

Interactive textbook at
www.worldbank.org/r2r



الطريق إلى النتائج

تصميم وإجراء
تقييمات فعالة
للتنمية

تأليف

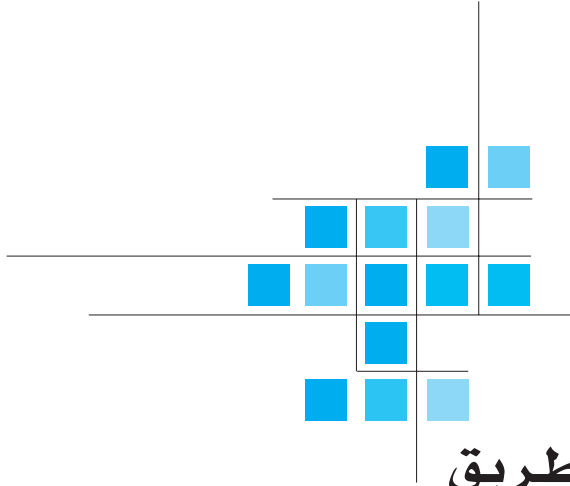
ليندا جي مورا إيماس

راي سي ريست

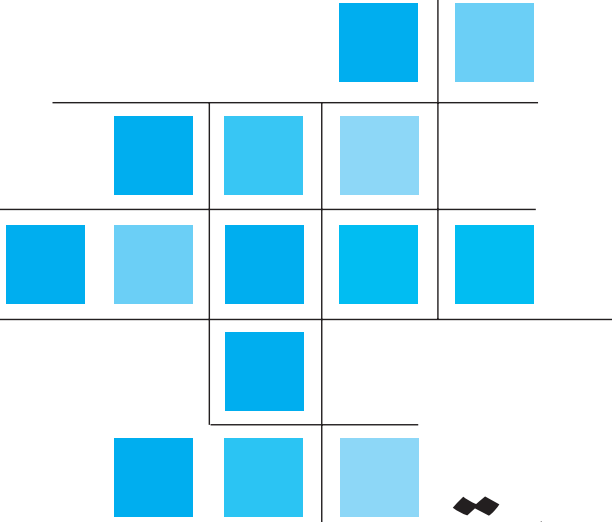
البنك الدولي



ترجمة: عونى عامر



الطريق
إلى النتائج



الطريق إلى النتائج

تصميم وإجراء
تقييمات فعالة
للتنمية

تأليف

ليندا جي مورا إيماس

راي سي ريست

ترجمة: عونى عامر

البنك الدولي



The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations

© 2009 The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

1818 H Street NW
Washington DC 20433
Telephone: 202-473-1000
Internet: www.worldbank.org
All rights reserved
3 4 12

الطريق إلى النتائج: تصميم وإجراء تقييمات فعالة للتنمية

حقوق الطبع © ٢٠٠٩

البنك الدولي للإنشاء والتعمير/ البنك الدولي

للحصول على إذن لتصوير أو إعادة طبع أي جزء من هذا العمل يرجى إرسال طلب بالبيانات الكاملة إلى مركز التصريح بحقوق الطبع والنشر:

222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA;
Telephone: 978-750-8400; fax: 978-750-4470;
Internet: www.copyright.com

يتعين توجيه جميع الاستعلامات الأخرى عن الحقوق والتراخيص بما في ذلك حقوق التبعية إلى مكتب الناشر على العنوان:

The World Bank, 1818 H Street NW,
Washington, DC 20433, USA;
Fax: 202-522-2422;
E-mail: pubrights@worldbank.org.

This work was originally published by The World Bank in English as "The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations" in 2009. In case of any discrepancies, the original language will govern.

نشر البنك الدولي هذا العمل باللغة الإنجليزية بعنوان «الطريق إلى النتائج: تصميم وإجراء تقييمات فعالة للتنمية» في ٢٠٠٩. Published by Al Ahram Center for Publishing for the World Bank.

أصدر «مركز الأهرام للنشر» الترجمة العربية لصالح البنك الدولي. وفي حالة وجود أي اختلافات فإن اللغة الأصلية هي المعتمدة.

The findings, interpretations, and conclusions expressed in this work do not necessarily reflect the views of The World Bank, its Board of Executive Directors, or the governments they represent.

The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgment on the part of The World Bank concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

ولا تعكس النتائج والتفسيرات والاستنتاجات الواردة فيه بالضرورة وجهات نظر المديرين التنفيذيين للبنك الدولي أو الحكومات التي يمثلونها. ولا يضمن البنك الدولي دقة البيانات المدرجة فيه.

وقد تم إنتاج الخرائط في هذا الكتاب من قبل وحدة تصميم الخرائط بالبنك الدولي. ولا تعني الحدود والألوان والمسميات وأية معلومات أخرى مبينة على هذه الخرائط ضمناً أي حكم من جانب مجموعة البنك الدولي على الوضع القانوني لأي إقليم، أو أي تأكيد أو قبول لهذه الحدود.

الحقوق والأذنون

تخضع المادة الواردة في هذه المطبوعة لحقوق الطبع والنشر. وقد تعتبر عملية طبع و/ أو نقل أجزاء من هذا الكتاب أو كله دون إذن مخالفة للقانون الساري. ويشجع البنك الدولي للإنشاء والتعمير/ البنك الدولي نشر أعماله وعادة ما يمنح الإذن باستنساخ أجزاء من أعماله دون توافر.

الطبعة العربية

٢٠١٥

الناشر: مركز الأهرام للنشر
مؤسسة الأهرام - شارع الجلاء - القاهرة
تليفون: ٢٧٧٠٥٠٥٢ - فاكس: ٢٥٧٨٦٦٥٨

إهداء

إلى زوجي سيلفيو *Silvio* الذي قدم لي الكثير من الدعم والتشجيع في كل جهودي المهنية، مع امتناني الخاص لاثنتين من أكثر السيدات نشاطاً، قدمتا الكثير من التوجيه إليّ وأصبحتا قدوتي في مجال التقييم وهما إيلينور تشيليمسكي ولويس إيلين داتا *Eleanor Chelimsky and Lois-ellin Datta*.

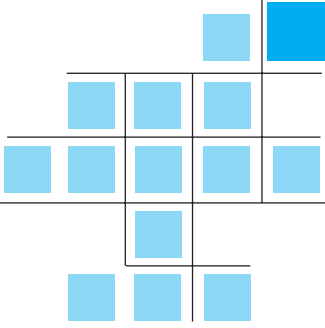
ليندا جي مورا إيماس LINDA G. MORRA IMAS

إلى أحفادي الستة مولي *Molly*، وإيثان *Ethan*، وماديلين *Madeleine*، ولوكاس *Lukas*، ونينا *Nina*، وأنا *Anna* الذين يجلبون السرور إلى حياتي كل يوم.

راي سي ريست RAY C. RIST

إن كتاب الطريق إلى النتائج متوافر ككتاب يمكن تصفحه
عبر الموقع الإلكتروني [http:// www.worldbank.org/r2r](http://www.worldbank.org/r2r).

وتمكن هذه الأداة الطلاب والمدرسين من مشاركة الأفكار والمادة
العلمية لتعزيز خبرة وسائط التعلم المتعددة



المحتويات

xix	تمهيد
xxi	نبذة عن المؤلفين
xxiii	الاختصارات الرئيسية
١	مقدمة
٣	المراجع
٥	الأسس
٧	الفصل الأول : مقدمة حول تقييم التنمية
٨	التقييم : ما هو؟
١٩	أصول وتاريخ التقييم
٢٦	سياق تقييم التنمية
٢٩	المبادئ والمعايير الأساسية لتقييم التنمية
٣٦	أمثلة لتقييمات التنمية
٤١	ملخص
٤١	نشاط الفصل الأول
٤٢	ملاحظات
٤٢	المراجع
٤٦	مواقع ذات صلة على الإنترنت
٤٩	الفصل الثاني : فهم القضايا التي تقود تقييم التنمية
٥٠	نظرة عامة حول التقييم في الدول المتقدمة والدول النامية
٧١	الأثار المترتبة على نشأة بعض قضايا التنمية
٩٣	ملخص
٩٤	المراجع
١٠١	مواقع ذات صلة على الإنترنت

١٠٣	إعداد وإجراء تقييمات تنموية فعالة
١٠٥	الفصل الثالث: بناء نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج
١٠٦	أهمية المتابعة والتقييم القائم على النتائج
١٠٧	ما هو نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج؟
١٠٨	منهج المتابعة والتقييم التقليدي مقابل المبني على النتائج
١١٢	الخطوات العشرة لبناء نظام للمتابعة والتقييم مبني على النتائج
١٣٥	ملخص
١٣٦	أنشطة الفصل الثالث
١٣٩	ملاحظات
١٣٩	المراجع
١٤٠	مواقع ذات صلة على الإنترنت
١٤١	الفصل الرابع : فهم سياق التقييم ونظرية برنامج التغيير
١٤٢	التحليل المبدئي
١٤٤	تحديد المنتفع الأساسي والأطراف المعنية الرئيسة
١٤٩	فهم السياق
١٥٠	الاستفادة من المعرفة القائمة
١٥٠	بناء واستخدام وتقييم نظرية التغيير
١٧١	ملخص
١٧٢	أنشطة الفصل الرابع
١٧٤	المراجع
١٧٧	مواقع ذات صلة على الإنترنت
١٨١	الفصل الخامس : الاهتمام بنهج التقييم
١٨٢	المناهج العامة للتقييم
٢٠٦	ملخص
٢١١	نشاط الفصل الخامس
٢١٢	ملاحظات
٢١٢	المراجع
٢١٦	مواقع ذات صلة على الإنترنت.
٢١٩	تصميم وإجراء التقييم
٢٢١	الفصل السادس : إعداد أسئلة التقييم والبدء في تصميم مصفوفة التقييم
٢٢٢	مصادر الأسئلة
٢٢٣	أنواع الأسئلة
٢٢٠	تحديد واختيار الأسئلة
٢٢٢	تطوير أسئلة جيدة

٢٣٣	تصميم التقييم
٢٤٤	ملخص
٢٤٥	أنشطة الفصل السادس
٢٤٦	المراجع
٢٤٦	مواقع ذات صلة على الإنترنت

الفصل السابع : اختيار تصميمات أسئلة السبب - والنتيجة، والأسئلة الوصفية،

٢٤٧	والأسئلة المعيارية القياسية
٢٤٨	ربط الأسئلة بالتصميم
٢٥٢	تصميمات أسئلة تقييم (السبب- والنتيجة)
٢٧٣	تصميمات الأسئلة الوصفية
٢٧٥	تصميم الأسئلة المعيارية القياسية
٢٧٦	الحاجة إلى نماذج تصميم أكثر دقة وقوة
٢٨١	أنشطة الفصل السابع
٢٨٢	ملحق (٧-١): ملخص للمصطلحات الرئيسة وسمات أنواع ونماذج التصميم المختلفة للتقييم
٢٨٤	المراجع
٢٨٧	مواقع ذات صلة على الإنترنت

الفصل الثامن: اختيار وبناء أدوات جمع البيانات

٢٨٩	إستراتيجيات جمع البيانات
٢٩٠	خصائص المقاييس الجيدة
٢٩٣	البيانات الكمية والنوعية
٢٩٤	أدوات جمع البيانات
٢٩٩	ملخص
٣٤٨	أنشطة الفصل الثامن
٣٤٩	المراجع
٣٥٠	مواقع ذات صلة على الإنترنت
٣٥٤	

الفصل التاسع: اختيار إستراتيجية سحب «اختيان» العينات

٣٥٥	مقدمة حول العينات
٣٥٦	أنواع العينات: العينات العشوائية وغير العشوائية
٣٥٦	تحديد حجم العينة
٣٦٤	ملخص
٣٦٧	أنشطة الفصل التاسع
٣٦٨	المراجع
٣٧٠	مواقع ذات صلة على الإنترنت
٣٧١	

٣٧٣	الفصل العاشر: التخطيط لإجراء تحليل البيانات
٣٧٤	إستراتيجية تحليل البيانات
٣٧٤	تحليل البيانات النوعية «الكيفية»
٣٨٨	تحليل البيانات الكمية
٤٠١	المزج بين البيانات النوعية والبيانات الكمية
٤٠٢	ملخص
٤٠٥	أنشطة الفصل العاشر
٤٠٨	المراجع
٤١١	مواقع ذات صلة على الإنترنت
٤١٣	مواجهة التحديات
٤١٥	الفصل الحادي عشر: تقييم التدخلات المركبة «المعقدة»
٤١٦	المنظور الشمولى لتقييم التنمية
٤١٧	التقييمات المشتركة
٤٢١	تقييمات البرامج القطرية
٤٢٢	تقييمات البرامج القطاعية
٤٢٦	التقييمات المحورية
٤٢٩	تقييم برامج الشراكات العالمية والإقليمية
٤٢٣	ملخص
٤٢٤	المراجع
٤٢٧	مواقع ذات صلة على الإنترنت
٤٣٩	القيادة «التوجيه»
٤٤١	الفصل الثاني عشر: إدارة تقييم
٤٤٢	إدارة مصفوفة التصميم
٤٤٢	التعاقد فى التقييم
٤٤٦	أدوار ومسئوليات الأطراف المختلفة فى التقييم
٤٥١	إدارة الأشخاص، والمهام، والموازنات
٤٦٠	ملخص
٤٦١	أنشطة الفصل الثاني عشر
٤٦٣	المراجع
٤٦٥	مواقع ذات صلة على الإنترنت
٤٦٧	الفصل الثالث عشر: تقديم وعرض النتائج
٤٦٨	صياغة إستراتيجية الاتصال
٤٧٠	كتابة تقرير التقييم
٤٧٦	عرض المعلومات مرثيا

٤٨٩	تقديم عروض شفوية
٤٩١	ملخص
٤٩١	أنشطة الفصل الثالث عشر
٤٩٢	المراجع
٤٩٣	مواقع ذات صلة على الإنترنت

الفصل الرابع عشر: توجيه وإرشاد المُقيّم، الأخلاقيات والسياسات والمعايير

٤٩٥	والمبادئ الإرشادية للتقييم
٤٩٦	السلوك الأخلاقي
٥٠٠	السياسة والتقييم
٥٠٦	المعايير والمبادئ الاسترشادية للتقييم
٥١٠	ملخص
٥١١	أنشطة الفصل الرابع عشر
٥١٢	المراجع
٥١٣	مواقع ذات صلة على الإنترنت

الفصل الخامس عشر: التطلع إلى المستقبل

٥١٦	من الماضي إلى الحاضر
٥١٨	المستقبل
٥٢٧	أنشطة الفصل الخامس عشر
٥٢٨	المراجع
٥٢٩	مواقع ذات صلة على الإنترنت
٥٣١	الملاحق

المربعات التوضيحية Boxes

١٦	١-١ استخدامات التقييم
٢٤	٢-١ معهد المدققين الداخليين والمنظمة الدولية العليا لمؤسسات التدقيق
٣١	٣-١ المكونات العشرة لمعايير جودة التقييم للجنة المساعدة الإنمائية
٣٦	٤-١ الملاءمة: تقييم برنامج الغذاء العالمي للمعونة الغذائية، والإغاثة، والاستشفاء في الصومال
٣٧	٥-١ الفعالية: تقييم إدارة المملكة المتحدة للتنمية الدولية لدعم جهود برنامج الغذاء العالمي في بنجلاديش
٣٨	٦-١ الكفاءة: تقييم لجنة إدارة الكوارث الطارئة للتمويلات المقدمة لمواجهة الفيضانات في موزمبيق
٣٩	٧-١ الأثر: تقييم مشترك للمساعدة الطارئة في رواندا

٤٠	الاستدامة : تقييم وكالة التعاون الدولي الياباني لبرنامج تدريب العالم الثالث على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات	٨-١
٧٤	الأهداف الإنمائية للألفية	١-٢
١٠٧	القوة في قياس النتائج	١-٢
١٠٨	الاختلاف بين المتابعة المبنية على النتائج والتقييم المبني على النتائج	٢-٢
١٢١	عشرة استخدامات للنتائج التي تم التوصل إليها	٢-٢
١٤٨	كيف يتم تحليل أصحاب المصلحة	١-٤
١٥٠	الاستفادة من صندوق المعرفة الخاص بمنع الجريمة	٢-٤
١٥٦	المراجعة المكتبية النظرية للبرامج المتعلقة بتحسين تحصيل الطالب في جنوب أفريقيا	٢-٤
١٩١	تقييم اجتماعي لمشروع للتنمية الزراعية والأثمنان في أذربيجان	١-٥
١٩٧	بناء الثقة من خلال التقييم التشاركي	٢-٥
٢٠٢	استخدام التقييم التوليضي لقياس المنافع البيئية	٢-٥
٢٢٦	تقييم أحد التدخلات التي لا تحتوي على أي معايير	١-٦
٢٢٨	تقييم السياسات والتدخلات باستخدام الأسئلة والإجابة عنها	٢-٦
٢٢٨	المراحل الخمسة لعملية التقييم	٢-٦
٢٤٨	ما الذي يجعل الفيلة تبتعد؟	١-٧
٢٦٢	هل تعمل المدارس التي تديرها المجتمعات بشكل جيد؟ تقييم برنامج المدارس التي تديرها المجتمعات في السلفادور	٢-٧
٢٦٨	استخدام نموذج التصميم المقطعي البسيط للإجابة على الأسئلة الوصفية	٢-٧
٢٧٢	مثال لتصميم دراسة حالة لأسئلة وصفية	٤-٧
٢٧٢	استخدام التصميم القبلي - والبعدي للإجابة على الأسئلة الوصفية	٥-٧
٢٧٤	مثال لتصميم السلاسل الزمنية المتقطعة للأسئلة الوصفية	٦-٧
٢٧٦	تأثير برامج التدريب الوظيفي على العمال الذين يتم تسريحهم	٧-٧
٢٧٨	الدعم الإسباني لتصميمات التقييم التي تتسم بمزيد من الدقة	٨-٧
٢٩١	قواعد جمع البيانات	١-٨
٢٩٢	استخدام النهج المقتن لتقييم تدخل إنمائي في مجال الزراعة	٢-٨
٢٩٦	قائمة العشرين سؤالاً لباتون «القائمة المرجعية النوعية»	٢-٨
٢٩٩	قياس مدى شهرة المعارض الفنية باستخدام الطرق الصريحة وغير الصريحة (الضمنية)	٤-٨
٣٠٤	استخدام الخرائط الأرضية عبر محرك البحث غوغل	٥-٨
٣١٨	أسئلة المسوح المقتنة وغير المقتنة	٦-٨
٣٢٢	نقاط هامة يجب مراعاتها عند صياغة أسئلة المسح	٧-٨

٢٢٨	إرشادات عامة لإجراء المسوح	٨-٨
٢٢٨	نقاط هامة لكتابة الاستبيانات	٩-٨
٢٢٢	نقاط هامة لإجراء المقابلات	١٠-٨
٢٢٣	نقاط هامة لإجراء المقابلات عبر ثقافات مختلفة	١١-٨
٢٢٨	نقاط هامة لتصميم أسئلة المجموعات النقاشية البؤرية	١٢-٨
٢٢٩	نموذج لأسئلة المجموعات النقاشية البؤرية	١٣-٨
٢٦١	استخدام العينة العنقودية لتحديد مرضى الإيدز من أجل مقابلتهم	١-٩
٢٧٨	أمثلة على الرموز أو الأكواد المستخدمة	١-١٠
٢٨٠	استخدام تحليل المحتوى لتحديد الفوائد التي تم رصدها عن استخدام المضخات اليدوية	٢-١٠
٢٨٣	إستراتيجيات توكيد البيانات إليكترونياً	٢-١٠
٢٨٨	نقاط هامة للحفاظ على البيانات الكمية	٤-١٠
٢٩٥	حساب الانحراف المعياري	٥-١٠
٢٩١	خطوط إرشادية لتحليل بيانات مسحية كمية	٦-١٠
٤٢٢	مثال للمنهجية المستخدمة في تقييم برنامج قطري	١-١١
٤٢٥	تقييم خارجي مشترك لقطاع الصحة في تنزانيا، ١٩٩٩-٢٠٠٦	٢-١١
٤٢٧	مثال لأحد التقييمات المحورية حول تقييم جامعي القمامة في أفريقيا، وأسيا، وأوروبا	٣-١١
٤٤٥	نصائح ونقاط هامة لكتابة الشروط المرجعية TOR لتقييم ما	١-١٢
٤٥٢	نصائح ونقاط هامة لحل الصراعات	٢-١٢
٤٥٣	نصائح ونقاط هامة لتحسين عمل الفريق	٣-١٢
٤٧٠	استخدام تقنيات اتصال مبتكرة لزيادة الاهتمام بنتائج التقييم	١-١٣
٤٨٧	نقاط هامة لإنشاء أشكال يتسم عرضها بالفعالية	٢-١٣
٤٩٠	نقاط هامة لإنشاء عروض تقديمية أو إعداد نسخ مطبوعة يتم توزيعها	٣-١٣
٤٩١	نقاط هامة عند استخدام الشرائح	٤-١٣
٥٢٠	قضايا رئيسية في مجال تشخيص نظم المتابعة والتقييم الحكومية	١-١٥
٥٢٤	الكفاءات الرئيسية اللازم توافرها لدى مُقيمي التنمية	٢-١٥

الأشكال Figures

١١٠	نظرية برنامج التغيير (النموذج المنطقي) لتحقيق النتائج والآثار	١-٣
١١١	نموذج نظرية برنامج التغيير (النموذج المنطقي) تخفيض معدل إصابة الأطفال بالأمراض المعدية المعالجة عن طريق الفم	٢-٣
١١٢	الخطوات العشرة لتصميم، وبناء، واستدامة نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج	٣-٣
١٢٠	سلسلة طرق جمع البيانات	٤-٣
١٢٢	تحديد المستوى المتوقع أو المرغوب لتحسين اختيار مستهدفات الأداء المطلوبة	٥-٣
١٢٤	الأنماط الرئيسة للمتابعة	٦-٣

١٢٥	العلاقات بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج	٧-٢
١٢٥	مثال للعلاقة الارتباطية بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج	٨-٢
١٢٦	تحقيق النتائج من خلال الشراكة	٩-٢
١٥٢	الانتقال من المدخلات إلى النتائج	١-٤
١٥٢	التأثيرات البيئية المحتملة على نتائج البرنامج	٢-٤
١٥٥	عملية بناء وتصميم نظرية التغيير	٣-٤
١٥٨	نموذج مبسط لنظرية التغيير لتحسين عملية صنع القرارات لدى مقيمي التدريب	٤-٤
١٥٩	نموذج مبسط رسماً بيانياً لنظرية التغيير مع تحديد الافتراضات الأساسية	٥-٤
١٦٠	نموذج لنظرية التغيير	٦-٤
١٦٢	نظرية التغيير لبرنامج تحسين تحصيل الطلاب في القراءة من خلال الزيارات المنزلية للمدرسين	٧-٤
١٦٢	نظرية التغيير لبرنامج يستهدف استخدام ورش العمل التشاركية لتقليل الفساد الحكومي	٨-٤
١٦٦	مخططات الرسم القياسية	٩-٤
١٦٧	مخططات الرسم التي تؤكد على وجود الافتراضات	١٠-٤
١٦٨	سلسلة النتائج القياسية	١١-٤
١٧٢	نموذج مبسط لنظرية التغيير لبرنامج القروض الصغيرة	A ٤
١٧٢	نماذج أكثر تعقيداً لنظرية التغيير لبرنامج القروض الصغيرة	B ٤
٢٢٢	استخدام النموذج المنطقي لوضع إطار لأسئلة التقييم	١-٦
٢٤٠	نهج تقييم التنمية	٢-٦
٢٤٢	تصميم نموذج مصفوفة التقييم	٣-٦
٣٠٨	نموذج أداة جمع البيانات	١-٨
٣١١	مثال لنموذج الملاحظة المبنية على موضوع/ قضية	٢-٨
٣١٢	مثال لنموذج ملاحظة مقننة	٣-٨
٣٨١	مخطط لتحليل محتوى بحث أو دراسة	١-١٠
٣٨٢	قائمة عمل فارغة لتحليل البيانات النوعية	٢-١٠
٣٨٥	قائمة عمل فارغة لتحليل البيانات النوعية	٣-١٠
٣٩٢	التوزيع الطبيعي	٤-١٠
٣٩٤	توزيعات غير طبيعية	٥-١٠
٣٩٤	انحراف معياري في توزيع طبيعي	٦-١٠
٤٥٥	نموذج لمخطط جانث GANTT	١-١٢
٤٧٥	نظام المؤسسة الدولية للتمويل بمرحلته لتتبع التوصيات	١-١٢
٤٧٨	مثال على هيكل تنظيمي	٢-١٢
٤٨٠	مثال على مخطط جانث Gantt chart	٣-١٢
٤٨١	متوسط انخفاض درجات الحرارة في مقاطعة A من فبراير - يونيو ٢٠٠٨	٤-١٢
٤٨٢	اختلاف درجات القراءة في ثلاث مدارس في المقاطعة: ٢٠٠٥/٢٠٠٤	٥-١٢
٤٨٢	درجات اختبار الرعاية الوالدية واختلافه باختلاف الإقليم	٦-١٢

٤٨٣	٧-١٣	اختلاف إجابات كل من المديرين والمساعدين على الأسئلة
٤٨٣	٨-١٣	الربع الثالث يوضح ارتفاعا كبيرا في تكاليف الكهرباء بالدولار الكندي، ٢٠٠٨
٤٨٤	٩-١٣	مقارنة متوسط درجة الاختبار بمستوى الصف
٤٨٨	١٠-١٣	مثال لشكل بياني مشوش غير ضروري
٤٨٨	١١-١٣	مثال لشكل بياني بسيط يقوم بتعظيم استخدام الحبر بسبب زيادة حجم البيانات

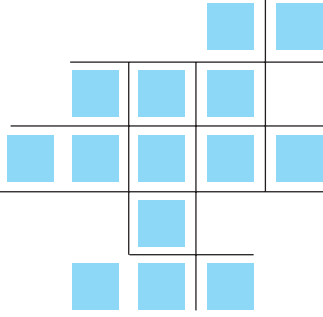
الرسوم التوضيحية Illustrations

٤٧٨	١-١٣	انطباعات الطفل عن قرية قبل وبعد التدخل
-----	------	--

الجداول Tables

١٥	١-١	أمثلة حول تقييمات سياسة وبرنامج ومشروع
١٧	٢-١	المقارنة بين المتابعة والتقييم
٢٧	٣-١	مداخل البنك الدولي المتغيرة في التنمية، ١٩٥٠-٢٠٠٠
٣٣	٤-١	معايير ومؤشرات لتجديد استقلالية منظمات التقييم
١٠٩	١-٣	المكونات الرئيسية لنظرية التغيير
١١٨	٢-٣	مصفوفة اختيار المؤشرات
١١٨	٣-٣	نموذج لإطار العام حول الأداء: النتائج والمؤشرات
١٢١	٤-٣	نموذج لإطار عمل الأداء: النتائج، والمؤشرات، وبيانات الوضع الأصلي
١٢٣	٥-٣	نموذج لإطار عمل الأداء: النتائج والمؤشرات وخط الأساس والمستهدفات
١٢٩	٦-٣	نموذج لجدول يعرض تقريراً بالنتائج
١٤٦	١-٤	أدوار الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» في التقييم
١٤٩	٢-٤	أسئلة يمكن طرحها في مراحل التقييم المختلفة
١٧٠	٣-٤	إطار العمل المنطقي لبرنامج يستهدف تقليل معدل الوفيات
١٨٣	١-٥	أشكال الأسئلة الاستطلاعية وطرق التعامل معها وتناولها
١٩٤	٢-٥	سمات هنيات التقييم التشاركي والتقييم التقليدي
٢٠٧	٣-٥	الغرض والخصائص والسمات الرئيسية وجوانب القوة والتحديات لمناهج التقييم المختلفة
٢٢٥	١-٦	أسئلة نوعية يمكن طرحها خلال مراحل مختلفة لدورة رسم سياسة ما
٢٣١	٢-٦	مصفوفة اختيار وترتيب أسئلة التقييم
٢٥١	١-٧	الخاصيتان الرئيسيتان للنماذج التجريبية وشبه التجريبية وغير التجريبية
٢٧٥	٢-٧	الأنواع الأربعة لمراجعات الأداء
٢٧٩	٣-٧	مزايا وعيوب نماذج التصميم التجريبية الشائعة
٢٩٠	١-٨	نموذج لقرار يتعلق بطريقة جمع البيانات
٢٩٨	٢-٨	متى يتم استخدام النهج الكمي ومتى يتم استخدام النهج النوعي
٣٠٢	٣-٨	مزايا وتحديات الاجتماعات المجتمعية
٣١٠	٤-٨	مزايا وتحديات استخدام البيانات المتاحة
٣١١	٥-٨	أسباب استخدام الملاحظة وأمثلة عليها

٢١٥	استخدامات الملاحظة شبه المقننة	٦-٨
٢١٧	مزايا وتحديات جمع بيانات الملاحظة	٧-٨
٢١٩	مزايا المسوح المقننة وشبه المقننة	٨-٨
٢٢٠	مزايا وتحديات استخدام المسوح	٩-٨
٢٢٢	مستويات التحسين في تحديد محتوى الاستبيان	١٠-٨
٢٣٠	نتائج بطاقات تقرير المواطن حول مستوى رضاه عن خدمات البنية التحتية	١١-٨
٢٣٠	استخدامات بطاقات تقرير المواطن	١٢-٨
٢٣١	مزايا وتحديات استخدام بطاقات تقرير المواطن لجمع البيانات	١٣-٨
٢٣٣	مزايا وتحديات استخدام المقابلات	١٤-٨
٢٣٩	المراحل الأربعة للمجموعات النقاشية البؤرية وأدوار ومهام الميسر	١٥-٨
٢٤٠	مزايا وتحديات استخدام المجموعات النقاشية البؤرية	١٦-٨
٢٤١	إرشادات لاستخدام اليوميات أو الدوريات	١٧-٨
٢٤٢	مزايا وتحديات استخدام اليوميات وقوائم مراجعة التقييم الذاتي	١٨-٨
٢٤٤	مزايا وتحديات استخدام أداة آراء وتقدير الخبراء	١٩-٨
٢٤٦	مزايا وتحديات استخدام أسلوب دلفي	٢٠-٨
٢٦٥	الحد الأدنى لحجم عينة بمستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ بنسبة ٥٪	١-٩
٢٦٦	أحجام العينات لمجموعة سكانية تبدأ من مليون نسمة فأكثر	٢-٩
٢٧٥	نقاط هامة لجمع وتحليل البيانات النوعية	١-١٠
٢٨٢	جوانب القوة والتحديات المحتملة عند استخدام تحليل المحتوى	٢-١٠
٢٨٧	تنظيم وتفسير البيانات النوعية	٣-١٠
٢٩٢	نسبة التحضر لكل دولة من دول أمريكا اللاتينية وأمريكا الوسطى	٤-١٠
٢٩٣	مقاييس النزعة المركزية المفضلة طبقاً لنوع البيانات	٥-١٠
٢٩٦	وجهات نظر العملاء حول خدمات الحالات الصحية في عيادة محلية (نسبة المبحوثين)	٦-١٠
٢٩٧	وجهات نظر المستفيدين حول خدمات الرعاية الصحية في عيادة محلية (نسبة المبحوثين)	٧-١٠
٤٢٠	اختيار، وتنظيم، وإدارة فريق التقييم الخارجي، وإعداد وكتابة تقارير التقييم	١-١١
٤٥٥	نموذج لخريطة مهام	١-١٢
٤٥٨	الإجراءات العشرون التي يقترحها جريير لمدير أنشطة المشروع	٢-١٢
٤٦٩	قائمة مرجعية لنموذج إستراتيجية الاتصال للمرحلة التمهيدية ومرحلة تصميم التقييم	١-١٢
٤٧٤	نظام تتبع التوصيات	٢-١٢
٤٨٠	أجزاء الرسوم البيانية	٣-١٢
٤٨١	أشكال الرسوم البيانية وأغراض استخدامها	٤-١٢
٤٨٥	مثال لبيانات في جدول يتضمن خطوطاً عديدة	٥-١٢
٤٨٦	مثال لبيانات في جدول يتضمن خطوطاً قليلة	٦-١٢
٤٨٦	مثال لجدول التصنيف	٧-١٢



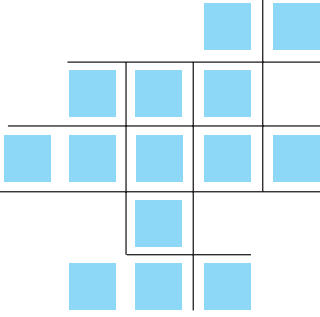
شكر وتقدير

نود أن نعبر عن سعادتنا البالغة بأن كتاب «**الطريق إلى النتائج**» أصبح متاحاً الآن باللغة العربية لكل العاملين في مجال التقييم في الدول الناطقة بالعربية. ولقد كان هذا ممكناً من خلال جهود مجموعة صغيرة ولكنها قامت بتقديم كل الدعم اللازم حيث قامت بتكريس وقتها وساعات طويلة سواء من قام بترجمة هذا الكتاب، أو من قام بالتأكد من ضمان جودة الترجمة. ومن بين تلك الجهود نود توجيه الشكر لمنظمة اليونيسف لتعاونها مع الشبكة المصرية للبحوث والتقييم وفي مساهمتها المالية في ترجمة هذا الكتاب. ويعتبر هذا الإصدار هو الكتاب الرابع الذي قامت الشبكة المصرية للبحوث والتقييم بتعريبه في مجال المتابعة والتقييم. ومن الشركاء الذين نود أن نتقدم بالشكر إليهم هم السيدة نيفين القباج التي بادرت بفكرة تعريب الكتب والمواد العلمية في مجال المتابعة والتقييم، كما أنها قامت بإدارة وتنسيق الجهود من طرف منظمة اليونيسف. كما أننا مدينون للسيد عوني عامر، استشاري البحوث والتقييم الذي قام بترجمة هذا الكتاب بالكامل (٥٥٠ صفحة). وفي هذا الصدد، فإننا نعبر عن تقديرنا العميق للدور الذي قامت به وحدة التقييم وتقييم الأثر تحت مظلة وزارة التخطيط والتعاون الدولي بالملكة الأردنية الهاشمية، وهذا مثال رائع للتعاون الإقليمي في هذا الإصدار الذي بين أيديكم. نخص بالشكر والتقدير السيدة لمياء الزعبي مديرة الوحدة، والسيدة سناء الحناوي بالإضافة للباحثين صخر بدارين ولونا عبيدات.

ويحدونا الأمل في أن تؤدي ترجمة هذا الكتاب إلى المساهمة في تمهيد الطريق للارتقاء بالتقييم المبني على النتائج وإلى تعزيز ثقافة التعلم والمساءلة في مجال التقييم في كل الدول الناطقة بالعربية.

د. ليندا مورا ايماس ود. راي ريبست

المؤلفان



تمهيد

يعد تقييم التنمية مكوناً ضرورياً وهاماً ومتنوعاً في التقييم الواسع النطاق. فهو يعالج مجالات التنمية الناشئة، والمتعمقة، والمعقدة. فتقييم مشروعات وبرامج الحد من الفقر والعمالة وأثرها على الفقراء، وعواقبها على الدول الضعيفة، وقضايا عدم العدالة في بنية الأنظمة المالية العالمية، والإستراتيجيات التي تساعد الدول في مراحل ما بعد الحرب، وفي العديد من المجالات الأخرى يساهم (تقييم التنمية) في فهمنا بالتأكيد لاستجابتنا لهذه القضايا الملحة.

ونتيجة لتزايد الاهتمام العالمي فيما يتعلق بقضايا المساءلة من جانب الحكومات والمنظمات المختلفة، ونتائج إجراءاتهم التي يتم اتخاذها من أجل تحقيق أقصى درجة من الاستجابة للأطراف المعنية الداخلية والخارجية فيما يتعلق بأدائهم والتعمق بشكل أكبر لتحقيق فاعلية أكبر للتنمية، برز وظهر التقييم كوسيلة رئيسية من شأنها أن تعالج وبطريقة علمية منظمة والاجابة على السؤال «وماذا في ذلك أو وإن يكن؟» أو «وماذا بعد». فمن غير الكافي الإشارة في تقارير التقييم إلى أن شخصاً ما وُجد مُهتماً جداً ويعمل بجد خلال عملية التقييم ولكن يظهر متطلب رئيسي يهتم بتوثيق لماذا تظهر الصورة الأخرى من هذه العملة؟ ولماذا كان هناك مكون من مكونات البرامج غير فعال؟

فتقييم التنمية مجال ناشئ يهتم بالاستفسار والتحقيق عن قضايا معينة. إن إيجاد طرق وأساليب معينة للتقييم يصبح بلا تأثير عندما تكون نظم المعلومات الحكومية ضعيفة أو غير موجودة، وعندما يستمر وجود نوع من الفساد في المعلومات المتعلقة بالأهداف السياسية، وعندما تكون الفجوات الموجودة في مجال المعلومات كبيرة وحقيقية، وعندما لا يكون هناك ضمان وتأكيد أن المعلومات التي يتم الحصول عليها يمكن الاعتماد عليها بشكل فعال. ولكي يتم مواجهة هذه التحديات فمن المفترض أن يتصف تقييم التنمية بالمرونة والإبداع والابتكار، من أجل تطوير طرق وأساليب تساعد المواطنين، والمسؤولين الحكوميين، والمواطنين، والمجتمع المدني، والإعلام في الحصول على المعلومات المتعلقة بالبرامج الحكومية التي تُحدث اختلافاً في نوعية حياة الناس.

ويسعى هذا الكتاب للمساهمة في تقوية ودعم الجهود المبذولة في مجال تقييم التنمية لاستخدامه كأداة تساعد في إيجاد وتطوير وتنفيذ السياسات والبرامج بشكل خاص، وأنظمة الحوكمة Governance بشكل عام. هذا ومن الممكن أن يعد التقييم أداة في الإدارة العامة الفعالة لتحسين أسلوب أداء الحكومات والمنظمات في تحقيق النتائج. ولن تنتهي هذه المساهمة عند عتبة

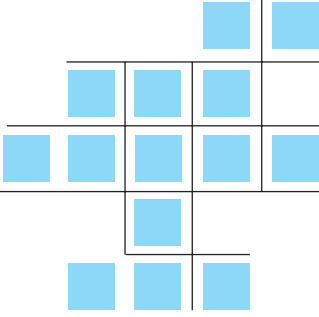
القطاع العام، بل من الممكن أن يُصبح التقييم أداة مؤثرة وفعالة في المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات والهيئات المانحة التي تبحث عن دعم جهود التنمية لصالح الفقراء. ولقد تم تعديل المادة العلمية في هذا الكتاب لتكون ملائمة للبرنامج الدولي للتدريب على تقييم التنمية (IPDET) International Program for Development Evaluation Training وهو التدريب الذي يقدمه ويدعمه البنك الدولي وجامعة كارلتون في كندا في كل صيف (راجع www.IPDET.org). ويأتي المشاركون في هذا البرنامج التدريبي من كافة أنحاء العالم لقضاء فترة تمتد إلى شهر لدراسة تقييم التنمية. كما أن المادة العلمية التي يتم تقديمها في هذا الكتاب هي بمثابة عرض أكثر تفصيلاً وإسهاباً لما يتم تقديمه في هذا البرنامج التدريبي IPDET، ومن هنا يساهم هذا الكتاب في مشاركة المحتوى التدريبي الذي يتم تقديمه في هذا البرنامج التدريبي مع الآخرين المهتمين بمجال تقييم التنمية.

