



سد الفجوة دور المتابعة والتقييم في صنع السياسات القائم على الأدلة

بشراكة مع:



نظام معلومات التنمية



الجمعية الدولية لتقييم التنمية



مسح مجموعات
المؤشرات المتعددة



البنك الدولي









سد الضجوة

دور المتابعة والتقييم في صنع السياسات القائم على الأدلة



افتتاحية

صنع السياسات القائم على الأدلة

يقدم هذا الكتاب عددا من المساهمات القوية من كبار موظفي المؤسسات التي تتعامل مع صنع السياسات القائم على الأدلة. وهذه المؤسسات هي الحكومات الوطنية والمحلية، واليونيسف، والبنك الدولي والجمعية الدولية لتقييم التنمية. وهو يحاول الجمع بين الرؤية والدروس المستفادة من مختلف الجهات من أصحاب المصلحة المعنيين بالدور الاستراتيجي للمتابعة والتقييم في صنع السياسات القائم على الأدلة. إن أصحاب المصلحة هؤلاء هم صانعو السياسات، في دورهم كمستخدمين للأدلة، وباحثين، وقائمين بعمليات التقييم، وفي دورهم كموردين للأدلة.

وقد اكتسب مفهوم «صنع السياسات القائم على الأدلة» مكانة كبيرة خلال السنوات الأخيرة. فاستخدام الأدلة القوية يمكن أن يصنع فرقا في مجال صنع السياسات من خلال ما لا يقل عن خمسة طرق:

- تحقيق الاعتراف بمسألة تتعلق بالسياسات العامة.

تتم المرحلة الأولى في عملية تشكيل السياسات عند ظهور أدلة تكشف بعض جوانب الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية التي كانت، حتى ذلك الحين، خافية عن الرأي العام وعن صانعي السياسات. وفور تكشف هذه المعلومات، تقوم طائفة متنوعة من المجموعات، مثل موظفي الخدمة المدنية، أو المنظمات غير الحكومية، أو وكالات التنمية، أو وسائل الإعلام بحشد التأييد لتلك القضية الجديدة للسياسة ليتم الاعتراف بها ومعالجتها.

- توفير المعلومات لترشيد تصميم واختيار السياسات.

فور تحديد قضية تتعلق بالسياسات العامة، فإن الخطوة التالية هي تحليل تلك القضية، حتى يمكن فهم مدى وطبيعة المشكلة. وهذا الفهم يوفر الأساس لأية توصيات تطرح فيما بعد تتعلق بالسياسات.

- التنبؤ بالمستقبل.

يتطلب الأمر أيضا محاولة قراءة المستقبل من أجل معرفة ما إذا كان من المطلوب اتخاذ اجراء معين في مجال السياسة من أجل التخفيف من حدة مشكلة ما في الأجل القصير سوف يكون ناجحا على المدى الطويل أيضا. وعندما تكون إحدى الحكومات ملتزمة بتحقيق أهداف معينة في المستقبل، فإن نماذج التنبؤ تسمح بتقييم ما إذا كان من المرجح تحقيق هذه الأهداف.

• مراقبة تنفيذ السياسات العامة.

فور تنفيذ السياسات، تصبح المعلومات مطلوبة من قبل صانعى السياسات لمتابعة النتائج المتوقعة المرتبطة بتلك السياسات. والمتابعة الدقيقة يمكن أن تكشف الانحراف عندما تخرج المؤشرات الرئيسية عن مسارها المحدد، والذي يدفع إلى القيام بالمزيد من عمليات التحليل مما يؤدي إلى تغيير السياسة.

• تقييم أثر السياسات.

إن قياس أثر أحد تدخلات السياسة يتطلب منهجية ومعلومات أكثر مما هو مطلوب لمتابعة تنفيذ السياسات العامة. كما أن وضع آلية واضحة لتقييم أثر السياسات فى عملية تصميم سياسة ما هي خطوة محورية لضمان إمكانية تقييمها.

يتفق المجتمع الدولى على أن المتابعة والتقييم يلعبان دورا استراتيجيا فى توفير المعلومات لترشيد عمليات صنع السياسات. والهدف من ذلك هو تحسين أهمية، وكفاءة، وفعالية عمليات إصلاح السياسات. وبالنظر لهذا الهدف للمجتمع الدولى، لماذا إذن لا تلعب المتابعة والتقييم دورهما على أكمل وجه ممكن؟ وما هي العوامل، بالإضافة إلى الأدلة، التى تؤثر على عملية صنع السياسات ونتائجها؟ وكيف يمكن زيادة استخدام الأدلة فى صنع السياسات؟ يقوم هذا الكتاب بتحليل هذه القضايا وغيرها.

يقوم سيجون بتقديم مفهوم صنع السياسات القائم على الأدلة، مستكشفا التوتر الظاهر بين السلطة والقوة من جانب، والمعرفة والأدلة من جانب آخر. وهو يقترح أن المتابعة والتقييم ينبغى عليهما توفير المعلومات لترشيد خيارات صنع السياسات القائم على الأدلة، ولتسهيل النقاش العام بين صانعى السياسات وأصحاب المصلحة فى المجتمع وتيسير اختيار السياسات. ومن أجل القيام بهذا، ينبغى أن تكون المتابعة والتقييم سليمة من الناحية التقنية وملائمة من الناحية السياسية على حد سواء. ولذلك، فإنه ينبغى تعزيز الحوار بين مقدمي ومستخدمي الأدلة لسد الفجوة بين الاحتياجات من المعلومات لدى صانعى السياسات والمعلومات المعروضة من قبل الباحثين والقائمين بعمليات التقييم.

يستكشف كارلسون فيستمان وكونر العلاقة بين التقييم والسياسات. ويوضحون أن أسرة القائمين بالتقييم كانت تقليديا تضم باحثين جديدين لديهم مُثل عليا للحيداد، والبحث الموضوعي، كنموذج أمثل عند القيام بالتقييم. إلا أن أعمال التقييم، رغم ذلك، دائما ما تجرى ضمن سياق سياسى، وهذا الواقع يجلب أنواعا مختلفة من الشركاء فى العلاقة. وهؤلاء الشركاء، بمن فيهم السياسيون

إفتتاحية

وصناع السياسات، غالباً ما يجعلون أسرة التقييم تشعر بعدم الارتياح. وإذا كانت السياسات والتقييم محكومين عليهما أن يكونا «شركاء حياة»، فما هي الأشكال التي يمكن أن تأخذها تلك العلاقة، أو التعايش معاً، أو العيش متباعدين؟ يتناول هذا الفصل بعض من هذه الاحتمالات.

ويحاول باركر وضع المتابعة والتقييم في السياق الأوسع لإدارة المعرفة، بوصفه عنصراً من عناصر التعلم التنظيمي وتعزيز الأداء. فهو يركز على حالة اليونيسف، داخل منظومة الأمم المتحدة، والتي يمكن أن تعتبر ممثلة لكثير من الوكالات الأخرى العاملة في مجال التنمية البشرية والاجتماعية. ويبدأ الكتاب بلمحة موجزة عن وظيفة المعرفة، ودراسة تجربة المتابعة والتقييم، مع الإشارة إلى نقاط القوة وكذلك الفجوات في سياق عمل اليونيسف. ويتم بعد ذلك عرض مثال لنظام للمتابعة تم ربطه بعملية تطوير البحوث وسياسات في منطقة وسط وشرق أوروبا وكومنولث الدول المستقلة.

ويقترح ماكاي أن المتابعة والتقييم أمران ضروريان للقيام بعملية صنع السياسات القائم على الأدلة، والإدارة القائمة على الأدلة، والخضوع للمساءلة القائمة على الأدلة. فصنع السياسات، وخصوصاً عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموازنة والتخطيط على الصعيد الوطني، يركز على أولويات الحكومة بين المطالب المتنافسة من المواطنين والفئات في المجتمع. إن المعلومات التي توفرها نظم المتابعة والتقييم يمكن أن تدعم المداورات الحكومية من خلال توفير الأدلة حول أكثر أنواع خيارات السياسات العامة فعالية من حيث التكلفة. ويعرض ماكاي كيف يمكن للبنك الدولي، بالتعاون مع شركاء آخرين، دعم البلدان في بناء نظم وطنية للمتابعة والتقييم. ويُنهي بعرض الدروس الرئيسية المستفادة التي تم استخلاصها عبر العقد الماضي حول تطوير مثل هذه النظم.

ويركز زال كوسيك وريست مساهمتهما على كيفية تصميم وتنفيذ نظام قائم على النتائج للمتابعة والتقييم. فعلى مدى السنوات الأخيرة، كان هناك تطور في مجال المتابعة والتقييم يتضمن التحرك بعيداً عن المناهج التقليدية القائمة على التنفيذ باتجاه مناهج جديدة قائمة على النتائج. وتساعد تلك المناهج الأخيرة على الرد على سؤال «ما أهمية ذلك / ماذا بعد؟». وبعبارة أخرى قد تتجح الحكومات والمنظمات في تنفيذ السياسات ولكن السؤال الأساسي هو، هل حققت هذه السياسات النتائج الفعلية المقصودة؟ وهل أوفت الحكومات والمنظمات بالوعود التي قطعنها لأصحاب المصلحة لديهم؟ إن إدخال نظام للمتابعة والتقييم قائم على النتائج يخطو بصناع القرار خطوة أخرى إلى الأمام في تقييم ما إذا كانت أهداف السياسات قد جرى تحقيقها على مر الزمن وكيف تم ذلك. وهذه النظم تساعد في الإجابة على كل الأسئلة المهمة «ما أهمية ذلك»، والاستجابة للطلبات المتزايدة من جانب أصحاب المصلحة من أجل تحقيق نتائج ملموسة. يتناول

«نموذج الخطوات العشر» المعروض التحدي المتمثل في كيف يمكن للحكومات بصفة عامة، وتلك الموجودة في البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية على وجه الخصوص، البدء في بناء نظم للمتابعة والتقييم قائمة على النتائج لتوفير معلومات موثوق بها ويعول عليها استخدامها هي نفسها ولتشاركها مع مواطنيها.

المقاصد الإستراتيجية لعمليات التقييم والدراسات والبحوث

يحلل بامبيرجر السبب في أن الاستفادة من نتائج التقييم منخفضة بشكل مخيب للأمل، على الرغم من الموارد الكبيرة المكرسة للتقييم وأهميتها المتنامية في البلدان الصناعية، والتي تمر بمرحلة انتقالية، والنامية. وقد توصلت المجموعة المستقلة للتقييم التابعة للبنك الدولي مؤخرًا إلى أنه بالنسبة لجميع وكالات التنمية، لا تزال المتابعة والتقييم الحلقة الأضعف في سلسلة إدارة المخاطر. ووجدت الوكالة السويدية للتنمية الدولية، في تقييم حديث لممارسات التقييم، أن معظم أصحاب المصلحة لم يطلعوا مطلقًا حتى على النتائج، وأن القلائل الذين فعلوا ذلك لم يجدوا شيئًا جديدًا أو مفيدًا بشكل خاص. لذلك يركز بامبيرجر مساهمته على السبب في عدم استخدام نتائج التقييم إلى أقصى حد ممكن قدر الإمكان، ويشرح كيف نضمن أن يكون للتقييم تأثير على القرارات المتعلقة بالسياسات العامة.

يقر أدريان وجوبين بأن المناقشات المعاصرة على الساحة الدولية للتنمية قد وسعت نطاق وتصميم عمليات التقييم، عما كان سائدًا من قبل، من تضيق التركيز الذي كان يقتصر على المشاريع أو البرامج لإجراء تقييمات أوسع نطاقًا تشمل السياسات، ومدى تماسكها، ونتائج التنمية. في الوقت نفسه، هناك ضغط متزايد لجعل التقييم أمرًا محوريًا في عملية التنمية بالبلاد ذاتها وأكثر أهمية وفائدة للمواطنين الذين تتأثر حياتهم بالتدخلات الإنمائية. ويجري إعادة تشكيل عملية التقييم في سياق ما يحدث من مستجدات في مجال المساعدات الدولية، وعلى وجه الخصوص، من خلال الاعتراف الذي بدأ في الظهور على الساحة بأن فعالية المساعدة الإنمائية تتطلب أن تحترم الجهات المانحة قيادة البلاد الشريكة وأن تساعد تلك البلدان في تعزيز قدراتها على ممارسة تلك القيادة. إن مفهوم قيام البلدان بقيادة عمليات التقييم هو مفهوم جديد نسبيًا، وهو يعكس الاعتراف المتزايد في العالم بأهمية قيام الأمم بالتقييم الذاتي فيما يتعلق بالتنمية بها. ويجري في الوقت الحالي التصدي للأشكال التقليدية للتقييم التي عادة ما تكون الولاية عليها وتمويلها تابعين لوكالات التنمية، من خلال الأشكال البازغة المستقلة للتقييم التي تضع البلدان المتلقية في موقع القيادة. إن الأساس المنطقي لعمليات التقييم الخاضعة لقيادة البلد

إفتتاحية

المتلقى واضح، ولكن السؤال المطروح الآن هو كيفية القيام بذلك. ما هي العقبات التي تعترض عمليات التقييم الخاضعة لقيادة البلد؟ ما الذي يجب القيام به لدعم ذلك؟ يقدم أدريان وجوبين تحليلاً لعوامل التمكين والعوائق التي تعترض عمليات التقييم الخاضعة لقيادة البلد، استناداً إلى نتائج مشاورات إقليمية جرت مؤخراً في شرق أوروبا وأفريقيا.

ويعرض فوكوفيتش وماك وينى تجربة واحدة من أولى عمليات التقييم الخاضعة لقيادة البلدان التي تم تنفيذها على مستوى العالم: عملية التقييم المشتركة الخاضعة لقيادة البلد للسياسات ذات الصلة برفاهة الطفل داخل قطاع الحماية الاجتماعية في جمهورية البوسنة والهرسك. ويشرحان كيف كان من الممكن استيعاب فجوة المعلومات لدى كل من الحكومة واليونيسف، مع ضمان القيام بعملية تقييم مستقلة وموضوعية. وقد اتضح أيضاً أن عملية التقييم المشتركة الخاضعة لقيادة البلد كانت فرصة طيبة لتعزيز قدرات الحكومة في مجال التقييم من جانب، في حين وضعت اليونيسف في موقع أفضل داخل قطاع الحماية الاجتماعية من جانب آخر.

الهدف الاستراتيجي لجمع البيانات ونشرها

تعد عمليات جمع البيانات ونشرها عناصر أساسية لكل من صنع السياسات ووظيفة التقييم. ويشرح فادنايس وهانسجولواثر مبادرة دعمتها اليونيسف لمسح دولي للأسر، والتي تم تصميمها لمساعدة البلدان في سد الفجوات في البيانات المطلوبة لمتابعة التنمية البشرية بصفة عامة وحالة الأطفال والمرأة بوجه خاص. وقد ساعد هذا المسح، الذي أطلق عليه مسح مجموعات المؤشرات المتعددة (MICS)، في تعزيز القدرات الإحصائية الوطنية، وتبسيط الضوء على سد الفجوات في البيانات ذات الجودة، ومتابعة وتتبع التقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية الوطنية والدولية، وتحديد القضايا البازغة في مجال التنمية، والفوارق بين الفئات المختلفة في المجتمعات.

ومع ذلك، فإن جمع البيانات ذات الجودة هو أمر ضروري ولكنه ليس كافياً. فالبيانات يجب أيضاً أن تنشر بطريقة صديقة للمستخدم لضمان فهمها واستخدامها، وبالتالي ترشيد قرارات السياسة. ويشرح برون كيف كان لنظام قواعد البيانات، هو نظام معلومات التنمية (DevInfo)، أحد قصص النجاح. فهذا النظام لقواعد البيانات يسخر قوة التكنولوجيا المتقدمة في مجال المعلومات لجمع ونشر البيانات عن التنمية البشرية. وهذا النظام الذي أقرته مجموعة التنمية التابعة للأمم المتحدة لمساعدة البلدان في متابعة تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، قد تم تكييفه واستعماله من قبل أكثر من ٨٠ من الحكومات والهيئات المانحة، وتم تدريب ما يربو على ١٠ آلاف من المهنيين (ما يقرب من ٦٠٪ من الحكومات و٤٠٪ من الأمم المتحدة) عليه. ويضرب برون أمثلة ملموسة على الطرق التي تم بها استخدام هذا النظام للمعلومات لتعزيز نظم المتابعة

والتقييم الوطنية المتكاملة ولتقوية الدعوة ونشر الوعي لدى الجمهور بشأن قضايا التنمية ذات الأولوية. وهو يصف استخدام هذا النظام كنظام مشترك للتخطيط القائم على الأدلة والمتابعة القائمة على النتائج.

ويشرح كل من صلاح، وديوكوفيتش - باييتش، وبتروفيتش، وجانكوفيتش، وفاسيتش (في مقالات منفصلة)، كيف كان لنشر البيانات من خلال نظام معلومات التنمية (DevInfo) دور فعال في رسم السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموازنة في مولدوفا وصربيا، على كل من الصعيدين الوطنى والمحلي/ اللامركزى.

ففى مولدوفا، تلعب البيانات المقدمة من خلال نظام معلومات التنمية (DevInfo) تدريجيا دورا استراتيجيا فى تسهيل التوصل إلى فهم مشترك بين الحكومة، ومنظمات المجتمع المدني، وشركاء التنمية. ويتم استخدام تحليل البيانات والخرائط كأرضيات للحوار الوطنى بشأن الحد من الفقر. حيث يستخدم نظام معلومات التنمية لإصدار نشرة بشأن تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر، التى يتم نشرها بانتظام فى الصحف المولدوفية ووضعتها على المواقع الحكومية على شبكة الانترنت. وكان لهذه العملية التى تمت على المستوى الوطنى دور أساسى فى قرار الحكومة باستثمار مبالغ أكبر بما يصل إلى ٢١٪ فى القطاعات الاجتماعية فى عام ٢٠٠٦.

وفى صربيا، يحتوى نظام قاعدة بيانات معلومات التنمية الوطنى على مجموعة ثرية من المؤشرات التى تُستخدم لمتابعة تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، واستراتيجية الحد من الفقر، وخطة العمل الوطنية من أجل الأطفال. وبالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام نظام معلومات التنمية لترشيد قرارات السياسة على مستوى البلديات. ففى بلدية بروت، يسلط نظام معلومات التنمية الضوء على الاتجاهات الاجتماعية المهمة التى ربما كانت ستغفل لولا استخدام النظام. وكان التقرير الأول لنظام معلومات التنمية صادما إلى حد بعيد من حيث عدد الأطفال الموجودين خارج النظام التعليمى. وجنبا إلى جنب مع تحليل الأوضاع المحلية، ساعد النظام على الكشف عن أن الخدمات الاجتماعية قد أغفلت الكثير من الأطفال، وبخاصة أطفال طائفة الروما (العجور) والأطفال الذين يعانون من إعاقات. وفى الوقت الراهن يعمل فريق محلى من ممثلى الروما وخبراء التعليم على تمهيد الطريق لتوفير التعليم المستمر لأطفال الروما. وهناك استخدام آخر لنظام معلومات التنمية هو مراجعة مخصصات الموازنة البلدية. حيث أدى توفير المعلومات من خلال النظام إلى تزايد طلب السكان المحليين من أجل توفير خدمات اجتماعية أفضل للأطفال مما دفع السلطات المحلية لتوفير أموال إضافية. ونتيجة لذلك، تمت زيادة الاستثمارات المخصصة للأطفال ٧ أمثال فى غضون سنتين فقط.

ماركو سيجونى
المحرر

سد الضجوة

دور المتابعة والتقييم في صنع السياسات القائم على الأدلة



الجزء الأول وضع السياسات القائمة على الأدلة

وضع السياسات القائمة على الأدلة ودور المتابعة والتقييم فى إطار البيئة الجديدة للمعونة

بقلم ماركو سيجونى، كبير مستشارى المتابعة والتقييم بمكتب اليونيسيف لوسط وشرق أوروبا /
وكومنولث الدول المستقلة ونائب سابق لرئيس المنظمة الدولية للتعاون فى التقييم

إعلان باريس والبيئة الجديدة للمعونة^١

فى الوقت الراهن أصبحت الأضواء مسلطة على المعونة كما لم يحدث من قبل. فعقب التعليقات الأخيرة التى أثيرت فى قمة مجموعة الدول الثمان الكبرى التى عقدت فى جلينيا جلس (٢٠٠٥)، وقمتى الألفية للأمم المتحدة (عامى ٢٠٠٥ و٢٠٠٦) وقمة الاتحاد الأوروبى، من المنتظر أن يزيد حجم المعونات المقدمة للبلدان الأقل نموا بما يقارب من ٦٠٪ (أى نحو ٥٠ مليار دولار إضافية)، بحلول عام ٢٠١٠. إلا أنه فى غياب التحسينات الكبيرة فى نوعية المعونات، فإن زيادة الموازنة لن تساعد فى الحد من الفقر. والمطلوب هو القيام بإصلاحات طموحة فى نظام المعونات. وهناك عمل مطلوب ليس فقط من المانحين، الذين فى مقدورهم القيام بعمل أفضل كثيرا فيما يتعلق بتوصيل المعونات بشكل أكثر فاعلية، ولكن أيضا من البلدان النامية التى فى استطاعتها تحسين سبل إدارة المعونات. فلسنوات عديدة، كانت الإصلاحات فى هذه المناطق تتحقق ببطء وكذلك، فى أغلب الأحيان، كانت تجرى عادة داخل إطار المجتمع الإنمائى.

ومع ذلك تتوافر فى الوقت الراهن أسباب وجيهة تدعو للاعتقاد بأن الأوضاع فى طريقها للتغير. فعلى سبيل المثال، فى ٢ مارس ٢٠٠٥، وافق ما يربو على مائة من المانحين والبلدان النامية، فى باريس، على القيام بإصلاحات جوهرية فى طريقة عملهم معا. وقد شكل «إعلان باريس» مستوى غير مسبوق من توافق الآراء من أجل إصلاح المعونات وزيادة فاعليتها فى محاربة الفقر فى العالم.

١ استنادا إلى منظمة التنمية والتعاون الاقتصادى، ٢٠٠٥

وضع السياسات القائمة على الأدلة
ودور المتابعة والتقييم في إطار البيئة الجديدة للمعونة

إطار ١: التمثيل في منتدى باريس على المستوى

تم استضافة منتدى باريس حول فعالية المعونة - الذى تم خلاله الموافقة على إعلان باريس - من جانب الحكومة الفرنسية وتمت رعايته بشكل مشترك من جانب ثمان منظمات كانت ممثلة على أعلى مستوى:

- منظمة تنمية التعاون الاقتصادى - الأمين العام دونالد جونسون ورئيس لجنة المساعدة الإنمائية، السيد ريتشارد ماننج
- البنك الدولى - الرئيس جيمس وولفسون
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائى - المدير مارك مالوخ برون
- بنك التنمية الآسيوى - الرئيس هارويكو كورودا
- بنك التنمية الأفريقى - الرئيس عمر كجاج
- البنك الأوروبى للتعمير والتنمية - الرئيس جان لومير
- بنك التنمية للدول الأمريكية - رئيس إدارة فعالية التنمية السيد مانويل رابوبورت

كذلك حضر الاجتماع رئيس نيكاراجوا إنريك بولانوس، ورئيس المفوضية الأوروبية لويس ميتشل، وأكثر من ٦٠ وزيراً والعديد من رؤساء الوكالات وكبار المسؤولين الآخرين.

من بين الأسباب التى تفسر لماذا كان هناك بطء فى تحقيق الإصلاحات فى نظام المعونة هو ضعف آليات الخضوع للمساءلة داخل هذا النظام. ففى الغالب لم يكن المانحون ولا حكومات البلدان النامية خاضعين للمساءلة بشكل حقيقى أمام مواطنيهم فى استخدام الموارد المخصصة للتنمية. ويتطلب تحقيق تقدم كبير باتجاه جعل المعونات أكثر فاعلية آليات أقوى للخضوع للمساءلة لكل من المانحين والبلدان النامية الشريكة. ويسعى «إعلان باريس» لمعالجة «فجوة إمكانية المساءلة» تلك من خلال الترويج لنموذج للشراكة لتحسين الشفافية والمساءلة فى استخدام الموارد المخصصة للتنمية.

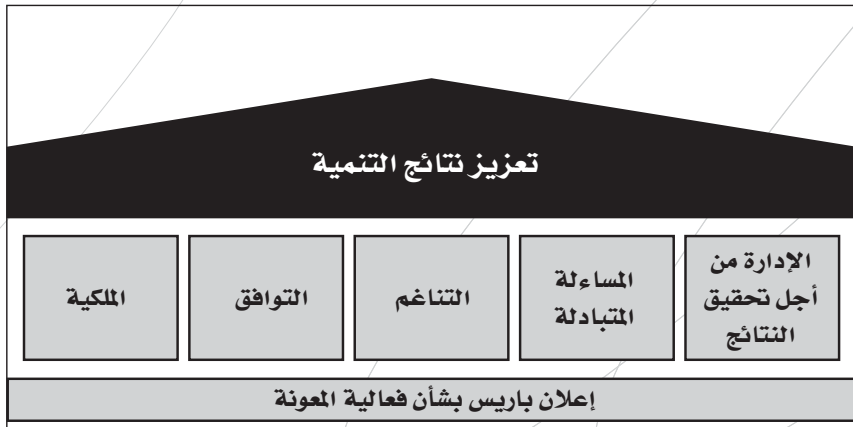
من المعونة إلى الملكية. تكون المعونات ذات تأثير أكبر عندما تكون هناك قيادة قوية وفعالة من جانب البلدان الشريكة فيما يتعلق بسياسات واستراتيجيات التنمية لديهم. وبالتالي فإن الملكية هى الفكرة المحورية التى يستند إليها «إعلان باريس». ويعنى ذلك أن حكومات البلدان النامية ستكون خاضعة للمساءلة عن سياساتهم الإنمائية أمام برلماناتها ومواطنيها، وليس أمام المنظمات المانحة. وفى العديد من البلدان، فإن ذلك يتطلب تعزيز الرقابة البرلمانية على سياسات وموازنات التنمية وتقوية دور المجتمع المدنى. ويتطلب ذلك أيضاً من المانحين تحجيم متطلباتهم الكبيرة فى بعض الأحيان من البلدان النامية للخضوع للمساءلة من خلال:

- الاعتماد على نظم وإجراءات البلد النامي، بأكبر قدر ممكن.
- تجنب وضع شروط قاسية.
- خفض عدد وحدات تنفيذ المشروعات، حيث إنها تؤدي إلى تقويض الإدارات الوطنية.
- توفير معلومات في الوقت المناسب وشفافة حول تدفقات المعونة، من أجل تمكين السلطات في البلد الشريك من تقديم تقارير شاملة للموازنة لمجالسهم التشريعية ولموواطنيهم.

آليات أقوى وأكثر توازناً للخضوع للمساءلة بشكل متبادل. في الوقت الحالي، غالباً ما تكون متطلبات المساءلة أكثر صرامة على الدول النامية منها على المانحين. إلا أن «إعلان باريس» يقر بأنه حتى تصبح المعونات فاعلة بشكل حقيقي، فإن الأمر يتطلب آليات للخضوع للمساءلة أقوى وأكثر توازناً على مستويات مختلفة. وعلى المستوى الدولي، يوفر «إعلان باريس» آلية يخضع من خلالها مقدمو ومتلقو المعونات للمساءلة بشكل متبادل أمام بعضهم البعض وفي كيفية متابعة المواطنين لمدى الالتزام بالوفاء بالتعهدات.

ومقارنة بالاتفاقات السابقة، يتخطى «إعلان باريس» كونه مجرد إعلان للمبادئ العامة ويضع خريطة طريق عملية موجهة نحو الإجراءات التنفيذية لتحسين نوعية المعونات وتأثيرها على التنمية.

ويتضمن «إعلان باريس» ٥٦ تعهداً للشراكة تتنظم حول خمسة مبادئ أساسية:



وضع السياسات القائمة على الأدلة
ودور المتابعة والتقييم في إطار البيئة الجديدة للمعونة

- **الإدارة من أجل تحقيق النتائج** - سيقوم كل من المانحين والبلدان الشريكة بإدارة الموارد وتحسين عملية صنع القرار للتركيز على تحقيق النتائج المطلوبة. وينبغي على المانحين تقديم الدعم الكامل لجهود البلدان النامية في تنفيذ أطر عمل لتقييم الأداء من أجل قياس التقدم مقارنة بالعناصر الأساسية في استراتيجيات التنمية الوطنية.
- **الخضوع للمساءلة بشكل متبادل** - يتعهد المانحون والبلدان النامية بإخضاع بعضهم البعض للمساءلة المتبادلة عن النتائج المحققة في مجال التنمية الموضحة في هرم فاعلية المعونة الوارد أدناه.
- **التناغم** - يهدف المانحون إلى أن يصبحوا أكثر تناغماً، وفاعلية بشكل جماعي وأقل إرهاباً لاسيما للبلدان، من قبيل الدول الصغيرة، التي لديها قدرات إدارية ضعيفة. ويعنى هذا، على سبيل المثال، عقد ترتيبات مشتركة، على مستوى البلد، لتخطيط، وتمويل، وتنفيذ، برامج التنمية.
- **التوازي**- سيركز المانحون دعمهم بشكل عام على استراتيجيات التنمية الوطنية، ومؤسسات، وإجراءات البلدان الشريكة. فعلى سبيل المثال، سيقوم المانحون، كلما كان ممكناً، باستخدام اشتراطات من استراتيجية التنمية التي وضعتها حكومات البلدان النامية، بدلا من فرض اشتراطات متعددة الأطراف تقوم على جداول عمل أخرى.
- **الملكية**- ستمارس البلدان النامية قيادة فاعلة على سياسات واستراتيجيات التنمية لديها، وتتسق بنفسها جهود التنمية. وسيكون المانحون مسؤولين عن دعم وتمكين ملكية البلدان النامية من خلال احترام سياساتهم والمساعدة في تعزيز قدراتهم على تنفيذها.

وما لم يغير المانحون من طريقة تقديم المعونات، وما لم تعزز البلدان النامية من طريقة إدارتها لها في الوقت الراهن، فليس من المرجح أن تحقق التدفقات المتزايدة للمعونات تأثيراً جدياً على الفقر في العالم. وسيؤدي العمل بالشكل المعتاد إلى تآكل مصداقية المساعدات الإنمائية في الشمال والجنوب، والأمر الأكثر أهمية أن ذلك سيحد من قدرة المجتمع الدولي على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية بحلول عام ٢٠١٥. وقد تؤدي النتائج المخيبة للآمال إلى جعل المعونات، وليس الفقر، تاريخاً من الماضي. (معهد الدراسات الإنمائية، ٢٠٠٥).

وهذا هو السبب في أن التحدي الذي يواجهه «إعلان باريس» هو إصلاح طريقة عمل المانحين والبلدان الشريكة معاً على أهداف مشتركة من أجل تحقيق أفضل استفادة من الموارد الإنمائية

سد الضجوة

دور المتابعة والتقييم في صنع السياسات القائم على الأدلة

المحدودة. وبعبارة أبسط، فإن «إعلان باريس» يتعلق بتغيير السلوك. فالجمع بين جدول الأعمال الذى نص عليه «إعلان باريس» مع الآليات الأقوى للخضوع للمساءلة بشكل متبادل سيوجد حوافز قوية لتغيير أنماط السلوك.

الدور المتنامى لوظيفة التقييم فى إطار البيئة الجديدة للمعونة

فى الإطار الإنمائى المتغير، من المنتظر أن تلعب وظيفة التقييم دورا استراتيجيا. حيث ينبغى عليها أن تخدم الطلب المتزايد للخضوع للمساءلة بشكل متبادل، وتوفير الأدلة لاتخاذ القرارات والتعلم. ورغم أن عملية إعادة صياغة التقييم فى مرحلة البداية فحسب، فإنه من أجل تشجيع النقاش، من المرغوب فيه محاولة تشكيل اتجاهات أساسية، تستخدم المبادئ الخمسة لإعلان باريس كإطار لها.

الإدارة من أجل تحقيق النتائج

تعهد إعلان باريس

تلتزم البلدان الشريكة بوضع أطر مرتكزة على النتائج للتقارير والتقييم
للمتابعة وتقييم استراتيجيات التنمية الوطنية والقطاعية.

الانعكاسات على وظيفة التقييم

- تحول تركيز عملية التقييم من المشروعات الصغيرة إلى البرامج والسياسات الوطنية
- مدخل منهجى للتقييم. وتستنبر القرارات المتعلقة بالسياسة من المسارات الرئيسية للمعرفة التى تنتج من عمليات التحليل المتواصلة.

ونظرا للاهتمام الأكبر الموجه للنوعية، وبخاصة، فيما يتعلق بخطط التنمية الوطنية القائمة على الأهداف الإنمائية للألفية من قبيل استراتيجيات الحد من الفقر، فإن تركيز عملية التقييم ينتقل من المشروعات الصغيرة إلى البرامج والسياسات الوطنية. ويتطلب هذا الانتقال مدخلا منهجيا للتقييم حتى تسترشد القرارات المتعلقة بالسياسات ليس فقط بتقارير تقييم فردية، ولكن أيضا بتيارات معرفة ناتجة عن التحليل المتواصل. وتنتج تيارات المعرفة من خلال النظم ذات الصلة والمتكاملة للمتابعة والتقييم التى توجه البيانات الصادرة عنه عمليات التقييم الرئيسية المصممة بشكل استراتيجى لتوجيه عمليات صنع القرار الأساسية. ولضمان مثل هذا الاستخدام لعمليات التقييم، يتم وضع هيكل مؤسسى للمتابعة والتقييم فى إطار المؤسسات الحكومية.

وضع السياسات القائمة على الأدلة
ودور المتابعة والتقييم في إطار البيئة الجديدة للمعونة

المساءلة المتبادلة

تعهد إعلان باريس

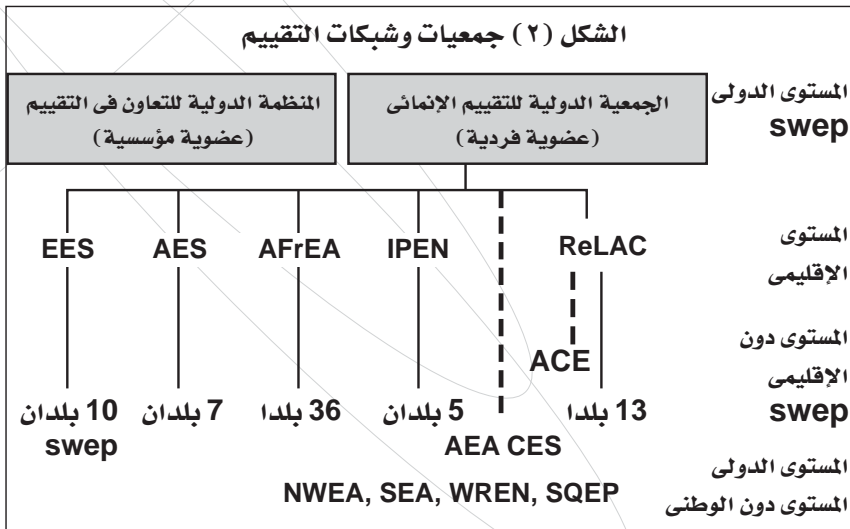
تقوم البلدان الشريكة بتعزيز النهج القائمة على المشاركة من خلال إشراك طائفة واسعة من شركاء التنمية بشكل منهجي عند تشكيل وتقييم التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجيات التنمية الوطنية

الانعكاسات على وظيفة التقييم

تعزيز النهج الديمقراطية للتقييم، وتوفير منتدى لحوار أوسع نطاقا بين المجتمع المدني، والهيئات الأكاديمية، والحكومات، والجهات المانحة؛ وتقديم التقارير إلى البرلمانات.

واتفاقا مع التعهد بتعزيز النهج القائمة على المشاركة في عمليات صنع القرار، ينبغي أن تتبنى وظيفة التقييم أيضا مثل هذا المبدأ. وفي هذا السياق، فإن المنظمات المهنية للتقييم من المحتمل أن يكون لديها دور كبير للقيام به، بالنظر إلى الزيادة الكبيرة في عددها على المستوى الوطني والإقليمي. ففي السنوات العشر الأخيرة ارتفع عددها من ست منظمات في ١٩٩٧ إلى أكثر من ٥٠ منظمة في ٢٠٠٧. ومعظم المنظمات الجديدة تقع خارج أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية. كما تم إنشاء منظمين عالميتين، هما المنظمة الدولية للتعاون في التقييم والجمعية الدولية للتقييم الإنمائي، (Segone, 2006).

الشكل (٢) جمعيات وشبكات التقييم



فالمنظمة الدولية للتعاون في التقييم^١، التي انطلقت في بيرو في عام ٢٠٠٣، هي ائتلاف من المنظمات الإقليمية والوطنية العاملة في مجال التقييم من مختلف أنحاء العالم. وتتألف عضويتها من منظمات وليس أفراد. وتتمثل رسالة المنظمة في السعي إلى تعزيز شرعية الجمعيات، والرباطات، والشبكات العاملة في مجال التقييم حتى يمكنها أن تسهم في تحسين الحكم الرشيد وتعزيز المجتمع المدني بشكل أفضل. كما أنها تهدف إلى بناء القدرة على التقييم، وتطوير مبادئ وإجراءات التقييم، وتشجيع إنشاء جمعيات وروابط أو شبكات جديدة للتقييم؛ والقيام بأنشطة تثقيفية لزيادة الوعي العام بالتقييم؛ والسعي لتأمين موارد لأنشطة التعاون.

عقدت الجمعية الدولية للتقييم الإنمائي^٢ مؤتمرها الأول في الهند في عام ٢٠٠٥. وقد كان الهدف من إنشاء الجمعية اجتذاب أعضاء من جميع أنحاء العالم (وخاصة من البلدان النامية والاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال)، الذين سيعملون من أجل:

(أ) تعزيز تقييم التنمية من أجل تحقيق النتائج، والشفافية، والمساءلة في السياسة العامة والنفقات؛

(ب) إعطاء الأولوية لتنمية القدرات في مجال التقييم؛

(ج) تشجيع تطبيق أعلى المعايير الفكرية والمهنية في تقييم التنمية؛

(د) تشجيع جماعات/جمعيات تقييم التنمية الوطنية والإقليمية.

يمكن للمنظمات الوطنية والإقليمية والعالمية المهنية في مجال التقييم أن تعزز النهج الديمقراطي في التقييم. حيث يمكنها القيام بذلك ليس فقط من خلال المساعدة على تبادل التجارب والخبرات، ولكن أيضا من خلال توفير منتدى أوسع للحوار بين المجتمع المدني، والأوساط الأكاديمية، والحكومات، والجهات المانحة، وذلك تمشيا مع الأهمية المتزايدة لدور المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص في التنمية الوطنية. ويشير كويسنيل (٢٠٠٦) إلى أهمية الاستراتيجيات في مجال تعزيز الشراكات مع وسائل الإعلام الجماهيري والبرلمانات، والمزيد من استخدام التقييم كأداة لتعزيز الشفافية والمساءلة.

١ انظر <http://internationalevaluation.com>

٢ انظر <http://www.ideas-int.org/>

وضع السياسات القائمة على الأدلة
ودور المتابعة والتقييم في إطار البيئة الجديدة للمعونة

التناغم

تعهد إعلان باريس

يقوم المانحون، عندما يكون ذلك مجديا، بتنفيذ ترتيبات مشتركة للمتابعة والتقييم

الانعكاسات على وظيفة التقييم

- المجموعة العاملة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن التقييم
- مجموعة التعاون في التقييم
- مجموعة الأمم المتحدة للتقييم
- إطار تقييم التنمية والخطط المتكاملة للمتابعة والتقييم للأمم المتحدة
- التقييمات المشتركة

وتطالب البلدان النامية بالمزيد والمزيد من التنسيق والمواءمة بين البلدان المانحة والوكالات الدولية. وهذا الاتجاه واضح أيضا في مجال التقييم.

ويذكر كويسنيل (٢٠٠٦) أن فريق الخبراء المعنى بالتقييم التابع للجنة المساعدة الإنمائية (لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الميدان الاقتصادي) كان الهيئة الرئيسية التي طبقت مواءمة كبيرة في تقييم المساعدة الإنمائية الرسمية. وهو يوفر منتدى للاختصاصيين في مجال التقييم، من ٣٠ وكالة حكومية ومتعددة الأطراف، للعمل معا لتحسين جدوى وفعالية التعاون في مجال التنمية.

ويشكل نظام المؤسسات المالية الدولية رافعة قوية أخرى تستخدم من جانب الحكومات لتحقيق المزيد من التنظيم المنهجي لاستخدام التقييم. ويدير هذه المؤسسات، مثل صندوق النقد الدولي، ومجموعة البنك الدولي؛ ومصارف التنمية الإقليمية ودون الإقليمية متعددة الأطراف، والصناديق الدولية؛ مجالس مشكلة من الممثلين عن الحكومات. ولدى كل منظمة وحدة للتقييم. وتجمع مجموعة التعاون في التقييم رؤساء وحدات التقييم بالمنظمات العالمية والإقليمية. وقد قاموا بالكثير لتيسيق ووضع نهج جديدة للتقييم استجابة لتحديات تطور سياسات التنمية.

٢ انظر <http://www.worldbank.org/oed/>

٤ انظر <http://www.ecgnet.org/>

سد الضجوة

دور المتابعة والتقييم في صنع السياسات القائم على الأدلة

وتتضمن مجموعة الأمم المتحدة للتقييم^٥ نحو ٢٨ من قادة التقييم. وتهدف المجموعة إلى المساهمة في تنسيق الأنشطة عبر منظومة الأمم المتحدة من خلال تحسين استخدامها للتقييم من خلال تبسيط والقيام بأعمال تقييم مشتركة، لاسيما على الصعيد القطري.

وعلى الصعيد القطري، يتم تنفيذ المزيد والمزيد من عمليات التقييم بشكل مشترك لضمان التنسيق وتضافر الجهود بين الجهات المانحة. وفي حالة الأمم المتحدة، قامت العديد من وكالات الأمم المتحدة المتخصصة بوضع إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، لضمان تحقيق النتائج بطريقة منسقة وبما يتوافق مع أولويات التنمية الوطنية. كما تتضمن وثيقة إطار عمل الأمم المتحدة خطة مشتركة للمتابعة والتقييم.

التوافق

تعهد إعلان باريس

استخدام مؤسسات ونظم البلد نفسه، عندما يضمن ذلك استخدام المعونة في الأغراض المتفق عليها، وزيادة فعاليتها.

الانعكاسات على وظيفة التقييم

- استخدام نظم وإجراءات المتابعة والتقييم الخاصة بالبلد نفسه لأقصى حد ممكن
- وضع إطار مؤسسي لنظام المتابعة والتقييم
- معايير الجودة

وينبغي على وكالات التنمية الدولية أن تركز جهودها على دعم النظم الوطنية القائمة حالياً للمتابعة والتقييم، وتوفير مساعدتها في مجال المتابعة والتقييم مع الخطط والأولويات الوطنية للمتابعة والتقييم.

وتشمل المساهمات الاستراتيجية التي تقدمها وكالات التنمية الدولية دعم التنمية الوطنية للمتابعة والتقييم وتنمية القدرات، مع الأخذ في الاعتبار قيمة التنوع في أساليب التقييم والتركيز دائماً على نوعية المعرفة التي تنتجها عمليات التقييم.

ويجب أن يكون احترام معايير التقييم أولوية من أجل ضمان جودة المعرفة الناتجة عن عمليات التقييم.

٥ انظر <http://www.uneval.org>

الملكية

تعهد إعلان باريس

- تقوم البلدان الشريكة بممارسة القيادة في وضع وتنفيذ استراتيجياتها للتنمية الوطنية
- يحترم المانحون قيادة البلد الشريك ويساعدون في تعزيز قدراته للقيام بذلك

الانعكاسات على وظيفة التقييم

- عمليات تقييم ونظم تحت قيادة البلد
- تنمية القدرات في مجال التقييم

ينبغي أن تكون النظم المتكاملة للمتابعة والتقييم مملوكة وطنيا. وكانت التقييمات القطرية التي تمت في جنوب أفريقيا والبوسنة والهرسك تمثل المحاولات الأولى لترجمة هذا المبدأ إلى حقيقة واقعة. ففى عام ٢٠٠٧، قامت اليونيسف فى البوسنة والهرسك بدعم الحكومة للقيام بتقييم فطرى للجزء المتعلق بالحماية الاجتماعية من استراتيجية الحد من الفقر المحلية، والذي يركز على الحوكمة الرشيدة لأوضاع الأطفال. وتضطلع الحكومة بعمليات التقييم، لاسيما عن طريق تحديد نطاق التقييم، وأسئلة التقييم التي تستجيب للاحتياجات الوطنية للمعلومات (لوضع تصميم الاستراتيجية المقبلة للحد من الفقر)؛ ومن خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين (بما فيهم منظمات المجتمع المدني، ومنظمات التنمية الدولية، مثل البنك الدولي، والمفوضية الأوروبية). وبذلك وفق اليونيسف عمله مع احتياجات الحكومة، من خلال توفير المساعدة التقنية اللازمة، وتعزيز قدرات التقييم الوطنية.

وتعمل الجمعية الدولية للتقييم الإنمائي أيضا على تعزيز عمليات التقييم والنظم التي تقودها البلدان. وبوجود هذا الهدف، قامت الجمعية بتنظيم حلقات عمل إقليمية بشأن تلك العمليات فى وسط وشرق أوروبا، وأفريقيا.

المقصد الإستراتيجي للمتابعة والتقييم^١

يتطلع صناع القرار إلى المتابعة والتقييم كوظيفة إستراتيجية لتحويل إعلان ومبادئ باريس إلى

^١ استنادا إلى البنك الدولي، ٢٠٠٧.

واقع ملموس. يمكن أن توفر المتابعة والتقييم معلومات فريدة من نوعها حول أداء السياسات الحكومية، والبرامج والمشروعات. ويمكنها تحديد ما ينجح وما لا ينجح، وأسباب ذلك. كما توفر المتابعة والتقييم معلومات عن أداء الحكومة، والوزارات، والوكالات فرادى، والمديرين والموظفين التابعين لهم. وتقدم أيضا معلومات عن أداء الجهات المانحة الداعمة لعمل الحكومات.

ومن المغرى، ولكنه من الخطير، النظر إلى المتابعة والتقييم على أنها ذات قيمة بحد ذاتها. حيث أن قيمة المتابعة والتقييم لا تأتى من القيام بالمتابعة والتقييم، أو عن وجود مثل هذه المعلومات المتاحة، وإنما تأتى القيمة من استخدامهما للمساعدة فى تحسين الأداء الحكومى. وهناك العديد من الطرق التى يمكن أن تكون معلومات المتابعة والتقييم من خلالها مفيدة بدرجة كبيرة للحكومات وغيرها منها:

- **تعزيز الإدارة على أساس النتائج**، من خلال دعم الحكومات فى إدارة السياسات والبرامج العامة، بما فى ذلك تقديم الخدمات الحكومية وإدارة شؤون الموظفين.

- **تعزيز الشفافية ودعم علاقات المساءلة**. ويشمل ذلك مساءلة الحكومة من جانب البرلمان أو الكونجرس، والمجتمع المدنى، والجهات المانحة. كما تدعم المتابعة والتقييم علاقات المساءلة داخل الحكومة، مثلا بين الوزارات القطاعية والوزارات المركزية، وبين الوزراء والمديرين والموظفين. وتوفر المتابعة والتقييم وسيلة لتكبير صوت المجتمع المدنى ووضع مزيد من الضغط على الحكومة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

ويمكن للمجتمع المدنى أن يلعب دورا مهما فى المتابعة والتقييم من خلال أربع طرق على الأقل. أولا، يمكنه تقديم وجهات نظر المستفيدين فى تقديم الخدمات الحكومية. ثانيا، يمكن أن يقدم تحليلا واستعراضا لأداء الحكومة، من خلال أنشطة مثل تحليل الميزانية وبطاقات تقارير المواطنين. ثالثا، أنه يوفر تدقيق مستقل عن نتائج المتابعة والتقييم التى تقدمها الحكومات. وفى النهاية، فإن المجتمع المدنى هو مستخدم لمعلومات المتابعة والتقييم من خلال تقارير وسائل الإعلام، وكذلك أنشطة الجامعات ومراكز الفكر والمنظمات غير الحكومية.

- دعم وضع السياسة القائم على الأدلة، لاسيما فى سياق دورة الميزانية الوطنية والتخطيط الوطنى. ويمكن للمتابعة وتقييم المعلومات أن تدعم مداورات الحكومة عن طريق تقديم أدلة حول تكلفة معظم أنواع السياسات الحكومية الفعالة.

وحيث أن عملية وضع السياسة القائمة على الأدلة هي في صميم البيئة الجديدة للمعونة، يركز الفصل التالي على تحليل الدور والهدف الاستراتيجي للمتابعة والتقييم في صنع السياسات القائمة على الأدلة.

