المكاتب القطرية والإقليمية وفي المراكز الإقليمية وفي مكتب سياسات التنمية، ومكتب الإنعاش واتقاء الأزمات، ومكتب الشراكة وفي مختلف الوحدات الأخرى التي تتولى إدارة البرامج[5] مثل:

  - برامج تخطيط ورصد البرامج العالمية والإقليمية والقطرية، والمشاريع والأنشطة الأخرى.
  - إدارة عملية تشكيل بعثات التقييم.

- مدراء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المشرفون والعاملون على ضمان جودة عمليات ومنتجات الرصد والتخطيط، واستخدام الرصد والتقييم في صنع القرار.
- الأطراف المعنية والشركاء، مثل الحكومات والأمم المتحدة وشركاء التنمية والمستفيدون المعنيون بعمليات التخطيط والرصد والتقييم التي ينفذها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الذي يشرف على أنشطة البرنامج ويدعمها، ويتأكد من جاهزية المنظمة للاستجابة للحاجات المستجدة في بلدان البرنامج.
- خبراء التقييم المستقلون الذين يتعين عليهم معرفة المبادئ التوجيهية والمعايير والعمليات الناظمة للتقييم في سياق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- أفراد المجتمعات الوطنية والإقليمية والعالمية المعنيون بالتنمية والتقييم.

ويتمكن قراء هذا الدليل تعلّم الأمور التالية:

- أهمية التصميم الجيد للمشاريع والبرامج لتحقيق الفعالية في التنفيذ والرصد والتقييم.

---

[5] التي تتضمن المكاتب القطرية والإقليمية، وفي المراكز الإقليمية ومكتب سياسات التنمية ومكتب الإنعاش واتقاء الأزمات ومكتب الشراكة وغيرها ممن تتولى مسؤوليات برنامجية تتعلق بمبادرات إنمائية (برامج ومشروعات وأنشطة).

- دور الرصد الحاسم في تبيان أداء البرامج والمشاريع، وفي توجيه مسار التنفيذ نحو الغايات المطلوبة.
- دور الرصد في تمهيد السبيل أمام عملية التقييم.
- نماذج التقييم المختلفة لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ودورها في التعلم والمساءلة.
- دور الرصد والتقييم في تعزيز فعالية وإدارة نتائج التنمية لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- المبادئ والمعايير والسياسات والعمليات والمسؤوليات التي تقود أنشطة التخطيط والرصد والتقييم لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- مصادر الحصول على المراجع والمواد التي تقدم مزيداً من المعلومات والتوجيهات.

وحدات الدليل

يقدم الفصل الأول من الدليل لمحة عامة عن الطبيعة المتكاملة للتخطيط والرصد والتقييم، ويصف الدور الحاسم الذي تلعبه في إدارة نتائج التنمية. ويكمن جوهر هذا الدليل في مبدأ ترابط عمليات التخطيط والرصد والتقييم واعتماد كل منها على الأخرى. ويقدم الفصل الثاني لمحة عامة عن الأسس المفهومية للتخطيط، بالإضافة إلى توجيهات محددة حول أساليب التخطيط وإعداد أطر النتائج التي توجه الرصد والتقييم. ويقدم الفصل الثالث المبادئ الإرشادية المتعلقة بكيفية تخطيط الرصد والتقييم قبل البدء بتنفيذ الخطة. ويركز الفصل الرابع على القضايا المتعلقة بالرصد ورفع التقارير والمراجعات. وتقدم الفصول 5 و6 و7 لمحة عامة عن وظيفة التقييم وإطار السياسات لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتعرض العناصر الأساسية لتصميم التقييم وأدواته، وتشرح الخطوات العملية في إدارة عملية التقييم. وأخيراً، يعرض الفصل الثامن خطوات وأمثلة عملية في استخدام المعرفة المستقاة من الرصد والتقييم في إدارة نتائج التنمية.

طريقة استخدام الدليل

ليس هذا الدليل مصمماً للقراءة من الغلاف إلى الغلاف، بل للاستخدام كمرجع أثناء دورة حياة المشروع.

يتحدث الدليل عن **نتائج** التخطيط والرصد والتقييم وليس عن إدارة المشاريع أو البرامج، وبالتالي فإنه لا يحتوي على بعض الموضوعات التي تتطرق إليها عادةً مراجع إدارة المشاريع أو البرامج، مثل تحليل مردود التكلفة أو تقييم الأثر البيئي أو التقييم الفنّي .. إلخ. فللاطلاع على هذه الموضوعات، ينبغي مراجعة دليل "سياسات وإجراءات البرامج والعمليات".

ولا بد من إضافة المراجع التالية إلى هذا الدليل، من أجل رفع سوية استيعاب الموضوعات المعنية:

- التخطيط والرصد والتقييم في أوضاع اتقاء النزاعات والإنعاش الصادر عن مكتب الإنعاش واتقاء الأزمات.
- مبادئ إرشادية في عمليات تقييم الحصائل (قيد الإعداد).

تتوفر هذه المراجع على موقع مكتب التقييم على الرابط التالي: www.undp.org/eo/handbook.

تم إعداد هذا الدليل بإشراف مكتب سياسات التنمية ومكتب التقييم ومجموعة دعم العمليات، وعززته المساهمات القيّمة التي قدمها الزملاء في المقر العام والمكاتب القطرية والإقليمية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

1 تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية

الفصل الأول

يعزز التخطيط والرصد والتقييم الجيد مساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال إقامة روابط واضحة بين ماضي وحاضر ومستقبل مبادرات ونتائج التنمية. تساعد عملية الرصد والتقييم المنظمة المعنية في استقاء معلومات مفيدة من النشاطات الحالية والسابقة، واستخدامها كأساس للتخطيط البرنامجي المتطابق والمتكيف والمستقبلي. فمن المستحيل معرفة ما إذا كان العمل يسير في الاتجاه الصحيح، أو التصريح بتحقيق النجاح والتقدم، أو كيفية العمل على تحسين الجهود المستقبلية، دون التخطيط والرصد والتقييم الفعال.

يعرض هذا الفصل أهداف التخطيط والرصد والتقييم في إطار الإدارة القائمة على النتائج وإدارة نتائج التنمية، ويوضح أهمية هذه الوظائف بالنسبة لمنظمة مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويقدم أيضاً التعاريف والمبادئ الرئيسية التي تشكل عناصر مكملة للتخطيط والرصد والتقييم. ويتوجه هذا الفصل إلى المدراء والعاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والشركاء الرئيسيين والأطراف المعنية، الذين يساهمون في إعداد وتنفيذ مشاريع التنمية وصنع قراراتها. وينبغي على الجميع تبني ثقافة التوجه نحو النتائج ومبادئ الإدارة القائمة على النتائج وإدارة نتائج التنمية، كي يتمكن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من المساهمة الفعالة في التنمية البشرية.

1-1 مقدمة

تنص الفقرة الافتتاحية للخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2008-2011 على أن جميع أعمال البرنامج - الاستشارة في وضع السياسات، والمساعدة الفنية والدعاوة والمساهمات الموجهة لتعزيز الانسجام والتكامل في التنمية العالمية – تستهدف غاية نهائية واحدة هي: "تحقيق تحسينات فعلية في مستوى معيشة البشر وفي الخيارات والفرص المتاحة أمامهم"[6].

إن تحسين مستوى المعيشة هو هدف مشترك تتبناه الكثير من الحكومات وشركاء التنمية في الدول التي يعمل فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وهذا هو السبب وراء استخدام الكثير من الوكالات لمصطلح "إدارة نتائج التنمية" بدلاً من مصطلح "الإدارة القائمة على النتائج" في وثائق السياسات والمبادئ الإرشادية العامة وفي التصريحات الصادرة عنها، لأن نُهج الإدارة القائمة على النتائج تهتم تقليدياً بالنتائج الداخلية وبأداء الهيئات أكثر من اهتمامها بتحسين أحوال الناس. تتبنى إدارة نتائج التنمية المبادئ الأساسية نفسها التي تتبناها الإدارة القائمة على النتائج - التخطيط والرصد والتقييم الجيد،

[6] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2008-2011: تسريع التقدم العالمي للتنمية البشرية"، وثائق المجلس التنفيذي DP-2007/43، (بدلالة DP/2007/32)، إصدار ثانٍ في شباط 2008.

والتعلم، والإفادة من الملاحظات الارتجاعية في إطار التخطيط – غير أنها تسعى إلى ابقاء التركيز على المساعدة الإنمائية التي تؤدي إلى نتائج حقيقية وملموسة.

وتسعى إدارة نتائج التنمية أيضاً إلى الاستجابة للمطالب المتنامية الداعية لإقرار الحق العام للمواطنين في العالمين النامي والمتقدم في المساءلة عن كيفية استخدام المساعدة وما النتائج التي تحققت وعن مدى مساهمة النتائج في تحقيق التغيرات المنشودة في التنمية البشرية. وتشجع هذه النهج الهيئات الإنمائية على التركيز على بناء الشراكات والتعاون وضمان المزيد من التكامل. كما تعزز "الاستدامة" من خلال اعتماد إجراءات تعزز الملكية الوطنية وتنمية القدرات.

إن إدارة نتائج التنمية هي الإدارة القائمة على النتائج في سياق التطبيق، ولكن بتركيز على البيئة الخارجية والنتائج ذات الأهمية لبلدان البرنامج، أكبر من التركيز على الأداء الداخلي للوكالة المعنية.

غالباً ما يكون تحقيق نتائج التنمية على أرض الواقع أكثر صعوبة مما هو متوقع. ومن أجل تحقيق النتائج الإنمائية والتغيير المنشود في نوعية حياة الناس، عادة ما تقوم الحكومات وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والشركاء الآخرون بإعداد سلسلة من الخطط والاستراتيجيات والبرامج والمشاريع المختلفة، التي تتضمن عادةً ما يلي:

- خطة تنمية وطنية أو استراتيجية للحد من الفقر.
- خطط تنمية قطاعية.
- إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية (UNDAF).
- الخطة الاستراتيجية للوكالة مثل (الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2008-2011).
- وثائق البرامج العالمية والإقليمية والقطرية (CPDs) والخطط التنفيذية للبرامج القطرية (CPAPs).
- أطر الرصد والتقييم (M&E) وخطط التقييم.
- خطط العمل الإنمائية والإدارية.
- الخطط المحددة للمكاتب والوحدات.
- وثائق المشاريع وخطط العمل السنوية.

غير أن النوايا الطيبة والبرامج والمشاريع الكبيرة ووفرة الموارد المالية ليست كافية بحد ذاتها لضمان تحقيق النتائج الإنمائية، لأن جودة تلك الخطط والبرامج والمشاريع وكفاءة استخدام الموارد تلعب دوراً حاسماً أيضاً في تحقيق النجاح.

ومن أجل تحسين فرص النجاح لا بد من توجيه الاهتمام نحو بعض مواطن الضعف المشتركة في البرامج والمشاريع. ومجالات التركيز الأربعة التي تحدد باستمرار هي:

- **التخطيط وتعريف البرامج والمشاريع:** تزداد فرص نجاح المشاريع والبرامج عندما تتحدد وتتضح أهدافها ومجالات تركيزها. فذلك يقلل من احتمالات مواجهة تحديات كبيرة أثناء التنفيذ.
- **مشاركة الأطراف المعنية:** تلعب المشاركة عالية المستوى للمستخدمين والمستفيدين والأطراف المعنية في البرامج والمشاريع دوراً حاسماً في تحقيق النجاح.

- **التواصل:** يؤدي التواصل الجيد إلى التزام الأطراف المعنية بقوة وتعبئة جهودها. كما أن التواصل يزيد من وضوح التوقعات والأدوار والمسؤوليات، ويزيد كذلك من المعلومات المتعلقة بالتقدم والإداء. ويساعد هذا الوضوح على الاستخدام الأمثل للموارد.
- **الرصد والتقييم:** تؤدي قوة الرصد والتقييم داخل البرامج والمشاريع إلى إبقائها ضمن المسار المحدد. كما تساعد في الاكتشاف المبكر للمشكلات وتخفيض احتمالات حدوث تجاوزات كبيرة في التكاليف أو تأخير في التنفيذ.

يلعب التخطيط الجيد بالاشتراك مع الرصد والتقييم الفعالين دوراً رئيسياً في تعزيز فعالية إعداد البرامج والمشاريع. ويساعدنا التخطيط الجيد في التركيز على المسائل المطلوبة، بينما يساعدنا الرصد والتقييم على التعلم من تحديات الماضي ونجاحاته ويغني عملية صنع القرار، وبالتالي تصبح المشاريع الحالية والمستقبلية أكثر قدرة على تحسين مستويات معيشة الناس وزيادة خياراتهم.

الإطار 1: توضيح الروابط والاعتماد المتبادل بين التخطيط والرصد والتقييم

- يؤدي غياب التخطيط المناسب والإعلان الواضح عن النتائج المطلوبة إلى عدم اتضاح ما يجب رصده وكيفية ذلك، وبالتالي إلى تعذر تنفيذه بصورة جيدة.
- يؤدي غياب التخطيط الفعال (أطر النتائج الواضحة) إلى إضعاف أساس التقييم، وبالتالي إلى تعذر إجراءه بصورة جيدة.
- يؤدي غياب الرصد الفعال إلى عدم تجميع البيانات الضرورية، وبالتالي إلى تعذر إجراء تقييم جيد.
- الرصد ضرورة لكنه غير كافي لإجراء التقييم.
- يسهل الرصد إجراء التقييم، لكن التقييم يحتاج إلى مجموعة بيانات إضافية جديدة وأطر مختلفة للتحليل.
- غالباً ما يؤدي الرصد والتقييم إلى تغييرات في خطط البرنامج المقررة، مما يعني المزيد من التغيير أو التعديل في أغراض جمع بيانات التقييم.

المصدر: بتصرف عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "تدريب مجموعة التقييم – ما الذي يحتاج المكلف من الأمم المتحدة بالتقييم إلى معرفته؟"، المجلد 1، 2008.

التخطيط: نستطيع تعريف التخطيط بأنه العملية التي تضع الأهداف وتعد الاستراتيجيات وتحدد ترتيبات التنفيذ وتخصص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. من الضروري الانتباه إلى أن التخطيط يتضمن متابعة عدد من العمليات المختلفة:

- تحديد الرؤية والأهداف أو الغايات المطروحة للتنفيذ.
- صياغة الاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية والأهداف.
- تحديد وتخصيص الموارد (المالية وغيرها) المطلوبة لتحقيق الرؤية والأهداف.
- تحديد ترتيبات التنفيذ التي تتضمن ترتيبات تقدم الرصد والتقييم نحو إنجاز الرؤية والأهداف.

ثمة مقولة تفيد بأن "الفشل في التخطيط هو تخطيط للفشل". وعلى الرغم من أنه لا يصح دائماً على من يفشلون في التخطيط القول بأن مسعاهم قد لا يتحقق في نهاية المطاف، فإن هنالك دلائل قوية على أن التخطيط يؤدي إلى فعالية وكفاءة أكبر. يشبه غياب الخطة – سواء لمكتب أو برنامج أو مشروع – محاولة بناء منزل دون الاعتماد على مخطط بناء، أي أنه من العسير معرفة شكل المنزل، وكلفته، ومدة بنائه، والموارد المطلوبة، ومدى تلبية "المنتج النهائي"

لاحتياجات صاحب البيت. وباختصار، يساعدنا التخطيط على تحديد الأهداف التي تبتغي المنظمة أو البرنامج أو المشروع تنفيذها، وكيفية تحقيق ذلك.

الرصد: يمكن تعريف الرصد على أنه العملية المتواصلة التي تحصل الأطراف المعنية بواسطتها على تغذية ارتجاعية منتظمة حول التقدم الحاصل في تحقيق أغراضهم وأهدافهم. وعلى النقيض من تعريفات كثيرة تنظر إلى الرصد على أنه مجرد مراجعة للتقدم في **سير الأعمال** أو الأنشطة، فإن التعريف المستخدم في هذا الدليل يركز على مراجعة التقدم على خلفية **إنجاز الأهداف**. وبعبارةٍ أخرى، لا يكتفي الرصد في هذا الدليل بالتساؤل "هل نقوم بإنجاز الأعمال التي قررناها؟" فحسب، بل أيضاً "هل حققنا تقدماً على طريق تحقيق النتائج المطلوبة؟". إن الفرق بين هاتين المقاربتين هو فرقٌ مهمٌ للغاية، إذ يركز الرصد في النهج الضيق على تتبع المشاريع واستخدام موارد الهيئة المسؤولة، بينما يشمل ارصد في النهج الواسع استراتيجيات التتبع إضافةً إلى الأعمال التي يتولاها الشركاء وغيرهم، وتستنبط الاستراتيجيات والأعمال الجديدة المطلوب تنفيذها لضمان التقدم نحو تحقيق النتائج الأكثر أهمية.

التقييم: هو إجراء دقيق وصارم ومستقل يطبق على النشاطات الناجزة والجارية على حد سواء، لتحديد المدى الذي وصلت إليه في تحقيق الأهداف الموضوعة، والمساهمة في صنع القرار. وعلى غرار الرصد، ينطبق التقييم على الكثير من الأشياء، ومن بينها **الأنشطة، والمشاريع، والبرامج، والاستراتيجيات، والسياسات، والمحاور، والموضوعات، والقطاعات، والمنظمات**. ويكمن الفارق الرئيسي بين الرصد والتقييم في أن الأخير يتم بصورة مستقلة من أجل تزويد المدراء والعاملين بتقدير موضوعي عما إذا كانوا على المسار الصحيح، إضافةً إلى أنه أكثر دقة في إجراءاته وتصميمه ومنهجيته، ويتضمن المزيد من التحليلات المعمقة. غير أن الغاية من الرصد والتقييم متشابهة جداً: توفير المعلومات التي تساعد في إغناء القرارات، وتحسين الأداء، وتحقيق النتائج المقررة.

وفي سياق تقييم فعالية التنمية، يهدف الرصد والتقييم إلى تقييم ما يلي:

- درجة ملاءمة مساعدات ومبادرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (من استراتيجيات وسياسات وبرامج ومشاريع معدة لمكافحة الفقر ودعم التغييرات المنشودة) لأهداف التنمية الوطنية في السياق القطري والإقليمي والعالمي المحدد.

الإطار 2: الفرق بين الرصد والتقييم وأنشطة الإشراف الأخرى

تعتبر أنشطة **التفتيش والتدقيق والمراجعة والبحث** أنشطة ذات طابع رقابي، لكن كل نشاط منها له دور ومجال محدد لا ينبغي الخلط بينه وبين الرصد والتقييم.

التفتيش هو فحص عام للوحدة أو المسألة أو الممارسة في المنظمة المعنية، للتأكد من مدى مطابقتها المعايير القياسية أو الممارسات الجيدة أو غيرها من المعايير، ووضع التوصيات لتحسين العمل أو تصحيحه. ويجري التفتيش غالباً عند الاشتباه بوجود مخاطر محتملة لعدم مطابقة.

التدقيق هو تقييم كفاءة الرصد الإدارية للتأكد من فعالية واقتصادية استخدام الموارد وحماية الأصول ودقة المعلومات المالية وغيرها، ومن الالتزام بالأنظمة والقوانين والسياسات المقررة، ومن فعالية إدارة المخاطر وكفاءة الهياكل والمنظومات والعمليات التنظيمية. ويعتبر التقييم وثيق الصلة بإدارة نتائج التنمية وبالتعلم، بينما يركز التدقيق على الالتزام بالمعايير.

تختلف **المراجعة** عن التقييم سواء تمت على شكل جردة سريعة أو مراجعة من قبل النظراء، وهي تقترب أكثر من الرصد، وتكون منتظمة أو مرتبطة بغرض أو هدف محدد، وهي على الغالب من نوع التقييم الخفيفة لأداء مبادرة ما، إذ لا تستخدم العمليات المعهودة للتقييم أو الصرامة المنهجية. وتنحو المراجعة إلى التشديد على القضايا التشغيلية. وعلى خلاف التقييم الذي يقوم به مختصون مستقلون، غالباً ما يتولى القيام بالمراجعة أفراد من داخل الهيئة أو منظمة مخولة من قبلها.

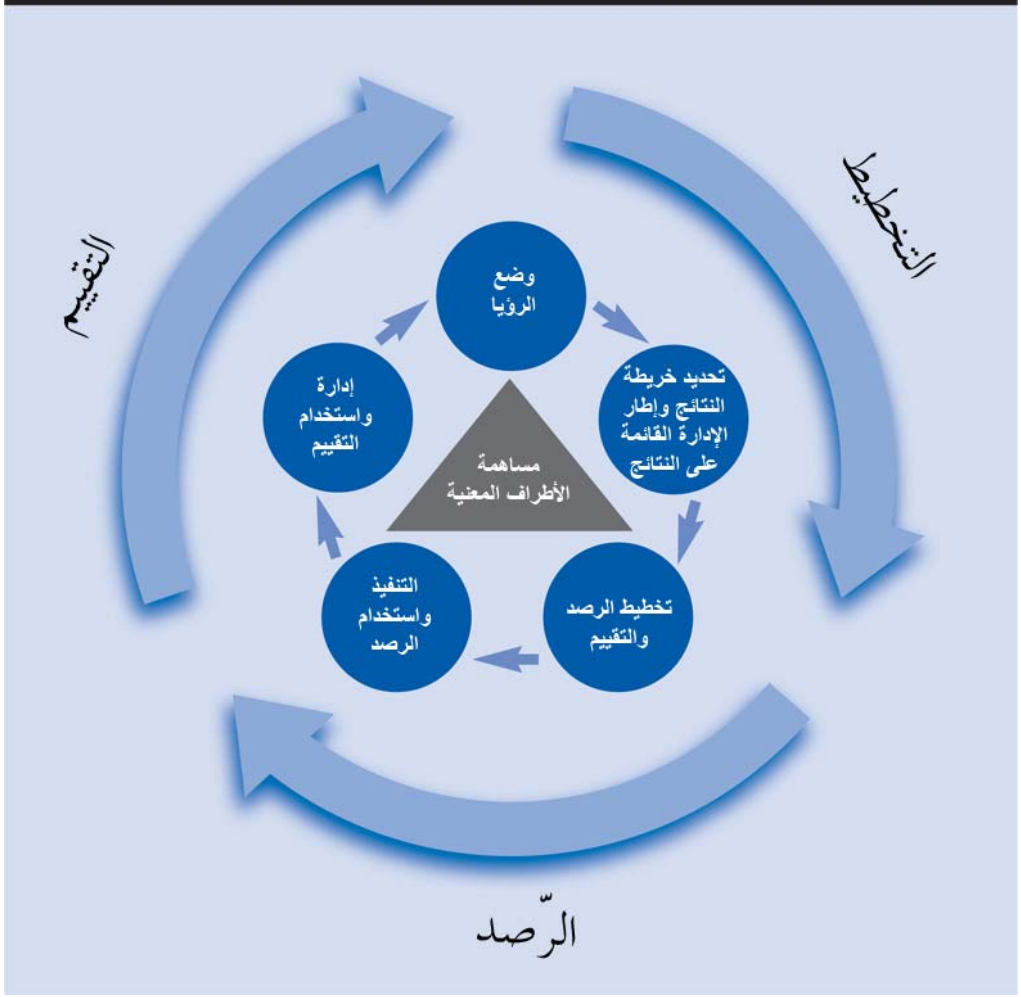
البحث هو تنقيب منهجي يجري لبناء أو زيادة المعارف المتعلقة بموضوع محدد. ويساعد البحث على الأغلب في رفد التقييم والعمليات المشابهة بالمعلومات، لكنه عادةً لا يغني عملية صنع القرار بمفرده.

المصدر: فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، 2005. انظر: http://www.unevaluation.org/unegnorms.

- فعالية مشاريع المساعدة الإنمائية، بما فيها استراتيجيات الشراكة.
- مساهمة هذه المساعدة ومدى فائدتها لحصائل وأولويات التنمية الوطنية، في ضوء الظروف المادية لبلدان البرنامج، ومدى التحسن المنظور الذي توفره هذه المساعدة في فرص الأفراد والمجتمعات.
- المحركات أو العوامل الرئيسية المؤدية إلى نجاح وديمومة وتعزيز المبادرات الإنمائية والخيارات البديلة والمزايا التفضيلية لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- كفاءة المساعدة الإنمائية والشراكات والتنسيق في الحد من تكاليف التنفيذ.
- عوامل الخطورة واستراتيجيات إدارة المخاطر لضمان نجاح وفعالية الشراكة.
- مستوى الملكية الوطنية والإجراءات المتخذة لتعزيز القدرات الوطنية على استدامة النتائج.

على الرغم من أن الرصد تقدم المعلومات المطلوبة للإدارة فوراً، فإن التقييم يقدم تقديرات أكثر عمقاً. ويطرح الرصد الأسئلة التي يجيب التقييم عليها. ويستند التقييم بصورة كبيرة على البيانات المتأتية عن الرصد خلال دورة البرنامج أو المشروع بما فيها على سبيل المثال بيانات الوضع الأصلي والمعلومات المتعلقة بمسار تنفيذ البرنامج أو المشروع ومعطيات قياس النتائج.

الشكل 1: مقاربة دورة الإدارة القائمة على النتائج



ملاحظة: ليس ضرورياً أن يتم التعامل مع التخطيط والرصد والتقييم بصورة متسلسلة أو على التتابع. فالتقييم لا يجرى دائماً في نهاية الدورة، بل يمكن إجراؤه في أية مرحلة من مراحل دورة البرنامج. ويسعى هذا الشكل إلى توضيح الطبيعة المترابطة للتخطيط والرصد والتقييم الداعمة للإدارة من أجل نتائج التنمية. وينبغي يجري تخطيط الرصد والتقييم في مرحلة التخطيط (انظر الفصل 3).

2-1 ترابط التخطيط والرصد والتقييم: الإدارة القائمة على النتائج

يتكامل التخطيط والرصد والتقييم لتشكل معاً الإدارة القائمة على النتائج، والتي تعرّف بأنها "استراتيجية إدارية عامة تهدف إلى تحقيق أداء أفضل ونتائج مؤكدة"[7]، وقد تم تبنيها من قبل الكثير من المنظمات متعددة الأطراف ووكالات التنمية الثنائية والإدارات العامة في مختلف أرجاء العالم (وكما أشرنا سابقاً، تحيل بعض هذه المنظمات حالياً الإدارة القائمة على النتائج على انها الإدارة من أجل نتائج التنمية للتشديد على التنمية بدلاً من النتائج الخاصة بالمنظمة).

إن الإدارة الجيدة القائمة على النتائج هي عملية مستمرة، ويعني ذلك توفر معلومات ارتجاعية وتعلُّم مستمر وتحسين متواصل. وهكذا يتم تعديل الخطط القائمة استناداً إلى الدروس المستفادة من الرصد والتقييم، ويجري إعداد الخطط المستقبلية إنطلاقاً من هذه الدروس.

الرصد عملية مستمرة أيضاً، حيث تجري مناقشة الدروس المستمدة من الرصد بصورة دورية، ويتم استخدامها لصالح تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات. وينبغي تنفيذ التقييم لتحقيق التحسينات المطلوبة في البرنامج أثناء عملية تنفيذه وكذلك لإغناء عملية تخطيط البرامج الجديدة. إن عملية **التنفيذ والتعلم والتحسين** المستمرة هذه هي ما يعرف بنهج دورة حياة الإدارة القائمة على النتائج التي يمثلها الشكل 1.

تهتم الإدارة القائمة على النتائج بالتعلم وإدارة المخاطر والمساءلة. فالتعلم لا يساعد على تحسين نتائج البرامج والمشاريع القائمة فقط، بل ويعزز أيضاً قدرة المنظمة والأفراد على اتخاذ قرارات أفضل في المستقبل، ويحسن من صياغة البرامج والمشاريع المستقبلية. ونظراً لعدم وجود خطط كاملة، فمن الضروري بالنسبة للمدراء والعاملين والأطراف المعنية التعلم من نجاحات وفشل أي برنامج أو مشروع.

ثمة العديد من المخاطر والفرص عند متابعة نتائج التنمية. وينبغي على منظومات وأدوات الإدارة القائمة على النتائج العمل على تعزيز الوعي بهذه المخاطر والفرص، وتوفير الأدوات الكفيلة بمساعدة المدراء والعاملين والأطراف المعنية والشركاء على تخفيف المخاطر واغتنام الفرص.

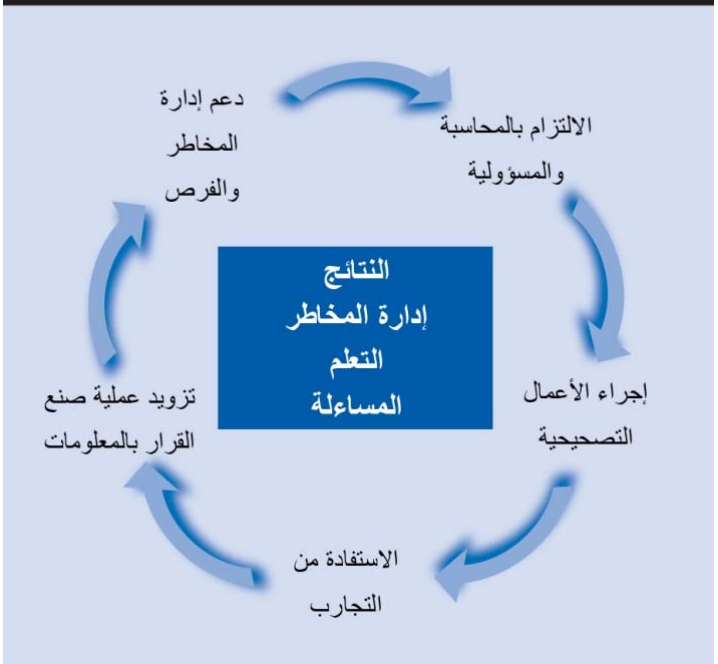
تصبح الإدارة القائمة على النتائج في أعلى مستويات الفعالية عندما تترافق مع ترتيبات واضحة للمساءلة، ومع حوافز ملائمة تعزز السلوك المطلوب. وبعبارةٍ أخرى، لا ينبغي النظر إلى الإدارة القائمة على النتائج على أنها عملية بسيطة لجهة إعداد منظومات وأدوات نتائج التخطيط والرقابة والتقييم. بل عليها أن تتضمن أيضاً إجراءات فعالة لتعزيز التحول نحو ثقافة النتائج وضمان مساءلة الأشخاص، سواء عن النتائج المتحققة أو عن أعمالهم وسلوكياتهم.

[7] فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "دور التقييم في الإدارة القائمة على النتائج"، 2007/7/21. انظر: http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=87.

تتلخص المساعي الرئيسية للتخطيط والرصد والتقييم الجيد، أي الإدارة القائمة على النتائج، فيما يلي:

- دعم المساءلة الفعلية للحكومات والمستفيدين والدول المانحة وغيرهم من الشركاء والأطراف المعنية والمجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- تعزيز الأعمال التصحيحية.
- ضمان تزويد عملية صنع القرار بالمعلومات.
- دعم إدارة المخاطر.
- تعزيز التعلم الفردي والمؤسساتي

الشكل 2: تساعد الإدارة القائمة على النتائج المدراء والعاملين على ...



3-1 مبادئ تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية

يطرح هذا القسم بعض المبادئ التي ينبغي للقارئ معرفتها عن المسار الكلي للتخطيط والرصد والتقييم.

الملكية

تعتبر الملكية أمراً أساسياً في صياغة وتنفيذ البرامج والمشاريع لضمان تحقيق النتائج الإنمائية. ولا بد من مراعاة الجانبين الرئيسيين التاليين للملكية:

- عمق أو مستوى ملكية الخطط والعمليات.
- مدى أو اتساع الملكية.

عمق الملكية: تقوم الوحدات أو المنظمات في الكثير من الأحيان بعمليات التخطيط نزولاً عند طلب هيئاتهم المشرفة أو الحاكمة، مثل مجلس الإدارة أو مقر الإدارة العامة. وفي هذه الحالة يجري إعداد الخطط أو البرامج أو المشاريع بشكل متقن تمهيداً لتقديمها، لكن تعود الوكالات والأفراد إلى أعمالها المعتادة حالما تتم تلبية المتطلبات. وفي حال صياغة هذه الخطط لتحقيق شرط بعينه، وليس لاستخدامها في توجيه أعمال الإدارة المستمرة، تزداد بصورة كبيرة مخاطر عدم إنجاز الأهداف الموضوعة في الخطط. وتعتبر الملكية أمراً حاسماً أيضاً في التنفيذ الفعال لرصد وتقييم النشاطات المخططة، وربط المعلومات الناجمة عن الرصد والتقييم بالتعلم وتحسين البرامج المستقبلية.

يطرح هذا الدليل في وحدات لاحقة تقنيات تعزيز الملكية. ولا ترتبط هذه العملية بملاءمة وتلبية الطلبات - بشكل أو بآخر فإن هذا مشابه للفرق بين اتباع منظومات الإدارة القائمة على النتائج واعتماد ثقافة التحول نحو النتائج، إذ على الرغم من أهمية اعتماد المنظومات، فإن الأكثر أهمية هو أن يستوعب الناس ويدركون قيمة الأسباب التي تدفعهم إلى القيام بأعمالهم، وأن يتبنوا نهج التحول نحو النتائج في سلوكهم العام وفي أعمالهم.

اتساع الملكية: لا بد من طرح السؤالين التاليين المتعلقين باتساع الملكية: من هو "مالك" برنامج أو مشروع التنمية أو المستفيد منه أو صاحب التأثير عليه؟ وهل يوجد عددٌ كافٍ من الوكالات والأشخاص الذين يشعرون بالملكية تجاه البرنامج أو المشروع؟

تتحمل بلدان البرنامج المسؤولية الكاملة عن تحقيق نتائج التنمية، وهذا ما يستدعي أن تكون كافة خطط وبرامج ومشاريع التنمية ملكية للأطراف الوطنية المعنية. ولا تعني ملكية بلدان البرنامج انتفاء مسؤولية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن النتائج بأي حال من الأحوال. تنطبق مسؤولية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عموماً على **مساهماته** في النتائج القطرية، وعلى استخدام الموارد المالية (التفاصيل محددة في الاتفاقية الأساسية لإطار ومعايير المساءلة)[8]. ينبغي أن تكون الأهداف والغايات المتعلقة بالتغير في الظروف الإنمائية التي تسعى البرامج والمشاريع لتحقيقها مملوكةً من قبل المستفيدين والأطراف الوطنية المعنية.

إن الغاية الرئيسية بالنسبة لإدارة نتائج التنمية هي التأكد من أن الملكية لا تنحصر بمجموعة مختارة قليلة من الأفراد، بل تشمل أكبر عدد ممكن من الأطراف المعنية. ولهذا السبب ينبغي أن تعود ملكية أنشطة الرصد والتقييم، وكذلك الاستنتاجات والتوصيات والدروس المستمدة من الرصد والتقييم المستمر والدوري، بالكامل إلى المسؤولين عن النتائج وإلى الأطراف التي تستطيع الاستفادة منها.

مشاركة الأطراف المعنية

إن مشاركة الأطراف المعنية وتشجيع الدعم والالتزام وأعمال التحفيز أمر فائق الأهمية خلال جميع مراحل التخطيط والرصد والتقييم والتعلم والتحسين.

تهدف عملية الإدارة الفعالة للنتائج إلى إشراك الأطراف المعنية في التفكير بأقصى ما يمكن من **الانفتاح والابتكار** في الشؤون المتعلقة بتحقيق ما يريدونه، وتشجيعهم على تنظيم أنفسهم لتحقيق ما توافقوا عليه، بما في ذلك تطبيق عملية تضمن رصد التقدم الحاصل وتقييمه واستخدام المعلومات لتحسين الأداء.

التركيز على النتائج

ينبغي أن تتوجه عمليات التخطيط والرصد والتقييم نحو **ضمان تحقيق النتائج**، وليس فقط نحو ضمان تنفيذ جميع النشاطات والمُخرَجات حسب المخطط. غالباً ما لا يتضح لشركاء التنمية من أمثال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حدود مسؤوليتهم، وبالتالي ما ينبغي عليهم التركيز عليه. وتجري الإشارة أحياناً إلى أنه طالما أن مبادرات وكالات التنمية هي عموماً صغيرة وذات تأثير محدود ولا تتحمل المسؤولية عن التغيرات الإنمائية أو عن النتائج رفيعة المستوى، فإنه ينبغي التركيز على المُخرَجات في هذه الحالة.

يؤكد هذا الدليل أن المهم فعلياً هو التغييرات التنموية المتحققة في البلدان والتي تؤدي إلى رفع مستوى معيشة الناس. ويعني ذلك أنه على الرغم من الأهمية البالغة لمُخرَجات ونشاطات الوكالات الفردية، فإنه لا بد على طول الخط من النظر إليها في سياق جهود التنمية الوطنية. وينبغي ما أمكن اشتقاق النتائج التي تبغي تلك الوكالات تحقيقها من وثائق الخطط الوطنية، وأن تكون متلائمة مع الأهداف الوطنية وتركز دوماً على دعمها.

---

8 برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "إطار المسؤولية". انظر:
http://content.undp.org/go/userguide/resultsmanagement---accountability/?lang=en#top

تتفق هذه الحجة مع النهج العالمية للتنمية التي شجعتها الاتفاقيات الدولية، مثل إعلان باريس وأجندة أكرا التنفيذية. وتحث هذه الاتفاقيات المخططين على التفكير بالآليات المطلوبة للعمل المشترك لدعم الشركاء الوطنيين في تحقيق **الأولويات الوطنية**، بدلاً من الاستمرار في التركيز التقليدي على مبادرات الوكالات أو على تحقيق شروط مقراتها العامة.

ونظراً لأن الحصيلة الوطنية هي غاية في الأهمية (تتطلب جهود جماعية لطرفين أو أكثر من الأطراف المعنية) ينبغي التركيز على الشراكات والبرامج المشتركة والرصد والتقييم المشترك، وعلى تضافر الجهود الضروري لتحقيق تلك المستويات العالية من النتائج، أكثر من التركيز على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو مُخرَجات الهيئة المعنية. هذه هي النهج التي يتبناها هذا الدليل.

التركيز على فعالية التنمية

تعني إدارة النتائج التركيز أيضاً على تحقيق **فعالية التنمية**. إذ تتطلب نتائج التنمية الملموسة والمستدامة أكثر من مجرد خطة شاملة للحصائل والمُخرَجات والنشاطات. إن **الكيفية** التي يجري بها تنفيذ التنمية تتمتع غالباً بنفس أهمية **جوهر** أعمال التنمية إن لم تفوقها. ولهذا السبب يسعى العديد من الوكالات الإنمائية إلى دمج محاور مختلفة في عمليات التخطيط والرصد والتقييم من أجل تحسين الفعالية الإجمالية لجهودها. وعلى سبيل المثال، ينبغي تركيز التخطيط والرصد والتقييم على الاستدامة، وقد تم التوصل إلى هذا الاستنتاج بعد سنوات من الخبرة في المشاريع والبرامج ذات التأثير قصير الأجل، التي أخفقت كلياً في تغيير الظروف الإنمائية للبلدان أو المجتمعات.

وبصورة مشابهة، يجري التركيز حالياً على النوع الاجتماعي (النوع الأجتماعي) في التخطيط والرصد والتقييم. ويخفق الكثير من المشاريع والبرامج غالباً في تحقيق أهدافها بسبب غياب أو محدودية التحليل والاهتمام بالفروق بين أدوار وحاجات الرجال والنساء في المجتمع. إذ تقع اللامساواة والممارسات التمييزية وعلاقات السلطة الجائرة بين فئات المجتمع في صلب المشكلات التنموية في غالب الأحيان.

وينطبق الشيء نفسه على الملكية الوطنية أو المجتمعية للبرامج الإنمائية. إذ يزداد الاعتزاز والرضا وتشتد الرغبة في حماية الأصول والحفاظ عليها وتزداد المشاركة في الشؤون الاجتماعية وقضايا المجتمع، عندما يحقق الناس مصلحة أكيدة بشيء من الأشياء – أي عندما يتحقق الشعور بـ"الملكية".

إن تطبيق مبادئ التخطيط والرصد والتقييم هذه بصورة ملموسة يعني ضرورة تصميم هذه العمليات بطريقة تتيح لها تنفيذ ما يلي:

- **ضمان أو تعزيز الملكية الوطنية** – التاكد بصورة ملائمة من أن الحكومات و/ أو الشركاء الوطنيين أو شركاء المجتمع الآخرين هم الذين يقودون أو يشتركون في قيادة العمليات، وأن جميع الخطط والبرامج والمشاريع وجهود الرصد والتقييم تستهدف بالدرجة الأولى دعم الجهود الوطنية بدلاً من دعم أهداف الهيئة المعنية بحد ذاتها. وتتضمن الأسئلة الهامة المطروحة على إدارة نتائج التنمية: "هل يساهم الناس المستهدفون بالخطط أو البرامج أو المشاريع في عمليات التخطيط والرصد والتقييم؟ و"هل يشعرون بأنهم جزء من العملية؟" و"هل لديهم إحساس بملكية العمليات والخطة والبرامج؟".
- **تعزيز تنمية القدرات الوطنية** – السؤال الذي ينبغي طرحه خلال جميع العمليات هو: "هل ما نقوم به قابل للاستمرار؟" و"هل يمكن استخدام المنظومات والعمليات الموجودة في البلد المعني أو زيادتها؟" و"ما هي أصول القدرات الوطنية المتوفرة في هذا المجال؟" و"هل نتطلع إلى تمكين البيئة أم المنظمة أم المؤسسة، إضافةً إلى

القدرات الفردية؟" و"هل نستطيع الانخراط في نشاطات الرصد والتقييم، وبالتالي نساعد في تعزيز المنظومات الوطنية للرصد والتقييم في العملية؟".

- **تعزيز المشاركة الشاملة وإدماج النوع الاجتماعي وتمكين المرأة** – ضمان مساهمة الرجال والنساء والفئات المهمشة تقليدياً في عمليات التخطيط والرصد والتقييم. ينبغي طرح الأسئلة التالية على سبيل المثال: "هل تعكس هذه المشكلة أو النتيجة كما وضعناها مصالح وحقوق واهتمام الرجال والنساء والفئات المهمشة؟"، و"هل قمنا بتحليلها من وجهة نظر الرجال والنساء والفئات المهمشة لجهة أدوارهم وحقوقهم واحتياجاتهم ومصالحهم؟"، و"هل لدينا ما يكفي من البيانات المنفصلة المتعلقة بالرصد والتقييم؟".

ينبغي العودة إلى دليل "سياسات وإجراءات البرامج والعمليات"[9] للحصول على المعلومات المتعلقة بنهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لهذه المبادئ، وكيف ينبغي تطبيقها في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ البرامج والمشاريع. إضافةً إلى توفر العديد من الأدوات الصالحة للاستخدام لتشخيص القدرات وتحليل النوع الاجتماعي. ويمكن إيجادها أيضاً في فصول الموارد الإضافية من دليل "سياسات وإجراءات البرامج والعمليات" وغيره من المراجع.

تتضمن اوحدات المختلفة لهذا الدليل إحالات إلى المبادئ مصحوبة بأمثلة عن نماذج الأسئلة القابلة للطرح في مختلف مراحل عمليات التخطيط والرصد والتقييم.

الإطار 3: التخطيط والرصد والتقييم في ظروف الأزمات

تعتبر الأزمات (سواء المرتبطة منها بالنزاعات أم بالكوارث الطبيعية) أوضاعاً "غير طبيعية". وهذا يترك عواقبه على جميع نواحي عملية البرمجة، بما فيها التخطيط والرصد والتقييم. وبصورةٍ عامة فإن طرائق وآليات التخطيط والرصد والتقييم "الطبيعية" المعروضة في هذا الدليل قابلة قابلة للتطبيق في ظروف الأزمات بعد اتخاذ عدة احتياطات هامة منها:

- تتصف ظروف الأزمات بطابع حركي متغير، وينبغي لعملية البرمجة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن تستجيب بسرعة للمتغيرات الحادة التي غالباً ما تطرأ في مثل هذه الظروف. وبالتالي لا بد من إبقاء الوضع قيد التحليل والرصد المستمر لضمان تلاؤم البرمجة مع المستجدات. ويجب توثيق التغيرات كي يأخذ الرصد والتقييم التناسب والتلاؤم للمشاريع الإنمائية باعتبارها الأوضاع المتغيرة التي تعمل فيها. ويتضمن ذلك التحليل المتواصل لأوضاع النزاعات.
- تتميز أوضاع الأزمات في الوقت نفسه بتصاعد التوتر (أو احتمال تصاعده) بين الأطراف المختلفة، وبالتالي لا بد من اختبار حساسية الأزمة والنزاع لجميع جوانب عملية البرمجة – بما فيها التخطيط والرصد والتقييم - لضمان أن محتوى ومسار البرمجة يعملان بطريقة تخفف – أو على الأقل لا تزيد – من التوترات بين مختلف الأطراف. ويجب أن يحظى أمن العاملين في البرنامج والمستفيدين وأطر الرصد والتقييم بالاهتمام الدائم، وينبغي أيضاً إجراء متابعة دائمة لعملية تحليل المخاطر الخاصة بجميع المعنيين وترجمتها إلى نشاطات رصد وتقييم.
- من الأهمية بمكان الإبقاء على "النظرة الشمولية": فالصلة بين المشاريع والبرامج والإطار العام لعملية السلام أمر حاسم، خاصةً بالنسبة لبرامج الحد من النزاعات وبناء السلام. ويجب أن يتضمن التخطيط والرصد والتقييم هذا الجانب دائماً لتفادي الوضع الذي يعتبر فيه مشروع ما "ناجحاً" من ناحية تحقيق النتائج المطلوبة، لكنه لا يؤثر على عملية السلام بالمعنى الواسع، أو أنه يؤثر سلباً عليها.

وتتخلل هذا الدليل توجيهات إضافية حول كيفية تطبيق الأليات والطرائق في أوضاع الأزمات عندما يتطلب الأمر. يقدم "المرجع رقم 1: التخطيط والرصد والتقييم في أوضاع الإنعاش واتقاء الأزمات" مزيداً من المبادئ الإرشادية.

[9] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، سياسات وإجراءات البرامج والعمليات، 2008. انظر: http://content.undp.org/go/userguide.

4-1 لمحة عامة عن الأدوار والمسؤوليات الرئيسية

تتولى جميع وحدات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أدواراً هامةً في تخطيط ورصد وتقييم النتائج الإنمائية. ويقدم الجدول 1 لمحة مختصرة عن بعض النواتج الرئيسية في هذا المجال.

إضافة إلى الوحدات ذات الصلة بالبرامج، تتولى الوحدات التالية مسؤوليات رئيسية في دعم التخطيط والرصد والتقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

- تقدم **مجموعة دعم العمليات** توجيهات عامة، إضافة إلى دعم وضمان الجودة في القضايا المتعلقة بالتخطيط ورصد أوضاع المنظمة.
- يقدم **مكتب السياسات الإنمائية** إطار السياسات الخاص بالبرمجة، بما في ذلك الرصد، ويقدم الاستشارة والدعم بهذا الخصوص لوحدات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- يتولى **مكتب التقييم** عمليات التقييم المستقلة، ويقدم المعايير والتوجيهات المتعلقة بالإجراءات وضمان جودة التقييم "اللامركزية"، أي التقييم التي تجريها وحدات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- يقوم خبراء وأخصائيو الرصد والتقييم لدى **مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** بتزويد مكاتب البرنامج المعنية بدعم استشاري مباشر في الرصد والتقييم (مثلاً، يدعم خبراء التقييم الإقليمي المكاتب القطرية المعنية).
- توفر **المكاتب الإقليمية** إشرافاً مباشراً على التقييم التي تقوم بها المكاتب القطرية، وتراقب جودة وتنفيذ التخطيط والرصد والتقييم.
- تلعب **إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** دوراً رئيسياً في دعم ثقافة الإدارة القائمة على النتائج. وهي تقود عملية تخطيط البرامج وتضمن عمل الرصد. ويجري استخدام المعلومات الناجمة عن ذلك في تعزيز تنفيذ المشاريع. وتضمن الإدارة أيضاً إجراء التقييم "اللامركزية"، وتأخذ في حسبانها الدروس المستفادة من التقييم ، اللامركزية منها والمستقلة، أثناء عملية التخطيط في المستقبل.

الجدول 1: النواتج الرئيسية للوحدات المعنية بالبرامج في مجال التخطيط والرصد والتقييم

وحدات البرنامج	التخطيط	الرصد	التقييم
المكاتب القطرية	■ إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، بما فيها أطر الرصد والتقييم. ■ وثائق البرامج القطرية وخطط عمل البرامج القطرية، بما فيها أطر الرصد والتقييم[10]. ■ وثائق المشروع وخطط العمل السنوية بما فيها أطر الرصد والتقييم.	■ تقارير رصد البرامج. ■ تقارير رصد المشاريع.	■ التقييم حسب ما هو مقرر في خطة التقييم. ■ استجابة الإدارة للتقييم .
المكاتب الإقليمية والسياسات	■ وثائق البرامج الإقليمية والعالمية بما فيها أطر الرصد والتقييم. ■ وثائق المشاريع بما فيها أطر الرصد والتقييم.	■ تقارير رصد البرامج. ■ تقارير رصد المشاريع.	■ التقييم حسب ما هو مقرر في خطة التقييم. ■ استجابة الإدارة للتقييم .

[10] مأخوذة من خطة أطر الرصد والتقييم التابعة لإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. ينبغي على وحدات البرنامج أن تضع خطة التقييم وتحدد التقييم المعتمدة في دورة البرنامج بالانسجام مع البرامج القطرية والإقليمية والعالمية وترفعها إلى المجلس التنفيذي.

- يلعب **المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي** دوراً محورياً في صياغة وإقرار الإطار البرنامجي العريض للمنظمة. ويعمل أيضاً على مراجعة تقارير الرصد المنتظمة حول أداء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والتي ترفعها إدارة البرنامج، وتقارير التقييم لمختلف جوانب مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التي يعدها مكتب التقييم. واستناداً إلى تقارير المنظمة الدورية ونتائج التقييم والتوصيات، يصدر المجلس التنفيذي التوجيهات ويتخذ القرارات حول التخطيط البرنامجي الاستراتيجي اللاحق.

2 تخطيط النتائج: تطبيقات عملية

الفصل الثاني

"لا يقاس نجاح الأمم المتحدة الحقيقي بمقدار ما نعِد به، بل بمقدار ما نقدمه لمن هم بأمسِّ الحاجة لنا"

بان كي مون - الأمين العام للأمم المتحدة

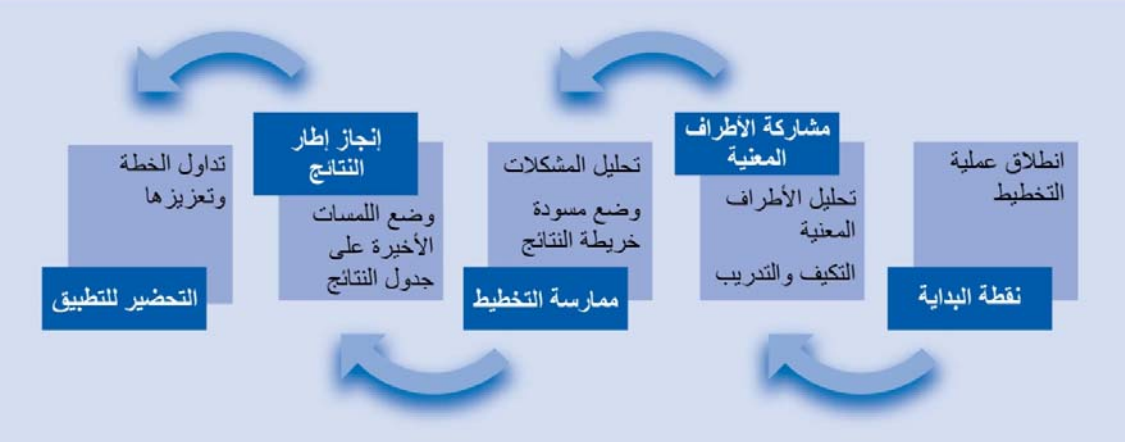
يقدم هذا الدليل المبادئ الإرشادية اللازمة حول كيفية إجراء تخطيط النتائج خطوةً بخطوة. ويركز على المهام المتعلقة بتخطيط النتائج المطلوبة، ويتضمن ملاحظة السياق العملي لهذه النتائج. وكما ورد في الإطار 1 أعلاه، يرتبط الرصد والتقييم ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط. ولهذا السبب، من الضروري أن نضع باعتبارنا أثناء التخطيط ليس فقط النتائج المطلوبة، وإنما أيضاً الطرق التي سيتم من خلالها رصد تلك النتائج وعملية تحقيقها. ويحتاج التخطيط على وجه الخصوص إلى التأكد من جاهزية المشاريع المخططة لعملية التقييم.

يتم التخطيط بطرق مختلفة. وقد تم إعداد هذا الفصل من أجل مساعدة المشاركين في التخطيط على التنفيذ السلس لخطوات إعداد الخطة الرئيسية القابلة للتنفيذ والرصد والتقييم. **تنطبق الخطوات والنُّهج المقترحة بصورة عامة على جميع العمليات المخططة سواء البرامج العالمية أو الإقليمية أو القطرية، أو المشاريع أو خطط العمل الخاصة ببعض الوحدات**. لا يسعى هذا الفصل إلى عرض تعليمات تفصيلية حول إعداد خطط محددة، بل إلى تقديم نُهج وخطوات أساسية تندرج في سياق التخطيط بصورة عامة. وبالتحديد فإنه يقدم الإرشادات إلى مشاريع وبرامج التخطيط في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وعلى أية حال، وللاطلاع على تعليمات محددة بخصوص متطلبات أيٍ من وثائق تخطيط برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ينبغي على المستخدم مراجعة دليل "سياسات وإجراءات البرامج والعمليات"[11].

يتوزع هذا الفصل على خمسة وحدات رئيسية كما يظهر في الشكل 3. أما تخطيط الرصد والتقييم، ذو الأهمية الجوهرية أيضاً في مرحلة التخطيط، فستتم معالجته في الفصل الثالث.

11 برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "سياسات وإجراءات البرامج والعمليات"، 2008. انظر http://content.undp.org/go/userguide.

الشكل 3: مخطط الفصل الثاني



تستخدم المنظمات الإنمائية في أغلب الأحيان مجموعة متنوعة من الأدوات خلال مرحلة التخطيط. وعلى غرار ذلك، تطلب المنظمات المختلفة من الأطراف المعنية تقديم مجموعة مختلفة من "النواتج" في مجرى عملية التخطيط. ويعتمد هذا الدليل على بعض الأدوات الأكثر شيوعاً. وهو يعرض أمام المستخدم آلية إعداد النواتج الثمانية التي يتم استخدامها عادةً في إعداد ووضع اللمسات الأخيرة على أطر نتائج المشاريع والبرامج. ويوضح الدليل، كلما تطلب الأمر، العلاقة بين الأدوات والنواتج المذكورة وبين أدوات ونواتج المجموعة الإنمائية التابعة للأمم المتحدة أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ولكن الدليل ليس مخصصاً للتوسع بالأدوات الخاصة بهاتين المنظمتين، بل يسعى إلى أن يكون دليلاً تعليمياً حول تنفيذ التخطيط والرصد والتقييم القائم على الممارسة الجيدة.

يعرض الإطار 4 النواتج الثماني الرئيسية قيد البحث.

الإطار 4: النواتج الرئيسية المطلوبة في عملية تخطيط النتائج

1) **المذكرة الافتتاحية** ومسودة **خطة العمل** لعملية التخطيط (تحديد النشاطات والجدول الزمني والتكلفة).
2) **إطار تأثير وأهمية** الأطراف المعنية.
3) لائحة **المشاكل الرئيسية**.
4) **لائحة ترتيب أولويات المشاكل**.
5) المخطط البياني للأسباب والنتائج، أو تحليل **"شجرة المشاكل"** لكل مشكلة ذات أولوية.
6) **تصريح الرؤية** في كل مشكلة ذات أولوية.
7) **خريطة نتائج** كل مشكلة ذات أولوية.
8) **إطار نتائج** كل مشكلة ذات أولوية.

ملاحظة: عادةً ما تكون النواتج من 1 إلى 4 جزءاً من خطة فريق الأمم المتحدة القطري للمشاركة أو من خطة عمله (لمزيد من المعلومات، انظر http://www.undg.org/toolkit/toolkit.cfm?sub_section_id=301&topid2=on&topid=2). وبصورة مشابهة، يتضمن عادةً التقييم القطري المشترك المنجز من قبل منظمات هيئة الأمم النواتج 3 و4 و5. ويمكن الحصول على الإرشادات المتعلقة بإعداد التقييم القطري المشترك على الرابط http://www.undg.org/toolkit/toolkit.cfm?sub_section_id=267&topid2=on&topid=2. وعلى مستوى المشروع، تستخدم النواتج من 1 إلى 6 في مرحلة "تبرير المشروع" ضمن دورة إعداد مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. تتطلب جميع النواتج المستخدمة في خطوات "تحديد البرنامج" و"تحديد المشروع" إلى تحديد النتائج والأدوار والمسؤوليات والمخاطر.

فوائد التخطيط

ثمة أربع فوائد للتخطيط جديرة بالاهتمام:

- **يساعد التخطيط في الاستدلال على ما ينبغي عمله ومتى ــ** في غياب التخطيط المناسب، يجري تنفيذ الأعمال في أوقات خاطئة أو بأسلوب خاطئ، مما يؤدي غلى حصائل بائسة. والمثال الكلاسيكي على ذلك هو الوكالة الإنمائية التي عرضت المساعدة في تحسين أوضاع الطرق الريفية، وقامت بإدارة عملية التخطيط دون القيام بالاستشارة الكافية. حيث باشرت عمليات إصلاح الطرق في موسم الأمطار، وكانت المواد المستخدمة غير ملائمة لطبيعة المنطقة، مما تسبب بتأخيرٍ كبير للمشروع وتجاوزٍ لحدود تكلفته. وقد علق أحد السكان أثناء إجراء التقييم بأن الأهالي يحتاجون هذا المشروع، ولكن لو توفر التخطيط المناسب وجرت استشارتهم، لعرف الدول المانحة الوقت المثالي لمباشرة العمل بالمشروع، ونوعية المواد المناسبة.
- **يساعد التخطيط في تخفيف وإدارة الأزمات، ويضمن سلاسة التنفيذ ــ** تواجه البرامج والمشاريع دائماً أوضاعاً غير متوقعة، لكن التخطيط الجيد يتيح التقليل من احتمالاتها، ويهيئ فريق العمل لمواجهتها عند وقوعها. ويجب على التخطيط أن يساهم أيضاً في تقييم المخاطر والافتراضات، وأن يحتسب عواقب محتملة للنشاطات المخططة. إن نتائج هذه الممارسة ذات فعالية كبيرة في توقع ومعالجة المشاكل (وتتضمن بعض ممارسات التخطيط أيضاً سيناريوهات تبحث في "فرضيات" مختلف الأوضاع القابلة للظهور).
- **يساعد التخطيط في تحسين التركيز على الأولويات، ويؤدي إلى زيادة فعالية استخدام الوقت والأموال والموارد الأخرى ــ** يساعد وجود خطة واضحة أو خريطة طريق في تركيز الموارد المحدودة على النشاطات ذات الأولوية، أي على النشاطات ذات الأرجحية في تحقيق التغير المنشود. ويؤدي غياب الخطة في غالب الأحيان إلى حدوث ارتباك ناجم عن تضارب حاجات الناس المتعددة. وبالمقابل، تخرج المشاريع والبرامج عن مسارها في معظم الأحيان، وتصبح عديمة الكفاءة والفعالية.
- **يساعد التخطيط على تحديد علامات النجاح ــ** يساعد التخطيط المناسب الأفراد والوحدات على معرفة مدى تطابق النتائج المتحققة مع النتائج المطلوبة، وتقدير أية انزياحات عنها. ويتطلب ذلك بالطبع رصد وتقييم فعالين لما جرى تخطيطه. ولهذا السبب، يتضمن التخطيط الجيد استراتيجية رصد وتقييم واستخدام للمعلومات الناتجة عن هذه العمليات.

1-2 نقطة الانطلاق

يجب على فريق التخطيط الأساسي - الذي يتشكل عادةً من الحكومة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أو فريق الأمم المتحدة القطري - في مستهل العملية أن يناقش عملية التخطيط وكيفية مقاربتها. وبالنسبة للبرامج والمشاريع وإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، يجب على فريق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو فريق الأمم المتحدة القطري مراجعة سياساتهم وإجراءاتهم الداخلية للتزود بالمعلومات حول الأطر الزمنية والأدوار والمسؤوليات التي تتضمنها تلك العمليات، إضافةً إلى ضمان الجودة الداخلية وإجراءات المصادقة. وقبل انعقاد اجتماع التخطيط الأول، لا بد من جمع المعلومات حول التحديات الرئيسية العالمية أو الإقليمية أو القطرية، أو المحلية المطلوب معالجتها في البرامج والمشاريع قيد الإعداد. وتتولى إما الحكومة أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو فريق الأمم المتحدة القطري مهمة جمع هذه المعلومات. وتتضمن مصادر المعلومات المحتملة خطط التنمية الوطنية، واستراتيجيات الحد من الفقر، وتقارير أهداف التنمية الألفية، وتقارير التنمية البشرية الوطنية، ووثائق مساواة النوع الاجتماعي، والتقييم والمراجعات المستقلة، وتقديرات المخاطر القطرية، وما شابه ذلك.

ينبغي دراسة المعلومات المجمعة على خلفية المزايا المقارنة، إما لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو لفريق الأمم المتحدة القطري. والغاية من ذلك بالنسبة للحكومة أو لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو لفريق الأمم المتحدة القطري هي البدء بأفكار واضحة تماماً عن القضايا الرئيسية، **ومعرفة المجالات التي يتمتع فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو فريق الأمم المتحدة القطري بأفضل الاستعدادات لتقديم الدعم**. مما يساعد في إدارة التوقعات وضمان التركيز خلال مراحل التخطيط المبكرة.

يجب إيلاء الاهتمام في هذه المرحلة لاختيار مجالات واسعة بدلاً من الحلول المحدودة. فمثلاً عند إطلاق النقاشات حول برنامج قطري جديد، ينبغي تركيز الاهتمام على قطاعات وتحديات واسعة مثل الحكم الرشيد، والأمن، والبيئة والتغيرات المناخية. وينبغي تركيز الانتباه على في البداية مستوى المشروع على نماذج أو طبيعة التحديات التي يواجهها (مثل: البطالة في أحياء المدن الفقيرة، عدم مساواة النوع الاجتماعي، التخطيط الوطني، قدرات الرصد)، بدلاً من الحلول (مثل برامج التمويل الصغيرة وبرامج التوعية بخصوص النوع الاجتماعي). إن الغاية هي التأكد من أن مجالات العمل التي تم تحديدها متوافقة عموماً مع مهام وقدرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو فريق الأمم المتحدة القطري، وفي الوقت نفسه، تجنب مخاطر فرض الحلول. تطرح الفقرة 3.2 مزيداً من التفصيلات المتعلقة بتحديد المشاكل وترتيبها حسب الأولوية.

المذكرة الافتتاحية ومسودة خطة العمل (الناتج الأول)

يجب على فريق البرنامج أو المشروع أن يقوم في المرحلة الابتدائية بإعداد **المذكرة الافتتاحية ومسودة خطة العمل**. وهي قابلة للتعديل خلال سير عملية التخطيط. ويجب أن تتضمن المذكرة ما يتوفر من المعلومات المتعلقة بالتحديات الرئيسية التي يتوجب معالجتها. وهذا هو **الناتج الأول** لعملية التخطيط. وعلى هذه المذكرة أن تعكس الأولويات الرئيسية في وثائق السياسات والاستراتيجيات الوطنية أو الاقليمية أو العالمية وتصريحات المسؤولين في القطاع العام والخاص او افراد المجتمع حول ما يثير قلقهم، إضافةً إلى الاستنتاجات المستخلصة من مختلف الدراسات، مثل تقارير التنمية البشرية الوطنية والإقليمية، وتقرير الأهداف الإنمائية للألفية أو تقييم الاحتياجات المجتمعية أو تقييم قدرات الوكالة المعنية. وينبغي أن تحتوي المذكرة على ثلاثة وحدات على الأقل:

القسم الأول: خلفية المذكرة والغرض منها

يحدد الفريق الرئيسي في هذا القسم مبررات إعداد المذكرة، والتي تتضمن عادةً ما يلي:

- خلفية المذكرة (سبب اجتماع الفريق للبدء بعملية التخطيط).
- طبيعة عملية التخطيط التي تم الشروع بها (التحضير لدراسة استراتيجية الحد من الفقر، إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وثيقة البرنامج القطري، مشروع جديد ...الخ).
- من هي الأطراف المعنية المساهمة (يمكن استخدام الفقرة 2.2 من الدليل لإعداد قائمة أولية بالأطراف المعنية. وينبغي أن تتمتع العملية بما يكفي من المرونة التي تسمح باشتراك أطراف معنية إضافية عندما يتوفر المزيد من المعلومات أثناء مرحلة تحليل المشاكل. وقد يكون مفيداً إجراء تحليل ثانٍ للأطراف المعنية لتحديد إذا ما كان ضرورياً إضافة أشخاص آخرين وذلك بعد تحديد المشاكل بشكل افضل خلال مرحلة التحليل هذه).

القسم 2: لمحة عامة عن القضايا ذات الأولوية

- التحديات التنموية الرئيسية.
- المجموعات المعرضة لأشد التأثيرات.
- القطاعات التي تعاني من نقص خطير في القدرات.

ينبغي لهذه اللمحة العامة ما أمكن أن تحدد الآثار المختلفة التي تخلفها المشاكل على الرجال والنساء والفئات المهمشة.

القسم 3: خطة عمل إنجاز مرحلة التخطيط

على الفريق الرئيسي أن يضع في هذه المرحلة خلاصة بسيطة عن النشاطات وجدول الأعمال وموارد مجمل عملية التخطيط، للتأكد من إدراج القضايا الرئيسية قبل انضمام أطراف معنية إضافية. وعلى خطة العمل أن تطرح عدداً من القضايا التي ينبغي على الفريق دراستها قبل انطلاق عملية التخطيط الفعلي. ولا بد للفريق من طرح الأسئلة التالية تحديداً:

- ما هو الإطار الزمني الكلي لعملية تخطيط البرنامج أو المشروع؟
- ما هي المحطات الرئيسية التي يجب اجتيازها للتأكد من إنجاز الخطة ضمن الإطار الزمني المتوقع؟
- في أية مرحلة يجب الانتهاء من تخطيط الرصد والتقييم؟ (من الأفضل عادةً إنجاز ذلك كجزء من عملية إعداد الخطة، كي تتمكن الأطراف المعنية نفسها من المساهمة فيها.)
- إلى أية درجة يجب أن يكون السياق الذي تعمل فيه الأطراف المعنية تشاركياً؟ (انظر الفقرة 2.2 للمساعدة في اتخاذ القرار حول درجة المشاركة).
- ما هي الموارد المطلوبة لعملية التخطيط؟ (مثلا، ميسّرون، أماكن عمل، اخصّائيو موارد، كوادر رئيسية تتحدث باسم المشروع ..الخ).
- من هم المسؤولون عن العناصر المختلفة لعملية التخطيط؟ (مثلا، تنظيم ورشات العمل، دعوة المشاركين، المساعدون في إعداد العقود ...الخ).
- ما هي التكلفة الإجمالية لجميع الأنشطة المطلوبة؟

يعرض الجدول 2 عينة نموذجية لخطة العمل. ويمكن إعداد مسودة أولية لخطة العمل، ومن ثم استكمالها بالمزيد من التفاصيل عند الخوض في نشاطات محددة.

الجدول 2: نموذج مسودة خطة عمل مرحلة التخطيط (مع أمثلة توضيحية)

الخطوات الرئيسية	المسؤول عن التنظيم	تاريخ العمل (2010)	ملاحظات
التعاقد مع خبير جمع المعلومات	منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)	10 أيار	إعداد الشروط المرجعية من قبل اليونيسيف بالاشتراك مع هيئة التخطيط الوطنية.
جلسة المناقشة وتبادل الأفكار الابتدائية	المنسق المقيم	15 أيار	يعقد مكتب المنسق المقيم اجتماعاً تمهيدياً مع النظراء الرئيسيين لإعداد التحليل.
تحليل الأطراف المعنية	المنسق المقيم	15 أيار	يجري إعداده كجزء من جلسة تبادل الأفكار.
دعوة الأطراف المعنية	وزير التخطيط والمنسق المقيم	30 أيار	يرسل مكتب المنسّق المقيم الدعوات ويجري الاتصالات لمتابعة مسألة الدعوات.
ورشات العمل 1. جلسة توجيه وتدريب للأطراف المعنية	هيئة التخطيط الوطنية	20 حزيران	يقدم مكتب المنسق المقيم الدعم اللوجستي لهيئة التخطيط الوطنية.
2. ورشة تحليل المشاكل	هيئة التخطيط الوطنية	27-28 حزيران	كما ورد أعلاه، تتضمن الجلسة عرض للتخطيط مع الانتباه إلى الرصد والتقييم.
3. تجميع بيانات إضافية حول مشاكل محددة	هيئة التخطيط الوطنية والخبير	تموز	قد تكون جزءاً من عملية التقييم القطري للقدرات.
4. ورشة عمل لإنهاء تحليل المشاكل وإنجاز إطار النتائج	هيئة التخطيط الوطنية	14-15 آب	كما في البند السابق.
5. عقد اجتماع لوضع اللمسات الأخيرة على الترتيبات المتعلقة بالرصد والتقييم	هيئة التخطيط الوطنية	23 آب	كما في البند السابق.
مراجعة مسودة إطار النتائج 1. المراجعة من قبل الأطراف المعنية (أو النظراء)	هيئة التخطيط الوطنية	31 آب	
2. المراجعة من قبل المقر العام	المنسق المقيم	15 أيلول	
إعداد خطة لتعميم إطار النتائج	فريق التواصل الفرعي	22 أيلول	مكتب التواصل في صندوق الأمم المتحدة للسكان.
الموارد	**التمويل**	**الكلفة**	**ملاحظات**
مواقع العمل	اليونيسيف	15000	أماكن محتملة: فندق نياغارا وفندق تونوكو نظراً لملاءمتهما للأطراف المعنية القادمة من الريف.
الميسّرون	هيئة التخطيط الوطنية	6000	هناك حاجة لوجود ميسّرين مدربين جيداً على تقنيات المشاركة.
الاتصالات	صندوق الأمم المتحدة للسكان	1000	هناك حاجة لوجود استراتيجية اتصالات تستهدف جميع الأطراف المعنية وعموم الجمهور.
أخصائيو موارد (مثلاً: أخصائيو رصد وتقييم، خبراء في شؤون النوع الاجتماعي، خبراء في مجال الفقر)	فريق الأمم المتحدة القطري	10000	خبراء محليون من الحكومة والمنظمات غير الحكومية، ودراسة استقدام خبراء من مقرات الأمم المتحدة العامة المختصة.
مستشارون (جمع بيانات مثلاً)	المنسق المقيم	10000	
مواد وتجهيزات	المنسق المقيم	5000	
متفرقات	المنسق المقيم	2000	
المجموع		**58000**	

ومن المفيد بصورة عامة أن يدرس الفريق الرئيسي عقد سلسلة من الاجتماعات أو ورشات العمل بدلاً من عقد ورشة تخطيط واحدة. وهذه النهج ملائمة بصورة خاصة لتخطيط البرامج، لكنها ناجعة أيضاً في تخطيط المشاريع الكبيرة أو المعقدة. وفي كلتا الحالتين، من الأفضل اعتماد خطة عمل واضحة تتضمن جدولاً بالخطوات المطلوبة والموازنة.

ملاحظة يمكن استخدام المذكرة التوضيحية وخطة العمل كعنصرين رئيسيين في إعداد خطة اشتراك فريق الأمم المتحدة القطري على مستوى البرنامج أو المشروع، واستخدامهما في "مرحلة تبرير المشروع" بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. تتوفر نماذج عن إعداد خطط العمل وكيفية المساهمة لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي على موقع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (UNDG):
http://www.undg.org/toolkit/toolkit.cfm?sub_section_id=301&topid2=on&topid=2

2-2 مساهمة الأطراف المعنية

إن المساهمة غير الكافية للأطراف المعنية هي أحد الأسباب الأكثر شيوعاً لإخفاق البرامج والمشاريع. وبالتالي يجب بذل كافة الجهود لتشجيع مساهمة الأطراف المعنية في عمليات التخطيط والرصد والتقييم على أوسع نطاق ممكن. ويتناسب ذلك بصورة خاصة مع أوضاع الأزمات، حيث تشتد حساسية الناس للمسائل الأمنية وتزداد مساحات الانكشاف والتوترات وتنتعش العصبيات. وينبغي أن تسعى عملية التخطيط في مثل هذه الحالات إلى ضمان مساهمة أكبر عدد ممكن من الأطراف المعنية (خاصةً الأطراف ذات القدرة الأضعف على الدفاع عن مصالحها الخاصة)، وأن تتاح الفرص أمام مختلف الأطراف لتبادل وجهات النظر بصورة متوازنة وعلنية. ولا يعتبر ذلك مجرد ممارسة جيدة في حالات الأزمات فحسب، بل هو أمر جوهري أيضاً للتأكد أن البرنامج "لن يسبب الأذى" على أقل تقدير، وقد يبشَّر بتخفيف التوترات الموروثة أو الناشطة. وتعتمد التصورات التي تتكون حيال حيادية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وأحياناً حيال نجاح البرنامج أو المشروع، على تحقيق المساواة في تقديم الاستشارة إلى مختلف الأطراف المعنية الرئيسية. وقد تكون منتديات التخطيط التي تجمع تلك الأطراف لتبادل وجهات النظر، قادرة بحد ذاتها على تخفيض حدة التوتر في بعض الحالات.

الخطوة 1: تحليل الأطراف المعنية

من المألوف أن يساهم عدد من الأطراف المعنية المهمة في أي برنامج أو مشروع أو خطة إنمائية. ويجري إعداد التخطيط الفعال بمساهمة هذه الأطراف، التي تتألف من المستفيدين من النشاط الإنمائي أو المتأثرة مصالحهم به، وبالتالي فمن المرغوب به بصورة عامة إجراء تحليل بسيط للأطراف المعنية بالنسبة لجميع عمليات التخطيط. ويساعد تحليل الأطراف المعنية في تحديد ما يلي:

- المخاطر والنزاعات والقيود التي يحتمل أن تؤثر على البرنامج أو المشروع أو النشاطات قيد التخطيط.
- اكتشاف وتطوير الفرص والشراكات.
- تحديد المجموعات الضعيفة أو المهمشة التي يهملها التخطيط عادةً.

ويمكن استخدام مجموعة متنوعة من أدوات التحليل لتحديد الأطراف المعنية وإقرار شكل مساهمتها في مختلف مراحل العمليات (التخطيط، التنفيذ، الرصد، رفع التقارير، التقييم ...الخ)، التي تتراوح من الاستشارات الأساسية، ونقاشات مجموعات التركيز بالنسبة للبرامج والمشاريع البسيطة إلى ورشات العمل المدروسة والمحضرة بعناية بالنسبة للبرامج الكبيرة أو المركبة. وينبغي على فريق التخطيط أو الإدارة توخي الحكمة في إقرار السياق الأنسب، مع الأخذ في الحسبان أن الغاية الرئيسية هي التحديد المناسب للأطراف المعنية الرئيسية ذات المصلحة الكبيرة أو القدرة على التأثير في المخطط المعني. وبصورة عامة، لا بد في برامج ومشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من وجود موظف واحد على الأقل تابع للبرنامج وآخر من الحكومة كجزء من مجموعة الأطراف المعنية المشاركة في التخطيط.

نصيحة

ثمة اتجاه لدى فرق التخطيط الرئيسية بعدم إشراك بعض الأطراف المعنية في التخطيط. ويحصل هذا عادةً في البرامج والمشاريع والأعمال المعقدة التي تشارك في السياسات الإنمائية. ويتم على الأغلب استبعاد المجموعات المهمشة وأفراد المجتمعات الريفية الفقيرة والأقليات وغيرها، لأن المخططين يفترضون عدم كفاية اطلاعها أو ثقافتها للمساهمة في عملية التخطيط. وغالباً ما يتم دفع ثمن باهظ نتيجة هذا الافتراض. إذ ينبغي على المخطط الجيد أن يطرح دائماً السؤال التالي **"من هو صاحب الرأي الذي علينا سماعه في الحالات العادية حول هذه القضية؟"** وغالباً ما ترتسم الدهشة على وجوه المخططين نظراً للآراء النافذة غير المتوقعة التي تقدمها الأطراف المعنية التي تجاهلوا سماعها سابقاً.

يمثل الجدولان 3 و4 والشكل 4 أمثلة عن ثلاث أدوات تستخدم غالباً في إجراء تحليل الأطراف المعنية (وتحتوي الجداول، لغايات توضيحية، بعض الأمثلة عن نماذج المعلومات التي تدخل في مختلف "الخانات" المتعلقة بتحديات المشاركة العامة في برنامج دعم الانتخابات). ويهدف الجدول 3 إلى تحديد الأطراف المعنية صاحبة المصلحة في البرنامج أو المشروع المطروح، وتحديد طبيعة هذه المصلحة. ويقدر الجدول 4 أهمية هذه الأطراف في البرنامج أو المشروع، وتتعلق الأهمية هنا بالأطراف **"المستهدفة"** من البرنامج أو المشروع، والتي قد تختلف عن مستوى **الأثر** الذي تمتلكه.

الشكل 4: مصفوفة أهمية الأطراف المعنية وتأثيرها

الأهمية	**المجموعة الأولى:** أهمية كبيرة / تأثير ضعيف	**المجموعة الثانية:** أهمية كبيرة / تأثير قوي
	المجموعة الثالثة: أهمية قليلة / تأثير ضعيف	**المجموعة الرابعة:** أهمية قليلة / تأثير قوي
	النفوذ (التأثير)	

الجدول 3: تعريف الأطراف المعنية الرئيسية ومصالحها		
الاطراف المعنية (أمثلة)	**المصلحة في النشاط المطروح**	**طبيعة النشاط (- أو +)***
مكتب رئيس الوزراء	مشاركة أكبر للمواطن	+
الجامعات	الثقافة السياسية والسلوك المدني	+
الأحزاب السياسية الرئيسية	انتخابات حرة ونزيهة، وفرص لتوسيع النفوذ؟	+، -/+
المنظمات الدينية الرئيسية	أخلاقيات السياسة، والعدالة	+
مجموعات المنظمات غير الحكومية (منظمات الرقابة مثلاً)	العدالة، وتوسيع النفوذ	-/+
مؤسسات القطاع الخاص	العدالة، وفرص توسيع النفوذ	-/+
ممثلو الأقليات	فرص المشاركة	+
تشكيلة منظمات الشباب الرئيسية	فرص المشاركة	+
الهيئة الإدارية الانتخابية	البقاء على الحياد	+
مجموعة الرصد الدولية	العدالة	+
منظمات المواطن	حقوق المواطن، والعدالة	+
منظمات المرأة	حقوق المرأة، والعدالة	+
القادة السياسيون غير الرسميين	التهديدات المحيطة بسلطتهم	-

* تشير المصلحة الإيجابية أو السلبية إلى حالة الطرف المعني أو مجموعة الأطراف المعنية إذا كانت داعمة للبرنامج أو المشروع المطروح أو رافضة له، أو إذا كانت مصلحتها تدفعها لمساعدة أو لإعاقة المشروع المطروح. وقد تكون أحياناً لمجموعة أطراف معنية مصلحة إيجابية وسلبية في آن واحد، كما في حالة منظمات القطاع الخاص التي يدعم بعضها البرنامج ويرفضه بعضها الآخر.

الجدول 4: أهمية وتأثير الأطراف المعنية		
الأطراف المعنية (أمثلة)	**الأهمية (الدرجة الدنيا 1 والقصوى 5)**	**التأثير (الدرجة الدنيا 1 والقصوى 5)**
مكتب رئيس الوزراء	5	5
الجامعات	3	2
الأحزاب السياسية الرئيسية	5	4
المنظمات الدينية الرئيسية	3	2
مجموعات المنظمات غير الحكومية (منظمات الرقابة مثلاً)	3	3
مؤسسات القطاع الخاص	3	4
ممثلو الأقليات	5	1
تشكيلة منظمات الشباب الرئيسية	5	1
الهيئة الإدارية الانتخابية	4	3
مجموعة الرصد الدولية	1	3
منظمات المواطن	5	2
منظمات المرأة	5	2
القادة السياسيون غير الرسميين	2	4

تعتبر الإطار والجداول أساساً مفيداً في التداول بخصوص الأطراف المعنية وأدوارها في البرنامج والنشاطات المطروحة للتخطيط.

إطار أهمية وتأثير الأطراف المعنية (الناتج رقم 2)

أصبحت إطار أهمية وتأثير الأطراف المعنية، التي تعتبر **الناتج الثاني** في عملية التخطيط، الأداة الرئيسية المستخدمة في تحديد الطرف الذي ينبغي أن يساهم في مرحلة التخطيط، وكيف ينبغي أن تشارك الأطراف المعنية الأخرى في مجمل العملية.

تعتبر المجموعة الأولى من الاطراف المعنية هامة جداً لنجاح النشاط، غير أنها ذات تأثير ضعيف على العملية. وعلى سبيل المثال، يعتمد نجاح المشروع الانتخابي غالباً على مدى مشاركة النساء والأقليات، غير أن هاتين المجموعتين لا تتمتعان بنفوذ كبير على إعداد وتنفيذ المشروع أو على إجراء الانتخابات. في هذه الحالة، تعتبر هذه المجموعات شديدة الأهمية، لكنها لا تتمتع بتأثير كبير. وقد يستدعي الأمر القيام بالتفاتة خاصة من أجل ضمان حماية مصالحهم وإسماع أصواتهم.

وتعتبر المجموعة الثانية مجموعة مركزية بالنسبة لعملية التخطيط، لأنها ذات أهمية ونفوذ في آنٍ واحد. ولذلك ينبغي أن تكون من الأطراف المعنية الرئيسية في بناء الشراكة. وعلى سبيل المثال، قد تكون الأحزاب السياسية المشاركة في بناء برنامج الانتخابات الوطني هامة جداً (نظراً لقدرتها على تعبئة المواطنين) وذات تأثير كبير (قد يؤدي غياب دعمها إلى استحالة تنفيذ البرنامج).

لا تعتبر المجموعة الثالثة مجموعة مركزية بالنسبة للنشاط المعني، وهي ذات تأثير ضعيف على نجاحه أو فشله، وليس من المحتمل أن تلعب دوراً أساسياً في مجمل العملية. إن مجموعة المراقبين الدوليين هي أحد الأمثلة على هذه المجموعة ذات التأثير الضعيف على الانتخابات. وفي الوقت نفسه، لا تنتمي إلى مجموعة المستفيدين المقصودين بتلك الانتخابات، ولن تكون من المتأثرين بها.

أما المجموعة الرابعة فلا تعتبر من المجموعات الهامة جداً بالنسبة للنشاط المعني، غير أنها قد تمارس تأثيراً مرموقاً. وعلى سبيل المثال، قد لا يمثل القائد السياسي غير الرسمي طرفاً معنياً هاماً بالنسبة للمبادرة الانتخابية الهادفة إلى زيادة عدد الأصوات المشاركة، لكنه قد يتمتع بتأثير كبير على العملية نظراً لعلاقاته غير الرسمية مع وسطاء السلطة، وقدرته على تعبئة الناس أو التأثير على الرأي العام. ويستطيع هذا النوع من الأطراف المعنية أحياناً وضع العراقيل أمام تنفيذ البرامج، وربما إيقاف النشاطات برمتها. وحتى في حال عدم إشراك هذه المجموعة في عملية التخطيط، من الضروري وجود استراتيجية للتواصل معها ومحاولة كسب دعمها.

نصيحة

يجب أن يكرس فريق التخطيط وقتاً كافياً لمناقشة كيفية المساهمة الفعالة للأطراف المعنية. وثمة الكثير من الأمثلة التي تتناول كيفية القيام بذلك. ومنها أن بعض الفرق تخصص موازنة لمساعدة بعض الأطراف المعنية في تغطية نفقات السفر والإقامة، في حين ترتب فرق أخرى أوقاتاً للاجتماعات بحيث تلائم أطرافاً معنيةً محددة. وفي معظم الحالات، يجري إرسال الدعوات الرسمية للأطراف المعنية من قبل كبار المسؤولين في الحكومة أو في الأمم المتحدة، إذ يساعد ذلك في إضفاء الأهمية على مساهمة الأطراف المذكورة. وينبغي أن يناقش الفريق أكثر الترتيبات ملاءمة للظروف المحلية الملموسة.

وفي ضوء نتائج تحليل الأطراف المعنية والخيارات العملية المتاحة بالنظر إلى تكلفة ومكان مختلف الأطراف المعنية، تجري دعوة هذه الأطراف للمشاركة في اجتماع أو ورشة عمل مخصصة للتخطيط. ويمكن أن يكون ذلك الاجتماع الأول لتخطيط إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية أو البرنامج القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

ملاحظة

يمكن استخدام تحليل الأطراف المعنية في تحديد الأطراف المناسبة للمشاركة في خطة فريق الأمم المتحدة القطري للمساهمة. أو يستخدم على مستوى المشروع لتحديد الأطراف المعنية في مقترح المشروع الذي يضعه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مرحلة "تبرير المشروع" - وهي إحدى مراحل إعداد المشروع.

الخطوة 2: توجيه وتدريب الأطراف المعنية

تحديد توجهات عملية التخطيط

ينبغي أن تكون الأطراف المعنية مطلعة على محتويات عملية التخطيط. وسواء كانت عملية التخطيط تستهدف إعداد استراتيجية وطنية، أم إطار مساعدة إنمائية، أم برنامجاً عالمياً أو أقليمياً أو قطرياً، فإنها تستدعي عقد سلسلة من ورشات العمل والاجتماعات على مدى عدة أشهر لتحليل المشاكل ودراسة المهام والقيام بالأبحاث ودراسة وإقرار الأولويات والنُّهج وصياغة أطر النتائج، ومن ثم صياغة خطة الرصد والتقييم. وقد يتطلب التخطيط على مستوى المشروع أيضاً عقد سلسلة من الاجتماعات بالإضافة إلى ورشة عمل واحدة أو أكثر تبعاً لحجم وتعقيد المشروع.