ونحن كمؤلفين لهذا الكتاب قمنا بالاستعانة بعدد كبير من الأفراد الذين قدموا لنا الدعم الكافي والمشورة اللازمة، وذلك بقراءة أجزاء من المادة العلمية لهذا المجلد في مرحلة الإعداد له، وشملت تلك المراجعة انتقاد بعض من هذا المحتوى. وقد استمر تشجيعهم لنا إلى أن وصل هذا الكتاب إلى نسخته النهائية التي هي بين أيديكم حقيقة واقعة. ولقد أرفقنا قائمة بأسماء هذه المجموعة في نهاية الكتاب (ملحق رقم ١) وهم الذين نوجه إليهم الشكر بهذا الصدد. ولكن ما يستحق اختياره من هذه المجموعة وتوجيه الشكر له في هذا المجال: مايكل باتون Michael Patton، وباتريك راسو Patrick Grasso، ومارتن أبرام Martin Abrams، ونيلز دابلستن Niels Dabelstein، وريج اكسون Gregg Jackson، ويني سويمر Gene Swimmer، ونانسي بورتوس Nancy Porteous. فكل شخص من هؤلاء قام بقراءة أو مراجعة أجزاء من هذا الكتاب، ولهذا نوجه إليهم الشكر على جهودهم في هذا الصدد. كما أن سانتياغو بومبو بيجارانو Santiago Pombo Bejarano من مكتب النشر التابع للبنك الدولي قد بذل مجهوداً كبيراً لمواجهة الكثير من الصعاب التي ترتبط بهذا العمل، حيث استمر تشجيعه ودعمه حتى تم الانتهاء من إعداد ونشر هذا المجلد.

وهنا نود توجيه الشكر أيضاً لاثنتين من شركائنا الذين ساهموا في جعل البرنامج التدريبي IPDET أمراً واقعاً في جامعة كارلتون في كندا وهما: كارين يسنبرج Karen Ginsberg، وباربارا لي باربارا Barbara Levine. إذ لم يكن لهذا الكتاب وجود بدون وجود البرنامج التدريبي IPDET. فقد كانوا بمثابة شركاء رائعين وأصدقاء رائعين.

وفي النهاية يجب أن نقر بالمساهمة العظيمة لديانا شولز نوفاك Diane Schulz Novak التي عملت معنا عبر خطوات عملية عند كتابة وإعادة كتابة هذا المجلد حتى أصبح بصورته النهائية التي هي بين أيديكم. كما كان لإخلاصها ورعايتها وتفانيها ودعمها الفني في العمل معنا دوراً فعالاً ومؤثراً جداً. فبغاياها عن المشهد لم نكن بقادرين على كتابة هذا التمهيد ولن يكون هناك كتاب.

وإن كل منا كمؤلفين لهذا الكتاب أصدقاء منذ حوالي ثلاثين سنة، وقد تقابلنا وبدأنا العمل لأول مرة في مكتب المساءلة في الحكومة الأمريكية عام ١٩٨١، وكنا معاً في البنك الدولي وما زلنا حتى الآن معاً لمدة تزيد عن عشر سنوات، حيث أصبح كل من التعاون والصدقة أقوى وأقوى إلى أن وصلنا للقيمة في مجالنا المهني وأصبحنا قادرين على إعطاء مجتمع التقييم خلاصة جهودنا المشتركة من خلال هذا الكتاب.



نبذة عن المؤلفين

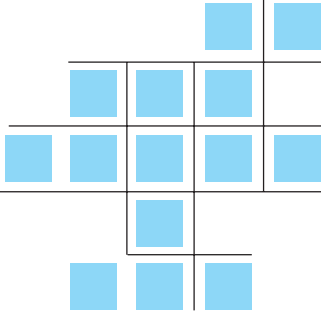
ليندا ي مورا Linda G. Morra تعمل مستشارة في مجموعة التقييم المستقلة في البنك الدولي لبرنامج IPDET وهو البرنامج الدولي للتدريب على تقييم التنمية. وهي تعمل بمثابة المدير المشارك لهذا البرنامج. وتقدم النصح والتوجيه، وتقوم بالتدريب على المتابعة والتقييم في كافة أنحاء العالم. كما كانت تعمل كأستاذ مساعد في جامعة ورج واشنطن، وجامعة كارلتون. وقد التحقت الدكتوراة ليندا بالبنك الدولي منذ عام ١٩٩٦، وقادت العديد من التقييمات. كما كانت تعمل في وظيفة مدير في مكتب المساءلة في الحكومة الأمريكية، وتحضر بشكل دوري اجتماعات لجان الكونجرس لمناقشة برامج التعليم والعمالة.

راي سي ريست Ray C. Rist يعمل مستشاراً في مجموعة التقييم المستقلة في البنك الدولي IEG-WB. والتحق بالبنك الدولي في عام ١٩٩٧، وقد تضمنت حياته المهنية خمسة عشر عاماً شغل فيها عدة وظائف في فروع الإدارات التنفيذية والقانونية في الحكومة الأمريكية. وقد شغل العديد من المناصب الأكاديمية في كل من جامعات كورنيل Cornell University، وجامعة جونز هوبكنز Johns Hopkins University، وجامعة ورج واشنطن George Washington University. كما كان الدكتور ريست ذا مرتبة عالية كزميل فولبرايت Senior Fulbright Fellow في معهد ماكس بلانك Max Planck Institute في برلين في ألمانيا في عامي ١٩٧٦-١٩٧٧. كما أنه قام بتأليف، وتحرير، والمشاركة في تحرير خمسة وعشرين كتاباً، إضافة على كتابة مائة وخمسة وثلاثين مقالة، وعمل كمحاضر في أكثر من خمس وسبعين دولة.

نبذة عن المترجم عونى عامر: استشارى المتابعة والتقييم بالمنظمات الدولية والإقليمية والمحلية

حاصل على بكالوريوس الخدمة الاجتماعية عام ١٩٨٥ بالاضافة لدراسات عليا متخصصة فى مجال علم النفس والصحة النفسية من جامعة عين شمس. حاصل على العديد من الدبلومات المتخصصة فى مجال البحوث والتقييم من جامعات كارلتون بكندا واكسفورد بإنجلترا وكل من كيب تاون ورودرز بجنوب أفريقيا بالاضافة لمصر. يعمل فى مجال التنمية والمتابعة والتقييم مع العديد من المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية منذ عام ١٩٨٧ لعدد ٢٨ سنة عمل منها أكثر من ٢٢ سنة كموظف دائم فى العديد من المنظمات الدولية ومنها بلان انترناشيونال ايجبت . ومنذ عام ٢٠٠٩ وهو يعمل كاستشارى للمتابعة والتقييم وبناء القدرات فى مجال المتابعة والتقييم على المستوى الاقليمى والدولى والمحلى حيث أتاحت له الفرصة لإجراء العديد من التقييمات والبحوث والدراسات وتيسير العديد من برامج بناء القدرات مع العديد من المنظمات الدولية للعديد من برامج التنمية ومنها UNICEF , CARE , Save the Children , IDRC, Plan, Inter News, Search For Common Ground, UNDP, AUB, UNRWA and others .

عضو مجلس إدارة بالعديد من المنظمات الدولية والإقليمية العاملة فى مجال التقييم ومنها الجمعية الدولية للتقييم (IDEAS) ومركز السياسات الأفريقية (APC) والشبكة الأفريقية لتقييم برامج النوع الاجتماعى (AGDEN) وشبكة المقيمين على مستوى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (EvalMENA) بالاضافة لعضويته فى العديد من المنظمات الأخرى مثل AfriEA, CoE والجمعية الأمريكية للتقييم (AEA) وعضو مؤسس بالشبكة المصرية للبحوث والتقييم (EREN) وغيرها من المنظمات الأخرى. شارك فى العديد من المؤتمرات الدولية والإقليمية بالعديد من أوراق العمل والأبحاث والمقالات. فضلا عن قيامه بترجمة بعض المراجع الهامة الأخرى فى مجال التقييم مثل دليل التغيير الأكثر دلالة MSC بالاضافة لتشرفه بترجمة هذا الكتاب الذى يتمنى أن تساهم ترجمته فى الارتقاء بثقافة المتابعة والتقييم والممارسات المختلفة المتعلقة بها لتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة ونظم المتابعة والتقييم المرتكز على النتائج على المستوى المحلى والاقليمى.



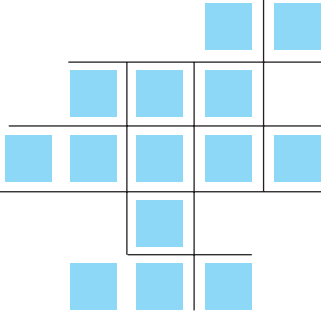
الاختصارات الرئيسية Abbreviations

البنك الآسيوي للتنمية	Asian Development Bank	ADBA
الجمعية الأمريكية للتنمية	American Evaluation Association	AEA
البنك الأفريقي للتنمية	African Development Bank	AfDB
تحليل التباين	Analysis of variance	ANOVA
المعهد الأمريكي للمعايير القومية	American National Standards Institute	ANSI
جمعية دول جنوب شرق آسيا	Association of Southeast Asian Nations	ASEAN
بيئة الأعمال	Business Environments	BE
مبادرة قياس صحة الطفل والمراهق	Child and Adolescent Health Measurement Initiative	CAHMI
برنامج تحليل البيانات النوعية بمساعدة الحاسوب	Computer-assisted qualitative data analysis software	CAQDAS
برنامج عقد المقابلات التلفزيونية بمساعدة الحاسوب	Computer-assisted telephone interviewing	CATI
الجمعية الكندية للتقييم	Canadian Evaluation Society	CES
وسط وشرق وجنوب أوروبا	Central, Eastern, and Southern Europe	CESE
مركز التنمية العالمية	Center for Global Development	CGD
الوكالة الكندية للتنمية الدولية	Canadian International Development Agency	CIDA
الكومنولث للدول المستقلة	Commonwealth of Independent States	CIS
لجنة فعالية التنمية	Committee on Development Effectiveness	CODE
إطار عمل دعم المجتمع	Community Support Framework	CSF
المسؤولية الاجتماعية للشركات	Corporate Social Responsibility	CSR
لجنة المساعدة الإنمائية	Development Assistance Committee	DAC
الوكالة الدانماركية للتنمية الدولية	Danish International Development Agency	DANIDA
هيئة التنمية الدولية	Department for International Development	DfID
لجنة الكوارث الطارئة	Disasters Emergency Committee	DEC
البنك الأوروبي للتعمر والتنمية	European Bank For Reconstruction and Development	EBRD
المؤشر المبكر للاتصالات	Early Communication Indicator	ECI
برنامج المدارس التي تدار عن طريق المجتمع بالسلفادور	El Salvador's Community-Managed Schools Program	EDUCO
الضرائب المعفاة	Exempt-exempt-taxed	EET
قانون التعليم الابتدائي والثانوي	Elementary and Secondary Education Act	ESEA
مجلس البحوث الاقتصادية والاجتماعية	Economic and Social Research Council	ESRC

الاتحاد الأوروبي	European Union	EU
منظمة الغذاء والزراعة التابعة للأمم المتحدة	Food and Agriculture Organization of the United Nations	FAO
مجموعة العمل الخاصة بمتابعة الإجراءات المالية المتعلقة بغسيل الأموال	Financial Action Task Force on Money Laundering	FATF
الاستثمارات الأجنبية المباشرة	Foreign Direct Investment	FDI
مؤسسة تكنولوجيا المعلومات والتعلم التموه	Foundation for Information Technology and Education Development	FIT-ED
النوع الاجتماعي والتنمية	Gender And Development	GAD
المكتب الحكومي للمساءلة	Government Accountability Office	GAO
النتائج المحلي الاجمالي	Gross Domestic Product	GDP
المركز الدولي بجنيف لازالة الانغام البشرية	Geneva International Centre for Humanitarian Demining	GICHD
ضمان الحد الأدنى للدخل	Guaranteed Minimum Income	GMI
قانون نتائج الأداء الحكومي	Government Performance Results Act	GPRA
برامج الشراكة العالمية والاقليمية	Global and Regional Partnership Programs	GRPPs
الدول الفقيرة المثقلة بالديون	Heavily Indebted Poor Countries	HIPC
الخطة الاستراتيجية الثانية لقطاع الصحة	Health Sector Strategic Plan 2	HSSP2
المعهد الكرواتي للتأمين الصحي	Croatian Institute for Health Insurance	HZZO
المجلس الدولي لمعايير التدريب، والأداء، والتعليم	International Board of Standards for Training, Performance, and Instruction	IBSTPI
الجمعية الدولية لتقييم التنمية	International Development Evaluation Association	IDEAS
المركز الدولي لبحوث التنمية	International Development Evaluation Centre	IDRC
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	International Fund for Agriculture Development	IFAD
المؤسسة الدولية للتمويل	International Finance Corporation	IFC
المعهد الدولي للتنمية المستدامة	International Institute for Sustainable Development	IISD
منظمة العمل الدولية	International Labour Organization	ILO
صندوق مونتيري الدولي	International Monetary Fund	IMF
إدارة سياسات وعمليات التقييم (هولندا)	Policy and Operations Evaluation Department (the Netherlands)	IOB
منظمة الهجرة الدولية	International Organization for Migration	IOM
البرنامج الدولي للتدريب على تقييم التنمية	International Program for Development Evaluation Training	IPDET
النظام المتكامل للإدارة المبنية على النتائج	Integrated Results-Based Management system	IRBM
المنظمة الدولية للمعاهد العليا للتدقيق	International Organization of Supreme Audit Institutions	INTOSAI
المنظمة الدولية للتعاون والتقييم	International Organization for Cooperation and Evaluation	IOCE
التقييم المشترك للمساعدة الطارئة برواندا	Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda	JEEAR
الوكالة اليابانية للتعاون الدولي	Japan International Cooperation Agency	JICA

مستوى الاعتماد « الموافقة»	Level of Adoption	LOA
دراسة مسحية لقياس مستويات المعيشة	Living Standards Measurement Survey Study	LSMS
المتابعة والتقييم	Monitoring & Evaluation	M&E
سجل تتبع عمل الادارة	Management Action Tracking Record	MATR
النظام المعدل للموازنة	Modified Budgeting System	MBS
بنوك التنمية متعددة الأطراف	Multilateral Development Banks	MDBs
الأهداف الإنمائية للألفية	Millennium Development Goals	MDGs
وزارة التمويل، والتخطيط، والتنمية الاقتصادية	Ministry of Finance, Planning, and Economic Development	MPPED
نظام ادارة المعلومات	Management Information System	MIS
مشروع أدوية الملاريا	Medicines for Malaria Venture	MMV
العلوم الادارية والصحية	Management Sciences for Health	MSH
الادارة القومية للتدقيق «المراجعة»	National Audit Department	NAD
المركز القومى الصينى لعلم وتكنولوجيا التقييم	Chinese National Centre for Science and Technology Evaluation	NCSTE
المساهمة الوطنية المحددة	National Defined contribution	NDC
الاتحاد الاقليمي لدول وجزر الشمال الشرقية لتكنولوجيا التعليم	Northeast and the Islands Regional Technology in Education Consortium	NEIR TEC
منظمة غير حكومية	Nongovernmental Organization	NGO
الصندوق القومى لادارة التأمين الصحى (المجر)	National Health Insurance Fund Administration(Hungary)	NHIFA
الوكالة النرويجية لتعاون التنمية	Norwegian Agency for Development Cooperation	NORAD
الاستراتيجية الوطنية للنمو والقضاء على الفقر	National Strategy for Growth and Reduction Poverty	NSGPR
المعهد القومى للضمان الاجتماعى (بلغاريا)	National Social Security Institute(Bulgaria)	NSSI
المساعدات الإنمائية الرسمية	Official Development Assistance	ODA
منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية	Organization for Economic Co-operation and Development	OECD
خطة عمل الحد من الفقر	Poverty Eradication Action Plan	REAP
برنامج القطاع الصحى فى العمل	Health Sector program at Work	POW
نظام التخطيط، والبرمجة، والموازنة	Planning, Programming, and Budgeting System	PPBS
الورقة الاستراتيجية للحد من الفقر	Poverty Reduction Strategies Paper	PRSP
طلب إعداد مقترحات	Request For Proposals	RFP
الوكالة السويسرية للتعاون والتنمية	Swiss Agency for Development and Cooperation	SDC
البرنامج الدولى لشانغهاى للتدريب على تقييم التنمية	Shanghai International Program for Development Evaluation Training	SHIPDET
الوكالة السويدية الدولية لتعاون التنمية	Swedish International Development Cooperation Agency	SIDA
الصندوق الاستثمارى الأسيانى للبنك الدولى الخاص بتقييم الأثر	Spanish-World Bank Trust Fund for Impact Evaluation	SIEF
التفسير الشخصى للواقع	Subjective Interpretation of Reality	SIR
المناهج الخاصة بقطاعات واسعة	Sectorwide approaches	SWAPs

الشفافية الدولية	Transparency International	TI
الشروط المرجعية	Terms of Reference	TOR
البرنامج الانمائي للأمم المتحدة	United Nations Development Programme	UNDP
مجموعة التقييم التابعة للأمم المتحدة	United Nations Evaluation Group	UNEG
البرنامج البيئي التابع للأمم المتحدة	United Nations Environment Programme	UNEP
المنظمة التعليمية والعلمية والثقافية التابعة للأمم المتحدة	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	UNESCO
صندوق السكان التابع للأمم المتحدة	United Nations Population Fund	UNFPA
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشتون اللاجئين	United Nations High Commissioner for Refugees	UNHCR
صندوق الأطفال التابع للأمم المتحدة	United Nations Children's Fund	UNICEF
شعبة الاحصاء التابعة للأمم المتحدة	United Nations Statistics Division	UNSD
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	U.S. Agency for International Development	USAID
منظمة الصحة العالمية	World Health Organization	WHO
المرأة فى التنمية	Women In Development	WID
منظمة التجارة العالمية	World Trade Organization	WTO
صندوق الضمان الاجتماعى (بولندا)	Social Insurance Fund (Poland)	ZUS



مقدمة

لقد تغير إطار العمل التحليلي والمفاهيمي والسياسي للتنمية بشكل كبير. كما أن الأجندة الجديدة للتنمية تدعو إلى فهم أكثر عمقاً واتساعاً لقطاعات وبرامج التنمية، والدول المختلفة، وإستراتيجيات التنمية، والسياسات المرتبطة بها. وهذا يؤكد على أهمية التعلم والتغذية الراجعة المستمرة في كل مراحل دورة حياة مشروعات وبرامج التنمية.

وفي الواقع فإن تقييم التنمية يمكن اعتباره بمثابة نوع من الصالح أو المنفعة العامة:

«يمتد التقييم إلى حدود أبعد من مجرد حدود منظمة ما، فالدراسة التقييمية الجيدة يمكن أن يكون لها تأثيرات وامتدادات أوسع عبر مجتمع التنمية. كما أن تقييم التنمية يتمتع بخصائص الصالح العام على المستوى الدولي» (Picciotto and Rist, p.23)

عندما تنمو وتتعاظم جهود التنمية سواء من حيث نطاق العمل أو مستوى التعقيد، فإن ذلك ينعكس أيضاً على التقييم، ولذا فإن القائمين على عملية التقييم لمشروعات وبرامج التنمية انتقلوا من مرحلة استخدام النماذج التقليدية للتنفيذ والتقييم التي تركز على المخرجات والنتائج على المدى القصير Output-Focused، إلى مرحلة الاعتماد على نماذج التقييم القائمة على النتائج خاصة وأن مجتمع التنمية يدعو إلى الاهتمام بمستوى النتائج، وتبني الأهداف الانمائية للألفية. وعندما يُحول مجتمع التنمية تركيزه بعيداً عن مستوى المشروعات كي يتعامل بشكل أكثر شمولاً مع التحديات الموجودة على مستوى كل قطر، فإن مقيمي التنمية يتجهون للبحث عن الطرق والمناهج التي تساعدهم في تقييم النتائج على مستوى قطر، أو برنامج، أو موضوع، أو سياسة ما، أو حتى على المستوى الدولي. وعندما يُدرك مجتمع التنمية أنه ليس مهماً فقط استخدام نهج شامل، ولكن التنسيق أيضاً مهم لمواجهة التحديات القائمة في البلاد النامية، مع التأكيد على أهمية تدعيم الشراكات في هذا المجال

فإن مقيمي مشروعات وبرامج التنمية سيزداد انخراطهم في إجراء وإدارة العديد من التقييمات المشتركة. وبالرغم من المزايا العديدة التي تتمتع بها التقييمات المشتركة في كثير من الجوانب، فإنها تتضمن أيضاً بعضاً من جوانب التعقيد عند إجراء التقييم (OECD, 2006). وبالإضافة لذلك فإن تقييم مشروعات وبرامج التنمية يواجه بشكل متزايد العديد من التحديات المرتبطة بقياس، وتحديد أداء المنظمة التنموية في سياق أوسع يتعلق بتحديد مساهمة هذه المنظمة في عملية التقييم. ومع تزايد الاهتمام بمناهج وطرق تتعامل مع التنمية، أصبح من الصعوبة تصميم تقييمات، تشمل متطلبات خاصة بمنهجيات معقدة وتحديد معايير ذات مستوى عالٍ لتوطيد الآثار. إن الطلب المتزايد على مناهج تقييم جديدة ومزيج من المهارات يتجاوز علم الاقتصاد.. فالتحديات الملحة كالتغير المناخي يتطلب البحث عن مناهج جديدة لتقييم الاستدامة. كما أن إطار المشاكل البيئية، والعواقب المتعلقة بالبرامج المتعددة الجنسيات، والصعوبات للحصول على مقاييس قابلة للمقارنة، والأدلة الثابتة على استمرار النتائج غير المتوقعة كلها تستلزم نهجاً معقداً ومتعدد الأساليب في التقييم.

من المفيد عدم الاستعانة بنظام فردي واحد بعينه للتعامل مع مثل هذه التحديات والأمال والصعاب المتعددة التي تواجه غالبية الناس. وفي حال غياب وجود نقطة تجمع معرفية فإن التسلسل عبر الحدود المشتركة في التخصصات يصبح أمراً شائعاً ويصبح معه المقيمون قوة دافعة ومغامرين في استخدامهم أدوات العلوم الاجتماعية. (Picciotto and Rist, 1995, p.169)

يمثل بناء قدرات التقييم - وإنشاء وحدات تقييمية مدربة على ممارسات وطرق التقييم - تحدياً كبيراً تواجهه معظم الدول النامية. كما أن ظهور جمعيات التقييم القطرية في البلاد النامية، إضافة إلى مجموعات التقييم الإقليمية من الخطوات الضرورية الأولى في زيادة الاحترافية لمجتمع تقييم التنمية. ففي مرحلة مبكرة للجمعية الدولية لتقييم التنمية International Development Evaluation Association (IDEAS) وجد المُقيّمون أنها منظمة مهنية دولية تستجيب لاحتياجاتهم. كما أنها تساعد في بناء القدرات المتعلقة بتقييم التنمية من خلال الدورات والبرامج التدريبية الجامعية للدراسات العليا، والمراكز التدريبية الإقليمية.

ويعد هذا الكتاب الذي بين أيديكم بمثابة أداة تستخدم في بناء قدرات مجتمع تقييم التنمية، ويهدف إلى مساعدة مقيمي مشروعات وبرامج التنمية على التفكير والكشف عن منظومة تقييمية جديدة خاصة في مرحلة تصميم التقييمات المبنية على النتائج لمواجهة تحديات التنمية.

ولقد تم إنشاء البرنامج التدريبي لتقييم التنمية IPDET عن طريق إدارة شؤون التقييم (والتي يطلق عليها الآن مجموعة التقييم المستقلة (Independent Evaluation Group) (IEG) التابعة للبنك الدولي منذ عام ٢٠٠١ من خلال شراكة بين مجموعة التقييم المستقلة وجامعة كارلتون في كندا وبدعم من معهد البنك الدولي، حيث أقيمت الدورة الأولى للبرنامج في أوتاوا - كندا عام ٢٠٠٢. ولقد تم تعديل هذا البرنامج منذ نشأته في عام ٢٠٠٢، الذي يقدم في فترة زمنية تتراوح من أسبوع

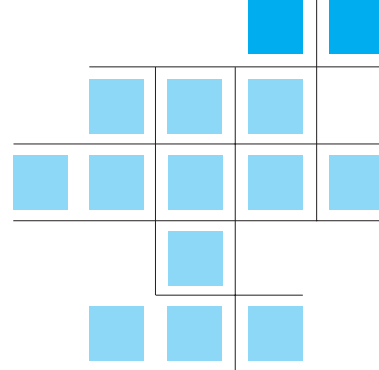
لأسبوعين . وبالفعل تم تنفيذ البرنامج في ١٢ دولة حتى الآن، وبدأ برنامج IPDET المصغر في عام ٢٠٠٧ في شانغهاي.

وبينما يستمر تطوير برنامج IPDET استجابة إلى الطبيعة المتغيرة في مجال التنمية، فما زال يستهدف كل العاملين في المتابعة والتقييم، أو الذين يرغبون في البدء في ممارسة تقييم التنمية. والبرنامج يستهدف تزويد كل المهتمين والعاملين بأدوات عامة لتقييم تدخلات التنمية المختلفة (سياسات، أو برامج، أو مشروعات) على كل المستويات المحلية، والإقليمية، والعالمية. كما يستهدف أولئك العاملين في المنظمات والوكالات التنموية الثنائية أو المتعددة الأطراف، وحكومات الدول النامية، والمنظمات غير الحكومية بالإضافة إلى البرلمانيين والاستشاريين المستقلين.

إن الهدف الأساسي لبرنامج IPDET هو تعزيز معرفة ومهارات وقدرات المشاركين في مجال تصميم وإجراء تقييمات تنموية فعالة، بغرض التوصل لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، إذ يشتمل البرنامج على أربع عشرة وحدة دراسية تزود المشارك بنظرة عامة لمسار تقييم فعال لتدخلات التنمية. ولقد بنى هذا الكتاب على التوسع في هذه الوحدات التدريبية، والنقاشات الشاملة المقدمة التي تواجه مقيمو التنمية، وكذلك ليكون بمثابة دليل عند القيام بتقييم التنمية. ومن خلال متن هذا الكتاب، يستطيع الكثير من المتعاملين مع تقييم التنمية امتلاك أدوات شاملة تساعدهم على إنتاج تقييمات متينة وقوية تتعلق بنتائج التنمية.

المراجع

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2006. *DAC Guidance for Managing Joint Evaluations*. Paris: OECD. <http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/37484787.pdf>.
Picciotta, Robert, and Ray C. Rist. 1995. *Evaluating Country Development Policies and Programs: New Approaches for a New Agenda*. San Francisco: Jossey-Bass.



FOUNDATIONS الأسس

« العبقرية الحقيقية تكمن في القدرة على تقييم المعلومات غير المؤكدة
والخطرة والمتضاربة والمتناقضة»

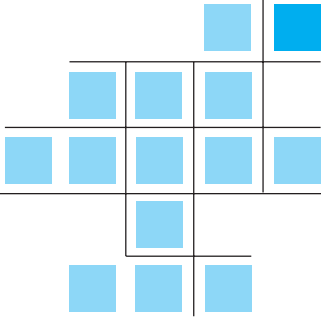
—WINSTON CHURCHILL

الفصل الأول: مقدمة حول تقييم التنمية

- التقييم: ما هو؟
- أصول وتاريخ قواعد التقييم
- بيئة ومجال تقييم التنمية
- مبادئ ومعايير تقييم التنمية
- أمثلة لتقييمات التنمية

الفصل الثاني: فهم القضايا التي توجه تقييم التنمية

- نظرة عامة حول التقييم في الدول النامية والدول المتقدمة
- الآثار الناشئة عن قضايا وتوجهات التنمية



مقدمة حول تقييم التنمية Introducing Evaluation Development

يقدم هذا الفصل التعريف والمفاهيم العامة المرتبطة بتقييم المشروعات والبرامج والسياسات. ويبدأ الفصل في التحول نحو تقييم تدخلات التنمية المختلفة التي يطلق عليها «تقييم التنمية».

سوف يغطي هذا الفصل خمسة أجزاء أساسية :

- التقييم: ما هو؟
- أصول وتاريخ قواعد التقييم
- بيئة ومجال تقييم التنمية
- مبادئ ومعايير تقييم التنمية
- أمثلة لتقييمات التنمية

التقييم: ما هو؟ Evaluation: What is it?

لنهم ما نعنيه بتقييم التنمية فمن الضروري فهم ما نعنيه بكلمة تقييم، وكيف يمكن استخدامها. ويتضمن هذا الجزء من هذا الفصل ما يأتي:

- تعريف التقييم
- تحديد الهدف من عملية التقييم
- حصر منافع التقييم
- تحديد ماذا يريد المقيّمون تقييمه
- وصف استخدامات التقييم
- البحث في العلاقة بين المتابعة والتقييم
- تحديد الأدوار والأنشطة المنوط للمقيّمين المحترفين القيام بها

تعريف التقييم

التقييم تم تعريفه بطرق عديدة، فقاموس أكسفورد للغة الإنجليزية يعرفه كما يأتي:

- 1- العمل الذي يُعنى بتقدير أو تقييم قيمة شيء ما (سـلع... إلخ) أو يقوم على حصر أو بيان قيمة شيء ما.
- 2- هو العمل الذي يُعنى بتقييم أو تحديد قيمة (عن طريق مصطلح حسابي أو كمية مادية، ... إلخ) أو تقدير قوة الاحتمالات أو الأدلة... إلخ.

■ **التقييم** : هو تحديد قيمة وتأثير مشروع، أو برنامج، أو سياسة ما .

ففي ضوء منظومة التقييم نجد أن مصطلح التقييم له معاني عديدة ومتنوعة فالاختلافات الموجودة بين هذه التعريفات تتعلق ببؤرة تركيز القائم بعملية التقييم طبقاً للغرض من عملية التقييم – هل هي المساءلة مقابل التعلم- أو تقييم إجراء التقييم وعلاقته بمستوى نضج وكفاءة وفعالية برنامج أو مشروع أو سياسة ما . ففي الواقع لا يوجد اتفاق عالمي حول التعريف ذاته.

«في الواقع، مع الأخذ بالاعتبار لدور اللغة في التقييم، فإن مايكل سكريفن Michael Scriven وهو أحد مؤسسي التقييم المعاصر، قد لاحظ مؤخراً وجود حوالي ستين نمطاً مختلفاً للتقييم الذي يطبق في سياق ما أو آخر. وتتضمن هذه المصطلحات: حكماً فضائياً Adjudge، وتقدير Appraise، وتحليل Analyze، وتقييم Assess، ونقد Critique، واختبار Examine، وإعطاء درجة Grade، وفحص Inspect، والحكم على Judge، وتقدير معدل Rate، وترتيب Rank، ومراجعة Review، ودراسة Study، واختبار Test» (Fitzpatrick, Sanders, and Worthen 2004, p.5) .

تتضمن معظم تعريفات التقييم مفهوم إصدار حكم على قيمة أو أهمية الموضوع محل التقييم، وفي الواقع نجد أن كلمة «تقييم» Valuing يتم استخدامها لتمييز التقييم عن أنشطة البحث والمتابعة. وفيما يلي التعريف الذي يتبناه هذا الكتاب، إذ تم استعارته من قاموس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية – Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Development Assistance Committee لجنة المساعدة والتنمية (OECD, 2000, p.21) : (DAC)

«إن التقييم عملية تحديد قيمة وأهمية، أو دلالة نشاط أو سياسة أو برنامج ما. وهو عملية تتسم بأنها علمية وموضوعية كلما كان ذلك ممكناً للتدخلات المخطط تنفيذها، أو التي مازالت في طور التنفيذ أو التي تم استكمالها بالفعل».

والتقييم يمكن أن يكون تكويني Formative، تراكمي Summative، أو توقعي Prospective.

«إن التقييمات التكوينية Formative هي تقييمات تستهدف تحسين الأداء، والتي تُجرى معظمها في الغالب خلال مرحلة تنفيذ المشروعات أو البرامج. وقد يتم إجراء التقييمات التكوينية لأسباب أخرى مثل الامتثال لمتطلبات قانونية، أو كجزء من مبادرة تقييم أكبر. وفي المقابل تهتم التقييمات التراكمية Summative بإجراء دراسات في نهاية تنفيذ تدخل معين (أو كمرحلة من مراحل التدخل)، وذلك من أجل تحديد المدى المتحقق من النتائج المتوقعة. إن التقييم التراكمي يقصد به تزويد معلومات حول قيمة البرنامج (OECD, 2002, pp.21-22).

فالتقييم التكويني Formative يبحث في الطرق التي تم بها تنفيذ برنامج أو سياسة أو مشروع ما. فهو يختبر فيما إذا كان «المنطق الإجرائي» المفترض يتواءم مع الإجراءات الفعلية أم لا، كما أنه يحدد النتائج (الفورية) التي نتجت خلال مراحل التنفيذ. كما يتم إجراء مثل هذا النوع من التقييم خلال مرحلة تنفيذ مشروع أو برنامج ما. ويطلق على التقييم التكويني في بعض الأحيان بتقييمات العملية Process Evaluations، حيث أنها تُركز على العمليات والإجراءات ذات الصلة. وأحد الأمثلة على التقييم التكويني هو التقييم الذي قام بإجرائه المركز الدولي لبحوث التنمية - International Development Research Centre (IDRC)، حيث كان التقييم عن مبادرة لإدارة الموارد الطبيعية في أمريكا اللاتينية، ومنطقة الكاريبي (المعروفة باسم (Minga (Adamo)، ٢٠٠٣. ولقد كان الهدف الأساسي لهذه المبادرة هو المساهمة في تكوين وتشكيل مجموعة من المتخصصين في إدارة الموارد الطبيعية من الرجال والنساء في بوليفيا، والإكوادور، وبيرو. وأحد مكونات هذه المبادرة التي اهتم بها المركز الدولي لبحوث التنمية كان تعميم مراعاة منظور النوع الاجتماعي Gender Mainstreaming. ولكي يتم معرفة المزيد عن الكيفية التي تم بها هذا التعميم داخل البرنامج، قام المركز الدولي لبحوث التنمية بإجراء تقييم تكويني، وبدأت منهجية هذا الإجراء بمراجعة مستندات البرنامج المتعلقة بتعميم مراعاة منظور النوع الاجتماعي، والأنشطة ذات الصلة إضافة إلى مراجعة تقارير الزيارات الميدانية، وتقييم المدى الذي تم فيه مراعاة النوع الاجتماعي عبر هذه الزيارات. كما تم عقد مجموعة من المقابلات مع أعضاء مسؤولي البرنامج لفحص واختبار قدراتهم وخبراتهم الفردية، وتعميم مراعاة النوع الاجتماعي في عملهم، والدروس المستفادة عبر مراحل العمل.

وهنا نشير إلى أن أحد أشكال التقييم التكويني الذي يعرف بتقييم نصف أو منتصف المدة Midterm Evaluation. ومن الاسم يتضح لنا أن هذا التقييم يتم إجراؤه في منتصف مدة تنفيذ مشروع أو برنامج أو سياسة ما، والهدف من التقييم التكويني المساعدة في تحديد أي من مكونات المشروع، أو البرنامج، أو سياسة ما يعمل بشكل جيد، وأيها لا يعمل بشكل جيد. فتقييمات نصف المدة

يمكن أن تبدأ بالتركيز على الدروس المستفادة، بالإضافة إلى قياس أبعاد الملاءمة Relevance، الكفاءة Efficiency، والفاعلية Effectiveness. فالدروس المستفادة ضرورية وهامة لتوجيه التدخلات المستقبلية وتحسين التدخلات الحالية.

■ التقييم التراكمي:

هو تقييم يتم إجراؤه في نهاية تطبيق التدخل لتحديد المدى الذي تم فيه إنجاز النتائج المرجوة.

أما **التقييم التراكمي** أو الجمعي Summative فيطلق عليه أحيانا تقييم النتائج أو تقييم الأثر Outcome or Impact Evaluation. ويتم إجراؤه في نهاية تطبيق التدخل، أو في مرحلة متأخرة منه وهو التقييم الذي يحدد إلى أي مدى تم تحقيق وإنجاز النتائج المتوقعة. كما أنه يزودنا بمعلومات عن قيمة وأهمية وتأثير البرنامج، ويتضمن هذا التقييم تقييمات الأثر Impact Evaluations، وبحوث تقييم الفاعلية والتكلفة Cost Effectiveness والبحوث التجريبية Experimental وشبه التجريبية Quasi-experiments، والتجارب العشوائية Randomized Experiments، ودراسات الحالة Case studies.

ومثال على التقييم التراكمي، هو التقييم الذي قام بإجرائه البنك الآسيوي للتنمية Asian Development Bank (ADB) بغرض تقييم برنامج القطاع التمويلي الثاني في منغوليا (ADB, 2007). ويتضمن هذا البرنامج إصلاحات القطاع المالي التي تشتمل على إعادة هيكلة وتحويل القطاع المالي من نظام أحادي الصرف إلى نظام ثنائي الصرف عن طريق البنك الآسيوي للتنمية. وقد تم إجراء تقييم تراكمي جمعي في نهاية المرحلة الثانية من هذا البرنامج. كما اعتاد هذا التقييم الإجابة على الأسئلة المتعلقة بكل من الملاءمة Relevance، والكفاءة Efficiency، والفاعلية Effectiveness، والاستدامة Sustainability، والأثر Impact، والمنفعة الخارجية External Utility، والدروس المستفادة Lessons learned.

ويمكن عرض الاختلاف بين كل من التقييم التكويني والتقييم التراكمي الجمعي فيما يأتي:

■ التقييم التوقعي:

وهو تقييم النتائج المتوقعة المحتملة لمشروع أو برنامج أو سياسة مقترحة.

- يركز التقييم التكويني على تنفيذ مشروع أو برنامج أو سياسة ما وإجراء تحسينات عليها.
- يركز التقييم التراكمي على النتائج وهو يُمكن الناس من إصدار قرارات تتعلق باستمرار أو إعادة تطبيق أو التوسع أو إنهاء مشروع أو برنامج أو سياسة ما.

وفي العادة نرى أننا بحاجة إلى كلا نوعي التقييم وتقوم المنظمات باستخدامهما في أوقات مختلفة خلال دورة حياة مشروع أو برنامج أو سياسة ما.

أما **التقييم التوقعي** Prospective، فهو يُقيّم احتمالية تحقيق مشروع أو برنامج أو سياسة ما لنتائجه، وهو يشبه إلى حد ما دراسة تقدير قابلية التقييم Evaluability Assessment الذي يجب عن السؤال «هل يستحق هذا المشروع أو البرنامج التقييم؟» و «هل تستحق العوائد الجهود والموارد التي انقضت من أجله؟». فالتقييم التوقعي يعمل على تجميع ومواءمة نتائج التقييم المستقاة من دراسات سابقة لتحديد وتقييم مدى احتمالية تحقيق مشروع أو برنامج أو سياسة ما لنتائجه. فنجد أن لجان الكونجرس في الولايات المتحدة الأمريكية تلجأ إلى مكتب المساءلة الحكومية Government Accountability Office (GAO) لتوجيهها حول التنبؤ بنتائج محتملة لتشريع ما مقترح.

وأحد الأمثلة المثيرة للانتباه المتعلقة بالتقييم التوقعي هي الدراسة التي قام بها مكتب المساءلة الحكومية عام ١٩٨٦ بعنوان حمل المراهقات: هناك ٥٠٠٠٠٠ مولود كل عام مع وجود قليل من البرامج

التجريبية (U.S.GAO, 1986). وقد استخدمت هذه الدراسة أربعة إجراءات، حيث قامت بتحليل السمات الرئيسية لاثنتين من وثائق الكونجرس، كما قامت بمراجعة الإحصاءات الخاصة بالمدى الذي تحمل فيه المراهقة. كما اختبرت خصائص البرامج الفيدرالية الحكومية وغير الحكومية، ثم قامت بمراجعة الدراسات التقييمية الخاصة بقياس فعالية البرامج السابقة ذات العلاقة بمساعدة الحامل، والأم المراهقة، والأمومة في مرحلة المراهقة فضلاً عن الخطر المتعلق بأن تصبح المراهقات حوامل. وقد استطلع التقييم إعادة هيكلة وبناء النظرية التي استند إليها البرنامج، وكذلك الإطار المنطقي الاجرائي لكل من وثائق الكونجرس للكشف عن سبب الاعتقاد والايهان بأنه يمكن العمل على هذه المبادرة من خلال مقترح تشريعي. وقاموا بعد ذلك بمقارنة الأدلة التي تم التوصل إليها مع سمات التشريع المقترح سلفاً.

وغالباً ما يطلق على هذا التقييم التوقعي التقييم المسبق (قبل الواقع الحالي) Ex ante (Before the Fact) Evaluation. (Rossi and Freeman, 1993). وغالباً ما يتضمن هذا النوع من التقييم إعادة هيكلة أو إعادة بناء نظرية البرنامج Program Theory، وعمل سيناريوهات لبعض الدراسات وملخصات البحوث والتقييم الحالية للتأكد من وجود السند التجريبي للمبادرات المقترحة.