وضع السياسة القائمة على الأدلة

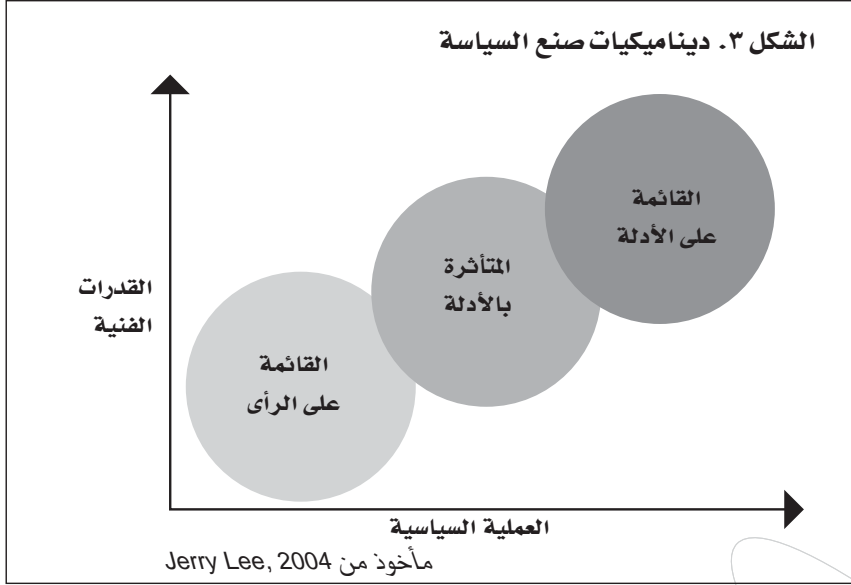
ما هي السياسة القائمة على الأدلة؟

تم تعريف **السياسة القائمة على الأدلة** بأنها نهج «يساعد الناس على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن السياسات والبرامج والمشاريع من خلال وضع أفضل الأدلة المتاحة في قلب عملية وضع السياسات وتنفيذها» (Davies, 1999a). ويطابق هذا التعريف تعريف الأمم المتحدة الوارد في دليل الأهداف الإنمائية للألفية. ومن هنا ذكر أن «السياسة القائمة على الأدلة يشير إلى عملية وضع السياسات التي تساعد المخططين على نحو أفضل على اتخاذ قرارات واعية من خلال وضع أفضل الأدلة المتاحة في صلب عملية وضع السياسات». ويمكن أن تشمل الأدلة المعلومات التي تنتجها النظم المتكاملة للمتابعة والتقييم، والبحوث الأكاديمية، والخبرة التاريخية، والمعلومات عن «الممارسات الجيدة».

وهذا النهج يقف على النقيض من السياسة القائمة على الرأي، التي تعتمد اعتمادا كبيرا إما على الاستخدام الانتقائي للأدلة (على سبيل المثال على دراسات منفردة بغض النظر عن نوعيتها) أو على وجهات نظر غير مختبره لأفراد أو جماعات، وغالبا ما تكون مستوحاة من وجهات النظر الإيديولوجية، أو التحيزات، أو التخمين.

تتحول العديد من الحكومات والمنظمات من «السياسة القائمة على الرأي» نحو «السياسة القائمة على الأدلة»، وهي في مرحلة من «السياسة المتأثرة بالأدلة». وكما سنرى لاحقا، يرجع هذا أساسا إلى حقيقة أن عملية صنع السياسة هي بطبيعتها عملية سياسية، وهذه العملية التي من خلالها تتم ترجمة الأدلة إلى خيارات للسياسة غالبا ما تخفق في تلبية معايير الجودة المطلوبة.

يقر أنصار السياسة القائمة على الأدلة والممارسة بأنه ليست جميع مصادر الأدلة سليمة بشكل كاف لتكون أساسا لصنع السياسة (Davies, Nutley and Smith, 2000). فالكثير من عمليات البحوث والتقييم يعيبها الأهداف غير الواضحة؛ وسوء التصميم؛ وضعف المنهجية؛ وعدم كفاية التقارير الإحصائية وتحليلها؛ والاستخدام الانتقائي للبيانات؛ والاستنتاجات التي لا تدعمها البيانات المقدمة (Davies, 2003).



وقد اكتسب مفهوم السياسة القائمة على الأدلة المزيد من الزخم على مدى العقدين الماضيين. وتشير الأدبيات إلى أن هذا الاهتمام الجديد، في تقديم أدلة محايدة لعملية صنع السياسات، يأتي ردا على الاعتقاد بأن الحكومة بحاجة إلى تحسين نوعية صنع القرار. وقد أدى سوء نوعية صنع القرار إلى فقدان ثقة الجمهور في السنوات الأخيرة. وتقليديا، يعمل السياسيون وصانعو السياسات استنادا على الاعتقاد بأنهم جاءوا إلى مناصبهم من خلال عملية تصويت لا جدال فيها. إلا أن المواطنين هم أقل وأقل ميلا إلى السياسة القائمة على الرأي على أساس الثقة. ويُطلب من واضعي السياسات بشكل متزايد تقديم تفسير ليس فقط لخيارات السياسات التي يقترحونها، ولماذا يعتبرونها مناسبة، ولكن أيضا لفهمهم لفعاليتها المحتملة.

الإطار (٢): تحديث صنع السياسة

تم تحديد رؤية حكومة المملكة المتحدة لتحديث صنع السياسة في صنع السياسة بشكل مهني Professional Policy making (SPMT, 1999). حيث تم وضع تسعة خصائص أساسية:

- النظرة المستقبلية: وجود نظرة بعيدة المدى للأثار المحتملة للسياسة
- النظرة الخارجية: الأخذ في الحسبان للعوامل ذات التأثير والتعلم من الآخرين
- الابتكار والإبداع: مناقشة الوضع الراهن والانفتاح على الأفكار الجديدة
- الاعتماد على الأدلة: استخدام أفضل الأدلة المتاحة من طائفة واسعة من المصادر
- الشمولية: أن تكون عادلة وتأخذ في الحسبان مصالح الجميع

وضع السياسات القائمة على الأدلة
ودور المتابعة والتقييم في إطار البيئة الجديدة للمعونة

- الانضمام: العمل عبر الحدود المؤسسية واعتبارات التنفيذ
- المراجعات: إبقاء السياسة قيد المراجعة
- التقييم: وضع التقييم في صلب عملية صنع السياسة
- تعلم الدروس: التعلم من التجارب والخبرات السابقة عما ينجح وما لا ينجح

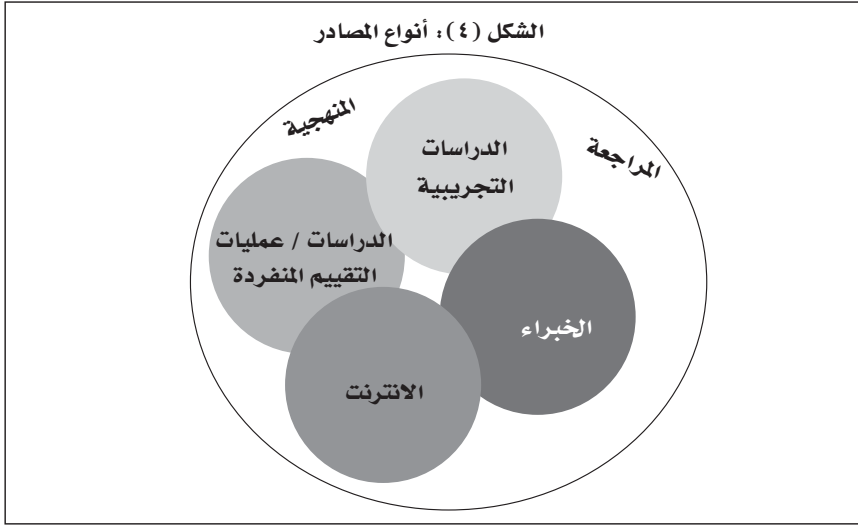
المصدر: NUTLEY, S., DAVIES, H. and WALTER I., 2002.

طبيعة الأدلة

«إن القوة الدافعة للحصول على أدلة في الحكومة يجب أن تكون من نوع الأسئلة التي تطرح، بدلا من أي منهجية بحث أو تصميم آخر». جيري كي

إذا كنا حقا مهتمون بوضع جدول أعمال تكون الأدلة فيه أكثر تأثيرا، إذن فنحن أولا بحاجة إلى وضع بعض نقاط الاتفاق على ما يشكل دليلا، في سياق ما، لمعالجة أنواع مختلفة من السياسة/ المسائل في الممارسة. ويعني هذا أن تكون أكثر وضوحا بشأن دور البحوث والتقييم في مقابل غيرها من مصادر المعلومات. وبالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام بنقاط القوة والضعف النسبية لمواقف منهجية مختلفة. ويتطلب تطوير مثل هذه المنهجية التأكيد على نهج «خيول المضمار». ويتمثل ذلك في تحديد السياسات ومسائل الممارسة القابلة للتحليل وعبر أي نوع من وسائل البحوث والتقييم. كما أنها بحاجة إلى التأكيد على التعددية المنهجية، بدلا من استمرار العداوات النموذجية، تسعى للحصول على المساهمات التكميلية من البحوث والتصاميم المختلفة وتقييم المصادر بدلا من التنافس المعرفي.

إن الخلافات بين الباحثين والمقيمين عن التفوق أو تدنى مرتبة الدراسات الكمية مقابل الدراسات النوعية، أو التجريبية مقابل تصاميم البحوث التجريبية، ليست مجدية. حيث يمكن أن تؤدي إلى ضعف الأدلة، أو أن تصبح الأدلة التي تعتبر من الناحية الفنية جيدة جدا ليست ذات فائدة تذكر لوضعي السياسات أو أي شخص آخر. وفي غضون ذلك، هناك العديد من القوى السياسية الأخرى، من اللوبي إلى جماعات الضغط، التي هي أقل قدرة على الاختراق ولكنها أكثر سهولة لصانعي السياسات. وليس من المستغرب أن تكون هذه القوى غالبا أكثر نجاحا في شق طريقها إلى صنع السياسات.



يوضح الشكل السابق أنواعا مختلفة من مصادر الأدلة:

المراجعات المنهجية

بنت حركة السياسة القائمة على الأدلة دعواها، في التأثير على السياسة والممارسة، على أساس استخدام الأدلة من البحوث والتقييم التي تم بحثها بشكل منهجي، والتقييم النقدي، والتحليل الدقيق، وفقا لمعايير واضحة وشفافة. وتحتل المراجعات المنهجية والتحليلات التحويلية للأدلة القائمة مرتبة مرتفعة في صفوف أنصار السياسة القائمة على الأدلة والممارسة لأنها تتغلب على أوجه قصور الدراسات المنفردة (Cooper and Hedges, 1994:4; Davies, 2003). ويمكن أن توفر الدراسات وعمليات التقييم المنفردة نظرة غير متوازنة وغير ممثلة لمجموع الأدلة المتوفرة حول موضوع أو مسألة تتعلق بالسياسة. وهذا لأنها دائما تقريبا تمثل عينة محددة لفترة زمنية محددة وسياق محدد. كما أن بعض الدراسات وعمليات التقييم المنفردة تتسم بعدم الدقة المنهجية أو لا يتم الاضطلاع بها وفقا لمعايير الجودة العالية. وينبغي ألا تكون مثل هذه الدراسات مدرجة في قاعدة الأدلة اللازمة لصنع السياسة أو الممارسة. وعلى النقيض من ذلك، تستخدم المراجعات المنهجية معايير للجودة أكثر وضوحا وشفافية، ومعايير صارمة للبحث والتقييم النقدي، من أجل تحقيق «المنطقية ومراعاة التغيرات التي تظهر في دراسات مماثلة» (Cooper and Hedges, 1994:4). والمراجعات المنهجية قادرة على توفير القواعد العامة، وتحديد حدودها، من بين الأدلة البحثية القائمة، من خلال تراكم الأدلة السليمة، وتحديد الدراسات التي هي محددة بالعينة، أو الوقت، أو السياق.

الدراسات وعمليات التقييم المنفردة

تعد المشاركة والدراسات وعمليات التقييم هي الوسائل الأكثر استخداما لدعم السياسات والممارسات الحكومية أكثر من استخدامها كمراجعات منهجية. وفي الواقع، فإن الغالبية العظمى من عمليات البحوث والتقييم التي تقوم بها الحكومات ومجتمع التنمية، أو من ينوب عنهما، تتكون من دراسات أو عمليات تقييم منفردة. وهذه غالبا ما تتم دون أي تراكم للأدلة الموجودة من خلال منهجية مراجعة منتظمة. وإذا التزمت بأعلى المعايير الممكنة، فإن الدراسات وعمليات التقييم المنفردة يمكن أن توفر دليلا قيما وتركز بوجه خاص على السياسات والبرامج والمشاريع في سياقات محددة. على عكس المراجعات المنهجية، ولكن، الدراسات المنفردة تكون أقل قدرة على توفير الكثير من المعلومات عن تنوع السكان، والسياقات والظروف التي يمكن بموجبها أن تنجح سياسات معينة أو لا تنجح.

الدراسات التجريبية ودراسات الحالة

توفر الدراسات التجريبية ودراسات الحالة المصادر الأخرى من الأدلة لوضع السياسات وتنفيذها. وقد أوصى مكتب رئاسة الوزراء البريطانية بأنه «عند تطبيق سياسات وآليات جديدة على نطاق شامل ينبغي، كلما كان ذلك ممكنا، أن يسبقه دراسات تجريبية تتم متابعتها عن كثب» (Cabinet Office, UK, 2003).

ويثور الجدل أحيانا بأن الجداول الزمنية وجداول التنفيذ الضيقة لعملية صنع السياسات تجعل من المستحيل القيام بمراجعات منهجية، أو إجراء دراسات تجريبية، أو دراسات حالة منفردة والتي يتعين الاضطلاع بها قبل طرح أية سياسة أو برنامج أو مشروع. وهذا المنطق هو في كثير من الأحيان لتبرير نشر استخدام أية أدلة متوفرة بسهولة، بغض النظر عن نوعيتها العلمية أو مصدرها. وهذا الاستعجال والسرعة في العمل قد يكون مفهوما، لاسيما في ظل عدم وجود أدلة راسخة الأساس لكثير من مجالات السياسة العامة. إلا أن ذلك سيكون قصرا في النظر، وربما يؤدي إلى نتائج عكسية. فالأدلة التي يتم اختيارها بشكل انتقائي، والتي لا يتم فحصها بشكل دقيق ونقدي، وتقييم مخاطره، غالبا ما قد تؤدي إلى دورات غير مناسبة من الإجراءات التي تسبب أضرارا أكثر من تلك التي كانت تهدف في الأساس إلى منعها.

أدلة الخبراء

يشجع استخدام رأي الخبراء لدعم السياسات والممارسات الحكومية، سواء في شكل مجموعات استشارية من الخبراء أو المستشارين الخاصين. ومع ذلك، فإن استخدام الخبراء كأساس لوضع السياسات والممارسات يثير كذلك مشاكل الانتقائية للمعارف والخبرات. وهناك أيضا الحاجة

إلى ضمان أن تكون الخبرة التي يجرى تقديمها محدثة حتى آخر لحظة، وتستند إلى أحدث الأدلة التي وفرتها البحوث.

أدلة الإنترنت

حقق عصر الإنترنت ثورة في توافر المعلومات والمعرفة. فمعظم، إن لم يكن جميع، الإدارات الحكومية تتوافر لدى العاملين بها إمكانية الوصول إلى الإنترنت من على مكاتبهم. ومن المتوقع أن المزيد والمزيد من الإدارات الحكومية ستتوافر لديها في القريب العاجل إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت. وهذا يعنى أن هناك تفاوتاً في إمكانية وصول الإدارات الحكومية لهذه المصادر الهامة للأدلة المحتملة.

وليس كل المعلومات متاحة عن طريق شبكة الإنترنت، ومع ذلك، فإنها تتساوى مع غيرها في القيمة والتنوع. وتقدم كثير من المواقع «أدلة» إما أن تكون منحازة علمياً أو سياسياً، أو كليهما. وتجعل الأسس العلمية والسياسية غير المؤكدة التي تستند عليها الكثير من المعلومات والمعارف المتاحة على شبكة الإنترنت من الصعب التأكد من أنها تفي بالجودة المطلوبة لتحديد ما إذا كانت تشكل أدلة سليمة وصحيحة وموثوقة بها.

إن أحد السيناريوهات المتفائلة بالنسبة للمستقبل هو أن المبادرات التي تشجع على التشاور، من خلال آليات مثل فرق العمل في مجال السياسات ومنتديات تخطيط الخدمات، ستوسع عضوية مجتمعات السياسة والممارسة. ومن المرجح أن تؤدي مشاركة المصالح على نطاق أوسع في هذه الفرق إلى وضع جدول أعمال مختلف، وإلى المزيد من الممارسة القائمة على عرض السياسات وخيارات التنفيذ. ومن المرجح أن يكون استخدام البحوث وغيرها من الأدلة في إطار مثل هذا السيناريو أمراً واسع النطاق.

الإطار (٣): أنواع استخدامات البحوث / عمليات التقييم

١) الاستخدام المؤسسي

تصحب البحوث بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة والممارسة.

٢) الاستخدام النظري / الفكري

حتى إذا تم منع صانعي السياسة أو الممارسين لها من استخدام النتائج، فإن البحوث وعمليات التقييم يمكنها أن تغير فهمهم للوضع، وتوفر سبلاً جديدة للتفكير، وتقدم رؤية متعمقة لنقاط القوة والضعف لمسار معين للعمل. ويمكن حينئذٍ استخدام المفاهيم الجديدة في بعض الأحيان بأشكال تطبيقية.

٣) حشد الدعم

هنا، تصبح البحوث وعمليات التقييم أداة للإقناع. حيث يمكن استخدام نتائج - أو حتى مجرد القيام بالبحوث - كأداة سياسية ويمكن أن تضيف الشرعية على مسارات معينة للعمل أو الامتناع عن عمل معين.

٤) التأثير الأوسع نطاقا

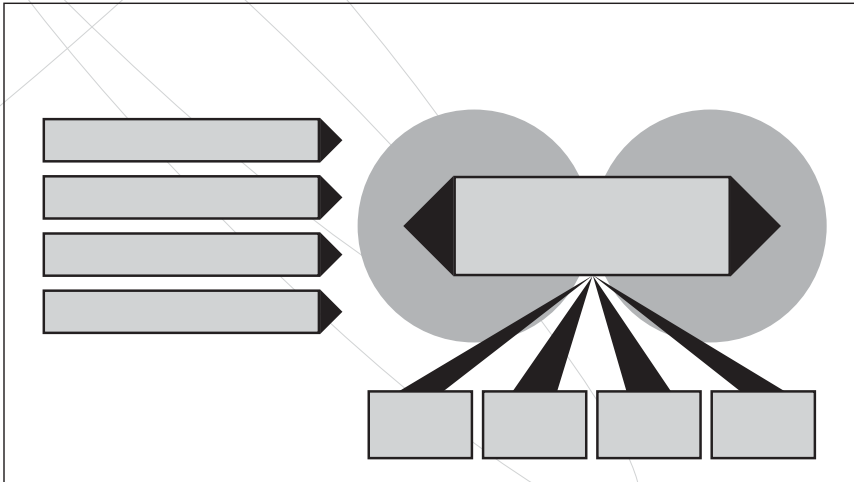
يمكن أن يكون للبحوث وعمليات التقييم تأثيرا يتجاوز المؤسسات والأحداث التي يتم دراستها. فقد تكون الأدلة مصطنعة. وقد تدخل إلى الوضع الراهن من خلال شبكات الممارسين والباحثين، وتغير قناعات المناصرين السياسيين أو المجتمعات العقائدية. وهذا النوع من التأثير هو أمر نادر وصعب التحقيق على حد سواء، إلا أن البحوث تضيف إلى تراكم المعرفة الذي يسهم في نهاية الأمر في التحولات واسعة النطاق في التفكير والعمل في بعض الأحيان.

المصدر:.. adapted by NUTLEY, S., DAVIES, H. and WALTER I., 2002.

المعرفة كمصدر للسلطة / القوة؟ الحاجة لخيارات سياسية تستند إلى أدلة

كما ذكرنا أنفا، فإن صنع السياسات هي عملية سياسية، حيث يتم تطوير السياسات العامة وتطبيقها من خلال استخدام السلطة. وفي كثير من البلدان، فإن هذه السلطة هي في نهاية المطاف السلطة القسرية للدولة التي يفيد السياسيين الخاضعين للمساءلة الديمقراطية. وبالنسبة للسياسيين، مع مستشاريهم ووكلائهم، فإن تأمين السلطة والحفاظ عليها هو شرط ضروري لتحقيق أهداف سياساتهم. ويبدو في بعض الأحيان أن هناك توترا بين السلطة والمعرفة في عملية صياغة السياسات. وهناك توتر مماثل بين السلطة والخبرة في عالم الممارسة الفعلية.

إن التركيز على دور القوة والسلطة على حساب المعرفة والخبرة في الشؤون العامة يبدو أنه يتخذ دوة؛ فالتركيز على الأمر الأخير على حساب ما قبله يبدو أمرا ساذجا.



إن القوة والسلطة، مقابل المعرفة والأدلة، قد تكون أمورا متكاملة أكثر منها متعارضة. إن الاستقلالية بين القوة والمعرفة قد تكون أكثر وضوحا إذا كانت السياسات والممارسات العامة تتخذ شكل نقاش متواصل. ويدرك السياسيون جيدا، ومع ذلك ينسى علماء الاجتماع كثيرا، أن السياسة العامة تتشكل من اللغة. وسواء اتخذت شكلا مكتوبا أو شفويا، فإن الجدل بشأنها هو أمر محوري في جميع مراحل عملية صنع السياسة.

وفي هذا السياق، فإن الأدلة هي جزء مهم من مستودع أسلحة من ينخرطون في هذا النقاش. وإذا كان ذلك يبدو كاستعارة صريحة أكثر من اللازم، أخذنا في الاعتبار، لتكون فعالة، فإن الأسلحة ينبغي التعامل معها بحرص، وينبغي أن يكون استخدامها مرتبطا بالأشخاص المدربين الذين يدركون حدودها وإمكانياتها. فلا ينبغي نشرها بشكل عشوائي أو مسرف، ويتعين دائما استخدامها مع الإدراك الكامل لمخاطرها لمن يستخدمونها مقابل من تستخدم ضدهم. والمعرفة مفتوحة لإساءة الاستخدام بنفس قدر مصادر القوة الأخرى.

وتشكل جماعات الضغط عوامل أخرى تنافس الأدلة في التأثير على صنع وتنفيذ السياسات. كذلك فإن مؤسسات التفكير، وقادة الرأي، ووسائل الإعلام هي أيضا عناصر رئيسية للتأثير. والسبل التي تعمل بها هذه الجماعات للتأثير على السياسة يمكن الحط من شأنها وإساءة فهمها من جانب أنصار السياسات والممارسات القائمة على الأدلة. وهذا لا يعني أن هذه الجماعات تقشل في استخدام الأدلة لتعزيز سياسات، أو برامج، أو مشروعات معينة. ولكن الأخرى، هو أن مثل تلك الأدلة غالبا ما تستخدم بشكل أقل منهجية، وأكثر انتقائية، عن استخدامها من جانب مؤيدي السياسات والممارسات القائمة على الأدلة.

وبمجرد أن نقر بأن الأدلة تستخدم بطرق مختلفة من جانب الأشخاص المختلفين في عملية صنع السياسة، فإن الحكومات لا يبدو أنها «منطقة حرة للأدلة» التي يمكن في بعض الأحيان التقاط صور لها. إن الأدلة المستخدمة هي ذات نطاق واسع. فصانعو السياسات يحتاجون إلى المعلومات ليس فقط المتعلقة بفاعلية أحد الإجراءات والعلاقة بين المخاطر والمنافع، ولكن أيضا حول مدى قبولها من قبل القواعد الشعبية/الدوائر الانتخابية الرئيسية. وهم يستخدمون المعلومات بالطريقة التي يفعلون بها ذلك لأن التحدي المركزي ليس فقط القيام بأحكام صحيحة من الناحية الفنية، ولكن أيضا خلق توافق في الآراء بين جميع المصالح ومؤسسات المجتمع، وبين المصالح والمؤسسات الممثلة في عملية صنع السياسة (Perri, 2002). إن السعي نحو السياسة القائمة على الأدلة ينبغي ألا، كما يذهب البعض، يكون مدفوعا بالرغبة نحو قصر عملية صنع السياسات على التحليل الفني. ويبدو أن استيعاب الاختلاف بدلا من فرض التقارب هو المفتاح لنظام سياسى ديمقراطي يعمل بشكل جيد.

وضع السياسات القائمة على الأدلة ودور المتابعة والتقييم فى إطار البيئة الجديدة للمعونة

ولذلك، فإن قاعدة الأدلة يجب أن تكون متسعة بما فيه الكفاية لوضع طائفة عريضة من خيارات السياسة، ومفصلة بما فيه الكفاية حتى تستطيع هذه الخيارات أن تواجه التدقيق المكثف على حد سواء.

ومن العوامل الأخرى التى تؤثر فى صنع السياسات وتنفيذها الطابع العملى (البرامجى) المطلق للحياة السياسية، مثل الشروط البرلمانية والجدول الزمنية، وإجراءات عملية صنع السياسات، وقدرة المؤسسات، وحالات الطوارئ غير المتوقعة التى قد تنشأ. ولا يلزم أن تكون هذه العوامل معادية للسياسة القائمة على الأدلة والممارسة. أولاً، إن السياسة القائمة على الأدلة هى عمل استراتيجى، فضلاً عن كونها نشاطاً إجرائياً أو تشغيلياً. وجزء من دورها يتمثل فى بناء قاعدة أدلة من أجل الأجيال المقبلة من واضعى السياسات والممارسين. ثانياً، إن السياسة والممارسة القائمة على الأدلة ينبغى أن يكونا الخط الأول للاستجابة للأحداث غير المتوقعة، بمعنى تحديد ما هو معروف بالفعل عن المشكلة وما هو ليس كذلك.

وتجرى عمليات رسم السياسات وتنفيذها فى سياق محدودية الموارد (وأحياناً انخفاضها). وهذا يعنى أن صنع السياسة ليست مجرد مسألة «ماذا ينجح»، ولكن ماذا ينجح بأى ثمن وبأى نتائج (إيجابية وسلبية على حد سواء). وهذا يتطلب أدلة سليمة، ليس فقط عن تكلفة السياسات والبرامج أو المشاريع، ولكن أيضاً عن فعالية التكلفة، والتكاليف مقابل المنافع، والفائدة من التكلفة لكل دورة من دورات العمل المختلفة.

أخيراً وليس آخراً، هناك عامل آخر من العوامل المهمة التى تؤثر بشكل واضح على السياسات والممارسات هو تجربة وخبرة وحكم صانعى القرار. وهذه العوامل غالباً ما تشكل قيمة رأس المال البشرى والفكرى وتشمل المعرفة الضمنية التى تم تحديدها بوصفها عنصراً مهماً فى صنع السياسات (Nutley, Walter, and Davies, 2003). وقد يكون هذا التأثير، وقد لا يكون، قائماً على أدلة سليمة. وفى الواقع، فإن الحكم على أساس التجربة والخبرة قد يكون ذو أهمية حاسمة فى تلك الحالات التى تكون فيها الأدلة الموجودة ملتبسة، أو ناقصة أو غير موجودة (Grimshaw, et al, 2003). وبالتالي، فإن هدفاً رئيسياً من أهداف السياسة القائمة على الأدلة هو التأكد من أن صنع السياسة يدمج تجربة وخبرة وحكم صانعى القرار مع أفضل الأدلة الخارجية المتاحة من البحث المنهجى.

فى الختام، تتكون الأدلة التى تستند إليها السياسات من ثلاثة عناصر هى:

- الأول هو البيانات الأولية (البحوث، عمليات التقييم، إلخ)؛
- الثانى هو الحجج التحليلية التى تضع البيانات الأولية فى السياق الأوسع؛
- الثالث هو قاعدة أدلة تضم آراء أصحاب المصلحة.

الإطار (٤): استخدام الأدلة في وضع السياسة

- من المرجح بشكل أكبر أن يتم توجيه الاهتمام لنتائج البحوث عندما:
- تجرى البحوث وعمليات التقييم في الوقت المناسب، وتكون الأدلة واضحة وذات صلة، وأن يكون هناك قدر كافٍ من التوافق على المنهجية التي تمت بها.
 - تدعم النتائج الأيدلوجيات القائمة، ومقنعة ولا تتعارض مع الأقوياء.
 - يؤمن صنّاع السياسات بالأدلة كعنصر توازن هام في مقابل آراء الخبراء والتصرف وفقاً لذلك.
 - تكون نتائج البحوث وعمليات التقييم لها مناصرين أقوياء.
 - يكون مستخدمو البحوث وعمليات التقييم شركاء في خلق الأدلة.
 - تكون النتائج قوية عند التطبيق.
 - يكون من الممكن التراجع عن التطبيق إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

المصدر: مأخوذ من. NUTLEY, S., DAVIES, H. and WALTER I., 2002.

تحويل الأدلة إلى واقع ملموس: زيادة استخدام الأدلة في كل من السياسة والممارسة

هناك التزام أقوى لجعل البحوث والتقييم ليس فقط أمراً مفيداً، ولكن أيضاً أمراً صالحاً للاستعمال، وأصبحت الزيادة في الإقبال على استخدام الأدلة في كل من السياسات والممارسات الشغل الشاغل لكل العاملين في مجال السياسة ومنظمات تقديم الخدمات. وأصبح الهم الأول لأولئك الذين يرغبون في تحسين الاستفادة من البحث والتقييم هو كيفية التصدي لمشكلة قيود الاستخدام، حيث تصبح فعالية الاستنتاجات إما أنها لا يمكن تطبيقها، أو لم يمكن تطبيقها بنجاح. ومع ذلك، هناك أيضاً المخاوف التي أثّرت حول الاستخدام المفرط، مثل الانتشار السريع لنتائج مؤقتة، وحول سوء استخدامها، وخصوصاً عندما يكون الدليل على الفاعلية غامضاً (Walashe and Rundall, 2001).

نهج استراتيجي لخلق المعرفة:

الاستراتيجية المتكاملة للمتابعة والتقييم

مهما يكن الجزء من القطاع العام الذي يهتم بالفرد، هناك ملاحظة واحدة تتجلى للعيان: وهي أن الوضع الحالي للمعرفة المستندة إلى البحوث والتقييم غير كافية لتتوفر العديد من مجالات السياسة والممارسة. والفجوات والعقبات الكبرى بخلاف ذلك في قاعدة المعرفة، وأدبيات البحوث يسيطر عليها مجموعة صغيرة، من الدراسات المتخصصة، غالباً ما تتباين نهجها ويثور الشك بشأن جودة المنهجيات القائمة عليها. وبالتالي، فهناك القليل من الاتفاق بشأن قاعدة المعرفة التي يستطيع صنّاعو السياسة والممارسون الاعتماد عليها.

وضع السياسات القائمة على الأدلة ودور المتابعة والتقييم فى إطار البيئة الجديدة للمعونة

وعلاوة على ذلك، فإن الإضافات إلى الأدبيات البحثية تتجه فى العادة لأن تكون أكثر تحركا حسب احتياجات مستخدمى البحوث. وقد أدى الإقرار بهذه المشكلات لمحاولة تطوير استراتيجيات وخطط متكاملة للمتابعة والتقييم للتصدى لتلك المشكلات. ويتطلب وضع مثل تلك الاستراتيجيات والخطط بالضرورة التعامل مع عدد من القضايا الأساسية. وهى:

- ما هى التصميمات الخاصة بالبحوث وعمليات التقييم الملائمة للإجابة على أسئلة بحثية محددة، وما هى الخصائص المنهجية للبحوث القوية؟
- ما هو التوازن الملائم بين إجراء بحث أولى جديد وبين توسيع نطاق بحث موجود بالفعل من خلال التحليل الثانوى؟
- كيف يمكن تحقيق التوازن بين الحاجة للانتظام والتوازن وبين الحاجة للحصول على نتائج فى الوقت المناسب ذات صلة بالتطبيق؟
- ما هى النهج التى يمكن استخدامها لتحديد الفجوات فى المعرفة الموجودة فى الوقت الحالى، وكيف يمكن ترتيب هذه الفجوات من حيث الأولوية؟
- كيف يمكن توزيع مهام البحوث والتقييم (وبالتالى إدارتها) لسد الفجوات التى تم تحديدها فى قاعدة المعرفة؟
- كيف يمكن تطوير قدرات البحوث والتقييم للسماح بزيادة سريعة فى إتاحة المعلومات المستندة على البحوث؟
- كيف يمكن التعامل مع التوترات بين رغبة الباحثين والقائمين بعمليات التقييم "المستقلين" فى التحرر من أشكال الاحتواء الكبير من جانب السياسيين، والحاجة إلى التعاون الوثيق (الذى يزيد الاعتماد بين الطرفين) بين مستخدمى البحوث والقائمين بالبحوث؟
- كيف ينبغى توصيل نتائج البحوث وعمليات التقييم، والأكثر أهمية، كيف يمكن إشراك مستخدمى البحوث وعمليات التقييم فى عملية البحوث والتقييم لضمان أن تكون نتائجها أكثر ملائمة للاستخدام بشكل فوري؟

إن إشراك أصحاب المصلحة فى خلق استراتيجيات متكاملة واسعة النطاق للرصد والتقييم هو أمر ضرورى، ويتعين أن تتصدى مثل هذه الاستراتيجيات لمسألة بناء القدرات وكذلك المجالات التى تحظى بالأولوية فى البحوث وعمليات التقييم المستقبلية.

الحصول على «الصفقة» الملائمة

تقترح الأدبيات أن دفع صانعي السياسة والممارسين لامتلاك واستخدام الأدلة يتضمن أيضا الحصول على التعهدات وعقد صفقات على أفضل المستويات الملائمة. وفي الحكومات المركزية يعني ذلك عادة الحصول على توقيع الوزراء وكبار مسؤولي السياسة على وثيقة امتلاك المشروع والأدلة الملائمة لدعمه. وهذا في المقابل يعني تعهدا باستخدام النتائج التي تتعارض مع التوقعات، وعدم مواصلة تنفيذ سياسة، أو برنامج، أو مشروع إذا أشارت الأدلة المتاحة من البحوث أنه غير فعال. وعلى مستوى «الخط الأمامي» لتقديم الخدمة يعني ذلك جعل صانعي القرار الأساسيين «يمتلكون» ويأذرون الأدلة التي تدعم الممارسات الجيدة (Davies, 1999b, 2004). ومن الأرجح أن يحدث ذلك، ومن الأرجح أن يكون فعالا، في الهياكل المؤسسية غير الهرمية، والمفتوحة والديمقراطية (Dowd, 1994; Mertin, 1997).

الحاجة إلى تحسين الحوار بين صانعي السياسة ومجتمع البحوث / التقييم

أحد القضايا المتصلة بذلك بشكل وثيق هو جعل صانعي السياسة والممارسين يملكون الأدلة المطلوبة للدعم والتنفيذ الفعال للسياسة. وهذا على النقيض من الوضع الذي تكون الأدلة فيه يملكها ويسيطر عليه بشكل منفرد الباحثون والقائمون بعمليات التقييم، أو ربما في أسوأ الأحوال، المديرين والبيروقراطيين الذين يحاولون فرض ما هو أقل من الأدلة الشفافة على الممارسين والعاملين في الخط الأمامي لتقديم الخدمات. إن امتلاك أفضل الأدلة المتاحة يمكنه أن يعزز استخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة بشكل أفضل.

ولتحسين الملكية، فإن تحسين الحوار بين صانعي السياسات ومجتمع الباحثين والقائمين بعمليات التقييم يعد هدفاً أسمى. فمن المنطقي أن مثل هذا الحوار لا ينبغي أن يكون مقيدا بقضية واحدة للسياسة أو مشروع بحثي واحد. ويثير هذا تساؤلات حول كيف ينبغي أن تكون طبيعة العلاقة المستمرة بين صانعي السياسات والباحثين والقائمين بعمليات التقييم الخارجيين. فالقياس على أساس العلاقات الشخصية، يفترض أن الانفصال، والعلاقة المنفردة، والعلاقات الثنائية ينبغي تجنبها جميعا. وبدلاً من ذلك، يفضل وجود علاقات متعددة، حيث يقوم صانعو السياسات ببناء علاقات مستقرة بشكل متعمد ومفتوح مع عدد من الشركاء، يقدم كل منهم شيئاً مختلفاً، ويعرف كل منهما الآخر، ويمكنه أن يتفهم ويحترم حاجته للتعامل مع الآخرين (Solesbury, 2001).

وضع السياسات القائمة على الأدلة ودور المتابعة والتقييم في إطار البيئة الجديدة للمعونة

وبشكل عام، فمن السمات البارزة في الأدبيات الموجودة بشأن سبل تحسين استيعاب الأدلة، في كل من السياسة والممارسة، هو الاستنتاج المشترك بأن تطوير تفاعل أفضل ومستمر بين مقدمي الأدلة ومستخدمي الأدلة هو الطريق إلى التقدم للأمام (Nutley et al, 2002). وقد ثبت أن الفصل التقليدي بين ساحة السياسات، ومجتمعات الممارسين، ومجتمع الباحثين والقائمين بعمليات التقييم غير مفيد إلى حد كبير. ويركز معظم التفكير الحديث في هذا المجال الآن على الحاجة إلى خلق شراكات إذا كان من الممكن إيجاد أرضية مشتركة (Laycock, 2000; Nutley et al, 2002).

وهذا يعكس ما دعى إليه «هوبيرمان» (Huberman, 1987) إلى «التفاعل المستمر» بين الباحثين والممارسين في جميع مراحل البحوث، من تعريف المشكلة إلى تطبيق النتائج. ويبدو أن العمل على نحو أوثق وأكثر تكاملا لفترات طويلة يمكن أن يكون قادرا على تعزيز التفاهم عبر الحدود. إلا أن القيام بذلك ليس رخيص التكلفة أو متوافقا مع التنظيم، وهو يثير بعض القلق الشديد بشأن الاستقلالية والحيادية.

وينبغي أن تكون الرؤية لمجتمع حيث يكون المحللون والخبراء «على الخط ولكن ليس على القمة» - مجتمع، ينشط في نقد الذات فيما يتعلق باستخدام المعرفة والعلوم الاجتماعية (Etzioni, 1968, 1993). ومن خلال مثل تلك الرؤية يمكن استخدام الأدلة الناتجة عنها كسلاح سياسى، ولكن «عندما تكون البحوث متاحة لجميع المشاركين في عملية صنع السياسات، يمكن أن يكون استخدام الأدلة كذخيرة سياسية نموذجا مفيدا» (Weiss, 1998). وبطبيعة الحال، تنشأ المشاكل عندما تكون فئات معينة في المجتمع غير قادرة على الوصول إلى البحوث وغيرها من الأدلة، أو إذا كانت قدرتهم على استخدام هذه الأدلة مقيدة بسبب استبعادهم من الشبكات التي تشكل القرارات المتعلقة بالسياسات العامة.

التوفيق بين الطلب القوى والعرض الجيد من الأدلة المناسبة

يمكن التمييز بين الناس الذين هم مستخدمون للبحوث وعمليات التقييم، وأولئك الذين يقومون بالفعل بالبحوث وعمليات التقييم. وفي حين أنه قد يكون من غير الواقعي لصانعي القرار والممارسين المحترفين أن يكونوا هم القائمون بالبحوث وعمليات التقييم، فإن ذلك يعد أمرا منطقيًا وضروريًا على حد سواء لمثل هؤلاء الناس أن يكونوا قادرين على فهم واستخدام البحوث وعمليات التقييم في الممارسة المهنية. ويُعد دمج البحوث وعمليات التقييم في الممارسات هو سمة أساسية للمهنية. وهناك مهارة تتزايد ضرورتها لصانعي السياسات والممارسين وهي المعرفة بالأنواع المختلفة المتوافرة من البحوث وعمليات التقييم الاجتماعية، والاقتصادية، وفي مجال

السياسات؛ وكيفية الوصول إليها؛ وكيفية التقييم النقدي لها. ومن دون مثل هذه المعرفة والفهم فإنه سيكون من الصعب أن نرى كيف يمكن أن ينشأ طلب قوى على البحوث وعمليات التقييم، وبالتالي كيف يمكن تعزيز التطبيق العملى للبحوث والتقييم. وقد تكون فرص التدريب والتطوير المهنى المشترك لصانعى السياسات والمحللين أحد سبل التقدم على هذا الطريق من أجل التوفيق بين الطلب القوى والعرض الجيد للأدلة المناسبة.

تحسين «فهم» الأدلة

ثمة تحد آخر للباحثين والقائمين بعمليات التقييم هو جعل نتائج البحوث والتقييم متاحة لمجتمع صانعى السياسات. ففى كثير من الأحيان يتم عرض نتائج البحوث والتقييم بطريقة غير واضحة مع أكبر قدر، إن لم يكن أكثر من ذلك، من التركيز على المحاذير والمؤهلات من نتائج البحوث («ضجيج» البحوث الاجتماعية) أكثر من التركيز على الرسالة، والآثار المترتبة على هذه النتائج لرسم السياسات والممارسة («الإشارة»). وغالبا ما يحتاج الباحثون والقائمون بعمليات التقييم إلى «ترجمة» أدلة العلوم الاجتماعية إلى لغة يمكن أن تكون مفيدة لمستخدمى تلك الأدلة، دون تشويه أو تحريف الأدلة البحثية.

النشر الفعال والوصول على نطاق واسع

ما إذا كان يتم التركيز على البحوث الأولية أو على المراجعة المنهجية للدراسات الموجودة، فإن القضية الرئيسية هى كيفية توصيل النتائج إلى أولئك الذين يحتاجون إلى معرفتها. وتتضمن الاستراتيجيات المستخدمة لتوصيل نتائج البحوث والتقييم إلى وجهة استخدامها كل من النشر (دفع المعلومات من المركز إلى الخارج)، وتوفير سبل الوصول (على شبكة الإنترنت ومستودعات أخرى للمعلومات والبحوث وعمليات التقييم والتي يمكن للمستخدمين الاستفادة منها). فعلى سبيل المثال، قامت بعض وكالات الأمم المتحدة ووكالات التنمية بجعل قاعدة بيانات عمليات التقييم الخاصة بها متاحة على شبكة الإنترنت.

وقد بُذل جهد كبير فى تحسين عملية النشر، وهناك العديد من إرشادات الممارسات الجيدة (انظر الإطار ٥). وقد أدى هذا إلى تطوير تقديرننا لحقيقة أن النشر ليس عملية منفردة أو بسيطة. وهناك رسائل مختلفة قد تكون ضرورية للجماهير المختلفة فى أوقات مختلفة. ويبدو أن إصدار نتائج البحوث بشكل منفصل قد يكون أقل ملائمة من تركيز وتقاسم ملخصات البحوث. وتشير الأدلة المتاحة حتى الآن أيضا إلى أن الأمر قد يحتاج إلى تطوير قنوات متعددة للاتصال (الشبكات الأفقية، والرأسية، والهرمية) بشكل متواز (Nutley and Davies, 2002).

وضع السياسات القائمة على الأدلة
ودور المتابعة والتقييم في إطار البيئة الجديدة للمعونة

الإطار (٥) : تحسين نشر الأدلة	
توصيات لهيئات البحوث / التقييم	توصيات للقائمين بالبحوث / التقييم
<ul style="list-style-type: none"> • توقيت البحوث/عمليات التقييم لتقديم الحلول في الوقت المناسب لأسئلة محددة تواجه الممارسين وصانعي السياسة. • ضمان ملاءمتها لجدول أعمال السياسة الحالية • تخصيص جانب محدد من التمويل للنشر وموارد التطوير في إطار تمويل البحوث / عمليات التقييم • إدراج استراتيجية واضحة للنشر من البداية. • إشراك قائمين بالبحوث/ التقييم من المهنيين في العملية. • إشراك مستخدمى الخدمة في عملية إجراء البحوث /عمليات التقييم • لجنة لاستعراض البحوث للمزاوجة وتقييم البحوث 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم ملخصات الأبحاث التى يمكن الوصول إليها • حفظ تقارير البحوث/التقييمات بطريقة موجزة ودقيقة • النشر في الصحف والنشرات سهلة الاستعمال للقارئ • استخدام لغة وأساليب للعرض تظهر أوجه الفائدة • استهداف المواد التى تلبى احتياجات الجمهور • وضع ملخصات لأثار السياسات والممارسات الخاصة بالبحوث والتقييم • ترتيب فعاليات مصاحبة للنشر للوصول للجمهور المستهدف جمهور وتقييم العملية • استخدام مزيج من أساليب النشر • استخدام وسائل الإعلام • أن تكون سباقا والاتصال بوكالات السياسة والتنفيذ ذات الصلة • فهم العوامل الخارجية التى من المرجح أن تؤثر على استيعاب البحوث

المصدر: مأخوذ من. NUTLEY, S., DAVIES, H. and WALTER I., 2002.

الحوافز لاستخدام الأدلة

تهدف التقارير الحكومية الأخيرة إلى تحسين العملية التى يتم من خلالها وضع السياسة التى تحدد عددا من التوصيات لزيادة استخدام الأدلة (انظر الإطار ٦).

ويحتاج الممارسون إلى حوافز لاستخدام الأدلة والقيام بالأمر الذى ثبتت فعاليتها. وتشمل هذه الآليات زيادة «سحب» الأدلة، مثل اشتراط أن تكون عطاءات الإنفاق مدعومة بتحليل قاعدة الأدلة الموجودة، وآليات لتسهيل استخدام الأدلة، مثل إدماج عاملين فى مجال التحليل فى جميع مراحل عملية وضع السياسات.

الإطار (٦): تشجيع الاستخدام الأفضل للأدلة في صنع السياسات

تسهيل الاستخدام الأفضل للأدلة	زيادة سحب الأدلة
<ul style="list-style-type: none"> تشجيع تعاون أفضل عبر الخدمات التحليلية الداخلية (مثل الباحثين والإحصائيين وخبراء الاقتصاد) المشاركة في تحديد واضعي السياسات والمحللين الداخليين دمج الموظفين القائمين بالتحليل في جميع مراحل عملية وضع السياسات ربط استراتيجيات البحث والتطوير بخطط العمل في الإدارات استخدام الباحثين الخارجيين كشركاء أكثر منهم كمتعاقدين إعارة المزيد من أساتذة الجامعة للحكومة تدريب الموظفين على استخدام الأدلة 	<ul style="list-style-type: none"> تتطلب نشر قاعدة الأدلة لقرارات السياسة تتطلب عطاءات الإنفاق للإدارات لتوفير قاعدة الأدلة الداعمة تقديم تحليل الحكومة (مثل نماذج التنبؤ) لخبير خارجي للتدقيق توفير حرية الوصول إلى المعلومات - مما يؤدي إلى جعل المزيد من المواطنين وجماعات الضغط على علم.

المصدر: مأخوذ من NUTLEY, S., DAVIES, H. and WALTER I., 2002.

خاتمة

إن توافق الآراء بشأن كيفية تحسين فعالية المعونة، الذي تم التوصل إليه من قبل مئات من قادة الحكومات ومنظمات المجتمع المدني من البلدان النامية والبلدان المتقدمة، هي معلم تاريخي.

والاتفاق الدولي على المبادئ الخمسة الرئيسية، لضمان تحقيق نتائج من أجل الانتصار في المعركة ضد الفقر، هو قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة. ومن المتوقع أن تلعب المتابعة والتقييم دورا استراتيجيا في ضمان هذه المبادئ وترجمتها إلى واقع. ويمكن للمتابعة والتقييم القيام بذلك عن طريق تقديم الأدلة اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن السياسة. وفي هذا السبيل، تلعب المتابعة والتقييم دورا أساسيا في الحفاظ على الوعد من أجل تحسين حياة الملايين من الناس في مختلف أنحاء العالم.

ولأول مرة، يكون لدى المتابعة والتقييم اتجاه استراتيجى واضح يتجاوز بكثير القياس والتتبع والمساءلة وتقديم التقارير. ويتحمل المجتمع الدولى مسئولية واضحة لتحقيق ذلك.

دعونا نحافظ على الوعد!

المراجع

Barnardo's R&D Team. (2000), *What works. Making connections: linking research and practice*, Ilford, p.107.

Available at: http://www.barnardos.org.uk/shop/acatalog/Catalogue_Other_125.html

Summary at: < <http://www.jrf.org.uk/knowledge/findings/socialcare/910.asp> >

BOAZ, A., ASHBY, D. and YOUNG, K. (2002), *Systematic reviews: what have they got to offer evidence based policy and practice?* UK, p.28.

Available at: < <http://www.evidencenetwork.org/Documents/wp2.pdf> >

BULLOCK, H., MOUNTFORD, J. and STANLEY, R. (2001), *Better policy making*, UK. p.83.

Available at: < http://www.cmeps.gov.uk/better_policy_making.pdf

Cabinet Office, (1990), *Modernising Government*, White Paper, UK.

Available at: < <http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/whtpaper/index.htm> >

Cabinet Office, (1990), *Professional Policy making for the Twenty-First Century*, UK.

Cabinet Office, (2001), *Modernising government*, (Ch. 2, para. 6. Cm 4310).

In: SOLESBURY, W. *Evidence Based Policy: Whence it Came and Where it's Going (Pre-publication version)*, Submitted to Planning Policy and Practice, ESRC Centre for Evidence Based Policy and Practice, UK.

Available at: <<http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/whtpaper/index.htm>>.

Cabinet Office Performance and Innovation Unit, (2001), *Better policy delivery and design: a discussion paper*, UK, p.21.

Available at: <<http://www.cabinet-office.gov.uk/innovation/whatsnew/betterpolicy.shtml>>.

DAVIES, H. T. O., NUTLEY, S. M. and SMITH, P. C. (Eds), (2000), *What works? Evidencebased Policy and Practice in Public Services*, UK.

DAVIES, P T. (2003), *Systematic Reviews: How Are They Different From What We Already Do?*

DAVIES, P. (2004), PhD, *Is Evidence-Based Government Possible?* Jerry Lee Lecture. Department for Environment, Food and Rural Affairs of the UK. (2006), *Evidence Based Policy- Making*.

Available at: < <http://www.defra.gov.uk/science/how/evidence.htm> >.

European Commission. (2001), *Governance in the EU: a White Paper European Commission: Brussels*. COM, Luxembourg.

Available, with supporting material, via: <http://europa.eu.int/comm/governance/white_paper/index.htm> GREENE, J. C., BENJAMIN, L. and GOODYEAR, L. (2001), *The Merits of Mixed Methods in Evaluation*. In: *Evaluation 2001*, pp.25-44.

Independent Evaluation Group (IEG). (2006) *Priority for Government Monitoring and Evaluation Systems*.

Available at: < http://www.worldbank.org/ieg/ecd/priority_for_government_me.html >

Institute of Development Studies (IDS). (2005), *IDS Policy Briefing*, Issue 25, 2005, IDS, UK.

MAJONE, G. (1989), *Evidence, argument and persuasion in the policy process*, USA, pp.190.

National Audit Office (NAO). (2001), *Modern policy making: ensuring policies deliver value for money*, UK. pp.60.

Available at: < http://www.nao.gov.uk/publications/nao_reports/01-02/0102289.pdf >

NHS Centre for Reviews and Dissemination (NHSCR). (1999), *Getting evidence into practice*. In: *Effective Health Care Bulletin* Sep 5(1), 1999, UK. p.16.