يجب على فريق التخطيط أن يزود الأطراف المعنية بنسخة من مسودة المذكرة الافتتاحية وخطة العمل في الاجتماع التمهيدي. وينبغي لخطة العمل أن تتضمن وقتاً كافياً لإعداد إطار النتائج وخطة الرصد والتقييم. كما يجب أن تفسح مجالاً لمعالجة الصعوبات المحتملة في تنظيم اجتماعات الأطراف المعنية في أوضاع الأزمات عندما يكون اللقاء بين مختلف الفرقاء حساساً ويستغرق وقتاً طويلاً.

الإطار 5: إعداد الإطار الزمني لإنجاز وثائق برنامج الأمم المتحدة

يعتبر إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وثيقة التخطيط الرئيسية بالنسبة لفريق الأمم المتحدة في البلد المعني. ويجري إعداده بالتعاون مع الحكومة والأطراف الوطنية المعنية الأخرى. وفي مرحلة إعداد هذا الإطار، لا بد من إجراء جميع الخطوات الرئيسية التي ناقشها هذا الدليل في الفترة الممتدة من حزيران إلى كانون الأول من العام الذي يسبق إتمام دورة السنوات الخمس الخاصة بالإطار المذكور.

ومن الطبيعي بالنسبة للبرامج القطرية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يتم إنجاز الخطوات المؤدية إلى إعداد مسودة البرنامج القطري وإطار النتائج بالتوازي مع عملية إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية (بين حزيران وكانون الأول)، مرفقةً بشرح أوسع للمكونات الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الإطار المذكور بين أيلول وشباط من السنة التالية. ويجري في

آذار رفع البرنامج القطري الناجز مرفقاً بخطة التقييم إلى المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

يستغل الكثير من الوحدات مسار خطة عمل البرنامج القطري بين آذار وأيلول لإجراء التعديلات على أطر نتائجها (الحصيلة، المُخرَجات، المؤشرات)، وإعداد خطط الرصد وتعديل خطط التقييم. وغالباً ما يجري تبني هذه النهج نظراً لأن الشركاء الوطنيين يبدؤون بين آذار وأيلول بالمشاركة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إعداد مشاريع محددة، وتتوفر لديهم بالتالي معلومات أكثر عن المُخرَجات والمؤشرات والأرقام ذات الصلة. ولكن يجري في الكثير من عمليات التخطيط الأخرى إعداد وإنهاء إطار النتائج بالكامل مع خطة الرصد والتقييم في وقت إعداد الخطة نفسه. ويجري تخطيط المشاريع في مختلف المراحل أثناء دورة البرنامج، ولا يوجد إطار زمني ملزم عند القيام بذلك.

إذا كان مناسباً، يجب توفير مجال لتوجيه وتدريب الأطراف المعنية المشاركة في عملية التخطيط على قضايا مثل تحليل النوع الاجتماعي، والنُهج الإنمائية القائمة على الحقوق، وتحليل النزاعات وعدم الاستقرار، وتطوير القدرات. (ومن المفيد عادةً عند تخطيط إطار عمل المساعدة الإنمائية إدراج مرجعاً ذا علاقة بعملية الإصلاح وتفعيل المساعدات في الأمم المتحدة، من أجل زيادة الوعي بالتوجه الذي تسير عليه هذه المنظمة الدولية على الصعيد العالمي والوطني). وتهدف هذه المرحلة التمهيدية إلى زيادة الوعي بهذه القضايا وتمكين المشاركين من تبني نُهج أكثر صرامة وأعمق تحليلاً لعملية التخطيط. وفيما يلي بعض السبل الكفيلة بتحقيق ذلك:

- تأمين خبير في النوع الاجتماعي، يقدم للمشاركين لمحة عامة عن أهمية هذه القضية وكيفية النظر إلى البرامج الإنمائية من منظور النوع الاجتماعي. وتتضمن هذه اللمحة مقدمة عن منهجية تحليل النوع الأجتماعي.
- إشراك خبير النوع الاجتماعي في ورشة العمل بصفته أحد الأطراف المعنية، في خطوة إضافية لتأكيد الاهتمام الذي تتلقاه قضية النوع الاجتماعي وتمكين المرأة.
- تأمين محاضر يعرض على المجموعة منهج تطوير القدرات كأداة لتعزيز فعالية البرنامج ودعم التنمية المستدامة[12].
- تأمين محاضر يعرض على المجموعة شمولية عملية التنمية ومقاربتها القائمة على الحقوق[13].

يمكن الحصول على دعم الخبراء في تنظيم وتقديم هذه القضايا الشاملة من خلال الاتصال مع الوحدات المختصة في مكتب السياسات الإنمائية ومكتب الإنعاش واتقاء الأزمات، وفي كلية العاملين لدى الأمم المتحدة.

الدراسات على مستوى المشروع

ينطبق هذا النوع من الملخصات المخصصة للأطراف المعنية على البرامج والمشاريع بنفس الدرجة، غير أن معظم المشاريع الصغيرة لا تتوفر لديها على الأرجح الموارد الكافية لتأمين مدربين ذوي خبرة في بعض المحاور. في هذه الحالات، يجب على فريق التخطيط أن يدرس خيارات ذات تكلفة مقبولة لزيادة وعي الأطراف المعنية. ويشتمل ذلك على تقديم محاضرات قصيرة أو أدلة مختصرة، وتعميمها على الأطراف المعنية قبل انعقاد الاجتماعات. وقد يكون ذا فائدة أيضاً دعوة الأشخاص ذوي الخبرة في مجالات معينة باعتبارهم أطراف معنية في العملية. على سبيل المثال، يمكن دعوة

[12] راجع ملاحظة سياسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول تنمية القدرات: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "دعم تطوير القدرات: نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي". انظر: http://www.capacity.undp.org/indexAction.cfm?module=Library&action=GetFile&DocumentAttachmentID=2141 .

[13] تتوفر الإرشادات في حزمة التعليم المشترك الموجودة على موقع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية: مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، "نهج التنمية القائمة على حقوق الإنسان". انظر: http://www.undg.org/index.cfm?P=74

ممثلين من منظمات غير حكومية تعنى بحقوق الإنسان أو تمكين المرأة أو النوع الاجتماعي بصفتهم أطراف معنية بالمشروع. وعلى غرار ذلك، قد يشترك محللون للنوع الاجتماعي أو حقوق الإنسان من هيئات التخطيط الوطنية أو من الوكالات الإنمائية الشريكة الأخرى بصفتهم أطرافاً معنية. وقد يكون هذا الأسلوب فعالاً في ضمان التركيز المتواصل على هذه القضايا، بدلاً من اقتصاره على بداية مرحلة التخطيط فقط.

التوجه بخصوص منهجيات الحوار

من المهم في مستهل عملية التخطيط أن تنطلق جميع الأطراف المعنية من ذات النقطة، ويجب عليهم جميعاً أن يفهموا ما يلي:

- أهمية العمل بشكل مشترك.
- سبب اختيارهم في عملية التخطيط.
- قواعد عملية التخطيط، وكيف ينبغي للأطراف المعنية إقامة الحوار، خاصةً في حالات الأزمات، حيث يجري للمرة الأولى في هذه المنتديات تبادل وجهات النظر بين الأطراف المختلفة بشأن منظورات وأهداف التنمية.

من المهم جمع الأطراف المعنية مع بعضهم البعض ليس بسبب الموارد التي تتوفر لديهم فقط، بل بسبب أن كلاً منهم يحمل رؤية متفردة لأسباب المشاكل والإجراءات المطلوبة لحلها. وقد يشترك وزير في الحكومة مع فرد من المجتمع المحلي، وعامل اجتماعي، وباحث اقتصادي، ورجل أعمال، وامرأة ورجل عاديين، والعاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي جميعاً في إعداد الخطة - وقد يختلف الجميع في وجهات النظر حول طبيعة المشكلة التي يواجهونها، وحول التغيرات التي يرغبون في حدوثها. ومن المألوف في المراحل المبكرة من التخطيط سرد الحكايات والأمثلة على مسامع الأطراف المعنية لتوضيح مدى سهولة النظر في القضية، ورؤيتها على الرغم من ذلك بصور مختلفة.

على فريق التقييم الرئيسي أن يجد السبل لتشجيع الأطراف المعنية على:

- وقف الأحكام المسبقة ــ يجب على الأطراف المعنية أن تباشر العملية بدون أفكار مسبقة، وأن لا تتسرع في وضع الاستنتاجات. وعليهم أن يستعدوا لسماع الآراء والنقاط المختلفة قبل التوصل إلى الاستنتاجات.
- الانفتاح على جميع وجهات النظر ــ تمتلك جميع الآراء نفس الدرجة من الشرعية في مرحلة التخطيط، ولا يقتصر الأمر على آراء الأشخاص المهمين فحسب. ويجب تنفيذ عملية التخطيط بطريقة تشعر الجميع (نساءاً ورجالاً ومهمشين) بالحرية في التعبير عن آرائهم. ولا يوجد وجهات نظر "صحيحة" أو "خاطئة" لدى الأطراف المعنية.
- الابتكار ــ على الأطراف المعنية أن تقتنع بعدم جدوى حل التحديات المستعصية بالطرق التقليدية، التي تم اختبار العديد منها في السابق. ولذلك يتعين عليهم الانفتاح على الأفكار الجديدة، خاصةً ما يبدو منها للوهلة الأولى غير عملي أو غير واقعي.

ينطبق هذا الأسلوب المتبع في شرح المبادئ الإرشادية الأساسية للأطراف المعنية على مرحلة التخطيط سواءٌ كانت في مستوى البرنامج أم في مستوى المشروع.

تستطيع الأطراف المعنية، حال انتهاء خطوة تحديد التوجهات، الانتقال إلى مرحلة التخطيط الفعلية.

ملاحظة من المفيد تذكير الأطراف المعنية بأن عملية التخطيط ليست إعداد خطة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو لفريق الأمم المتحدة القطري، وإنما هي إعداد خطة لتلبية متطلبات وأولويات البلد أو المجتمع الذي يدعمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو فريق الأمم المتحدة القطري بصفتهما شركاء في العملية.

3-2 التخطيط

يجب ان تساعد عملية التخطيط الأطراف المعنية في إعداد البرامج أو المشاريع التي تطرح المشاكل الأكثر أهمية وأسبابها الفعلية. ولهذا السبب، لا بد للأطراف المعنية من إجراء تحليل شامل للمشاكل والوضع الراهن قبل تحديد الأهداف العامة والخاصة، أو تخطيط البرامج والمشاريع. ويعتبر تحليل المشاكل - الذي يشار إليه أحياناً على أنه تحليل السبب والنتيجة - مطلباً ضرورياً في جميع برامج الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. إن تعريف المشكلة وتحليلها أمر مفيد على مستوى البرامج العالمية والإقليمية الرئيسية، ويساعد أيضاً في تلمس التحديات والقضايا الخاصة ضمن القطاع أو الاقليم أو المجتمع المحلي على مستوى المشروع.

إن التحليل الشامل للمشاكل على مستوى البرنامج يخفف الحاجة إلى إجرائه على مستوى المشروع. بعد أن يتم تحليل المشاكل في إطار الاستراتيجية الوطنية، يمكن إعداد وثائق إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية أو الخطة التنفيذية للبرامج القطرية أو غيرها من الوثائق في أوقات مختلفة وبواسطة هيئات مختلفة لمواجهة الأسباب الخاصة من دون إجراء تحليل آخر للمشاكل. ولكن في بعض الحالات الخاصة، لا يحق سوى لمجموعة محدودة من الأطراف المعنية المساهمة في التحليل على مستوى البرنامج. وفي حالات أخرى، قد لا تستند العملية على تحليل شامل. وفي هذه الحالات، يجب عدم افتراض أن جميع القضايا الهامة على مستوى المشروع أو مستوى المُخرَجات قد جرى تعريفها بصورة جيدة. وغالباً ما يساعد تحليل المشاكل على مستوى المشروع الذي تساهم فيه أطراف معنية إضافية - خاصةً من هم أكثر تأثراً بالمشكلة - في ضمان الاستيعاب الأمثل للتحديات والقيود والحلول الممكنة.

وبصورة عامة، يلعب تحليل المشاكل دوراً حاسماً في:

- صياغة فهم واضح ليس لظاهر المشاكل فحسب، بل **وللأسباب والمعيقات الأساسية** أيضاً.

الإطار 6: التقييم القطري المشترك

يعتبر التقييم القطري المشترك، الذي تتولى القيام به المنظمات الإنمائية التابعة للأمم المتحدة، أداة مفيدة تساعد في تحديد المشاكل وتحليلها. ويحقق هذا التقييم فائدته القصوى عندما تساهم به الحكومة والشركاء الوطنيون الآخرون وفريق التقييم القطري التابع للأمم المتحدة. إن تحليل المشاكل الذي يطرحه هذا الدليل شديد الشبه بالأعمال الاعتيادية المتبعة في إعداد الوحدات التحليلية في التقييم القطري المشترك.

ويتم إجراء التقييم القطري المشترك عادةً عند وجود نقص في البيانات، أو عند عدم كفاية التحليل، أو عند نشوء الحاجة لتحليل إضافي يساعد في تحسين استيعاب القضايا المطروحة. ويؤمن التقييم القطري المشترك المتماسك تحليلاً استراتيجياً للمشاكل الرئيسية

للبلد وأسبابها العميقة وآثارها على السكان، خاصةً على الفئات المهمشة أو المعرضة للإقصاء، مثل النساء والأقليات والسكان الأصليين والمهاجرين والمهجرين. وهو يطرح أيضاً الفرص (والعقبات) أمام المساهمة الحرة والفعالة والمجدية من قبل الأطراف المعنية في الحكم الوطني وفي عمليات التنمية وحصيلتها.

يؤدي إعداد التقييم القطري المشترك الجيد بالضرورة إلى توفير ما يكفي من المعلومات لإعداد إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. ولكن يعتبر من الضروري إجراء تحليل إضافي عند إعداد برامج أو مشاريع لوكالات محددة.

لمزيد من المعلومات حول التقييم القطري المشترك، بما في ذلك الأمثلة والأدوات، راجع موقع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية على الرابط: http://www.undg.org/index.cfm?P=227.

- تحديد الحجم الحقيقي للمشكلة وتعقيداتها، **والعلاقات** بين مختلف العوامل المساهمة فيها.
- تحديد كيفية أثر المشكلة على الجماعات (النساء، الرجال، المهمشين)، أو تبيان كونها نتاج **المعاملة التمييزية** لفئات المجتمع المختلفة.
- تحديد التدخلات قصيرة وطويلة المدى الضرورية للحلول **المستدامة**.
- تحديد **الشراكات** الضرورية لمواجهة المشاكل بصورة فعالة.
- تقدير **الأدوار** التي قد تلعبها عند الضرورة مختلف الأطراف المعنية في سياق حل المشاكل.
- تقدير **الموارد** المطلوبة للتعامل مع المشاكل وأسبابها.

إضافةً إلى ذلك، **يلعب التحليل دوراً هاماً في بناء التوافق بين الأطراف المعنية**. فمن الصعوبة بمكان تطوير رؤية واستراتيجية مشتركة إذا لم يتحقق التفهم المشترك للمشاكل وأسبابها.

الدراسات على صعيد البرنامج

من الأفضل بالنسبة للبرامج الضخمة، أو في الحالات التي تتصف بعدم كفاية التحليل أو البيانات على المستوى الكلي، عقد سلسلة من ورشات العمل الخاصة بتحليل المشاكل. وقد يستغرق التحليل عدة أسابيع تتجمع المعلومات في غضونها، وقد يضطر الشركاء لمراجعة الدراسات الموجودة أو القيام بدراسات جديدة. والقيام في بعض الحالات بتقييم للقدرات على المستوى الكلي لتحديد جوانب القوة والضعف في القدرات الوطنية، التي قد يضطر البرنامج لمواجهتها والعمل على حلها.

الدراسات على صعيد المشروع

بالنسبة للمشاريع الصغيرة، قد تكفي نقاشات واستشارات مجموعة التركيز مع مختلف الأطراف المعنية لإجراء تحليل المشاكل. **ولكن يستحسن بصورة عامة جمع مختلف الأطراف المعنية في مكان واحد كي يستفيد الجميع من نقاش وجهات النظر المختلفة**. أما المشاريع الكبيرة والمركبة فقد تحتاج إلى سلسلة من ورشات العمل مشابهة لورشات البرنامج. وحتى في المشاريع الصغيرة، لا ينبغي الافتراض بأن جميع القضايا قد تحددت وباتت مفهومة على أكمل وجه من قبل الأطراف المعنية اعتماداً على مجرد نقاشات أولية قد تقتصر على بضعة أشخاص فحسب. إذ غالباً ما تستخف الأطراف المعنية بالوقت اللازم لدراسة المشكلة، مما قد يؤدي إلى نشوء عدد كبير من المسائل غير المتوقعة في سياق التنفيذ. وعليه لا بد من تخصيص وقت كافٍ لإجراء الأبحاث والاستشارات المناسبة.

الخطوة 1: تحديد المشاكل الرئيسية

على الأطراف المعنية بعد اجتماعاتها المشتركة أن تبدأ بالنظر إلى المشاكل المطروحة (ويمكن القيام بذلك كجزء من ورشة عمل التقييم القطري المشترك، حيث يجري استعراض التحليل الأولي، ومن ثم تخص الأطراف المعنية المشاكل ذات الأولوية بمزيد من البحث). وليس الهدف من هذه المرحلة إيجاد حل للمشكلة على هيئة برنامج أو مشروع، وإنما تحديد الاحتياجات المطروحة للحل بصورة دقيقة.

- ينبغي على الأطراف المعنية السعي لتحديد المشاكل التي تواجه الإقليم أو البلاد أو المجتمع - وليس حل مشاكل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو أحد الأطراف المعنية (يطرح هذا الدليل فيما بعد كيفية ترتيب الأولويات وانتقاء التحديات التي تواجه برامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو فريق الأمم المتحدة القطري).
- يجب إحالة الأطراف المعنية إلى مذكرة المشروع الأساسية التي تم إعدادها.
- يتم توجيه الأطراف المعنية من خلال الأسئلة التالية:
  - هل غطى التحديد الأولي للمشاكل معظم المشاكل الهامة المطروحة للحل؟
  - هل نجحنا في التقاط المشاكل التي تواجه **الرجال والنساء؟**
  - هل نجحنا في التقاط المشاكل التي تؤثر على المجموعات المهمشة وعلى حقوق الجماعات المختلفة؟
  - هل طرحنا المشاكل المتعلقة بالقضايا الأساسية للقدرات الوطنية؟
- ينبغي أن يركز القسم الرئيسي من العملية على مناقشة ما يحدث ولمن يحدث، على أن يشتمل ذلك مناقشة إذا ما كانت مجموعات معينة قد تأثرت أكثر من غيرها بسبب إنكار أو تجاهل حقوقها.
- يجب أن تفكر الأطراف المعنية بهذه الأسئلة عندما تبدأ بتحديد المشاكل الرئيسية.
- ينبغي على جميع الأطراف المعنية طرح الأفكار لمواجهة المشاكل الرئيسية عند رؤيتها، على الرغم من ضرورة تقييد العملية بحدود قطاع أو قضية معينة تندرج في منظور أو مجال الأطراف المعنية المطروح للحل[14].
- يجب صياغة المشاكل على شكل توصيف للوقائع أو الظروف السلبية المحيطة وليس بتعداد الأشياء غير المتوفرة. وهذا بالغ الأهمية، لأن شكل التعبير عن المشكلة يؤثر على ما تعتبره الأطراف المعنية حلاً لها. لاحظ على سبيل المثال الفرق بين التعبير عن المشكلة بالقول (أ) "ليس لدى الأقليات والفئات المهمشة الحق في التصويت"، مقابل (ب) "لم تشارك الأقليات والفئات المهمشة الأخرى في الانتخابات"، أو (ج) مشاركة ضعيفة للأقليات في الانتخابات". الحالة (أ) هي صياغة للمشكلة من حيث علاقتها بما هو مفقود - حق التصويت في هذه الحالة. وتكمن خطورة هذا الأسلوب في أنه قد يؤدي إلى اعتقاد الأطراف المعنية بان الحل هو في تحديث القوانين كي تشمل حق التصويت لهذه المجموعات. ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى قيام مشروع لتحديث تلك القوانين. أما إذا كان الهدف هو الزيادة الفعلية في مشاركة الأقليات في التصويت، فإن تغيير القوانين لن يكون سوى أحد عناصر الحل. وفي الواقع، قد لا يؤدي تغيير القوانين إلى مشاركة فعلية للأقليات وباقي الفئات المهمشة في التصويت، إذا كان ثمة عوامل مقيِّدة أخرى، ثقافية أو اقتصادية أو غيرها. الصيغتان الثانية (ب) والثالثة (ج) هما الشكل الأمثل في صياغة المشكلة، لأنهما تدفعان الأطراف المعنية إلى تحليل كافة العوامل التي تؤدي إلى تسهيل التحليل الشامل، وليس إلى حرف الانتباه نحو مسألة واحدة محددة.

[14] هذه نقطة عملية يجب معالجتها خلال ورشة العمل: على الرغم من ضرورة تحديد المشكلات الهامة وليس المشكلات المطروحة للحل من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإنه من الضروري في الوقت نفسه توجيه النقاشات بحيث لا تتوصل المجموعة في نهاية المطاف بإعداد تحليل كامل عن مشكلات قطاع التعليم مثلاً – الذي لن يطرحه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في برنامجه (على الرغم من أن اليونيسيف او غيرها من المنظمات قد تفعل ذلك).

- وبصورة مشابهة، يجب أن تركز الأطراف المعنية على الحاضر وليس على المستقبل. فمثلاً يجب عدم صياغة المشاكل بالقول: "إذا لم نعالج س، فإن ع قد يحدث"، أو "في المستقبل، قد يحدث س". وسنجد في عملية تحليل المشاكل التي ستناقش لاحقاً، أن الأطراف المعنية تحظى بفرصة مراجعة العواقب والآثار الحالية والمحتملة للمشكلة. أما التركيز في هذه المرحلة فينحصر في كسب موافقة الجميع على تحديد ماهية المشكلة بحد ذاتها. فغالباً ما يؤدي الجمع بين هاتين القضيتين في النقاش بصورة مبكرة جداً إلى خلق تشوش في المواضيع المطروحة.
- على الأطراف المعنية أن تدرس جميع المشاكل التي جرى تحديدها استعداداً للإجابة على الأسئلة المذكورة أعلاه: هل نجحوا في التقاط القضايا التي تواجه الرجال والنساء والجماعات المهمشة، وهل طرحوا القضايا الجوهرية المتعلقة بالقدرات الوطنية؟

وفيما يلي أمثلة عن المشاكل التي يمكن أن تتحدد في سياق العملية:

- عدم مشاركة النساء والسكان الأصليين والفئات المهمشة في العملية الانتخابية.
- ضعف قدرة الحكم الرشيد الإلكترونية في مؤسسات الدولة الرئيسية على إشراك الجمهور.
- القوانين والأنظمة والعمليات الانتخابية التي تؤدي إلى حرمان الناخبين من حقوقهم، خاصةً النساء والسكان الأصليين والفئات المهمشة الأخرى.
- تدني مشاركة منظمات المجتمع المدني في الاشراف على سير الانتخابات.
- ضعف قدرة السلطة المخولة إدارة الانتخابات الوطنية على إدارة الانتخابات بصورة عادلة ونزيهة.

هذه مجرد أمثلة عن المشاكل المتعلقة بالحكم الرشيد، وخاصةً الانتخابات. ويمكن أيضاً تحديد مشاكل أخرى في قطاعات ومحاور مختلفة، مثل مشاكل البيئة وتغير المناخ والتعليم والتنمية الاقتصادية والثقافة.

إن تحديد **قائمة المشاكل** هو **الناتج الثالث** لعملية التخطيط. على الرغم أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو فريق الأمم المتحدة القطري قد لا يوفران الدعم للشركاء الوطنيين لحل جميع المشاكل التي جرى تحديدها، فإن من المهم وضع سجل لها يصلح لأغراض التحليل، وقدر الإمكان كقاعدة للدفاع عن /ومؤازرة أعمال وكالات وأفراد آخرين.

ملاحظة

يمكن استخدام لائحة المشاكل كجزء من خطة فريق الأمم المتحدة القطري في المساهمة والتقييم القطري المشترك. حيث تقوم منظمات الأمم المتحدة المختلفة باختيار ما يناسبها من هذه اللائحة وإدراجها في برامجها القطرية الخاصة - حسب امكانية التطبيق. وعلى مستوى المشروع، يجري استخدام واحدة أو أكثر من هذه المشاكل في إعداد مسودة مقترح مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خلال مرحلة "تبرير المشروع".

الخطوة 2: تنظيم وترتيب أولويات المشاكل الرئيسية

يجري خلال مرحلة تحديد المشاكل على الأرجح تحديد عدد من المشاكل الرئيسية. وتبدو بعض المشاكل وثيقة الصلة، بينما يبدو بعضها الأخر سبباً لمشاكل أخرى أو نتيجةً لها. فعلى سبيل المثال، قد يجد البعض أن المشكلة هي "تدني مشاركة الأقليات في الانتخابات"، بينما يذهب البعض الآخر إلى أن المشكلة هي "غياب حق الأقليات بالتصويت". وعندما يحدث ذلك، ينبغي إجراء المزيد من النقاش لتحديد أيٍ من العبارتين تمثل حقيقةً المشكلة المركزية التي ترغب المجموعة في طرحها للحل. ويسمح ذلك بتدقيق إذا ما كانت بعض المشاكل هي بالفعل جزء من مشاكل أخرى، أو أنها نتيجة لها. ويجب التنويه للأمر إذا كان كذلك، وإدراجه في النقاشات اللاحقة.

بعد التوصل إلى اتفاق على المشاكل الرئيسية، على الأطراف المعنية ترتيبها حسب الأولوية. والغاية من هذا الترتيب، بالدرجة الأولى، ضمان ملاحظة أهمية هذه المشاكل من قبل الأطراف المعنية العالمية والإقليمية والوطنية أو من قبل أطراف المجتمع، وبالدرجة الثانية، فرز التحديات التي سيتصدى لها فريق الأمم المتحدة القطري أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إطار المساعدة الإنمائية أو في البرنامج أو المشروع العالمي أو الاقليمي أو الوطني.

تستخدم الكثير من المؤسسات العامة والمنظمات غير الربحية نموذجاً بسيطاً لترتيب أولويات المشاكل وتحديد المطروح منها للحل. ويتضمن هذا النموذج النظر إلى المشاكل المحددة من زوايا ثلاث: القيمة، الدعم، القدرات والمزايا المقارنة (وهو ذات النموذج المستخدم في دليل مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لإعداد التقييم القطرية المشتركة وفي أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية). وباستخدام الأمثلة السابقة، يفرز فريق التخطيط المشاكل الرئيسية، ويطلب من الأطراف المعنية مراعاة ذلك باستخدام النموذج الموصوف في الشكل 5.

يشار غالباً إلى منطقة تقاطع الدوائر الثلاث (المنطقة 1) على أنها منطقة "افعل ولا تتردد" لأنها تمثل تحدياً ذا أولوية، يتلقى فيه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو فريق الأمم المتحدة القطري دعم الشركاء، ويمتلكا القدرة الداخلية والمزايا النسبية. ويجب أن تكون المشاكل المصنفة في هذه المنطقة من بين الأولويات الملحة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

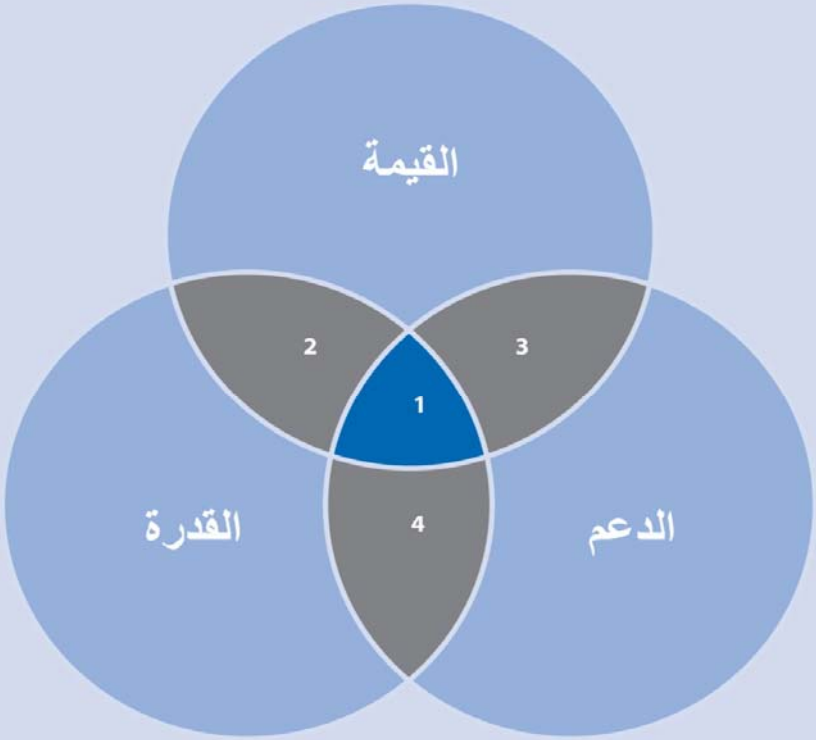
تتضمن المنطقة 2 غالباً قضايا ملائمة للدعاوة وحشد التأييد، يعود العمل عليها بفوائد هائلة على الأطراف المعنية، ويتمتع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وفريق الأمم المتحدة القطري فيها بالقدرات والمزايا النسبية، إلا أنها قد تستدعي بذل الجهود لتعبئة الدعم وبناء الشراكات ورفع سوية الوعي.

وبصورة عامة، يجب على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وفريق الأمم المتحدة القطري تجنب التحديات المطروحة في المنطقتين 3 و4. ففي تحديات المنطقة 3، يجب على هيئات أخرى عامة أو خاصة أو غير ربحية - تتمتع بقدرات أو مزايا نسبية كبيرة- أن تقدم الدعم. مثلاً، قد لا تتمتع منظمات الأمم المتحدة المشاركة في حوارات مع الشركاء الوطنيين بالقدرة أو الصلاحيات الكافية للمساهمة في قضايا الحكم الرشيد الالكترونية أو التعليم، بينما تكون في وضع أفضل لمعالجة قضايا تعبئة النساء والفئات المهمشة. وفي هذه الحالة، قد يكون من الضروري أن يعالج شريك آخر تحديات الحكم الرشيد الإلكترونية.

تتضمن المنطقة 4 تحديات يمكن أن تندرج في نطاق صلاحيات وقدرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحالية - وبالتالي تحظى باهتمامه - لكنها ليست ضمن الأولويات الوطنية، أو لا تتمتع فيها الأطراف المعنية بالحد الكافي من الملكية، أو لا تعود بالنفع على المجتمع المحلي أو البلد أو المنطقة.

ملاحظة المشاكل ذات الأولوية هي المشاكل المدروسة في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية ووثائق البرنامج القطري. وهي توفر أيضاً نقطة انطلاق لإعداد مقترحات مشاريع تنموية في مرحلة "تبرير المشروع" من دورة إعداد المشروع لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الشكل 5: مصفوفة أهمية الأطراف المعنية وتأثيرها



القيمة	الدعم	القدرات والمزايا النسبية
يعود حل هذه المشكلة بالنفع الكبير على المجتمع المعني: ■ أولوية عالمية أو اقليمية أو قطرية أو محلية. ■ تدعم البلد أو الاقليم في تحقيق أهداف التنمية الألفية أو أولويات إنمائية أخرى. ■ ملكية هذه القضايا اقليمية أو وطنية أو مجتمعية.	**يتوفر لدينا الدعم للعمل على حل هذه المشكلة:** ■ تتلاءم مع نطاق تفويضنا (دعم المجلس التنفيذي أو الإدارة العليا). ■ يمكن الاعتماد على شراكة الحكومة أو شركاء آخرين. ■ يمكن الاعتماد على دعم أصحاب القرار أو الموارد.	**تتوفر لدينا القدرات والمزايا النسبية للعمل على حل المشاكل:** ■ لدينا التفويض بالعمل. ■ لدينا القدرة ونستطيع استخدامها لحل المشكلة (ويتضمن ذلك الحق في الحصول على موارد الدعم الفني من المقر العام أو الموارد الأخرى). ■ نستطيع توفير الدعم بكفاءة وفعالية أكبر من الآخرين. ■ لدينا موارد و/ أو صفات متفردة (مثلاً: الحياد، الشرعية، السمعة، الإجماع).

بعد تحديد المشاكل ذات الأولوية التي ستحظى بدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو فريق الأمم المتحدة القطري، يجب على الأطراف المعنية أن تبدأ بجمع المزيد من المعلومات للاستفادة منها في الخطوة التالية: **ترتيب المشاكل حسب الأولوية**، وهو **الناتج الرابع** من مرحلة التخطيط.

الخطوة 3: تحليل المشاكل

يجب أن تتولى الأطراف المعنية تحليل سبب ونتيجة كل مشكلة من المشاكل التي تم تصنيفها ضمن الأولويات. ويتطلب ذلك عموماً بيانات إضافية تشتمل على ملخصات التحليلات التي جرت للمشكلة أو القضية المطروحة، والبيانات أو الإحصائيات ذات الصلة (**يجب فرز البيانات حسب العمر، والنوع الاجتماعي، والفئة الاجتماعية الاقتصادية، وغيرها من المتغيرات إذا أمكن**)، ونتائج تقييم القدرات على المستوى الكلي وعلى مستوى الوكالة أو المجتمع المحلي، وغير ذلك. وعند إعداد برنامج إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية أو البرنامج القطري، على التقييم القطري المشترك أن يقدم معظم التحليلات المطلوبة للمشاكل. لكن ذلك قد لا يكون متوفراً أو كافياً في بعض الحالات. كما يتطلب الأمر أحياناً إجراء تحليل إضافي لأطراف معنية محددة على مستوى المشروع.

في حال توفر دراسات وبيانات سابقة، على الأطراف المعنية أن تستند إليها. وإذا لم تتوفر، يصبح لزاماً عليها إجراء أبحاث جديدة للتوصل إلى فهمٍ أفضل للقضايا المحددة. وينبغي على الأطراف المعنية مراجعة الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة قبل الشروع في تحليل المشاكل. وتبدأ هذه العملية في الكثير من تجارب التخطيط بعد بضعة أسابيع من انعقاد ورشة العمل أو الاجتماع التمهيدي لتحديد المشاكل، من أجل إتاحة الوقت للأبحاث وجمع البيانات.

ثمة كثير من النماذج المختلفة لتحليل المشاكل، بما فيها نموذج "شجرة المشاكل" المستخدم في هذا الدليل[15]. وتنطبق هذه النماذج على تحليل مشاكل البرامج والمشاريع بالدرجة نفسها. والوظيفة الرئيسية لهذه النماذج هي دراسة **الأسباب العميقة والآثار الأساسية** للمشاكل بغية وضع أفضل الحلول لها. إن إعداد رسم بياني جيد يصوّر تحليل المشاكل على شكل أسباب ونتائج يسهل كثيراً عملية إعداد خريطة النتائج المشروحة في الخطوة 4[16].

الإطار 7: إحدى الخلافات بين نهج "المشروع" والنهج "القائمة على النتائج" في البرامج التنموية

قد يتم في بعض الحالات تحديد المشكلة مسبقاً، ثم عرضها وتحليلها مرفقةً باقتراح للاطلاع والدراسة يرفع إلى الحكومة أو أي شريك ممول آخر. وتتمثل المشكلة الشائعة في هذه الحالات بأن الكثير من المشاريع المقترحة تعرض على هيئات التمويل مرفقةً بحلٍ ثابتٍ محدد. وقد لا يرتبط هذا الحل المطروح إلا بجزء من المشكلة الأكبر. ويعود ذلك إلى توجه اهتمام الهيئة صاحبة الاقتراح إلى الحصول على التمويل لأحد جوانب مكونات المشروع الذي لها مصلحةً قويةً فيه. على سبيل المثال، قد ترفع منظمة غير حكومية اقتراحاً لمساعدتها في تعزيز قدراتها على المشاركة في رصد الانتخابات الوطنية. وعلى الرغم من كونه مشروعاً هاماً، فمن المحتمل أنه لا يعالج سوى جانب من مشكلة أكبر.

تستدعي البرامج الجيدة القائمة على النتائج أن تخضع جميع الاقتراحات على مستوى المشروع إلى تحليل للمشاكل لمعرفة إذا ما كانت المشكلة المعنية جزءاً من مشكلة أكبر، وإذا ما كان الحل المقترح كافياً لمواجهة التحديات. قد تتوفر إجابات عن هذه الأسئلة في بعض الأحيان، خاصةً في مقترحات المشاريع التي تندرج في سياق البرامج الوطنية المعدة سابقاً (مثل استراتيجية الحد من

[15] توصل العاملون في مجال التنمية إلى مجموعة من نماذج تحليل المشكلات الأخرى صالحة للاستخدام لدى مجموعات مختلفة، تعمل المناهج البسيطة بصورة أفضل حيثما توجد عوائق لغوية أو اختلافات كبيرة في المستويات الثقافية، وتكون على نفس القدر من الفعالية. ويتضمن ذلك على العموم استخدام الصور أو الرسوم التي تتيح للأشخاص التعبير بواسطة الرسومات، أو استخدام نقاشات مجموعات التركيز.

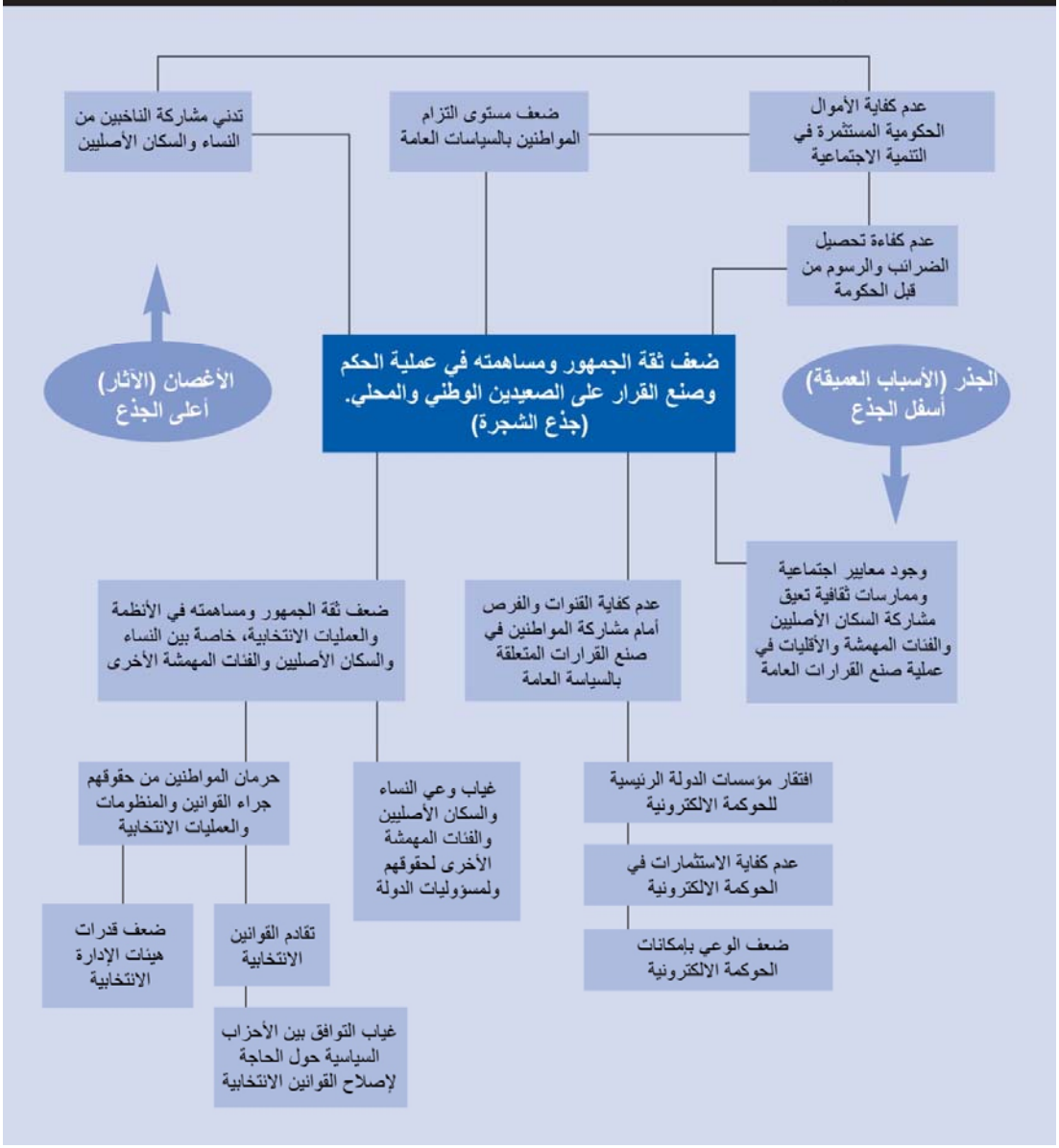
[16] يشار أحياناً إلى خريطة النتائج بمسميات مثل: "نموذج الحصيلة"، "النموذج المنطقي"، "سلسلة النتائج"، "الإطار المنطقي"، "النموذج البرنامجي" ..الخ. وليس مهما في هذه المرحلة ما هي المصطلحات التي نستخدمها طالما ان الأفكار الأساسية مفهومة بشكل جيد ويجري تعميها خلال مرحلة التخطيط.

الفقر، إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية أو البرنامج القطري). غير أنه في كثير من الحالات الأخرى، يتطلب الأمر إجراء نقاشات أكثر عمقاً لتحديد المشكلة الأكبر والأعمال الأخرى المطلوبة من مختلف الشركاء لمعالجتها. ليس الهدف من طرح هذه الأسئلة إبطاء عملية دراسة المشروع والموافقة عليه، بل ضمان التحليل الوافي للمشاكل وإيجاد الحل الملائم لها. قد تتضمن هذه الحلول أعمالاً تتجاوز نطاق المشروع، وهذه واحدة من الاختلافات بين نهج المشروع ونهج التنمية القائمة على النتائج.

إن استخدام نموذج **شجرة المشاكل** لإجراء **تحليل المشاكل (الناتج الخامس)** يفرض عموماً على الأطراف المعنية ما يلي:

- البدء بالقضية الرئيسية أو المشكلة التي سبق تحديدها، وكتابتها على "جذع" شجرة المشاكل (انظر الشكل 6). مثلاً: قد تكون المشكلة التي تم تحديدها هي "ضعف ثقة الجمهور ومساهمته في عملية الحكم وصنع القرار على الصعيدين الوطني,المحلي".

الشكل 6: مثال على شجرة المشاكل



- دراسة الأسباب الرئيسية للمشكلة. وهنا من المفيد تقسيم الأسباب إلى فئات، مثل: معيقات في مجال السياسات، أو معيقات مؤسسية، أو ضعف القدرات، أو المعايير الثقافية أو الاجتماعية.
- دراسة الأسباب المحتملة للمشاكل من خلال طرح التساؤل التالي: "ما الذي أدى إلى حدوث ذلك؟"، ويجب أن تحاول الأطراف المعنية تحليل القضايا على مستوى أعمق. وعليهم اكتشاف إلى أي مدى يمكن أن يكون للمشكلة أسباب عميقة للمشكلة تتعلق بالإقصاء والتمييز وعدم المساواة.
- ربط الإجابات بجذور الشجرة (انظر الشكل 6).
- متابعة تحليل كل إجابة، بالعمق، عبر طرح التساؤل التالي: "لماذا حدث ذلك؟". يجب أن لا تتوقف الأطراف المعنية عند المستوى الأول من الأسباب والدواعي، بل أن تتابع التساؤل عن الأمور الأخرى الكامنة وراء تلك الأسباب.
- تكرار هذه العملية مع كل سبب محدد. وينبغي أن لا تتوقف الأطراف المعنية إلا بعد استنفاذ الأسباب أو الأفكار الإضافية المتعلقة بأسباب المشكلة.
- بعد اكتمال "جذور" شجرة المشاكل، على المجموعة التأكد من أن هذه الشجرة تقدم توصيفاً دقيقاً لأسباب المشكلة، والبحث عن احتمال وجود أسباب فرعية تكررت فوق جذور مختلفة. ومن المرجح أن يصبح هذا الأمر قضية ذات أولوية ينبغي معالجتها في إطار النتائج.

يعرض المثال المطروح في الشكل 6 المشكلة الرئيسية داخل الإطار المظلل على جذع الشجرة على الشكل التالي: "ضعف ثقة الجمهور ومساهمته في عملية الحكم الرشيد وصنع القرار على الصعيدين الوطني والمحلي"، التي يجب النظر إليها كمشكلة على مستوى البرنامج تجري متابعتها والتعامل معها على مستوى إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وفريق الأمم المتحدة القطري. وتتحدد المشاكل الأضيق نطاقاً في المنطقة أدنى الجذع على الشكل التالي: "ضعف ثقة الجمهور ومساهمته في الأنظمة والعمليات الانتخابية، خاصةً بين النساء والسكان الأصليين والفئات المهمشة الأخرى"، حيث تقع معالجة هذا التحدي على عاتق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركائه في البرامج والمشاريع القطرية. ولأغراض توضيحية، يجري تحديد مشاكل أخرى على نفس المستوى الأدنى داخل إطار مظلل على الشكل التالي: "وجود معايير اجتماعية وممارسات ثقافية تعيق مشاركة السكان الأصليين والفئات المهمشة والأقليات في عملية صنع القرارات العامة". وفي هذه الحالة تتولى منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) أو وكالات أخرى معالجة هذا المشروع في برامجها ومشاريعها القطرية. ويعتمد اختيار نموذج ومستوى التعامل مع المشكلة على الشركاء المشاركين ومدى قدرتهم ومزاياهم النسبية والموارد المتاحة لهم. وتنطبق خطوات تحليل المشاكل نفسها على جميع المستويات.

وتجد الأطراف المعنية أنه من المفيد في غالب الأحيان ان تتبين وتناقش **آثار** المشكلة أيضاً. وفي هذه الحالة يجري "رسم الأغصان" على شجرة المشاكل لتوضيح الكيفية التي تؤثر فيها المشكلة على الإقليم أو البلد أو المجتمع. وتتضمن العملية ما يلي:

- تحديد الآثار المباشرة للمشكلة ــ ويمكن تصنيف هذه الآثار باستخدام الفئات نفسها التي جرى استخدامها في تحليل الأسباب، مثل القيود على السياسات أو المعيقات المؤسسية أو ضعف القدرات، أو المعايير الاجتماعية والثقافية.

- تحديد الآثار الرئيسية غير المباشرة للمشكلة ــ على سبيل المثال: بسبب ضعف ثقة الجمهور بعملية الحكم الرشيد، يدفع القليل منهم الضرائب المتوجبة عليه كنتيجة أو تأثير مباشر، قد يؤدي إلى مشاكل لاحقة غير مباشرة.
- مناقشة احتمال اختلاف تأثير المشاكل بين الرجال والنساء ــ يجب فسح المجال أمام الرجال والنساء من أجل إبداء ملاحظاتهم خلال الحوارات.
- مناقشة احتمال تأثر فئات معينة، مثل السكان المهمشين (معاقين، سكان أصليين ..الخ) ــ والسؤال عما إذا تأثرت حقوقهم ومصالحهم.

في مثال شجرة مشاكل المشروع، تتوضع آثار مشاكل المستوى الأعلى داخل الأطر الواقعة في أعلى الجذع. أما بالنسبة للمستوى الذي يليه في الشجرة (مستوى المشروع مثلاً)، فإن الآثار تبدأ بالأطر المتوسطة التي تقع فوق الأطر المظللة. وفي كلتا الحالتين، فإن أحد الآثار المشتركة هو ضعف إقبال الناخبين من الفئات المهمشة.

إن الاختلاف الرئيسي في الخط البياني لشجرة المشاكل على مستوى البرنامج - على عكس الخط المماثل على مستوى المشروع - هو في احتوائه على مجموعة من الأسباب العميقة تفوق ما لدى الخط البياني على مستوى المشروع. وبعبارة أخرى، كلما ارتفع مستوى تحديد المشاكل، كلما زادت الأسباب المحتملة. على سبيل المثال، نجد في الشجرة المرسومة على مستوى المشروع في الشكل 6 أن المشكلة المطروحة هي ضعف ثقة الجمهور ومشاركته في الحكم وفي صنع القرار. وبناء عليه لا تشتمل أسباب المشكلة على العملية والمنظومة الانتخابية فقط، بل على قدرة الحكومة على إشراك المواطنين من خلال وسائل أخرى أيضاً. ولذلك من الضروري في هذا المستوى تحليل مجموعتي المشاكل، حيث أن التحليل على مستوى المشروع يقتصر على أسباب ونتائج المشاكل المتعلقة بالعملية الانتخابية فقط.

الإطار 8: ملاحظة حول شجرة المشاكل

على الرغم أن المشاكل على مستوى البرنامج تملك مجموعة أوسع من الأسباب العميقة وشجرة مشاكل أغنى بالتفاصيل، فإن الكثير من المشاريع الضخمة أو المعقدة لديها أشجار مشاكل معقّدة تضم مجموعة كبيرة من الأسباب العميقة. وحتى في الحالات التي يكون فيها المشروع أو المشكلة ذات المستوى الأدنى بمثابة نقطة انطلاق، لا بد للتحليل أن يؤدي مع ذلك إلى تحديد الآثار ذات المستوى الأعلى للمشكلة.

خلال عملية **البحث** هذه في شجرة المشاكل، قد تقوم الأطراف المعنية بتحديد أسباب أخرى لآثار المشكلة، وقد تتوصل إلى الاستنتاج بأن الحل الفوري للمشكلة المحددة على مستوى المشروع ليس كافياً لمعالجة بعض أسباب آثار المستوى الأعلى الأخرى هذه. لنفترض على سبيل المثال وضعاً تكون فيه المشكلة الرئيسية للمشروع المحدد هي ضعف العمليات والأنظمة الانتخابية، والأثر المحدد هو تدني ثقة الجمهور بالعملية الانتخابية. ينبغي على الأطراف المعنية لدى دراسة هذا الأثر أن تقيم مدى مساهمة العوامل الأخرى في هذا الشأن. وعند قيامهم بذلك، ربما يقررون إما تبنّي مشروع أكبر أو السعي إلى التأثير على الشركاء الآخرين وغير الشركاء كي يباشروا أعمالاً أخرى تساهم في حل الآثار ذات المستويات الأعلى.

ملاحظة

يوفر تحليل المشاكل الكامل بيانات فائقة الأهمية بالنسبة لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وفريق الأمم المتحدة القطري والخطة التنفيذية للبرامج القطرية على مستوى المشروع. ينتهي تنفيذ تحليل المشاكل هذا في بداية مرحلة " تحديد المشروع" من دورة حياة مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

قائمة تحقق سريعة لمراجعة شجرة المشاكل	نعم	لا
✓ تم تحديد المشاكل والأسباب المتعلقة ببيئة السياسات والتشريعات القانونية.		
✓ تم تحديد المشاكل والأسباب المتعلقة بالفجوات في قدرات المؤسسات.		
✓ تم تحديد المشاكل والأسباب المتعلقة بالمعايير الثقافية والاجتماعية.		
✓ تم تحديد المشاكل والأسباب المؤثرة على الرجال والنساء والمهمشين من السكان وحقوق الفئات المختلفة.		
✓ تم إدراج طبقات متعددة لأسباب المشاكل التي تم تحديدها.		
✓ تم تحديد المشاكل وأسبابها وفق أوسع الأطر، متجاوزةً القضايا التي تهم هيئات مستقلة وأطراف معنية بعينها.		
✓ تم تحديد المشاكل وأسبابها دون اقتصار التركيز التمهيدي على الأبعاد التي تملك وكالة واحدة أو أكثر القدرة على معالجتها من خلال المشاريع.		

الخطوة 4: صياغة رؤية للمستقبل (الناتج السادس - عرض الرؤية)

استناداً إلى تحليل المشاكل، يجب أن تساهم الأطراف المعنية في صياغة الحلول. وقد تتضمن هذه الممارسة - ببساطة - إعادة صياغة المشاكل وأسبابها بعبارات أو أهداف إيجابية. ولكن على الأطراف المعنية المُساهَمَة في عملية الإظهار والكشف أولاً قبل إعادة صياغة المشاكل. وتهدف هذه العملية إلى تصور أو "رؤية" لما قد يبدو عليه المستقبل إذا جرى حل تلك المشاكل. وتتضمن فوائد إنجاز عملية "الرؤية" قبل إعادة صياغة المشاكل ما يلي:

- تزود الرؤية المجموعة بالطاقة. فبدلاً من المباشرة الفورية بالعمل التفصيلي على كل مشكلة، تستطيع المجموعات أن تتزود بالطاقة من خلال التفكير الإيجابي بصورة المستقبل بعد حل هذه المشاكل. وتشجع هذه الممارسة ملكة الإبداع، وتساعد في ضمان عدم المبالغة في السمة التحليلية والمنهجية للعملية.

نصيحة

ليس من الضروري أن يكون لدى جميع الأطراف المعنية المشاركة في تحليل المشاكل وعملية التصور المستقبلي معرفة أو استيعاب مسبق بسلسلة النتائج أو نموذج الإطار المنطقي. وفي الواقع، **قد يكون مفيداً في المراحل الأولى للعملية أن لا نضع أياً من أطر النتائج أو مصطلحات الأطر المنطقية موضع التطبيق (مثل الحصائل والمُخرَجات)**، لأن ذلك قد يؤدي إلى نقاشات لا تنتهي حول معاني المصطلحات، وإلى التقليل من شأن الغاية الرئيسية للعملية. وفي الكثير من أوضاع المشاريع، خاصةً في حال وجود حواجز لغوية أو اختلافات في الثقافات أو المهارات بين الأعضاء أو المجموعات، قد لا يكون ضرورياً وضع أطر النتائج ونماذج الأطر المنطقية موضع التطبيق. وبدلاً من ذلك، يمكن تنفيذ العملية بشكل أقل رسمية من أجل الحصول على المعلومات نفسها وعرضها بأشكال مختلفة، بما فيها الخرائط والرسوم البيانية والصور.

- قد تؤدي رؤية المستقبل إلى بروز أفكار إضافية ما كانت لتظر لو اقتصرت العملية على إعادة بسيطة لصياغة المشاكل ضمن النتائج الإيجابية.
- عملية صياغة الرؤية هي طريقة ناجحة في إشراك أفراد المجموعة غير المشاركين في العمليات الأكثر تنظيماً لتحليل المشاكل.
- يشكل التوصل إلى رؤية مشتركة للمستقبل منصة إطلاق قوية للأعمال الجماعية.

الرؤية بصفتها التغيير المنشود

إن الهدف من عملية صياغة "الرؤية" بالنسبة للأطراف المعنية هو التوصل إلى نظرة واضحة وواقعية ومتفق عليها بشأن كيفية تغيير الأشياء بصورة إيجابية في غضون فترة زمنية محددة (عادةً ما تكون من 5 إلى 10 سنوات)، وعليهم تصور كيفية التحسن الذي سيطرأ على الاقليم أو المجتمع أو حياة الناس في غضون فترة زمنية معينة. والأسئلة المفيدة التي تطرح نفسها هي "إذا نجحنا في التعامل مع هذه المشكلة، ما هي الصورة التي ستبدو عليها المنطقة /البلد /المجتمع المحلي خلال خمس سنوات؟"، "ما الذي سيتغير؟"، "ما الذي سنراه متحققاً على الأرض؟".

ينبغي على الأطراف المعنية إعادة تدقيق تحليلها للمشاكل، ودراسة ما توصلت إليه. وبعد الدراسة التمهيدية، يجب على أفراد المجموعة مناقشة الوضع كما هو عليه، وتقييم درجة تمثيل تحليل المشاكل للصورة الحقيقية للواقع الراهن. وبعد مراجعة الواقع الراهن، يجب أن تقدم الأطراف المعنية وصف وصورة عن مستقبلٍ أفضل (التغيرات الإنمائية).

بعد اكتمال عملية الرؤية، على الأطراف المعنية أن تعبر صراحةً عن رؤيتها من خلال تصريح واحد أو أكثر، أو من خلال استخدام الرسوم والصور. ويجب أن تكون الرؤية عبارة عن تصريح واضح وواقعي عن الأوضاع الإيجابية في المستقبل. وباستخدام المثال الذي عرضته شجرة المشاكل، تقوم المجموعة بإعداد رؤية واضحة عن صورة "المجتمع الديموقراطي النابض بالحياة، حيث يتمتع فيه الجميع من نساء ورجال وشباب وأقليات بحقوق متساوية، ويشاركون بفعالية في العملية السياسية وفي صياغة وتشكيل القرارات التي تمس حياتهم". وتتحول هذه الرؤية إلى أداة هامة لتعميم أهداف ومساعي البرنامج أو المشروع.

الإطار 9: إرشادات من أجل صياغة الرؤية

- لا تركز الرؤية على كيفية تحسين الأوضاع، ولا على الأعمال المطلوبة لتغيير الواقع الراهن.
- بدلاً من ذلك، تركز الرؤية على "صورة" المستقبل: ما هو الاختلاف في المجتمع؟ كيف تتغير حياة الناس؟ كيف تتحسن أمور الرجال؟ والنساء؟ والفئات المهمشة؟
- وبخصوص المشكلة المطروحة ("ضعف ثقة ومشاركة الناس في الحكم الرشيد" مثلاً)، كيف سيكون وضع البلاد بعد خمس سنوات؟
  - على أية صورة ستتغير حياة النساء ومجموعات السكان الأصليين والمهمشين؟
  - على أية صورة سيتغير سلوك الموظفين الحكوميين والمواطنين العاديين؟
  - كيف ستتعزز قدرة الشعب والمؤسسات، وهل ستعمل بفعالية أكبر؟
  - على أية صورة ستتغير العلاقة بين الرجال والنساء؟
  - ما الذي سيتغير أيضاً نتيجةً للتحسن في مشكلة "ضعف ثقة الجماهير الفقيرة ومشاركتها في الحكم الرشيد"؟

يمكن ابتكار **تصريح الرؤية** لكل مشكلة رئيسية تم تحديدها وتحليلها. وتشكل هذه التصريحات **الناتج السادس** في عملية التخطيط. وبعد وضع تصريح الرؤية العامة، تكون الأطراف المعنية قد أصبحت جاهزة للانطلاق إلى الخطوة التالية.

ملاحظة يساعد تصريح الرؤية في صياغة الأهداف والأولويات الإقليمية والوطنية في وثائق برامج ومشاريع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية ووثائق البرنامج القطري والخطط التنفيذية للبرامج القطرية.

الخطوة 5: وضع مسودة خريطة النتائج (الناتج السابع)

تقدم هذه الخطوة توجيهات حول كيفية وضع مسودة خريطة النتائج باستخدام ما يسمى عادةً "تقنية خرائط النتائج". ويوضح الدليل في نهاية القسم كيفية تحويل الخريطة إلى جدول خاص يستخدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

يستهلك إعداد خريطة النتائج الكثير من الوقت، غير أنها تستحق هذا العناء لأبعد الحدود. إن السؤال الجوهري الذي ينبغي للأطراف المعنية الإجابة عليه في مرحلة التخطيط هو "ما هي الترتيبات التي يجب اتخاذها لتحقيق الرؤية والأهداف التي أعددناها بخصوص مشكلة ما؟"

إنشاء مجموعة من النتائج الإيجابية

إن نقطة البداية الصحيحة في وضع خريطة النتائج هي تناول كل مشكلة من المشاكل الرئيسية المحددة على جذع شجرة المشاكل وإعادة صياغتها على شكل نتيجة إيجابية فورية لها نتائج أو آثار إيجابية طويلة الأجل. على سبيل المثال، إذا نصت المشكلة على "ضعف ثقة الجمهور ومشاركته في الحكم الرشيد" فإن نتيجتها الإيجابية الفورية تكون "تزايد ثقة الجمهور ومشاركته في الحكم الرشيد". **وقد يؤدي** ذلك إلى نتائج إيجابية طويلة الأمد، مثل "ازدياد مشاركة المواطنين في الانتخابات، خاصةً بين النساء والسكان الأصليين والفئات المهمشة"، و"ارتفاع نعدل الالتزام بالسياسات الحكومية، خاصةً السياسات الضريبية".

وعلى غرار ذلك، تتحول مشكلة "ضعف ثقة الجمهور ومساهمته في الأنظمة والعمليات الانتخابية، خاصةً بين النساء والسكان الأصليين والفئات المهمشة الأخرى"، إلى نتيجة إيجابية مثل "تزايد ثقة ومشاركة الجمهور في العملية الانتخابية، وخاصةً النساء والسكان الأصليين والفئات المهمشة الأخرى". وهذه بدورها قد **تؤدي إلى** "ارتفاع ثقة الجمهور ومساهمته في الأنظمة والعمليات الانتخابية، خاصةً النساء والسكان الأصليين والفئات المهمشة الأخرى".

يجب صياغة النتائج بأوضح وأدق صيغة ممكنة. وعلى المجموعة مراجعة تصريح الرؤية، والبحث عن احتمال وجود آثار منشودة إضافية طويلة الأجل. ويجب أن تأخذ هذه الآثار طويلة الأجل شكل إعادة صياغة إيجابية "لآثار المشكلة" المحددة على شجرة المشاكل، وأن تكون أيضاً مشابهة لتصريح الرؤية الموسع الذي جرى إعداده سابقاً أو تشكل جزءاً منه.

لاحظ أن **النتيجة الإيجابية الأولى أو الفورية**، أي النتيجة المشتقة من إعادة صياغة المشكلة الرئيسية المطروحة على جذع الشجرة، هي النتيجة الرئيسية التي سينصب عليها اهتمام الأطراف المعنية (تولي الأطراف المعنية الأخرى اهتمامها

على بعض النتائج ذات المستوى الأعلى التي يمكن أن تكون ضمن إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية أو في استراتيجية التنمية الوطنية).

تصبح الأطراف المعنية قادرة بوجود هذه النتائج الفورية على إعداد خريطة النتائج (يشار إليها أحياناً باسم شجرة النتائج) التي تشكل بالأساس الصورة المعاكسة لشجرة المشاكل. وفي بعض عمليات التخطيط، تضع الأطراف المعنية هذه الخريطة عن طريق مواصلة إعادة صياغة كل مشكلة من المشاكل، وكل سبب أونتيجة وردت على شجرة المشاكل، على صورة نتيجة إيجابية. وبينما تقوم هذه النهج بعملها، تنضم إليها نهج مطلوبة أخرى، تطرح على الأطراف المعنية السؤال التالي: "ما الذي يجب عمله كي نصل إلى النتائج الإيجابية التي حددناها؟". وعندما تبدأ المجموعات بتنفيذ هذه النهج، تصبح العملية أكثر غنىً وإنتاجاً للأفكار الجديدة.

إن المبدأ الرئيسي في إعداد خريطة النتائج هو **العمل القائم على النتائج الإيجابية**، حيث تبدأ الأطراف المعنية بالعمل انطلاقاً من النتيجة الإيجابية المحددة في الخطوة السابقة، والتي تمثل الصيغة التي تبين ما ينبغي أن يكون عليه الوضع بعد حل المشكلة الرئيسية الواردة على جذع الشجرة. ويصبح الهدف بعد ذلك وضع خريطة للمجموعة الكاملة مع نتائج المستويات الأولى (أو الظروف أو الشروط المسبقة)، التي يجب تنظيمها قبل تحقيق هذه النتائج. وفيما يلي المهام أو الخطوات الرئيسية لهذه العملية:

1) يجب على الأطراف المعنية أن تقوم بفرز كلاً من النتيجة الإيجابية الفورية وجميع النتائج أو الآثار طويلة الأمد التي تحاول إنجازها. وبالعودة إلى مثالنا، قد تكون هذه النتيجة هي "تزايد ثقة الجمهور ومشاركتها في الحكم الرشيد".
2) يجب على الأطراف المعنية بعد ذلك العمل بالعودة إلى الوراء، وتوثيق الشروط المسبقة والتغيرات الرئيسية لتحقيق هذه النتيجة. وعلى سبيل المثال، تشير الأطراف المعنية إلى أنه كي يتحقق هذا الهدف، لا بد للبلاد من التوصل إلى "تزايد ثقة الجمهور بالعملية الانتخابية وبالحكومة"، و"زيادة وعي السكان بحقوقهم الديموقراطية وبمسؤوليات الدولة، خاصةً بين النساء والسكان الأصليين"، و"تحسين قدرة الماكينة الانتخابية للدولة على إدارة الانتخابات بطريقة حرة ونزيهة"، و"إجراء تغييرات في السياسة الحكومية لتسهيل ممارسة النساء والسكان الأصليين لحقوقهم الديموقراطية"، و"زيادة القبول والتسامح والاحترام للأقليات والسكان الأصليين"، وقس على ذلك. **وعلى الأطراف المعنية أن تقارن هذه الظروف والشروط المسبقة مع مجموعة الأسباب الأصلية التي حددناها على شجرة المشاكل. ويجب قراءة هذه الشروط وكأنها حلول مطروحة لهذه الأسباب، أو يجب أن تكون على صلة وثيقة بها. ولاحظ أنه على الرغم من ضرورة أن تكون وثيقة الصلة، إلا أنها ليست منطبقة عليها دائماً بالضرورة.**
3) وبعد ذلك، على الأطراف المعنية أن تقوم بتوثيق الشروط المسبقة الأخرى من المستوى الأدنى المطلوبة لإنجاز المجموعة الأولى من التغيرات والشروط. على سبيل المثال، من أجل التوصل إلى "تحسين قدرة ماكينة الدولة الانتخابية على إدارة الانتخابات"، لا بد من "توافق ثنائي الطرف بين الأحزاب السياسية الرئيسية وإدارة المنظومة الانتخابية على تحسين قوانين الانتخاب". ويجب أن تكون نتائج المستوى الأدنى هذه وثيقة الصلة بأسباب المستوى الأدنى الواردة على شجرة المشاكل.
4) يجب أن تلاحظ الأطراف المعنية أن هذه الشروط المسبقة ليست أفعالاً يتوجب على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو أية مجموعة من الأطراف المعنية القيام بها، بل هي بالأحرى مجموعة من الترتيبات التي يجب تنظيمها أو المبادرة باتخاذها. ويجب أن يطرح السؤال بالصيغة التالية: "إذا نجحت البلاد بإنجاز النتيجة الإيجابية التي حددناها، فما الذي سيحصل في البلاد، أو ما الذي سنراه على الأرض؟" وليس بصيغة ما الذي يتوجب على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو على الحكومة القيام به؟".
5) بعد تحديد مختلف التغيرات اللازمة، يجب على الأطراف المعنية تحديد التدخلات الضرورية لإنجازها. والمطلوب في هذه المرحلة هو التدخلات العامة فقط، وليس تفصيلات تنفيذها. فعلى سبيل المثال، تتطلب عبارة "التوافق ثنائي

الطرف المطلوب لإصلاح القوانين والمنظومة الانتخابية"، "برنامج تدريب وتوعية لأعضاء البرلمان الأساسيين على الممارسات والتوجهات العالمية في إصلاح وإدارة العملية الانتخابية"، أو "برنامج دعم رئيسي يهدف إلى تعزيز التوافق ثنائي الطرف". وعلى غرار ذلك، تتطلب النتائج المرتبطة بزيادة وعي النساء والسكان الأصليين والفئات المهمشة الأخرى برنامج تواصل عبر وسائل الإعلام الجماهيرية، ومبادرات تأييد ودعم تستهدف أطرافاً معنية محددة و..الخ.

6) ينبغي على الأطراف المعنية أن تفكر قطعاً بتدخلات معينة قد تلزم لمعالجة الاحتياجات المختلفة للرجال والنساء والفئات المهمشة.

وينبغي أن تعي الأطراف المعنية أن خريطة النتائج قد تحتاج مزيداً من الدراسة والتوثيق مع مرور الوقت. إضافةً إلى أن هذه الخريطة قد تتغير عندما تحصل الأطراف المعنية على معلومات جديدة أو تزداد معرفتها بكيفية عمل البرنامج أو عندما تبدأ عملية التنفيذ. ولذلك لا بد للمجموعة أن تكون منفتحة على إعادة النظر بالخريطة وتعديلها. وتتجنب هذه الخرائط من حيث المبدأ جداول المُخرَجات - المدخلات - الحصيلة ذات الطابع التقليدي، التي تميل عادةً إلى حصر النقاش بمُخرَجات محددة لوكالة معينة. وفي هذا النموذج، تركز العملية على جميع الأشياء المطلوب تحقيقها، بغض النظر عن الطرف الذي يتعين عليه القيام بذلك. وبالعودة إلى مثالنا، تشبه خريطة النتائج المخطط المبين في الشكل 7. ففي هذا المثال باشرت الأطراف المعنية بتحديد "الأشياء" الإضافية المطلوب تحقيقها (الأطر البيضوية)، والتي يمكن إعداد البعض منها على هيئة مشاريع.

نصيحة

على الرغم من الإشارة في غالب الأحيان إلى شروط أو تدخلات المستوى الأدنى على أنها مُخرَجات، ينبغي بذل كل الجهود الممكنة كي لا توصف على هذا النحو في هذه المرحلة من العملية. لأنه إذا تم تصنيفها كمُخرَجات أو مشاريع، فإن تركيز النقاش سيتجه نحو تحديد الهيئة أو الشريك القادر على انتاج هذه المُخرَجات، بدلاً من التركيز على اتخاذ الإجراءات المطلوبة بغض النظر عن توفر القدرة الراهنة على انتاجها أم لا.

الإطار 10: نصائح حول خريطة النتائج

- إن إعداد خريطة النتائج هو عمل من أعمال الفريق. وهناك فكرة غالباً ما تستهوي البعض وهي أن يقوم شخص واحد بإعدادها توفيراً للوقت، ولكن ذلك عديم الجدوى على المدى الطويل.
- لا بد من استغراق الوقت اللازم لإعداد الخريطة. إذ كلما زاد الاهتمام والرعاية بهذه المرحلة، كلما صارت الرصد والتقييم أكثر سهولة وسلاسة فيما بعد.
- يجب التركيز عند إعداد الخريطة على التفكير بما ينبغي تحقيقه على أرض الواقع لخلق تأثير ملموس على معيشة الناس. إذ لا تسعى هذه الممارسة باتجاه العمل الأكاديمي، بل بالأحرى إلى ممارسة تترسخ في تغييرات حقيقية قادرة على تحسين مستوى معيشة الناس، بمن فيهم النساء والرجال والفئات المهمشة.

الشكل 7: خريطة النتائج الأساسية (مثال)

عند إعداد هذه النماذج، ينبغي على الأطراف المعنية أن تأخذ في اعتبارها ليس فقط مساهمات (تدخلات وبرامج ومُخرَجات) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بل ومساهمات الشركاء وغير الشركاء أيضاً. ويعتبر هذا النوع من النماذج مفيداً للغاية في مرحلتي الرصد والتقييم، نظراً لاحتوائه على بعض الافتراضات الملائمة لإعداد البرنامج. وتمثل مسودة خريطة النتائج **الناتج السابع** لعملية التخطيط.

ملاحظة تؤمن خريطة النتائج الناجزة بيانات حاسمة بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مرحلة "تحديد البرنامج أو المشروع" من دورة حياة البرنامج أو المشروع.

قائمة تحقق سريعة لمراجعة خريطة النتائج	نعم	لا
✓ تم تحديد النتائج المتعلقة بمعالجة قيود السياسات والتشريعات القانونية		
✓ تم تحديد النتائج المتعلقة بالفجوات في قدرات المؤسسات		
✓ تم تحديد النتائج المتعلقة بالمعايير الثقافية والاجتماعية ذات الصلة		
✓ تم تحديد النتائج المتعلقة بتحسين ظروف الرجال والنساء والفئات المهمشة		
✓ تم تحديد النتائج المتعلقة بمعالجة حقوق كافة فئات المجتمع		
✓ يمكن ملاحظة مستويات متعددة للنتائج		
✓ تم تحديد النتائج وفق رؤية عريضة تتجاوز المساهمات المحددة للوكالات الفردية والأطراف المعنية		
✓ توفر لنا خريطة النتائج صورة عن المجموعة الواسعة من الأعمال المطلوبة (بما فيها الدعاوة وحشد التأييد والدعم المعتدل)، ولا يقتصر تركيزها على المشاريع أو المُخرَجات الملموسة.		
✓ تبين خريطة النتائج الأعمال المطلوبة من قبل الشركاء وغير الشركاء في آن معاً.		

تحديد الحصائل أو النتائج غير المقصودة والمخاطر والافتراضات

ينبغي على الأطراف المعنية أن تلاحظ خلال دراستها لخريطة النتائج، أن بعض الأفعال التي تتم بنيّة طيبة قد تؤدي إلى نتائج سلبية. كما توجد أحياناً مخاطر تمنع إنجاز النتائج المقررة. ويصبح بالتالي ضرورياً تكريس الوقت للتفكير في مختلف الافتراضات والمخاطر والآثار المحتملة أو الحصائل غير المقصودة.

الافتراضات

يجري تعريف الافتراضات عادةً بأنها: "الظروف الضرورية والإيجابية التي تؤمن علاقة سبب /نتيجة ناجحة بين مختلف مستويات النتائج". ويعني ذلك أنه عندما تفكر الأطراف المعنية بالتغييرات الإيجابية التي تريد تحقيقها، وبإعداد خريطة الشروط المسبقة لهذه التغييرات، فإنهم يفترضون سلفاً بأنه **حالما تنفذ تلك الترتيبات، فإن النتائج مضمونة**. وعندما يجري إعداد خريطة النتائج، تحضر هذه الافتراضات دوماً. والسؤال الذي يطرح نفسه هو: "إذا أشرنا إلى أن اتخاذ الترتيبات المتعلقة بـ (س) لا بد أن تؤدي إلى (ع)، فما الذي نفترضه هنا؟". على سبيل المثال، إذا قالت الأطراف المعنية أن التوصل إلى "تحقيق مستويات عالية من ثقة ومشاركة الجمهور في الحكم الرشيد وصنع القرار" ينبغي أن يؤدي إلى "مستويات عالية من إقبال الناخبين على التصويت، خاصةً بين السكان الأصليين والفئات المهمشة". وينبغي بعد ذلك

تتساءل الأطراف المعنية "ما الذي نفترضه هنا؟" أو "في أية شروط ينبغي لذلك أن يحدث؟". تتعلق الافتراضات غالباً بالسياق المقرر أن تعمل فيه الأطراف المعنية لتحقيق النتائج المنشودة. وفي الكثير من الحالات، يتم تصميم التدخل بافتراض مبادرة الحكومة إما بالعمل أو بتخصيص الموارد في سبيل دعم تحقيق النتائج. ويوجد غالباً افتراض عام باستمرار الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي ضمن بيئة البرنامج.

إن وضع الافتراضات يغني عملية تصميم البرنامج من خلال تحديد نتائج أو مدخلات إضافية تندرج في إطاره، ويساعد أيضاً في تحديد المخاطر. وقد تكون الافتراضات داخلية أو خارجية بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وللبرنامج الخاص. وعندما يتلاشى الافتراض، لا بد من إجراء تسوية على النتائج.

ومن المتوقع في معظم الحالات أن تتحقق الافتراضات التي تقع في أدنى مستويات خريطة النتائج. وعلى سبيل المثال، إذا أقرت الأطراف المعنية أن تنفيذ "برنامج جيد للتواصل عبر وسائط الإعلام الجماهيرية" و"مبادرة تعبئة وتأييد تستهدف أطراف معنية معينة"، فإن ذلك ينبغي أن يؤدي إلى "زيادة وعي النساء والسكان الأصليين والفئات المهمشة الأخرى"، فإن عليهم افتراض تعبئة موارد كافية من الشركاء لتنفيذ برنامجي التواصل والتوعية.

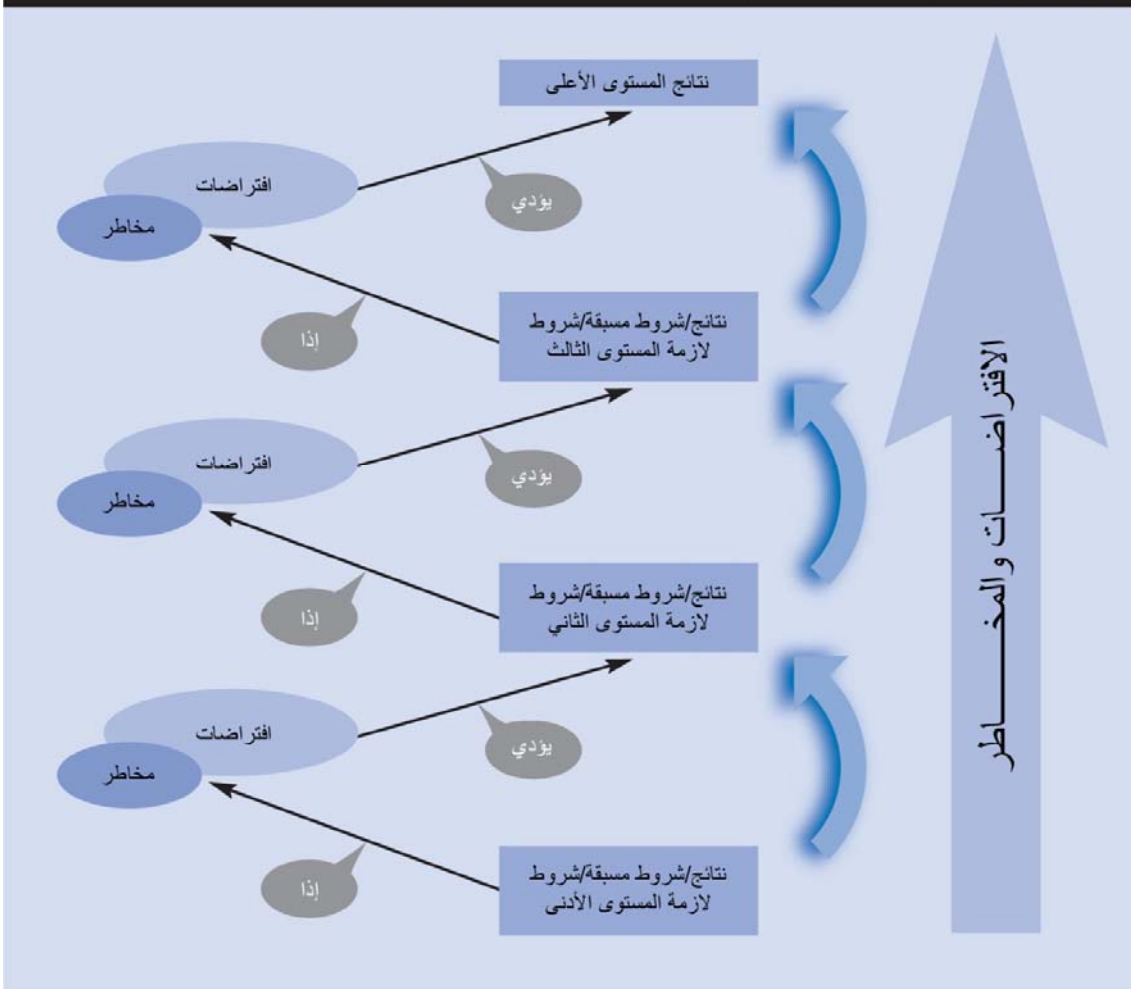
المثال الآخر هو حالة "المستويات المرتفعة من ثقة الجمهور ومشاركته في الحكم الرشيد وصنع القرار" التي من المتوقع أن تؤدي إلى "مستوى مرتفع من إقبال الناخبين". لا بد للأطراف المعنية في هذه الحالة من افتراض تخصيص موارد في الموازنة لبناء مراكز اقتراع وتحسين الطرق المستخدمة من قبل السكان المهمشين للوصول إليها.

يمكن إثارة الجدال حول احتمال تحقق افتراض المثال الأول بشأن تخصيص الموارد اللازمة لحملات التعبئة والإعلام أكثر من الافتراض في المثال الثاني المتعلق بمستويات النتائج المرتفعة. ويعود السبب إلى ما لدى الأطراف المعنية عادةً من نفوذ عالي المستوى على نتائج وافتراضات المستويات الدنيا.

أمثلة اضافية من الافتراضات تشمل ما يلي:

- بقاء الأولويات دون تغيير طوال فترة التخطيط.
- اتفاق جميع الفرقاء السياسيين على التوافقات ثنائية الطرف - كما هو متوقع.
- الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي في البلد والمنطقة.
- التخصيص الفعلي للموارد المخططة في الموازنة المخططة لدعم العملية الانتخابية.
- تحقيق أهداف تعبئة الموارد الخاصة بالتدخلات.

الشكل 8: الافتراضات والمخاطر



ينبغي على الأطراف المعنية في هذه المرحلة مراجعة خريطة نتائجها، وطرح التساؤل التالي في كل مستوى من مستويات النتائج: "ما الذي نفترض أنه سيحدث لهذه النتيجة، كي تؤدي إلى نتيجة المستوى الأعلى التالي؟" وينبغي كتابة لائحة الافتراضات الناجمة عن هذه الأسئلة على خريطة النتائج.

نصيحة

على الرغم من تركيز الأطراف المعنية معظم جهودها على إنجاز النتائج الإيجابية التي أعدوها، فإن عليهم التمسك بالرؤى والتغيرات طويلة الأمد التي ينشدون. إن مرحلة الافتراضات مناسبة عموماً للتساؤل التالي: "إذا أنجزنا النتائج الإيجابية التي حددناها، هل سنرى على أرض الواقع المكاسب أو الآثار طويلة الأمد التي نأمل بها؟"، و"ما الذي نفترضه في مرحلة التفكير هذه؟" من خلال الافتراضات المطروحة حول السياق والبيئة والأعمال التي ينبغي تبنيها من قبل الشركاء وغير الشركاء. وقد تنشأ أفكار جديدة تغذي أعمال التعبئة والتأييد وغيرها من الجهود التي تستهدف تشجيع الآخرين على الفعل.

المخاطر

المخاطر هي أحداث أو وقائع محتملة تقع خارج سيطرة البرنامج، وقد تؤثر سلباً على تحقيق النتائج. وعلى الرغم من وقوع المخاطر خارج السيطرة المباشرة للحكومة أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فمن الممكن اتخاذ خطوات مناسبة للتخفيف من آثارها. ويجب تقدير المخاطر لجهة احتمال حدوثها وآثارها المتوقعة. وفي حال وقوع المخاطر، فإنها قد تدفع إلى إعادة النظر بكامل البرنامج وتوجهاته. وتتشابه المخاطر مع الافتراضات في التساؤل الذي تطرحه الأطراف المعنية: "ما الذي قد يحدث ويحول دون تنفيذنا للبرنامج؟". لكن المخاطر ليست الوجه السلبي للافتراضات، إذ يتعلق الافتراض بالشرط الذي يجب استكمال اجراءاته كي يمضي البرنامج في طريقه، وأن تكون احتمالاته مرتفعة. على سبيل المثال، قد يوجد افتراض في أحد البلدان بأن "ليس ثمة أي تخفيض في الإنفاق الحكومي على البرنامج". ولا بد من اعتبار هذا بمثابة افتراض إذا اعتقدت الأطراف المعنية أن الاحتمالات مرتفعة بعدم وجود تخفيض في الإنفاق: لكن المخاطر ترتبط على أية حال باحتمال وقوع أحداث سلبية خارجية قد تهدد نجاح البرنامج، ولا بد من وجود احتمال متوسط إلى مرتفع بأن المخاطر المحددة سوف تقع. على سبيل المثال، قد تحدد الأطراف المعنية في بلد آخر خطر وقوع التخفيض في الانفاق الحكومي بسبب الجفاف الذي يؤثر على إيرادات الحكومة. ويجب أن يكون احتمال وقوع التخفيض متوسط إلى مرتفع استناداً إلى ما هو معروف.

تتضمن الأمثلة على المخاطر ما يلي:

- إثارة التوترات العرقية المؤدية إلى نشر العداء خاصةً تجاه الأقليات.
- انتخابات حكومة محلية تؤدي نتائجها إلى سحب الدعم السياسي لأجندة الإصلاح الانتخابي.
- الدمج المقرر في الخطة بين وزارة الداخلية ومكتب رئيس الوزراء قد يؤدي إلى التراجع عن دعم استراتيجيات وبرامج مساواة النوع الاجتماعي.
- رحيل مدير المشروع مما يؤدي إلى تأخير كبير في تنفيذ المشروع (وقد يحدث هذا النوع من المخاطر خلال مرحلة تنفيذ المشروع).

استناداً إلى ذلك، ينبغي على الأطراف المعنية أن تراجع خريطة النتائج مرةً أخرى، وتحاول تحديد جميع المخاطر الهامة التي يحتمل أن تؤثر على تحقيقها. ويجب ذكر هذه المخاطر إلى جانب الافتراضات في كل مستوى من مستويات النتائج.

الحصائل غير المقصودة

قد تؤدي البرامج أو المشاريع إلى نتائج أو عواقب غير مقصودة، وتمثل هذه شكلاً آخر من أشكال المخاطر. وهي ليست مخاطر عدم تحقق نشاطات البرنامج أو المشروع، بل هي بالأحرى مخاطر تحققها واحتمال أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها.

بعد وضع النتائج والافتراضات والمخاطر، يجب أن تبدأ الأطراف المعنية بالبحث عن وتوثيق أي احتمال لوقوع عواقب أو نتائج غير مقصودة. ويجب أن يتركز البحث على الأفعال المطلوبة لضمان عدم وقوع تلك النتائج. وقد يستدعي ذلك تعديل صغير آخر على خريطة النتائج - مثل إضافة شروط مسبقة أو لازمة أو تدخلات أخرى. وليس من الضروري وضع النتائج غير المقصودة على الخريطة نفسها.