غرض التقييم Purpose of Evaluation

يمكن استخدام التقييم لمجموعة متنوعة من الأغراض. هناك جهات نظر مختلفة حول اغراض وأهداف التقييم التي من المفترض أن تكون في سياق ما. والرأي الأكثر شيوعاً هو أن للتقييم أربعة أغراض مميزة:

- **غرض أخلاقي Ethical Purpose:** وذلك من أجل إبلاغ القادة السياسيين والمواطنين بتقارير انجاز تبين كيف تم تنفيذ برنامج أو سياسة ما، وما هي النتائج المتحققة. وهذا الغرض يجمع بين أهداف استخدام مساءلة أفضل، ومعالجة المعلومات، وخدمة الديمقراطية.
- **غرض إداري Managerial Purpose:** ليتم توزيع الموارد المالية والبشرية برشد بين البرامج المتنافسة، وتحسين إدارة البرنامج، وزيادة عوائد البرنامج.
- **غرض يتعلق باتخاذ القرارات Decisional Purpose:** فالتقييم فقط هو الطريق نحو القرارات التي تتعلق باستمرارية، أو الحاجة إلى إنهاء، إعادة تشكيل سياسة أو برنامج ما.
- **غرض تعليمي ودافعي Educational & Motivational Purpose:** لمساعدة تعليم وزيادة دافعية المنظمات العامة وشركائهم، وتمكينهم من فهم العملية التي يشاركون بها، وتحديد أنفسهم في إطار أو ضمن أهدافهم (Scientific and National Councils of Evaluation, 1999).

ولقد وصف المُقيّمون البارزون أغراض التقييم بما يأتي:

- تحقيق تحسن اجتماعي
- تعزيز وتقوية الديمقراطية المتداولة
- توفير الإشراف والامتثال
- ضمان المساءلة والشفافية

- بناء ومشاركة وإدارة المعرفة
- المساهمة في التحسن التنظيمي
- تعزيز الحوار والتعاون بين الأطراف الرئيسية المعنية
- تحديد ملاءمة وكفاءة وفعالية وإستدامة وأثر برنامج أو مشروع أو سياسة ما
- استخلاص الدروس المستفادة

ولقد تبني كل من شيلمسكي وشاديش (Chelimsky & Shadish, 1997) منظورا عالميا يربط سياق وإطار التقييم بالتحديات العالمية، وقد شملت هذه التحديات: تأثير التكنولوجيا الجديدة والافتقار إلى التوازن الديموغرافي في الدول والأقاليم المختلفة، والحماية البيئية والتنمية المستدامة والإرهاب، وحقوق الانسان، وغيرها من القضايا الأخرى، والتي تمتد لتتجاوز برنامج واحد أو بلد واحد.

وفي النهاية فإن غرض التقييم هو تزويد صناع القرار بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة تتعلق بالمشروعات أو البرامج أو السياسات، كما أنه من المفترض أن يساعد التقييم صناع القرار أيضاً على فهم الشيء المحتمل حدوثه، أو التأكد من أن التغيير الذي تم رصده كان بسبب التدخل، وتحديد الوسائل لكسب المزيد من المنافع المرغوبة.

فوائد التقييم Benefits of Evaluation

يساعد التقييم في الاجابة على الأسئلة المتعلقة بالتدخلات المختلفة، ومن هذه الأسئلة ما يأتي:

- ما هي آثار التدخل؟
- هل يعمل التدخل كما كان مخططا له؟
- هل توجد هناك اختلافات بين المواقع حول كيفية أداء التدخل؟
- من الذي يستفيد من هذا التدخل؟

ويستفيد الناس من التقييم بأشكال مختلفة، فالبعض يستفيد من التقييم بشكل مباشر في حين يوجد هناك مستفيدون غير مباشرين- وهم هؤلاء الذين لم ينخرطوا في أنشطة التدخل ومع ذلك أمكنهم حصد بعض الفوائد من المشروع أو البرنامج. كما أن بعض التدخلات ينتج عنها فوائد على المدى القصير، في حين توجد فوائد على المدى الطويل لبعض التدخلات الأخرى.

ولكى نقوم بتوضيح الكيفية التي يستفيد فيها الأشخاص من التقييم بأشكال مختلفة سنقوم بعرض المثال التالي، لقد قامت الإدارة الأمريكية للإسكان والتنمية الحضرية في عام 1997 بتقييم برنامج لكرة السلة ليلاً للأولاد والبنات من أعمار السادسة عشرة وحتى العشرين سنة، والذين يعيشون في مساكن عامة. وقد تم تجريب بعض المسوح مع المشاركين قبل وبعد تنفيذ البرنامج، وأوضحت النتائج أنه قبل تنفيذ البرنامج كان 92% من الأشخاص قيد البحث أقرروا أنهم كانوا يتوقعون التعرض لبعض المتاعب، وأن ثلثهم يمكن أن يكونوا ضحية لبعض أعمال العنف خلال الأشهر الثلاثة التالية، وبتابعة تنفيذ برنامج كرة السلة تم التوصل الى أن 20% من الأشخاص قيد البحث يتوقعون التعرض لبعض المتاعب، في حين توقع 5% أن يكونوا ضحية لبعض الجرائم.

كما أوضحت نتائج تقييم البرنامج الليلي لكرة السلة وجود انخفاض بنسبة ٧٨٪ في معدل الجرائم الجنائية للأحداث بالنسبة للفئة العمرية ما بين السادسة عشرة وحتى العشرين سنة في المنطقة أو الحي التي يقع فيها تطوير المساكن العامة. وقد كان السبب الرئيسي وراء انخفاض معدل الجريمة طبقاً للمسح الذي تم إجراؤه مع الأشخاص قيد البحث هو توفير برنامج ليلى لكرة السلة، مما أعطاهم الفرصة لعمل شيء إيجابي. وفي هذا المثال نجد أن المستفيدين المباشرين من البرنامج كانوا هم المشاركين في البرنامج، وهذا يُولد لدينا اعتقاد وإيمان بأن مثل هذه التدخلات تمكنهم من الابتعاد عن منطقة المتاعب، أو أن يكونوا ضحية لجرائم العنف.

كما تم إجراء المسح على سكان المجتمع حيث عبر الأشخاص قيد البحث عن شعورهم بأن كل من مجتمعهم وأطفالهم كانوا أكثر إحساساً وشعوراً بالأمان بسبب البرنامج الليلي لكرة السلة. وفي هذه الحالة فإن سكان المجتمع هم الذين يمثلون المستفيدين غير المباشرين أو على الأقل يمكن اعتبارهم المستفيدين على المدى القصير (اعتماداً على الفترة التي استمر فيها حصدهم لهذه الفوائد). ومع أنهم غير مشتركين أو منخرطين في البرنامج فإنهم يشعرون بأمان أكثر كنتيجة لاشتراكهم في هذا البرنامج.

وهنا يمكن استخدام ملخص نتائج هذا التقييم كي نثبت لسكان المجتمع والمجتمع كله بشكل عام أن هذا البرنامج كان ناجحاً في منع وتقليل العنف، كما يمكن لمديري البرنامج أن يقدموا هذه النتائج لمجلس المدينة لتبرير الطلب المتعلق بضرورة استمرار الدعم المالي لهذا البرنامج، إذ من الممكن اعتبار مديرو البرنامج مستفيدون غير مباشرين في حالة السماح لاستمرار الدعم المالي لهم بالاحتفاظ بوظائفهم لفترة أطول.

وعلى المدى الطويل يستفيد المجتمع بنطاقه الأوسع إذا تجنب الشباب الدخول إلى السجن، وذلك بسبب عدم قدرة المجتمع على تحمل تكاليف السجن، أو فقدان الإنتاجية. فبدلاً من وجود هذه الفئة في السجن فمن الممكن أن يحصلوا على وظيفة ما ويصبحوا قوة منتجة، ومن ثم مواطنين يدفعون الضرائب.

ويُمكن أن يزودنا التقييم بمعلومات تتعلق بتنفيذ البرنامج ونتائجه (المستفيدون غير المقصودين) ويمكن الاستفادة من الدروس التي تم استخلاصها خلال مرحلة تنفيذ البرنامج ومن التقييم اللاحق. ففي مثال يتعلق بتدخل يهتم ببناء وصيانة محطة لمعالجة المياه لتوفير مياه صالحة للشرب للسكان نجد أن المستفيدين المباشرين في هذا المثال الذين يستفيدون من مياه الشرب النظيفة هم سكان المجتمع المتواجدين حول هذه المحطة. كما أنه على المدى البعيد سنجد أن معدلات حدوث الأمراض التي تنتقل عن طريق المياه لأفراد هذا المجتمع ستقل. وقد تتضمن فوائد غير مباشرة على المدى المتوسط تتعلق بصناعات جديدة وعديدة في هذا المجتمع بسبب وجود مياه صالحة للشرب.

ما الذي نقوم بتقييمه **What to evaluate**

يمكن للتقييمات أن تنظر للعديد من جوانب التنمية (جدول 1-1) وفيما يلي بعض الجوانب التي يمكن تقييمها:

- **مشروعات Projects**: تدخل انمائي واحد في منطقة ما أو مشروع فردي يتم تنفيذه في مناطق عديدة.
- **برامج Programs**: تدخل يتضمن أنشطة عديدة أو مجموعة مشروعات تشترك في هدف واحد.
- **سياسات Policies**: والتي قد تمثل معايير أو خطوط إرشادية أو قواعد قامت منظمة ما بتصميمها بغرض تنظيم القرارات المتعلقة بقضايا التنمية.
- **منظمات Organizations**: برامج تتضمن تدخلات متعددة تقوم منظمة ما بتنفيذها.
- **قطاعات Sectors**: تدخلات تتعلق بمجال سياسة محددة مثل التعليم أو الغابات أو الزراعة أو الصحة.
- **موضوعات Themes**: قضايا معينة، وغالباً ما تكون قضايا شاملة تتعلق بالمساواة في قضايا النوع الاجتماعي أو السلع العامة العالمية.
- **المساعدة القطرية Country Assistance**: ارتباط تقدم بلد ما بخطة ما والانتر العام للمعونة والدروس المستفادة.

استخدامات التقييم **Uses of Evaluation**

يُمكن استخدام نتائج التقييم بأشكال عديدة. فالتقييمات تزود العملاء والوكالات والهيئات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية (NGOs)، والمؤسسات العامة وآخرين بالتغذية الراجعة والمعلومات الهامة حول السياسات والبرامج والمشروعات. كما أن نتائج التقييم تمدنا بمعلومات حول كيفية استخدام التمويلات العامة. ويزود التقييم المديرين وصناع القرار بمعلومات عما تم تنفيذه بشكل جيد، وتلك التي لم تلبِ الأهداف الأصلية أو تلك التي تم تعديلها.

ويمكن أن تساعد تقييمات المشروعات، والبرامج، والسياسات في المساءلة عن كيفية استخدام التمويلات العامة. كما أنها تستخدم في تحديد تلك المشروعات، والبرامج، والسياسات التي يُمكن تكرارها، أو توسيع نطاقها، أو تحسينها، أو إمكانية إنهاؤها.

ويشدد ويس (Weiss 2004) على أهمية تحديد الاستخدامات المحتملة للتقييم منذ بدء مرحلة التخطيط الأولى، فإذا لم يمكنك تحديد وصياغة المستخدمين الأساسيين، واستخدامات التقييم فإنه يجب عليك عدم إجراء التقييم كما أشارت ويس «التقييم غير المستخدم هو إهدار للموارد البشرية والمالية القيّمة» (p.1).

جدول (١-١) : أمثلة حول تقييمات سياسة وبرنامج ومشروع

نوع التقييم	مقارنة النماذج المنهجية الموجودة الموجودة المتعلقة بخصخصة إمدادات المياه العامة.	إعادة توطين
تقييم سياسة	مقارنة النماذج المنهجية الموجودة المتعلقة بخصخصة إمدادات المياه العامة.	مقارنة الإستراتيجيات المستخدمة لإعادة توطين القرويين بمناطق جديدة.
تقييم برنامج	تقييم الإدارة المالية للنظم الحكومية.	تقييم الدرجة التي من شأنها إعادة توطين الفلاحين القرويين وجعلهم يحافظون على سبل معيشتهم السابقة.
تقييم مشروع	مقارنة التحسينات التي طرأت على معدلات رسوم المياه التي تم تحصيلها في منطقتين.	تقييم الممارسات الزراعية الخاصة بالفلاحين الذين تم إعادة توطينهم في منطقة واحدة.

المصدر: المؤلفين

ويجب أن يتم تصميم وتنفيذ عملية التقييم منذ البداية وحتى النهاية طبقاً لاحتياجات المستخدم الأساسي لنتائج التقييم. فهؤلاء المستخدمون الأساسيون يتحملون مسؤولية تنفيذ التغييرات حسب مشاركتهم في عملية التقييم، أو نتائج التقييم. ويمكن أن تخدم التقييمات أغراضاً واستخدامات عديدة (مربع ١-١) فهي تستطيع:

- المساعدة في تحليل: هل تحققت أو لم تتحقق النتائج المتوقعة.
 - الكشف عن وجود نتائج أو عواقب غير مخطط لها.
 - تحديد كيف ولماذا تأثرت نتائج ما بأنشطة محددة.
 - إلقاء الضوء على عمليات التنفيذ وجوانب الفشل والنجاح التي تحدث في أي مستوى من المستويات.
 - المساعدة في التوصل إلى بعض الدروس والمناطق المضيئة في مراحل إنجاز الأهداف وتقديم مجموعة محددة من التوصيات، كي يتم استخدامها لأغراض التحسين والإصلاح.
- وبإيجاز فإن التقييمات يمكن أن تكون مفيدة في التركيز على كل مما يأتي:
- الإستراتيجية السياسية الشاملة وقضايا التصميم («هل نحن نقوم بعمل الأشياء الصائبة أو المناسبة؟»).
 - القضايا الإجرائية وقضايا التنفيذ («هل نحن نقوم بذلك على الوجه الصحيح؟»).
 - هل من الممكن وجود طرق أفضل يمكن استخدامها للتعامل مع المشكلة («ماذا يمكن تعلمه؟»).

مربع (١-١) استخدامات التقييم

يمكن استخدام التقييم بأشكال متنوعة:

- المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد
- المساعدة في إعادة التفكير بأسباب المشكلة.
- تحديد المشاكل الناشئة.
- دعم صناعة القرار المتعلقة بالبدائل المطروحة أو أفضل البدائل.
- دعم إصلاحات القطاع العام وتطويره.
- التوصل لاتفاق وإجماع على أسباب مشكلة ما وكيفية الاستجابة لها.

المصدر: Kusek and Rist, 2004

العلاقة بين المتابعة والتقييم Relation between Monitoring & Evaluation

لمراعاة الاتساق في هذا الكتاب فيما يخص المصطلحات والمفاهيم الرئيسية فقد قمنا بالاستعانة ب قاموس المصطلحات الرئيسية للتقييم لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) Organization for Economic Co-operation and Development - لجنة المساعدة التنموية (DAC) Development Assistance Committee لتعريف **المتابعة Monitoring**.

المتابعة هي نشاط مستمر يستخدم الجمع المنظم للبيانات والمعلومات عن مؤشرات معينة عن التدخلات الانمائية الجارية لتزويد الإدارة والأطراف المعنية الأخرى بها مع الإشارة إلى مدى تقدم سير العمل والأهداف المتحققة والتقدم الذي تم رسده عن استخدام الأموال المخصصة (OECD, 2002, pp. 27-28).

فالمتابعة هي نشاط دوري، مستمر، لنشاط داخلي. وهي تستخدم لجمع المعلومات عن أنشطة البرنامج، والمخرجات Outputs، والنتائج Outcomes، لتتبع أداء تنفيذ البرنامج. وكمثال على نظام المتابعة هو استخدام وزارة الصحة في مالايو لستة وعشرين مؤشراً بغرض متابعة جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى المركزي. وقد تضمنت هذه المؤشرات عدد حالات المرضى الذين يتم عرضهم على الأطباء المتخصصين خلال أربعة أسابيع في المستشفى، وعدد وفيات المرضى، وعدد وفيات المواليد، ومتوسط عدد أيام المرض لهؤلاء المرضى (Government of Malawi, 2007).

كما أن توفير ومد البيانات الدورية عن المؤشرات يعطى فكرة لوزير الصحة عن خط الاتجاه العام. ويمكن معه فحص ودراسة أي تقلبات دراماتيكية. إن وجود زيادة ملحوظة في عدد الوفيات من المرضى قد يعكس ارتفاع معدل العدوى في المستشفى، الأمر الذي يجب معه العمل من أجل تخفيض هذا المعدل. كما أن الانخفاض الملحوظ في معدلات العدوى قد يعطينا مؤشراً على أن استخدام مضادات العدوى يسير بشكل فعال ومؤثر، ليتم معه التوصية بتعزيز استخدام هذه المضادات. أما التقييمات فعادة ما يتم إجراؤها للاستجابة عن سؤال محدد وهو «لماذا؟» وهو ما نغني به تفسير البيانات التي تم الحصول عليها من خلال عملية المتابعة. فأسئلة مثل: لماذا ترتفع معدلات الولادة القيصرية في خمسة مستشفيات؟ أو لماذا يوجد ثلاثة مواقع من أصل خمسين موقع ترتفع فيها

■ المتابعة : هي

العملية التي تعنى بجمع المعلومات التي يمكن للمديرين الحصول عليها لتقييم المدى الذي تم فيه إنجاز الأهداف.

معدلات بقاء الطفل حيا عند ولادته مبكرا عن الموعد المتوقع. هناك حاجة للتقييمات من أجل وصف النتائج التي تم رصدها عن تدخل معين أكثر من احتياجنا إلى وصف الأسباب الممكنة الأخرى. ويستخدم كل من المتابعة والتقييم لقياس وتقييم الأداء، اللذين يختلفان في جوانب أخرى (جدول رقم ٢).

- تحدث عملية المتابعة خلال فترة تنفيذ البرنامج أو المشروع.
- التقييم عملية مرحلية لتقييم الأداء في البرنامج أو المشروع الذي يبحث دائما عن الإجابة على سؤال «لماذا؟».

وتمثل المتابعة نشاطا داخليا يتم تنفيذه عن طريق موظفي المشروع. وبشكل عام نجد أن مسؤولية إدارة المشروع هي التأكد من أن المتابعة، وأن النتائج المستخلصة من عملية المتابعة، يتم استخدامها. وفي المقابل فإن التقييم يمكن تنفيذه وإجراؤه داخليا أو خارجيا وتعد من مسؤوليات القائم بعملية التقييم مع أعضاء إدارة البرنامج (Insideout, 2005).

جدول (٢-١): المقارنة بين المتابعة والتقييم

التقييم	المتابعة
مرحلة، ومرتبطة بوقت محدد	دورية، مستمرة
نشاط داخلي، أو خارجي، أو تشاركي	نشاط داخلي
مسؤولية القائم بعملية التقييم «المقيم» مع الإدارة وموظفي (فريق) إدارة البرنامج/ المشروع	مسؤولية الإدارة
التغذية الدورية مرحلية	التغذية الراجعة مستمرة لتحسين أداء البرنامج

المصدر: Insideout, 2005

أدوار وأنشطة المقيمين Roles and activities of Evaluators

هناك تطور مستمر في مفهوم وأغراض التقييم الذي ينعكس بدوره على أدوار وأنشطة المقيمين، إذ يلعبون أدواراً متعددة ويشاركون في أنشطة كثيرة تعتمد على طبيعة وغرض التقييم. وبينما أشار كل من فيتزباتريك وساندرز وورذن (Fitzpatrick, Sanders and Worthern, 2004, p.28) «يلعب المقيمون أدواراً عديدة تتضمن أدوار الخبير المتخصص، والميسر، والمخطط، والمنسق، ومساعدة صناع القرار، فضلا عن دور الصديق الناقد». كما أنهم يلعبون دور إصدار الأحكام، ويعتبرون بمثابة الأشخاص الموثوق بهم، أو المعلم، أو وكيل للتغيير الاجتماعي.

من الذي يقوم بإجراء التقييم؟

يمكن أن يكون المقيمون جزءاً من التقييمات الداخلية أو الخارجية أو التشاركية. ويُعرف قاموس المصطلحات الرئيسية في التقييم لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) Organization for Economic Co-operation and Development - لجنة المساعدة التنموية OECD/DAC Development Assistance Committee (DAC) التقييم الداخلي Internal evaluation بأنه:

■ **التقييم الداخلي:** وهو التقييم الذي يتم إجراؤه عن طريق الأشخاص الموجودين داخل المنظمة.

تقييم لتدخل التنمية يتم إجراؤه عن طريق وحدة التقييم أو الأشخاص الذين يقدمون تقاريرهم إلى إدارة الهيئة المانحة، أو الشريك، أو المنظمة المنفذة. (2002, p.26)

كما عرف هذا القاموس **التقييم الخارجي External evaluation** بأنه:

تقييم لتدخل التنمية يتم إجراؤه عن طريق جهات أو هيئات معينة و/أو أشخاص من خارج نطاق إدارة الهيئة المانحة، أو الشريك، أو المنظمة المنفذة (2002, p.23).

وهنا نشير إلى أنه توجد هناك مزايا وعيوب لاستخدام المقيمين الداخليين أو الخارجيين. فعادة ما يكون لدى القائمين على التقييم الداخلي معرفة أكثر بالبرنامج، أو المشروع، أو السياسة محل التقييم أكثر من أولئك القائمين على التقييم الخارجي. فالشخص الذي يقوم بإعداد وتصميم وتطوير وإدارة التدخل قد يكون مسؤولاً أيضاً عن تقييمه. وهؤلاء الناس عادة ما يكون لديهم معرفة أكثر عن الخلفية التاريخية، والمنظمة، والثقافة، والأشخاص المشاركين، والمشكلات السائدة، والنجاحات الموجودة. وبسبب هذه المعرفة فقد يكون المقيمون الداخليون قادرين على طرح الأسئلة الأكثر ملاءمة، فهم يعرفون جيداً ما يجري وراء الكواليس في المنظمة، وما الذي يوجد بالفعل على أرض الواقع.

ويمكن اعتبار هذه الميزة عيباً في نفس الوقت. فبالرغم من أن المقيمين الداخليين يكونون قريبين جداً من البرنامج، أو المشروع، أو السياسة إلا أنهم قد لا يرونه بشكل واضح. فقد لا تكون لديهم القدرة على التعرف على الحلول، أو التغييرات التي قد يلاحظها الآخرون من خارج المنظمة. فقد لا يتمتع المقيمون الداخليون بميزة الموضوعية بشكل يتم فيه ممارسة بعض الضغط أو التأثير في صنع القرار، إذ قد يقوموا بإصدار بعض القرارات الشخصية. فقد يرون المنظمة ككل من منظور موقعهم الوظيفي، في حين أن الأطراف المعنية الخارجيين قد يدركون أن نتائجهم تتسم بالمصادقية أقل من النتائج التي يتوصل إليها المقيمون الخارجيون.

وعادة ما يكون المقيمون الخارجيون يتسمون بالمصادقية والموضوعية في إدارة التقييم، كما أن لدى معظم المقيمين الخارجيين مستوى عالٍ من المهارات المتخصصة التي تساهم في إجراء تقييمات فعالة. ويكونون مستقلين عن إدارة المنظمة، وعن القرارات المالية ذات الصلة بالبرنامج (Fitzpatrick, Sanders and Worthen, 2004).

وبالرغم من ذلك فإن التقييم الخارجي لا يمثل ضماناً كاملة لنتائج مستقلة تتسم بالمصادقية، خاصة إذا كان الاستشاريون الخارجيون الذين يجرون التقييم لديهم علاقات سابقة بالبرنامج. فقد يتم استيعاب الاستشاريين الخارجيين من قبل إدارة المنظمة على أمل الحصول على فرص عمل معها مرة أخرى في المستقبل.

أما النوع الثالث من أنواع التقييم فهو التقييم التشاركي. فيعمل المقيمون القائمون على التقييم التشاركي سوية مع ممثلين من الوكالات والهيئات والأطراف المعنية، لتصميم وتنفيذ، وتفسير التقييم (OECD, 2002). فالتقييم التشاركي يختلف عن كل من التقييم الداخلي والخارجي في جوانب عديدة.

يمثل التقييم التشاركي خطوة جذرية أبعد من نموذج التقييم المستقل. فهو شكل من أشكال التقييم الذي يميز بين الخبراء، وبين الشخص العادي، والباحث. فالمقيمون عادة ما يكون دورهم هنا كميسرين، وكعملين يساعدون الآخرين في إجراء التقييم (Molund & Schill, 2004, p.19).

■ التقييم

الخارجي: وهو التقييم الذي يتم إجراؤه عن طريق أشخاص من خارج المنظمة.

لاحظ الفرق بين التقييم التشاركي والطرق التشاركية. فالطرق التشاركية يمكن استخدامها في كل من التقييمات الداخلية والخارجية.

أنشطة المُقيم *Evaluator activities*

يقوم المُقيم بتنفيذ الأنشطة التي تتفق وتتواءم مع أدوار المُقيّمين المتنوعة. فقد يقوم المقيمون الداخليون بالعمل على تصميم وتنفيذ البرنامج أو المشروع، أو حتى في مجال إستراتيجيات التوسع. أما المقيمون الخارجيون فعادة ما يقتصر دورهم على إدارة البرنامج فقط. وعموماً فعلى كل المقيمين:

- إجراء المشورة مع الأطراف المعنية الأساسية
- إدارة موازنات التقييم
- التخطيط للتقييم
- إجراء التقييم، أو تعيين بعض الموظفين للعمل في فريق التقييم
- تحديد مستويات فعالية التقييم المطلوبة (بناءً على المستندات أو المصادر المتاحة)
- جمع، وتحليل، وتفسير، وكتابة التقرير حول هذه البيانات، واستخلاص النتائج

ولكي يحقق المُقيمون أهداف التقييم، فهناك حاجة لأن تكون لديهم مهارات متنوعة. وكجزء من عملية التقييم فيمكنهم تقديم المساعدة في بناء المعرفة، واستخلاص ونشر الدروس المستفادة.

أصول وتاريخ التقييم *The Origins and History of the Evaluation Discipline*

لقد بدأت نشأة التقييم المنظم الحديث من رحم البحوث العلمية الاجتماعية المبنية على الطرق العلمية. ولكن للتقييم تقاليد قديمة. فلقد دلت الدلائل التاريخية أن القدماء المصريين كانوا يقومون بأعمال المتابعة الدورية للمخرجات على مستوى القطر المتعلقة بالحبوب، والماشية منذ أكثر من ٥٠٠٠ سنة. كما قام الصينيون واليونانيون القدماء بإجراء عمليات التقييم:

لقد كان التقييم الرسمي في القطاع العام واضحا منذ القدم لفترة تصل إلى ٢٠٠٠ سنة قبل الميلاد، عندما قام الموظفون الحكوميون الصينيون بإجراء نوع من الاختبارات للخدمات العامة المدنية، بغرض قياس قدرات ومهارات المتقدمين للوظائف في الوظائف الحكومية كما قام سقراط Socrates باستخدام التقييمات التي تعتمد على الوسائط اللفظية في مجال التعليم كجزء من عملية التعلم. (Fitzpatrick, Sanders and Worthen, p.31)

ولقد قام بعض الخبراء بتتبع نشأة طرق التقييم المعاصر وإرتباطه بمجال العلوم الطبيعية، بدءاً من ظهور ظاهرة الملاحظة (كطريقة تجريبية) في القرن السابع عشر. وفي السويد وعن طريق لجان سياسة العمل التي يتم تشكيلها لغرض محدد تم إجراء بعض أنواع التقييمات التي ظهرت في ذلك الوقت. وفي الواقع نجد نظام هذه اللجان ما زال مستخدماً في السويد حتى الآن مع عدة مئات من اللجان الحالية.

وفي فترة الثمانينات بدأت جذور تقييم برامج التعليم والبرامج الاجتماعية في العديد من الدول الأنجلو سكسونية. وفي هذا الإطار قامت لجنة معينة من قبل الحكومة البريطانية بإجراء تقييم كبير استهدف بحث وتقييم جوانب عدم الرضا عن كل من برامج التعليم والبرامج الاجتماعية. وجدير بالذكر أنه توجد العديد من مثل هذه اللجان التفتيشية حالياً لمراقبة الأداء في العديد من المدارس عن طريق نظام اللجان الاستشارية المذكورة آنفاً.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد بدأت بعض الجهود الرائدة في مجال التقييم خلال فترة الثمانينات باختبار جودة نظام التعليم المدرسي باستخدام اختبارات التحصيل الدراسي. وقد استمرت هذه الجهود حتى الآن في الوقت الذي ما زالت درجات تحصيل الطالب الداسي تمثل مقياساً أساسياً لتحديد جودة التعليم في المدارس. وخلال هذه الفترة كانت بدايات نظام الاعتماد Accreditation للمدارس الثانوية والجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية قد بدأت.

تاريخ التقييم في القرن العشرين في الـ 20th Century History of Evaluation

بدأ التقييم الرسمي ونظام الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي المدارس الطبية الكندية في أوائل التسعينات. وخلال هذه الفترة بدأ العديد من مجالات البحوث والقياس والتقييم الأخرى التي تضمنت مجالات الصحة، والإسكان، وإنتاجية العمل، والقيادة، والديموقراطية، والاستبدادية، واختبارات التعليم القياسية، ومعظم تلك الجهود كانت بمثابة جهود تتم في نطاق صغير، وتم إجراؤها عن طريق الوكالات، والهيئات الحكومية، ووكالات الخدمات الاجتماعية.

ولقد قام كل من روزي وفريمان (Rossi and Freeman, 1993) بتتبع الجهود المبذولة في مجال التقييم ومدى الالتزام بوجود نظام علمي لتقييم البرامج في الولايات المتحدة الأمريكية، حتى تحولت الجهود في هذا القرن نحو مجالات تحسين برامج محو الأمية، والتدريب الوظيفي المهني، وتقليل معدل الوفيات بسبب الأمراض المعدية، وفي مجال التنمية بدأت محاولة التوعية بضرورة غلي المياه كنوع من ممارسات الصحة العامة في بعض القرى في دول الشرق الأوسط، انطلاقاً من نتائج إحدى الدراسات الاجتماعية التجريبية الهامة في مرحلة ما قبل الحرب العالمية الثانية (Rossi and Freeman 1993, p.10).

ولقد تطورت البحوث الاجتماعية التطبيقية ونمت بشكل سريع في الولايات المتحدة الأمريكية، خاصة بعد قيام الرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت Franklin D. Roosevelt بإنشاء اتفاق جديد بهذا الخصوص. ومعه بدأت الحكومة الأمريكية في النمو السريع حينما تم إنشاء العديد من الوكالات، والهيئات الجديدة لإدارة وتنفيذ البرامج القومية. ولقد تضمنت هذه البرامج الإعانات الحكومية الزراعية للفلاحين، وبرامج الأشغال العامة، وإيجاد الوظائف، وتوفير الكهرباء في المناطق الريفية، والضمان الاجتماعي. وبسبب النطاق الواسع لهذه البرامج الجديدة، ولطبيعتها التجريبية، كانت هناك حاجة لتقييم فعاليتها لتحفيز الاقتصاد، وخلق وظائف جديدة، ونمو إنشاء شبكات الأمان الاجتماعي.

ولقد ازدادت الحاجة للتقييم أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية خاصة مع بداية تصميم وتنفيذ العديد من البرامج الكبيرة للجيش، وللإسكان الحضري، والتدريب الوظيفي والمهني، والصحة. وفي

نفس هذه الفترة الزمنية تم تبنى التزامات دولية رائدة نحو بعض البرامج التي تضمنت قضايا تنظيم الأسرة، والصحة، والتغذية، وتنمية المجتمعات الريفية، فقد كانت النفقات كبيرة والعواقب المصاحبة للمطالب الساعية لإدراك النتائج عديدة.

وفي الفترة الواقعة بين الخمسينات والستينات أصبح التقييم يستخدم بشكل دوري في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا بغرض تقييم البرامج المتعلقة بالتعليم، والصحة العامة والصحة النفسية والعقلية، والخدمات الانسانية، والبرامج الوقائية لتجنب مخاطر جنوح الأحداث وبرامج التأهيل للمتورطين في بعض الجرائم. ومع قدوم الرئيس جونسون Lyndon B. Johnson بدأت معه مبادرة برامج «الحرب ضد الفقر» خلال فترة الستينات، ومعها بدأ الاهتمام بتزايد بأهمية التقييم، ويتوسع في العديد من الدول النامية حول العالم، حيث تم اجراء تقييم برامج تتعلق بالزراعة، وتنمية المجتمع، وتنظيم الأسرة، والرعاية الصحية والتغذية. ولقد اعتمدت معظم هذه التقييمات على الأدوات التقليدية للعلوم الاجتماعية مثل المسوح والتحليل الإحصائي.

ففي عام ١٩٤٩ أوصت لجنة هوفر Hoover Commission الأولى فيما يتعلق بموازنة المعلومات في الحكومة الوطنية للولايات المتحدة الأمريكية بضرورة تبنى الاستناد إلى الأنشطة بدلاً من الاستناد إلى البنود عند الاعداد للموازنة. كما أوصت اللجنة بإرفاق مقاييس الأداء مع تقارير الأداء (Burk-head, 1956; Mikesel, 1995). ولقد أصبح هذا النوع من إصلاح إعداد الموازنات معروفا فيما بعد باسم موازنة الأداء (Performance budgeting, Tyler and Willand, 1997).

وفي عام ١٩٦٢ قامت إدارة الدفاع الأمريكية برعاية سكرتير الدفاع روبرت ماكنمارا Robert McNamara بتصميم نظام التخطيط، والبرمجة، والموازنة المعروف بـ Planning Programming and Budgeting System (PPBS) ولقد كان الهدف من هذا النظام هوزيادة فعالية وتحسين العمليات والإجراءات الحكومية، وقد تضمن هذا النظام ما يلي:

- إنشاء وتطوير أهداف للتخطيط على المدى الطويل.
- تحليل العائد والتكلفة للبرامج البديلة التي تحقق أهدافها.
- ترجمة البرامج لموازنات ومقترحات تشريعية وتوقعات طويلة المدى.

ولقد ساعد هذا النظام في تغيير العمليات التقليدية للموازنة عن طريق التأكيد على أهمية الأهداف وربط التخطيط بالموازنة. (مكتب سكرتير الدفاع، ٢٠٠٧). ولقد أدت الجهود المبذولة في هذا النظام في النهاية إلى ما أطلق عليه حركة «متابعة النتائج».

وفي أواخر الستينات بدأ العديد من دول غرب أوروبا في فهم المقصود بتقييم البرنامج. فمثلاً، في الجمهورية الفيدرالية لألمانيا، بدأ البانديستاج Bundestag يطلب من الحكومة الفيدرالية أن ترفع إليه تقرير يتعلق بتنفيذ البرامج وأثرها على الوضع الاجتماعي الاقتصادي وعلى برامج الضرائب. ولقد تضمنت هذه التقارير هذه الجوانب والمتغيرات وتم ربطها بسوق العمل، وأدى لسن قانون العمالة (١٩٦٩)، وقانون المنح التعليمية العامة (١٩٦٩)، والبرنامج الحكومي الفيدرالي المشترك لتحسين

الهيكلية الاقتصادية الإقليمية (١٩٧٠)، وبرنامج الاستثمار في المستشفيات (١٩٧١)، والعديد من التقارير الأخرى عن الإعانات والضرائب (Derlien, 1999). وخلال هذه الفترة بدأت الحكومة الكندية في التحرك نحو تقييم البرامج الحكومية، والأداء الحكومي، حيث تم تشجيع إدارات الحكومة الكندية على إنشاء وحدات للتخطيط والتقييم.

وفي الواقع فإن هذه الجهود المبذولة لم تُثمر عن نتائج ذات أهمية في كندا وفي الجمهورية الفيدرالية لألمانيا، والسويد. «وبالرغم من مأسسة تقييم البرامج في مناحي عدة تتعلق بالسياسة، فإن النظم ظلت مجزأة، ويبدو أن عدد الدراسات التي أجريت ما زالت ضئيلة» (Derlien, 1999, p.146).

ولقد صدر قانون التعليم الابتدائي والثانوي Elementary and Secondary Education Act (ESEA) في عام ١٩٦٥ ليكون بمثابة إحدى النقاط المضيئة في مجال التقييم في الولايات المتحدة الأمريكية. فلقد فوض التشريع الحكومة بتقييم أداء الطلاب، ومعايير جودة المدرّس. وتم تزويدها بالموارد اللازمة (وقد خصصت أول حكومة للولايات المتحدة ما يتعلق بالموازنة جانباً لأهداف التقييم) لتنفيذ هذه الأنشطة، وبالتالي يتم مأسسة التقييم. ومع الدعم المالي الفيدرالي للتقييم في أواخر الستينات وأوائل السبعينات بدأ الكثير من الكتب والإصدارات والمقالات التي تتناول التقييم في الظهور في الولايات المتحدة الأمريكية، وبعض الدول الأخرى لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. كما بدأ تطوير برامج الدراسات العليا الجامعية لتركز على التقييم، وذلك لتدريب كادر من المقيمين لمقابلة الطلب المتزايد المتعلق بضرورة الاهتمام بقضايا المساءلة والفعالية في البرامج الاجتماعية الاقتصادية الممولة من الحكومة، مثل المنح الموجهة للتعليم الابتدائي والثانوي وبرنامج «المجتمع العظيم» Great Society التي تضمنت برامج الحد من الفقر، وبرنامج مرحلة ما قبل المدرسة، وأنشطة الحقوق المدنية والمؤسسات التي تهتم بخلق وإيجاد وظائف جديدة.

ولقد تعهدت كندا، والجمهورية الفيدرالية لألمانيا، والسويد بتقييم البرنامج في الستينات بغرض تقييم البرامج الجديدة للتعليم، والصحة، والرفاهية الاجتماعية الممولة من الحكومة.

وفي هذا السياق بدأت نظم التخطيط الرسمي في الظهور سواء كان تخطيطاً مالياً محدوداً أو متوسط المدى (في كندا والجمهورية الفيدرالية لألمانيا). وعلى أية حال قد كان التقييم يؤخذ في الاعتبار على أنه جزء من نظم التخطيط، أو كإطار مفيد وضروري لجمع البيانات الهامة لكافة برامج التدخل. وهكذا بدأ مديرو البرامج باستخدام التقييمات لزيادة فعالية البرامج الحالية والجديدة (Derlien, 1999, pp.153-54).

ومن منتصف السبعينات وحتى منتصف الثمانينات أصبح التقييم بمثابة تخصص مهني كامل المقومات في العديد من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبدأت معه المؤسسات المهنية للتقييم بالظهور والذي صاحبه تقديم وعقد البرامج والدورات التدريبية لتدريب المقيمين. وبدأت بعض الدورات في مجال التقييم بالظهور، وبدأ التقييم بالتوسع لما وراء التخصص في تقييم البرامج الممولة من الحكومة إلى الشركات الكبرى، والمنظمات والمؤسسات الدينية. ففي فرنسا مثلاً، بدأ مجال تقييم السياسة العامة في التطور والنمو بشكل علمي بالتعاون مع العديد من الجامعات ومنها جراندي إيكولي Grandes Ecoles التي تقدم دورات ومعلومات عن التقييم كجزء من مناهجها الدراسية.

كما صممت ونفذت العديد من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) العديد من البرامج التدريبية حول تقييم الموظفين العموميين العاملين في نطاق الحكومة، أو المتعاقدين الخارجيين. وتم اكتشاف العديد من المنهجيات والنماذج التي تركز على أهمية احتياجات المعلومات الخاصة بالمستهلكين، واختبار النتائج غير المتوقعة، وتطوير القيم والمعايير. كما تم تنمية وتطوير الإطار النظري المتعلق بالتقييم، من حيث الجوانب الكمية والجوانب النوعية (Fontaine and Monnier, 2002). ومنذ عام ١٩٨٥ بدأ استخدام الكمبيوتر والتكنولوجيا بشكل كبير لمساعدة المقيمين في جمع وتحليل وكتابة التقارير حول نتائج التقييم ومشاركتهم مع الآخرين.