Available at: < <http://www.york.ac.uk/inst/crd/ehc51warn.htm> >

NUTLEY, S. M., DAVIES, H. T. O. and TILLEY, N. (2000), *Getting research into practice*.

In: *Public Money and Management* Oct/Dec 20(4), 2000, pp.3-6.

NUTLEY, S. M. and DAVIES H. T. O. (2000), *Making a reality of evidence-based practice: some lessons from the diffusion of innovations*. In: *Public Money and Management* Oct/Dec 20(4), 2000, pp.35-42.

NUTLEY, S., DAVIES, H. and WALTER I. (2002), *Evidence Based Policy and Practice: Cross Sector Lessons From the UK*, UK.

NUTLEY, S. M., DAVIES, H. T. O. and WALTER, I. (2003), *From Knowing to Doing: A Framework for Understanding the Evidence-into-Practice Agenda*. In: *Evaluation 2003*, (9, 2), pp.125-148).

Available at: < <http://www.stand.ac.uk/~cppm.htm> >

OECD, (2005), *Aid Effectiveness: Three Good Reasons Why the Paris Declaration Will Make a Difference*. In: 2005 Development Co-Operation Report.

PAWSON, R. (2001), *Evidence based policy: I. In: search of a method*, UK, pp.22.

Available at: < <http://www.evidencenetwork.org/Documents/wp3.pdf> >

PAWSON, R. (2001), *Evidence based policy: II. The promise of 'realist synthesis'*,

UK, pp.20. Available at: < <http://www.evidencenetwork.org/Documents/wp4.pdf> >

Performance and Innovation Unit (PIU). (2001), *Better policy delivery and design: a discussion paper*, UK, pp.21.

Available at: < <http://www.cabinetoffice.gov.uk/innovation/papers/betterpolicy.pdf> >

PERRI. (2002), *Can policy making be evidence-based?* In: MCC: Building Knowledge for Integrated Care Feb 10(1), UK, pp.3-8.

Available at: < http://www.elsc.org.uk/bases_floor/managecc/feb2002/feb2002.htm >

QUESNEL, J. (2006), *The importance of Evaluation networks and associations*. In: IOCE (International Organization for Cooperation in Evaluation), *Creating and Developing Evaluation Organizations –Lessons learned from Africa, Americas, Asia, Australasia and Europe, Peru*.

RADAELLI, C. (1995), *The role of knowledge in the policy process*. In: *Journal of European Public Policy* Jun 2(2), 1995, pp.159-83.

SEGONE, M. and OCAMPO, A. (2006), IOCE (International Organization for Cooperation in Evaluation), *Creating and Developing Evaluation Organizations) - Lessons learned from Africa, Americas, Asia, Australasia and Europe, Peru*.

SEGONE, M. (2006), UNICEF Regional Office for CEE/CIS and IPEN, *Evaluation Working Papers ISSUE #5: New Trends in Development Evaluation*, Switzerland.

SOLESBURY, W. (2001), *Evidence Based Policy: Whence it Came and Where it's Going* (Pre-publication version) Submitted to Planning Policy and Practice, ESRC Centre for Evidence Based Policy and Practice, UK.

UNDP (2005), *How to guide MDG-based national development strategies*.

Available at: < http://mdg-guide.undp.org/?page=glossary_4 >

WALSHE, K. and RUNDALL, T. G. (2001), *Evidence-base management: from theory to practice in health care*. In: *The Milbank Quarterly* Sep 79(3), 2001, pp.429-57.

WEISS, C. H. (1998), *Evaluation*, Second Edition, USA.

WEISS, C. H. (1998), *Have we learned anything new about the use of evaluation?* In: *American Journal of Evaluation* 19(1), 1998, pp.21-33.

World Bank, (2007), *Evidence-based policy making: challenging interest-group based policy*.

Available at: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/>

EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTOPPSISOU/0,,contentMDK:20587547~menuPK:1441861~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:1424003,00.html

World Bank. (2007), *Operation Evaluation Department website*.

World Bank Operations Evaluation Department. (1998), *Evaluation Capacity Development, Public Sector Performance –The Critical Role of Evaluation*, Selected Proceedings from a World Bank Seminar.

العلاقة بين التقييم والسياسة¹

إعداد: أوف كاريلسون فيستمن، مدير أكاديمية مالاردالين للتقييم، ونائب رئيس جمعية التقييم السويدية

روس كورنر، جامعة كاليفورنيا والرئيس السابق للجمعية الأمريكية للتقييم والرئيس الحالي لمؤسسة IOCE

يعد التقييم تخصصا حديث العهد، ووفقا لكل من باوسن وتيلي (١٩٩٧)، قد مر لتوه من مرحلة المراهقة. إذا كان التقييم في مرحلة النضج الآن، فإن من المعقول النظر فيما يجب أن يكون لدى التقييم بمثابة «شريك حياة» أو «شركاء». لقد ضم التقييم تقليديا باحثون على درجة عالية من الكفاءة بما لديهم من مثاليات البحث المحايد والموضوعي كنموذج للتقييم وقد أقروا بهؤلاء الشركاء في مهنة التقييم بتقديرات ومركز مرتفع. إلا أن عمل التقييم غالبا ما يتم في إطار سياسي، مما يؤدي إلى جلب أنواع مختلفة من الشركاء إلى هذه العلاقة. هؤلاء الشركاء بما في ذلك السياسيون وواضعو السياسات، غالبا ما يضعون أسرة التقييم في موضع غير مريح. لقد كان هناك مفهوم أساسي حول أن التقييم (وبالمثل البحث) يصبح منتهكا عندما يمتزج بالسياسة. وبصفة عامة، فإن المناقشة غالبا ما تكتنفها النظرة السلبية للسياسة، إنها تعكس صور الاضطراب والفوضى وحتى العنف من ناحية، والخداع والتحليل والكذب من ناحية أخرى. نادرا ما ترى وجهة نظر موضوعية أو حيادية على الأقل للسياسة باعتبارها جزءا هاما ولا يمكن الاستغناء عنه في الحياة والتفاعل الإنساني.

إذا ما كان قدر السياسة والتقييم أن يكونا «شركاء حياة» في مرحلة نضج التقييم إذا ما أشكال العلاقة التي يجب أن تربطهما - زواج، تعايش، أو انفصال؟ سوف يتناول هذا الفصل بعض من هذه الاحتمالات.

تعريفات التقييم والسياسة:

يشار إلى التقييم على أنه عملية تحديد ثمن أو قيمة شيء ما (سكريفن، ١٩٩١). تتضمن عملية التقييم تحديد معايير أو قيم ذات صلة يمكن تطبيقها على الشيء المراد تقييمه، والقيام ببحوث

1 Reprinted with permission from I. Shaw, J.C. Greene and M. M. Mark (2006). The Sage Handbook of Evaluation. London: Sage Publications Ltd. Additional details about the handbook are available at www.sagepub.com

العلاقة بين التقييم والسياسة

ميدانية باستخدام تقنيات من العلوم الاجتماعية، ثم دمج النتائج مع المعايير في تقييم عام أو مجموعة من التقييمات. تتمثل الخطوة الأولى في هذه العملية، في تحديد المعايير والقيم ذات الصلة التي يجب تطبيقها على الشيء المراد تقييمه، وهو أمر يتعلق فيما يراه شركاء عملية التقييم كأمر ذو صلة في حالة معينة. هل يجب أن تكون الأولوية، على سبيل المثال، للمعايير والقيم الاقتصادية أو الاجتماعية أو التعليمية أو العرقية أو الديمقراطية؟ إن القيام بهذه الاختيارات هو ممارسة للقوة أو السلطة التي تربط بين التقييم والسياسة. إن هذا التفسير يتوافق مع ما ذهب إليه هامرلسلي (1995) حين قال إن للسياسة علاقة باستخدام القوة أو السلطة كما أنها تتعلق أيضا بوضع أحكام قيم أو تقديرات والقيام بأعمال واتخاذ إجراءات بناء عليها.

وفقا لكارو (1977)، فإن التقييم يجب أن يلبي غرضين أساسيين - هما المعلومات والأحكام. وفي حين يتطابق الغرض الأول بشكل جيد مع المنظور المعرفي التقليدي لمجتمع البحث، فإن الغرض الثاني المتمثل في وضع الأحكام لا يتطابق مع مجتمع المسح. من الناحية التقليدية، ومن خلال منظور ضيق، فإن هدف البحوث الاجتماعية يقتصر على إنتاج المعرفة وليس إصدار أحكام تقديرية أو نتائج تقييمية. لقد كان هناك دائما قدر لا بأس به من الجدل والحوار حول النماذج التي يجب استخدامها كمقاييس فنية لتجنب استخدام القيم بما لها من تداعيات سياسية. إن هذا تحديدا، هو المحور الذي يلتقي فيه التقييم مع السياسة. إن كلاهما معنى بالقيم، والأحكام القيمة أو التقديرية، وصراع القيم في الحياة العامة. إن الواقع يستلزم أنه لكي يحقق التقييم غرضه الثاني المتمثل في وضع الأحكام التقديرية، فإنه لا يمكنه تجنب موضوع السياسة.

السياسة - مفاهيم متنازع عليها

تم تعريف السياسة بطرق عديدة. إلا أنه يمكن القول بأن السياسة تعتبر مفهوما جدليا «متنازع عليه بصورة أساسية» (Gallie, 1956) بحيث أن هناك خلافات عميقة بحيث تحول دون وضع تعريف محدد لها في أي وقت. وفي الواقع، فإن مصطلحا واحدا (مثل «السياسة» أو «التقييم» لهذه المسألة) يمكن أن تعبر عن العديد من المفاهيم المتنافسة، التي لا يمكن قبول أي منها للتعبير عن المعنى الحقيقي للسياسة. على سبيل المثال، فإنه يمكن تعريف السياسة باعتبارها كل ما يخص الدولة، مثل طرق تسيير الحياة العامة، كالحوار والتوافق والموائمة، وكذا توزيع السلطة والموارد. ووفقا لرأي (Lasswell (1936، فإن السياسة تدور حول من يحصل على ماذا، ومتى وكيف. فيما يتعلق بجانب «متى» و«كيف» في السياسة، فإن هيوود (2002) يضعهما في المقدمة حيث يرى السياسة في أوسع معانيها على أنها «النشاط الذي يقوم الناس من خلاله بوضع، والحفاظ على وتعديل القواعد العامة التي يعيشون في ظلها» (ص 4). وفقا لتعريف دال للسياسة (1984)، فإن الأنشطة تتشكل في المؤسسات في على النحو التالي :

«أي نمط مستمر من العلاقات الإنسانية ينطوي، إلى حد كبير، على عناصر السيطرة والنفوذ والقوة أو السلطة.» (ص ٩-١٠). إلا أن السياسة لا تقتصر فقط على الأنشطة (اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وتنظيم المؤسسات، الخ). وهنا يذهب ايستون (١٩٦٨) إلى أن السياسة هي التخصيص السلطوي لقيم المجتمع، وأن السياسة في أساسها هي عملية اتخاذ لقرارات أخلاقية حول ما هو جيد وما هو سيئ. وهذا التعريف من شأنه وضع السياسة بالقرب من تعريف التقييم الذي يؤكد على التقييم باعتباره إنتاج للمعلومات جنباً إلى جنب مع إنتاج من الأحكام.

من التعريف الضيق إلى التعريف الواسع

يقدم هيوود (٢٠٠٢) بعض وجهات النظر التوضيحية للسياسة التي يمكن أن تؤخذ على أنها نقطة انطلاق لوضع صورة أشمل للسياسة. في أضيق المعاني، يمكن معاملة السياسة باعتبارها معادلاً للسياسات الحزبية. هنا، تقتصر السياسة على تلك الأطراف الفاعلة في الدولة ممن تحركهم المعتقدات الايديولوجية والذين يسعون للنهوض بها من خلال عضوية المنظمات الرسمية، كالأحزاب السياسية مثلاً. يمكن أن يتسع نطاق هذا الرأي بالنظر إلى السياسة على أنها فن الحكم. هنا، تكون السياسة هي كل ما يحدث داخل نظام لتنظيم اجتماعي يركز حول جهاز حكومي. وبشكل أوسع نطاقاً، فإنه يمكن ربط السياسة بالقرارات الرسمية أو السلطوية التي تضع خطة عمل للمجتمع. وهذا يعني أن معظم الناس، والمؤسسات، والأنشطة الاجتماعية يمكن النظر إليها على أنها بعيدة عن السياسة أو دائرة السياسة التي تجري فيها الأنشطة السياسية وأعمال الحكومة. وفي حين يوصف ممارسي السياسة على أنهم «سياسيون»، فإنه ينظر إلى موظفي الخدمة المدنية على أنهم «غير سياسيين» طالما يعملون بأسلوب حيادي ومهني. وبالمثل، فإنه يمكن النظر إلى المقيمين على أنهم أشخاص غير سياسيين عندما يفسرون وقيّمون الأمور (برنامج أو سياسة على سبيل المثال) بصورة غير متحيزة ووفقاً لما اجتمع لديهم من معلومات. ومع ذلك، فقد يتهم العاملون في مجال التقييم بأنهم سياسيون إذا ما أثرت آرائهم الشخصية أو غير ذلك من أسباب التحيز على أحكامهم.

ووفقاً لرأي هاي وود، فإنه يمكن توسيع نطاق هذا التعريف إذا ما أخذنا السياسة بعيداً عن الحيز الضيق للحكومة والنظر إلى السياسة على أنها شئون عامة. ووفقاً لوجهة النظر هذه، فإن السياسة تقهم على أنها نشاط أخلاقي يتعلق بإقامة مجتمع تسوده العدالة. حتى إذا ما اعتبرنا مؤسسات مثل الأندية والجمعيات الأهلية ومؤسسات الأعمال والاتحادات التجارية والمهنية، والتقييم أيضاً من الأمور العامة، فإن هذا المنظور الأوسع نطاقاً يظل يمثل وجهة نظر ضيقة للسياسة حيث أنها

لا تتدخل ولا يجب أن تفعل ذلك في الشؤون الشخصية والمؤسسات الخاصة. يتم توضيح هذا الرأي على سبيل المثال، من خلال اتجاه السياسيين إلى رسم حدود واضحة بين السلوك المهني والسلوك الشخصي أو المنزلي. وبالتصنيف، على سبيل المثال اعتبار الخيانة الزوجية أو معاملة الأطفال بقسوة كأمر شخصية، حيث يمكن أن تكرر عليهم الأهمية السياسية لمثل هذا السلوك على الأرض التي لا تتلامس مع سلوكياتهم بالنسبة للشؤون العامة.

أشار المفكرون النقاد، وبخاصة الناشطات في مجال حقوق المرأة، إلى أن ذلك ينطوي على أن السياسة ستظل واقفة على الباب الأمامي ولن تتخذ مكانها داخل الأسرة والحياة العائلية، أو في العلاقات الشخصية، وهي من الأمور التي لا يوافق عليها هؤلاء المفكرون. ينقلنا هذا النقد إلى وجهة النظر الأشمل إلى السياسة وهي تعد الأكثر تطرفاً بين وجهات النظر الأخرى، إذ بدلا من حصر السياسة في نطاق معين (الحكومة، الدولة، أو الإطار العام)، ترى هذه الواجهة أن السياسة تعمل في كافة الأنشطة الاجتماعية وفي كل ركن من أركان الوجود الإنساني. إن السياسة تجري على كل مستوى من مستويات التفاعل الاجتماعي، حيث يمكن أن نجد داخل الأسرة وبين المجموعات الصغيرة من الأصدقاء بنفس القدر الذي نجدها فيه بين الأمم وعلى المستوى العالمي. ما يجعل السياسة نشاطا متميزا يختلف عن أي شكل آخر من السلوك الاجتماعي، هو أنها من منظور واسع تهتم بالإنتاج والتوزيع واستخدام الموارد في مسار الوجود الإنساني. السياسة قوة: هي القدرة على تحقيق النتيجة المرجوة، بأية وسيلة كانت. ويتمثل المكون الأساسي في وجود عنصر الندرة: وهو حقيقة بسيطة مفادها هو أنه في حين أن الاحتياجات والرغبات الإنسانية غير محدودة، إلا أن الموارد المتاحة لتلبية هذه الاحتياجات محدودة دائما. ومن ثم فإنه يمكن النظر إلى السياسة على أنها صراع على الموارد المحدودة، وأن القوة يمكن النظر إليها على أنها الوسيلة التي يجري بها الصراع، على حد قول هاي وود.

الصراع والتوافق،

تشير المناقشة السابقة حتى الآن، إلى أنه من الواضح تشابك السياسة مع ظاهرة الصراع والتوافق. فمن ناحية، فإن تعايش وجهات النظر المتصارعة والرغبات المختلفة، والاحتياجات المتنافسة والمصالح المتعارضة كفيلة بضمان عدم الاتفاق حول القواعد التي يعيش عليها الناس. ومن ناحية أخرى، يعترف الناس بحقيقة أنه للتأثير على هذه القواعد ولضمان الالتزام بها، فإن عليهم العمل مع الآخرين. يشير كل من هوج، وهاروب، وبيرسلين (١٩٩٢) على سبيل المثال، إلى أن السياسة لا تتضمن الصراع دائما. ويذهبون إلى أن أحد أسباب دراسة السياسة هو الوقوف على الظروف التي يمكن للجماعات أن تحقق أهدافها من خلالها

بطريقة سلمية وفعالة. ووفقا لوجهة النظر هذه، فإن السياسة هي أمر بناء وعملي ويؤكد على جوانبه التوفيقية والتوافقية. إن السياسة لا تتصل بقدر كبير بالمجال الذي تدار فيه السياسة بطريقة تؤدي إلى صنع القرارات، وإنما ينظر إلى السياسة أكثر كوسيلة خاصة لحل الصراع بالتوفيق والتوافق والتفاوض، بدلا من القوة المطلقة. هذا هو السبب دعا كريك (١٩٦٢) إلى أن يصور السياسة على أنها حل لمشكلة ترتيب اختيار التوفيق قبل العنف والإكراه. يرى كريك، الذي يعد واحدا من الأعمدة المحورية لوجهة النظر هذه، أنه عندما تمتلك جماعات المصالح والفئات الاجتماعية السلطة، فلا بد من التصالح فيما بينها؛ لأنه لا يمكن أن تسحق. كما يستند هذا الرأي في السياسة أيضا على إيمان راسخ بفعالية النقاش والحوار. وبعبارة أخرى، فإن الخلافات القائمة يمكن حلها دون اللجوء إلى القهر والعنف. لا تعد السياسة حلا طوباويا/مثاليا (فالتوافق أو التراضي يعني أن تنازلات قد قدمت من قبل جميع الأطراف، والتالي، لا يكون هناك من هوراض تماما عما تم التوصل إليه)، إلا أنه يعد أفضل البدائل بلا شك في مقابل العنف والوحشية. وبهذا المعنى، يمكن اعتبار السياسة كقوة حضارية ودافع نحو التحضر. ومن ثم، ينبغي تشجيع الناس على احترام السياسة كمنشأ، كما يجب إعدادهم للانخراط في الحياة السياسية لمجتمعاتهم.

وجهات نظر باحثي التقييم حول علاقات التقييم والسياسة

في ضوء هذه التعريفات للتقييم والسياسة، فإن التقييم يمكن أن يكون جزءا من عملية سياسية كبيرة (أي أن التقييم في السياسة) وهو جانب من جوانب العلاقة بين الأطراف المختلفة المنخرطة في عملية التقييم (أي أن السياسة في التقييم). حتى إذا كانت موضوعات التقييم في السياسة والسياسة في التقييم من الموضوعات التي لم تحظى بنقاش واسع في أدبيات التقييم (مقارنة، على سبيل المثال، بالنماذج والطرق والاستخدامات)، فإن العديد من الباحثين في مجال التقييم قد تناولوا هذا الموضوع. تتضمن المناقشة التالية استعراض لبعض الأمثلة المتميزة لعرض هذا الموضوع ومن ثم فإنها لا تمثل كل ما دار في هذا المجال.

خلال السنوات المبكرة، ذهب كل من كرومباتش وزملائه (١٩٨٠) إلى أن التقييم هو نشاط سياسي في الأساس حيث يؤثر على القرارات السياسية وصناعة السياسات. من بين من ناقشو هذا الموضوع بعمق خلال السنوات الأخيرة هي ويس (١٩٧٣، ١٩٩١)، التي أشارت بثلاث طرق على الأقل إلى العلاقات التي تربط التقييم بالسياسة. أولها، أن السياسات والبرامج التي يتناولها التقييم هما في ذاتهما نتاج لقرارات سياسية. ثانيا، وحيث أن التقييم يجري لتغذية عملية صنع القرار، فإن تقاريره تدخل في المحيط السياسي حيث يوفر التقييم المعلومات المطلوبة. ثالثا، فإن للتقييم في حد ذاته موقف سياسي. يطرح التقييم بطبيعته بيانات سياسية ضمنية، مثل إثارة

العلاقة بين التقييم والسياسة

علامات الاستفهام حول شرعية أهداف برامج معينة أو تنفيذ استراتيجيات بعينها. وفي هذه الحالة، يقوم التقييم بدور التقصي أو التساؤل النقدي.

إن الاحتياجات إلى الأنواع المختلفة من المعلومات تعد حلقات وصل في دائرة السياسة أشارت إليها شيلمسكي (١٩٨٧، ١٩٨٩) في العلاقة بين السياسة والتقييم. إنها ترى أن على المقيمين الاعتراف وقبول حقيقة أن السياسة متداخلة مع التقييم ومن ثم فإن عليهم محاولة فهم ديناميات حلقة السياسة والعملية السياسية التي ينتهي إليها التقييم ويغذيها. تتألف حلقة السياسة من وضع جدول أعمال، وتحديد المشكلة، ووضع السياسة، وتنفيذ البرنامج، وقياس أثر السياسة أو البرنامج، والإنهاء. في كل هذه المراحل، هناك حاجة للمعلومات حيث يمكن لتقييم البرنامج أن يقوم بدور الجمهور العام وصانع فردي للقرارات العامة. قد يحتاجون معلومات من التقييم لأغراض ثلاث واسعة النطاق بشكل كبير.

- معلومات السياسة - على سبيل المثال، لقياس و/أو تبرير الحاجة لبرنامج جديد.
- لتنفيذ السياسة - على سبيل المثال، للتأكد من أن البرنامج قد تم تنفيذه بأكثر الطرق فاعلية وكفاءة للتكلفة.
- للمساءلة في عملية صنع القرار العام - على سبيل المثال لتحديد فاعلية برنامج تشغيلي والحاجة إلى استمراره أو تعديله أو إنهائه. (شيلمسكي، ١٩٨٩، ص: ٧٥).

وقد أشار بالومبو (١٩٨٩) أيضا إلى أن السياسة تقوم بدور هام في تصميم وتسيير عمليات التقييم والاستفادة من نتائجها وقد علق على الإدعاءات القائلة بأن القائمين على عمليات التقييم يجب ألا يكونوا مناصرين ودعاة أو معاونين لمديري البرنامج وإنما يجب أن يكونوا كذلك للبرنامج والسياسة ذاتها، علاوة على عملاء البرنامج والمستفيدين منه.

... قد يكون المقيمون هم الطريق الوحيد الذي يمكن للفقراء والطلاب ومتلقي الإعانات الاجتماعية، أو المرضى العقليين أن يؤثروا من خلاله على السياسة. إن أصحاب المصلحة هؤلاء لا يدرجون غالبا في عملية صياغة وتنفيذ التقييم. وبهذه الطريقة، فإن المقيمين يمكن أن يمثلوا المصلحة العامة بدلا من مصالح معينة لمن بيدهم السلطة. (ص: ٢٨)

إن العمل كدعاة أو مناصرين لفكرة ما، أو على الأقل أن يكون لديهم طموح لمنح أصحاب المصلحة المهتمين صوتاً في عملية التقييم يعد إحدى الطرق التي يدرج العاملون في التقييم السياسة في أعمالهم.

المستوى الجزئي/الصغير والمستوى الكلي/الكبير أو العام

تبين غرين (٢٠٠٣) كيف يتشابه التقييم والسياسة من المستوى الجزئي/الصغير إلى المستوى الكلي/الأكبر أو العام. انها تبدأ بطرح سؤال هو، ما العلاقة بين الحرب في العراق التي اشتعلت في ربيع ٢٠٠٣ وبين التقييم. وكان الجواب هو أنه، عند مناقشة العلاقة بين التقييم والسياسة، فإن كل ما يجري في العالم من أحداث مثل الحرب والسلام، الأسلحة والدبلوماسية، والقهر والحرية تكون محور الاهتمام والأهمية. ثم تصف كيف يتم الجمع بين السياسة على المستويين الكبير/الماكرو والميكرو/الصغير أو الجزئي عندما تلتقي بالناس خلال عملها في التقييم، حيث يعربون عن قلقهم على أقاربهم المشاركين في الحرب. إن لهذا الواقع تأثير على أنشطة التقييم، وكيف تتم الإجابة على أسئلة المقيمين (التي لا علاقة لها بالحرب). وبهذه الطريقة، فإن الأحداث الماكرو مثل الحرب في العراق تؤثر على المستوى المايكرو المتمثل في عمل المقيم من حيث طريقة إجراء التقييم وكيفية عرض النتائج. يشير هذا المثال إلى أن على أن المقيم النظر فيما يحدث على المستويين الكلي والجزئي للسياسية.

يطرح هاوس (٢٠٠٣) مثالا آخر لهذا المنظور، يوضح كيف أن النظرة الجزئية لدور التقييم في السياسة تؤثر على الاختيارات الجزئية للمقيم. إنه يضع سيناريو مستقبلي يكون فيه التقييم أداة في متناول القوى النافذة. ويصف هاوس كيف أن المقيمين الذين يتخذون موقفا مؤيدا لمنظور حيوي للمجتمع سيواجهون المزيد من الصعوبة للفوز بعقود حكومية. بدلا من ذلك، فإنه المقيمين الذين يكونون على استعداد لتبني خط الحزب الحاكم هم من سيتم تعيينهم. وهكذا، وبطريقة معقدة ومتشابكة، سيتم اختيار المقيمين المستقيمين سياسيا من خلال عملية تمييز عكسي يتم بموجبها عدم وضع الناس في قوائم سوداء (الأمر الذي قد ينطوي على احتمال إثارة الرأي العام) وبدلا من ذلك، يتم إعداد «قوائم بيضاء» تضم المفضلين ممن يتمتعون بالكفاءة والملائمة في ذات الوقت.

كيف يمكن تقييم التأثير على السياسة؟

التركيز حتى الآن على وجهات نظر كتاب التقييم في تأثير السياسة على التقييم. كيف يمكن أن يؤثر التقييم على السياسة؟ يمكن الإجابة على هذا السؤال من زوايا عدة وأولها، من وجهة نظر

العلاقة بين التقييم والسياسة

فلسفية، وعقلانية، أو وجهة نظر الهندسة الاجتماعية، حيث يقوم التقييم بتحقيق وظيفة ردود فعل عقلانية في إطار النظام السياسي ووظيفة توجيه. يوفر التقييم البيانات «الموضوعية» و«غير المنحازة» التي يحتاج النظام لتحديد ما إذا كان يسير على الطريق الصحيح. الثانية، من منظور ثقافي، فإن التقييم يمكن أن تفهم على أنه تلبية لحاجة أساسية تتمثل في القدرة على ربط منظمة أو مؤسسة ما بأمر ذو معنى وعقلاني. ويمكن أن يؤدي التقييم أيضا وظيفة رمزية أو شعائرية، حيث يمكن أن يكون جوابا على الثقة التي تراجعت في مجتمع اليوم. وفي هذا الصدد، يمكن لمن في مواقع السلطة والمؤسسات العامة إعادة خلق الشرعية لبرنامج أو عملية ما، وفقا لرأي هانجر (Peltz, 1978) أو وظيفة تعليمية (رسكيل وتوريس ٢٠٠٠). بالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن استخدام التقييمات فيما يجري من حوار ومناقشات في وسائل الإعلام أو في لقاءات مباشرة مع الأطراف المعنية حيث تجرى مناقشة نتائج التقييم والبدائل الممكنة للعمل. إن مثل هذه الوظيفة للتقييم يمكن أن توصف بأنها وظيفة تحفيز للحوار أو النقاش العام. يميز شتيرن (٢٠٠٥) بين الأغراض الخمسة التالية للتقييم بحيث يعطي صورة عن كيف يمكن أن يكون للتقييم تأثير على القرارات السياسية ذات الصلة بالتخطيط، والتعلم، وتطوير وإنهاء البرامج.

- التخطيط / الكفاءة - ضمان وجود مبرر قوي لسياسة / برنامج ما وأن الموارد يتم تطويرها بكفاءة.
- المسألة - إظهار مدى ما حققه برنامج ما من أهداف، وإلى أي مدى أحسن استخدام موارده.
- التنفيذ - تحسين أداء البرامج وفعالية توزيع نتائجها وإدارتها.
- إنتاج المعرفة -- زيادة فهمنا لما يمكن أن ينجح وفي أي ظروف، وكيف يمكن جعل مختلف التدابير والتدخلات أكثر فعالية.
- تعزيز المؤسسة والمجتمع - تحسين وتطوير قدرات المشاركين في البرنامج وما يتصل بهم من شبكات ومؤسسات. (شتيرن، ٢٠٠٥، ص ٢٧).

في إيجاز، لاحظ بعض كتاب التقييم أن التقييم والسياسة يمكن تفسيرهما من منظور ضيق، باعتبارهما فن الحكم، حيث ينظر إلى التقييم في المقام الأول باعتباره أداة فنية للحصول على المعلومات والبيانات الأساسية اللازمة لعملية صنع القرار. في حين يتبنى معلقون آخرون منظورا أوسع نطاقا من خلال مفهوم أوسع للسياسة بحيث تشمل المجال أو الساحة العامة، وبالتالي تنتقل أيضا إلى مختلف المؤسسات الاجتماعية، بما في ذلك التقييم. ومن ثم، فإن السياسية بمختلف جوانبها هي جزء من التقييم. أخيرا، فإنه وفقا للتفسير الأوسع نطاقا للسياسة، يذهب بعض

كتاب التقييم إلى أن جميع جوانب الحياة الاجتماعية، في المجالين العام والخاص، هي أمور سياسية بطبيعتها. من هذا المنظور، فإن التقييم ليس فقط كمؤسسة وتعهد سياسي، ولكن قيم المقيم الفردي، وخلفيته الاجتماعية والعلمية، ونوعه، وما إلى ذلك، يصبح أيضا جزءا من العملية الصريحة والضمنية للسياسة في مجال التقييم.

ثلاثة مواقف حول العلاقة بين التقييم والسياسة

توضح الأمثلة السابقة أن هناك المزيد والمزيد من المقيمين الذين يقبلون حقيقة الصلات القائمة بين التقييم والسياسة. إلا أن ما يبدو غامضا حتى الآن هو طبيعة تلك الصلات، وبالتالي مدى الاحتمالات والقيود القائمة على العلاقة بين التقييم والسياسة. نحن نقترح في هذا القسم ونصف إطارا لتوضيح طبيعة الصلات والعلاقات التي توجد بين التقييم والسياسة. كما نستكشف أيضا تداعيات تلك المواقف الثلاث التي ينطوي عليها الإطار، لكل من عملية إجراء التقييم ومهنة التقييم في حد ذاتها.

يمكن رسم الصلة بين التقييم والسياسة بثلاثة طرق مختلفة. وهذه الطرق، التي يمكن أن توصف على أنها «مواقف» أو «وجهات نظر» تختلف في بعدين: ما إذا كان من الممكن إجرائيا فصل التقييم عن السياسة، وما إذا كان يفضل فصل التقييم عن السياسة من الناحية المفاهيمية. لقد تبيننا في هذا الإطار مفهوم أن المكونين الرئيسيين لعملية التقييم هما توفير المعلومات (المكون المعرفي) وتقديم أحكام (المكون الحكمي).

جدول ١ : مواقف ثلاثة حول الصلات بين التقييم والسياسة

المواقف الثلاثة	هل يمكن فصل التقييم عن السياسة؟	هل يفضل فصل التقييم عن السياسة؟
الموقف الأول	نعم	نعم
الموقف الثاني	نعم، لتوفير المعلومات، وليس عند تقديم الأحكام	نعم، عند تقديم المعلومات
الموقف الثالث	لا	لا

يرى الموقف الأول أنه من الممكن والمفضل، إجرائيا ونظريا الفصل بين التقييم والسياسة. في حين يرى الموقف الثاني أنه من الممكن والمفضل فصل التقييم عن السياسة إجرائيا عند تقديم المعلومات إلا أنه من غير الممكن على الإطلاق عمل ذلك عند تقديم الأحكام، كما أنه من غير

المفضل من الناحية المفاهيمية أو النظرية. أما الموقف الثالث فيرى أنه من غير الممكن ومن غير المفضل فصل التقييم عن السياسة إجرائيا أو نظريا.^٢

من الضروري بداية التسليم بأن المواقف الثلاثة تعبر عن سمات عامة، وبالتالي، لا يمكن أن يندرج كل تقييم فردي ضمن موقف واحد من هذه المواقف، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار التاريخ الطويل لأعمال التقييم متعددة الأنواع وذات السياقات المختلفة. لقد وضعنا حدودا أكثر وضوحا مما هي عليه في الواقع لعمل معقد، وبرجماتي وهو التقييم. لقد فعلنا هذا لتسليط الضوء على الاختلافات الأساسية للعلاقة بين التقييم والسياسة وفقا للمواقف الثلاثة.

الموقف الأول - المقيم المحايد

تدور وجهة نظر الموقف الأول حول إمكانية وضرة الفصل بين التقييم والسياسة إجرائيا وسياسيا، حيث يعمل المقيم بصورة مستقلة لتقديم صورة موضوعية ومحايدة للبرنامج أو السياسة أو السياسي موضع التقييم ثم يتلقى هذا التقييم، ويقرر ما يفعله به. تتوافق وجهة النظر هذه مع تعريف السياسة باعتبارها فن الحكم الرشيد، حيث يكون المقيم موظفا مدنيا موضوعيا وغير متحيز. ينبغي أن تكون وظيفة المعلومات في عملية التقييم تحت سيطرة المقيم ومحور نشاطه الأساسي. أما وظيفة الحكم، استنادا إلى المعلومات، فيجب أن يكون تحت سيطرة الآخرين، بما في ذلك السياسيين ومخططي ومنفذي البرامج، والناخبين. ووفقا لهذه النظرة، فإن التقييم هو عملية «بحث اجتماعي».

وفقا لرأي (Schwandt (2003، إن بعض من أولئك الذين يتبنون هذا الموقف ينظرون إلى السياسة باعتبارها شيئا ناقص وخاطئ ينبغي الحذر منها لمنعها من تسميم العلاقات الطيبة بين الناس. يتمثل علاج هذه العيوب في الموضوعية. وكما لاحظنا، فإن تلك العلاقة بين السياسة والتقييم تتوافق بدرجة كبيرة مع النموذج الليبرالي الممثل لنظرية الديمقراطية (فيرى، وGamson، وGerhards، وRucht، (٢٠٠٢) التي يقوم من خلاله خبراء السياسة بتوجيه عملية صنع القرار العام بطريقة منفصلة (أي بلا عاطفة أو قيمة)، وبالتالي تعزيز العقلانية فضلا عن الكياسة عند النقاش حول مسار عمل مناسب في السوق الحرة للأفكار.

^٢ من وجهة النظر المنطقية، هناك موقف رابع: أنه ليس من الممكن الفصل بين التقييم والسياسة (سواء من حيث المعلومات أو جوانب الحكم)، ولكن قد يكون من المرغوب فيه فعل ذلك (في كلا الجانبين)، وحيث أن هذا لا يعد احتمالا واقعيا لتوجيه أعمال التقييم، فإننا لم نتناوله هنا. إلا أن البعض، رغم ذلك، قد يقولون بأنه ينبغي النظر بجديّة لهذا الموقف، لأنه، إذا كان يمكن أن يبدو مرغوبا فيه بدرجة كبيرة، فإن على مجتمع التقييم البدء في وضع مجموعة من السياسات والإجراءات اللازمة لإحداث هذا الانفصال. إلا أن الاقتراح الأخير يفترض، بالطبع، أن «مجتمع التقييم» يمكنه أو أنه سوف يتحدث بصوت واحد بشأن هذه المسألة. وكما أوضحت المواقف الثلاثة المذكورة هنا، فإن هذا من غير المحتمل أن يحدث.

وفي مقابل هذه الصورة التي توضح كيف يمكن أن تصبح السياسة خطرا على الموضوعية، والحياد والعقلانية، فإن السؤال الذي يطرح هنا هو كيف يمكن للمقيم أن يحمي أو تحمي نفسها منه أو من التأثيرات السياسية. أحد الطرق التي يمكن إتباعها لفصل التقييم عن السياسة هو التأكيد على استقلاليتها عن المؤسسات السياسية والمصالح القوية في المجتمع. من الأمور التي ترتبط ارتباطا وثيقا بذلك، فكرة أن القوة هي منبع الفساد الذي يجب على التقييم أن يعزل نفسه عنه تماما إذا أُريد له أن يجرى على نحو جيد وفعال.

كيف يمكن التقليل من هذه التأثيرات السياسية؟ في رده الفائز لمشكلة الرئيس عام 1988 AEA (باتون، 1988) حول مسألة التقييم والسياسة، يركز وروبن توربين (1989) على سبل للحد من التأثيرات السياسية في التقييم. وعلى وجه التحديد، فإن السياسة يمكن أن تؤثر على (ص 55):

- اختيار المقيم أو فريق التقييم.
- فرص التمويل
- الانتقائية في اختيار المعلومات المعطاة للمقيم
- النهج العام أو نطاق مشروع التقييم
- الأساليب المستخدمة
- اختيار موضوع أو مجموعة موضوعات التقييم.
- الأدوات المستخدمة أو التي تم تطويرها
- تحليل البيانات
- تفسير البيانات
- التوصيات النهائية
- المعلومات التي يتم نشرها

يرى توربين إلى أنه «للقيام ببحوث موضوعية رصينة» (ص55)، ينبغي على المقيم اتخاذ الاحتياطات التالية لتجنب أو التقليل من التأثيرات السياسية التي نعيد طرحها بطرق موجزة:

- الكشف من يريد التقييم والدافع وراء ذلك.
- كشف جميع جوانب القصة من خلال التحدث إلى كل المعنيين (وليس فقط المسؤولين رسميا)
- وضع إجراءات لمراجعة رفاق العمل (حتى في عمليات التقييم الداخلية، وغير الممولة أو الروتينية).

العلاقة بين التقييم والسياسة

- الاستفادة من فرق الخبراء و/أو الاستشاريين الخارجيين في عملية برمتها
- استخدام مقاييس وأدوات ثابتة ومعترف بها كلما كان ذلك ممكنا، و
- تضمين التقرير جزء حول «القيود/التحديات» لمناقشة التأثيرات السياسية المحتملة وتفاصيل القرارات الحاسمة.

بالرغم من أن توربين يشير أيضا إلى أن السياسة يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على التقييم بفتح الأبواب للتعاون والحصول على المعلومات، إلا أن هذه الآثار الإيجابية يمكن أن يكون لها تكلفة، غالبا ما تأخذ شكل الضغط غير المباشر على المقيم. وفي هذا الصدد يذكر توربين، «إن للسياسة عادة خبيثة في التسلسل إلى كافة جوانب عملية التقييم».

الفكرة المتداولة تؤكد على أن المقيم هو عنصر ذو ضمير حي، يقف بالمرصاد ضد التأثير غير المرغوب فيه ومحاولات عرقلة التقييم عن مهمته الرئيسية المتمثلة في التقييم النقدي. إن النموذج المثالي هو المقيم المهني غير المرتبط بأطراف معينة الذي ينهي عمله بغض النظر عن رغبات القوى المختلفة قلت أم كثرت.

الموقف الثاني - المقيم الحساس للقيمة

يرى الموقف الثاني المتعلق بالعلاقة بين التقييم والسياسة، أن من المقبول أن يحدث التقييم في مناخ سياسي وبالتالي، فإن التقييم والسياسة لا يمكن فصلهما تماما، وتحديدًا فيما يتعلق بمكونات الأحكام في التقييم. إلا أنه من حيث الجوانب الإجرائية والبحث عن المعلومات، فإنه يمكن للمقيم بل يجب عليه الابتعاد عن المكون السياسي. فعلى سبيل المثال، ترى شيلمسكي (١٩٨٧) أن المقيمين في حاجة لوضع أنفسهم في الإطار السياسي الذي تجري فيه عملية تقييم البرنامج وتذهب إلى أن على المقيمين فهم النظام السياسي الذي يجري فيه التقييم والمعلومات المطلوبة حول الأطراف السياسية المختلفة المستفيدة من عمليات التقييم. كما ترى أن على المقيمين تكريس المزيد من الوقت للتفاوض والمناقشة والتلخيص والمراجعة الدقيقة وترتيب الأولويات وعرض النتائج. وفي ذات الوقت، فإن على المقيم القيام بدور مهني لتنفيذ عملية التقييم في إطار غير سياسي وفقا للتعريف الضيق بالسياسة.

يؤكد الموقف الثاني على دور المقيم كخبير مهني، ولكنه يتضمن فكرتين مختلفتين تماما حول مفهوم السياسة والخبرة. للفكرة الأولى منظور سوقي وتحصر العلاقة بين التقييم والسياسة في كونها مهمة فنية، حيث تعرف المهنة وفقا لمقاييس الجودة والكفاءة. ويتفق ذلك مع التعريف الضيق للسياسة باعتبارها عملية حوكمة على النحو سالف الذكر. تقدم الفكرة الثانية منظورا

يلتزم بالقيمة حول العلاقة المتعلقة بدور مهني وتجعل عملية التقييم أكثر ديمقراطية. ويتفق ذلك أكثر مع مفهوم السياسة باعتبارها مجال عام.

التقييم والسياسة كسوق

من وجهة نظر سوقية، فإن السياسة تصاغ لكي تكون مبدئياً مسألة حل مشكلات عملية (إيمي، ١٩٨٤). لقد سادت هذه النظرة التكنوقراطية للسياسة كجزء من الاتجاه غير الليبرالي السائد في مختلف أنحاء العالم، حيث استبدلت السياسة بالاختيار العقلاني للمستهلك. وهنا، يصبح التقييم وسيلة لضمان الجودة التي تقيس مستوى الأداء (الكفاءة) للممارسات في مقابل مؤشرات النجاح في تحقيق الأهداف. وهنا تنقلص مهنة التقييم في مجرد خبرة فنية لقياس الجودة والأداء من خلال نظم ومعادلات سابقة الإعداد. إن التأكيد الحالي في بعض الدول على الإدارة القائمة على أداء المؤشرات في مجالي التعليم والصحة إنما يتفق أيضاً مع هذه المواصفات.

تعرف هذه الحركة باسم، الإدارة العامة الجديدة (NPM) حيث تقدم حلولاً للمشاكل في القطاع العام من خلال إدخال أفكار إدارية من القطاع الخاص. يصف باور (١٩٩٧) ما تتسم به هذه الحركة بقوله:

بصفة عامة، تتكون حركة NPM من مجموعة من الأفكار المنبثقة عن الإطار المفاهيمي لإدارة القطاع الخاص. فهي تؤكد على مراقبة التكاليف، والشفافية المالية، والاستقلال الذاتي للوحدات التنظيمية الفرعية، واللامركزية أو سلطة الإدارة، وإنشاء آلية السوق أو شبه السوق حيث يتم الفصل بين الوظائف الشرائية ووظائف الإمداد والربط بينهما عبر العقود، وتعزيز المساءلة للعملاء عن جودة الخدمة من خلال وضع مؤشرات للأداء (ص ٤٣).

يتم تحويل المواطنين إلى مستهلكين أو عملاء بحيث تكون أمامه خيارات مختلفة في الرعاية الصحية والتعليم والرعاية الاجتماعية وما إلى ذلك. وهنا ينظر إلى التقييم على أنه ممارسة يمكن أن توجه اختيار المستهلك. ووفقاً لوجهة النظر هذه فإن الهياكل المؤسسية في مجال الرقابة و «المساءلة» يجب تعزيزها، وأن يعرف التقييم في المقام الأول على أنه أداة توجيهية للإدارة. من خلال إدارة الأداء وقياس ومراقبة الجودة، يكون السياسيون في موقف من عليه إظهار «القيمة أمام دافعي الضرائب. وعلاوة على ذلك، توفر حركة NPM الأساس المنطقي للحد من الإنفاق على القطاع العام من خلال دعمه لحلول من القطاع الخاص بدلا من الأنشطة الموجهة والمسيطر عليها سياسياً.

السياسة ووضع التقييم في إطار ديمقراطي

يعترف البديل الآخر للموقف الثاني بوضوح بأنه لا يمكن الفصل بين التقييم والسياسة تماما، وخصوصا عندما نتحدث عن السياسة في تعريفها العام الذي يضعها في المجال العام. إن التقييم هو نشاط يقع بالضرورة في سياق سياسي، ومن ثم، فإن على المقيم تحمل المسؤولية عن كيفية إجراء التقييم ليس فقط في ما يتعلق بالجوانب التقنية، ولكن أيضا بتوجيه الانتباه إلى الجوانب الأخلاقية والقيم الديمقراطية. إن هذا لا يعني أن التقييم متداخل كلية في السياسة لأن للمقيم دورا مميزا ومنفصلا عن السياسة، بالمعنى الضيق لهذا المصطلح، باعتباره مصدرا للمعلومات ذات الصلة والمصادقية.

من هذا المنظور، فإن هناك مسؤولية على المقيم بجعل وجهات نظرهم المهنية الخاصة بالتقييم مرئية وملموسة. الإجابة على كيفية تحقيق ذلك تأتي في أشكال مختلفة. تشمل بعض هذه الأشكال كون المقيم ميسرا، وصديقا ناقدا، وشريكا في الحوار، أو معلما. وبصفة عامة، يدعم المقيم المشاركة النشطة من جانب أصحاب المصلحة في التقييم (كونر، ٢٠٠٥). وغالبا ما يتم توجيه اهتمام خاص نحو البعيدين عن السلطة للوقوف على مشاكلهم وتساؤلاتهم وأخذها في الاعتبار عند إجراء التقييم. هنا، ليس لا ينحصر التقييم في أن يكون مسألة تقنية فقط، بل يمتد ليشمل الاهتمام بإرساء الأطر الديمقراطية لعملية التقييم، وبالتالي إمكانية المساهمة بشكل أكبر في وضع الأسس الديمقراطية للبرنامج والإطار الذي ينفذ فيه.

تحدث عملية الديمقراطية في المكونات الأساسية لعملية التقييم، والتمثلة في اتخاذ القرار بشأن أهداف التقييم (الرقابة، والتطوير، والتنوير، والتعلم، الخ)، وتحديد الموارد اللازمة للتقييم (اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا)، وتحديد أسئلة وأساليب التقييم. كما تبدو السياسة، والقيم والسلطة واضحة أيضا في اتخاذ القرارات المتعلقة بإمكانية الوصول إلى المعلومات، وأين يقع التقييم داخل المنظمة، إلى جانب الوقوف على ما إذا كان المطلوب إجراء تقييم داخلي أم خارجي.

هناك بعض نماذج التقييم التي يمكن ربطها بهذا الرأي حول التقييم والسياسة. من بين أوائل الباحثين الذين دعوا إلى التقييم الديمقراطي هو ماكدونالد (١٩٧٧، ١٩٧٣). في تصوره للتقييم الديمقراطي، فإن نقطة البداية هي افتراض أن توزيع السلطة بين جماعات المصالح ومسئول التقييم يجب أن تخدم حق الجمهور في المعرفة. ومن بين المساهمات الأخيرة في مجال التقييم الديمقراطي،

ما قام به كل من هاوس وهوي (١٩٩٩، ٢٠٠٠)، ويعرف باسم النهج الديمقراطي المقصود. من وجهة نظرهم، فإن عملية التقييم يجب أن تستند على الإدماج الكامل والعاقل لجميع المعنيين وأصحاب المصلحة، إلى جانب ضرورة تمثيل وجهات نظر فئات المحرومين اجتماعيا. ومن ثم، فإن هاوس وهوي حريصان على التأكيد على أنه تقع على المقيم مسؤولية خاصة تجاه أصحاب المصلحة الذين لا ينصت لهم عادة (لأنهم فئات عاجزة نسبيا، وغير مرئية، وغير منظمة، أو قد يكون من غير المرجح اشاركهم لأسباب أخرى غير ذلك). لخدمة مصالح الفئات المحرومة اجتماعيا، فإن على المقيم أن يعطيهم صوتا في عملية التقييم.

وفي ذات الوقت، يحتفظ هاوس وهوي بحق المقيم وحده في إعلان الكلمة النهائية فيما يتعلق بقيمة وجدارة أو جدوى البرنامج قيد النظر. تتطلب فكرة العدالة الإجرائية — التي تعد مركزية لنظرية الديمقراطية الحصرية — أن تكون كل الأصوات قد سمعت بشكل عادل وشاركت في مختلف المداورات ذات الصلة. إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن يتخذ المقيم جانب هذه الأصوات الأقل قوة. إن الدعوة إلى إدراج الأصوات التي لا ينصت إليها تختلف عن فكرة دعم مصالحهم أو وجهات نظرهم. أما الآخرون، الذين يحثون المقيم أيضا على إشراك جماعات المصالح في التقييم، فإنهم يكلفون المقيم بالقيام بدور الاستشاري لهذه المجموعات (فيترمان ١٩٩٤؛ باتون، ١٩٩٤، ١٩٩٦).

في هذا الموقف يصبح المقيم «ميسرا» ويتبنى طوال عملية التقييم موقفا حياديا تجاه مصالح الفئات المختلفة بينما يسعون لتمكين وتقوية أنفسهم كأفراد وكمجموعة.