قائمة تحقق سريعة لتبيان صلاحية الافتراضات والمخاطر	نعم	لا
✓ الشرط المفترض يقع خارج نطاق سيطرة البرنامج أو المشروع		
✓ الشرط المفترض ضروري لنجاح البرنامج		
✓ الشرط المفترض ليس نتيجة صالحة لإدراجها في إطار النتائج		
✓ يوجد احتمال مرتفع بوقوع هذا الافتراض حقيقةً		
✓ الافتراض دقيق وقابل للتحقق - ويمكن التحقق منه عبر استدعاء الشركاء والدول المانحة		
✓ وضع الافتراض وكأنه حقيقة واقعة		
✓ المخاطر تقع خارج نطاق سيطرة البرنامج تماماً		
✓ المخاطر ليست ببساطة تكرار سلبي للافتراضات		
✓ عواقب المخاطر وخيمة إلى حد تشكيل تهديد جدي على نجاح المشروع بالكامل		
✓ يوجد احتمال متوسط إلى مرتفع بوقوع المخاطر		

الإطار 11: نتيجة غير مقصودة: "أزواجنا لم يكونوا مستعدين لهذه التغييرات"

جرى في أحد البلدان تقييم برنامج مخصص لتدريب وتقديم رساميل إلى نساء رائدات أعمال في مشاريع صغيرة. والبرنامج جزء من استراتيجية أوسع تهدف إلى دعم تمكين المرأة من خلال زيادة الدخل وفرص المعيشة. وقد توصل التقييم إلى أن النتائج المطلوبة قد تحققت: كان التدريب وبرنامج المشاريع الصغيرة ناجحاً، وحققت النساء المشاركات في البرنامج زيادة في الإعالة الذاتية والدخل، علاوةً على شعورهن بزيادة قدراتهن على صنع القرارات بأنفسهن وضمن أسرهن.

إلا أن الاستنتاج توصل أيضاً إلى أن الكثير من النساء لم يكن سعيدات في نهاية البرنامج نظراً لازدياد المشاكل الزوجية والشراكة، وأن عدداً من العلاقات قد انتهت نتيجة للتغيرات التي حصلت عند تمكين النساء. وأفادت بعض النساء بأن أزواجهن لم يكونوا على استعداد لهذه التغيرات، ولم يعرفوا كيفية التعامل معها. وقد افترض أن ثمة احتمال للتقليل من هذه المشاكل إذا جرى تقديم بعض الاستشارات لهؤلاء الأزواج في بداية وخلال سير البرنامج من أجل تهيئتهم بصورة أفضل للتغيرات القادمة.

4-2 الانتهاء من إطار النتائج (الناتج الثامن)

على الأطراف المعنية في هذه المرحلة من العملية أن تكون مستعدة لتحويل خريطة النتائج إلى إطار للنتائج. وفي الكثير من الحالات، تضطلع بهذه المهمة مجموعة صغيرة من الأطراف المعنية. إلا أنه من الممكن أن تساهم مجموعة أكبر في إعداد مسودة أولية للإطار باستخدام تقنيات بسيطة، وبدون الخوض في تفاصيل وتقنيات مصطلحات الإدارة القائمة على النتائج.

وضع مسودة إطار النتائج

يقدم الجدول 5 نقطة الانطلاق لتحويل خريطة النتائج إلى مسودة إطار لوثائق برامج ومشاريع فريق الأمم المتحدة القطري، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وهو يبين كيفية ترجمة بعض التعابير والأسئلة العامة المستخدمة في مرحلة التخطيط إلى اللغة الشائعة المستخدمة من قبل فرق الأمم المتحدة القطري وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويمكن استخدام الجدول لكتابة **مسودة** إطار نتائج **أولية** يرفق بها لائحة بجميع أو معظم الأطراف المعنية. ويعتبر ذلك مفيداً بصورةٍ خاصة على مستوى المشروع، أو في المؤسسات التي تضم مجموعات متنوعة من الأطراف المعنية.

الجدول 5: دليل من أجل وضع مسوّدة أولية لإطار النتائج

الأسئلة والمصطلحات العامة	مصطلحات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المرادفة لمصطلحات الإدارة القائمة على النتائج
مصطلحات مثل: رؤية، هدف، غرض، حصيلة طويلة الأمد، نتائج طويلة الأمد **أسئلة مثل:** ما الذي نحاول إنجازه؟ لماذا نعمل على هذه المشكلة؟ ما هو هدفنا النهائي؟	**الأثر**
مصطلحات مثل: الأول، نتائج إيجابية أو نتائج متوسطة، شروط مسبقة، نتائج قصيرة ومتوسطة الأجل. **أسئلة مثل:** أين نرغب أن نكون بعد خمس سنوات؟ ما الأشياء التي نحاول تغييرها على الفور؟ وما الأشياء التي يجب القيام بها أولاً قبل إنجاز أهدافنا وتحقيق الأثر؟	**الحصيلة**
مصطلحات مثل: تدخلات، برامج. **أسئلة مثل:** ما الأشياء التي يلزم انتاجها أو توفيرها لنا من خلال البرنامج أو المشروع كي نحقق نتائجنا القصيرة إلى متوسطة الأجل؟ ما الأشياء التي يجب أن يقدمها مختلف الأطراف المعنية؟	**المُخرَجات**
مصطلحات مثل: الأفعال. **أسئلة مثل:** ما المطلوب فعله من أجل إنتاج هذه المُخرَجات؟	**الأنشطة**
مصطلحات مثل: قياس، قياس الأداء، معيار الأداء. **أسئلة مثل:** كيف نتأكد أننا على المسار المؤدي لتحقيق ما خططنا له؟	**المؤشرات**[17]
مصطلحات مثل: مصادر البيانات، الوقائع. **أسئلة مثل:** ما هي المعلومات الدقيقة التي نحتاجها لقياس إنجازنا؟ كيف نحصل على هذه المعلومات؟ ما هي تكلفتها؟ هل يمكن مراقبتها؟	**وسائل التحقق**[17]

صياغة المؤشرات والنتائج المُحْكَمة

إن توفر مجموعة صغيرة من الأشخاص على اطلاع كبير على مصطلحات الإدارة القائمة على النتائج يساعد عادةً في الاضطلاع بهذه المهمة. ويعود السبب في ذلك إلى صعوبة تحقيق التقدم بواسطة مجموعة كبيرة، نظراً للتقنيات

[17] لم نقدم مؤشرات ووسائل تحقق حتى هذه المرحلة نظراً لتعقيدها النسبي، ولذلك ليس من الضروري تحرير وحدات خاصة عن المؤشرات ووسائل التحقق لحساب مسودة إطار النتائج.

المستخدمة في صياغة إطار النتائج. ومع ذلك يجب، عند الإستعانة بمجموعة صغيرة، يجب تقاسم المعلومات مع مجموعة أكبر من أجل المراجعة والتصديق. وفي إطار القيام بذلك، يجب على الأطراف المعنية:

- استخدام نسخة من الجدول 6.
- مراجعة التوجيهات أدناه من أجل صياغة مكونات الإطار المختلفة.
- استكمال الجدول لكل نتيجة رئيسية. يمكن أن تترابط النتائج الرئيسية (حصائل) حيث يكون للواحدة تأثيراً على الأخرى. ويجب تعبئة خانة الأثر المتوقع لكل نتيجة رئيسية. وعلى غرار ذلك، لدى كل حصيلة مُخرَج واحد أو أكثر، وهكذا دواليك.

تعتبر النتائج عالية الجودة - أي ذات الصياغة المحكمة للآثار، والحصائل، والمُخرَجات، والنشاطات، ومؤشرات الإنجاز - أمراً حاسماً لتحقيق رصد وتقييم مناسب. إذا كانت النتائج غير واضحة والمؤشرات مفقودة أو سيئة الصياغة، يصبح الرصد والتقييم تحدياً، ويصبح من الصعب على العاملين والمدراء معرفة مقدار أو مدى جودة تقدم الخطة، ومتى تحين لحظة الأعمال التصحيحية.

تتوافق المصطلحات المستخدمة في هذا القسم مع مصطلحات فريق الأمم المتحدة القطري، وتنسجم أيضاً مع تعاريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة المساعدة الإنمائية.

الجدول 6: إطار النتائج

النتائج	المؤشرات	خط الأساس	الهدف	وسائل التحقق	المخاطر والافتراضات
عرض الآثار (الفوائد الكلية للسكان المستهدفين)	قياس الإنجاز بالنسبة الى الآثار				الافتراضات المتشكلة من الحصيلة إلى الآثار. المخاطر التي تمنع تحقيق الآثار.
عرض الحصيلة (التغيرات قصيرة إلى متوسطة الأمد في أوضاع التنمية)	قياس الإنجاز بالنسبة الى الحصيلة				الافتراضات المتشكلة من المُخرَجات إلى الحصيلة. المخاطر التي تمنع تحقيق الحصيلة.
عرض المُخرَجات (المنتجات والخدمات، المادية والمعنوية، المسلّمة والمقترحة)	قياس الإنجاز بالنسبة الى المُخرَجات				الافتراضات المتشكلة من النشاطات إلى المُخرَجات. المخاطر التي تمنع تحقيق المُخرَجات.
عرض النشاطات (المهام المنفذة لإنتاج مُخرَجات الأبحاث)	نقاط علام أو أهداف رئيسية لإنتاج المُخرَجات				الشروط اللازمة لتنفيذ النشاطات

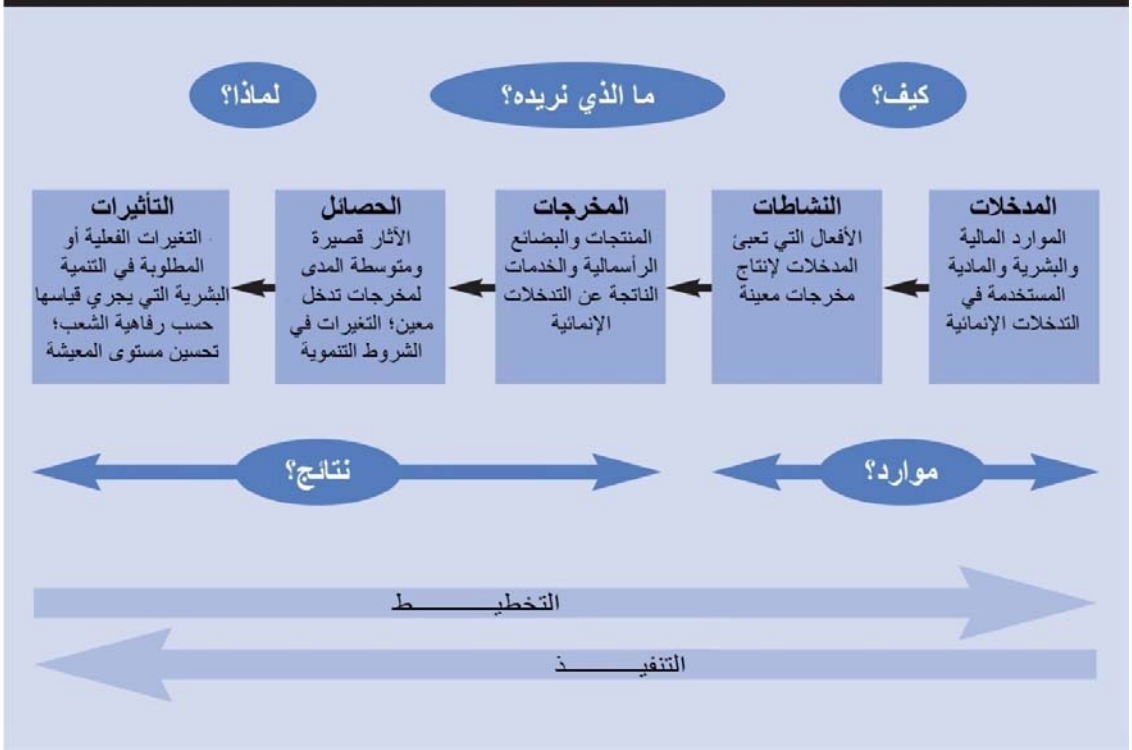
النتائج وسلسلة النتائج

أرست مرحلة التخطيط حتى الآن الكثير من النتائج، بالإضافة إلى خريطة نتائج شاملة. ويمكن تحويل هذه النتائج وخريطة النتائج إلى سلسلة نتائج وإطار نتائج باستخدام المنهج المعيارية ومصطلحات الإدارة القائمة على النتائج.

أولاً، "النتيجة" بالتعريف هي تغيير إنمائي موصوف أو قابل للقياس، ينتج عن علاقة سبب-نتيجة. وتسعى المستويات المختلفة للنتائج إلى الحصول على تغيرات إنمائية مختلفة. وتؤدي ممارسة عملية التخطيط إلى خلق نتائج متنوعة لها أسماء مختلفة، مثل: الرؤية، الآثار، النتائج، الشرط المسبق، الشرط اللازم، التدخلات، وهكذا. وفي المنهج التقليدية للإدارة القائمة على النتائج، ترتبط هذه النتائج مع بعضها فيما يشار إليه عادةً بسلسلة النتائج. وتوضح لنا سلسلة النتائج بصورة أساسية ما ترغب الأطراف المعنية في إنجازه، وكيف تنوي تحقيق ذلك، وكيف تريد الشروع به، ولا يختلف ذلك كثيراً عن خريطة النتائج. أما الآن فإننا سنحول تلك النتائج إلى اللغة الأدق للإدارة القائمة على النتائج، ونبدأ بإضافة مقاييس الأداء لها.

كما اتضح في مسودة إطار النتائج (الجدول 5)، فإن الرؤية والأهداف طويلة الأمد التي تم إعدادها أثناء وضع خرائط النتائج هي بحد ذاتها الآثار التي ستظهر في إطار النتائج، وستظهر النتائج الإيجابية المتوسطة وبعضاً من شروطها المسبقة واللازمة بصفتها حصائل، والشروط اللازمة في المستوى الأدنى ستظهر على أنها مُخرَجات، وهكذا دواليك. ويمكن لكل ذلك أن يظهر على شكل سلسلة نتائج، يشار إلى الشروط اللازمة لأدنى مستوياتها على أنها مدخلات، ولأعلى مستوياتها على أنها آثار كما يظهر في الشكل 9.

الشكل 9: سلسلة نتائج الإدارة القائمة على النتائج



صياغة تصريح الآثار

الآثار هي تغييرات فعلية أو منشودة في التنمية البشرية يجري تقديرها بمستوى الرفاهية المتحققة، وتنجح في إحداث تغيير في حياة الناس

لا يعرض لنا إنجاز النشاطات إلا القليل عن التغيرات في بيئة التنمية أو في حياة الناس، إذ أن نتائج هذه النشاطات هي التي تكتسب الأهمية في هذا السياق. إن تحليل الآثار نسبةً إلى التغييرات المنشودة في "الصورة الكبيرة" يمثل **الغاية الضمنية** للعمل الإنمائي. فمن الأهمية بمكان في مرحلة التخطيط تأطير التدخلات أو المُخرَجات المخططة ضمن سياق الآثار المرغوبة. وفي ظل غياب رؤية واضحة عما يأمل البرنامج أو المشروع في تحقيقه، فإن من الصعب تحديد النتائج بصورة واضحة. ويشرح تصريح الأثر سبب أهمية العمل، ويلهم الناس التوجه إلى المستقبل التي تسهم نشاطاتهم في تحقيقه.

بصورة مشابهة لتصريح الحصائل، يستخدم تصريح الآثار تقليدياً الأفعال بالصيغة المصدرية مثل "تحسن" أو "تعزيز" أو "ازدياد" أو "تحول" أو "انخفاض"، وهي تستخدم بعلاقتها مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يعيش فيها الناس على الأصعدة العالمية أو الإقليمية أو المحلية. ويجري عادةً صياغة الآثار لربط التغيرات المادية الملموسة أو المباشرة بهذه الظروف على المدى الطويل - مثل تخفيض الفقر أو تحسين الأوضاع الصحية ورفاهية الشعب أو الأوضاع البيئية أو الحكم الرشيد. وتستخدم عادةً مؤشرات أهداف التنمية الألفية وغيرها من المؤشرات العالمية والإقليمية والوطنية لرصد الإنجاز على مستوى الآثار.

وباستخدام المثال الوارد في خريطة النتائج (الفقرة 2.3: الخطوة 5)، فإن إحدى الآثار طويلة الأمد هي "زيادة مشاركة الجمهور في الانتخابات المحلية، خاصةً النساء والسكان الأصليين وباقي الفئات المهمشة تقليدياً" و"تقوية المسار الديموقراطي وتعزيز مشاركة جميع المواطنين في القرارات التي تنعكس على حياتهم". ولا بد لهذه الآثار أن تكون جزءاً من رؤية أوسع لمجتمع أكثر حيوية وديموقراطية.

صياغة تصريح الحصائل

الحصائل هي التغييرات الفعلية أو المنشودة في ظروف التنمية التي تسعى التدخلات لدعمها.

تصف الحصيلة التغيرات المنشودة في الأوضاع الإنمائية الناجمة عن تدخلات الحكومة أو الأطراف المعنية الأخرى، بما فيها الهيئات الإنمائية الدولية مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وهي نتائج إنمائية متوسطة المدى، تنشأ عن تلقي مُخرَجات ومساهمات مختلف أنواع الشركاء وغير الشركاء. وتقدم الحصائل رؤية واضحة عن التغيرات المتحققة أو المتوقعة، عالمياً أو في منطقة أو دولة أو مجتمع معين خلال فترة زمنية محددة. وترتبط عادةً بالتغيرات في السلوك أو الأداء المؤسسي للأفراد أو الجماعات. ولا يمكن تحقيق الحصائل من خلال هيئة واحدة فقط، وهي ليست تحت السيطرة المباشرة لمدير المشروع.

ولأن الحصائل تشغل موقعاً متوسطاً بين المُخرَجات والآثار، يغدو ممكناً تحديدها مع مستويات مختلفة من التوقعات. ولهذا السبب تشير بعض الوثائق إلى حصيلة فورية أو متوسطة المدى أو ذات مدى أطول، أو إلى حصيلة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد. وتستخدم الأمم المتحدة نتيجتين مترابطتين في مستوى الحصائل تعكسان المستويات المختلفة للتوقعات:

- حصائل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.
- حصائل برنامج الوكالة أو البرنامج القطري.

إن حصيلة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية هي النتائج الاستراتيجية ذات المستوى الأعلى المتوقعة من تعاون منظومة الأمم المتحدة مع الحكومة والمجتمع المدني. وهي تغيرات على مستوى الآثار طموحة جداً وقريبة العهد، وتأتي من خلال التفاعلات المشتركة بين حصائل البرنامج القطري ذات المستوى الأدنى. وتتطلب عادةً مساهمة هيئتين أو أكثر، تعمل بصورة وثيقة مع الحكومة والشركاء من المجتمع المدني.

تتشكل حصائل البرنامج القطري عادةً نتيجة برامج التعاون أو المشاريع الأكبر للهيئات الفردية وشركائهم المحليين. ويعتمد إنجاز حصائل البرنامج القطري على التزام وعمل الشركاء.

بعد صياغة تصريح الحصائل بغية إدراجه في الوثيقة البرنامجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يتم حث المديرين والموظفين على تحديد هذه الحصائل في مستوى يتيح لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركائه (وغير الشركاء أيضاً) الحصول على درجة جيدة من التأثير. وبعبارة أخرى، إذا عكست الأهداف الوطنية تغيرات على المستوى الوطني، وكانت حصائل إطار المساعدة الإنمائية عبارة عن تغيرات عالية المستوى وذات طابع استراتيجي، فلا بد للحصائل البرنامجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن تعكس المزايا النسبية، وأن تتقرر في المستوى الذي يتضح فيه أن مساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تساعد بصورة ملموسة في التأثير على إنجاز الحصيلة. وعلى سبيل المثال، في الحالة التي يدعم بها البرنامج الحكومة والأطراف المعنية الأخرى على تحسين إمكانات هيئة إدارة الانتخابات على إدارة العملية الانتخابية بصورة أفضل، يجب عدم وضع الحصائل بصيغة "تحسين القدرات الوطنية على إنجاز الوظائف المقررة"، بل بالأحرى "تحسين قدرات هيئات إدارة الإنتخابات" على إنجاز تلك الوظائف. إن عبارة "تحسين القدرات الوطنية" قد تتضمن تحسين قدرات جميع الوزارات والهيئات الحكومية المعنية، حتى قد تصل أيضاً إلى تحسين هذه القدرات في الهيئات غير الحكومية. وإذا كان القصد كذلك، فقد تكون "تحسين القدرات الوطنية" هي الحصيلة الدقيقة. وفي جميع الأحوال، فإن القاعدة العامة تستلزم التحديد الدقيق للحصائل البرنامجية للحكومة ولبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالنسبة لما يساهم به هذا البرنامج، وأن يكون مرناً أيضاً إلى الحد الذي يسمح بتعبئة جهود الشركاء الآخرين وغير الشركاء الساعين إلى ذلك التغيير المحدد.

وفي الحالة النموذجية، يجب كتابة التصريح بالصيغة المصدرية للأفعال: "تحسين" أو "تعزيز" أو "زيادة" بالنسبة للعمليات أو المؤسسات العالمية أو الإقليمية أو الوطنية أو المحلية. ويجب عدم وضع الحصيلة بصيغة "دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المقدم لـ ع" أو "الاستشارة التقنية المقدمة دعماً لـ ص"، ولكن ينبغي توصيف نتيجة جهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأطراف المعنية الأخرى بالنسبة لشعب ذلك البلد.

- ينبغي على تصريح الحصائل أن يتجنب عبارات مثل "مساعدة/دعم/تطوير/رصد/تحديد/متابعة/إعداد س أو ع".
- وكذلك الأمر، لا ينبغي أن تصف الحصيلة كيفية الإنجاز، وأن تتجنب عبارات مثل "التحسين من خلال .." أو "الدعم بواسطة ..".

الشكل 10: الحصائل والآثار التي تحقق صيغة SMART (محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقق، وملاءمة، وفي التوقيت الصحيح)	
التحديد: يجب على الحصائل والآثار والمخرجات أن تستخدم لغة متغيرة - عليها أن تصف شرطاً محدداً في المستقبل.	S
القياس: يجب ان تتوفر مؤشرات قياس النتائج، سواء كانت كمية أو نوعية، من أجل تقدير مدى تحققها.	M
الإنجاز: يجب أن تكون النتائج في نطاق قدرة الشركاء على التنفيذ.	A
الملاءمة: يجب أن تساهم النتائج في تحقيق أولويات محددة للإطار الإنمائي الوطني.	R
التوقيت: زمن تحقيق النتائج ليس مفتوحاً على الإطلاق - ويجب تحديد مدة الإنجاز.	T

- على الحصيلة أن تكون قابلة للقياس باستخدام المؤشرات، ومن المهم أن تأخذ صياغتها بالاعتبار ضرورة قياس مدى الإنجاز على صعيد الحصائل والتحقق منها عند إنجازها. وبالتالي لا بد للحصيلة أن تكون محددة وقابلة للقياس والانجاز وملائمة ومحددة التوقيت.
- يجب أن يعبر تصريح الحصائل عن التغير في السلوك المؤسسي أو الفردي أو في مستوى معيشة الناس - مهما كان هذا التغير متواضعاً.

تشرح النقاط التالية مستويات الحصائل المختلفة:

- إصلاح أطر السياسات والقوانين والأنظمة من أجل توسيع مجال الحصول على المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات (مدى قصير إلى متوسط).
- زيادة فرص الفقراء في الوصول إلى الخدمات والمنتجات المالية في المجتمعات الريفية (مدى متوسط إلى طويل).
- تخفيض مستوى العنف المنزلي ضد النساء في خمس مقاطعات بحلول عام 2014 (مدى متوسط إلى طويل).
- زيادة التجارة الإقليمية وشبه الإقليمية بحلول عام 2015 (مدى متوسط إلى طويل).

وبالعودة إلى مثال الانتخابات السابق، تكون الحصيلة على مستوى البرنامج الوطني: "تعزيز عمليات وأنظمة إدارة الانتخابات لصالح إقامة انتخابات عادلة ونزيهة" أو "إصلاح أنظمة وسياسات إدارة الانتخابات لضمان انتخابات أكثر عدالة وحرية، وتسهيل مشاركة الجماعات المهمشة".

صياغة تصريح المُخرَجات

المُخرَجات هي نتائج إنمائية قصيرة الأجل ناجمة عن نشاطات المشروع أو غيره. ويجب إنجازها في إطار الموارد المقررة وضمن الإطار الزمني المحدد (عادة أقل من خمس سنوات).

ونظراً لأن المُخرَجات هي النتائج الفورية لنشاطات البرنامج أو المشروع، فإنها تخضع عادةً لأعلى درجة من الرقابة من قبل الحكومة أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو مدير المشروع. ومن المهم تحديد المُخرَجات التي ينتظر منها تقديم مشاركة مميزة في تحقيق الحصائل.

ينبغي طرح الأسئلة التالية عند صياغة المُخرَجات:

- ما نوع السياسات والمبادئ الإرشادية والإتفاقات والمنتجات والخدمات المطلوبة لإنجاز حصيلة معينة؟
- هل هذه العناصر في المتناول وتحت سيطرتنا المباشرة؟
- هل تعكس هذه المُخرَجات استراتيجية ملائمة لتحقيق الحصيلة؟ هل توجد علاقة سبب-نتيجة ملائمة؟
- هل ثمة حاجة لمُخرَجات إضافية للتخفيف من المخاطر المحتملة التي قد تحول دون تحقيق الحصيلة؟
- هل الحصيلة محددة وقابلة للقياس والإنجاز وملائمة ومحددة التوقيت؟

ومن المهم مراعاة ما يلي:

- يجب أن تكون المُخرَجات جاهزة للتسليم ضمن دورة برنامجية محددة.
- عادة ما تتطلب الحصيلة أكثر من مُخرَج واحد.
- لا يمكن اعتبار النتيجة مُخرَجاً إذا كانت خارج نطاق سيطرة أو تأثير البرنامج أو المشروع.

تتضمن المُخرَجات بصورة عامة جملة اسمية يقع عليها "الفعل" الذي يحدد التغيرات الإيجابية:

- إنجاز دراسة روابط الفقر - البيئة.
- تدريب **قوى الشرطة والسلك القضائي** على فهم العنف القائم على نوع النوع الإجتماعي.
- عقد **منتدى وطني تشاركي** لمناقشة مسودة استراتيجية وطنية لمكافحة الفقر.
- إصدار وتوزيع **تقرير وطني** عن التنمية البشرية.

وبالعودة مرة أخرى إلى مثالنا، ثمة عدد من المُخرَجات المتعلقة بالحصيلة "إصلاح أنظمة وسياسات إدارة الانتخابات لضمان انتخابات أكثر عدالة ونزاهة وتسهيل مشاركة الجماعات المهمشة"، وقد تتضمن هذه المُخرَجات ما يلي:

- حملة **دعوة** هدفها التوصل إلى توافق على ضرورة إعداد وتنفيذ إصلاح الأنظمة والقوانين الانتخابية.
- تطبيق الأنظمة والإجراءات في هيئة إدراة الانتخابات الوطنية وتطوير كفاءات الهيئة لإدارة انتخابات حرة ونزيهة.
- إعداد وتنفيذ **برنامج تدريب** للعاملين في هيئة إدارة الانتخابات حول استخدام الأساليب الجديدة المقررة والمطبقة في إدارة الانتخابات.
- إعداد مراجعة مسودة القانون حول حقوق النساء والسكان الأصليين في المشاركة في الانتخابات.
- إقرار **آلية حل النزاعات** الانتخابية.

تصف النشاطات الأفعال المطلوبة لإنجاز المُخرَجات المقررة، وهي عبارة عن مهام التنسيق والمساعدة الفنّية والتدريب التي ينظمها وينفذها طاقم المشروع.

في مفهوم الإدارة القائمة على النتائج، لا يشكل تنفيذ أو إنهاء نشاط البرنامج أو المشروع نتيجة إنمائية بحد ذاته. وتتعلق الأنشطة بالعمليات التي تساهم في تحقيق منتجات وخدمات أو مُخرَجات ملموسة، تساهم بدورها في الحصائل والآثار.

عند صياغة الأنشطة، لا بد من طرح الأسئلة التالية:

- ما هي الأعمال المطلوبة للحصول على المُخرَج؟
- هل يضمن عدد الأعمال المقترحة تحقيق المنتج؟
- ما هي الموارد (المدخلات) الضرورية لتحقيق هذه الأنشطة؟

ومن المهم مراعاة ما يلي:

- تقدم الأنشطة عادةً معلومات كمية، وقد تشير إلى تواتر حصول الفعل المعني.
- تحقيق المُخرَج الواحد يحتاج عادةً إلى أكثر من نشاط واحد.

وبصورةٍ عامة، يبدأ النشاط بفعل مصدري، يضاف إليه النشاط أو الفعل. وبالعودة إلى مثالنا المعتاد، قد تتضمن الأنشطة ما يلي:

- *تقديم* المساعدة الفنية من قبل الخبراء في مجال إصلاح القوانين الانتخابية.
- *إعداد* وتقديم برامج التدريب والإعداد المهني للعاملين.
- *تنظيم* ورشات عمل وندوات حول الوعي الانتخابي.
- *إصدار* نشرات إعلامية وكراسات تتعلق بالحقوق الانتخابية للنساء والأقليات.
- *استقدام* العدد والتجهيزات الخاصة بهيئة إدارة الانتخابات.
- *التعاقد* مع خبراء لصياغة القوانين الانتخابية المعدلة.

المدخلات هي من حيث الأساس - الأشياء التي يجب استخدامها أو استثمارها من أجل تنفيذ الأنشطة.

على الرغم من عدم معالجة موضوع المدخلات بالتفصيل في هذا الدليل، فإنها تعتبر جزءاً من سلسلة النتائج. وتتضمن المدخلات: وقت العاملين والأطراف المعنية والمتطوعين، الأموال، الخبراء، التجهيزات، التكنولوجيا، المواد. إن المنحى العام هو استخدام الأموال على أنها مُدخَل رئيسي، لأنها تغطي تكلفة الخبراء والعاملين والمواد ...الخ. ولكن في مراحل التخطيط المبكرة، لا بد من بذل الجهود لتحديد مختلف الموارد المطلوبة قبل تحويلها إلى مفردات مالية.

تساعد الإرشادات أعلاه في إعداد العمود الأول في إطار النتائج ("عمود النتائج").

الجدول 7: وحدات "نتائج" إطار النتائج
"النتائج"
تصريح الآثار الفوائد الكلية للسكان المستهدفين
تصريح الحصائل تغييرات قصيرة إلى طويلة المدى في الوضع الإنمائي تحقيق الأثر المطلوب يحتاج عادةً إلى أكثر من حصيلة واحدة.
المُخرَجات تقديم أو تسليم المنتجات والخدمات (الملموسة و غير الملموسة) تحقيق الحصيلة المطلوبة يحتاج عادةً أكثر من مُخرَج واحد.
النشاطات المهام المعنية بإنتاج مُخرَجات الأبحاث تحقيق كل مُخرَج يحتاج عادةُ إلى عدد من الأنشطة.

الإطار 12: ملاحظة حول إطار النتائج

يمكن إنشاء إطار النتائج باستخدام جميع الحصائل والمُخرَجات والنشاطات والمدخلات التي تحددها الأطراف المعنية. ولكن في العديد من الحالات، لا يظهر في الإطار المذكور إلا حصائل ومُخرَجات تتعلق بهيئة معينة (مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) وشركائها، تلبيةً لمتطلبات داخلية. وينبغي في هذه الحالات التي يتم فيها إنشاء إطار نتائج أكثر تركيزاً بذل كل الجهود الممكنة لتوضيح المعلومات المتعلقة بجدول الأعمال الواسع الذي تم اعتماده، والآثار في صياغة الوثيقة الاستراتيجية الموسعة (مثل إطار المساعدة الإنمائية، أو خطة عمل البرنامج العالمي أو الإقليمي أو الوطني، أو وثيقة المشروع). يجب أن لا تقتصر الوثيقة الاستراتيجية على النواتج المتوقعة من الهيئة فقط، ولكن ينبغي أن يظهر فيها إضافةً إلى ذلك، كيفية مساهمة جهود مختلف الأطراف المعنية في تحقيق الرؤية الكلية المشتركة والآثار المرتقبة، مما يساعد أيضاً في عملية الرصد والتقييم.

صياغة مؤشرات الأداء

المؤشرات هي شارات أو شاخصات التغيير على طريق التنمية. وهي تصف طريقة رصد التغييرات المنشودة، وتعتبر حاسمة في عملية الرصد والتقييم.

تعتبر عوامل الأداء الجيدة جزءاً هاماً من إطار النتائج، وتساعد المؤشرات بصورة خاصة في:

- إغناء عملية صنع القرار لدى إدارة البرنامج أو المشروع القائم.
- قياس التقدم والإنجازات، كما تتبينها مختلف الأطراف المعنية.
- توضيح الاتساق والتوافق بين النشاطات والمُخرَجات والحصائل والآثار.
- ضمان أهلية ومساءلة جميع الأطراف المعنية عن طريق إبراز التقدم.
- تقييم أداء المشروع والعاملين[18] فيه.

قد يتم استخدام المؤشرات في أية نقطة من نقاط سلسلة نتائج النشاطات والمُخرَجات والحصائل والآثار، ولكن ينبغي أن ترتبط مباشرةً بالنتائج التي تم قياسها. وفيما يلي بعض النقاط الهامة:

- **الجهة** التي تصنع المؤشرات أمر جوهري، ليس فقط في جوانب الملكية أو الشفافية، بل أيضاً من أجل فعالية هذه المؤشرات. ينبغي أن يكون وضع المؤشرات والأهداف ذا طابع تشاركي.
- أن **تنوع** نماذج المؤشرات يعطي الفعالية المطلوبة على الأرجح. وإن طلب التحقق من الأهداف قد يعني تسليط الضوء على الكمية، أو يعني تبسيط الأمر على حساب المؤشرات، التي يصعب التحقق منها ولكنها أفضل في التقاط جوهر التغير الناشئ.

[18] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "الإدارة القائمة على النتائج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: مؤشرات مختارة"، 2002، ص 3.

- كلما قلَّت المؤشرات كلما كان أفضل. يعتبر قياس التغيرات عملية مكلفة، ولكن يجب أن يكون عدد المؤشرات كافياً لقياس مدى التغيرات الناشئة، وتوفير أمكانية التحقق.

الإطار 13: ملاحظة حول مؤشرات الأداء

كثيراً ما نصادف ضعفاً في صياغة المؤشرات يتمثل في الميل إلى الاستخدام الحصري للمؤشرات العامة والكمية التي تقيس نسبة أو عدد شيء ما، "عدد السياسات المقرَّة" مثلاً. وتتسم هذه المؤشرات غالباً بالضعف لأنها تقتصر على التصريح بحدوث شيء ما، دون الإشارة إذا ما كان هذا الشيء مقياساً هاماً للهدف المعني. فلنأخذ على سبيل المثال تقرير تدقيق يخلص إلى وجود عشرة نقاط ضعف في أحد وحدات الأعمال، ويعتبر ثلاث منها خطيرة والسبع الباقية عادية. إذا قررنا التعامل مع القضايا السبع العادية، فإن المؤشر الذي يقيس الأداء على أساس "عدد أو نسبة التوصيات الناتجة" يفيد بأن عملاً ما قد تم اتخاذه، ولكنه لا يوضح إذا ما كان هذا العمل هاماً أم لا.

وبصورة عامة، على المؤشرات أن تركز على **ما هو حاسم**. فمثلاً، قد توجد طرق مختلفة لقياس مدى تحقق الحصيلة المتعلقة بزيادة التزام شركاء الحكومة بقضايا مرض نقص المناعة المكتسبة (الإيدز).

لاحظ المؤشر التالي: **"عدد الوزارات التي لديها استراتيجية قطاعية تتعلق بمرض الإيدز"**.

وقارنه مع مؤشر كمي آخر مثل **"عدد الوزارات التي لديها استراتيجية قطاعية تتعلق بمرض الإيدز، جرى إعدادها بالتشاور مع الأطراف المعنية غير الحكومية"**.

وبعد ذلك قارنه مع مؤشر نوعي محتمل مثل: **"عدد الوزارات التي لديها استراتيجية قطاعية فعالة تتعلق بمرض الإيدز"**.

ويجري قياسه عن طريق:

- الاستراتيجية التي تم إعدادها **بالتشاور** مع الأطراف المعنية غير الحكومية (س نقطة).
- عدد **موظفي** الوزارة الكبار المشاركين في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية (س نقطة).
- الوزارة قد خصصت **موازنة** لتمويل تنفيذ الاستراتيجية (س نقطة).

في الحالة الأولى: يجري إعداد الاستراتيجية دون مشاركة الأطراف المعنية ودون اشتراك الإدارة العليا ودون تخصيص موازنة. وببساطة فإن حساب عدد الوزارات التي قامت بذلك لا يعني قياس التقدم الحقيقي على الحصيلة المتعلقة بالالتزام الحقيقي للشركاء الحكوميين.

الإطار 14: مؤشرات محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق وملاءمة، ودقيقة التوقيت

التحديد: هل المؤشر محدد بما يكفي لقياس التقدم نحو تحقيق النتائج؟

قابلية القياس: هل يتمتع المؤشر بالدقة والوضوح في قياس النتائج؟

قابلية الإنجاز: هل تتصف المؤشرات الساعية إلى قياس الإنجاز بالواقعية؟

الملاءمة: هل يرتبط المؤشر مع المُخرَجات والحصائل المنشودة؟

التوقيت: هل تتوفر البيانات في حدود التكلفة والجهد المقبولين؟

تبدأ عملية صياغة المؤشرات بالأسئلة التالية:

- كيف يمكن قياس تحقق النتائج المطلوبة؟
- ما هو نموذج المعلومات الذي يبين التغيير الإيجابي؟
- ما الذي يمكن مراقبته بصورة عملية، ضمن قيود الموارد والقدرات المعطاة؟
- هل تتوفر معلومات مختلف عمليات الرصد في وقتها المناسب؟
- ما هو نظام جمع البيانات ومن يتولى مسؤوليته؟
- هل نستطيع استخدام الأنظمة الوطنية أم يجب إضافة أنظمة أخرى؟
- هل نستطيع استخدام المؤشرات الحكومية؟[19]

المؤشرات الكمية والنوعية

المؤشرات إما أن تكون كمية أو نوعية. والمؤشرات الكمية هي أدوات إحصائية تقيس النتائج عن طريق:

- الأرقام.
- النسب المئوية.
- المعدلات (مثلاً: معدلات الولادة، الولادات لكل 1000 من السكان).
- التناسب (مثلاً: التناسب النوع الإجتماعيي، عدد الذكور بالنسبة لعدد الإناث).

أما المؤشرات النوعية فهي تعكس أحكام وآراء وتصورات ومواقف الناس تجاه حالة معينة أو موضوع معلوم. وقد تتضمن التغيرات في الحساسية والإشباع و والعوامل المؤثرة والوعي والاستيعاب والتوجهات والنوعية والإدراك والحوار والشعور بالرفاه.

تقيس المؤشرات النتائج عن طريق:

- التوافق مع ...
- نوعية ...
- مدى ...
- مستوى ...

لاحظ أنه في المثال الوارد في الإطار 13 حول التزام الشركاء الحكوميين، يجري استخدام مؤشرات فرعية لتقييم جودة الاستراتيجية: "هل تستفيد من مشاركة الأطراف المعنية الأخرى؟"، ومدى مشاركة الإدارة العليا ومستوى الالتزام: "هل تم أيضاً تخصيص موازنة؟".

[19] مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، "مبادئ إرشادية في التخطيط والرقابة القائمة على النتائج"، 2007، ص 11.

ينبغي على المؤشرات أن تكون مصنفة قدر الإمكان. إذ تميل المعدلات إلى إخفاء التباينات، وملاحظة التباينات أمر أساسي في إعداد البرنامج لمعالجة الاحتياجات الخاصة لجماعاتٍ مثل النساء والسكان الأصليين والجماعات المهمشة. ويمكن فصل المؤشرات على أساس النوع الإجتماعي، أو العمر، أو المنطقة الجغرافية، أو العرق أو غيرها.

إن أهم صفة للمؤشر الجيد هي المصداقية - وليس حجم البيانات أو دقة القياسات. فالكميات الضخمة من البيانات قد تؤدي إلى التشويش بدلاً من التركيز، ولم تعد الموضوعية صفة ملازمة للرقابة الكمية أكثر من الرقابة النوعية. وتعتمد ملاءمة المؤشر على كيفية ارتباطه بالنتيجة التي يسعى إلى وصفها.

المؤشرات البديلة

قد لا تتوفر في بعض الحالات البيانات الكافية لوضع أنسب المؤشرات المتعلقة ببعض النتائج. في هذه الحالات ينبغي على الأطراف المعنية أن تستخدم المؤشرات البديلة. فإذا أخذنا الحصيلة التالية على سبيل المثال: "تحسين قدرات السلطات المحلية على تقديم خدمات إدارة النفايات الصلبة بكفاءة وفعالية"، فقد تشتمل المؤشرات المباشرة المحتملة ما يلي:

- عدد الساعات التي يقضيها أسطول مركبات النفايات الصلبة خارج الخدمة بسبب إجراءات الصيانة وغيرها من المشكلات.
- نسبة التغير في عدد الأسر المخدَّمة أسبوعياً.
- نسبة التغير في عدد المحال التجارية المخدَّمة أسبوعياً.
- نسبة التقاط النفايات الصلبة التي حدثت ضمن الأوقات المقررة في الإقليم المعني خلال الأشهر الستة الماضية.

وعلى فرض عدم وجود منظومة عاملة قادرة على تتبع هذه المؤشرات، فمن الممكن للمؤشرات البديلة أو غير المباشرة أن تتضمن ما يلي:

- استمارة مسح تحدد نسبة رضى الزبائن عن جودة وملاءمة توقيت الخدمة التي توفرها إدارة النفايات الصلبة (قد تجد الهيئة أن القيام بالمسح أسهل من اعتماد أنظمة جمع البيانات لمزيد من المؤشرات المباشرة).

والافتراض المطروح هو:أنه إذا ازداد رضى الزبائن الخاضعون للمسح، فمن المعقول الإفتراض أنه قد طرأ على الخدمة بعض التحسينات. ولكن القضية ليست كذلك، مما يدل على أنه مؤشر بديل وليس مقياساً مباشراً للتحسينات

وعلى غرار ذلك، في حال غياب بيانات موثوقة عن الفساد في البلد، فإن العديد من الهيئات الإنمائية تستخدم المعلومات المستقاة من تقارير المسح التي تحدد مفهوم الفساد لدى العديد من الفاعلين الوطنيين والدوليين على أنه مؤشر بديل.

في مؤشر التنمية البشرية، يستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيره من منظمات الأمم المتحدة مفهوم "متوسط العمر المتوقع" كمؤشر بديل عن الرعاية الصحية وظروف المعيشة. والافتراض هو: إذا عاش الناس زمناً أطول، فإن الافتراض المنطقي هو تحسن الرعاية الصحية وظروف المعيشة. ويستخدم الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بالنسبة للفرد في المؤشر نفسه على أنه مؤشر بديل للدخل المتاح.

مستويات المؤشرات

يتطلب تقييم التقدم نحو النتائج نماذج مختلفة من المؤشرات. ويستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إطار الإدارة القائمة على النتائج ثلاثة نماذج من المؤشرات:

- مؤشرات الأثر.
- مؤشرات الحصيلة.
- مؤشرات المُخرَجات.

تصف مؤشرات الأثر التغيرات في حياة الناس وفي الشروط الإنمائية على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية. وفي حالة المشاريع التي تنفذ على المستوى المحلي، فإن مؤشرات الأثر تصف مثل هذه التغيرات على المستوى دون الوطني ومستوى المجتمع المحلي. وتقدم هذه المؤشرات صورة عريضة عما إذا حدثت بالفعل تغيرات إنمائية تمس حياة الناس وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وفي سياق التخطيط على مستوى البلاد (وثائق البرنامج القطري)، تكون المؤشرات على مستوى إطار المساعدة الإنمائية وأهداف التنمية الألفية، وتظهر غالباً في إطار النتائج لإطار المساعدة الإنمائية. وتعتبر مؤشرات الأثر وثيقة الصلة وتستخدم من قبل مع الأطراف المعنية العالمية والإقليمية والمحلية ومن قبل كبار أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري في عملية الرصد. ويتضمن الجدول 8 بعض الأمثلة عن مؤشرات الأثر.

الجدول 8: مؤشرات الأثر	
الآثار على العينة	**مؤشرات العينة (أي: "ما الذي علينا ملاحظته كي نتأكد من حصول التغيير")**
زيادة مشاركة العامة في الانتخابات الوطنية والمحلية، خاصةً النساء والسكان الأصليين وغيرهم من الفئات المهمشة تقليدياً.	النسبة الكلية للناخبين المؤهلين الذين أدلوا بأصواتهم في الانتخابات العامة أو المحلية. نسبة النساء المؤهلات اللواتي أدلين بأصواتهن في الانتخابات. نسبة السكان الأصليين الذين أدلوا بأصواتهم في الانتخابات.
تحسن أداء الطلاب التعليمي في إحدى أقاليم البلاد.	نسبة الطلاب الذين أنهوا التعليم الابتدائي. نسبة الناجحين في اختبارات الطلاب المعيارية.
الحد من الفقر والجوع.	معدلات الفقر. معامل "جيني". نسبة السكان الذين يعيشون حالة الفقر المدقع. مستوى سوء التغذية لدى الأطفال.
تحسن المستوى الصحي ومعدل الأعمار.	طول العمر. وفيات الأطفال. معدل انتشار فيروس نقص المناعة المكتسبة/الإيدز.

ملاحظة

لا تسعى مؤشرات الحصيلة إلى مجرد قياس ما قامت به الهيئة (مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) أو ما ساهمت به فقط. إنها مؤشرات على التغيير في الأحوال الإنمائية، وبالتالي من المتوقع ان تحصل في مستوى أعلى من مستوى مؤشرات مُخرَجات الهيئة.

الجدول 9: مؤشرات الحصيلة	
أمثلة عن الحصائل	**أمثلة عن المؤشرات (أي: "ما الذي يجب ملاحظته كي نعرف بأن التغيير حاصل")**
■ إصلاح أنظمة وسياسات الإدارة الانتخابية لضمان انتخابات أكثر حرية ونزاهة، وتسهيل مشاركة الجماعات المهمشة.	■ نسبة المواطنين الذين خضعوا للمسح ويعتقدون أن إدارة الانتخابات كانت حرة ونزيهة (وهذا مؤشر بديل، لأنه بدلاً من إجراء مسح عام للمواطنين، يمكن إجراء مسح محدد لفئة مختارة من الناس أيضاً). ■ نسبة النساء والأقليات التي خضعت للمسح، مدركة لحقوقها في ظل القوانين الجديدة لإدارة الانتخابات. ■ ازدياد النسبة المئوية السنوية لعدد النساء المسجلات في القوائم الانتخابية (وهو مؤشر متوسط على مسار التقدم، الذي يمكن الإستعانة به لقياس مؤشر الأثر على عدد المجموعات التي مارست التصويت فعلاً). ■ ازدياد النسبة المئوية السنوية لعدد السكان الأصليين المسجّلين في القوائم الانتخابية. ■ معدل مراكز تسجيل الناخبين بالنسبة للسكان في المناطق الريفية.
■ إصلاح إطار القوانين والسياسات والأنظمة من أجل توسيع ملموس لمجال الحصول على المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا.	■ عدد ونسبة السكان القادرين على الدخول إلى الانترنت مصنفين حسب النوع الأجتماعي (قد يحصل ذلك دون تغيرات في الإطار. ومن المفيد تتبع هذا المؤشر لأنه يتجاوز النتائج الوسيطة ويحدد الآثار الأكثر أهمية للشركاء). ■ عدد السياسات الوطنية الرئيسية التي تم تعديلها أو إصدارها في مجال تكنولوجيا المعلومات (مثلاً، يمكن استخدام هذا المؤشر عند التأكد من عدد محدد من التشريعات مطلوب إصلاحها).
■ تحسين قدرات الحكم الرشيد الإلكترونية في وزارات الحكومة المركزية والهيئات بحلول عام 2015.	■ المدى الذي وصلت إليه هيئات الحكومة المركزية الرئيسية في وضع التسهيلات المباشرة لتشجيع مشاركة المواطنين. ويتم قياس ذلك بواسطة مؤشر مركب يضم عدداً من النقاط المختارة: ● إنشاء مواقع الكترونية لوزارات الحكومة المركزية الرئيسية (10 نقاط). ● تحتوي المواقع على معلومات اتصال فعالة (10 نقاط). ● تسمح المواقع بالدخول الفعال إلى وثائق ونشرات السياسات الحكومية الرئيسية (10 نقاط). ● تسهل دخول ذوي الاحتياجات الخاصة (أو متوفرة بلغة ثانية) (10 نقاط). ● توفر روابط إلى الإدارات الحكومية الرئيسية الأخرى (10 نقاط). ● تسهل هذه المواقع التسديد الإليكتروني للخدمات الحكومية الهامة (ضرائب، تسجيل مركبات آلية ... الخ) (10 نقاط). ■ نسبة عائدات الضريبة على الأملاك المتحصلة بواسطة أنظمة التسديد المباشر.
■ تخفيض مستويات الفساد في القطاع العام بحلول عام 2016.	■ مؤشر مفهوم الفساد (يقاس هذا المؤشر عادةً بواسطة مؤشر مسح مركب لتصورات الخبراء الوطنيين والدوليين وعموم الشعب حول الفساد في البلد المعني). ■ الاستنتاج الإجمالي أو معدل الأداء الحكومي في معالجة الفساد في التقرير السنوي لمكتب التدقيق المستقل.
■ تخفيض مستويات العنف ضد النساء بحلول عام 2013.	■ عدد حالات العنف المنزلي ضد النساء المذكورة في التقارير[20]. ■ نسبة النساء اللواتي يعتقدن ان العنف ضد المرأة قد تقلص في السنوات الخمس الأخيرة (استناداً إلى المسح). ■ نسبة الرجال الذين يعتقدون بوجود مبرر لضرب الزوجات، ولو كان لسبب واحد على الأقل (استناداً إلى المسح).

[20] لا بد من الحذر عند استخدام مؤشرات من هذا النوع. إذ قد نضطر في بعض الحالات، خاصةً بعد تطبيق برامج التوعية، إلى إلغاء بعض التقارير بسبب تزايد الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم أصبحوا واعين، ويشعرون بأنهم قادرون على رفع التقارير المتعلقة بهذه الحالات. ولكن مع مرور الوقت يبدأ عدد الحالات المرفوعة بالتناقص تدريجياً. ويمكن لمؤشر إضافي أن يتابع عدد الحالات المسجلة في المرافق الطبية عن العنف ضد النساء. قد يزيل هذا بعضاً من عنصر الوعي، ويدرس حالات إلحاق الأذى التي وصلت إلى حد الحاجة إلى علاج.

تقيم مؤشرات الحصيلة مسار التقدم في حصائل معينة. وهي تساعد على التحقق من الحدوث الفعلي للتغيرات الإيجابية المطلوبة في الحالة الإنمائية المعينة. ويتم إعداد مؤشرات الحصيلة ضمن إطار النتائج للبرامج العالمية أو الإقليمية أو الوطنية. وتعتبر مؤشرات الحصيلة مفيدة في معظم الحالات لدى منظمة الأمم المتحدة وشركائها العاملين على حصيلة معينة. يقدم الجدول 9 بعض الأمثلة على ذلك.

في المثال الثاني الوارد في الجدول 9، يتم استخدام مؤشر التحقق من حدوث التغيرات مع مؤشر عدد الأفراد القادرين على الدخول إلى الانترنت من أجل التوصل إلى رؤية واسعة وإضافية بخصوص التقدم الكلي في مجال الحصيلة. وغالباً ما يكون ضرورياً استخدام مجموعة من المؤشرات الإضافية من أجل قياس التغيرات الناجمة عن أسباب معينة، ناهيك عن التدخل المطروح. وقد يتم استخدام مؤشرات مركبة أيضاً من أجل توفير المزيد من قياسات التقدم النوعية. وقد تتوافق الأطراف المعنية على استخدام مؤشرات مركبة خاصة بها في المجالات التي لا تتوفر فيها مؤشرات مركبة جيدة.

تُقيِّم مؤشرات الحصيلة التقدم الجاري في حصائل معينة، ولأن المُخرَجات من طبيعة ملموسة وقابلة للتسليم، فإن تحديد مؤشراتها أسهل. والواقع أن المُخرَجات بحد ذاتها قد تكون قابلة للقياس، وتعمل بحد ذاتها كمؤشر على حدوث الإنجاز. ويتضمن الجدول 10 بعض الأمثلة عن ذلك.

الجدول 10: مؤشرات المُخرَجات

مُخرَجات العينة	مؤشرات العينة (أي: "ما الذي علينا ملاحظته كي نتأكد من حصول التغيير")
■ صياغة مسودة السياسة الجديدة حول إصلاح العملية الانتخابية ورفعها إلى الحكومة.	■ مستوى التقدم في صياغة مسودة السياسة الجديدة (انظر الإطار 15).
■ أنظمة وإجراءات ومؤهلات هيئة إدارة الانتخابات الوطنية من أجل إدارة انتخابات حرة ونزيهة.	■ نسبة المراكز الانتخابية التي تستخدم استمارات متعددة للتعرف على هوية الناخبين. ■ عدد المراكز التي يترأسها كادر مهني مؤهل. ■ نسبة العاملين والمتطوعين في إدارة العملية الانتخابية المدربين على طرق الحد من تزوير الناخبين. ■ نسبة العاملين في إدارة العملية الانتخابية الذين يعتقدون أن هيئتهم قد أصبحت أكثر احترافاً ومهنية، وأفضل في إدارة الانتخابات مما كانت عليه في السنة الماضية.
■ تدريب معلمي المدارس في المناطق.	■ عدد المعلمين المدربين حتى نهاية 2010. ■ نسبة المعلمين المدربين الذين تم تصنيفهم على أنهم أكثر فعالية في إنجاز أعمالهم مما كانوا عليه قبل عام مضى.
■ إصدار ونشر التقرير الوطني حول التنمية البشرية.	■ عدد النسخ الموزعة من التقرير الوطني حول التنمية البشرية. ■ عدد أعضاء البرلمان الذين تلقوا نسخة من التقرير. ■ إلى أي مدى جرى استخدام نتائج وتوصيات التقرير الوطني حول التنمية البشرية، من أجل إغناء حوارات المستويات العليا المتعلقة بالسياسات (قد يكون ذلك مؤشراً مركباً، يحدد ما إذا حدثت حوارات في البرلمان أو في الحكومة أو في اجتماعات الوزراء المعنيين بالسياسات الاجتماعية ...الخ، من أجل مناقشة الاستنتاجات)*.
■ الموارد والمهارات المتوفرة لدى المجتمع المدني والمنظمات الاجتماعية التي تساعد على المشاركة في رصد على الاستراتيجيات المحلية للحد من الفقر.	■ عدد العاملين في المنظمات غير الحكومية الذين أنهوا الدورات التدريبية حول تحليل الفقر، حتى نهاية 2009. ■ نسبة العاملين في المنظمات حتى نهاية 2009، الذين يعتقدون أنهم أصبحوا أكثر كفاءة في أعمالهم مما كانوا عليه في العام الماضي. ■ نسبة المناطق التي تعمل فيها لجان الرصد. ■ نسبة المناطق التي تعمل فيها مجالس السكان المحليين.

* تمثل هذه المؤشرات مؤشرات على نموذج **النتيجة**، ومن المفيد أن نستخدم على الأقل مؤشرين لكل مُخرَج: الأول عن العملية، حيث يعطي تصوراً عما إذا تم تحقيق أو تسليم المنتج أو الخدمة، والثاني عن النتيجة ويطرح ما إذا أنجز المُخرَج وحقق التغييرات المنشودة. وبهذه الطريقة يتمكن مدراء البرنامج أو المشروع، ليس من أجل مناقشة تقدم سير المُخرَجات والأنشطة المخططة فقط، بل جودة وأثر هذه المُخرَجات والأنشطة أيضاً.

الإطار 15: استخدام "مستوى التقدم المتحقق" مؤشراً على المُخرَجات

عندما لا يكون احتساب عدد المنتجات مجدياً، يبذل المعنيون جهوداً كبيرة في اختيار نمط المؤشر المستخدم في حصائل معينة. في هذا الكراس نقترح - عندما تكون المُخرَجات المعينة معقدة، أو في حال أن المُخرَجات نوعية وليست كمية يمكن استخدام مؤشر واحد هو "مستوى التقدم المتحقق". ويتم فيه وضع مستوى التقدم السنوي المتحقق. وقد يضاف إلى مؤشرات مستوى التقدم كمؤشرات رضى الزبائن، التي تقيّم مدى رضاهم عما تم تحقيقها.

قائمة تحقق سريعة لمراجعة الحصائل ومؤشراتها	نعم	لا
✓ الحصائل ومؤشراتها محددة وقابلة للقياس والإنجاز وملائمة ومحددة التوقيت.		
✓ تحدد الحصائل بوضوح مجال العمل الذي قد تحقق فيه الهيئة وشركائها تاثيراً كبيراً.		
✓ صياغة الحصائل بطريقة تجعلها تشير إلى موضوع التغيير، ولمصلحة من (إذا كان مناسباً)، وزمن التغيير (يجب تحقيق الحصائل في غضون خمس سنوات عموماً).		
✓ تعالج الحصائل مصالح ومخاوف الرجال والنساء والفئات المهمشة (وفق الحالة المناسبة).		
✓ تطرح الحصائل مسألة التغيير في قدرات وسلوك المؤسسات اللازمة بطريقة تؤدي إلى تحقيق تنمية مستدامة في البلد أو المنطقة.		
✓ تختص الحصائل بالتغيرات في الظروف والقدرات، وليس بتقديم المنتجات والخدمات.		
✓ تشير مؤشرات الحصائل إلى كيفية قياس التغييرات المنشودة.		
✓ مؤشرات الحصائل هي قياس التغييرات التي تتجاوز ما تنتجه أو تقدمه هيئة واحدة. إنها مؤشرات التغير في بلد أو منطقة، وليست قياسات منتجات المشروع.		
✓ توفر الحصيلة ومؤشراتها صورة واضحة جداً ودقيقة عن المستقبل، أو تصوراً عما ينبغي أن يكون عليه. وهي ليست عامة إلى الحد الذي تغطي فيه كل التفاصيل تقريباً.		

قائمة تحقق سريعة لمراجعة المُخرَجات و مؤشراتها	نعم	لا
✓ المُخرَجات ومؤشراتها هي محددة وقابلة للقياس والإنجاز وملائمة ومحددة التوقيت.		
✓ المُخرَجات هي بالتعريف المنتجات أو الخدمات الناجمة عن الموارد المتاحة في المشروع.		
✓ تتضمن اللغة المستخدمة في توصيف المُخرَجات الجملة الإسمية أو الشيء المطروح للإنتاج، إضافةً إلى الفعل الذي يصف مسار إنجاز المُخرَج.		
✓ المُخرَجات هي بالتعريف الأشياء التي تتولى الرقابة عليها إحدى الهيئات أو أكثر، وتكون مسؤولةً عن إنجازها.		
✓ المُخرَجات هي بالتعريف المُكونات الضرورية لتحقيق الحصائل.		
✓ ثمة مؤشرات تقيس كلاً من عملية إنتاج المُخرَجات (مقدار الإنجاز من شيءٍ ما)، ونوعية و/أو تأثير الشيء الذي تم انتاجه (مستوى الاستخدام أو رضى المستخدم عما تم إنجازه).		

خطوط الأساس و الغايات

بعد تحديد المؤشرات، ينبغي على الأطراف المعنية أن تضع خطوط الأساس والغايات على مستوى التغيير الذي ترغب فيه. ومن الأفضل في غالب الأحيان، أن تتولى مجموعة صغيرة بصورة منفصلة عملية دراسة خط الأساس، لأن البيانات قد لا تتوفر بالكامل لدى الأطراف المعنية في حينها. ولا بد لخطوط الأساس والغايات أن تتلاءم مع المؤشرات بواسطة استخدام وحدات القياس نفسها (ولأسباب عملية، قد تحتاج بعض المؤشرات إلى إجراء تعديلات كي تتلاءم مع المقاييس الراهنة، مثل: المسوحات الوطنية أو تعداد السكان).

تشكل بيانات خطوط الأساس نقاط انطلاق مهمة يرتكز عليها قياس التغيير. في غياب هذه البيانات يصبح من الصعب جداً قياس أو رصد وتقييم التغير الحاصل مع مرور الزمن. بينما يسمح توفرها بقياس التقدم مقارنةً بالوضع السائد قبل التدخل[21].

بعد تحديد خط الأساس، يجب وضع الغايات التي تعتمد عادة على فترة البرنامج، وعلى الزمن الذي تستغرقه التدخلات أو النشاطات. على سبيل المثال، في سياق إطار المساعدة الإنمائية يتم وضع الغايات على أساس إنجازها خلال خمس سنوات، وتتطابق بالتالي مع الفترة الزمنية للإطار المذكور. وعلى غرار ذلك، تتحدد فترة الغايات للبرامج العالمية والإقليمية والوطنية عادةً بأربع إلى خمس سنوات. وعلى الرغم من أن بعض التغييرات الإنمائية تحتاج إلى فترة طويلة تصل غالباً إلى عشرة سنوات أو أكثر، فإن إدراج قيمة مستهدفة بالنسبة لمدة البرنامج أو المشروع يهدف إلى تمكين الأطراف المعنية من تلمس "علائم" التغيير الشامل. وإذا لم تتحدد الغايات في غضون أربع إلى خمس سنوات، فقد يكون المؤشر المستخدم غير ملائم، ومن الضروري في هذه الحالة أن يجد أعضاء الفريق مؤشرات أخرى تشير الى التقدم و تقع ضمن المدى القصير أو المتوسط.

أما على مستوى المُخرَجات، فيمكن تحديد الغايات ضمن مدة زمنية أقصر (سنة واحدة أو ستة أشهر ... إلخ). وفي سياق ربط ذلك مع أمثلة المؤشرات أعلاه، يقدم الجدول 11 أمثلة عن خطوط الأساس والغايات.

[21] حسب الإجراءات المعتادة، ينبغي جمع معطيات الوضع الأصلي ونيل الموافقة عليها من قبل الأطراف المعنية عند صياغة البرنامج. ولكن قد لا تكون بيانات الوضع الأصلي قد وضعت في ذلك الوقت بالنسبة لبعض الأنشطة الجارية. وفي هذه الحالة، ربما أمكن وضع تقدير تقريبي للوضع الأصلي عند بدء البرنامج باستخدام البيانات المتوفرة في المراجعة السنوية السابقة. وحتى إذا لم تتوفر هذه المعطيات، يمكننا إيجاد وسيلة لقياس التغيير مع مرور الزمن. فمثلاً: لتحديد الوضع الأصلي في ميدان الحوكمة المحلية، قد يلجأ المرء إلى إجراء مسح يسأل من خلاله "هل تشعر بأنك تساهم أقل أو أكثر في صنع القرار المحلي مقارنةً بالسنوات الثلاث المنصرمة؟". وعندما يستحيل إقرار أية آثار للتغيير بأثر رجعي، نقرر قياس الوضع الحالي، لأن ذلك يسمح على الأقل بتقييم التغيير المستقبلي. وفي بعض الحالات، قد يستدعي الأمر وضع مؤشر جديد، لا يستند إلى أي وضع أصلي محدد من العام السابق. في هذه الحالة وفي غيرها من الحالات، يتفق الفريق على إعداد الوضع الأصلي أثناء التقدم في مسار تنفيذ البرنامج.

وقد لا نستطيع دائماً وضع قيم مستهدفة كبيرة أو عالية لمؤشرات المُخرَجات على مدى خمس سنوات من التنفيذ. فلنأخذ المؤشر الموجود في الجدول 10 على سبيل المثال: "نسبة العاملين والمتطوعين في إدارة العملية الانتخابية، المدربين على أساليب الحد من تزوير الناخبين"، يتطلب الأمر القيام بعدد من الترتيبات في السنة الأولى قبل مباشرة التدريب في السنة الثانية، وبالتالي تأخذ الغايات لهذا المؤشر في عام 2009 القيمة 0%، دون أن يعني ذلك أن المؤشر ضعيف. وفي حالات مشابهة، يمكن استخدام عمود "الملاحظات" لتبيان الغاية. وهذه إحدى الأسباب الأخرى الداعية إلى اعتماد مؤشرين أو أكثر للإحاطة بمختلف أبعاد المُخرَج (وينطبق الشيء نفسه على الحصائل). وفي هذه الحالة، يمكن استخدام مؤشر آخر عن "مستوى التقدم المتحقق" في مجال تطبيق الأنظمة الأساسية ومواد التدريب ... الخ، إضافةً إلى المؤشر الرقمي. ويتيح ذلك تحديد الغايات النوعية لكل سنة، ومعالجة القضايا المطلوب إعدادها كي تشكل قاعدة النشاطات المنتظرة في السنوات القادمة.

وسائل التحقق

ينبغي على تصريحات ومؤشرات النتائج أن تكون محددة وقابلة للإنجاز والقياس وملائمة ومحددة التوقيت. ويتطلب مبدأ قابلية القياس من بين هذه المبادئ، توفر البيانات التي تسمح بالتأكد من التقدم على مسار تحقيق النتائج. وفي سياق تحديد النتائج والمؤشرات المرافقة لها، يصبح مهماً الانتباه إلى كيفية الحصول على البيانات خلال عمليات الرصد والتقييم.

تلعب وسائل التحقق دوراً رئيسياً في إرساء المشروع أو البرنامج على أرضية صلبة من الحقائق القائمة على الأرض. إذ تفشل الخطط ذات الطموح الزائد أو المعدة على عجل في تقدير مصاعب الحصول على الأدلة التي تتيح لمدراء البرنامج إعلان نجاحه. وفي ظل غياب التحديد الواضح لنوعية الدليل اللازم للتأكد من تحقيق النتائج، ومن دون تقدير ما يتطلبه التوصل إلى هكذا أدلة من جهد وتكلفة، فإن المخططين يغامرون بوضع كامل البرنامج في دائرة الخطر. وإذا لم تستند النتائج والمؤشرات على مفهوم "قابلية القياس" وعلى البيانات التي يمكن التحقق منها بصورة مستقلة، يصبح موضع تساؤل مدى واقعية البرنامج أو قابليته للإنجاز.

الجدول 11: مؤشرات و الوضع الأصلي و القيمة المستهدفة		
المؤشر	**الوضع الأصلي**	**القيمة المستهدفة**
الأثر: زيادة مشاركة الجمهور في الانتخابات الوطنية والمحلية، خاصة النساء والسكان الأصليين وغيرهم من الفئات المهمشة تقليدياً.		
النسبة الكلية للناخبين المؤهلين الذين أدلوا بأصواتهم في الانتخابات العامة (أو المحلية).	2006: أدلى 42% من الناخبين المؤهلين بأصواتهم في الانتخابات الوطنية.	أن يدلي 70% من الناخبين المؤهلين بأصواتهم في الانتخابات الوطنية لعام 2010.
نسبة النساء المؤهلات اللواتي أدلين بأصواتهن في الانتخابات.	2006: 0% أدلين بأصواتهن (غير مسموح للنساء بالمشاركة).	2010: أن يدلي 50% من النساء المؤهلات بأصواتهن في الانتخابات الوطنية.
نسبة السكان الأصليين الذين أدلوا بأصواتهم في الانتخابات.	2006: أدلى 15% منهم بأصواتهم (لم تبذل أية جهود من أجل حث أو دعم مشاركة السكان الأصليين).	2010: أن يدلي 45% من السكان الأصليين المؤهلين بأصواتهم في الانتخابات الوطنية.
الحصيلة: إصلاح أنظمة وسياسات الإدارة الانتخابية لضمان انتخابات أكثر حرية ونزاهة، ولتسهيل مشاركة الجماعات المهمشة.		
نسبة المواطنين الذين يعتقدون أن إدارة الانتخابات كانت حرة ونزيهة.	2006: 30% (استناداً إلى آخر مسح تم إجراءه)	2010: 80%.
نسبة النساء والأقليات المدركة لحقوقها في ظل القوانين الجديدة لإدارة الانتخابات.	2007: قال 20% من الأقليات أنهم كانوا على علم بحقوقهم (المسح الذي أجرته وكالة ... [اسم الوكالة]، ملاحظة: غير مسموح للنساء بالمشاركة في الانتخابات).	2010: 70% نسبة النساء والأقليات المدركة لحقوقها.
ازدياد النسبة في عدد النساء المسجلات في القوائم الانتخابية.	2007: 0% عدد النساء المسجلات (غير مسموح للنساء بالمشاركة).	2010: زيادة سنوية بمقدار 20% من النساء المؤهلات المسجلات في القوائم الانتخابية.
ازدياد النسبة في عدد السكان الأصليين المسجّلين في القوائم الانتخابية.	2007: 30% من عدد المؤهلين المسجّلين في القوائم الانتخابية من الأقليات.	2010: زيادة سنوية بمقدار 20% من عدد المؤهلين المسجّلين في القوائم الانتخابية من الأقليات.
معدل مراكز تسجيل الناخبين بالنسبة للسكان في المناطق الريفية.	2006: مركز واحد لكل 11 ألف نسمة.	2010: مركز واحد لكل 4 آلاف نسمة.
المُخرَج 1: صياغة مسودة السياسة الجديدة حول إصلاح العملية الانتخابية ورفعها إلى الحكومة.		
مستوى التقدم في صياغة مسودة السياسة الجديدة.	2008: التوصل إلى اتفاق بين الأحزاب السياسية الرئيسية حول ضرورة إعادة صياغة مسودة القوانين الانتخابية.	2009: عقد 5 مداولات عامة وإعداد كتاب رسمي حول السياسة الجديدة.
المُخرَج 2: أنظمة وإجراءات ومؤهلات هيئة إدارة الانتخابات الوطنية من أجل إدارة انتخابات حرة ونزيهة.		
نسبة المراكز الانتخابية التي تستخدم استمارات متعددة من إجراءات التعرف على هوية الناخبين.	2006: 0% من المراكز الانتخابية تستخدم استمارات متعددة للتعرف على هوية.	2009: 70% من المراكز الانتخابية تستخدم نموذجين أو أكثر من استمارات التعرف على هوية، بما فيها التعريف عن طريق البصمة (يمكن وضع قيمة سنوية مستهدفة).
عدد المراكز التي يترأسها كادر مهني مؤهل ومدرب ومعين بصورة علنية في هذا المنصب.	2006: 20% من المراكز يترأسها كادر مهني مؤهل ومدرب ومعين بصورة علنية (استناداً إلى الدراسة التي قامت بها وكالة ... [اسم الوكالة]).	2009: 80% من المراكز يتم إدارتها من قبل كادر متخصص جرى استخدامه عن طريق عملية توظيف علنية.
نسبة العاملين في إدارة العملية الانتخابية الذين يعتقدون أن هيئتهم قد أصبحت أكثر احترافاً ومهنية، وأفضل في إدارة الانتخابات مما كانت عليه في السنة الماضية.	لا يوجد وضع أصلي، يجري المسح للمرة الأولى في عام 2008.	2009: 70% من العاملين يعتقدون أن هيئتهم قد أصبحت أكثر احترافاً ومهنية، وأفضل في إدارة الانتخابات مما كانت عليه في السنة الماضية.
نسبة العاملين والمتطوعين في إدارة العملية الانتخابية المدربين على أساليب الحد من تزوير الناخبين.	2006: 0%.	2009: 80%.

ولا بد ان يجري تحديد وسائل التحقق بالتعاون الوثيق مع الأطراف المعنية الرئيسية، ومن الضروري وضع أدلة الحصائل (ناهيك عن الآثار) من قبل المجموعة المستهدفة أو المستفيدين أو شركاء التنمية. وبالتالي، فإن من المهم عند تخطيط البرامج والمشاريع أن تشارك الأطراف المعنية المشابهة في دراسة كيفية الحصول على أدلة التقدم خلال مرحلة تنفيذ المشروع وما يليها. وهكذا تعمل وسائل التحقق الواضحة على تسهيل وضع أنظمة الرصد ، وتساهم إلى حد كبير في جاهزية البرامج والمشاريع للتقييم.

وانطلاقاً من الإرشادات أعلاه، يقوم فريق الأطراف المعنية بتنقيح أو وضع اللمسات النهائية على إطار النتائج للبرنامج أو المشروع قيد الإعداد.

الجدول 12: مثال عن إطار نتائج مع أدوات تحقق

المؤشر	الوضع الأصلي	القيمة المستهدفة	أدوات التحقق
الأثر: زيادة مشاركة الجمهور في الانتخابات الوطنية والمحلية، خاصة النساء والسكان الأصليين وغيرهم من الفئات المهمشة تقليدياً.			
النسبة الكلية للناخبين المؤهلين الذين أدلوا بأصواتهم في الانتخابات العامة (أو المحلية).	2006: أدلى 42% من الناخبين المؤهلين بأصواتهم في الانتخابات الوطنية.	2010: يدلي 70% من الناخبين المؤهلين بأصواتهم في الانتخابات الوطنية.	تقرير إدارة الانتخابات النهائي حول سير العملية الانتخابية
الحصيلة: إصلاح أنظمة وسياسات الإدارة الانتخابية لضمان انتخابات أكثر حرية ونزاهة، ولتسهيل مشاركة الجماعات المهمشة.			
نسبة المواطنين الذين يعتقدون أن إدارة الانتخابات كانت حرة ونزيهة.	2006: 30% (استناداً إلى آخر مسح تم إجراءه)	2010: 80%.	القيام بمسح خاص كجزء من مشروع المساعدة الانتخابية في 2008 و2010.
ازدياد نسبة النساء المسجلات في القوائم الانتخابية.	2007: 0% عدد النساء المسجلات (غير مسموح للنساء بالمشاركة).	2010: زيادة سنوية بمقدار 20% من النساء المؤهلات المسجلات في القوائم الانتخابية.	قاعدة بيانات إدارة الانتخابات.
معدل مراكز تسجيل الناخبين بالنسبة للسكان في المناطق الريفية.	2006: مركز واحد لكل 11 ألف نسمة.	2010: مركز واحد لكل 4 آلاف نسمة.	يتم حسابها انطلاقاً من عدد المراكز (قاعدة بيانات الإدارة) بالنسبة لعدد السكان في المناطق الريفية (المسح الديموغرافي لعام 2010 - هيئة التخطيط الوطنية).
المُخرَج 1: صياغة مسودة السياسة الجديدة حول إصلاح العملية الانتخابية ورفعها إلى الحكومة.			
مستوى التقدم في صياغة مسودة السياسة الجديدة.	2008: التوصل إلى اتفاق بين الأحزاب السياسية الرئيسية حول ضرورة إعادة صياغة مسودة القوانين الانتخابية.	2009: عقد 5 مداولات عامة وإعداد كتاب رسمي حول السياسة الجديدة.	تقرير من الهيئة الحكومية المنظِمة لورشات العمل. الحصول من مكتب معلومات القطاع العام على سجل القيود البرلمانية (المتعلقة باستلام الكتاب الرسمي).
المُخرَج 2: أنظمة وإجراءات ومؤهلات هيئة إدارة الانتخابات الوطنية من أجل إدارة انتخابات حرة ونزيهة.			
نسبة المراكز الانتخابية التي تستخدم استمارات متعددة للتعرف على هوية الناخبين.	2006: 0% من المراكز الانتخابية تستخدم استمارات متعددة للتعرف على هوية الناخبين.	2009: 70% من المراكز الانتخابية تستخدم طريقتين أو أكثر من التعرف على هوية الناخبين، بما فيها التعريف عن طريق البصمة (يمكن وضع قيمة سنوية مستهدفة).	قاعدة بيانات إدارة الانتخابات.

تعتبر صياغة إطار النتائج عملية تشاركية وذات طابع تكراري. وتمثل المشاركة أساساً مهماً لضمان استيعاب الأطراف المعنية لضرورات المشروع ودعمها له وادراكها لمقتضيات جميع مفردات إطار النتائج. وعند إعداد هذا الإطار، لا بد من استخدام تعريفات للعناصر الجديدة (مثل: صياغة المُخرَجات بعد تحديد الحصائل، أو تحديد المؤشرات بعد تحديد نتيجة معينة، أو تعيين وسائل التحقق بعد تحديد المؤشرات) لاختبار صلاحية العناصر المحددة سابقاً.

العلاقة بين إطار النتائج وبين أنظمة الإدارة القائمة على النتائج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

قد تظهر البيانات التي نشأت أثناء مرحلة التخطيط في أوقات مختلفة ضمن وثائق وأنظمة التخطيط. وعلى سبيل المثال:

- تظهر الآثار و/أو الأولويات الوطنية في الوحدات ذات الصلة عند إعداد إطار المساعدة الإنمائية، أو في إطار نتائج البرنامج العالمي أو الإقليمي أو القطري.
- وتدخل ايضاً الآثار التي يعدها البرنامج العالمي أو الإقليمي أو القطري في برنامج الإدارة القائمة على النتائج (home.undp.org) في المستوى العالمي أو الإقليمي أو الوطني.
- تدخل مؤشرات الأثر كالمعتاد في الوثائق والخطط الاستراتيجية الوطنية، وفي نتائج إطار المساعدة الإنمائية، كما يمكن الإحالة إلى هذه المؤشرات الموجودة في تحليل الوضع وتصريحات الهدف في وثائق البرنامج القطري والخطة التنفيذية للبرنامج القطري.
- ينعكس تحليل أسباب المشكلات تلقائياً في قسم تحليل الأوضاع للبرنامج المعني أو وثيقة المشروع.
- وينعكس أيضاً تحليل الحاجات والإجراءات المطلوب اتخاذها لتحقيق القيم المستهدفة وآثارها في وثيقة البرنامج أو المشروع، بالتوازي مع أية أعمال مطلوبة من قبل الحكومة أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تحث الشركاء وغير الشركاء على اتخاذ الأعمال المطلوبة. ويمكن العثور على هذه الإجراءات والأعمال في الوحدات المتعلقة بالاستراتيجية والأهداف في الوثائق المعنية.
- تندرج الأهداف المحددة التي يدعمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ضمن وحدات إطار المساعدة الإنمائية ذات الصلة.
- يتم استخدام حصائل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المحددة في إطار المساعدة الإنمائية من أجل صياغة وثائق البرنامج القطري الموافق عليها مسبقاً من قبل المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- وتدخل الحصائل نفسها (أو الحصائل التي خضعت لتعديلات طفيفة في ضوء الخطة التنفيذية للبرنامج القطري، على أن تكون للغاية ذاتها) في "أطلس" بصفتها جزءاً من شجرة المشروع الخاصة بالبرنامج. وتظهر هذه الحصائل بالتالي في صفحة التخطيط والرصد التابعة لبرنامج الإدارة القائمة على الأهداف.
- تندرج مؤشرات الحصيلة في وحدات وثائق البرنامج ذات الصلة، وتدخل المؤشرات نفسها في مستهل برنامج الإدارة القائمة على النتائج.
- تندرج الأوضاع الأصلية والقيم المستهدفة الخاصة بمؤشرات الحصيلة في كلا المكانين المذكورين أعلاه أيضاً.
- يتضمن إطار المساعدة الإنمائية ووثائق البرنامج القطري حُكماً مجموعة المُخرَجات التي يسعى البرنامج لإنتاجها.

الشكل 11: شكل توضيحي يبين موقع بيانات النتائج في أنظمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

يندرج هذا الشكل في أطلس
عادةً على هيئة شرح طويل

المخرج 2: أنظمة وإجراءات ومؤهلات هيئة إدارة الانتخابات الوطنية من أجل إدارة انتخابات حرة ونزيهة

المؤشر	الوضع الأصلي	القيمة المستهدفة
نسبة المراكز الانتخابية التي تستخدم استمارات متعددة للتعرف على هوية الناخبين	2006: 0% من المراكز الانتخابية تستخدم استمارات متعددة للتعرف على هوية الناخبين.	2009: 70% من المراكز الانتخابية تستخدم طريقتين أو أكثر من التعرف على هوية الناخبين، بما فيها التعريف عن طريق البصمة (يمكن وضع قيمة سنوية مستهدفة).

تندرج في أطلس على أنها مؤشر للمُخرَج

تندرج في أطلس على أنها مؤشر الوضع الأصلي للمخرج

تندرج في أطلس على أنها مؤشر القيمة المستهدفة للمخرج، وهي **نفس القيمة المستهدفة للمخرج الموجودة الخطة الإنمائية**

- يتم تنقيح هذه المُخرَجات بصورة اعتيادية ضمن مسار الخطة التنفيذية للبرنامج القطري، وفي سياق حصول الأطراف المعنية على مزيد من الوضوح فيما يتعلق بتفاصيل تنفيذ البرنامج. وقد يحدث ذلك بعد عدة أشهر من الإعداد النهائي لإطار المساعدة الإنمائية أو وثيقة البرنامج القطري.

- قد يتم وضع مُخرَجات الخطة التنفيذية للبرنامج القطري على أنها مشاريع المُخرَجات في "أطلس"، جنباً إلى جنب مع مؤشراتها وأوضاعها الأصلية وقيمها المستهدفة. وتظهر هذه المعلومات في إطار برنامج الإدارة القائمة على النتائج من أجل تسهيل الرصد ورفع التقارير في ضوء هذه المُخرَجات. **وينبغي على مُخرَجات المشروع في "أطلس" - نظراً لتوصيفها الطويل - أن تأخذ قدر الإمكان الصياغة نفسها التي أخذتها المُخرَجات في إطار النتائج. وعلى غرار ذلك، ينبغي على المؤشرات والأوضاع الأصلية أن تأخذ الصياغة المطلوبة نفسها للدخول في أطلس. وتتطابق أيضاً القيم المستهدفة للنتائج مع القيم السنوية المستخدمة في أطلس، وتندرج بصورة اعتيادية عندما تعد المكاتب خطط العمل الإنمائية، وتضع القيم المستهدفة السنوية**. ويبين الجدول 11 كل هذه الأمور.

- ينبغي كتابة المخاطر والافتراضات في العمود المخصص لذلك في جدول نتائج وموارد البرنامج. وتدرج المخاطر أيضاً في أطلس، وترتبط بـ "الجائزة" (الجائزة هي مصطلح يعني مجموعة المُخرَجات)، ثم تندرج في برنامج الإدارة القائمة على النتائج لأغراض الرصد.

- تندرج معلومات الشركاء في إطار النتائج. وتقوم وثيقة البرنامج بشرح مساهمات الشركاء وغير الشركاء في إعداد الحصائل والآثار. ويجب أن يدخل دور الشركاء في عملية الرصد والتقييم الرسمية (مثل التقييم المشترك لإطار المساعدة الإنمائية). وتجري رصد جهود الأطراف غير الشريكة بصورة غير رسمية بواسطة عقد الاجتماعات معهم أو عبر وسائل أخرى.

يعمل أطلس وقواعد الإدارة القائمة على النتائج كأدوات لإدخال المعلومات التي يحتويها إطار النتائج، وإدارة الإجراءات ورصد التقدم. وبالتالي، تصبح خطة العمل الإنمائية بصفتها إحدى مكونات الإطار أداةً رقابية في البرامج العالمية أو الإقليمية أو القطرية (أو الخطط التنفيذية للبرامج القطرية)، نظراً لاحتوائها على الحصائل ومؤشراتها، وعلى المُخرَجات ومؤشراتها، وعلى الموازنات والمخاطر الرئيسية المرتبطة بالمشروع. ويجب إدخال البيانات إما بواسطة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو بواسطة مدير المشروع، مع ضمان الجودة بإشراف مسؤول ضمان الجودة المعين (لمزيد من المعلومات حول الأدوار والمسؤوليات في صياغة البرامج والمشاريع، راجع دليل "سياسات وإجراءات البرامج والعمليات").

وتحصل الأطراف المعنية في نهاية مرحلة التخطيط على **ناتجها الثامن: إطار النتائج**، الذي يشبه إلى حد كبير محتوى الجدول 13.

الجدول 13: مثال عن إطار النتائج

الهدف /الأولوية الوطنية	**"ازدياد ثقة الجمهور ومشاركته في عملية الحكم الرشيد على الصعيدين الوطني والمحلي" أو " إجراءات ديموقراطية أكثر حيوية تشرك شرائح أوسع من المواطنين".**			
الحصيلة A1 من إطار المساعدة الإنمائية	**توسيع مشاركة المواطنين في الانتخابات المحلية والوطنية في عام 2015.**			
حصائل البرنامج	**المؤشرات والأوضاع الأصلية والقيم المستهدفة للحصيلة**	**مُخرَجات البرنامج**	**دور الشركاء**	**مصادر التمويل**
1.1.1 إصلاح أنظمة وسياسات الإدارة الانتخابية لضمان انتخابات أكثر حرية ونزاهة، ولتسهيل مشاركة الجماعات المهمشة.	1.1.1 نسبة المواطنين الذين يعتقدون أن إدارة الانتخابات كانت حرة ونزيهة (التمييز على أساس النوع الإجتماعي، مجموعات السكان، إلخ). **الوضع الأساسي:** 40% من المواطنين لديهم الثقة بهيئة إدارة الانتخابات، كما اتضح في عام 2008 (50% رجال، 30% نساء، 20 % سكان أصليون) **القيمة المستهدفة:** 70% من عموم السكان لديهم الثقة بهيئة إدارة الانتخابات بحلول عام 2016 (75% رجال، 65% نساء، 60% سكان أصليون)	1.1.1 حملة دعاوية تستهدف بناء إجماع حول ضرورة إصلاح القوانين والأنظمة الانتخابية 2.1.1 كفاءة الكادر العامل والنظام المطبق في هيئة إدارة الانتخابات لإدارة انتخابات حرة ونزيهة 3.1.1 برنامج تدريب كادر هيئة إدارة الانتخابات بشأن تصميم واستخدام أساليب إدارة الانتخابات الجديدة	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مؤسسة التنمية الدولية، الاتحاد الأوروبي، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، البنك الدولي (تعمل جميعاً على الإصلاح المؤسسي لهيئة إدارة الانتخابات)	
1.2.1 زيادة مشاركة النساء والسكان الأصليين في العمليات الانتخابية المحلية والوطنية في خمس مناطق بحلول 2016	1.2.1 نسبة النساء المؤهلات المسجّلات في القوائم الانتخابية في 5 مناطق **الوضع الأصلي:** 30% من النساء المؤهلات مسجلات في 5 مناطق في العام 2008 **القيمة المستهدفة:** تسجيل 60% من النساء المؤهلات بحلول عام 2016	1.2.1 إعداد مسودة قانون مُعَدَّل حول حقوق المشاركة للنساء والسكان الأصليين في الانتخابات	تعمل منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة على برامج التواصل الثقافي ذات الصلة، التي تستهدف النساء والسكان الأصليين	

ويتضمن إطار المساعدة الإنمائية أيضاً كل المؤشرات المتعلقة بحصائله، إلى جانب مُخرَجات مختلف منظمات الأمم المتحدة المساهمة في تلك الحصائل. وبصورة مشابهة، تفرز الأولويات الوطنية مؤشراتها ومُخرَجاتها ضمن استراتيجيات التنمية الحكومية. ومن البديهي أن يتمتع العاملون لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (في البرامج والمشاريع على حد سواء) بالخبرة في مجال النتائج وقيم الأداء المستهدفة عالية المستوى، من أجل تحسين إدارة النتائج في برامجهم ومشاريعهم.

ويستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والعديد من الهيئات الأخرى المعلومات الناجمة عن عملية التخطيط، ليس في إطار النتائج فحسب، بل أيضاً في صياغة وثيقة البرنامج أو المشروع. وقد تستدعي هذه الوثيقة متطلبات يتجاوز مداها القضايا التي عالجها هذا الدليل، ولذلك ينبغي على مستخدمي الدليل مراجعة أدلة الإجراءات والسياسات الصادرة عن هيئاتهم للحصول على الإرشادات اللازمة.

5-2 الاستعداد للتشغيل

تغطي الوحدات السابقة خطوات إعداد خريطة النتائج وإطار النتائج المحدد الذي تتضمنه وثيقة البرنامج أو المشروع المدعوم من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وحتى تتحقق النتائج المرسومة لابد من تعميمها وتنفيذها ورصدها وتقييمها. وفي ظل غياب الرصد والتقييم الفعالين، لن يتمكن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأطرافه المعنية وشركائه من التحقق فيما إذا تم تنفيذ النتائج المطلوبة، أم أن الأمر يتطلب القيام بإجراءات تصحيحية تدعم النتائج المطلوبة. وتعتبر الرصد والتقييم عملية ضرورية للتنفيذ الفعال للبرنامج والمشروع، وكذلك لدعم آليات المساءلة وبناء المعرفة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويغطي الفصل الثالث الخطوات الهامة في التخطيط لعمليات الرصد والتقييم. ويستعرض هذا الفصل باختصار ترتيبات وضع إطار النتائج قيد التشغيل.

وفي نهاية عملية التخطيط، ينبغي على الأطراف المعنية تكريس وقت كاف لوضع استراتيجية تنفيذ الإطار وكيفية تعزيز الأهداف والغايات المطروحة. ويعني وضع إطار النتائج موضع التشغيل ما يلي:

- جرى تعميم الإطار على جميع الأطراف المعنية .
- تتم مراجعة الإطار وتحديثه بشكل منتظم ورسمي.
- الإطار يحدد بوضوح الجهة المسؤولة عن كل مكون من المُكونات.
- يتم استخدام الإطار في صنع القرار.
- الإطار منسجم مع منظومة الحوافز داخل المنظمة.

بناء التواصل والشراكة

في اجتماع التخطيط الأخير، على الأطراف المعنية أن تختار وتعتمد طريقة تداول الموضوعات الرئيسية التي يتضمنها الإطار، بغية زيادة الوعي بالبرنامج وحشد الدعم له.

يجب تكليف أحد الأفراد أو إحدى الفرق المساعدة بمهمة إعداد خطة التواصل. أما في البرامج الضخمة، فلا بد من تكليف إحدى شركات الاتصالات بهذه المهمة. ويحتوي الإطاران 16 و17 أفكاراً متنوعة عن خطط التواصل، ومثالاً عن تنفيذ خطة كهذه من قبل إحدى المنظمات.

الإطار 16: اقتراحات حول خطط التواصل

- في بعض الحالات، تعمل المواد والنشرات الإعلانية، كالمنشورات والأفلام الخاصة بأهداف التنمية الألفية، على تسليط الضوء على الأهداف والموضوعات الرئيسية باستخدام تعابير بسيطة. ومن ثم يتم تعميمها على الأطراف المعنية.
- وفي حالات أخرى، يتولى برنامج تواصل مستمر (إذاعة، صحف .. الخ) العمل على الأهداف والغايات الرئيسية. ويتم استخدام هذه الطريقة لإبقاء الخطة وأهدافها مطروحة على طاولة الأطراف المعنية، والحفاظ على الالتزام وضمان وضوح الأهداف العامة.
- يتم استغلال الأماكن المفتوحة ولوحات الإعلان في بعض مكاتب القطاع العام والخاص لعرض موضوعات الخطة الرئيسية، نظراً لوجود اللوحات الإعلانية وقوائم العرض الدوارة وغيرها من الأدوات في قاعات الاجتماعات التي تعرض الأهداف والقيم المستهدفة الرئيسية.
- تنعقد الاجتماعات في العديد من المنظمات بغية عرض شرائح تظهر القيم المستهدفة والتقدم المتحقق على مساراتها.

من المفيد دوماً أن يناقش اجتماع التخطيط الأخير كيفية بناء الشراكات والفرق التي تتولى متابعة العمل. على سبيل المثال، ثمة ميل لدى كوادر الهيئات الإنمائية (الحكومية والدولية وغيرها) لاعتبار العمل البرنامجي من اختصاص فريق البرنامج. إذ لا يتولد لدى العاملين في مجال التشغيل حس الملكية إتجاه الخطة في بعض الأحيان، ولا يهتمون إلا بالإجراءات الإدارية. ويؤدي ذلك إلى حرمان الفريق من الطاقات والأفكار ومجالات الدعم الإضافي اللازم للتقدم نحو الأمام بصورة فعالة. ولهذا السبب، من المفيد تماماً قضاء الوقت الكافي لدراسة وتبني أساليب خلاقة تجذب الشركاء الداخليين والخارجيين إلى ساحة المشاركة.

الإطار 17: التشارك في الرؤية

في أحد المشافي الضخمة في الولايات المتحدة، تعرض جميع اللوحات الإعلانية العناصر الرئيسية لقيم ورسالة وأهداف المشفى. وإضافةً إلى ذلك، تعرض لوحات ضخمة في مختلف وحدات المشفى مؤشرات الأداء المتعلقة بالوحدة المعني وإنجازاته المرتبطة مع تلك المؤشرات. ويتمتع المشفى دائماً بواحد من أعلى معدلات رضى الزبائن، ويفتخر بتسجيله أقل معدل للأخطاء في معالجة المرضى. ويعرض متباهياً الجوائز الكبيرة التي حصل عليها، إلى جانب تصريح الرسالة ومؤشرات الأداء الخاصة به.

المساءلة والحوافز

ينبغي على الأطراف المعنية أن تدرس اختيار الجهة التي من المفترض أن تتحمل المسؤولية عن كل عنصر من عناصر الإطار، ونوعية الحوافز والعقوبات المرشحة للاستخدام من أجل تعزيز السلوك المنسجم مع الإطار.

المساءلة

بعد إعداد إطار النتائج أو الخريطة، تتجه المجموعة على الأغلب، للبحث في اختيار المسؤول المفترض عن تنسيق إعداد البرامج والتدخلات المختلفة. وقد يقع الاختيار أحياناً على منظمة (مثل الأمم المتحدة أو غيرها) أو على أحد الأفراد العاملين لدى المكتب.

- على الأطراف المعنية مراجعة خريطة أو إطار النتائج لتحديد المجالات التي تستلزم أعمالاً معينة للحفاظ على تقدم المسار. ويجب اختيار الأفراد أو الهيئات المنوط بها إدارة تلك الأعمال.
- يجب توثيق هذه الاتفاقيات واستخدامها في صياغة أجزاء خطة تنفيذية بسيطة.
- وقد تطرح الخطة أيضاً بعض المسائل، مثل القرارات السياسات المطلوبة، واستراتيجية الحصول عليها.
- وقد يتم الطلب من مجموعة صغيرة تقديم دراسة تفصيلية عن مفردات معينة ضمن إطار النتائج، تتطلب جهداً مكثفاً من قبل أطراف معنية محددة.
- يطرح الفصل الثالث من هذا الدليل إعداد ترتيبات الرصد والتقييم.

الحوافز والعقوبات

على الأطراف المعنية دراسة الترتيبات المتعلقة بوضع الحوافز الممكنة والعقوبات (إذا لزم الأمر)، التي قد تعزز تنفيذ إطار العمل. وهنا أيضاً يمكن الطلب من شخص أو أكثر مراجعة إطار العمل وتقديم الاقتراحات للمجموعة. ولكن قد يكون مجدياً في المرحلة الأولى، الاستماع إلى مجموعة من الأفكار من داخل المجموعة ذاتها. وينبغي بعد ذلك توثيق تلك الأفكار وضمها إلى خطة التنفيذ.

6-2 مرحلة التركيب: التخطيط من أجل التغيير

يتطلب التخطيط من أجل تحقيق نتائج فعلية التفكير ملياً في التغيير المنشود، وفي الوسائل المطلوبة لتحقيقه. وتستدعي هذه العملية طرح مجموعة الأسئلة أهمها:

- ما الذي نرغب بتغييره على وجه الدقة؟
- كيف يتحقق ذلك؟ وما الذي يؤدي إلى حدوث التغيير؟
  - من هي الأطراف المعنية؟
  - ما هي الموارد المطلوبة؟
  - ما هي الشروط الواجب الإعداد لها، وما الذي يؤثر على هذه الشروط؟
- كيف نرصد ونقيم التغيير؟
- كيف نستخدم المعلومات الناتجة عن الرصد والتقييم؟

ينبغي على العملية أن تحدد كافة المعطيات الضرورية لوضع الأهداف طويلة الأجل، و رصد وتقييم معدلات الإنجاز الفعلي. وبهذه الطريقة، يصبح التخطيط عملية خلاقة تساعد على تحقيق ما يلي:

- التوصل إلى توافق والتزام الأطراف المعنية.
- التواصل مع الأطراف المعنية كافةً بشأن التغيرات المنشودة.

- تحفيز الأفعال وتعبئة الموارد.
- التحديد الجيد لجميع الموارد الداخلية والخارجية والشراكات اللازمة لتحقيق النتائج.
- الوصول إلى فهم أفضل لمصالح واحتياجات وشؤون مختلف المجموعات المعنية، بمن فيهم الرجال والنساء والفئات المهمشة.
- وضع مؤشرات أداء أكثر وضوحاً للرصد والتقييم.
- توزيع المسؤوليات.

الإطار 18: خلاصة الاعتبارات الرئيسية للتخطيط القائم على النتائج

- على التخطيط أن يركز اهتمامه على النتائج - التغيرات الإنمائية الحقيقية التي تساعد على تحسين أحوال معيشة الناس. ولا ينبغي القيام به لمجرد تلبية المتطلبات الخاصة بالهيئات المشرفة أو مقرات الإدارة الرئيسية.
- يجب التعامل دائماً مع التخطيط على أنه مسار - ليست الخطة الفعلية سوى إحدى منتجاته.
- ينبغي على عملية التخطيط أن تتعدى مجرد النظر في النتائج وقياسات الأداء، إذ ينبغي عليها أن تتضمن خطة وآليات الإدارة و الرصد والتقييم، وأن تعد أفضل الأفكار المتعلقة بالشراكة والتعاون لتحقيق النتائج المنشودة.
- يجب أن تحظى عملية التخطيط بمستويات رفيعة من المشاركة والانفتاح الواسع، وأن تحث على الوضوح والإبداع والابتكار.
- ينبغي على عملية التخطيط أن تسترشد بالمبادئ الجوهرية لفعالية التنمية. ويجب أن لا ينتج عنها خطة حيادية أو عامة، بل خطة تعتمد على الدروس المفيدة والخطوات الأكثر عملية في إعداد البرنامج.
- إن الحصائل الأكثر أهمية في عملية التخطيط هي: وضوح الأهداف العامة والتفصيلية والرؤية المستقبلية؛ والتزام الأطراف المعنية وتوفر حافز العمل لديها؛ ووضوح مسار تنفيذ الخطة وإدارتها. ويمكن استخدام وثيقة التخطيط بصفتها سجلاً مفيداً لما تم الإتفاق عليه، وأداة للتواصل مع أطراف معنية جديدة.

3 تخطيط الرصد والتقييم

الفصل الثالث

بين الفصل الثاني من هذا الدليل كيف أن رؤية مشتركة متلازمة مع مسار تخطيط شامل تستطيع بناء إطار نتائج واقعي، أو "خطة إنمائية" تحقق التغييرات التنموية المنشودة. وتلعب الرصد والتقييم دوراً حاسماً في تجسيد النتائج المرسومة في هذه الخطة الإنمائية على أرض الواقع. والتخطيط للرصد والتقييم جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الشاملة. وهو يعنى بوضع الأنظمة والعمليات الضرورية لضمان تحقيق النتائج المطلوبة كما تم التخطيط لها. ويقدم هذا الفصل التوجهات المتعلقة بتخطيط وإعداد عملية الرصد والتقييم الفعالة في هذا النمط من الخطط الإنمائية في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: البرامج القطرية والإقليمية والعالمية.

3-1 المقدمة

الهدف من الرصد والتقييم

يسعى الرصد والتقييم إلى خدمة أغراض متنوعة. وفي ظل غياب رصد وتقييم فعالين، يغدو من الصعوبة بمكان التحقق من إنجاز النتائج المطلوبة كما تم التخطيط لها، وماهية التدابير التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق تلك النتائج، أو فيما إذا كانت المشاريع قد حققت مساهمات إيجابية في مجال التنمية البشرية. ويرتبط الرصد والتقييم دائماً بالنتائج المحددة مسبقاً في الخطة الإنمائية، وتحدوها الحاجة إلى تعليل إنجاز النتائج المطلوبة وتوفير قاعدة معطيات تكون أساساً لتصحيح اتخاذ القرارات. ويعتبر الرصد والتقييم أداتين إداريتين أساسيتين في تعزيز التزام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتحمل المسؤولية إتجاه النتائج، والموارد المخصصة له، والتعلم المؤسسي. إضافةً إلى ذلك، فإن كلاً منهما يغذي عمليات إدارة البرامج الشاملة، ويقدم مساهمة أساسية في زيادة القدرة على إدارة نتائج التنمية[22].

ويتيح الرصد و أيضاً التقييم، الفرصة في محطات منتظمة محددة سلفاً، التحقق من صلاحية البرنامج وأنشطته وتنفيذه، وإجراء التعديلات عليه عند الحاجة. ولا تضمن جودة التخطيط والتصميمات التوصل إلى النتائج بمفردها، إذ يستلزم التقدم على طريق تحقيق النتائج وجود رقابة عليه. وكذلك الأمر بالنسبة للرصد، إذ لا يكفي أي قدر من الرصد، مهما بلغت جودته، بمفرده تصحيح التصاميم والخطط والنتائج الرديئة. ومن الضروري استخدام المعلومات المستقاة من الرصد في تشجيع التحسينات أو تعزيز الخطط. ومن الصعوبة بمكان تقييم البرنامج ذي التصميم الرديء، كما أن ذلك لا يسمح برصد تقدمه بصورة منهجية.

[22] مقتبسة عن: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "سياسة التقييم لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي"، وثيقة المجلس التنفيذي DP/2005/28، 28 مايو/أيار 2006، متوفر على الموقع: http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf ، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة، 2005، متوفر على الموقع: http://www.unevaluation.org/unegnorms

وفيما يلي الأسئلة الرئيسية التي يسعى الرصد للإجابة عليها:

- هل يتم إنتاج المُخرَجات المحددة سلفاً وفق الخطة، وبالكفاءة المطلوبة؟
- ما هي القضايا والمخاطر والتحديات التي نواجهها أو نتوقعها، والتي تتطلب التحسب لها بغية ضمان تحقيق النتائج؟
- ما القرارات المطلوب اتخاذها في المراحل اللاحقة بشأن التغييرات على الخطط؟
- هل لا تزال المُخرَجات المخططة والمحققة على صلة وثيقة بإنجاز الحصائل المرسومة؟
- هل لا تزال الحصائل التي حددناها وثيقة الصلة وفعالة في تنفيذ كامل الأولويات والأهداف والتأثيرات على المستوى الوطني؟
- ما هي الدروس المستفادة؟

يعتبر التقييم - على غرار الرصد - جزءاً لا يتجزّأ من إدارة البرامج، وأداة حاسمة من أدوات الإدارة. ويستكمل التقييم عملية الرصد عبر توفيره تقديراً مستقلاً ودقيقاً، لما تم وما لم يتم تنفيذه، وتعليل تلك الحالة. وبعد مرور بعض الوقت على تنفيذ مشروع معين و رصده، فإن أحد المبادئ الهامة في الإدارة هو إجراء جردة للأوضاع القائمة بواسطة تقييم خارجي.

ويقدم لنا التقييم فوائد عديدة. فتقييم الجودة يقدم معلومات مرجعية صالحة للاستخدام في تحسين وضع البرامج والسياسات والاستراتيجيات. ويحدد التقييم أيضاً النتائج والعواقب غير المقصودة الناجمة عن المشاريع الإنمائية، التي قد لا تتضح جراء الرصد الاعتيادي، نظراً لأن هذه الرصد يشدد على تنفيذ الخطة الإنمائية. وتساهم المعلومات الناتجة عن التقييم في إغناء التعلم المؤسسي والقاعدة المعرفية العالمية حول فعالية التنمية. ويجب أن تتمتع الخطط الإنمائية في السياق التنموي سريع التطور، أو عند نشوء أو خلال أو ما بعد الأزمات، بالديناميكية وآليات التعديل والتحسين المستمر. ومن الضروري كلما جرى تحديث الخطط الإنمائية أثناء سياق التنفيذ، توثيق الأسباب الداعية إلى هذا التغيير. وتعتبر الرصد والتقييم إجراءاً فعالاً، نظراً لأنه يوفر الدليل لإرساء تلك التغييرات على قرارات إدارية واسعة الاطلاع.

الهدف من تخطيط الرصد والتقييم

تتطلب صنع القرار الفعالة وذات التوقيت المناسب، تلقي المعلومات من نشاطات الرصد والتقييم المنتظمة والمخطط لها. ويجب أن يبدأ التخطيط لعمليات الرصد والتقييم عند تصميم البرنامج أو المشروع، وأن يتم وضع الخطط لهما سويةً. وفي حين يؤمن الرصد التدفق المباشر للمعلومات المطلوبة من قبل الإدارة حول البرنامج أو المشروع الجاري تنفيذه في الوقت الحاضر، فإن التقييم يوفر المزيد من التقديرات العميقة. وتطرح عملية الرصد الأسئلة التي يتولى التقييم الإجابة عليها. كما أن التقييم يستند بقوة على البيانات الصادرة عن الرصد ، بما فيها بيانات الوضع الأصلي والمعلومات عن مسار تنفيذ البرنامج أو المشروع، وقياسات التقدم على طريق النتائج المخططة من خلال المؤشرات.

وينبغي أن يكون التقييم ماثلاً في الذهن عند تخطيط عملية الرصد: إن توفر نتائج واضحة أو نموذج حصيلة وبيانات الرصد، يسمح من بين أشياء أخرى بتحديد "قابلية التقييم[23]" لدى الموضوع المراد رصده.

[23] قد نعرف "قابلية التقييم" بأنها وضوح الغرض من الموضوع المطروح للتقييم، وكفاءة المؤشرات القابلة للقياس، وغياب العوامل الرئيسية التي تعيق إجراء تقييم موضوعي.

2-3 إطار الرصد والتقييم

يعتبر الإطار الواضح المتفق عليه من قبل الأطراف المعنية في نهاية مرحلة التخطيط، أمراً أساسياً في تنفيذ الرصد والتقييم بصورة منهجية. ويعمل هذا الإطار كخطة للرصد والتقييم، وينبغي أن يبين ما يلي:

- الموضوع الذي ينبغي أن يخضع للرصد والتقييم.
- النشاطات التي تستدعي الرصد والتقييم.
- الجهة المسؤولة عن الرصد والتقييم.
- التوقيت المخطط لنشاطات الرصد والتقييم.
- الأسلوب المتبع في الرصد والتقييم.

ضافةً إلى ذلك، ينبغي جدياً وضع المخاطر والافتراضات ذات الصلة في الحسبان، واستباقها وتضمينها في إطار الرصد والتقييم عند تنفيذ نشاطات الرصد والتقييم المخططة. وبصورة عامة، يتألف إطار الرصد والتقييم من ثلاث مكونات رئيسية:

1) مكوّن التوصيف ــ يصف هذا المُكون كيفية تنفيذ الرصد والتقييم من قبل الأطراف المعنية، والمسؤوليات الملقاة على عاتق الأفراد والهيئات. على سبيل المثال، يعتبر ضرورياً - سواءٌ على مستوى نتائج إطار المساعدة الإنمائية أو على المستوى الوطني - التنسيق مع لجان الرقابة الوطنية أو مع مجموعات على مستوى الحصيلة (الترتيبات القطاعية مثلاً)، إضافةً إلى مجموعات الدعم الاحتياطية لأعمال الرصد التابعة للأمم المتحدة. وفي حال غياب مثل هذه الهيئات، لا بد من تأسيس هذا النوع من البنى لضمان فعالية الرصد والتقييم. وينبغي لهذا المُكون أن يصف أيضاً:
   أ- الخطط التي يمكن تنفيذها لتعزيز قدرات الرصد والتقييم الوطنية والمحلية.
   ب- القدرات الحالية للرصد والتقييم، وتقدير الموارد البشرية والمالية والمادية المطلوبة لتنفيذها.
2) إطار النتائج ــ ينبغي إعداد هذا الإطار في مرحلة التخطيط، كما وضح الفصل الثاني.
3) أطر تخطيط الرصد والتقييم ــ تعتبر هذه الأطر ذات طابع استراتيجي وتحقق ترابط المعلومات التي تتطلبها عملية الرصد والتقييم كمراجع سهلة.

تقدم إطار تخطيط الرصد التي يتضمنها الجدول 14 مثالاً توضيحياً لما يستخدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ولكن يمكن استخدامها على مستوى البرامج العالمية والإقليمية والقطرية من أجل تحديد ما هو المطلوب للقيام بعملية الرصد (يحتوي الجدول 15 على تتمة المثال الوارد في الجدول 14). وينبغي لهذه الإطار أن تتكيف وفقاً للظروف والشروط المحلية. وقد يتم تعديل الأعمدة في بعض الحالات بغية تغطية مفردات النتائج - مثل الحصائل والمُخرَجات والمؤشرات والأوضاع الأصلية والمخاطر والافتراضات - بصورة منفصلة. تنطبق الحاجة إلى إطارٍ للرصد والتقييم على كلٍ من البرامج والمشاريع ضمن البرنامج. ولذلك ينبغي على إطار الرصد والتقييم على مستوى المشروع أن يستقي من إطار الرصد والتقييمعلى مستوى البرنامج، وقد يحتوي على معلومات عن مخاطر الرصد والتقييم أكثر تفصيلاً وتنطبق بالتحديد على مشاريع معينة.
وعلى النقيض، يستند إطار الرصد والتقييم على مستوى البرنامج على أطر الرصد والتقييم على مستوى المشاريع. ويجب اعتبار نشاطات الرصد والتقييم إحدى الوحدات المكملة لإدارة البرنامج أو المشروع، وهي تتوضع على امتداد دورات البرنامج أو المشروع، وينبغي مراجعتها وتحديثها بصورة منتظمة (مرة واحدة سنوياً على الأقل - عند إجراء المراجعة السنوية مثلاً).

الجدول 14: تخطيط إطار الرصد[24]

النتائج المتوقعة (الحصائل والمُخرَجات)	المؤشرات (والأوضاع الأصلية والقيم المستهدفة التأشيرية) ومجالات الرصد الرئيسية الأخرى	الرصد والتقييم وطرائق جمع البيانات	التوقيت أو الجدول والتكرار	المسؤوليات	وسائل التحقق: مصادر ونماذج البيانات	الموارد	المخاطر
الناتجة عن الخطة الإنمائية وإطار النتائج.	المستمدة من إطار النتائج. ويجب أن تتضمن المؤشرات أيضاً الأولويات الرئيسية، مثل تنمية القدرات والنوع الاجتماعي. بالإضافة إلى المجالات الرئيسية الأخرى التي تتطلب الرصد، مثل المخاطر المحددة في مرحلة التخطيط وغيرها من الاحتياجات الإدارية الرئيسية.	كيفية الحصول على البيانات. مثلاً: بواسطة عمليات المسح، والمراجعة، ولقاءات الأطراف المعنية ... الخ.	تعتمد درجة التفاصيل التي يتضمنها على الاحتياجات العملية. في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يمكن العثور على هذه المعلومات من خطة جدول رصد المشروع الموجودة في أطلس.	من هي الجهة المسؤولة عن تنظيم جمع البيانات والتحقق من جودتها ومصدرها؟	المواقع والمصادر المنهجية التي قد توجد فيها البيانات المحددة والضرورية، مثل المعهد الوطني أو موقع ديف إنفو (DevInfo).	تقدير الموارد والالتزامات المطلوبة من أجل تنفيذ نشاطات الرصد المخطط لها.	ما هي المخاطر والافتراضات المحيطة بتنفيذ نشاطات الرصد المخطط لها؟ إلى أي حد يؤثر ذلك على الرصد المخططة وجودة البيانات.

[24] ينطبق تصميم الجدول 14 بالدرجة الأولى على احتياجات الرصد على مستوى البرنامج، ومن المفترض أن تقوم المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بإرفاق الجدول أعلاه مع المعلومات التي يحتويها بكباب الضرورية لتشغيل البرامج القطرية.

الجدول 15: مثال توضيحي عن إطار تخطيط الرصد: تعزيز قدرة هيئة إدارة الانتخابات

النتائج المتوقعة (الحصائل والمُخرَجات)	المؤشرات (والأوضاع الأصلية والقيم المستهدفة التأشيرية) ومجالات الرصد الرئيسية الأخرى	الرصد والتقييم وطرائق جمع البيانات	التوقيت أو الجدول الزمني والتكرار	المسؤوليات	وسائل التحقق: مصادر ونماذج البيانات	الموارد	المخاطر
الحصيلة 1: تعزيز قدرة هيئة إدارة الانتخابات على إدارة انتخابات حرة ونزيهة 1.1 حملة إعلامية تستهدف التوصل إلى إجماع بشأن ضرورة إصلاح قانون ونظام الانتخابات 2.1 كفاءة الكادر العامل والنظام المطبق في هيئة إدارة الانتخابات لإدارة انتخابات حرة ونزيهة 3.1 برنامج تدريب كادر هيئة إدارة الانتخابات بشأن تصميم واستخدام أساليب إدارة الانتخابات الجديدة	نسبة المواطنين الذين يعتقدون أن إدارة الانتخابات كانت حرة ونزيهة (التمييز على أساس النوع الإجتماعي، مجموعات السكان، إلخ). **الوضع الأساسي:** 40% من المواطنين لديهم الثقة بهيئة إدارة الانتخابات، كما اتضح في عام 2008 (50% رجال، 30% نساء، 20 % سكان أصليون) **القيمة المستهدفة:** 70% من عموم السكان لديهم الثقة بهيئة إدارة الانتخابات بحلول عام 2016 (75% رجال، 65% نساء، 60% سكان أصليون)	1. مسوحات 2. مراجعات الإنجاز السنوية 3. زيارات ميدانية مشتركة إلى المناطق الخمسة 4....	1. ينبغي الانتهاء من جميع المسوحات قبل ستة أشهر من انتهاء تنفيذ النشاطات. 2. ينبغي تنفيذ مراجعات الإنجاز بشأن إنجاز جميع المُخرَجات ذات الصلة بصورة مشتركة في الربع الرابع. 3. يجب تنفيذ زيارتين ميدانيتين قبل إجراء المسح الختامي، ثم ثلاث زيارات بعد ذلك. 4....	1. يتولى المكتب المركزي للإحصاء تنفيذ المسح، ويوفر الشركاء الخارجيون (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي) الموارد الفنّية اللازمة من خلال المساعدة التي يقدمونها من أجل تنمية القدرات. 2. تتولى هيئة إدارة الانتخابات تنظيم مراجعات الإنجاز. 3. تتولى هيئة إدارة الانتخابات تنظيم الزيارات الميدانية، وعقد الاجتماعات مع ممثلي مختلف قطاعات الأطراف المعنية، يساهم شريكان خارجيان على الأقل في الزيارات الميدانية المشتركة المقررة. 4....	1.1 تتوفر البيانات وتحليلات المسوحات في (أ) التقرير الإعلامي، و(ب) مواقع المكتب المركزي للإحصاء وهيئة إدارة الانتخابات. 1.2 تقارير التقدم السنوية. 2.2 محاضر تقارير التقدم السنوية. 1.3 تتوفر سجلات الزيارات الميدانية المشتركة على موقع هيئة إدارة الانتخابات. 4....	1. يقدم الاتحاد الأوروبي الموارد المقدرة بـ 0.2 مليون دولار، المخصصة لإجراء المسح. 2. يقدم مشروع المساعدة في البنك الدولي الموارد المخصصة لنشاطات الرصد والتقييم. 3. تقع تكلفة مساهمة الشركاء الخارجيين على عاتق الشريك المعني. ويغطي مشروع البنك الدولي التكاليف اللوجستية الأخرى. 4....	1. من المفترض الانتهاء من نشاطات تنمية القدرات اللازمة لتنفيذ المسح ضمن المكتب المركزي للإحصاء قبل عام من تنفيذ المسح الحقيقي. وفي حال وجود أية إعاقات، يمكن التعاقد في هذه الحالة مع شركة خاصة لتنفيذ المسح. 4....
الحصيلة 2: زيادة مشاركة النساء والسكان الأصليين في العمليات الانتخابية المحلية والوطنية في خمس مناطق بحلول 2016 1.2 إعداد مسودة قانون مُعَدَّل حول حقوق المشاركة للنساء والسكان الأصليين في الانتخابات	نسبة النساء المؤهلات المدرجة أسماءهن في قوائم الانتخاب في 5 مناطق **الوضع الأصلي:** 30% من النساء المؤهلات تم إدراج أسماءهن في 5 مناطق في العام 2008 **القيمة المستهدفة:** إدراج أسماء 60% من النساء المؤهلات بحلول عام 2016						

الجدول 16: خطة التقييم

عنوان التقييم	الشركاء (التقييم المشترك)	مجال نتائج التخطيط الاستراتيجي	حصائل وثائق البرنامج القطري وخطته التنفيذية	تاريخ الإنتهاء المقرر	أطراف التقييم المعنية الرئيسية	مصادر تمويل التقييم	إلزامية التقييم (نعم /لا)
تقييم الحصائل							
تقييم الحصيلة النصفي(من مدة الاستراتيجية) لبرنامج الحد من الفقر	غير متاح	الحد من الفقر و أهداف التنمية الألفية	1	حزيران 2010	وزارة التخطيط، منظمات المجتمع المدني، الدول المانحة ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المجتمعات	مشروع الرصد والتقييم	نعم
تقييم الحصيلة النصفي لبرنامج الحكم الرشيد الرشيدة.	مؤسسة التنمية الدولية (المانح)	الحكم الديموقراطي	2	حزيران 2010	هيئة إدارة الانتخابات، البرلمان، وزارة العدل، مؤسسة التنمية الدولية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	مؤسسة التنمية الدولية، مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ذات الصلة	نعم
تقييم الحصيلة: ملف الطاقة والبيئة	وزارة البيئة	البيئة والتنمية المستدامة	3	كانون أول 2011	وزارة البيئة، المنظمات غير الحكومية، المانحون، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التجمعات الاجتماعية	مشروع التنوع البيولوجي، مشروع الطاقة المستدامة	نعم
تقييم المشروع							
المشروع التجريبي لقطاع تمويل المشاريع الصغيرة	صندوق الأمم المتحدة لتمويل التنمية	الحد من الفقر: تعزيز النمو الشامل	3.1	آذار 2010	تمويل المشاريع الصغيرة لجنوب إفريقيا، وزارة المالية، صندوق الأمم المتحدة لتمويل التنمية، منظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونسيف)	موازنة المشروع	لا
مشروع التنوع البيولوجي (مرفق البيئة العالمي)	غير متاح	البيئة: حشد التمويل البيئي	2.3	أيار 2011	وزارة البيئة، المنظمات غير الحكومية، المانحون، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التجمعات الاجتماعية	موازنة المشروع	نعم
مشروع تعزيز العملية الانتخابية	غير متاح	الحكم الديموقراطي: المشاركة الشاملة.	4.2	أيلول 2009	هيئة إدارة الانتخابات، المانحون، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الجمهور	موازنة المشروع	نعم
مشروع الحد من مخاطر الكوارث	غير متاح	الوقاية من الأزمات	2.4	حزيران 2011	وزارة إدارة الكوارث، المنظمات غير الحكومية المنفّذة، الإتحاد الأوروبي (مانح)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	موازنة المشروع	نعم
تقييم أخرى							
التقييم النصفي لإطار الامم المتحدة للمساعدة الإنمائية	جميع منظمات الأمم المتحدة المقيمة	غير متاح	الجميع	كانون أول 2009	الحكومة، منظمات الأمم المتحدة	مشروع المراقبة والتقييم	لا

ملاحظة: اختصار مؤسسة التنمية الدولية (المملكة المتحدة) هو DFID، واختصار صندوق الأمم المتحدة لتمويل التنمية هو UNCDF، واختصار منظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونسيف) هو UNICEF.

يعتبر ملزماً بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي عرض خطة التقييم على مجلسه التنفيذي، مرفقةً بكل وثائق البرنامج على المستوى العالمي والإقليمي والقطري اللازمة للمصادقة عليها. وتعتبر خطة التقييم واحدة من مكونات إطار الرصد والتقييم، ولا بد أن تتضمن تلك التقييم المتوقعة في نهاية مرحلة تخطيط البرنامج. وينبغي على الخطة أن تكون استراتيجية، بما في ذلك اختيار عمليات التقييم التي تعطي أفضل المعلومات وأكثرها أهمية في صنع القرار لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركائه.

على خطة التقييم الأولية أن تتضمن بالحد الأدنى جميع عمليات التقييم الإلزامية. وبالنسبة للوحدات البرنامجية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وتعتبر تقييم الحصائل وتقييم المشروع المطلوبة إلزاميةً بموجب بروتوكولات الشراكة، مثل مرفق البيئة العالمي. وليست خطة التقييم وثيقة جامدة، فهي خاضعة للمراجعة بصفتها جزءاً من إطار الرصد والتقييم، ولا بد من تعديلها خلال تنفيذ المشروع كلما استدعت الضرورة. فمثلاً، عند إقرار تصاميم المشاريع الجديدة وتحديد الحاجة إلى عمليات التقييم، لا بد من إضافة هذه التقييم الجديدة إلى خطة التقييم.

بعد الموافقة على البرنامج القطري أو الإقليمي أو العالمي، يقوم وحدة البرنامج المعني بإدراج خطة التقييم بغية متابعتها لدى مركز موارد التقييم[25]. وبينما تتولى الوحدات مسؤولية الإشراف، تستخدم المكاتب الإقليمية خطة التقييم المرفوعة من قبل الوحدات البرنامجية كقاعدة لتقدير مستوى الالتزام. ويرفع مكتب التقييم تقريره عن الالتزام بالتقييم مباشرةً إلى المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ضمن تقريره السنوي عن التقييم.

تقوم الوحدات البرنامجية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي باختيار وصياغة عمليات التقييم التي توفر معلومات هامة لصالح صنع القرار. وفي سياق تحديد مواضيع التقييم، ينبغي على الوحدات المذكورة أن تحدد بالدرجة الأولى الغرض من التقييم، والعوامل الأخرى المؤثرة على ملاءمة واستخدام عمليات التقييم المقترحة. وبصورة عامة، ولأغراض تتعلق بالمساءلة، لا بد من خضوع 20-30% من كامل ملف البرنامج للتقييم.

تتطلب عمليات التقييم بصورة عامة موارد كبيرة وزمناً طويلاً. ولذلك، لا بد من تبرير كل عملية تقييم وممارستها بالشكل الأمثل. وينبغي على الوحدات البرنامجية - بالاشتراك مع الأطراف المعنية الرئيسية، دراسة النقاط التالية عند إعداد خطة التقييم:

- استخدامات وغرض وتوقيت التقييم ــ لا ينبغي اقتراح أية عملية تقييم ما لم يتضح منذ البداية للوحدات البرنامجية التي تمنح التفويض وللأطراف المعنية **السبب الداعي لإجراء التقييم (الغرض)، والمعلومات المطلوبة (الطلب على المعلومات)، والجهة التي تستخدم المعلومات، وكيفية هذا الاستخدام**. ويمكن استخلاص هذه المعلومات من الرؤية المشتركة للنجاح، المعبر عنها في نموذج النتائج أو الحصيلة في مرحلة التخطيط. ويحدد الغرض من الاستخدام توقيت التقييم والإطار المنهجي وطبيعة مشاركة الأطراف المعنية. وينبغي أن يرتبط توقيت التقييم بصورة مباشرة مع الغرض منه ومع استخدامه. ولضمان ملاءمة التقييم والاستخدام الفعال لمعلوماته، يجب توفيره في الوقت المناسب، كي ترتكز القرارات على الأدلة الدقيقة التي تنتج عنه[26].

[25] مركز موارد التقييم هو منظومة لإدارة المعلومات تابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تعمل من أجل دعم المساءلة الإدارية عن التقييم. راجع الموقع: http://www.erc.undp.org.

[26] عند إقرار توقيت تقييم الحصيلة، من المهم أن يبقى ماثلاً في الذهن أن مكتب التقييم مخول بإجراء تقييم للبرامج العالمية والإقليمية وبعض البرامج القطرية المختارة (تقديرات نتائج التنمية) قبل رفع البرامج الجديدة إلى المجلس التنفيذي لنيل الموافقة عليها. وتبدأ عملية التقييم عادةً في

- استثمار الموارد ــ يخضع المجال الذي يستثمر فيه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي موارد كبيرة (موضوعي أو برنامجي ، حصيلة أو مشروع)، إلى عملية تقييم نظراً لأنه يخضع لدرجة أعلى من المساءلة.

- احتمال قيام مشاريع مستقبلية في المجال نفسه ــ التقييم هو أحد الوسائل الهامة في إعداد التوصيات التي تؤدي إلى تبني الأعمال المستقبلية. ويجعل التقييم الوحدة البرامجية المعنية قادره على القيام بجرد شامل يفيد فيما إذا كانت المُخرَجات قد ساهمت في الحصيلة، وفيما إذا كان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قد صاغ استراتيجية شراكة فعالة. وعند اختيار إحدى المشاريع المرشحة للتقييم، يجب البحث عنها في المجال المرشح لاستمرار دعمه من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

- المشكلات المتوقعة ــ تساعد عمليات التقييم في الحد من وقوع المشكلات، وتقدم تصوراً مستقلاً عن المشكلات القائمة. وعند اختيار إحدى الحصائل المرشحة للتقييم، يجب البحث عنها في المجالات التي تعاني أو من المحتمل أن تعاني من مشكلات، لأن الحصائل تقع في مجال حساس وترتبط بعدد من الشركاء.

- الحاجة إلى الدروس المستفادة ــ ما نوع الدروس المطلوبة للمساعدة في توجيه النشاطات في هذا البلد أو في بلدان أو مناطق أخرى في المنطقة؟

- التناسق والتناغم - يجب أن تتناسق عمليات التقييم المقررة مع أولويات التنمية الوطنية والإقليمية والعالمية، ومع الأولويات المشتركة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (خطته الاستراتيجية على سبيل المثال)، وأن تنسجم مع تقييم منظومة وكالات الأمم المتحدة والشركاء الدوليين الآخرين. ويضمن ذلك إنتاج معلومات هامة انطلاقاً من عمليات التقييم المقترحة، تساعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركاءه بصورة أفضل في إدارة النتائج في ظروف متغيرة. ويجب السعي الحثيث وراء فرص تنظيم عمليات تقييم مشتركة مع الحكومة والشركاء. وينبغي على عمليات التقييم التي يتولاها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن تقدم الفائدة للشركاء الوطنيين. وعند تحديد توقيت التقييم، على البرنامج أن يدرس مختلف مراحل صنع القرار لدى الحكومة الشريكة، مثل قرار الموازنة، والإطار الإنمائي أو وضع الاستراتيجيات، وعمليات المراجعة الراهنة للبرامج والمشاريع الإنمائية. فمثلاً، إذا تولت الحكومة تقييم استراتيجية أو إطار إنمائي وطني تساهم فيه مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن على التقييم الذي يديره البرنامج أن يعزز تكامل الجهود وأن يقلص من ازدواجها.

بعد اختيار تقييم الحصائل، يقوم الوحدة البرامجية بتحديد المشاريع المقترحة للمساهمة في الحصيلة، ويشير إليها على أنها المشاريع المرتبطة بخطة التقييم. ويسلط ذلك الضوء على المشاريع المعنية، ويسمح لها بأخذ تقييم الحصيلة بالاعتبار عند رصدها والتخطيط لأعمالها.

وهي تساعد أيضاً مسؤولي البرامج لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والشركاء الوطنيين المعنيين بالرقابة على الحصيلة في التحضير لعملية التقييم.

يجب تطبيق عامل اختيار الحصائل نفسه على اختيار تقييم المشروع. وتطلب بعض بروتوكولات الشراكة تقييم المشاريع المرتبطة بها. وثمة تأكيد قوي على ضرورة إنهاء تقييم المشاريع التجريبية قبل تكرارها أو تعميمها، وقبل المشاريع المقررة في المرحلة التالية، وقبل المشاريع التي تزيد عن خمس سنوات، من أجل أغراض المساءلة، وأيضاً لأغراض تعليمية. وكجزء من عملية التحديث المستمر لخطة التقييم، يجب تضمين أية تحديدات مستحدثة لتقييم المشاريع ضمن الخطة.

السنة الرابعة من البرنامج. ونظراً لأن الحصيلة وتقييم المشروع الموكلة إلى الوحدات البرنامجية توفر قاعدة متينة لأعمال التقييم المستقل، لذا ينبغي الانتهاء منها خلال المراحل الأولى وحتى المتوسطة من دورة حياة البرنامج، قبل إجراء التقييم المستقل لمكتب التقييم.

وينبغي تخصيص وقت إضافي لعمليات التقييم في أوضاع الأزمات، نظراً للحاجة إلى المرونة في التعامل مع الأوضاع المتغيرة. ويعني ذلك اعتماد المرونة عند جدولة الزيارات الميدانية والمقابلات، وتوقع الإعاقات في جمع البيانات وتغييرات اللحظة الأخيرة في طرائق جمع البيانات إذا تبدلت العلاقات بين مختلف المجموعات. وعلاوة على ذلك، يتطلب الأمر مزيداً من الاستعداد عند التعامل مع المجموعات الضعيفة، وتلك المتأثرة بالنزاعات، حيث لا بد من إبداء المزيد من الرعاية والاعتبارات الأخلاقية.

3-3 الموارد المطلوبة للرصد والتقييم

تؤدي الموارد المحدودة إلى تدني جودة الرصد والتقييم. ومن الضروري لضمان نوعية فعالة من الرصد والتقييم تخصيص موارد مالية وبشرية كافية في مرحلة التخطيط. وينبغي إدراج الموارد المالية والبشرية المطلوبة للرصد والتقييم ضمن تكلفة تسليم النتائج الإجمالية المتفق عليها، وليس على أنها تكاليف إضافية.

يجري تقدير **الموارد المالية** للرصد والتقييم بصورة واقعية في مرحلة تخطيط الرصد والتقييم. وعلى الرغم من أهمية التخطيط المشترك للرصد والتقييم، ينبغي تخصيص الموارد لكل منهما على حدة. ومن الناحية العملية، ينبغي لكل مشروع أن يحتوي على خطي موازنة منفصلين متفق عليهما مسبقاً مع الشركاء: واحد للرصد والآخر للتقييم، مما يساعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركائه على التزام المزيد من الواقعية عند وضع الموازنة. كما أنه يقلل أيضاً من مخاطر تجاوز الموارد المخصصة للتقييم، التي غالباً ما تحدث عند الاقتراب من نهاية التنفيذ.

وبالإمكان تحديد تكاليف الرصد والتقييم المرتبطة بالمشروع بسهولة نسبية، وإلحاقها بموازنات المشروع الخاصة بالاتفاق المسبق مع الشركاء، من خلال تضمينها في موازنة المشروع أو في خطة العمل السنوية الموقعة من قبل الشركاء.

ويطرح تخصيص وتأمين الموارد المالية لرصد وتقييم الحصائل أو البرامج تحديات إضافية، نظراً لأن الأمر لا يتعلق بمشروع واحد فقط يتحمل مباشرةً أعباء تلك التكاليف. والآلية المتبعة الأكثر شيوعاً في مثل هذه الحالة هي سحب الموارد سويةً من المشاريع ذات الصلة. ويمكن استخدام آليات أخرى، مثل:

- انشاء صندوق أو مرفق أو مشروع منفصل للرصد والتقييم، يرتبط مع الحصيلة أو البرنامج - الذي تساهم فيه جميع مكونات المشاريع - من خلال ترحيل بعض أموال المشروع إليه. ويمكن وضع هذا المرفق لدى نفس الجهة التي تدير الحصيلة أو المشروع.
- جمع الأموال من الشركاء مباشرةً لصالح مرفق رصد وتقييم الحصيلة أو البرنامج.
- التخصيص السنوي للأموال المطلوبة لكل حصيلة على أساس تكاليف الرصد والتقييم المخطط لها من موازنة البرنامج الشاملة وتحويلها إلى المرفق أو الصندوق.

ومن المهم أن يتدارس الشركاء قضية الموارد المطلوبة للرصد والتقييم. وينبغي توثيق هذه النشاطات في مستهل البرنامج كي يتمكن الشركاء من تحويل الأموال الضرورية وفقاً لإجراءاتهم المتبعة، التي قد تستهلك وقتاً وجهداً كبيرين.

من جهتها، تعتبر **الموارد البشرية** أمراً حاسماً في عملية الرصد والتقييم، حتى بعد تأمين الموارد المالية الكافية. ولا بد لعملية الرصد والتقييم ذات الجودة العالية أن تتصف بما يلي:

- الكادر المتفرغ ــ لتنفيذ عملية رصد وتقييم فعالة، لا بد من تكريس كادر يتولى هذه الوظيفة. وتختلف طريقة تخصيص الكادر بين منظمة وأخرى. إذ تعتمد بعض المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تأسيس وحدات رصد وتقييم تتمتع بأطر مرجعية خاصة، وكادر مؤهل متفرّغ، وخطط عمل، وغيرها من الموارد.
- الكادر ذو الخبرة ــ يجب أن يتمتع الكادر الذي يتولى الرصد والتقييم بالخبرة في المجال المعني. ويوجد أخصائيون مؤهلون يعملون في الرصد والتقييم لدى عدد كبير من مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي القطرية. وينبغي عند الضرورة زيادة نوعية المهارة بغية تلبية الاحتياجات، وتنمية هذه القدرات ضمن المكتب في ظل الاستثمارات الجارية إذا لزم الأمر.

لا بد لكل وحده من وحدات الرصد والتقييم التي تعمل في مختلف المستويات - مثلاً على مستوى المشروع أو البرنامج أو الحصيلة - من إطار مرجعي واضح خاص بها، يحدد دورها ومسؤولياتها. وبصورة عامة تتضمن هذه المسؤوليات ما يلي:

- وضع أطر الرصد المنهجية وإعداد خطة التقييم.
- عقد لقاءات منتظمة مع الأطراف المعنية من أجل تقييم التقدم على طريق تحقيق النتائج.
- تولي مهام الرصد والتقييم الميدانية المشتركة بغية تقدير الإنجازات والمعيقات.
- استخلاص الدروس والممارسات الجيدة.
- تبيان مستوى نجاح النتائج المتحققة في طرح قضايا النوع الاجتماعي ومصالح وحقوق الفئات المهمشة والضعيفة في المجتمع.
- تحديد القدرات الإضافية المطلوب تنميتها بين الأطراف المعنية والشركاء.
- رفع التقارير بصورة منتظمة إلى الأفراد والهيئات التوجيهية - بخصوص مجالات النتائج المحددة، واغتنام الفرص للتأثير على عمليات صياغة السياسات وصنع القرار.
- ضمان جودة أعمال الرصد والتقييم، وتقديم الإرشادات عند اللزوم.
- تقدير ملاءمة إطار الرصد والتقييم على أسس منتظمة تستند إلى نشوء أولويات إنمائية جديدة أو ظروف متغيرة.

اعتبارات خاصة عن وضع الموازنة وتمويل التقييم

على الوحدات البرنامجية تقدير المتطلبات المالية ووسائل التمويل والإشارة إليها في كل تقييم يرد في خطة التقييم، وعند تقدير تكلفة التقييم، لا بد من مراعاة مدة ومجال التقييم. وتتحدد مدة التقييم تبعاً للغرض منه. ويميل التقييم الذي يجري في بدايات التنفيذ - والذي يسعى إلى التركيز على قضايا التصميم في البرنامج أو المشروع - إلى أن يكون أقل تعقيداً ويستلزم مجالاً أضيق، ويتطلب بالتالي بيانات أقل مما تستلزمه العملية "الضخمة" التي تجري في نهاية دورة المشروع أو البرنامج. وكلما زاد تعقيد التقييم وكبر مجاله، كلما طالت المدة الزمنية وازدادت تفاصيل الأعمال المطلوبة من قبل فريق التقييم، من أجل جمع البيانات المطلوبة. وقد يزيد ذلك من الأجور الإجمالية للعاملين في التقييم. وينبغي على الوحدات البرنامجية أن تتحلى بالواقعية عند تحديد مجال التقييم ودرجة تعقيده في ضوء نسبةً الموارد المتاحة.

الإطار 19: القضايا الرئيسية التي تدخل في تقدير تكلفة التقييم

- **طاقم التقييم والخبراء الخارجيون والنفقات المتعلقة بأداء مهامهم**
خبراء التقييم وأعضاء الهيئة الاستشارية (إن وجدت)
  - فريق تقييم أم عضو واحد؟ كم عدد أعضاء الفريق؟ ما هي تركيبتهم (وطنية أم دولية)؟
  - عدد أيام العمل المطلوبة لكل خبير ومستشار.
  - ما هو معدل الأجر اليومي المتوقع لكل واحد منهم؟
  - هل توجد أية تكاليف متعلقة بأجور التوظيف؟
  - هل استشارات أعضاء مجموعة الخبرة مدفوعة الثمن (أجر يومي، أتعاب فخرية)؟

أعباء السفر

- ما هي أنواع نفقات السفر التي نتحملها؟ ما هي مثلاً عدد المرات التي يسافر فيها الفريق إلى البلد المعني أو المواقع الميدانية؟ هل توجد متطلبات سفر عند تنفيذ الإيجازات في مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو لدى إجراء المقابلات مع الأطراف المعنية أو نشاطات جمع البيانات أو اجتماعات الأطراف المعنية ...الخ؟
- ما هو نوع السفر الرئيسي (جواً، سيارات خاصة بالمشروع ... الخ)؟ هل توجد أية ضرورات لنماذج خاصة من النقل، لاعتبارات السهولة أو لأسباب أمنية؟
- ما عدد أيام السفر وكم تبلغ تعويضاتها؟

- **متطلبات التشاور مع الأطراف المعنية**
  - هل توجد اجتماعات يومية مع أعضاء اللجنة التوجيهية من أجل مناقشة تقدم عملية التقييم؟ هل توجد اجتماعات يومية مع المجموعة الأوسع من الأطراف المعنية من أجل مناقشة الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بعملية التقييم؟ من هم المدعوون وما هو عددهم؟ ما هي التكلفة المفترضة لاستئجار أماكن اللقاءات وإحضار الأطراف المعنية (تعويضات ونفقات السفر) والوجبات الخفيفة؟

- **جمع البيانات وأدوات التحليل والطرق**
  - ما هي طرق جمع البيانات؟ وإذا تم استخدام عمليات المسح أو الاستبيانات، فما هي شريحة السكان المستهدفة والمناطق المطلوب تغطيتها؟ ما هي الموارد المطلوبة (أجور العاملين في التعداد، بما فيها نفقات تنقلهم ...الخ)؟ هل ثمة حاجة للاستعانة بباحثين من أجل استكمال التحليل التفصيلي للبيانات المتجمعة؟

- **ما هي المعدات المطلوبة؟ (تجهيزات مكتبية، برمجيات لازمة لتحليل البيانات ... الخ).**
- **تكاليف الاتصالات**
  - ما هي تكاليف الهاتف والانترنت والفاكس؟
  - إذا تقرر إجراء مسوح أو استبيانات، ما هي وسائل إدارتها (البريد، الانترنت، الهاتف ...الخ)؟

- **نشر وتوزيع تقارير التقييم والمنتجات الأخرى، بما فيها تكاليف الترجمة إذا تطلب الأمر.**
- **هل توجد أية مخصصات للأمور الطارئة؟**
- **هل ثمة شركاء في عملية التقييم؟ هل تكلفة هذا التقييم مشتركة؟ ما هي التكلفة المطلوبة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؟**

إضافةً إلى ذلك، يؤثر توفر وسهولة الوصول إلى البيانات الأولية والثانوية (الرصد، التقارير المنتظمة عن التقييم)، وطرائق جمع البيانات على تكلفة عملية التقييم. ففي غياب البيانات الموثوقة، يضطر خبراء التقييم إلى إنفاق المزيد من الجهد والموارد في البحث عن المعلومات وجمعها. وينبغي تقدير تناسب تخصيص الموارد مع خبراء التقييم الخارجيين المكلفين بالمهمة استناداً إلى برنامج العمل المقترح من قبلهم.

إذا جرى التقييم بالاشتراك مع الحكومة أو مع الدول المانحة في سياق حصيلة أكبر أو في إطار تقييم حكومي، فإن على الوحدة البرامجية المسؤول عن التقييم أن يتفق على طرق التمويل مع الدول المانحة المحتملين أو النظراء الحكوميين منذ البداية. ويضع الإطار 19 الخطوط العريضة للعناصر الأساسية المطلوبة للتقييم. وعلى الوحدة البرامجية المعني أن يتأكد من تقديراته لكل بند من هذه العناصر.

4-3 إشراك الأطراف المعنية في عملية الرصد والتقييم

إن مشاركة الأطراف المعنية كما عرضتها مرحلة التخطيط ووصفتها الفقرة (2.2) تستمر طوال مرحلتي الرصد والتقييم للأسباب التالية:

- تتكون لدى الأطراف المعنية - التي وضعت الرؤية وتحديد أولويات النتائج لتحقيق تلك الرؤية خلال مرحلة التخطيط - أفضل الأفكار المتعلقة بكيفية بقاءهم على صلة بالنتائج. ولذا لا بد لهم من المساهمة في **تحديد المعلومات أو الإفادة الارتجاعية المطلوبة خلال عملية التنفيذ**، التي ترسم حدود المعايير المتغيرة بالنسبة للرصد والتقييم.
- وبما أنها وضعت الرؤية وأولويات النتائج وحدود المعايير الاولية للرصد والتقييم، فإن الأطراف المعنية الرئيسية هي في موقع يسمح لها بالتأكد من أن المشاريع المخططة مرشحة لتنفيذ المطلوب وبالطريقة المقررة.

تحقق مساهمة الأطراف المعنية في الرصد والتقييم تواصلاً فعالاً بالنسبة لمختلف الموضوعات الأخرى. ويتضمن ذلك، تسهيل تعميم "أولى المكاسب" بغية زيادة الدعم وتجنيد أولئك الذين لم يعلنوا التزامهم بعد، وضمان وصول أولى منتجات وخدمات المشاريع إلى المستفيدين المستهدفين، وتعبئة المزيد من الموارد بغية ملء الثغرات فيها، وضمان الاستخدام الأمثل للدروس المستفادة في صنع القرار في المستقبل.

تضمن مساهمة الأطراف المعنية خلال كامل دورة حياة المشروع، تحقق الملكية، والتعلم، واستدامة النتائج. **ليس في حكم المؤكد أن تستمر الأطراف المعنية بالمساهمة في عملية الرصد والتقييم، لذلك يجب تنظيم هذه المشاركة ضمن قنوات مؤسسية**. ولا بد من اتخاذ إجراءات خاصة ضمن عمليات إدارة البرنامج والمشروع بغية ضمان استمرارية وفعالية مشاركة الأطراف المعنية. ويلخص الإطار 20 ممارسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إضفاء الطابع المؤسسي على هذه المشاركة.

الإطار 20: مساهمة الأطراف المعنية في الرصد والتقييم: تجربة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

إن منهج إدارة البرامج المعتمدة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مصممة لضمان التالي: يساهم البرنامج في إنجاز الحصائل التي يشملها هذا البرنامج؛ يتم تنسيق البرنامج ومشاريعه وفق الإطار الإنمائي للبلد المعني؛ يتم إنتاج المُخرَجات المتفق عليها باستخدام التمويل الخاص بالمشاريع والبرنامج. ويتضمن ذلك ثلاث مستويات: **مستوى البرنامج** - الذي يغطي حصيلة أو أكثر ويؤمن التنسيق مع مجمل النتائج الوطنية، **والمستوى القطاعي أو مستوى الحصيلة**، **ومستوى المشروع** - الذي يرتبط بالمستوى التشغيلي لتسليم المُخرَجات بواسطة تنفيذ النشاطات المعتمدة على الموارد. وتختلف مسؤولية الرصد والتقييم في كل مستوى من هذه المستويات (لمزيد من التفاصيل، راجع الفصل 4).

تتخذ مساهمة الأطراف المعنية الطابع المؤسسي من خلال الترتيبات الإدارية المعتمدة بواسطة المجالس أو اللجان على مستوى البرنامج والقطاع /الحصيلة والمشروع. **لا ينبغي لهذه المجالس أو اللجان أن تؤدي إلى ازدواجية الآليات القائمة، بل إلى استخدام البنى والآليات الوطنية الموجودة. وإذا لم تتوفر هذه الآليات، لا بد من بذل الجهود لتشكيل مجموعات تعمل على ملء هذه المهمات**. وينبغي تمثيل المالكين والمستفيدين وموردي الخدمات الفنية في كل مجلس أو لجنة.

مستوى القطاع أو الحصيلة: ثمة ضرورة لتنسيق مساهمات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مستوى الحصيلة وتوفيره للإفادة الارتجاعية ضمن الإدارة العامة للبرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الذي يساهم غالباً في آليات التنسيق القطاعية الوطنية بغية توضيح الروابط بين مساهماته والأولويات الوطنية. وتتضمن آليات التنسيق على المستوى القطاعي أو على مستوى الحصيلة: ترويج بناء الشراكات في جميع المشاريع التي تعمل ضمن حصيلة مشتركة واحدة؛ توحيد وتعزيز استراتيجية تحقيق النتائج المشتركة بين الشركاء؛ ورصد إنجاز الحصائل. وينبغي أيضاً على مدير البرامج لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يتأكد من التنسيق على مستوى الحصيلة ضمن المُخرَجات التي يدعمها البرنامج.

مجالس البرامج والمشاريع: تجتمع مجالس البرامج والمشاريع مرة واحدة سنوياً على الأقل لإجراء المراجعة السنوية وتقديم النتائج والموافقة على أية تغييرات ضرورية، ولوضع القيم المستهدفة السنوية الجديدة. وتعتبر هذه المجالس كيانات إدارية لدى البرنامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتركز على مساهمته في تحقيق نتائج التنمية الوطنية.

5-3 قدرات الرصد والتقييم

يعتبر الشريك الوطني، في البرامج التي يساعدها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، شريكاً في المسؤولية لهذا الأخير في تنفيذ بعض نشاطات الرصد والتقييم المقررة. وبالتناغم مع مبادئ إدارة نتائج التنمية ومع الملكية الوطنية والمنظومات القطرية، ينبغي على جهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الرصد والتقييم أن تستفيد وتتوافق وتؤسس على أنظمة وقدرات الرصد والتقييم الموجودة ما أمكن ذلك من الناحية العملية (انظر الإطار 21). وينبغي لتلك الجهود، كلما أمكن، أن تشير إلى النقاط التي يحتاج الدعم البرنامجي للمنظمة فيها إلى التعزيز، بما فيه تعزيز المنظومات الوطنية. وتوفر عملية التحليل والبيانات المستخدمة في التخطيط فرصاً وتصورات أولية لتبيان متطلبات الرصد والتخطيط المستقبلية، مقارنةً مع مصادر وجودة البيانات المتوفرة حالياً. كما تحدد المجالات التي تحتمل المزيد من تطوير قدرات الرصد والتقييم لدى الشركاء الوطنيين بناءً على طلبهم وفي الوقت المناسب.

الإطار 21: أمثلة عن تحقيق التوافق مع المنظومات الوطنية

- وضع الموازنات الوطنية.
- الخطط أو الأطر الإنمائية الاستراتيجية الوطنية متوسطة أو طويلة الأجل.
- هيئات التنسيق القطاعية الاستراتيجية، وهيئات تنسيق السياسات والبرامج أو المشاريع، وهيئات التنسيق الوطنية المكلفة بتنسيق هذه النشاطات.
- المنظومات الوطنية لرصد وتقييم الاستراتيجيات أو الخطط أو الأطر الوطنية، والاستراتيجية القطاعية أو السياسات أو البرامج أو المشاريع.
- آليات المراجعة القائمة حالياً (مراجعات استراتيجية الحد من الفقر، الشراكة الجديدة لتنمية أفريقيا، مراجعة النظراء، ...الخ).

عند مستوى النتائج الأعلى (الأهداف الوطنية، الأهداف والحصائل القطاعية)، ينبغي على الأطراف المعنية الرئيسية أن تشكل تلقائياً مجموعات قطاعية عريضة أو متعددة الهيئات حول كل حصيلة أو قطاع رئيسي. وأينما وجدت بنى وطنية قائمة، مثل آليات تنسيق القطاعات العريضة، ينبغي على الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي استخدامها والمشاركة فيها بدلاً من تأسيس منظومات موازية. ولا ينبغي لآليات التنسيق على مستوى الحصيلة أن تكون عبارة عن ترتيبات إدارية تابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بل يجب أن تكون بنى وطنية قائمة ومكلفة بالأساس بالتنسيق بين القطاعات ضمن منظور إنمائي وفي السياق الوطني. ويجب على هذه المجموعات أن تتمتع بالقدرة الكافية على تحمل مسؤولية ما يلي:

- الموافقة على إطار رصد وتقييم الحصائل، والإشراف على تنفيذه.
- تعزيز الشراكات والتنسيق ضمن الحصيلة المشتركة الواحدة. وينبغي على جميع المشاريع المشاركة في إنتاج مُخرَجات ذات صلة بالحصيلة المعنية أن تشارك في مجموعة الحصيلة، لضمان شمولية النقاشات. فهذا يعطي الشركاء رؤية مشتركة للحصيلة التي تساهم فيها مختلف المشاريع أو المُخرَجات.
- ضمان الاتحاد والتنسيق من خلال تعزيز الاستراتيجية المشتركة بين الشركاء العاملين على مسار نتائج واحد.
- رصد وتقييم إنجاز الحصائل ومساهمتها في الأهداف الإنمائية الوطنية - حيثما كان ذلك ضرورياً. ويجب أن تحدد الآليات على مستوى الحصيلة الجهة المسؤولة عن الرصد على جميع البيانات، وعدد مرات جمعها، والجهة المستلمة لها، وعلى أية صورة يتم ذلك. وتعمل أطر النتائج وإطار الرصد والتقييم باعتبارها القاعدة للرصد والتقييم المشتركة من قبل هذه المجموعات.
- تنفيذ ومساهمة وضمان الجودة الشاملة للمشروع والحصيلة، وضمان الموضوعية ونماذج المراجعات وعمليات التقييم المختلفة، والتأكد من أن المسار والمنتجات قادرة على تلبية المعايير الدولية.
- ضمان الاستخدام والنشر الفعال لمعلومات الرصد والتقييم في التخطيط، واتخاذ قرارات التحسين المستقبلية.

ومثل معظم الحالات الفنية، تتواجد قدرات الرصد والتقييم في ثلاث مستويات: البيئة التمكينية، المستوى المؤسسي، المستوى الفردي. وتعتبر القدرات مستقلة في هذه المستويات الثلاث، وتتبادل التأثير من خلال علاقة تضايف معقدة. ويحدث تغيير القدرات عموماً في أربعة مجالات: الترتيبات المؤسسية بما فيها الموارد والحوافز الكافية، القيادة، المعرفة، آليات تحمل المسؤولية. وليس من المحتمل أن يؤدي طرح واحدة فقط من هذه المجالات أو المستويات في أحد البرامج أو

المشاريع إلى تنمية مستدامة للرصد والتقييم. ولذا تحتاج مجموعة الحصيلة إلى تبني رؤية أكثر شمولية في تحديد ومعالجة القدرات المطلوبة لرصد وتقييم النتائج التي تسعى إليها.

ويمكن لآلية التنسيق على مستوى القطاع أو مستوى الحصيلة أن تبدأ عملها بتنفيذ تقييم رفيع المستوى أولي للقدرات، بغية معرفة المستوى الحالي والمطلوب لقدرات الرصد والتقييم للحالة المقررة[27]. ويكون أساس المقارنة محدوداً بالنسبة للمستويات الثلاث والمجالات الأربع المذكورة أعلاه. ولكن الوحدات الفرعية أدناه تقدم الخطوط المحتملة لاستمارة التقدير الأولي. وقد تساعد التصورات الناتجة عن هذه الأسئلة وغيرها فريق البرنامج في صياغة خطة لتنمية القدرات.

الترتيبات المؤسسية

- هل يوجد برنامج قطاعي أو مؤسسي موثق، أو سياسة للرصد والتقييم تحدد صلاحيات وحدات الرصد والتقييم وفرق البرنامج أو المشروع ومسؤولياتهم ومقاييس المساءلة بالنسبة لجمع البيانات الفعال وإدارة بيانات البرامج أو المشاريع العامة؟
- هل تتطلب صلاحية السياسات المؤسسية والقطاعية: تبني أدوات ونماذج معيارية، وملاءمة بيانات المنظمات مع آليات جمع وإدارة البيانات الوطنية، وتحديد معايير لمهارات الرصد والتقييم، وضمان التدريب الملائم؟
- هل الموارد المخصصة، بما فيها توفر كادر مؤهل وموارد مالية، كافية لوحدات الرصد والتقييم المختصة؟ وهل يتمتع كادر الرصد بالمهارات الإحصائية والتحليلية الملائمة لجمع وتحليل العينات والبيانات العشوائية؟
- هل توجد هيئات تقييم مستقلة؟ هل المؤسسات المسؤولة عن التقييم "مستقلة"عن الإدارة حقاً، وخاضعة للتقييم؟ ما هي الآليات المتوفرة لحماية استقلالية وظيفة التقييم؟

القيادة

- هل تدعم الإدارة العليا اتخاذ القرار المبني على الأدلة داخل المنظمة؟

المعرفة

- هل يمكن تصنيف المعلومات ذات الجودة العالية بحسب العوامل ذات الصلة (مثل النوع الاجتماعي، والعمر، والمنطقة الجغرافية) من أجل تقييم التقدم وتحليل الأداء؟
- هل تتمتع هيئات الرصد والتقييم المختصة بحق الدخول إلى المعلومات المتراكمة لجميع البرامج والمشاريع ذات الصلة؟ وهل تتمتع الأطراف المعنية بحق الدخول إلى معطيات تحليل وجمع البيانات (عبر الانترنت مثلاً)؟
- هل تمتلك هيئات الرصد والتقييم استمارات مبسّطة لجمع البيانات وتقديمها؟ هل ثمة عملية منهجية وتوثيقية تضمن رصد جودة البيانات في جميع المستويات و جودة التحليل والتجميع؟
- هل ثمة خبرة فنية كافية في مجال التقييم ضمن المنظومة الوطنية؟ وهل توجد مؤسسات تقييم وطنية محترفة؟

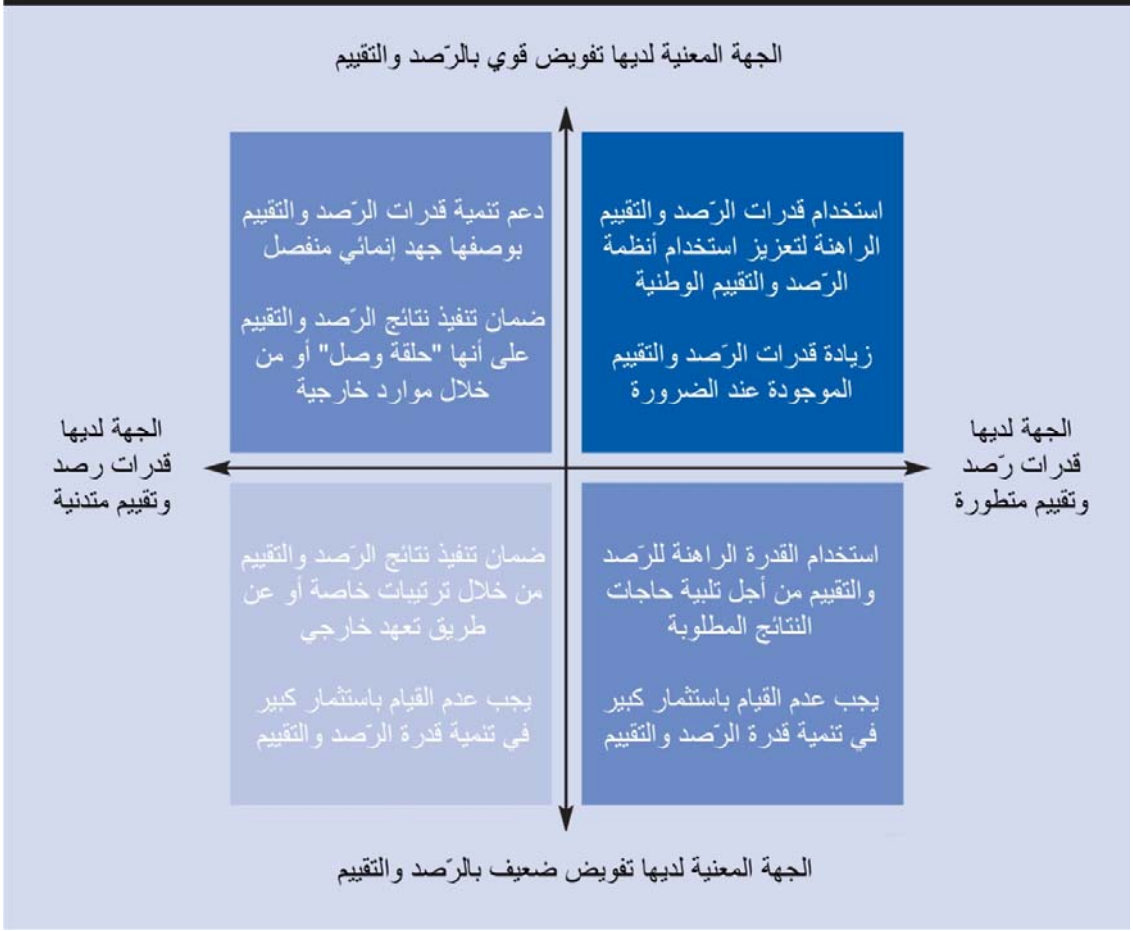
[27] راجع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "ملاحظات عملية حول تقييم القدرات"، تشرين ثاني 2008، من أجل نقاش كامل لمنهج تقييم القدرات لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

- هل يمكن تقديم المعلومات الصادرة عن وحدات الرصد والتقييم إلى صناع القرار والأطراف المعنية الأخرى ذات الصلة في الوقت المناسب، بغية تمكينهم من اتخاذ قرارات مبنية على وقائع ملموسة؟

استناداً إلى الاعتبارات الواردة أعلاه، وإلى الإدراك الناجم عن تقييم القدرات عالي المستوى، يمكن اختيار واحدة من النهج العريضة الأربعة الواردة أعلاه تلبيةً لمتطلبات رصد وتقييم النتائج المطلوبة (انظر الشكل 12). وقد يؤدي التقييم المذكور إلى تقييم للقدرات أكثر تعمقاً في مجالات محددة.

وقد يكون مهماً، بالنسبة للمجموعة القطاعية أو مجموعة الحصيلة، توثيق التحليل الوارد في الشكل 12 في إطار بسيط لتنمية القدرات (انظر الجدول 16). فمثل هذه الأطر تساعد في تعيين مرافق الرصد والتقييم الموجودة في مؤسسات الشريك الوطني التي يمكن استخدامها، وفي تحديد الفجوات. ويمكن استخدام العمود الأخير للدلالة على مقدار الجهود المبذولة في تنمية القدرات - بما فيها تقييم القدرات التفصيلي - المطروحة لدعمها من قبل برنامج آخر تابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عند نشوء طلب وطني ذي صلة، وبروز الحاجة إلى ذلك.

الشكل 12: صياغة خطة لتنمية القدرات



الجدول 17: إطار قدرات الرصد والتقييم				
الشريك أو الطرف المعني الرئيسي في مجموعة الحصيلة المساهم في النتائج	**المُكون المحدد من النتيجة أو الحصيلة المرتبط مباشرةً بالشريك**	**آليات وقدرات الرصد والتقييم الموجودة لدى الشريك (الترتيبات المؤسسية، القيادة، المعرفة، المساءلة)**	**المجالات المحتملة لتنمية قدرات الرصد والتقييم لدى الشريك، بما يتناسب مع نطاق تفويضه**	**أعمال مقترحة لتنمية قدرات الرصد والتقييم**
مفوضية الانتخابات	تنظيم مراجعة للإنجاز وزيارات ميدانية جمع وتحليل البيانات و رفع التقارير	مقتصرة على مستوى المقرات الرئيسية فقط.	الرصد الميداني، وخاصةً المهارات على المستوى الإقليمي لتقدير مستوى مشاركة الفئات المهمشة وسكان المناطق البعيدة	يجب تركيز الدعم الأولي على تنمية القدرات لتطوير مهارات الرصد المتعلقة بإنجاز الحصيلة. وقد يُستَخدم التمويل المتاح ضمن الحصيلة في تنفيذ تقييم قدرات مفوضية الانتخابات
المكتب المركزي للإحصاء	يتم إنجاز كل المسوحات بواسطة المكتب المركزي للإحصاء	يعتبر المكتب المركزي للإحصاء معهداً وطنياً رئيسياً، يتوقع منه توفير مسوحات وتحليلات وطنية ذات جودة عالية ورفع تقارير حول النتائج	تعتبر تنمية قدرات المكتب المركزي للإحصاء أولوية وطنية	على مجموعة الحصيلة تعزيز الجهود الوطنية في تنمية قدرات المكتب المركزي للإحصاء على إدارة وتحليل وتقرير المسوحات
وحدة الرصد والتقييم في وزارة التخطيط.	الدائرة الحكومية المسؤولة عن رصد وتقييم مشاريع التنمية الكبرى، وتنسيق الرصد والتقييم القطاعية (بما فيها مشروع الانتخابات) على مستوى الحصيلة الوطنية، وبناء قدرات الرصد والتقييم الوطنية*.	تتمتع وحدة الرصد والتقييم بالاستقلال السياسي، وكوادره من الموظفين المدنيين المؤهلين للقيام بالرصد والتقييم.	لا تعمل مطلقاً وحدة الرصد والتقييم بصورة مباشرة مع كادر هيئة إدارة الانتخابات أو المكتب المركزي للإحصاء ذوي الصلة بهذا المجال المحدد من الرصد والتقييم ، لأن في ذلك زيادة نسبة مخاطر "التسييس".	دعم جهود وحدة الرصد والتقييم الرامية إلى تدريب كوادر اللجنة الانتخابية في مفوضية الانتخابات والمكتب المركزي للإحصاء على إعداد المؤشرات والأوضاع الأصلية والقيم المستهدفة وطرق جمع البيانات الخاصة من أجل عمل مفوضية الانتخابات. وأيضاً دعم جهود وحدة الرصد والتقييم الرامية إلى تعزيز ثقافة التقييم ضمن المفوضية.

* إن الوحدات المسؤولة عن الرصد والتقييم ذات البنيه المؤسسية المستقلة، مثل وحدة الرصد والتقييم، تختلف من بلدٍ إلى آخر.

4 مراقبة النتائج

الفصل الرابع

شكل الفصل السابق دليلاً عن كيفية تخطيط الرصد والتقييم بما في ذلك وضع إطار عمل للرصد والتقييم والتلبية الفعالة لمستلزمات التخطيط الأخرى مثل تأمين الموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ الأنشطة ومراقبتها وتقييمها. ويقدم هذا الفصل إرشادات تفصيلية عن كيفية تنفيذ أنشطة الرصد المخططة. كما يقدم وسائل وأفكار مفيدة عن الرصد الفعالة واستخدام المعطيات الملموسة الناتجة عن الرصد في عملية صنع القرار.

يتبع الفصل الخطوات العامة لتنفيذ عملية الرصد:

1) امتلاك فهم مشترك واضح لما يلي:

أ- **سياسات الرصد** القابلة للتطبيق بالنسبة لهيئة الرصد المعنية

ب- **الأدوار والمسؤوليات** ذات الصلة وكيفية تنفيذها في رصد الحصائل والمُخرَجات، والهيئات الإدارية في المشاريع والبرامج.

ت- نُهج ووسائل الرصد الأكثر شيوعاً.

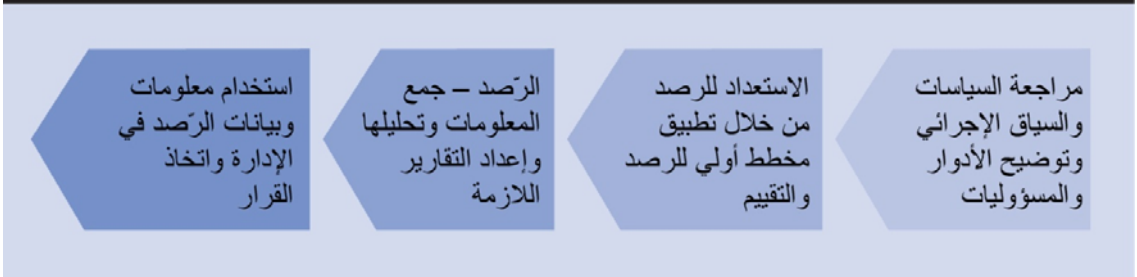
2) تعزيز وتفصيل إطار الرصد الأولي (الموصوف في الفصل 3) مع المعلومات المفصلة اللازمة لتنفيذ إجراءات الرصد. وهذا يشمل وضع النقاط المرجعية للرصد الدورية مثل المؤشرات، وقيم الوضع الأساسي، والمخاطر، والأهداف السنوية، وتثبيتها في أنظمة معلومات الرصد.

3) تنفيذ إجراءات الرصد: تنظيم وتخطيط وتنفيذ إجراءات الرصد باستخدام وسائل مختارة لجمع وتحليل البيانات وإعداد التقارير.

4) استخدام بيانات الرصد بصورة موضوعية من أجل أعمال الإدارة واتخاذ القرارات.

هذه الخطوات مذكورة في الشكل 13.

الشكل 13: الخطوات العامة لتنفيذ عملية الرّصد



لا يوجد مخطط ثابت يمكن تطبيقه في جميع حالات الرصد. فطريقة الرصد التي تستخدمها مؤسسة في ظروف معينة (مثلاً، في برنامج عالمي أو إقليمي أو قطري، أو في مشروع تنمية) تعتمد على عوامل عديدة. من هذه العوامل مستلزمات المسؤولية المشتركة (مؤسسياً وتنموياً)، ودرجة التعقيد، ومجال وسياق النتائج المرجوة. ويعتمد جوهر الرصد والنهج التي تعتمدها مؤسسات مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ووحداته الفرعية، وبرامجه ومشاريعه، إلى حد كبير على سياسات رصد مشتركة تعمل على مستوى المنظمة ككل. ويعرض هذا الفصل العناصر المذكورة كما تطبق في الظروف العملية التي يعمل فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

نصيحة

الرصد هو جزء من إدارة البرامج والمشاريع وليس إضافة عليها. ولا ينبغي النظر إلى الرصد على أنه فقط أحد متطلبات الإدارة أو إعداد التقارير، بل بالأحرى على أنه فرصة من أجل:

- إشراك المستفيدين بحيث يشعرون بملكية النتائج المحققة ويكون لديهم الحافز لدعمها.
- إثبات تحقق النتائج الإنمائية، وانعكاسها الإيجابي على الأفراد المستهدفين، والاستفادة من دعم المستفيدين والشركاء الآخرين لمعالجة أية صعوبات ميدانية تعترض سبيل تحقيق النتائج.
- بلورة ثقافة رصد شاملة وهادفة لكي يكون التنفيذ والإدارة فعالين ومفيدين فضلاً عن تسهيل جمع البيانات والأدلة بصورة موضوعية لدعم الإنجازات واتخاذ القرارات.

1-4 سياسات الرصد في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وظروفها الميدانية والأدوار والمسؤوليات

سياق سياسات الرصد

إن كل مؤسسة تجهد للحصول على نتائج تحتاج إلى نظام رصد متماسك ومستمر وفعال. وتصبح الحاجة إلى هذا النظام ماسة أكثر حين يتعلق الأمر ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، لأن هذه المؤسسة تهدف إلى تحقيق نتائج: مملوكة وطنياً؛ وتشكل جزءاً من الإطار متعدد الشركاء (مثل إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية أو استراتيجية التنمية الوطنية)؛ وتغطي مستويات قطرية وإقليمية وعالمية؛ ويجري تحديدها وإنجازها بمشاركة طيف واسع من الأطراف المعنية؛ ويجب إعداد تقارير عنها. إن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعمل باتجاه صياغة نظام رصد قوي من خلال سياسات ووسائل وأنظمة فعالة، بحيث يستطيع تذليل صعوبات الرصد العديدة التي تواجهه.

وسياسة الرصد في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي معلنة في دليل "سياسات وإجراءات البرامج والعمليات"، وهي تشير إلى أن كل النتائج - الحصائل والمُخرَجات – التي يساهم فيها البرنامج يجب أن تخضع للرصد بصرف النظر عن الموازنة والمدة. ويتعين رصد جميع البرامج والمشاريع التي يدعمها البرنامج لضمان:

- تحقيق النتائج المتفق عليها في جميع البرامج (قطرية، إقليمية، عالمية) ومشاريعها المُكونة. وهذه مسؤولية مشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركائه. غير أن البرنامج مسؤول عن رصد مساهمته من خلال ضمان أن المُخرَجات الناتجة عن المساعدة التي يقدمها تساهم في الحصيلة.
- أن يعطي كل مشروع فرعي في برنامج معين المُخرَجات المرتقبة بطريقة فعالة بموجب خطة التنمية الشاملة وخطة العمل السنوية المرتبطة بها. وتقع هذه المسؤولية بشكل خاص على عاتق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- أن تقوم قرارات المشاريع والبرامج على حقائق وأدلة ملموسة.
- استيعاب الدروس المستفادة استيعاباً منهجياً لخدمة المعرفة وتحسين صياغة البرامج والمشاريع المستقبلية.

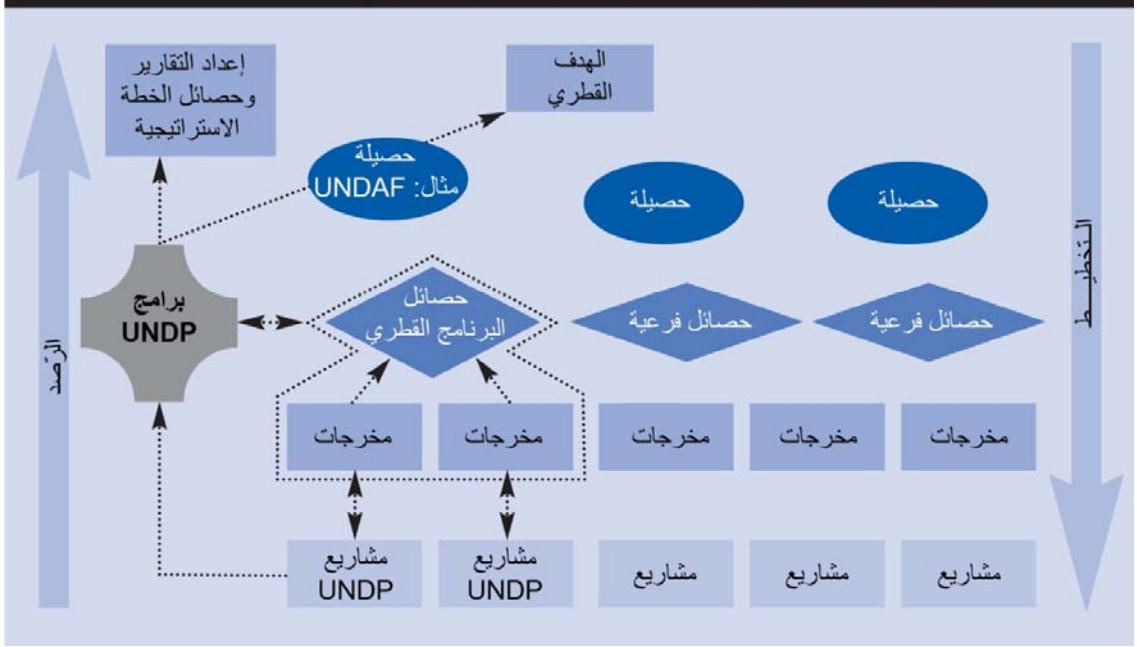
وتشدد الخطة الإستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2008-2011) على ضرورة أن تكون الحصائل مملوكة وطنياً، وبذلك يقع العبء الأكبر من المسؤولية على كاهل السلطات الوطنية. وسوف يساهم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في هذه الحصائل. وعليه، يجب أن تتمثل مسؤوليته الرئيسية في مساهماته في التأثير الإنمائي الوطني. وينبغي تقييم أدائه الميداني على المستوى القطري أولاً، كجزء من عملية مشتركة مع الحكومات ومع شركاء آخرين، وثانياً على مستوى مشترك من قبل الإدارة العليا والمجلس التنفيذي، استناداً إلى بيانات الرصد والتقييم. فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المسؤول المباشر عن الخدمات المشتركة وعن البرامج العالمية والإقليمية التي تدعم البرامج القطرية.