تقييم التنمية والتدقيق Development Evaluation & Auditing

لقد تطور مجال تقييم التنمية بعيداً عن تقاليد وأعراف العلوم الاجتماعية والتدقيق. وهناك أوجه شبه اختلاف، وعلاقة ارتباطية بين كلا النوعين.

التقليد المتعلق بالتدقيق The auditing tradition

تعود جذور التدقيق «التفتيش» إلى بريطانيا في القرن الـ ١٩ عندما أدى التطور الاقتصادي والتجاري إلى:

الحاجة إلى سجلات مالية مستقلة ودقيقة بشكل يُمكن التحقق من صحة البيانات الواردة فيها . وهنا نشير إلى أن المدققين Auditors استعانوا بمصطلح المصدقية في نمو البنية التحتية الرأسمالية في الغرب. ولقد احتملت آراء المدققين وزناً بسبب حرفتهم الفنية، وبسبب أن المدققين كانوا من خارج المؤسسة أو المنظمة. (Brooks, 1996,P.16).

■ التدقيق المعياري:

وهو نشاط موضوعي ومؤكّد تمّ تصميمه بغرض تحسين إجراءات وعمليات المنظمة.

■ التدقيق المالي:

وهو التدقيق الذي يركز على الامتثال والانصياع للقوانين والتشريعات التي يتم تطبيقها.

■ تدقيق الأداء:

وهو التقييم الذي يقوم بالتركيز على أبعاد الملاءمة، والاقتصاد، والفعالية، والكفاءة.

ولقد اتسم التدقيق بوجود توجه بحثي في ضوء إدارة مالية، ومحاسبية، يسعى لتحديد ما الذي قام به البرنامج، وماذا يفترض أن يقوم به، وفيما إذا كانت الأموال التي تم إنفاقها قد تمت في إطار القواعد، والقوانين، وطبقاً لمتطلبات البرنامج مع استخدام مفاهيم مثل الرقابة الداخلية Internal Controls، والإدارة والحكم الرشيد، والتحقق، مع التركيز على المساءلة والامتثال Compliance. ويعرف قاموس مصطلحات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية/ لجنة المساعدة التنموية OECD/ DAC أشكالاً مختلفة من التدقيق audits كما يأتي:

- **التدقيق المعياري Standard audit**؛ وهو نشاط مستقل وموضوعي ومؤكّد تمّ تصميمه لإضافة قيمة معينة، وتحسين عمليات المنظمة (فهو يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد نهج منظم ونظامي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، والرقابة، وعمليات الحوكمة Governance.
- **التدقيق المالي Financial audit**؛ وهو تدقيق يُركز على الامتثال للقوانين والتشريعات.
- **تدقيق الأداء Performance audit**؛ وهو تدقيق يهتم بالملاءمة، والاقتصاد، والفعالية، والكفاءة.

مربع (٢-١) معهد المدققين الداخليين والمنظمة الدولية العليا لمؤسسات التدقيق

لقد تم تأسيس معهد المدققين الداخليين في عام ١٩٤١ كأول مؤسسة دولية تركز جهودها للارتقاء بتطوير عمليات التدقيق الدولي ولقد استمر إنشاء المعاهد القومية، وإزداد أعضاؤها إلى ١٦٥ دولة حول العالم. وفي عام ١٩٤٧ قام معهد المدققين الداخليين بإصدار بيان بمسؤوليات التدقيق الداخلي التي أصبحت بمثابة الأساس لتطوير معايير التدقيق الداخلي وتم الموافقة على معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في عام ١٩٧٨. وبدءاً من أفغانستان وحتى زيمبابوي تتبع كل دولة نامية أو متقدمة المنظمة الدولية العليا لمؤسسات التدقيق International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) التي يتم إدارتها كمنظمة تمثل مظلة لكل مجتمع التدقيق الحكومي الخارجي. تأسست هذه المنظمة في عام ١٩٥٢، إذ تقوم INTOSAI بتعزيز التنمية ونقل المعرفة بغرض تحسين التدقيق الحكومي في جميع أنحاء العالم. وتم ذلك عن طريق إصدار مدونة قواعد السلوك، ومعايير التدقيق، ودليل التنفيذ الإرشادي المتعلق بتدقيق الأداء والمتبع على نطاق واسع. وبحلول عام ٢٠٠٨ أصبحت المنظمة الدولية العليا لمؤسسات التدقيق INTOSAI تضم عدد ١٨٨ دولة كأعضاء فيها.

المصدر: <http://www.theiia.org>, <http://www.intosai.org>

ويمكن أن يكون التدقيق وظيفة داخلية أو خارجية (مربع ٢-١). فوظيفة التدقيق الداخلي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد نهج نظامي منظم يستهدف تحسين فعالية إدارة المخاطر، والرقابة، وعمليات الحوكمة. وتستخدم الحكومات مدققين خارجيين عندما يكون هناك حاجة لوجود استقلالية عن إدارة البرنامج.

وفي الواقع نجد أن تقليد التدقيق كان قوياً في الدول النامية، مما أدى إلى نوع قوي من أنواع الامتثال للتدقيق. كما نجد الإدارة القومية للتدقيق لماليزيا Malaysia's National Audit Department (NAD) مثلاً، قد لعبت دوراً كبيراً في تأمين المساءلة العامة لمدة ١٠٠ سنة، وتقوم الإدارة القومية للتدقيق لماليزيا بإجراء التدقيق من أجل:

- ضمان الامتثال للقوانين والأنظمة.
- الكشف عن العوامل التي تقود إلى عدم الكفاءة، أو عدم الفعالية، أو اتباع إجراءات غير اقتصادية.
- تحديد فيما إذا كانت البيانات المالية التي تم اعدادها حقيقية، ودقيقة، ومنصفة، وأن السجلات ملائمة طبقاً لمعايير ومستويات التدقيق والمحاسبة المتفق عليها.

■ التدقيق

الداخلي: وهو التدقيق الذي يتم داخل المنظمة بغرض تقييم الأنشطة والعمليات المالية

التدقيق «المراجعة» الداخلية Internal auditing ويشمل مجموعة متنوعة من «الأنشطة والعمليات المالية التي تضم النظم، والإنتاج، والهندسة، والتسويق، والموارد البشرية» (<http://www.theiia.org>) وقد استمد التدقيق الداخلي قوته من حقيقة أن الاعتماد المهني يتم استخدامه وتطبيقه، وهو الذي لم يحدث حتى الآن مع التقييم (الفصل الخامس عشر يناقش إيجابيات وسلبيات اعتماد المقيمين).

ويتم توجيه تقييم التنمية من التدقيق المهني الذي يركز على الامتثال طبقاً للمتطلبات القانونية والإجرائية. ويمكن ملاحظة الأهداف المبنية على أطر تقييم المشروع من المانحين وبنوك التنمية

الثنائية. فمثلا، قامت مجموعة التعاون للتقييم The Evaluation Cooperation Group بتطوير معايير التقييم الخاصة بالممارسة الجيدة لبنوك التنمية متعددة الأطراف Multilateral Development Banks (MDB) التي تدعم إجراءات القطاع العام، والتي تشمل تحقيق الأهداف على أساس أن «التقييم مقابل الأهداف التي تعزز المساءلة».

(Evaluation Cooperation Group of the Multilateral Development Banks n.d.,P.9)

التواصل بين التدقيق والتقييم

يمكن النظر إلى كل من التدقيق والتقييم على أنهما جزءان من متصل كبير Continuum، الذي يزودنا بأنواع مختلفة من المعلومات حول الامتثال، والمساءلة، والأثر، والنتائج. فهناك «تداخل في مجالات مثل كفاءة العمليات، وتحليل العائد والتكلفة Cost effectiveness. مع اهتمام التقييم بتحليل السياسة والمخرجات، واهتمام التدقيق بالرقابات المالية الداخلية، ونظم الإدارة Treasury (Board of Canada Secretariat 1993, para.3) «إن كلاً من التدقيق والتقييم يهدفان إلى مساعدة صناعات القرار «بمداهم بمعلومات موثوقة، ومنظمة ومفيدة مع خلق فرص الإبداع، والإدارة، والإشراف، والتعبير، وفي بعض الأحيان إلغاء البرامج» (Wisler, 1996,p.1).

ولقد تم كتابة الكثير حول الاختلافات بين/ والتداخل بين التدقيق والتقييم. وتتبع هذه الاختلافات من أصولها، فالتدقيق ينبع بشكل كبير من المحاسبة المالية، والتقييم ينبع بشكل كبير من العلوم الاجتماعية. فيميل التدقيق إلى التركيز على الامتثال للمتطلبات ذات الصلة، في حين يميل التقييم إلى التركيز على وصف التغيرات التي يتم ملاحظتها ورصدها عن سياسة، أو برنامج، أو مشروع. ويسعى المدققون للحصول على إجابات على أسئلة معيارية Normative questions (ما هو موجود في مقابل ما يجب أن يكون عليه). في حين أن المقيمين يميلون للتركيز للإجابة على الأسئلة الوصفية Descriptive questions، والأسئلة السببية cause-and-effect questions. (Wisler, 1996).

تقليد العلوم الاجتماعية The Social science tradition

عندما انتقلت الحكومات والمنظمات من التركيز على التحقق، والامتثال إلى التركيز على الأثر، وأساليب العلوم الاجتماعية والاهتمام بالتقييم. فان تقييم التنمية بدأ أولى خطواته استناداً إلى البحث العلمي وطرق البحث العلمي.

والمنهج العلمي هو نهج مُنظم للحصول على المعلومات المطلوبة التي تحاول بشكل موضوعي الفصل بين الحقيقة والاعتقاد. ففي إطار هذا النهج العلمي يتم جمع البيانات من خلال الملاحظة والتجريب، الذي يقوم على صياغة واختبار الفروض ويستخدم الباحثون المنهج العلمي من أجل:

- تحديد مشكلة البحث، والبحث فيها، مع الأخذ في الاعتبار التفسيرات السابقة.
- تطوير مجموعة من الفرضيات حول العلاقات السببية ووضعها في إطار يمكن قياسها.
- اختبار الفروض عن طريق إجراء التجارب وجمع البيانات.
- تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

- توثيق ونشر هذه النتائج.
 - استخدام النتائج لإعادة صياغة الفروض.
- ولقد كشف التقييم عن طرق أخرى مستقاة من العلوم الاجتماعية، مثل علم الاجتماع، وعلم الانسان، والعلوم السياسية، وعلم الاقتصاد.

يتزامن تطبيق مناهج العلوم الاجتماعية في مجال التقييم مع نمو وإعادة صياغة هذه المناهج، كما هو كذلك في التغيرات الفكرية (الأيدولوجية)، والسياسية، وعلم السكان (والديموجرافية) التي حدثت في هذا القرن. ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى نشأة وتزايد الموقف والمكانة الخاصة بالعلوم الاجتماعية في الجامعات مع زيادة الدعم الموجه للبحوث الاجتماعية. كما أن إدارات العلوم الاجتماعية في الجامعات أصبحت بمثابة مراكز لبياديات العمل في مجال تقييم البرامج، التي احتلت وبشكل مستمر مكاناً مؤثراً في هذا المجال. (Rossi and Freeman, 1993, P.9).

ولقد اعتمد التقييم بشدة على بحوث العلوم الاجتماعية في مجالات مثل نظرية البناء، والتصميم، والنهج، ومنهجية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، والاحصاءات، والمسوح واختيار العينات.

سياق تقييم التنمية The Development Evaluation Context

لقد نشأ تقييم التنمية كنظام فرعي للتقييم، وبدأ أساساً مع بداية عمليات وجهود التعمير والتنمية بعد الحرب العالمية الثانية. حيث تم انشاء البنك الدولي في عام ١٩٤٤، والذي قام بإنشاء المجموعة المستقلة الأولى للتقييم في عام ١٩٧٢. كما تم تأسيس البنك الأوروبي لإعادة التعمير والتنمية (EBRD) في عام ١٩٩١، وتأسيس العديد من البنوك متعددة الأطراف في التسعينات. إضافة إلى إنشاء بعض المنظمات ثنائية الأطراف كإدارة المملكة المتحدة للتنمية الدولية United Kingdom's Department For International Development (DFID)، ووكالة التنمية الدولية الكندية Canadian International Development Agency (CIDA). ولقد بدأ الاهتمام أصلاً بتقييم التنمية مع إنشاء مثل هذه المنظمات كمانحين مسؤولين عن التدفقات المالية ونتائج المشروع. وفي المقابل وزارات بحاجة لتلبية احتياجاتها المتعلقة بإعداد تقارير حول نتائج المشروع باستخدام نظم تقييم المشروعات المطورة من قبل المانحين لأغراض التعلم والمساءلة.

كما تغير مفهوم التنمية عبر العقود الماضية، كما هو الحال في تقييم التنمية. ففى البدايات مثلاً، قام البنك الدولي بتحول تركيزه على الآثار التي تتسم بالتعقد في مجال تقييم التنمية (جدول ٢-١). ولقد لعبت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) دوراً هاماً في إحداث تطور في مجال تقييم التنمية، ولقد تم تأسيس هذه المنظمة عام ١٩٦١، حيث كانت مهمتها «مساعدة الحكومات على تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، والتوظيف، ورفع مستويات المعيشة في عدد من الدول مع الاحتفاظ بالثبات التمويلي حتى نصل في النهاية إلى نمو اقتصادي على المستوى العالمي» ([http:// www.oecd.org](http://www.oecd.org)). ويجتمع أعضاء هذه المنظمة في مناسبات محددة بحضور لجنة المساعدة الانمائية (DAC) (Development Assistance Committee) التي أصبحت بمثابة مجموعة العمل الخاصة بتقييم التنمية (ويطلق عليها الآن شبكة لجنة المساعدة الانمائية للتقييم). والهدف من هذه الشبكة هو

جدول (٣-١) مداخل البنك الدولي المتغيرة في التنمية، ١٩٥٠-٢٠٠٠

العقد	بؤرة التركيز	النهج	المنهج / النظام
الخمسينات	إعادة البناء والتعمير وتقديم الدعم الفني والهندسة.	دعم فني	الهندسة
الستينات	النمو الاقتصادي، والتمويل، وإيجاد مشروعات، على أمل تحقيق نمو اقتصادي متين يساهم في نقل الكثير من الناس خارج دائرة الفقر.	المشروعات	التمويل
السبعينات	قطاعات اجتماعية، أو احتياجات أساسية (التعليم، والصحة، والرعاية الاجتماعية)، تخطيط طويل المدى، وضخ استثمارات في القطاع الاجتماعي.	الاستثمار القطاعي	التخطيط
الثمانينات	سياسات التكيف، وسياسات الإقراض المرتبطة بشروط وظروف محددة لدعم إصلاحات السياسات ذات الصلة بالبرامج الممولة، ومساعدة الدول للتعامل مع القروض والأزمات المالية.	سياسات الإقراض المناسبة	الاقتصاديات الكلاسيكية الجديدة
التسعينات	الاهتمام ببرامج شاملة بدلاً من المشروعات الفردية، وإعطاء اهتمام أكبر لبناء القدرات والدعم المؤسسي في الدول النامية.	مساعدة القطر	النظم المتعددة
القرن العشرين	الحد من الفقر، وبناء الشراكات والمشاركة، وتبني مناهج قطاعية واسعة النطاق، والتوجه نحو النتائج	الشراكات	الإدارة القائمة على النتائج

المصدر: Based on Picciotto 2002

زيادة فعالية برامج التنمية الدولية عن طريق دعم متانة وقوة التقييم، واستقلاليته، وإتاحة المعلومات الخاصة به للمهتمين. وهي تقوم على تجميع جهود ٣٠ وكالة تنمية ثنائية ومتعددة الأطراف. وقد تم تبني تعريف لجنة المساعدة الانمائية DAC لتقييم التنمية بشكل واسع النطاق. فهو يختلف إلى حد ما عن التعريف العام للتقييم الذي عُرض في بداية هذا الفصل. وطبقا للجنة المساعدة الانمائية DAC يُعرف تقييم التنمية بأنه:

التقييم المنظم والموضوعي لتنفيذ ونتائج مشروع، أو برنامج، أو سياسة مستمرة تم الانتهاء منها. ويتضمن ذلك التقييم جوانب التصميم، والتنفيذ، والنتائج، والهدف من هذا التقييم هو تحديد مدى ملاءمة تحقيق الأهداف، والكفاءة، والفعالية، والأثر والإستدامة. فالتقييم يزودنا بمعلومات مفيدة تتسم بالمصداقية، وإدماج الدروس المستفادة في عملية صنع القرار لكلا المستفيدين والمانحين (OECD, 1991b, P.4).

ولقد تم استخدام العديد من المنهجيات، والطرق والممارسات في مجتمع تقييم التنمية كما أصبح مقبولا إستخدام مزيج من النظريات، وإستراتيجيات التحليل، والمنهجيات معا في تقييم التنمية خاصة مع النمو المتزايد، ومشروعات وبرامج وسياسات التنمية المعقدة. إن اتباع مزيج من المناهج يقوي التقييم. ويطلق على هذا المزيج من المناهج «ثلاثية النهج» Methodological triangulation، الذي يشير إلى:

استخدام العديد من النظريات والعديد من مصادر أو أنواع المعلومات، بالإضافة إلى/ أو أنواع التحليل التي تساهم في التحقق من صدق وثبات التقييم. وذلك عن طريق الجمع بين العديد من مصادر المعلومات، والطرق والتحليلات أو النظريات التي تُمكن القائم على عملية التقييم أن يتغلب على التحيز، الذي يمكن أن يظهر بوجود مصدر وحيد للمعلومات، أو طريقة وحيدة، أو ملاحظ واحد، أو دراسة نظرية وحيدة. (OECD, 2002, P.37).

وبهذا الصدد أشار شيلمسكي وشاديش (1997, P.11) Chelimsky and Shadish قائلين:

يستمر التقييم ليتسم باستخدامه لمنهجية تتسم بالتنوع. ويكون كذلك عبر بنائه بشكل جيد من خلال استفادته من مجموعة كاملة من مناهج العلوم الاجتماعية بما في ذلك مجموعة الأدوات المنهجية اللازمة للمُقِّم والمستفاد من علم النفس، وعلم الإحصاء، والتعليم، وعلم الاجتماع، والعلوم السياسية، وعلم الإنسان، وعلم الاقتصاد.

إن اختيار تصميم، ومنهجية التقييم (أو وجود مجموعة من التصميمات والمنهجيات تعمل معا) سوف يتم تحديدها بالأسئلة التي يتم طرحها، والمعلومات التي تم البحث عنها.

نمو جمعيات التقييم المهنية Growth of Professional Evaluation Associations

تساهم جمعيات التقييم المهنية في إيجاد نظام داعم يسمح بالمهنية ضمن مجتمع التقييم. كما يساهم هذا الدعم في تنمية وتطوير القدرات في مجال تقييم التنمية. ولقد تم تأسيس ثلاث جمعيات إقليمية في فترة الثمانينات وأخرى وطنية، ومع ازدياد نمو هذه الجمعيات، ظهر العديد من الجمعيات الوطنية والإقليمية والدولية في مجال قطاع التقييم. وحالياً في كل أنحاء العالم يوجد أكثر من ٧٥ جمعية تقييم في الدول النامية والمتقدمة (http://www.ioce.net/members/eval_associations.shtml) وكثير من الجمعيات تم تأسيسها في الدول النامية. فعلى المستوى الوطني مثلاً، نجد هذه الجمعيات في ماليزيا وسريلانكا منذ عام ١٩٩٩، وفي أوغندا عام ٢٠٠٢، وعلى المستوى الإقليمي تم إنشاء الجمعية الاسترالية عام ١٩٩٤، والجمعية الأفريقية للتقييم في عام ١٩٩٩. ومن أهم الجمعيات التي أنشئت على المستوى الدولي في مجال التقييم هي المنظمة الدولية للتعاون في مجال التقييم (International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE). والتي تعد بمثابة تحالف للمنظمات الإقليمية والوطنية (جمعيات ومؤسسات وشبكات) حول العالم. وتهدف هذه المنظمة إلى بناء القيادات الواعدة، وبناء القدرات في مجال التقييم في الدول النامية، وتبني كل ما من شأنه يقوي الارتباط بين النظرية والممارسة في مجال التقييم حول العالم. وللقيام بعمل ذلك فإنه يجب على المتخصصين في التقييم أن يتبنوا النهج الذي يتسم بأنه أكثر عالمية للمساهمة في تحديد وصياغة الحلول لمشكلات العالم المعاصر (<http://ioce.net/overview/general.shtml>).

ومثال هام آخر للمنظمات على المستوى الدولي في مجال التقييم هو المؤسسة الدولية لتقييم التنمية (International Development Evaluation Association (IDEAS) التي تأسست في عام ٢٠٠١ لتقديم المساعدة في بناء قدرات التقييم في الدول النامية. وتتركز مهمتها في «التقدم والتوسع بالممارسة الخاصة بتقييم التنمية عن طريق إعادة صقل المناهج، تعزيز القدرات، وتوسيع مفهوم الملكية» (<http://www.ideas-in>). وتعد IDEAS هي المؤسسة الوحيدة التي تضم متخصصين يمارسون تقييم التنمية. وتتخصص إستراتيجية IDEAS فيما يأتي:

- تعزيز تقييم التنمية من منظور النتائج، والشفافية، والمساءلة في مجال السياسة العامة والانفاق العام
- منح الأولوية لتنمية القدرات في مجال التقييم
- تقوية معايير فكرية ومهنية رفيعة المستوى تتعلق بتقييم التنمية.

المبادئ والمعايير الأساسية لتقييم التنمية Principles and standards for Development Evaluation

يحتاج مجتمع التقييم إلى مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعزز المساءلة، وتعمل على تيسير إجراء المقارنة، وتعزيز دقة وجودة الخدمات المقدمة (Picciotto, 2005). إن معظم عمليات التنمية ذات الصلة بالمنظمات هي مبادئ ومعايير مستقاة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ((OECD Organization for Economic Co-operation and Development - لجنة المساعدة التنموية OECD/DAC Development Assistance Committee وفى هذا الصدد يحدد المستند الرئيسي (OECD, 1991a) خمسة معايير مساعدة في تقييم التنمية، وهي كما يلي:

- **اللائحة Relevance**: لأي مدى كانت الأهداف الخاصة بالتدخل التنموي متسقة مع متطلبات المستفيدين، واحتياجات القطر، والأولويات العالمية، وسياسات الشركاء ووكالات التنمية.
- **الفعالية Effectiveness**: قياس المدى الذي أمكن فيه النشاط من تحقيق أهدافه.
- **الكفاءة Efficiency**: قياس المخرجات - الكمية والتنوعية - في علاقتها بالمدخلات (يدل ويشير هذا المصطلح الاقتصادي إلى أن المساعدة/ المعونة تستخدم مبدأ أقل تكلفة معينة لإنجاز النتائج المرغوب تحقيقها. ويتطلب قياس الفعالية عامة مقارنة المناهج المستخدمة لإنجاز وتحقيق نفس المخرج لتحديد ماهي العملية الأكثر كفاءة التي يجب تبنيها).
- **الأثر Impact**: التغيرات الإيجابية والسلبية التي تم رصدها كنتيجة للتدخل التنموي المستخدم سواء كانت هذه التغيرات مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة (يتضمن قياس الأثر، وتحديد التأثيرات الرئيسية، وتأثيرات النشاط على الحياة المحلية، وعلى المؤشرات الاقتصادية والبيئية والتنمية الأخرى. ومن المفترض أن يهتم هذا المقياس بالنتائج المقصودة وغير المقصودة، ويشمل التأثير الإيجابي والسلبي الذي قد ينتج من بعض العوامل الخارجية الأخرى، مثل التغيرات في مصطلحات مثل التجارة والظروف المالية).
- **الاستدامة Sustainability**: المرونة الحاصلة في مخاطرة الحصول على صافي المنافع المتأتمية عبر الوقت (يتصل مفهوم الاستدامة بشكل خاص بتقييم (وليس قياس) فيما إذا كانت المنافع التي يمكن الحصول عليها من مشروع أو برنامج على الأرجح ستستمر بعد تراجع تمويل المانح. فالمشروعات والبرامج بحاجة إلى الاستدامة ليس فقط من حيث البعد البيئي، بل التمويلي أيضا [OECD, 1991b]).

ولقد قامت لجنة المساعدة التنموية (DAC) Development Assistance Committee بتطوير مبادئ لتقييم المساعدة الإنمائية، وهذه المبادئ يمكن تناولها في القضايا التالية:

- الغرض من التقييم
- النزاهة والاستقلالية
- المصداقية
- المنفعة
- مشاركة المانحين والمستفيدين
- تعاون المانحين
- برمجة التقييم
- تصميم وتنفيذ التقييمات
- كتابة التقارير والنشر والتغذية المرتدة
- تطبيق هذه المبادئ.

في عام ١٩٩٨، تم مراجعة مبادئ DAC «مبادئ لتقييم المساعدة التنموية». ومقارنتها بمبادئ أعدتها منظمات أخرى، إذ وجد أنه يوجد هناك قدر كبير من الاتساق بينها، وأنه توجد بعض المجالات بحاجة للتوسع فيها، وقد شملت توصيات الأعضاء في مراجعتهم لهذه المبادئ ما يأتي:

- تعديل صياغة الغرض من التقييم.
- معالجة السؤال الخاص بالتقييمات اللامركزية، والتقييمات التشاركية بشكل مباشر.
- الاسهاب أكثر في المبادئ، والممارسات الخاصة بمشاركة المستفيدين، وتعاون المانحين.
- تقديم بعض التطورات الحديثة الخاصة بنشاط التقييم، مثل قياس الأداء، وقياس الوضع الحالي، ونظم ترتيب النجاحات، وتطوير تصنيف لنشاط التقييم (OECD, 1998).

ولقد وضعت هذه المراجعة أرضية عمل للإصدارات المستقبلية للجنة المساعدة الإنمائية DAC. ففي عام ١٩٩٤ قامت الجمعية الأمريكية للتقييم American Evaluation Association (AEA) بنشر «معايير تقييم البرامج في الولايات المتحدة الأمريكية»، وقد تمت الموافقة على هذه المعايير عن طريق معهد المعايير الوطنية الأمريكية American National Standards Institute (ANSI) باعتبارها معايير وطنية أمريكية لتقييم البرنامج. ولقد تم تحديث هذه المعايير في عام ١٩٩٨ وتبنتها العديد من جمعيات التقييم الأخرى بما فيها الجمعيات الموجودة في الدول النامية. وفي مارس عام ٢٠٠٦ أنشأت لجنة المساعدة الإنمائية DAC معايير جودة التقييم لـ DAC (OECD, 2006) (مربع ١-٣). وحاليا تستخدم هذه المعايير بأسلوب المحاولة بغرض التطبيق التجريبي. وتحدد في هذه المرحلة المكونات الرئيسية الأكثر احتياجا لاختبار عملية جودة التقييم، وهذا ينتج عنه ما يأتي:

- تزويدنا بمعايير خاصة بعملية التقييم ذاتها (إجراء)، ومنتجات (مخرجات) التقييمات.

- تسهيل المقارنة بين التقييمات عبر الدول المختلفة (التقييم اللاحق).
- تسهيل الشراكة/ الشراكات والتعاون في مجال التقييمات المشتركة.
- تمكين أفضل للدول الأعضاء من إمكانية استخدام نتائج وتقارير تقييمات الآخرين (لشمل الممارسات الفضلى، والدروس المستفادة).
- تبسيط جهود التقييم .

وبناءً على طلب شبكة التقييم في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية/ لجنة المساعدة الإنمائية OECD/DAC، وشبكات التقييم الأخرى قامت مجموعة التقييم المستقلة التابعة للبنك الدولي Independent Evaluation Group (IEG) بتطوير مبادئ ذات نتائج إرشادية، ومعايير لتقييم برنامج الشراكة الدولي والإقليمي (GRPP) Global and Regional Partnership Program. الذي اتسم ببعض الخصائص الفريدة والذي كان التقييم معه أكثر تعقيداً. ويتم اختبار المبادئ والمعايير الإرشادية من خلال استخدامها، وسيتم مراجعتها وإقرارها في غضون أعوام قليلة. (والموقع الإلكتروني لهذه المبادئ والمعايير موجود في نهاية هذا الفصل، وقد تم مناقشة هذه المبادئ والمعايير بشكل مفصل في الفصل الرابع عشر).

وهناك مكون ضروري آخر يتعلق بمصادقية تقييم التنمية وهو الاستقلالية، إذ عرفت منظمة

التعاون الاقتصادي والتنمية/ لجنة المساعدة الإنمائية OECD/DAC التقييم المستقل **independent evaluation** في قاموسها بأنه «تقييم يتم تنفيذه عن طريق بعض الجهات والأشخاص المتحررين من أي نوع من أنواع المسؤوليات، سواء في تصميم أو تنفيذ التدخل الإنمائي» (OECD, 2002, P.25) ولقد لوحظ أنه:

■ **التقييم المستقل:**
«تقييم يتم تنفيذه عن طريق بعض الجهات والأشخاص المتحررين من أي نوع من أنواع المسؤوليات، سواء في تصميم أو تنفيذ التدخل الإنمائي»

مربع (٣-١) المكونات العشرة لمعايير جودة التقييم للجنة المساعدة الإنمائية DAC
حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD 10 معايير لتقييم جودة التقييم كما يأتي:

- الأساس المنطقي، والغرض، وأهداف التقييم
- نطاق عمل التقييم
- سياق التقييم
- منهجية التقييم
- مصادر المعلومات
- الاستقلالية
- أخلاقيات التقييم
- ضمان الجودة
- ملاءمة نتائج التقييم
- الاكتمال

المصدر: OECD, 2006.

تتمد مصداقية التقييم في جزء منها على النوعية التي تعمل على تحقيق وتطبيق الاستقلالية. وتعني الاستقلالية التحرر من التأثيرات السياسية، والضغوط التنظيمية. فهي تسمح بالقدرة للوصول إلى المعلومات المطلوبة، والسلطة الكاملة في تنفيذ التحقيقات، والبحوث المطلوبة، وكتابة تقرير بالنتائج.

والاستقلالية لا تعني الانعزال: فالفاعل بين المقيمين ومديري البرنامج، والموظفين، والمستفيدين يمكن أن يعزز التقييم واستخدامه. فالنتقييم يمكن إجراؤه داخليا أو خارجيا عن طريق مقيمين من داخل المنظمة، والذين يعملون تحت إشراف الذين لديهم مسؤوليات صنع القرارات المتعلقة بتصميم وتنفيذ تدخلات البرنامج (ويعد هذا نوعا من أنواع الإدارة) فمثل هذه التقييمات هنا لا تعد تقييمات مستقلة، فيمكنها أن تستخدم لأغراض التعلم أكثر من استخدامها لأغراض المساءلة.

وقد قام رؤساء أقسام التقييم في بنوك التنمية متعددة الأطراف الذين يتقابلون بشكل دوري كأعضاء في مجموعة تعاون التقييم بتحديد أربعة أبعاد، أو معايير تتعلق باستقلالية التقييم:

- الاستقلالية التنظيمية
- الاستقلالية السلوكية
- الحماية من التأثيرات الخارجية
- تجنب تعارض المصالح.

ويقدم جدول ١-٤ معايير ومؤشرات تقييم استقلالية منظمة التقييم، علماً بأن كلاهما ينحدران من مجموعة متنوعة من المصادر.

جدول (٤-١): معايير ومؤشرات لتحديد استقلالية منظمات التقييم

المعيار	الجانب	المؤشرات
الاستقلالية التنظيمية	يكون هيكل ودور وحدة التقييم ملائماً.	التأكد فيما إذا كانت وحدة التقييم لديها تفويض واضح يحدد نطاق عملها ومسئولياتها التي تمتد إلى كل العمليات الأخرى؛ فإنه يوجد في المنظمة قنوات اتصال بين الأقسام والموظفين والموازنة والوظائف تكون مستقلة تنظيمياً عن إدارات المنظمة التشغيلية، والسياسية، والاستراتيجية ومتصلة بصنع القرار
	الوحدة تكون مسؤولة تجاه مجلس الحكم، ويتم إبلاغ مدير المنظمة أو من ينوب عنه بنتائج التقييم عبر تقارير.	التأكد فيما إذا كان هناك علاقة مباشرة تتعلق بتقديم التقارير بين الوحدة والإدارة أو مجلس إدارة المؤسسة
	تقع الوحدة تنظيمياً خارج نطاق الموظفين أو وظيفة الخط الإداري للمنظمة لبرنامج، أو نشاط، أو كيان يتم تقييمه.	وضع ومكانة الوحدة بالمنظمة بالنسبة للبرنامج، أو النشاط، أو الكيان الذي يتم تقييمه
	تقدم الوحدة تقارير دورية إلى لجنة التدقيق الموسعة في المنظمة، أو أي جهة رقابية.	علاقة الإبلاغ عبر التقارير وتكرار التبليغ للجهة الرقابية
	يتم نزع أية ضغوط سياسية عن الوحدة بشكل كاف لتكون قادرة على الإبلاغ عن النتائج عبر التقارير بدون أي خوف من التدايعات.	المدى الذي تكون فيه وحدة التقييم وموظفيها غير مساءلين أمام الهيئات السياسية وإنعزالها عن المشاركة في الأنشطة السياسية
	يتم حماية موظفي الوحدة عن طريق نظام لشؤون الموظفين، يتضمن نظام التعويض والتدريب، وتولي المناصب والترقي على أساس الاستحقاق.	المدى الذي يسمح فيه النظام بتغطية قضايا وموضوعات التعويض والتدريب، وتولي المناصب والترقي بشكل منظم أو بشكل قسري
	تمتلك وحدة التقييم صلاحيات للاطلاع على كل المعلومات المطلوبة ومصادرها.	المدى الذي لا يتم فيه إقصاء وحدة التقييم من الاطلاع على السجلات، أو مقابلة موظفي المنظمة، أو الممولين المشاركين، أو الشركاء الآخرين والعملاء الذين يتم من أجلهم إقرار التمويلات وتنفيذ الأنشطة
الاستقلالية السلوكية	الوحدة لديها القدرة والرغبة في إصدار تقارير متينة، وحاسمة لايشوبها نوع من أنواع المساومة بشأنها.	المدى الذي تصدر فيه وحدة التقييم تقارير تدعو لفحصها بدقة من جانب العامة (بوجود ضمانات لحماية المعلومات من إختراق مبادئ السرية أو الملكية والحد من المخاطرة المؤسسية) للدروس المستفادة من برامج المنظمة وأنشطتها، ومعايير الأداء المقترحة والمستخدمه حالياً في المنظمة، وانتقاد النتائج الخاصة ببرامج المنظمة وأنشطتها وكياناتها
	الوحدة لديها القدرة على كتابة التقارير تتسم بالصرحة.	المدى الذي تفوض فيه المنظمة وحدة التقييم برفع تقاريرها إلى الإدارة/ المجلس بعد المراجعة، وتضمين التعليقات عن طريق وحدات ذات صلة بالشركة دون فرض قيود إدارية على نطاق العمل أو الملاحظات

جدول (٤-١): (تابع)

المعيار	الجانب	المؤشرات
		المدى الذي تسمح به قواعد التصريح بالمنظمة لوحدة التقييم برفع النتائج ذات الدلالة إلى الأطراف المعنية الرئيسية، سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة (بوجود ضمانات لحماية المعلومات من اختراق مبادئ السرية أو الملكية والحد من المخاطرة المؤسسية)
الحماية من التدخل الخارجي		المدى الذي يمكن فيه لوحدة التقييم من تحديد التصميم، ونطاق العمل، والإطار الزمني، وإجراء التقييمات بدون تدخل من الإدارة
		المدى الذي لا تتعرض فيه وحدة التقييم لأية عوائق أو قيود على التمويلات أو الموارد الأخرى التي تؤثر سلباً على قدرتها على تنفيذ مسؤولياتها
		المدى الذي تكون فيه أحكام المقيم حول محتوى التقرير غير متناقضة، أو تتأثر بسلطة خارجية
		المدى الذي توجد فيه مستندات لمدير وحدة التقييم تتضمن إجراءات محددة خاصة بالتعيين، والفصل، وإنهاء العمل في المكتب، ومراجعة الأداء، والتعويض بشكل يضمن الاستقلال عن إدارة التشغيل
		المدى الذي يكون لوحدة التقييم الرقابة على تعيين الموظفين، وترقيتهم، ومنحهم علاوة على المرتب، أو فصلهم في إطار نظام استحقاق واضح
		المدى الذي يستمر فيه تعيين المقيم بناءً على أدائه الوظيفي، وكفاءته فقط، والحاجة إلى خدماته.
تجنب تعارض المصالح		العلاقات الرسمية، والمهنية، والشخصية، والمالية ليست موجودة بشكل قد تسبب نوعاً من القيود على المقيم في البحث والتقصي، أو تحد من قدرته على الإفصاح عن البيانات السليمة، أو قد تضعف النتائج البيانات ذات الصبغة الدينية.
		المدى الذي توجد فيه مجموعة من السياسات والإجراءات، وتفرض وجود مقيم لتقييم وإعداد تقارير تتسم بالانحياز أو التحيز الشخصي، الأمر الذي قد يعرض موضوعية التقييم للخطر، والمدى الذي تتم فيه الاستعانة بالأطراف المعنية الرئيسية واستشارتهم تعد جزءاً من عملية التقييم لضمان عدم تحيز المقيم
		المدى الذي يكون لدى المقيم أية أفكار أو أحكام أو انحيازات اجتماعية/ سياسية مسبقة يمكن أن تؤثر على نتائج التقييم.

جدول (٤-١): (تابع)

المعيار	الجانب	المؤشرات
	لا يكون المقيم حالياً مشاركاً أو كان مشاركاً من قبل في أي من الأنشطة المتعلقة بالبرنامج، أو المؤسسة، أو الجهة، التي يتم فيها إجراء التقييم، خصوصاً على مستوى صناعة القرار، أو الإدارة المالية، أو له دور محاسبي، أو يكون ممن يبحثون عن فرصة عمل خلال فترة التقييم في البرنامج، أو النشاط، أو الجهة التي يجري فيها التقييم.	المدى الذي توجد فيه قواعد وإجراءات خاصة بالموظفين بشكل يمنع الأشخاص الموظفين من تقييم البرامج والأنشطة أو الجهات الذين لهم فيها صلاحيات ترتبط بأدوار في صناعة القرار، أو الإدارة المالية، أو بالإدارات والهيئات الذين يبحثون عن عمل بها
	ألا يكون لدى المقيم أي مصلحة مالية في البرنامج، أو النشاط، أو الجهة التي يتم فيها إجراء التقييم.	المدى الذي توجد فيه قواعد وإجراءات خاصة بالموظفين بشكل يمنع الأفراد الموظفين من تقييم البرامج، والأنشطة، أو الجهات التي لهم فيها اهتمام، أو مصالح مالية
	ألا يكون هنالك أي من أفراد الأسرة، أو الأقارب المباشرين يشغل موقعا وظيفياً، بشكل يمكن أن يكون له تأثير مباشر، وذو أهمية على البرنامج، أو النشاط، أو الجهة التي يتم فيها إجراء التقييم.	المدى الذي توجد فيه قواعد وإجراءات خاصة بالموظفين بشكل يمنع الأفراد الموظفين من تقييم البرامج، والأنشطة، أو الجهات التي يوجد فيها نوع من التأثير لأفراد الأسرة

المصدر: Danish Ministry of Foreign Affairs 1999; OECD 1991b; CIDA 2000; Institute of Internal Auditors 2000; European Federation of Accountants 2001; INTOSAI; U.S. GAO 2002.

أمثلة لتقييمات التنمية Examples of Development Evaluation

تعد المربعات ذات الأرقام من (٤-١) إلى (٨-١) هي بمثابة تقارير تقييم فعلية (ALNAP, 2006). وكل منها يعرض مثالا لأحد المعايير التي تم وصفها أعلاه وهي: الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة.