هناك عدة نماذج أخرى للتقييم التعاوني وبالمشاركة تؤكد بشكل قوي على هدف إرساء القواعد الديمقراطية ليس فقط في إطار البرنامج موضع التقييم وإنما في المجتمع ككل. يميز كل من كوزنس وهوايتومور (١٩٩٨) بين التقييمات العملية والتقييمات الإصلاحية. يركز التقييم العملي على عنصر المشاركة في التقييم، حيث يتحمل المقيم مسؤولية تنفيذ المهام الفنية للتقييم، ويشارك أصحاب المصلحة في تحديد مشكلة التقييم، ووضع أطر ومجالات الأنشطة، وأخيرا مسؤولية تفسير البيانات التي توصلت إليها الدراسة. أما في التقييم الإصلاحي بالمشاركة، فإن الهدف يمتد لأبعد من ذلك، حيث يسعى المقيم إلى إشراك أصحاب المصلحة بصورة أكثر كثافة لإحداث تغيير اجتماعي جزري، ولتوضيح القيم التي ترسم معالم عمليات التقييم.

الموقف الثالث - المقيم النقدي في القيمة

في مقارنة مع الموقفين الأول والثاني من العلاقة بين التقييم والسياسة، فإن الموقف الثالث لا يرى أن السياسة لا تقتصر على المجال الخاص وبدلاً من ذلك فإنها تنظر إلى السياسة كشيء متداخل في شؤون الحياة اليومية. وبسبب ذلك، فإنه لا يمكن أن يكون هناك فصل بين التقييم والسياسة وبالتالي، فإنه لا توجد قيمة محايدة أو موقف إجرائي يتخذه المقيم. إن الموقف يرتبط بوجهة النظر التي ترى أن القيم الإنسانية لا يمكن أن تنفصل عن الحقائق ولكن سيستفيد العلم أيضاً من الإقرار بذلك. مع الإشارة إلى كل من تايلور (١٩٨٥)، وجير (٢٠٠٨، ص: ١٩٧) حيث ذكر:

... تعد القيم جزءاً لا يتجزأ من عملية تفسيرية من ناحيتين، فردية وعامة. يختار المفسر إطاراً نظرياً أو هيكلًا مفهوميًا يفهم من خلاله الظاهرة موضع البحث. هذه الأطر هي نماذج مسبقة للفهم وتفتح بصورة مبدئية بعض الصلات المحتملة وتغلق أخرى. (ص: ١٦٧).

وفقاً لوجهة النظر هذه، فإنه يلزم على المقيمين صياغة إطار نظري لفهم أوسع للبرنامج أو الموضوع الذي يجري تقييمه. إن مداخل التقييم التي لا يمكن أن تتصل بهذا النوع من الأفكار توصف على أنها:

ترتبط دولياً ومباشرة بسياسات وقيم إطار التقييم، وذلك من أجل دعم مصالح وقيم سياسية معينة، كما أنها غالباً ما تؤثر على بعض أنواع من التغيير الاجتماعي والسياسي في سياق التقييم ذاته. من أمثلة مواقف التقييم التي تتطوي على القيم، الحركات الناشطة في مجال حقوق المرأة، التمكين، والمداخل المستندة إلى قواعد الديمقراطية في التقييم. إن مناصري هذه المناهج غالباً ما يستندون إلى تقاليد منهجية أيديولوجية مثل الحركات الداعمة لحقوق المرأة والنظرية النقدية. (جرين، ٢٠٠٣).

من المهم ملاحظة أنه لا توجد حدود قاطعة بين هذا الموقف الثالث والبدل «الديمقراطي والقائم على المشاركة» الذي يتبناه الموقف الثاني. من بين أولئك الذين يدعون إلى وجوب فصل أجزاء معينة من التقييم عن السياسة، كما يفعل أصحاب الموقف الثاني، هم المقيمون الذين يتبنون نوعية السلوك الإنساني القائم على القيمة ومن ثم على المعرفة الخاصة بالفعل الإنساني. ما يميز بين الموقفين الثاني والثالث هو الأهمية النسبية التي تعطى لقيم التغيير والتحول الاجتماعي.

وجهة نظر رحيبة حول السياسة والتقييم:

من الموقف الثالث، فإن السياسة لا ينظر إليها على أنها شيء سلبي. وإنما تصاغ مفهوماً في أطر أكثر اتساعاً بشكل كبير عن مسألة تأكيد مصالح شخص ما وممارسة القوة. تعرف السياسة على أنها نشاط نعيش من خلاله معاً وننظم من خلاله أهدافنا وجهودنا. كما تنظر أيضاً على أنها انعكاس نقدي على الصالح العام. وتمثل الفكرة الأساسية في أنه من خلال المواطنة - من خلال الناس الذين يقررون معاً كيف يتصرفون ثم يتبعون ما قرروه - أن فرداً ما يمكنه تحقيق أقصى ما يمكنه أو يمكنها تحقيقه. تدور السياسة حول اتخاذ موقف، والتأثر أو الارتباط بشيء ما، وتحديد الخطأ من الصواب، والخير من الشر، والتصرف وفق ما لديك من قناعات. وبناء على وجهات النظر هذه، فإن السياسة هي عمل إنساني في الصميم، له جذور في الأخلاق والقيم (شومان، ١٩٧٧).

مع إدخال الأخلاق والقيم إلى الصورة، فإن عدداً من الأسئلة الجديدة والمحورية تطرح نفسها فيما يتعلق بمن يجري التقييم ولمن، وأي أسئلة التقييم ستطرح، وما هي معايير الحكم التي سيتم استخدامها. إن الموقف الذي يتخذه المقيم حيال هذه الأسئلة إنما يحدد أي حكم أو أي موقف يمثله. إن مثل هذه الفكرة تلعب دوراً مركزياً في فهم الطريقة التي تستوعب بها العلاقات بين التقييم والسياسة. إن السياسة شأنها شأن النشاط الشعبي تتطلب ساحة فكرية ومكانية، ومنتهى عام يمكن أن يتوافد الناس إليه معاً للتخطيط لعمل ما. إن المساحة المتاحة في قاعات التصويت ليست كافية، إذ أن السياسة تتطلب التفاعل خلال الفترات الفاصلة بين عمليات الانتخاب المختلفة. أحد البدائل هو الذهاب إلى الشوارع والتظاهر، والآخر مشروعات عامة يلتقي فيها الناس، على سبيل المثال في دور ما قبل المدرسة، والمدارس، والجمعيات حيث توجد مصلحة نشطة. ومثال آخر لساحة ينخرط فيها المواطنون هي التقييم الذي يجري بصورة مفتوحة بمشاركة العديد من مختلف الأطراف المعنية.

داهلر - لارسين (٢٠٠٣) هو باحث في مجال التقييم يطرح التساؤل حول سياسات التقييم على هذا المستوى المجتمعي الأرحب أو «الدولة». إنه ينظر إلى التقييم باعتباره قوة إبداعية وخلاقة في فهمنا للمجتمع. كما أنه ينظر إلى التقييم على أنه قوة تعاونية وبناءة في فهمنا للمجتمع. ومن ثم، فإنه يعرف التقييم على أنه ممارسة تصف ممارسات أخرى ومن ثم تشكل انطباعاتنا عنها بتسمية الأهداف والجهود والمعايير والمستويات وما إلى ذلك. وبهذه الطريقة، فإن التقييم يعطي تفسيراً أولياً للجهود العامة والقيم التي تشكلها. ووفقاً لمصطلح بك (١٩٩٤) يشير داهلر

لارسين إلى أننا نعيش في «حادثة انعكاسية» حيث تتناقص الثقة في التقدم بزيادة الوقت الذي نقضيه في التعامل مع المشكلات التي تخلقها هذه الأوضاع. وفقا لبليك، إن الأمن الذي ارتبط حتى الآن بتقدم المشروعات الحديثة قد ضعف في الحادثة الانعكاسية الجديدة. وبدلا من ذلك فإن الانعكاسية تحكم بمعنى مزدوج. الأول، فإنها تعني إلقاء التأثيرات الجانبية على المجتمع ذاته (مشكلات البيئة، واختناق الطريق السريع، ومشكلات التنسيق، والأمراض، إلى آخره). الثاني، فإن الانعكاسية هي اهتمام أخلاقي وسياسي متزايد للتعامل مع هذه الآثار الجانبية. ومن بين هذه الآثار الجانبية هورد الفعل تجاه السياسات العامة من قبل المستخدمين وغيرهم من أصحاب المصلحة.

هذه التغييرات في كيفية النظر إلى الأسس الوجودية والمعرفية للتقييم وفي المجتمع من خلال وجهة نظر الحادثة الانعكاسية الجديدة، أدت أيضا إلى تغير الإطار السياسي للتقييم. إن المجتمع ليس الشيء الوحيد الذي صار أكثر تعقيدا، فقد أعطي التقييم العديد من مختلف الوظائف والمهام أيضا. وهذه الوظائف تشتمل على بعض الوظائف التقليدية، مثل استخدام التقييم كأداة في يد الحكومات الوطنية والمحلية لممارسة الضبط والرقابة وكأداة للمجتمع والمواطنين لتلقي المعلومات والمعرفة. ومن الوظائف الجديدة للتقييم استخدامه كأداة من قبل الأطراف والمنظمات المعنية للملاحظة والتأثير.

إلا أن التقييم لا يقتصر على مجرد نشر النتائج، إنما يوفر أيضا فهما أعمق وأفضل لموضوع التقييم.

من خلال التخصيص اللغوي لمصطلحات «موضوع التقييم»، «نقاط القياس»، «المعايير»، «المستويات» توجه عملية التقييم الانتباه نحو ظاهرة أو منظور معين. هنا يعد التقييم تفسيرا للجهد العام وقيمه. (دهلر - لارسين، ٢٠٠٣).

وفقا لوجهة النظر هذه، يوضح التقييم مزايا وقيمة برنامج ما ولكنه يتسم بمنظور أكثر اتساعا. يلقي هذا النوع من التقييم الضوء على إطار عمل أكبر حجما، مع الإشارة إلى الأدوار والعلاقات. تصبح التقييمات وسيلة تواصل فوق العادة فيما يتعلق بشخصية الناس وعلاقاتهم التي هي بدورها ترتيب للسياسة في أعمق معانيها. لأن هذا لا يعني أن للتقييم دائما هذا التأثير على تصور العالم وتصورنا لأنفسنا. إن قوة التأثير تعتمد على عدد من العوامل الإطارية مثل المنظمة، والثقافة، والهيكل.

الموجز:

من خلال مناقشتنا لموضوع التقييم والسياسة، افترضنا أن التقييم ليس جزيرة منعزلة ولكنه مشروع في إطار سياسي. يعني هذا الإطار وجود أطراف ومؤسسات متعددة ذات سلطة ومصالح للتأثير على التقييم، بدءاً من اختيار المعايير والمستويات والطرق بالإضافة إلى المقيم ذاته.

لقد قمنا باستعراض ثلاث من وجهات النظر حول العلاقة بين التقييم والسياسة. يرى الموقف الأول السياسة مدفوعة لحماية مصالحها الخاصة وأنها ضارة للتقييم. وفقاً لهذا الرأي، فإن السياسة في أفضل حالاتها هي شريك متقلب، موجهاً من خلال العديد من التأثيرات الأخرى غير المعلومات وفي أسوأ الأحوال هي شريك تافه. إن التقييم يمكن بل يجب أن يبقى بعيداً عن ذلك. إذا ما كان على المقيم التعامل مع السياسة، فإن عليه أن يكون حريصاً بحيث لا ينخرط أكثر مما يجب وبحيث لا تفرض عليه التأثيرات السياسية طريقة التصرف والعمل. وبدلاً من ذلك، يستخدم المقيم المعايير والخطوط الإرشادية المهنية لتقديم معلومات موضوعية بحيث إذا حان الوقت لاستخدامها، تكون متاحة.

ووفقاً لوجهة النظر الثانية، فإنه في أحد التفسيرات، استبدلت السياسة بفكرة السوق حيث يقوم العملاء ذوي الرشد بالاختيار على أساس الدليل. هنا تتحول السياسة إلى ظاهرة فوق سياسية - ونمط من المساءلة الرسمية التي صارت المبدأ الأخلاقي والسياسي الجديد للحكومة الرشيدة (باور، 1997). إن دور التقييم وفقاً لوجهة النظر هذه هو تقديم المعاونة الفنية والمهنية لقياس الجودة وضمان الجودة. وهناك تفسير آخر للموقف الثاني هو الاعتراف بالعلاقات التي لا يمكن فصلها بين التقييم والسياسة في مجال القيم - أو إصدار الأحكام ولهذا فإنه لوضع عملية التقييم في إطار ديمقراطي في مراحل حرجة (على سبيل المثال، تحديد أسئلة التقييم)، مع توجيه اهتمام خاص نحو أولئك الذين لا تسمع أصواتهم بسهولة في المجال العام. إلا أنه في ذات الوقت، يبقى التقييم منفصلاً عن السياسة فيما يتعلق بتنفيذ عملية التقييم، وذلك لتجنب التحيز عند إنتاج المعلومات.

أما ثالث المواقف فيرى أن التقييم والسياسة لا ينفصلان، سواء في الجوانب النظرية والعملية/ الاجرائية. هنا، يقبل المقيم فكرة أن التقييم والسياسة يرتبطان ويتشابكان بطرق عديدة، ومن

ثم يتصرف وفقا لذلك. يقر المقيم ويحدد وجهات نظرة الأخلاقية والمعنوية بحيث تكون واضحة وشفافة أثناء عملية التقييم. إن مثل هذه الإجراءات من شأنها وضع التقييم والمقيمين في دور أكثر بروزا ورفعته في تشكيل المجتمع وسياساته.

مناقشة وآثارها

يمكن انتقاد كل من المواقف الرئيسية الثلاثة (والمواقف الفرعية) من جوانب مختلفة. فيمكن للمرء أن يشكك في مزاعم الموقف الأول التي تذهب إلى أن التقييم يمكن أن يكون مستقلا عن السلطة الخارجية. إن أولئك الذين ينتقدون فكرة استقلال التقييم عن مراكز القوة والسلطة الخارجية يعتقدون أن التقييم يمكنه بسهولة أن يصبح جزءا من، والعمل لصالح جهاز الدولة الإيديولوجي في المجتمع. وهناك انتقاد آخر للموقف الأول يركز على فكرة أن التقييم هو ممارسة خالية من القيم للبحوث الموضوعية. لقد كانت العلوم الاجتماعية تتباهى بنفسها لعقود عديدة بكونها علوم لا تحركها قيم معينة. ومع ذلك، أشار سكرفين (٢٠٠٢) / (٠٤ إلى أن وجهة النظر هذه إلى البحوث في العلوم الاجتماعية تتغير حاليا حيث صار العلم الاجتماعي أكثر انخراطا في مشاكل اجتماعية، وتدخلات، وقضايا خطيرة. ويرى أنه لكي تحقق العلوم الاجتماعية نجاحا في هذه الساحة الجديدة، فإنه سيكون عليها دمج التقييم أو عناصر تقييمية في أعمالها. ثمة انتقاد أخير للموقف الأول هو أنه من الصعب فصل مكون صنع الأحكام في التقييم عن السياسة، سواء على المستوى الفردي وعلى المستوى المجتمعي. يقدم هامرسل (١٩٩٥) العديد من الحجج التي على أساسها لا يمكن عزل القيم عن البحوث. أحد هذه الحجج، في رأيه، هي لأن المعلومات والمعرفة يتم إنتاجهما دائما ضمن منظور أو إطار معين، كما أن المرء يعطي الأولوية للمعرفة تبعا للظروف السائدة في سياق اجتماعي وسياسي معين. من بين حججه الأخرى تدور حول الطريقة التي تلعب فيها قناعات الباحث أو المقيم الشخصية والحقائق الموضوعية المحيطة به (من حيث العرق والنوع والظروف الاقتصادية وما شابه ذلك) دورا هاما في صياغة الأولويات والمصالح التي يمكن أن تؤثر على التقييم.

يمكن أيضا توجيه الانتقادات للموقف الثاني، فيما يتعلق بفكرة أن التقييم والسياسة متصلان من الناحية النظرية السياسية في مسألة إصدار الأحكام ولكنهما منفصلان فيما يتعلق بصنع المعلومات. يتوقع الجناح الموجه من خلال السوق في هذا الموقف أن القيم المركزية سوف تركز على احتياجات السوق وسوف يعبر عنها من خلال أطراف متعددة يمثلون مصالح مختلفة. إلا

أن مجموعة صغيرة فقط من الأطراف هي المنخرطة بفاعلية وأن مجموعة فرعية معينة هي التي ستشكل محتوى التقييم، وتضع حدود «القاعدة المعرفية، والمجال، وربما نتائج التقييم» (دابنت وريتشاردسن، ١٩٩٩، ص: ٢٣٣). إن محور إدارة الأداء المرتكزة على المؤشرات الذي يقع في مركز مفهوم السوق ينطوي أيضا على مخاطر. وهناك أربعة من هذه المخاطر تتمثل في أن المؤشرات قد لا تقيس ما وضعت لقياسه، علاقات سببية غير سليمة للنتائج التي تتم، وأن معلومات الأداء قد تستخدم لأغراض لم تكن مقصودة منها أساسا، وأنه قد يضيع الهدف إذا ما أدت الحوافز إلى تشتيت الجهود عن تحقيق أهداف البرنامج وتقتصر على تلبية متطلبات القياس والتقارير (دافس، ١٩٩٩). إن نظم قياس الأداء قد تعزل المساءلة عن الملكية والمسؤولية ومن ثم تكليف المساءلة بدور في تنظيم وضبط المسؤولية المشتركة بين أصحاب المصلحة - المواطنين. كما أنها تؤدي أيضا إلى رفع العبء والحرغ عن المقيم بإغفال حقه في طرح ما يراه وبالتالي إلغاء مسؤوليته (جرين، ١٩٩٩، ص: ١٧٠).

ويُتقد البعض متغير آخر في الموقف الثاني، وهو تركيزه على النهج الديمقراطي في التقييم، لأنه يميل لأن يكون متصلا بالسياسة العامة/ الماكرو في المجتمع، في هذا يكون التقييم في وضع صريح كأداة للديمقراطية وكمدافع عن المثل الديمقراطية والتغيير. إن الموقف الأيديولوجي الواضح واتخاذ المواقف السياسية هي أمور ديمقراطية، وأن التعبير الصريح عن التقييم هذه المناهج/ المداخل هو لتقديم تقييم وحكم على جودة التقييم التي تشمل بطبيعتها المعايير الديمقراطية في الحكم على الأمور، وبالتالي تعمل على تعزيز المثل العليا للديمقراطية والقيم. ذكرنا سالفا عدة باحثين في مجال التقييم ممن يمثلون هذه الأفكار، مثال آخر على ذلك هو مارك، وهنري وجولينز (٢٠٠٠) الذين وضعوا التقييم بشكل واضح في قلب الخطاب السياسي ورفضوا انقسام الرأي أيضا. وفي ذات الوقت، أشار كل من غرين ووكر (٢٠٠١) إلى أن هؤلاء الكتاب قد

... وضعوا المقيمين والمعرفة التي تتولد من خلال عملهم بعيدا عن الجدل والشجار المسيس حول ديمقراطية صنع القرار. من هذا الموقف، يمكن للمقيمين استخدام مزيج من الأساليب في إطار نماذج استقصاء مختارة لإعطاء معنى وبشكل محايد للجودة، والتقييم المختلفة التي تصاحب، برنامج أو سياسة اجتماعية معينة ومن ثم، المساعدة في إعطاء معنى للموجودين في المؤسسات الديمقراطية لما يقومون به من مداولات وتفكير (ص ٢٧١).

في مقابل هذا الموقف، تبنى كل من غرين ووكر وجهة نظر بديلة مفادها أن

العلاقة بين التقييم والسياسة

لا تفصل ممارسة التقييم عن الممارسات السياسية والاجتماعية والمؤسسات التي تم تصميمه للمساهمة فيها أو أن يندمج فيها... لا يجب ألا يعفى المقيمون من المسؤولية الأخلاقية والمعنوية لخيارات الممارسة التي تقوم بها والمعرفة التي نولدها. إذا أردنا الادعاء بأن برنامجا اجتماعيا أو سياسة يمكن أن تسهم في الواقع في تحسين الظروف الاجتماعية، فإن علينا أن نكون مسؤولين عن ذلك الادعاء سواء باعتبارها تمثيلا مؤكدا من التجربة الإنسانية ونتيجة لتقييم ما يمكن الدفاع عنه من «الجيد» و«الحق» في تلك التجربة (جرين و وكر، ٢٠٠١، ص ٣٧١).

ما ينتقده جرين و وكر هو فكرة المقيم «المهني» غير المتحيز والمنفصل التي تعتبر عاملا أساسيا في مفهوم التقييم والسياسة الذي يتبناه العاملون في المتغير الديمقراطي للموقف الثاني. إن أولئك الذين يعملون من هذا المنظور في حاجة أيضا إلى معالجة وحل مشكلة تحديد وتأمين مشاركة شاملة وممثلة لأصحاب المصلحة. وعلاوة على ذلك، فإن المرء قد يتساءل حول كيفية اختيار ممثلي القطاعات أو الجماعات أو المصالح، وكيف يمكن أن تؤثر الاختلافات في القوة بين أصحاب المصلحة في أدوارهم في التقييم. هذه الأسئلة من شأنها تسليط الضوء على المعضلة التي تواجه المقيم عندما يحاول/تحاول مساندة وتعزيز أصحاب المصلحة ممن لا حول لهم ولا قوة. ويمكن للمرء أن يتساءل أيضا عن موقف القيمة التي يحفز مثل هذا القرار، وعن التأثير الذي يمكن أن تحدثه وجهات نظر مثل «تمكين الضعفاء» على الثقة في التقييم بين الفئات الأكثر تقليدية الأخرى، (كارلسون ١٩٩٦، ٢٠٠١).

أخيرا، فإن للموقف الثالث، الذي يرى بأن التقييم والسياسة لا ينفصلان في جميع النواحي، بعض أوجه القصور ويثير بعض الأسئلة، كما هو الحال مع الموقفين الآخرين. إن وجهة النظر الأخلاقية والمعنوية التي تطالب بعالم أفضل، ومجتمع أكثر مساواة ومحاربة أي تمييز لا تترك مساحة خاصة للدعم الأقل حماسة لمثل هذه الأفكار للاختفاء فيها. هنا، لا يمكن للمقيم، هكذا، الاختباء وراء الدور المهني إذا ما اختار عدم اتخاذ موقف بشأن هذه القضايا. وهنا يمكن للمرء أن يتساءل عما إذا كان هذا الدور الممتد والعريض للتقييم من شأنه أن يجعل من المقيم أكثر محاورا فكريا في قضايا السياسة العامة والمسائل الأخلاقية والأدبية وأقل مهنية يفحص برنامجا ما في أضيق نطاق وفقا لأهداف أكثر تحديدا ومعايير مختارة. هل درب المقيمون ولديهم المهارات للقيام بمثل هذا الدور العريض والبارز في المناقشات المجتمعية، وحتى إن كانوا كذلك، هل يمكنهم الوفاء بمثل هذا الدور بمسؤولية وعقلانية؟ في هذا الدور الأكثر تميزا، ماذا هناك من تأكيدات على

أن أسباب الوقف القيمي لمُسئول التقييم شفافة؟ كيف يمكننا أن نعرف، على سبيل المثال، أن وجهات نظر المقيم لا تشكلها قيمه الشخصية والعامة بدلا من العوامل المحددة المتصلة بالتقييم؟ أيضا، هل هناك ضمانات تسمح للمقيم بمشاركة وجهات نظره/ها دون الحاجة إلى إسكات وجهات نظر الآخرين الذين يمكن أن يشاركوا في العملية السياسية، بمن فيهم أولئك الذين لا صوت لهم في كثير من الأحيان؟ وبدلا من أن يكون الناطق باسم وجهات نظر الآخرين، فإنه قد يكون على المقيم العمل بحيث يسمح لهم بالتحدث عن أنفسهم. من بين تفسيرات التقييم النابعة من وجهة النظر الأخلاقية العريضة هذه أن جميع الذين يعملون مع الناس في المواقف المختلفة، وخاصة عندما يكون لأحدهم سطوة على حياة الآخرين، وصحتهم، وتعليمهم، أو أمنهم، عليهم مسؤولية أن تعكس سلوكياتهم بنشاط ومنهجية ما يؤمنون به كما يجب أن يكونوا ناقدين لأنفسهم. هنا، يمكننا التحدث عن «دور المقيم» الذي يتكامل ويتداخل في كل مهنة مسؤولة، بما في ذلك الأطباء والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والمحامين وغيرهم. يطرح هذا الرأي مسألة ما إذا كانت هناك مساحة لمهنة تتعامل حصرا مع التقييم، وليس كبديل ولكن كمكمل لجميع المهنيين وتقييماتهم وانطباعاتهم النقدية على ما يفعلونه.

الآثار:

ما يمكن أن نتعلمه من مراجعتنا للعلاقة بين التقييم والسياسة هو أن العلاقة بينهما من الصعوبة والتعقيد لفهمها كما كان يعتقد خلال العقود الماضية (السبعينات، والثمانينات، والتسعينات). اليوم، علينا أن نلقي نظرة أكثر عمقا على المقيم، وليس مجرد النظر إليه/إليها باعتباره منهجيا محايدا ومستقلا وموضوعيا يطرح الحقائق. ووفقا لذلك فإن الصورة التقليدية يمكن أن تتناقض مع صورة من الطرف الآخر الذي يضع المقيمين (وعمليات التقييم) في وعاء سياسي تلتقي فيه وتتصادم المصالح والقيم المختلفة. أما الصورة الأفضل فربما كانت تلك التي تقع في المنتصف: المقيم المحترف ذو المهارات والتدريب الجيد الذي يعمل في إطار صريح وضمني ذو تأثيرات وتداعيات سياسية وثقافية وشخصية، يمكن أن يكون لها تأثير ما في القرارات التي تتخذ بشأن أسئلة وطرق ونتائج التقييم. إن من الواضح، على أية حال أن التقييم والسياسة شريكان في الخير أو الشر. إن القرارات التي يتخذها المقيم تتأثر ليس فقط بالقضايا العلمية وإنما كذلك بأمر السياسة والأخلاق.

ما الذي يمكن أن يفعله المقيمون لتعظيم فوائد الصلة بين التقييم والسياسة والحد من مخاطرها؟ هناك نصيحة للمقيم بأن يراقب عوامل الدعم المختلفة والفرص غير المتوقعة التي

قد تكون متاحة في الإطار الأكبر والأكثر تعقيدا. وهناك اقتراح آخر هو أن على المقيم أن يكون على دراية بالمهارات الخاصة والمفاهيم أو "القيمة المضافة" التي يمكن أن يجلبها للموقف، فيما يتعلق بالمشاركين الآخرين. هذا هو المحور والأساس الذي يجب على المقيم بناؤه. وهناك اقتراح آخر بتوفير قاعدة دعم في مهنة التقييم، كشبكة للتقييم أو أي جمعية مهنية أخرى. وهذا من شأنه توفير نوع آخر من المحاور والتصورات، إذ عندما تتصاعد الضغوط التي لا قبل للمقيم للسيطرة عليها بشكل كامل.

وعلى الرغم من أن هذه الاقتراحات تدور في معظمها على المقيم الفرد، إلا أننا نعتقد أيضا بوجود حاجة إلى صياغة أكثر نقدية للغرض الذي يمكن أن تخدمه عمليات التقييم. مع تصاعد حالة الغموض حول الطريقة التي يجب أن تدار بها ويتحكم فيها وتتطور المشروعات العامة من خلال القرارات الديمقراطية، فإن التوقعات تتزايد حول مشروعات التقييم التي ينظر إليها كمتطلب ذاتي الدلالة على كافة مستويات المجتمع. من المتوقع من الإدارة والعاملين قضاء المزيد من الوقت للوقوف على الطريقة التي ينظر بها مستخدمي الخدمة وغيرهم من المتأثرين إلى ما يبذلونه من جهد. ونتيجة لهذه الجهود المتزايدة في مجال التقييم، فقد حدث تمديد للنظم الإدارية لتداول المعلومات التي ترد، والتي تتطلب بدورها المزيد من الموارد. قد نذهب إلى الدعوة إلى إيجاد بديل لهذا التمديد أو التوسع بمجال التقييم في نظام بيروقراطي كبير، يقف بجانب التحول في اتجاه تقييم أكثر استجابة ونقدية كجزء من عمل أي ممارس في اتجاه نموذج مثالي ديمقراطي وإنساني يعطي للفئات المهمشة صوتا.

المراجع

- Amy, D. J. (1984). Why policy analysis and ethics are incompatible. *Journal of Policy Analysis and Management*, 3(4): 573-591.
- Beck, U. (1994). *The Reinvention of Politics: Towards a Theory of Reflexive Modernization*. In U. Beck, A. Giddens, & S. Lash (Eds.), *Reflexive Modernization* (pp. 1-55). Stanford: Stanford University Press.
- Bridges, E. M., & Groves, B. R. (2000). *The Macro- and Micropolitics of Personnel Evaluation: A Framework*. *Journal of Personnel Evaluation in Education*. 13 (4), 321-337.
- Caro, F. G. (1977). *Readings in Evaluation Research*. (Second ed). New York: Sage.
- Chelimsky, E. (1987). *The politics of program evaluation*. In D. S. Cordray, H. S. Bloom, & R. J. Light (Eds.), *Evaluation practice in review, New Directions for Program Evaluation*, No 34, 5-21. San Francisco: Jossey Bass.
- Chelimsky, E. (1989). *Linking program evaluation to user needs*. (72-99). In J. D. Palumbo (Ed.), *The Politics of Program Evaluation*. London: Sage Publications.

- Conner, R.F. (2005). The Colorado Healthy Communities Initiative. *American Journal of Evaluation*, 26: 363 - 368.
- Cousins, J. B. & Whitmore, E. (1998). Framing Participatory Evaluation. *New Directions for Evaluation*, no 80 (5-23).
- Crick, B. (1962). In defence of politics. London: Weidenfeld and Nicolson, cop Cronbach, L. J., Ambron, S. R., Dornbusch, S. M., Hess, D. C., Hornik, R. C., Phillips, D.
- C., Walker, D. F., & Weiner, S. S. (1981). *Toward Reform of Program Evaluation: Aims, Methods, and Institutional Arrangements*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dabinett, G. & Richardson, T. (1999). The European spatial approach. The role of power and knowledge in strategic planning and policy evaluation. *Evaluation*, 5, 220-236.
- Dahl, R. (1984). *Modern Political Analysis*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Dahler-Larsen, P. (2003). The Political in Evaluation. *E-journal Studies in Educational Policy and Educational Philosophy*, 2003:1. <http://www.upi.artisan.se>
- Davies, I. C. (1999). Evaluation and performance management in government. *Evaluation*, 5, 150-159.
- Easton, D. (1968). *The political system: an inquiry into the state of political science*. (2nd ed.). New York: Knopf.
- Ferree, M.M., Gamson, W.A., Gerhards, J., & Rucht, D. (2002). Four models of the public sphere in modern democracies. *Theory and Society*, 31: 289-324.
- Fetterman, D. (1994). Empowerment evaluation. *Evaluation Practice*, 15, 1-15.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2004). *Program Evaluation. Alternative Approaches and Practical Guidelines* (3rd ed.). Boston: Pearson
- Gallie, W. B. (1956). Essentially Contested Concepts. *Proceedings of the Aristotelian Society*, p. 167-198
- Geir, A. (2004). Facts, values and moral education. *Nordisk Pedagogik*, 24 (3), 195-211.
- Greene, J. C. (1999). The inequality of performance measurements. *Evaluation*, 5, 160-172.
- Greene, J. C. (2003). War and Peace...and Evaluation. *E-journal Studies in Educational Policy and Educational Philosophy*, 2003:1. <http://www.upi.artisan.se>
- Greene, J. C., & Walker, K. (2001). Book Reviews in *Evaluation and Program Planning* 24 (2001), 368-371
- on Mark, M. M., Henry, G. T., & Julnes, G. (2000). *Evaluation: An integrated framework for understanding, guiding, and improving policies and programs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hammersley, M. (1995). *The Politics of Social research*. London: Sage Hanberger, A. (2003). Evaluation's hidden politics. *E-journal Studies in Educational Policy and Educational Philosophy*, 2003:1. <http://www.upi.artisan.se>.
- Hauge, R., Harrop, M., & Breslin, S. (1992). *Comparative Government and Politics. An Introduction*. (3rd ed). London: MacMillan Press.
- Heywood, A. (2002). *Politics*. (2nd ed). London: MacMillan Press.
- House, E. R. (1991). Big policy, little policy. *Educational Researcher*, 15(5), 5-12.
- House, E. R. (2003). Bush's Neo-Fundamentalism and the New Politics of Evaluation.

- E-journal Studies in Educational Policy and Educational Philosophy, 2003:1. <http://www.upi.artisan.se>
- House, E. R., & Howe, K. R. (1998). The Issue of Advocacy in Evaluations. *American Journal of Evaluation*, 19 (2), 233-236.
- House, E. R. & Howe, K. R. (1999). *Values in Evaluation and Social Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, E. R., & Howe, K. R. (2000). Deliberative democratic evaluation. In K.E. Ryan and L. DeStefano (eds.), *Evaluation as a democratic process: Promoting inclusion, dialogue, and deliberation*. *New Directions for Evaluation*, no. 85 (pp. 3-12). San Francisco: Jossey-Bass.
- Karlsson, O. (1996). A critical dialogue in evaluation. How can the interaction between evaluation and politics be tackled? *Evaluation*, 2, 405-416.
- Karlsson, O. (2001). Critical dialogue: Its value and meaning. *Evaluation*, 7, 211-227.
- Lasswell, H. D. (1936). *Politics: Who gets what, when, how*. New York: McGraw-Hill.
- MacDonald, B. (1973). Briefing Decision Makers. In E. R. House (ed.), *School Evaluation: The Politics and Process*. Berkeley, CA: McCutchan Publishing Corp.
- MacDonald, B. (1977). A Political Classification of Evaluation Studies. In D. Hamilton, D. Jenkins, C. Kong, B. MacDonald, and M. Parlett, *Beyond the Numbers Game*. London: Macmillan.
- Mark, M. M., Henry, G. T., & Julnes, G. (2000). *Evaluation: An integrated framework for understanding, guiding, and improving policies and programs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Palumbo, J. D. (Ed.). (1989). *The Politics of Program Evaluation*. London: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (1988). Politics and Evaluation. *Evaluation Practice*, 9, 89-94.
- Patton, M. Q. (1996). *Utilization-focused evaluation*. London: Sage.
- Patton, M. Q. (1994). Developmental evaluation. *Evaluation Practice*, 15, 311-319.
- Pawson, R., & Tilly, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage.
- Peltz, D. C. (1978). Some expanded perspectives on use of social science in public policy. In: Yinger, J.M. & Cutler, S.J. (eds.) *Major social issues: A multidisciplinary view*. New York: Free Press.
- Polanyi, M. (1968). The republic of science: its political and economic theory. In E. Shils (ed.), *Criteria for Scientific Development, Public Policy, and National Goals*. Cambridge, Mass., MIT Press.
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Preskill, H. and Torres, R.T. (2000) 'The Learning Dimension of Evaluation Use.' In: *New Direction for evaluation*, No 88, winter 2000.
- Schuman, D. (1977). *A Preface to Politics*. Toronto: D. C. Heath & Company.
- Schwandt, T. A. (1998). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (eds). *The Landscape of qualitative research. Theories and issues*. Thousand Oaks: Sage.

Schwandt, T. (2003). In Search of Political Morality of Evaluation Practice. E-journal Studies

in Educational Policy and Educational Philosophy, 2003:1. <http://www.upi.artisan.se> Scriven, M. (1991). Evaluation Thesaurus (4th ed.). London: Sage Publications.

Scriven, M. (2003/2004). Michael Scriven on the Differences Between Evaluation and Social Science Research. The Evaluation Exchange. Volume IX, No. 4, Winter 2003/2004. p 7.

Stern, E. (2005). Editor's Introduction. In E. Stern (ed.), Evaluation Research Methods. Vol. I. London: Sage. (p. xxi-xliii).

Taylor, C. (1985). Philosophy and the human sciences. Philosophical papers 2. Cambridge:

Cambridge University Press.

Turpin, R. (1989). Winner of 1988 President's Problem. Evaluation Practice, 10 (1), 53-57

Weiss, C. H. (1973). Where Politics and Evaluation Research Meet. Evaluation, 1, 37-45.

Weiss, C. H. (1991). Evaluation research in the political context: Sixteen years and four administrations later. I M. W. McLaughlin & D.C. Phillips (Eds.), Evaluation and Education:

At Quarter Century (s. 210–231). Chicago: The University Press.

Weiss, C. H. (1977). Using Social Research in Public Policy Making. Lexington Books, Massachusetts.

مساعدة الدول على بناء نظم لمتابعة الأداء الحكومي وتقييمه : إسهام البنك الدولي في صنع سياسات المستندة على الأدلة

كيث ماكاى^١، منسق، تطوير قدرات التقييم، فريق التقييم المستقل، البنك الدولي

تعمل المزيد من الحكومات على تحسين أدائها عن طريق وضع نظم للمتابعة والتقييم لقياس مستوى أدائها ومساعدتها على فهمه. وتستند هذه الجهود إلى فرضية بسيطة مفادها أنه كلما كثرت المعلومات كان أفضل، لتوجيه عملية صنع السياسات وإدارتها ودعمها، ولمساعدة العلاقات القائمة على المساءلة. ومن ثم يمكن لمعلومات المتابعة والتقييم أن تحسن مستوى قرارات الحكومة وفعاليتها. وتفيد الصياغة الأقوى لهذه الفرضية بأن عملية المتابعة والتقييم ضرورية لإنجاح عملية صنع السياسات المستندة للدلائل، والإدارة المستندة للدلائل، والمساءلة المستندة للدلائل (Mackay,2007).

وتركز عملية صنع السياسات، لاسيما صنع القرارات الخاصة بالموازنة والتخطيط القومي، على الأولويات الحكومية فى خضم صراع المطالب من المواطنين والجماعات المختلفة فى المجتمع. ويمكن لمعلومات المتابعة والتقييم أن تدعم المداورات الحكومية بتوفير الأدلة بشأن أنواع الأنشطة الحكومية الأكثر مردودية للتكاليف، مثل أنواع برامج التوظيف المختلفة، أو التدخلات الصحية، أو مدفوعات التحويلات النقدية المشروطة.

كما تساعد المتابعة والتقييم الوزارات والهيئات الحكومية على إدارة الأنشطة على مستويات القطاعات والبرامج والمشروعات. ويشمل هذا تقديم الخدمات الحكومية وإدارة العمالة. وتحدد عملية المتابعة والتقييم الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة. فعلى سبيل المثال، فإنها يمكن أن تستخدم لتحديد صعوبات التنفيذ. ويمكن أن تستخدم مؤشرات الأداء لعقد مقارنات للتكاليف والأداء (وضع معايير لقياس الأداء) بين مختلف الوحدات والمناطق والمراكز الإدارية. كما يمكن عقد المقارنات عبر فترات زمنية مما يساعد على تحديد الممارسات الجيدة والسيئة والواعدة، مما قد يعزز البحث عن أسباب هذا الأداء. وتستخدم التقييمات وعمليات الاستعراض والمراجعة لتحديد هذه الأسباب. وهذه هى وظيفة التعلم للمتابعة والتقييم.

وختاماً، فإن عملية المتابعة والتقييم تزيد الشفافية وتدعم العلاقات القائمة على المساءلة،

١ شكر وتقدير عميق للتعليقات المفيدة التى أدلى بها ماركو سيونى على مسودة سابقة.

إذ تكشف مدى تحقيق الحكومات لأهدافها المنشودة. وتوفر المتابعة والتقييم الأدلة الأساسية الضرورية لتعزيز علاقات مثينة قائمة على المساءلة، مثل خضوع الحكومات لمساءلة البرلمان أو مجلس النواب، وللمجتمع المدني، وللمانحين. كما تدعم المتابعة والتقييم علاقات المساءلة داخل الحكومة، مثلاً بين قطاعات الوزارات وبين المقار المركزية للوزارات، وبين الهيئات وقطاعات الوزارات، وبين الوزراء ومديري الإدارات والعاملين.

السياق:

ثمة عديد من الأسباب لزيادة الجهود الحكومية لتعزيز أو إيجاد نظم للمتابعة والتقييم، تشمل:

- الضغوط المالية؛
- الزيادة المتصاعدة دوماً لتوقعات المواطنين العاديين في أنه ينبغي أن توفر الحكومة مزيداً من الخدمات وأن تكون هذه الخدمات ذات نوعية أفضل؛
- ضغوط المساءلة أمام المواطنين والمجالس النيابية بأن الحكومات ينبغي أن تقدم تقارير علنية عن أدائها وتفسرها؛
- تأثير ظاهرة العرض في البلدان المتقدمة: الأعضاء في منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي التي تضع بالفعل درجة كبيرة من الأهمية على المتابعة والتقييم ونظم المتابعة والتقييم؛
- تشجيع المانحين على وضع أهمية أكثر على قياس النتائج وتنظيم الإدارة من أجل تحقيقها جدول أعمال النتائج؛
- الضغوط التي يتعرض لها المانحون لإبراز نتائج إنفاقهم مبالغ كبيرة على المعونات.

دعم البنك الدولي لاستراتيجيات الحد من الفقر

يكرس البنك الدولي وغيره من المانحين حاليا جهودا كبيرة لمساعدة البلدان على قياس أدائها. ويركز هذا الدعم على بلدان أشد فقرا، لاسيما أولئك الذين يعدون استراتيجيات للحد من الفقر ضمن مبادرات لتخفيف أعباء الديون. وتعمل تلك البلدان على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وغيرها من أهداف السياسات. ويضع البعد الخاص بصنع السياسات ضمن هذه الاستراتيجيات حوافز مشجعة لقياس مدى نجاح البلدان في جهود تخفيف أعباء الديون. ويترتب على هذا بدوره عادة التركيز على مؤشرات الأداء التي تقيس ما تحقق من تقدم صوب الأهداف الإنمائية للألفية وغيرها من أولويات التنمية (فريق التقييم المستقل، ٢٠٠٢).

ويركز دعم المانحين غالبا على قدرات هيئات الإحصاءات الوطنية ونظمها الإحصائية. وعمليا، يشمل هذا المساعدات المقدمة مثل إجراء عمليات لإحصاء السكان ومسوح للأسر. ومع ذلك، فقد وجد معظم هذه البلدان الفقيرة في أفريقيا وغيرها من المناطق، بعض الصعوبة في تقوية نظمها الخاصة بالمتابعة، فيما يتعلق باستخلاص البيانات وكذلك من حيث الاستفادة من البيانات على وجه خاص (البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، ٢٠٠٤، بيدي وآخرون، ٢٠٠٦).

وتركز استراتيجيات الحد من الفقر عادة على حجم الموازنة وغيرها من موارد المانحين التي تنفق على أولويات التنمية الوطنية والتقدم الذي يحرزه البلد صوب تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ولا ريب أن هاتين القضيتين مهمتان، ولكن ما يفتقر إليه هذا التركيز هو ما اصطلح (Booth and Lucas (2001a,2001b) على تسميته «الوسط الغائب»: مؤشرات الأداء الخاصة بخطوات التدخل في سلسلة النتائج، التي تشمل الأنشطة والمخرجات والخدمات الحكومية المقدمة ومحصلاتها؛ ودلائل التقييم المتعمق التي تربط الأعمال الحكومية بالنتائج الفعلية المحققة عمليا على أرض الواقع.

ويتعلق «الوسط الغائب» بأداء الحكومة نفسها فيما يخص نتائج الإنفاق الحكومي. أي مخرجات ونتائج وتأثيرات الحكومة ذاتها إذ تتيح الأهداف الإنمائية للألفية مقياسا للأداء الحقيقي للبلد لكنها لا تكشف عن إسهامات الحكومة مقارنة بالمانحين والقطاع الخاص وجماعات المجتمع المدني مثل المنظمات غير الحكومية. ونظرا لنقص التمويل والمهارات والطلب، فإن البلدان الأشد فقرا تجنح إلى الاعتماد على المانحين لإجراء عمليات التقييم والمراجعة.

ويتيح التحرك صوب الاستفادة من قروض المانحين وفقا لبرامج محددة، طريقا واحدا لتيسير أعمال المتابعة والتقييم للحكومات والمانحين إذا يحد من نطاق المتابعة والتقييم الخاصة ببرامج

معينة، ومن ثم يقلل من تشتت جهود المتابعة والتقييم للمانحين. ففى أوغندا، مثلا، قدم البنك الدولى وغيره من المانحين دعما لميزانيات برامج محددة للحكومة (Hague,2003) وأصبح هذا الدعم شائعا باطراد فى بلدان أفريقية وغيرها من البلدان التى تسعى لتخفيف أعباء الديون. ويتطلب هذا النوع من الإقراض التركيز على نتائج أو محصلات المساعدات الإنمائية من منظور «الصورة الكبرى». كما يقتضى اعتماد أكبر على النظم القائمة فى البلاد لإجراء الإحصاءات الوطنية ومتابعة وتقييم البرامج الحكومية.

دعم البنك الدولى لنظم المتابعة والتقييم الحكومية

لدى كبار المانحين مثل البنك الدولى مجموعة أدوات أساسية من المساعدات لمساعدة البلدان فى جهودها لإنشاء نظم حكومية للمتابعة والتقييم. وهى تشمل القروض؛ والمنح؛ والمساعدات الفنية التى تشمل: التدريب، والمواد المرجعية المتعلقة بأفضل الممارسات؛ ودعم الجماعات المطبقة للممارسات المعنية بالمتابعة والتقييم والنتائج.

ففى أمريكا اللاتينية وحدها، يعمل البنك الدولى حاليا مع ما يربو على ١٢ حكومة لمساعدتها على تقوية نظمها الخاصة بالمتابعة والتقييم. ويبدو أن هذه المنطقة تأتى فى الصدارة من بلدان العالم النامى. ويبدو أن هناك سببا خاصا وراء ذلك والمثال الرائد الذى تضربه بلدان مثل شيلى وكولومبيا والمكسيك، التى تتمتع بالفعل بنظم متابعة وتقييم وطنية قوية على مستوى القطاعات (May and others,2006) وحتى هذه البلدان الرائدة تبذل جهودا لتعزيز نظمها بشكل أكبر، سواء على الصعيد الفنى أو فيما يتعلق بنوعية المعلومات المتعلقة بالأداء وبالتقييمات، ولاسيما بالنسبة لجانب الطلب الخاص بتحقيق استفادة أقوى من معلومات المتابعة والتقييم التى تجمعها نظمها.

ويشمل دعم البنك الدولى تقديم قروض لتقوية إدارة القطاع العام الحكومى أو لتقوية عمل قطاعات الوزارات، إذ يصمم بعضها لبناء نظام المتابعة والتقييم يشمل الحكومة برمتها، وإجراء تقييمات سريعة وتقييمات للتأثيرات، وبعضها لديه مجال اهتمام أضيق نوعا ما على صعيد القطاعات. كما يدعم كثير منها إجراء تقييمات صارمة للتأثيرات كمكون لأنشطة القطاعات لاسيما فى قطاعات الصحة والتعليم والضمان الاجتماعى. كذلك يدعم نوع مستقل من قروض البنك الدولى تعزيز نظم الإحصاءات الوطنية.

وقد قام البنك الدولى بتقديم عدد صغير من المنح للحكومات التى تعمل لتقوية نظمها الخاصة بالمتابعة والتقييم. والطلب على هذه المنح مرتفع، والمنافسة شديدة عليها. وتبين مبالغ هذه المنح،

مساعدة الدول على بناء نظم لمتابعة الأداء الحكومي وتقييمه :
إسهام البنك الدولي في صنع سياسات المستندة على الأدلة

ولكنها غالباً تتراوح بين ٣, ٥ مليون دولار و ٥, ٠ مليون دولار. وهي تمويل أنشطة مثل تشخيص حالة نظم المتابعة والتقييم في أحد البلدان، وتوفير تدريب وندوات للمتابعة والتقييم لزيادة الوعي بين كبار المسؤولين، وأحياناً لإجراء تقييمات فردية في بلدان أخرى. وتمول بعض المنح مبادرات لبناء قدرات إحصائية. واستفادت طائفة متنوعة من البلدان من هذه المنح في الأعوام الأخيرة، مثل البرازيل والصين وجواتيمالا والمكسيك والفلبين وأوغندا وعدد من البلدان الأفريقية الأخرى. وفي شرق أوروبا وآسيا الوسطى فقد تلقت بعض بلدانها هذه المنح، منها: جورجيا وقيرغستان وبولندا وتركيا وأوزبكستان.

كما يوفر البنك الدولي تدريب المتابعة والتقييم. ويشمل هذا التدريب دورات أولية لمدة أسبوع في المتابعة والتقييم، وحلقات عمل متقدمة عن تقييم التأثيرات ينظمها معهد البنك الدولي. كما يقدم فريق التقييم المستقل بالبنك دورة مدتها ٤ أسابيع تشمل الإقامة، وتحقق نجاحاً كبيراً، تعرف بـ «البرنامج الدولي للتدريب على التقييم الإنمائي» صيف كل عام^٢، علاوة على دورات تمهيدية مدتها أسبوع عن المتابعة والتقييم^٣. وشارك في الدورة الصيفية ١٣٠٠ مشارك منذ تنظيمها في عام ٢٠٠١ وخريجوهذه الدورة في جماعة الممارسة التي تداوم التواصل عبر البريد الإلكتروني.