الظروف الميدانية للرصد

المرجع الرئيسي للرصد هو إطار الرصد والتقييم المرفق مع كل برنامج (انظر الفصل 3). وضمنه، تشير أطر النتائج (يشار إليها أحياناً باسم "أطر الموارد والنتائج") الخاصة بوثائق التخطيط المعنية – مثل إطار المساعدة الإنمائية، وثيقة البرنامج العالمي، وثيقة البرنامج الإقليمي، وثيقة البرنامج القطري ووثائق المشروع الأساسية – بمزيد من التفصيل إلى الأشياء التي يتعين رصدها. وتعرض أطر النتائج ما يلي: نتائج التنمية العالمية والإقليمية والوطنية المختارة والتي يساهم فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بما في ذلك الحصائل على مستوى الأمم المتحدة، إن وجدت (اعتماداً على إطار المساعدة الإنمائية)؛ والحصائل المتحققة بشكل خاص بفضل دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مستوى البلد (في وثائق البرنامج القطري)، وعلى المستوى الإقليمي (في وثائق البرنامج الإقليمي) والعالمي (في وثائق البرنامج العالمي)؛ والمُخرَجات المرافقة لكل حصيلة. كما تعطي أطر النتائج مؤشرات، وقيمة الوضع الأصلي، وأهدافاً لكل حصيلة ولكل مُخرَج حسب ما هو ملائم.

وفي حين أن الهدف الجوهري للرصد في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو تحقيق النتائج، إلا أنه من الضروري أيضاً رصد الاستخدام المناسب للموارد على كل المستويات. ويحقق البرنامج ذلك من خلال الرصد على ثلاثة مستويات: المُخرَجات والمشاريع، والحصائل والبرنامج.

الشكل 14: الروابط الداخلية بين الحصائل والمخرجات والمشاريع



يصور الشكل 14 الروابط القائمة بين:

- سلسلة النتائج: الحصائل والمُخرَجات.
- الترتيبات الإدارية وهيئات المشاريع والبرامج.
- العلاقات الداخلية على المستويات الثلاثة: المشاريع، البرامج، النتائج (للحصائل والمُخرَجات على السواء).

ومن الشكل 14 أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

مستوى المشروع والمُخرَجات

المشروع هو كيان يستخدم مدخلات وموارد ويحولها إلى أنشطة ومُخرَجات. وهو أيضاً الكيان الذي يبدأ منه الرصد. وترتبط المُخرَجات التي تولدها المشاريع دائماً بالحصيلة مباشرة[28]. وتنفذ مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عادة في أوضاع تنموية معقدة، ومن المهم أن يفهم المرء دور كل مشروع ومنتجاته ومُخرَجاته وصلاته بالمشاريع الأخرى لتلافي التداخلات.

هناك مسؤولية حاسمة في كل مشروع فيما يخص إنتاج المُخرَجات المخططة عبر مجموعة من الأنشطة الفعالة والمخططة بعناية، وعبر الاستخدام الأنسب للموارد المخصصة لهذه الأنشطة. ينبغي رصد هذين الجانبين معاً. ويتحمل مدير المشروع المسؤولية الأساسية في الرصد على مستوى المشروع أو المُخرَجات. ووسائل الرصد الأساسية التي يستخدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مستوى المشروع هي: 1) نظام إدارة المشروع المشترك (أطلس)؛ 2)

[28] في بعض الحالات، يمكن أيضاً أن يرتبط المخرج بأكثر من حصيلة واحدة. مثلاً، يمكن لقاعدة البيانات التي يجمعها مشروع عن مجتمعات النازحين أن تكون حصيلة عن سلامة النازحين، وأن تكون أيضاً حصائل أخرى تتعلق بتعليمهم وتغذيتهم ومستوياتهم الصحية وغيرها.

الزيارات، والمشاورات والمراجعات الميدانية مع الشركاء؛ 3) التقارير السنوية (والفصلية) عن المشروع؛ 4) عملية المراجعة السنوية للمشروع.

مستوى الحصائل

تتحقق الحصائل عبر إنتاج المُخرَجات بواسطة المشاريع (وغيرها من الأنشطة المتصلة مثل الدعاوة الإضافية). ويمكن أن يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو غيره بدعم هذه المشاريع والأنشطة المتصلة بها.

تتميز بيئة عمل الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي عادة بوجود أكثر من ترتيب هرمي للحصائل: حصائل إطار المساعدة الإنمائية، وحصائل البرنامج القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويصور الشكل 14 حصائل المستويات العُلية، مثل الحصائل الوطنية وحصائل إطار المساعدة الإنمائية ضمن أشكال بيضوية. أما حصائل البرنامج القطري فقد رسمت على شكل معينات. ويمكن أيضاً اعتبارها حصائل فرعية تنتمي إلى حصائل ذات مستوى أعلى: حصائل وطنية أو حصائل إطار المساعدة الإنمائية كما هو موضح.

ملاحظة

يمكن أن يوجد أكثر من حصيلة فرعية مرتبطة مع حصيلة وطنية واسعة أو مع حصيلة إطار المساعدة الإنمائية. وهي تخدم هدف ملاءمة التواصل والعرض، ولاسيما في أطر نتائج معقدة وبيئات متعددة المؤسسات مثل دورات الأمم المتحدة ودورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويمكن الدلالة على الحصائل الفرعية على نحو مختلف، كأن نسميها "حصائل وسيطة" مثلاً. ويجب الملاحظة أيضاً أنه لا يوجد حاجة لها في بعض الحالات. فالمُخرَج الذي تنتجه مؤسسة وطنية واحدة أو جهة مانحة واحد (البنك الدولي مثلاً) يمكن أن يرتبط مباشرة مع حصيلة على المستوى الوطني دون وجود مستوى وسيط من الحصائل. إن الحصائل الفرعية أو حصائل البرنامج القطري تشجع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أن يُبقي تركيزه على مهمته وعلى المنفعة النسبية خلال عمله على حصيلة وطنية أو حصيلة إطار المساعدة الإنمائية.

يحتاج الرصد على مستوى معين من الحصائل فهماً واضحاً من جميع الأطراف المعنية لكل المُخرَجات المساهمة في تحقيق الحصيلة، وكذلك للروابط القائمة بين الحصائل الفرعية والمستويات الأخرى من الحصائل. وكل طرف من الأطراف المعنية مسؤول عن مساهمته في الحصيلة، لكن مسؤولية الرصد على الحصيلة الإجمالية هي مسؤولية مشتركة بين الجميع. ويتعين، لأغراض عملية، أن يتحمل شريك واحد مسؤولية التنسيق بين الأطراف المعنية. ونظراً إلى أهمية الملكية الوطنية لكل نتائج التنمية، فإنه يجب أن تكون المسؤولية الأساسية للرصد على مستوى النتائج في يد الحكومة أو إحدى المؤسسات الوطنية. ويساند برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مهام الرصد التي تتولاها مؤسسات وطنية، ويركز على تطوير قدرات هذه المؤسسات في مجال الرصد. ويمكن أن يصل هذا التركيز إلى حد وضع أنظمة رصد وطنية. ولكن يجب توسيع أنشطة تنمية القدرات ضمن إطار النهج الهادفة إلى تطوير القدرات الإجمالية كما هو وارد في منهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنمية القدرات[29] (راجع الفصل 3).

إن وسائل الرصد الأساسية التي يستخدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مستوى الحصائل هي: النظام المشترك لإدارة النتائج (برنامج الإدارة القائمة على النتائج)؛ الزيارات والمشاورات والمراجعات الميدانية مع الأطراف المعنية؛ الاستنتاجات المستخلصة من رصد البرنامج والمشروع؛ التقارير السنوية؛ البرنامج السنوي؛ وعملية مراجعة إطار

[29] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "دعم تطوير القدرات: منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي"، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "ملاحظة عملية عن تطوير القدرات".

المساعدة الإنمائية. ولرصد الحصائل، ينبغي تعزيز روابط أنظمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع الأنظمة الوطنية ومع أنظمة شركاء تنمية آخرين. وينبغي أن يسعى البرنامج دائماً لإشراك العمليات الوطنية القائمة على الأرض في هذا المجال.

مستوى برامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

تدعم هذه البرامج، في الشكل 14، العديد من المشاريع والحصائل. وتستلزم الرصد على مستوى البرامج:

- إشراف على كل المشاريع في البرامج.
- الرصد على كل حصيلة يتم تمويله من موازنة البرنامج.
- مسؤولية البرنامج عن إطار المساعدة الإنمائية، والمساهمة في النتائج الوطنية، وتحقيق النتائج المشتركة في الخطة الإستراتيجية.

وتقع المسؤولية الأساسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مستوى البرامج على كاهل مدير البرنامج. ووسائل الرصد المستخدمة على مستوى البرامج هي إجمالاً ذاتها على مستوى الحصائل.

ومن المهم أن نفهم أنه إذا كانت الحصائل والمُخرَجات عناصر جوهرية في سلسلة النتائج، فإن المشاريع والبرامج هي، في الحقيقة، ترتيبات لإدارة عملية توليد المُخرَجات على طريق تحقيق الحصائل. إن رصد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تغطي كل العناصر السابقة الذكر.

أدوار ومسؤوليات الرصد

تتم رصد نتائج التنمية على مستويات مختلفة هي عادة: المستوى الوطني، ومستوى البرنامج، ومستوى الحصيلة، ومستوى مُخرَج المشروع. وعلى كل مستوى هناك مسؤوليات رصد فردية وجماعية محددة لكل من المؤسسات الشريكة.

وفي حين يمكن تكليف بعض الهيئات أو الموظفين، مثل مدراء المشاريع على مستوى المُخرَج أو المشروع، ببعض وظائف الرصد، فإن مسؤولية الرصد على مستوى الحصيلة والنتائج العليا هي جهود جماعية. فنجاح الرصد وتحقيق النتائج يعتمد على كون كل شريك واع لدوره ومسؤولياته الفردية والمشتركة. ويشير الجدول 18 إلى الأدوار والمسؤوليات المرافقة لكل نقطة تجري فيها المشاركة وإلى كيفية تطابقها مع برامج ومشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

2-4 الاستعداد للرصد من خلال تعزيز الخطة الأولية للرصد والتقييم

بعد أن يتكون لدينا فهم واضح لسياسات الرصد وللظروف القائمة على الأرض وللأدوار والمسؤوليات، يمكن للمرىء أن يستعد لتنفيذ إجراءات الرصد. وأول مهمه في تنفيذ أنشطة الرصد هو ضمان أن يكون إطار الرصد والتقييم محدَّثاً. وهنا، يمثل إطار الرصد والتقييم المعد في نهاية مرحلة تخطيط البرنامج أو المشروع أساساً لهذه الغاية (انظر الفصل 3). وينبغي مراجعته بعناية وتطويره كلما دعت الضرورة.

الجدول 18: الأدوار والمسؤوليات في عملية الرصد

من: المسؤولون والمساءلة	ماذا: الأدوار والمسؤوليات	كيف: التوقيت والمنهجية
السلطات الوطنية المسؤوليات الرئيسية: ■ قيادة البرامج الوطنية والإشراف عليها لتحديد التقدم باتجاه النتائج المرجوة ■ تحديد وإدارة الشراكات	**رصد النتائج على مستوى البرنامج** ■ ضمان تقييم ورصد مستندة إلى الملكية الوطنية وقائمة على النتائج ■ تأمين قاعدة واضحة لصناعة القرار ودليل لأنشطة التنمية ■ استخدام أنظمة الرصد المتوفرة لدى الأطراف المعنية استناداً إلى ميزاتهم المقارنة. ■ ربط النتائج بالموارد وضمان المساءلة في استخدام الموارد ■ ضمان الجودة والاستخدام الملائم للأدلة الناتجة عن الرصد وللدروس المستفادة. ■ حل المشاكل الرئيسية في التنفيذ لتحسين فرص تحقيق النتائج (الحصائل).	1. في مراحل التخطيط الأولي ■ من خلال المشاركة الفعالة في التنمية والمصادقة على أطر الرصد والتقييم من أجل البرامج الوطنية وإطار المساعدة الإنمائية. 2. مراجعات سنوية (لما تم إنجازه على طريق تحقيق النتائج) من خلال: ■ مراجعة التقدم والمواضيع والتوجهات في تحقيق النتائج المقدمة في وثائق من أجل المراجعة السنوية. ■ اتخاذ قرارات بشأن التغييرات حسب اللزوم. ■ الموافقة على العمل المستقبلي بما في ذلك مهام الرصد والتقييم. 3. المشاركة في الرصد المشتركة (بصورة انتقائية كما هو مقرر باتفاق مسبق مع الأطراف المعنية)
الأدارة العليا في برامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المسؤوليات الرئيسية ■ قيادة وتنفيذ ورصد سير البرامج القطرية، إلى جانب الحكومات ومنظمات الأمم المتحدة وغيرهم من الشركاء ■ التعاون مع الشركاء الوطنيين لتحديد مجال تركيز مساعدة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للبلد والنتائج المرجوة ■ تحديد وإدارة الشراكات	**رصد النتائج على مستوى البرنامج** ■ لصياغة تحالفات قوية لتحقيق النتائج ■ لتقديم أساس واضح لاتخاذ القرار ودليل لأنشطة التنمية ■ لضمان رصد يقوم على النتائج ■ ضمان الجودة والاستخدام الملائم للأدلة الناتجة عن الرصد والدروس المستفادة ■ حل المشاكل الرئيسية في التنفيذ لتحسين فرص تحقيق النتائج (الحصائل) ■ لربط النتائج بالموارد وضمان المحاسبة في استخدام الموارد ■ لتعديل مساعدة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كما	1. في مراحل التخطيط الأولي ■ من خلال المشاركة الفعالة في التنمية والمصادقة على مخططات الرصد والتقييم 2. المشاركة في الرصد المشتركة (انظر أعلاه) 3. قبل المراجعات السنوية من خلال ■ تحديد المساهمة الإستراتيجية للبرنامج في النتائج عبر استعراض مراجعات مجموعة الحصائل والتقارير السنوية للمشروع ■ تقرير التغيرات الإستراتيجية اللازمة في موارد ونتائج البرنامج، عند الحاجة ■ تحديد المساهمة القائمة على الأدلة للبرنامج ككل في المراجعة السنوية 4. المشاركة في المراجعات السنوية

الجدول 18: الأدوار والمسؤوليات في عملية الرصد		
من: المسؤولون والمساءلة	**ماذا: الأدوار والمسؤوليات**	**كيف: التوقيت والمنهجية**
■ تقييم الأداء الإجمالي للمساعدة التي قدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للقطر (السير باتجاه تحقيق النتائج) ■ ضمان استخدام موارد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بصورة حكيمة وفعالة.	يلزم على ضوء المستجدات ■ لتحديد وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي استراتيجياً في إطار التعاون التنموي مع البلد ■ للمصادقة على إطار الرصد والتقييم للبرنامج (لخطة الرصد والتقييم في خطة عمل البرنامج القطري) بالتماشي مع إطار المساعدة الإنمائية والخطط الوطنية للرصد والتقييم، إن وجدت. ■ لاستخدام بيانات الرصد على المشروع وعلى الحصائل والاستفادة منها في مناقشة البرامج.	
مدراء محفظة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المسؤوليات الرئيسية: ■ المساهمة في آليات التنسيق على المستوى القطاعي/الحصائل ■ إدارة محفظة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من البرامج والمشاريع في مجال دراسة مثل الحكم الرشيد أو الفقر، بكلام آخر، مساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الحصائل	**على مستوى الحصائل** ■ لدراسة التقدم باتجاه تحقيق الحصائل ■ لتقييم قاعلية استراتيجيات الشراكة واتخاذ الإجراءات اللازمة (مثلاً، تحسين التنسيق مع الأطراف المعنية) ■ رصد فعالية تنفيذ الاستراتيجيات في معالجة العقبات في وجه تحقيق النتائج (الحصائل) واتخاذ الإجراءات اللازمة. ■ ضمان الاستخدام الفعال للموارد، وتوزيعها لزيادة إمكانية تحقيق النتائج (الحصائل) إلى الحد الأقصى ■ إدراك وتشجيع تنمية القدرات في مجال الرصد والتقييم ■ استخدام بيانات الرصد على مستوى المشروع والاستفادة منها في المناقشات على مستوى الحصائل	1. في مراحل التخطيط الأولي ■ من خلال المشاركة الفعالة في التنمية والمصادقة على أطر الرصد والتقييم من أجل الحصائل الموافقة 2. طيلة دورة البرنامج عبر القيام بأنشطة الرصد والرصد المشتركة 3. قبل المراجعات السنوية من خلال تحديد: ■ التقدم باتجاه تحقيق الحصائل ■ سير استراتيجيات الشراكة باتجاه تحقيق الحصائل ■ معدل وكفاءة استخدام الموارد ■ القضايا التي تحتاج إلى قرارات في المراجعات السنوية ■ المدخلات إلى مراجعات البرنامج والمراجعات السنوية 4. المشاركة في المراجعات السنوية على مستوى الحصائل
مدراء وموظفو المشاريع المسؤوليات الرئيسية ■ إدارة المشاريع التي يدعمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للمساعدة على إنتاج المُخرَجات ■ المساهمة في إدارة وأداء المشروع	**على مستوى المشروع، رصد المُخرَجات** ■ تأسيس المشروع في سياق أكبر ■ اتخاذ خطوات باتجاه تحقيق أهداف المُخرَجات ■ ضمان التعاون الفعال مع الأطراف المعنية ■ التنسيق مع المستفيدين ■ ضمان الاستخدام الفعال للموارد ■ الاستفادة من معلومات بيانات المشروع في مستوى رقابي أعلى (الرصد على مستوى البرامج والحصائل).	■ في مراحل التخطيط الأولي 1.صياغة وإقرار إطار الرصد والتقييم في المشروع من خلال عملية يشارك بها جميع المعنيين 2. طيلة حياة البرنامج عبر القيام بأنشطة رصد ذات صلة بالمشروع 3. قبل المراجعات السنوية من خلال تحديد ■ التقدم باتجاه تحقيق المُخرَجات والمساهمة في الحصائل ذات الصلة ■ معدل وكفاءة استخدام الموارد ■ القضايا التي تحتاج إلى قرارات في المراجعات

الجدول 18: الأدوار والمسؤوليات في عملية الرصد		
من: المسؤولون والمساءلة	ماذا: الأدوار والمسؤوليات	كيف: التوقيت والمنهجية
		السنوية ■ المساهمات في مراجعات البرنامج والمراجعات السنوية في التقارير السنوية للمشروع 4. ضمان إجراء المراجعات السنوية للمشروع

لا يوجد وقت محدد لوضع إطار الرصد والتقييم، سوى أنه ينبغي أن ينجز قبل تنفيذ أنشطة البرنامج وبأقرب ما يمكن لبدء التنفيذ الفعلي. إما على مستوى برامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي العالمية أوالإقليمية أوالقطرية، فيجب إعداد إطار الرصد والتقييم التفصيلي بعد تقديم وثائق البرنامج المعني من أجل مصادقة المجلس التنفيذي.

وتعتبر فترة 6-9 أشهر قبل بدء دورة تنفيذ البرنامج كافية للقيام بذلك غالباً. أما بالنسبة للبرامج القطرية، فإن هذه الفترة تتاح عند إعداد خطة عمل البرنامج القطري ومشاريعه المُكونة وخطط العمل السنوية الخاصة بها. فمثل هذا التوقيت يساعد على إرساء تنسيق أفضل وتآزر متبادل بين البرامج والمشاريع، وهو بذلك لا يزيد الالتزام الإجمالي بالبرنامج فقط، بل ويساعد أيضاً في تركيز الرصد على مجموعة متناسقة من الأهداف والأنشطة البرنامجية.

وكما لاحظنا في الفصل 3، فإن إطار الرصد والتقييم يشمل ثلاثة مكونات: مكون التوصيف، وإطار النتائج وأطر الرصد والتقييم. إن أية تغييرات قد يتعين إدخالها إلى مكون التوصيف لا تكون جوهرية على الأرجح، وتكون عملية تحديث هذا المُكون بسيطة نسبياً. ولكن قد يكون هناك حاجة لإعادة النظر في خريطة النتائج وإطار الرصد والتقييم في ضوء المعلومات الجديدة (والأكثر دقة) التي تظهر خلال تنفيذ مشاريع معينة. إن المعلومات التفصيلية عن الحصائل والمُخرَجات والمؤشرات ذات الصلة وقيم الوضع الأساسي والمخاطر والمفترضات، تصبح أوضح خلال مراحل تنفيذ خطة عمل البرنامج القطري والمشاريع المُكونة المحددة، والتي تتم عقب مرحلة التخطيط الكلي الأولي للبرنامج. ويمكن للمعلومات التي تبرز خلال المراحل التفصيلية لتنفيذ المشروع أن تحسن كثيراً التوصيف البدئي للمُخرَجات والمؤشرات وقيم الوضع الأساسي والمخاطر والمفترضات وبالتالي أن تعزز فعالية وجودة الرصد. وعلاوة على ذلك، إن أول ما يتم إعداده هو إطار الرصد والتقييم في نهاية عملية التخطيط، التي تركز على التخطيط من أجل النتائج. ولا يمكن الحصول على المعلومات التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ أو الرصد (مثلاً، نمط أو جدولة أحداث الرصد، والطرق الواجب استخدامها، وما إلى ذلك) بسهولة أو التنبؤ بها بدقة في ذاك الوقت. لذلك ينبغي مراجعتها وتضمينها في هذه المرحلة.

إن وضع إطار الرصد والتقييم يتيح الفرصة لأن يكون هذا الإطار وسيلة أكثر واقعية وفعالية في الرصد. ويعطي الجدول 14 مثالاً عن إطار تخطيط وضعت استناداً إلى جدول نتائج نموذجي عن القدرات المعززة لهيئة إدارة الانتخابات، تمت مناقشته في الفصل 2.

تمثل خطة عمل البرنامج القطري بالنسبة إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أداة عامة لإدارة النتائج على مستوى البلد. وينبغي إعداد وإكمال إطار الرصد والتقييم الخاص بهذه الخطة بالتوازي مع الخطة واعتباره، في الحالة النموذجية، أحد مكوناتها الأصيلة. وعلى غرار ذلك، يجب إعداد إطار الرصد والتقييم الخاص بالبرامج الإقليمية والعالمية بشكل يعكس البرنامج المعني المُصادق عليه من قبل المجلس التنفيذي.

إن تحديث إطار الرصد والتقييم لا يتم مرة واحدة. ففي كل مرة يحدث تغير مهم في إطار النتائج (مثلاً، حين تكتمل المشاريع الموجودة، أو تضاف مشاريع جديدة إلى خطة عمل البرنامج القطري)، يجب مراجعة الخطة والإطار معاً والمصادقة عليهما. ويعتبر تخطيط العمل السنوي محطة وثيقة الصلة بهذا التحديث المستمر للخطة والإطار.

ويعتبر إنجاز خطة عمل البرنامج القطري وإطار الرصد والتقييم محطة هامة لإطلاق عملية الرصد. وفي هذه المرحلة يجب أن تتم الإجراءات الأربعة التالية:

- **على مستوى المشاريع الفردية، وضع إطار مفصل للرصد والتقييم** لكل مشروع طبقاً لتحقيق مُخرَجاته المحددة. وينبغي أن تكون المُخرَجات على مستوى المشروع هي نفسها في وثائق التخطيط العام للبرامج (وثائق البرنامج القطري، خطط عمل البرنامج القطري، وثائق البرامج العالمية والإقليمية) وفي مخططات الرصد والتقييم الخاصة بها. فضلاً عن ذلك، ينبغي أن تكون جداول نتائج المشروع وخطط الرصد والتقييم فيه متوافقة مع البرامج وخطط الرصد والتقييم فيها. ويتعين جمع البيانات الأولية اللازمة للتحضير لعملية الرصد خلال مرحلة صياغة المشروع. ثم يجب إدخال نتائج المشروع ومعلومات الرصد إلى أنظمة معلومات إدارة برامج أو مشاريع أو أنظمة معلومات مشتركة أو وطنية ذات صلة (أطلس، بالنسبة إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي).

- بما أن المشاريع تنفذ من خلال خطط عمل سنوية، من المهم **تحديد أهداف سنوية للمُخرَجات وإظهارها بوضوح في خطط العمل السنوية** للمشاريع من أجل الرصد في نهاية السنة. (انظر الفقرة 4-3 لمزيد من التفاصيل عن خطط العمل السنوية). وعلى خلاف الحصائل، فإن على كل شريك مسؤول عن مُخرَج أن ينجز كامل المُخرَج الذي يساهم في تحقيق الحصيلة. لذلك أكثر ما يهم في الرصد على مستوى المشروع أن يكون لدينا وسائل واضحة تشير إلى التقدم المحقق نحو إنتاج كامل المُخرَج من خلال تحقيق الأهداف السنوية.

- **بعد الموافقة على أهداف المُخرَجات السنوية، ينبغي إدراجها في خطط العمل السنوية** من أجل الرصد الأداء في أي نظام رصد حصائل أو إدارة نتائج مشتركة أو وطنية موجودة. بالنسبة إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تخدم أهداف المُخرَجات السنوية في خطط العمل السنوية للمشاريع أيضاً كنقاط مرجعية في أنظمة الرصد المشتركة على النتائج. لذلك تم أولاً إدخالها إلى أطلس ثم تم إدراجها في برنامج الإدارة القائمة على النتائج.

- **على مستوى البرامج، يجب التأكد من أن إطار الرصد والتقييم الموسع على مستوى البرنامج** والمشاريع المُكونة تسير من المُخرَجات نحو الحصائل (منطق النتائج) ومن المشاريع نحو البرنامج القطري (هيئات الإدارة).

بعد اكتمال هذه الأنشطة، يمكن تطبيق إجراءات الرصد بصورة منهجية.

3-4 الرصد: جمع البيانات والتحليل وإعداد التقارير

نطاق الرصد

يهدف الرصد إلى تحديد سير العمل باتجاه تحقيق النتائج، وتسريع اتخاذ القرارات التي تزيد من احتمال تحقيق النتائج، وتعزيز المساءلة والتعلم. وعلى جميع أعمال الرصد أن تعالج، بالحد الأدنى، ما يلي:

- التقدم باتجاه الحصائل ــ هذا يعني القيام بدراسة دورية لمعرفة إلى أي حد تحققت أو تتحقق الحصائل المرجوة.
- العوامل التي تساهم أو تعيق تحقيق الحصائل ــ هذا يستدعي رصد ظروف البلد والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها والتي تجري معاً وترتبط بإدارة المخاطر.
- مساهمات كل شريك في الحصائل من خلال المُخرَجات ــ يمكن أن تتحقق هذه المُخرَجات بواسطة البرامج والمشاريع والاستشارة في مجال السياسات والدعاوة وغيرها من الأنشطة. ويتطلب الرصد والتقييم هنا دراسة إذا ما كان تسليم المُخرَجات يتم وفق الخطة، وإذا ما كانت المُخرَجات تساهم في تحقيق الحصيلة.
- إستراتيجية الشراكة ــ هذا يتطلب مراجعة استراتيجيات الشراكة الحالية وعملها إضافة إلى تشكيل شراكات جديدة عند اللزوم. ويساعد ذلك في ضمان أن يتوصل الشركاء المهتمين بحصيلة ما إلى تقييم مشترك للمشاكل والحاجات، ويشتركون في إستراتيجية متناغمة.
- الاستفادة من الدروس وتكوين معرفة من أجل شراكة أوسع.

يمكن للشركاء أن يضيفوا عناصر أخرى عند اللزوم من أجل الإدارة أو التحليل، مع الحفاظ على رؤية واقعية فيما يخص القدرات المتاحة. تقدم الرصد عادة معلومات خام تتطلب المزيد من التحليل والتركيب قبل إعداد التقارير من أجل اتخاذ القرار. ويتعين على مدراء البرنامج، عند استخدام المعلومات المكتسبة من خلال الرصد، دراستها والتدخل في أنشطة البرنامج والمشروع لضمان تحقيق النتائج المرجوة – الموجودة في أطر الموارد وتلك المتفق عليها. كما يقوم مدراء البرامج برصد وتوثيق مساهمات مبادرات التنمية الإضافية والشراكات الإستراتيجية.

تحديد أولويات الرصد

في الممارسة، من الضروري وضع أولويات للرصد. هناك عاملان يساعدان في تحديد الأولوية: درجة **أهمية** مساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تحقيق النتيجة الإجمالية؛ وشدة **المخاطر** التي تواجهها. وعندما تتغير الأهمية وشدة المخاطر، فإن الأولوية المعطاة للرصد المطلوب تتغير أيضاً.

تعتبر **أهمية** مشروع أو مبادرة ما كبيرة عندما: 1) يرتبط المشروع أو المبادرة بأولوية وطنية كبرى محددة الزمن؛ 2) ويكون هناك اعتماد حاسم في تحقيق النتائج المخططة على القوى والخبرة والكفاءات المتميزة عند برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ 3) أن يتضمن المشروع قيام البرنامج بدور تنسيقي وكلته به الحكومة أو شركاء آخرين.

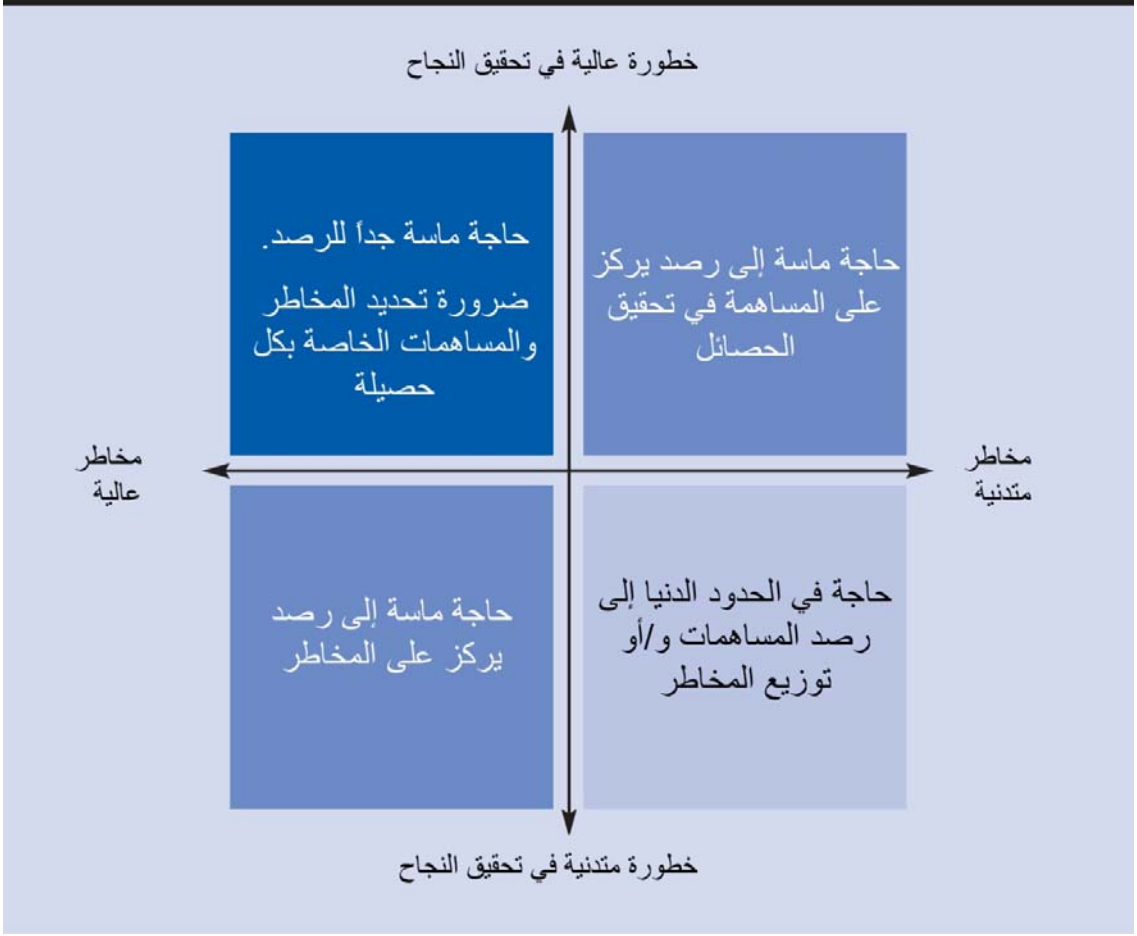
تحدد **المخاطر** أولاً في أطر النتائج مع تأثيراتها المحتملة. ولكن خلال تنفيذ البرنامج أو المشروع، قد تبرز مخاطر إضافية جراء تغير بيئة العمل (مثل ظهور أزمة ما) ينبغي أخذها في الحسبان أثناء تحديد أولويات الرصد.

واستناداً إلى معياري الأهمية والمخاطر، كما هو مبين في الشكل 15، يمكن تحديد أربعة بنود لوضع سلم أولويات الرصد. ويمكن أيضاً تحديد أي من الجانبين يجب إتباعه أكثر.

لا بد من تعديل العمليات المعيارية في الرصد والتقييم التي تطبق في ظروف التطور "الطبيعية" لكي تتلاءم مع ظروف الأزمة. ففي ظروف الأزمات يجب أن تشمل نُهج وعمليات الرصد:

- تحديد الإجراءات في إطار الرصد والتقييم التي تتأثر بالأزمة ويجب أخذها في الحسبان عند تنفيذ الرصد. وتأتي هذه الإجراءات من دراسة الوضع بشكل يناسب البرنامج أو المشروع المحدد.
- ينبغي استخدام نتائج الرصد بشكل دائم في دراسة مجريات النزاع – والصورة الشاملة – لكي يكون فهم الأزمة مواكباً لتطوراتها. ويجب أيضاً أن يزودنا الرصد بأية تغييرات تلزم لمخططات النتائج.
- تكون الأزمات عادة سريعة التغير. لذلك يجب أن تكون إجراءات الرصد حساسة للظروف المتغيرة. مثلاً، قد تحتاج جداول الرصد وطرق جمع البيانات إلى مراجعة وتغيير متكرر.
- اتخاذ إجراءات إضافية لجعل عمليات الرصد شاملة لأكثر الجماعات ضعفاً. ويجب أن تكون المقابلات والزيارات الميدانية والوثائق المعتمدة وكل المعلومات المجموعة مدققة منعاً للمحاباة. وفوق ذلك يتعين استشارة الموظفين بصورة دائمة لضمان شعورهم بملكية النتائج وللحفاظ على مصداقية وتوازن الرصد.
- يمكن أن تساعد الرصد في معالجة التفاوتات بين الجماعة – ولاسيما التفاوت بين النوع الإجتماعي – التي يمكن أن تنجم عن مبادرات التنمية. وهذا ينطبق بشكل خاص على الجماعات المستضعفة مثل النازحين والأقليات والسكان الأصليين. وينبغي إعطاء انتباه خاص لتبويب بيانات الرصد حسب النوع الإجتماعي والعمر والمكان وما إلى ذلك لضمان أن تخدم أنشطة البرمجة الفئات المهمشة ولاسيما النساء والشباب وكبار السن.
- يجب متابعة تنمية قدرات الرصد حتى في الأزمات. ولكن من الضروري القيام بالرصد، حتى لو قصرت الجهود المأمولة لتنمية القدرات عن الأهداف ا لمخطط لها.

الشكل 15: وضع سلم أولويات الرّصد



- إذا كان رصد المشاريع في ظروف الأزمة صعب أو مستحيل، فإنه يجب الاهتمام جدياً بتطوير قدرات الرصد لدى الأطراف المعنية المحلية ومنظمات المجتمع المدني. وعندما يعجز موظفو المشروع عن القيام بزيارات ميدانية، يجب متابعة الرصد اعتماداً على معلومات ثانوية من مصادر موثوقة. ولكن يجب أن يُذكر بوضوح عند نقل البيانات أنه تم إتباع هذه الطريقة، دون كشف هوية مصادر المعلومات بالضرورة لأن ذلك قد يعرضهم للخطر.
- يجب أن يكون للرصد أيضاً أن تأخذ في الحسبان المخاطر الأمنية وأن تتخذ الموارد والحمايات الكافية لتدبير هذه المخاطر.

اختيار وسائل وطرق الرصد

هناك مجموعة من الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها لرصد المشاريع والبرامج والحصائل وأي نشاط مبرمج آخر. وعلى من يدير البرامج والمشاريع أن يحدد المزيج الملائم من الوسائل والطرق لكل مشروع أو برنامج أو حصيلة، بحيث يحقق الرصد توازناً مناسباً بين:

- البيانات والتحليل – وهذا يعني الحصول على وثائق من المشروع تتضمن معلومات عن الإنجاز وتحليل هذه المعلومات.

- التحقق من الدقة – هذا يعني التحقق أو التأكد مما إذا كان الإنجاز المذكور في التقارير دقيقاً.
- المشاركة – هذا يعني معرفة والاستفادة من ردود فعل الأطراف المعنية والمستفيدين على الإنجاز وعلى الإجراءات المقترحة.

يعرض الجدول 19 مجموعة من آليات ووسائل الرصد الشائعة، مقسمة إلى ثلاث فئات حسب طابعها الغالب.

الجدول 19: اختيار المزيج المناسب لآليات الرصد

الغرض		
البيانات والتحليل	**طرق التحقق**	**المشاركة**
■ إطار الرصد والتقييم ■ خطط العمل السنوية ■ سير العمل والتقارير الفصلية عن إنجاز المُخرَجات ■ التقرير السنوي للمشروع ■ تقارير عن تنفيذ المشروع وتقارير التنفيذ المشتركة ■ الوثائق الفنية أو الجوهرية: تقارير أهداف التنمية الألفية، التقارير الوطنية عن التنمية البشرية، تقارير التنمية البشرية ■ التقدم باتجاه تحقيق الحصائل والتقارير المعيارية عن سير العمل بشأن الحصائل	■ زيارات ميدانية ■ اختبارات عشوائية ■ مراجعات وتقييم شركاء آخرين ■ استطلاعات الزبائن ■ التقييم ■ المراجعات والدراسات	■ المجموعات والآليات الخاصة بالقطاعات والنتائج ■ لجان الإدارة والآليات ■ اجتماعات الأطراف المعنية ■ اجتماعات مجموعة الدراسة ■ المراجعة السنوية
← يتم **التعلم** من خلال كل وسائل وآليات الرصد →		

من غير الواقعي أن نتوقع من وسيلة أو آلية رصد واحدة أن تلبي كل الحاجات. قد تستخدم الأطراف المعنية المختلفة وسائل مختلفة أو قد يستخدمون الوسائل نفسها بطرق مختلفة. بالنسبة للشركاء المشاركين بفعالية في الإدارة من أجل النتائج، فإن بيانات الرصد وجمع المعلومات تبدأ على مستوى المشروع. إن أكثر الوسائل والأحداث شيوعاً في الرصد المنهجي وجمع البيانات وإعداد التقارير القابلة للتطبيق على المشروع والتي تستخدمها الأطراف المعنية هي خطط العمل السنوية والزيارات الميدانية والتقارير السنوية للمشروع. ويحتاج رصد النتائج إلى مزيج من الوسائل مختلف عما يستخدم تقليدياً على مستوى المشروع. ويمكن أن تكون وسائل مثل زيارات المشروع أو اللقاءات الثنائية غير كافية لأن نطاق المشروع ضيق جداً أو لأن مجموع الأطراف المعنية المساهمة محدود جداً. وبدلاً من ذلك قد تستخدم وسائل أنجع على شكل مراجعات من قبل مجموعات الحصائل، وتحليلات واستطلاعات. (يوجد المزيد من المعلومات عن مثل هذه الوسائل في الفصول من 5 إلى 8).

خطط العمل السنوية

تتضمن خطط العمل السنوية تفاصيل الأنشطة التي تنفذ في المشروع أو البرنامج – بما في ذلك توزيع المسؤوليات، والأطر الزمنية، والمدخلات المخططة، ومصادر التمويل – للوصول إلى مُخرَجات لها علاقة بالحصيلة. كما تخدم خطط العمل السنوية بصفتها مراجع جيدة من أجل رصد سير العمل في وقت لاحق من السنة. وعليه فإن خطط العمل السنوية

وما يصاحبها من وسائل رصد هي من بين أهم وسائل الرصد، ولاسيما بالنسبة للبرامج والمشاريع التي تستغرق سنوات في العادة وتتضافر فيها جهود شركاء عديدين. فمن أجل تخطيط وإدارة ورصد برنامج على مدى فترة معينة (نموذجياً لمدة سنة)، يستخدم معظم الأطراف المعنية – بمن فيهم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - خطط العمل السنوية.[30] وهناك صيغ وطرق عديدة لإعداد هذه الخطط. توضع عادة خطط العمل السنوية في بداية السنة كوسيلة تخطيط، ويتم إعداد نسخ الرصد الخاصة بها على نحو منفصل في وقت لاحق من السنة. ويعرض الجدول 20 إحدى صيغ خطة العمل السنوية، وهي صيغة تتميز بالجمع بين عناصر التخطيط السنوي وعناصر إعداد التقارير. ويجب تقديم كل المعلومات، ما عدا العمودين الأخيرين، في بداية السنة. وينبغي إكمال هذين العمودين في نهاية السنة.

يتعين على مدير المشروع المسؤول عن تنفيذ المُخرَجات، إعداد خطة العمل السنوية. ويمكن أن يكون إعداد هذه الخطة جماعياً، اعتماداً على تعقيد وطبيعة النتائج المرجوة. وتضمن المؤسسة التي تدير المشروع التلاؤم بين النتائج المرجوة وآمال المستفيدين المستهدفين، وبذلك يتولد شعور بالملكية بين كل الأطراف المعنية. كما ينبغي على إدارة المشروع أن تساهم في بناء الشراكات اللازمة بين الأطراف المعنية من خلال عملية إعداد خطة العمل السنوية.

تنطوي خطط العمل السنوية على فوائد عديدة للرصد:

- فهم المساهمات والأهداف المحددة والمتفق عليها من قبل الأطراف المعنية خلال السنة لتحقيق النتيجة المرسومة بطريقة شفافة.
- مراجعة سير العمل على ضوء الخطة وتحديد العقبات.
- استخدامها كأساس لإعداد تقرير نهاية السنة (التقرير السنوي) والتخطيط للعمل المقبل.

[30] يجب أن لا تغطي خطط العمل السنوية مدة تزيد عن 12 شهراً. ولكن يمكنها، عادة عند انطلاق البرنامج، أن تغطي مدة تقل عن سنة.

الجدول 20: مثال عن نموذج خطة عمل سنوية مع عنصر رصد

الحصيلة:													
المُخرَجات المتوقعة	**الأنشطة المخططة**	**الإطار الزمني**				**الطرف المسؤول**	**الموازنة**			**إطار الرصد**	
		فصل 1	فصل 2	فصل 3	فصل 4		مصدر التمويل	بيان الموازنة	المبلغ	النفقات	التقدم نحو المُخرَجات
المُخرَج 1											حالة التقدم في المساهمة المستهدفة في حصيلة البرنامج القطري
الأهداف:											
المُخرَج 2											
الأهداف:											
المُخرَج 3											
الأهداف:											
الإجمالي											

ملاحظات:

1) الجدول أعلاه هو للتوضيح فقط. ويمكن تعديله للاستخدام العملي وفق المطلوب.

2) يستند هذا الجدول إلى نموذج خطة العمل السنوية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووسيلة الرصد المرتبطة بها (تستخدمان حالياً كصيغتين منفصلتين).

3) ينبغي أن تعطي المُخرَجات في العمود 1 قيم الوضع الأساسي ومؤشرات مرافقة وأهداف سنوية كما يلائم.

4) يجب أن يضم عمود الأنشطة كل الأنشطة بما فيها الرصد والتقييم التي يفترض أن تتم خلال السنة لتحقيق النتائج المعلنة.

5) في عمود النفقات يجب تسجيل النفقات الفعلية مقابل الأنشطة المكتملة.

6) ينبغي إكمال العمود الأخير باستخدام معلومات عن أهداف المؤشرات السنوية لإظهار التقدم باتجاه تحقيق المُخرَجات. وحيث يكون مناسباً، أضف تعليقات على العوامل التي سهلت أو أعاقت تحقيق النتائج بما فيها: إذا ما وقعت المخاطر والمفترضات كما تم تحديدها في إطار الرصد والتقييم للبرنامج القطري، أو إذا ما ظهرت مخاطر جديدة؛ والعوامل الداخلية مثل توقيت المدخلات والأنشطة، وجودة المنتجات والخدمات، والتنسيق وغيرها من قضايا الإدارة.

الزيارات الميدانية

الزيارات الميدانية ضرورية لأي مشروع ميداني. ويجب التخطيط للزيارات الميدانية مسبقاً توخياً للفائدة القصوى. فيما يلي أفكار يمكن أن تساعد في التخطيط لزيارة ميدانية فعالة.

- ما الهدف من الزيارة من زاوية الرصد؟ - تخدم الزيارات الميدانية في التحقق من الدقة. فهي توثق النتائج التي تنقلها تقارير البرنامج والمشروع. وتكتسب الزيارات الميدانية أهمية خاصة في المشاريع والبرامج الكبيرة والرئيسية التي تكون أساسية لتحقيق الحصائل. وهي تشمل تقييم سير العمل والنتائج والمشاكل، وقد تشمل زيارات إلى مجلس المشروع أو إدارة المشروع.
- التوقيت – يمكن أن تحدث الزيارة الميدانية في أي وقت من السنة. فإذا حدثت في النصف الأول من السنة، مباشرة بعد المراجعة السنوية، فيجب أن تركز على التحقق من النتائج. أما إذا حدثت في النصف الثاني من السنة، فينبغي أن تقدم آخر المعلومات عن التقدم إلى عمليات المراجعة السنوية وعمليات مراجعة الحصائل. ويجب أن تكون تقارير الزيارات الميدانية موجزة وذات مردود عملي، وأن تقدم في غضون أسبوع من العودة إلى المكتب إلى أعضاء هيئة المشروع، وهيئة البرنامج ومجموعة الحصائل للدراسة واتخاذ الإجراء اللازم.
- من يجب أن يشارك في الزيارات؟ - تصبح الزيارات أكثر فأكثر جهوداً مشتركة للرصد يقوم بها شركاء عدة يعملون على مجموعة من المشاريع والبرامج التي تهدف إلى الوصول إلى حصيلة أو نتيجة. الزيارات المشتركة تدعم أيضاً شعور الملكية تجاه النتائج. يمكن أن يقوم فريق من الموظفين من قبل شريك أو أكثر بزيارة إلى المشاريع التي تساهم في حصيلة معينة أو الموجودة في منطقة جغرافية محددة وتهتم بشرط تنموي محدد، مثلاً، النازحين، أو عقب كارثة طبيعية، أو مجتمع محروم. وغالباً ما تكون هذه الجهود المشتركة طريقة فعالة للحصول على نظرة شاملة للتقدم. عند التخطيط لمثل هذه الزيارات من المهم التركيز على المواضيع المحددة التي يتعين معالجتها، وضمان أن يكون المستفيدون والأطراف المعنية الوطنية موجودين ومشمولين ومشاركين كما يلزم.
- الحوار والمشاورات – يجب أن يكون التركيز على رصد المعلومات الموثوقة بشأن التقدم المنجز نحو تحقيق النتائج (المُخرَجات والحصائل) والتحقق منها ومن جودتها وديمومتها. وعلى القائمين بالزيارة الميدانية أن يروا إمكانية مبادرات أخرى مثل المساعدة الإضافية أو الثغرات في الإستراتيجية التي قد تحتاج لمعالجة. يجب أن لا تستخدم الزيارات الميدانية من أجل مناقشات مطولة حول قضايا التنفيذ التفصيلية. فمثل هذه القضايا، إذا ما أثيرت خلال الزيارة، يمكن تسجيل ملاحظات حولها لمناقشتها مع الشركاء المعنيين الذين يمكنهم حلها.
- نتائج الزيارات الميدانية – تحول هذه إلى الشركاء والأطراف المعنية من أجل التحرك الفعال. في الملحق 2 يوجد النموذج التي يجب أن تعد تقارير الزيارات الميدانية وفقه.

الإطار 22: سياسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن الزيارات الميدانية والتنفيذ الجيد

يجب أن يقوم ممثل من المكتب القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بزيارة كل مشروع أو برنامج يساهم بالنتائج الواردة في وثيقة البرنامج القطري وخطة عمل البرنامج القطري على الأقل مرة في السنة. ويمكن أن يقوم بهذه الزيارات الميدانية مدير البرنامج أو مستشار السياسات أو فريق من المكتب القطري (ولاسيما عند التعامل مع حصيلة معقدة). كما يستحسن أن يقوم الممثل المقيم وغيره من موظفي المكتب القطري بمثل هذه الزيارات.

التقرير السنوي للمشروع

التقرير السنوي للمشروع هو تقييم ذاتي تقوم به إدارة المشروع ويخدم كقاعدة لتقييم أداء المشاريع والبرامج من حيث مساهمتها في الحصائل المرجوة من خلال المُخرَجات. ويجب أن يقدم هذا التقرير معلومات دقيقة عن أحدث نتائج المشروع، وأن يحدد العقبات الرئيسية ويقترح توجهات مستقبلية. وباعتباره تقرير تقييم ذاتي من جانب إدارة المشروع إلى المكتب القطري، فإنه يمكن أن يستخدم لتحفيز الحوار بين الأطراف المعنية.

محتوى ونموذج وإعداد التقرير السنوي للمشروع

يجب أن يتضمن التقرير السنوي للمشروع نتائج تقييم خطة العمل السنوية، التي تمت مناقشتها من قبل. ويرفع هذا التقرير من قبل المشروع إلى الأطراف المعنية من خلال المجلس أو لجنة الإدارة. ويجب أن يكون موضوعياً ويمكن أن يتضمن آراء غير متفق عليها من جانب كل الأطراف المعنية. وينبغي أن يكون التقرير السنوي للمشروع موجزاً ويحوي عناصر الحد الأدنى الأساسية اللازمة لتقييم النتائج والمشاكل الرئيسية والإجراءات المقترحة. وهذه العناصر تشمل:

- دراسة أداء المشروع خلال فترة إعداد التقرير، بما في ذلك المُخرَجات ومعلومات عن حالة الحصيلة، إن أمكن.
- العقبات في طريق تحقيق النتائج، أي القضايا والمخاطر والأسباب الكامنة وراء العقبات.
- الدروس المستفادة والدلائل على كيفية تمثلها.
- توصيات واضحة من أجل منهج مستقبلية لمعالجة التحديات الرئيسية.

وفوق محتوى الحد الأدنى يمكن إضافة عناصر أخرى كما تحتاج إدارة المشروع أو شركاء آخرون. وعلى الأطراف المعنية أن تتفق، بروح مبادئ التنسيق والتبسيط، على صياغات متسقة لإعداد التقارير (بالقدر الممكن) لإلغاء تكرار التقارير والحد من الجهود. ومن زاوية الرصد، من المهم أن ينبثق التقرير السنوي للمشروع عن خطة العمل السنوية وأن يخدم أهداف إطار الرصد والتقييم الإجمالي وبالتالي تحقيق النتائج المخططة.

الإطار 23: وظيفة التحقق

لقد تبنى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مفهوم التحقق في البرامج والمشاريع، وهو والتي تضمن عدة أمور منها تعزيز جودة الرصد. فمن بين المسؤوليات الأساسية لمدراء البرامج والمشاريع التحقق من دقة وجودة بيانات الرصد. وهذا الدور إضافي ويعتبر جزءاً من مسؤولية مجلس إدارة البرنامج أو المشروع، كما هو مذكور في الإطار 20 من الفصل 3. وتوكل هذه المهمة عادة إلى أحد موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من غير المشاركين مباشرة في إدارة المشروع أو البرنامج. والحالة النموذجية هي أن يوكل هذا الدور في البرامج إلى مسؤول الرصد والتقييم في المكتب، وفي المشاريع إلى مسؤول البرامج. تستمر وظيفة التحقق طوال مراحل المشروع أو البرنامج من الصياغة إلى التنفيذ وحتى الإغلاق. وفيما يخص الرصد، يقوم دور الضمان بالوظائف التالية:

- الالتزام بمعايير ومستلزمات الرصد وإعداد التقارير.
- التأكد من أن عناصر نتائج المشروع واضحة ومدرجة في أنظمة معلومات الإدارة لتسهيل الرصد وإعداد التقارير.
- التأكد من إعداد وتقديم تقارير دورية عالية الجودة عن سير العمل.
- القيام بأنشطة إشراف مثل زيارات الرصد الدورية و"عمليات التفتيش العشوائي".
- التأكد من الالتزام بقرارات مجلس إدارة المشروع والبرنامج واللجنة التوجيهية، ومن أن التغيرات تتم بما يتماشى مع الإجراءات اللازمة.

تكون إدارة المشروع مسؤولة عن إعداد التقرير السنوي للمشروع وتوزيعه. ويقوم موظفو المشروع بإعداد التقرير السنوي للمشروع مع تركيز خاص على المُخرَجات. وتقوم الدول المانحة مع الشركاء والأطراف المعنية بدراسته. وبما أن موظفو المشروع يكونون غالباً خبراء في ميادينهم المحددة، فإن الرصد على مستوى المشروع قد تستوجب أيضاً تقييماً خبيراً لوتيرة التقدم باتجاه تحقيق الحصيلة.

ويتعين على الشخص المسؤول عن التحقق في المشروع (انظر الإطار 23، على الصفحة 118) مراجعة بيانات الرصد التي جمعها وصنفها المشروع، وتقديم ملاحظات عن صلاحيتها ودقتها وجودتها.

استخدام التقرير السنوي للمشروع

التقرير السنوي للمشروع هو جزء من الإشراف والرصد على المشاريع وجزء رئيسي من المراجعة السنوية. كما أنه يغذي عادة التقارير السنوية التي يعدها الشركاء الدول المانحة حول النتائج التي يدعمونها. وبعد إعداد وتوزيع التقرير السنوي، تأتي خطوة عقد المشاورات. وهذه يمكن أن تتم في مجلس إدارة المشروع أو اللجنة التوجيهية، أو من خلال الملاحظات الكتابية من الشركاء. واعتماداً على محتواه وطريقته، يمكن أن يستخدم التقرير السنوي للمشروع فيما يلي:

- تقييم الأداء – عند استخدام آليات مثل هيئات الحصائل أو الجماعات أو لجان التوجيه لمراجعة أداء المشروع، يمكن أن يقدم التقرير السنوي قاعدة لبناء الإجماع واتخاذ قرار مشترك بشأن التوصيات المتعلقة بمجريات العمل اللاحق. وتدخل العناصر الرئيسية من التقرير في مستويات أعلى من المراجعة، مثل المراجعة السنوية لإطار المساعدة الإنمائية والمراجعات القطاعية ومراجعات خطط ونتائج التنمية الوطنية. ويجب أن يستخدم التقرير السنوي للمشروع بصفته قاعدة لردود الفعل على أداء المشروع.
- التعلم – ينبغي أن يقدم التقرير السنوي للمشروع معلومات عن الصحيح والخطأ في سير التنفيذ وعن العوامل التي تساهم في النجاح أو الفشل. ويجب أن تستخدم هذه المعلومات في المراجعة السنوية والتعلم وشبكات الممارسين وقواعد المعلومات والتقييم. ويوصى بأن يتضمن التقرير السنوي للمشروع في سنته الأخيرة فصولاً خاصة عن الدروس المستفادة والتخطيط لضمان الاستدامة (إستراتيجية خروج). ويمكن أن تتناول التقارير السنوية للمشروع الدروس الرئيسية المستفادة من حيث أفضل وأسوأ الممارسات، واحتمالات النجاح، وتوصيات من أجل إجراءات المتابعة عند اللزوم. كما يمكن استخدام التقارير السنوية للمشروع لإشراك المستفيدين والشركاء والأطراف المعنية بالنتائج والاستفادة من ردود أفعالهم.
- اتخاذ القرار – يمكن أن تستخدم الأطراف المعنية التقرير السنوي للمشروع من أجل التخطيط لأعمال مستقبلية ولاستراتيجيات تنفيذ ومن أجل متابعة سير العمل في تحقيق المُخرَجات، ومعالجة "المساعدة الإضافية"، وصياغة الشراكات والتحالفات. ويسمح التقرير السنوي للمشروع لمجلس إدارة المشروع وللجنة التوجيهية وللشركاء بالبحث عن حلول للعقبات الرئيسية في طريق تحقيق النتائج المخططة. ونتيجة هذه العملية الاستشارية يمكن القيام بالتعديلات الضرورية لتصميم المشروع ككل ولمجمل أطر النتائج الموافقة في وثائق التخطيط.

الرصد المشترك

لا يمكن أن يتم رصد النتائج الإنمائية بصورة معزولة أو بصورة ارتجالية. بل ينبغي، ما أمكن، أن يتم الرصد على شكل جهود مشتركة أو تعاونية بين الأطراف المعنية الرئيسية. ويجب أن تشارك هذه الأطراف – بمن فيها منظمات الأمم المتحدة العاملة على تحقيق نتائج معينة إضافة إلى ممثلين عن مجموعات المستفيدين والأطراف المعنية الوطنية الرئيسية – إلى أقصى حد ممكن. كما يجب أن يتجلى هذا الرصد المشتركة أيضاً في الزيارات الميدانية المشتركة. نموذجياً، يجب

أن ينظم الرصد المشتركة وتنسق من خلال مجموعات الحصائل الوطنية أو الآليات الشاملة للقطاع. ويجب أن يؤدي إلى تحليل مشترك وإلى تسريع اتخاذ القرارات، مثل الموافقة الرسمية على المراجعات السنوية.

وحين يتعذر الرصد المشتركة بقيادة مؤسسة وطنية، يمكن أن يشكل فريق الأمم المتحدة القطري مجموعات مشتركة بين الوكالات حول كل حصيلة في إطار المساعدة الإنمائية. وتستخدم هذه المجموعات جدول النتائج وإطار الرصد والتقييم كقاعدة للرصد المشتركة مع الأطراف المعنية في البرنامج ذي الصلة. ويجب أن تستخدم نتائج هذه الرصد لرفع تقرير إلى فريق الأمم المتحدة القطري عن سير العمل ومن أجل التحليل المشترك. وينبغي أن تزيد مجموعات الحصائل التابعة لإطار المساعدة الإنمائية جميع معلومات رصد التي تجمعها منظمات الأمم المتحدة والشركاء بصورة منفصلة.

عملياً، يشمل الرصد المشترك ما يلي:

- الاجتماع الدوري مع الأطراف المعنية لتقييم التقدم في تحقيق النتائج المعلن عنها في إطار الرصد والتقييم وتبادل المعلومات التي جمعها شريك أو أكثر.
- تخطيط وتنفيذ مهام رصد ميدانية مشتركة لتقدير الإنجازات والعقبات.
- تحديد وتبادل الدروس أو التجارب الناجحة، وحث الأطراف المعنية على تطبيقها وتطوير منتجات المعرفة.
- تحديد مستلزمات تنمية القدرات عند الأطراف المعنية، ولاسيما منها المتعلقة بجمع المعلومات والتحليل والرصد وإعداد التقارير.
- إعداد تقارير منتظمة إلى الأطراف المعنية واللجنة التوجيهية أو مجلس الإدارة.
- لفت نظر صناع القرار السياسي إلى الدروس والتجارب الناجحة.
- المساهمة في التقارير العامة السنوية عن سير العمل من أجل أخذها في الحسبان في المراجعات على مستوى الحصائل وفي المراجعات السنوية.

نصيحة

ابدأ بالتفكير في بيانات الرصد وفي القدرات اللازمة من أجل الرصد في وقت مبكر من عملية تخطيط البرنامج. فقد يكون الأوان قد فات عند تأجيل التفكير فيها إلى مراحل التنفيذ.

الحصول على بيانات ومعلومات موثوقة من أجل الرصد

الرصد هو حلقة في سلسلة البرنامج المتكاملة التي تبدأ بدراسة معمقة لوضع التنمية. وهذه المرحلة التحليلية التي تسبق عادة التخطيط تغذي اعتبارات الرصد بتصورات مبكرة. مثلاً، يشير توفر وجودة البيانات اللازمة للتحليل من أجل وضع برنامج أو مشروع جديد، إلى إمكانيات استخدام القدرات والموارد الموجودة من أجل الرصد وإلى أي حد. كما يدل على الفجوات الهامة التي تحتاج إلى معالجة من أجل ضمان الرصد الفعال في المستقبل. وعليه فإن الإقرار بوجود فرصة هامة خلال المرحلة التحليلية التي تسبق التخطيط يمكن أن يضمن رصد فعال لاحقاً في دورة البرنامج.

نموذجياً، ينبغي أن تُجمع بيانات الرصد من مصادر وطنية. ولكن هذا يتوقف على توفر وجودة البيانات المأخوذة من هذه المصادر. في عدد متزايد من البلدان، تأتي بيانات التحليل من أنظمة معلومات التنمية الوطنية، التي تكون أيضاً مستودعات لمعلومات وبيانات رصد هامة. وعلى الشركاء الخارجيين أن يحددوا ويبنوا على البيانات والأنظمة الموجودة سلفاً في البلد. ويجب الانتباه بشكل خاص إلى وضع قيم الوضع الأساسي، وتحديد التوجهات والثغرات في البيانات والتركيز على العقبات في الأنظمة الإحصائية والرقابية للبلد. لقد ساعدت الكثير من المكاتب القطرية التابعة إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في وضع أنظمة لجمع البيانات. ويضم الإطار 24 بعض الأمثلة.

الإطار 24: التجارب الناجحة في جمع البيانات بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

- دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الباكستان بنجاح نظام جمع معلومات يدعى نظام المعلومات التشاركي ضمن أحد مشاريع تنمية القدرات والتنمية المؤسسية في إقليم بالوشيستان. ويضم هذا النظام ملمحين بارزين: يجمع المجتمع معلومات عن العائلات والخدمات من خلال لجان معلومات المجتمع التي تتألف من أعضاء المجتمع؛ ويزود النظام المجتمعات بمخططات بيانية عن وضعهم الاجتماعي والاقتصادي ويسهل للمخططين ومقدمي الخدمات ملء الثغرات في الخدمات ويحسن الخدمات الموجودة. إن نمط المعلومات التي يتم جمعها تسهل رصد التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية الألفية.
- إن أول "أطلس عن التنمية البشرية في البرازيل" انطلق في 1998، وكان رائداً في حساب دليل التنمية البشرية على مستوى البلديات. للمرة الأولى، تم حساب دليل التنمية البشرية ومكوناته لكل البلديات في البلد. (كان في البرازيل 4491 بلدية حينها). في 2003، تم إصدار طبعة جديدة من الأطلس (متوفرة باللغة البرتغالية فقط)، باستخدام معلومات من الإحصاء السكاني لعام 2000. ويمكن تحميله من موقع: http://www.pnud.org.br/atlas/ بالنقر على الرابط:

(*Clique aquipara instalar o Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasilemse u computador*)
(*انقر هنا لتحميل أطلس التنمية البشرية في البرازيل على كمبيوترك*)

يسمح الأطلس بمنهج متعددة الأبعاد لقياس التنمية البشرية، طالما أنها تقدم مجموعة من المؤشرات عن الحصول على الخدمات الأساسية، والحصول على التعليم، والضعف الاجتماعي وغيرها من المواضيع. وتم تطوير سوفت وير خاص بدلالة جغرافية يسمح بالتعامل بسهولة مع قاعدة البيانات التي تتألف في النسخة الحالية من 200 مؤشر عن 5500 بلدية برازيلية. ويتميز البرنامج بخصائص تلبية استفسارات مفصلة، وإنشاء خرائط عن المواضيع، وإصدار نشرات معلومات، وبعض المهام الإحصائية البسيطة (مثل إنشاء ترسيم للتوزع الإحصائي وخرائط متداخلة وإحصاءات وصفية). وقد لعبت البرمجة دوراً رئيسياً في نجاح الأطلس، حيث سمح للناس الذين لا خبرة لهم في الإحصاء بإجراء دراساتهم الخاصة.

إلى ذلك يمكن أن تقدم مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الدعم فيما يخص برنامج ديف إنفو[31]، وهو نظام قاعدة بيانات من أجل رصد التنمية البشرية. وهي وسيلة لتنظيم وتصنيف وعرض البيانات بطريقة موحدة لتسهيل تبادل البيانات على مستوى البلد بين الدوائر الحكومية ومنظمات الأمم المتحدة وشركاء التنمية. في 2004، صادقت هذه المجموعة على استخدام ديف إنفو لمساعدة البلدان على رصد تحقيق أهداف التنمية الألفية. في الوقت الراهن، يستخدم أكثر من 100 بلداً ديف إنفو كبرنامج لتطوير قاعدة البيانات الاقتصادية-الاجتماعية الوطنية. وقد أطلقت رسمياً أكثر من 80 منظمة إحصائية وطنية وغيرها من المؤسسات قاعدة بيانات ديف إنفو مع الاحتياجات المعينة للمستخدم. البرمجة متوفرة بلا رسوم ويوجد مجموعة دعم ديف إنفو تعمل على تقديم المساعدة الفنية للبلدان وعلى دعم الجهود الوطنية لبناء القدرات.

يجب الاتفاق مسبقاً على ترتيبات وصيغ من أجل إعداد تقارير عن النتائج لتلبية حاجات الأطراف المعنية. وحيثما يمكن ينبغي أن تتبنى كل الأطراف المعنية صيغة رصد مشتركة وذلك للحد من حجم العمل، ولاسيما بالنسبة للشركاء الوطنيين، وللوفاء بالتعهدات بالتبسيط والتنسيق المتفق عليها في المحافل الدولية.

[31] لمزيد من التفاصيل عن ديف إنفو يرجى زيارة الموقع: http://www.devinfo.org

وقد وضعت منظمات الأمم المتحدة صيغ عديدة ومتسقة لإعداد التقارير. وهي تشمل:

- صيغة من أجل خطط العمل السنوية مع إطار رصد، يمكن أن يستخدم لإعداد التقارير على مستوى المشروع (تمت مناقشته في الجدول 20)
- تستخدم عدة منظمات تابعة للأمم المتحدة نموذج التقرير المعياري للإنجاز[32] من أجل إعداد تقارير الإنجاز والتقارير الخاصة بالدول المانحة، التي تظهر كيفية استخدام الموارد والنتائج التي تم إنجازها. وهذه يمكن أن تستخدم على مستوى الحصائل. فهذا النموذج يمكن أن يرتبط مع النماذج المعيارية الأخرى التي تستخدمها منظمات الأمم المتحدة مثل خطة العمل السنوية، وخطة عمل البرنامج القطري، ووثيقة البرنامج القطرية، وجدول نتائج إطار المساعدة الإنمائية.

ما سبق يشكل قاعدة لتبني صيغ مشتركة لإعداد التقارير. ويمكن أيضاً للشركاء أن يعدلوها لتلبية متطلبات معينة.

4-4 استخدام بيانات الرصد من أجل العمل الإداري واتخاذ القرارات

تجمع البيانات والمعلومات عن السير نحو تحقيق النتائج، ثم تتم مراجعتها وتستخدم على مستوى المشروع والحصائل والقطاع والبرنامج. وهذه المستويات متداخلة وكل منها يدعم الآخر. هناك تدفق للمعلومات باتجاهين فيما بينها للهدفين المشتركين التاليين:

- توضيح وتحليل سير العمل والمواضيع المتداولة والتحديات والدروس
- الحث على اتخاذ الإجراءات والقرارات بما فيها تغيير الخطط والموارد كما يستدعي الأمر

مستوى المشروع

تتجمع بيانات الرصد عادة من مستوى المشروع إلى نتائج المستويات الأعلى. على مستوى المشروع يمكن تلخيص استخدام معلومات الرصد كما يلي:

عمل الرصد الأول على مستوى المشروع هو التحديد الواضح لما نتوقع من نتائج خاصة بالمشروع ولما يجب عمله من إجراءات رصد. في البداية ينبغي أن يكون لدى المشاريع: منظور واضح (يجب أن يبقى واضحاً طوال مدة المشروع)؛ منتجات متوقعة وطريقة مساهمتها في نتائج المستويات الأعلى؛ ضمان أن تكون الأهداف السنوية التراكمية كافية لتحقيق المُخرَجات المتصوَّرة؛ وضمان أن تؤدي هذه إلى تسليم المُخرَجات النخطط لها في الإطار الزمني المتفق عليه. في البداية تكون هذه المعلومات داخل إطار نتائج المشروع وإطار الرصد والتقييم التابع له. ويجب تكرار هذه العملية في كل مراجعة سنوية للمشروع للتأكيد المتواصل على تسليم المُخرَجات حسب الجدول الزمني وحسب المطلوب. وإلا يجب إعلام لجان أو مجالس إدارات المستويات الأعلى بحيث يمكن مراجعة أية انعكاسات على النتائج الإجمالية المخططة من أجل التعديل أو وضع أطر زمنية جديدة أو تكاليف جديدة.

يجب جمع بيانات الرصد حسب خطة العمل السنوية، ويكون ذلك في حالة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، باستخدام التقارير الفصلية عن سير العمل المعدة بمساعدة **أطلس**. على المشروع أن يراجع البيانات من أجل:

[32] " التقرير المعياري لسير العمل"، مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، متوفر على: http://www.undg.org/index.cfm?P=261

- التحقق مجدداً من كون المبررات المنطقية لنتائج المشروع والبرنامج لا تزال قائمة على ضوء الأدلة والتجربة العملية.
- معرفة القضايا التي برزت خلال التنفيذ: هل تحققت المفترضات والمخاطر المحتملة؟ هل تحققت مخاطر وفرص ومصاعب أخرى؟ هل يتم حالياً تدبيرها؟

يجب أن يشكل تصور عن التقدم باتجاه تحقيق المُخرَجات وصلتها المستمرة بالحصيلة والمواضيع محط النقاش وتوجه إلى المؤسسة التي يرفع المشروع إليها تقاريره وإلى آلية الرصد القطاعية أو الرصد على الحصائل الموافقة. وعلى أساس بيانات الرصد، يتعين على إدارة المشروع ومجلس الإدارة أو لجنة الإدارة التثبت مجدداً من أن تسليم المُخرَجات يتم وفق الجدول الزمني وأن المشروع يساهم في تحقيق الحصائل المرجوة. وإلا، فعليهم تحديد التغييرات اللازمة. وإذا كان لا بد من إعادة النظر بالخطط، فعلى إدارة المشروع أن تُعد التغييرات بما في ذلك إطار النتائج مع تقديرات جديدة للتكاليف وأهداف سنوية وما إلى ذلك، لتسهيل اتخاذ القرار على المستويات العليا. ويمكن تقديم مثل هذه المعلومات بفواصل زمنية متفق عليها، مثلاً كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر أو كل سنة أو حسب الحاجة.

مستوى الحصائل

تلعب آليات التنسيق القطاعية وعلى مستوى الحصائل دوراً هاماً في الرصد على النتائج وتنمية قدرات الرصد. فهي تدمج الشراكات حول مبادرات تدعمها الأطراف المعنية لتحقيق نتائج مشتركة وتأمين إشراف بروح جماعية، وخلق روابط مع الأنظمة الوطنية ومع أهداف التنمية الوطنية وتعزيز تنمية قدرات الرصد.

يجب، عند بداية تنفيذ المشروع أو البرنامج، التحقق من وجود مثل هذا الرصد على مستوى الحصائل ووجود آليات للإشراف. وإذا لم تكن هذه الآليات موجودة، يصبح من الواجب القيام بترتيبات لإنشاء مثل هذه الجماعات من خلال الانخراط مع الأطراف المعنية الوطنية. وكإجراءات مؤقتة، يمكن تشكيل مجموعات دراسة تابعة للأمم المتحدة بالتوافق مع إرشادات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (التقييم القطري المشترك وإطار المساعدة الإنمائية). على آليات الرصد على القطاعات والحصائل اتخاذ الإجراءات التالية:

- ضمان مشاركة كل المساهمين في الحصيلة في المجموعة. بالنسبة إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ينبغي الإجابة على سؤال ما إذا كان البرنامج مشاركاً مع الأطراف المعنية الحقيقية لتسليم المُخرَجات وتحقيق الحصائل.
- الاتفاق على علاقات بينية منتظمة وعلى خطة عمل لضمان أن آليات التنسيق والرصد لا تزال فعالة وكافية.
- مراجعة مكونات الحصيلة (المُخرَجات وأنشطة أخرى) وضمان أن المُخرَجات التي تنتج كافية لتحقيق الحصيلة وإدامة الفوائد.
- ضمان أن خطة النتائج هي بالنسبة لمؤشرات الحصائل، والأهداف، والمخاطر، والمفترضات، صحيحة وكافية وناجحة.
- تعزيز تنمية قدرات الرصد الوطنية.
- الاتفاق على حل عملي لتنسيق عمل مجموعة الحصائل. ويفترض نموذجياً أن تتم قيادة مجموعة الحصائل من قبل هيئة وطنية. ولكن يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يقود مثل هذه الخدمات أيضاً.

ينبغي أن تقوم آلية التنسيق على مستوى القطاع أو الحصيلة بتقييم متواصل لحالة المُخرَجات وأنشطة الأطراف المعنية المتصلة بها – وكلها تساهم في الحصيلة المرجوة. وهي تفعل ذلك من خلال دراسة المعلومات الواردة من كل المشاريع

المعنية، والتقارير الوطنية، وتقارير الدول المانحة ، وغيرها من المصادر. ويجب أن تراجع نتائج المراجعات الفصلية والسنوية المتعلقة بالحصائل وأن تحدد الدروس التي يجب الاستفادة منها في البرمجة، وأن تخدم كوسيلة لضمان التوثيق ونشر الدروس المستفادة. كما تخدم كفريق مركزي من أجل تقييم الحصيلة. وعليها بالتحديد أن:

- تراجع وتقيم المشاريع المترابطة وتقدم معلومات ارتجاعية لكل الأطراف المعنية عند استلامهم التقارير ذات الصلة، ولاسيما التقرير السنوي للمشروع من كل مشروع مساهم.
- تدرس التغييرات اللازمة في كل مشروع مشارك وفي المنهج الإجمالية لتحقيق الحصائل والتفكير في عواقب التغييرات الضرورية، واتخاذ الإجراء المناسب لضمان تحقيق الحصائل.

من المهم أن نبقي في الذهن أن آليات تنسيق الحصائل والتنسيق على مستوى القطاع هي "أكبر" من الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نظراً إلى أنها تركز على تحقيق الحصائل الوطنية. ومن هنا، فإن الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي هما أحد المشاركين الكثير في تحقيق هذه الحصائل. نموذجياً يجب أن لا تكون آليات تنسيق الحصائل والتنسيق على مستوى القطاع تابعة إلى الأمم المتحدة أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بل أن تكون هيئة وطنية موجودة تقوم بتنسيق القطاع في ظل ظروف وطنية.

مستوى البرنامج

في الحالة النموذجية يكون لكل شريك (مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) يساهم في تحقيق حصيلة أو أكثر، ترتيباته الخاصة لتخطيط وتنفيذ ورصد مساهماته في الوصول إلى النتيجة. وبالنسبة إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مستوى البلد، هذه هي وظيفة خطة عمل البرنامج القطري ورقابته ومراجعته السنوية. ويشكل إطار الرصد والتقييم، وهو إطار رصد خطة العمل هذه، أساس هذا الغرض.

والسؤال الرئيسي على مستوى البرامج هو: هل يكفل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بصفته شريكاً، أن يساهم برنامجه بفعالية في البرنامج القطري المخطط، وفي إطار المساعدة الإنمائية والنتائج الوطنية ضمن ترتيبات الشراكة المتفق عليها؟ والمبدأ نفسه ينطبق على البرامج الإقليمية والبرنامج العالمي والخطة الإستراتيجية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. أكثر من ذلك، يجب أيضاً التأكد ما إذا كانت البرامج القطرية والبرامج الإقليمية والبرنامج العالمي تساهم في الأهداف والحصائل المتصوَّرة للخطة الإستراتيجية.

فيما يلي الخطوات الضرورية لتنظيم الرصد على مستوى البرنامج:

- احصل على معلومات رصد عن كل مشروع يموله برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وذلك من خلال التقرير الفصلي عن الإنجازات (إذا كان مستخدماً)، والتقارير السنوية للمشروع وغيرها من الأنشطة المتصلة مثل المساعدة الإضافية المتعلقة بحصيلة معينة. فهذا يقدم الإجابة على الأسئلة: ما التقدم الذي حققه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تنفيذ مُخرَجات خطة عمل البرنامج القطري المتفق عليها في الفترة المحددة؟ ما التقدم الذي حققه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ككل في تحقيق حصائل خطة عمل البرنامج القطري؟ ما هي المواضيع التي تحتاج إلى تحرك على مستوى البرنامج؟ ما الذي نتعلمه كبرنامج؟
- قرر ما إذا كانت المُخرَجات التي يتم تحقيقها بمساعدة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لا تزال صالحة وتساهم في تحقيق الحصائل الموافقة؟
- شارك في الحوار مع الأطراف المعنية على مستوى الحصائل والقطاع وعلى المستوى الوطني.

- قرر ما إذا كانت الأطراف المعنية الأخرى تساهم وفق الخطة، وحدد الثغرات التي يجب علاجها والفرص المتاحة لصياغة شراكات أمتن.
- صنّف مصادر معلومات الرصد للحصول على تقييم أكثر موضوعية لمساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كل حصيلة. حدد المواضيع والتغيرات التي تحتاج إلى المزيد من الحوار ضمن آلية رصد الحصيلة الموافقة. ادرس إلى حد كامَلَ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الشؤون الرئيسية مثل تنمية القدرات، والمساواة بين النوع الإجتماعي، والملكية الوطنية والتعاون بين الشمال والجنوب.
- لخص النقاط الرئيسية المتعلقة بالبرنامج ككل من أجل إعداد تقرير شامل واتخاذ القرار عند المراجعة السنوية للبرنامج.
- قد لا يحتاج الأمر إلى عقد اجتماع منفصل من أجل المراجعة السنوية للبرنامج القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إذا كان من الممكن تغطية القضايا المتعلقة بهذا البرنامج القطري وما يتصل بها من قرارات في المراجعة السنوية لإطار المساعدة الإنمائية. ربما كان من المفيد إجراء مراجعة من يوم واحد لبرنامج الأمم المتحدة في المراجعة السنوية، حيث يركز في النصف الأول من اليوم على إطار المساعدة الإنمائية والنصف الآخر على برامج الوكالات المعنية.
- نفذ التغييرات الضرورية المتفق عليها في المراجعات السنوية.

يمكن الاستفادة من العمل التحليلي نفسه في عمليات إعداد التقارير والتعلم الشامل. بالنسبة إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، هذا يعني أن على مدراء البرامج القطرية والإقليمية والعالمية الاستفادة من نتائج هذا التحليل في برنامج الإدارة القائمة على النتائج لإعداد تقرير عن الانجازات قياساً على الخطة الإستراتيجية.

المراجعة السنوية مع الأطراف الرئيسية

إن المراجعة السنوية بمشاركة جميع الأطراف الرئيسيين هي مناسبة رئيسية للرصد على مستوى البرنامج الوطني وعلى مستوى إطار المساعدة الإنمائية. إنها قمة أنشطة الرصد التي تبدأ على مستوى المشروع وتتصاعد عبر مستوى الحصيلة وبرنامج كل الشريك خلال السنة. إن المراجعة السنوية تسهل الحوار بين كبار المدراء لتقييم سير العمل باتجاه تحقيق النتائج (المُخرَجات والحصائل). كما أنها منتدى لبناء اتفاقات وتفاهمات متبادلة بين الأطراف المعنية حول قضايا تتصل مباشرة بتحقيق النتائج المخططة ولاتخاذ القرارات الرئيسية عالية المستوى. في الحالات النموذجية تعقد المراجعات السنوية قريباً من رأس السنة وتهدف النقاشات إلى توجيه والمصادقة على الخطط من أجل السنة القادمة.

يجب أن يخطط جدياً للمراجعات السنوية لاستخلاص أفضل النتائج منها. ويجب أخذ النقاط التالية في الحسبان عند التحضير للمراجعة السنوية:

- من الضروري أن تقوم المراجعة السنوية على بيانات رصد موضوعية ودراسات أعدتها كل المشاريع المتصلة (مثلاً التقارير السنوية للمشاريع) وأكملتها بعد استشارات مع الأطراف المعنية. ويمكن أن تكون الخطوات التالية مفيدة:
  - استناداً إلى التقارير السنوية للمشاريع مجلس أو لجنة إدارة المشروع واستنتاجات وتوصيات المجالس أو مجموعات الحصائل، يجب أن تقدم كل مؤسسة شريكة صورة شاملة عن نقاطها الرئيسية – بما فيها تقييم مساهمتها في الحصائل ومواضيع أخرى تحتاج إلى مناقشة في المراجعة السنوية. ويجب أن تكون هذه الصور الشاملة موجزة وأن تعطى للمشاركين في المراجعة السنوية قبل موعد الاجتماع.

- نظراً لضيق الوقت في اجتماع المراجعة السنوية، نظم، عند الضرورة، مشاورات مسبقة بين الأطراف المعنية لتضمن أن يكون النقاش في المراجعة السنوية كافياً ولتتجنب النزاعات الممكنة، والتوصل إلى قرارات وإجراءات متابعة واضحة في برنامج عمل السنة التالية.

- يجب أن تنظم المراجعة السنوية من قبل الشريك الوطني المعني وأن تتم بطريقة عملية شاملة. واستناداً إلى القدرات الوطنية وبالتشاور مع قيادة الأطراف الوطنية الرئيسية، يمكن أن يقوم شريك آخر (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مثلاً) بتنظيم أو المساعدة في تنظيم المراجعة السنوية. ويجب أن يكون المشاركون من المشاركين في اتخاذ القرار في كل جهة مشاركة. وغالباً ما يعتمد نجاح المراجعة السنوية على حسن إشراك الأطراف قبل المراجعة وإعلامهم بالمواضيع التي سيتم نقاشها. نظرياً، يجب أن تكون كل المواضيع التي ستناقش في المراجعة قد جرى نقاشها مسبقاً، مثلاً في مجريات الرصد الدورية مثل الزيارات الميدانية أو النقاشات السابقة بشأن التقارير السنوية للمشاريع على مستوى المشروع وعلى مستوى الحصيلة. يستحسن اعتماد طريقة مركزة في المراجعة السنوية بحيث تتم معالجة المواضيع والحصائل الرئيسية. ويمكن أن تنفع الخطوات التالية في هذا الخصوص:
  - ينبغي إعداد أجندة المراجعة السنوية بعناية، نظراً لأولوية البنود التي تتطلب مراجعة واتخاذ قرار جماعي من قبل الأطراف المعنية في اجتماع المراجعة السنوية.
  - ضمان أن تقود عملية المراجعة السنوية إلى قرارات واتفاقات حول: الوضع الراهن لتحقيق النتائج المنشودة؛ أية تغييرات على الأطر الإجمالية للنتائج؛ وخطة عمل سنوية محدَّثة للسنة القادمة.

البرامج الإقليمية والعالمية (لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي)

في الحد الأدنى يجب القيام بمراجعة سنوية للبرنامج العالمي ولكل برنامج إقليمي. وتستقي هذه المراجعات السنوية معلوماتها من مصادر متنوعة، بما فيها التقارير السنوية للمشاريع المُكونة.

الإطار 25: عملية المراجعة السنوية النموذجية في إطار المساعدة الإنمائية والدروس المستفادة

على المستوى القطري:

ترتبط عملية المراجعة السنوية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع المراجعة السنوية لإطار المساعدة الإنمائية، وهي الفرصة الوحيدة في السنة لكل المؤسسات وللشركاء الوطنيين لمراجعة مساهمة الأمم المتحدة في تحقيق الأهداف الوطنية التي تقوم على جدول نتائج إطار المساعدة الإنمائية. وبالتشاور مع الأطراف المعنية الوطنية، يقرر فريق الأمم المتحدة القطري نطاق وأساليب الاجتماع.

يجب أن تزود المراجعة السنوية لإطار المساعدة الإنمائية فريق الأمم المتحدة القطري والأطراف المعنية الوطنية بـ:

- تحديث سنوي للتقدم الإجمالي قياساً على إطار نتائج إطار المساعدة الإنمائية.
- التحقق من دقة الاستنتاجات والتوصيات التي يجب أن تستخدم في عمليات التخطيط السنوية.

يساهم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المراجعة السنوية لإطار المساعدة الإنمائية من خلال النتائج السنوية الواردة في خطة عمل البرنامج القطري. ويتم إعداد التقرير السنوي لخطة عمل البرنامج القطري من: التحاليل المنبثقة عن التقارير السنوية للمشاريع ومجالس إدارة المشاريع؛ التعليقات على كل حصيلة من آليات تنسيق الحصائل أو القطاعات (بما في ذلك آليات التنسيق الوطني ومجموعات الدراسة التابعة للأمم المتحدة) لإظهار التقدم باتجاه الحصائل على مستويات الحصائل؛ وتقييم المشاريع والحصائل أو أية مراجعات ذات صلة للمشاريع أو الحصائل جرت خلال السنة، بما في ذلك ما قام به شركاء آخرون.

إن مساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المراجعة السنوية لإطار المساعدة الإنمائية (وهي مجمل التقرير السنوي لخطة عمل البرنامج القطري) تشمل بشكل أساسي: تقييم موجز عن تحقيق الأهداف السنوية لكل الأنشطة التي يمولها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سياق تحقيق حصائل إطار المساعدة الإنمائية؛ قضايا إجرائية عن تنفيذ خطة عمل البرنامج القطري؛ وأية تعديلات عليها يمكن أن تحتاج موافقة شركاء غير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

بعض الدروس العامة المستفادة من إجراء مراجعات سنوية لإطار المساعدة الإنمائية، استناداً إلى تجربة جزر سليمان:

- **استخدم خطة التنمية الوطنية للحكومة لتكون مبدأ المؤسسة في المراجعة** – نظم إعداد التقارير والنقاشات على أساس خطة التنمية الوطنية. قد يتطلب هذا الأمر عملاً إضافياً من جانب منظمة الأمم المتحدة وغيرها من الأطراف المعنية، ولكن هذه الجهود الإضافية يبررها ما ينجم عنها من تزايد في الشعور بالملكية الوطنية.
- **كن استراتيجياً.** إن عرض برامج منظمات الأمم المتحدة كل على حدة سيكون أمراً مملاً. تجنب القوائم الطويلة لمُخرَجات الأطراف المعنية كل بذاته. يمكن عرض هذه المعلومات كوثائق داعمة يتم الإحالة إليها في الاجتماع. ركز على التغيرات الإنمائية المحتملة فيما يتعلق بمؤشرات التنمية.
- **التكرار يسهل العمل.** بما أن لكل مؤسسة صيغ تقاريرها الخاصة، ومواعيدها، وشروطها، يصعب في البدء على الكثير من المؤسسات أن تتعاون على التخطيط السنوي وتمارين المراجعة. يصبح التعاون أسهل حين تكرر الجهود المنسقة.
- **ينبغي إعداد ومناقشة الصيغ المعيارية في أبكر موعد ممكن** – في حين أنه من المغري أن تركز الجهود أكثر على تنظيم وأجندة اللقاء، إلا أن التقارير السنوية وخطط العمل السنوية تستغرق معظم عمل المراجعة. وعليه، يفضل البدء بهذا العمل باكراً ما أمكن.
- **قلل من نفقات العمل** – استخدم المؤتمرات عبر الفيديو أو الانترنت لإجراء المشاورات بين شركاء الأمم المتحدة.
- **الأمم المتحدة تكون أقوى باجتماع منظماتها وليس بانفصالها** – إن الدعم المجمع لمنظومة الأمم المتحدة في بلد ما، يضاهي، إذا أخذ ككل، شركاء خارجيين كبار آخرين. وهذا يعزز موقع المنظمة الدولية ويؤكد أيضاً مبدأ التنفيذ كيد واحدة.