مربع (٤-١) الملاءمة Relevance :

تقييم برنامج الغذاء العالمي للمعونة الغذائية، والإغاثة، والاستشفاء في الصومال

لقد تم إجراء هذا التقييم عن طريق اثنين من الخبراء المتخصصين اللذين قاما بزيارة الصومال لفترة ثلاثة أسابيع في منتصف يوليو عام ٢٠٠١، حيث قاما بتقييم برنامج مدته ثلاث سنوات تم فيه توزيع ٦٢٠٠٠ مليون طن من السلع الغذائية، على ١,٢ مليون نسمة، بتكلفة تبلغ ٥٥ مليون دولار. ومن بين هذه المساعدات تم تخصيص ما نسبته ٥١٪ لبرامج التأهيل والاستشفاء، و٢٠٪ لحالات الإغاثة الطارئة، و١٩٪ للمؤسسات الاجتماعية. لقد كان الهدف الأساسي لعمليات الإغاثة والإستشفاء طويلة المدى هو «المساهمة في توسيع مجال عمل برامج التأهيل المتكاملة في الصومال، مع الاحتفاظ بقدر كبير من المرونة بالنسبة لكل من فرص التنمية المتاحة، والاستجابة للمواقف الطارئة» (WFP, 2002,P.4). ولذا احتاج التقييم إلى اختيار مدى ملاءمة هذا المزيج من المخصصات، بالإضافة إلى مدى ملاءمة كل شكل من أشكال التدخل الانمائي السابق الذكر.

وبشكل عام دلت نتائج التقييم على أن ملاءمة التدخل تم اخذها في الاعتبار في سياق الاقتصاد السياسي للمساعدة في الصومال. ولقد أخذ التقييم في اعتباره الخلفية المنطقية لتقديم المساعدة الغذائية في الصومال، إذ شملت المناقشات والحجج التي كانت ضد المساعدة الغذائية بعض الحقائق، مثل أن الصومال عادة ما يكون فيها نقص وعجز في الغذاء، وأن الناس في مناطق ومواقع عديدة في الصومال تم عزلهم بالذهاب إلى الأسواق المعتادة، وأن كثير من الصوماليين فقدوا وظائفهم وأعمالهم وممتلكاتهم. وتقرح هذه الآراء أنه من الأكثر فائدة إعطاء المستفيدين بعض الأموال التي يستطيعون عن طريقها شراء الغذاء المحلي الذين اعتادوا عليه أينما توافر هذا الغذاء. ويمكن أن يكون ذلك إما على شكل نقد مقابل العمل، أو الغذاء مقابل العمل. ومثل هذا النوع من الالتزامات يؤدي إلى وجود مشروعات طويلة المدى خاصة مع عدم وجود إستراتيجية واضحة هناك. وكل هذه الاختبارات التقييمية لكل من القضايا الكبيرة والمحددة تعني أن تحليل التقييم لمعيار الملاءمة كان شاملا.

مرجع (٥-١) الفعالية Effectiveness
تقييم إدارة المملكة المتحدة للتنمية الدولية
Department for International Development (DfID)
تقييم إدارة المملكة المتحدة للتنمية الدولية
Development (DfID) لدعم جهود برنامج الغذاء العالمي في بنجلاديش

في سبتمبر عام ٢٠٠٠ ضربت الفيضانات ست من المقاطعات الموجودة في جنوب غرب بنجلاديش بشكل خطير، مما أثر على شريحة سكانية بلغت ٧,٢ مليون نسمة. ولقد قامت DfID بدعم برنامج الغذاء العالمي عن طريق القيام بتزويد ثلاث مقاطعات بالغذاء اللازم. وقد تضمن ذلك حصصاً تموينية كاملة من الأرز، والبقوليات، والزيت. وفي مرحلة التوزيع الأولى استفاد ٢٦٠٠٠٠ مستفيد من دعم الغذاء. وفي المرحلتين الثانية والثالثة استفاد ٤٢٠٠٠٠ مستفيد من دعم الغذاء. وقد قام التقييم الذي أجرته (DfID, 2001) بإجراء تحليل شامل لمعرفة ما إذا تم تحقيق أهداف المشروع المتعلقة بحجم الحصص التموينية، ومزيج السلع الموزعة، وجداول التوزيع.

ولقد استخدم التقييم كل من الطرق الكمية والنوعية. وتم جمع البيانات الكمية من ٢٦٤٤ أسرة تم اختيارهم عشوائياً من كافة القرى المستهدفة في المشروع، وجمع البيانات النوعية عن طريق تقييم سبل المعيشة في ست قرى ممثلة، وشمل هذا التقييم دراسة سبل ونظم المعيشة، والوضع الحالي بعد تنفيذ المشروع وتوقعاتهم عن المجتمعات التي يعيشون فيها بعد مرحلة الفيضان. كما قام فريق صغير آخر للتقييم بالانتشار والنزول إلى هذه المناطق المستهدفة بعد خمسة أسابيع من انتهاء التقييم النوعي الأول للكشف عن التصورات والسلوكيات المرتبطة بالحصص الغذائية، وشمل ذلك قضايا وموضوعات توقيت التوزيع، ومدى رغبتهم في نوعية السلع الغذائية الموزعة، وأنماط استخدامهم لها. وقد تم استخدام البيانات الكمية والنوعية عند تحليل النتائج.

ولقد تضمن التقرير استعراضاً للعناصر الأساسية لتقييم فعالية البرنامج والتي تضمنت ما يأتي:

- اختبار تطوير وإعداد أهداف التدخل الإنمائي بما في ذلك تحليل الإطار المنطقي
- تقييم المعايير المستخدمة في اختيار المستفيدين بما في ذلك وجهات نظر الأطراف المعنية الرئيسية حول هذه المعايير
- تحليل آليات التنفيذ بما في ذلك مستويات مشاركة المجتمع
- تقدير دقة اختيار العينة المستهدفة، ومدى مراعاتها للنوع الاجتماعي، والتجمعات ذات البعد الاجتماعي والاقتصادي
- تقييم الموارد المستخدمة (سواء في حجم الحصص التموينية، أو في المزيج السلعي) بما في ذلك الأسباب التي توجد وراء شكل التوزيع (هذه النقطة يمكن دراستها وتقييمها أيضاً تحت معيار الملاءمة)
- اختبار كفاية جدول التوزيع.
- تحليل وجهات نظر وآراء المستفيدين من التدخل.

مربع (٦-١) : الكفاءة Efficiency

تقييم لجنة إدارة الكوارث الطارئة للتمويلات المقدمة لمواجهة الفيضانات في موزمبيق

بعد حدوث الفيضانات في عام ٢٠٠٠ في موزمبيق، قامت لجان إدارة الكوارث الطارئة Disaster Emergency Committee (DEC) بإجراء تقييم لإلقاء الضوء على الاستجابة الانسانية التي تم اتخاذها عن طريق وكالات لجنة إدارة الكوارث (DEC, 2001). ولقد كان الغرض من التقييم هو رفع تقرير إلى المواطنين البريطانيين عن كيف وأين يتم استخدام التمويلات المقدمة، لتحديد الممارسات الجيدة التي من الممكن الاستفادة منها في عمليات طارئة متوقعة في المستقبل.

ولقد تضمنت المنهجية المتبعة في التقييم إجراء مقابلات واسعة النطاق، ومراجعة البحوث السابقة ذات العلاقة، وزيارات ميدانية بالإضافة إلى مسح تفصيلي مع المستفيدين.

ولقد احتوى الفصل الخاص بمقياس الكفاءة بعض العناصر الأساسية و الضرورية للتقييم والتي تشتمل على تحليل ما يلي:

- استخدام المعدات العسكرية عن طريق وكالات لجنة إدارة الكوارث، حيث تم تقييم ذلك في ضوء نقص التنسيق لاستخدام المروحية في تنفيذ مهام تحديد الاحتياجات والتكلفة العالية. كاستخدام القوات المسلحة الغربية مقارنة بالنشهيلات التجارية الخاصة بالاغاثات الانسانية والتكلفة العالية للقوات الجوية الملكية، والقوات المسلحة الأمريكية، وقوات الدفاع الوطني لجنوب أفريقيا (فقد لاحظ التقرير أن العمليات العسكرية الباهظة التكاليف استنفدت جزءاً كبيراً من التمويل المخصص للبرنامج الذي اثر بدوره على تمويل مشروعات المنظمات غير الحكومية)
- التأثيرات المرتبطة بكفاءة الأسواق غير المتطورة التي تمد المستفيدين بالخدمات المتعاقد عليها (مثلا نجد أنه بالرغم من أن استخدام التعاقدات القومية قد مكن الوكالات من تنفيذ أعمال المعدات الثقيلة، فإن إصلاحات الطرق وعدم وجود استثمارات ضخمة بها نجد أن المتعاقدين الذي تستخدمهم وكالات لجنة إدارة الكوارث غالباً ما يفشلون في الوفاء بالتزاماتهم في الوقت والزمن المتفق عليه
- كفاءة اختيار نوع الاستجابة (التدخل مباشرة مع برامج التشغيل، والعمل من خلال شركاء محليين، أو العمل من خلال أشخاص يعملون في شبكات عمل دولية). ولقد وجد التقييم أن تشكيل الموظفين كان عاملاً أكثر أهمية في تحديد الكفاءة أكثر من اختيار نوع الاستجابة (هذه النقطة يمكن دراستها وتقييمها أيضاً تحت معيار الملاءمة)
- تحليل ما إذا كان أكثر كفاءة للوكالات أن تقوم بتنفيذ استجابتها للقطرات الحالية للموظفين الداخليين أو الدوليين
- تحليل ما إذا كانت الوكالات بشركائها الحاليين أكثر كفاءة من عملها بدون وجود مثل هؤلاء الشركاء
- الكيفية التي تم بها ضخ استثمارات في مجال الاستعداد للكوارث وهل أدى ذلك لكفاءة أكثر في الاستجابة
- كفاءة نظم المحاسبة

ولقد تم عمل محاولة لمقارنة المدخلات المالية في هذه الوكالات، ولكن القيام بعمل ذلك أثبت استحالة القيام به بالأخذ في الاعتبار للعديد من العناصر المتضمنة في المدخلات، وتعدد وتوسع القنوات المستخدمة. وبدلاً من ذلك قام التقييم بالاعتماد على متغيرات التكلفة العامة للممارسات المتبعة، مثل تكاليف التخزين والنقل، كما تضمن التقييم أيضاً عمل تحليل تفصيلي للمصروفات لكل قطاع، ووكالة من وكالات لجنة إدارة الكوارث في بنود الإمدادات، والمواد، والتكاليف الشخصية وغير الشخصية، بالإضافة إلى تكاليف إدارة الوكالة.

مربع (٧-١) الأثر Impact: تقييم مشترك للمساعدة الطارئة في رواندا

كان التقييم المشترك الذي تم إجراؤه للمساعدة الطارئة في رواندا Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda (JEEAR, 1996) من أكبر التقييمات وأكثرها شمولية المتعلقة بالمساعدات الإنسانية. لقد ضم هذا التقييم ٥٢ من الاستشاريين، والباحثين المتخصصين. كما ساهم التقرير في تأسيس معايير جديدة للتقييم المشترك حول أثر الإجراء السياسي (في حالة وجود أو عدم وجود هذا الإجراء) في الحالات الطارئة المعقدة.

ولقد قام JEEAR بتقييم الأثر في ضوء متغيرات نقص التدخلات الإنمائية في رواندا من قبل المجتمع الدولي، بالرغم من وجود إشارات ذات أهمية، على أن القوات في رواندا كانت تجهز البيئة والهياكل من أجل الإبادة الجماعية، وتنفيذ العديد من الاغتيالات السياسية. وقد تضمن التقييم تبني تعريف العمل الإنساني ليشمل الوظائف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية. ولقد أدى هذا التعريف إلى تحليل الكيانات والهياكل السياسية التي تحدد بشكل كبير الاستجابة للعمل الإنساني وتحديد الأثر.

ولقد تم النظر إلى النقص في التدخلات الإنمائية من ناحيتين: تحليل العوامل التاريخية التي فسرت قضية الإبادة الجماعية، والوصف التفصيلي للأحداث الحالية التي وصلت بنا لحل الإبادة الجماعية. وقد كانت قيمة التقييم المشترك في أنه اهتم بتجاوز حدود التقييم لاختبار تدخلات قطاع واحدة في تحليل الاقتصاد السياسي، ولقد تم الربط بين مدخل الاقتصاد السياسي وتقييم فعالية الاستجابة الإنسانية.

ولقد تباين واختلف هذا النهج مع ما تم استخدامه عند إجراء تقييمات لأزمات أخرى مثل مرحلة الصراع وما بعدها في كوسوفو، وتأثيرات إعصار ميتش والتدخلات في أفغانستان. ففي كل هذه الحالات تم إتخاذ القرارات لتنفيذ تقييمات عن طريق وكالة تقييم واحدة، أو لقطاع واحد فقط، الأمر الذي أدى إلى الفشل في التعرف إلى الطبيعة السياسية وراء الحدث ذاته والاستجابة لها. ففي حالات مثل كوسوفو وأفغانستان أدى هذا إلى إفتقار اهتمام المقيمين بقضايا الحماية وحقوق الإنسان (ALNAP, 2001, 2004). أما بالنسبة لحالة إعصار ميتش فكان هناك إفتقار في الاهتمام بالمدى الذي يمكن فيه للعمل الإنساني أن يساهم في دعم التحولات والتغييرات المقترحة في إعلان ستوكهولم (ALNAP, 2002).

ولقد اتسم هذا التقييم المشترك JEEAR بأنه كان غير تقليدي في تقييم الأثر بسبب أنه أعطى اهتماماً قوياً للأسباب التي كانت وراء قلة الاهتمام بوجود تدخلات إنمائية معينة في رواندا (أساساً بسبب النقص في معرفة دلالة ما نطلق عليه بعلم الجغرافيا السياسية Geopolitical) أكثر من مجرد الاهتمام بوضع قائمة بالأحداث والتعرف على عواقبها ونتائجها. وأحد الدروس المستفادة للمقيمين في تقييمات الأثر انه ليس هناك حاجة للنظر فقط إلى مكان وموقع التدخلات، بل الحاجة إلى دراسة ما يمكن حدوثه في ظروف أخرى ومع أنواع مختلفة من التدخلات الإنمائية.

مربع (٨-١) الاستدامة Sustainability؛ تقييم وكالة التعاون الدولي الياباني Japan International Cooperation Agency (JICA) لبرنامج تدريب العالم الثالث على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات

قامت وكالة التعاون الدولي الياباني JICA بإجراء تقييم لأحد المشروعات في الفلبين ولقد استهدف هذا المشروع إعطاء الفرصة للمشاركين من كمبوديا، ولاوس Lao PDR، وميانمار، وفيتنام لتحسين معرفتهم ومهاراتهم الفنية التقنية في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بفرض الدخول في مجال ريادة الأعمال. ولقد استخلص التقييم (JICA, 2005b) أن الاستدامة كانت مرتفعة جداً، مع الأخذ في الاعتبار مستوى الالتزام من جانب مؤسسة تكنولوجيا المعلومات وتطوير التعليم (FIT-ED). من حيث الاضطلاع والقيام ببرامج تدريبية في المستقبل لتحقيق أهداف المشروع. ولقد قامت هذه المؤسسة FIT-ED بإنشاء مجموعة عمل إلكترونية للسماح بوجود نوع من شبكة العمل بين المشاركين، وتمكين المؤسسة من مشاركتهم بالمعرفة اللازمة، وتعزيز قدراتهم وإمكانياتهم. في حين سيكون المعهد معنياً بالالتزام بالمساعدة المتعلقة بزيادة الوعي بتكنولوجيا المعلومات في القطاعات الحكومية، وقطاع إدارة الأعمال في دول مؤسسة جنوب شرق آسيا ASEAN. وستستمر مؤسسة FIT-ED في عملها باعتبارها البوابة الأولى لأنشطة الأسيويين ASEAN المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

وقد تأكد التقييم أن تخصيص الموارد، والوقت اللازم كان كافياً من جانب مؤسسة FIT-ED بالنسبة للدورات التدريبية الثلاث، وذلك بمستوى عالٍ من الالتزام بشكل يضمن استدامة البرنامج التدريبي. ولقد عبر المشاركون عن التزامهم بدعم هذه المبادرة بأنهم أدركوا أهمية تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في أعمالهم، حيث أن ٨٤٪ من الذين تمت مقابلتهم قاموا بالفعل بتطبيق المعرفة والمهارات التي اكتسبوها من البرنامج التدريبي (في مجالات التنمية، والاتصالات، والنسيج والملابس، واستيراد وتصدير الأعمال اليدوية، والبناء، وإنتاج القهوة، والمهام الحكومية، وغيرها من المجالات). ولقد أقر المستجيبون قيد البحث أنهم استفادوا بشكل كبير من هذه الدورة التدريبية كبدية لبرنامج تدريبي أوسع، بالإضافة لاستخدام مسودة الخطة الإستراتيجية لإدارة الأعمال إلكترونياً كأحد المراجع التي تم الاستناد إليها في البرنامج التدريبي. كما استخدم المشاركون الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) لتطبيق المعرفة التي حصلوا عليها من التدريب، للارتقاء بالقطاعات التي سبق الإشارة إليها أعلاه.

ملخص

بدأ استخدام التقييم منذ عدة قرون مضت، وبالرغم من ذلك فإن التقييم بدأ متأخراً عند النظر إليه من أجل دراسة تأثيرات التدخلات الإنمائية المختلفة على التنمية.

ويأخذ التقييم ثلاثة أشكال (تكويني، وتراكمي جمعي، وتوقعي)، ويتم توظيفه لتحقيق أغراض أربعة (أخلاقي، وإداري، ومتعلق باتخاذ القرارات، وتعليمي، ودافعي). وهو يزودنا بمعلومات عن الإستراتيجية (هل يتم عمل الأشياء الصائبة الصحيحة؟)، والعمليات (هل مانقوم بعمله جيداً؟)، والتعلم (هل توجد هناك طرق أفضل لتحقيق الأهداف؟). ويمكن إجراء التقييم داخلياً، أو خارجياً، أو بأسلوب تشاركي.

ولقد تم نشأة تقييم التنمية من رحم البحث في العلوم الاجتماعية، وطرق البحث العلمي، والتدقيق. ولقد تغير دور المقيم عبر الحقب الزمنية المختلفة بدءاً من عمله كمدقق، ومن ثم كمحاسب، ثم يتطور ليتركز دور المقيم ليكون باحثاً، وميسراً في التقييمات التشاركية.

ولقد استند تقييم التنمية على معايير الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة بناءً على معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ولجنة المساعدة الإنمائية OECD/DAC، والتي قامت بتطوير مجموعة من المبادئ ذات العلاقة بتقييم المساعدة الإنمائية، ومعايير جودة التقييم.

ومن المكونات الهامة في المصادقية عامل الاستقلالية، حيث قام رؤساء بنوك التنمية المتعددة الأطراف بتحديد أربعة أبعاد، أو معايير للاستقلالية: الاستقلالية التنظيمية، والاستقلالية السلوكية، وتجنب تعارض المصالح، والحماية أو التحرر من التدخل الخارجي.

نشاط الفصل الأول

تمرين تطبيقي (١-١)

- ١ - المطلوب منك تفسير لماذا يجب إعداد موازنة لإجراء تقييم تنمية لبرنامج قطري جديد، حيث تم تصميم البرنامج لتحسين تعليم الأسر عن الممارسات الصحية الفعالة. ما الذي يمكنك قوله للدفاع عن التعلم الترموي؟
- ٢ - المطلوب منك إجراء مقابلة مع مقيم متخصص في المجال الذي تعمل فيه لتحديد المدى الذي يمكن فيه تناول المعايير والمبادئ المحددة في التقييمات التي شاهدها أو شاهدها. (إذا لم يكن لديك الفرصة لمقابلة مقيم عليك مراجعة أحد التقارير الحديثة لتقييم تم إجراؤه في المجال الذي تعمل فيه)، وحدد ماهي جوانب القوة، وجوانب الضعف؟ ثم قم بمشاركة النتائج التي توصلت إليها مع زملاء التقييم، واستمع إلى تعليقاتهم وخبراتهم. هل يوجد هناك نوع من التطابق بين بعضكم البعض؟

1. The U.S. General Accounting Office changed its name to the Government Accountability Office in July 2004. It still uses the abbreviation GAO.

المراجع

- Adamo, Abra. 2003. Mainstreaming Gender in IDRC's MINGA Program Initiative: A Formative Evaluation.
<https://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/123456789/30972/1/121759.pdf>.
- ADB (Asian Development Bank). 2007. Mongolia: Second Financial Sector Program.
<http://www.oecd.org/dataoecd/59/35/39926954.pdf>.
- ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action). 2001. Humanitarian Action: Learning from Evaluation. ALNAP Annual Review 2001. ALNAP/Overseas Development Institute, London.
- . 2002. Humanitarian Action: Improved Performance through Improved Learning. ALNAP Annual Review 2002. ALNAP/Overseas Development Institute, London.
- . 2006. Evaluating Humanitarian Action Using the OECD/DAC Criteria. Overseas Development Institute, London.
http://www.odi.org.uk/alnap/publications/eha_dac/pdfs/eha_2006.pdf.
- Bhy, Y. Tan Sri Data' Setia Ambrin bin Huang. 2006. The Role of the National Audit Department of Malaysia in Promoting Government Accountability. Paper presented at the Third Symposium of the Asian Organisation of Supreme Audit Institutions (ASOSAI), Shanghai, September 13.
<http://apps.emoe.gov.my/bad/NADRole.htm>.
- Brooks, R. A. 1996. "Blending Two Cultures: State Legislative Auditing and Evaluation." In *Evaluation and Auditing: Prospects for Convergence*, ed. Carl Wisler, 15–28. *New Directions for Evaluation* 71 (Fall). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burkhead, J. 1956. *Government Budgeting*. New York: John Wiley & Sons.
- Callow-Heusser, Catherine. 2002. *Digital Resources for Evaluators*.
<http://www.resources4evaluators.info/CommunitiesOfEvaluators.html>.
- Chelimsky, Eleanor. 1995. "Preamble: New Dimensions in Evaluation." In *Evaluating Country Development Policies and Programs*, ed. Robert Picciotto and Ray C. Rist, 3-8. *New Approaches for a New Agenda* 67 (Fall). Publication of the American Evaluation Association. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- . 1997. "The Coming Transformations in Evaluation." In *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*, eds. E. Chelimsky and W. R. Shadish, pp. 1–26. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chelimsky, Eleanor, and William R. Shadish. 1997. *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- CIDA (Canadian International Development Agency). 2000. *CIDA Evaluation Guide*. Ottawa.
- Danida, Ministry of Foreign Affairs. 1998, 1999. *Guidelines for an Output and Outcome Indicator System*. Copenhagen: Danida. *Introducing Development Evaluation* 43

- DEC (Disasters Emergency Committee). 2001. Independent Evaluation of DEC Mozambique Floods Appeal Funds: March 2000–December 2000. London.
- Derlien, Hans-Ulrich. 1999. "Program Evaluation in the Federal Republic of Germany." In *Program Evaluation and the Management of Government: Patterns and Prospects across Eight Nations*, ed. Ray C. Rist, 37–52. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- DfID (Department for International Development). Sector Wide Approaches (SWAps). London. <http://www.dfid.gov.uk/mdg/aid-effectiveness/swaps.asp>.
- . 2001. Emergency Food Aid to Flood-Affected People in South-Western Bangladesh: Evaluation report. London.
- European Federation of Accountants. 2001. *The Conceptual Approach to Protecting Auditor Independence*. Bruxelles.
- Evaluation Cooperation Group of the Multilateral Development Banks. n.d. *Good Practice Standards for Evaluation of MDB-Supported Public Sector Operations*. Working Group on Evaluation Criteria and Ratings for Public Sector Evaluation. https://wppq1.adb.org/QuickPlace/ecg/Main.nsf/h_B084A3976FF5F808482571D90027AD16/1E8F8A367033183248257463002F0726/
- Feuerstein, M. T. 1986. *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programs with Participants*. London: MacMillan, in association with Teaching Aids at Low Cost.
- Fitzpatrick, Jody L., James, R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. 3rd ed. New York: Pearson Education, Inc.
- Fontaine, C., and E. Monnier. 2002. "Evaluation in France." In *International Atlas of Evaluation*, eds. Jan-Eric Furubo, Ray C. Rist, and Rolf Sandahl, 63–76. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Furubo, Jan-Eric, Ray C. Rist, and Rolf Sandahl, eds. 2002. *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Furubo, Jan-Eric, and R. Sandahl. 2002. "Coordinated Pluralism." In *International Atlas of Evaluation*, eds. Jan-Eric Furubo, Ray C. Rist, and Rolf Sandahl, 115–28. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Government of Malawi. 2007. "National Indicators for Routine Monitoring of Quality of Health Services at Central Hospital." <http://www.malawi.gov.mw/MoHP/Information/Central%20Hospital%20Indicators.htm>.
- Human Rights Education Associated. 1997. *Evaluation in the Human Rights Education Field: Getting Started*. Netherlands Helsinki Committee. <http://www.hrea.org/pubs/EvaluationGuide/>.
- Insideout. 2005. "M&E In's and Out's." Insideout 3 (October/November) p. 1. http://www.insideoutresearch.co.za/news_1/Newsletter_issue%203.pdf.
- Institute of Internal Auditors. 2000. *Professional Practices Framework*. Altamonte Springs, Florida.
- Inter-American Development Bank. 2004. *Proposal for Sector-wide Approaches*. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=509733>.
- INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). n.d. *Draft Strategic Plan 2004 to 2009*. Vienna, Austria. <http://www.gao.gov/cghome/parwi/img4.html>.

- 44 The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations
 ———. 2001. Code of Ethics and Auditing Standards. Stockholm.
- JEEAR (Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda). 1996. The International Response to Conflict and Genocide: Lessons from the Rwanda Experience, 5 volumes. JEEAR Steering Committee, Copenhagen.
- JICA (Japan International Cooperation Agency). 2005a. JICA Evaluation: Information and Communication. Tokyo.
<http://www.jica.go.jp/english/operations/evaluation/>.
- . 2005b. Results of Evaluation, Achievement of the Project Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda. Tokyo.
- KRA Corporation. 1997. A Guide to Evaluating Crime Control of Programs in Public Housing. Report prepared for the U.S. Department of Housing and Urban Development.
http://www.ojp.usdoj.gov/BJA/evaluation/guide/documents/guide_to_evaluating_crime.html.
- Kusek, Jody Zall, and Ray C. Rist. 2004. Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. World Bank, Washington, DC.
<http://www.oecd.org/dataoecd/23/27/35281194.pdf>.
- Lawrence, J. 1989. "Engaging Recipients in Development Evaluation: The 'Stakeholder' Approach." Evaluation Review 13 (3): 243–56.
- MEASURE Evaluation. n.d. Monitoring and Evaluation of Population and Health Programs. University of North Carolina, Chapel Hill.
<http://www.cpc.unc.edu/measure>.
- Mikesell, J. L. 1995. Fiscal Administration: Analysis and Applications for the Public Sector, 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Molund, Stefan, and Göran Schill 2004. Looking Back, Moving Forward: SIDA Evaluation Manual. Swedish International Development Agency, Stockholm.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 1991a. DAC Criteria for Evaluating Development Assistance. Development Assistance Committee.
http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html.
- . 1991b. Principles for Evaluation of Development Assistance. Development Assistance Committee.
<http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPRO/Resources/DACPrinciples1991.pdf>.
- . 1998. Review of the DAC Principles for Evaluation of Development Assistance. Development Assistance Committee.
<http://www.oecd.org/dataoecd/31/12/2755284.pdf>.
- . 2002. OECD Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management. Development Assistance Committee, Paris.
- . 2006. Evaluation Quality Standards for Test Phase Application. Development Assistance Committee.
<http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf>.
- . 2007a. General information.
http://www.oecd.org/document/48/0,3343,en_2649_201185_1876912_1_1_1_1,00.html.
 Introducing Development Evaluation 45

- . 2007b. Development Co-operation Directorate DCD-DAC.
http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_33721_1_1_1_1_1,00.html.
- Office of the Secretary of Defense Comptroller Center. 2007. The Historical Context.
<http://www.defenselink.mil/comptroller/icenter/budget/histcontext.htm>.
- Picciotto, Robert. 2002. "Development Evaluation as a Discipline." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, July.
- . 2005. "The Value of Evaluation Standards: A Comparative Assessment." *Journal of Multidisciplinary Evaluation* 3: 30–59.
http://evaluation.wmich.edu/jmde/content/JMDE003content/PDFspercent20JMDEpercent20003/4_percent20The_Value_of_Evaluation_Standards_A_Comparative_Assessment.pdf.
- Quesnel, Jean Serge. 2006. "The Importance of Evaluation Associations and Networks." In *New Trends in Development Evaluation* 5, UNICEF Regional Office for Central and Eastern Europe, Commonwealth of Independent States, and International Program Evaluation Network.
http://www.unicef.org/ceecis/New_trends_Dev_Evaluation.pdf.
- Quinn, Michael. 1997. *Utilization-Focused Evaluation*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rossi, Peter, and Howard Freeman. 1993. *Evaluation: A Systematic Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scientific and National Councils for Evaluation. 1999. *A Practical Guide to Program and Policy Evaluation*. Paris: National Council of Evaluation.
- Sonnichsen, R. C. 2000. *High-Impact Internal Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Treasury Board of Canada Secretariat. 1993. "Linkages between Audit and Evaluation in Canadian Federal Developments."
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TB_h4/evaluation03_e.asp.
- Tyler, C., and J. Willand. 1997. "Public Budgeting in America: A Twentieth Century Retrospective." *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management* 9 (2): 189–219.
http://www.ipspr.sc.edu/publication/Budgeting_in_America.htm.
- U.S. Department of Housing and Urban Development. 1997. "A Guide to Evaluating Crime Control of Programs in Public Housing." Paper prepared by the KRA Corporation, Washington, DC.
http://www.ojp.usdoj.gov/BJA/evaluation/guide/documents/benefits_of_evaluation.htm.
- U.S. GAO (General Accounting Office). 1986. *Teenage Pregnancy: 500,000 Births a Year but Few Tested Programs*. Washington, DC: U.S. GAO.
- . 2002. "Government Auditing Standards, Amendment 3," GAO, Washington, DC.
- Weiss, Carol. 2004. "Identifying the Intended Use(s) of an Evaluation." *Evaluation Guideline* 6. http://www.idrc.ca/ev_en.php?ID=58213_201&ID2=DO_TOPIC p 1.
- WFP (World Food Programme). 2002. *Full Report of the Evaluation of PRRO Somalia 6073.00, Food Aid for Relief and Recovery in Somalia*. Rome.
- 46 *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*
- Wisler, Carl, ed. 1996. "Evaluation and Auditing: Prospects for Convergences." In *New Directions for Evaluation* 71 (Fall), 1–71. San Francisco: Jossey-Bass.
- World Bank. 1996. *World Bank Participation Sourcebook*.
<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>.

Evaluation Organizations

African Evaluation Association. <http://www.afrea.org/>.
American Evaluation Association. <http://www.eval.org>.
Australasian Evaluation Society. <http://www.aes.asn.au>.
Brazilian Evaluation Association. <http://www.avaliabrasil.org.br>.
Canadian Evaluation Society. <http://www.evaluationcanada.ca>.
Danish Evaluation Society. <http://www.danskevalueringsselskab.dk>.
Dutch Evaluation Society. <http://www.videnet.nl/>.
European Evaluation Society. <http://www.europeanevaluation.org>.
Finnish Evaluation Society. <http://www.finnishevaluationsociety.net/>.
French Evaluation Society. <http://www.sfe.asso.fr/>.
German Society for Evaluation Standards. <http://www.degeval.de/>.
Institute of Internal Auditors. <http://www.theiia.org>.
International Development Evaluation Association (IDEAS). <http://www.ideas-int.org/>. (IDEAS Web page with links to many organizations: <http://www.ideas-int.org/Links.aspx>.)
International Organisation for Cooperation in Evaluation. <http://ioce.net/overview/general.shtml>.
International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). <http://www.intosai.org/>.
International Program Evaluation Network (Russia and Newly Independent States). <http://www.eval-net.org/>.
Israeli Association for Program Evaluation. <http://www.iape.org.il>.
Italian Evaluation Association. <http://www.valutazioneitaliana.it/>
Japan Evaluation Society. http://ioce.net/members/eval_associations.shtml
Latin American and Caribbean Programme for Strengthening the Regional Capacity for Evaluation of Rural Poverty Alleviation Projects (PREVAL). <http://www.preval.org/>.
Malaysian Evaluation Society. <http://www.mes.org.my>.
Nigerian Network of Monitoring and Evaluation. <http://www.pnud.ne/reuse/>.
Polish Evaluation Society. <http://www.pte.org.pl/x.php/1,71/Strona-glowna.html>.
Quebecois Society for Program Evaluation. <http://www.sqep.ca>.
Red de Evaluacion de America Latina y el Caribe. <http://www.relacweb.org>.
South African Evaluation Network. <http://www.afrea.org/webs/southafrica/>.
Introducing Development Evaluation 47
South African Monitoring and Evaluation Association. <http://www.samea.org.za>.
Spanish Evaluation Society. <http://www.sociedadevaluacion.org>.
Sri Lankan Evaluation Association. <http://www.nsf.ac.lk/sleva/>.
Swedish Evaluation Society. <http://www.svuf.nu>.
Swiss Evaluation Society. <http://www.seval.ch/de/index.cfm>.
Ugandan Evaluation Association. <http://www.ueas.org>.

United Kingdom Evaluation Society. <http://www.evaluation.org.uk>.

Wallonian Society for Evaluation. <http://www.prospeval.org>.

Evaluation Standards

African Evaluation Association. Evaluation Standards and Guidelines. <http://www.afrea.org/>.

American Evaluation Association. Guiding Principles. <http://www.eval.org/Publications/GuidingPrinciples.asp>.

Australasian Evaluation Society. Ethical Guidelines for Evaluators. http://www.aes.asn.au/content/ethics_guidelines.pdf.

ECGnet [The Evaluation Cooperation Group] https://wpqp1.adb.org/QuickPlace/ecg/Main.nsf/h_B084A3976FF5F808482571D90027AD16/1E8F8A367033183248257463002F0726/.

German Society for Evaluation. Standards. <http://www.degeval.de/standards/standards.htm>.

Italian Evaluation Association. Guidelines. <http://www.valutazioneitaliana.it/statuto.htm#Linee>.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). Evaluation Quality Standards (for test phase application). Development Assistance Committee. <http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf>.

———. Evaluating Development Co-Operation: Summary of Key Norms and Standards.

Development Assistance Committee, Network on Development Evaluation. <http://www.oecd.org/dac/evaluationnetwork>.

Program Evaluation Standards (updated 1998). <http://www.eval.org/EvaluationDocuments/progeval.html>.

Swiss Evaluation Society. Standards. seval.ch/.

UNEG (United Nations Evaluation Group). Norms for Evaluation in the UN System. <http://www.uneval.org/docs/ACFFC9F.pdf>.

———. Standards for Evaluation in the UN System. <http://www.uneval.org/docs/ACFFCA1.pdf>.

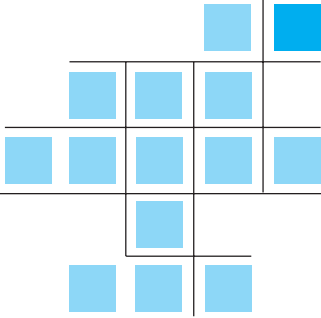
UNFPA (United Nations Population Fund). n.d. List of Evaluation Reports and Findings. <http://www.unfpa.org/publications/index.cfm>.

UNICEF Regional Office for Central and Eastern Europe, Commonwealth of Independent

States, and International Program Evaluation Network. 2006.

New Trends in Development Evaluation 5. http://www.unicef.org/ceecis/New_trends_Dev_Evaluation.pdf.

United Nations Development Project Evaluation Office. <http://www.undp.org/eo/>.



فهم القضايا التي تقود تقييم التنمية Understanding the Issues Driving Development Evaluation

يعتبر مجال تقييم التنمية مجالاً جديداً نسبياً وهذا يساهم في تغيير الاستجابة للقضايا التي تنشأ في الدول النامية والدول المتقدمة، ويعرض هذا الفصل بعض القضايا الحالية التي تؤثر على هذه الدول.

سوف يغطي هذا الفصل موضوعين رئيسيين:

- إطلالة على التقييم في كل من الدول المتقدمة والدول النامية
- الآثار المترتبة على قضايا التنمية الناشئة

نظرة عامة حول التقييم في الدول المتقدمة والدول النامية

يساعد التقييم الدول في معرفة المدى الذي تم فيه إنجاز أهدافها التنموية بما فيها الأهداف الألفية للتنمية Millennium Development Goals (MDGs) فيمكن لصُنَاع القرار والآخرين استخدام الرؤى، والتوصيات الرئيسية التي تم استخلاصها من نتائج التقييم للبدء بخطوات التغيير. فالتقييم يمكّن الدول من استخدام الخبرات التي تم اكتسابها لتحسين تصميم وتنفيذ المشروعات والبرامج والسياسات الحالية، وتغيير التوجهات المستقبلية أو كلاهما.

ولقد قامت العديد من الدول المتقدمة والدول النامية بوضع نظم للمتابعة والتقييم في موضعها الصحيح للمساعدة في مجال التنمية، ويمكن تصميم وتأسيس هذه النظم بطرق وأشكال مختلفة اعتماداً على الاحتياجات المطلوبة والموارد المتاحة.

التقييم في الدول المتقدمة

تتمتع معظم الدول الثلاثين لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) الآن بوجود نظم للمتابعة والتقييم، التي تتسم بالنضج والقوة. ولذا فوضع كل منها في المكان والترتيب الصحيح ليست بالعملية السهلة على الإطلاق. وتختلف هذه الدول غالباً بشكل جوهري من حيث مسارات، ومناهج، ومستويات التنمية بها. وقام كل من فريبورست وسانهال (Furubo, Rist and Sandahl, 2002) برسم خريطة لثقافات التقييم في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لتفسير أنماط التقييم التي تم ملاحظتها ورصدها في هذه الدول. ولكي يتم عمل ذلك قاموا باختبار ٩ متغيرات في ٢٣ دولة، من أجل القيام بإعطاء تقدير بدرجة تتراوح بين صفر (تقدير منخفض) و٢ (تقدير عالي) لكل من المتغيرات الآتية:

- ١ - يتم تطبيق التقييم في المجالات السياسية.
- ٢ - وجود مجموعة من المقيمين المتخصصين في الأنظمة المختلفة، الذين يتقنون استخدام طرق التقييم، وإجرائه.
- ٣ - يوجد هناك خطاب وطني يتعلق بالتقييم الذي يجعل المزيد من النقاشات العامة يؤدي لاجراء التعديلات في هذا الخطاب بشكل محدد يلائم البيئة الخاصة لكل دولة.
- ٤ - يوجد هناك تخصص مهني وجمعيات خاصة له أو حضور دوري في اجتماعات الجمعيات والمؤسسات الدولية، ويوجد على الأقل بعض المناقشات التي تتعلق بمعايير وأخلاقيات المهنة.
- ٥ - توجد هناك ترتيبات مؤسسية على مستوى الحكومة لإجراء التقييمات، ومشاركة نتائجها مع صُنَاع القرار.
- ٦ - توجد هناك ترتيبات مؤسسية في البرلمان أو الكيانات التشريعية الأخرى لإجراء التقييمات ومشاركة نتائجها مع صنَاع القرار.

- ٧ - وجود عنصر التعددية، حيث أنه في داخل نطاق كل قطاع لسياسة معينة يوجد هناك مجموعة مختلفة من الأفراد، والوكالات، والمؤسسات تقوم بإجراء وتنفيذ التقييمات.
- ٨ - يتم تنفيذ أنشطة التقييم في إطار نظم المعهد الأعلى للتدقيق.
- ٩ - لا تركز التقييمات فقط على المخرجات، أو الإنتاج المهني، أو على العلاقة بين المدخلات والمخرجات. فبعض تقييمات القطاع العام يجب أن تتضمن مخرجات برامج، أو سياسة معينة ترتبط بالأهداف.

وطبقا لهذه المعايير فقد احتلت كل من أستراليا، وكندا، وهولندا، والسويد، والولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأعلى في «ترتيب ثقافة التقييم» بين كل دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام ٢٠٠٢.