وقد نشر البنك الدولي طائفة عريضة من المواد كيفية بناء نظم حكومية للمتابعة والتقييم، تشمل دراسات حالة ومعاينات تشخيصية قطرية؛ ومداولات ومؤتمرات في هذا الصدد؛ ونماذج لتقييمات مؤثرات؛ وأدلة إرشادية بشأن مؤشرات التقييم وقياس الأداء؛ وغيرها من المواد الإرشادية. (كثير منها أدرجه Mackay,2007)

تتمثل إحدى المجالات الختامية لدعم البنك في العدد المتزايد من جماعات الممارسة. وقدم البنك، لاسيما فريق التقييم المستقل، دعماً مالياً وأشكالاً أخرى من المساعدة لجمعية التقييم العالمية (الجمعية الدولية لتقييم التنمية)، ولجمعيات التقييمات الإقليمية مثل جمعية التقييم الأفريقية وشبكة أمريكا اللاتينية والكاريبي وجمعيات التقييم الوطنية في كينيا وأوغندا، من بين بلدان أخرى. وقدم البنك دعمه بالتعاون مع مانحين آخرين مثل اليونيسف وبنك التنمية الأفريقي وبنك التنمية لأفريقيا الجنوبية؛ مع مانحين ثنائيين مثل هولندا والنرويج والمملكة المتحدة. وقدم البنك في إطار شراكة مع بنك التنمية بين البلدان الأمريكية، دعماً لإنشاء جماعة ممارسة بين صفوف كبار المسؤولين وهيئات التقييم في أمريكا اللاتينية. وتعقد مؤتمرات سنوية لهذه الجماعة (انظر May and others,2006)

<http://www.ipdet.org/> ٢

<http://www.ipdet.org/> ٤

العمل التعاونى مع مانحين آخرين

يعمل البنك الدولى، بطبيعة الحال، عن كثب مع شركاء آخرين فى مجال المساعدات الإنمائية، مثلما تجسده مبادرة «الإدارة من أجل تحقيق نتائج». ويمثل مؤتمر «مونترى» معلما رئيسيا فى هذا الصدد. وأقر المجتمع الدولى، فى هذا المقام، بأهمية توفير مزيد من التمويل للتنمية، ولكن تقديم مزيد من التمويل لا يكفى وحده. إذ يرغب المانحون والبلدان الشريكة فى التأكد من استخدام المعونات استخداما فعالا؛ كما يرغبون فى التمكن من إبراز نتائج هذه المعونات وأدى هذا إلى عقد ثلاث اجتماعات مائدة مستديرة دولية لاحقا: فى مراكش (٢٠٠٤)؛ وباريس (٢٠٠٥)؛ وهانوى (٢٠٠٧). بشأن الإدارة لتحقيق نتائج تنمية. كذلك أدى إلى تقديم التزامات صريحة بدعم الجهود القطرية فى هذا المجال. وتتمحور هذه الالتزامات حول أعمال محددة تهدف إلى زيادة ملكية البلدان وتنسيق الجهود وموائمتها والإدارة من أجل تحقيق نتائج والخضوع للمساءلة المتبادلة بشأن استخدام المعونات. وأدى هذا العمل أيضا إلى تجهيز قدر كبير من المواد المرجعية فى هذا المجال، جرى تلخيصها فى «الكتاب المرجعى بشأن الممارسات الجيدة الجديدة فى الإدارة لتحقيق نتائج إنمائية». ويقدم هذا الكتاب المرجعى عددا من دراسات الحالة القطرية لنظم المتابعة والتقييم الحكومية (على صعيد الوطن والقطاعات والبرامج والمشروعات)، وللمتابعة والتقييم فى المجتمع المدنى والقطاع الخاص.

الدروس المستفادة من خبرات البنك الدولى

يمكن الاستفادة بالعديد من الدروس من جهود البنك الدولى لمساعدة الحكومات على بناء نظم للمتابعة والتقييم لدعم نظم حكومية أفضل (انظر Mackay,2007 للاطلاع على مناقشة أكثر شمولاً عن هذه القضايا). والدرس الأهم هو أن طلب الحكومة بشكل جوهري يمثل **شرطا مسبقا لنجاح التنظيم المؤسسى**. أى أن نظام للمتابعة والتقييم يجب أن يفرز معلومات المتابعة ونتائج للتقييم يراها أصحاب المصلحة ذات قيمة، وتستخدم لتحسين الأداء الحكومى، وتستجيب لطلب كاف على وظيفة المتابعة والتقييم لضمان تمويلها واستدامتها فى المستقبل المنظور. وبالنسبة للعديد من البلدان، فإن الحقيقة الماثلة هى الافتقار إلى طلب حقيقى لمعلومات المتابعة والتقييم، وقد يبدو هذا عقبة كئود ومع ذلك، فالأمر ليس كذلك. فثمة خطوات يمكن اتخاذها لزيادة الوعى بشأن المنافع التى يمكن جنيها من المتابعة والتقييم، ومن ثم يمكن

٥ انظر <http://www.aidharmonization.org/>

٦ <http://www.mfdr.org/Sourcebook/2-2ndEdition.html>

تعزيز الطلب. وعلى وجه الخصوص، يمكن للحكومات تقديم حوافز لإجراء عمليات المتابعة والتقييم وأن تستفيد من معلومات المتابعة ونتائج التقييم.

وتدرج هذه الحوافز ضمن ثلاث فئات واسعة: الجزرة (الإثابة)، والعصا (العقاب) والموعظة (Mackay,2007) ومن أمثلة الإثابة: عقد اجتماعات «كيف حال عملنا»؛ لتبادل الأفكار بشأن سبل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء؛ وتقديم مكافآت أو جوائز للمسؤولين التنفيذيين الذين ينجحون في الإدارة المحققة للنتائج؛ وتقديم حوافز للعاملين مثل تعيين أو ترقية من يبرهن قدرته على الاستفادة من معلومات المتابعة والتقييم في عملهم، ويشمل العقاب إبراز سوء الأداء علنا وفقا لما تكشف عنه معلومات المتابعة والتقييم، ومن ثم يعرض أصحاب الأداء المتدنى للحرش، ووضع أهداف («مدى») الأداء ومطالبة المديرين الذين يخفقون في بلوغ هذه الأهداف بإعداد «تقارير». وتشمل الموعظة قيام كبار المديرين أو الوزراء بإصدار بيانات شديدة متكررة تدعم المتابعة والتقييم؛ وعقد ندوات لزيادة الوعي؛ وتبسيط الأضواء على نماذج للتقييمات المؤثرة.

ويتمثل بعد آخر لجانب الطلب في وجود نصير قوى. أى وزير أو مسئول كبير مسموع الكلمة بوسعه قيادة دفة عملية وضع المتابعة والتقييم في صورة مؤسسية، لإقناع الزملاء في العمل بأولوياتها، ولتخصيص موارد كافية لتأسيس نظام للمتابعة والتقييم تشمل أجهزة الحكومة بأسرها. وسيحتاج هذا النصير القوى عادة إلى دعم عن كثب من وزارة لديها إمكانيات لتصميم نظام للمتابعة والتقييم وتطويره وإدارته. واضطلعت وزارة المالية في بعض البلدان بهذا الدور؛ وفي بلدان أخرى أخذ مكتب رئيس البلاد بزمام المبادرة.

ويتمثل الدرس الرئيسى الثانى فى تجنب خطر عام يكمن فى المبالغة فى تصميم نظام المتابعة والتقييم بحيث يصبح معقدا أكثر مما يجب. ويحدث هذا نتيجة لاستخدام عدد مفرط من مؤشرات الأداء، أو نتيجة استخدام نظم للمتابعة والتقييم متعددة ولا تتسابق بينها (مثلما حدث فى أوغندا). إن الإفراط فى جمع البيانات لا يمثل إهدارا للموارد الشحيحة للمتابعة فحسب؛ بل قد يؤدي إلى وضع لا يحظى فيه مقدمو البيانات سوى بحوافز ضئيلة لتوفير بيانات دقيقة لأنهم يعلمون أنه لن يستفاد من هذه المعلومات. ومن الواضح أنه لا بد من بناء نظم بيانات بالوزارات لتوفير البيانات الأصلية غير المحرفة والتي تعتمد عليها غالبا نظم المتابعة والتقييم فى الحكومة برمتها. ويمكن الاستفادة من إجراء مراجعة دقيقة لنظم البيانات وتشخيص لحالة قدرات جمع البيانات فى هذا الصدد.

ولدى هيئات الإحصاء الوطنية القدرة على الاضطلاع بدور مهم فى هذا الشأن، نظرا لخبرتها فى إجراء مسح وتعدادات، وفى إدارة البيانات. وللأسف لا يبدو أن هناك كثيرا من النماذج

لهيئات الإحصاء الوطنية فى البلدان النامية لتساعد هيئات وقطاعات الوزارات على تعزيز نظمها للبيانات الإدارية، لجمع بيانات أفضل بشأن أداء البرامج، أو بشأن رضا المستفيدين عن الخدمات الحكومية أو مساعدتهم على الاستفادة من هذه المعلومات فى تحسين أداء برامج التقييم.

قد تعكس المبالغة فى تصميم نظم المتابعة والتقييم بما يعقدها نظرة تستند إلى مفهوم العرض للمتابعة والتقييم. إذ ينظر إلى معلومات المتابعة والتقييم بأن لها قيمة فى ذاتها بما يحتم جمعها من أجل أهميتها هى نفسها. ومع ذلك، فثمة حجة مقنعة بأن المقياس الحقيقى «لنجاح» نظم المتابعة والتقييم ليس فيما إذا كانت تفرز معلومات متابعة ونتائج تقييم يعول عليها أم لا. بل بالأحرى هو مدى الاستفادة من هذه المعلومات. ومن ثم يحتاج القائمون على المتابعة والتقييم إلى تجنب الفكرة الراسخة فى الأذهان بأن معلومات المتابعة والتقييم ذات قيمة فى حد ذاتها. فمن العسير إقناع وزارة مالية متشككة بأنه ينبغى لها مواصلة تمويل نظام للمتابعة والتقييم لا يستفاد من مخرجاته.

ويتمثل الدرس الثالث فى أهمية الترتيبات الهيكلية لنظام المتابعة والتقييم. فهى تشمل ترتيبات التحقق من البيانات وتدقيقها. كما تشمل التساؤل هل تجرى التقييمات داخل نطاق الأجهزة الحكومية أم يجرى التعاقد مع جهات أكاديمية ومستشارين من الخارج؛ ورغم ذلك، ربما ينشأ توتر بين ملكية الوزارة لنتائج التقييم والحاجة إلى إجراء تقييمات موضوعية وذات مصداقية.

ويرتبط بهذا دور المقار المركزية للوزارات وقطاعات الوزارات وهيئاتها فى المتابعة والتقييم. إذ يمكن لنهج شديد المركزية أن يثنى فروع الوزارات عن الاستفادة من معلومات المتابعة والتقييم التى قامت بجمعها المقار المركزية للوزارات مثل وزارة المالية أو التخطيط.

والدرس الرئيسى الرابع هو أهمية إجراء تشخيص لأداء المهام القائمة للمتابعة والتقييم. فمن المهم فهم نقاط القوى والضعف فى عمليات المتابعة والتقييم الجارية، سواء على جانب العرض أو الطلب. فعمليات تشخيص الحالة هذه تمثل هى نفسها أحد أشكال التقييم، وهى مفيدة ليس فقط لما تقدمه من معلومات وآراء متبصرة، بل أيضا لأنها قد تكون وسيلة لزيادة الوعى المشترك لأصحاب المصلحة فى الأجهزة الحكومية والمجتمع المدنى والمانحين بشأن أهمية المتابعة والتقييم والحاجة إلى بناء نظام جديد أو تعزيز النظم القائمة.

كما توفر عملية تشخيص الحالة خط أساس يمكن من خلاله مقارنة الجهود المستقبلية لتنظيم المتابعة والتقييم مؤسسيا. وقد أنشأت معظم البلدان نظما للمتابعة والتقييم جيدة الأداء، ولكن

ينبغي لها أن تطورها لتغدو أكثر مرونة واغتناما للفرص، حيث سنحت فرصا جديدة (مثل إصلاحات الخدمات المدنية أو وضع موازنات على أساس الأداء) ، وقد تطورت عقبات على الطريق (مثل رحيل أحد كبار أنصار المتابعة والتقييم) . وعلاوة على ذلك، فالبلدان التي نجحت في بناء نظم للمتابعة والتقييم (مثل شيلي وكولومبيا وأستراليا والولايات المتحدة، من بين بلدان أخرى) ، وجدت أن الجهود شاقة وتتقاضى التحلى بالصبر والمتابعة. ويستغرق الأمر بعض الوقت لإنشاء وتعزيز نظم للبيانات؛ أو لتدريب وتعيين موظفين مؤهلين لتخطيط وإدارة وإجراء تقييمات؛ ولبناء نظم لتبادل/تشارك معلومات المتابعة والتقييم بين الوزارات؛ ولتدريب العاملين على الاستفادة من معلومات المتابعة والتقييم في عملهم اليومي.

توفر هذه الخبرة حجة قوية لإجراء متابعة وتنظيم دوريا لنظم المتابعة والتقييم ذاتها، للوصول لهدف غير مفاجئ هو اكتشاف ما يعمل جيدا وما لا يعمل جيدا ولماذا. وتتيح هذه التقييمات الفرصة لمراجعة جانبي العرض والطلب باعتبارهما طرفي المعادلة ولتوضيح المدى الحقيقي للاستفادة من معلومات المتابعة والتقييم، فضلا عن السبل المحددة التي يجري بهما الاستفادة منها.

الخلاصة

يتزايد عدد الحكومات في الدول النامية التي تدرك أن النظم السليمة للمتابعة والتقييم يمكنها تحسين أدائها. وثمة عدد صغير - لكنه متنامي - من الحكومات نجح في بناء نظم للمتابعة والتقييم لدعم صنع السياسات المستندة للدلائل، والإدارة المستندة للدلائل، والمساءلة المستندة للدلائل. ويرى البنك الدولي وغيره من المانحين الدوليين في هذا مجالا ينبغي أن يحظى بالأولوية، وهم يقفون على أهبة الاستعداد لمساعدة البلدان النامية على تعزيز عملها في هذا المجال.

المراجع

Bedi, Tara, Aline Coudouel, Marcus Cox, Markus Goldstein, and Nigel Thornton. (2006), *Beyond the Numbers: Understanding the Institutions for Monitoring Poverty Reduction Strategies*. Washington, DC: World Bank.

Booth, David, and Henry Lucas. (2001a.), *Desk Study of Good Practice in the Development of PRSP Indicators and Monitoring Systems: Initial Review of PRSP Documentation*. London: Overseas Development Institute.

Booth, David, and Henry Lucas. (2001b.), *Desk Study of Good Practice in the Development of PRSP Indicators and Monitoring Systems: Final Report*. London: Overseas Development Institute.

Hauge, Arild. (2003), *The Development of Monitoring and Evaluation Capacities to Improve Government Performance in Uganda*. ECD Working Paper No. 10, World Bank, Washington, DC. <http://www.worldbank.org/ieg/ecd/>.

Independent Evaluation Group. (2002), *Annual Report on Evaluation Capacity Development*. Washington, DC: World Bank. <http://www.worldbank.org/ieg/ecd/>.

Mackay, Keith. (2007). *How to Build monitoring and evaluation Systems to Support Better Government*. Washington, DC: World Bank. <http://www.worldbank.org/ieg/ecd/>.

May, Ernesto, David Shand, Keith Mackay, Fernando Rojas, and Jaime Saavedra (Eds.). (2006), *Towards Institutionalizing Monitoring and Evaluation Systems in Latin America and the Caribbean*. Washington, DC: World Bank and Inter-American Development Bank. <http://www.worldbank.org/ieg/ecd/>.

OECD and DAC. (2007), *Managing for Development Results—Principles in Action: Sourcebook on Emerging Good Practices. Second edition*. Paris: OECD. <http://www.mfdr.org/Sourcebook.html>.

World Bank and International Monetary Fund. (2004), *Poverty Reduction Strategy Papers—Progress in Implementation*. Washington, DC: World Bank and International Monetary Fund. http://siteresources.worldbank.org/INTPRS1/Resources/prsp_progress_2004.pdf.

عشر خطوات نحو نظام متابعة وتقييم على أساس النتائج

بقلم: جودى زال كوزيك، رئيس المجموعة الدولية لمتابعة وتقييم فيروس الإيدز / مرض الإيدز بالبنك الدولي^٧ - وراى ريست، مستشار إدارة القطاع العام بالبنك الدولي

ملخص

يعد وجود حالة فعالة أمراً ضرورياً لتحقيق التنمية الاجتماعية الاقتصادية المستدامة. وبمجرد العوالة، تظهر ضغوط كبيرة على الحكومات والمنظمات فى أنحاء العالم لتكون أكثر استجابة لمطالبات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بالحكم الرشيد والجيد والمساءلة والشفافية ومزيد من فعالية التنمية وتحقيق نتائج ملموسة. وتأتى الحكومات والبرلمانات والمواطنون والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدنى والمنظمات الدولية والمناحون من بين أصحاب المصلحة المهتمين لضمان استخدام الأموال لتحقيق النتائج المرجوة. ومع تزايد المطالبات بمزيد من المساءلة، هناك حاجة ملازمة لوجود متابعة وتقييم أفضل على أساس النتائج للسياسات والبرامج والمشروعات.

وتعد المتابعة والتقييم أداة قوية للإدارة العامة يمكن الاستعانة بها لتحسين أسلوب الحكومات والمنظمات فى تحقيق النتائج. ويقدر ما تحتاج الحكومات إلى أنظمة مالية، وللموارد البشرية والمراجعة والتدقيق، تحتاج أيضاً إلى أنظمة قياس مردود الأداء الجيد.

وخلال الأعوام الأخيرة، حدثت طفرة فى مجال المتابعة والتقييم شملت التحرك بعيداً عن الأساليب التقليدية المعتمدة على التنفيذ تجاه أساليب جديدة مبنية على النتائج. وتساعد الأساليب الجديدة فى الإجابة على سؤال «وماذا بعد». وفى عوالم أخرى، قد تتمكن الحكومات والمنظمات من تنفيذ البرامج أو السياسات بنجاح، إلا أن السؤال الأساسى هو هل حققت هذه البرامج أو السياسات النتائج الفعلية المرجوة؟ وهل وفقت الحكومات والمنظمات بعودها لأصحاب المصلحة؟ فعلى سبيل المثال، لا يكفى تنفيذ البرامج الصحية ببساطة وافترض أن التنفيذ

٧ الآراء الواردة فى هذا العمل خاصة بهذا المؤلف وحده وليس لدى مجموعة البنك الدولي نية للموافقة عليها ويجب ألا يستنتج شيء من هذا القبيل.

٨ يعمل راى سي. ريست مستشاراً مستقلاً للحكومات والمنظمات فى أنحاء العالم.

الناجح مساو للتحسينات المدخلة بالفعل على الصحة العامة. كما يجب على المرء أن يتفحص أيضا النتائج والتأثيرات التي تحققت. ويأخذ إدخال نظام للمتابعة والتقييم القائم على النتائج صناع القرار خطوة واحدة للأمام فى تقييم ما إذا كانت الأهداف تتحقق وكيفية تحقيقها بمرور الوقت. وتساعد هذه الأنظمة على الإجابة على أسئلة « وماذا بعد» الهامة، والاستجابة لمطالب أصحاب المصلحة المتزايدة بتحقيق نتائج.

وتقدم ورقة البحث هذه ملخصا لكتاب « عشر خطوات نحو نظام متابعة وتقييم مبنى على النتائج، بقلم جودى زال كوزيك ورأى سى ريبست. وهذا الكتاب - الذى نشر فى عام ٢٠٠٤ - حاليا فى طبعته الرابعة وقد ترجم إلى خمس لغات. وهو يستخدم فى المكاتب الحكومية والمنظمات غير الحكومية والجامعات فى أنحاء العالم من أجل تقديم مفاهيم ومبادئ نظام المتابعة والتقييم المبنى على النتائج. وقد اتفقنا- نحن المؤلفون - على تلخيص محتوى هذا الكتاب لدعم وثيقة اليونيسف هذه بشأن دور المتابعة والتقييم فى وضع السياسات القائمة على الأدلة.

ويتعامل نموذج الخطوات العشر مع التحديات المتعلقة بكيفية بدء الحكومات بوجه عام، وحكومات الدول النامية بوجه خاص، ببناء أنظمة متابعة وتقييم مبنية على النتائج من أجل توفير معلومات موثقة لاستخدامهم الخاص ولشاركتها مع مواطنيهم. والحقيقة أن إدخال نظام - وإن كان بدائيا- لمتابعة أداء الحكومة وتقييمه وإعداد تقارير عنه ليس بالأمر السهل فى أحسن الأحوال. وتعد المعوقات التى تواجه الدول النامية أكبر وأضخم حتى وإن كان لديها الخبرة فى إنشاء نظم متابعة وتقييم أكثر تقليدية. وتستخدم هذه النظم الأكثر تقليدية لتقييم تقدم تنفيذ المشروعات والبرامج والسياسات الحكومية وتتبعها.

كما لا بد أن نقر أن متابعة الحكومات لأدائها وتقييمه ليس بالظاهرة الجديدة. ولهذا السبب، هناك حاجة إلى تفرقة نظرية بين عمليتى المتابعة والتقييم التقليدية وتلك المبنية على النتائج. فعملية المتابعة والتقييم التقليدية قد تركز على متابعة المدخلات والأنشطة والمخرجات أى تنفيذ المشروعات أو البرامج وتقييمها. وقد قامت الحكومات مع الوقت بتتبع إنفاقها وعائداتها ومستويات تشغيل العمالة والموارد والبرامج وأنشطة المشروعات وأعداد المشاركين والبضائع والخدمات المنتجة، إلخ. والواقع أن الجهود التقليدية فى مجال المتابعة والتقييم كانت مهمة العديد من الحكومات، لعقود عديدة أو لأكثر من هذا. وفى الحقيقة، توجد أدلة على أن المصريين القدماء (منذ ٣٠٠٠ عاما قبل الميلاد) قد طبقوا نظاما دوريا للمتابعة والتقييم حيث كانوا يتابعون منتجات الدولة من الحبوب والماشية (المتحف المصرى بالقاهرة، مصر).

عشر خطوات نحو نظام متابعة وتقييم على أساس النتائج

ومن ناحيته، يجمع نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج ما بين الأسلوب التقليدي لتنفيذ المتابعة وتقييم النتائج (ماينى وزابيكوجونى، ١٩٩٧) وهذا الربط بين تقدم عملية التنفيذ والتقدم فى تحقيق مستهدفات وأهداف (نتائج) السياسات والبرامج الحكومية هو ما يجعل من نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج فى غاية الأهمية كأداة للإدارة العامة. ويسمح تطبيق هذا النوع من أنظمة المتابعة والتقييم للمنظمة المعنية بإدخال تعديلات على نظرياتها الخاصة بالتغيير والنماذج المنطقية وعمليات تطبيقها بغية دعم تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بطريقة مباشرة بشكل أكبر.

لماذا ننشئ نظاما للمتابعة والتقييم مبني على النتائج؟

يمكن لنظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج مساعدة صناع القرار على الرد على الأسئلة الأساسية بشأن ما إذا تم الوفاء بالوعود وتحقيق النتائج. وإذا ما كانت الحكومة تعد بعمل تحسينات فى مجالات السياسة مثل الرعاية الصحية أو التعليم فهناك حاجة إلى بعض وسائل إظهار ما إذا كانت هذه التحسينات قد تمت بالفعل أم لم تتم، أى أن هناك حاجة لقياس التنفيذ. ومع هذا، ليست المسألة هى القياس فى ذاته. فهناك حاجة عامة لتوثيق أداء الحكومة نفسها وإظهاره لأصحاب المصلحة فضلا عن الاستعانة بمعلومات الأداء لمواصلة التحسين. وكما أوضح بيندجيك (١٩٩٩):

يتمثل أحد الاستخدامات الأساسية فى إبلاغ أصحاب المصلحة الخارجيين بشفافية بما تم من تقدم فى الأداء وما أنجز من نتائج. وفى العديد من الحالات، كلفت التشريعات أو القرارات التنفيذية الحكومية مؤخرا بهذا الإبلاغ. علاوة على هذا، يمكن لعملية الإبلاغ هذه أن تكون مفيدة فى المناقشة على الأموال بإقتناع العامة المتشككين أو الهيئة التشريعية بأن برامج الهيئة المعنية تحقق نتائج كبيرة وتعطى « قيمة للمال » وغالبا ما ترفع تقارير الأداء السنوية إلى الوزراء والبرلمان وأصحاب المصلحة والعملاء والجمهور العام.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب استخدام معلومات الأداء أو النتائج للأغراض الداخلية مثل اتخاذ قرار الإدارة وتحديد مجالات التطوير. ويتطلب هذا الأمر إدماج معلومات النتائج فى أنظمة الإدارة وعمليات المنظمة الرئيسية، مثل ما يكون فى صياغة السياسات وتخطيط المشروعات/ البرامج وإدارتها وعمليات تخصيص الموازنة.

إذا كانت المعلومات عن النتائج المتحققة هي المفتاح، فمن أين تأتي؟

يمكن للمعلومات الخاصة بالنتائج أن تأتي بصورة أساسية من مصدرين هما: نظام للمتابعة ونظام آخر للتقييم. وهناك حاجة إلى كلا النظامين، إلا أنهما ليسا شيئاً واحداً- ونعرض هنا الفرق بين المتابعة والتقييم لأغراض عملية ونظرية.

يمكن النظر للمتابعة على أنها القياس الدوري للتقدم نحو تحقيق نتائج واضحة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل. كما يمكن أن توفر تغذية مرتدة على التقدم المحرز (أو عدمه) لصناع القرار الذين يمكنهم الاستعانة بالمعلومات بأساليب مختلفة لتحسين فعالية الحكومة.

علاوة على هذا، تشمل المتابعة القياس؛ وما يقاس هو التقدم نحو تحقيق هدف أو نتيجة ما. ومع هذا، لا يمكن قياس النتيجة بصورة مباشرة. فيجب أولاً ترجمتها إلى مجموعة من المؤشرات التي - عندما تقاس دورياً - سوف توفر معلومات عما إذا كانت النتيجة قد تحققت. فعلى سبيل المثال، إذا اختارت دولة ما نتيجة تتمثل في تحسين صحة الأطفال بخفض معدل الإصابة بالمرض في مرحلة الطفولة بنسبة ٣٠ بالمائة في غضون السنوات الخمس القادمة، ينبغي عليها الآن تحديد مجموعة من المؤشرات التي تترجم إصابة الأطفال بالمرض إلى قياسات أكثر تحديداً. وقد تشمل المؤشرات التي يمكن أن تساعد على تقييم التغيرات في معدلات إصابة الأطفال بالأمراض (كلا من ١) معدل حدوث الأمراض، مثل الملاريا، و(٢) مستوى صحة الأمهات و(٣) درجة حصول الأطفال على اليود في إمدادات المياه. ويوفر قياس مجموعة متفرقة من المؤشرات معلومات هامة عن كيفية عمل برامج الحكومة وسياساتها لدعم الهدف العام. فعلى سبيل المثال، إذا اكتشف أن معدلات الإصابة بالملاريا في تزايد يمكن فصل هذا المؤشر بصورة أكبر لقياس عدد الأطفال الذين ينامون تحت « ناموسيات» لمنع البعوض. ويمكن للحكومة استخدام هذه المعلومات لدفع برامج تهدف إلى توعية الآباء بأهمية إبعاد الأطفال عن التعرض للبعوض في أثناء نومهم.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية المعلومات عما إذا كانت حكومة ما تفي بوعودها أو تحقق نتائج هامة لمستخدمين متنوعين يعد سبباً جوهرياً لإنشاء نظام متابعة في المقام الأول أما المستخدمون الأساسيون في العديد من المجتمعات والذين غالباً ما يتركون خارج تدفق المعلومات فهم المواطنون وجماعات المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. ويتمثل الأمر في أن لبيانات المتابعة استخدامات داخلية (حكومية) وخارجية (اجتماعية) ومن الأهمية بمكان هنا ملاحظة أن المعلومات المستقاة من نظام المتابعة تكشف فقط معلومات عما يجري تقييمه في ذلك الوقت.

عشر خطوات نحو نظام متابعة وتقييم على أساس النتائج

ومع هذا، يمكن مقارنتها بكل من الأداء السابق وبعض المستويات المخططة للمستوى الحالي أو المتوقع. ولا تكشف بيانات المتابعة سبب وجود ذلك المستوى من الأداء ولا تذكر السبب المحتمل للتغيرات في الأداء من فترة إعداد تقارير إلى أخرى. وتأتي هذه المعلومات من نظام التقييم.

ويؤدي نظام التقييم وظيفه مكتملة ولكنها مميزة بالنسبة لنظام المتابعة داخل إطار لإدارة النتائج. ويسمح بإنشاء نظام للتقييم بإجراء دراسة أكثر عمقا لسبب تحقيق النتائج (النتائج والتأثيرات) أو عدم تحقيقها، كما يمكنه توفير مصادر أخرى للبيانات بالإضافة إلى تلك المؤشرات المستخدمة بالفعل وأيضا من شأنها التعامل مع العناصر التي يتعذر متابعتها باستمرار لصعوباتها أو ارتفاع تكلفتها وأخيرا يأتي الأمر الذي ربما كان الأكثر أهمية ألا وهو قدرة هذا النظام على التعامل مع مسألة ماذا وكيف تتحرك الاتجاهات التي يتم تتبعها من خلال بيانات المتابعة في الاتجاهات التي تتحرك نحوها. ويجب ألا تؤخذ هذه البيانات عن التأثيرات وعزو الأسباب، باستخفاف بل يمكنها لعب دور هام داخل منظمة بعمل مخصصات الموارد الاستراتيجية. أما بعض الموضوعات المتعلقة بالأداء، مثل التأثيرات على المدى البعيد وإرجاع الأسباب إلى مسبباتها وفعالية التكلفة والاستدامة، يجرى التعامل معها عن طريق التقييم بشكل أفضل من تقارير متابعة الأداء الروتينية.

وهناك نقطة إضافية في هذا الشأن ألا وهي أنه يمكن تصميم وتطبيق نظاما للمتابعة والتقييم على مستويات المشروع والبرنامج والقطاع والدولة. وربما تكون المؤشرات المحددة مختلفة بالضرورة (حيث تختلف احتياجات أصحاب المصلحة من المعلومات أيضا في كل مستوى) كما سيختلف مستوى تعقد عملية جمع البيانات كما قد تتغير حساسية السياسية بشأن جمع البيانات وأيضا قد تتغير استخدامات المعلومات من مستوى إلى آخر.

وفي النهاية، يعد إنشاء نظام يتوافق من مستوى إلى المستويات الأخرى هو الأكثر أهمية. فبهذه الطريقة تنتقل المعلومات في أنحاء النظام الحكومي بدلا من جمعها على مستوى واحد وتخزينها واستخدامها على ذلك المستوى دون تبادلها على المستويات كافة. إن الحيلولة دون تشارك المعلومات تؤدي بالضرورة إلى أن تظل الروابط بين السياسات والبرامج والمشروعات غير متصلة وغير منسقة. فعلى كل مستوى، تكون معلومات الأداء ضرورية ولذا ينبغي أن تتوافر طريقة لجمعها. وفي حين سوف تختلف متطلبات المستويات المختلفة والتي يجب فهمها واحترامها، فإن إنشاء نظام للمتابعة والتقييم يتطلب استقلالية وتنسيق عبر جميع المستويات.

الخطوات العشر لإنشاء نظام للمتابعة والتقييم على أساس

الأداء

ليس هناك إجماع على عدد الخطوات التي تدخل بالضرورة في إنشاء نظام للمتابعة والتقييم. وي طرح «هولزر» (١٩٩٩) سبع خطوات، بينما تطرح إحدى المنظمات الأمريكية غير الحكومية (يوناييد واي، ١٩٩٦) ثمان خطوات أما شارب (٢٠٠١) فيقترح نموذجاً من أربعة مجالات لقياس الأداء لتوفير البيانات من أجل المتابعة والتقييم. وقد أوضحنا في موضع آخر (كوسيك وريست، ٢٠٠٤) أسلوباً من عشر خطوات دأبنا على استخدامه في العمل مع عدد من البلدان المتقدمة حيث قامت كل منها بتصميم وإنشاء نظامها الخاص للمتابعة والتقييم. وقد اخترنا الخطوات العشر (وليس أقل) لأنه من المهم عند إنشاء مثل هذا النظام أن نفرق بشكل كاف بين المهام. وتجدر الإشارة إلى أنه هناك العديد من التحديات في بناء نظام كهذا بحيث لا يجدي سوى أن يحد من الغموض الذي يكتنف التسلسل والأنشطة المطلوبة في كل خطوة.

ولا ننوي هنا مناقشة الخطوات العشر بالتفصيل حيث يتضمن الكتاب نفسه عرضاً شاملاً لها. ومن نافلة القول، أنه بينما وصفنا كلا مما يلي على أنه «خطوة»، لا نغنى أن هناك تتابعا صارماً يجول دون تنفيذ أكثر من نشاط في وقت واحد. فهناك عدد من المجالات تظهر فيها الحاجة لنشاط مترامن يمتد عبر الخطوات والزمن. وجاء اختيار كلمة «خطوات» لتدل بشكل أكبر على تركيز على المكونات المميزة في إنشاء نظام للمتابعة والتقييم تتصف بعضها بكونها متسلسلة وضرورية قبل الانتقال إلى الخطوات الأخرى. (وفي الواقع، سيعود القسم الأخير من هذه الورقة إلى الخطوة الأولى لمناقشة أكثر تفصيلاً لكيفية بدء هذه العملية).

الخطوة الأولى: إجراء تقييم للاستعداد، وهو ما يعد وسيلة لتحديد قدرة الحكومة وشركائها في التنمية ورغبتهم في إنشاء نظام للمتابعة والتقييم على أساس النتائج. ويتناول هذا التقييم مجموعة من القضايا مثل وجود أو عدم وجود مناصرين في الحكومة ومعوقات إنشاء النظام ومن الذي سيمتلك النظام ومن الذي سيعارض النظام.

الخطوة الثانية: الاتفاق على نتائج المتابعة والتقييم، وهو الأمر الذي يتناول المطلب الأساسي المتمثل في تطوير نتائج إستراتيجية والتي على أساسها يتم تركيز وتوجيه موارد وأنشطة الحكومة وشركائها في التنمية. وينبغي استخلاص هذه النتائج من الأولويات (الأهداف) الإستراتيجية للبلد المعنى.

عشر خطوات نحو نظام متابعة وتقييم على أساس النتائج

الخطوة الثالثة : تطوير مؤشرات محورية لمتابعة النتائج، وهو ما يعد وسيلة لتقييم درجة تحقيق النتائج. ويمثل تطوير المؤشرات نشاطا رئيسيا فى إنشاء نظام المتابعة والتقييم ويوجه كافة عمليات جمع البيانات وتحليلها ورفع تقارير بها. ويجب ألا يقلل من قيمة كل من المسائل السياسية والمنهجية فى تحديد مؤشرات موثقة وملائمة.

الخطوة الرابعة : جمع البيانات الأولية عن المؤشرات، حيث يتم التأكيد على أن قياس ما تحقق أو لم يتحقق من نتائج يبدأ بوصف وقياس الظروف المبدئية التى تتعامل معها النتائج. إن جمع البيانات الأساسية يعنى بالضرورة القيام بالمقاييس الأولى للمؤشرات.

الخطوة الخامسة : التخطيط للتحسينات وتحديد أهداف واقعية، وهو ما يعترف بأن معظم النتائج بعيدة المدى ومعقدة ولا تتحقق بسرعة. ومن ثم، هناك حاجة لوضع أهداف مؤقتة تحدد مقدار التقدم الواجب إحرازه نحو تحقيق نتيجة ما وإطاره الزمنى ومستوى تخصيص الموارد له. إن قياس النتائج فى مقابل تلك المستهدفات يمكن أن يتضمن مؤشرات مباشرة وبديلة فضلا عن استخدام البيانات الكمية والكيفية.

الخطوة السادسة : متابعة النتائج، وهى ما أصبحت المهمة الإدارية والمؤسسية لوضع خطوط إرشادية لجمع البيانات وتحليلها وإبلاغها. وتحديد المسئول عن الأنشطة وإيجاد أساليب لمراقبة الجودة بالإضافة إلى وضع الحدود الزمنية والتكاليف والعمل من خلال أدوار ومسئوليات الحكومة والشركاء الآخرين فى التنمية والمجتمع المدنى وأيضا تحديد الأدلة الإرشادية عن الشفافية ونشر المعلومات وتحليلها. وجرى التأكيد على أن إنشاء نظام للمتابعة والتقييم بحاجة إلى أن يواجه بوضوح تحديات الملكية والإدارة والصيانة والمصادقية.

الخطوة السابعة : المعلومات التقييمية لدعم اتخاذ القرار، وهو ما يركز على المساهمات التى يمكن لدراسات التقييم وتحليلاته تقديمها من خلال هذه العملية فى تقييم النتائج والتحرك نحو تحقيق النتائج. وليس تحليل نظرية البرنامج وتقييمات إمكانية التقييم وتقييمات العمليات وتقييمات النتائج والأثر وتجميع عناصر التقييم إلا خمس من الاستراتيجيات التى تناولناها بالنقاش والتى يمكن توظيفها فى تقييم نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج.

الخطوة الثامنة : تحليل النتائج ورفع تقارير بها، وهى خطوة ضرورية فى هذه العملية، حيث تحدد النتائج التى سيتم إبلاغها من خلال التقارير ولن سيتم الإبلاغ وشكل التقرير

ومواعيد تسليمها. ولا بد أن تتعامل هذه الخطوة مع القدرة الحالية لإنتاج هذه المعلومات حيث تركز على الأبعاد المنهجية لجميع التحليلات والتقارير وتقييمها وإعدادها.

الخطوة التاسعة: استخدام النتائج، وهو ما يؤكد على أن النقطة الأساسية في النظام لا تتمثل في توليد معلومات مبنية على النتائج ببساطة، وإنما في توصيل تلك المعلومات إلى المستخدمين المناسبين في النظام في الوقت المناسب حتى يتسنى لهم أخذها في الحسبان (حسب اختيارهم) عند إدارة الحكومة أو المنظمة. وتتعامل هذه الخطوة أيضا مع أدوار الشركاء في التنمية والمجتمع المدني في استخدام المعلومات لتعزيز المساءلة والشفافية وإجراءات تخصيص الموارد.

الخطوة العاشرة: ضمان استمرار نظام المتابعة والتقييم داخل الحكومة، وهو ما يميز العملية على المدى الطويل المتضمنة في ضمان طول المدة والاستخدام. وهناك ستة معايير أساسية تعد ضرورية لإنشاء نظام مستدام، ألا وهي الطلب والهيكل والجدارة بالثقة والمعلومات الموثقة والمساءلة والحوافز والقدرة. وتتطلب كل من هذه الأبعاد اهتماما مستمرا مع الوقت لضمان بقاء واستمرارية النظام.

وكما ورد سابقا، ليس هناك رأى تقليدي يقول بوجوب إنشاء نظام المتابعة والتقييم وفقا لهذه الخطوات. ويمكن للمرء وضع استراتيجيات أكثر تفصيلا في عدد الخطوات وأيضا تلك الاستراتيجية ذات الأعداد الأقل (والتي سبق ذكر أربع منها من قبل) فالمسألة إذن هي ضمان الاعتراف بالاستراتيجيات والأنشطة الأساسية وتجميعها معا بأسلوب منطقي ثم تنفيذها بالتتابع المناسب.

تواجه البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية تحديات كبيرة

هناك تحديات عديدة تواجه البلدان النامية والتي تمر بمرحلة انتقالية في اتباع نموذجنا للخطوات العشر أو أي نموذج آخر. أولا، يفترض في «الخطوة الثانية»، أنه على الأرجح أن تنفذ الحكومات عملية يتوصل بها إلى اتفاق على النتائج على المستوى الوطني أو القطاعي. وعلى الرغم من أن البلدان المتقدمة تقوم تقليديا بتنفيذ خطة إستراتيجية (عادة 5-10 سنوات) أو خطة متوسطة المدى (3-5 سنوات) لتوجيه أولوياتهم الحكومية، فقد يصعب على البلدان النامية القيام بهذا

عشر خطوات نحو نظام متابعة وتقييم على أساس النتائج

الأمر. وقد تأتي هذه الصعوبة من الافتقار إلى الإرادة السياسية أو ضعف الهيئة المركزية (مثل وزارة التخطيط أو وزارة المالية) أو الافتقار إلى القدرة على التخطيط والتحليل. ومن ثم، نواصل التأكيد في «الخطوة السادسة» على أنه من الأهمية بمكان التأكد من تنفيذ عملية المتابعة والتقييم التي تركز على التنفيذ التقليدي. ويعنى هذا تتبع أوجه إنفاق الموازنة والموارد والتأكد من حدوث الأنشطة والبرامج الممولة بالفعل وأيضا تحقق النتائج المرجوة (عدد الآبار المحفورة وطول الطريق المنشأ وإتمام الشباب لبرنامج للتدريب المهني، إلخ) وتقديم جمهورية الصين الشعبية مثلا مشوقا حيث تبذل الجهود في هذا المجال، خاصة في مشروعاتها الضخمة للبنية التحتية (ريست، ٢٠٠٠) وما من سبيل للانتقال إلى نظام المتابعة والتقييم على أساس النتائج بدون وضع نظام أساسي تقليدي للمتابعة والتقييم.

ولإعادة صياغة ما ورد في رواية لويس كارول - أليس في بلاد العجائب: «إنه ليصعب على المرء معرفة إلى أين يذهب إذا لم يعرف أين هو» ومن ثم، نوضح في الخطوة الرابعة كيف أن غياب المعلومات عن الظروف الحالية (الأساسيات) تعيق بشكل مباشر تخطيط السياسة والموارد لكيفية التعامل الأمثل مع أمر ما، لا لشيء سوى لضعف توثيقه. ويمكن للأنظمة الإحصائية في البلدان المتقدمة إعطاء أرقام دقيقة إلى حد ما لأعداد الأطفال في المناطق الريفية وعدد حالات الإصابة الجديدة بمرض نقص المناعة/الإيدز في الشهور الاثني عشر الأخيرة، أو عدد البالغين المصابين بالعجز. وعلى أية حال، قد تتاح مثل هذه المعلومات، أو لا تتاح، في البلدان النامية ودرجات متفاوتة من الدقة.

علاوة على هذا، تفتقر العديد من البلدان النامية إلى قاعدة المهارات المرجوة في الهيئات الحكومية لجعل جمع المعلومات الأساسية واستخدامها أمرا ممكنا. وتتمثل إحدى المعوقات الكبيرة الواجب التغلب عليها في شبه اليقين بأن قليلا من البلدان النامية سيكون لديها قدرة كبيرة في قوة العمل لتطوير هذه الأنظمة ودعمها والمحافظة على استمرارها. وبصورة نموذجية سيتلقى بعض مسؤولي الحكومة تدريبا على الأساليب الحديثة لجمع البيانات والمتابعة. علاوة على هذا، سيكون هناك عدد آخر قد تلقى تدريبا على كيفية تفسير الأشكال المختلفة لتحليل البيانات. ويتمثل التحدي الذي يواجه وكالات التنمية والمنظمات غير الحكومية المهتمة بقضايا الحوكمة وكذا الجامعات ومعاهد البحوث في البلدان المعنية في توفير الدعم الفني والتدريب اللازمين مع الأخذ في الاعتبار سرعة معدل دوران العمالة وتضارب الأولويات والحاجة لبناء الدعم السياسى والالتزام مع تولى إدارة سياسية جديدة السلطة.

وقد لوحظ هذا التحدي بصفة خاصة في العديد من البلدان الأكثر مديونية والتي يعد الاقتراض

من المجتمع الدولي أمرا لا بد منه والإعفاء من الدين أمرا ضروريا لها. ويسمح البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بالإعفاء من الدين إذا تمكنت هذه البلدان من إظهار التزام جاد بالإصلاح وبخاصة الإصلاحات الهادفة إلى تعزيز الحد من الفقر وفقا لما هو محدد في أوراق العمل الخاصة بإستراتيجية الحد من الفقر. ويتمثل أحد شروط منح الإعفاء من الدين في إظهار قدرة البلد المعنى على متابعة الإصلاحات المقترحة وتقسيمها والإبلاغ عنها بشكل كاف.

أما التحدى الثانى الذى يواجه البلدان النامية فيمكن فى أن الحكومات أنفسها غالبا ما لا ترتبط بقوة كما تستقر إلى الثقافة الإدارية القوية وتعمل دون نظام لأنظمة مالية تتسم بالشفافية. ويؤدى هذا إلى عدم تيقن مسئولى الحكومة من المستويات الحقيقية لتخصيص الموارد وما إذا كانت الموارد تذهب إلى ما هى مخصصة لأجله ومتى تصل إليه وما إذا كانت تستخدم من أجل تحقيق النتائج المرجوة. ويمكن أن يصبح قياس ما إذا كانت الحكومات قد حققت النتائج المطلوبة فى مثل هذه البيئـة أمرا تقريبا فى أحسن الأحوال. ففى بعض البلدان على سبيل المثال، تعد عملية الموازنة عملية لا تتم فيها الموافقة النهائية على الموازنة فى القانون حتى منتصف أو قرب نهاية عام الموازنة. ومن ثم يمكن للهيئات الإنفاق جيدا فى عام الموازنة دون موازنة فعلية معتمدة. وهذا من شأنه أن يجعل من الصعب للغاية إدخال نظام مالى منضبط يبدد أى قلق بشأن ما إذا كانت البرامج تحقق الأهداف المطلوبة أم لا.

ثالثا، وبالاستناد إلى القيدى السابق ذكرهما، يتعطل إنشاء نظام على أساس النتائج عندما لا توجد وسيلة لربط النتائج المتحققة بإطار أو إستراتيجية الإنفاق العام. إن الاستمرار فى فصل معلومات النتائج عن عملية تخصيص الموارد يترتب عليه ألا تأخذ قرارات تخصيص بنود الموازنة فى اعتبارها النتائج السابقة التى تحققت (أو لم تتحقق) من قبل الهيئات المختلفة كل على حده. إن ربط عملية الموازنة بالمعلومات الواردة من نظام المتابعة والتقييم يمثل بداية لعملية تخصيص الموارد وفقا للأهداف والمستهدفات الإستراتيجية. وإذا لم يتم هذا الربط، فقد تصبح عملية الموازنة دافعة لإخفاق المشروع والبرنامج بنفس القدر الذى تمول به تلك المشروعات والبرامج الناجحة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عددا من البلدان مازال يطبق نظامين للموازنة أحدهما للمصروفات الجارية والآخر للمصروفات الرأسمالية. وتعد مصر من بين هذه البلدان، حيث تتولى وزارة التخطيط المسئولية الرئيسية عن الموازنة الرأسمالية بينما تتولى وزارة المالية المسئولية عن الموازنة الجارية. وفى مصر، يهتم وزير المالية كثيرا باستخدام عملية الموازنة لتحفيز الحكومة للتركيز على تحسين أداء برامج الحكومة وسياساتها. ويأمل فى أن يساعد تنفيذ نظام المتابعة

والتقييم على أساس الأداء على تحقيق هذا الهدف. إلا أنه، وفي الموقف الحالى حيث يوجد نظامان للموازنة، يواجه وزير المالية تحدياً صعباً ما لم يتمكن هو ووزير التخطيط معاً من ضمان استخدام الموازنتين لتحقيق أهداف الحكومة المصرية.

العودة إلى البداية، الأمور الأولى أولاً

تحول الآن فى هذا القسم الأخير إلى البداية المبكرة لإنشاء نظام للمتابعة والتقييم، ونعنى بها إجراء تقييم للاستعداد. غالباً ما يغفل مصممو النظام هذه الخطوة الأولى، إلا أننا نعتقد بوجود التركيز على هذه الخطوة بشكل خاص. وتجدر الإشارة هنا إلى أن فهم تعقيدات وضع البلد أو بيئة القطاع المعنى وحساسيته أمر هام للنجاح أو الفشل فى إدخال واستخدام نظام للمتابعة والتقييم (سى اف كوسيك وريست، ٢٠٠١).

بالإضافة إلى هذا، غالباً ما تستوعب احتياجات المستخدم الأخير جزئياً من قبل أولئك الذين هم على استعداد لبدء عملية إنشاء النظام. وبالنسبة لجميع النوايا الحسنة لتعزيز استخدام معلومات المتابعة والتقييم فى القطاع العام، نرى أن العناصر التنظيمية والسياسية والثقافية لم يتم إيلاء اهتمام كبير لها.

والسؤال الواضح هنا هو «لماذا؟» وتكمن الإجابة فى غياب الاهتمام الكافى لفهم تأثير هذه العناصر التنظيمية والسياسية والثقافية على ما إذا كان البلد المعنى «مستعداً» للتحويل إلى بلد عازم على قياس أداء البرامج والدراسات الحكومية. ومن ثم، نعتقد أن الخطوة الأولى فى تصميم نظام المتابعة والتقييم على أساس النتائج يجب أن تكون تحديد «استعداد» الحكومة المعنية لتصميم النظام واستخدامه. وإذا ما تصفحنا الأدبيات التي تتناول إنشاء مثل هذا النظام، بغض النظر عن عدد الخطوات، سيجد أنها تقترض، مراراً وتكراراً، أن مصمم النظام شأنه شأن العداء الذى يستعد لبدء السباق حيث يتجه إلى خط البداية ويسمع طلقة البدء ثم يبدأ إنشاء النظام.

ما أهمية البدء بتقييم الاستعداد؟^٩

إن خبرتنا فى إجراء تقييمات الاستعداد قبل المساعدة فى إنشاء نظام للمتابعة والتقييم تشير إلى حقيقة واحدة أساسية، وهى أن إجراء تقييم الاستعداد يشبه وضع أساس البناء. وهو نظام غير ظاهر ولكنه فى غاية الأهمية.

^٩ يستخدم مصطلح «تقييم الاستعداد» بصورة مقصودة هنا في مقابل مصطلح «تقييم الاحتياجات». وإنما مع وجهة النظر القائلة إن الأمر لم يعد مسألة ما إذا كان على الحكومة جمع المعلومات عن أدائها وإعداد التقارير عنها أم لا (أي هل هى بحاجة إلى مثل هذه المعلومات)، وإنما ما إذا كان لديها القدرة المؤسسية والرغبة السياسية الكافية لتنفيذ هذا الأمر (هل هى على استعداد لبدأ هذا النظام؟).