متابعة المراجعة السنوية

- ينبغي توثيق أجندات وسجلات اجتماعات المراجعة السنوية وتوزيعها على الأطراف المعنية والموافقة عليها من قبلهم.
- مراجعة خطة العمل السنوية عقب قرارات المراجعة السنوية ووفق مضمونها. ويجب أن تصادق عليها جميع الأطراف المعنية، ويفضل كتابياً. ويتم ذلك عادة على مستوى مجلس إدارة المشروع. وبعد ذلك يجب إعداد أطر الرصد والتقييم على مستوى المشروع والبرنامج مع وسيلة مرافقة لرصد خطة العمل السنوية وذلك استعداداً لأغراض الرصد في السنة التالية.
- بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عندما تكتمل المراجعة السنوية وتتم الموافقة على أهداف العمل الجديد للسنة التالية، تبدأ العمليات التالية: يتم إكمال خطط العمل السنوية المحدَّثة الخاصة بالمشاريع وتوقيعها؛ يتم تحديث نتائج سنة المراجعة في برنامج الإدارة القائمة على النتائج من أجل المراجعات السنوية التالية.
- يجب تنسيق أية تغيرات مع اللجان على مستوى الحصيلة والقطاع لضمان أن كل الأطراف المعنية على دراية بالتغييرات.

استخدام بيانات الرصد في التقييم

الرصد الفعالة تعطي قاعدة بيانات صلبة من أجل التقييم . وينبغي حفظ البيانات والتقارير والتحليل والقرارات القائمة على معطيات الرصد بغرض تسهيل الحصول عليها عند إجراء التقييم .

5 تقييم النتائج

الفصل الخامس

يقدم هذا الفصل نظرة شاملة عن وظيفة التقييم التي يقوم بها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمساعدة المدراء والموظفين في وحدات البرامج، ولمساعدة الأطراف المعنية على اتخاذ قرارات إستراتيجية بشأن التقييم. يتحدث الفصل عن سبب كون التقييم مهماً بالنسبة إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وعن الكيفية التي يجب بها استخدام المعلومات القابلية التقييم، ثم يعرض بإيجاز سياسة التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وأنماط التقييم الشائعة لديه، وأدوار ومسؤوليات التقييم الرئيسية، ومستلزمات التقييم كما هي محددة في سياسة التقييم.

5-1 لماذا التقييم؟ استخدامات التقييم

التقييم مهم بالنسبة إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتقدم باتجاه تنمية بشرية مضطردة. فمن خلال استخراج "الأدلة الملموسة" والمعلومات الموضوعية، يمكّن التقييم المدراءَ من اتخاذ قرارات واعية ومن التخطيط بأبعاد إستراتيجية. إن نجاح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعتمد، جزئياً، على قدرته وشركائه على القيام بتقييم دقيقة واستخدامها لاتخاذ قرارات قائمة على الأدلة. ويحتاج تنفيذ التقييم واستخدامه إلى موارد بشرية ومالية كافية، وإلى فهم سليم للتقييم، والأهم من ذلك، إلى **ثقافة التركيز على النتائج، والتعلم، والاستعلام، واتخاذ قرارات تقوم على الأدلة**. ويتعين على كل شخص في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وعلى شركائه أن يمتلك الرؤية نفسها وأن يتقبّل التغيير.

عندما تستخدم التقييم بفعالية، فإنها تدعم تحسينات البرنامج واستخلاص المعرفة والمساءلة.

دعم تحسينات البرنامج – هل يفيد أم لا، ولماذا؟ كيف يمكن تقديمه بطريقة أخرى ليعطي نتائج أفضل؟

ينصب الاهتمام على **ما هو العمل المفيد، ولماذا، وفي أي سياق يتم**. ويستخدم صناع القرار، مثل المدراء، التقييم لإجراء التحسينات والتعديلات الضرورية على طريقة التنفيذ أو الاستراتيجيات، ولاختيار البدائل. وعلى التقييم التي تعالج هذه الأسئلة أن تقدم معلومات ملموسة عن كيفية إجراء التحسين أو ما هي البدائل الموجودة لمعالجة التحسينات الضرورية.

بناء معرفة قابلة للتعميم والتطبيق على نطاق واسع – ما الذي يمكننا تعلمه من التقييم؟ كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة في ظروف أخرى؟

الهدف الرئيسي هنا هو بناء معرفة قابلة للاستخدام العام والتعميم على حالات وظروف أخرى. عندما ينصب الاهتمام على توليد المعرفة، تطبق التقييم منهجاً صارماً لضمان مستوى أعلى من الدقة في التقييم وفي المعلومات المستخلصة بما يتيح المجال للتعميم وللتطبيق الواسع دون الاقتصار على ظرف محدد.

يجب عدم النظر إلى التقييم على أنها حدث منعزل، بل جزء من ممارسة تستطيع بواسطتها مختلف الأطراف المعنية أن تشارك في عملية مستمرة من توليد وتطبيق المعرفة القابلية التقييم. ويقرر مدراء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إلى جانب الحكومة وأطراف معنية أخرى، من يشارك في أي جزء من العملية (تحليل الاستنتاجات والدروس، صياغة رد الإدارة على نتائج التقييم، نشر المعرفة) وإلى أي حد يشاركون (إطلاعهم، استشارتهم، إشراكهم بفعالية، شركاء متساوون، أو صناع قرار رئيسيون). هذه قرارات إستراتيجية بالنسبة لمدراء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولها تأثير مباشر على التعلم وعلى ملكية نتائج التقييم. إن إطار التقييم الذي يولد المعرفة، ويشجع على التعلم ويرشد العمل، هو وسيلة هامة لتنمية القدرات وديمومة النتائج.

دعم المساءلة – هل يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالأشياء الصحيحة؟ هل يُنفِّذ بشكل صحيح؟ هل قام بما وعد به؟

ينصب الاهتمام هنا على تحديد امتياز أو جدارة وقيمة إجراء ما وجودته. إن إطار المساءلة الفعال يتطلب معلومات موثوقة وموضوعية، وعملية التقييم يمكن أن توفر هذه المعلومات. فهي تساعد على ضمان انسجام أهداف ومبادرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع إعلان الألفية وأهداف التنمية الألفية، ومع الأولويات الوطنية والعالمية وعلى مستوى المؤسسة وتقديمها الدعم لكل ما سبق. إن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مسؤول عن تقديم أدلة قابلة للتقييم تربط مساهماته بتحقيق نتائج تنموية في بلد ما، وعن تقديم خدمات تقوم على مبادئ التنمية البشرية. ومن خلال تقديم هذه التقديرات والتقييم الموضوعية والمستقلة يدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مسؤولية المنظمة تجاه المجلس التنفيذي والدول المانحة والحكومات والأطراف المعنية الوطنية والمستفيدين.

يحدد الاستخدام المنشود توقيت التقييم، وإطاره المنهجي، ومستوى وطبيعة مشاركة الأطراف المعنية. لذلك يجب أن يحدد الاستخدام في مرحلة التخطيط. ويقدم الإطار 26 مجموعة من الأسئلة لإرشاد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركائه في تقدير الاستخدام الممكن لنتائج التقييم.

هذه الاستخدامات لا ينفي أحدها الآخر وللتقييم عموماً استخدامات عديدة.
طيلة عملية التقييم يجب إعادة النظر بالاستخدام المحدد وإعادة تحديده، حسب اللزوم، بالتشاور مع الأطراف المعنية. وهذه العملية الشاملة تضمن دقة وملكية عملية التقييم ونتائجه، وهذا ما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل لها.

الإطار 26: تقدير استخدام التقييم

ما هي المعلومات اللازمة؟ أمثلة:

- معلومات عن ملاءمة المُخرَجات أو الحصائل المنشودة وصلاحية إطار النتائج وخريطة النتائج.
- معلومات عن حالة حصيلة ما والعوامل المؤثرة بها.
- معلومات عن فعالية إستراتيجية الشراكة لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- معلومات عن حالة تنفيذ المشروع.
- معلومات عن كلفة المبادرة المتعلقة بالمنافع الملحوظة.
- معلومات عن الدروس المستفادة.

من سيستخدم المعلومات؟ المستخدمون المرتقبون للتقييم هم أولئك الأفراد أو المجموعات الذين لهم مصلحة خاصة بنتائج التقييم وهم في موقع اتخاذ قرار أو إجراء اعتماداً على نتائج التقييم. إن مستخدمي التقييم متنوعون ولكنهم ينتمون عموماً إلى الفئات التالية في سياق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

- إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وموظفو ومدراء البرنامج أو المشروع، والآخرون المشاركون في التصميم والتنفيذ.
- النظراء، وصناع السياسات، والمخططون الإستراتيجيون في الحكومة الوطنية.
- شركاء التنمية.
- الدول المانحة وغيرهم من الممولين.
- عموم الناس والمستفيدون.
- المجلس التنفيذي في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئات رصد وطنية أخرى.

كيف ستستخدم المعلومات؟ أمثلة:

- تصميم أو التصديق على إستراتيجية إنمائية.
- إجراء تصحيحات في سياق العمل.
- تحسين تصميم وتنفيذ البرنامج أو المشروع.
- ضمان المساءلة.
- اتخاذ قرارات التمويل.
- زيادة المعرفة والفهم بمنافع وصعوبات مشاريع وبرامج التنمية الهادفة إلى تعزيز التنمية البشرية.

2-5 سياسة التقييم: مبادئ ونماذج ومعايير التقييم

جرى تبني سياسة التقييم في 2006 لتعزيز وظيفة التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. إن المبادئ المرشدة والنماذج والمعايير الموضحة في هذه السياسة وفي نماذج ومعايير التقييم الصادرة عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في منظومة الأمم المتحدة[33]

[33] فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "نماذج التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، 2005، متوفر على:
http://www.unevaluation.org/ unegnorms
فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، 2005، متوفر على:
http://www.unevaluation.org/unegstandards

تشكل مرشداً لإجراء التقييم واستخدام نتائجه في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويلخص الإطار 27 نماذج التقييم – كيف ينبغي إجراء التقييم لملاءمة معايير الجودة المطلوبة وما هي وظيفته.

وتهدف بقية فصول التقييم في هذا الدليل إلى تقديم إرشادات عملية عن كيفية تطبيق النماذج والمبادئ طيلة عملية التقييم.

الإطار 27: معايير التقييم

يجب أن يكون التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

- **مستقلاً** – على الإدارة أن لا تفرض قيوداً على نطاق ومحتوى وتعليقات وتوصيات تقارير التقييم. ينبغي أن يكون المقيمون مستقلين عن نزاع المصالح (انظر الإطار 34، ص ...).
- **واعياً** – يجب أن يكون الأساس المنطقي للتقييم والقرارات المستندة عليه واضحة من البداية.
- **شفافاً** – التشاور الجاد مع الأطراف المعنية شرط أساسي لدقة التقييم والاستفادة منه.
- **أخلاقياً** – يجب أن لا يعكس التقييم أية مصالح شخصية أو قطاعية. ويجب أن يتمتع المقيمون بنزاهة مهنية وأن يحترموا حقوق المؤسسات والأفراد في تقديم المعلومات بسرية، وأن يحترموا معتقدات وعادات البيئات الثقافية والاجتماعية المحلية.
- **نزيهاً** – من الضروري استبعاد التحيز واعتماد الحد الأقصى من الموضوعية من أجل دقة التقييم ومساهمته في المعرفة.
- **عالي الجودة** – يجب أن تلبي كل التقييم الحد الأدنى من معايير الجودة التي حددها مكتب التقييم (انظر الإطار 3).
- **في الوقت المناسب** – يجب إعداد التقييم وإكمالها في الوقت المناسب لضمان الاستفادة من النتائج والتوصيات.
- **مجرباً** – التقييم هو نظام إدارة يسعى إلى تقديم معلومات تستخدم في اتخاذ قرارات تقوم على الأدلة. ولتعزيز فائدة النتائج والتوصيات، يجب أن تشارك الأطراف المعنية في وضع التقييم بطرق شتى.

المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "سياسة التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي"، وثيقة المجلس التنفيذي DP/ 28/2005 مايو/أيار 2006. انظر: http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf.

3-5 أنواع التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

التقييم المستقلة والتقييم اللامركزية

يتألف دعم وخدمات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من برامج ومشاريع وشراكات و"مساعدة إضافية"، مثل الدعاوة والاستشارة في مجال السياسات ودعم جهود التنسيق، وهي يمكن أن تقدم أو لا تقدم ضمن إطار المشروع. ويوجد في البرامج والمشاريع أطر عمل للنتائج فيها تفاصيل عن إطار النتائج وعن النتائج المنشودة على مستوى الحصائل والمُخرَجات. وتنفذ عمليات التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من أجل تغطية هذا العدد الكبير من برامجه ومشاريعه وبالتالي تقدير كفاءتها وجدارتها ولدعم عملية المساءلة وجهود التعلم في المنظمة. ولذلك فإن هيكلية التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تتماشى مع الهيكل البرنامجي له ولمكوناته.

هناك فئتان من التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: التقييم المستقل والتقييم اللامركزي إن مكتب التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مخول من المجلس التنفيذي بإجراء التقييم المستقلة. وتدعى مستقلة لأن مكتب التقييم مستقل عن إدارة البرنامج وليس جزءاً من عمليات اتخاذ القرار اللاحقة المتعلقة بموضوع التقييم. كما يطلب من مكتب التقييم إجراء

تقييم للبرنامج القطري (تعرف باسم تقييم نتائج التنمية)، وللبرنامج الإقليمي والعالمي، وتقييم لمواضيع بالتوافق مع برنامج العمل المصادق عليه من قبل المجلس التنفيذي.

وتقوم وحدات البرامج بمختلف أنواع التقييم اللامركزي وتضمن أنها تقدم معلومات كافية عن الأداء الإجمالي للدعم الذي يقدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ظروف معينة. وبذلك، تستفيد وحدات البرامج من طيف من أنواع التقييم القائمة على وحدات العمل في لمساعداتها الإنمائية على المستوى القطري أو الإقليمي أو العالمي. وهذه تشمل: إطار المساعدة الإنمائية، والبرامج القطرية والإقليمية والعالمية، والحصائل، ومجالات المواضيع، والمشاريع. وأكثر التقييم اللامركزية شيوعاً تقييم الحصائل والمشاريع. ولا تقوم وحدات البرامج بهذه التقييم بنفسها، بل تعهد بها إلى مستشاري تقييم خارجيين.

والقصد من هاتين الفئتين من التقييم تقديم معلومات شاملة عن أداء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مستوى المشروع والبرنامج والشركة ومنظومة الأمم المتحدة، بقصد دعم إدارة سليمة لمبادرات البرنامج وتوجهه الاستراتيجي.

العلاقة بين التقييم المستقلة والتقييم اللامركزي

رغم أن الترتيبات المؤسسية – بما فيها التفويض وحدود المساءلة وأساليب العمل – للتقييم المستقل مختلفة عنها في التقييم اللامركزي، إلا أن كلا النوعين من التقييم يكملان ويعززان بعضهما البعض. مثلاً، التقييم اللامركزي، ولاسيما تقييم الحصائل، التي تجرى في بلد معين تشكل أساساً لإجراء تقييم عن البرنامج القطري أو تقييم للنتائج الإنمائية التي يجريها مكتب التقييم. لذلك فإنه يجب إتمام تقييم الحصائل وما يرافقها من تقييم المشروع قبل إجراء تقييم للنتائج الإنمائية. أكثر من ذلك، عند إجراء دراسة حالات عيانية عن تقييم برنامج إقليمي أو تقييم مواضيع، قد يطبق مكتب التقييم منهجية التقييم اللاحق[34] الذي تستفيد بشكل كبير من التقييم اللامركزي القطري أو الخاصة بمنطقة محددة. وفي غياب التقييم اللامركزي الموثوق والكافي، يمكن أن تكون القاعدة التي يرتكز عليها التقييم المستقل محدودة وقد تحتاج إلى مزيد من الوقت لجمع البيانات الضرورية. وعلى غرار ذلك، قد يستخدم مقيمو التقييم اللامركزي التحليل الوارد في التقييم المستقل ذات الصلة وفي دراسات الحالة كجزء أساسي من تحليلها. ويوثق الجدول 21 الأنواع الرئيسية للتقييم التي تجري في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بما فيها الأطراف المسؤولة المخولة بإجرائه والمستخدمون الرئيسيون لهذه التقييم .

تقييم الحصائل

تقييم الحصائل في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يقدر مساهماته في التقدم المنجز على طريق تحقيق الحصائل. وهذه الحصائل تحدد عموماً في أطر نتائج البرامج أو المشاريع التي تساهم فيها مبادرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

يجرى تقييم الحصائل من أجل:

- تقديم أدلة لدعم مساءلة البرنامج ولكي يستخدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في شروط المساءلة التي يطبقها على موظفيه.
- تقديم أدلة عن مساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الحصائل.

[34] التقييم المتقدم يعني تقييم عمليات التقييم. وتستخدم هذه المقاربة نتائج مجموعة من التقييم وتتطلب آلية ضمان جودة قوية للتأكد من أن التقييم المستخدمة كمعلومات ثانوية هي موثوقة وذات نوعية جيدة.

الجدول 21: أمثلة عن مختلف أنواع التقييم التي يجريها مكتب التقييم ووحدات البرامج

مسؤولية التقييم بموجب التفويض	نوع التقييم							
	الخطة الإستراتيجية	مجالات البرنامج (مثلاً الحكم الرشيد، التعاون جنوب-جنوب)	مجالات البحث أو المباحث (النوع الاجتماعي، بناء القدرات، الإدارة القايمة على النتائج)	تقييم البرنامج			حصائل البرنامج العالمي أو الإقليمي أو القطري	حصائل إطار المساعدة الإنمائية	المشاريع
				البرنامج العالمي	البرنامج الإقليمي	البرنامج القطري			
التقييم التي يجريها مكتب التقييم*									
مكتب التقييم	تقييم المواضيع			تقييم إطار التعاون الدولي	تقييم إطار التعاون الإقليمي	تقييم نتائج التنمية			
المستخدمون الرئيسيون	المجلس التنفيذي، إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي			المجلس التنفيذي، إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مكتب السياسات الإنمائية	المجلس التنفيذي، إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب الإقليمي	المجلس التنفيذي، إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب القطري، الأطراف المعنية الوطنية			
عمليات تقييم تشرف عليها الوحدات البرنامجية**									
مكتب السياسات الإنمائية	تقييم المجال العابر للبرامج	تقييم الحصائل أو تقييم المواضيع موجهة إلى الحصائل	تقييم الحصائل أو تقييم المواضيع موجهة إلى الحصائل	تقييم منتصف المدة			تقييم الحصائل أو تقييم موجهة إلى الحصائل		تقييم المشروع
					تقييم منتصف المدة				
مكتب الوقاية من الأزمات									
المكتب الإقليمي									
هيئات أخرى***						تقييم منتصف المدة			تقييم المشروع (مثلاً تقييم فرع مرفق البيئة العالمي)
المكاتب القطرية									
فريق الأمم المتحدة القطري								تقييم إطار المساعدة الإنمائية	
المستخدمون الرئيسيون	الإدارة والشركاء						الإدارة والشركاء		الإدارة والشركاء والدول المانحة

* يطلب من مكتب التقييم إجراء كل التقييم الواردة في برنامج العمل المصادق عليه من المجلس التنفيذي. ** يطلب من وحدات البرامج إجراء كل التقييم الواردة في خطة التقييم. *** وحدات أخرى بمسؤوليات برنامجية مثل مكتب الإدارة ومكتب الشراكة، كما يقتضي الحال.

- توجيه تحسين الأداء داخل البرامج القطرية والإقليمية والعالمية الحالية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والثغرات ولاسيما فيما يخص:
  - ملاءمة إستراتيجية الشراكة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
  - العوائق في وجه الحصائل.
  - التعديلات في سياق التنفيذ.
  - الدروس المستفادة من أجل دورة البرمجة التالية.
- تأمين معلومات للتقييم عالي المستوى، مثل تقييم النتائج الإنمائية وتقييم البرامج العالمية والإقليمية، والتخطيط اللاحق.
- دعم عملية التعلم في جميع وحدات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول تقييم الحصائل.

ويعتبر تقييم الحصائل إجراءً إستراتيجياً. فهو يتناول: الروابط الواسعة مع عملية التنمية؛ والشراكات بين المؤسسات؛ ودراسة البيئة العالمية والإقليمية والمحلية في تحليل النجاح؛ والقيمة والميزات النسبية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأهميتها في التنمية. وهناك صفة بارزة أخرى لتقييم الحصائل وهي أنه ينظم بوضوح دور الأطراف المعنية في تحقيق هذه الحصائل وتقدم معلومات هامة بغرض تعزيز الفعالية الإنمائية والمساعدة على اتخاذ القرار ورسم السياسات بما يتجاوز مبادرة أو مشروع معين. كما يشكل تقييم الحصائل أساساً لتقييم المستوى الأعلى (مثلاً تقييم إطار المساعدة الإنمائية) والتقييم المستقل التي يجريه مكتب التقييم. لذلك، لا بد لكل وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من إجراء تقييم الحصائل خلال دورة البرنامج.

وبما أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعمل ضمن ظروف وأوضاع إنمائية شديدة التنوع، فإن مستلزمات تقييم الحصائل يمكن تلبيتها بطرق مختلفة. مثلاً يمكن اعتبار التقييم المشترك، أو التركيز على المواضيع، أو المشاريع الكبيرة أو المناطق الجغرافية التي تتناول حصائل معينة كما هو محدد مسبقاً في وثائق التخطيط (مثل وثائق البرنامج العالمي أو الإقليمي أو القطري)، جميعها ملبية لمستلزمات تقييم الحصائل.

ومهما تكن الترتيبات الهادفة إلى تلبية مستلزمات تقييم الحصائل، ينبغي أن يركز التقييم على الحصائل. ويجب أن يمكننا تقييم الحصائل من تقدير ما يلي:

- التقدم باتجاه تحقيق الحصائل، بما في ذلك الآثار غير المقصودة للأنشطة المتعلقة بالحصيلة.
- العوامل المساهمة في الحصائل.
- المساهمة التي قدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الحصائل.
- فعالية إستراتيجية الشراكة في تحقيق الحصائل.

وبالتشاور مع الشركاء المعنيين، يمكن أن تقرر الوحدات البرنامجية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ما هي الحصائل التي تختارها وما هي الطريقة التي ستعتمدها للتقييم. ويمكن أن تتأثر مثل هذه القرارات بالشراكات القائمة على الأرض، وبطبيعة البرنامج، وبالتقييم المخطط لها من قبل الأطراف المعنية والحكومة (بغرض البحث عن فرص من أجل التقييم المشتركة) وبعوامل أخرى خاصة بالبرنامج. لمزيد من التفاصيل، يرجى العودة إلى موجز عن تقييم الحصائل.

تقييم المشروع

يمكن أن تقوم وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عند اللزوم، بتكليف مشاريعها المعنية بإجراء التقييم . إن الإدارة من أجل النتائج تتطلب، كنقطة انطلاق، معرفة جيدة بالمشاريع وفعاليتها وبالعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فعاليتها، وبالقيمة المضافة التي تحققها، وبمساهمتها في حصائل ذات مستوى أعلى. يفيد تقييم المشروع في تقدير أداء المشروع في تحقيق النتائج المنشودة، ويعطي معلومات قيمة عن طريقة تنفيذ المشروع وتحقيق المُخرَجات. على هذا المستوى يمكن تناول موضوع السبب المباشر والعائدية نظراً إلى العلاقة السببية الوثيقة بين المبادرات والمُخرَجات.

الغرض الرئيسي من تقييم مشروع ما هو إدخال تحسينات، أو مواصلة مبادرة ما أو توسيعها، أو تقدير ملاءمته لظروف أخرى، أو التفكير في البدائل. ولذلك، رغم أن تقييم المشروع غير إلزامية إلا عندما تقتضيها بروتوكولات الشراكة، **فإنه يحسن بوحدات البرامج أن تجريها ولاسيما بالنسبة للبرامج الرائدة، قبل تكرارها أو توسيعها، وكذلك بالنسبة للمشاريع الداخلة في مرحلة جديدة، وللمشاريع التي تستغرق مدتها أكثر من 5 سنوات.** إن تقييم المشروع تلعب أكثر فأكثر دوراً هاماً في المساءلة أمام الدول المانحة والحكومات المشاركة في تمويل المشروع. ولأسباب تتعلق بالمساءلة الخاصة بها، يمكن أن تطلب المؤسسات المانحة وغيرها من الأطراف المعنية المشاركة في تحمل الكلفة[35] من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إدخال متطلبات التقييم في اتفاقات الشراكة بينه وبين الدول المانحة. التقييم في منتصف ونهاية مشاريع مرفق البيئة العالمي هي أمثلة عن تقييم المشاريع، نظراً إلى أنها تنفذ في النطاق المحدد بوضوح لمشروع وحيد[36].

عندما يتم البدء بمشروع بالشراكة مع أطراف إنمائية أخرى، يجب أن يأخذ التقييم في الحسبان أهداف ومدخلات ومساهمات كل طرف. ويجب أن توضح خلاصات التقييم الإجمالية كيف تتكامل هذه العناصر المختلفة لتحقيق المُخرَجات المنشودة، وما الذي يمكن تعلمه من القيمة التي يضيفها التعاون. لذلك من المهم بمكان أن يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأطراف المعنية المساهمة في مشروع ما جنباً إلى جنب، وأن يعبروا عن توقعاتهم وقضاياهم، وأن يتبنوا التقييم بدءاً من مرحلة التخطيط وطوال العملية كلها.

تقييم المشروع إزاء تقييم الحصائل

هناك عدة فروق هامة بين تقييم المشروع وتقييم الحصائل، كما هو موضح في الجدول 22.

إن التركيز الزائد في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على تقييم الحصائل لا يعني أن هذه التقييم حل محل تقييم المشروع. تواصل الكثير من وحدات البرامج القيام بتقييم المشروع لأنها تعطي معلومات مفيدة عن ترتيبات تنفيذ المشروع، وعن الهياكل الإدارية وعن تحقيق المُخرَجات. أكثر من ذلك، يقدم تقييم المشروع قاعدة لتقييم الحصائل والبرامج، فضلاً عن تقييم البرنامج وتقييم المواضيع التي يجريها مكتب التقييم، ولاستخلاص العبر من تجربة التعلم وتبادل المعرفة.

---

[35] انظر فصل التقييم الإلزامية على الصفحة ....

[36] مرفق البيئة العالمي، "سياسات المراقبة والتقييم"، شباط/فبراير 2006. موجودة على:
http://www.undp.org/gef/05/documents/me/GEF_ME_Policies_and_Precedures_06.pdf.

الجدول 22: الفروق بين تقييم المشروع وتقييم الحصائل		
	تقييم المشروع	**تقييم الحصائل**
التركيز	بشكل عام على المدخلات والأنشطة والمُخرَجات (إذا وكيف سلم المشروع مُخرَجات ضمن قطاع معين أو منطقة جغرافية وإذا ما حدثت نتائج مباشرة ويمكن إسنادها إلى المشروع)*	الحصائل (هل ولماذا وكيف تحققت الحصائل، ومساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تغيير وضع إنمائي معين)
المجال	خاص بأهداف ومدخلات ومُخرَجات وأنشطة المشروع	واسع، ويشمل الحصائل ومدى مساهمة البرامج والمشروع والمساعدة الإضافية ومبادرات الأطراف المعنية والتآزر بين هذه الأطراف في تحقيقها.
الغرض	يقوم المشروع لتحسين التنفيذ وإعادة توجيه المشاريع المستقبلية في المنطقة نفسها، أو دراسة توسيع المشروع	تعزيز الفعالية الإنمائية، والمساعدة على اتخاذ القرار، والمساعدة على رسم السياسات، وإعادة توجيه المساعدة المستقبلية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتنظيم النهج المبتكرة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة

المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مبادئ إرشادية للمقيِّمين، 2002

* قد يكون في المشاريع الكبيرة حصائل يمكن تقييمها. علاوة على ذلك، يمكن أن تقدم المشاريع الصغيرة مساهمات ملموسة في تحقيق حصائل وثيقة البرنامج القطري أو حتى حصائل مشروع محدد. في هذه الحالات، يمكن اعتبار تقييم هذه المشاريع شروطاً لتقييم الحصائل.

لضمان ملاءمة معلومات التقييم وفعالية استخدامها، يجب إجراء التقييم ونشرها في الوقت المناسب بحيث يمكن لصناع القرار اتخاذ قرارات مبنية على معطيات عملية التقييم.

تقييم المواضيع

إضافة إلى تقييم الحصائل وتقييم المشروع، قد يرغب كبار مدراء وحدات البرامج بإجراء تقييم مواضيع بهدف تقدير أداء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المجالات الهامة لضمان المساهمة الدائمة في النتائج الإنمائية. وقد يركزون على موضوع واحد أو عدة مواضيع عابرة تتجاوز أهميتها مشروعاً أو مبادرة بعينها. ومن الأمثلة على تقييم المواضيع التي تكلف بها وحدات البرامج تقييم مبادرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال محدد للنتائج، مثل الحكم الديمقراطي، وتقييم موضوع عابر، مثل تنمية القدرات أو أهمية النوع الاجتماعي في خطط برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بلد معين.

تقييم البرنامج القطري أو الإقليمي أو العالمي

يمكن أن تكلف المكاتب القطرية بإجراء تقييم لبرنامج قطري بهدف تقدير مدى تحقيق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للنتائج المنشودة وتقدير مساهماته في النتائج الإنمائية الوطنية لبلد معين. ويدرس التقييم القضايا الرئيسية التي تشبه تلك الموجودة في تقييم النتائج الإنمائية، مثل فعالية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في التنفيذ والتأثير على تحقيق النتائج الإنمائية وعلى موقعه الاستراتيجي. يساهم تقييم البرنامج القطري بزيادة مساءلة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وزيادة ضمان جودة مبادراته على المستوى القطري. وكما في تقييم النتائج الإنمائية، فإنه يتيح الاستفادة من النتائج والتوصيات في إعداد البرامج اللاحقة. ويمكن أن يستخدم لتسهيل الحوار مع الحكومة والأطراف المعنية الوطنية الآخرين ويمكن أيضاً أن يقدم دروساً مفيدة للحكومة في إدارة المساعدات وفي علاقاتها مع شركاء إنمائيين آخرين. ورغم العديد من نقاط التشابه، فإن تقييم البرنامج القطري التي تكلف بها المكاتب القطرية تختلف عن تقييم النتائج الإنمائية من حيث النطاق

والترتيبات الإدارية. فهي تركز عادة على دورة برنامج محدد مع تركيز أكبر على الأداء على مستوى المشروع. أكثر من ذلك، فإن تقييم البرنامج القطري اللامركزية يكلف بها أولئك المسؤولون عن إدارة البرنامج، على خلاف مكتب التقييم المستقل.

وعلى غرار ذلك، يمكن أن تقرر المكاتب الإقليمية ووحدات الممارسة والسياسات أن تقوم بتقييم لبرامجها العالمية والإقليمية الموافقة في منتصف المدة. وهذه التقييم تسمح بتعديل البرنامج خلال تنفيذه وتفيد في التقييم المطلوب من مكتب التقييم إجراؤه للبرنامج العالمي والإقليمي في نهاية فترته.

تقييم الأثر

تقييم الأثر يعني تقييم النتائج – إيجابية أم سلبية، مقصودة أم غير مقصودة – على العائلات والمؤسسات، والبيئة التي يولدها نشاط إنمائي ما مثل البرنامج أو المشروع. ويتناول هذا التقييم التأثير (البعيد الأمد) النهائي إضافة إلى النتائج (المتوسطة الأمد) على مستوى الحصائل.

فمن خلال تحديد ما إذا كانت المساعدة الإنمائية نافعة أم لا، يفيد تقييم الأثر أيضاً في أداء وظيفة المساءلة. ومن هنا فإن تقييم الأثر يتماشى مع الإدارة القائمة على النتائج ويراقب مساهمة المساعدة الإنمائية في تحقيق أهداف الألفية الإنمائية.

يكون تقييم الأثر مفيداً عندما:

- يكون عمل البرنامج أو المشروع طويلاً بما يكفي لترك نتائج ملموسة.
- يكون المشروع أو البرنامج كبيراً بما يكفي ليبرر إجراء تقييم شامل.

إن تقييم الأثر لا يقيس ببساطة فيما إذا كانت الأهداف قد تحققت أو يقيم النتائج المباشرة على المستفيدين المباشرين. إنه يشمل المجال الكامل من التأثيرات على كل مستويات سلسلة النتائج، بما فيها التأثيرات الثانوية على العائلات والأسر والمجتمعات؛ وعلى النظم الاجتماعية والفنية والمؤسسية؛ وعلى البيئة. وفي المنطق البسيط، يمكن أن يكون هناك عدد من الحصائل الوسيطة (القصيرة والمتوسطة الأمد) تقود في النهاية إلى إحداث تأثير – قد يكون بعضها أو كلها مشمولاً في تقييم التأثير في لحظة معينة من الزمن.

يركز هذا التحديد على ضرورة فهم الأثر الذي يتركه المبادرات الإنمائية على المدى البعيد. وهناك قضية أخرى تتعلق بتقييم الأثر هي العائدية – أي تحديد إلى أي مدى يعود خلق التأثيرات الملحوظة إلى المشروع المعني، وليس إلى عوامل خارجية أخرى. هناك طرق عديدة يمكن تطبيقها لمعالجة موضوع العائدية. من المهم أن تؤخذ هذه القضية بالحسبان عند تصميم المبادرة، إضافة إلى الشروط المرجعية للتقييم والتصميم[37].

[37] يمكن رؤية المزيد من المواد عن تقييم التأثيرات في فصول عن تقييم التأثيرات على موقع البنك الدولي (www.worldbank.org/impactevaluation) وشبكة الشبكات عن تقييم التأثيرات (www.worldbank.org/ieg/nonie/)

تقييم إطار المساعدة الإنمائية[38]

تعمل برامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومشاريعه وعملياته بانسجام لدعم أهداف وحصائل إطار المساعدة الإنمائية التي تتناول الأولويات الوطنية. يعبر إطار المساعدة الإنمائية عن الاستجابة الجماعية لكل عمليات الأمم المتحدة في بلد ما. وفي حين يركز تقييم الحصائل في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على حصائل وثيقة البرنامج القطري، تركز تقييم إطار المساعدة الإنمائية على حصائل هذا الإطار ومساهماتها في الأولويات الوطنية والترابط في الدعم الذي يقدمه فريق الأمم المتحدة القطري. ويتم توقيت تقييم إطار المساعدة الإنمائية بحيث يؤمن مدخلات لإعداد الإطار التالي، والبرامج والمشاريع القطرية من قبل المؤسسات المستقلة. يجب أن يتم تقييم إطار المساعدة الإنمائية في بداية السنة ما قبل الأخيرة من دورة البرنامج وأن يقوم على المراجعات السنوية للإطار وعلى التقييم والدراسات الرئيسية التي قامت بها مؤسسات مستقلة. ورغم أن الهدف من تقييم إطار المساعدة الإنمائية هو المساهمة في الإدارة من أجل النتائج، إلا أنها وظيفة خارجية يجب أن تكون منفصلة عن إدارة البرنامج. وينبغي دائماً أن يتماشى رصد وتقييم إطار المساعدة الإنمائية مع أنظمة التقييم والرصد الوطنية الموجودة أو أن تركز على تطوير هذه الأنظمة أو مأسستها إذا كانت غير ناضجة أو غائبة.

يتوقف نطاق تقييم إطار المساعدة الإنمائية على الدراسات والتقييم السابقة التي تم إجراؤها سلفاً خلال الدورة وعلى طبيعة عمليات فريق الأمم المتحدة القطري في البلد. ويكلف بتقييم إطار المساعدة الإنمائية وإدارتها رؤساء منظمات الأمم المتحدة والحكومات الوطنية بصورة مشتركة. وتجرى من قبل استشاريين خارجيين يتم اختيارهم باتفاق متبادل بين الأمم المتحدة والحكومة من خلال عملية اختيار شاملة وشفافة. ولمزيد من المعلومات عن الرصد والتقييم، يمكن العودة إلى المبادئ الإرشادية للتقييم القطري المشترك وإطار المساعدة الإنمائية[39].

الإطار 28: تصنيف التقييم حسب التوقيت

يمكن تحديد التقييم بأساليب الدعم المختلفة التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مثل المشروع والبرنامج، وأيضاً بالمستويات المختلفة أو أطر النتائج مثل الحصيلة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمواضيع. ويمكن أيضاً تحديد التقييم بالتوقيت الذي تجري فيه.

- **التقييم المسبق** هو تقدير استطلاعي للنتائج المستقبلية المحتملة للمشاريع والدعم الجديد مثل السياسات والبرامج والاستراتيجيات. فهي تتم قبل تنفيذ المشروع.
- **التقييم الوسيط** يكون عادة من طبيعة تشكيلية لأنه يتم في حوالي منتصف فترة تنفيذ المبادرة. التقييم التشكيلي يهدف إلى تحسين الأداء ويجرى غالباً خلال فترة تنفيذ المشاريع أو البرامج.
- **التقييم النهائي أو الختامي** تقوم عادة بدور استخلاصي نظراً إلى أنها تتم في نهاية مرحلة تنفيذ المشاريع أو البرامج. التقييم الاستخلاصي يجرى في نهاية المبادرة (أو في نهاية مرحلة منها) لتحديد مدى تحقيق الحصائل المرتقبة. الهدف منه تقديم معلومات عن جدارة البرنامج.
- **التقييم الاسترجاعي** هو نوع من التقييم الاستخلاصي لمبادرة ما بعد أن تكون قد انتهت؛ ويجرى عادة بعد سنتين أو أكثر من انتهاء المبادرة. غرضه دراسة إلى أي حد حقق المبادرة (برنامج أو مشروع) أهدافها، وتقييم ديمومة النتائج والتأثيرات، ووضع الاستنتاجات بشأن المبادرات المستقبلية الشبيهة.

إن التقييم التي تحدد بنوع المبادرة الإنمائية أو مستوى النتائج، يمكن أن تحدد أيضاً بالتوقيت الذي تجرى فيه. مثلاً، يمكن أن تشرع هيئة برنامج بإجراء تقييم نهائي للمشروع أو تقييم وسيط لإطار المساعدة الإنمائية.

[38] مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية: "مبادئ إرشادية عن المراقبة والتقييم في التقييم القطري المشترك/إطار المساعدة الإنمائية"، 2007. متوفر على: http://www.undg.org/ index.cfm?P=259
[39] المرجع السابق.

تقييم الزمن الفعلي

يتم البدء بتقييم الزمن الفعلي في مرحلة مبكرة من المبادرة بهدف تزويد المدراء بإفادة ارتجاعية في الوقت المناسب لتمكينهم من إجراء تغيير مباشرة في المبادرة. يجرى عموماً هذا التقييم في الظروف الإنسانية أو عقب النزاعات لتزويد الكادر التنفيذي بفرصة دراسة ما إذا كانت الاستجابة أو الانتعاش الأولي وافياً من حيث النتائج المنشودة وسيرورة العمل. ويمكن أن تستخدم في الأزمات حيث قد يكون هناك عقبات في وجه إجراء تقييم أطول. وتشمل هذه العقبات غياب المعلومات الأولية، ومحدودية جهود جمع المعلومات بسبب التغير السريع في أعضاء فريق العمل (مثلاً، غياب الذاكرة المؤسسية) وصعوبة إجراء المقابلات والاستطلاعات بسبب الوضع الأمني.

التقييم المشترك

التقييم المشترك هو أحد أساليب إجراء التقييم الذي يشارك فيه شركاء مختلفون. أي تقييم يمكن أن ينفذ كتقييم مشترك. ويتجه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أكثر فأكثر نحو التقييم المشترك وهناك درجات مختلفة من "الاشتراك" حسب مستوى تعاون الأطراف المعنية في عملية التقييم، ومدى دمجهم لمصادر تقييمهم وتوحيدهم لعملية إعداد التقارير عن التقييم[40].

أصبحت طريقة التقييم المشترك شائعة في تسعينات القرن الماضي حيث تم تشجيعها من خلال مبادئ لجنة المساعدة الإنمائية من أجل تقييم المساعدة الإنمائية، التي تنص على: "ينبغي تشجيع التقييم المشترك الدول المانحة من أجل تحسين الفهم

الإطار 29: منافع وصعوبات التقييم المشترك

المنافع

- تعزيز انسجام التقييم وتنمية القدرات؛ تبادل التجارب الناجحة والابتكارات والبرمجة المحسَّنة.
- تخفيف تكاليف التداول والعبء الإداري (ولاسيما بالنسبة للبلد الشريك)
- تحسين العلاقات والتنسيق بين الدول المانحة: زيادة فهم الدول المانحة لإجراءات وأولويات واستراتيجيات الحكومة
- الموضوعية والشرعية: تمكن من زيادة التنوع في المنظورات وتحقيق الإجماع
- النطاق الواسع: قادرة على معالجة مواضيع أكثر تعقيداً وشمولاً
- تعزيز الشعور بالملكية: زيادة المشاركة
- زيادة التعلم: من خلال تأمين فرص جمع عدد أكبر من الأطراف المعنية معاً، يصبح التعلم من التقييم أوسع من التعلم المؤسسي، كما أنه يشمل التقدم المعرفي في المجال الإنمائي.

الصعوبات

- تقييم مواضيع أكثر صعوبة (موضوع معقد، شركاء كثر، الخ)
- عمليات التنسيق بين أعداد كبيرة من المشاركين يمكن أن تجعل من الصعب تحقيق الإجماع
- ضعف التزام بعض المشاركين

[40] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "مسرد المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج"، لجنة المساعدة الإنمائية، باريس، فرنسا، 2002. متوفر على: http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf

المصدر: متبنى من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، "دليل لجنة المساعدة الإنمائية من أجل إدارة التقييم المشترك، باريس، فرنسا، 2006؛ وفينشتاين أوو وجي إنغرام، "دروس مستفادة من تجارب البنك الدولي في التقييم المشترك"، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، باريس، فرنسا، 2003.

المتبادل لإجراءات وطرائق بعضهم البعض والحد من العبء الإداري على المتلقي"[41]. كما دعم إعلان باريس طريقة التقييم المشترك من خلال التزام المؤسسات الإنمائية والبلدان المشاركة بإيجاد طرق من العمل المشترك أكثر فعالية[42]. ويمكن تمييز التقييم المشترك بعدد المنافع والصعوبات كما هو مبين في الإطار 29.

على المستوى القطري، من أكثر الأمثلة وضوحاً عن التقييم المشترك هو تقييم إطار المساعدة الإنمائية، حيث يشارك عدد من منظمات الأمم المتحدة والحكومة. إلى ذلك، يمكن أن يقوم المكتب القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إلى جانب الحكومة الشريكة أو أحد الدول المانحة، بتقييم حصيلة مشتركة يبدو أن كلا الطرفين مسؤولان بالتساوي وبالتبادل عن إجراء التقييم. للاسترشاد حول كيفية تنظيم وإدارة عملية تقييم مشتركة، انظر الفصل 6.

4-5 الأدوار والمسؤوليات في التقييم

تحدد سياسات التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أدوار ومسؤوليات المُكونات الرئيسية للمنظمة في التقييم. وتقوم وحدات البرامج ومكتب تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مركز الإدارة بإجراء أنواع مختلفة من التقييم من أجل تقدير مساهمات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في النتائج الإنمائية تقييماً موضوعياً.

يكون كبار مدراء وحدات البرامج مسؤولين عن التفويض بإجراء التقييم اللامركزي في المجالات البرنامجية المسؤولين عنها، وعن استخدام المعلومات في الإدارة من أجل النتائج. ومن أجل تعزيز النزاهة والموضوعية في التقييم اللامركزي، تتعاقد وحدات البرامج مع خبراء ومؤسسات خارجية لتنفيذ التقييم. ويساعد التقييم اللامركزي في ضمان بقاء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مسؤولاً عن البرنامج القطري المعني وعن سكانه ومسؤولاً عن المساهمة في النتائج الإنمائية بأكثر الطرق كفاءة وملاءمة.

حدثت في وحدات البرامج زيادة في عدد أخصائيي الرصد والتقييم المتفرغين الذين يساهمون في تحسين جودة وظيفة الرصد والتقييم على المستوى اللامركزي. وبما أن التقييم الناجح يتطلب مساهمة كل الأطراف المعنية، فإن هذه الوظيفة تتطلب تواصلاً وتنسيقاً عالياً بين كل المساهمين في مختلف مراحل وجوانب إدارة البرنامج القائمة على النتائج، بما في ذلك إدارة المكتب القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وموظفو البرنامج والمشروع، والنظراء الوطنيين، والأطراف المعنية، والمنظمات التابعة للأمم المتحدة، والمكاتب الإقليمية ومكتب التقييم. وعلى مستوى البرنامج أو المشروع المستقل، فإن المسؤولية الأولية عن التخطيط من أجل الرصد والتقييم والتنفيذ تقع على كاهل المنفذين وموظفي برنامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومن المتوقع أن يقوم أخصائيو الرصد والتقييم بتزويد هؤلاء المسؤولين عن تخطيط الرصد والتقييم وعن التنفيذ والمتابعة بالدليل الفني، وبالدعم لتعزيز جودة العمل. ومن حيث التقييم لتعزيز استقلاليته وصرامته الفنية، وينصح بأن يقوم أخصائيو الرصد والتقييم بإدارة التقييم بالتشاور المباشر مع موظفي البرنامج المسؤولين عن موضوع التقييم.

[41] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "مبادئ تقييم المساعدة الإنمائية"، لجنة المساعدة الإنمائية، باريس، فرنسا، 1991، ص 8. متوفر على: http://www.oecd.org/dataoecd/21/32/41029845.pdf.

[42] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، دليل لجنة المساعدة الإنمائية من أجل إدارة التقييم المشتركة"، لجنة المساعدة الإنمائية، باريس، فرنسا، 2006، متوفر على: http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/37484787.pdf

وبسبب الاختلاف في هياكل البرامج والمؤسسات على المستوى اللامركزي، يمكن تعميم العلاقات المؤسسية على كل وحدات البرامج. ولكن، يوصى بأن يقوم **أخصائيو الرصد والتقييم برفع تقرير إلى الإدارة العليا بشأن القضايا المتعلقة بالتقييم لضمان تماسك وتنسيق واستقلالية المهمة.**

يلعب موظفو الرصد والتقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وموظفو البرنامج، والشركاء، والأطراف المعنية، والمقيمون أدواراً مختلفة في عملية التقييم. وتتناول فقرات الفصل 6 أدوار ومسؤوليات كل جهة.

في حالة التقييم المستقل الذي يجريه مكتب التقييم، يُنتظر من وحدات البرامج المعنية (مثلاً، مكتب قطري خاضع لتقدير النتائج الإنمائية أو دراسة حالة تقييم موضوع) أن تلعب أدواراً معينة مثل تأمين الوثائق اللازمة، وترتيب اللقاءات، والدعم اللوجستي، وتأمين الإفادة الارتجاعية على مسودة تقرير التقييم.

يجري مكتب التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بصفته الوصي على وظيفة التقييم، تقييم مستقلة (انظر الفقرة 5-3)؛ ويضع المعايير والمبادئ الإرشادية؛ ويدير أنظمة ضبط الجودة وتخطيط واستخدام التقييم، مثل مركز موارد التقييم (انظر الإطار 30)؛ ويطور منتجات لدعم التعليم المؤسسي، وإدارة المعرفة وتطوير قدرات التقييم. ويشارك مكتب التقييم في فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، الذي يعمل لتعزيز الموضوعية والفعالية وملموسية وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة. يستضيف مكتب التقييم سكرتاريا فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ويقدم لها الدعم اللازم.

الإطار 30: مركز موارد التقييم (ERC)

مركز موارد التقييم، الموجود على الانترنت على: **erc.undp.org**، هو نظام إدارة معلومات تابع إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لدعم المساءلة الإدارية من أجل التقييم. فهو يقدم معلومات في الوقت المناسب عن حالة التقييم في خطط التقييم، وعن الاستجابات الإدارية والمتابعة. يضع مكتب التقييم تقاريره عن تنفيذ التقييم والالتزام، مستخدماً البيانات الموجودة في المركز في تقريره السنوي عن التقييم إلى المجلس التنفيذي. وتستخدم المكاتب الإقليمية وغيرها من وحدات الإشراف بيانات المركز أيضاً. مركز موارد التقييم هو موقع عام على الانترنت.

يضم الجدول 23 تفاصيل أدوار ومسؤوليات المشاركين الرئيسيين في التقييم اللامركزي.

الجدول 23: الأدوار والمسؤوليات في التقييم اللامركزي		
من: المسؤولون والمساءلة	**ماذا: الأدوار والمسؤوليات**	**متى**
الإدارة العليا لوحدات البرامج ■ مساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الأهداف الوطنية ■ التقدم والمشاكل والتوجهات في تحقيق نتائج البرنامج وعلى مستوى إطار المساعدة الإنمائية ■ نماذج وفعالية استخدام الموارد ■ استخدام المعرفة القابلة للتقييم من أجل التعلم والمساءلة	■ ضمان وضع خطة تقييم (انظر الفصل 3) ■ التشجيع على إجراء التقييم المشترك مع منظومة الأمم المتحدة وغيرها من الشركاء ■ ضمان قابلية تقييم مبادرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ووجود أطر واضحة وشاملة للنتائج، وتطبيق رصد فعالة. ■ ضمان استقلالية التقييم وجودته ■ إعداد خطة رد الإدارة على جميع التقييم وضمان تنفيذ الإجراءات المتعهد بها في هذه الخطة	التخطيط التخطيط والرصد المكلف بالتقييم ما بعد التقييم والمتابعة
رؤساء هيئات المواضيع وموظفو البرنامج/موظفو المشاريع رؤساء هيئات المواضيع: ■ محفظة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من البرامج والمشاريع في مجال موضوع معين – مساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في حصائل معينة ضمن برنامج معين موظفو البرنامج/موظفو المشاريع: ■ التقدم في تحقيق المُخرَجات والحصائل ■ المشاكل والقضايا المتعلقة بالتنفيذ ■ التعاون العملي مع الأطراف المعنية على مستوى المشروع ورصد مساعدة الشركاء، إضافة إلى حشد الموارد	■ مشاركة الأطراف المعنية في وضع خطة التقييم ■ ضمان قابلية التقييم مبادرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال نتائج أو موضوع معين ■ تسهيل وضمان إعداد وتنفيذ الاستجابات الإدارية ذات الصلة ■ تسهيل وضمان تبادل المعرفة واستخدام معلومات التقييم الخاصة بقطاعات أو بمواضيع في البرنامج	التخطيط التخطيط والرصد ما بعد التقييم والمتابعة
أخصائيو/مستشارو الرصد والتقييم ومستشارو التقييم الإقليمي ■ وجود إطار رصد وتقييم وأنظمة متماسكة وتطبيقها على مستوى البرنامج والمشروع ■ تعزيز جودة التخطيط والرصد والتقييم	■ دعم قابلية تقييم البرنامج من خلال تسهيل وضع إطار نتائج ونظام رصد متماسك، وتزويد موظفي البرنامج والمشروع بالأدوات والدليل والتدريب ■ دعم تخطيط التقييم وتحميل خطة التقييم وحفظها في مركز موارد التقييم ERC ■ تقديم الإرشادات لدى صياغة الشروط المرجعية للتقييم، واختيار المقيمين وتحديد الأطراف المعنية ومراجعة مسودات تقارير التقييم وتحديد مواضيع وطرائق التقييم ■ تسهيل إعداد استجابات الإدارة على كل التقييم في الوقت المناسب ■ ضمان متابعة خطة الإدارة في الرد عبر مركز موارد التقييم ودعم تنمية قدرات الرصد والتقييم وتبادل المعرفة	التخطيط التخطيط والتنفيذ الجاري ما بعد التخطيط والمتابعة
الأطراف المعنية والشركاء	■ المشاركة الفعالة في وضع خطة التقييم الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ■ المشاركة، عند الضرورة، في التقييم كعضو في مجموعة المقارنة.	التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة
وحدات الإشراف: **المكاتب الإقليمية والمكتب التنفيذي**	■ المكاتب الإقليمية: الإشراف لضمان أن المكاتب القطرية ذات الصلة تلتزم بالشروط المحددة أعلاه[43]. ■ المكتب التنفيذي يشرف على التقييم التي تقوم بها المكاتب الإقليمية وغيرها من وحدات المؤسسة مثل مكتب السياسات الإنمائية ومكتب الوقاية من الأزمات ومكتب الشراكة	
مكتب التقييم	■ تقديم النماذج والمعايير والمبادئ الإرشادية والأدوات لدعم تعزيز جودة التقييم . ■ امتلاك وتحسين أنظمة إدارة خاصة بالتقييم، والتي تعرف باسم مركز موارد التقييم	التخطيط، الرصد، التنفيذ والمتابعة

[43] يقدم مركز موارد التقييم معلومات في الوقت المناسب لدعم مسؤوليات إشراف المكاتب الإقليمية في التقييم.

5-5 الشروط الإلزامية لوحدات البرامج

منذ صدور نسخة 2002 من **دليل رصد وتقييم النتائج**، تم تعديل شروط إجراءات التقييم من جهات عدة. يدرج الجدول 24 المستلزمات السياسية قبل وبعد تقديم سياسات التقييم في 2006. وكما ناقشنا في الفصل 3، يجب أن تشير كل خطة تقييم، في الحد الأدنى، إلى التقييم الإلزامية. ويتم من خلال وحدات الإشراف المسؤولة في مركز موارد التقييم، رصد حالة تنفيذ خطة التقييم والإجراءات المعتمدة في الاستجابات الإدارية.

الجدول 24: الشروط الإلزامية المتعلقة بالتقييم

الأداة	قبل سياسات التقييم (2001-أيار/مايو 2006)	بعد سياسات التقييم (من أيار/مايو 2006 وما بعد)
تقييم المشروع	اختياري	يكون إلزامي فقط عندما يكون مطلوباً في بروتوكول الشراكة (بما في ذلك مرفق البيئة العالمي) ومتضمن في وثيقة المشروع. يوصى به بقوة لتقييم المشاريع الرائدة قبل تكرارها أو توسيعها، والمشاريع التي تنتقل إلى مرحلة تالية، والمشاريع التي تستمر أكثر من خمس سنوات للمساءلة ولأغراض تعليمية.
تقييم الحصائل	يطلب عدد معين منها خلال مدة البرنامج، اعتماداً على حجم البرنامج الكلي.	توجد تقييم الحصائل أو التقييم الموجهة إلى الحصائل في خطة التقييم. وللمزيد من المعلومات عن شروط تقييم الحصائل، انظر فصل التقييم في إجراءات وسياسات العمليات والبرنامج.
خطة التقييم	تقوم المكاتب القطرية بإعداد خطة التقييم على المستوى القطري الكترونياً وتقدمها إلى مكتب التقييم للمصادقة.	مطلوب من كل وحدات البرامج أن تعد خطة من لفترة البرنامج. وتقدم إلى المجلس التنفيذي مع وثيقة البرنامج قبل المصادقة. وتحمل في مركز موارد التقييم للرصد ولإعداد تقارير عن الالتزام بالتقييم. لم يعد مكتب التقييم يراجع أو يصادق على خطة التقييم.
استجابة الإدارة	اختيارية	تتطلب كل التقييم استجابة الإدارة. وتدخل في مركز موارد التقييم للرصد وإعداد تقرير عن حالة إجراءات المتابعة المعتمدة.
كشف المعلومات في مركز موارد التقييم	يحوي خطط تقييم وتقارير من أجل المكاتب القطرية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. يسمح بالاطلاع عليها لأصحاب حساب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فقط. من غير الملزم لوحدات البرامج أن تحمّل المعلومات.	يطلب من وحدات البرامج أن تحمّل خطط التقييم، والشروط المرجعية، والتقارير، واستجابات الإدارة. كما يحوي مركز موارد التقييم تقارير موجزة ومعلومات عن مسؤولي التقييم في كل وحدة، وأدوات متنوعة لإعداد التقارير من أجل كل وحدات البرامج. وهو موقع متاح للعموم.

شروط تقييم البرامج والصناديق المشتركة

هيئات التقييم في البرامج والصناديق المشتركة – صندوق تنمية رأس المال التابع للأم المتحدة (UNCDF)، وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (UNIFEM) ومتطوعو الأمم المتحدة (UNV)؛ ووحدات برامجها، مثل المكاتب الإقليمية وتحت الإقليمية والقطرية؛ إضافة إلى وحدات المواضيع التي مقرها في مركز القيادة، تجري تقييم لمبادراتها الموافقة. ويحدد الإطار 31 شروط التقييم الإلزامية الخاصة بها.

الإطار 31: شروط التقييم الإلزامية للبرامج والصناديق المشتركة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

- **صندوق تنمية رأس المال التابع للأم المتحدة** – تقييم وسيط (في منتصف المدة) ونهائي لكل البرامج التي تدوم أكثر من 5 سنوات والتي ميزانيتها 2.5 مليون دولار أو أكثر، أو إذا كان هذا مشروطاً في اتفاق الشراكة. يجب أن تكون تقييم المشاريع الممولة من **UNCDF** (أو مشاريع **UNCDF** وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي المشتركة) متضمنة في خطة تقييم المكتب القطري ذي الصلة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. كما يقوم **UNCDF** بتقييم إستراتيجية وتقييم حصائل ومواضيع.
- **صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة** – تقدير مواضيع كل سنتين وتقييم خلال كامل الدورة بالنسبة لكل البرامج التي تتراوح ميزانيتها بين 1 مليون دولار و3 مليون دولار. ويطلب إجراء تقييم وسطي ونهائي لكل البرامج التي تكون ميزانيتها 3 مليون دولار أو أكثر.
- **ومتطوعو الأمم المتحدة** – تقييم المبادرات البرنامجية الممولة من الإطار التطوعي الخاص، تقديرات المواضيع بالتوافق مع أولويات المؤسسة، وتقييم المشاريع كما يحددها بروتوكول الشراكة.

6 البدء بالتقييم وإدارته

الفصل السادس

يعرض هذا الفصل الخطوات الرئيسية في عملية إعداد وإدارة التقييم من أجل وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المسؤولة عن المكلف بالتقييم الواردة في خطط التقييم الخاصة بها. ويعرض مساهمة الأطراف المعنية والشركاء في التقييم كأحد المبادئ المرشدة في تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ويصف دورهم الهام في ضمان الجودة العالية للتقييم والشعور بملكيته، ويناقش كيف يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يضمن مشاركتهم المثلى والجادة في العملية. ويقدم الفصل أدوات مثل الشروط المرجعية وصيغ تقارير التقييم ومعايير الجودة، الهادفة إلى مساعدة وحدات البرامج على تنفيذ مهامها بفعالية. وأخيراً، يناقش هذا الفصل العناصر الرئيسية لعملية التقييم المشتركة.

6-1 مساهمة وأدوار الأطراف المعنية والشركاء في إدارة التقييم

ينبغي أن تشمل عملية التقييم النظراء الحكوميين الرئيسيين والدول المانحة والمجتمع المدني ومنظمات الأمم المتحدة، إضافة إلى المستفيدين من المبادرات و"المبلِّغين"، الذين قد لا يكون لهم مساهمة مباشرة في موضوع التقييم. إن مثل هذا الإشراك الواسع للأطراف الوطنية المعنية لا يعزز فقط الشعور بالملكية والمساءلة المتبادلة عن النتائج، بل أيضاً دقة وشفافية عملية التقييم.

وتلتزم عملية التقييم المذكورة في الفصل 6-2 بمبادئ الملكية الوطنية (انظر الإطار 32). يجب استشارة كل الجهات المهتمة ومشاركتها في اتخاذ القرار عند كل خطوة هامة من العملية. وينبغي استشارة الأطراف المعنية في التقييم، كما هو مبين في تمرين تحديد الأطراف المعنية، وإشراكهم، عند اللزوم، في وضع خطة التقييم، وصياغة الشروط المرجعية للتقييم، واختيار المقيِّمين، وتزويد المقيِّمين بالمعلومات والمبادئ الإرشادية، ومراجعة مسودة التقييم، وإعداد وتنفيذ استجابة الإدارة، ونشر واستيعاب المعرفة الناجمة عن التقييم.

في حالات النزاع، من المهم إجراء التقييم بطريقة شاملة لجمع مختلف الفصائل كي يسمعوا وجهات نظر بعضهم البعض، مع الحفاظ على الشفافية وضمان عرض وجهات نظر مختلف الجماعات بصورة متوازنة. يسمح هذا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن يبقى شفافاً ويضمن أن لا يشعر طرف ما (عن حق أو عن وهم) بأنه مستبعد أو أن هناك تمييز ما ضده، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من حدة التوتر واحتمالات تدهور الأوضاع. قد يكون من الصعب الحفاظ على هذه المنهج الشاملة في حالة النزاع، بسبب الحركة السريعة للكادر وتغيرهم السريع، والحاجة إلى نتائج مستعجلة يمكن أن "تسهّل" إجراء تقييم دون مشاركة واسعة من آخرين بدلاً من استهلاك الوقت في إشراك وتمكين الأطراف المعنية الوطنية. ولكن، رغم الصعوبات، فإن بناء القدرات من خلال أسلوب شامل يشكل جزءاً هاماً من عملية الإنعاش.

الإطار 32: الملكية الوطنية للتقييم

يشدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مركزية الملكية الوطنية في تقييم النتائج. ويعتمد تحقيق الحصائل على مساهمات مجموعة من الشركاء بمن فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. لهذا السبب فإن إشراك الأطراف المعنية والشركاء في تخطيط وإدارة وإجراء واستخدام التقييم أمر هام. وتختلف درجة وأساليب مشاركتهم خلال مراحل العملية المختلفة. البعض قد يحتاج فقط إلى إخباره بالعملية، ولكن هناك آخرون من المهم إشراكهم في اتخاذ القرار. في كل تقييم، لا بد من إجراء تخمين شامل لمعرفة الأطراف المعنية وكيفية إشراكها في عملية التقييم. فيما يلي عدة طرق لإجراء التقييم تعكس مختلف درجات الملكية الوطنية:

- تقييم يقودها البلد حيث يقوم بعمل التقييم بشكل أساسي مؤسسات تقييم مستقلة تعمل ضمن أنظمة الرصد والتقييم الوطنية
- تقييم مساهمات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تجرى حصراً من قبل هيئة وطنية غير حكومية (مثلاً، مؤسسة بحثية، مؤسسة أكاديمية أو مركز دراسات)
- التقييم المشتركة مع الحكومة و/أو شركاء تنفيذ وطنيين آخرين حيث يكون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأطراف المعنية مسؤولين بالتساوي وبصورة مشتركة عن إجراء التقييم.
- في الشراكة مع الحكومة وغيرها من الشركاء أو الأطراف المعنية، يعهد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتقييم إلى مستشارين ومؤسسات عالمية، أو عالمية وطنية مشتركة.

لاتباع هذه الأساليب المتنوعة، ينبغي أولاً أن تقوم وحدات البرامج والأطراف المعنية الرئيسية بتخمين وتطوير، عند اللزوم، القدرة القابلية تقييم عند أنظمة الرصد والتقييم الوطنية الموجودة وتحديد دور مؤسسات التقييم المستقلة. هذه خطوات مهمة لضمان الاستقلالية وتعزيز عملية التقييم. يدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عالمياً تطوير قدرات التقييم عند الحكومات والمؤسسات الوطنية من خلال بياناتها وقدرتها الإحصائية. وهذا يشمل القدرة على وضع إجراءات أداء وقيم الوضع الأساسي وتطوير أنظمة لجمع البيانات من أجل الدراسة في سياق إستراتيجية الحد من الفقر وأهداف التنمية الألفية.

على غرار ذلك، يدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تنمية القدرات على المستوى المحلي ومستوى المجتمع لتحديد ورصد نقاط الضعف ومدى الفقر، ولربط النتائج مع عمليات التخطيط وإعداد الموازنات. هذا الدعم البرنامجي من جانب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال تطوير قدرات التقييم له فائدة إضافية نظراً إلى أنه يقدم فرصاً مستقبلية من أجل تقييم مع شعور أعلى بالملكية على المستوى المحلي والوطني.

2-6 الخطوات الرئيسية في التقييم اللامركزي

تشمل عملية التقييم اللامركزي، التي تكلف بها وحدات البرامج، الخطوات الرئيسية التالية (انظر الإطار 33 والقائمة على ص 149).

الإطار 33: خطوات التقييم اللامركزي

الخطوة 1: البدء بعملية التقييم	الخطوة 2: الإعداد	الخطوة 3: إدارة التقييم	الخطوة 4: استخدام التقييم

الخطوة 1: ما قبل التقييم: البدء بعملية التقييم

- التحري عن "قابلية التقييم"، أو الجاهزية للتقييم.

الأدوات: قالب خطة التقييم (الفصل 3)

الخطوة 2: الإعداد

- الاتفاق على هيكل إدارة للتقييم وعلى الأدوار والمسؤوليات
- صياغة الشروط المرجعية
- تنظيم الوثائق ذات الصلة
- اختيار فريق التقييم

الأدوات: قالب الشروط المرجعية وجودتها (الملحق 3)، اختيار معايير من أجل المقيمين (الملحق 5)

الخطوة 3: إدارة عملية التقييم (حين يقوم المقيمين الأجانب بعملية التقييم)

- تقديم نبذة عن فريق التقييم ودعمه
- مراجعة التقرير الأولي الذي أعده فريق التقييم
- مراجعة مسودة تقرير التقييم

الأدوات: قالب وجودة معايير التقييم (الملحق 7)

الخطوة 4: استخدام التقييم: استجابة الإدارة، وتبادل المعرفة، والنشر

- إعداد استجابة الإدارة وتنفيذ إجراءات المتابعة
- إعداد ونشر نتائج التقييم وتنظيم مناسبات لتبادل المعرفة
- مراجعة التقييم قبل عمليات التخطيط الجديدة

الأدوات: نموذج استجابة الإدارة (الملحق 6)، خطوات عملية لتطوير منتجات المعرفة ونشرها

الخطوة 1: ما قبل التقييم: البدء بعملية التقييم

التحري عن "قابلية التقييم"، أو الجاهزية للتقييم

قبل البدء رسمياً بعملية التقييم، يتعين على وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وعلى الأطراف المعنية المشاركين في وضع خطة التقييم (انظر الفصل 3) أن يقدروا ما إذا كان موضوع التقييم جاهزاً من أجل التقييم. وهذا يعني تحديد ما إذا كان التقييم المقترح: لا يزال مناسباً ومجدياً كما خطط له، ومصمم ليكمل الدراسة السابقة، ويرجح أن يضيف قيمة إلى المعلومات الموجودة وإلى التقييم الأخرى المخطط لها والمستقبلية من قبل الحكومة وشركاء آخرين.

أكثر من ذلك، على وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وعلى الأطراف المعنية مراجعة جدول النتائج الذي يشكل قاعدة التقييم . وبما أن النموذج اكتمل في مرحلة التخطيط (انظر الفصل 2)، قد يكون هناك تغيرات قد حدثت في

السياق الإنمائي أو إستراتيجية الشراكة خلال التنفيذ. لذلك، قبل البدء رسمياً بالتقييم، قد تقوم وحدات البرامج والشركاء الرئيسيين والأطراف المعنية بمراجعة وتحديث النموذج وإضافة معلومات مستجدة تعكس التغيرات التي جرت خلال الفترة التي انقضت من المبادرة. وينبغي تحديث إطار النتائج طيلة مدة البرنامج لأنها تساعد المقيمين وغيرهم على فهم الحصيلة والتغيرات التي جرت والعوامل التي تعتبر مساهمة في الحصائل.

الهدف من القائمة أدناه أن تساعد وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأطراف المعنية على تحديد درجة الجاهزية للتقييم.

قائمة تحقق سريعة لتقدير الجاهزية للتقييم	نعم	لا
✓ هل لموضوع التقييم إطار نتائج محدد بوضوح؟ هل هناك فهم مشترك عما هي المبادرات التي سيتم تقييمها؟		
✓ هل يوجد إطار عمل محدد لنتائج المبادرات التي ستخضع للتقييم؟ هل الأهداف وبيانات الحصائل والمُخرَجات والمدخلات والأنشطة محددة بوضوح؟ هل المؤشرات محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ ومناسبة ومحددة الزمن (SMART)؟		
✓ هل توجد لدى المشاريع قدرة كافية على تقديم البيانات المطلوبة للتقييم؟ مثلاً هل توجد بيانات أولية (baseline data)؟ هل يوجد ما يكفي من البيانات المجموعة من الرصد وفق مجموعة معينة من الأهداف؟ هل توجد تقارير موثقة جيداً عن سير العمل وعن الزيارات الميدانية ومراجعات للتقييم السابقة؟		
✓ هل لا يزال التقييم المزمع إجراؤه مناسباً، بعد تطور الظروف؟ بكلام آخر، هل لا يزال هناك من يطلب هذا التقييم؟ هل الغرض من التقييم محدد بوضوح ومتفق عليه بين الأطراف المعنية؟		
✓ هل ستسمح العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية بإجراء والاستفادة من التقييم المفترض؟		
✓ هل توجد موارد كافية (مالية وبشرية) مخصصة للتقييم؟		

إذا كانت الظروف السياسية والاقتصادية-الاجتماعية لا تسمح للفريق بإجراء تقييم ذي جدوى، يمكن أن تقرر إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إلى جانب الأطراف الوطنية المعنية، الانتظار إلى أن تؤمن البيئة التي تساعد على إجرائه. في حالات النزاع، يجب اتخاذ مثل هذا القرار استناداً إلى دراسات راهنة وجدية للوضع بحيث يكون التقييم مناسباً مع التغير السريع لظروف الأزمة. يتعين تقدير عوامل مثل الأوضاع الأمنية (سلامة المقيِّمين، وموظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المشاركين، والأشخاص الذين تجرى معهم المقابلات) والتأثير المحتمل للتقييم على التوترات الموجودة تقديراً دقيقاً.

إذا كان إطار النتائج أو خريطة النتائج بحاجة إلى بعض التحسينات، يمكن أن ينظم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي جلسة مع الأطراف المعنية المناسبين لتعزيزها من خلال مراجعة وإيضاح الحصائل والمُخرَجات والمؤشرات المنشودة، وأيضاً البدء بعمل سريع لجمع بيانات أولية من خلال الاستطلاعات والمراجعة المكتبية. وتمثل هذه أيضاً فرصة لتحديد قيم أساسية قد لا يكون قد تم توفيرها أثناء التخطيط.

إذا اتخذ قرار لتنفيذ التقييم، يجب إعلام كل الأطراف المهتمة لضمان التزامها ودقة وشفافية التقييم. في حالات النزاع، فإن جر المسؤولين المناسبين إلى المشاركة، وزيارتهم والحصول على قبولهم في مستهل عملية التقييم أمر هام لضمان الشعور بملكية العملية المستقبلية.

الخطوة 2: الإعداد

الاتفاق على هيكل إدارة للتقييم وعلى الأدوار والمسؤوليات

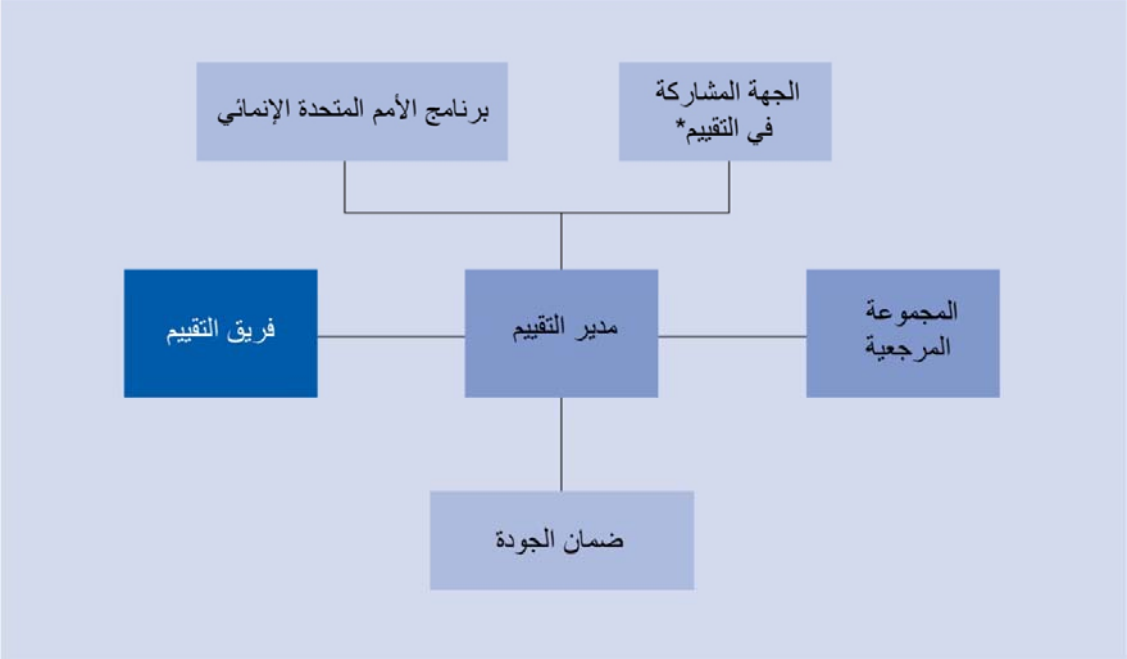
ينبغي أن يكون ثمة هيكل محدد بوضوح لإدارة وتنظيم التقييم، مع تحديد أدوار ومسؤوليات اللاعبين الرئيسيين. يحدد الجدول 25 الأدوار والمسؤوليات الرئيسية للموكل بالتقييم (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي)، وللشركاء والمقيمين والأطراف المعنية في عملية التقييم، ويظهر الشكل 16 هيكل الإدارة.

ويجب أن يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأطراف المعنية بالتقييم بتعيين **مدير للتقييم**، يتولى مسؤولية إدارة التقييم يوماً بيوم ويكون الشخص المحوري الذي يربط اللاعبين الرئيسيين الآخرين. وحيثما يتوفر، يجب أن يتولى أخصائي تقييم أو أخصائي رصد وتقييم في البرنامج هذا الدور لتعزيز استقلالية الإجراء عن المسؤولين مباشرة عن موضوع التقييم. ولضمان وجود رابط حقيقي بين البرنامج أو المشروع الذي يجري تقييمه وبين عملية التقييم، على المدير المعيَّن أن يعمل عن قرب مع موظفي المشروع أو البرنامج المعني. وفي غياب الأخصائي، يمكن أن يتولى هذا الدور مدير البرنامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الملكية الوطنية تعني أنه يجب أن يلعب الشركاء والأطراف المعنية الرئيسية دوراً جوهرياً في عملية التقييم من البداية. وفي كل تقييم، يجب أن يكون ثمة مجموعة مقارنة مؤلفة من الأطراف المعنية الرئيسية لتعمل عن قرب مع مدير التقييم لقيادة العملية. وفي معظم المشاريع والبرامج التي يديرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يوجد سلفاً هيكل أو آلية لضمان مستوى معين من الإدارةأو الملكية من قبل الشركاء والأطراف الوطنية المعنية. وإذا وجدت سلفاً مثل هذه الهيئة – مثلاً، مجموعة توجيه، أو مجلس مشروع أو حصائل أو برنامج، أو لجنة مواضيع – يمكن لأعضاء هذه المجالس إضافة إلى أطراف معنية رئيسية من أجل تقييم معين أن يشكلوا مجموعة شركاء التقييم، أي، مجموعة المقارنة. وطالما أن الهيكل القائم يسمح بمستوى كاف من مشاركة الأطراف المعنية خلال عملية التقييم، لا يكون ثمة حاجة لإنشاء هيكل جديد. أما إذا لم يكن ثمة هيكل، فيجب القيام بعملية تخطيط لتحديد الأطراف المعنية الرئيسية لتقييم معين. في حالات الأزمة، من غير المرجح وجود هيكل رسمي فعال. وعند إنشاء هيكل فعال في هذه الظروف، من المهم أن نضمن التمثيل المتوازن، بحيث لا تسيطر فيه مجموعة معينة من الناس، الأمر الذي يزيد من حدة التوترات القائمة بين مختلف المجموعات أو الأفراد.

الجدول 25: الأدوار والمسؤوليات الرئيسية في عملية التقييم	
الشخص أو المنظمة	**الأدوار والمسؤوليات**
المكلف بالتقييم (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي)	■ تحديد ما هي الحصائل والمشاريع التي سيجري تقييمها ومتى ■ تقديم استشارة واضحة لمدير التقييم منذ البداية عن كيفية استخدام الاستنتاجات ■ الاستجابة للتقييم بإعداد استجابة إدارية واستخدام الاستنتاجات كما يناسب ■ تولي مسؤولية التعلم من خلال التقييم بشأن مختلف المجالات وحول التقييم ■ ضمان استقلالية إجراء التقييم ■ تخصيص ما يكفي من الموارد البشرية والمالية
المكلف المشارك في التقييم (في حالة التقييم المشترك، الحكومات ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى، والشركاء الإنمائيين، الخ)	نفس ما سبق عن المكلف
مدير التقييم المعين من قبل الجهة المنظمة للتقييم والشركاء؛ غالباً موظف برنامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو أخصائي رصد وتقييم، عندما يوجد	■ قيادة عملية وضع الشروط المرجعية للتقييم ■ إدارة اختيار وتوظيف المقيمين الخارجيين ■ إدارة الترتيبات التعاقدية والموازنة والموظفين المشاركين في التقييم ■ تقديم الدعم التنفيذي والتنسيقي لمجموعة المقارنة ■ تزويد المقيمين بالدعم الإداري وبالبيانات المطلوبة ■ التواصل مع المكلف وشريكه والاستجابة لهم ■ ربط فريق التقييم مع مجمل هيئة البرنامج ومع الإدارة العليا والأطراف الرئيسية المعنية بالتقييم، وضمان إجراء تقييم شفاف وشامل ■ مراجعة تقرير الاستهلال ومسودات تقارير التقييم؛ والتأكد من أن المسودة النهائية تلبي معايير الجودة
ممثلون عن الأطراف المعنية، بمن فيهم المستفيدون الذين يشكلون مجموعة المقارنة	■ تحديد أو المصادقة على شخصية ومؤهلات وأدوار ومسؤوليات مدير التقييم ومدير التقييم المشارك (بالنسبة للتقييم المشترك)؛ وإذا كان مناسباً، ولاسيما في التقييم المشترك، المصادقة على التقييم والمراجعة، وعلى المرشحين المتقدمين لهذا الدور ■ المشاركة في صياغة ومراجعة مسودة الشروط المرجعية ■ المساعدة في جمع المعلومات المطلوبة ■ الإشراف على تقدم وإجراء التقييم ■ مراجعة مسودة تقرير التقييم والتأكد من أن الصياغة النهائية تلبي معايير الجودة
فريق التقييم (المستشارون)	■ التحقق من أن الترتيبات التعاقدية تتماشى مع نماذج ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ومع المبادئ الأخلاقية، وهذه تشمل وضع جدول تقييم كجزء من تقرير الاستهلال، وصياغة التقارير، وتقديم ملخصات إلى المكلف والأطراف المعنية عن سير العمل والاستنتاجات والتوصيات، حسب اللزوم.
أعضاء قائمة ضمان الجودة، من خارج عملية التقييم، ويمكن أن يكونوا مستشاري رصد وتقييم في المراكز أو المكاتب الإقليمية، أو خبراء تقييم وطنيين (انظر الملحق 4 من أجل قائمة جمعيات التقييم الوطنية)	■ مراجعة الوثائق كما يجب وتقديم الاستشارة حول جودة التقييم والخيارات المتاحة للتحسين، ولو فيما يخص تقييم آخر ■ أن يكونوا بمثابة الصديق الناقد

الشكل 16: الهيكل التنظيمي المقترح لإجراء تقييم



* تطبق هذه الحالة عندما يكون هناك تقييم مشترك مع جهة أخرى

في كل تقييم، لا بد أن يكون ثمة آلية **لضمان جودة عملية ومُخرَجات التقييم**، مثل الشروط المرجعية وتقارير التقييم. ويكون كبار مدراء وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هم المسؤولون في النهاية عن جودة عملية التقييم ونتائجها. ويمكن الحصول على الخبرة ذات الصلة من مستشاري تقييم في المراكز الإقليمية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وفي منظومة الأمم المتحدة في البلد أو البلدان المجاورة، وفي مؤسسات الأبحاث وجمعيات التقييم الوطنية والإقليمية (انظر الملحق 4 من أجل قائمة عن هؤلاء).

صياغة الشروط المرجعية

تحدد الشروط المرجعية نطاق ومستلزمات وآفاق التقييم وتشكل دليلاً ومرجعاً طيلة عملية التقييم. وفي حين أن الصياغة الأولية للشروط المرجعية تكون عادة من مسؤولية المكتب المكلف، فإن الشروط المرجعية للتقييم يجب أن توضع بالتشاور مع الأطراف المعنية الرئيسية وشركاء التقييم لضمان معالجة مشاغلهم الرئيسية وحرصاً على أن ينظر الجمهور الأساسي للتقييم إلى نتائجه على أنها صالحة ونافعة. يمكن لمستشاري تقييم إقليميين أو لغيرهم من ذوي الخبرة الضرورية أن يضعوا تعليقاتهم على مسودة الشروط المرجعية لضمان أنها تلبي معايير الجودة المشتركة.

الشروط المرجعية الجيدة يجب أن تكون واضحة ومركزة وأن تبين بوضوح لفريق التقييم ما الذي سيتم تقييمه ولماذا، ومن يجب أن يشارك في عملية التقييم، وما النتائج المتوقعة. وينبغي أن تكون كل شروط مرجعية خاصة بظروف محددة وبأغراض التقييم. وبما أن الشروط المرجعية تلعب دوراً هاماً في وضع معايير الجودة واستخدام تقرير الاستخدام، فلا بد من تخصيص الوقت الكافي لصياغتها. يوجد المزيد من الإرشاد في الفصل 7 ويقدم الملحق 3 قالباً للشروط المرجعية.

إن الكثير من مادة الشروط المرجعية سوف تمليها المجالات التي يتم اختيارها للتقييم، الحصائل، أو المشروع، أو موضوع معين أو غير ذلك، إلى جانب توقيت وغرض ومدة ونطاق التقييم. ولكن بما أن التقييم لا يمكن أن يعالج كل

القضايا، فإن وضع الشروط المرجعية يتضمن خيارات إستراتيجية حول نقطة التركيز الخاصة والباراميترات والمُخرَجات بالنسبة للتقييم ضمن الموارد المتاحة.

تنظيم الوثائق ذات الصلة

بعد أن يتم تحديد نطاق التقييم، يبدأ مدير التقييم، بمساعدة الأطراف المعنية الرئيسية، بجمع الوثائق الأساسية التي تقدم إلى فريق التقييم. وقد يحتاج الأمر إلى عمل مكتبي تمهيدي من أجل جمع معلومات عن أنشطة ومُخرَجات الشركاء، والمساعدة المتعلقة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والوضع الحالي للمشروع أو البرنامج أو الحصيلة. ويقدم الجدول 26 مصادر مختلفة للمعلومات يمكن أن تكون مفيدة لفريق التقييم.

اختيار المقيمِّن

إن اختيار المقيمين أمر مهم بالنسبة لجودة التقييم. وكما ذكرنا في الفقرة 6-1، يتعين على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وعلى الأطراف المعنية، وإلى الحد الممكن، إشراك مؤسسات تقييم مستقلة في نظام الرصد والتقييم الوطني القائم، بما في ذلك المقيمين أو المؤسسات الوطنية غير الحكومية، في إجراء التقييم. ويجب القيام بتحديد اللاعبين الرئيسيين في نظام التقييم الوطني وتقدير قدراتهم قبل البدء بالعمل. بهذا الشكل يمكن اتخاذ الترتيبات اللازمة، مثل العمل مع مؤسسات أو مقيمين دوليين مجربين ودمجهم في التدريب لتنمية القدرات كجزء من العملية، لسد الثغرات في القدرة مع التأكد من أن النتيجة النهائية تلبي معايير الجودة المتفق عليها.