ولقد قامت دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بتطوير ثقافات التقييم، ونظم المتابعة والتقييم كنوع من الاستجابة للدرجات المتفاوتة للضغوط الداخلية والخارجية. فمثلا نجد أن فرنسا، وألمانيا، وهولندا قامت بتطوير ثقافة التقييم بها كاستجابة لكل من الضغوط الداخلية والخارجية القوية (معظمها كان مرتبطا بالاتحاد الأوروبي). وفي المقابل نجد أن دولاً مثل أستراليا، وكندا، وجمهورية كوريا، والولايات المتحدة الأمريكية زادت دافعيتها في هذا المجال عن طريق الضغوط الداخلية القوية. (Furubo, Rist and Sandahl, 2002)

ولقد تم دفع الموجة الأولى لدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بغرض إعادة مراجعة ومواءمة ثقافات التقييم بشكل كبير بسبب الضغوط الداخلية القوية مثل، ضرورات التخطيط المحلي، والبرمجة، وإعداد الموازنة لعدد من برامج الانفاق الاقتصادي الاجتماعي، بالإضافة إلى الرقابة التشريعية. ولقد ساهمت عوامل عديدة في تعديل ومواءمة ثقافة التقييم في الدول الرائدة في هذا المجال. فكثر من الذين تبنوا هذه القضية في بادئ الأمر كانت لديهم نظم سياسية ديموقراطية، وتقاليد عملية تجريبية متينة، وموظفون عموميون مدنيون مدربون في مجال العلوم الاجتماعية (بدلاً من وجودهم في تدريبات تم فرضها عليهم). بالإضافة لوجود نظم ومؤسسات إدارة تتسم بالكفاءة. كما قامت الدول التي فيها مستويات عالية من الانفاق على قطاعات التعليم، والصحة، والرعاية الاجتماعية، بتطوير آليات للتقييم في هذه المجالات، والتي يمتد أثرها لمجالات أخرى من السياسة العامة. كما أن دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي قامت بعمل مواءمات وتطويرات مبكرة لثقافة التقييم، اتسم أدائها بالفعالية أيضاً في نشر ثقافة التقييم للدول الأخرى عن طريق مشاركتها بنشر أفكار ومعلومات عن التقييم، وعن طريق تأسيس وإنشاء وبداية عمل العديد من منظمات التقييم، والمعاهد التدريبية، وشبكات العمل، والشركات، والمكاتب الاستشارية.

وفي المقابل فإن العديد من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي تأخر فيها تنفيذ مثل هذه المواءمات والتطويرات اللازمة (التي تشمل أيرلندا، وإيطاليا، وأسبانيا) اتجهت نحو الاستجابة لقضايا التقييم أساساً بسبب الضغوط الخارجية، وخاصة متطلبات عضوية الاتحاد الأوروبي (EU) التي تتضمن حق الاطلاع من جانب الاتحاد الأوروبي على المعلومات الخاصة بالتمويلات الهيكلية المتعلقة بالتنمية. وقد تأثرت هذه الدول بثقافة التقييم الخاصة

بدول الموجة الأولى. كما أنه توجد جذور ثقافة التقييم في المنظمات الدولية طبقاً لاهتمامات كل منها. ويصف معهد تافستوك (Tavistock, 2003) نموذجاً أو خريطة لمسار بناء وتطوير قدرات التقييم في أربع مراحل، ووجهات محددة كما يلي:

- المرحلة الأولى: التكليف بعمل التقييم
- المرحلة الثانية: تنسيق التقييم
- المرحلة الثالثة: مأسسة التقييم
- المرحلة الرابعة: بناء نظام للتقييم.

وتبدأ المرحلة الأولى عادة نتيجة وجود ضغط خارجي يتطلب التقييم، وذلك من خلال قواعد، تشريعات، وأهداف سياسة ما. ويوجد مثل هذه القوى الداعمة سيبقى هناك درجة معينة محتملة للفحص الخارجي الدقيق.

أما المرحلة الثانية فتتضمن نوعين من الإجراءات للاستجابة لتقييم السياسة في ضوء المرحلة الأولى وقواعدها. الأول هو التزود ببعض الخطوط الإرشادية والأدوات الأساسية. والثاني هو التأكيد على مهنية الموظفين المشاركين كأسلوب لتحسين الجودة.

وتبدأ المرحلة الثالثة عادة بعد إنشاء وحدة مركزية، يتم إدارتها وتشغيلها. فهي تتضمن خطوتين عادة ما يتم تنفيذهما معاً: إنشاء وحدات لامركزية، وتحسين العرض في مجال خبرات التقييم.

أما المرحلة الرابعة فهي تشمل بناء نظام تقييم كامل وفعال، يتم فيه ادماج التقييم ضمن السياسات العامة، وإدارة البرامج، والحوكمة. كما تتضمن إنشاء روابط وعلاقات داخلية قوية داخل النظام، وفتح قنوات لشبكات عمل مع الأطراف المعنية الخارجية.

لقد اختلف النهج المستخدم بين الدول في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) المتعلق بإنشاء وتصميم نظم المتابعة والتقييم. ولذا فهي قامت بتبني أحد المناهج الثلاثة الآتية:

- النهج الحكومي الكامل
- نهج المقاطعة (ولاية/ بلد / إدارة)
- النهج المختلط.

***The whole-of-government approach* النهج الحكومي الكامل**

لقد تبني **النهج الحكومي الكامل** العديد من دول الموجة الأولى في المتابعة والتقييم مثل أستراليا. ويتضمن هذا النهج إنشاء وتصميم، وتطوير نظام شامل وواسع النطاق للمتابعة والتقييم عبر الحكومة. وهنا نود الإشارة إلى أن إطار العمل المرتبط بالنهج الحكومي الكامل لا يمكن تطويره أو إنشاؤه في يوم وليلة. حيث أنه يستغرق على الأقل عقد من الزمن لضمان الاستدامة في إطار العمل ذي الصلة (World Bank, 1999).

ونجاح مثل هذا النهج فمن المفترض كسب دعم الحكومة لضمان استدامته، كما يجب تطوير المهارات الضرورية اللازمة، وضرورة إنشاء هياكل ونظم الخدمة العامة المدنية بشكل يضمن

■ **النهج الحكومي**

الكامل : وهو نهج قائم بشكل شامل وكامل على إنشاء نظام للمتابعة والتقييم عبر الحكومة

الاستخدام الكامل لنتائج المتابعة والتقييم. هذا ويجب على الدول النامية ضمان الدعم الثابت من وكالات المساعدة في مجال التنمية.

ومع تبني الأهداف الألفية للتنمية Millennium Development Goals (MDGs) بدأت الكثير من الدول النامية الاهتمام بتصميم وتنفيذ نظم التقييم الحكومية الشاملة باستخدام هذا النهج. ومع تزايد التأكيد على أهمية النتائج في مجال القروض المساعدة، بدأ الكثير من المانحين والحكومات والمؤسسات الأخرى في تقديم الدعم للدول النامية بغرض مساعدتها على بناء القدرات والنظم الخاصة بالتقييم.

النهج الأسترالي في التقييم. لقد كانت أستراليا رائدة في مجال تطوير نظم للمتابعة والتقييم منذ عام ١٩٨٧ حيث كانت هناك مزيا جوهرية تضمن الوصول لبناء ثقافة وهيكلي تقييمي منطقي، تشمل الآتي:

- قدرات إدارية مؤسسية وبشرية قوية في القطاع العام
- خدمات عامة تتسم باحترام الكرامة والأمانة والمهنية
- نظم مالية مطورة جيدا لإعداد الموازنة والنظم المحاسبية
- عُرف وثقافة المساءلة والشفافية
- وجود قادة سياسيين شرعيين وموثوق بهم.

ولقد كان العاملان الرئيسان اللذان ساهما في نجاح بناء نظم تقييم متينة في أستراليا هما: الأول، القيود الخاصة بالموازنة التي جعلت الحكومة تقوم بتعزيز النظر إلى وسائل تحقق قيمة متزايدة للنقد. والثاني، هو أن أستراليا كانت تتمتع بوجود اثنين من الرعاة المؤثرين بشكل مؤسسي على التقييم – الإدارة المالية ومكتب التدقيق الوطني الأسترالي. إضافة إلى الدعم الذي يتم تلقيه من أعضاء مجلس الوزراء، والوزراء الرئيسيون الذين أعطوا اهتماما لاستخدام نتائج التقييم من أجل إدارة أفضل لعمليات صنع القرار (Mackay, 2002).

وقد بدأ الجيل الأول من عمليات التقييم (١٩٨٧-١٩٩٧) المتعلقة بالموازنة. وشملت العديد من إصلاحات القطاع العام، وإعطاء الاستقلالية لخط من الإدارات، والوكالات. إلا أنهم فشلوا في إجراء المتابعة والتقييم، ولهذا السبب قامت الحكومات بإجبار الإدارات والوكالات على إدخال التقييم إلى نظم عملها، ولقد تحددت أهداف هذا الجيل الأول لنظم المتابعة والتقييم في المساعدة في عمليات صنع القرارات المرتبطة بالموازنات المرتبطة بالمعونة، وتقوية الشفافية لدى الهيئات والإدارات الحكومية، ومساعدة المديرين في الوزارات والوكالات المختلفة.

وقد تم تصميم إدارة نظام المتابعة والتقييم في الجيل الأول عن طريق إدارة مالية، حيث كان إجراء التقييمات إجبارياً وملزماً، ويتم إجراؤه كل ثلاث إلى خمس سنوات لكل برنامج. كما تم تكليف قطاع الوزارات بإعداد خطط دورية كل ثلاث سنوات لإجراء التقييمات الرئيسية.

وهنا تم استخدام أشكال عديدة وواسعة في التقييم، وبحلول منتصف التسعينات تم إجراء حوالي ١٦٠ تقييماً في وقت محدد، تم فيها تضمين بعض المتطلبات الصغيرة لجمع أو إعداد التقارير حول مؤشرات الأداء.

كما تم مشاركة نتائج التقييم مع مجلس الوزراء الذي تعامل مع هذه النتائج بكل جدية. وفي الواقع وجد أن حوالي ٨٠٪ من مقترحات السياسات الجديدة، وحوالي ثلثي المقترحات المتعلقة بنظم وبدائل عمليات الادخار تأثرت بعمليات صنع القرار الخاصة بإعداد الموازنة في مجلس الوزراء. ومن بين جوانب القوة التي تم رصدها لهذا النظام الاستخدام الكبير لنتائج التقييم عن طريق إدارات ووكالات القطاع المعني، إضافة إلى حقيقة أخرى مؤداها أن التقييم أصبح بمثابة جهد تعاوني.

وبالرغم من ذلك كانت هناك جوانب ضعف في نظام الجيل الأول، حيث كانت جودة التقييمات متفاوتة، ولم يكن هناك دعم مركزي كافٍ في مجال التدريب المتقدم على التقييم، وعدم وجود متطلبات رسمية كافية لجمع المعلومات، وكتابة التقرير حول مؤشرات الأداء، وادعت الوزارات أن هذه النظم أضافت عبئاً على الإدارة.

وبدأ الجيل الثاني من التقييم في أستراليا بانتخاب المحافظين الجدد، وتضمنت التغييرات تقليل كبير في حجم الخدمات العامة المدنية، وتفكيك النظام الاستشاري المبالغ فيه، ووضع السياسات الخاصة بعملية إعداد الموازنة، والتقليل الواضح في مجال الرقابة المركزية والقواعد البيروقراطية، وتقليص الحجم الكبير في الإدارة المالية التي قل دورها في مجال إعطاء المشورة خلال عملية إعداد الموازنة.

وكاستجابة لهذه التغييرات في الحكومة التي تتطلب تغيير نظام المتابعة والتقييم أيضاً تم تفكيك الإستراتيجية القديمة للتقييم «وتحرير» التقييم - وذلك بشكل شجع عمليات التقييم ولكنه لم يكن بمثابة مطلب معين. وتحول الاهتمام بالتركيز على متابعة الأداء، والمخرجات، والنتائج التي يتم ابلاغ البرلمان بشأنها عبر تقارير تتضمن عرض ورصد الموقف قبل وبعد حدوث هذه التغييرات .

وقد أقر مكتب التدقيق الوطني الأسترالي أن الأداء الخاص بنظام الجيل الثاني لم يكن كافياً بشكل عالٍ، إذ كانت عملية جمع المعلومات ضعيفة بسبب ضعف المعايير. كما تم توجيه اهتمام قليل للأهداف المرجوة والقياسات المرتبطة بها، وتم جمع الكثير من المعلومات حول المخرجات الحكومية Outputs، وقليل عن النتائج Outcomes. كما افتقر النظام إلى التحليل الحقيقي للمعلومات المتعلقة بالأداء. ولقد دفعت هذه الجوانب من القصور هذه اللجان البرلمانية إلى الإحساس بعدم السعادة بالمعلومات التي تلقتها. وبالرغم من ذلك فإن القليل من الوزارات (خدمات الأسرة، والمجتمع، والتعليم، والصحة) مازالت تواصل تعلمها من الممارسات الجيدة للتقييمات التي أجريت من قبل.

أما الجيل الثالث (من عام ٢٠٠٦) فقد وُجه جزء كبيراً من اهتمامه المستمر بصعوبات تنفيذ برامج حكومية معقدة، « وقضايا الاتصال» (ونعني بذلك التنسيق بين الوزارات، والوكالات المختلفة على المستوى الفيدرالي، ومستوى الولاية). فقد كانت هناك رغبة من قبل إدارة الدفاع لإعادة بناء دورها في إعداد الموازنة وتقديم المشورة (Mackay, 2007).

ولهذا تم إنشاء شكلين من أشكال التدقيق للتأكد من أن الانفاق كان كفوفاً، وفعالاً ويتماشى مع الأولويات الحكومية، فالمراجعات الإستراتيجية (في شهر تموز/ يوليو من كل عام) ركزت على الهدف، والتصميم، والإدارة، والنتائج، والتحسينات المستقبلية المطلوبة في السياسات الكبرى، ومجالات

الانفاق. أما المراجعات البرمجية (التي كانت تتم في شهر تموز/ يوليو من كل عام) فقد ركزت على البرامج الفردية، ومدى تماشيها مع الأهداف الحكومية، والفعالية، والتكرار، والتداخل، وإجراءات التفتيش.

ولقد كان من المقرر أن تقوم إدارة الدفاع بإدارة هذه المراجعات، إذ تم اتخاذ قرار لتعميم هذا النظام. وقامت الحكومة بتخصيص ١٧ مليون دولار لهذه المراجعات، عبر أربع سنوات. كما تم تعيين المحللين على التقاعد من الخدمات العامة لإدارة اثنين من البرامج التجريبية الاستطلاعية، وتم احتفاظهم بمتطلبات الجيل الثاني فيما يخص إطار العمل الذي يهتم بمتابعة الأداء.

ما هي الدروس المستفادة من نشأة وتطور برامج التقييم الاسترالية؟

- تعتبر قضايا تنسيق وتنفيذ البرامج والأداء (النتائج) بمثابة تحديات دائمة لكل الحكومات.
- طبيعة عمليات صنع القرارات الحكومية تحدد مستوى طلب معلومات المتابعة والتقييم (والمراجعات ذات الصلة).
- بناء نظام مراجعة للمتابعة والتقييم يتطلب بعض الوقت اللازم.
- من الصعب عمل توازن بين احتياجات المعلومات المركزية/ من أعلى إلى أسفل، واللامركزية/ من أسفل إلى أعلى.
- لامتيل معظم الادارات بشكل طبيعي لإجراء تقييمات حيث يعتبرونها مكلفة وخطيرة.

قانون نتائج الأداء الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية ١٩٩٣. إن العامل الرئيسي في التنمية في تقييم الحكومة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العشرين سنة الماضية كان عبارة عن فقرة في قانون نتائج أداء الحكومة (GPRA) Government Performance Results Act لعام ١٩٩٣، قامت بتأسيس التقييم المبني على النتائج في الوكالات الحكومية الأمريكية. ولقد أثر القانون مباشرة على الكيفية التي يجرى بها التقييم في الحكومة الأمريكية. وكان هذا القانون بمثابة تطبيق للنهج الحكومي الكامل الذي بدأ بشكل تجريبي قبل إدخال التغييرات اللازمة عليه.

ولقد بدأ قياس الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية في الحكومات المحلية في السبعينات، واستمر على مستوى حكومات الولايات، وأخيرا على المستوى الفيدرالي مع بداية تطبيق تشريع قانون نتائج الأداء الحكومي GRPA في عام ١٩٩٣. كما قامت الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية بتبني قياس الأداء لاحقا مع المستويات الحكومية الأخرى في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد تمثلت أهداف قانون نتائج الأداء الحكومي GRPA في ما يأتي:

- ١- تحسين ثقة المجتمع الأمريكي في مقدرة الحكومة الفيدرالية بشكل منظم عبر مسئولية الوكالات الفيدرالية لتحقيق نتائج البرنامج.
- ٢- البدء في إصلاح قياس الأداء من خلال مجموعة من المشروعات التجريبية الاستطلاعية عن طريق وضع أهداف البرنامج، وقياس أداء البرنامج مقابل هذه الأهداف، والإعلان عن التقارير التي تبين تقدم سير العمل.

٢- تحسين فعالية البرنامج الفيدرالي والمساءلة العامة عن طريق تعزيز عمليات التركيز الجيد على النتائج، وجودة الخدمة، ورضا العميل.

٤- مساعدة المديرين الفيدراليين على تحسين تقديم الخدمات عن طريق تكليفهم بالتخطيط لتحقيق أهداف البرنامج، من خلال تزويدهم بمعلومات حول نتائج البرنامج، وجودة الخدمة المقدمة.

٥- تحسين عملية صنع القرارات على مستوى الكونجرس عن طريق تزويدهم بمعلومات أكثر موضوعية حول تحقيق الأهداف التشريعية، وفعالية وكفاءة البرامج ذات الصلة، وأوجه الانفاق.

٦- تحسين الإدارة الداخلية للحكومة الفيدرالية، حيث كلف قانون نتائج الأداء الحكومي GRPA الحكومات الفيدرالية بالتركيز على مهامها وأهدافها، وكيفية تحقيق أهدافها، وتحسين الهياكل التنظيمية وعمليات إدارة الأعمال. وفي إطار هذا القانون أصبح مطلوباً من الوكالات تقديم خطط إستراتيجية خمسية لبرامجها، وتحديث هذه الخطة كل ثلاث سنوات. كما يجب عليها تحديد «العوامل الخارجية الرئيسية»، ونشر تقارير سنوية عن أداء البرنامج. (U.S Department of Labor, 1993, Para.1)

ويجب على الوكالات قياس أدائها، والتأكد من أن أداءها يساهم في تحقيق الأهداف، وفي إصدار قرارات نيرة. وأن يقوم قياس الأداء على خصائص البرنامج محل القياس، ويكون هذا القياس كاملاً ودقيقاً ومتسقاً، واستخدام المعلومات المجمعّة لتحسين العمليات التنظيمية، وتحديد الفجوات، وصياغة أهداف الأداء (U.S. GAO, 2003)

وفي عام ٢٠٠٣ أُجري مسح لستة عشر برنامجاً تم تنفيذهم في وكالات حكومة الولايات المتحدة الأمريكية. ودلت نتائج هذا المسح على أن كثيراً من البرامج الفيدرالية قامت باستخدام عملية الجمع الدوري للبيانات الخاصة بالنتائج للمساعدة في تحسين برامجها، فمثلاً نجد أن المعلومات الخاصة بالنتائج تم استخدامها لعمل إجراءات تصحيحية من أجل تحديد وتشجيع «الممارسات الجيدة»، ولزيادة دافعية ومعرفة الموظفين العاملين، وللتخطيط وإعداد الموازنة.

وفي نفس الوقت فإن نتائج المسح كشفت عن وجود معوقات مستمرة في البيانات المستخدمة بالنتائج، ومن هذه المعوقات ما يأتي:

- نقص الصلاحية الممنوحة أو الاهتمام بإحداث التغييرات اللازمة
- الفهم المحدود للبيانات الخاصة بالنتائج واستخدامها
- المشاكل المتعلقة بالبيانات الخاصة بالنتائج (بيانات قديمة، عدم توفر بيانات مصنفة، ونقص الخصوصية، والحاجة إلى بيانات وسيطة، وغيرها)
- الخوف مما هو معروف «بتعكير الصنف» (Hatry and others, 2003).

ولقد توسع قانون نتائج الأداء الحكومي GRPA بهدف إحداث التكامل بين الأداء والموازنة. وتم بذل المزيد من الجهود عبر الحكومة لضمان التزام بين الشق الإستراتيجي لقانون نتائج الأداء الحكومي GRPA، والتخطيط السنوي وإعداد التقارير. ولقد قامت تشاناه سوره Channah Sorah بتلخيص قانون نتائج الأداء الحكومي GRPA في أنه:

إدارة جيدة للأعمال ومتطلبات القانون حيث يتم تزويد الإدارات الحكومية بأدوات خاصة بالطرق الأساسية للقيام بالأعمال بأساليب ملموسة: إعداد أهداف الأداء، وقياس كل من النتائج على المدى الطويل والتقصير. فأى منظمة تسعى لتحسين نوعية مستوى المعيشة، وتقديم الخدمات، وتعزيز شامل لجودة ونوعية الخدمات المقدمة للعميل. يجب أن يكون لها رؤية ومهمة وأهداف رئيسية، وأهداف فرعية يتم صياغتها وقياس النتائج. (2003, PP.5-6)

وفي دراسة أجريت عام ٢٠٠٣ من قبل معهد المساءلة الحكومية Government Accountability Office (GAO). وُجد أن العديد من الوكالات الأمريكية قد واجهت تحديات كبيرة في إنشاء وتطوير وكالات تهتم بالنتائج على المدى الواسع، وقد أقر المديرون الفيدياليون المستهدفون في هذه الدراسة المسحية، أن قادة الوكالة لم يبرهنوا أو يظهروا بشكل كبير ومستمر التزاما قويا بتحقيق النتائج، وعلاوة على ذلك وطبقا لهذه المقاييس، لم تكن الوكالات تدرك بصورة ما أهمية إيجابية الموظفين لمساعدتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. كما أقر المعهد بأن المنظمات ذات الأداء العالي تسعى لتحويل تركيزها حول الإدارة والمساءلة من مستوى الأنشطة والعمليات إلى مستوى تحقيق النتائج. وبالرغم من ذلك فقد وجدت الدراسة أن الكثير من المديرين الفيدياليين المستهدفين في هذه الدراسة المسحية كانوا مساءلين تجاه نتائج برامجهم، والقليل منهم أقر أنه يمتلك سلطة صنع القرار من أجل مساعدة الوكالات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وفي النهاية، وجد معهد المساءلة الحكومية GAO أنه بالرغم من أن المديرين يقررون بوجود مقاييس أداء موجهة نحو النتائج بالنسبة لبرامجهم، فإن المدى الذي يقررون فيه استخدامهم المعلومات المتعلقة بالأداء بالنسبة لأنشطة الإدارة الرئيسية قد تناقص بمقارنته بالمسوح السابقة. وأشارت دراسة معهد المساءلة الحكومية GAO إلى الحاجة لتحول الثقافة التنظيمية لتكون أكثر ارتباطا بالنتائج، وبرضا العميل، وبالشراكات وأشكال التعاون المختلفة.

فالمنظمات العامة الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأخرى وجدت أن إدارة رأس المال البشري الإستراتيجي هو النقطة المركزية لأي مبادرة جديدة لإدارة التغيير، ولأي جهود تبذل في تحويل ثقافات المنظمات الحكومية. فنظم إدارة الأداء يجب أن تتكامل مع إدارة رأس المال البشري الإستراتيجي. ومثل هذه النظم يمكن أن تكون أدوات رئيسية لتعظيم الأداء عن طريق تواءم مقاييس الأداء المؤسسي وإيجاد «خط الرؤية المباشر» بين الأهداف الفردية والتنظيمية. فالمنظمات العامة الرائدة تستخدم نظم إدارة الأداء كأداة رئيسية للمواءمة التنظيمية مع الفردية، والمواءمة على مستوى وحدة البرامج مع الأداء، وتحقيق النتائج، وتسريع التغييرات، والإدارة اليومية للمنظمة، وتيسير الاتصال خلال العام لتصبح المناقشات المتعلقة بالأداء التنظيمي والفردية تتصف بالتكامل والاستمرارية.

نهج المقاطعة (ولاية / بلد / إدارة) Enclave approach

تختلف القدرة على إنشاء نظام للتقييم عبر الوزارات المختلفة. ولهذا فإن الإستراتيجية الحكومية الكاملة قد تكون غير قادرة على تحريك جميع الوزارات معا في آن واحد. قد يكون هناك حاجة للعمل

مع الوزارات بشكل متلاحق في تطوير هذه النظم. فالإبداع على مستوى واحد غالباً ما ينتج عنه تقنية أفقية وعمودية لمستويات أخرى من الحكومة.

ويركز **مدخل المقاطعة** على جزء أو قطاع حكومي واحد مثل وزارة واحدة. فمثلاً نجد أن المكسيك قامت بالتركيز على التنمية الاجتماعية، في حين ركزت الأردن على التخطيط، وجمهورية كازاخستان على الصحة. فالعمل مع وزارة واحدة يكون لها الريادة القوية أفضل في الدول التي تعاني من نقص القدرات اللازمة لتطبيق النهج الحكومي الكامل.

■ **مدخل المقاطعة:**

إنشاء نظام للتقييم عبر الوزارات المختلفة.

النهج المختلط *The Mixed approach*

قامت دول مثل أيرلندا بتبنى استخدام **النهج المختلط** في إجراء التقييمات، ففي حين نجد أن بعض المجالات (مثل المشروعات الممولة من الاتحاد الأوروبي) تم تقييمها بشكل شامل، نجد مجالات أخرى تحظى باهتمام أقل، وقد بدأت حكومة أيرلندا بتصميم وإنشاء نظم التقييم الخاصة بها باستخدام النهج المختلط، ولكنها انتقلت نحو اتجاه النهج الأكثر شمولاً فيما يتعلق ببرامج الانفاق الحكومي (Lee, 1999). وقد يكون النهج المختلط هو الاختيار الأمثل لبعض الدول النامية.

■ **نهج المختلط: تقييم**

بعض المجالات الحكومية بشكل شامل، في حين تحظى مجالات أخرى باهتمام أقل.

زيادة تطوير قدرات التقييم في *أيرلندا*. إن أيرلندا مثل العديد من الدول الأخرى في أواخر الستينات كان لديها اهتمام بالتحليل المنطقي، وتطبيقه في التخطيط وإعداد الموازنة. ولقد قام صنّاع القرار الحكوميون بتحديد الحاجة لوجود دراسات موضوعية لبرامج اجتماعية، وتطوير أداء المشاركين فيها، وذلك باكتسابهم المهارات اللازمة لتنفيذ هذه الدراسات. (Fris, 1965; Public services Organizations Review Group, 1969). فالمبادرات العديدة تم تنفيذها من أجل تطوير مهارات التقييم.

وبالرغم من هذه المبادرات فإن مجال عمل هذه التقييمات كان محدوداً، وكان لها تأثير قليل على صنع القرارات حتى أواخر الثمانينات. وسبب هذا التأثير المحدود كان غياب الاهتمام القوي بسياسات التقييم، والبرامج في أيرلندا، وبسبب حقيقة أن التقييمات أجريت خلال أوقات الأزمات الاقتصادية حيث تصبح معه التقييمات أداة جيدة للحكومة. ولكن لم يؤخذ ذلك في الاعتبار بالشكل الضروري كمحرك ودافع للتحكم في الانفاق العام.

وكاستثناء بسبب نقص تأثير نفقات الاتحاد الأوروبي في أيرلندا كان الاتحاد الأوروبي يميل إلى الاهتمام بالبرامج التشغيلية، التي تدار بشكل مشترك بين أيرلندا وخطة الإطار العام لدعم مجتمع الاتحاد الأوروبي EU Community Support Framework (CSF) plan. ويعد الاتحاد الأوروبي مصدراً رئيسياً للدعم المالي - وفي الطلب والدعوة لوجود تقييم منسق ومنظم. إن تقييمات البرامج الممولة من الاتحاد الأوروبي ذات تأثير مهم في مجالين من مجالات السياسة: (أ) التدريب الصناعي، وبرامج إيجاد فرص للتوظيف. و(ب) برامج محاربة الفقر، والبرامج الأخرى لتنمية المجتمع. وقد اتجه سوق العمل للتركيز على المقاييس الكمية للمخرجات، في حين ركزت مبادرات تنمية المجتمع على المناهج النوعية المتعلقة بوصف المخرجات أكثر من قياسها للمخرجات. (Boyle, 2005)

وخلال الفترة ما بين ١٩٨٩ و١٩٩٣ تم تأسيس وحدتين من الوحدات المستقلة للتقييم إحداهما عن طريق الصندوق الاجتماعي الأوروبي، والأخرى عن طريق وحدة صناعة التقييم. ومنذ عام ١٩٨٩ كان تقييم التمويلات الهيكلية للاتحاد الأوروبي هو المطلب الوحيد لامكانية تلقي المساعدات الأمر الذي أدى إلى تطورات إضافية في التقييم. وخلال الفترة ما بين ١٩٩٤-١٩٩٩ أنشئت وحدة التقييم المركزية تحت الإدارة المالية، في حين أنشئت الوحدة الثالثة لتغطي التقييمات في مجال الزراعة، والتنمية الريفية. وتم تعيين مقيمين خارجيين لتقييم الانفاق على البرامج المختلفة، وتقييم خطة إطار عمل الدعم المجتمعي (CSF). وبين عام ١٩٩٩ و٢٠٠٦ كان هناك اهتمام متجدد في مجال التقييم الوطني للانفاق العام بأيرلندا، وتم زيادة قدرات وحدة التقييم المركزية لتمكينها من القيام بمسؤوليات إضافية، وإلغاء الوحدات المستقلة للتقييم. والتعاقد مع مقيمين خارجيين لإجراء تقييم منتصف المدة للبرامج التنفيذية، وخطة التنمية على المستوى الوطني (Boyle, 2005).

تم تبني نهج جديد للتقييم في فرنسا، فحتى عام ٢٠٠١ كانت فرنسا من بين مجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي تتسم بأنها الأبطأ للتحرك نحو إيجاد نظام تقييم ناضج. ففي الواقع، تخلفت فرنسا عن كثير من الاقتصاديات المتحولة، والدول النامية في هذا الصدد. وتم بذل العديد من جهود الإصلاح خلال فترة أواخر الثمانينات وخلال التسعينات.

ومنذ عام ٢٠٠١ بدأت الحكومة في إصدار مجموعة من التشريعات التي تستبدل التشريعات الدستورية المالية لعام ١٩٥٩، والقضاء على فكرة الاهتمام بالموازنة المستندة إلى البنود وتأسيس نهج برامجي جديد، وبدأت التشريعات الدستورية الجديدة لفترة خمس سنوات (٢٠٠١-٢٠٠٦) لتحقيق هدفين رئيسيين: (أ) إصلاح إطار عمل الإدارة العامة لتكون موجهة بالأداء و بالنتائج، و(ب) تقوية الإشراف التشريعي. ففي ذلك الوقت علق رئيس الوزراء الفرنسي ليونيل جوسبين Lionel Jospin قائلاً «إن تقديم الموازنات في شكل برامج مُجمعة يخص سياسة عامة كبرى، ويجب اعطاء كل من أعضاء البرلمان، والمواطنين صورة واضحة لأولويات الحكومة، والعلاقة بين التكلفة والنتائج المتوقعة لتنفيذ هذه البرامج» (Republic of France, 2001). وهنا تم تحديد ١٠٠ برنامج لتنفيذ هذا الاتجاه، وإعداد موازناتها، والموارد المالية اللازمة لها. ولقد تطلب تقديم موازنة كل برنامج للهيئة التشريعية، يكون هناك تحديد واضح ودقيق للأهداف ومعايير الأداء. كما أصبح المديرين العموميون لديهم الحرية والسلطة فيما يخص تخصيص الموارد، ولكن في المقابل كانوا هم مساءلين عن النتائج الخاصة بهذه البرامج، وهكذا تحولت عملية الموازنة الجديدة لتكون مبنية على النتائج.

وفي حالة وجود طلبات لتمويلات إضافية فإن ذلك يتطلب تضمينها لخطط أداء سنوية بشكل يوضح تفصيلاً النتائج المتوقعة تجاه النتائج الفعلية للتمويل الأصلي لكل برنامج، إضافة إلى تضمين التقارير السنوية للأداء في مراجعات الموازنة. وكل هذه الخطوات ساهمت في تحسين القدرة التشريعية على تقييم أداء البرامج الحكومية.

لقد غيرت هذه المبادرة الإصلاحية بعض العلاقات السياسية والمؤسسية داخل نطاق الحكومة الفرنسية، وإعطاء الهيئة التشريعية قوة متزايدة في الإعداد والموافقة على الموازنات ذات الصلة.

«المادة ٤٠ من الدستور السابق كانت تحظر على أعضاء الهيئة التشريعية طرح التعديلات التي قد تؤثر على زيادة الانفاق، أو تقليل الإيرادات، أما الآن فقد أصبحوا قادرين على تغيير التوزيع في المخصصات بين البرامج المتعلقة بأداء مهمة معينة». فالهيئة التشريعية قادرة على التصويت على تقديرات الإيرادات وتحديد المخصصات لكل مهمة فردية، والقيود التي قد تترتب على توفير الوظائف في كل ولاية، والحسابات الخاصة، والموازنات المعينة. وبالإضافة إلى ذلك تتولى اللجان المالية التشريعية مسؤوليات المتابعة والإشراف فيما يتعلق بالموازنة.

واستجاب الموظفون العموميون المدنيون لهذا التغيير بشكل سريع، حيث أصبح هناك نظام جديد للتحكم وضبط شؤون العمل، وأصبح هناك محاسبون ومدققون جدد، وبدأ إجراء الاستبيانات حول مكاتب التدقيق والتفتيش. وقد واجه المديرون صعوبة في التكيف مع قيود تحقيق المخرجات (النتائج الكمية)، في حين تجاهلوا نوعية وجودة الخدمات المقدمة التي لم تظهر في الأهداف. وبالنسبة لجودة الخدمة «لا يوجد هنالك آلية للمنافسة، أو ضغوط استهلاكية قوية تجعل من الممكن ضمان تلك الجودة» (Trosa, 2008, P.8) فالمجتمعات تتسم بالتعقد الشديد كما أن بعض الناس بحاجة للمساعدة المالية، وآخرين بحاجة للثقة وتحمل المسؤولية، ويعيش آخرون بكل سعادة. والسؤال هنا هو عن الكيفية التي يمكن بها اختزال تلك التوترات إلى صيغة واحدة (Trosa, 2008). ولا يسمح المزج بين النموذج السابق للتقييم مع النموذج الجديد وحسب حرية الإدارة المتعلق بالابتكار، والإبداع، ولذا أشارت تروسا Trosa إلى الحاجة إلى نموذج بديل، وأحد الدروس الأخرى المستفادة من الخبرة الفرنسية هو أن «تعزيز الإدارة الداخلية لا يمكن عمله بدون ربطه بالحكم الداخلي للقطاعات العامة» (Trosa, 2008, P.2). وطبقا لتروسا Trosa فإننا لسنا بحاجة إلى هدم النظام الجديد، ولكننا بحاجة للتوسع فيه عن طريق المناقشة الواضحة للأهداف المطلوبة، في حين يجب تشجيع الأطر المنطقية للعمل وليس مجرد استخدام الأدوات.

التقييم في الدول النامية Evaluation in Developing Countries

تواجه الدول النامية تحديات مشابهة وأخرى مختلفة لما واجهته الدول المتقدمة في مرحلة الانتقال نحو بناء نظم التقييم الخاصة بها. فلكي يتم إنشاء وتصميم نظام تقييم وترسيخه في أي بلد فإنه من الضروري وجود مستوى عالٍ من الالتزام نحو الشفافية والحوكمة بين الأطراف المعنية، والمهتمين، وقد يكون من الصعب وجود وتأسيس أو زيادة الطلب على التقييم، وملكية نظام للتقييم في الدول النامية. فضعف الإرادة السياسية، والقدرة المؤسسية قد تساهم في بطء التقدم في هذا الاتجاه. فالصعوبات الخاصة بالتنسيق والتعاون بين الوزارات يُمكن أن تعوق التقدم نحو التخطيط الاستراتيجي. وفي الواقع إننا نرى أن الافتقار إلى هذا التنسيق والتعاون بينها قد يكون عاملاً مؤثراً في كل من البلاد المتقدمة والنامية.

ولكي نتحرك إيجابياً في هذا الاتجاه فإن نظم التقييم بحاجة إلى إرادة سياسية من الحكومة، ومجموعة من الرواد الذين يمكنهم تقديم الدعم وتوافر لديهم مستويات عالية من الحماس، والرغبة

للتعامل مع المخاطر السياسية بالدعوة إلى التقييم، فوجود رائد أو مجموعة من الرواد أو الرعاة في كل قطر يمكنهم أن يقطعوا شوطاً كبيراً في مساعدة الدولة على تطوير واستدامة نظام تقييم. وعلى العكس فإننا لم نر أي مثال لنظام متابعة و تقييم تم إنشاؤه وتأسيسه في قطاع عام في أي بلد نامي بدون وجود هذا الرائد أو الراعي.

وما زالت كثير من الدول النامية تكافح من أجل وجود مؤسسات فعالة، فبعض هذه الدول بحاجة لإصلاحات في مجال الخدمات العامة المدنية، أو إصلاحات في المجالات القانونية والتنظيمية، وللعمل نحو تحقيق هذا الهدف فإن المجتمع الدولي للتنمية يحاول تقديم الدعم بهذا الصدد عن طريق تحسين البنية الأساسية في هذا المجال. فالتحدي هنا هو في بناء المؤسسات، وتنفيذ الإصلاحات الإدارية وكذلك المتعلقة بالخدمات المدنية و/أو تجديد القواعد التنظيمية، وفي نفس الوقت إنشاء نظم تقييم. فجعل نظم التقييم تأخذ الشكل المؤسسي يمكن أن يساعد في إبلاغ وتوجيه الحكومة في تنفيذ الإصلاحات المطلوبة في هذه المجالات.

ويجب على الدول النامية أولاً إنشاء بنية تحتية للتقييم، حيث بدأ الكثير منها بالتحرك في هذا الاتجاه، فإنشاء البنية التحتية يعني وجود نظم إحصائية أساسية، وبيانات أساسية، وكذلك نظم أساسية تتعلق بالموازنة. والمعلومات والبيانات يجب أن تكون كمية ونوعية. ومثلما الحال في الدول المتقدمة فإن الدول النامية بحاجة للتعرف على الوضع الأساسي الذي توجد عليه الظروف الحالية - الوضع الحالي المتعلق ببرنامج أو سياسة ما. فالقدرات البشرية بحاجة إلى تطوير، ودعم، واستدامة هذه النظم. فموظفو الدولة بحاجة لتدريبهم على الطرق الحديثة لجمع البيانات، وطرق المتابعة والتحليل - وهذه كلها تمثل تحديات صعبة في العديد من الدول النامية (Schacter, 2002).

ومن أجل التعامل مع هذه التحديات، قامت كثير من المنظمات المساعدة بتصعيد جهودها لبناء القدرة المؤسسية في الدول النامية في هذا المجال. وتتضمن هذه الطرق المساعدة الفنية، والمالية، لبناء وإنشاء نظم إحصائية، والتدريب في مجال المتابعة والتقييم، وتشخيص جاهزية إجراء التقييمات والتوصل إلى النتائج، ونظم الموازنة المبنية على الأداء. وفي ظل التوجه العام نحو مساعدة الدول في تطوير إستراتيجيات مبنية على النتائج قد تساعد كنموذج في الممارسات ذات الصلة. كما أن مساعدة الدول النامية على تطوير إستراتيجيات للحد من الفقر على المستوى الوطني لكل بلد قد يكون مساعداً في بناء مثل هذه القدرات.

وكجزء من الجهود المبذولة لدعم القدرات المحلية في الدول النامية فإن منظمات التنمية تتحرك الآن لإنشاء شبكات عمل في مجال التنمية، مثل الشبكات التي يتم إدارة أنشطتها على الكمبيوتر والمناهج التشاركية عبر مشاركة الآخرين بالخبرات والمعلومات اللازمة، ومن أمثلة هذه الشبكات بوابة التنمية والمجتمع الأسيوي للممارسة. وهنا نود الإشارة إلى أن الظروف المتوافرة في كل بلد قد تختلف عن الأخرى، حيث أن الخبرات التي تم تطبيقها في بلد ما لا يعني بالضرورة نقلها مباشرة إلى بلد آخر.