يتيح تقييم الاستعداد لأولئك الذين ينشؤون نظاما للمتابعة والتقييم فرصة تقييم مجموعة كبيرة من العناصر السياقية قبل القيام بأي عمل يتعلق بالتصميم. هناك قدر محدود من الأدبيات المنشورة في هذا المجال، إلا أن هناك العديد من المصادر الأساسية المتاحة والتي تؤكد على أهمية دراسة القدرة المؤسسية الحالية على تصميم نظام للمتابعة والتقييم (بويل وليمير، ١٩٩٩ وجوديرو، ١٩٩٩، ومايني، ١٩٩٧). وفي هذا المجال نفسه، توجد أيضا عدة دلائل تشخيصية أو قوائم فحص متعلقة بوضع استراتيجية لتطوير قدرة التقييم (ماكاى، ١٩٩٩). وغالبا ما تكون هذه الأدلة وقوائم الفحص وبشكل مناسب، فنية في طبيعتها إلى حد ما حيث ينبغي أن تقدم معلومات عن جودة البيانات الإحصائية المتاحة وكما وعن القدرة على تحليل البيانات وإبلاغها وأيضا عن قدرة الحكومة على إنشاء إجراءات جديدة لجمع البيانات. وتهدف هذه الأدلة إلى التركيز على طبيعة « العرض/توفير» المعلومات والبيانات أكثر من تركيزها على جانب « الطلب». ويعد تقييم قدرة جانب العرض هذا جزءا ضروريا من عملية التصميم، إلا أنه غير كاف.

وأما السؤال الأساسي الذي نواصل التأكيد عليه في هذا المجال فهو « لماذا يأتي جمع المعلومات في المقام الأول؟»^{١٠} فالتزويد بالمعلومات يجب أن يأتي تلبية لحاجة وليس غاية في ذاته. ومن ثم يأتي الطلب على المعلومات لمتابعة وتقييم السياسات والبرامج العامة كرد على ما إذا كانت النتائج المرجوة تتحقق، أو لا تحقق. ويعد إنشاء نظام للمتابعة والتقييم يوفر مثل هذه المعلومات حدثا سياسيا عميق الأثر. فهو ليس مجرد مجموعة من الإجراءات الفنية. وبالتالي، يوجد عدد من العناصر الأخرى التي ينبغي دراستها عند وضع الأسس لنظام مستدام للمتابعة والتقييم.

واستنادا إلى ما لدينا من خبرة، يعد الرد على الأسئلة السبعة التالية أمرا هاما لضمان التعامل المباشر مع الأبعاد التنظيمية والسياسية والاجتماعية الرئيسية قبل الشروع في إنشاء أى نظام للمتابعة والتقييم.

(١) ما الذى يوجه الحاجة إلى نظام للمتابعة والتقييم داخل القطاع العام؟

يعد المكان الذى ينشأ فيه الطلب على أحد الأنظمة وسببه عنصرين أساسيين فى إنشاء نظام ناجح ومستدام. وهناك ضغوط سياسية وتنظيمية داخلية وأيضا عناصر خارجية محتملة لإنشاء نظام للمتابعة والتقييم. وينبغى الاعتراف بوجود هذه الضغوط

١٠ إننا نصور هنا أيضا القضية بشكل مختلف عن ذلك الشكل المتمثل فى اقتراح «تقييم إمكانية التقييم» (سميث، ١٩٨٩؛ هول، ١٩٨٧). والمسألة هنا ليست بحث ما إذا كان منطوق مشروع أو برنامج ما ومواصفاته واضحا بالشكل الكافي بحيث يمكن وضع تصميم للتقييم قبل بدء هذا المشروع أو البرنامج، وإنما الاستفسار عما إذا كان المستوى أو المستويات المعنية من الحكومة في وضع يسمح بالبدء في جمع بيانات المتابعة والتقييم على أساس الأداء وتحليلها وإعداد التقارير عنها بأسلوب متواصل وذلك حتى تتم عملية اتخاذ القرار على أساس من المعرفة والوعي بحقائق الأمور. وبهذا المعنى، يصبح التأكيد هنا على نظرية البرنامج الخاص بسياسة أو برنامج ما أقل منه على قدرة الحكومة العملية على بدء هذا العمل الجديد.

والتعامل معها إذا ما أردنا أن تكون الاستجابة مناسبة للطلب. وقد يأتي الطلب الداخلى من الجهود المبذولة لدفع الإصلاح فى القطاع العام، مثل مكافحة الفساد وتعزيز دور البرلمان وتوسيع سلطة مراجع الحسابات العام ويمكن أيضا أن يأتي داخليا من الأحزاب السياسية المعارضة للحكومة الحاكمة.

أما الضغوط الخارجية فقد تأتي من مجتمع المساعدات الدولية، والذى دأب على ممارسة الضغط من أجل تتبع أكبر لنتائج تدخلاته التنموية وآثارها. كما تأتي، على سبيل المثال، من منظمات دولية مثل الاتحاد الأوروبى والمعايير التى يضعها للدول المنضمة إليه أو من منظمة الشفافية الدولية، وهى منظمة غير حكومية تتصدى لقضايا الفساد فى القطاع العام (فيربو وريست وسنادال، ٢٠٠٢)، علاوة على هذا، توجد ضغوط أخرى تأتي من القواعد الجديدة للعبة والتي ظهرت مع العولة، حيث يرغب رأس المال والقطاع الخاص فى توافر مناخ استثمار مستقر وسيادة القانون وحماية ممتلكاتهم وبراءات اختراعاتهم قبل الالتزام بالاستثمار فى بلد ما. ولا ينبغى الإقلال من الدور الذى يمكن للمنظمات الخارجية لعبه فى خلق ضغوط على بلد ما لكي يتجه نحو إنشاء نظام للمتابعة والتقييم.

٢) من الذى يدفع الحاجة إلى نظام للمتابعة والتقييم داخل المنظمة؟ يعتبر المناصرون لهذا النظام داخل الحكومة عناصر ضرورية لنجاح نظام المتابعة والتقييم واستقراره. ويمكن لأحد المناصرين الذى يشغل منصبا عاليا فى الحكومة إعطاء دفعة قوية للحاجة إلى عملية اتخاذ قرار رشيدة وأكثر حكمة، كما يمكنه المساعدة فى إحباط هجوم معارضى الإصلاح الذين لهم مصالح فى عدم إنشاء مثل هذا النظام. أما إذا كان هذا المناصر بعيدا عن مركز صناعة القرار وليس له نفوذ قوى لدى صناع القرار، سيصعب على أى نظام للمتابعة والتقييم أن يلعب دوره فى مثل هذه الظروف. ويورد الإطار «١» ملخصا لعملية جرت فى مصر لتقييم الاستعداد ومكان المناصر (وزير المالية) لدفع هذا الجهد قدما.

ومن الجدير بالملاحظة أنه بينما يعد وجود مناصر أمرا فى غاية الأهمية، من المهم أيضا العمل نحو إضفاء صفة المؤسسية على نظام المتابعة والتقييم عن طريق وضع التشريعات أو اللوائح أو القرارات اللازمة. وفى نهاية الأمر، لا تكون هناك حاجة إلى نظام ذى صفة شخصية أو معتمدة على الكاريزما، وإنما على الاحتياجات الهيكلية فى الحكومة لإنتاج معلومات ذات جودة.

الإطار : حالة مصر، خطوات بليئة منظمة نحو المتابعة والتقييم

يتمثل أحد أهم عناصر تقييم استعداد بلد ما لإدخال نظام للمتابعة والتقييم على أساس النتائج فيما إذا كان يمكن إيجاد العناصر الراغب في الاضطلاع بملكية النظام. وقد أظهر إجراء تقييم الاستعداد اهتماما كبيرا بمصر من جانب العديد من كبار المسؤولين الحكوميين للتحرك نحو مناخ لتقييم ما إذا كانت النتائج تتحقق أم لا. وقد دعا الرئيس نفسه لتوفير معلومات أفضل لدعم اتخاذ القرار.

وقد وجدنا في وزير المالية مناصرا رئيسيا لتحرك الحكومة المصرية نحو التركيز على النتائج. وكان هذا الوزير حسن الاطلاع على الخبرات الدولية لبلدان أخرى مثل ماليزيا والبلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. وأكد الوزير على أهمية إيلاء اهتمام كبير لتحسين الإنفاق العام بالتحرك قدما بمجموعة من الإجراءات الاستراتيجية لإبراز كيف يمكن الاستعانة بالمتابعة والتقييم على أساس النتائج لإدارة مخصصات الموازنة بصورة أفضل. وسيلعب وزير المالية دورا قياديا رئيسيا في أي جهد لإدخال نظام المتابعة والتقييم على أساس النتائج إلى مصر.

كما تم تحديد عدد من كبار المسؤولين الذين يمكن أن يلعبوا أدورا هامة. فسيده مصر الأولى - التي ترأس المجلس القومي للمرأة - تطور نظاما لمتابعة الجهود عبر العديد من الوزارات وتقييمها بغية تعزيز وضع المرأة وظروفها. ومع هذا، يستلزم نجاح أي جهد للمتابعة والتقييم واستمراريته عملية اقتناع بالفكرة (أو شعور بالملكية) من قبل الوزراء المعنيين المسؤولين عن إنفاق الموارد والإشراف على تنفيذ برامج محددة. وقد وجد الفريق اهتماما بمتابعة النتائج وتقييمها من قبل العديد من الوزراء المعنيين، بمن فيهم وزير الكهرباء والطاقة ووزير الصحة.

كما كشف تقييم الاستعداد عن ارتفاع مستوى القدرة في مصر على مساندة التحرك نحو استراتيجية مبنية على النتائج. وتم تحديد عدد من الأفراد الذين تلقوا تدريباً على التقييم وهم من جامعة القاهرة والجامعة الأمريكية في القاهرة والجهات البحثية الخاصة - بالإضافة إلى هذا، يلعب الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء أدورا مهمة في جمع البيانات وتحليلها ونشرها لتستعين بها الحكومة والباحثون غير الحكوميين وصناع القرار.

ويتمثل أحد المعايير الأساسية للتحويل الناجح نحو النتائج في تطوير إستراتيجية جيدة التنفيذ وجرى التعريف بها بشكل جيد. وقد حدد التشخيص استراتيجية متعددة المراحل لدفع الجهود قدما، وقد حددت مجموعة من الإجراءات الاستراتيجية بصفة تجريبية، بيد أنه كان هناك قليل من المعايير، إن وجدت، لترسيخها كإجراءات استراتيجية للأداء، كما لم يكن هناك هيكل إدارة داخل الحكومة لإدارة الجهود العامة بشكل فعال. وعلى أية حال، بدأ وزير المالية تحديد أسلوب من شأنه - إذا ما طبق - توفير القيادة اللازمة لدفع الجهود قدما. وكان الوزير محمدا في رغبته في التحرك ببطء وتعزيز الإجراءات الاستراتيجية والتعلم خلال سير العمل.

وتوضح نتائج تقييم الاستعداد هذا أن الحكومة المصرية مستعدة لتبني الجهود والبدء بشكل منظم ويطئ لإدخال مفاهيم إدارة النتائج. وهناك قدرة قائمة يمكن الاعتماد عليها لضمان استمرار هذه الجهود. ومما له أهمية في هذا السياق، هو وجود مساندة سياسية واضحة لتوفير القيادة اللازمة. (يحتوي الملحق ٢ من كتاب الخطوات العشر على تقييم استعداد مصر كاملا).

٣ **ما الذى يحفز المناصر؟** إن إنشاء نظام للمتابعة والتقييم يعنى تحمل مخاطرة سياسية حقيقية. فتوفير معلومات فى حكومة ما عن الأداء وتعزيز قاعدة المساءلة ليسا بالأنشطة المحايدة « وبالتالي» لابد من طرح سؤال بشأن الفوائد السياسية التى ستعود على المناصر ومؤسسته/مؤسستها بحيث يكون على استعداد للمجازفة. ويمكن أن تأتى واحدة من مجموعات الفوائد من الاستجابة للضغوط. فإن عمل شيء أفضل من عمل لاشيء، وهو ما ينسحب على ترك الضغوط تتزايد أكثر. وقد تأتى مجموعة أخرى من الفوائد من النظر إلى المرء على أنه مصلح داخل الحكومة. وهو الأمر الذى يمكن أن يكون مصدرا لرأس المال السياسى. وثالثا، هناك فوائد لاتخاذ المرء الجانب الصحيح من المسألة مع مجتمع المساعدات الدولية. والواقع أن النداءات بالإصلاح والمساءلة والأدلة الواضحة للتأثيرات تصدر جميعا عن مجتمع المساعدات. ولإظهار الاستجابة لهذه الضغوط فوائده. وأخيرا، قد يكون هذا المناصر شخصا غرس فى نفسه إحساس بالمسؤولية العامة والذى يعتبر أن مواجهة هذا التحدى أمر مهم وليس بالأمر الذى يمكنه الانصراف عنه.

٤ **من ذا الذى سيمتلك النظام؟ ومن المستفيد؟ وما هو كم المعلومات المطلوبة؟** لكي يجري استخدام نظام المتابعة والتقييم، فلا بد أن يكون من السهل الدخول إليه وفهمه، وأن يكون مناسباً. وتوجد هذه المعايير حاجة إلى إجراء تقييم دقيق للاستعداد قبل تصميم النظام. ولابد أن يتناول هذا التقييم ملكية أصحاب المصلحة للنظام واستفادتهم منه واستخدامهم له. علاوة على هذا، بينما تكون هذه المسائل فى جانب الطلب، هناك مجموعة كاملة من المسائل فى جانب العرض ينبغى أيضا التعامل معها. وهذه المسائل هى؛ القدرة على جمع البيانات وتحليلها والقدرة على إعداد التقارير والقدرة على إدارة نظام المتابعة والتقييم وضمان استمراره والقدرة على استخدام المعلومات التى يوفرها، إلخ.

والجدير بالذكر أن التعقيدات التى تواجه من سيصممون هذا النظام تتمثل فى أن التعقيد والإفراط فى التصميم تشكل مخاطر دائمة أمامهم. كما سيوجد تآكل مستديم فى النظام ينبغى مواجهته، وقد يرغب أصحاب المصلحة فى جذب النظام فى اتجاهات عديدة مختلفة فى آن واحد. علاوة على هذا، قليلة هى تلك الأمور التى تبقى على حالها لمدة طويلة على الساحة السياسية. وسيوفر هذا النظام معلومات مهمة وبيانات أساسية يمكن على أساسها إدخال الأنشطة اللازمة لبناء القدرات إلى النظام. أما وقد قلنا كل هذا، مازال هناك متطلب أساسى لعدم جمع معلومات أكثر من ضرورى. ولقد وجدنا، مرارا وتكرارا، أن أنظمة المتابعة والتقييم مصممة بالفعل، وأنها

سرعان ما تقع تحت حمل زائد. وغالبا ما يجرى جمع الكثير من البيانات، ودون تفكير كاف فى كيفية استخدامها وفيما إذا كانت ستستخدم أم لا.

(٥) كيف سيدعم النظام بصورة مباشرة تخصيص الموارد وتحقيق أهداف البرنامج بشكل أفضل؟ ليست المتابعة والتقييم غاية فى حد ذاتهما. وإنما هما أداة لتعزيز ممارسات الإدارة الحديثة ومستوى أفضل من المساءلة. وتتمثل الفكرة فى إنشاء مثل هذا النظام فى دعم الابتكار والإصلاح والحوكمة الأفضل. ويتم هذا عن طريق تقديم معلومات مفيدة تتسم بالشفافية ويكونها جديرة بالثقة ووثيقة الصلة بالنظام. كما نرى أيضا أن التعامل مع إنشاء نظام للمتابعة والتقييم كحدث منفصل وغير ذى صلة بجهود الإصلاح الأخرى التى تبذلها إدارات القطاعين الخاص والعام، أو للجهود الهادفة إلى إنشاء إطار للإنفاق العام على المدى المتوسط أو لإعادة هيكلة الثقافة الإدارية للحكومة، أمر غير مستديم. والواقع أن الأمر على العكس من هذا. فربط إنشاء نظام للمتابعة والتقييم لمثل هذه المبادرات بشكل دقيق يخلق اعتماد متبادل وتعزيزات تبدو ضرورية لاستمرارية النظام. وتتمثل قضية تقييم الاستعداد فيما إذا كان مثل هذه الارتباطات ممكنة من الناحيتين الهيكلية والسياسية.

(٦) كيف ستواجه الجهة المعنية والمناصرين والعاملون المعلومات السلبية أو الضارة التى يوفرها نظام المتابعة والتقييم؟ من الصعب على نظام المتابعة والتقييم العمل داخل جهة ما أو فى مناخ سياسى به قدر كبير من الخوف أو الفساد. ففى مثل هذه الظروف، لا مناص من أن ينتج نظام المتابعة والتقييم - فى نقطة ما - (حتى وإن كان بشكل غير متكرر) بيانات قد تكون محرجة أو ذات حساسية سياسية أو تضر بأولئك الذين يمارسون السلطة. كما قد تضر المعلومات بوحدة وأفراد فى الجهة المعنية التى قد قدمت المعلومات. وليس من المستغرب السعي وراء مقدمي المعلومات وعقابهم داخل الجهات المعنية. ويتضح من تقييم الاستعداد أنه لا يسمح سوى للمعلومات الشائنة/المقبولة سياسيا و«الصحيحة» بالصدور عن النظام، ومن ثم إجهاض النظام من البداية. ولن ينظر من هم خارج النظام وغيرهم ممن هم داخله إليه على أنه جدير بالثقة، وإنما سيفهم على أنه ليس سوى تمرين أجوف.

وفى مثل هذا السياق، فإن أفضل ما يمكن تحقيقه هو إنشاء النظام بحرص والبدء ببطء، ومحاولة إيجاد الوحدات التى قد تخاطر بتوفير المعلومات قد تكون سلبية عن أداؤها.

وبناء عليه، فإنه من المفيد فهم المعوقات والعقبات داخل الجهة المعنية سواء الثقافية منها أو الهيكلية أو السياسية أو الفردية. ولا يمكن القضاء على جميع المعوقات فى وقت واحد عند تصميم النظام. وعلى أية حال، فإن عدم إدراك وجود هذه المعوقات وعدم انتقاء أكثرها أهمية واستراتيجية للتعامل معها أولاً وعدم المبادرة بالتعامل معها يعنى وجود مستوى من المقاومة أكبر وأطول وأكثر عنادا مما كان مطلوباً.

٧) كيف سيربط نظام المتابعة والتقييم - ولو بأسلوب بدائى- نتائج المشروع

بنتائج البرنامج والنتائج القطاعية والوطنية؟ تتمثل إحدى المهام الرئيسية لتقييم الاستعداد فى تحديد فرص ومعوقات ربط المعلومات بأسلوب رأسى ومنظم داخل الحكومة. ففى موقف مثالى، يتم إدخال بيانات مستوى أداء المشروع فى تقييم البرامج وربطها بها، وهو ما سيجرى ربطه - بدوره- بتقييمات النتائج والأهداف القطاعية والإقليمية والوطنية فى نهاية الأمر. ونجد أن المعلومات المبنية على النتائج على أى مستوى غير مرتبط عمودياً باحتياجات المعلومات على المستوى التالى غير مفيدة فيما يتجاوز الاحتياجات المقيدة للمعلومات على نفس المستوى. إن وقف تدفق المعلومات بين المستويات يؤدي إلى عدم إمكان اتخاذ قرارات مبنية على الأداء حيث تؤثر قرارات مستوى ما على قرارات المستوى الثانى. وفيما له صلة بهذا السياق يأتى التأكيد مما إذا كان هناك التزام- عند جمع البيانات وتحليلها- بالتأكد من عدم وجود مستويات تجمع فيها البيانات ولكنها غير مستخدمة أو لا يتم مشاركتها مع أشخاص على نفس المستوى. وبمعنى آخر، هل يمكن للنظام تلبية الاحتياجات على كل مستوى ليصبح منتجا للمعلومات المبنية على النتائج ومستهلكا لها.

ومن الجدير بالذكر أن الهدف هنا هو إنشاء نظام يسمح بطرح أسئلة ذات صلة بالنظام والإجابة عليها على المستويات المناسبة. ينبغى أن يكون هذا النظام قادراً على أخذ مكونات المعلومات من أى مستوى لتلبية الاحتياجات للمعلومات على نفس المستوى أو على أى مستوى آخر. وأية ثغرات فى ذلك النظام (مثل السلسلة التى فقدت بعض حلقاتها) تجعل من المبادرة بأكملها أقل فائدة.

خاتمة

إن القول بإنشاء نظام للمتابعة والتقييم أسهل من الفعل، وإلا لرأينا هذه الأنظمة كجزء لا يتجزأ من الممارسات الجيدة للإدارة العامة في الحكومات وما كانت هناك حاجة للنظر في هذه المسألة. إلا أن الحقيقة خلاف ذلك، فهناك في بعض هذه الأنظمة (كليا أو جزئيا) متكاملة تماما مع استراتيجيات البلدان المتقدمة للإدارة العامة، والقليل منها في البلدان النامية. وليس هذا لعدم محاولة الحكومات في هذا الأمر، فالعديد منها يحاول بالفعل. وإنما السبب هو أن إنشاء مثل هذا النظام يستغرق وقتا ويحتاج إلى موارد واستقرار في البيئة السياسية وأيضاً يحتاج إلى مناصرين لا يصيبهم الفتور.

ويأخذنا هذا الأمر إلى التحدى المهم المتمثل في الاستمرارية. والواقع أن الحكومات الراغبة في الاستعانة بالمعلومات المبنية على النتائج للمساعدة في حوكمة النظام السياسى وصياغة السياسات العامة تقدم أدلة على وجود مستوى ما من الديمقراطية والانفتاح. إلا أنه حتى في هذه البلدان، غالبا ما يكون هناك إحجام عن القياس والمتابعة مخافة أن تأتي هذه العملية بأخبار سيئة للقيادة وأصحاب المصلحة الآخرين. فإظهار نقاط ضعف أداء المرء للآخرين ليس بالسلوك البيروقراطى المعتاد. ومن ثم لا بد عند بذل الجهود لإنشاء هذا النظام من إدراك الحدود السياسية المتأصلة والحقيقية. وينبغى أن تبدأ هذه الجهود بأسلوب بسيط وأن تعمل مع أصحاب المصلحة (لمساعدتهم على إدراك أن من حقهم أن يبلغوا بانتظام بأداء حكوماتهم) ومواصلة التأكيد مرارا وتكرارا على أن المعلومات يمكن أن تساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار والإدارة العامة. ومن ثم، يجب أن يكون تحقيق هذه الأهداف المتواضعة سببا للتفاوض على المدى الأطول.

المراجع

- Binnendijk, A. (1999), Results Based Management, Prepared for the International Conference on Evaluation Capacity Development, Beijing, China.
- Boyle, R. and D. Lemaire (Eds.). (1999), Building Effective Evaluation Capacity. Transaction Books, New Brunswick, N.J.
- Furubo, J., Rist, R., and R. Sandahl (Eds.). (2002), International Atlas of Evaluation. Transaction Books, New Brunswick, N.J.
- Guerrero, P. (1999), Comparative Insights from Colombia, China, and Indonesia, in Boyle, R. and D. Lemaire, eds., Building Effective Evaluation Capacity. Transaction Books, New Brunswick, N.J.

- Holzer, M. (1999), *Public Performance Evaluation and Improvement*, Prepared for the International Conference on Evaluation Capacity Development, Beijing, China.
- Kusek, J.Z. and R.C. Rist. (2001), *Making monitoring and evaluation Matter—Get the Foundation Right*, *Evaluation Insights*, Vol. 2, no. 2.
- Kusek, J.Z. and R. C. Rist, (2004), *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, The World Bank, Washington, D.C.
- Mackay, K. (1999), *Evaluation Capacity Development: A Diagnostic Guide and Action Framework*, The World Bank, Washington, D.C.
- Mayne, J. and E. Zapic-Goni (Eds). (1997), *Monitoring Performance in the Public Sector*. Transaction Books, New Brunswick, N.J.
- Mayne, J. (1997), *Accountability for Program Performance: A Key to Effective Performance Monitoring and Reporting*, in Mayne, J. and E. Zapico-Goni, eds. *Monitoring Performance in the Public Sector*. Transaction Books, New Brunswick, N.J.
- Rist, R.C. (2000), *Evaluation Capacity Development in the People's Republic of China: Trends and Prospects*, in Malik, K. and C. Roth, eds., *Evaluation Capacity Development in Asia*. United Nations Development Program Evaluation Office, New York, New York.
- Sharp, C., (2001), *Strategic Evaluation: Performance Measurement in the Service of Effective Governance*.
- Smith, M.F. (1989), *Evaluability Assessment: A Practical Approach*. Kluwer Academic Publishers, Boston, Mass.
- United Way. (1996), *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*. Alexandria, Virginia.
- Wholey, J.S. (1987), *Evaluability Assessment: Developing Program Theory*, in Bickman, I., ed., *Using Program Theory in Evaluation*. *New Directions for Program Evaluation*, no. 33. Jossey-Bass, San Francisco, California.

التقييم القطري المشترك للسياسات المتعلقة برفاه الطفل ضمن قطاع الحماية الاجتماعية في البوسنة والهرسك

كتبها أزدينا فوكوفتش، مديرة التخطيط الاقتصادي
و ديبورا ماكوين، نائب ممثل اليونيسف
في البوسنة والهرسك

الخلفية

مديرية ودائرة التخطيط الاقتصادي، (التي كانت تعرف في السابق بوحدة السياسات الاقتصادية والتخطيط، والتي جرى تحويلها إلى الهيئة الأساسية لمجلس وزراء البوسنة والهرسك في عام ٢٠٠٦، أعلنت عن التزامها بمبادئ إعلان باريس، خاصة في العمل «من أجل تأسيس آلية رفع التقارير التي تستند إلى النتائج وأطر التقييم التي ترصد التقدم في مقابل الأبعاد الرئيسية للاستراتيجيات الوطنية واستراتيجيات تنمية القطاع» (البعد ١١). وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط كانت تشرف على الإعداد لاستراتيجيه التنمية متوسطة المدى وتعد مسؤولة عن رصد تنفيذها وتقييم النتائج المحرزة.

يعمل اليونيسف أيضا وفقا لمبادئ مماثلة لتلك التي وردت في إعلان باريس، على وجه التحديد بغرض «ربط البرامج والموارد القطرية بالنتائج ومواءمتها مع أطر تقييم أداء الشريك القطري الفعال». إن دورة عمل برنامج اليونيسف منظومة استشارية من الطراز الأول حيث تتطلب نقاشات رسمية وموافقة من الحكومة في الأعداد لكل برنامج قطري (عادة ما تستغرق ٥ سنوات) وكذلك على أساس سنوي. بالإضافة إلى ذلك، تعمل اليونيسف مع كافة شركائها بغرض تقييم النتائج المحرزة، في منتصف الطريق من خلال دورة البرنامج القطري، في شكل مراجعة نصف سنوية. قام مكتب اليونيسف في البوسنة والهرسك عام ٢٠٠٧ بإجراء مراجعة نصف سنوية كانت تركز بشكل متزايد على تقييم نتائج العمل في مجال المجاهرة بالدفاع عن السياسات وإبرام الشراكات فيما يتعلق بحقوق الأطفال.

التقييم القطري المشترك للسياسات المتعلقة برفاه الطفل ضمن قطاع الحماية الاجتماعية في البوسنة والهرسك

لطالما دعم مكتب اليونيسف الإقليمي في وسط وشرق أوروبا/كومنولث الدول المستقلة، المكاتب القطرية وشركائها في تعزيز القدرات الشاملة للرصد والتقييم.

في عام ٢٠٠٦ قامت الجمعية الدولية لتقييم التنمية (IDEAS) بالاتصال بمستشار اليونيسف الإقليمي المعني بالرصد والتقييم سعياً لإبرام شراكة من أجل تنظيم ورشة عمل إقليمية بشأن عمليات التقييم القطرية. فضلاً عن تقديم الدعم المالي والتقني، يقوم مكتب اليونيسف الإقليمي بتشجيع البوسنة والهرسك على النظر في تطبيق هذه المنهجية حيث إن وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط كان من المقرر أن تشرع في إعداد استراتيجية التنمية متوسطة المدى في ٢٠٠٧ (لتغطية الفترة من ٢٠٠٨-٢٠١٣)، وقام مكتب اليونيسف في البوسنة والهرسك بالتخطيط للمراجعة نصف السنوية.

حضر عضو كبير في وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط وموظفون بارزون في برنامج اليونيسف مؤتمر الجمعية الدولية لتقييم التنمية في يونيو ٢٠٠٦. لم يضمن هذا التدريب الأولي بشأن بناء القدرات نقل المعلومات التي تتعلق بنهج منهجي بعينه وحسب، بل أيضاً أتاحت دائرة وحدة السياسات الاقتصادية والتخطيط واليونيسف الفرصة لتحديد الأولويات المنفصلة والمشاركة على حد سواء. لقد حدث أثناء فعاليات هذا المؤتمر أن تم التوصل لاتفاق مبدئي حيال نطاق عمليات التقييم القطري في البوسنة والهرسك. جرت نقاشات تمهيدية حول ما إذا كان هذا التقييم القطري قد يشكل تقييماً «مسبقاً» من منظور الحكومة.

جرت هذه النقاشات أثناء الأعداد لوضع استراتيجية جديدة للتنمية عن الفترة من ٢٠٠٨-٢٠١٣ ووضع أول استراتيجية للاندماج الاجتماعي. قد تشكل هذه الوثائق الأساس لخطة التنمية الوطنية للبوسنة والهرسك، والتي تعد واحدة من الوثائق اللازمة في عملية الاندماج في الاتحاد الأوروبي. في عام ٢٠٠٤ أنشئت دائرة وحدة السياسات الاقتصادية والتخطيط آلية لرصد التقدم في تنفيذ تدابير استراتيجية التنمية متوسطة المدى. ركزت هذه الآلية على الأجهزة الحكومية والبرلمانية على صعيد الدولة وعلى صعيد الكيانات الفردية للبوسنة والهرسك. لم يتم إجراء تقييم مسبق في ذلك الوقت أساساً بسبب أن عملية الرصد والتقييم كانت في طور النمو ولم يكن هناك ثمة قدرات كافية للاضطلاع بهذه المهمة. ورغم أن قدرات بناء الموارد البشرية داخل وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط وفي مؤسسات حكومية أخرى قد طرأ عليها زيادة عقب ذلك، فإن القدرة على إجراء تقييم سليم مسبق ظلت غير كافية. ولهذا السبب اعتبرت وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط المبادرة المدعومة من اليونيسف على أنها مبادرة مهمة حيث منحت الفرصة لبدء وضع عملية منهجية لإجراء التقييم المسبق. إن الأنشطة التي تم الاضطلاع

بها حتى تاريخه، قد اشترك فيها عدد كبير من ممثلي الوزارات المختلفة وبينت أن هناك اهتمام بتمية القدرات الخاصة بالتقييم القطري والتقييم المسبق. وقد أوضحت هذه الأنشطة أيضا أن معظم المشاركين لم يكونوا على دراية بأي من النهجين.

من جانبها، أجرت اليونيسف نقاشا داخليا حول النهج وقررت أن التقييم القطري ينبغي أن يلعب دورا مهما في توجيه المراجعة النصف سنوية، لاسيما فيما يتعلق بتحديد الوضع الاستراتيجي المستقبلي في مجال صناعة السياسات القائمة على الدليل.

يعد التقييم القطري ظاهرة حديثة نسبيا وتزيد من قدر التركيز على المشاركة والملكية والحوكمة لوظيفة التقييم. لطالما تطبق اليونيسف المنهجيات التشاركية على وضع السياسات منذ سنوات عديدة وترى أن التقييم القطري فرصة لدعم تعزيز قدرات التقييم داخل الحكومة، وكذلك لتحسين تحليل الأنشطة المدعومة من قبل اليونيسف المرتبطة بصناعة السياسات القائمة على الدليل في مجال رفاه الطفل. وبناء على ذلك، اقترح تسمية هذا بالتقييم القطري «المشترك» كوسيلة لإبراز الشراكة بين اليونيسف ووحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط دون التقليل من الدور المركزي للقيادة والملكية الحكومية للعملية.

ولضمان القيام بعملية تقييم مستقلة وموضوعية والحصول على نتائج مستقلة وموضوعية، تم التوصل لقرار مفاده أنه قد يكون هناك حاجة إلى فريق خارجي لتوجيه التقييم بالشراكة مع وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط وبالتشاور مع اليونيسف. الاختصاصات المنوطة بالتقييم القطري تم إعدادها بشكل مشترك وجرى تحديد الغرض المزدوج للتقييم على النحو التالي:

أ. لتوفير التقييم المسبق لوحدة السياسات الاقتصادية والتخطيط في البوسنة والهرسك من أجل توجيه وهيكل إنتاج وثائق القطاع الاستراتيجي والاجتماعي في عام ٢٠٠٧، بما في ذلك:

ب. لتوجيه المراجعة نصف السنوية التي تجريها اليونيسف وتقييم إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية ولتقييم إسهامات اليونيسف في قطاع الحماية الاجتماعية في البوسنة والهرسك، بما في ذلك:

- التوصيات بشأن قدرة اليونيسف على الإسهام في وضع السياسات المرتكزة على الدليل؛
- التوصيات المتعلقة بوضع أكثر من هيكل ونهج متناسق لتطوير وتنفيذ السياسات.

التقييم القطري المشترك للسياسات المتعلقة برفاه الطفل ضمن قطاع الحماية الاجتماعية في البوسنة والهرسك

بالإضافة إلى هذه الأهداف العريضة، فإن الاختصاصات تشمل أربعة أهداف رئيسية:

- 1 - تقييم فاعلية وتسهيل تنفيذ السياسات المنتقاة التي تركز على الطفل والأسرة، كما تم تعريفها في الفصل الخاص باستراتيجيه التنمية متوسطة المدى لقطاع الحماية الاجتماعية في البوسنة والهرسك. ومن ثم قد يوفر التقييم تقييما مسبقا لاستخدامه من قبل وحدة السياسات الاقتصادية والتخطيط لتوجيه وهيكله إنتاج وناثق التنمية الاستراتيجية في عام ٢٠٠٧؛
- 2 - لتقييم فاعلية عناصر أنشطة دعم السياسات التي اضطلع بها مكتب اليونسيف في البوسنة والهرسك في المساهمة في وضع السياسات القائمة على الدليل والتي تركز على الطفل ضمن قطاع الحماية الاجتماعية؛
- 3 - لتقييم تنفيذ أهداف إعلان باريس من قبل أصحاب المصلحة والجهات المانحة المحليين، بما في ذلك إقامة نظم رصد وتقييم قطرية؛ و
- 4 - لتطوير وتوثيق المنهجية التشاركية للتقييم القطري الخاص بالبوسنة والهرسك من أجل أولا) تطبيقاتها الإضافية في تقييم أهداف التنمية في البوسنة والهرسك، وثانيا) بغرض الإسهام في وضع أساليب التقييم القطري داخل أسرة التقييم الدولي.

تم الإعلان عن الاختصاصات المفصلة بناء على مناقصات تمت في ديسمبر ٢٠٠٦. جرى تلقي عشر عروض من الأفراد والشركات على حد سواء وتم الموافقة على قائمة قصيرة للمرشحين من قبل جميع الأطراف. طلب من الأفراد والشركات الذين رشحوا بصفة نهائية أن يتقدموا بمقترحات مفصلة. خضعت هذه المقترحات لمزيد من المراجعة ووقع الاختيار على شركة ذات خبرة كبيرة في مجال التقييم.

قدرة البوسنة والهرسك على تقييم أولويات التنمية الوطنية

تم تحويل المكتب المعني بالرصد والتنفيذ داخل وحدة/ دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط إلى القطاع المختص بإعداد وناثق التنمية في البوسنة والهرسك وتحليل الاندماج الاجتماعي والرصد والتحليل. هذا أوجد قدرات أساسية كبيرة داخل مجلس الوزراء تتعلق بتطوير عمليات التقييم. سيكون هذا القطاع مسؤول أيضا عن التنسيق الخاص بإعداد استراتيجيه تنمية وطنية

جديدة للمدة من ٢٠٠٨ - ٢٠١٢، وكذلك استراتيجية الاندماج الاجتماعي. عقب إعداد هذه الوثائق، سيكون القطاع مسؤول عن رصد تنفيذ هذه الاستراتيجيات. لذا تعد منهجية التقييم القطري والتقييم المسبق ذات أهمية كبيرة لهذا القطاع، ولتنفيذ على حد سواء من قبل أجهزة حكومية أخرى.

لقد أنخرط عدد كبير من الخبراء المحليين والدوليين وممثلين ووزارات ذات صلة على مستوى الدولة والكيانات ومنظمات المجتمع المدني على حد سواء في عملية تطوير استراتيجيه التنمية متوسطة المدى. ولأن هذا يعد أول مرة للبوسنة والهرسك أن تقوم بإعداد وثيقة تنمية شاملة، فهناك حاجة لبعض التحسينات. على وجه الخصوص، هناك افتقار إلى ترتيب أولويات اتخاذ التدابير المختلفة في خطة العمل الخاصة باستراتيجيه التنمية متوسطة المدى. لقد تم التعرف على نقطة الضعف هذه بشكل سريع جدا بعد بدء التنفيذ وكان من أهم التدابير التصحيحية التي تم تحديدها هي الحاجة إلى لبناء القدرات في مجال تقييم أولويات التنمية الوطنية. لقد تم تنظيم عدد من الدورات التدريبية للعاملين في وحدة/ دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط وأعضاء المجموعات العاملة التي دعمت رصد وتنفيذ استراتيجيه التنمية متوسطة المدى.

هذه القدرة التي جرى تعزيزها أدت إلى حدوث تحسينات في إعداد وثيقة منقحة لاستراتيجية التنمية متوسطة المدى؛ وترتيب جيد لأولويات اتخاذ التدابير؛ وتعريف الأولويات الوطنية طبقا للأهداف الرئيسية الثلاثة لاستراتيجيه التنمية متوسطة المدى. لقد كان الدعم القادم من المجتمع الدولي لهذه العملية كبيرا ولكن، عدد الخبراء الدوليين المنخرطين في وضع استراتيجية التنمية متوسطة المدى المنقحة تم تقليصه بشكل كبير مقارنة بوضع استراتيجية التنمية متوسطة المدى الأصلية. هذه الحقيقة فضلا عن الترتيب الجيد لأولويات اتخاذ التدابير قد أوضحنا أن البوسنة والهرسك قد حققت تقدما مهما في مجال تقييم أولويات التنمية الوطنية.

وعلى الرغم من هذا التقدم الكبير، مازالت البوسنة والهرسك ليس لديها القدرة الكافية على إجراء عمليات التقييم على كافة الأصعدة الحكومية. ينبغي تواصل تعزيز هذه القدرات من أجل تحقيق رصد وتقييم فعالين لأهداف التنمية الوطنية.

ستقوم وحدة/ دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط بنشر نتائج التقييم على نطاق واسع بين أصحاب المصلحة في الوزارات المختلفة وعلى الأصعدة الحكومية المختلفة. هذا يهدف إلى زيادة الوعي بالتقييم نفسه وبالمنهجية المستخدمه وبالقيادة التي أظهرتها وحدة/ دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط في مجال التقييم. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنهجية الخاصة بإجراء

التقييمات المسبقة، والتي تم تطويرها أثناء هذه العملية، سوف يتم تطبيقها على عملية إعداد استراتيجية التنمية الوطنية الجديدة واستراتيجيه الاندماج الاجتماعي.

دعم اليونيسف لعملية رصد وتقييم أولويات التنمية الوطنية

عزز التقييم القطري المشترك الشراكة القائمة بين اليونيسف ووحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط بشكل كبير في مجال تقوية قدرات التقييم الوطنية. إن المشروع المستمر القائم على التعاون تم تعزيزه جراء التزام اليونيسف بتوفير الفرص للدائرة لتحسين وزيادة قيادتها ومهارتها في تقييم أهداف التنمية. وحيث أن رصد تنفيذ أهداف التنمية يعد عملية صعبة للغاية في البوسنة والهرسك، بالنظر إلى الهيكل الإداري اللامركزي وتفكك منظومة وضع السياسات ووظائف التنفيذ، فإن عملية التقييم هذه منحت الدائرة فرصة لإظهار مزيد من القيادة بشأن تقييم أهداف التنمية. يعد هذا على قدر كبير من الأهمية بصفة عامة، وهو كذلك على وجه الخصوص بالنظر إلى أن عملية إعداد استراتيجية تنمية جديدة متوسطة المدى واستراتيجيه الاندماج الاجتماعي قد بدأت في عام ٢٠٠٧.

التزام اليونيسف بالنهج الاستشاري والتشاركي والشفاف قد اكتسب مزيدا من التعزيز عن طريق اختيار المنهجية والشركات الاستشارية التي تعطي الأولوية للملكية والخبرة المحلية. هذا المزيج من اجتماعات الفريق المرجعي وورش العمل المواضيعية والمقابلات الفردية ودراسة الحالة قد سمح بجمع المعلومات من خلال سلسلة من الوسائل. أثبت ورش العمل المواضيعية نجاحها على وجه الخصوص في إشراك طائفة من الجهات الفاعلة في حوار بشأن القضايا ذات الصلة بالأهداف ١ و ٢ على التوالي.

بالنظر إلى أن برنامج اليونيسف القطري الحالي في البوسنة والهرسك قد تم تصميمه وفقا لنهج يستند إلى حقوق الإنسان، فكان من المهم تقييم أهمية وفعالية وكفاءة واستدامة ونتائج المبادرات التي جرى توجيهها على أصعدة مختلفة ولكنها مترابطة: السياسات والخدمات والمجتمع المحلي. من أجل تعظيم تأثير تقييم إسهامات اليونيسف في تطوير السياسات المرتكزة على الدليل والتي تركز على الطفل باستخدام نهج مختلفة، قامت اليونيسف باختيار المشاريع التالية كأهداف للتقييم في الهدف ٢:

أولاً: جمع البيانات والبحوث وتحليل السياسات التي تتعلق بالأطفال والنساء (تطوير استراتيجية مكافحة الأمراض الناجمة عن نقص اليود).

ثانياً: الخدمات الأساسية الشاملة (النهج الخاص بحماية الطفل القائم على حقوق الإنسان).

ثالثاً: الأنشطة المجتمعية (مشاركة مجموعات بحوث العمل).

سيتم استخدام التحليل المفصل لهذه التدخلات الثلاثة بغرض توجيه المراجعة نصف سنوية لبرنامج اليونيسف القطري بطريقة مباشرة (٢٠٠٥-٢٠٠٨). ستمنح أيضاً الإجابات عن الأسئلة التالية اليونيسف قدراً كبيراً من المعلومات عن أي أسس ينبغي أن تبني عليها صناعة القرار المتعلق بالمنهجيات الاستراتيجية المستقبلية ومجالات وأنشطة القيادة في سياق المراجعة نصف سنوية:

- إلى أي مدى تكون أبحاث اليونيسف وجمع البيانات وبرنامج رصد حقوق الطفل فعالة وذات علاقة بتطوير وتنفيذ البرامج والسياسات في قطاع حماية الطفل في البوسنة والهرسك؟
 - ما مدى فعالية الشراكات وآليات التنسيق القائمة بين المجتمع المحلي/إيصال الخدمات/ وضع السياسات (كما هو موضح في هيكل برنامج اليونيسف القطري)، ضمن برنامج اليونيسف لدعم الحماية الاجتماعية للأطفال؟
 - ما مدى ارتباط مشاريع الدعم ضمن سياسة اليونيسف فيما يتعلق بالأولويات الوطنية وأولويات وكالات التنمية الدولية؟
 - إلى أي مدى تتسجم النتائج التي حددتها اليونيسف مع النتائج المحددة محلياً في مجال الحماية الاجتماعية/ وحماية الطفل؟
 - ما أهمية وكفاءة أنشطة الدعم لسياسات اليونيسف بالنسبة لمن يتحملون المسؤولية المباشرة وأصحاب الحقوق في المجتمعات؟
 - ما هي المعوقات التي حالت دون تنفيذ إجراءات السياسات المدعومة من قبل اليونيسف على مختلف الأصعدة؟
- تعطي الإجابات عن هذه الأسئلة صورة معقدة عن النتائج المتمخضة عن جهود اليونيسف لتعزيز الملكية المحلية والمنهجيات التشاركية وتنمية القدرات في مجال رفاه الطفل.

الإنجازات الرئيسية

١ - تعزيز المساءلة والمسؤولية من جانب وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط فيما يتعلق برصد وتقييم استراتيجيه التنمية متوسطة المدى، لاسيما في مجال السياسات المتعلقة بالطفل. كما تم وصفه، فإن التقييم القطري منح فرصة استراتيجية لوحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط لإظهار قدر متزايد من القيادة في مجال رصد وتقييم استراتيجيات التنمية الوطنية.

هذا الدور القيادي قد تم تحديده بالفعل بالنظر إلى العمل المنجز في الماضي بشأن وضع

استراتيجية التنمية متوسطة المدى، مع هذا فإن القيادة ضمن سياق البوسنة والهرسك قلما تكون مباشرة وواضحة. تعني الطبيعة اللامركزية للهيكل الحكومي أن رغم قيام وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط بوضع استراتيجية التنمية متوسطة المدى بطريقة تشاركية، فأنهم غير مسؤولين عن تنفيذها حيث يقع هذا على عاتق المستويات الأدنى من الحكومة. وعليه فأن لا يمكن التقليل من أهمية تعزيز مساءلة ومسؤولية وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط في رصد وتقييم السياسات التنموية الوطنية فيما يتعلق بالوزارات والهيئات الحكومية الأخرى.

لقد كان الدور القيادي لوحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط استراتيجيا في منظومة التخطيط القطري حيث تم الشروع في نفس العام ٢٠٠٧ في عملية إعداد استراتيجيه تنمية متوسطة المدى جديدة واستراتيجيه الاندماج الاجتماعي وخطة التنمية الوطنية. لقد كانت قدراتهم على تطبيق الدروس المستفادة «عن طريق العمل» في عملية التقييم القطري المشترك ذات أهمية على وجه الخصوص في ذلك الوقت.

٢ - إن الترابط البيني بين الأهداف الواردة في التقييم القطري تخدم مقاصد استراتيجية عديدة.

تعد اختصاصات التقييم القطري المشترك متعددة الأوجه. بدلا من تقييم فعالية وأهمية وكفاءة واستدامة وتأثير مجال سياسة ما ببساطة، فإن القرار يتم اتخاذه ليشمل دراسة السياسات التي تركز على الطفل والأسرة كما عرفتها استراتيجيه التنمية متوسطة المدى مع إجراء تقييم لفعالية إسهام بعض التدخلات المدعومة من قبل اليونيسف خاصة بسياسات قائمة على الدليل وتركز على الطفل كما جرى تحديدها في ذات الوثيقة. سمح هذا النهج المزدوج بإجراء تقييم للتدخلات

الحكومية وتدخلات اليونيسف بطريقة فردية على حد سواء، وما هو أكثر أهمية تقييم التفاعل بينهما. سمح التركيز على صناعة السياسات القائمة على الدليل في مجال رفاة الطفل، بتسليط الضوء على الفجوات الوظيفية والتي تتعلق بالمسؤولية والتي تؤثر على عمليات التنفيذ والرصد التي يقوم بهما الحكومة واليونيسف على حد سواء. تم أيضا تحديد نقاط القوة والضعف لنهج تنمية ورصد وتقييم السياسات الذي تبنته كل من وحدة/ دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط.

مزيد من الأهداف المتعلقة بتنفيذ غايات إعلان باريس من قبل أصحاب المصلحة والجهات المانحة، وكذلك المكونات المهمة جدا لتوثيق المنهجية المستخدمة في التقييم القطري المشترك من أجل مزيد من التطبيقات في البوسنة والهرسك. تعتبر هذه إضافة مبتكرة للدراسات القائمة والعمليات والمراجعات الوظيفية في البلاد، بقيادة وحدة/ دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط ومع تعزيز قدرتها، يمكن القيام بعمليات مماثلة في المستقبل.

الدروس المستفادة

اعتبرت عملية التقييم القطري المشترك في البوسنة والهرسك من بين أول التجارب في كل أنحاء العالم. لهذا السبب، يتم إيلاء اهتمام خاص بالدروس المستفادة خلال هذه العملية، وتوثيقها. لقد برزت ثلاث دروس رئيسية:

١ - ضمان التفاهم المشترك والتعاون بخصوص دور الفريق المرجعي في أول المراحل الممكنة.

جرى إنشاء فريق مرجعي بغرض «ضمان» إدراج وجهة نظر أصحاب المصلحة الرئيسيين في النتائج الاجتماعية والتنمية في البوسنة والهرسك في تصميم عملية التقييم والتحليل والتوصيات. جرى وضع الاختصاصات التالية للفريق المرجعي وتم نشرها وتوزيعها على كافة الأعضاء:

- من المقرر أن يجتمع الفريق المرجعي المعني بالتقييم القطري مرتين على الأقل أثناء عملية التقييم القطري:
- في بداية الجلسة التمهيديّة يقوم الفريق المرجعي بتقديم تغذية راجعة عن: تصميم وتنفيذ عملية التقييم القطري؛ أهمية التقييم القطري ضمن عملية إصلاح واسعة وضمن إعلان باريس؛ والاستخدام المحتمل للتقييم القطري باعتباره أداة لتنمية القدرات؛ وبشأن حشد/ تأييد إمكانات التقييم القطري.

التقييم القطري المشترك للسياسات المتعلقة برفاه الطفل ضمن قطاع الحماية الاجتماعية في البوسنة والهرسك

- إعطاء تغذية راجعة عن مسودة تقرير التقييم، واقتراح إجراءات المتابعة، ونشرها واستخدامها.
- سيتم الاتصال بأعضاء الفريق المرجعي المهتمين أثناء عملية التقييم القطري من أجل المشاورات الفردية والتغذية الراجعة ونشر المعلومات.
- الفريق المرجعي لعملية التقييم القطري سوف يقترح خطة نشر ختامية وسوف يقوم بتوفير تغذية راجعة حيال الخطوات المستقبلية في تحليل واستخدام نتائج التقييم القطري.
- سيكون الفريق المرجعي لعملية التقييم القطرية بمثابة منتدى لمناقشة عمليات التقييم المستمر للقطاع الاجتماعي/النتائج الاجتماعية التي يقوم على تنفيذها مؤسسات ووكالات أخرى والتي سوف من المحتمل تكون بمثابة فريق مرجعي لهذه التقييمات تحت قيادة المؤسسات الحكومية.

تحضيراً لأول جلسة للفريق المرجعي، تم منح وقت غير كافٍ لإطلاع أعضاء الفريق المرجعي على عملية ومحتوى التقييم القطري. فضلاً، أن الجلسة الأولى للفريق المرجعي تكونت من عدد من عروض الشرح، كانت معظمها نظرية تماماً وأسهب في التأكيد على أهمية التدخلات المدعومة من قبل اليونيسف. أيضاً، رأت وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط إمكانية استخدام الفريق المرجعي للمزيد من بناء القدرات في مجال التقييمات.