يختار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المقيمين عبر عملية تنافس شفافة بالتوافق مع قواعد وأحكام المنظمة. وفيما يلي مجالات الخبرة التي يجب اعتبارها عند تأليف الفريق:

- خبرة وتجربة مثبتة في إجراء التقييم
- معرفة فنية وخبرة في مجال موضوعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مع خصائص تعتمد على النقطة المحرقية في التقييم، والمواضيع الشاملة مثل النوع الاجتماعي والمنهج القائمة على الحقوق، وتنمية القدرات
- معرفة بظروف ووضع البلد
- خبرة في الإدارة القائمة على النتائج
- معرفة بعمليات صنع السياسات (التصميم والتبني والتنفيذ)، إذا كان للتقييم علاقة بالاستشارة في مجال السياسات وبقضايا الحوار السياسي

الجدول 26: مصادر المعلومات من أجل فريق التقييم	
مصادر المعلومات	**نوع المعلومات**
أطر نتائج البرنامج القطري والإقليمي والعالمي	تتعلق بالحصائل الرئيسية التي يخطط برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لإنجازها في غضون 3-5 سنوات. كما تقدم وثائق البرنامج القطري معلومات أساسية وتصور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن التنمية في بلد معين.
تقارير الرصد (التقارير الدورية والمراجعات) والتقييم	تشمل تقارير التقييم عن مواضيع ذات صلة يكلف بها مكتب التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ووحدات البرامج، والحكومة، أو شركاء إنمائيين وأطراف معنية أخرى؛ التقارير الفصلية عن الإنجازات، التقارير السنوية لخطة عمل البرنامج القطري، تقارير الزيارات الميدانية، وغيرها من وثائق الحصائل والمشروع أو البرنامج الرئيسي. ويمكن استخدام مركز موارد التقييم للبحث عن التقييم ذات الصلة المنفذة من وحدات أخرى في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن مواضيع مشابهة.
بيانات من مصادر رسمية	يمكن الحصول على معلومات عن التقدم نحو تحقيق الحصائل من مصادر في الحكومة، والقطاع الخاص، والجامعات، ومعاهد البحوث الدولية والإقليمية والقطرية، بما في ذلك تلك التابعة إلى منظومة الأمم المتحدة. وفي حالات كثيرة تكون ديف إنفو المتبناة وطنياً والمواقع الإحصائية الوطنية مصادر جيدة عن الإحصاء الوطني.
بحوث	يمكن أن تكون المواضيع المتعلقة بالحصيلة التي يجري تقييمها قد تمت معالجتها في بحوث من جانب الحكومة أو المنظمات غير الحكومية أو المؤسسات المالية العالمية أو الجامعات.
التقارير العالمية والإقليمية والقطرية	يمكن العثور على معلومات مفيدة في شتى التقارير مثل التقرير الوطني عن التنمية البشرية، والتقرير الوطني عن أهداف التنمية الألفية، وغيرها من التقارير الصادرة عن مؤسسات وطنية وإقليمية ودون إقليمية، ومؤسسات مالية عالمية ومنظمات الأمم المتحدة.
معلومات مالية وإدارية (أطلس، بطاقة تسجيل نقاط، تدقيق، برنامج الإدارة المدعمة القائمة على النتائج، الخ)	عدد من الأدوات المشتركة يقدم معلومات مالية ومعلومات إدارية أخرى ذات صلة بالتقييم. وهي تشمل التنفيذ وحشد الموارد وإدارة الموارد البشرية.
موارد إضافية على المستوى القطري	
تقارير عن المشاريع والبرامج الإقليمية وما دون الإقليمية ذات الصلة	تشير هذه التقارير إلى المدى الذي تضمنت فيه هذه المشاريع والبرامج مساهمات متممة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركائه للتقدم نحو الحصيلة.
خطة عمل البرنامج القطري للمكتب القطري والتقرير السنوي الموجه بالنتائج	نظرياً، ينبغي أن تحدد خطة عمل البرنامج القطري والتقرير السنوي الموجه بالنتائج كل المشاريع والبرامج والبرامج الفرعية والمساعدة الإضافية التي تساهم في كل حصيلة. وتشمل أيضاً معلومات عن المُخرَجات الرئيسية، والشركاء الاستراتيجيين، وإستراتيجية الشراكة، ومدى التقدم الذي نقلته التقارير في السنة الماضية، وجودة مؤشرات الحصائل، والحاجة إلى المزيد من العمل، والمعلومات الأساسية.
المراجعات السنوية لإطار المساعدة الإنمائية	تشمل هذه الوثائق المعلومات الأولية عن الوضع الإنمائي في البلد، وعن الشراكات والأنشطة المشتركة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولغيره من منظمات الأمم المتحدة.

يمكن أن تكون مؤسسات التقييم الخارجية أو المقيمين الأفراد وطنيين أو عالميين، أو مزيج من الاثنين. ويقدم الملحق 5 مقارنة بين إيجابيات وسلبيات المؤسسات المأجورة مقابل المقيمين الأفراد. ينصح بالاعتماد على فريق مكون من مقيمين اثنين على الأقل. هذا يسمح لأعضاء الفريق بأن يقارنوا فيما بين ملاحظاتهم، ويتأكدوا من دقة المعلومات المجموعة والمدونة، وأن يتقاسموا الجهود لمقابلة المزيد من الناس، وأن يتبادلوا الأفكار. إلى ذلك، **يجب أن يكون فريق التقييم متوازناً إلى الحد الممكن، من حيث النوع الاجتماعي والتوزع الجغرافي.**

نصيحة يقدم مكتب التقييم جدولاً بخبراء التقييم المجربين على موقعه على الانترنت (intra,undp.org/eo).

إضافة إلى كفاءة المقيمين والى توازن الفريق من حيث النوع الاجتماعي والتوزع الجغرافي، يجب التفكير بضمان استقلالية عملية التقييم. **الاستقلالية** تعني الحياد والتحرر من **نزاع المصالح**. يمكن معالجة احتمال النزاع بين المصالح في وقت اختيار أعضاء فريق المقيمين، ويمكن ضمان الحياد أثناء تخطيط ودراسة وتنفيذ التقييم. ويمكن تعريف نزاع المصالح في اختيار المقيمين على أنه الوضع الذي لا يستطيع فيه المستشار، بسبب تاريخ عمله أو احتمالات عقود لاحقة، أن يعطي دراسة موضوعية وحيادية عن موضوع التقييم (انظر الإطار 4).

يستحسن تبادل السيرة الذاتية للمرشحين الممكنين مع الأطراف المعنية ومع الشركاء عموماً قبل الالتزام معهم، فهذا يساعد في استبعاد نزاع محتمل للمصالح أو اعتراض على الاختيار. دقق بالمراجع من خلال الحديث مع الزملاء والشركاء الذين سبق لهم أن عملوا مع المرشحين من قبل للتحقق من كفاءتهم كمقيمين.

الخطوة 3: إدارة وإجراء التقييم

تقديم ملخصات إلى فريق التقييم ودعمه

غالباً ما يعتقد خطأً أن ضمان استقلالية فريق التقييم تعني عدم التدخل بعمله. على العكس، يتوقف نجاح التقييم على مستوى التعاون والدعم الذي تقدمه الهيئة المكلفة لفريق التقييم. وفيما يلي الأدوار الرئيسية للهيئة المكلفة ومدير المهام:

- زود المقيمين بلمحة عن هدف ونطاق التقييم واشرح ما ينتظر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركاؤه من التقييم من حيث معايير الجودة المطلوبة لعملية التقييم ونواتج التقييم. زودهم بإرشادات حول سياسات التقييم ذات الصلة بما فيها معايير جودة تقارير التقييم، وسياسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في التقييم، ونماذج ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم للتقييم في منظومة الأمم المتحدة[44]. وعلى المقيمين بشكل خاص أن يفهموا ضرورة الالتزام

[44] فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "نماذج التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، 2005. متوفر على: http://www.unevaluation.org/unegnorms .
فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، 2005. متوفر على: http://www.unevaluation.org/unegstandards .

بالمبادئ الأخلاقية المعبر عنها في الإرشادات الأخلاقية لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم من أجل المقيمين وذلك بالتوقيع على مدونة سلوك مهني للمقيمين في منظومة الأمم المتحدة[45].

الإطار 34: تجنب والتخفيف من نزاع المصالح في التقييم (أمثلة)

الحالة أ: نزاع المصالح بسبب مهام سابقة

القاعدة العامة هي أن وحدات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المخولة بالتكليف بعملية التقييم لا تعين مستشارين في تقييم مشاريع أو برامج أو قطاعات أو مواضيع أو عمليات مشتركة أو سياسات سبق لهم أن شاركوا فيها في التصميم أو التنفيذ أو اتخاذ القرار أو التمويل. ووفقاً لهذا المبدأ، ينبغي أن لا يشارك في فريق التقييم الموظفون لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – بمن فيهم المستشارين المتواجدين في مراكز إقليمية وفي وحدات المقر العام – ولا الموظفون الحكوميون ولا المستخدمون في المنظمات غير الحكومية التي ربما لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشروع أو البرنامج. وإذا جرى التفكير بموظف سابق ليكون في عداد فريق التقييم، يجب إجراء دراسة خاصة عن مساهماته السابقة بالمشروع الذي سيتم تقييمه.

الحالة ب: نزاع المصالح بسبب مهام مستقبلية ممكنة

يجب أن تضمن وحدات البرامج أن المقيمين لن يقدموا في المستقبل القريب أية خدمة (مرتبطة أو غير مرتبطة بموضوع التقييم) للمؤسسة المنفذة للمشروع أو البرنامج المزمع تقييمه. ويفضل أن يكون ثمة فترة "تبريد" مدتها سنة على الأقل قبل أن ينخرط المقيِّم في تنفيذ المشروع أو البرنامج الذي كان موضوعاً للتقييم. مثلاً، يجب أن يمتنع من شارك في تقييم مشروع دعم انتخابي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن العمل لصالح اللجنة الانتخابية الوطنية كمستشار فني، لمدة سنة على الأقل.

الحالة ج: نزاع المصالح بسبب العمل في مهام متعددة

إذا تقدم المستشار للعمل في مهمتين مترابطتين، اطلب منه أن يفاضل بينهما. ويتعين على وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دراسة ما إذا كان أداء المهمتين يؤدي إلى نزاع مصالح وأن تتخذ الإجراء اللازم للتخفيف من النزاع.
من جهة المقيم، عليه أن يخبر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأطراف المعنية بأي نزاع مصالح مصالح فعلي أو محتمل. ويجب أن يعالج قرار التقييم أي نزاع مصالح مصالح فعلي أو محتمل وأن يشير إلى الإجراءات اللازمة للحد من عواقبه السلبية. إذا انكشف أو برز نزاع المصالح أثناء التقييم، على المؤسسة أن تحدد ما إذا كان يجب صرف المقيم من عمله أو إنهاء التقييم.

مأخوذ من مصادر متنوعة منها: فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، 2005. متوفر على: http://www.unevaluation.org/unegnorms .، فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، 2005. متوفر على: http://www.unevaluation.org/unegstandards .؛ الإطار الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد)، "نزاع مصالح المستشارين وتوسيع مجموعة أخصائيي التقييم؛ بنك التنمية الآسيوي، "وحدة تقييم العمليات، إرشادات لتجنب نزاع المصالح في التقييم المستقلة"، نيسان/أبريل 2005، متوفر على: http://www.adb.org/documents/guidelines/evaluation/independent-evaluation.pdf، والبنك الدولي، "دليل الخدمات الاستشارية 2006: دليل شامل لاختيار المستشارين"، واشنطن دي سي، 2006، متوفر على: http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/2006ConsultantManual.pdf .

- ضمان توفير كل المعلومات للمقيمين. إذا واجه المقيمون أية صعوبة في الحصول على المعلومات الضرورية لإجراء التقييم، قدم لهم الدعم اللازم بالقدر الممكن.
- إذا طلب المقيمون، قدم لهم قائمة أولية ومعلومات للاتصال بالأطراف المعنية الذين عليهم أن يجتمعوا بهم. ولكن مستشاري التقييم هم من يتحمل المسؤولية النهائية عن تحديد الجهات التي يجب الاجتماع بها ولا يستطيع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يتدخل بقرارهم.

[45] فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "مدونة السلوك المهني"، يونيو/حزيران 2008. متوفر على: http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=code+of+conduct .

- نظم منتدى لتعريف الشركاء والأطراف المعنية على فريق التقييم لتسهيل الاحتكاك الأولي. كما يمكن لفريق التقييم أن يغتنم هذه الفرصة لتلقي مدخلات من الأطراف المعنية في صياغة أسئلة التقييم، والبحث عن توضيحات في الشروط المرجعية، وتبادل الأفكار حول طرق تنفيذ التقييم.
- رتب المقابلات واللقاءات والزيارات الميدانية.
- قدم ملاحظات على واحرص على جودة خطة العمل وتقرير الاستهلال (إن وجدا) مع منهج التقييم الموسع المعدّ من قبل فريق العمل.
- اضمن سلامة المستشارين والأطراف المعنيين وموظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المرافقين، ولاسيما في حالات الأزمة. ويجب أن يجتاز أعضاء فريق التقييم امتحانات سلامة الأمم المتحدة ذات الصلة وأن يكونوا واعين وملتزمين بالبروتوكولات الأمنية ذات الصلة.

نصيحة

ثمة توازن دقيق بين تقديم الدعم الكافي للتقييم والحفاظ على استقلالية عملية التقييم. فرغم أنه من المطلوب أن يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتنظيم اللقاءات والزيارات، ينبغي أن لا يشارك فيها موظفوه أو موظفو الحكومة العاملين لصالح المؤسسة المسؤولة عن المشروع أو البرنامج، ذلك أن المشاركين ومن تجرى معهم المقابلات قد لا يشعرون بالراحة في حضرة هؤلاء.

مراجعة تقرير الاستهلال المعد من قبل فريق التقييم

يتعين على المقيمين أن يضعوا تقرير استهلال اعتماداً على الشروط المرجعية، وعلى اللقاءات مع وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو مع مدير التقييم، وعلى المراجعة المكتبية. إن تحديد الموضوع الذي يجري تقييمه يبين فهم المقيمين لمنطق أو نظرية كيفية تنفيذ التقييم، بما في ذلك الاستراتيجيات والأنشطة والمُخرَجات والحصائل المتوقعة والعلاقات المتبادلة فيما بينها. يجب أن يشمل تقرير الاستهلال، من بين أشياء أخرى:

- هدف ونطاق التقييم – بيان واضح عن أهداف التقييم والجوانب أو العناصر الرئيسية للمشروع الذي ستجري دراسته.
- أسئلة ومعايير التقييم - الأسئلة والمعايير التي سيستخدمها التقييم لتقييم الأداء والأساس المنطقي.
- منهج التقييم – وصف طرق جمع البيانات ومصادر المعلومات التي ستستخدم، بما في ذلك الأساس المنطقي لاختيارها (كيف ستفيد التقييم) وحدودها؛ وأدوات ووسائل وبروتوكولات جمع المعلومات ومناقشة دقة وصلاحية التقييم؛ وخطة أخذ العينات.
- جدول التقييم – هذا يحدد أسئلة التقييم الرئيسية وكيف ستتم الإجابة عليها من خلال الطرق المختارة (انظر الملحق 3).
- جدول منقح عن المفاصل الرئيسية والمنجزات والمسؤوليات.
- متطلبات مفصلة عن المصادر بالارتباط مع أنشطة التقييم والإنجازات المفصلة في خطة العمل.

ملاحظة **إجراء مفيد** – يجب أن تقوم الهيئة المكلفة والأطراف المعنية الرئيسية بمراجعة تقرير الاستهلال وضمان جودته. يقدم تقرير الاستهلال فرصة لتوضيح الأمور – مثل متطلبات المصادر وجداول المنجزات – في مرحلة مبكرة من عملية التقييم ويضمن وجود فهم مشترك عن كيفية إجراء التقييم لدى الجهة المكلفة والأطراف المعنية والمقيمين.

مراجعة مسودة تقرير التقييم

بعد تقديم المسودة الأولى عن تقرير التقييم، يجب أن يضمن مدير مهمة التقييم مع الأطراف الرئيسية المعنية بالتقييم، جودة التقرير وأن يقدم ملاحظات عليه. ويمكن أن تطلب وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خبراء تقييم أو من فريق استشاري أن يقدم تقديراً عن الدقة الفنية للتقييم. يجب أن يكون تقرير التقييم مبنياً بناء منطقياً؛ وأن يحوي استنتاجات مبنية على الأدلة، وخلاصات وعبر وتوصيات؛ وأن يعرض بطريقة تجعل المعلومات سهلة التناول والفهم. ينبغي أن يلبي تقرير التقييم المعايير المتضمنة في الإطار 35.

ويمكن أن تستخدم معايير جودة تقرير التقييم الموجودة في الملحق 7، كأساس لتقدير جودة التقرير. إذا كان ثمة تقصيرات وشكوك حول الدقة المنهجية، يجب أن تطلب وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من المقيمين تحسين التقرير.

وإذا كانت استنتاجات التقييم معقدة، يجب أن تدرس هيئة البرنامج فكرة عقد اجتماع يعرض فيه المقيمين تقريرهم أمام الشركاء والأطراف المعنية. هذا يساعد على ضمان وجود فهم مشترك للاستنتاجات، ويسهل تلقي ردة الفعل على مسودة التقرير، ويغذي الشعور بالملكية تجاه التقرير والاستخدام المستقبلي له. عند التماس التعليقات من الأطراف المعنية، يجب الحرص على استقلالية الأحكام الواردة في التقييم. التقييم عملية مستقلة. ويجب أن تقتصر التعليقات على القضايا المتعلقة بالمنهج المطبق (انظر الفصل 7 عن تصميم التقييم من أجل المزيد من الاطلاع) و**بالأخطاء الفعلية والنقاط المغفلة**.

الإطار 35: معايير من أجل تقارير التقييم

تقرير التقييم الجيد يجب أن:

- يكون كاملاً وذا صياغة جيدة
- يصف ما الذي يجري تقييمه ولماذا
- يحدد القضايا التي تهم المستخدمين
- يشرح الخطوات والإجراءات المستخدمة لمعالجة هذه القضايا
- يعرض الاستنتاجات المتعلقة بمعالجة هذه القضايا مدعومة بأدلة معقولة
- يقر بالحدود
- يستخلص النتائج من الاستنتاجات القائمة على الأدلة
- يقترح توصيات ملموسة وقابلة للتنفيذ مشتقة من النتائج المستخلصة
- يُكتب مراعياً مستخدم التقرير وكيفية استخدام التقرير

المصدر: فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، 2005. متوفر على: http://www.unevaluation.org/unegstandards.

هنا يجب أن تبدأ هيئة البرنامج النقاش مع الأطراف المعنية الرئيسية بشأن إعداد استجابة الإدارة، مثلاً، من يجب أن يشارك في الإعداد، ومتى وكيف وإلى أية درجة؛ وما القضايا التي يجب التركيز عليها.

الخطوة 4: استخدام التقييم – استجابة الإدارة وتبادل المعرفة والنشر

إعداد استجابة الإدارة على التقييم اللامركزي

عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على إنشاء نظام استجابة إدارية رسمي (القالب موجود في الملحق 6)، كطريقة لضمان فعالية استخدام التقييم. ووحدات البرامج هي المسؤولة عن إعداد استجابة الإدارة على المواضيع الرئيسية والتوصيات التي يرفعها التقييم، وعن تحديد إجراءات المتابعة الرئيسية، وتحديد الوحدات المسؤولة عن التنفيذ وعن المواعيد التقديرية للانتهاء من هذه الإجراءات.

ومن أجل التعلم وتبادل المعرفة، يجب أن يشارك في عملية وضع استجابة الإدارة كل الأطراف الرئيسية المعنية بالتقييم. في هذه العملية، يتم بصورة جماعية تحديد والموافقة على إجراءات المتابعة والمؤسسات المسؤولة والأطر الزمنية. ولدى إعداد استجابة الإدارة يجب أن لا يكتفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والشركاء وغيرهم من الأطراف المعنية بالنظر إلى قضايا الإدارة الداخلية مثل التنفيذ وتوقيت المدخلات والمُخرَجات، بل أيضاً إلى القضايا التي تثيرها مساهمات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في النتائج الإنمائية مع التركيز على القضايا الاستراتيجية.

ملاحظة

إجراء مفيد – بعد أن يتم الانتهاء من صياغة استجابة الإدارة والمصادقة عليه من قبل الأطراف المعنية، تطرح هذه الاستجابة للاطلاع العام في مركز موارد التقييم لأسباب تتعلق بالشفافية والمساءلة, وحدات البرامج مسؤولة عن التحديث الدوري لحالة التنفيذ. إن الوحدات التي تتولى مسؤولية الإشراف (مثلاً، المكاتب الإقليمية بالنسبة لتقييم المكتب القطري) تراقب التنفيذ وإجراءات المتابعة في مركز موارد التقييم.

يجب عدم النظر إلى إعداد استجابة الإدارة على أنه عمل ينجز دفعه واحدة. إن المعرفة المنبثقة من عملية استجابة الإدارة يجب أن توثق وأن يؤخذ بها عند تصميم مشروع أو برنامج جديد، أو عند تحديد الحصيلة. لا يوجد الكثير من الحافز لإعداد استجابة إدارية على تقييم نهائية عندما يكون المشروع مغلقاً من الناحية العملية. غير أن عملية وضع استجابة الإدارة على التقييم النهائية للمشروع تسمح للأطراف المعنية الرئيسية بدراسة نتائج المشروع واستخلاص العبر التي تفيد في مشاريع أخرى. كما أنها تساند عملية المساءلة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ذلك لأنها تشكل استجابة لنتائج التقييم ومسؤولة عن إجراءات المتابعة. لهذه الأسباب فإن سياسات التقييم تحتاج إلى استجابات إدارية لكل التقييم بصرف النظر عن مكانة المبادرة التي تم تقييمها.

تبادل المعرفة والنشر

لا تنتهي عملية التقييم عند اكتمال تقرير التقييم. في الواقع، يشكل التعلم والاستخدام الفعال للمعرفة المتولدة عن التقييم الجزء الأهم من عملية التقييم. منذ بداية تصميم البرنامج والمشروع ينبغي تخصيص الوقت والمصادر اللازمة من أجل المتابعة الفعالة والتعلّم.

مراجعة التقييم قبل عملية التخطيط الجديدة

يجب مراجعة الدروس المستفادة والمعرفة المتولدة عن التقييم بمشاركة الأطراف المعنية والأطراف المعنية الوطنية لضمان الاستفادة منها في تصميم البرامج والمشاريع الجديدة. ويشكل هذا التطبيق المنهجي للمعرفة المنبثقة عن التقييم عنصراً رئيسياً في إدارة نتائج التنمية. للمزيد من الاطلاع على موضوع تبادل المعرفة والتعلم من التقييم، انظر الفصل 8.

3-6 العناصر الرئيسية في عملية التقييم المشترك

بالإجمال، الخطوات المقترحة في تخطيط وإجراء التقييم المشترك هي نفس الخطوات بالنسبة لأي تقييم آخر ذي إدارة جيدة. ولكن هناك عدد من القضايا الخاصة بالتقييم المشترك التي تضمن المزيد من الاهتمام.

اتخاذ قرار إجراء التقييم المشترك – هل هناك حاجة؟

من المهم أن نقدر ما إذا كان البرنامج أو المشروع يحتاج إلى تقييم مشترك. ومن أجل ذلك، اطرح الأسئلة التالية:

- هل يركز البرنامج على حصيلة عابرة للقطاعات والمؤسسات؟
- هل يحصل البرنامج على تمويل من شركاء متعددين؟
- هل الموضوع الرئيسي هو موضوع خلافي، وبالتالي يستدعي منهج متوازنة؟

إلى ذلك، قد يكون من الضروري مناقشة الغرض من تقييم البرنامج. مثلاً، إذا كان الغرض من تقييم البرنامج يقتصر على المحاسبة، فإن الأمر قد لا يستحق تقييما مشتركاً بمعنى الكلمة. ويمكن أن يؤخذ في الحسبان القيود الزمنية على إصدار تقرير التقييم. تميل التقييم المشتركة إلى أن تكون عملية طويلة وتحتاج إلى جهود تنسيق كبيرة. ويجب أن تناقش الإيجابيات والسلبيات الأخرى داخلياً أو مع الأطراف المعنية (انظر الإطار 29 من أجل فوائد وصعوبات التقييم المشتركة).

تحديد الشركاء – من المهم بينهم؟

مثل التقييم الأخرى، تعتمد التقييم المشتركة على الملكية الوطنية ويجب أن تساهم في تنمية قدرة الأطراف المعنية حيثما أمكن ذلك. كما أنها توصل صوت جميع الأطراف المعنية وتساعد الشركاء على العمل المشترك لتقدير مساهمات برنامج أو مشروع. ولكن من الضروري تحديد الشركاء في مرحلة مبكرة لضمان مشاركتهم وملكيتهم. يمكن تحديد الشركاء من خلال التركيز على من يمول، وعلى من يقوم بالتنفيذ، أو من خلال البحث عن مؤسسات أخرى تقوم بعمل مشابه وربما تساهم في الهدف أو الحصيلة الإنمائية الإجمالية. ومن المهم أيضاً تقدير المساهمات الممكنة للشركاء في هذه المرحلة. مثلاً، إذا كان الشريك ملتزماً بالكثير من الأنشطة أو عليه الكثير من الضغوط، قد يكون من الأفضل عدم إشراكه. ومن المهم دائماً مناقشة تأثير الشريك على موضوع النزاهة سلباً أو إيجاباً لضمان أن يكون التقييم مستقلاً ومتحرراً من الأهواء القوية.

اختيار هيكل الإدارة وتقسيم العمل

لكي يؤدي التقييم المشترك وظيفته بفعالية لا بد من هياكل إدارة وأنظمة اتصالات فعالة. فيما يلي اقتراحات مستمدة من مصادر متنوعة في مجال التقييم:[46]

- الاتفاق على هيكل الإدارة – الهيكل الموصى به يتألف من طبقتين مع لجنة توجيهية تشرف على العملية ومجموعة إدارة مصغرة تضمن التنفيذ السلس. تضم اللجنة التوجيهية ممثلاً عن كل مؤسسة مشاركة وعن كل هيئة حكومية. تجتمع اللجنة التوجيهية في أوقات محددة للمصادقة على الشروط المرجعية وفريق التقييم، ولضمان الإشراف على التقييم، وموازنة الأحكام النهائية للتقييم، وتولي مسؤولية استخدام النتائج. واعتماداً على نطاق التقييم، يتم تشكيل مجموعة إدارة مؤلفة من ممثلين فنيين من المنظمات أو الهيئات الحكومية المعنية. وتعين مجموعة الإدارة عموماً إحدى المؤسسات أو أحد الأفراد بمثابة مدير تقييم يتولى مهمة توظيف وإدارة فريق التقييم. ويعود الأمر إلى موكلّي التقييم لتحديد العمل الأنسب في ظروفهم الخاصة.

الإطار 36: مثال عن ترتيب إداري من أجل تقييم مشترك لإطار المساعدة الإنمائية

في التقييم النموذجي لإطار المساعدة الإنمائية، يمكن أن يشارك رؤساء المؤسسات وموظفين حكوميين رئيسيين في اللجنة التوجيهية، التي تقوم بدور إرشاد عام وتوجيه لكل العملية. يكون موظفو الرصد والتقييم في مجموعة الإدارة مسؤولين عن الصياغة المشتركة للشروط المرجعية، وعن إدارة عملية اختيار المقيمين والتفاعل معهم بصورة منتظمة. ويمكن تعيين مكتب المنسق المقيم أو مؤسسة أخرى تابعة للأمم المتحدة بمثابة مدير تقييم، يكون مسؤولاً عن الإدارة اليومية لعملية التقييم والتنسيق بين المؤسسات المشاركة.

- الاتفاق على تقسيم العمل بين مجموعة الإدارة – يجب أن توافق الإدارة العليا لهيئة البرنامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على ترتيبات اتخاذ القرار وعلى تقسيم العمل مع الشركاء الآخرين منذ بداية عملية التقييم. وهذا يتضمن تحديد من سيتخذ الدور القيادي من بين مجموعة الإدارة في كل خطوات التقييم المتتالية. ويتعين تحديد آلية لحل النزاعات من أجل التعامل مع أية مشكلة مستجدة.

الاتفاق على نطاق العمل

من الأجدى بالنسبة لكل الشركاء في التقييم المشترك أن يناقشوا ويتفقوا على نطاق التقييم. والقضايا العملية التي يجب توضيحها هي نطاق التقييم، والمواضيع التي ستتم تغطيتها، والإطار الزمني للعملية. ولكن هذا غير ممكن دائماً نظراً إلى تنوع الحوافز للشروع في التقييم، مثل تحديد الدروس المستفادة، وإرساء قاعدة تجريبية من أجل إعادة توجه حقيقية أو مراجعة التمويل، وإرضاء جمهور الناخبين السياسيين في البلد المانح، أو تلبية المتطلبات المؤسسية الخاصة بالمشاريع الكبيرة.

[46] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "دليل لجنة المساعدة الإنمائية لإدارة التقييم المشتركة"، لجنة المساعدة الإنمائية، باريس، فرنسا، 2006، متوفر على: http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/37484787.pdf، فينشتاين أو وجي إنغرام، "دروس مستفادة من تجارب البنك الدولي في التقييم المشترك"، وثيقة غرفة مقدمة إلى شبكة التقييم، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، فرنسا، 2003، متوفر على: http://www.oecd.org/dataoecd/secure/15/13/31736431.pdf؛ ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "ممارسات مجدية في إجراء التقييم المتعدد الدول المانحة"، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، فرنسا، 2000، متوفر على: http://www.oecd.org/dataoecd/10/28/2667318.pdf.

- صياغة الشروط المرجعية – من الأفضل عملياً أن يتولى طرف واحد الدور القيادي في صياغة الشروط المرجعية التي تحدد نطاق العمل. بعد وضع المسودة، تتم مناقشتها والاتفاق عليها من جانب المؤسسات المشاركة. من المهم إرضاء مصالح كل الأطراف المعنية بالشروط المرجعية بالقدر الممكن. وينبغي الاهتمام بوضع أجندة مشتركة تعكس الأولويات التي توازن بين الملكية والجدوى.
- تحديد إجراءات أية مؤسسة ستستخدم – نظراً إلى أن المؤسسات المختلفة لها نُهج مختلفة في التقييم، من المهم السماح بمرونة في التبني وإعطاء وقت إضافي لاستيعاب التأخيرات الناجمة عن هذه الفروق. هناك طريقتان شائعتان في تدبير هذا الموضوع: الموافقة على أنه ستتم إدارة التقييم باستخدام أنظمة وإجراءات مؤسسة واحدة، أو تفكيك التقييم إلى مكونات والاتفاق على أية أنظمة سوف تستخدم لإدارة أية مكونات.

اختيار طريقة التمويل

هناك عدة طرق لتمويل التقييم المشتركة. إذا كانت القيادة بيد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن الطريقة المفضلة هي تجميع الدعم المالي للشركاء في صندوق (مثل صندوق مشترك) تديره مؤسسة ويغطي كل تكاليف العملية. الخيار الثاني، يقوم الشركاء الأفراد بتمويل مكونات معينة من التقييم، في حين يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتمويل ما تبقى (مثل التمويل المتوازي)، يزيد نفقات المداولات والتنسيق، ولذلك فهو أقل تفضيلاً.

الإطار 37: مناقشة طرق تمويل التقييم المشترك

ينبغي مناقشة طرق التمويل المذكورة أعلاه عند رسم ملامح المشروع أو البرنامج مع الحكومة، ويجب تحديد الموارد الضرورية للتقييم المشترك في الموازنة. وإذا كان هناك دول مانحه يقدمون مساهمات مالية، فيجب أن تجري هذه المناقشات أثناء وضع المشروع أو أثناء التفاوض على اتفاق تقاسم التكاليف. ولتسهيل المناقشات بين وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والدول المانحة، أعد البرنامج فقرة من أجل التقييم في الاتفاقيات المعيارية لتقاسم التكاليف مع طرف ثالث[47].

اختيار المقيمين

هناك طرق عديدة لمنهج اختيار خبراء من أجل التقييم المشترك. من الخيارات أن توكل إلى أحد الشركاء مهمة تأليف فريق التقييم بالتشاور مع الشركاء الآخرين. وهناك خيار ثان هو أن يساهم كل شريك بخبرائه. في بعض الحالات، قد نحتاج إلى طريقة لاختيار الخبراء تتناسب مع طريقة التمويل. مثلاً، إذا اعتمدنا التمويل الموازي، قد يحتاج كل شريك إلى إدخال خبير خاص به إلى الفريق. وفي الحالات التي يكون لكل شريك مقيمين خاصين في الفريق، قد يجد المقيمون صعوبة في إعداد تقارير لشريك واحد في حين أنه عضو في فريق مشترك. ولحل هذه المشكلة، يجب أن توافق كل المؤسسات المساهمة على تحديد رئيس للفريق منذ البداية، أو أن تكلف مؤسسة معينة بتعيين رئيس للفريق على أن يكون واضحاً للمقيمين ضرورة احترام استقلالية الفريق.

[47] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "الاتفاقية المعيارية لتقاسم التكاليف مع طرف ثالث"، مكتب الشراكة، 2007. متوفر على: http://content.undp.org/go/groups/brsp/Non-Core/Formats/?g11n.enc=ISO-8859-1.

الاتفاق على التقرير واستراتيجيات النشر

تتبع المؤسسات المختلفة طرقاً مختلفة في تحديد صاحب القول الفصل بشأن المواضيع الواردة في التقرير. بالنسبة للتقييم المشترك، من الأسهل عموماً أن يتفق الشركاء على أنه: لديهم فرصة تصحيح الأخطاء الفعلية في التقرير؛ عندما يستحيل حل الخلافات بشأن الاستنتاجات والأحكام النهائية، يجب ذكر وجهات النظر المتعارضة في التقرير؛ ويجب أن يتحمل المقيمين مسؤولية الأحكام النهائية والتوصيات. ولكن أحياناً، هناك إجراءات، مثل السماح بنتائج تقييم منفصلة، قد تكون مفيدة للشركاء الذين لديهم مسؤولية معينة أو مستلزمات معينة لإعداد التقارير.

استجابة الإدارة والمتابعة وتنفيذ التوصيات

على كل المدراء متابعة الاستنتاجات والتوصيات الواردة في كل تقرير تقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ولكن هذا يصبح صعباً بوجه خاص في التقييم المشتركة، نظراً إلى أن استيعاب الاستنتاجات وتنفيذ التوصيات يجب أن يتم على مستوى المؤسسات الفردية وعلى مستوى الشراكة فيما بينها. لذلك ينبغي أن يوافق الشركاء على ما يجب عمله فردياً وجماعياً، وأن يتفقوا على آلية متابعة تشرف على حالة التغييرات التي يجري تنفيذها. وبالتوافق مع مستلزمات سياسة التقييم، يمكن أن يختار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي توصيات مناسبة له وأن يعد استجابة إدارية تركز على هذه التوصيات.

7 ضمان جودة منهج وتصميم التقييم

الفصل السابع

يتناول هذا الفصل المُكونات الرئيسية لتصميم التقييم الجيد وعناصر تقارير التقييم الجيد لمساعدة مدراء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومدراء وشركاء التقييم على إجراء **ضمان جودة فعال لعملية التقييم ومنتجاتها**. والهدف منه تعزيز المعرفة بشأن طرائق ووسائل ضمان أن المنتجات الرئيسية للتقييم – مثل الشروط المرجعية، وتصميم التقييم وتقاريره – تلبي معايير الجودة كما هي محددة في سياسات ومعايير ونماذج الحكومة. كما يهدف هذا الفصل إلى مساعدة المقيمين الخارجيين على فهم معايير الجودة المعتادة في تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

وفي حين أن المقيمين مسؤولون عن تشذيب المنهج وتنفيذ التقييم، فإن التصميم والمنهج الإجمالي يتحدد بدرجة كبيرة بالمعلومات الواردة في الشروط المرجعية للتقييم. ولذلك فإن المسؤولين عن صياغة الشروط المرجعية يمكنهم الإحالة إلى هذا الفصل من أجل معلومات عن العناصر الرئيسية للتصميم ودور الأطراف المعنية، وتحديد السياق، وهدف التقييم، وتركيز التقييم قبل صياغة ووضع اللمسات الأخيرة على الشروط المرجعية. كما يغطي هذا الفصل اعتبارات ضمان الجودة بالنسبة لمنهج التقييم (الفقرة 7-5).

7-1 لمحة عامة

إن وضع تصميم جيد للتقييم يتضمن فهماً شاملاً لما يجري تقييمه (**المشروع وظروفه**) واتخاذ القرارات بشأن العناصر الرئيسية التالية وكيفية مساهمة كل منها في التوصل إلى نتائج تقييم مفيدة وصالحة.

- **الغرض** من التقييم
- **النقطة المحرقية** في التحقيق، أي الأسئلة الرئيسية التي يسعى التقييم للإجابة عليها
- **مصادر وطرق** الحصول على معلومات موثوقة ومدعّمة
- الإجراءات التي ستستخدم **لدراسة وتفسير البيانات ونتائج التقارير**
- **المعايير** التي يجب على المشروع بلوغها كي يعتبر ناجحاً
- **البراهين** التي ستستخدم للدلالة على كيفية أداء المشروع وإظهار نتائجه (المُخرَجات والنتائج)

دور الأطراف المعنية

تلعب الأطراف المعنية دوراً هاماً في تصميم وتنفيذ التقييم الجيد. والأطراف المعنية هم أفراد ومجموعات لهم مصلحة ثابتة في المشروع أو في نتائج التقييم. وإشراك هؤلاء في كل مراحل التقييم – بما في ذلك مجال تركيز التقييم، صياغة الأسئلة التي ستعالج، تحديد مصادر أدلة موثوقة، مراجعة النتائج والمساعدة في تفسيرها – يزيد من دقة نتائج التقييم وفائدتها الممكنة وديمومتها. نموذجياً، يمكن تقسيم الأطراف المعنية إلى ثلاث فئات لا يستبعد أحدها الآخر:

- **المساهمون في تنفيذ المشروع –** مثلاً الدول المانحة والمتعاونون والشركاء الإستراتيجيون والإداريون والمدراء والموظفون
- **الذين يخدمون أو يتأثرون بالمشروع –** مثلاً، المستفيدون المقصودون، الوكالات والمؤسسات المعنية، الموظفون الحكوميون، مجموعات الدعوة، الشكاكون، المناهضون، وموظفو التنفيذ أو الوكالات المتنافسة.
- **المستخدمون الأساسيون للتقييم –** مثلاً، الأشخاص الذين هم في موقع يمكنهم من أن يعملوا أو يقرروا شيئاً يتعلق بالمشروع، مثل الدول المانحة، النظراء في البرامج التابعه لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (مجلس الحصائل أو البرامج) والشركاء في التقييم المشترك.

يختلف مستوى مشاركة الأطراف المعنية من تقييم إلى آخر. عند تصميم تقييم، من المهم بالنسبة لهيئة البرنامج المكلفة أن تحدد الأطراف المعنية في وقت مبكر وأن تستفيد من معرفتهم، بدءاً من مساهمتهم الجادة في وضع الشروط المرجعية. هذا أمر هام في التقييم المشترك، حيث يجب أن ينخرط الشركاء المساهمين في التقييم في كل مراحل وضع تصميم التقييم.

2-7 تحديد الظروف

تدعم تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تركيز البرنامج على التنمية البشرية "لمساعدة الناس على بناء حياة أفضل" من خلال إنتاج المعرفة بشأن ما الذي ينجح ولماذا وفي ظل أية ظروف. لذلك، فإن التقييم الجيدة لا يركز فقط على تحقيق مُخرَجات ونتائج فقط، بل يُقدر أيضاً كيف يجب أن تتكيف المشاريع مع الظروف التي تعمل فيها وكيف ولماذا تساهم المشاريع في المُخرَجات والنتائج.

يجب أن يدرك التقييم وتصميمه فهم شامل للمشروع وللظروف التي يعمل فيها. إن الوحدة المكلف في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأطراف المعنية المشاركة في صياغة الشروط المرجعية (انظر الملحق 3) مسؤولة عن إيصال المعلومات الضرورية إلى المقيمين كي يكون لديهم فهم جيد عن المشروع، وعن ظروف التقييم، وعن النقط المركزية في التحقيق وغرضه، وأية أسئلة يجب معالجتها في التقييم.

فهم المشروع

لإنتاج معلومات موثوقة تفيد أصحاب القرار، يجب تصميم التقييم بفهم واضح للمشروع، كيف يعمل، كيف كان المقصود منه أن يعمل، لماذا يعمل بالطريقة التي يعمل بها وما النتائج الناجمة عنه. لا يكفي أن تعرف ماذا تحقق وماذا لم يتحقق (أي، هل أنجزت أم لم تنجز النتائج والمُخرَجات). لكي يكون الإجراء واعياً يجب أن يقدم التقييم معلومات موثوقة عن السبب الذي جعل المشروع ينتج النتائج التي أنتجها وأن يحدد العوامل التي ساهمت في تحقيق النتائج (سلباً أو إيجاباً). إن الفهم الدقيق لما نُفِّذ ولماذا، يشكل قاعدة فهم أهمية أو معنى نتائج المشروع أو البرنامج.

الجدول 27: الجوانب الرئيسية للمشروع	
الجانب الرئيسي	**الأسئلة**
الطلب	ما الحاجة أو الطلب على التقييم؟ ما المشكلة أو الفرصة الإنمائية التي يهدف المشروع إلى معالجتها؟
المستفيدون	من المستفيدون أو المستهدفون من المشروع؟ من هم الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، أكانوا مستهدفين أم لا، الذين يستفيدون بصورة مباشرة أو غير مباشرة من المشروع الإنمائي؟
النطاق	ما هو نطاق المشروع من حيث الحدود الجغرافية وعدد المستفيدين المستهدف؟
المُخرَجات والنتائج	ما التغيرات (الحصائل) أو المنتجات الملموسة والخدمات (المُخرَجات) المنتظرة كنتيجة للمشروع؟ ماذا يجب أن ينجز المشروع أو البرنامج أو الإستراتيجية ليعتبر ناجحاً؟ كيف ترتبط النتائج المستهدفة مع الأولويات الوطنية، وأولويات إطار المساعدة الإنمائية وأهداف الخطة الإستراتيجية المشتركة؟
الأنشطة	ما الأنشطة أو الاستراتيجيات أو الإجراءات، المخططة وغير المخططة، التي يقوم بها المشروع لإحداث التغيير؟
نظرية التغيير أو إطار الحصائل/النتائج	ما هي المبررات المنطقية والمفترضات أو النظرية التي تحدد العلاقات أو سلسلة النتائج التي توجه استراتيجيات المشروع نحو الحصائل المقصودة؟ ما هي المفترضات أو العوامل أو المخاطر الكامنة في التصميم والتي يمكن أن تؤثر على نجاح أو فشل المشروع؟
الموارد	ما الوقت والقدرات الذهنية والتكنولوجية والموارد المالية المخصصة لهذا المشروع؟
الأطراف المعنية وإستراتيجية الشراكة	من هم الفاعلون والشركاء الرئيسيون المشاركون في البرنامج بمصالح ثابتة؟ ما هي أدوارهم ومشاركتهم ومساهماتهم - بما في ذلك الموارد المالية والمساهمات العينية والقيادة والدعوة – بما في ذلك منظمات الأمم المتحدة وغيرها؟ كيف تم رسم إستراتيجية الشراكة؟ وكيف تعمل؟
مرحلة التنفيذ	ما مدى نضج المشروع أو البرنامج، أي، إلى أية مرحلة أو سنة وصل التنفيذ؟ هل التنفيذ يسير ضمن المنهاج المخطط له للمشروع؟ هل البرنامج مشارك بشكل أساسي في أنشطة التخطيط أو التنفيذ؟
التعديلات على التصميم الأصلي	ماذا لو حدث مع الزمن تغييرات في خطط واستراتيجيات المشروع؟ ما الانعكاسات على تحقيق النتائج المنشودة؟
قابلية التقييم	هل يمكن تقييم المشروع أو البرنامج، كما هو محدد، بدقة؟ هل النتائج المقصودة (المُخرَجات، الحصائل) محددة بشكل كاف، وهل هي مناسبة ومعبر عنها بمصطلحات قابلة للقياس، وهل يمكن التحقق من النتائج؟ هل يوجد أنظمة رصد وتقييم تقدم بيانات صالحة وموثوقة؟
المواضيع الشاملة	إلى أي حد يراد تعميم ومعالجة المواضيع الشاملة الرئيسية وقيم الأمم المتحدة في التصميم والتنفيذ والنتائج؟

لذلك يجب أن يبنى التقييم على فهم شامل للمشروع الذي يجري تقييمه، بما في ذلك سلسلة النتائج المتوقعة (المدخلات، والمُخرَجات، والحصائل المنشودة)، وإستراتيجية التنفيذ، وتغطية المشروع، والمفترضات والمخاطر الرئيسية التي ينطوي عليها إطار النتائج أو نظرية التغيير. يتعين على المقيمين فهم الأسئلة الواردة في الجدول 27 عند إجراء التقييم.

ظروف التقييم

تشمل ظروف التقييم مجموعتين مترابطتين من العوامل التي تؤثر على دقة ومصداقية وفائدة نتائج التقييم[48]:

[48] نتائج التقييم تعني الناتج النهائي للتقييم – مجموع المعلومات التي يوفرها التقييم للمستخدم، بما فيها الاستنتاجات والخلاصات والتوصيات والدروس.

- **العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والديموغرافية والمؤسسية، سواء داخلياً أو خارجياً**، التي تؤثر (سلباً أو إيجاباً) على كيفية وسبب إعطاء المشروع النتائج التي يعطيها وعلى ديمومة هذه النتائج.
- **العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والديموغرافية والمؤسسية** ضمن الإطار الزمني والبيئي للتقييم، والتي تؤثر على دقة ونزاهة ومصداقية نتائج التقييم.

إن دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي يعمل وسطها المشروع الإنمائي تساعدنا على فهم السبب الذي جعل المشروع يُنفذ بالطريقة التي نفذ فيها والسبب الذي جعل المشروع يحقق نتائج معينة ولا يحقق أخرى. كما أن تقدير سياق المشروع يمكن أن يدل على العوامل التي تعيق تحقيق المُخرَجات أو النتائج المتوقعة، أو تعيق قياس مدى إنجاز النتائج أو المُخرَجات المنشودة، أو مساهمة المُخرَجات بالنتائج. إلى ذلك، يمكن أن يزودنا فهم الظروف السياسية والثقافية والمؤسسية للتقييم بمفاتيح لمعرفة أفضل تصميم وتنفيذ للتقييم بحيث نضمن نزاهة ودقة وفائدة نتائج التقييم.

الإطار 38: أسئلة مرشدة لتحديد الظروف[49]

- ما هي البيئة الفاعلة المحيطة بالمشروع أو البرنامج؟
- كيف يمكن لعوامل مثل التاريخ والجغرافيا والسياسة والظروف الاجتماعية والاقتصادية والاتجاهات والجهود الدنيوية للمنظمات المتنافسة أو المتقاربة أن تؤثر على تنفيذ إستراتيجية المشروع ومُخرَجاته ونتائجه؟
- كيف يمكن للظروف التي ينفذ وسطها المشروع (مثل اللغة الثقافية، الوضع المؤسسي، مفاهيم المجتمع، الخ) أن تؤثر على التقييم؟
- كيف يتعاون وينسق المشروع أو البرنامج مع مشاريع أخرى ومع مشاريع مؤسسات أخرى؟
- كيف يتم تمويل البرنامج؟ هل التمويل كاف؟ هل لدى المشروع أو البرنامج تمويل مضمون للمستقبل؟
- ما هي السياسات والبيئة السياسية المحيطة التي يعمل فيها المشروع أو البرنامج؟ كيف يمكن للبدائل الإدارية الحالية والمستجدة أن تؤثر على مُخرَجات ونتائج المشروع؟

3-7 الغرض من التقييم

يبدأ كل تقييم بغرض معين يحدد اتجاه التقييم. فبدون إعلان واضح وتام للغرض من التقييم، يخاطر التقييم بأن يكون طائشاً وفاقداً للمصداقية والمنفعة. يمكن أن يلبي التقييم عدداً من الحاجات. ينبغي أن توّضح البيانات التي تعلن الغرض ما يلي:

- لماذا يُجرى التقييم وفي هذا الوقت بالذات؟
- من سيستفيد من المعلومات؟
- ما المعلومات اللازمة؟
- كيف ستستخدم المعلومات؟

[49] الأسئلة المرشدة في هذا الفصل ليست شاملة بل فقط توضيحية عن الأسئلة التي يمكن التفكير بها.

يجب أن يحدد غرض وتوقيت التقييم أثناء وضع خطة التقييم (انظر الفصل 3 للمزيد من المعلومات). ويمكن التوسع أكثر في بيان الغرض أثناء صياغة الشروط المرجعية للتقييم لتحديد تصميم التقييم.

نصيحة

مثال عن بيان الغرض – "يُجرى تقييم هذا المشروع بناء على طلب الحكومة الوطنية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتقديم معلومات عن حالة تنفيذ المشروع لضمان المساءلة عن النفقات التي تمت حتى تاريخه وعن تسليم المُخرَجات بحيث يقوم المدراء بالتصحيحات المناسبة في سياق العمل".

4-7 تركيز التقييم

نطاق التقييم

يضيّق نطاق التقييم دائرة تركيز التقييم من خلال وضع حدود لما يجب وما لا يجب أن يغطيه التقييم لتلبية الغرض منه. يحدد النطاق هذه الجوانب من المشروع وظروفه التي تقع ضمن حدود التقييم. يحدد النطاق مثلاً:

- وحدة التحليل التي سيغطيها التقييم، مثل نسق من البرامج أو السياسات أو الاستراتيجيات المترابطة، أو برنامج واحد يشمل مجموعة من المشاريع، أو مشروعاً واحداً، أو مكوِّن فرعي أو عملية ضمن مشروع
- الفترة الزمنية أو مرحلة التنفيذ التي ستتم تغطيتها
- الأموال المنفقة فعلياً في وقت التقييم قياساً على إجمالي المبلغ المخصص
- المجال الجغرافي الذي تتم تغطيته
- المجموعات المستهدفة أو المستفيدون المشمولون

يساعد النطاق على اختيار أسئلة التقييم لمن يقعون ضمن الحدود المحددة.

أهداف ومعايير التقييم

أهداف التقييم هي بيانات حول ما سيقوم به التقييم لتحقيق غرضه. وتستند أهداف التقييم على دراسة وافية تطال: نوع القرارات التي سيتخذها مستخدمو التقييم؛ المواضيع التي يحتاجون إلى دراستها لاتخاذ هذه القرارات؛ وما الذي سينجزه التقييم كي يساهم في هذه القرارات. التقييم الواحد يمكن أن يسعى وراء هدف واحد أو أكثر. النقطة المهمة هي أن تكون الأهداف مشتقة مباشرة من الغرض وتخدم في جعل التقييم مركزاً على القرارات التي يجب اتخاذها.

نصيحة

الأهداف الممكنة لتقييم مشروع – "تقدير حالة المُخرَجات، تقدير إلى أي حد يتم إنجاز المُخرَجات، تقدير الكفاءة التي يتم بها تحقيق المُخرَجات".

تساعد **معايير التقييم** على بلورة أهداف التقييم من خلال تحديد المعايير التي يقيم المشروع بناء عليها. وفي المجمل تطبق تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي معايير التقييم التالية للمساعدة على بلورة أهداف التقييم: الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، والديمومة، والتأثير على جهود التنمية.[50]

الملاءمة تتعلق بمدى انسجام المبادرة الإنمائية ومُخرَجاتها أو نتائجها المنشودة مع السياسات والأولويات الحكومية والمحلية ومع مستلزمات المستفيدين المستهدفين. وتتناول الملاءمة أيضاً مدى انسجام المبادرة مع خطة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المشتركة وأولويات التنمية البشرية من حيث التمكين وقضايا المساواة بين النوع الإجتماعي. تتعلق الملاءمة بالتوافق بين إدراك ما يلزم كما يتصوره مخططو المشروع وحقيقة ما يلزم من منظور المستفيدين المستهدفين. كما تشمل مفهوم الاستجابة – أي، مدى قدرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على الاستجابة السريعة للمستلزمات والأولويات المستجدة والمتغيرة.

وهناك بند فرعي من الملاءمة هو معايير الصلاحية، التي تتعلق بالقبول الثقافي وجدوى أنشطة أو طريقة تنفيذ المبادرة الإنمائية. ففي حين أن الملاءمة تدرس أهمية المبادرة نسبة إلى مستلزمات وأولويات المستفيدين المستهدفين، تدرس الصلاحية ما إذا كانت المبادرة كما يتم تنفيذها مقبولة ومجدية ضمن الظروف المحلية. مثلاً، قد تكون المبادرة ملائمة من حيث أنها تلبي حاجة يعتبرها المستفيدون المستهدفون هامة، ولكنها غير صالحة لأن طريقة التنفيذ لا تتوافق مع الثقافة أو غير مجدية بسبب الوقائع الجغرافية أو الظرفية الأخرى. مع تطبيق معيار الملاءمة، يجب أن تستكشف التقييم مدى احترام عمليات تخطيط وتصميم وتنفيذ المشاريع للظروف المحلية.

الفعالية تقيس مدى إنجاز النتائج (مُخرَجات أو حصائل) المرجوة من المشروع أو مدى التقدم المنجز باتجاه تحقيق النتائج.

إن تقدير فعالية تقييم المشروع تتضمن تقدير السبب والنتيجة – أي، عزو التغيرات الملحوظة إلى أنشطة ومُخرَجات المشروع – مثلاً، إلى أي حد يمكن **ربط** زيادة عدد الناخبين بمشروع تثقيف الناخب. أما تقدير الفعالية في تقييم الحصائل فيتناول غالباً مساهمات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الحصائل المرجوة. مثلاً، يمكن أن يكشف تقييم الحصائل مدى مساهمة المُخرَجات الناجمة عن مشروع تثقيف الناخب – إلى جانب مُخرَجات أخرى من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومن شركاء آخرين، مثل جعل الإدارة الانتخابية أكثر مهنية – في تحقيق النتائج المعلنة المتعلقة بالمشاركة الشاملة وفق قياسات مراقبين خارجيين وخبراء آخرون مشهود لهم.

[50] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "معايير لجنة المساعدة الإنمائية لتقييم المساعدة الإنمائية"، لجنة المساعدة الإنمائية. متوفر على: http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html.

إن تقدير الفعالية يتضمن ثلاث خطوات أساسية:

1) قياس التغير في المُخرَج أو الحصيلة
2) ربط التغييرات الملحوظة أو التقدم نحو تحقيق هذه التغييرات بالمشروع (تقييم المشروع) أو تحديد مساهمات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في التغييرات الملحوظة
3) تخمين قيمة التغيير (سلباً أم إيجاباً)

الكفاءة تقيس مقدار الموارد والمدخلات الاقتصادية (مثل الأموال والخبرة والزمن) التي تحولت إلى نتائج. يكون المشروع فعالاً عندما يستخدم الموارد بصورة مناسبة واقتصادية لإعطاء النتائج المرجوة. إن الفعلية هامة لضمان استخدام الموارد استخداماً مناسباً وللتركيز على الاستخدام الفعال لها.

ومع اختلاف طبيعة المشروع وتقييم الحصائل وأهدافها الأساسية، يختلف أيضاً تطبيق المعيار. مثلاً، في تقدير الفعلية، يمكن أن يستكشف تقييم المشروع مدى فعالية استخدام الموارد لإعطاء المُخرَجات المطلوبة وكيف يمكن استخدام الموارد بكفاءة أكبر لتحقيق هذه النتائج. ويمكن أن يشمل تقييم الحصائل تقديرات عن الاستثمار الإجمالي (كل المشاريع والمساعدة الإضافية) لتحقيق حصيلة إنمائية معينة. إن تطبيق هذا المعيار، ولاسيما في تقييم حصائل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يطرح صعوبة تتمثل في أن طبيعة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (مثل المساعدة الإضافية)، لا تقبل دائماً مؤشرات الكفاية التقليدية. في هذه الحالات، يمكن التفكير بدراسة معدلات التسليم، وأسباب تنفيذ بعض المشاريع بوتيرة أسرع من غيرها، ومعدلات الإدارة الإجمالية على مستوى البرنامج. ومن المهم أيضاً تقدير مدى تأثير إستراتيجية الشراكة على كفاية مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال قياسات تقاسم الكلفة والأنشطة المكملة.

الاستدامة تقيس مدى استمرار منافع المشروع بعد انتهاء المساعدة الإنمائية الخارجية. ويشمل تقدير الاستدامة تقييم مدى ملاءمة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمؤسسية وغيرها، وبناء على ذلك، إعطاء تصورات حول القدرة الوطنية للحفاظ على النتائج الإنمائية في المستقبل وإدارتها وضمانها.

مثلاً، يمكن أن يكشف تقدير الاستدامة إلى أي حد:

- تم وضع وتنفيذ إستراتيجية للاستدامة، بما في ذلك تطوير قدرات الأطراف الوطنية المعنية الأساسية.
- يوجد آليات اقتصادية ومالية لضمان استمرارية المنافع بعد انتهاء المساعدة.
- تم تنظيم ترتيبات مؤسسية (في القطاعين العام والخاص) مناسبة.
- يوجد أطر قانونية وإدارية لدعم استمرارية المنافع.
- توجد القدرات المؤسسية اللازمة (أنظمة وهياكل وموظفون وخبرة، الخ).

التأثير يقيس التغيرات الحاصلة في التنمية البشرية وفي رفاهية الناس بسبب المشاريع الإنمائية، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وبصورة مقصودة أو غير مقصودة. يقوم الكثير من المؤسسات الإنمائية بتقدير التأثير لأنه يعطي معلومات مفيدة لصناع القرار ويدعم المساءلة بما يخص تسليم النتائج. أحياناً يواجه تقييم الأثر صعوبات: قد يصعب تأكيد أن المنافع التي يجنيها المستفيدون ناجمة مباشرة عن الدعم الذي قدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ولاسيما حين يكون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واحداً من مجموعة مساهمين. ولكن ينبغي تقدير تأثير مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حيثما أمكن ملاحظة منافعها المباشرة على الناس.

وبالإجمال، فإن تطبيق المعايير التالية الأشيع استخداماً – **الملاءمة، الفعالية، الكفاية، الاستدامة، التأثير** – بصورة متكاملة يساعد على ضمان أن التقييم يغطي الجوانب الأكثر أهمية في المشروع. ولكن ليس كل المعايير قابلة للتطبيق أو للتطبيق المتساوي على كل المشاريع. قد يحتاج الأمر إلى تطبيق معايير مختلفة في حالات استثنائية. عند تحديد المعايير التي يجب تطبيقها، فكر بنوع التقييم وبفائدة المعلومات في تحقيق الغرض قياساً على كلفتها (استخدام موارد التقييم). مثلاً، تقييم البرامج الإنسانية وبرامج حل النزاعات قد تستدعي أيضاً تطبيق معايير الصلة والاتساق والتغطية والتنسيق.[51] ويحدد الإطار 39 أسئلة مرشدة لتحديد معايير التقييم وأسئلة التقييم المناسبة.

الإطار 39: أسئلة مرشدة لتحديد معايير التقييم

- إلى أي حد يخدم المعيار غرض التقييم؟
- ما كمية ونوعية المعلومات التي يحتاجها المستخدمون المحتملون؟
- هل سيكون التركيز متساو على كل المعايير، أم أن هناك معلومات أكثر أهمية من غيرها؟
- هل هذا المعيار مقياس نافع أو مناسب من أجل التقييم المحدد؟
- أي معيار سيعطي أكثر المعلومات فائدة في ظل الموارد المتوفرة؟

أسئلة التقييم

الإجابة على أسئلة التقييم يمكن أن تعطي مستخدم التقييم المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قرار أو الإقدام على إجراء أو الإضافة إلى القاعدة المعرفية. إن أسئلة التقييم تساعد على تحديد النقاط التي يركز عليها التقييم من خلال توضيح جوانب المشروع التي ستتم دراستها عند تقييم الأداء.

تعكس أسئلة التقييم سلسلة المفترضات الأساسية بشأن كيف يتوقع أن يعمل المشروع ضمن ظروفه لتحقيق النتائج والمُخرَجات المرجوة. ويجب أن تنبع الأسئلة المختارة للتقييم من الفهم الشامل لعمليات ومقاصد وظروف المشروع، ويجب اختيارها لدورها في تلبية غرض التقييم وأهدافه ومعايير التقييم الملائمة.

يمكن توجيه عدد غير محدد من الأسئلة لكل معيار تقييم. في الواقع تكون التقييم محدد من حيث الزمن والموازنة والموارد. لذلك، من المهم أن نكون استراتيجيين في تحديد المعلومات اللازمة وفي ترتيب أسئلة التقييم حسب الأولوية. من الأفضل الإجابة على أسئلة أقل إجابة وافية من الإجابة على أسئلة كثيرة إجابة سطحية. إن مجموعة واضحة ومختصرة من أكثر الأسئلة ملاءمة تضمن أن يكون التقييم مركزاً وسهل الإدارة ونافعاً ويستحق كلفته.

ومن أجل ضمان أن أسئلة التقييم الرئيسية المختارة هي الأكثر ملاءمة وقدرة على إعطاء معلومات مفيدة للمستخدم، يجب أن تلتمس وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المدخلات من، وأن تتوصل إلى اتفاق مع الشركاء والأطراف المعنية الأخرى، بما في ذلك فريق التقييم. وعلى المكاتب المكلفه أن تضمن كون جدول التقييم في التقرير الاستهلالي للتقييم يوضح الروابط بين معايير التقييم وأسئلة التقييم والمعلومات التي يحتاجها المستخدمون المستهدفون (انظر الملحق 3 للمزيد من التفاصيل).

[51] لمزيد من التفاصيل، انظر: بيك، تي، "تقييم العمل الإنساني باستخدام معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية/لجنة المساعدة الإنمائية (OECD/DAC)"، 2006.

تماشياً مع الجهود الإنمائية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يسترشد تقييم البرنامج بمبادئ المساواة بين النوع الإجتماعي، والمنهج القائمة على الحقوق، والتنمية البشرية.[52] وهكذا فإن تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يقدر إلى أي مدى عالجت مشاريع البرنامج قضايا التمكين والمساواة والاستيعاب الاجتماعي للنوع الإجتماعي ؛ وساهمت في تدعيم تطبيق هذه المبادئ على مختلف الجهود الإنمائية في بلد معين؛ وأدخلت التزام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالنهج المعتمدة على الحقوق وإدراج مفاهيم النوع الاجتماعي في تصميم المشروع.

إن تعميم مفاهيم النوع الاجتماعي هو عملية تقدير انعكاس أي إجراء مخطط، بما في ذلك التشريع والسياسات أو البرامج، على الرجال والنساء في كل المجالات وعلى كل المستويات. إنها طريقة من أجل إدخال القضايا والتجارب المتعلقة بالنوع الإجتماعي كبعد أساسي في تصميم وتنفيذ ورصد وتقييم السياسات والبرامج في كل المجالات السياسية والاقتصادية والمجتمعية بحيث يستفيد الرجال والنساء بالتساوي ويوضع حد للتمييز بين النوع الإجتماعيي. ينبغي أن تقدر تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مدى إدراج مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمفاهيم النوع الاجتماعي في تصميم وتنفيذ وحصيلة المشروع، ومدى قدرة الرجال والنساء على السواء على الاستفادة من المشروع بالقدر المخطط له. على غرار ذلك، يجب أن تتناول التقييم مدى دفاع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن مبدأ المساواة والتنمية الشاملة، ومدى مساهمته في تمكين المحتاجين والمستضعفين في مجتمع معين وتلبية حاجاتهم.

المنهج القائمة على الحقوق في الجهود الإنمائية تستتبع الحاجة للتأكد من أن استراتيجيات التنمية تسهل مطالب أصحاب الحقوق والالتزامات الموافقة ممن عليهم واجبات مستحقة. كما تؤكد هذه المنهج على أهمية الحاجة إلى معالجة الأسباب المباشرة والأساسية والهيكلية لعدم إحقاق هذه الحقوق. إن مفهوم المشاركة المدنية، كآلية للمطالبة بالحقوق، جانب مهم في الإطار الإجمالي للعمل. يجب أن يقدر التقييم ، عندما يناسب، إلى أي حد نجح المشروع في تسهيل قدرة أصحاب الحقوق في المطالبة بحقوقهم وقدرة من عليهم واجبات مستحقة على الوفاء بالتزاماتهم.

كما يجب أن يعالج التقييم قضايا شاملة أخرى حسب المجال الذي يركز عليه، مثل مدى قيام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مشروعه بتبني وتغذية التعاون بين الشمال والجنوب، وإدارة المعرفة، والتطوعية والتنسيق داخل منظمة الأمم المتحدة.

5-7 منهج التقييم

ينبغي أن يقدم تصميم التقييم خطة عمل مفصلة تحدد المنهج الذي سيستخدمه التقييم لجمع المعلومات للازمة من أجلال الالتزام بمعايير التقييم والإجابة على أسئلته ومن أجل تحليل البيانات وتفسير الاستنتاجات وإعداد تقرير عن النتائج.

يجب اختيار مناهج التقييم بحيث تكون دقيقة في إعطاء أدلة تقوم على التجربة لتلبية معايير التقييم والإجابة على أسئلة التقييم. ينبغي أن يتضمن التقرير الاستهلالي للتقييم جدول تقييم يعرض لكل من معايير التقييم الأسئلة والأسئلة الفرعية التي سيجيب عنها التقييم، ويعرض لكل سؤال البيانات التي ستجمع للإجابة عليه، والطرق التي ستستخدم لجمع البيانات (انظر الإطار 40). إلى ذلك، يجب أن يوضح التقرير الاستهلالي النظرية أو المفترضات الأساسية حول كيف يساهم كل

[52] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "تقييم سياسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي"، وثيقة المجلس التنفيذي دي بي/28/2005 أيار/مايو 2006. متوفر على: http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf.

عنصر من عناصر المعلومات في فهم نتائج التنمية – العائدية، المساهمة، العملية، التنفيذ، وما إلى ذلك – والأساس المنطقي لجمع المعلومات ودراسة المناهج المختارة وإعداد تقارير عنها.

الإطار 40: أسئلة من أجل التقييم

على المكتب المكلف أن يضمن، بالحد الأدنى، أن تجيب مناهج التقييم المفصلة في التقرير الاستهلالي للمقيمين على كل من الأسئلة التالية:

- ما الأدلة اللازمة للإجابة على أسئلة التقييم؟
- ما هي طرق جمع المعلومات التي ستستخدم لتلبية معايير التقييم والإجابة على أسئلته؟ ولماذا اختيرت هذه الطرق؟ وهل الموارد المخصصة كافية؟
- من سيقوم بجمع المعلومات؟
- ما إطار أخذ العينات؟ وما هو الأساس المنطقي للإطار؟
- كيف تتم مساهمة المشاركين في البرنامج والأطراف المعنية الأخرى؟
- ما هي أنظمة إدارة البيانات التي ستستخدم؟ أي، ما هي الجوانب اللوجستية المخططة، بما فيها الإجراءات والتوقيت والبنية التحتية المادية التي ستستخدم لجمع ومعالجة البيانات؟
- كيف سيتم تحليل المعلومات المجموعة وتفسير الاستنتاجات وإعداد تقرير عنها؟
- ما القضايا المنهجية التي تحتاج إلى دراسة لضمان الجودة؟

طرق جمع البيانات

تُحدد البيانات التي يجب جمعها وطرق جمعها بحسب: الأدلة اللازمة للإجابة على أسئلة التقييم؛ والدراسات التي سوف تستخدم لترجمة البيانات إلى استنتاجات ذات معنى في ضوء أسئلة التقييم؛ وتقرير البيانات التي من المجدي جمعها في ظل القيود الموجودة على الزمن وعلى الموارد. تعتمد تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كثيراً على البيانات (مؤشرات الأداء) المتولدة من الرصد خلال دورة تنفيذ المشروع أو البرنامج. ومؤشرات الأداء هي وسيلة بسيطة وموثوقة لتوثيق التغيرات في الظروف الإنمائية (الحصائل)، أو الإنتاج، أو تسليم المنتجات والخدمات (المُخرَجات) المتصلة بالمشروع الإنمائي (انظر الفصل 2).

صحيح أن مؤشرات الأداء مفيدة لكن لها حدود، فالمؤشرات تؤشر فقط ولا تفسر. ولا يمكن أن ننتظر من المؤشرات أن تجيب على كل الأسئلة التي يسعى التقييم للإجابة عليها. مثلاً، تقيس المؤشرات الإنجاز المتحقق، لكنها لا تفسر لماذا تحقق أو ما العوامل التي ساهمت فيه. تستفيد تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عموماً من مجموعة من موارد معلومات أخرى تم جمعها بطرق عديدة تعطي معنى لما تقدمه لنا المؤشرات عن المشروع.

المعلومات الأساسية تتألف من المعلومات التي يلاحظها أو يجمعها المقيمون من الأطراف المعنية مباشرة عن تجربتهم الأولى مع المشروع. وتشمل هذه المعلومات عموماً القيم الملحوظة أو الواردة في التقارير، والمعتقدات، والمواقف، والآراء، والسلوكيات، والحوافز، ومعرفة الأطراف المعنية، ويتم جمع هذه المعلومات عن طريق الاستبيانات واستطلاعات الرأي والمقابلات ومجموعات الدراسة والمبلِّغين الرئيسيين ومجموعات الخبراء والملاحظة المباشرة ودراسة الحالات. هذه الطرق تسمح باستكشاف أعمق وتعطي معلومات يمكن أن تسهل فهم التغيرات الملاحظة في النتائج

والمُخرَجات (المقصودة منها وغير المقصودة) والعوامل التي ساهمت في توفير الظروف العملية لتحقيق النتائج والمُخرَجات.

المعلومات الثانوية هي معلومات أساسية جمعت وصنفت ونشرت من قبل طرف آخر. يمكن أن تتخذ المعلومات الثانوية أشكالاً عديدة ولكنها تتألف عادة من أدلة ذات صلة مباشرة مع أغراض التقييم. ومصادر الأدلة الموثقة هي: البيانات الديموغرافية المحلية والمناطقية والوطنية، التقارير المنشورة وطنياً وعالمياً، المؤشرات الاجتماعية والصحية والاقتصادية، خطط المشروع أو البرنامج، تقارير الرصد، المراجعات السابقة، التقييم وغيرها من السجلات، الخطط الإستراتيجية للبلد، تقارير البحوث التي قد يكون لها صلة مع التقييم. الأدلة الموثقة مفيدة ولاسيما حين يفتقد المشروع أو البرنامج إلى أهداف ومؤشرات أساسية لتقدير التقدم المنجز على طريق تحقيق النتائج والمُخرَجات. كما يمكن للمعلومات الثانوية أن تستخدم لإعادة وضع أهداف وبيانات أساسية، رغم أن هذه الطريقة غير محبذة. المعلومات الثانوية تتمم وتضيف إلى المعلومات التي جمعت بالطرق الرئيسية ولكنها لا تحل محل جمع المعلومات من المصادر الأساسية.

الجدول 28: موجز عن الطرق الشائعة لجمع المعلومات المستخدمة في تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي[53]

الطريقة	الوصف	المزايا	الصعوبات
أنظمة الرصد والتقييم	تستخدم مؤشرات الأداء لقياس مقدار الإنجاز، ولاسيما النتائج الفعلية قياساً على النتائج المتوقعة.	يمكن أن تكون طريقة موثوقة وتستحق تكاليفها لتقييم التقدم على طريق تحقيق النتائج والمُخرَجات.	تعتمد على أنظمة رصد وتقييم قابلة للتطبيق أرست مؤشرات وأهداف أساسية وجمعت بيانات موثوقة تتعلق بالأهداف مع الزمن، إضافة إلى معلومات تتعلق بمؤشرات الحصائل.
الوثائق والتقارير الموجودة	الوثائق الموجودة تشمل المعلومات الكمية والوصفية عن المشروع ومُخرَجاته ونتائجه، مثل الوثائق عن أنشطة تنمية القدرات، وتقارير الدول المانحة، وغيرها من الأدلة.	قليلة التكاليف	يمكن أن يكون من الصعب تشفير الأدلة الموثقة وتحليلها للرد على الأسئلة. من الصعب التأكد من موثوقية وصلاحية البيانات.
الاستبيانات	تقدم منهج معيارية للحصول على معلومات عن طيف واسع من المواضيع من عدد كبير من مختلف الأطراف المعنية (عادة باستخدام تقنيات أخذ العينات) للحصول على معلومات عن مواقفهم، ومعتقداتهم، وآرائهم، ومفاهيمهم، ومستوى قناعتهم ..الخ، المتعلقة بالعمليات والمدخلات والمُخرَجات والعوامل الظرفية لمشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	جيدة لجمع معلومات وصفية عن طيف واسع من المواضيع بسرعة وبكلفة منخفضة نسبياً. سهلة التحليل. تطمس هوية المستجيبين.	التقارير الذاتية الإعداد يمكن أن تكون منحازة. المعلومات قد تعطي صورة عامة ولكنها تفتقد إلى العمق. قد لا تقدم معلومات كافية عن الظروف. تخضع لتحيز في اختيار العينات.
المقابلات	تتطلب أجوبة من شخص لشخص على أسئلة محددة مسبقاً مصممة للحصول على معلومات عميقة عن انطباعات أو تجارب الشخص، أو للتوسع في إجاباتهم المقدمة على الاستبيانات والاستطلاعات.	تسهل الحصول على معلومات أشمل وأوسع وأعمق عن موضوع ما.	يمكن أن تستهلك الكثير من الوقت. يمكن أن يكون تحليلها صعباً. قد تكون مكلفة. يمكن أن يؤثر من يقوم بإجراء المقابلة على أجوبة الشخص.

[53] الطرق المذكورة توضيحية وليست شاملة لأنواع الطريق التي يمكن تطبيقها من أجل التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الجدول 28: موجز عن الطرق الشائعة لجمع المعلومات المستخدمة في تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي[53]

الطريقة	الوصف	المزايا	الصعوبات
الملاحظة الميدانية	تستدعي استخدام صيغة الملاحظة المفصلة لتسجيل معلومات دقيقة ميدانية عن كيفية عمل البرنامج (الأنشطة الجارية، والعمليات، والمناقشات، والتفاعلات الاجتماعية، والنتائج المرئية كما تلاحظ مباشرة في سياق المشروع).	تمكن من رؤية عمليات البرنامج كما تجري في الواقع. تمكن من التكيف مع الأحداث حال حدوثها.	قد يكون من الصعب تصنيف أو تفسير السلوكيات الملاحظة. يمكن أن تكون مكلفة. خاضعة للتحيز في اختيار الموقع.
المقابلات الجماعية	تتم مقابلة مجموعة صغيرة (6-8 أشخاص) معاً من أجل معرفة عميقة لما يتعلق بالأطراف المعنية من حيث الآراء، أو جهات النظر المتشابهة أو المختلفة، أو الآراء بشأن مشروع أو سياسة إنمائية، إضافة إلى معلومات عن سلوكياتهم وفهمهم وإدراكهم لمشروع ما، أو لجمع معلومات عن التغيرات الملموسة وغير الملموسة الناجمة عن مشروع معين.	طريقة سريعة وموثوقة للحصول على انطباعات عامة من مختلف الأطراف المعنية. طريقة فعالة للحصول على درجة عالية من الاتساع والعمق في المعلومات خلال وقت قصير.	يمكن أن يكون من الصعب تحليل الإجابات. تحتاج إلى مسهِّل متمرس. قد يكون من الصعب جدولتها.
المبلغين الرئيسيين	مقابلات شاملة، غالباً شخص لشخص، مع عدد كبير من الأطراف المعنية الذين لديهم معلومات مباشرة عن عمليات المشروع وظروفه. يمكن لخبراء المجتمع هؤلاء أن يقدموا معرفة وفهم خاصين للمشاكل وأن يوصوا بحلول.	يمكن أن تقدم فهماً لطبيعة المشاكل وأن تعطي توصيات بحلول. يمكن أن تقدم وجهات نظر مختلفة حول قضية واحدة أو عدة قضايا.	تخضع لتحيز في اختيار العينات. لا بد من بعض الوسائل للتحقق من المعلومات أو إثباتها.
هيئة الخبراء	مراجعة دقيقة، أو مجموعة مرجعية، مكونة من خبراء خارجيين لتقديم مدخلات إلى مواضيع فنية أو غيرها من المواضيع التي يغطيها التقييم.	تعزز الدقة. يمكن أن تخدم كمصدر(خبير) إضافي للمعلومات يمكن أن يزيد في تعميق الفهم. يمكن أن تتحقق من أو تقيم الدليل على المعلومات والنتائج في مجال معين.	كلفة الاستشارة والنفقات المتعلقة بها إن وجدت. يجب ضمان النزاهة وغياب نزاعات المصالح.
دراسة حالات	تشمل دراسة شاملة من خلال مقارنة الحالات للحصول على معلومات معمقة بالهدف من أجل فهم كامل للديناميات العملية والأنشطة والمُخرَجات والنتائج والتفاعلات المتعلقة بمشروع أو برنامج إنمائي.	تفيد في استكشاف شامل للعوامل التي تساهم في المُخرَجات والنتائج.	تتطلب الكثير من الوقت والموارد غير المتوفرة عادة لمهمات التقييم. قد يكون من الصعب تحليلها.

نظراً إلى طبيعة وظروف تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على المستوى اللامركزي، بما في ذلك الحدود على الزمن وعلى الموارد، غالباً ما يستخدم المقيمون مزيجاً من الطرق، تشمل مؤشرات الأداء، والأدلة الموثقة الملائمة المكملة المأخوذة من مصادر ثانوية، وبيانات كيفية تجمع بوسائل متنوعة.

يعرض الجدول 28 وصفاً موجزاً عن طرق جمع المعلومات الأكثر استخداماً في تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للمشاريع أو للحصائل.

وتحتاج المكاتب المكلفه إلى أن تضمن أن الطرق والوسائل (الاستبيانات، الاستطلاعات، البروتوكولات، الاختبارات) المستخدمة لجمع أو تسجيل المعلومات: تلبي معايير الجودة من حيث الصلاحية والموثوقية[54]، ومناسبة ثقافياً وملائمة للناس المعنيين، وصالحة ومناسبة لنوع المعلومات التي يتم البحث عنها ولأسئلة التقييم التي تتم الإجابة عليها. وفي أوضاع النزاعات، يجب أن نأخذ في الحسبان، عند تحديد الطرق المناسبة لجمع المعلومات، عوامل مثل المخاوف الأمنية، وغياب البنية التحتية، والقدرة المحدودة على الوصول إلى الناس الذين لديهم معلومات وحساسيات، والاعتبارات الأخلاقية من حيث العمل مع أناس ضعفاء.

مواضيع جودة المعلومات

ينبغي أن تضمن المكاتب المكلفه في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن التقييم يجمع بيانات تتعلق بأغراض التقييم ويستخدم إجراءات ومناهج دقيقة وعلمية لجمع المعلومات وينتج أدلة مثبتة تجريبياً، أدلة صالحة وموثوقة وذات مصداقية.

إن الموثوقية والصلاحية هما جانبان هامان من جوانب جودة التقييم. الموثوقية تعني اتساق القياس – مثلاً، ضمان أن وسيلة جمع المعلومات، مثل الاستبيان، تعطي نفس الرد أو الإجابة إذا طبقت في ظروف مشابهة. أما الصلاحية فتعني الدقة في القياس – مثلاً، ضمان أن تقيس وسيلة جمع المعلومات الجانب المقصود قياسه فعلاً. كما تشير إلى مدى معقولية وتسويغ الاستنتاجات والاستخلاصات المستنبطة من البيانات. المصداقية تُعنى بمدى قناعة الأطراف المعنية، ولاسيما مستخدمو نتائج التقييم، بصلاحية وموثوقية وموضوعية أدلة التقييم ونتائجه. هناك ثلاث استراتيجيات عريضة لتحسين الموثوقية والصلاحية على التقييم أن يهتم بها:

- تحسين جودة أخذ العينات
- تحسين جودة جمع البيانات
- استخدام طرق مختلطة لجمع البيانات ووضع استراتيجيات (مثلاً، تثليث أو تعدد مصادر المعلومات) للتحقق من المعلومات أو تدقيقها باستخدام أكثر من دليل بدلاً من الاعتماد على واحد فقط.

تحسين جودة أخذ العينات

غالباً ما تجمع تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الأدلة من عينة من الناس أو المواقع. فإذا كانت هذه العينة تغفل تمثيل قسماً من السكان، فلا بد أن تكون الاستنتاجات خاطئة. مثلاً، إذا كانت الجماعة التي تمت مقابلتها لا تضم إلا أهل المدينة الذين يمكنهم بسهولة الوصول إلى مكان إجراء المقابلة، فإن هموم وتجارب الذين يعيشون في المناطق المحيطية قد لا توثّق بشكل كاف. ينبغي اختيار العينة على أساس منطق أو غرض يتعلق مباشرة بأغراض التقييم وبحيث تضمن الدقة في تفسير النتائج والفائدة في نتائج التقييم. وينبغي أن تضمن المكاتب المكلفه أن تصميم التقييم يحدد ملامح العينة، وكيف سيتم اختيارها، والأساس المنطقي للاختيار، وحدود العينة في تفسير نتائج التقييم. إذا لم تستخدم العينة، يجب مناقشة سبب عدم أخذ عينة وانعكاساته على التقييم.

[54] انظر مناقشة الصلاحية والموثوقية في فقرة **قضايا جودة المعلومات** من هذا الفصل.

ضمان اتساق جمع البيانات

على فريق التقييم أن يختبر وسائل جمع البيانات، إذا كان يستخدم الاستبيانات أو جداول المقابلات أو بروتوكولات الملاحظة أو غيرها من وسائل جمع البيانات، للتأكد من أنها تجمع أدلة دقيقة ومتسقة. ومن طرق تحقيق ذلك:

- تدريب جامعي البيانات على استخدام بروتوكولات الملاحظة لضمان تسجيل الملاحظات بنفس الطريقة فيما بينهم
- تدقيق معنى الكلمات المفتاحية المستخدمة في الاستبيانات وجداول المقابلات، ولاسيما إذا كانت مترجمة، حرصاً على أن المستطلعة آراءهم يفهمون تماماً ما يُسألون عنه.
- دراسة دور مواصفات المُستطلِعين (ولاسيما العمر والنوع الإجتماعي وكونهم معروفين أم لا من قبل المستطلَعين) على دقة المعلومات المقدمة سلباً أم إيجاباً.

تثليث البيانات للتحقق من الدقة: استخدام مصادر معلومات متعددة

تكون أدلة التحقيق الجيد متسقة ودقيقة. إن وضع استراتيجيات للتحقق من البيانات سوف يعزز الموثوقية ويضمن صلاحية النتائج.

- استخدم خليطاً من الطرق لجمع البيانات بدلاً من الاعتماد على مصدر واحد أو دليل واحد. مثلاً، ادعم الأدلة المأخوذة من مصدر واحد (المقابلات الجماعية مثلاً) بدليل آخر عن تجارب ساكني المناطق الريفية. (يمكن أن يكون هذا أدلة موثقة من تقارير أو من مقابلات المبلِّغين الرئيسيين مع أناس صادقين وجيدي الاطلاع على الأوضاع).
- استفد من الخبراء لمراجعة الدليل وتوثيق مصداقيته.

التحدي الذي يواجه تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو استخدام طرق دقيقة لتصميم التقييم بحيث يعطي معلومات مفيدة تقوم على أدلة موثوقة تصمد في اختبارات دقة الدليل وصلاحية الاستنتاجات المستنبطة منه.

اعتبارات أخلاقية

ينبغي أن تصمم التقييم وتجرى لاحترام وحماية حقوق ورفاهية الناس والمجتمعات التي يعيشون فيها، وبالتوافق مع الإعلان العالمي لحقوق الإنسان[55] ومعاهدات حقوق الإنسان الأخرى. يجب أن يحترم المقيمون كرامة وتنوع المشاركين في التقييم عند تخطيط وتنفيذ وإعداد التقارير عن التقييم، وذلك جزئياً باستخدام وسائل التقييم المناسبة للبيئة الثقافية. علاوة على ذلك، يجب أن يعامل المشاركون المستقبليون في التقييم على أنهم أحرار، وأن يعطوا الوقت والمعلومات لتقرير ما إذا كانوا يرغبون بالمشاركة أم لا، وأن يتمكنوا من اتخاذ قرارهم دون أي ضغط. ويجب أن يدرك مدراء التقييم والمقيمين ما ينطوي عليه إجراء التقييم في مناطق النزاع. وبوجه خاص، يجب أن يعي المقيمون أن طريقة سلوكهم، بما في ذلك الرسائل الصريحة والضمنية التي ينقلونها، قد تؤثر على الوضع وتعرض من يحتكون معهم إلى مخاطر أكبر.[56] حين يحتاج المقيمون إلى مقابلة جماعات ضعيفة، يجب أن يحرصوا على كون هذه الجماعات مدركة لما يمكن أن تنطوي عليه مشاركتهم في عملية التقييم، وعلى تقديم ما يكفي من المعلومات لها لاتخاذ قرارها بالمشاركة أم لا. على كل المقيمين الذين يعملون مع وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يوافقوا ويوقعوا على مدونة السلوك من

---

[55] الأمم المتحدة، "الإعلان العالمي لحقوق الإنسان". متوفر على: http://www.un.org/en/ documents/udhr/.

56 دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول أنشطة منع نشوب النزاعات وبناء السلام، مسودة عمل من اجل فترة التنفيذ، 2008.

أجل المقيمين في منظومة الأمم المتحدة.[57] وللمزيد من المعلومات عن أخلاقيات التقييم، يرجى العودة إلى "إرشادات التقييم الأخلاقي لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم".[58]

الإطار 41: حقوق الإنسان والمساواة بين النوع الإجتماعي في تصميم التقييم

تسترشد تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمبادئ حقوق الإنسان والمساواة بين النوع الإجتماعي. ولهذا انعكاساته على تصميم التقييم وإجرائه، ويتطلب فهماً مشتركاً لهذه المبادئ وانتباهاً صريحاً من قبل المقيمين ومدراء التقييم والمعنيين به. مثلاً، يجب أن يحرص المقيمون، عند جمع البيانات، على التمثيل الكافي للنساء وللجماعات المحرومة. وحرصاً على عدم استبعاد الجماعات المهمشة والمحرومة، يجب تبويب البيانات حسب النوع الإجتماعي والعمر والعجز والعرق والثروة وغيرها من الفروق الممكنة بين البشر.

علاوة على ذلك، يجب تحليل البيانات حيثما أمكن من زوايا عدة، بما فيها النوع الإجتماعي والتوزع الاقتصادي-الاجتماعي، والعرق والعجز. إن جماعات المهمشين تخضع غالباً لأشكال عديدة من التمييز، ومن المهم أن نفهم كيف تتقاطع أشكال التمييز المختلفة هذه لتؤدي إلى إنكار الحقوق على أصحابها.

تحليل وتركيب البيانات

جمع المعلومات يعني إجراء استطلاعات، ومقابلات، ورصد عمليات البرنامج، ومراجعة أو إدخال البيانات من مصادر البيانات الموجودة. أما تحليل البيانات فهو عملية منهجية تتضمن تنظيم وتصنيف البيانات التي جرى تجميعها، وجدولتها، وتلخيصها، ومقارنة نتائجها مع معلومات أخرى مناسبة لاستخلاص المعلومات المفيدة التي تجيب على أسئلة التقييم وتلبي أغراضه. إنه عملية تفسير حقائق الأدلة من خلال ترميز ومقابلة منهجية للبيانات المجمّعة، وضمان دقتها، وإجراء أية دراسات إحصائية، وترجمة البيانات إلى صيغ أو وحدات تحليل قابلة للاستخدام تتصل بكل سؤال من أسئلة التقييم.