البرنامج الدولي للتدريب على تقييم التنمية

International Program for Development Evaluation Training (IPDET)

في عام ١٩٩٩ قامت مجموعة التقييم المستقلة التابعة للبنك الدولي بإجراء دراسة مسحية لتحديد الاحتياجات التدريبية في مجال تقييم التنمية. وقد وجدت الدراسة أن قليلاً من المنظمات تقود بعض التدريبات في هذا المجال، وأسفرت هذه النتائج المستخلصة من هذه الدراسة إلى التفكير في البدء في إنشاء البرنامج الدولي للتدريب على تقييم التنمية IPDET في عام ٢٠٠١ كجزء من جهد كبير يستهدف بناء قدرات التقييم في الدول النامية، وفي المنظمات التي تركز على العمل في قضايا التنمية.

ويقوم برنامج IPDET بتدريب العاملين المهنيين المتخصصين، أو الذين يرغبون في بدء العمل في مجال تصميم وإجراء التقييمات في مجال التنمية، ويتم تنفيذ هذا البرنامج سنوياً في أوتاوا Ottawa في كندا وبالتعاون مع جامعة كارلتون Carleton University، وبدعم من العديد من المنظمات الأخرى. ويمثل البرنامج التدريبي IPDET الذي يستغرق أربعة أسابيع ثمرة تعاون بين مجموعة التقييم المستقلة التابعة للبنك الدولي، وكلية الشؤون العامة في جامعة كارلتون، والعديد من المنظمات الأخرى مثل، الوكالة الكندية للتنمية الدولية للتنمية Canadian International Development Agency (CIDA)، وإدارة المملكة المتحدة الدولية للتنمية the United Kingdom's Department for International Development (DfID)، والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون the Swiss Agency For Development and Cooperation (SDC)، والوكالة النرويجية للتعاون الإنمائي the Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD)، والمركز الدولي لبحوث التنمية (IDRC) the International Development Research Centre، والمركز الدولي للإنساني لإزالة الألغام في جنيف the Geneva International Centre for Humanitarian Demining (GICHD)، والوكالة السويدية الدولية لتعاون التنمية the Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA)، وأمانة الكومونولث، ووزارة الشؤون الخارجية في هولندا، والبنك الأفريقي للتنمية the African Development Bank (AfDB)، والوكالة الدانماركية الدولية للتنمية Danish International Development Agency (DANIDA).

ويستمر البرنامج الدولي للتدريب لتقييم التنمية IPDET لمدة أسبوعين، يتم فيهما الاهتمام بموضوعات المتابعة، والتقييم، وتنفيذ إستراتيجيات الحد من الفقر، والتأكيد على نهج المتابعة والتقييم القائم على النتائج، ومشاركة الأطراف المعنية والمستفيدين. ويقدم هذا البرنامج خلال هذين الأسبوعين ٨٠ ساعة تعليمية تتضمن استخدام الأدوات، ودراسات الحالة، والمجموعات النقاشية والقراءات. ويتم تخصيص حوالي ثلث هذا الوقت لجلسات مجموعات العمل التي تعطي المشاركين من ذوي الاهتمامات المتشابهة الفرصة للعمل معاً في موضوعات تقييم التنمية لبرامج ومشروعات حقيقية، وإنتاج تصميم أولي لتقييم برنامج يختاره أحد المشاركين عن برنامج فعلي يقوم بتقييمه عند عودته إلى عمله مرة أخرى.

وعقب الانتهاء من البرنامج الذي يستغرق تنفيذه أسبوعين، يتم تنفيذ دورات تدريبية متخصصة من خلال ٣٠ ورشة تدريبية تُعقد وتكون موازية في نفس الوقت بناءً على اختيار المشاركين. ويدير هذه الورش التدريبية مجموعة من المدربين المتخصصين من ذوي القدرات العالية المشهورة في هذا المجال. وتتضمن أمثلة الورش التدريبية الموضوعات الآتية:

- تصميم تقييمات الأثر في إطار وجود بعض القيود
- تصميم وإنشاء نظم للمتابعة والتقييم المبني على النتائج
- فهم مناهج التقييم المتبعة في البنك الدولي وتقييم القطاع أو المشروع
- استخدام مناهج مختلطة لتقييمات التنمية
- استخدام المتابعة والتقييم التشاركي
- تقييم المواقف التي تعقب فترات الصراع، وإجراء التقييمات الدولية المشتركة
- تقييم برامج الإيدز والأمراض المنقولة جنسياً HIV/AIDS
- تقييم البرامج الخاصة بالتجمعات السكانية المهمشة

ويعد البرنامج التدريبي IPDET من البرامج القليلة المعروضة سنوياً في مجال تقييم التنمية، وقد استلخ هذا البرنامج تدريب أكثر من ألفي شخص من المتخصصين من الوزارات الحكومية والمنظمات ثنائية ومتعددة الأطراف، والمنظمات غير الحكومية NGOs، ومنظمات التنمية الأخرى. ويتم تقديم هذا البرنامج الأساسي (الأسبوعان الأولان) على المستوى الإقليمي أو المستوى القطري، كما يتم إعداد نسخ تدريبية معدلة كي تتواءم مع الدول، والبيئات، والسياقات المختلفة. وقد تم عمل ذلك مثلاً في أستراليا (لمجتمع المنظمات غير الحكومية في أستراليا)، وبتسوانا، وكندا، والصين، والهند، وجنوب أفريقيا، وتونس، وتايلاند، وترينداد وتوباغو، وأوغندا. ولقد عُرف هذا النوع من التدريبات الإقليمية المصغرة بـ "mini- IPDETs"، واتسم بالتفاعلية العالية، وتوظيف مزيج من العروض التقديمية، والمجموعات النقاشية، والتمرينات الجماعية، ودراسات الحالة، ولقد تم تصميم هذه البرامج بغرض تعظيم فرص التعلم من الأقران مع التركيز على القضايا العالمية الحقيقية، وتقديم وتعلم الحلول العملية لها.

وبناءً على النجاح الذي تم تحقيقه في برنامج IPDET وتم التأكد منه من خلال التقييمات السنوية، وتقييمات الأثر فإن مجموعة التقييم المستقلة التابعة للبنك الدولي تقوم الآن بالعمل على نوع من الشراكة مع وزارة المالية الصينية (الإدارة الدولية)، والمركز الآسيوي الباسيفيكي للإدارة المالية، والبنك الآسيوي للتنمية، فيما يخص تقديم حزمة البرامج التدريبية التعليمية بشكل مؤسسي. وقد أُطلق على هذا البرنامج شانجهاي (SHIPDET) Shanghai IPDET وسيقدم مرتين كل عام، مرة على المستوى القطري، وأخرى على المستوى الإقليمي. ومثل هذه الأفكار تساعد في تشكيل وصياغة الجهود المبذولة للمساعدة في بناء القدرات في مجال التقييم داخل نطاق الأقاليم والدول النامية.

نظم تقييم جديدة

إن بذل محاولات لتطوير نظم تقييم، وتبسيط الضوء على تخصيص الموارد، والاهتمام بالنتائج الحقيقية قد يصطدم بالمقاومة السياسية، وبمشاعر الكراهية والمعارضة، وبالأخذ في الاعتبار لطبيعة العديد من حكومات الدول النامية فإن بناء نظام للتقييم يمكن أن يؤدي إلى إعادة تشكيل العلاقات السياسية، وخلق نظام قوي للتقييم يتطلب الترابط، والمواءمة، والتنسيق عبر مستويات حكومية متعددة. وإنجاز مثل هذه الشروط قد يُمثل تحدياً كبيراً. فيوجد في كثير من الدول النامية نوع من الترابط الشكلي داخل الكيانات الحكومية المختلفة، والكثير من هذه الدول مازال يعمل على بناء ثقافات إدارية مختلفة، ونظم مالية تتسم بالشفافية. وكنتيجة لذلك فإن بعض الحكومات يكون لديها معلومات غير واضحة عن حجم ونوع المخصصات في الموارد المتاحة، ولذا فهم بحاجة لمزيد من المعلومات توضح فيما إذا كانت هذه الموارد تم استخدامها لتحقيق الأهداف المخصصة لها. فقياس الأداء الحكومي في مثل هذه البيئة يعتبر بمثابة تمرين تجريبي.

فمازالت كثير من الدول المتقدمة والدول النامية تعمل نحو ربط الأداء بإطار عمل الانفاق العام، أو بالإستراتيجية، فإذا لم يتم عمل مثل هذا الارتباط فلن تكون هناك وسيلة أو طريقة لتحديد فيما إذا كانت مخصصات الموازنة المخصصة لتنفيذ البرامج يتم إدارتها بنجاح من عدمه.

كما بدأت بعض الدول النامية في تحقيق تقدم في هذا المجال، فمثلاً نجد أن أندونيسيا بدأت في فترة التسعينات بربط التقييم بعملية المخصصات السنوية المدرجة في الموازنة. « فالتقييم ينظر إليه كأداة لتصحيح سياسة وبرامج الانفاق العام، وإعادة عملية توزيع هذه المخصصات» (Guerrero, 1999, P.5). أما بعض الدول متوسطة الدخل - التي تضم البرازيل، وتشيلي، وتركيا- فقامت بإحراز تقدم في هذا المجال عن طريق الربط بين الانفاق على الأهداف المتعلقة بالمنتجات، والأهداف المتعلقة بالنتائج، ولذا قامت الحكومة البرازيلية بإصدار تقارير حكومية منفصلة عن الأهداف المتعلقة بالنتائج (OECD and PUMA, 2002).

مازالت كثير من الدول النامية تدير نظامين للموازنة، أحدهما للمصروفات الجارية والآخر للمصروفات الاستثمارية/الرأسمالية، وحتى فترة متأخرة كانت وزارة المالية المصرية تشرف على المصروفات الجارية، في حين كانت وزارة التخطيط تشرف على الموازنة الرأسمالية. فدمج كلا النوعين من المصروفات داخل نطاق وزارة واحدة يجعل من الأسهل للحكومة أن تأخذ في اعتبارها نظاماً للتقييم واسع النطاق لضمان تحقيق الأهداف القمطرية، والأهداف الفرعية.

وبالأخذ في الاعتبار الصعوبات المتعلقة بإنشاء نظم تقييم في الدول النامية فإن العمل موثم لتبني نهج تقييم المقاطعة (ولاية/ بلد/ إدارة) Enclave، أو النهج الجزئي (الذي يتم فيه تجريب نظم التقييم في عدد قليل من الوزارات أو الإدارات) وقد يكون من الحلول المفضلة مقارنة بنهج الحكومي الكامل السابق عرضه. فمحاولة إنشاء النهج الحكومي في التقييم قد يكون هدفاً طموحاً جداً. ففي عام ٢٠٠٢ مثلاً أجرى البنك الدولي دراسة لاستطلاع الاستعداد لقبالية التقييم في جمهورية كازاخستان، حيث أوصت الدراسة بوزارة الصحة (لتوافر بعض القدرات والكفاءات فيها في مجال التقييم)، التي من الممكن أن تكون عوامل داعمة لإعداد نموذج حكومي مصغر لتنفيذ نظام للتقييم.

كما قامت كل من الصين، وماليزيا، وأوغندا بممارسة نهج تقييم المقاطعة Enclave وفيما يلي عرض لبعض الجهود المبذولة في هذه الدول في هذا المجال.

التقييم بدافع النمو في الصين. يعتبر التقييم ظاهرة جديدة نسبياً في الصين. ففي الواقع، قبل بداية الثمانينات لم يكن التقييم معروفاً تماماً في الصين، وعدم الإلمام بالتقييم يعكس التوجه نحو العلوم الاجتماعية في ذلك الوقت، إضافة إلى الغياب الواضح للكتابات، والإصدارات المنشورة حول التقييم في الصين، والافتقار الواضح في الاتصال المنظم بين المواطنين الصينيين بمن يمارسون التقييم في أجزاء أخرى من العالم.

فقامت الصين بإجراء بعض الأنشطة المرتبطة بالتقييم، وتضمنت هذه الأنشطة تحليل السياسات، والدراسات الاقتصادية، ودراسات الإدارة، والبحوث المسحية، ومراجعات تتعلق باتمام المشروع، وتلخيص التجارب. وهنا كانت هناك بعض القدرات المؤسسية تختص بالعلوم الاجتماعية، وقدرات تحليلية فنية في بعض المعاهد البحثية ومعاهد السياسة الاقتصادية.

وحتى بداية عام ١٩٩٢ بدأت بعض الوكالات المركزية التي تضم إدارة التدقيق التابعة للدولة، ووزارة المالية، ولجنة التخطيط على مستوى الدولة في تطوير مقترحات لمشروعات معينة تستهدف بناء قدرات الأداء في مجال المتابعة والتقييم في مجلس الدولة State Council، كما قام مركز تقييم العلوم والتكنولوجيا، والمركز الهولندي للسياسات وإدارة تقييم الإجراءات بإجراء أول تقييم مشترك لبرامج العلوم والتكنولوجيا (NCSTE and IOB, 2004).

ومع توجيه العديد من المساعدة الإنمائية والرأسمالية للصين خلال العشرين سنة الماضية بدأت بوادر زيادة التوجه الرأسمالي في الصين صاحبها زيادة في فهم التحليل التكنولوجي، والهندسي، والمالي، والاقتصادي، وتصميم نماذج تحليل الأثر الاجتماعي، والبيئي، والاستدامة، والدراسات التنفيذية، وبصورة دراماتيكية أوضحت سرعة ظهور هذه القدرات في الصين.

ومن بين أهم القوى المُحرّكة للتقييم في الصين الموجة الشديدة والمستمرة في التنمية على المستوى الوطني، والنمو الاقتصادي حيث ارتفع الناتج المحلي الإجمالي السنوي Gross Domestic Product (GDP) أكثر من ٧,٨٪ سنوياً ولمدة تسعة أعوام انتهت بعام ٢٠٠٧. وقد ظهر اهتمام الصين بالتنمية في الإجابة على أسئلة التقييم فقط. كما أصبح لدى بعض الوكالات المركزية التي تضم شركة الاستشارات الهندسية الدولية الصينية، وشركة الاستشارات الحكومية، ووزارة التعمير، والبنك الوطني للتنمية قدرات وكفاءات في مجال التقييم استطاعت الصين الاستثمار فيها وعلى مستويات عالية في المنظمات التابعة لها.

ومع أن معظم التقييمات كانت تقييمات حول أثر المشروع، إلا أنه كان هناك إدراك متزايد بأنه يتوجب إدماج ووجود قضايا التقييم في كل مراحل دورة حياة المشروع، حيث كان هناك وعي كامل داخل الصين أن وظيفة التقييم يمكن تطبيقها مع كل مراحل دورة حياة المشروع. ولذا أصبح هناك اهتمام بربط التقييم بمرحلة صياغة وتنفيذ المشروع أو البرنامج. وبهذا الصدد تم تنفيذ بعض التقييم، ومع ذلك فإن القيام بالعمل بشكل شامل نادراً ما كان يتم.

وأحد الأمثلة تلك التي أجريت عام ٢٠٠٦ في الصين، عندما قامت الصين لأول مرة ببناء مكون متابعة وتقييم منظم لخطة خمس سنوات. ولقد تضمن هذا النظام اتباع الخطوة الحادية عشرة ضمن خطة الخمس سنوات التي تشمل عشر خطوات التي حددت من قبل كيوسك ورست ووايت (Kisek, Rist and White, 2004)

وفي ابريل من عام ٢٠٠٦ قامت الصين بإطلاق برنامج شانجهاي SHIPDET الذي يتم تنفيذه مرتين من كل عام بغرض تدريب المُقيمين، الإقليميين، والوطنيين. وقد ضم الشركاء في البرنامج التدريبي: وزارة المالية، والبنك الدولي، والبنك الآسيوي للتنمية، والمركز الآسيوي الباسيفيكي للتمويل والتنمية. كما قامت الصين أيضا ببناء مبنى للتقييم بالرغم من عدم وجود مباني كثيرة على الأرض. وبالرجوع للهيكل الإداري والمؤسسي للهيئات الحكومية الصينية وجد أنه يجب تنفيذ عدد من المهام الرئيسية إذا كانت هناك رغبة في الاستمرار في تقديم التقييم وتطويره. وتضم هذه المهام مايلي:

- إنشاء منظمة مركزية قوية للقيام بأعمال الإدارة، والتنسيق لكل أعمال التقييم.
- إنشاء وحدات تقييم رسمية، وسياسات، وخطوط إرشادية في كل الوزارات والبنوك.
- الاعتراف والإقرار بأن الوقت قد حان لقيام الحكومات المحلية وعلى مستوى المقاطعات/الولايات بالبدء بإجراء التقييمات الخاصة بها.
- أن يتم إنشاء إدارة التدقيق على مستوى الدولة، لتكون عملية التدقيق ضمن وظائف التقييم. إذ أن الرقابة وتدقيق التقييمات مستمران مع خط عمل الوزارات، والسياسات التقييمية، والخطوط الإرشادية التي أصدرتها منظمات التقييم المركزية، والوزارات ذات الأهمية، والمقاطعات، والبنوك ذات الصلة .
- تنمية وتطوير طرق تقييم متقدمة عبر الكيانات والوحدات التنظيمية المختلفة.
- تقوية وظيفة المتابعة والإشراف في وكالات الاستثمار المختلفة.
- تطوير قدرات وكفاءات ومهارات المقيمين الموجودين في العديد من الوزارات، والمقاطعات، والبنوك عن طريق التدريب الجيد في مجال التقييم (Houqi and Rist, 2002) .

ولقد قامت الصين بتحديد القضية الأهم في هذا الصدد وهي رفع الطلب للحصول على نتائج التقييم. وهذه القضية الرئيسية تمثل تحدياً رئيساً في العديد من الدول التي تفنقر لوجود حكومة يتسم أداؤها بالشفافية.

الموازنة المبنية على المخرجات وبناء الدولة والتنافسية العالمية في ماليزيا تعتبر ماليزيا من طليعة الدول النامية في مجال إصلاحات الإدارة العامة خاصة في مجالات الموازنة والتمويل. وقد بدأت هذه الإصلاحات في فترة الستينات كجزء من جهد حكومي كبير يستهدف التطوير الإستراتيجي على مستوى القطر، ولأن القطاع العام يُنظر إليه على أنه المحرك الأساسي للتنمية تم التأكيد على الحاجة إلى تقوية الخدمات المدنية من خلال إصلاحات إدارية.

وفي عام ١٩٦٩ قامت ماليزيا بتبني نظام موازنة أداء البرنامج Program Performance Budgeting System (PPBS) والتي استمرت في استخدامه حتى التسعينات، ولقد تم استبدال النظام بالموازنة المستندة إلى البنود بنظام الموازنة المبنية على المخرجات Outcome-based budgeting، وبينما استخدمت الوكالات فكرة هيكله النشاطات البرامجي، في الممارسة الفعلية، نجد أن التنفيذ ما زال يتشابه في أدائه مع نظام خط الموازنة.

وتركزت محاولات الإصلاح الذي يتعلق بالموازنة في زيادة المساءلة، والالتزام بالنظام المالي من قبل الوكالات الحكومية، وتمهدها بتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية الاجتماعية في ماليزيا. كما قامت الحكومة باتخاذ عدد من الإصلاحات الإضافية التي تتضمن مكونات تحسين الامتثال للنظام المالي، وإدارة الجودة، والإنتاجية، والكفاءة في العمليات الحكومية، وإدارة جهود التنمية على المستوى القطري.

ولقد تم الربط بين الجهود المبذولة في مجال إصلاح الموازنة في ماليزيا بالجهود الخاصة ببناء الأمة الماليزية والتنافسية العالمية، حيث أن أحد القوى المحركة لهذه الإصلاحات هو أنه يجب الربط بين الإصلاح وبين رؤية البرنامج بحلول عام ٢٠٢٠ التي تهدف لجعل ماليزيا دولة متقدمة بشكل كامل بحلول عام ٢٠٢٠.

وفي فترة التسعينات قامت الحكومة باستبدال نظام موازنة أداء البرنامج PPBS بنظام الميزانية المعدلة (MBS) Modified Budgeting System ففي ظل نظام موازنة أداء البرنامج PPBS كان هناك روابط أقل بين المخرجات والمدخلات، كما أنه كان هناك استمرار في تمويل السياسات المختلفة التي يمكن قياسها بشكل منظم حتى ولو لم يكن هناك نتائج. أما في ظل النظام الجديد - نظام الموازنة المعدلة MBS أصبح هناك تأكيد كبير على المخرجات، وعلى أثر البرامج والأنشطة الحكومية.

وفي أواخر التسعينات قامت ماليزيا بتطوير نظام متكامل للإدارة المبنية على النتائج (IRBM) Integrated Results-Based Management System. وتتضمن مكونات هذا النظام نظام الموازنة المبنية على النتائج، ونظام أداء العاملين المبني على النتائج. كما قامت ماليزيا أيضا بتطوير نظامين آخرين مبنين على النتائج - نظام إدارة المعلومات المبني على النتائج (MIS) Management Information System، وإطار عمل المتابعة والتقييم المبني على النتائج - بغرض استكمال نظام الإدارة الخاص بها (Thomas, 2007).

ويزودنا النظام المتكامل للإدارة المبنية على النتائج (IRBM) Integrated Results-Based Management System بإطار عمل للتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وإعداد التقارير حول الأداء التنظيمي. كما أن هذا النظام قادر أيضا على ربط الأداء التنظيمي بأداء العاملين. وقد قام عدد من الدول (التي تضم أفغانستان، وبتسوانا، والهند، وموريتانيا، وناميبيا) بإدماج النظام المتكامل للإدارة المبنية على النتائج IRBM في المراحل الخاصة بالموازنة المبنية على النتائج وإطار عمل المتابعة والتقييم المبني على النتائج، حيث كان المحرك الأساسي للنظام المتكامل للإدارة المبنية على النتائج في ماليزيا هو نظام الموازنة (Thomas, 2007).

إن نظام إدارة المعلومات MIS، ونظم المتابعة والتقييم التي تعطي لقياس الأداء بُعداً في إطار التخطيط الإستراتيجي، تجعل النظام المتكامل المبني على النتائج IRB أكثر اتساماً بالديناميكية، كما أن كل من نظام إدارة المعلومات MIS، ونظم المتابعة والتقييم يرتبطان بشكل كبير لضمان أن النظام ينتج معلومات صحيحة عن الأشخاص المقصودين في نفس الوقت. هذا ومن المفترض أن تكون المؤشرات إجرائية ومبنية على النتائج، ولقد تم إعداد واستخدام نسخة إلكترونية لإطار العمل المتكامل لإدارة الأداء في ماليزيا. (Thomas, 2007)

ولقد قامت الحكومة الماليزية بتحديد الدروس العديدة المستفادة من خبرتها في هذا الصدد كما يأتي:

- يجب استمرار برنامج بناء القدرات الخاص بالمستويات الرئيسية في الحكومة.
 - تستغرق كل من المتابعة وإعداد التقارير وقتاً كبيراً.
 - يجب تقوية الأداء في عملية التخطيط كي يكون أكثر شمولاً بدلاً من أن تكون بمثابة عمل إضافي.
 - الثواب والعقاب غير متساوٍ في كل المستويات.
 - يوجد هناك تكامل محدود مع المبادرات الأخرى (Rasappan, 2007).
 - كما قامت باقتراح عدد من التوصيات كما يأتي:
 - العمل على إيجاد نوع من روابط الاتصالات الرأسية والأفقية.
 - تجنب الشعور بخيبة الأمل على كل من مستويات السياسة والمستويات التنفيذية.
 - مراجعة وتعزيز كل السياسات والنظم المدعمة.
 - العمل نحو وجود نظام إدارة متكامل مبني على النتائج يركز على أداء الحكومة ككل.
- (Rasappan, 2007)

ومع أن ماليزيا تعتبر في طليعة الدول في مجال إصلاحات الإدارة العامة، والإصلاحات المتعلقة بالموازنة فإن هذه الإصلاحات لم تكن سلسلة أو متسقة عبر الأعوام المختلفة. ومع ذلك فإن النظام المعدل للموازنة MBS كان بمثابة مبادرة هامة كجزء يتعلق بالحكومة، وتدل على الرقابة، والابتكار، والديناميكية، والالتزام لضمان وجود عائد مقابل الأموال المستثمرة في المشروعات والسياسات التي تم تنفيذها (World Bank, 2001).

الحد من الفقر كدافع قوي للاهتمام بالتقييم في أوغندا لقد التزمت حكومة أوغندا بتقديم خدمات عامة فعالة في إطار دعمها لأولويات الحد من الفقر. فادراك وإقرار أهمية فعالية الخدمات المقدمة كعامل مهم وأساسي في إدارة التنمية على المستوى الوطني يمثل دليلاً قوياً على التزامها بالنتائج. ولقد تم الاستدلال على هذا الالتزام في العديد من أولويات الإدارة العامة المستمرة وأنشطتها. ولقد خضعت أوغندا خلال العقد الماضي للعديد من الإصلاحات الاقتصادية، حققت معها نوع من الاستقرار في الاقتصاد الكلي فيها. وكإستجابة لتطوير إطار عمل شامل للتنمية قامت بإعداد خطة عمل للحد من الفقر Poverty Eradication Action Plan (PEAP) التي تم ادماجها في

ورقة عمل إستراتيجية للحد من الفقر. وتدعو هذه الخطة إلى تقليل معدل الفقر المطلق من ٤٤٪ في أواخر التسعينات إلى ١٠٪ بحلول عام ٢٠١٧. ولوحظ أن كلا من خطة الحد من الفقر PEAP، والأهداف الألفية للتنمية MDGs متشابهان من حيث القضية المحورية، وفي اشتراكهما في الهدف العام للعقد الحكومي وشركاء التنمية المسؤولين عن تقدم سير العمل في التنمية.

ولقد أصبحت أوغندا الدولة الأولى التي تم الاعلان عن استحقاقها واستفادتها من مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC) Heavily Indebted Poor Countries. وفي عام ٢٠٠٠ تم تأهيلها للحصول على المساعدة العاجلة من هذه المبادرة، ويعد هذا بحد ذاته نوعاً من الاعتراف بفعالية إستراتيجيتها للحد من الفقر، وبالعديد من الإجراءات الاستشارية التي شارك فيها المجتمع المدني مع استمرار التزامها بتحقيق الاستقرار الاقتصادي.

كما قامت أوغندا بإعداد مقاييس جديدة لجعل عملية إعداد الموازنة أكثر انفتاحاً وشفافية للأطراف المعنية داخلياً وخارجياً. كما قامت الحكومة بتحديث نظمها المالية، وتشريع برنامج لامركزية التخطيط، وإدارة الموارد، وتقديم الخدمات للمواطنين المحليين. كما قامت وزارة المالية، والتخطيط، والتنمية الاقتصادية The Ministry of Finance, Planning and Economic Development (MFPED) باستخدام نظام الموازنة المبنية على المخرجات، إضافة لذلك فإن المؤسسات الحكومية سيتم تقويتها، وجعل أدائها يتسم بالشفافية لعامة الشعب.

وما زالت أوغندا تمر بخبرات في مجال التنسيق، والمواءمة فيما يتعلق بالتقييم وخطة عمل الحد من الفقر PEAP. «ومن أكثر الخصائص الواضحة المميزة لنظام المتابعة والتقييم لخطة عمل الحد من الفقر هو فصل متابعة الفقر عن متابعة الموارد حتى لو كان كلاهما يتم التنسيق بينهما من جانب وزارة المالية، والتخطيط، والتنمية الاقتصادية MFPED، فكلتا الخطتين للمتابعة والتقييم يضمنان لاعبين مختلفين وأدوار مختلفة، وتقارير خاصة، بالإضافة لاستخدام معيار مختلف للتقييم. كما أن متابعة الموارد المالية تتواءم مع المدخلات والأنشطة، وتتواءم بشكل كبير مع المخرجات، حيث تقوم متابعة الفقر على تحليل النتائج العامة للفقر» (Hauge, 2001). ومن القضايا المتعلقة بتنسيق التقييم أنه تم إنشاء هيئة تخطيط وطنية جديدة بالإضافة لتشكيل مجموعات عمل قطاعية.

وفي نهاية عام ٢٠٠٧ قدم مكتب رئيس الوزراء (Office of the Prime Minister (OPM) ورقة عمل لمناقشة متابعة وتقييم الخطة الوطنية للتنمية، ولقد تم تحديد هدف هذه الورقة في: مراجعة جوانب القوة والضعف في خطة عمل الحد من الفقر PEAP، واقتراح طريقة وأسلوب أفضل لمتابعة وتقييم الخطة الوطنية الجديدة (Uganda OPM, 2007a).

ولقد أوردت ورقة العمل مجموعة من المشاكل الخاصة بهذا النظام كما يأتي :

- «المخرجات والنتائج القطاعية على مستوى الوزارة والمؤشرات يمكن قياسها في ضوء بيانات أساسية يتم تجميعها، وأهداف محددة، ونظم متابعة تتسم بالكفاءة والاستخدام الإستراتيجي للتقييم بغرض تحديد الأداء» (Uganda OPM, 2007b, P.4) وهذه كلها أمور غير واضحة.
- المساءلة المبنية على الانفاق بدلاً من مقياس الأداء الحقيقي.

- حجم البيانات المجمع لا يتوازن مع الطلب على هذه البيانات، وقابلية استخدام هذه البيانات.
 - وكنتيجة لازدواجية وعدم التنسيق في المتابعة، تم انشاء لجان تنسيقية تهتم بالعبء الهائل والمعقد، وتفحص الأنشطة، والمؤشرات، وجمع البيانات، وإصدار التقارير. وكانت النتيجة حجما هائلا من البيانات تتعلق بمدى الامتثال للقواعد، والأنظمة التي من شأنها ألا تزود أساسا واضحا لتقييم العائد على المال المنفق، والتكلفة والفعالية للخدمات التي يقدمها القطاع العام. ولقد تم إجراء دراسة عن طريق مكتب رئيس الوزراء الأوغندي (2007a, p.6) أقرت أن « أسباب ضعف التنسيق وتكرار الجهود المبذولة قد يتعلق بهيكل الحوافز الخاص بالخدمات العامة المدنية، حيث يتم إدارة أنشطة التقييم في بعض الأحيان للرغبة في الحصول على بدلات يومية كمكملات ضرورية للمرتبات الأصلية».
 - نقص الحوافز وقضايا التداخل المفروضة على القضايا المتعلقة بالتخطيط، والمتابعة، والتقييم، جعلت من الصعب تشكيل مجموعات عمل وطنية، وإلكترونية لتناول ومناقشة تحديات المتابعة والتقييم.
 - مع أنه تم إجراء العديد من التقييمات فإنه عادة ما يتم إجراؤها داخل القطاعات والوزارات بدون مستويات ومبادئ متفق عليها.
 - مازال الناس على المستوى المحلي لا يشعرون بأنهم مشاركون في عملية صنع القرار. ولقد اقترحت ورقة العمل العديد من التوصيات كما يأتي :
 - ربط مخصصات الموازنة بتحقيق النتائج.
 - الاهتمام بعمل اتفاقيات قطاع الخدمات العامة، وعقود الأداء.
 - التزود بالمعلومات الخاصة بالنتائج بأسلوب محدد بالوقت ويمكن لصُناع القرار استخدامه.
 - التأكد من أن الطلبات الخاصة بالمعلومات والبيانات تنعكس في البيانات المعروضة.
 - إنشاء وتصميم آليات لضبط وتوكيد الجودة.
 - التأكد من أن التحليل سيكون مفيدا لصُناع القرار.
 - فصل وظائف المتابعة عن وظائف التقييم.
 - إيضاح الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالحكومة في مجال وظائف التخطيط والمتابعة والتقييم وغيرها من وظائف ضمان الجودة.
- وفيما يتعلق بمستقبل التقييم واجهت أوغندا بعض التحديات الخاصة بالبقاء على الخط السليم والتعلم من التقدم الذي تم تحقيقه في مجال الحد من الفقر من خلال خطة عمل الحد من الفقر PEAP والإستراتيجية القومية للحد من الفقر. ولا يمكن عزل التقييم عن الممارسات المتعلقة بصنع القرار والحوافز ودعم نظم وعمليات التنمية على المستوى الوطني (Hauge, 2001).

الأثار المترتبة على نشأة بعض قضايا التنمية

Implications of Emerging Development Issues

إن القضايا الجديدة التي يمكن أن تنشأ في مجال التنمية تجعل التقييم أكثر تعقيدا. ويعرض هذا الجزء نظرة عامة وموجزة عن هذه القضايا ويلقي الضوء على تأثيراتها وانعكاساتها على التقييم. ولقد بدأ باتون (Patton, 2006) في مناقشة الاتجاهات الجديدة في التقييم عن طريق تحديد التقييم كنوع من أنواع السلع العامة العالمية. وفي هذا الصدد قام بوصف النمو الحادث في المنظمات والمؤسسات والجمعيات المتخصصة في التقييم الموجودة حول العالم، وكذلك وصف المبادئ والمعايير والخطوط الإرشادية التي قامت هذه المنظمات بتصميمها في هذا المجال، كما أشار أيضا إلى تطوير ما يزيد على ١٠٠ نموذج للتقييم كاتجاه ناشئ جديد.

وقام باتون باستخدام أسلوب التناظر والتجانس Analogy لتوضيح التعقد الناشئ في مجال التقييم، ولقد أمكن المقيمون في الماضي اتباع نوع من الصفات المعينة في إجراء التقييمات، ويقوم باتون هنا بوصف مزايا هذه الوصفة كما يأتي :

- يتم اختبار هذه الصفات والتأكد من امكانية تكرار استخدامها.
- مادام لا يكون هناك حاجة لخبرة متخصصة معينة، فمعرفة كيفية طبخ وإعداد هذه الصفات يزيد من النجاح.
- تثمر هذه الصفات عن مجموعة من المنتجات المعيارية القياسية.

فالصفات تعمل بشكل جيد في الطهي ولكنها لا تثمر عن نتائج معيارية في مجال التنمية خاصة أن النموذج المستخدم يتطلب من المقيم الإجابة على الأسئلة المعقدة، فالتناظر والتماثل الذي يقصده باتون هنا هو أن الاتجاه الناشئ في تقييم التنمية يشبه تربية طفل. فالوصفة هي عملية تضم تنفيذ مجموعة من الخطوات خطوة بخطوة. ففي المقابل نجد أن تربية طفل يمثل عملية معقدة جداً، حيث يقوم القائمون على رعاية هذا الطفل باستخدام المعرفة لمساعدتهم في اتخاذ القرارات، والاستجابة لمواقف جديدة.

ويصف باتون اتجاهها آخر في تقييم التنمية يطلق عليه : الانتقال أكثر إلى المواقف التكوينية، وهذه الأنواع من المواقف التكوينية التي يناقشها بمثابة تقييمات كما يأتي:

- يتم فيها تحديد النتائج المقصودة والمأمول تحقيقها، ولكن يتم فيها تجريب فنيات القياس.
 - يتم فيها افتراض نموذج تحقيق المخرجات، واختباره وتعديله وتكراره.
 - ينفذ فيها التدخل بشكل غير معياري، ولكن يتم دراسته وتحسينه كمشكلات في التدخل، والعمل عليها لتطويرها (نوع من أنواع المناهج التكرارية Iterative approach).
 - تصاغ السمات بشكل يجعل هناك إمكانية لاختبار السببية كجزء من التحدي.
- ويوجد هناك اتجاه حديث آخر هو تجاوز ما هو أبعد من دراسات التقييم الفردية إلى الدراسات الخاصة بتيار معين (Rist and Stame, 2006). ولقد وصف كل من رست وستيم Rist and

Stame الكيفية التي يعتمد فيها مجتمع التقييم الآن على نظم المعرفة التقييمية وليس على المقيمين الأفراد، أو التقييمات الفردية لإنتاج معرفة تقييمية، والأساس الذي يوجد وراء هذا الافتراض النظري أننا نرى ببساطة أن تراكم العديد والعديد من تقارير التقييم ليس لديه أي أثر على المحصلة المعرفية والتي أمكن تحصيلها من مراجعة وموامة نفس هذه الدراسات.

فماذا يحدث في التنمية ليؤثر على التقييم، ستستمر أجندة التنمية في التطور تدريجيا وباستمرار كنوع من الاستجابة لبعض القضايا الراهنة والجديدة والتي تضم قضايا العولمة، وزيادة حدة الصراعات الموجودة حول العالم، والإرهاب، وغسيل الأموال، والفجوة الواسعة بين العالم الفني والعالم الفقير، والعدد المتزايد من الأطراف الموجودة في مشهد التنمية، والدفع نحو اتجاه تخفيض الديون، والتركيز الجديد على الحوكمة. فتناول هذه القضايا يضع مجموعة من المتطلبات على عاتق المقيم.

وهنا نشير إلى أن الدفع نحو التنمية الشاملة والتشاركية وضرورة البرهنة على وجود نتائج ملموسة يفرض تحديات جديدة على مجتمع تقييم التنمية، ويوجد هناك تحولات كبيرة ومؤثرة من التنمية الجزئية إلى التنمية الشاملة، ومن النهج الفردي إلى النهج التسيقي (القائم على الشراكة)، ومن الارتقاء بالنمو إلى الحد من الفقر، ومن التركيز على التنفيذ إلى التركيز على النتائج. وفيما يتعلق بالتنمية الشاملة مثلا نجد أن المانحين ثنائي ومتعددي الأطراف «يجب عليهم وضع كل مشروع داخل سياق ومجال أكبر، واختبار استدامته وتأثيراته الممكنة على المجتمع والسياسات المختلفة، وعلى الاقتصاد بمفهومه الواسع» (Takamasa and Masanori, 2003,P.6) وقد علق كلاهما قائلين:

لقد بدأ العلماء النظريون في مجال التنمية أيضا بالاعتقاد والايان أن من أهم العوامل الضرورية للتنمية الاقتصادية ليس رأس المال، بل عدم وجود السياسات المناسبة والمؤسسات القوية. وقد أثمر هذا التحول الكبير في الجهود التي أحدثتها مجموعة من الاقتصاديين مثل نورث، وستيغليتز، وسين .. North... Stiglitz And Sen وآخرون في الاقتصاد بمن فيهم علماء اقتصاديات التنمية حيث ظهرت نتيجة هذه التطورات في الموقف الحالي حيث أصبح الموضوع الرئيسي الذي تهتم به المساعدات الدولية في مجال التنمية هو الحد من الفقر الأمر الذي يمتد لقضايا الكرامة الانسانية، والحرية السياسية والاقتصادية للناس الذين يعيشون في الدول النامية.

وتعتبر الأهداف الإنمائية للألفية MDGs أحد المظاهر المادية الملموسة لهذا التوجه والتفكير الجديد في مجال التنمية، وقد ركز التقرير العالمي للتنمية ٢٠٠٥ (World Bank, 2005b) على ما يمكن أن تقوم بعمله الحكومات لخلق مناخ استثماري أفضل في المجتمعات، وقياس سير التقدم من خلال مجموعة من المعايير التي تم تصميمها لجذب رؤوس الأموال إلى المجالات المختلفة للأعمال في ظل هذا المناخ، وقد أوصى التقرير بتحسينات المؤسسية، والسلوكية، وتصميم قواعد تنظيمية، ونظام أفضل للضرائب، وتقليل عوائق التنافسية، وتحسين الحوافز في مجال الأعمال، ومحاربة الفساد، وتبني مبادئ لدعم الثقة العامة، والتأكد من التنفيذ السليم والمناسب للقواعد والإجراءات والقوانين المنظمة لهذه العلاقات.

وتضم العديد من القضايا الجديدة في مجال المساعدة الإنمائية شركاء التنمية من المنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف، والأعباء المتوقعة المرتبطة بالتقييمات المتعددة في الدول النامية، وتعد مشاركة وتضمين هؤلاء الشركاء الأساس لإجراء تقييمات دولية، في مثل هذه التقييمات الممكن إجراؤها على مستوى مشروع، أو بلد، أو قطاع، أو موضوع برامجي معين، وهذا قد يثمر كفاءة في إدارة التكاليف، إضافة إلى مواءمة، ومواءمة وتكييف طرق التقييم المستخدمة التي تسهل وتيسر عملية مقارنة النتائج.