تم طرح هذا العنصر للفريق قبل الوصول إلى فهم واضح لدور الفريق في هذه العملية الخاصة التي تتعلق بالتقييم القطري. أدت هذه العوامل إلى حدوث ردود فعل سلبية إلى حد ما من قبل المشاركين وإلى إظهار التزام ضعيف نسبياً بالفريق حيث أنه لم يتم تحديد المعلومات المقدمة ولا الغرض من وراء الفريق بوضوح. بعض من هذه القضايا تم معالجتها في الجلسة نفسها، قبيل توضيح أن الهدف الرئيسي للتقييم القطري كان هو تقييم السياسات الحكومية في مجال رفاه الطفل، بدلاً من التركيز في المقام الأول على الأنشطة (المدعومة) من قبل اليونيسف. تم تقاسم المعلومات بشأن التقييم القطري مع أعضاء الفريق المرجعي عقب جلسة الاجتماع، ولكن الافتقار إلى الوضوح بشأن الأدوار استمر حتى نهاية العملية. الأسلوب الذي استخدم من قبل وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط واليونيسف والشركة الاستشارية كان يوضح العملية في كل خطوة ويركز كذلك على المعلومات الموضوعية من أجل جمع التغذية الراجعة والتعليقات. مع هذا، فقد كان هذا مثيراً للتحدي حيث كان هناك القليل جداً من أعضاء الفريق المرجعي الأساسيين، لأن الأفراد الذين تم ترشيحهم من قبل وزاراتهم لحضور كل جلسة من الثلاث جلسات كانوا مختلفين في أغلب الوقت.

يلعب الفريق المرجعي دورا مهما في عمليات التقييم القطري، ليس فقط في العملية نفسها، بل في تعزيز القدرات الوطنية في مجال التقييم. مع هذا، فإن الإعداد المناسب للأفراد لكي يصبحوا أعضاء في الفريق على قدر كبير من الأهمية، وكذلك التفسير الواضح ومناقشة غرض التقييم القطري قبل بدء العروض التوضيحية مهم للغاية.

٢ - ضمان أن أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين واضحة ومفهومة.

لقد كانت عملية التقييم القطري في البوسنة والهرسك عملية معقدة بالنظر إلى طائفة الجهات الفاعلة المنخرطة. بالنظر إلى قدرات التقييم الوليدة في البلاد، شعرت كل من اليونيسف ووحدة/ دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط أنه من المهم إشراك شركة استشارية قوية ذات خبرة في هذا المجال للإشراف على العملية وتوافر مدخلات تقنية قوية وضمان الاستقلالية/ الموضوعية.

لقد تم بناء فريق استشاري، ولكنه عانى مبكرا من تباين مستويات الفهم للمهمة ودرجات تباين الالتزام وفي النهاية، عانى من استقالة واحد من الأعضاء الرئيسيين. استجابت الشركة الاستشارية سريعا وبشكل فعال لهذا الحدث، ولكن تعريف الأدوار داخل الفريق ظل غير واضح وإلى حد ما مثير للجدل عبر كل مراحل العملية، لاسيما أدوار الاستشاريين المحليين. لقد أكدت اليونيسف من البداية على الحاجة إلى توظيف استشاريين محليين أقوياء وقامت بالاتصال بالشركة الاستشارية في هذا الصدد.

ولعلم الأفراد أن أعمال اليونيسف يتم تأجيرها فإن الاتصال يمر من خلال اليونيسف رغم ذلك، ولو بشكل غير رسمي وليس من خلال شركة استشارية. مطلوب من اليونيسف أن تلعب دورا تفاوضيا في مناسبات قليلة.

بالإضافة إلى العلاقات داخل إطار الفريق الاستشاري، هناك أيضا تحدي الإضاي الذي يمثله البنية الإدارية للبوسنة والهرسك فيما يتعلق بضمان تمثيل كافٍ ومناسب من مستويات حكومية مختلفة. طلب من بعض الجهات الفاعلة الرئيسية (مثل نواب وزراء الرعاية الاجتماعية في كلا الكيانين) المشاركة في الفريق المرجعي وثلاث ورش عمل مواضيعية وطلب منهم عقد مقابلات شخصية. في حالات أخرى، نواب من الكتونات، الكيانات ومقاطعة براكوت تم توجيه الدعوة لهم بالإضافة إلى المنظمات غير الحكومية وأعضاء المعاهد الإحصائية ووكالات البحوث، من أجل جمع التجارب والخبرات من أكثر طائفة من الجهات الفاعلة لها علاقة بهذا المجال.

عن الدرس المستفاد هو أنه من المهم للغاية السماح بإعطاء وقت كاف لتتمة الفريق الاستشاري

التقييم القطري المشترك للسياسات المتعلقة برفاه الطفل ضمن قطاع الحماية الاجتماعية في البوسنة والهرسك

وتعريف وتوضيح الأدوار؛ والاتفاق على الشكل الذي سيكون عليه التقييم القطري. كلما قضى الفريق الاستشاري مزيداً من الوقت في الدولة، كلما سارت هذه العملية بسهولة ويسر.

٣ - تحديد نقاط الضعف الوظيفية من البداية والعمل على معالجتها.

إن نقاط الضعف الموجودة في المنظومة الإدارية في البوسنة والهرسك (من قبيل مستوى مرتفع من اللامركزية؛ طبقات متعددة من السلك الحكومي؛ الاتصالات الرأسية الضعيفة؛ نقص البيانات في بعض المجالات الرئيسية؛ الصلة المحدودة بين الأهداف الكلية والتخطيط المحلي؛ محدودية قدرات التنفيذ؛ الخ) كانت من ناحية موضوع التقييم (الهدف ١) وكانت أيضاً سبب في وجود بعض من القيود الرئيسية.

لقد تم تجاوز هذا التحدي باستخدام مجموعة متنوعة من طرق التقييم: ورش العمل المواضيعية؛ المقابلات الشخصية؛ دراسات الحالة؛ ومجموعات التركيز، مع الأفراد الذين يعملون في مختلف المستويات الحكومية. لقد جعل نقص البيانات في عدة مجالات من المستحيل التوصل على نتائج حاسمة، ولكن تم استخدام الأدلة التجريبية والشهادات إلى أقصى حد ممكن.

الخلاصة

إن وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط واليونيسف ملتزمين على حد سواء بدعم عمليات تنمية السياسات التشاركية. يهدف التقييم القطري المشترك إلى منح وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط مزيد من الفرص لتعزيز قيادتها وملكيته لوظيفة التقييم في البلاد، لاسيما وأنها ترتبط برفاه الطفل ضمن سياق استراتيجيات التنمية الوطنية. أظهرت وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط مهارات القيادة في كافة مراحل العملية، بدءاً من وضع الاختصاصات لكي تناسب المعلومات المحددة واحتياجات تنمية القدرات إلى التكيف مع دور الفريق المرجعي وصناعة القرار الاستراتيجي. استطاعت اليونيسف أن تعيد تأكيد التزامها بمبادئ إعلان باريس بإظهار التزامها بعمليات التقييم القطري. سمح التقييم القطري المشترك لليونيسف بتعزيز نفوذه الاستراتيجي باعتباره مدافعاً عن حقوق الأطفال في سياق السياسات والحصول على توصيات بشأن سبل من شأنها أن تحسن برامجه المتعلقة بما تبقى من دائرة البرنامج القطري.

سد الضجوة

دور المتابعة والتقييم في صنع السياسات القائم على الأدلة

لقد أمد التقييم القطري اليونيسف بمصدر غني من المعلومات تتعلق بفعالية الأنشطة المختارة للإسهام في وضع السياسات القائمة على الدليل والتي تركز على الطفل في قطاع الحماية الاجتماعية. سوف تكون هذه المعلومات مهمة للغاية لعملية إعادة تنظيم برنامج اليونيسف القطري ومن أجل مجالات القيادة المستقبلية.

يمكن اعتبار عملية التقييم المشترك في البوسنة والهرسك عملية ناجحة نظرا للالتزامها بمبادئ إعلان باريس للملكية؛ والانحياز؛ وإدارة النتائج والمسؤولية المتبادلة.

لقد تم تعزيز قدرات الحكومة على التقييم، كما تم تعزيز ملكية وحدة/دائرة السياسات الاقتصادية والتخطيط على هذه العملية المهمة للغاية.

سد الضجوة

دور المتابعة والتقييم في صنع السياسات القائم على الأدلة



الجزء الثاني الهدف الاستراتيجي لوظيفة التقييم

- ١٢٠ تعزيز الاستفادة من تقييمات عمليات صنع القرار القائمة على الأدلة. مايكل بامبرجر، مقيم أول سابق، البنك الدولي
- ١٤٣ تقييم قطري، ماري - هيلين أدريان، رئيسة الرابطة الدولية لتقييم التنمية، ودينيس جوين، نائب رئيس الرابطة الدولية لتقييم التنمية
- ١٥٤ التقييم القطري المشترك للسياسات المتعلقة برعاية الأطفال في قطاع الحماية الاجتماعية في البوسنة والهرسك، عز الدين فوكوفيتش، إدارة التخطيط الاقتصادي، مجلس وزراء البوسنة والهرسك، وديبورا ماكوينى، نائب ممثل اليونيسف في البوسنة والهرسك

تعزير الاستفادة من تقييمات عمليات صنع القرار القائمة على الأدلة^١

إعداد: مايكل بامبرجر
مقيم أول سابق، البنك الدولي

بواعث قلق بشأن قصور استخدام التقييمات

يثار قلق واسع من أنه، رغم العدد الكبير من الموارد التي خصصت لتقييم البرامج وأهميتها في البلدان الصناعية والنامية على حد سواء، فإن ثمة تدن مخيب للآمال في الاستفادة من نتائج عمليات التقييم (Patton 1997, chapter 1). ويصدق هذا حتى بالنسبة للتقييمات المنفذة بشكل منهجي سليم. ففى عام ١٩٩٥، أجرى المكتب العام للمحاسبات فى الولايات المتحدة دراسات حالة لمتابعة عمليات تقييم لثلاثة برامج اتحادية كبرى: برنامج التنمية الشاملة للأطفال، وبرنامج مراكز الصحة العامة، وقانون الحق الأول فى التعليم الأولى والثانوى الذى يهدف إلى تقديم خدمات تعليمية تعويضية للطلاب ذوى الدخل المنخفض، وكشفت عن النتائج التالية:

«لا يبدو أن المشكلة الرئيسية تتمثل فى نقص المعلومات. لكن يبدو أن المشكلة تتعلق بالأحرى بعدم تنظيم المعلومات المتاحة وعدم تداولها بشكل فعال. إذ لم يصل قدر كبير من المعلومات المتاحة إلى اللجنة الملائمة (لمجلس الشيوخ) أو وصل بشكل مكسب بدرجة لا تتيح الاستفادة منه أو تجعل من الصعب استيعابه». (المكتب العام للمحاسبة، ١٩٩٥، ص ٣٩).

وساعد تقرير المكتب العام للمحاسبة على توضيح أسباب «اتفاق الدراسات الحديثة بالإجماع على إعلان الإخفاق العام للتقييمات فى التأثير فى صنع القرارات تأثيراً ملموساً» (wholey, 1970, p.46) وأكد أنه «شتان ما بين إعداد البيانات وبين الاستفادة منها» (House, 1972, p.412²). كما يساور خبراء التقييم القلق بشأن قضية سوء الاستفادة من

^١ هذا الفصل يعتمد على المطبوعات التالية (Michael Bamberger editor) Influential Evaluations; Operations Evaluation Department 2005 (Michael Bamberger Influential Evaluations: Detailed Case Studies); Bamberger, Rugh and Mabry 2006 RealWorld Evaluation Chapter 8; and on several workshops organized by Michael Bamberger on Evaluation Utilization for the Independent Program Evaluation Network, Tbilisi 2006; the World Bank Independent Evaluation Group, Washington DC 2006; and the International Program for Development Evaluation Training Ottawa 2006, 2007

^٢ العديد من الأمثلة والاستشهادات الواردة فى هذه الفقرة مأخوذة من Patton, 1997, chapter 1.

نتائج التقييمات. إذ يشير House (1990) إلى «تمتع نتائج الدراسات سيئة الإعداد بدعاية إعلامية واسعة عادة، في حين استخدمت نتائج الدراسات الجيدة استخداماً غير سليم» (ص 26). وفي بعض الحالات، قد يكون الاستخدام السيئ دولياً، لكن في حالات أخرى قد يكون ناجماً عن عدم فهم سبل تفسير واستخدام نتائج التقييمات.

وفيما يتعلق بتقييمات البرامج الإنمائية، انتهى فريق التقييم المستقل بالبنك الدولي² مؤخراً إلى أن «المتابعة والتقييم هما أضعف حلقات سلسلة إدارة المخاطر في كافة المنظمات الإنمائية» (الوكالة السويدية للتنمية الدولية 1999). في دراسة تقديرية حديثة لممارساتها التقييمية، أصيبت الوكالة السويدية للتنمية الدولية بخيبة أمل، إذ اكتشفت أن معظم أصحاب المصلحة لم يطلعوا حتى على نتائج التقييمات وأن عدداً قليلاً ممن اطلعوا لم يعثر على شيء جديد أو مفيد. وخلصت الوكالة السويدية إلى أن «معظم أصحاب المصلحة يرون كذلك أنه لم يكن ثمة ضرورة لإجراء التقييم». وأشار مدير عام سابق بإدارة تقييم العمليات بالبنك الدولي إلى «عدم توافر متطلبات المصادقية في نظم التقييم التي تستخدمها معظم الحكومات والشركات والمنظمات الإنمائية» (Picciotto, 2002, p. 14).

تحديد سبل الاستفادة من التقييمات

من المهم، عند قياس جدوى عمليات التقييم، أن نحدد بوضوح ما يجري تقييمه وقياس جدواه. فهل نقيم مثلاً:

- فائدة التقييم: كيف يستخدم صناع السياسات والمديرون وغيرهم نتائج التقييم وتوصياته.
- تأثير التقييم: كيف أثر التقييم على القرارات والإجراءات
- نتائج التقييم: كيف أثرت عملية إجراء التقييم ونتائجه وتوصياته على المنظمات المشاركة والحوار السياسي والفئات السكانية المستهدفة. ويتنامى الإدراك بأنه يمكن لقرار إجراء تقييم، واختيار منهجية التقييم، في حد ذاتها أن يؤدي إلى نتائج مهمة. فمثلاً يمكن لقرار استخدام تجارب ضبط عشوائية، أو تصميمات شبه تجريبية قوية، أن تؤثر في برنامج يجري تقييمه. فعلى سبيل المثال، فإن استخدام الاختيار العشوائي يعني أن العينة المختارة من المستفيدين سوف تشمل كل من الأسر الفقيرة والميسورة من بين السكان المستهدفين. ومع ذلك، إذا اختارت الجهة التنفيذية المستفيدين، فيحتمل أن تعطى الأفضلية للأسر الأفقر.

كما يمكن تقييم النتائج والتأثيرات على مستويات مختلفة:

² في الوقت الذي تم فيه نشر التقريرين المؤثرين بشأن التقييم، كانت الإدارة تسمى إدارة تقييم العمليات، ولكن تم تغيير الاسم الآن إلى فريق التقييم المستقل.

- التغييرات على المستوى الفردي (مثل التغييرات في المعرفة أو الاتجاهات أو السلوكيات)؛
- التغييرات في السلوكيات التنظيمية؛
- التغييرات في كيفية تصميم البرامج أو تنفيذها، أو في الآليات المستخدمة لتعلم الدروس المستفادة من خبرات البرامج؛
- التغييرات في السياسات وفي إجراءات التخطيط على الصعيد الوطني أو على مستوى القطاعات أو البرامج.

قضايا القياس :

ثمة عدة قضايا تتعلق بالقياسات ينبغي تناولها عند تحديد فائدة استخدام التقييم أو تأثيره أو نتائجه:

- المدى الزمني لقياس النتائج أو التأثيرات: نتيجة ضغوط صناع السياسات والمنظمات الممولة، غالبا ما يطلب من خبير التقييم قياس النتائج أو التأثيرات في مرحلة مبكرة من دورة تنفيذ البرامج. وسيؤدي هذا غالبا إلى نتيجة مفادها عدم تحقيق النتائج والتأثيرات المرجوة، في حين أن من السابق للأوان جدا تحديد ذلك. ويمكن معالجة هذه المشكلة بإجراء دراسة لمعرفة إمكانية إجراء التقييم قبل إجرائه. وفي هذه الحالة يمكن أن تظهر الدراسة النتائج و/ أو التأثيرات التي لم نستطع قياسها في مرحلة زمنية كان سيجرى فيها التقييم. ومن ثم ينبغي مراجعة نطاق أعمال التقييم سواء لإجراء التقييم في مرحلة لاحقة أو لتقليص نطاق ما سيجرى تقييمه (مثالا على ذلك، تقييم المخرجات والنتائج الأولية وليس النتائج الرئيسية أو التأثيرات).
- كثافة/درجة التأثيرات: كثير من التقييمات ليس لها سوى تأثير محدود، الأمر الذي قد يعني أنه ليس لها أهمية عملية تذكر. ولذا، فمن المهم عادة تقييم مدى قوة إسهام التقييم.
- الإبلاغ عن التحيز: قد لا يرغب كثير من صناع السياسات أو الأجهزة المعنية بالتخطيط أو التنفيذ في الإقرار بأنهم تأثروا بنتائج التقييم وتوصياته. إذ كثيرا ما يشكو صناع السياسات أن المنظمات الممولة عادة ما تدعى أنها صاحبة الفضل في اختيار سياسات خططت لها الحكومات قبل إنجاز التقييم. وهو ما يزيد من صعوبة قياس تأثير التقييم حينما لا يقر العملاء بمدى إسهامه.

٤ الغرض من قياس مدى إمكانية التقييم هو تحديد ما إذا كانت الأهداف المحددة لتقييم ما يمكن تحقيقها في حدود الموارد والبيانات المتاحة وفي الإطار الزمني المحدد لعملية التقييم.

- ربط التأثير بالتقييم: يتلقى صناع السياسات والمخططون نصائح ومشورة من مصادر مختلفة، ويعنى هذا أن تحديد مدى إمكان القول بأن التغييرات الملاحظة فى تصميم السياسات أو البرامج التي حدثت نتيجة تأثيرات التقييم يعد أمرا صعبا. كما يمكن بالمثل عزو التغييرات إلى أحد المصادر الأخرى الكثيرة للمعلومات والتوصيات التي يتعرض لها صناع السياسات.

أسباب قصور الاستفادة من التقييمات

ربما يؤدي عدم الشعور بالتملك أو الالتزام إزاء أحد التقييمات إلى نتيجة حتمية فى الحالات التي لا يجرى فيها استشارة كثير من أصحاب المصلحة بشأن أهداف التقييم أو تصميمه؛ ومن ثم فهم لا يشاركون فى التنفيذ وليس لديهم فرصة للتعليق على نتائجه. وفى العديد من البلدان النامية، تصبح فرص الوصول إلى التقييمات والاستفادة منها أكثر محدودية نظرا لترجمة عدد قليل نسبيا من التقارير إلى اللغات الوطنية للبلدان التي تشملها الدراسات. بل ويتاح عدد أقل باللغات المحلية التي يتحدث بها كثير من أصحاب المصلحة. ويبدى المجتمع المدنى إحباطه بصورة متكررة إزاء عدم المشاركة فى إجراء التقييمات.

وتتمثل الأسباب الرئيسية لقصور الاستفادة من نتائج التقييمات فى:

- **عدم الشعور بالتملك:** غالبا ما يشعر العملاء وأصحاب المصلحة بأن التقييم صممه الجهات الممولة ومن ثم فهي تعالج القضايا التي تهمها لا القضايا والأولويات التي تهم العملاء. وفى بعض الحالات، يشعر أصحاب المصلحة أنهم لا يتمتعون بالحق فى إبداء اقتراحاتهم بشأن تصميم التقييم أو مضمونه أو أنه سيجرى غالبا تجاهل أى اقتراحات لهم.
- **سوء التوقيت:** لا تتاح النتائج غالبا حينما تكون هناك حاجة ماسة إليها، مما يجعلها غير ذات أهمية إلى حد كبير حينما تتاح. وعلى الجانب الآخر من دورة المشروعات، يرغب مسئولو التقييم عادة فى مناقشة الدراسات الأساسية وتصميم التقييمات عند بداية المشروعات، وذلك غالبا حينما تكون إدارة المشروعات تصارع لإطلاق المشروعات، وحينما يكون من المبكر بشدة أن يبدو أى اهتمام بالتفكير فيما ستسفر عنه من نتائج بعد بضع سنين.
- **عدم المرونة والاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة الأساسيين من المعلومات:** يقوم مسئولو التقييمات بعملهم عادة وفقا لمنطقهم الخاص بالتصميم ولا يمكنهم بطبيعة الحال الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة من المعلومات الفورية وفقا لمواعيد زمنية محددة.

- **الأسئلة الخطأ والنتائج غير المطلوبة:** لا يطرح كثير من مسؤولي التقييم الأسئلة التي تهم أصحاب المصلحة بل ويقدمون غالباً معلومات تتعلق بموضوعات ضئيلة الأهمية بالنسبة لهم.
- **سوء المنهج المتبع:** تؤدي صعوبات في ربط أسباب البرامج المعقدة المنفذة في أحد السياقات بكثير من القوى الفاعلة والعوامل الخارجية المنشأ، فضلاً عن ضغط الوقت والميزانية، ونقص البيانات المقارنة، عادة إلى تعذر استخلاص نتائج شديدة الدقة والتأكيد للتقييمات.
- **كثير من التقييمات باهظة التكلفة وتستلزم تلبية متطلبات كثيرة من مسؤولي البرامج المرهقين بالأعباء:** فكثير من الداعمين المحتملين للتقييمات قد يشكون من أن هذه العمليات تتطلب موارد للتمويل ومزيد من وقت العاملين وجهدهم أكثر بدرجة تفوق شعورهم بأنه يوازي الآراء المتبصرة الجديدة التي سيظهرها التقييم.
- **عدم توافر الخبرة المحلية لإجراء التقييمات ومراجعتها واستخدامها:** كما يجد عدم إحاطة منظمات العملاء والخبراء الاستشاريين المحليين بطرق التقييم من الاستفادة الممكنة من عمليات التقييم.
- **مشكلات التواصل:** قد لا يحاط العملاء علماً بالتقدم المحرز والنتائج الأولية، وقد تكون هناك صعوبات لغوية أو قد لا يفهم العملاء أسلوب عرض مسئول التقييم أو قد لا يروق لهم (قد تكون اللغة شديدة التخصص أو النوعية أو غير ذلك). وفي حالات أخرى، قد تكمن المشكلة في أن العميل لا يرغب في إطلاع أصحاب المصلحة الآخرين على التقارير. وفي بعض الأحيان، قد يعتقد مسئول التقييم، ضمناً « للموضوعية » أن تقدم عمل التقييم ينبغي ألا يناقش مع العميل.
- **عوامل خارجية عن التقييم:** تجرى التقييمات داخل هياكل مؤسسية حكومية أو تابعة للمجتمع المدني. فإذا لم تكن هذه المؤسسات متقبلة للتقييم فإن ذلك قد يؤثر في تنفيذه أو الاستفادة منه. فمثلاً، قد لا يتوافر نظام فعال للمتابعة والتقييم في أحد البلدان، ولذا يصبح من الصعب جمع البيانات أو نشر النتائج أو قد لا تقبل الحكومة « الثقافة التقييمية لجهة التمويل » (مثل الكشف الصريح عن طبيعة المشكلات ونشرها على نطاق واسع والمناقشة العلنية لنتائج التقييم).

قياس تأثير عملية تقييم (تحليل أسباب التأثير)

يوضح الشكل (١) نهج تحليل أسباب التأثير المستخدم لتقييم تأثير التقييمات المدرجة في إدارة تقييم العمليات بالبنك الدولي (إدارة تقييم العمليات، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥) مطبوعة التقييمات المؤثرة. استعرضت هذه الدراسة التقييمات التي أنجزت بالفعل وأجريت بميزانية محددة. ولذلك، لم يكن ممكناً سوى إجراء مسح بالعينة لأصحاب المصلحة في إحدى الحالات الثماني ووسعت نطاق إجراء مقابلات شخصية عبر الهاتف في حالة أخرى. وقد استندت معظم التحليلات على عمليات المراجعة المكتبية ومراجعة النظراء والتشاور مع مسؤولي التقييم والاتصالات عبر البريد الإلكتروني مع أصحاب المصلحة. وقد شمل هذا النهج أربع خطوات:

- ١- تحديد التأثيرات المحتملة (النتائج والتأثيرات والعواقب) التي تتمخض عن التقييمات. ويمكن تحديدها من خلال مراجعة نطاق أعمال التقييم وقراءة تقارير التقييمات أو التشاور مع أصحاب المصلحة والفريق الذي أجرى التقييم.
- ٢- إمعان النظر فيما إذا كانت هناك حالة تستحق التقدير لافتراض أن بعض التأثيرات الملاحظة يمكن عزوها إلى التقييم.
- ٣- تحديد منهجية للتقييم وتنفيذها سواء أمكن عزو التأثيرات إلى التقييم أم لا.
- ٤- تقدير نسبة التأثيرات التي يمكن عزوها بشكل معقول إلى التقييم.

شكل (١) : إطار بسيط لتحليل العلاقات السببية للتقييم



يستخدم التقييم المثلثي في كافة المراحل مقارنة التوافق بين التقديرات الواردة من مختلف المصادر.

وشمل تقرير التقييمات المؤثرة الطريقتين التاليتين البسيطتين وذات التكاليف الفعالة لتقييم أسباب التأثير:

- مقارنة مسوح المستخدمين في مرحلتين زمنيتين: (Bergalore :Citizen Report Card Evaluation)
- مسح لاستطلاع آراء أصحاب المصلحة (Bergalore :Citizen Report Card Evaluation)
- شهادات أصحاب المصلحة عن الطرق التي أثر بها التقييم فيهم (Indonesia: Village water supply and sanitation Project and Bulgaria: Metallurgical Industry)
- تقييم الخبراء واستعراض النظراء (India: employment Assurance scheme)
- متابعة تأثير دراسات: (India: employment Assurance scheme; Uganda: Improving the Delivery Of primary education)
- استنتاج منطقي من المصادر الثانوية (Uganda: Improving the Delivery Of primary education)

نماذج للاستفادة من التقييم الفعال

الحالات المقتبسة فى هذا الجزء مأخوذة من التقييمات المؤثرة (إدارة تقييم العمليات بالبنك الدولى ٢٠٠٤ و٢٠٠٥). كما أخذت الدروس المستفادة من التجربة الذاتية للمؤلف.

كيف نستخدم التقييمات؟

تستخدم التقييمات، أو تحقق تأثيرها، بطرق مختلفة قد لا تكون جميعها مقصودة من مسئول التقييم و/ أو العميل ونورد فيما يلى بعض الطرق الأكثر شيوعا التى يستفاد بها من التقييمات:

- لا يعد التقييم مطلقا المصدر الوحيد للمشورة: يتلقى العملاء معلومات ومشورة من كثير من المصادر المختلفة ويعتمد تأثير التقييم غالبا على المدى الذى يستكمل به مصادر المعلومات الأخرى.
- التغطية السياسية: توفير تغطية أو مساندة سياسية للقرارات أو الإجراءات الصعبة أو ذات الطابع الحساس سياسيا.
- مصداقية مسئول التقييم: يمكن أن تمثل مصداقية مسئول التقييم واستقلاله المفترض عاملا مهما حينما تتخذ قرارات موضع جدل أو ذات طابع حساس سياسيا.
- تحديد الفائزين والخاسرين: لا تقدم التقييمات الموجهة سياسيا نتائج ومشورة فقط، ولكن يمكن أيضا أن تساعد على تحديد فائزين وخاسرين محتملين، ويمكن أن تشير إلى طرق لتخفيف وطأة النتائج السلبية للخاسرين. وفى حين تؤكد كثير من التقييمات فوائد البرامج والسياسات للسياسيين وصناع السياسات، فمن المهم غالبا بالمثل معالجة بواعث قلق فئات مؤثرة ربما تكون تعانى نتيجة للبرامج.
- عرض الصورة الأكبر: يمكن أن تساعد التقييمات العملاء على رؤية برنامجهم من منظور أوسع وعلى فهم كيف يتأثر البرنامج بالسياق الاقتصادى والسياسى والتنظيمى الذى يوجد فيه.
- فهم التأثير الواقع على الجماعات الأشد معاناة/الأكثر ضعفا: تجنح الجهات التنفيذية وصناع السياسات إلى الاستماع إلى القطاعات الأفضل تنظيما وميسورة الحال من بين الفئات السكانية المستهدفة والتأثر بها.
- توفير معرفة أو فهم جديد: حينما تتلقى المنظمات تمويلا من مصادر جديدة (مثل الاتحاد الأوروبى أو بنك التنمية الإقليمى)، قد يقدم مسئول التقييم معلومات جديدة مهمة بشأن السياسات أو الإجراءات التى تتبعها هذه المنظمات. وفى حالة الاتحاد الأوروبى، مثلا، قد

تتعرض البلدان لسياسات بيئية أو اجتماعية جديدة غير مألوفة لهم. وعلى غرار ذلك، حينما تطلق جهة أنواع جديدة من البرامج (مثل التنمية المجتمعية أو إعادة الإعمار بعد الصراعات)، قد يوفر فريق التقييم الإرشاد والتوجيه المطلوب لتصميم برامج أو منهجيات تنفيذ غير تقليدية.

- عنصر حفاز: قد يساعد تخطيط وتصميم عملية تقييم أو عملية مراجعة وتساور على تجميع الأشخاص أو الفئات التي لم تعمل معا من قبل. وقد تؤدي خطة العمل الخاصة بالمتابعة إلى تكوين فرق عمل أو آليات استشارية تضى طابعا مؤسسيا على الاتصالات بين هذه الجماعات.

أنواع التأثيرات الممكنة للتقييمات

يستخدم الجدول (١) دراسات الحالة فى التقييمات المؤثرة التي نشرت لتوضيح كثير من الأنواع المختلفة من التأثيرات التي قد يحدثها التقييم. وفى بعض الحالات، يستخدم العملاء التقييم لتحسين تصميم السياسات أو البرامج. وفى حالات أخرى، يستخدم لتوفير غطاء سياسي لقرارات صعبة. وفى بعض الأحيان قد يوفر التقييم أيضا معلومات موضوعية ومستقلة تمكن المجتمع المدنى من الضغط بشكل أكثر فعالية على الجهات الحكومية لتحسين الخدمات المقدمة. وتستخدم عملية التقييم كذلك كعامل حفاز لتجميع قطاع أكبر من أصحاب المصلحة أو للمساعدة على تشكيل لجنة أو فريق عمل. كما توضح أيضا دراسة حالة عن تقييم سدود كبيرة أن عملية إجراء تقييم قد يترتب عليها نتائج غير متوقعة أو مرغوبة من الجهة التي طلبت إجراء التقييم.

الجزء الثاني: الهدف الاستراتيجي لوظيفة التقييم

الجدول (١): أنواع التأثيرات الممكنة للتقييمات: كما توضحها دراسات حالة لتقييمات مؤثرة	
١- الهند: نظام التأمين على العمالة	<ul style="list-style-type: none"> • ساعد المنظور الواسع المشترك بين المنظمات على تحديد الازدواج في العمليات والبنود المحتملة لتوفير التكاليف • سمحت وظيفة مكتب التقييم بفرص وصول رفيعة المستوى للوصول إلى لجنة التخطيط
٢- الهند: بطاقات تقارير المواطنين	<ul style="list-style-type: none"> • نبهت خدمات حكومية إلى المشكلات التي لم تكن تدركها تماما أو التي لم تكن تعتبرها ذات أهمية • أتاحت بيانات موضوعية كمية يمكن للمجتمع المدني استخدامها للضغط على الجهات الحكومية لتحسين الخدمات
٣- إندونيسيا: إمداد القرى بالمياه	<ul style="list-style-type: none"> • نبهت صناعات السياسات إلى أهمية مشاركة المرأة وإلى مزايا التخطيط القائم على المشاركة
٤- سدود كبيرة	<ul style="list-style-type: none"> • هيئت مناخ سياسى للمجتمع باستحداث معايير اجتماعية وبيئية جديدة لتقييم السدود • أطلقت حوارا ييسر تأسيس اللجنة العالمية للسدود • أثرت الجهات الممولة الراضة للمخاطرة عن الاستثمار فى بناء سدود كبيرة (حتى حينما ظهر مبرر اجتماعى واقتصادى قوى)
٥- باكستان: محلات بيع حصص تمويئية من دقيق القمح	<ul style="list-style-type: none"> • وفرت غطاء سياسيا للحكومة لاتخاذ قرارات ذات طابع سياسى حساس لإلغاء الدعم • أظهرت كيف يمكن تخفيف النتائج السلبية ” للخاسرين“ من ذوى النفوذ
٦- أوغندا: مصروفات التعليم	<ul style="list-style-type: none"> • وضعت منهجية لتوثيق الشكوك العامة (بأن الأموال المعتمدة لا تصل إلى المدارس) • مكنت من إجراء عمليات توثيق لأعمال المجتمع المدني للضغط من أجل الإصلاح
٧- بلغاريا: عواقب بيئية ناجمة عن مشروع للمنتجات المعدنية	<ul style="list-style-type: none"> • نبهت المقترضين وبنك التنمية الإقليمي إلى التشريعات البيئية الجديدة للاتحاد الأوروبى • بينت للشركة سبل تجنب الغرامات • أظهرت للشركة كيف تقدم موعد إطلاق مشروع إنتاج الأعمال المعدنية
٨- الصين: سياسات الغابات والحراج	<ul style="list-style-type: none"> • أضفت شرعية على التشكيك فى حظر قطع الأشجار (وهو ما قضى على ملايين الوظائف) • عززت بحوث السياسات الأشد تعمقا بشأن الغابات والحراج • يسرت إنشاء فريق للمهام الخاصة بالغابة والحراج

المصدر: World Bank OED (2004), Influential Evaluations.

أوضحت بعض النقاشات الخاصة بتقرير التقييمات المؤثرة، أن التأثير الأساسي في غالبية التقييمات هو توضيح أخطاء ارتكبت لتوضيح كيف استطاع العملاء وأصحاب المصلحة اتخاذ إجراءات تصحيحية. ورغم ذلك، يمكن أن تظهر كثير من التقييمات أن أحد البرامج يسير بشكل جيد وبوسعه توفير الدعم المطلوب لاستمراره أو توسعته. ومع ذلك، ففي هذه الحالات، يغدو من العسير عادة إظهار إسهام التقييم بشكل واضح، حيث توفر مزيداً من الدعم لقرار كانت إحدى المنظمات تخطط بالفعل لاتخاذها.

ما الفرق الذي أحدثه التقييم؟

يستخدم الجدول (٢) دراسات حالة التقييمات المؤثرة لتوضيح الفروق التي يمكن لتقييم إحداثها. وتوضح الحالات الفرق الذي أحدثته التقييمات. وتمثلت في توفير في التكاليف؛ إرغام المنظمات على اتخاذ إجراءات فعلية؛ تعزيز الدراسات التحليلية وعمليات التخطيط التشاركية الخاصة بالمساواة بين الجنسين؛ توسيع نطاق معايير التقييم المستخدمة لتقييم البرامج؛ إثراء الاستثمارات المستقبلية لجهات تمويل رافضة للمخاطرة؛ زيادة فعالية تقديم الخدمات؛ وتيسير تشكيل فرق عمل أو منظمات لوضع السياسات وعمليات التخطيط الهامة.

الجدول (٢): الفروق التي يمكن للتقييم إحداثها: مستقاة من دراسات حالة لتقييمات مؤثرة

التقييمات	الفروق المحققة
<ul style="list-style-type: none"> ● الهند: التأمين على العمالة ● بلغاريا: صناعات معدنية ● باكستان: محلات لتقديم حصص تموينية من دقيق القمح 	وفورات كبيرة في التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> ● أوغندا: مصروفات التعليم ● بلغاريا: صناعات معدنية 	زيادة المزايا المالية
<ul style="list-style-type: none"> ● بنجالور: بطاقات تقارير للمواطنين ● أوغندا: مصروفات تعليم 	الإرغام على اتخاذ إجراءات
<ul style="list-style-type: none"> ● إندونيسيا إمداد القرى بالمياه 	تعزيز المساواة بين الجنسين والتخطيط التشاركي
<ul style="list-style-type: none"> ● بناء سدود كبيرة 	استحداث معايير تقييم أوسع نطاقاً وإثراء الاستثمارات المستقبلية

١ تقييم التقدم (بروجيسا) (التي تسمى الآن برنامج «الفرص» المشروطة لنقل النقدية في المكسيك وغالبا ما يشار إليه باعتباره حالة إيجابية جدا حيث كان التقييم قادرا على إقناع رئيس جديد لمواصلة برنامج بدأ في ظل الإدارة السابقة).

الجزء الثاني: الهدف الاستراتيجي لوظيفة التقييم

● الهند: التأمين على العمالة ● بنجالور: بطاقات تقارير للمواطنين ● إندونيسيا إمداد القرى بالمياه	زيادة فعالية تقديم الخدمات
● بناء سدود كبيرة ● الصين: سياسات للغابات والحراج	تيسير تأسيس منظمات لتخطيط ووضع السياسات المهمة

المصدر: البنك الدولي، إدارة تقييم العمليات (٢٠٠٤) التقييمات المؤثرة

طرق تعزيز الاستفادة من التقييم

إرساء الشعور بالملكية إزاء التقييم

أحد المحددات الرئيسية التي تبيّن ما إذا كان أحد التقييمات سيعود بالنفع وما إذا كان سيجرى الاستفادة من النتائج هو إلى أي مدى سيشارك العملاء وأصحاب المصلحة في كافة مراحل عملية التقييم. هل يشعر العملاء بأنهم «يمتلكون» التقييم، أم هل يجهلون حقا ما سيسفر عنه التقييم حتى يتلقون التقرير النهائي للتقييم؟ كم مرة شعر مسئولو التقييم بالإحباط حينما كان رد الفعل الرئيسي من العميل إزاء تقرير جيد الإعداد: «هذا ليس ما أردناه ولا ما توقعناه» ويحظى النهج المتبع في عملية تحديد النطاق الأولى للتقييم بأهمية كبيرة لغرس شعور بالملكية لدى العميل وكذلك لفهم احتياجات العميل إلى المعلومات (انظر البند ب).

وتتمثل إحدى الطرق الفعالة لتعزيز الشعور بالملكية (انظر البند «و») في اتباع استراتيجيات تقييم تشكيلية، تقدم إفادات مرجعية مستمرة لأصحاب المصلحة الرئيسيين بشأن سبل الاستفادة من نتائج التقييمات الأولية لتعزيز تنفيذ المشروع.

استراتيجيات الإعلام الفعالة

يتطلب تعزيز نهج إيجابي صوب نتائج التقييم عادة ضمان «عدم مفاجئة» العملاء (البنك الدولي، 2004، IEG). ينبغي إحاطة العميل علما بالتقدم الذي يحرزه التقييم بالنتائج الأولية التي تظهر. وينبغي إحاطة العميل تماما بذلك تحديدا، وأن تتاح له فرصة لإبداء ردود فعله إزاء التوصيات والنتائج النهائية قبل تقديمها أو إتاحتها للآخرين. إذ يميل العملاء إلى إبداء رد فعل أكثر تحفظا وإنكارا إزاء النتائج السلبية إذا فوجئوا بها في اجتماع رسمي مع جهات أخرى أو، حتى ما هو أسوأ، إذا علموا بالنتائج من الصحافة أو من جهة أخرى. وثمة حاجة دوما لإشراك العملاء مع الحفاظ على الحياد الموضوعي. ويصدق هذا بوجه خاص على الحالة التي تظهر فيها بعض النتائج السلبية أو ذات الطابع الحساس التي قد يرغب العميل في إحاطتها بالكتمان.

تقرير ما ينبغي تقييمه

يركز التقييم الناجح على عدد محدود من القضايا والفرضيات المهمة المستندة إلى فهم واضح للمعلومات التي يحتاجها العملاء وكيف ستتم الاستفادة من نتائج التقييم. وتساعد الأسئلة التالية على تحديد محور اهتمام التقييم والمستوى المطلوب لدقة المعلومات والتحليلات:

- ماذا «يحتاج معرفته» العملاء وماذا «يرغبون في معرفته» ببساطة؟ يمثل هذا الفارق عنصرا حاسما مهما عند تحديد ما إذا كان يمكن تبسيط أدوات جمع البيانات وتقليل المعلومات المطلوبة.

- كيف سيتم استخدام نتائج التقييم؟ كوسيلة تدافع عن البرنامج من منتقديه؟ كاستكشاف أولى لإمكانية نجاح المنهج الجديد؟ لتقديم تقديرات دقيقة إحصائية لتحديد ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه الكمية؟ لتقدير مدى فاعلية تكلفة البرنامج مقارنة بالبرامج المنافسة؟

- إلى أي مدى ينبغي أن تكون النتائج دقيقة ومحددة؟ مثلما أكدنا سابقا، ربما يتطلب تحديد ذلك إجراء دراسات متعمقة. فأحيانا يقرر العميل ضرورة إجراء «تقييم علمي صارم» وقد يفترض مسئولو التقييم أن هذا يعني إجراء مسح واسع بالعينة لدعم تصميم الاختبار القبلي والبعدي للتقييم مع مجموعة مقارنة. ومع ذلك، ربما يعني العميل فقط أن التقرير ينبغي أن ينظر فيه البرلمان أو الجهة الممولة لإجرائه بشكل مهني.

اعتماد التقييم على نموذج (منطقي) نظري للبرنامج

يمثل وضع نموذج (منطقي) نظري للبرنامج بالتشاور مع أصحاب المصلحة وسيلة جيدة لتحديد الأسئلة والفرضيات الأساسية التي ينبغي للتقييم الإجابة عنها. ومن الضروري ضمان «توافق» العملاء وأصحاب المصلحة ومسئولى التقييم فيما يتعلق بفهم المشكلات التي يعالجها البرنامج. وينبغي توافر فهم عام بشأن ماهية الأهداف؛ كيف يتوقع أن تحقق هذه الأهداف؛ وما المعايير التي يستخدمها العملاء لتقييم النجاح. وفي بعض الحالات، من الضروري وضع نموذجين نظريين مختلفين أو أكثر للبرنامج ليعكس آراء فئات أصحاب المصلحة المختلفين. وقد يشكل هذا أهمية بوجه خاص إذا تطلب التقييم التعرف على آراء منتقدي البرنامج المهمين. وحتى عند إجراء تقييم تحت ضغط زمني شديد، من الضروري توفير وقت لإشراك العملاء في هذه العملية، حتى تمنحهم شعورا بالملكية وحتى يكون لهم مصلحة في نتائج التقييم. وثمة إغراء كبير لمسئول التقييم يكمن في إعداد نموذج منطقي لوصف ما يفهمونه باعتباره النظرية الأساسية، ومن ثم

يقدمون ذلك للعميل. ويؤخذ الصمت أو إيماءات الرأس غير الحماسية (خطأ غالباً) على أنها تعني الفهم والموافقة التامة.

فهم السياق السياسي

من المهم لمسئول التقييم أن يدرك بأكبر قدر ممكن السياق السياسي للتقييم. إذ تعالج التقييمات غالباً قضايا حساسة أو حتى سرية ولذا ينبغي التحلي بقدر كبير من الكياسة واللباقة. ونورد فيما يلي بعض القضايا التي ينبغي لمسئول التقييم فهمها:

- من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون وما مصلحتهم من التقييم؟
- من هم منتقدو البرنامج الرئيسيون، وما هي بواعث قلقهم / انتقاداتهم، وماذا يرغبون أن يحدث؟ وما أنواع الأدلة التي يجدونها مقنعة؟ كيف لأى منهم أن يؤثر في اتجاه مستقبل البرنامج أو حتى في استمراره؟
- ما هي بواعث القلق الرئيسية لأصحاب المصلحة المختلفين فيما يتعلق بمنهجية التقييم؟ هل هناك أوجه جوانب حساسة تتعلق باختيار الأساليب الكمية أو النوعية؟ ما أهمية المسوح الواسعة بالعينة لمصادقية التقييم؟

بالإضافة لحساسية الأسئلة، فإنه ينبغي أن تعامل العلاقة مع العملاء بعناية فيما يتعلق بهذه القضايا. ورغم أهميتها لكسب ثقة العملاء، فمن الضروري لمسئول التقييم أن يحافظ على موضوعيته وألا ينظر إليه باعتباره ماليا لإدارة البرنامج في مواجهة منتقديه.

توقيت إطلاق التقييم وإنجازه

يخفق كثير من التقييمات المصممة تصميماً جيداً في تحقيق التأثيرات المرجوة منها سواء لأنها اكتملت في وقت متأخر أكثر من اللازم (حيث تكون القرارات قد اتخذت بالفعل بشأن التمويل أو الاتجاهات المستقبلية) أو، مبكراً أكثر من اللازم قبل أن تظهر المسائل التي تمت تناولها على شاشة رادار صناعات السياسات. لا ينتج عن الكثير من التقييمات سوى فائدة عملية ضئيلة، لأنها لا تنجز في مواعيدها الدقيقة أو لأنها تخفق في فهم القوى الفاعلة الرئيسية في عملية صنع القرار. فقرار قدم في ٤ مارس ليس له قيمة عملية تذكر إذا اتخذت وزارة المالية بالفعل قرارات بشأن التمويل المستقبلي في ٢ مارس! وعلى غرار ذلك، تقل الفائدة إذا لم تصل النتائج إلى بعض صناعات القرار الرئيسيين في الوقت المحدد (أو لم تصل إليهم على الإطلاق)

تحديد منهجية التقييم الملائمة

ينبغي أن يطور التقييم الناجح أسلوبا مناسباً من الناحية المنهجية لمعالجة المسائل والفرضيات الأساسية إلى جانب كونه مفهوماً ومقبولاً من قبل العملاء. ولدى كثير من العملاء تفضيلات قوية فيما يخص استخدام تصميمات كمية ونوعية مختلطة الأساليب. كما قد يكون لديهم آراء قوية بشأن مزايا (أو قيود) تجارب العينة العشوائية الموجهة وغيرها من تصميمات التقييم النوعية. وبناءً على ذلك، فإن أحد العوامل التي تسهم في قصور الاستفادة من التقييم قد تتمثل في عدم رضا العميل عن المنهج المتبع أو عدم فهمه له.

وتجرى معظم التقييمات في ظروف أقل من المثالية. فالميزانية عادة أقل من المطلوبة لتصميم تقييم شديد الدقة، وغالباً ما تكون ضغوط الوقت حاکمة لإنجاز نتائج التقييمات وتقديمها، والمعلومات المهمة (مثل بيانات خط الأساس) غير متاحة غالباً أو مشكوك في جودتها. فالتقييم الفعال يجب أن يتكيف مع هذه المعوقات. فمسئول التقييم سيقوم المعوقات ولكن أهميتها ومرونة العملاء (مثلاً إزاء تأخير تقديم التقرير أو الحصول على أموال إضافية) ينبغي مناقشتها والاتفاق عليها مع العميل. فقد يتضح أحياناً، مثلاً، أن «الموعد النهائي» لتقديم التقرير ليس في الحقيقة سوى «موعد نهائي» لإعداد تقرير غير رسمي عن الوضع. وعلى النوال ذاته، قد تتوافر بعض المرونة في ميزانية التقييم. ومع ذلك، ينبغي مناقشة المعوقات والأولويات باستفاضة في جلسة استراتيجية مع العميل وينبغي لمسئول التقييم ألا يفترض مطلقاً، مثلاً، «أن العميل لن يعارض في الانتظار بضعة أسابيع أخرى للحصول على تقرير أفضل».

استراتيجيات تحليل العملية والتقييم التشكيلي

يطلق على عملية تقييم لتوفير معلومات لتوجيه تحسين البرامج «تقييم تشكيلي» (scriven) لأن الغرض منها هو المساعدة على تكوين أو تشكيل البرامج لتؤدي وظيفتها بشكل أفضل. (Rossi, Lipsey and freeman, 2004; 34)

وحتى حينما يكون الهدف الرئيسي للتقييم هو قياس نتائج أحد البرامج وتأثيراته، فمن المهم «فتح الصندوق الأسود»^٢ لدراسة مراحل تنفيذ البرنامج وهو أمر مهم للأسباب التالية:

٢ مسألة «الصندوق الأسود» (وهو مصطلح يستخدم على نطاق واسع في التحليل الاقتصادي) يتعلق فقط بتصميم عمليات الاختبار النوعية القبلية والبعدي للتقييم حيث يتم جمع البيانات فقط في بداية ونهاية المشروع ولا تدرس عملية تنفيذ المشروع. لا يتعامل الكثير من الكتاب، بما في ذلك: Stufflebeam's CIPP; Greene's participatory; Stake's responsive; Patton's utilization; Fette man's empowerment; Scriven's goalfree; House's democratic approaches مع التنفيذ أو العملية باعتبارها صندوقاً أسوداً.

الجزء الثاني: الهدف الاستراتيجي لوظيفة التقييم

- توضيح لماذا تحققت بعض النتائج المتوقعة ولم يتحقق البعض الآخر.
- توضيح لماذا استفادت فئات معينة من البرامج ولم تستفيد فئات أخرى.
- تحديد وتقدير أسباب تحقق النتائج والتأثيرات، والتي قد تكون مخططة أو غير متوقعة، إيجابية أو سلبية.
- توفير إطار عمل لتقييم ما إذا كان برنامج ما لم يحقق أهدافه، سليم في جوهره وينبغي أن يستمر أو يتوسع (مع إدخال تعديلات معينة عليه) أو ما إذا كان نموذج برنامج قد أثبت عدم فعاليته أو على الأقل في السياقات التي جرب فيها حتى الآن.