يسعى تحليل البيانات إلى كشف نماذج الأدلة، إما من خلال عزل العناصر الهامة (تحليل) أو جمع مصادر المعلومات وصولاً إلى فهم أوسع (تركيب). التقييم المختلطة الطرق تستدعي تحليل منفصل لكل عنصر من عناصر الأدلة وتركيب كل المصادر من أجل دراسة نماذج الاتفاق أو التقارب أو التعقيد.

خطة التحليل

تحليل وتركيب البيانات يجب أن ينبثقا عن خطة تحليل ينبغي أن تكون جزءاً من تصميم التقييم وخطة العمل المفصلة في التقرير الاستهلالي. خطة التحليل هي أداة تقييم أساسية تحدد كيفية تنظيم وتصنيف وربط ومقارنة وعرض المعلومات المجمّعة بما يخدم أسئلة التقييم، ومن ضمنها كيفية العمل لدمج المصادر المتعددة، ولاسيما تلك التي تقدم البيانات بصورة سردية، وأية طرق إحصائية ستستخدم من أجل دمج أو عرض البيانات (حسابات، مجاميع، نسب مئوية تحليل الكلفة وما إلى ذلك). ويتعين وصف الصعوبات والحدود الممكنة لتحليل البيانات. ويجب أن تكتب خطة التحليل بالارتباط مع اختيار طرق وأدوات جمع البيانات وليس بعد ذلك.

[57] فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "مدونة السلوك المهني"، حزيران/يونيو 2008. متوفر على:
http://www.uneval.org/papersandpubs/ documentdetail.jsp?doc_id=100.

[58] فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "مبادئ أخلاقية في التقييم"، حزيران/يونيو 2008. متوفر على:
http://www.uneval.org/ search/index.jsp?q=ethical+guidelines.

تفسير النتائج

تفسير النتائج هو إعطاء معنى لنتائج التقييم المشتقة من التحليل. وهو يأخذ من إجمال وتركيب المعلومات المستمدة من الوقائع والبيانات والآراء والوثائق ويحول المعلومات من بيانات إلى أحكام بشأن النتائج الإنمائية (الاستنتاجات). وعلى أساس هذه الاستنتاجات، تقوم التوصيات من أجل الأعمال المستقبلية. التفسير هو الجهد المبذول لمعرفة معنى النتائج – إعطاء معنى للأدلة التي جمعت في التقييم وتطبيقاتها العملية لخدمة الفعالية الإنمائية.

استخلاص الاستنتاجات

الاستنتاج هو حكم منطقي يقوم على تركيب موجودات تجريبية أو تصريحات فعلية تتوافق مع ظروف محددة. الاستنتاجات ليست موجودات؛ إنها تفسيرات تسبغ معنى على الموجودات. وتعتبر الاستنتاجات صالحة وموثوقة عندما ترتبط مباشرة مع الأدلة ويمكن تبريرها على ضوء الطرق المناسبة للتحليل والتركيب لتلخيص الموجودات. ينبغي على الاستنتاجات أن:

- تفكر بطرق بديلة لمقارنة النتائج (مثلاً، مقارنة مع أهداف البرنامج، أو مجموعة مقارنة، أو معايير وطنية، أو أداء سابق أو احتياجات)
- تولد تفسيرات بديلة للموجودات وتبين لماذا يجب إسقاط هذه التفسيرات
- تشكل قاعدة من أجل التوصية بإجراءات أو قرارات تتماشى مع الاستنتاجات
- تكون مقتصرة على الأوضاع والفترات الزمنية والأشخاص والظروف والأغراض التي تنطبق عليها الاستنتاجات[59]

وضع التوصيات

التوصيات هي مقترحات عمل تقوم على الأدلة موجهة إلى مستخدمي التقييم. يجب أن تقوم التوصيات على الاستنتاجات. ولكن صياغة التوصيات هو عنصر مميز من التقييم ويحتاج إلى معلومات تتجاوز ما هو ضروري لصياغة الاستنتاجات. وضع التوصيات يتطلب موازنة البدائل الفعالة، والسياسات، وأولويات التمويل وما إلى ذلك في سياق أوسع. إنه يحتاج إلى معرفة عميقة بالظروف، ولاسيما بالظروف المؤسسية التي تتخذ فيها القرارات البرنامجية والإدارية، وبالظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يعمل وسطها المشروع.

يجب أن تصاغ التوصيات بطريقة تسهل تطوير استجابة الإدارة (انظر الفصل 6 والملحق 6 عن نظام استجابة الإدارة). ويجب أن تكون التوصيات واقعية وأن تعكس فهماً للمؤسسة المكلفة ولعوائق المتابعة الممكنة. ويجب أن تحدد كل توصية بوضوح المجموعة التي تستهدفها وأن تحدد العمل والأساس المنطقي الموصى به.

الدروس المستفادة

الدروس المستفادة من تقييم ما تشكل معرفة جديدة مستمدة من ظرف محدد (مشروع، حصائل ظرفية، وحتى طرائق تقييم) قابلة للتطبيق ويمكن الاستفادة منها في ظروف مشابهة. الدروس تلقي الضوء على نقاط القوة ونقاط الضعف في الإعداد والتصميم والتنفيذ الذي يؤثر على الأداء وعلى النتيجة والتأثير.

---

[59] بناء على اللجنة المشتركة للمعايير من أجل التقييم التعليمي: "معايير تقييم البرنامج: كيف نحكم على تقييم البرامج التعليمية"، 1994، الطبعة الثانية، منشورات سيج، ثاوساند أوكس، سي إي.

8 تعزيز استخدام المعرفة المستمدة من الرصد والتقييم

الفصل الثامن

المنافع الناجمة عن استخدام المعلومات المستمدة من الرصد والتقييم عديدة، وتنبع قيمة عملية الرصد والتقييم من درجة استفادة صناع القرار والجمهور العريض من استخدامها. يهدف هذا الفصل إلى مساعدة مدراء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وموظفي المشاريع والبرامج، وأخصائيي الرصد والتقييم، وعناصر التواصل في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمؤسسات الشريكة، على تطبيق المعلومات المستمدة من الرصد والتقييم تطبيقاً فعالاً في عملهم اليومي من أجل المساءلة وإدخال تحسينات في الأداء ومن أجل اتخاذ القرار والتعلم. كما يتناول أمثلة عن استخدام الأدلة لقابلية التقييم والوسائل والأدوات المتوفرة للحصول على معرفة فعالة ومن أجل تبادل المعلومات، ودليل عملي لدعم نشر وتوزيع معلومات التقييم.

8-1 لماذا الرصد والتقييم؟

لكل عملية رصد وتقييم هدفها. ويعطي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أهمية كبيرة لعملية الرصد والتقييم لأنها، إذا نفذت واستخدمت بشكل صحيح، تقوي ركيزة إدارة النتائج، وتشجع التعلم وتوليد المعرفة في المؤسسة وفي مجتمع التقييم والتنمية الأوسع؛ وتدعم المساءلة العامة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

إن المعرفة المكتسبة من الرصد والتقييم هي في لب عملية التعلم المؤسسية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. فالرصد والتقييم يقدمان معلومات وحقائق تصبح، حين يتم قبولها وتمثلها، معرفة تشجع التعلم. يستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ويطبق التعلم من الرصد والتقييم لتحسين الأداء الكلي وجودة نتائج المشاريع والبرامج والاستراتيجيات الجارية والمستقبلية. إن الدور الرئيسي للمعرفة المستمدة من الرصد والتقييم هو تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج والإدارة من أجل النتائج الإنمائية. ولكي يكون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فعالاً، يجب دمج التعلم في الوظيفة الجوهرية لوحدة البرامج من خلال نظام لتبادل المعلومات والتعلم.

إلى ذلك، يمكن استخدام الاستنتاجات والدروس المستمدة من الرصد والتقييم من أجل الدعوة وبناء الشراكة. مثلاً، إذا ألقى التقييم ضوءاً على الإنجازات والتجارب الناجحة، فيمكن استخدامه لالتماس الدعم لعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والاشتراك في رؤية وإستراتيجية دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من اجل شراكة أوسع. إن الاستخدام المنهجي للرصد والتقييم لا يعزز فقط مصداقية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بصفته مؤسسة عامة، بل يشجع أيضاً ثقافة الشفافية والتوجه إلى النتائج ضمن المؤسسة وبين شركائها. والمعرفة المتولدة من الرصد التقييم تصبح فائدة عامة. وبصفته منظمة قائدة تقوم على المعرفة، يلعب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دوراً في تقاسم ونشر هذه المعرفة بفعالية للمساهمة في الجهود العالمية في الإدارة من أجل النتائج الإنمائية.

2-8 التعلم وتوليد المعرفة من الرصد والتقييم

المساءلة من أجل التعلم

التركيز المتزايد لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على الإدارة من أجل النتائج الإنمائية وعلى الحصائل نقل تركيزه من المدخلات والمُخرَجات والعمليات إلى النتائج الإنمائية على مستوى الحصائل. وحين يكون التركيز على الحصائل، التي تتأثر بعوامل عديدة تقع خارج السيطرة المباشرة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن النظرة التقليدية في تحميل المسؤولية للأفراد من أجل تنفيذ المُخرَجات لا تعود كافية. مسؤولية الحصائل تشمل الإدارة القائمة على النتائج. ويشكل التعلم البنّاء من أخطاء الماضي وتجاربه جزءاً هاماً من الإدارة من أجل النتائج الإنمائية وإطار المساءلة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

لا يمكن لعملية الرصد والتقييم أن تلعب دوراً مهماً في عملية المساءلة إلا إذا اتخذت إجراءات لتعزيز التعلم. فمن خلال التبادل المنتظم للمعلومات، ومن خلال إعداد التقارير، ونتائج المعرفة، وجلسات التعلم، ونظام استجابة الإدارة على التقييم، يمكن أن تنعكس المعلومات المستمدة من الرصد والتقييم على عملية التعلم والتخطيط. يجب أن يركز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على التعلم من الرصد والتقييم لكي يقدم مساهمة ذات قيمة في المساءلة بشأن تحقيق الحصائل ولكي يشجع على ابتكار نتائج أفضل.

استخدام المعرفة في التخطيط والبرمجة

من أكثر الطرق مباشرة في استخدام المعرفة المكتسبة من الرصد والتقييم هو الاستفادة منها في عملية التخطيط والبرمجة الجارية. ويجب أن تكون الدروس المستمدة من تقييم البرامج والمشاريع والمبادرات ومن الاستجابات الإدارية في المتناول أثناء صياغة حصائل جديدة أو أثناء تحديد وتصميم وتقييم مشاريع أو برامج. وعلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عند مراجعة أو وضع برامج ومشاريع وسياسات واستراتيجيات ومبادرات جديدة، الدعوة إلى اجتماع استشاري مع الشركاء والأطراف المعنية الأساسية للمراجعة وتبادل المعرفة القابلية التقييم بطريقة منهجية وملموسة.

يمكن تنظيم عملية التعلم، جزئياً، من خلال إدخال التعلم في الأدوات والعمليات الجارية. ينبغي دمج المعرفة المستمدة من الرصد والتقييم فيما يلي:

- مراجعة المشاريع – على الرصد والتقييم الإجابة على عدد من الأسئلة المفيدة مثل: هل مبادرات المشروع ملائمة لحاجات التنمية، هل تنفيذ المشروع يتم على الطريق المحدد (هل المُخرَجات تسلم بمواعيدها)، هل إستراتيجية ومنطق سلسلة النتائج ناجحة، هل إستراتيجية الشراكة ذات مردود، وهل يصل المشروع إلى المستفيدين المستهدفين. وفضلاً عن الإجابة على هذه الأسئلة، يقدم التقييم معلومات عن سبب نجاح أو عدم نجاح أشياء معينة. مثل هذه المعلومات يجب أن يُستفاد منها لتحسين استراتيجيات المشروع، وأن تحض على إجراء تعديلات في الوقت المناسب. وعندما تُعد الموازنة وغيرها من المراجعات في وثيقة المشروع، ينبغي أيضاً التصريح عن غرض هذا التغيير والدروس المرافقة له. إن توثيق الدروس إدخالها في مراجعات المشروع يساعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركاءه على إدارة النتائج ودعم ثقافة تعلم منهجية.
- التكرار والتوسع – تقييم المشاريع الرائدة أمر لازم قبل تكرار هذه المشاريع أو توسيعها. فلا بد من أخذ الدروس عما نجح وما لم ينجح بعين الاعتبار في عملية التكرار. ومرة ثانية، إن توثيق الدروس إدخالها في عمليات التكرار والتوسيع يساعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركاءه على ضمان عدم تكرار الأخطاء.

يجب إدخال دروس الرصد والتقييم في صياغة:

- وثائق البرامج الجديدة – تتم صياغة البرامج العالمية والإقليمية والقطرية آخذين بالاعتبار النتائج المنجزة والدروس المستفادة من التقارير، والمراجعات الداخلية، والتقييم ذات الصلة، بما في ذلك تقييم المشاريع والحصائل والتقييم المستقلة التي يجريها مكتب التقييم، مثل تقييم النتائج الإنمائية، الذي ينظر إلى مساهمات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في النتائج الإنمائية في بلد ما. كما يجب أن تقدم تقييم أطر التعاون الدولي والإقليمي مدخلاتٍ جوهرية إلى تصميم البرامج الخاصة بها. ومن المفيد أيضاً الاستفادة من المراجعات والتقييم التي أجراها شركاء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيرهم حول نفس الموضوع لمعرفة ما إذا كان ثمة دروس يمكن استخلاصها من تجاربهم. ومن المفيد أن يتم توثيق مصادر مثل هذه المعلومات القابلية التقييم في وثيقة البرنامج كمرجع مستقبلي ولأغراض تتعلق بالشفافية. ويجب أن يضمن أعضاء لجنة تقييم البرامج أن هناك أدلة واضحة على أن هناك تقييم مستقلة وغير مركزية يجري استخدامها في صياغة وثائق البرامج الجديدة.
- وثائق المشروع أو خطة العمل السنوية – يجب أن تشمل وثائق المشروع إشارة إلى نتائج المراجعات أو التقييم ذات الصلة في قسم دراسة الوضع. يجب أن يضمن أعضاء لجنة تقييم البرامج الالتزام بهذا الشرط من خلال الطلب الصريح بمعرفة الدروس ونتائج التقييم التي تمت الاستفادة منها في تصميم المشروع.

المساهمة في المعرفة الوطنية والإقليمية والعالمية في مجال التنمية والتقييم

على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بصفته شريكاً في التنمية، أن يضمن مساهمة التقييم في تحسين فهم الفعالية الإنمائية في جماعة التنمية غير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وينبغي إجراء تبادل واسع للنتائج الرئيسية والاستنتاجات والتوصيات المستمدة من التقييم وتوفيرها إلى المستخدمين الممكنين، ذلك أن النشر في دائرة تتجاوز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركاءه المباشرين يمكن أن تزيد كثيراً من تأثير التقييم . لهذا يجب توفير تقارير التقييم لجمهور أوسع. ولكن غالباً ما يرى المستخدمون أن تقرري التقييم طويلة للغاية وصعبة الفهم. لذلك يمكن تقديم الدروس والمعرفة المستمدة من التقييم "كحزمة" على شكل **منتج معرفي** لتلبية حاجات الجمهور الواسع.

الإطار 42: تجربة المكتب القطري في نيبال: استخدام التقييم في وثيقة البرنامج القطري وتصميم المشروع

يبذل المكتب القطري في نيبال جهوداً ملموسة للتعلم من التقييم واستخدامها. مؤخراً، واستعداداً لوضع وثيقة برنامج قطري جديدة (2008-2010)، راجع المكتب كل تقييم الحصائل في ظل البرنامج الحالي، وتقييم المشاريع من 2006 (أجري منها حوالي ثمانية)، ومراجعات وتقديرات أخرى أجريت بين 2003 ونهاية 2006. وقد وضع المكتب النتائج والتوصيات الرئيسية – مركزاً على النقاط المتكررة، والدروس المشتركة، وأكثر القضايا صلة وذلك من أجل وضع برنامج جديد – في وثيقة من 40 صفحة استخدمت كمرجع عند إعداد وثيقة البرنامج القطري. كما أحال المكتب إلى الوثيقة ووزع فقرات مناسبة تلخص الدروس المستفادة عند مناقشة البرمجة المشتركة أو إمكانيات التعاون مع منظمات أخرى.

المكتب القطري يستخدم التقييم ، ولاسيما تقييم المشاريع، عند إعداد مشاريع تالية أو توسيعات. وقد وضعوا قائمة للمصادقة على المشاريع الجديدة والمراجعات الجوهرية، تتضمن فقرة من أجل فريق الرصد والتقييم. إضافة إلى اختبار فقرات الرصد والتقييم المسرودة، وأطر النتائج، وغيرها من وسائل الرصد، تقوم وحدة الرصد والتقييم في المكتب، إذا كان هناك تقييم جديد، بمراجعة التقييم ووثيقة المشروع معاً للتأكد من الأخذ بالتوصيات الملائمة في المشروع الجديد أو المراجعة الجديدة.

المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيبال – مستخلص من مساهمة في مناقشة إيفالنيت، حزيران/يونيو 2007.

ومن أجل استهداف أكثر فاعلية للجمهور العريض المستهدف، لا بد من تحليل شامل عن المستخدمين الممكنين لما نجم عن التقييم من دروس ومعرفة: من هم، ماذا يعملون، ما هي حاجاتهم للمعلومات، كيف يتعلمون، ما هي أنواع التواصل والمنتجات المعرفية الأكثر مناسبة لتحقيق الهدف من تبادل المعرفة. يجب أن تعين وحدة البرنامج المكلف، شخصاً (مثلاً، موظف اتصالات، أو موظف إدارة معلومات) يقود العملية وينسق الأنشطة لضمان التبادل الفعال ونشر تقارير التقييم والدروس والمعرفة ومنتجات المعرفة.[60]

يوجد طرق عديدة لتبادل المعلومات من التقييم. فيما يلي بعض الأمثلة:

- نشر تقارير التقييم وغيرها من المنتجات المعرفية المستمدة من التقييم على **المواقع العامة للمنظمة على الانترنت.** احرص على أن تكون التقارير والمنتجات المعرفية مكتوبة بوضوح ومقدمة باللغة المحلية الأكثر استخداماً.
- تنظيم **لقاء مع الأطراف المعنية ذات المصلحة** لمناقشة الدروس المستقاة من التقييم.
- دمج نتائج التقييم والدروس المستفادة في نشرات المنظمة الموجودة، مثل **التقارير السنوية والرسائل الإخبارية والبلاغات.**
- عرض النتائج والدروس في **الاجتماع السنوي للأطراف المعنية،** مثل اجتماعات مراجعة خطة عمل البرنامج القطري والمنتديات مع وسائل الإعلام.
- وضع **بروشور عن أنشطة وإنجازات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.**
- وضع **خلاصة موجزة** بلغة سهلة وتوزيعها على نطاق واسع. يمكن أن يدخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وضع هذه الخلاصة ضمن الشروط المرجعية للمقيمين. وكبديل يمكن لمدير التقييم أو لموظف التواصل في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يضع الخلاصة بالتشاور مع المقيمين.
- **نشر مقال في مجلة أكاديمية** تقوم على نتائج التقييم.
- عرض **ورقة في مؤتمر** تتعلق بموضوع التقييم.
- **دعوة الباحثين المحليين والأكاديميين** لمناقشة البيانات المجمّعة من أجل التقييم أو لمناقشة منهج وطرق التقييم. ويمكن أن يساعد المقيمون أيضاً في هذا العمل.
- تبادل النتائج والتوصيات والدروس في **جلسات التدريب وورشات العمل** لموظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والنظراء الحكوميين وشركاء آخرين. يجب أن يركز التدريب على مجالات مثل كيفية تحسين جودة برامج ومشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتطوير المهارات في مجال الابتكارات المنهجية.
- تبادل الدروس من خلال **شبكات المعرفة داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وخارجه.** بالنسبة لمكتب السياسيات الإنمائية، أدخل الدروس في الملاحظات العملية وغيرها من المنتجات المعرفية الأخرى التي تضعها مكاتب ووحدات العمل والسياسات في مركز الإدارة.

من المهم أن نجعل المعلومات المستمدة من التقييم صديقة للمستخدم، وسهلة الفهم ومفيدة للجمهور. القسم التالي يقدم دليلاً حول كيفية وضع منتج معرفي مفيد.

[60] مجموعة أدوات التواصل في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (http://comtoolkit.undp.org/) تقديم دليلاً حول كيف تحقق التواصل وإيصال الخدمات الفعال.

3-8 المنتجات المعرفية والنشر

يمكن أن تتخذ المنتجات المعرفية أشكالاً عدة حسب الجمهور وحاجاته إلى المعلومات. ومن أجل التعلم الجاد وتبادل المعرفة، يجب أن تكون المنتجات المعرفية ذات جودة عالية وأن يكون الغرض والجمهور محددين بوضوح. ويضم الإطار 43 مواصفات المنتج المعرفي الجيد، بما في ذلك النشر الجيد.

إن الاحتفاظ بهذه المواصفات في الذهن قبل البدء بالتحليل أو بإعداد منتج معرفي سوف يساعدنا على تنظيم الأدلة بطريقة متسقة.

الخطوات العملية لوضع منتجات معرفية وتوزيعها

التوزيع يقع على نفس مستوى أهمية تطوير المنتجات المعرفية. لا يمكن ضمان حصول المتلقين المستهدفين على فائدة الرصد والتقييم المتعلقة بحاجاتهم الخاصة، إلا بوجود نظام فعال للتوزيع. ومن أكثر طرق التوزيع شيوعاً لمنتجات الرصد والتقييم: التقارير المطبوعة، ملفات بي دي إف أو صفحات ويب موزعة على مواقع الانترنت الداخلية والخارجية وعبر رسائل البريد الالكتروني والقوائم البريدية، والأقراص المدمجة. يمكن أن تكون وسائل الإعلام شريكاً فعالاً في توزيع النتائج والتوصيات والدروس المستقاة من التقييم. في بلدان كثيرة، لعبت وسائل الإعلام دوراً هاماً في الدعوة إلى المساءلة ومعالجة قضايا حساسة.

الإطار 43: مواصفات المنتج المعرفي الجيد

- يقوم على تقدير الحاجات والطلب على المنتج لدى المستخدمين المستهدفين لضمان الملاءمة والفعالية والفائدة وقيمة المنتج
- مصمم من أجل جمهور خاص، آخذاً في الحسبان المستلزمات الوظيفية والمستويات التقنية
- ملائم لمستلزمات صناعة القرار
- يتوفر في الوقت المناسب
- مكتوب بلغة واضحة ومفهومة
- البيانات فيه معروضة بطريقة واضحة
- يستند إلى معلومات تقييم موضوعية
- موضوع، حينما يكون مناسباً، عبر عملية تشاركية ومصادق عليه عبر عملية ضمان جودة مع الأطراف المعنيين
- يسهل الحصول عليه من قبل الجمهور المستهدف بأكثر السبل فعالية وكفاءة
- الاتساق في عرض المنتجات لتعزيز الرؤية والتعلم

المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "ضمان ضبط الجودة وتماسك السياسات: ضمان الجودة وعملية التصفية في مكتب السياسات الإنمائية"، مكتب السياسات الإنمائية، أيار/مايو 2007. متوفر على: http://intra.undp.org/bdp/clearance_process.htm.

فيما يلي خطوات عملية من أجل تطوير منتجات معرفية من الرصد والتقييم ونشرها.

الخطوة 1: تحديد الجماعات المستهدفة وحاجاتها للمعلومات

فيما يلي بعض الجماعات المستهدفة الرئيسية التي يتم تحديدها عموماً من أجل تقارير التقييم والمنتجات المعرفية:

- زملاء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المكاتب القطرية وغيرها من الوحدات
- النظراء الحكوميين الذين ربما يشاركون بصورة مباشرة أو لا يشاركون في المشروع الذي يجري تقييمه ولكن يمكنهم أن يسهلوا التغيرات الإدارية التي يوصي بها التقييم أو يساعدون في الدعاوة لصالح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على المستوى القطري
- الشركاء الإنمائيون، والمنظمات الأخرى التابعة للأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الأكاديمية والبحثية
- شبكات المقيمين الأخرى (مثلاً، جمعية التقييم الوطنية)

على المسؤولين عن تبادل المعرفة وتوزيعها أن يقدروا مستلزمات مختلف المجموعات من المعلومات، بما في ذلك تقدير متى تكون المعلومات حاجة ماسة ويرجح أن تخدم "كعامل تغيير". مثلاً، قد يجد النظراء الحكوميون بعض المعلومات المستمدة من التقييم مفيدة بشكل خاص من أجل اتخاذ قرارات إدارية هامة. وعند التخطيط من أجل عملية الرصد والتقييم، يجب أن تدرك الوحدة المكلفه متى تسنح "الفرصة" لاتخاذ القرار ويوفر المعلومات بطريقة مناسبة للمستلزمات التقنية والوظيفية للجماعة المستهدفة.

الخطوة 2: جمع معلومات للاتصال مع الأطراف المعنية

إن نجاح أي عمل للنشر والإعلان يقوم على جمع معلومات اتصال مع المتلقين في سياق عمليات الرصد والتقييم. مثلاً، يلتقي أعضاء فريق التقييم مع الأطراف المعنية الأساسية ومع النظراء الوطنيين الذين يشكلون، بصرف النظر عن درجة مساهمتهم في موضوع التقييم، جمهوراً هاماً ويجب إعلامهم بالمعرفة المتولدة عن التقييم. فينبغي على فريق التقييم جمع معلومات اتصال بهؤلاء الأفراد وإعطاؤها للمسؤولين عن النشر والإعلان وتبادل المعرفة.

الخطوة 3: تحديد أنواع المنتجات التي تلبي حاجات الجمهور للمعلومات

إضافة إلى نشر معلومات تقارير الرصد[61] وتقارير التقييم الدورية، يمكن تطوير مزيج من المنتجات المعرفية لتلبية الطلب على المعلومات من مختلف الجماعات. ويمكن القيام بتقييم منهجي لحاجات وطلب الجماعات المستهدفة على منتجات معرفية محددة للتأكد من ملاءمة وقيمة المنتجات. فيما يلي أمثلة عن سبل التواصل ونواتج التقييم:

- خلاصة تنفيذية عن التقييم – يجب أن تتضمن تقارير التقييم خلاصة تنفيذية موجزة ولكن شاملة وغنية بالمعلومات. ويمكن لهذه الخلاصة أن تستخدم كمنتج مستقل لزيادة قراء التقييم.
- موجز عن التقييم – ينبغي أن يكون الموجز تلخيصاً للخلاصة التنفيذية بين 3-5 صفحات ولا يحوي تعابير تقنية وذلك بغرض زيادة الاهتمام العام به وعدم إرباك القارئ بالمصطلحات. ويقدم دليل المنشورات الصادر عن مكتب التقييم معلومات عن كيفية كتابة موجزات عن التقييم دون استخدام لغة تقنية.

[61] قد لا تسمح الظروف لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركائه أن ينشروا تقارير الرصد "كما هي" بسبب طبيعتها الداخلية. ولتحقيق تبادل أوسع للمعلومات، ربما يحتاج البرنامج إلى استخلاص المعرفة الهامة من هذه المعلومات وإعدادها بطريقة تمكن من توزيعها. وفيما يخص التقييم، فإن سياسات التقييم في البرنامج تتطلب نشر كل تقارير التقييم للعموم.

- تعريف بالتقييم – هو وصف من فقرة واحدة الغرض منه إظهار محتوى المادة المنشورة والإعلان عن نشر التقرير على صفحة الويب وعن طريق الإعلانات الالكترونية وقائمة عناوين البريد الالكتروني.

إن من مسؤولية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ضمان ملاءمة وجودة المنتجات المعرفية وتقديمها في الوقت المناسب. وبغرض ضمان نزاهة ودقة معلومات التقييم، يمكن أن تعمل الوحدات المكلفه على تضمين مهمة إنتاج هذه المنتجات المعرفية في الشروط المرجعية لفريق التقييم.

الخطوة 4: تحديد المستلزمات اللغوية حسب المنتج والجمهور

من أجل تحسين تأثير تبادل المعرفة ومساعي نشرها، يجب ترجمة منتجات المعرفة إلى اللغات المحلية حيثما أمكن ذلك. وإذا كانت الموارد محدودة، يمكن اللوحدة المكلفه أن تحدد المستلزمات اللغوية حسب منتج المعرفة أو حسب جمهور القراء. في الحد الأدنى، يجب ترجمة موجز عن التقييم إلى أكثر اللغات المحلية استخداماً. إلى ذلك، يجب أن تكون اللغة المستخدمة مناسبة للمستويات التقنية للجمهور المستهدف. ويفضل تجنب استخدام المصطلحات التقنية والاختصارات غير الشائعة.

الخطوة 5: تحديد الصيغ الفعالة ومناهج النشر لكل منتج معرفي للتقييم

يمكن تبادل معظم تقارير التقييم والمنتجات المعرفية على شكل نسخة الكترونية. ومن أجل الفعالية من حيث الزمن والكلفة، يجب استخدام الصفحة العامة للمنظمة وقائمة عناوين البريد الالكتروني على نحو استراتيجي كوسيلة نشر وإعلان. مثلاً، يجب تحميل تقارير التقييم على صفحات المنظمة الخارجية والداخلية مع تعريف يلخص المعلومات الأساسية في التقرير.

الإطار 44: أدوات وشبكات لدعم تبادل المعرفة الناجمة عن التقييم

مركز موارد التقييم: مركز موارد التقييم، موجود على erc.undp.org، هو مستودع لتقارير التقييم ويخدم كأداة أساسية بيد المنظمة من أجل إدارة المعرفة في التقييم. وهو يحوي حتى الآن أكثر من 1000 تقرير تقييم و400 شروط مرجعية للتقييم. يمكن البحث عن التقارير حسب المنطقة والبلد ونمط التقييم والسنة وكلمات مفتاحية أخرى. كما يقدم قائمة بالمشرفين على التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتحسين تبادل المعلومات والتعلم فيما يخص التقييم.

شبكات المعرفة وجماعات العمل: يوجد في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي شبكات وجماعات عمل ترتبط مع منظومة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي العالمية المُكونة من مراكز إقليمية ومرافق تحت إقليمية للمصادر. يمكن لمدراء التقييم أو موظفي الاتصالات في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يتبادلوا تقارير التقييم أو غيرها من المنتجات المعرفية مع زملائهم في المنظمة من خلال تقديمها إلى شبكة معرفة تتعلق بمجال ممارسة ما، مثل شبكة الحكم الرشيد (dgp-net) أو شبكة الفقر (pr-net).

شبكة التقييم أو "إيفالنت": تعمل هذه الشبكة بصورة مباشرة أكثر من نظام إدارة المعرفة المشتركة لدعم تصميم ووضع معلومات ومنتجات معرفية من أنشطة الرصد والتقييم. وتبقى مشاركة الأطراف المعنية هي الدافع الأكبر لهذه الشبكة. إيفالنت هي مجموعة من موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، من المكاتب القطرية بشكل رئيسي، يشاركون في تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ويطورون أدوات ومناهج الإدارة القائمة على النتائج، وينظمون أنشطة تطوير القدرة على التقييم. وتسعى الشبكة إلى تعزيز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بصفته منظمة تعلُّم وإلى تشجيع عملية الرصد والتقييم الموجهة بالنتائج بصفتها جزءاً من الثقافة المؤسسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

إلى ذلك، فإنه يمكن تبادل المعرفة الناجمة عن الرصد والتقييم على نحو واسع من خلال دمجها في النشرات والتقارير الموجودة، مثل التقرير السنوي للمكتب القطري أو غيره من التقارير والكراسات والنشرات الجديدة الرئيسية الأخرى.

الخطوة 6: رصد ردود الفعل وقياس نتائج جهود النشر

يجب أن يكون هناك آلية للتعلم وتلقي ردود الفعل من أجل فعالية إستراتيجية النشر وجودة منتج معرفي معين. مثلاً، يمكن أن يجري برنامج الأمم المتحدة الإنمائي استطلاع رأي سريع بين متلقي المنتجات المعرفية أو أن يخصص مكاناً على موقعه على الشبكة بحيث يمكن للمستخدمين أن يقدموا ردود فعلهم مباشرة على الشبكة.

عند تحليل ردود الفعل، يجب توجيه الأسئلة التالية: "إلى أي حد استخدمت معلومات الرصد والتقييم في البرمجة وصناعة السياسات داخل وخارج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؟"؛ "هل قدمت هذه المعلومات في الوقت المناسب لتؤثر بفعالية على عمليات صنع القرار؟"؛ "هل وصلت المنتجات إلى الجمهور المباشر وغير المباشر بطريقة فعالة وكانت سهلة الفهم؟"؛ "هل وجد الجمهور أن المنتجات المعرفية مفيدة؟"؛ "إذا كان لا، لماذا؟"؛ ما الذي يمكن تحسينه في المرة القادمة؟"

يجب أن تنعكس الدروس المستمدة من التجربة في الجهود المستقبلية لنشر وتبادل المعرفة الناجمة عن التقييم، بحيث تبقى تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ملائمة وتساهم في التعلم المؤسسي وتدعيم قاعدة معرفية كونية في مجال التنمية.

الملحق 1: مراجع الدليل

بنك التنمية الآسيوي: "مبادئ دائرة تقييم العمليات لتجنب تنازع المصالح في عمليات التقييم المستقل"، أبريل/ نيسان 2005. انظر: http://www.adb.org/documents/guidelines/evaluation/independent-evaluation.pdf

ت. بيك: "تقييم العمل الإنساني باستخدام معايير لجنة المساعدة الإنمائية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية"، 2006.

و. فينشتاين و ج. إنغرام: الدروس المستفادة من تجارب البنك الدولي في التقييم المشتركة"، وثيقة مقدمة إلى شبكة التقييم، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، فرنسا، 2003. انظر: http://www.oecd.org/dataoecd/secure/15/13/31736431.pdf

مرفق البيئة العالمي: "سياسة الرصد والتقييم"، فبراير/شباط 2006. انظر: http://www.undp.org/gef/05/documents/me/GEF_ME_Policies_and_Precedures_06.pdf

البنك الدولي للتنمية الزراعية: "تنازع المصالح بين الخبراء وتوسيع دائرة أخصائيي التقييم".

اللجنة المشتركة المعنية بمعايير تقييم التعليم: "معايير تقييم البرامج: كيف نحكم على عمليات تقييم البرامج"، 1994، ط 2، منشورات سيج، Thousand Oaks، كندا.

"مبادرة إدارة نتائج التنمية"، انظر: http://www.mfdr.org

مبادرة إدارة نتائج التنمية، "الطاولة الدولية المستديرة الثانية في مراكش، 2004"؛ الملحق 1: تبني منهج منسقة في إدارة نتائج التنمية: مبادئ أساسية". انظر: http://www.mfdr.org/documents/2CorePrinciples05Feb04.pdf

مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية: "مبادئ إرشادية: الرصد والتقييم وفق النتائج"، 2007، ص 11.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "معايير من تقييم المساعدة الإنمائية"، لجنة المساعدة الإنمائية. انظر: http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "مبادئ لجنة المساعدة الإنمائية في التقييم المشترك"، لجنة المساعدة الإنمائية، باريس، فرنسا، 2006. انظر: http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/37484787.pdf

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: مبادئ لجنة المساعدة الإنمائية في تقييم المساعدة الإنمائية"، لجنة المساعدة الإنمائية، باريس، فرنسا، 1991. انظر: http://www.oecd.org/dataoecd/21/32/41029845.pdf

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: ورشة عمل حول التقييم المشترك: معارضة الفكر التقليدي لشركاء البلدان النامية"، لجنة المساعدة الإنمائية، نيروبي، كينيا، أبريل/نيسان 2005. انظر: http://www.oecd.org/dataoecd/20/44/34981186.pdf

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "الممارسات الفعالة في إجراء التقييم متعدد الدول المانحة"، باريس، فرنسا، 2000. انظر: http://www.oecd.org/dataoecd/10/28/2667318.pdf

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج"، لجنة المساعدة الإنمائية، باريس، فرنسا، 2002. انظر:http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "إرشادات حول نشاطات منع النزاعات وبناء السلام: ورقة عمل للفترة التجريبية". انظر: http://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en_21571361_30097720_39774574_1_1_1_1,00.pdf

الأمم المتحدة: "قرار الجمعية العامة: مراجعة السياسة الشاملة ثلاثية السنوات حول النشاطات الإنمائية الميدانية لمنظومة الأمم المتحدة"، A/RES/59/250، البند 90(ب) من محضر اجتماع الجلسة التاسعة والخمسين، ديسمبر/كانون الثاني 2004.

مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية: "التقييم القطري المشترك/المبادئ العامة للتقييم في إطار المساعدة الإنمائية". انظر: http://www.undg.org/index.cfm?P=259

مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية: "التقييم القطري المشترك والمبادئ العامة لإطار المساعدة الإنمائية"، 2007. انظر: http://www.undg.org/?P=232

مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية: "المنهج التنموية القائمة على حقوق الإنسان". انظر: http://www.undg.org/index.cfm?P=74

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "مبادئ عامة في تقييم نتائج التنمية"، مكتب التقييم، نيويورك، يناير/كانون الثاني، 2009. انظر: http://intra.undp.org/eo/documents/ADR/ADR-Guide-2009.pdf

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "ضمان ضبط الجودة وانسجام السياسات: عملية ضمان الجودة والسماحية في مكتب سياسات التنمية"، مكتب سياسات التنمية، مايو/أيار 2007. انظر: http://intra.undp.org/bdp/clearance_process.htm

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "سياسة التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي"، وثيقة صادرة عن المجلس التنفيذي، DP/2005/28، مايو/أيار 2006. انظر:http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "تقييم الإدارة القائمة على النتائج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي"، مكتب التقييم، نيويورك، ديسمبر/كانون الأول 2007.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "مبادئ عامة في تقييم نتائج التنمية"، مكتب التقييم، نيويورك، يناير/كانون الثاني 2007. انظر: http://intra.undp.org/eo/documents/ADR/framework/ADR_Guide.pdf

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "معرفة **ماذا ومن** في الإدارة القائمة على النتائج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: دراسة فنية"، محدّثة. انظر: www.undp.org/eo/documents/methodology/rbm/RBM-technical-note.doc

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "دراسة عن ممارسة تقييم القدرات"، أكتوبر/تشرين الأول 2008.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "سياسات وإجراءات البرامج والعمليات"، 2008. انظر: http://content.undp.org/go/userguide

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "دراسة فنية".

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "دعم تطوير القدرات: منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي".

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "الاتفاقية المعيارية بخصوص تقاسم التكاليف مع طرف ثالث"، مكتب الشراكة، 2007. انظر: http://content.undp.org/go/groups/brsp/Non-Core/Formats/?g11n.enc=ISO-8859-1

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "دعم تطوير القدرات: منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي". انظر: http://www.capacity.undp.org/indexAction.cfm?module=Library&action=GetFile&DocumentAttachmentID=2141

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تسريع التقدم العالمي في التنمية البشرية"، وثيقة صادرة عن المجلس التنفيذي DP/2007/43، (بموجب DP/2007/32)، أعيد إصدارها في يناير/كانون الثاني 2008.

فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: "مبادئ أخلاقية في التقييم، يوليو/تموز 2007. انظر: http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines

فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: "إرشادات حول إدراج مفاهيم حقوق الإنسان والمساواة بين النوع الإجتماعي في عمليات التقييم في منظومة الأمم المتحدة.

فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: "نورمات التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، 2005. انظر: http://www.unevaluation.org/unegnorms

فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: "دور التقييم في الإدارة القائمة على النتائج"، أغسطس/آب 2007. انظر: http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=87

فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: "دور التقييم في الإدارة القائمة على النتائج: التقرير النهائي"، الاجتماع السنوي العام، أبريل/نيسان 2007. انظر: http://cfapp1-docs-public.undp.org/eo/evaldocs1/uneg_2006/eo_doc_722014901.pdf

فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، 2005. انظر: http://www.unevaluation.org/unegstandards

فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: "تدريب فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: ما الذي يجب أن يتعلمه المقيِّم في الأمم المتحدة"، المقرر 1، 2008.

طاقم العاملين في منظومة الأمم المتحدة: "مسودة ملخص فني: الحصائل"، 11 سبتمبر/أيلول.

البنك الدولي: "دليل الخدمات الاستشارية 2006: مرشد شامل في اختيار المستشارين"، واشنطن العاصمة، 2006. انظر: http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/2006ConsultantManual.pdf

البنك الدولي: "مصادر تقييم برامج الشراكة العالمية والإقليمية: مبادئ ومعايير تأشيرية"، مجموعة تقييم مستقلة وشبكة لجنة المساعدة الإنمائية. انظر: http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPRO/Resources/sourcebook.pdf

الملحق 2: نموذج تقرير الزيارة الميدانية

يختلف محتوى تقرير الزيارة الميدانية حسب الغرض من الزيارة. ففي الحد الأدنى، يجب أن يحوي التقرير دراسة عن التقدم على طريق تحقيق النتائج، وعن إنتاج المُخرَجات، والشراكات، والتحديات الرئيسية، والإجراءات المقترحة. **يمكن تغيير هذا النموذج كي يناسب المستلزمات المحلية.**

تاريخ الزيارة: _____

موضوع وموقع الزيارة: _____

[رقم المشروع واسمه والموقع الذي تمت زيارته]

الغرض من الزيارة الميدانية:

الحصائل	التغيير على الحصائل	المُخرَجات	التغيير على المُخرَجات	أسباب كون الإنجاز دون الهدف (إذا كان)	التغيير على استراتيجيات الشراكة	توصيات وإجراءات مقترحة
	دراسة موجزة عن أية تغييرات ملائمة تتعلق بالحصائل كما هي مذكورة في جدول النتائج.	وضع المُخرَجات حسب وثيقة المشروع وخطة العمل.	منجزات المشروع على مستوى المُخرَجات (الإشارة إذا كانت إستراتيجية) والمساعدة الإضافية (إن وجدت).	إن وجد		الإجراءات في أي أمر يتعلق بالحصائل والإنجاز على طريق المُخرَجات و/أو الشراكات. إجراءات تصحيحية.مسؤوليات/وقت.

أداء المشروع – مواضيع التنفيذ

[إذا كان الشخص الذي يقوم بالزيارة الميدانية يتابع المشاكل العامة غير المتعلقة بأي منتج محدد، أو المشاكل التي تنطبق على كل المنتجات، عليه أن يعالج "أهم ثلاثة" صعوبات.]

قائمة بالصعوبات الرئيسية التي تعترض سبيل التنفيذ واقتراح الحلول.

_____

_____

_____

تحقيق النتائج

الدروس المستفادة

تحدث بإيجاز عن الدروس الرئيسية المستفادة خلال المشروع:

_____

_____

_____

المشاركين في الزيارة الميدانية:

إعداد: _____

(الاسم واللقب والمنظمة)

ملحقات

قائمة بالأشخاص الذين تمت مقابلتهم

ملحقات أخرى

الملحق 3: نموذج الشروط المرجعية للتقييم ومعايير الجودة

الهدف من نموذج الشروط المرجعية مساعدة وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على وضع شروط مرجعية تقوم على معايير الجودة الخاصة بالتقييم والمنسجمة مع المفاهيم والشروط المعروضة في هذا الدليل ومع "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة" الصادر عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.[62]

ينبغي أن تنص الشروط المرجعية صراحة على ضرورة أن يقدر التقييم مدى التزام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمبدأ التنمية البشرية وكيفية إدخال مفاهيم المساواة و موضوع النوع الاجتماعي في تصميم وتنفيذ المشروع أو البرنامج الذي يجري تقييمه.

ومن حيث منهج التقييم، يجب أن تحتفظ الشروط المرجعية بما يكفي من المرونة بحيث يحدد فريق التقييم أفضل الأدوات والطرق لجمع وتحليل البيانات. مثلاً، يمكن أن تقترح الشروط المرجعية استخدام الاستبيانات والزيارات الميدانية، ولكن يجب أن يكون بقدرة فريق التقييم إعادة النظر بهذه المقترحات بالتشاور مع الأطراف المعنية الرئيسية، ولاسيما المستخدمين المستهدفين والجهات المتأثرة بنتائج التقييم. (انظر الفصل 7 للمزيد من المعلومات بشأن مواضيع التصميم).

بالحد الأدنى، يجب أن تغطي الشروط المرجعية العناصر المذكورة أدناه:

1) المعلومات العامة والظروف

يوضح قسم المعلومات العامة ما الذي يجري تقييمه ويحدد العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجغرافية والديموغرافية الهامة التي يعمل ضمنها والتي لها تأثير مباشر على التقييم. وينبغي أن يكون الوصف مركزاً وموجزاً (صفحة واحدة بالحد الأقصى) ولا يلقي الضوء إلا على أكثر القضايا صلة بالتقييم. فيما يلي قائمة بالبنود التي تتضمنها المعلومات العامة والظروف:

- تحديد التدخل الذي يجري تقييمه (حصيلة، برنامج، مشروع، مجموعة مشاريع، مواضيع، مساعدة إضافية).
- اسم التدخل (مثلاً، اسم المشروع)، والغرض والأهداف، بما في ذلك متى وكيف تم البدء فيه، ومن المستهدف بالفائدة منه، وما هي النتائج والمُخرَجات المرجو تحقيقها، ومدة التدخل وحالة التنفيذ ضمن الإطار الزمني.
- نطاق وتعقيد التدخل، بما في ذلك، عدد المُكونات، إذا كانت أكثر من واحد، وحجم ووصف الأفراد الذين يهدف كل مكون لخدمتهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- الظروف والحدود الجغرافية، مثل المنطقة والبلد ومناظر الطبيعة والصعوبات إذا وجدت.
- الموارد الإجمالية اللازمة للتدخل من كل المصادر، بما في ذلك الموارد البشرية والموازنات المالية التي تشمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والدول المانحة ومساهمات أخرى.
- الشركاء الآخرين المساهمون في التدخل، بما في ذلك المؤسسات المنفذة والشركاء والأطراف المعنية الرئيسية، ومصالحهم وصلتهم بالتقييم.

[62] فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، 2005. متوفر على: http://www.unevaluation.org/ unegstandards.

- التغيرات الملحوظة منذ بداية التنفيذ والعوامل المساهمة.
- مدى انسجام الموضوع مع استراتيجيات الحكومة الشريكة وأولوياتها؛ ومع أهداف التنمية القطرية والإقليمية والعالمية؛ ومع الاستراتيجيات والأطر؛ والأولويات والأهداف المشتركة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ والبرامج القطرية أو الإقليمية أو العالمية له، كما يلائم.
- الملامح الرئيسية للاقتصاد القطري والإقليمي والعالمي والسياسات الاقتصادية التي لها علاقة بالتقييم.
- وصف موقع هذا التقييم في سياق عمليات التقييم الأخرى الجارية والسابقة وتسلسل التقييم.

يجب تضمين المزيد من البيانات المفصلة عن الظروف والمعلومات العامة (مثلاً، مشروع التمويل الأولي، الخطط الإستراتيجية، الإطار المنطقي أو نظرية التغيير، خطط الرصد والمؤشرات) أو ذكر المراجع في الملحقات عبر روابط إلى الانترنت أو وسائل اتصال أخرى.

2) غرض التقييم

فقرة الغرض في الشروط المرجعية تشرح بوضوح سبب إجراء التقييم، من سيستخدم أو يعمل على ضوء نتائج التقييم وكيف سيستخدمونه أو يعملون على ضوء النتائج. يجب أن يتضمن الغرض بعض المعلومات العامة وتبرير الحاجة إلى التقييم في هذا الوقت وكيف ينسجم التقييم مع خطة تقييم وحدة البرامج (انظر الفصل 3). إن بيان الغرض بوضوح يشكل أساس التقييم جيد التصميم.

3) نطاق وأهداف التقييم

تحدد هذه الفقرة معايير التقييم ونقاط تركيزه. تجيب هذه الفقرة على الأسئلة التالية:

- ما هي جوانب التدخل التي يغطيها التقييم؟ يمكن أن يشمل هذا الإطار الزمني، ومرحلة التنفيذ، والمنطقة الجغرافية، والمجموعات المستهدفة التي يجب أخذها في الحسبان، والمشاريع (المُخرَجات) التي يجب شملها، إن وجدت.
- ما هي مواضيع الاهتمام الرئيسية للمستخدمين التي على التدخل أن يتناولها أو ما هي أهداف التقييم التي يجب تحقيقها؟

ينبغي الإجابة على المواضيع المتعلقة مباشرة بأسئلة التقييم بحيث يكون لدى المستخدم المعلومات التي يحتاجها من أجل صناعة القرارات أو الإجراءات المعلقة. قد يتعلق الموضوع بملاءمة وفعالية وكفاءة واستدامة وتأثير التدخل. إلى ذلك، يجب أن يتطرق تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى موضوع كيف سعى التدخل إلى تدعيم تطبيق المنهج القائمة على الحقوق والمساواة بين النوع الإجتماعي في الجهود الإنمائية.

4) أسئلة التقييم

تحدد أسئلة التقييم المعلومات التي يجب أن يولدها التقييم. تقترح هذه الفقرة الأسئلة التي، إذا تمت الإجابة عليها، ستعطي مستخدمي التقييم المستهدفين المعلومات التي يبحثون عنها لاتخاذ قرارات أو إجراءات أو إضافة معرفة. مثلاً، يمكن أن تشمل أسئلة تقييم الحصائل:

- هل تم إنجاز الحصائل أو المُخرَجات المصرح عنها؟
- ما التقدم الذي تم إحرازه على طريق تحقيق الحصائل؟
- ما العوامل التي ساهمت في إنجاز أو عدم إنجاز الحصائل المرجوة؟
- إلى أي مدى ساهمت مُخرَجات ومساعدة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تحقيق الحصائل؟
- هل كانت إستراتيجية الشراكة الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي مناسبة وفعالة؟
- ما العوامل التي ساهمت في الفعالية أو عدم الفعالية؟

يجب أن يتفق على أسئلة التقييم من قبل المستخدمين والأطراف المعنية الأخرى وأن يقبلوها أو يعدلوها بالتشاور مع فريق التقييم.

5) المنهج

يمكن أن تشير الشروط المرجعية إلى منهج وطريقة إجمالية لإجراء التقييم، إضافة إلى مصادر معلومات وأدوات يرجح أن تعطي الإجابات الأكثر موثوقية وصلاحية على أسئلة التقييم ضمن حدود الموارد. غير أن القرارات النهائية بشأن التصميم المحدد الطرق التي سيتم بها التقييم يجب أن تنبثق من التشاور بين وحدات البرامج والمقيمين والأطراف المعنية الرئيسية بشأن ما هو مناسب ومجدي لتحقيق غرض التقييم وأهدافه وللإجابة على أسئلة التقييم، ضمن حدود الموازنة والوقت والبيانات المتوفرة.

مثلاً، يمكن أن تتناول الشروط المرجعية في ملحق:

- هل أُخذ التقييم في الحسبان في تصميم التدخل وكيف؟
- تفاصيل عن إطار النتائج وإطار الرصد والتقييم، بما في ذلك مؤشرات النتائج والمُخرَجات، الأهداف لقياس الأداء ووضع التنفيذ، ونقاط القوة والضعف في التصميم الأصلي للرصد والتقييم، وجودة البيانات المتولدة.
- توفر البيانات الوطنية والإقليمية والعالمية ذات الصلة.
- قوائم ومعلومات عن الأطراف المعنية الرئيسية (مستخدمو التقييم، الدول المانحة الشركاء، موظفو التنفيذ أو مؤسسات أخرى ذات صلة، الخ) وإمكانية الوصول إليهم.

6) نتائج التقييم

تتناول هذه الفقرة نتائج التقييم الرئيسية التي يكون فريق التقييم مسؤولاً عن إنتاجها. ويجب أن تشمل هذه المنتجات في الحد الأدنى:

- **تقرير استهلال التقييم** – ينبغي على المقيمين إعداد تقرير الاستهلال قبل البدء الحقيقي بعملية جمع المعلومات. ويجب أن يحوي بالتفصيل فهم المقيمين لما يجري تقييمه ولماذا، مع إظهار كيف ستتم الإجابة على كل سؤال من أسئلة التقييم بواسطة: طرق مقترحة، ومصادر مقترحة للمعلومات، وإجراءات جمع للمعلومات. ويجب أن يتضمن تقرير الاستهلال جدولاً مقترحاً للمهام، وأنشطة ومنتجات، وتعيين أحد أعضاء الفريق ليكون المسؤول الأول عن

كل مهمة أو منتج. يزود التقرير الاستهلالي وحدة البرامج والمقيمين بفرصة التحقق من أن لديهم فهماً مشتركاً للتقييم، ويوضح أي سوء فهم منذ البداية.

- **مسودة تقرير التقييم** – على وحدات البرامج والأطراف المعنية الرئيسية في التقييم مراجعة مسودة تقرير التقييم للتأكد من أن التقييم يلبي معايير الجودة المطلوبة (انظر الملحق 7).
- **تقرير التقييم النهائي**.
- **موجز عن التقييم ومنتجات معرفية أخرى** أو المشاركة في مناسبات تبادل المعرفة، إذا كانت ذات صلة بالموضوع (انظر الفصل 8).

7) تأليف فريق التقييم والكفاءات المطلوبة

تتناول هذه الفقرة بالتفصيل المهارات النوعية والكفاءات والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المقيِّم أو فريق التقييم فيما يخص التقييم، والتركيب المنتظر لفريق التقييم، بما في ذلك أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق.

كما يجب أن تحدد الفقرة نوع الدليل (خلاصات، نماذج عمل، مراجع) الذي يفترض أن يساند المعرفة والمهارات والخبرة. يجب أن تطلب الشروط المرجعية صراحة استقلالية المقيمين عن أية مؤسسة تساهم في التصميم أو التنفيذ أو تقدم الاستشارة في أي جانب من التدخل الذي هو موضوع التقييم.[63]

8) أخلاق التقييم

ينبغي أن تتضمن الشروط المرجعية بياناً صريحاً بأن تجرى التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتوافق مع المبادئ المحددة في "المبادئ الأخلاقية في التقييم"[64] لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وأن يعرض المواضيع الهامة التي على المقيمين معالجتها عند تصميم وتنفيذ التقييم، بما في ذلك أخلاق التقييم وإجراءات ضمان حقوق وسرية من يقدم المعلومات، مثلاً، إجراءات لضمان الالتزام بالمدونات القانونية التي تحكم مجالات مثل بنود جمع ونقل البيانات، ولاسيما التراخيص اللازمة لمقابلة الأطفال والشباب أو الحصول على معلومات عنهم؛ بنود لتخزين والحفاظ على أمن المعلومات المجمّعة؛ وبروتوكولات لضمان السرية وإخفاء الأسماء.

9) إجراءات التنفيذ

تصف هذه الفقرة التنظيم والهيكل الإداري للتقييم ويحدد الأدوار والمسؤوليات وسلطات كل الأطراف المشاركة في عملية التقييم. القصد من إجراءات التنفيذ توضيح التوقعات، وإلغاء الالتباسات وتسهيل إجراء عملية تقييم فعالة وذات مردود.

يجب أن تتناول هذه الفقرة الأدوار والمسؤوليات المحددة للمقيمين، بما في ذلك أعضاء الفريق، ومدير التقييم، وإدارة وحدة البرامج المكلفة والأطراف المعنية الرئيسية. كما يجب توضيح تركيب وأدوار ومسؤوليات أعضاء الهيئة الاستشارية أو الوحدات الأخرى لضمان الجودة وإجراءات عملها. وفي حالة التقييم المشترك، ينبغي توضيح أدوار ومسؤوليات الوكالات المشاركة. والمواضيع التي يجب النظر فيها تشمل: حدود السلطات؛ خطوط وعمليات المصادقة؛

[63] لهذا السبب يجب على موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي العاملين في مكاتب بلد آخر، أو في المراكز الإقليمية، أو في هيئات الإدارة العليا أن لا يشاركوا في فريق التقييم.

[64] فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "مبادئ أخلاقية في التقييم، يونيو/حزيران 2008. انظر:
search/index.jsp?q=ethical+guidelines/http://www.uneval.org

الاعتبارات اللوجستية، مثل كيفية تأمين مكان المكاتب، والإمدادات، والمعدات، والمواد؛ وإجراءات ومسؤولية المصادقة على المنتجات.

10) الإطار الزمني لعملية التقييم

تعدد هذه الفقرة وتصف كل المهام والمنتجات التي سيكون المقيمون أو فريق التقييم مسؤولين عنها وخاضعين للمحاسبة عليها، إضافة إلى المهام التي تشمل المكتب المكلفة، مع الإشارة إلى الموعد الأستحقاق أو الإطار الزمني لكل منها (مثلاً، خطة العمل، الاتفاقات، البيانات الموجزة، مسودة التقرير، التقرير النهائي)، إلى جانب المسؤول عن إكماله. في الحد الأدنى، يجب ذكر تفصيل زمني للأنشطة التالية:

- المراجعة المكتبية
- بيانات موجزة للمقيمين
- إكمال تصميم ومناهج التقييم وإعداد تقرير استهلالي مفصل
- مهمة التقييم داخل القطر (زيارات إلى مواقع العمل، مقابلات، استبيانات)
- إعداد مسودة التقرير
- اجتماع الأطراف المعنية ومراجعة مسودة التقرير (لضمان الجودة)
- إدخال التعليقات وإكمال تقرير التقييم

إلى ذلك، على المقيّمين بدعم جهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تبادل المعرفة ونشرها (انظر الفصل 8). ويجب أن تضم ملحقات الشروط المرجعية للتقييم المعتمد الصيغ المطلوبة لتقارير الاستهلال، تقارير التقييم وغيرها من المنتجات. كما يجب أن تبين هذه الفقرة عدد أيام العمل التي ستعطى لكل عضو في فريق التقييم والفترة التي سينخرط فيها في عملية التقييم (مثلاً، 30 يوم عمل على مدى ثلاثة أشهر).

11) الكلفة

ينبغي أن تشير هذه الفقرة إلى المبلغ الإجمالي والموارد الأخرى المتوفرة للتقييم (أتعاب استشاريين، التنقل، تذاكر السفر، الخ). هذه ليست موازنة مفصلة، لكن يجب تقديم معلومات كافية للمقيمين كي يقترحوا تصميماً للتقييم يمكن تنفيذه في حدود الوقت والموارد المحددة. إذا كان المبلغ المتوفر غير كاف لضمان الجودة العالية لنتائج التقييم، يمكن مناقشة الأمر بين المقيمين ووحدة البرامج في وقت مبكر من العملية.

12) الملحقات

يمكن استخدام الملحقات لتقديم تفاصيل إضافية عن خلفية التقييم ومستلزماته لتسهيل عمل المقيمين. وإليك بعض الأمثلة:

- **إطار نتائج التدخل ونظرية التغيير** – يقدم معلومات أكثر تفصيلاً عن التدخل الذي يجري تقييمه.
- **الأطراف المعنية والشركاء الرئيسيون** – قائمة بالأطراف المعنية الرئيسية والأفراد الذين يجب استشارتهم، مع الإشارة ارتباطهم وملاءمتهم للتقييم ومعلومات للاتصال بهم. ويمكن أن يوصي هذا الملحق بزيارة مواقع معينة.

- **وثائق يستعان بها** – قائمة بالوثائق الهامة وصفحات الويب التي على المقيمين قراءتها قبل الانتهاء من تصميم التقييم ومن التقرير الاستهلالي. ويجب أن تقتصر هذه على المعلومات الهامة التي يحتاجها المقيمون. يمكن أن تشمل الوثائق ومصادر المعلومات:

  - وثائق الإستراتيجية الوطنية ذات صلة
  - وثائق إستراتيجية ووثائق تخطيط أخرى (مثلاً، وثائق المشروع والبرنامج)
  - خطط ومؤشرات الرصد
  - ترتيبات الشراكة (مثلاً، اتفاقات التعاون مع الحكومات ومع الشركاء)
  - تقديرات وتقييم سابقة
  - سياسة التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نماذج ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وغيرها من وثائق السياسات
  - الصيغة المطلوبة من أجل التقرير الاستهلالي

- **جدول التقييم** (مقترح كمنتج متضمن في التقرير الاستهلالي) – جدول التقييم هو أداة يضعها المقيمون بمثابة مخطط ومرجع في تخطيط وتنفيذ التقييم. ويخدم أيضاً كأداة مفيدة لتلخيص منهج وتصميم التقييم وتقديمه بصورة مرئية من أجل المناقشة مع الأطراف الرئيسية. ويتضمن تفاصيل عن أسئلة التقييم التي عليه الإجابة عنها، ومصادر المعلومات، وجمع المعلومات، وأدوات أو طرق التحليل المناسبة لكل مصدر، والمعيار أو المقياس الذي يقيم وفقه كل سؤال (انظر الجدول أ).

الجدول أ: نموذج لجدول التقييم

معايير التقييم الملائمة	الأسئلة الرئيسية	أسئلة فرعية محددة	مصادر المعلومات	أدوات/طرق جمع المعلومات	المؤشرات/معيار النجاح	طرق دراسة البيانات

- **جدول المهام والمحطات الرئيسية والمنتجات** – على المقيمين أن يقدموا جدولاً مفصلاً، استناداً إلى الإطار الزمني الوارد في الشروط المرجعية.
- **الصيغة المطلوبة لتقرير التقييم** – يجب أن يشمل التقرير النهائي، دون أن يقتصر على، العناصر المحددة في معايير جودة تقارير التقييم (انظر الملحق 7).
- **مدونة السلوك** – على وحدات البرامج في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يطلبوا من كل عضو في فريق التقييم قراءة وفهم والتوقيع على "مدونة سلوك مهني للمقيمين في منظومة الأمم المتحدة"، التي يمكن أن تقدم كمرفق لتقرير التقييم.

الملحق 4: شبكات التقييم الوطنية والإقليمية والعالمية

تقدم جماعات التقييم على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، وعلى نحو متزايد، مساهمات هامة في مجال التقييم. وقد ساعدت مساهمتهم ومشاركتهم في بناء روابط قوية مع المجتمع المدني والنظراء المحليين والوطنيين ومع الحكومة. وقد شاركت هذه الجماعات في ورشات ومؤتمرات يديرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بما يشكل رابطاً بين مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأطراف المعنية الوطنية والمحلية، ويزيد الطلب على المعرفة والأدلة القابلية التقييم العالية الجودة، وينشر خدمات ومنتجات المعرفة المفيدة، ويحسن التعلم في مجالات التقييم. ويمكن الاعتماد على خبرة أعضاء هذه الشبكات لضمان جودة التقييم اللامركزي وللعمل كخبراء خارجيين. ومن الأمثلة على شبكات التقييم الوطنية والإقليمية والعالمية ما يلي:

الشبكات الوطنية

جمعية التقييم الأمريكية، www.eval.org

أسوسيازيون إيتاليانا دي فالوتازيون، www.valutazioneitaliana.it

جمعية التقييم الأسترالية، www.aes.asn.au

جمعية التقييم البرازيلية، www.avaliabrasil.org.br

جمعية التقييم في بوركينا فاسو

جمعية التقييم الكندية، www.evaluationcanada.ca

جمعية التقييم الدنمركية، www.danskevalueringsselskab.dk

جمعية التقييم الفنلندية، www.finnishevaluationsociety.net

جمعية التقييم الألمانية، www.degeval.de

الجمعية الإسرائيلية لتقييم البرامج، www.iape.org.il/en_index.asp

جمعية التقييم اليابانية، www.idcj.or.jp/JES

جمعية التقييم الماليزية، www.mes.org.my

شبكة النيجر للرصد والتقييم، www.pnud.ne/rense/HOMEUK.HTML

جمعية التقييم البولندية، www.pte.org.pl/x.php/1,71/Strona-glowna.html

جمعية التقييم الإسبانية، www.sociedadevaluacion.org/website

جمعية التقييم السيريلانكية، www.nsf.ac.lk/sleva

جمعية التقييم السويسرية، www.seval.ch/en

جمعية التقييم البريطانية، www.evaluation.org.uk

جمعية التقييم الزامبية

الشبكات الإقليمية

جمعية التقييم الأفريقية، www.afrea.org

جمعية التقييم الأوروبية، www.europeanevaluation.org

شبكة التقييم الأمريكية اللاتينية، www.preval.org

الشبكة الأمريكية اللاتينية والكاريبية للرصد والتقييم والتنظيم (Systematization)

الشبكات العالمية

شبكة التعلم الفعال من أجل المساءلة والأداء في العمل الإنساني، www.alnap.org

الجمعية العالمية لتقييم التنمية، www.ideas-int.org

المنظمة الدولية للتعاون في التقييم، www.internationalevaluation.com

الملحق 5: اختيار المقيمين: الأفراد مقابل المؤسسات

فيما يلي بعض القضايا التي تحتاج إلى بحث عند تحديد حجم وتركيب فريق التقييم وإيجابيات وسلبيات التعاقد مع أفراد[65] أو شركات.

- **يعتمد عدد المقيمين في الفريق على عدة عوامل.** التقييم المتعدد الوجوه يحتاج إلى فرق تقييم متعددة المناهج. ويجب أن يدخل الأعضاء المختارون أنواعاً مختلفة من الخبرة والتجربة إلى الفريق. الفريق النموذجي يجب أن يمثل خلطة متوازنة من المعرفة بمنهج التقييم المطلوب للمهمة المحددة، ومعرفة بموضوع التقييم، ومعرفة بالسياق الذي يجري فيه التقييم أو معرفة حالات مشابهة، المعرفة في المواضيع العامة في التقييم، مثل موضوع النوع الاجتماعي.
- **ما منظور المزج بين الداخلي والخارجي؟** يجب أن يضم فريق التقييم، إذا أمكن، عضو وطني واحد على الأقل. نموذجياً، يضم فريق التقييم أعضاء وطنيين (يعبرون عن التجربة والمنظور الوطنيين) وأعضاء عالميين (يعبرون عن المنظور الخارجي).
- **هل نتعاقد مع شركات أم مع أفراد؟** هناك طريقتان لتشكيل فريق تقييم: الأولى هي اختيار مستشارين أفراد لتشكيل فريق، والثانية هي الطلب من شركة أن تقترح فريقاً. يقدم الجدول ب لمحة عن سلبيات وإيجابيات كلا الخيارين، وهو ما يجب أن تأخذه اللجنة في عين الاعتبار.

[65] يحتفظ مكتب التقييم بسجل عن خبراء التقييم على : intra.undp.org/eo.

الجدول ب: سلبيات وإيجابيات الأستعانه بالأفراد مقابل الشركات		
	الأفراد	**الشركات**
الإيجابيات	■ يمكن أن يمتلك الأفراد خبرة متخصصة وسنوات عديدة من الخبرة في مواضيع محددة. ■ تنوع خلفيات أعضاء الفريق الأفراد يساهم في الجدل والنقاش الذي يمكن أن يغني العملية. ■ قد يكون أقل كلفة. ■ قد يكون أكثر قبولاً لتغييرات اللحظة الأخيرة في الشروط المرجعية أو الترتيبات الأخرى. ■ يمكن أن تقدم عملية التقييم، ولاسيما بالنسبة للافراد المحليين، فرصة لتنمية القدرات والتعلم من الخبراء الأفراد.	■ يتم الاتفاق على الأجور كحزمة لا تتغير غالباً إلا إذا تغيرت الشروط المرجعية. ■ أعضاء الفريق معتادون على العمل معاً. ■ تضمن الشركة جودة المنتجات. ■ المنهج المتعددة المناهج مضمون. ■ إجراءات التعاقد، بالرغم أنها قد تكون أطول منها مع الأفراد، و لكن تكون أسهل. ■ الشركة تضع منهج أو مقترح من أجل التقييم. ■ في حال تغيب المقيّم (بسبب المرض مثلاً) تكون الشركة مسؤولة عن تأمين مقيم بديل.
السلبيات	■ التعرف على المستشارين الأفراد يستهلك الكثير من الوقت وهناك خطر اختيار فريق التقييم بالاعتماد فقط على مزاعمهم في طلباتهم. ■ يمكن أن يجد فريق من المقيمين الذين لم يعملوا معاً من قبل صعوبة في خلق شعور بالوحدة والتماسك في عملهم، ويمكن للنزاعات فيما بينهم أن تؤثر على سير العمل. ■ التغييرات في جدول العمل يمكن أن تسبب بنفقات إضافية في الأجور كل يوم وبترتيبات السفر. ■ يمكن أن تقدم الوحدة المكلفة المواضيع اللوجستية.	■ المواضيع اللوجستية تؤمنها الشركة. ■ قد تكون لأجور أعلى، حيث ستحسب التكاليف غير المباشرة للشركة. ■ إذا كانت الشركة قد تعاملت طويلاً مع الموضوع أو الوكالة، فيمكن أن تكون مصداقية العملية منقوصة. ■ يميل أعضاء الفريق إلى أن يكون لهم طرق ومنظورات متشابهة، وهذا يقلل من الغنى بالخيارات المختلفة. ■ يمكن أن تكون إجراءات طلب العروض طويلة ومتعبة. ■ يمكن أن تجد الشركات صعوبة في مزج العناصر الوطنية والعالمية.

الملحق 6: نموذج استجابة الإدارة

نموذج استجابة الإدارة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

[اسم التقييم] التاريخ:

إعداد:	الموقع:	الوحدة/المكتب:
تحرير:	الموقع:	الوحدة/المكتب:
مركز موارد التقييم:	الموقع:	الوحدة/المكتب:

توصية التقييم الأولى				
استجابة الإدارة:				
الإجراءات الأساسية	**الإطار الزمني**	**الوحدة المسؤولة**	**المتابعة***	
			التعليقات	**الحالة**
1-1				
2-1				
3-1				
توصية التقييم الثانية				
استجابة الإدارة:				
الإجراءات الأساسية	**الإطار الزمني**	**الوحدة المسؤولة**	**المتابعة***	
			التعليقات	**الحالة**
1-2				
2-2				
3-2				
توصية التقييم الثالثة				
استجابة الإدارة:				
الإجراءات الأساسية	**الإطار الزمني**	**الوحدة المسؤولة**	**المتابعة***	
			التعليقات	**الحالة**
1-3				
2-3				
3-3				

* يتم تتبع حالة التنفيذ الكترونياً في قاعدة بيانات مركز موارد التقييم.

الملحق 7: نموذج تقرير التقييم ومعايير الجودة

الهدف من كتابة تقرير التقييم هو أن يشكل دليلاً لإعداد تقارير تقييم موثوقة ومفيدة وذات معنى وتلبي معايير الجودة. و ليس القصد تقديم فقرات يجب أن يلتزم بها كل التقارير. الصيغة فقط تقترح المحتوى الذي يجب أن يتضمنه تقرير التقييم الجيد. الشروح التالية مستمدة من "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة" و"المعايير الأخلاقية للتقييم" الصادرة عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.[66]

يجب أن يكون تقرير التقييم كاملاً ومنظم على نحو منطقي. ويجب أن يكتب بوضوح وأن يكون مفهوماً للجمهور المستهدف. وفي السياق القطري يجب أن يترجم التقرير إلى اللغات المحلية حيثما أمكن (انظر الفصل 8 للمزيد من المعلومات). ويجب أن يشمل التقرير أيضاً ما يلي:

عنوان وصفحات استهلالية – تقدم المعلومات التالية:

- اسم عملية التقييم
- الإطار الزمني للتقييم وموعد تسليم التقرير
- البلدان المساهمة في التقييم
- أسماء المقيمين ومنظماتهم
- اسم المؤسسة المكلفة بالتقييم
- شكر

جدول بالمحتويات – يجب أن يحوي دائماً إطارات وأرقام وجداول وملاحق مع صفحة مراجع.

قائمة بالمختصرات والاختزالات

[66] فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، "معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة"، 2005، متوفر على: http://www.unevaluation.org/unegstandards
وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ""مبادئ أخلاقية في التقييم"، حزيران/يونيو 2008، متوفر على: http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines.

خلاصة تنفيذية – فقرة مستقلة من 2-3 صفحات:

- تصف بإيجاز التدخل (مشروع، برنامج، سياسات، أو غيرها) الذي يجري تقييمه.
- تشرح الغرض من التقييم وأهدافه، بما في ذلك جمهور التقييم والاستخدامات المقصودة.
- تصف الجانب الرئيسي من مناهج وطرق التقييم.
- تلخيص النتائج والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية.

مقدمة – يجب أن:

- تشرح سبب إجراء التقييم (الغرض)، ولماذا يتم تقييم المشروع في هذا الوقت، ولماذا طرح الأسئلة التي طرحها.
- تحدد الجمهور الرئيسي أو مستخدمي التقييم، ما الذي يريدون تعلمه من التقييم ولماذا، وكيف يتوقع منهم أن يستخدموا نتائج التقييم.
- تحدد التدخل (مشروع، برنامج، سياسات، أو غيرها) الذي تم تقييمه – انظر الفقرة القادمة عن التدخل.
- تعرف القارئ بتركيب ومحتوى التقرير وكيف ستلبي المعلومات المتضمنة في التقرير أغراض التقييم وترضي حاجة مستخدمي التقييم للمعلومات.

وصف التدخل – يقدم قاعدة لمستخدمي التقرير من أجل فهم المنطق وتقدير مزايا منهج التقييم وفهم قابلية نتائج التقييم للتطبيق. ويجب أن يقدم الوصف تفاصيل كافية لمستخدم التقرير ليستخلص فحوى التقييم. على الوصف أن:

- يصف **ما يتم تقييمه، ومن يستهدف بالفائدة، والمشكلة أو الموضوع** الذي يسعى لمعالجته.
- يشرح **إطار النتائج المتوقعة أو خريطة النتائج واستراتيجيات التنفيذ** والمفترضات الرئيسية التي تقوم عليها الإستراتيجية.
- يربط التدخل مع **الأولويات الوطنية**، وأولويات إطار المساعدة الإنمائية، وأطر التمويل المشترك المتعدد السنوات أو أهداف الخطة الإستراتيجية، أو أهداف وخطط أخرى خاصة بالبرنامج أو البلد.
- يحدد **مرحلة** التنفيذ التي يمر بها التدخل وأية **تغيرات هامة** (مثلاً، خطط، استراتيجيات، أطر منطقية) حدثت مع الزمن، ويشرح انعكاسات هذه التغيرات على التقييم.
- يحدد ويناقش **الشركاء الرئيسيين** المساهمين في التنفيذ وأدوارهم.
- يناقش عن **حجم التدخل**، مثل عدد المُكونات (مثلاً، مراحل المشروع) وحجم الجمهور المستهدف من كل مكوِّن.
- يشير إلى **الموارد الإجمالية**، بما في ذلك الموازنات والموارد البشرية.

- بناقش تأثير **العوامل المؤسسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية**، والمجال الجغرافي الذي يعمل وسطه المشروع ويشرح تأثيرات (الصعوبات والفرص) هذه العوامل على التنفيذ وعلى الحصائل.
- يشير إلى **نقاط ضعف التصميم** (مثلاً منطق التدخل) **وعوائق التنفيذ** الأخرى (مثلاً حدود الموارد).

نطاق التقييم وأهدافه – يجب أن يقدم التقرير شرحاً واضحاً لنطاق التقييم وأهدافه الرئيسية وأسئلته الأساسية.

- نطاق التقييم – يجب أن يحدد التقرير محددات التقييم، مثلاً، الفترة الزمنية، شرائح المجتمع المستهدفه، المنطقة الجغرافية المشمولة، والمُكونات والمُخرَجات أو الحصائل التي جرى النظر فيها.
- أهداف التقييم – يجب أن يوضح التقرير أنواع القرارات التي سيتخذها مستخدمو التقييم، والمواضيع التي يحتاجون إلى دراستها لاتخاذ هذه القرارات، وما يجب أن يحقق التقييم كي يساهم في هذه القرارات.
- معايير التقييم – يجب أن يحدد التقرير معايير التقييم أو مقاييس الأداء المستخدمة.[67] يجب أن يشرح التقرير الأساس المنطقي لاختيار المعايير الخاصة المستخدمة في التقييم.
- أسئلة التقييم – تحدد أسئلة التقييم المعلومات التي سيولدها التقييم. ويجب أن يذكر التقرير بالتفصيل أسئلة التقييم الرئيسية التي يجيب عليها التقييم وأن يشرح كيف تلبي هذه الإجابات حاجات المستخدمين للمعلومات.

مناهج وطرق التقييم[68] – يجب أن يتناول تقرير التقييم بالتفصيل النهج المنهجية المختارة، والطرق والتحليل؛ والأساس المنطقي لاختيارها؛ وكيف، ضمن حدود الزمن والنفقات، أعطت النهج والطرق التي تم تطبيقها البيانات التي ساعدت في الإجابة على أسئلة التقييم وحققت أغراضه. يجب أن يساعد الوصف مستخدم التقرير على معرفة مزايا الطرق المستخدمة في التقييم ودقة النتائج والاستنتاجات والتوصيات. الحديث عن المنهج يجب أن يتضمن مناقشة كل مما يلي:

- مصادر البيانات – مصادر المعلومات (الوثائق التي تمت مراجعتها والأطراف المعنية)، الأساس المنطقي لاختيارها وكيف تجيب المعلومات المكتسبة على أسئلة التقييم.
- العينة وإطار أخذ العينات – إذا استخدمت عينة: حجم العينة وخصائصها، معايير اختيار العينات (مثلاً، النساء الغير متزوجات، تحت سن 45 سنة)، عملية اختيار العينة (مثلاً، عشوائياً، بطريقة هادفة)، كيف تم تعيين مجموعات المعالجة والمقارنة، إن وجدت، إلى أي حد تعتبر العينة ممثلة عن كل الناس المستهدفين، بما في ذلك مناقشة قصور العينة بالنسبة لتعميم النتائج.
- وسائل وإجراءات جمع البيانات – الطرق أو الإجراءات المستخدمة لجمع البيانات، بما في ذلك مناقشة وسائل جمع البيانات (مثلاً، بروتوكولات المقابلات)، وملاءمتها لمصدر المعلومات والأدلة على موثوقيتها وصلاحيتها.

---

[67] إن معايير التقييم التي تطبق غالباً على تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هي الملاءمة والفعالية والكفاءة والاستدامة.
[68] تحتاج كل جوانب المنهج المذكور إلى معالجة كاملة في التقرير. يمكن وضع بعض المعلومات التقنية المفصلة في ملاحق مع التقرير. انظر الفصل 8 للمزيد من الإرشادات بشأن المنهج.

- معايير الأداء[69] - المعيار والمقياس الذي سيستخدم لتقييم الأداء المتعلق بأسئلة التقييم (مثلاً، المؤشرات الإقليمية والوطنية، سلالم التصنيف).
- مساهمة الأطراف المعنية – مساهمة الأطراف المعنية في التقييم وكيف ساهم مستوى المشاركة في دقة التقييم والنتائج.
- الاعتبارات الأخلاقية – الإجراءات المتخذة لحماية الحقوق وسرية المبلّغين (للمزيد من المعلومات، انظر "المبادئ الأخلاقية للمقيمين" الصادر عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم).[70]
- معلومات عامة عن المقيمين – تركيب فريق التقييم، معلومات عامة عن أعضاء الفريق ومهاراتهم وملاءمة مزيج المهارات التقنية، والمساواة بين النوع الإجتماعي والتمثيل الجغرافي للتقييم.
- القيود الرئيسية للمنهج – يجب تحديد القيود الرئيسية للمنهج ومناقشتها علناً فيما يخص انعكاساتها على التقييم، إضافة إلى الخطوات المتخذة للتخفيف من هذه القيود.

تحليل البيانات – ينبغي أن يصف التقرير الإجراءات المستخدمة لتحليل البيانات المجمّعة للإجابة على أسئلة التقييم. ويجب أن يفصل في خطوات ومراحل التحليل الذي جرى، بما في ذلك خطوات تأكيد دقة البيانات والنتائج. كما يجب أن يناقش التقرير ملاءمة التحليل لأسئلة التقييم. وتعين مناقشة نقاط الضعف المحتملة في تحليل البيانات والثغرات أو القصور في البيانات، بما في ذلك إمكانية تأثيرها على طريقة تفسير الموجودات واستخلاص النتائج.

الموجودات والاستنتاجات – يجب أن يعرض التقرير نتائج التقييم المستندة على الدراسة والاستنتاجات المستخلصة من الموجودات.

- الموجودات – يجب عرضها كإفادات عن الحقيقة مستندة على تحليل البيانات. ويجب أن تبنى وفق أسئلة ومعايير التقييم بحيث يمكن لمستخدمي التقرير أن يربطوا بسهولة بين ما سؤل عنه وما تم العثور عليه. ويجب تفسير الفوارق بين ما خطط له وبين النتائج الفعلية، إضافة إلى العوامل التي تؤثر على تحقيق النتائج المرجوة. وينبغي مناقشة الفرضيات أو المخاطر في تصميم المشروع أو البرنامج والتي تؤثر فيما بعد على التنفيذ.
- الاستنتاجات – يجب أن تكون شاملة ومتوازنة، وأن تلقي الضوء على نقاط الضعف ونقاط القوة وحصائل التدخل. ويجب أن تكون مدعمة بالأدلة ومرتبطة إرتباطاً منطقياً بموجودات التقييم. ويجب أن تجيب على أسئلة التقييم الرئيسية وأن تقدم أفكاراً نافذة في تحديد و/أو تقديم حلول للقضايا أو المشاكل الهامة المتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستخدمون المستهدفون.

---

[69] إن عرض جدول مختصر لكل من أسئلة التقييم، أو مصادر البيانات، أو وسائل وطرق جمع البيانات بالنسبة لكل مصدر والمعيار أو المقياس الذي تم بواسطته تقييم كل سؤال، يشكل أداة توضيحية لتبسيط منطق المنهج بالنسبة لقارئ التقرير.

[70] فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: "مبادئ أخلاقية في التقييم"، حزيران/يونيو 2008. متوفر على: http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines.

التوصيات – يجب أن يقدم التقرير توصيات عملية وقابلية التنفيذ موجهة إلى مستخدمي التقرير المستهدفين بشأن بالإجراءات أو التي ينبغي إتباعها. يجب أن تكون التوصيات مدعمة بالأدلة ومرتبطة بالموجودات والاستنتاجات بشأن الأسئلة الرئيسية التي يبحثها التقييم. وينبغي أن تعالج التوصيات استدامة المبادرة وأن تعقب على كفاية إستراتيجية الخروج الخاصة بالمشروع، إن وجدت.

الدروس المستفادة – يجب أن يتضمن التقرير مناقشة للدروس المستفادة من التقييم، أي، المعرفة الجديدة المكتسبة من ظرف محدد (تدخل، حصائل سياق، وحتى من طرق التقييم) والتي يمكن تطبيقها على ظرف مشابه. ويجب أن تكون الدروس موجزة وقائمة على أدلة محددة واردة في التقرير.

ملحقات التقرير – لكي تقدم الملحقات المقترحة لمستخدم التقرير خلفية إضافية وتفاصيل منهجية تعزز دقة التقرير، يجب أن تتضمن ما يلي:

- الشروط المرجعية للتقييم
- منهج إضافي يتعلق بالتوثيق، مثل جدول التقييم وأدوات جمع البيانات (استبيانات، دليل لإجراء المقابلات، بروتوكولات الملاحظة، الخ)
- قائمة بالأفراد والجماعات الذين جرت مقابلتهم أو استشارتهم وبالمواقع التي تمت زيارتها
- قائمة بالوثائق الداعمة التي تمت مراجعتها
- إطار نتائج أو مخطط نتائج المشروع أو البرنامج
- جداول مختصرة بالموجودات، مثل الجداول التي تعرض التقدم على طريق تحقيق المُخرَجات، وقياس الأهداف بالمؤشرات المحددة
- سيرة موجزة عن المقيمين وتبرير لتركيبة الفريق
- مدونة سلوك مهني موقعة من المقيمين

الملحق 8: موارد التقييم

توجد ثروة من المعلومات داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمجتمع الخارجي، تحوي نتائج رئيسية ودروس عن تصميم وتنفيذ وتقييم مشاريع وبرامج تعاون تقني في البلدان والمناطق حول العالم. وإليكم بعض أهم مصادر هذه المعلومات:

موقع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم (www.unevaluation.org) – هذا الفريق هو شبكة مهنية للهيئات المسؤولة عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة. الهدف منه تعزيز الموضوعية والفعالية وإبراز وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة، والدفاع عن أهمية التقييم من أجل التعلم واتخاذ القرار والمساءلة. ومنذ 2009، كان في عضوية هذا الفريق 43 مؤسسة. يشرح موقع هذا الفريق على الانترنت برنامج عمله الحالي ويمكن من الدخول بسهولة إلى وثائق الفريق إضافة إلى روابط إلى مصادر تقييم مفيدة أخرى.

موقع مكتب التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الداخلي (intra.undp.org/eo) والخارجي (www.undp.org/eo) – يصدر مكتب التقييم عدداً من الوثائق لدعم عملية التعلم من التقييم. ويحتوي موقعه كل التقييم التي أجراها مكتب التقييم، وخلاصات تنفيذية وموجزات عن التقييم، والتقرير السنوي عن التقييم، وهي تمثل الموجودات الرئيسية والدروس المستفادة من التقييم المستقلة. كما يحوي روابط لمختلف المراجع والنماذج والمعايير والأدلة الإرشادية عن منهج ونُهج التقييم، ومواقع عن التقييم تابعة لشركاء إنمائيين آخرين.

موقع مركز موارد التقييم (erc.undp.org) – مركز موارد التقييم هو مركز لإدارة معلومات التقييم على الانترنت تابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وهو قاعدة بيانات متاحة للعموم ويحتوي على تقارير التقييم، وشروط مرجعية، واستجابات إدارية على التقييمات المستقلة و الامركزية لمشاريع وبرامج وحصائل وإطارات برنامج الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية وغيرها. كما يتضمن قاعدة البيانات لخطط التقييم ومسؤولي تنسيق البرامج في أقسام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إضافة إلى طيف من وثائق الإرشاد والمراجع.

برنامج
الأمم
المتحدة
الإنمائي

UNDP

دليل تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية

HANDBOOK ON PLANNING, MONITORING AND EVALUATING FOR DEVELOPMENT RESULTS