علاوة على الأسباب السابقة، يساعد تحليل مراحل تنفيذ برنامج على تمكين التقييم من الإسهام في تحسين أداء البرامج القائمة (تقييم تشكيلي). ويمكن أن يتحقق هذا بطريقتين. الأولى هي قيام مسئول التقييم بتقديم إفادات واقتراحات بصفة منتظمة لمسئولى إدارة البرامج وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين. والطريقة الثانية هي إشراك مسئولى البرامج وغيرهم من أصحاب المصلحة فى عملية التقييم حتى يميزوا بين ما هو فعال وما هو غير فعال.

ويساعد كثير من استراتيجيات التقييم التشكيلية، وإن لم تكن كلها، على تعزيز الاستفادة من التقييم، إذ يشرع أصحاب المصلحة فى الاستفادة من النتائج خلال عملية التقييم، حتى قبل فترة طويلة من إنجاز مسودة تقارير التقييم النهائية. ويعنى إشراك العملاء فى هذه المرحلة المبكرة أن من المرجح أن يقوموا بمراجعة التقارير النهائية والنظر فى كيفية الاستفادة من التوصيات.

بناء قدرات التقييم

رغم أن بعض التقييمات لا تعدو كونها أنشطة تجرى مرة واحدة ومن المرجح ألا تتكرر، فإن من المرجح أن تستمر برامج أخرى لعدد من السنوات، عبر مراحل مختلفة، أو عبر برامج متتابعة. وفى هذه الحالات، يمكن النظر إلى بناء قدرات التقييم (تعزيز قدرات أصحاب المصلحة للإقدام على طلب إجراء تقييمات وتصميمها وتنفيذها وتفسيرها والاستفادة منها)، باعتباره يعزز نوعية وفائدة التقييم الراهن، وباعتباره استثمارا لدعم استخدام النتائج.

يشمل بناء قدرات التقييم تعزيز القدرات الفنية لمسئولى التقييم لإجراء التقييمات فضلا عن قدرات العملاء وأصحاب المصلحة لتفسير نتائج التقييم والاستفادة منها. ورغم أن بناء قدرات التقييم ينحصر غالبا فى العمل إلى جانب ممارسى التقييم، فإن أحد أهم المقومات فى الحقيقة هو تعزيز تحفيز المديرين والمخططين وصناع السياسات والمشرعين والجهات الممولة والرأى العام

وقدراتهم، من أجل إجراء تقييمات و/ أو الاستفادة منها. وحينما لا تستخدم الجهات المسؤولة نتائج التقييمات، فإن أحد العوامل التي تسهم في ذلك تتمثل غالباً في عدم توافر قدرات للتقييم في أحد المجالات السابقة.

فيما يلي بعض الأنشطة الرئيسية التي يجب تنفيذها مع مستخدمي التقييم (وكذلك مع العميل الذي طلب إجراء التقييم) من منظور تعزيز الاستفادة من التقييم:

- إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين والمستخدمين المحتملين في مرحلة تحديد النطاق والتصميم. ويعتبر إعداد نموذج نظري للبرنامج فرصة لبناء القدرات وإتاحة المجال لمناقشة مفاهيم مهمة مثل مؤشرات المدخلات والمخرجات وتحديد التأثيرات وقياسها.
- مساعدة المستخدمين على فهم الأساس المنطقي لتصميم التقييم وإجراءات المفاضلات بين مختلف التصميمات الممكنة فيما يتعلق بكيفية استخدام التقييم.
- دعوة أصحاب المصلحة المهتمين إلى المشاركة في بعض برامج أو حلقات عمل التدريب على إجراء التقييم التي قد تنظم بصفة أساسية للقائمين بعملية التقييم.
- السعى إلى مشاركة كافة جماهير المستخدمين الرئيسيين في الاجتماعات الدورية لشرح التقدم المحرز في التقييمات.
- إشراك المستخدمين باعتبارهم مرجعية عند تنظيم إجراء التقييمات مع الجهات الأخرى.

إعلان نتائج التقييم ونشرها

تؤثر كثير من التقييمات التي يمكن أن تكون مفيدة تأثيراً ضئيلاً نظراً لعدم إعلام المستفيدين المحتملين بالنتائج بصورة مفيدة أو مفهومة. والأسوأ من ذلك، أن النتائج لم تصل مطلقاً أبداً إلى بعض المستفيدين. وفيما يلي نورد بعض الإرشادات التوجيهية للإعلام بنتائج التقييمات لتعزيز الاستفادة:

- الاطلاع على ما يرغب كل مستفيد في معرفته وكم التفاصيل المطلوبة. هل يرغب بعض المستفيدين في الحصول على تقرير مطول مزود بكثير من الجداول والرسوم البيانية أم يرغبون في عرض عام موجز؟ هل يرغبون في الاطلاع على كثير من التفاصيل بشأن كل موقع مشروع أو مدرسة أو منطقة أم مجرد ملخص بالنتائج العامة؟
- فهم كيف يرغب مختلف المستخدمين في تلقي المعلومات في تقرير مكتوب؟ أم في اجتماع

الجزء الثاني: الهدف الاستراتيجي لوظيفة التقييم

جماعى تعرض فيه على شرائح توضيحية أو برنامج باور بونت؟ أم فى اجتماع شخصى موجز وغير رسمى؟

- تبيان ما إذا كان المستفيدون يرغبون فى الحصول على «حقائق مادية ملموسة؟» (إحصائيات) أم يفضلون الصورة والتقارير السرديّة. هل يرغبون فى تلقى عرض عام أم فى فهم كيفية تأثير البرنامج على الأفراد والجماعات؟
- الاستعداد لاستخدام استراتيجيات مختلفة للتواصل مع المستفيدين. فالأسلوب الواحد لا يصلح للجميع.
- ضمان ضبط العروض التوضيحية لتقديم المستوى الصحيح من التفاصيل أو البيانات الفنية المتخصصة. لا تمطر المديرين بوابل من التحليلات الإحصائيات أو المناقشات التفصيلية لتصميم مبسط، مع مراعاة عدم إحراج المتخصصين بالتلميح إلى احتمال ألا يفهموا التفاصيل المتخصصة الدقيقة.
- التحقق من وسيلة العرض المفضلة لتقديم النتائج. فالتقارير الكتابية ليست الطريقة الوحيدة لعرض النتائج. وتشمل الخيارات الأخرى: العروض الشفهية أمام جماعات، وعروض الفيديو، والصور الضوئية، وعقد الاجتماعات مع المستفيدين من البرنامج أو تنظيم زيارات إلى مواقع تنفيذ البرامج. وقد يترتب على حضور اجتماع وسط مجتمع يتحدث أفراداه عن البرنامج تأثيراً أكبر كثيراً مما قد يحدثه تقرير مكتوب.
- التأكد من استخدام لغة (لغات) التواصل السليمة عند إجراء تقييم فى مجتمعات أو بلدان متعددة اللغات.

وضع خطة عمل للمتابعة

يقدم كثير من التقييمات توصيات تفصيلية لكن فائدتها العملية تكون ضئيلة للغاية لأن التوصيات لم توضع في موضعها الصحيح، بالرغم من أن كل الفئات قد أبدت الموافقة عليها. والمطلوب هو خطة عمل متفق عليها وذات إطار زمني ومسئوليات محددة، وإجراءات لمتابعة الالتزام بها. ولدى عدد كبير من الحكومات والهيئات الدولية إجراءات مقننة معيارياً لمتابعة توصيات التقييم. فمثلاً، يحتفظ فريق التقييم المستقل بالبنك الدولى وكثير من المنظمات الأخرى بسجل بجميع التوصيات المدرجة فى تقييماتها واستجابة إدارتها لها والإجراءات المتفق عليها. كما تجرى عمليات متابعة دورية للإبلاغ عن حالة الإجراءات المتفق عليها.

ويعد تحديد خطة عمل المتابعة وسيلة فعالة لتعزيز الاستفادة من نتائج التقييم. ومن بين الخطوات التي جرى التأكيد عليها سابقا ما يلي:

- تتمثل إستراتيجية أساسية لضمان «مشاركة» العملاء وأصحاب المصلحة في مراحل التقييم، حتى يتوافر الاستعداد للمراجعة، وحيث تتفق الأطراف على تنفيذ نتائج التقييم.
- ينبغي أن يحدد تقرير التقييمات القضايا الأساسية التي ينبغي أن تستند إليها القرارات وإجراءات المتابعة المتفق عليها ورغم ذلك، ينبغي لمسئول التقييم الخارجى التحلى بالحدز بشأن تقديم توصيات معينة حتى لا تتنى المستفيدين عن الشعور بتملك خطة العمل. ويجب على مسئول التقييم عند إعداد تقرير التقييم، التشاور مع العملاء، لتقرير ما إذا كان من الأفضل:

- تقديم قائمة بالقضايا مع عدم اقتراح إجراءات محددة؛
- تقديم عدد من خيارات المتابعة مع عدم التوصية بأفضلها؛
- تقديم توصيات محددة بشأن إجراءات المتابعة. وقد يكون هذا ملائماً عند مناقشة القضايا الفنية المتخصصة (مثلا، أى حزمة برامج للإدارة المالية ملائمة لنظم الحاسوب التي تستخدمها المنظمة).

- ينبغي أن تضع المنظمة المعنية خطة العمل المطلوبة بالاشتراك مع مسئول التقييم باعتباره خبيرا متخصصا بل وربما منسقا لأنشطتها. ويفضل أحيانا ألا يشارك مسئول التقييم فى اجتماعات التخطيط للإجراءات المطلوبة حتى يتيح مزيدا من الشعور بالملكية وحرية التصرف للمنظمات ذاتها.

- يمكن لمسئول التقييم غالبا أن يساعد على وضع مؤشرات قابلة للقياس وجداول زمنية لمتابعة التقدم المحرز. ومن بين الإسهامات الرئيسية لمسئول التقييم هى ضمان وضع خطة العمل فعليا قبل أن يغادر.

خاتمة: تحديات خاصة أمام تعزيز الاستفادة من التقييمات المستندة إلى الأدلة

ثمة طلب متنامى صوب إتباع أساليب «مستندة للدلائل» أشد صرامة لتقييم فعالية المساعدات الإنمائية. ويعرف "Patton,2005" التقييم «المستند للأدلة» بأنه استخدام أساليب لضمان أن يخضع تأثير عملية التدخل» على الأقل لبعض تجارب اختبار مدى الصلاحية». ورغم أن معظم مسؤولي التقييم قد يوافقون على ضرورة دعم الدعاوى المتعلقة بفعالية أو تأثير البرامج بأفضل الأدلة القابلة للتدقيق، فإن المشكلة تكمن في وجود خلافات بشأن مما يتكون الدليل «الأفضل» أو حتى الجيد. ترى إحدى مدارس المقيمين أن التجارب العشوائية الضابطة تمثل عادة أفضل أشكال الأدلة. فمثلا، أوصت وزارة التعليم في الولايات المتحدة، عام ٢٠٠٥، بإعطاء الأولوية لتجارب الاختيار العشوائي الموجهة في كافة عمليات التقييم التعليمية^٢. ويقدم «معمل مكافحة الفقر»^٣ في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا برامج تدريب دولية تدعو إلى استخدام التجارب العشوائية المقننة، ويدعو «مركز التنمية العالمي» إلى زيادة استخدامها وإلى استخدام تصميمات شبه تجريبية قوية^٤. وقد صاغ مؤيدو «التجارب العشوائية المقننة» مصطلح «معيار الذهب» للإشارة إلى هذا النهج.

ودار الجدل حول ما إذا كانت هذه «التجارب» تمثل: (١) أفضل وسيلة لتقييم التأثيرات: (٢) أحد خيارات عديدة لتصميمات صالحة للاستخدام على حد سواء؛ (٣) طريقة غير ملائمة أو حتى غير أخلاقية لتقييم فعالية البرامج الإنمائية، أدت بشدة إلى تقسيم صفوف القائمين على التقييم^٥. وعلى الجانب الإيجابي، فقد أدى الإصرار على إتباع معايير للأدلة أشد صرامة

٢ والسمة الأساسية للتجربة العشوائية الضابطة هو أن جميع الأفراد، والأسر، والمجتمعات المحلية أو المنظمات الذين يستوفون معايير الأهلية الخاصة بالمشروع يتم توزيعهم عشوائيا على المشروع أو المجموعات الضابطة. ويتم ذلك غالبا من خلال القرعة العامة لضمان شفافية عملية الاختيار. وتتمثل الميزة المنهجية الكبيرة لهذا النهج في القضاء على مختلف أنواع الانحياز عندما يكون اختيار المشاركين إما ذاتيا أو عندما يتم اختيارهم من قبل الوكالة القائمة بالمشروع.

٤ للحصول على مثال لهذه المناقشة انظر <http://www.eval.org/doestatement.htm> الذي يقدم استجابة جمعية التقييم الأمريكية إلى الاقتراح الذي تقدمت به وزارة التعليم الأمريكية بأن تعطى الأولوية للتجارب العشوائية المقننة. ويشمل هذا الموقع أيضا روابط إلى الوثيقة الأصلية.

٥ انظر www.povertyaction.com للاطلاع على أمثلة للتجارب العشوائية المقننة ومعلومات عن برنامج مختبر مكافحة الفقر.

٦ تستخدم إحدى التصميمات شبه التجريبية القوية اختبارات قبلية/بعدي مع المشروع ومجموعة المقارنة. والفرق هو أن اختيار هذا التصميم بشكل منفصل مع الإجراءات المستخدمة لتفريق المشروع (عادة ما يكون الاختيار الذاتي أو الاختيار من قبل الوكالة المنفذة) ومجموعة المقارنة. ويطرح ذلك مشكلة أنه قد يكون هناك بعض الاختلافات المنهجية بين المجموعتين (على سبيل المثال يمكن أن تكون هناك دافعية أكثر لدى المشاركين أو قد يكون لديهم مزيد من سنوات التعليم) وهذا ما يُفترض أن يكون الأثر المترتبة على المشروع وربما يرجع ذلك، جزئيا على الأقل، لهذه الاختلافات الأولية بين المجموعتين.

٧ خلال عرض يوليو ٢٠٠٦ للبرنامج الدولي للتدريب على تقييم التنمية (لم ينشر بعد ولكن يمكن الحصول عليه من الكاتب)، ذهب

وقابلة للتحقق بشكل مستقل لتقييم تأثيرات المشروعات إلى قيام كثير من الهيئات بشكل أكثر دقة بتحديد ما تهدف برامجهم إلى تحقيقه وكيف يمكن قياس فعاليته. وساعد تقرير مركز التنمية العالمي الصادر في مايو ٢٠٠٦ بعنوان: «متى نتعلم؟ تحسين الحياة من خلال تقييم الأثر»^٨، على تركيز الأضواء على هذا النقاش بتوضيح التكاليف الاقتصادية والاجتماعية لتقييمات سيئة التصميم مما يؤدي إلى نتائج خاطئة حول ما إذا كانت البرامج تحقق أهدافها الإنمائية (ومن ثم فهل ينبغي - ضمنيا - أن تستمر أم تنتهي). وشجع هذا التقرير كثير من المنظمات الإنمائية لإعطاء أولوية أكبر لإجراءات تقييم أشد صرامة لفعالية التدخلات الإنمائية. وفي الوقت نفسه، شكك المنتقدون في نتائج التقرير التي تقول بأن التصميمات التجريبية وشبه التجريبية القوية تتبع عادة الوسيلة الأفضل لتقييم التأثيرات الإنمائية.

وأدى هذا الجدل إلى خلق تحديات إضافية لضمان الاستفادة من التقييمات (علاوة على كافة المشكلات التي ناقشناها بالفعل!). حينما تستخدم النقاشات المتخصصة بين المتخصصين في التقييم لتحديد تصميم التقييم، بدلا من التشاور مع مستخدمين مستهدفين بشأن الطرق الأفيد للإجابة عن أسئلتهم ذات الأولوية، فإن بعض المنظمات في البلدان النامية تشعر بعدم التمكين. وفي الحقيقة فإن العديد من تصميمات التقييمات «التجميعة» لا تفرز نتائجها قبل أن يكتمل المشروع، تعمل على تغذية مشاعر عدم التمكين. وفي تلك المرحلة، فإن المعلومات غالبا ما يكون لها فائدة عملية ضئيلة للمديرين وصناع السياسات نظرا لفوات أوان استخدامها لتصحيح المشكلات خلال تنفيذ المشروع. وبالإضافة إلى ذلك، فإن قرارات إنهاء، استمرار، أو توسيع نطاق البرنامج تكون عادة قد اتخذت بالفعل. كما تثار قضايا تتعلق بتداعيات التجارب العشوائية المقننة الموجهة بالنسبة للبرامج موضع التقييم. وقد تؤدي الحاجة إلى عدد صغير من المؤشرات الكمية المحددة بدقة للمدخلات والمخرجات والتأثيرات، وإلى معالجة مقننة معياريا لا تتفاوت عبر فترة تنفيذ المشروع، إلى الحد من مرونة البرنامج المطلوبة للتكيف مع الظروف المتغيرة. وهذه المرونة ضرورية في سياقات تنمية عديدة.

مايكل مابمبرجر بأنه في حين أن RCTs والتصاميم شبه التجريبية القوية يمكن أن تكون قوية للغاية، وتشير التجربة حتى الآن إلى أن تصاميم التقييم القوية ربما كانت مستخدمة في أقل من ١٠ في المائة من تقييمات الأثر في البلدان النامية وأن RCTs ربما استخدمت في أقل بكثير من نسبة ٥ في المائة من التقييمات.

<http://www.cgdev.org/content/publications/detail/7973> ٨

٩ الهدف من تصميم التقييم التكويني هو توفير التغذية المرتدة المستمرة لإدارة البرنامج للمساعدة في الكشف عن المشاكل وإيجاد سبل لتحسين تنفيذ المشروع وضمان الوصول إلى كافة قطاعات السكان المستهدفين. وعلى النقيض من ذلك، فإن التقييم التجميعي يهدف إلى تقدير الآثار (أو النتائج المترتبة) من المشروع والتدخل لتحديد إلى أي مدى يمكن أن تعزى التغييرات التي تمت ملاحظتها إلى تدخل المشروع. وغالبا ما يكون التقييم الموجز/التجميعي لن يقدم أي اقتراحات للمديرين وصانعي السياسات حتى نهاية المشروع.

الجزء الثانى: الهدف الاستراتيجى لوظيفة التقييم

ويمثل الجدول حول ما يشكل تصميمًا لتقييم جيد عدة تحديات أمام الاستفادة من التقييم.

أولاً، من المهم ضمان فهم العملاء لهذا الجدول للقضايا المثارة. وينبغي أن يساعدكم مسئول التقييم على فهم ذلك، رغم ما قد تكون جهات التمويل أو المستشارين قد أبلغوهم به، فليس هناك توافق آراء بين صفوف مسئولى التقييم (أو المنظمات الإنمائية)، حول ما يشكل «أفضل» تصميم للتقييم. إذ ينبغي للعملاء أن يدركوا حقيقة أن لكافة تصميمات التقييمات أوجه قوة وضعف؛ وأن التصميمات المختلفة؛ ستكون أكثر ملائمة للظروف المختلفة وأن التصميمات ذات الأساليب المختلفة، التى تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية معا ستكون دوماً أقوى من التصميمات وحيدة الأسلوب. ويعتمد التصميم الأكثر ملائمة فى ظرف معين على عدد من الاعتبارات تشمل: الغرض من التقييم، ومستوى الدقة المطلوب، وقيود الموازنة والوقت، ومدى توافر البيانات؛ وأخيراً وليس آخراً، التفضيلات المنهجية للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة الأساسيين.

ثانياً، من الضرورى ضمان إشراك العملاء بشكل كامل فى القرارات الخاصة بتصميم التقييم وأن يشعروا بملكيتهم للتقييم.

ثالثاً، قد يتمثل أحد أدوار مسئول التقييم فى توفير التوجيه والإرشاد، بل وربما الدعم المعنوى، للعملاء الذين يشعرون بضغط جهات التمويل عليهم لاستخدام أساليب التقييم التى لا يشعرون بالارتياح إزاءها؛ أو التى لا يهتمونها فهما كاملاً؛ أو التى يعتقدون أنها غير ملائمة لاحتياجاتهم.

فإذا كان بوسع مسئول التقييم معالجة هذه التحديات، فيمكن للجدول المثار حول التقييم المستند للأدلة أن يودى إلى مشاركة أكثر فعالية للعملاء وأصحاب المصلحة فى اختيار التصميم الأكثر ملائمة للتقييم، ويعزز فى خاتمة المطاف الاستفادة من نتائج التقييم.

المراجع:

- Bamberger, M; Rugh, J; and Mabry, L. (2006), *Real World Evaluation: Working under Budget, Time, Data and Political Constraints*. Sage Publications.
- Best, J. (2001), *Damned lies and statistics: Untangling numbers from the media, politicians and activists*. Los Angeles. University of California Press.
- General Accounting Office. (1995), *Programme Evaluation: Improving the Flow of Information to the Congress*. GAO/PEMD-95-1. Washington. D.C. GAO.
- House, E. (1972), *The Conscience of Educational Evaluation Teachers College Record* 73(3): 1972, 405-14.
- House, E. (1990), *Trends in Evaluation. Educational Researcher* 19(3): 1990, 24-28.
- Operations Evaluation Department. (2002), *Memorandum to the Executive Directors and the President on the Annual Report on Operations Evaluation*. June 10, 2002.
- Operations Evaluation Department. (2004), *Influential evaluations: Evaluations that improved performance and impacts of development programmes*. Independent Evaluation Group. Washington D.C. The World Bank. (www.worldbank.org/ieg/ecd)
- Operations Evaluation Department. (2005), *Influential evaluations: Detailed case studies*. Independent Evaluation Group. Washington D.C. The World Bank. (www.worldbank.org/ieg/ecd)
- Patton, M. Q. (1997), (Third Edition). *Utilization-focused evaluation*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.
- Patton, M.Q. (2005), *Best Practices in Mathison, S. (Ed.). Encyclopedia of Evaluation*. Thousand Oaks, California. Sage Publications.
- Picciotto, R. (2002), *International Trends and Development Evaluation: The Need for Ideas*. *American Journal of Evaluation*, 24 (2), 2002. pp/ 227-234
- Rossi, P; Lipsey, M & Freeman, H. (2004), *Evaluation: a Systematic Approach (7th Edition)*. Thousand Oaks. CA, Sage.
- Scriven, M. (1991), *Evaluation Thesaurus (4th ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.
- Swedish International Development Agency (SIDA). (1999), *Are Evaluations Useful? Cases from Swedish Development Cooperation*. Department for Evaluation and Internal Audit.
- Wholey, J.S. et al. (1970), *Federal Evaluation Policy: Analyzing the Effects of Public Programs*. Urban Institute. Washington D.C.
- World Bank. (2004; 2005) *Operational Evaluations Department, Influential Evaluations*.

التقييم القطري الدروس المستفادة من الأقاليم

إعداد: ماري-هيلين أدريان، رئيسة الرابطة الدولية لتقييم التنمية ودينيس جوبن، نائب رئيس الرابطة الدولية لتقييم التنمية

مقدمة^١

يمثل التقييم القطري مفهوماً جديداً نسبياً، حيث يعكس إدراك العالم بشكل متزايد لأهمية اعتماد الدولة على جهودها الذاتية في تنميتها.

ففي السنوات الأخيرة، تطور مجال تقييم عمليات التنمية تطوراً كبيراً. ووسعت المناقشات والأحداث الراهنة في مجال التنمية الدولية، نطاقاً وتصميم التقييم من تركيز أضيق على المشروعات أو البرامج فيما سبق إلى تقييمات أوسع نطاقاً تشمل السياسات وترابط السياسات ونتائج التنمية. ولذلك، تراعى أساليب التقييم الأحداث الآن كثيراً من العوامل، بما فيها المساواة بين الجنسين والعدالة الاجتماعية والاستدامة البيئية والمشاركة.

وفي الوقت نفسه، تزداد الضغوط لجعل التقييمات عنصراً محورياً في عملية التنمية بالبلدان وأكثر صلة وأهمية للسكان الذين تتأثر حياتهم بالتدخلات الإنمائية. ويعاد تشكيل مجال التقييم من خلال السياق المتطور للمساعدات الدولية ولاسيما من خلال الإدراك المتصاعد بأن المساعدات الإنمائية الفعالة تقتضى من الجهات المانحة أن «تحتزم قيادات البلدان الشريكة وأن تساعد على تقوية قدراتها على ممارسة دورها»^٢.

وتواجه الأشكال التقليدية للتقييم، التي تخضع لولاية المنظمات الإنمائية وتلقى منها التمويل، تحديات راهنة من الأشكال المستقلة للتقييم التي تضع زمام القيادة في يد البلد المتلقى. والأساس المنطقي للتقييم القطري واضح، ولكن السؤال الآن هو كيفية إجرائه. ما العقبان التي تواجه التقييم القطري، وما المطلوب لدعمه؟

١ هذه الورقة تعبر عن مواقف الكاتبين فقط.

٢ إعلان باريس حول فاعلية المعونة، المنتدى عالي المستوى، باريس ٢٨-٢٩ فبراير ٢٠٠٥، صفحة ٢

الرابطة الدولية لتقييم التنمية

عملت هذه الرابطة، منذ إنشائها عام ٢٠٠٢، على زيادة أهمية التقييم وفائدته. وركزت الرابطة - تماشياً مع مهمتها - «على تحسين وتوسيع تطبيق عمليات تقييم التنمية بتنقيح المعلومات وتقوية القدرات وتوسيع شبكات تقييم التنمية، لاسيما فى البلدان النامية والتي تمر بمرحلة انتقال» - على إعادة التفكير فى عملية تقييم التنمية وإعادة تكوينها وتشكيلها. وفى مسعى منسق لجعل التقييم أكثر محورية للتنمية وللقضاء على الفقر بين السكان، عززت الرابطة فكرة أن الحقوق والمساواة والعدالة والحريات والسلام والأمن تشكل جميعاً الأبعاد الحقيقية للتقييم. فقد ركزت على إيجاد سبل لإكساب محصلات التقييم أهمية أكبر للناس الذين تتأثر حياتهم بالمشروعات والبرامج والتدخلات السياسية الواسعة. ويتضمن ذلك التفكير من خلال أساليب ونهج معيارية، وتشجيع نهج جديدة تجعل عملية التقييم أكثر صرامة وتعزيز للمشاركة. وهذه الخطوة الرامية إلى جعل التقييم أكثر محورية أدت أيضاً إلى معالجة قضايا الشعور بملكية التقييم وحسن إدارته وتنظيمه.

ولفهم هذه القضايا بدرجة أكبر، عقدت الرابطة حلقتى عمل إقليميتين عن التقييم القطرى - واحدة فى إقليم وسط وشرق أوروبا (براغ، جمهورية التشيك، يونيو ٢٠٠٦)، وواحدة فى إقليم أفريقيا (نيامى، النيجر، يناير ٢٠٠٧). وجمعت حلقتا العمل ممثلين من الجهات الحكومية والأكاديمية والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية المعنية بالتقييمات القطرية.

وتمثلت الأهداف المحددة للمؤتمرات الإقليمية فيما يلى:

- تجميع آراء عن الكيفية التي يعرف بها المشاركون التقييم القطرى وتصميمه وهدفه؛
- إقامة منتدى لتبادل التجارب الإقليمية لتعزيز شبكات العمل المشتركة وتقاسم الخبرات؛
- تحديد العوامل المساعدة للتقييم القطرى والمعوقه له؛
- تحديد الدروس المستفادة من التجارب القطرية والإقليمية؛
- تشجيع النقاشات بشأن كيفية تطوير القدرات المطلوبة للتقييم القطرى.

تقدم هذه الدراسة بعض الآراء الثاقبة بشأن طبيعة التقييم القطرى وأهميته لتطوير الفعالية وتلخيص نتائج حلقتى عمل التقييم القطرى. (للاطلاع على تقارير تفصيلية من حلقتى عمل يرجى الاطلاع على تقرير التقييم القطرى - براغ (الرابطة الدولية لتقييم التنمية، ٢٠٠٦)

وتقرير التقييم القطري - نيامى - (الرابطة الدولية لتقييم التنمية ٢٠٠٧) على موقع الرابطة:

www.ideas-int.org

التقييم القطري

رغم أن منظمة التنمية الاقتصادية والتعاون ولجنة المساعدة الإنمائية^٢ ليس لديها حتى الآن تعريف رسمى للتقييم القطري، فإن عدة منظمات إنمائية عرفتته على أنه « تقييمات يقود فيه البلد المعنى التقييم بتحديد أى التقييمات ستجرى ويتحمل المسئولية توجيهها وإدارتها^٣ ».

ويبرز التقييم القطري شعور البلد المعنى بملكية عملية التنمية ويعكس تحول فى النماذج القائمة لتقديم المساعدة الإنمائية وهو ما يوضحه الجدول التالى:

النموذج المتغير للمعونة الإنمائية			
المستقبل	الحاضر	الماضى	التوجه
تقييم قطري	تقييم المانحين	تدقيق المانحين ومراجعتهم الحسابية	الإدارة والرقابة
المؤسسات: حوكمة رشيدة	السياسات	المال	محور الاهتمام
الشراكات	البرامج	المشروعات	الوسائل
النتائج والمحصلات	المخرجات	المدخلات	الوحدة الحسابية
ملكية الدولة	برعاية مشتركة - مقايضات	بقيادة المانحين	محور التأكيد
متعدد المجالات/ التخصصات العملية	اقتصادى كلى وتمويل	تعليم هندسى	المجال العملى السائد

المصدر: جوبين، دينيس (على وشك الصدور) « نهج مستند لتكلفة التعاملات لتقييم أداء الشراكات » التقييم: الدورية الدولية للنظريات والبحوث والممارسات، المملكة المتحدة.

٢ لجنة المساعدة الإنمائية بمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية

٤ Country-Led Evaluations. A discussion note prepared by WB/OED, UNDP/EO and IOB. March 2003.

العوامل المساعدة والمعرقلة للتقييم القطري

مقدمة

تقوم المنظمات الإنمائية، عادة، بتمويل معظم التقييمات وتقودها للوفاء بمتطلباتها. ومع ذلك، فقد غدا واضحا بمرور الوقت أن هذا النهج يقوض ملكية البلد المتلقى لنتائج التنمية ويزيد زيادات كبيرة نفقات المعاملات التي يضطلع بها الشركاء في التنمية. وفي مقابل هذا، وجد أن ملكية بلد ما للتقييم يصب في مصلحة الفعالية الإنمائية، حيث يزيد من استخدام معلومات التقييم ومن الاستخدام الكفء لموارد التقييم. وجنبا إلى جنب مع الملكية تظهر الحاجة إلى خضوع البلد المتلقى للمساءلة وتحمله للمسئولية، والحاجة إلى التعلم من التجارب السابقة لتحسين الأداء. وتكمن تحديات إجراء تقييم قطري في إقامة شراكة فعلية. ما الشروط المطلوبة للبلدان المتلقية للاضطلاع بهذا الدور الجديد، وعلى المنظمات الإنمائية أن تتخلى عن نظمها الخاصة بالمتابعة والتقييم لمصلحة نظم البلد النامي الشريك؟ ونسعى في الأجزاء التالية إلى استكشاف إجابات ممكنة عن هذه الأسئلة.

الحوكمة الرشيدة

ينبغي توافر حوكمة رشيدة لإجراء تقييم قطري. إذ ينبغي أن يتسم بسمات كثيرة من بينها، أن يقوم على المشاركة، وأن يكون موجها نحو تحقيق توافق آراء، وقابل للمساءلة، ومتسما بالشفافية ومستجيبا، وفعال وكافيا، ومحققا للإنصاف وشاملا، وملتزما بسيادة القانون. وله كثير من المزايا أيضا إذ يخفض الفساد لأدنى حد، ويعبر عن آراء معظم المستفيدين، ويضمن مراعاة جميع الآراء عند صنع القرار. فهو يستجيب لاحتياجات المجتمع الراهنة والمستقبلية. ورغم أن بعض البلدان النامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقال شهدت ظهور أبطال قادوا الإصلاح الحكومي صوب الحوكمة الرشيدة، في حين كانت بلدان أخرى أقل نجاحا في هذا الصدد.

ومن الواضح، فإن استراتيجيات معونة المنظمات الإنمائية يجب أن تتكيف مع السياق والاحتياجات المحددة للإقليم أو البلد الذي يشهد عمليات تدخل إنمائي. ولكن فيما يتعلق بالتقييم القطري، تسود الثقة. ولدعم التقييم القطري، يجب على المنظمات الإنمائية أن تشعر بالثقة أن بوسعها الاعتماد على معلومات التقييم التي تفرزها التقييمات القطرية. ومن ثم، تتجلى أهمية الحوكمة الرشيدة.

قدرات المتابعة والتقييم

رغم أهمية توافر القدرة على الاضطلاع بعمليات تقييم على المستوى الوطنى وإدارتها وتمويلها لإجراء تقييم قطري حقيقى، فإن البلدان النامية الشريكة تواجه عددا من التحديات لتحقيق هذا الهدف. أولا، معظم البلدان لا تتمتع بموارد مالية لإنشاء أو الحفاظ على سوق داخلى لتقييمات قادرة على رعاية نظام وطنى للمتابعة والتقييم. ثانيا، معظم البلدان النامية، التى تواجه تحديات بسبب سوء التنسيق بين الوزارات الحكومية وداخلها، وبسبب عدم اتساق نهج وأساليب المتابعة والتقييم، لم تضع إطار عمل وطنى ملائم للمتابعة والتقييم. ثالثا، ثمة ندرة فى القدرات البشرية، لاسيما فى مهارات وخبرات التقييم، ولا بد من توافر مزيد من التدريب على أساليب ونهج التقييم. وأخيرا، فإن معظم معايير التقييم الراهنة وضعتها البلدان المانحة. وينبغى للشركاء من البلدان النامية أن تضع معايير تقييم وطنية تعكس وضعها وثقافتها الخاصة.

ويبدو أن إتاحة الفرص أمام الشركاء من البلدان النامية لتوجيه التقييمات وإدارتها وإجرائها (التعلم بالعمل)، تعد وسيلة فعالة لدعم تنمية القدرات. وتبنى هذه الفرص القدرات الوطنية للمتابعة والتقييم كما تحسن نوعية معلومات التقييم. وقد تكون الخطوة الأولى على الطريق لإجراء تقييم قطري حقيقى هى اكتساب خبرة من التقييمات المشتركة. إذ وردت تقارير عن حالات حيث أدت التقييمات المشتركة (التي أجرتها المنظمات الإنمائية والشركاء من البلدان النامية) إلى تقوية قدرات الشركاء وتحسين نوعية المعلومات المطلوبة لصنع القرارات وجعلها أكثر فائدة.^٧

ثقافة التقييم

رغم أهمية الالتزام الحكومى الوطنى بشكل أكبر تجاه «إدارة لتحقيق النتائج» لإجراء تقييم قطري، فإن هناك طائفة من العوامل الأخرى تساعد كذلك على خلق بيئة مواتية للتقييم القطري من بينها:

- وجود مجتمع مدنى نشيط يطالب بمساءلة الحكومة ويدعو إلى الشفافية فى استخدام الأموال العامة ويساند تنمية قدرات التقييم من خلال التثقيف/التوعية العامة؛
- رواد تقييم يتولون القيادة الفعالة للتقييمات القطرية^٨؛

CLE Prague Report. Joint evaluations, UNICEF, Jean Quesnel, pg 15 v

CLE Report - Niamey; p.10 cases in Egypt and Niger ٨

- جمعيات تقييم وطنية؛
- بناء الثقة وخلق رؤية مشتركة بين الشركاء في التنمية – من خلال تنسيق ومواءمة الجهود الإنمائية.
- وأشار المشاركون في حلقات عمل في الرابطة الدولية لتقييم التنمية أن لكل من المجتمع المدني والقطاع الخاص أدوار هامة يضطلع به فيما يتعلق بالتقييم القطري. وتدعم مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص حقا استقلالية التقييمات ومن ثم تزيد مصداقيتها.
- كما يبدو أن ظهور جمعيات وطنية للتقييم تشكل سبيلا واعدا لإيجاد ثقافة تقييم ودعمها. ويمكن لهذه الجمعيات أن تضطلع بدور محوري لبناء قدرات الأفراد من خلال التدريب والدعوة إلى توجيه اهتماماتها المهنية، ووضع معايير وقواعد للتقييم، وتوفير فرص لتقاسم المعلومات والخبرات من خلال شبكات عمل.

التزام المنظمات الإنمائية بحق البلدان في الملكية

- تظهر الاتفاقات الأخيرة في صفوف مجتمع المنظمات الإنمائية الدولية أن المنظمات الإنمائية ملتزمة مبدئياً بتحسين فعالية المساعدات الإنمائية، وخلق حافز مهم لدعم التحول صوب مزيد من ملكية البلاد للعمليات الإنمائية، ومن ثم للتقييمات القطرية. وفي الواقع، أكد «إعلان باريس لتفعيل المساعدات» في مارس ٢٠٠٥، مجددا التزام المنظمات الإنمائية الدولية الذي سبق أن أعلنته في روما عام ٢٠٠٣ (إعلان روما لتنسيق الجهود). وهي تتمثل في:
- **الملكية:** تتولى البلدان الشريكة زمام القيادة بفعالية لسياساتها واستراتيجياتها الإنمائية وتنسيق الجهود الإنمائية.
 - **الموائمة:** توجه الهيئات الإنمائية دعمها العام نحو استراتيجيات التنمية الوطنية، ومؤسسات وإجراءات البلدان الشريكة.
 - **تنسيق الجهود:** جرى، بشكل أكبر، تنسيق أعمال المنظمات الإنمائية وجعلها أكثر شفافية وفعالة جماعيا.

- **الإدارة لتحقيق نتائج:** إدارة الموارد وتحسين صنع القرارات لإحراز نتائج مثمرة.
- **المساءلة المتبادلة:** تخضع المنظمات الإنمائية وشركاؤها للمساءلة عن تحقيق النتائج الإنمائية.
- رغم أن المستوى العالى لالتزامات المانحين ومبادئهم الإرشادية، يبدو أنه يدعم أفكار ملكية البلدان ومبادراتها الإنمائية التى تركز على النتائج، يظل من الصعب تحقيق نتائج ملموسة.
- ورغم ما قد يبدو من مفارقة، فإن إحدى النتائج الأساسية التى أسفرت عنها حلقات عمل التقييم القطرى فى أفريقيا وأوروبا الشرقية تتمثل فى أن سوق التقييم مازال يقود زمامها إلى حد كبير الجهات المانحة. وفى السياق الذى لا تتوافر فيه سوى قدر محدود من الموارد الوطنية لإجراء التقييمات، تظل المنظمات الإنمائية تضطلع بدور مهم فى تقرير **لماذا ومتى وماذا** يجب تقييمه، لأنها إلى حد بعيد تتحكم فى تمويل هذه العمليات.
- ومع ذلك، يمكن للمنظمات الإنمائية أن تضطلع- وقد شرعت فى ذلك فعلا - بدور استراتيجى لتعزيز تنمية التقييم القطرى. ففى أوروبا الشرقية، مثلا، ركز الاتحاد الأوروبى إستراتيجيته للمعونة على بناء قدرات للمتابعة والتقييم من خلال:
- إنشاء و/ أو تعزيز وحدات تقييم فى وزارات الدول الأعضاء، المسئولة عن إدارة الأموال التنظيمات الهيكلية فى الاتحاد الأوروبى.
- تمويل جهود بناء قدرات التقييم التى يشرف عليها برامج الاتحاد الأوروبى.
- توفير التوجيه والإرشاد لأدلة التقييم، ووثائق العمل، والتوجيهات الإرشادية المطلوبة للإدراك العام، وغير ذلك؛
- تيسير إجراء التقييمات على مستوى الاتحاد الأوروبى؛
- إعداد أدلة إرشادية للتقييم¹.

الدروس المستفادة في أوروبا الشرقية وأفريقيا

إقليم أوروبا الشرقية

عقدت الرابطة الدولية لتقييم التنمية أولى حلقاتها التدريبية في جمهورية التشيك (براغ، ١٩-٢٠ يونيو، ٢٠٠٦). وقد تمثلت الدروس الرئيسية المستفادة من هذه الحلقة في ما يلي:

- ينبغي أن يكون التعاون الإنمائي على هيئة شراكة متبادلة. فرغم التركيز على احتياجات البلدان المتلقية، لا يمكننا أن نغض الطرف عن الدوافع والمصالح المحفزة للمنظمات الإنمائية. إذ علينا أن نحدد المنافع المتبادلة والمسئوليات المطلوبة لنهج التقييم القطري.
- تضطلع المنظمات الإنمائية بدور مهم في تعزيز التقييم القطري، بإيجاد أو تعزيز المطالبة بإجراء تقييم قطري، مما يضع المبادئ والتوجيهات الإرشادية الإنمائية موضع التنفيذ.
- بصفة عامة، هناك ضعف في ثقافة التقييم في أوروبا الشرقية، ربما نتيجة لإطار العمل المؤسسي السياسي والتاريخي القائم. ودعت الخبرات الإقليمية التي جرى تقاسمها في حلقات العمل إلى إقامة مزيد من شبكات العمل وتنمية قدرات التقييم، وإجراء حوار موسع بدلا من اتخاذ خطوة جذرية صوب اتباع نظم تقييم مركزية.
- يحظى دور المجتمع المدني بأهمية خاصة للتقييم القطري، نتيجة لخلفية الأوضاع السياسية الإقليمية وتاريخها الحديث. ويمكن للمجتمع المدني أن يسد الفجوة القائمة بين الحكومات والمنظمات الإنمائية والبلدان بمعناها الواسع. وينبغي للمؤسسات الحكومية والعامة أن تستهل حوارا عن نتائج التقييمات وتشرها وتضفي مزيدا من الشفافية والديمقراطية والمصادقية عليها.
- من المهم، عند النظر في بناء قدرات للتقييم القطري في أوروبا الشرقية، أن يقوم المانحون والمنظمات الإنمائية بالتمييز بين البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية والبلدان النامية. فرغم أنهما يواجهان مشكلات متشابهة، فإن تجربتهما في التقييم تختلف جوهريا. فعلى سبيل المثال:
- الدول المنضمة حديثا للاتحاد الأوروبي (مثل جمهورية التشيك والمجر وليتوانيا وبولندا وسلوفاكيا) لديها خبرات متماثلة في تقييم مشروعات التمويل الهيكلي للاتحاد الأوروبي وفي تقييم برامج ومشروعات المساعدات الإنمائية الرسمية. ونتيجة لذلك، فإن لديها خبرات تقييم قطري أكثر نضجا.

- الدول التي على وشك الانضمام للاتحاد الأوروبي (مثل بلغاريا ورومانيا) أحرزت قدرا من النجاح في بناء قدرات تقييم قطري بمبادرة من الاتحاد الأوروبي، رغم أنها مازالت في مرحلة أقل نضجا؛
 - بلدان شريكة أخرى (مثل أرمينيا وأذربيجان والبوسنة والهرسك ومولدوفا)، رغم أنها لم تتأثر مباشرة بإدماجها في الاتحاد الأوروبي، فإن لديها بعض الخبرات في بناء قدراتها الخاصة بالتقييم.
- وفي أوروبا الشرقية، تتمتع البلدان الأعضاء في الاتحاد الأوروبي بدعم أكبر وأفضل لبناء قدرات تقييم قطري مما لدى البلدان غير الأعضاء.

إقليم أفريقيا

دعت حلقة عمل التقييم القطري التي عقدت في نيامى بالنيجر (١٦ يناير ٢٠٠٧) تحت مظلة المؤتمر الرابع للمساعدات الاقتصادية لأفريقيا، المشاركين من شتى أنحاء قارة أفريقيا للمشاركة بخبراتهم الخاصة بالتقييم القطري. وتلخص النقاط التالية الدروس الرئيسية المستفادة من الخبرات الأفريقية.

إيجاد طلب وإطار عمل وثقافة للتقييم

- لن يصبح التقييم القطري واقعا ملموسا إلا عندما تنشأ مطالبات داخلية بإجرائه. ونظرا لأن مفهوم التقييم القطري يستند إلى افتراض أن البلدان المستفيدة ستتولى زمام القيادة في عملية التقييم، فإن الهدف النهائي ينبغي أن يكون هو تشجيع هذه البلدان للمطالبة بإجراء التقييم.
- وسيغدو التقييم فعالا عندما يحظى بالقبول ويستخدم مثل المهام الإدارية الأخرى في إدارة المشروعات والبرامج.
- لا بد من تحديد إطار عمل مؤسسي للتقييم، مع تحديد أدواره ومسئوليته بوضوح. وستغدو ثقافته أقوى إذا دعم هذا الإطار سياسات قوية للتخطيط والمتابعة والتقييم.
- ويتمثل أحد العناصر المهمة لنجاح التقييم القطري في التحول الاستراتيجي من مشروعات تصممها وتتحكم في زمامها منظمات إنمائية إلى برامج أطول أجلا يصممها وينفذها المواطنون من أهل البلاد.

- ولا بد من تدريب الموظفين الحكوميين على مفاهيم ونهج المتابعة والتقييم وتوفير دعم لمتابعيهم في عملهم اليومي، لتعزيز ثقافة التقييم.

المشاركة

- يعزز استخدام نهج تقييم تشاركية الملكية والاستفادة المحلية من نتائج التقييم.
- من المهم بشدة ضمان مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين (الحكومات والمنظمات الإنمائية والمجتمع المدني وغير ذلك) في عمليات التقييم القطري وأن يسهموا في زيادة ترابطها وتنفيذها.
- وينبغي أن يكون هدف التقييم القطري ونطاقه محل تفاوض بين المنظمات الإنمائية وأصحاب المصلحة المحليين في وقت مبكر من العمل (في المرحلة الأولية).

تخطيط وتنفيذ التقييم القطري

- ينبغي مواءمة عمليات التدخل الإنمائية مع الأولويات الوطنية، ويجب إدماجها ضمن نظم المتابعة والتقييم الوطنية، حتى يتسنى تجنب ازدواجية الجهود.
- لضمان نجاح التقييم القطري، يجب أن يراعى المناخ الثقافي المعلى خلال مرحلتى الإعداد والتنفيذ.
- من المهم تخطيط المراحل التجريبية من التقييم بشكل يساعد على توثيق النتائج وتحديد الدروس المستفادة التى يمكن الاسترشاد بها فى عمليات التقييم المستقبلية.
- من المهم التخطيط للمتابعة والتقييم حيث إن المعلومات المستخلصة مهمة لعمليات صنع القرار الجيدة.

خاتمة

يمثل التقييم القطري فكرة معقولة وفى أوانها يدعمها التفكير الحديث فى صفوف مجتمع التنمية الدولية، ويتعلق بسبل تحسين فعالية المساعدات الإنمائية. هناك اعتقاد شائع حالياً بأن المبادرات الإنمائية تبلى بلاء حسناً عندما تحدد البلدان المستفيدة أولوياتها واحتياجاتها المطلوب معالجتها، عندما تشارك فى تخطيط وتنفيذ المبادرات، وعندما تخضع المنظمات الإنمائية والبلدان المتلقية للمعونة بشكل مشترك للمساءلة عن النتائج. ورغم ذلك، فمع أن

هذه المنظمات الإنمائية التزمت بدعم ملكية البلدان للعمليات الإنمائية، فلا تزال هناك فجوات هائلة في قدرات معظم البلدان النامية تقف أمام اضطلاعها بمسئولياتها عن هذه العمليات.

ويمكن للتقييم القطري أن يوفر معلومات قيمة لتحسين أداء المبادرات الإنمائية، ومن ثم لتحسين نوعية حياة المستهدفين بهذه المبادرات. وعلى غرار كل العمليات الإنمائية الأخرى، يتطلب التقييم الفعال قدرات ودعم وتمويل على كافة المستويات، ومن المهارات والخبرات الفردية، إلى الثقافات الوزارية الحكومية المطلوبة للتقييم، إلى أطر العمل الوطنية للمتابعة والتقييم، وحتى شبكات العمل الإقليمية لتشارك المعلومات والخبرات. وربما يكون الأهم من كل ذلك، أنه يتطلب إدراك أصحاب المصلحة لقيمة التقييم فيطالبون بإجرائه. إن بناء هذا الفهم وهذه المطالبة يمثلان الشواغل الأولى للرابطة الدولية لتقييم التنمية.

وتكمن رسالة الرابطة في الدعوة إلى إجراء التقييم القطري وتشارك المعلومات ودعم إقامة الشبكات من أجله. ومن ثم، فسنواصل الدعوة إلى استمرار البلدان والمنظمات الإنمائية لتنمية قدرات التقييم، وسنواصل تشارك خبرات ومعلومات التقييم القطري الإقليمية من خلال موقع الرابطة على الانترنت وغيره من المنتديات مثل معرضنا السنوي «بينالي». وأخيرا، يحدونا الأمل من خلال دعوة الجماعات والأفراد، على المستوى الإقليمي، فإننا نعزز إقامة شبكات العمل التي تساعد كل بلد على التعلم من خبرات الآخرين في التقييم القطري.

المراجع

DAC Working Party. (2003), Country-Led Evaluations: A discussion note prepared by WB/OED, UNDP/EO and IOB, March 2003. Available at:

http://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,fr_21571361_34047972_31743020_1_1_1,00.pdf

Development Co-operation Directorate (DCD-DAC). (2005), Paris Declaration on Aid Effectiveness: High Level Forum, Paris, February 2005. 28-29. Available at:

http://www.oecd.org/document/18/0,2340,en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html

Gwin, C. (1999), The New Development Cooperation Paradigm ODC Viewpoint Overseas Development Council. Available at <http://www.ciaonet.org/pbei/odc/gwc01.html>

Jobin, Denis. (Forthcoming, 2007), A Transaction-Cost-Based Approach to Partnership Performance Evaluation, Evaluation: The International Journal of Theory, Research and Practice, U.K.

Picciotto, R. (2002), Development Cooperation and Performance Evaluation: The Monterrey Challenge Washington DC: World Bank. OED Working Paper. Available at:

[http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/8AB016849FCE796085256BC20065B2D7/\\$file/Monterrey_Challenge.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/8AB016849FCE796085256BC20065B2D7/$file/Monterrey_Challenge.pdf)

UNESCAP What is good governance? Available at: <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>

UNICEF Regional Office for CEE/CIS
Palais des Nations
CH 1211 Geneva 10
Switzerland
www.unicef.org/ceecis

January 2008