وفيما يلي مناقشة موجزة لبعض القوى المحركة الدافعة التي تقود وتوجه أجندة التنمية على المستوى الدولي وأثارها على التقييم، وتتضمن هذه القوى المحركة ما يلي :

- الأهداف الإنمائية للألفية
- اتفاق مونتيري
- إعلان باريس بشأن فعالية المعونة
- مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون
- دور المؤسسات
- الحد من الصراع، وإعادة البناء بعد الصراع
- الحوكمة
- محاربة غسل الأموال، وتمويل الارهاب
- التحويلات النقدية للعاملين
- النوع الاجتماعي
- تنمية وتطوير القطاع الخاص والمناخ الاستثماري
- الاستدامة البيئية والاجتماعية
- المنفعة العامة العالمية

الأهداف الإنمائية للألفية

Millennium Development Goals (MDGs)

في عام ٢٠٠٠ تبنت ١٨٩ دولة من الدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الكبرى إعلان الألفية للأمم المتحدة الذي وتعتبر الأهداف الإنمائية للألفية جزءاً مشتقاً منه. **وتتكون الأهداف الإنمائية للألفية MDGs** من مجموعة من أهداف التنمية على مستوى المجتمع الدولي التي من المفترض تحقيقها بحلول عام ٢٠١٥، كنتيجة للمشاركة النشطة بين كل من الدول المتقدمة والدول النامية (مربع ٢-١) وتستهدف هذه الأهداف الطموحة: الحد من الفقر، والتنمية البشرية وإيجاد شراكات عالمية لتحقيق كلا الهدفين. وتمثل هذه الأهداف التحول بعيداً عما كان سابقاً بالتأكيد على النمو الاقتصادي في مجتمع التنمية الذي يأمل صناع القرار في أن ينقل الأشخاص الفقراء بعيداً عن الفقر. وتستهدف الأهداف الإنمائية للألفية MDGs بشكل خاص مجموعة من المقاييس التي تستهدف الحد من الفقر، وتحسين الظروف المعيشية للفقراء في العالم.

■ الأهداف الإنمائية

للألفية: هي مجموعة من الأهداف التنموية الخاصة بالمجتمع الدولي والتي يجب تحقيقها بحلول ٢٠١٥

مربع (٢-١) الأهداف الإنمائية للألفية

- ١- الحد من الفقر الشديد والجوع.
- ٢- تحقيق التعليم الأساسي العام.
- ٣- تعزيز المساواة في النوع الاجتماعي، وتمكين المرأة.
- ٤- تخفيض معدل الوفيات.
- ٥- تحسين صحة الأم.
- ٦- مكافحة مرض الإيدز/الأمراض المنقولة جنسياً HIV/AIDS، والملاريا، والأمراض الأخرى.
- ٧- ضمان الاستدامة البيئية.
- ٨- تنمية وتطوير شراكات عالمية من أجل التنمية.

المصدر: <http://www.un.org/millenniumgoals>.

وتتضمن الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية MDGs مجموعة من ١٨ هدفاً، و٤٨ مؤشراً يتم عن طريقها قياس تقدم سير العمل في تحقيق هذه الأهداف. (الدول النامية لها مزيج مختلف من الثمانية عشر هدفاً، وتوقيتات مختلفة لتحقيقها، وذلك اعتماداً على المواقف الخاصة بكل منها) فالأهداف الإنمائية للألفية هي أهداف مبنية على النتائج وبالتالي يجب قياسها ومتابعتها وتقييمها. كما أنها تُشكل التحديات الرئيسية لنظم التقييم في كل الدول. وتفتقر كثير من الدول إلى القدرات التي تساعد على أداء المتابعة والتقييم، ولكي يتم سد هذه الفجوة قامت منظمات التنمية ببناء القدرات في المجال الإحصائي، والمتابعة والتقييم، والمساعدة والدعم الفني.

كما أن الأهداف الإنمائية للألفية MDGs تقود وتدفع الدول النامية لبناء القدرات اللازمة في مجال المتابعة والتقييم، والنظم الخاصة بها، ولذا فإن منظمات التنمية تدعو إلى تقديم المساعدة الفنية وتمويل الجهود المبذولة في هذا الاتجاه. وإن الكثير من الدول النامية ما زالت في المراحل الأولى في بناء نظم المتابعة والتقييم، وما زالت تعمل ببطء نحو بناء النظم المبنية على النتائج التي تساعد في تحديد المدى الممكن فيه تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية MDGs. وسيطلب لتقييم النجاح المتعلق بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية MDGs التطوير والاستخدام الفعال لنظم التقييم. فنظم التقييم بدورها بحاجة إلى أن تتكامل مع سياسة الأهداف الإنمائية للألفية MDGs بحيث يكون «واضحاً للجميع لماذا من المهم جمع البيانات اللازمة، والكيفية التي ستستخدم فيها المعلومات لإعلام المجتمع المدني حول جهود الحكومة المدى المتحقق من الأهداف الإنمائية للألفية» MDGs (Kusek, Rist and White, 2004, pp.17-18).

ويقوم البنك الدولي، وصندوق مونتيري الدولي (IMF) International Monetary Fund كل عام بنشر تقرير المتابعة السنوي العالمي عن الأهداف الإنمائية للألفية MDGs حيث يزودنا التقرير بإطار عمل المساءلة في مجال السياسة العالمية للتنمية. ولقد ركز تقرير المتابعة السنوي العالمي ٢٠٠٤ على الكيفية التي تنفذ بها السياسات والأعمال لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية MDGs وعلى مخرجات التنمية المتعلقة بها. كما ألقى التقرير الضوء على الأولويات العديدة لتعزيز نظام المتابعة وتتضمن الآتي:

- تقوية الإحصاءات التي تقوم عليها التنمية والتي تتضمن تنفيذ خطة العمل طبقاً لإطار زمني محدد ومتفق عليه من جانب الوكالات الإحصائية الدولية.
- إجراء البحث على محددات الأهداف الإنمائية للألفية MDGs وعلى القضايا الهامة الأخرى، مثل فعالية المساعدات الإنمائية، وتطوير مقاييس متينة لمجالات السياسة الرئيسية مثل الحوكمة Governance ومردودها على الدول النامية فيما يتعلق بسياسات الدول الغنية.
- تعميق أوجه التعاون مع الوكالات الشريكة في هذا العمل، والبناء على مزايا المقارنة، وضمان تماسك، ومتانة نهج المتابعة والتقييم عبر كل الوكالات.
- كما أشار تقرير المتابعة السنوي العالمي ٢٠٠٥ للفرص التي تم إيجادها وتطورها عبر الأداء الاقتصادي الذي تم تحسينه في كثير من الدول النامية. وقام التقرير بتحديد وعرض أجندة تتكون من خمس نقاط للإسراع في تقدم سير العمل في تحقيق الأهداف كما يأتي:
- ضمان أن تكون جهود التنمية مملوكة للبلد. ونعني بذلك التوسع في مجالات تأثير التنمية من خلال إستراتيجيات للحد من الفقر يتم قيادتها على المستوى القطري.
- تحسين بيئة القطاع العام نحو مزيد من النمو الاقتصادي، أي تقوية الإدارة والحوكمة المالية، وتيسير بيئة إدارة الأعمال، والاستثمار في البنية التحتية الأساسية.
- التوسع والارتقاء بالخدمات الانسانية العامة أي إحداث زيادة ملحوظة في مجال توفير الرعاية الصحية للعاملين والمدرسين، وتقديم تمويل ميسر ويتسم بالمرونة من حيث العدد والكم للخدمات المتكررة عالية التكلفة، وتعزيز القدرات المؤسسية.
- إزالة العوائق في مجال التجارة. يمكنك الرجوع لنتائج جولة الدوحة الطموح التي تتضمن إصلاحات كبيرة في مجال السياسات التجارية الزراعية لإزالة العوائق التجارية وزيادة «المعونة في مجال التجارة».
- مضاعفة المعونة في مجال التنمية في الخمس سنوات القادمة. وبالإضافة لذلك يجب تحسين نوعية وجودة المعونة بإحداث تقدم سريع في مجال التنسيق والمواءمة (World Bank, 2005a).
- كما قام تقرير المتابعة السنوي العالمي ٢٠٠٦ بإلقاء الضوء على النمو الاقتصادي والتنوع الأفضل للمعونة، والإصلاح المتعلق بالتجارة، والحوكمة كعناصر رئيسة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (World Bank, 2006a)
- كما قام تقرير عام ٢٠٠٧ بإلقاء الضوء على موضوعين رئيسيين: المساواة في النوع الاجتماعي وتمكين المرأة (الهدف الثالث من الأهداف الألفية للتنمية)، بالإضافة للمشاكل الخاصة بالدول الهشة التي يزداد فيها معدل الفقر الشديد بشكل كبير (World Bank, 2007f).

اتفاق مونتيري The Monterrey Consensus

في مارس ٢٠٠٢ قام ممثلون من حكومات أكثر من ١٧٠ دولة، يضمون أكثر من ٥٠ من رؤساء الحكومات بالاجتماع، وذلك بغرض مناقشة مسودة اتفاق مونتيري لتمويل التنمية وقد عكست هذه المسودة محاولة لتوزيع مساعدات تمويلية أكثر على مواطني دول العالم الفقير، وهم الذين يقل دخلهم اليومي عن دولار واحد في اليوم.

ومن المكونات الأكثر أهمية في اتفاق مونتيري The Monterrey Consensus هو أنه أكد على المسؤوليات المتبادلة للسعي لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية MDGs ولقد دعا الاتفاق إلى قيام الدول النامية بتحسين سياساتها ونظام الحكم فيها، كما دعا الدول المتقدمة لتنفيذ تعهداتها لتقديم هذا الدعم خاصة، عن طريق فتح قنوات لأسواقها، وتقديم مساعدات أكثر لها. ولقد أقر هذا الاتفاق الحاجة لمساعدات مالية أكثر لرفع مستويات المعيشة للفقراء في الدول النامية، ولكنها لم تضع أهدافاً ثابتة لزيادة هذه المساعدات، أو تعمل على تخفيف أعباء الديون، أو إزالة المعوقات التجارية (Quershi, 2004).

وعند نقطة معينة في منتصف المسافة بين السنة التي تم فيها اعتماد الأهداف الإنمائية للألفية، والتاريخ المحدد لتحقيقها بحلول عام ٢٠١٥ قامت اللجنة الاقتصادية لأفريقيا بنشر تقرير لتقييم تقدم سير العمل على مستوى أفريقيا، بما يتعلق بالوفاء بالتزامات أفريقيا باتفاق مونتيري. وقد استخلص التقرير وجود تقدم حقيقي وجوهري تم إنجازه في مجال تخفيض الدين الخارجي، وفي المقابل كان هناك تقدم محدود في المجالات الرئيسية الأخرى في الاتفاق. ولكي يتم الاستجابة لاهتمام المقيمين، فقد أشار التقرير إلى أنه :

يوجد هناك قناعة بأن المتابعة التي يتم تنفيذها للالتزام بما اتفق عليها لكل من الدول الأفريقية وشركائهم في التنمية تمثل شيئاً هاماً وفعالاً، إذا كانت هناك رغبة في تحقيق أهداف اتفاق مونتيري. وقد أدرك القادة الأفارقة هذا جيداً وقاموا بتصميم آلية لمتابعة تقدم سير العمل المتعلق بتنفيذ هذه الالتزامات، إضافة إلى شركائهم في التنمية أيضاً. والجديد في هذا المجال هو عقد المؤتمر الوزاري الأفريقي لتمويل التنمية عن طريق القادة الأفارقة والذي كان بمثابة خطوة جريئة في هذا المجال. كما قام المجتمع الدولي بتطوير آلية لمتابعة أداء المانحين فمثلاً قاموا بإنشاء منتدى الشراكة الأفريقي ولجنة تقدم سير العمل الأفريقية حيث أن كلا منهما سوف يقوم بمتابعة التقدم في تنفيذ الالتزامات الرئيسية في مجال تمويل التنمية. وفي النهاية فإنه سيتم تقييم فعالية هذه الآليات في ضوء قدرتها على تحويل الوعود المرتبطة بشركاء التنمية إلى إجراءات عن طريق تنفيذ هذه الالتزامات فقط، وتُمكن الدول الأفريقية والمجتمع الدولي من تقليل حدة الفقر على المستوى الاقليمي، ووضع أساس لمستقبل أفضل للفئات المستهدفة من الفقراء في هذه الدول (Katjomulse and others, 2007, p.vi).

إعلان باريس بشأن فعالية المعونة Paris Declaration on Aid Effectiveness

لقد كان إعلان باريس لفعالية المعونة بمثابة اتفاقية دولية للاستمرار في زيادة الجهود الخاصة بإدارة المعونات الموجهة للدول النامية. وقام أكثر من ١٠٠ وزير، ورؤساء وكالات دولية، وغيرهم، من المسؤولين الكبار بإقرار هذه الاتفاقية في الثاني من مارس عام ٢٠٠٥.

وكانت إحدى السمات الرئيسية لهذا الإعلان فيما يتعلق بالتقييم الاتفاق على استخدام أعمال المتابعة، والرصد، والمؤشرات كجزء من تنفيذ هذه الاتفاقية، ومعه تم تطوير ١٢ مؤشراً لمؤشرات المساعدة، من أجل تتبع وتشجيع التقدم نحو الحصول على معونة أكثر فعالية. كما تم وضع تحديد الأهداف المستهدف تنفيذها بحلول عام ٢٠١٠ عن طريق ١١ مؤشراً من أصل ١٢ مؤشراً. (OECD, 2005b).

ولقد تم تقسيم المؤشرات والأهداف المراد تحقيقها في خمسة مبادئ رئيسية كما يلي:

- **الملكية Ownership**، حيث تقوم الدول الشريكة بالتدريب على القيادة الفعالة لسياسات وإستراتيجيات التنمية وتنسيق أعمال التنمية ذات الصلة.
- **التوافق Alignment**، حيث يتم دعم منظمات التنمية على أساس إستراتيجيات، ومؤسسات، وإجراءات التنمية الموجودة في دول شركاء التنمية على المستوى القطري.
- **التناغم Harmonization**، حيث تكون الأنشطة والأعمال الخاصة بمنظمات التنمية أكثر تناغمًا، وشفافية، واعتماداً على العمل التعاوني الفعال.
- **الإدارة من أجل النتائج Managing for Results**، حيث تتحرك الحكومات نحو التأكيد على إدارة الموارد وتحسين صناعة القرارات الخاصة بالنتائج.
- **المساءلة المتبادلة Mutual Accountability** حيث يكون كل من منظمات التنمية والشركاء مُساءلين فيما يخص نتائج التنمية. (Joint Progress toward Enhanced Aid Effectiveness, 2005).

وفي عام ٢٠٠٧ قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بنشر تقرير هام يلخص نتائج دراسة مسحية عن الوضع الحالي والشؤون المرتبطة بها في عام ٢٠٠٥، ويقوم التقرير بتقييم فعالية المعونة العالمية ومنظمات التنمية.

كما قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بإجراء مسح لتقييم التقدم في مجال تحسين فعالية المعونة، كما تم التأكيد عليها في اتفاق مونتيري، وجعلها أكثر وضوحاً في إعلان باريس، كما تم التوصل إلى النتائج التالية في هذا المسح:

- لقد ساهم إعلان باريس في زيادة الوعي، وفي إجراء حوار على المستوى القطري حول الحاجة لتحسين تقديم وإدارة المعونات.
- لقد كان مسار التقدم في تغيير اتجاهات وممارسات المانحين المتعلقة بإدارة المعونة بطيئاً، بينما ظلت تكلفة التحويلات الخاصة بتقديم وإدارة المعونة مرتفعة جداً.

- هناك حاجة لتقوية إستراتيجيات التنمية على المستوى القطري وتحسين التوافق بين دعم المانح والأولويات الداخلية للبلد، وزيادة مصداقية الموازنة كأداة للحوكمة، وتخصيص الموارد وزيادة درجة الدقة في تقديرات الموازنة لتدفقات المعونة المالية.
- تغيير الطريقة التي يتم استخدامها لتقديم ومنح المعونات وإدارتها، الأمر الذي يستلزم تكلفة جديدة والتي يجب على المانحين والشركاء أخذها في الاعتبار.
- يجب على الدول والمانحين استخدام أطر العمل الخاصة بتقييم الأداء، وكتابة التقارير حول النتائج التي تراعي مبدأ العائد والتكلفة. فالمانحون بحاجة للمساهمة في بناء القدرات والاستخدام الأفضل لنظم التقارير على المستوى القطري.
- هناك حاجة إلى تطوير نظم متابعة تتسم بالمصداقية لضمان تحقيق المساءلة المتبادلة (Katjomulse and others, 2007)

مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون

The Heavily Indebted Poor Countries Initiative

في عام ١٩٩٦ قام البنك الدولي وصندوق مونيتري الدولي باقتراح مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون (The Heavily Indebted Poor Countries Initiative (HIPC) كأول نهج شمولي لتخفيض الديون الخارجية للدول الأفقر والمثقلة بالديون على مستوى العالم، وقد قامت ١٨٠ دولة بإقرار وتأييد هذه المبادرة.

ولقد تم تصميم مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون لتقليل الديون لمستويات مستدامة للدول الفقيرة التي تكافح من أجل إحداث إصلاحات اقتصادية، وإجراء إصلاحات في السياسات الاجتماعية. وقد تم استخدام هذه المبادرة في الحالات التي لم تكن فيها الآليات التقليدية لتخفيض الديون أو الإعفاء منها كافية لمساعدة الدول على الخروج من عملية إعادة جدولة هذه الديون. كما أن هذه المبادرة تساهم في تخفيض أعباء الديون وتقليل المدفوعات الخاصة بخدمة الدين ويعزز الانفاق الاجتماعي.

وتتضمن المبادرة تخفيض الديون التي تم تلقيها من المؤسسات ثنائية ومتعددة الأطراف، فخدمة الديون الخارجية لدول مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون يتوقع معها تخفيض الديون بمعدل ٥٠ بليون دولار في عام ٢٠٠٩. ولقد تمت الموافقة على حزمة تخفيض الديون لعدد ٢٤ دولة، منهم ٢٨ دولة في أفريقيا، و٧ دول أخرى انطبقت عليها شروط المساعدة (IMF, 2009).

ولقد تم الربط بين مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون HIPC والإستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر. وفي عام ١٩٩٩ وافق المجتمع الدولي للتنمية على أن الأوراق الإستراتيجية للحد من الفقر PRSPs يجب أن تكون هي الأساس للحصول على قروض ميسرة، وتخفيض الديون المستحقة عليها. وتتضمن هذه الإستراتيجيات أهداف التنمية المتفق على إنجازها في خلال ثلاث سنوات، وتتضمن مصفوفة السياسات مجموعة من المعايير التي يمكن قياسها، ونظام للمتابعة والتقييم يتم من خلاله قياس تقدم سير العمل. وإذا قامت الدولة بتحقيق أهدافها يتم تخفيض ديونها، كما يتم تزويدها بمجموعة من الحوافز للإسراع بعمليات الإصلاح وزيادة الاحساس بالملكية لديها. وكشروط من شروط

تخفيض الديون فإن الحكومات المتلقية لهذه الديون يجب أن تكون قادرة على متابعة وتقييم، وإعداد التقارير عن جهود الإصلاح وإحراز التقدم في مجال الحد من الفقر. ولقد ساهم هذا الشرط في إيجاد طلب على بناء القدرات والدعم في مجال المتابعة والتقييم. ولقد قامت دول مثل أوغندا بإحراز التقدم المطلوب في مجال التقييم وأصبحت مؤهلة للاستفادة من مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون HIPC، وكان النقص في قدرات ومهارات التقييم يمثل مشكلة للدول الأخرى المشتركة في مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون بما فيها ألبانيا، ومدغشقر، وتزانيا. وتطلب هذه الدول مساعدة إضافية لتطوير قدراتها في مجال التقييم. ولكي يتم مد الدول التي لديها مستويات عالية من الديون بقروض ومنح ميسرة لتخفيف حد المخاطرة في الأزمات المستقبلية للديون قامت مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون باثارة وطرح قضية التقييم: كيف يمكن تقييم فعالية المنحة في ضوء الدين الذي تم تلقيه وطبقا لأي من المعايير؟ ولقد أوجد هذا السؤال تحديات جديدة للمقيمين في مجال التنمية. وفي سبتمبر ٢٠٠٦ مرت ١٠ سنوات على مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون، ولوحظ أنه منذ ١٩٩٩ زادت المصروفات الخاصة بالحد من الفقر في الدول الفقيرة المثقلة بالديون، في حين حدث انخفاض ملحوظ في المدفوعات المرتبطة بخدمة الديون (World Bank, 2007e). وتدل النتائج على أن مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون كانت وراء هذا التقدم.

دور المؤسسات The Role of Foundations

لقد قدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في دراسة لها عن حجم التمويلات التي تم تقديمها للدول النامية عن طريق المؤسسات الخيرية كما يأتي:

لقد قمت بمحاولة لعمل تقدير لحجم التمويلات التي تم توزيعها عن طريق ١٥ مؤسسة من المؤسسات الخيرية والتي تضم بعض المعونات الدولية في عام ٢٠٠٢، وتم تقدير ذلك بمبلغ أربعة بلايين دولار في حين كان إجمالي المعونات الدولية حوالى بليون دولار، وهذا يمثل ٤٪ من إجمالي المعونات الممنوحة في مجال التنمية، وحوالي ٥٠٪ من المساهمات الممنوحة من اللجنة الرسمية للمساعدة الإنمائية للمنظمات غير الحكومية ككل (ونعني بها المجموعة التي تضم كل المؤسسات). (Oxford Analytical, 2004a).

وقد قام المجلس الأمريكي للمؤسسات بحصر عدد ٥٦٠٠٠ من المؤسسات الخاصة ومؤسسات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية التي تقوم بتوزيع ٢٧,٥ بليون دولار أمريكي سنوياً. كما وجد مركز المؤسسة الأوروبية ٢٥٠٠٠ مؤسسة في تسع من دول الاتحاد الأوروبي، أن معدل انفاقها السنوي وصل لأكثر من ٥٠ بليون دولار أمريكي.

وجدير بالذكر أن العديد من المؤسسات الكبيرة هي التي تهيمن وتسيطر على المشهد العالمي، وتتضمن مؤسسة بيل وميلندا جيتس Bill & Melinda Gates، ومؤسسة فورد، ومؤسسة Susan Thompson Buffet، ومؤسسة سورس Soros / شبكة معهد المجتمع المفتوح.

وتعد مؤسسة سورس Soros وشبكة معهد المجتمع المفتوح من أكثر المؤسسات تأثيراً في المجتمع الدولي للتنمية، حيث تقوم بتمويل برامج في أكثر من ٥٠ دولة، وتقوم هذه البرامج بتقديم الدعم في مجالات التعليم، والإعلام، والصحة العامة، والمرأة، وحقوق الإنسان، والفنون والثقافة، والإصلاحات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية (SOROS Foundations Network, 2007).

الحد من الصراع وإعادة البناء فيما بعد الصراع

Prevention and Post conflict Reconstruction Conflict

عقب الحرب الباردة خلال الفترة ما بين ١٩٨٠-٢٠٠١ كان يوجد ٥٦ صراعاً من الصراعات المسلحة الكبرى في ٤٤ موقع على مستوى العالم. وفي عام ٢٠٠٣ تم تقدير عدد المتأثرين بهذه الصراعات بأكثر من بليون شخص، ولقد استمرت معظم الصراعات خلال هذه الفترة لسبع سنوات أو أكثر. ولقد كانت التكلفة العالمية للحروب المدنية بشكل خاص كبيرة جداً. «وعن طريق إيجاد أقاليم خارج نطاق السيطرة لأي حكومة معترف بها، فإن الصراع المسلح ينتج عنه قضايا أخرى مثل الاتجار في المخدرات، والارهاب، وانتشار الأمراض» (Collier and others, 2003).

ولقد كان الفقر سبباً ونتيجة أيضاً في هذا الصراع حيث يوجد ١٦ دولة من أصل ٢٠ دولة يعدون من أفقر الدول حول العالم يعانون من ويلات الحرب المدنية. وفي المتوسط نجد أن حوالي ٤٤٪ من الدول التي تتشأ فيها هذه الحروب تواجه خطر الانتكاسة في الخمس سنوات الأولى لاستعادة السلام. ويتضمن التعامل مع إعادة البناء في مرحلة ما بعد الصراع التنسيق الكبير بين عدد من منظمات التنمية الثنائية الأطراف والمتعددة الأطراف، فمثلاً نجد أن ٦٠ منظمة من منظمات التنمية نشطة جداً في البوسنة والهرسك، في حين كان هناك ٥٠ منظمة من هذه المنظمات في الضفة الغربية وغزة، و٨٢ في أفغانستان. وإعادة البناء بعد الصراع يضع مزيداً من الضغوط والتوترات على آليات التنسيق للمعونات المقدمة للتأكد من الوفاء بالاحتياجات المطلوبة، وتجنب التكرار والفجوات في مجال المساعدات الممنوحة.

ويتضمن إعادة البناء في مرحلة ما بعد الصراع أكثر من مجرد إعادة بناء البنية التحتية. فإعادة البناء أو التعمير يتضمن تقديم الدعم في مجالات البناء المؤسسي، والديموقراطية والانتخابات، والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني، وقوات الشرطة المدنية، وبداية الإعداد للموازنة والتكاليف اليومية المتكررة، وتخفيض الديون، ودعم ميزان المدفوعات، بالإضافة لقضايا النوع الاجتماعي وإزالة الألغام، وإعادة توطين اللاجئين والنازحين والمشردين، وتسريح الجيش، وعمليات إعادة الاندماج. ويسبب القضايا المتعلقة بالفساد والحاجة إلى رفع حجم المساعدات الإنمائية الرسمية، فإن عمليات إعادة البناء بعد مرحلة الصراع ينطوي على إيجاد أدوات وآليات جديدة للاقتراض. ففي الضفة الغربية وغزة مثلاً، نجد أن منظمات التنمية متعددة الأطراف ساهمت في دعم بدء الإعداد للموازنة، والالتفاق في التكاليف اليومية المتكررة للإدارة الفلسطينية الجديدة. ومثل هذه الآليات والأدوات أصبحت شائعة في أقاليم ومناطق أخرى من العالم في مرحلة ما بعد الصراع.

كما أن برامج إعادة البناء في مرحلة ما بعد الصراع هي برامج متعددة القطاعات والتي تكلف بلايين الدولارات، وتساهم في إيجاد مستوى جديد من الصعوبة والقياس في مجال التقييم (Kreimer and others, 1998). ويجب على المقيمين اختبار التأثير الذي أحدثته مناهج وبرامج التنمية الكبيرة على إعادة البناء وتسوية الخلافات الموجودة، فتقييم عملية التنسيق التي ترتبط بعدد كبير من المنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف وغيرها من هيئات الدعم الأخرى غالباً ما يمثل تحدياً كبيراً أيضاً في هذا الصدد.

ويجب على المقيمين اختبار مشروعات وبرامج جديدة في مجالات غير تقليدية للمساعدة الإنمائية مثل عمليات التسريح، وعمليات إعادة الاندماج داخل المجتمعات والمناطق المستهدفة، وإزالة الألغام، فيجب عليهم أيضاً تقييم أنواع وأنماط جديدة من آليات وأدوات الاقراض من منظمات التنمية مثل الصناديق الائتمانية لمنظمات التنمية متعددة الأطراف.

ولقد قامت منظمات التنمية الثنائية والمتعددة الأطراف بالنظر إلى الأسباب والعواقب الاقتصادية للصراع والبحث عن بعض الطرق لتجنب هذا الصراع، كما أنه يوجد هنالك تركيز أكثر على المجتمعات الاجتماعية والعرقية والدينية، بالإضافة إلى قضايا الحوكمة والمؤسسات السياسية، وحقوق الانسان، والأمن والهيكل الاقتصادي ومستوى أدائها، والبيئة والموارد الطبيعية والعوامل الخارجية، وهذا يعني أنه يجب على المقيمين النظر إلى ما تم عمله، وما يمكن عمله في إطار التنمية وتجنب اندلاع صراعات جديدة.

الحوكمة Governance

لقد أقر الكثيرون من وراء الأبواب المغلقة أن قضية الحوكمة والفساد جاءت في مقدمة القضايا التي تناقشها التنمية فقط بدءاً من منتصف التسعينات. ومنذ ذلك الوقت تم التوقيع على الاتفاقيات الدولية الخاصة بتناول مشكلة الفساد حول العالم، كما قامت الأمم المتحدة ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بتبني هذه الاتفاقيات التي تتعامل مع مشكلة الفساد المتضمنة الأحكام المتعلقة بمنع وتجريم الفساد، والتعاون الدولي في مجال استرداد الأموال التي تم الاستيلاء عليها عن طريق الفساد ومكافحة الرشوة، ووضع المقاييس الخاصة بتفعيل ذلك التوجه.

كما قامت بنوك التنمية متعددة الأطراف أيضاً بتصميم وتطوير برامج لمكافحة الفساد، حيث تم توجيه الاقراض لمساعدة الدول على بناء مؤسسات قطاع عام تتسم بالكفاءة والشفافية. فمقاييس الحوكمة ومحاربة الفساد يتم تناولها وإدراجها في إستراتيجيات المساعدة القطرية، ولذا فإن برامج الحوكمة Governance تبحث الارتقاء بكل ما يأتي:

- مكافحة الفساد
- إدارة الانفاق العام
- إصلاح الخدمات المدنية
- الإصلاح القضائي
- الإدارة، واللامركزية، والحكومة الالكترونية، وتقديم الخدمات العامة

وأنشئت منظمة الشفافية الدولية (Transparency International) (TI)، كمنظمة غير حكومية تهدف إلى وضع «الفساد على الأجندة العالمية»، وقد تم إطلاق هذه المؤسسة في بدايات التسعينات وأصبح لها فروع الآن في ٨٨ دولة، وتعمل هذه المنظمة مع الشركاء المحليين والقطريين والإقليميين والدوليين (الحكومية وغير الحكومية) لمواجهة ومكافحة الفساد (<http://www.transparency.org/>). ويضم التقرير السنوي الذي تصدره المنظمة ترتيب الدول في علاقتها بمؤشر الفساد لـ ١٤٠ دولة بناءً على رؤى الموظفين العموميين حول الفساد. ويعتمد هذا المؤشر السنوي على رصد دافعي الرشوة في البلاد المصدرة وترتيبها بناءً على حالات الرشوة التي يتم حصرها. ويقدر هذا التقرير حجم الأموال التي يتم فقدها نتيجة الفساد بأكثر من تريليون دولار سنوياً. ويمثل قياس الفساد وتكاليف الفساد تحدياً كبيراً للمجتمع الدولي ولكن:

زيادة عدد المسوح واستطلاعات الرأي التي يتم إجراؤها عن طريق العديد من المؤسسات، تتضمن بيانات عن الأبعاد المختلفة للحوكمة، وقد أتاح ذلك بناء قاعدة بيانات، وبنك معلومات حول الحوكمة على المستوى العالمي، واستخدام المعدلات والتقديرية التي يتم جمعها من مصادر مختلفة، وعن متغيرات مختلفة واستخدام منهجية وطريقة الجمع الروائي Novel aggregation technique. بالإضافة إلى بنك المعلومات فقد أصبح يغطي ٢٠٠ دولة حول العالم، ويتضمن مؤشرات تم تصنيفها في مجالات مختلفة مثل، الالتزام بالقواعد القانونية، وجودة التشريعات، وفعالية الأداء الحكومي والمساءلة، وعدم الاستقرار السياسي (World Bank, 2007c,P.1).

ويمكن لمنظمات التنمية والمقيمين استخدام بيانات مثل قياس فعالية المعونة. ولقد دلت النتائج على وجود تناسب طردي كبير بين إرتفاع معدل الفساد وإمكانية إساءة استخدام المعونات الممنوحة وتضييعها.

كما تم استخدام الإدارة المبنية على النتائج لتحديد ومتابعة المحددات والمؤسسات الموجودة في الهياكل الحكومية الأكثر ضعفاً خاصة وأن هذه البيانات تساعد في إزالة الغموض والتعامل بموضوعية مع قضايا الحوكمة التي كان يتم حجبها من قبل. كما أن البيانات والمعلومات التي يتم نشرها تساعد المقيمين على جمع نتائج التقييم الكمية المتعلقة بالدروس المستفادة. وفي نفس الوقت فإن تقييم مناخ الاستثمار وبيئات إدارة الأعمال سوف يشمل مفاهيم صعبة وشائكة (أنظر الجزء التالي الذي يتكلم عن تطوير القطاع العام ومناخ الاستثمار). ولأنه تتطور القضايا في هذا المجال بسرعة، فلقد أصبح مطلباً أن يحدد المقيمين مجالات التنمية والبيانات الجديدة في الوقت المناسب.

مكافحة غسيل الأموال وتمويل الارهاب

Anti-Money Laundering & Terrorist Financing

تعتبر قضية غسيل الأموال وتمويل الارهاب كجزء من المشهد الكبير لمكافحة الفساد.

غسيل الأموال Money laundering هو ممارسة الانخراط في المعاملات المالية من أجل إخفاء الهويات والمصادر وخط سير الأموال بشكل يصعب السؤال أو الاستفسار عنها. وفي الماضي تم استخدام وتطبيق مصطلح «غسيل الأموال» في التحويلات المالية المتعلقة بالنشاط الإجرامى فقط. ولقد توسع الاستفسار عنها

■ غسيل الأموال: هو

ممارسة الانخراط في المعاملات المالية من أجل إخفاء الهويات والمصادر وخط سير الأموال بشكل يصعب السؤال أو الاستفسار عنها

استخدام هذا المصطلح عن طريق بعض المؤسسات الحكومية مثل، هيئة الأوراق المالية The Securities and Exchange Commission (SEC) ويشمل أى تحويلات مالية لا تتسم بالشفافية في ضوء القوانين المنظمة لها، وكنتيجة لذلك فإن النشاط غير القانوني لغسيل الأموال تتم ممارسته بشكل عام الآن عن طريق الأشخاص، والشركات الصغيرة والكبيرة، والمسؤولين الفاسدين، وأعضاء الجريمة المنظمة مثل، تجار المخدرات أو أعضاء المافيا. (Investor Dictionary.com, 2006)

وقد تم تقدير الأموال التي يتم غسلها سنويا بحوالى تريليون دولار (من 2-5 ٪ من إجمالي الناتج المحلي) طبقا لصندوق مونتيري الدولي. فلقد أصبحت قضية غسل الأموال مشكلة دولية كبيرة وخطيرة تؤثر على كل من الدول النامية والدول المتقدمة (Camdessus, 1998, P.1). كما أن قضايا العوالة أو فتح أو تخفيف القيود على الحدود بين الدول ساهم في تسهيل الأنشطة الإجرامية عبر حدود مختلفة، والتدفقات المالية غير القانونية، ولذا فإن المبادرات الدولية الخاصة بمحاربة غسل الأموال أخذت قدرا كبيرا من الاهتمام خاصة مع انتشار الإرهاب. وتمثل قضية غسل الأموال جرس إنذار قوي خاصة في الدول النامية.

إن ظهور ونشأة الأسواق المالية في الدول النامية هي.. مستهدفات ضرورية وضحية سهلة لدى المتورطين في عمليات غسل الأموال، الذين دائما ما يبتكرون في البحث عن أماكن ومواقع وطرق جديدة لتجنب العيون الساهرة على حماية القانون، ويمكن لعواقب وأثار عمليات غسل الأموال أن تدمر بشكل معين اقتصاديات الدول النامية، فإذا لم يتم مراقبة هؤلاء المتورطين في عمليات غسل الأموال جيدا فإنه سيكون باستطلاعهم التلاعب في النظم المالية الجديدة بالإدارة والتوسع في أنشطتهم غير المشروعة... ويمكنها أيضا بشكل سريع تقويض ثبات وتطور المؤسسات القائمة. (IFAC, 2004, p.5)

ولقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بتأسيس مجموعة العمل المالية للتعامل مع قضية غسل الأموال في عام 1989، عن طريق مجموعة السبعة G-7 الكبار، وهي تضم في عضويتها 21 دولة وإقليما بالإضافة إلى عضوين من المنظمات الإقليمية، ويهدف هذا الكيان الحكومي الدولي لصنع السياسات، من أجل تطوير، وتعزيز السياسات الدولية والقومية الخاصة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

ولقد كان مكون متابعة وتقييم التنفيذ جزءاً هاماً من اختصاصات مجموعة العمل التي سبق الإشارة إليها، ولقد تم تنفيذ ذلك عن طريق العديد من الأطراف وعن طريق المراجعة المتبادلة والتقييم المتبادل. وتتطلب عملية المتابعة والتقييم الآتي:

يتم اختيار كل دولة من الدول الأعضاء طبقا لنظام دوري كل في دوره عن طريق مجموعة العمل المالية للتعامل مع قضية غسل الأموال FATF's Financial Action Task Force، وذلك على أساس القيام بزيارات ميدانية يتم إجراؤها عن طريق فريق مكون من ثلاثة إلى أربعة أعضاء من الخبراء المختارين في المجالات القانونية والمالية، وتطبيق القانون من أعضاء الحكومات الأخرى، والهدف من هذه الزيارة إعداد تقرير يركز على تقييم المدى الذي أمكن فيه للدولة محل التقييم الانتقال خطوة للأمام في تنفيذ نظام فعال لمواجهة موضوع غسل الأموال، من أجل إلقاء الضوء على المجالات التي ما زالت بحاجة للتقدم في المستقبل (FATF, 2007, p.1)

ولقد قامت مجموعة العمل المالية بالتعامل مع قضية غسيل الأموال FATAF ببناء مجموعة من المقاييس التي يجب أخذها في الاعتبار في حالات عدم الامتثال للقواعد المتفق عليها.

التحويلات النقدية للعاملين Workers' Remittances

لقد فاقت التحويلات النقدية السنوية التي يقوم بإرسالها العاملون المهاجرون إلى بلادهم الأصلية، المساعدات الرسمية الموجهة للتنمية، فلقد ارتفعت هذه التحويلات النقدية من ٦٠ بليون دولار عام ١٩٩٨ إلى ٨٠ بليون دولار في ٢٠٠٢، وإلى حوالي ١٠٠ بليون دولار في عام ٢٠٠٢. وعند مقارنة هذه الأرقام بحجم المساعدات الرسمية الموجهة للتنمية نجد أنها وصلت إلى حوالي ٤٠-٦٠ بليون دولار في العام، وحوالي ١٤٢ بليون دولار في حجم التدفقات المالية لرأس المال الخاص في عام ٢٠٠٢. وتميل التحويلات النقدية لسمة الثبات أكثر من تدفقات رأس المال الخاص (World Bank, 2003; Oxford Analytica, 2004b)

وجدير بالذكر أن التحويلات النقدية للعاملين على المستوى العالمي لها تأثير ومردود قوي للحد من الفقر. «فمتوسط ١٠٪ زيادة في حصة المهاجرين الدوليين في علاقته بعدد سكان بلد ما سوف يؤدي إلى انخفاض ٩,١٪ في حصة ونصيب الناس الذين يعيشون في مستوى الفقر (١ دولار/ للشخص/ في اليوم)» (Adams and Page, 2003, P.1). فالتحويلات النقدية للعاملين على المستوى العالمي تساعد في تمويل الاستهلاك المحلي الذي يتعلق بقضايا الإسكان والزراعة والصناعة وإيجاد مشروعات صغيرة ومتوسطة في البلاد التي توجد بها هذه التحويلات. وتُدرِك كل من الدول المتقدمة والنامية والمنظمات المختلفة هذه التوجهات جيداً، ولذا فهي تبحث عن وسائل للاستفادة القصوى من هذه التدفقات المالية لأغراض استثمارية. ولقد دعت قمة دول الثمانية G-8 الأعضاء وحكومات الدول النامية إلى:

تيسير وتسهيل تدفقات التحويلات النقدية للعاملين من المجتمعات في الخارج لمساعدة الأسر والمشروعات الصغيرة، ويتضمن ذلك تشجيع تخفيض تكلفة نقل التحويلات النقدية للعاملين، وإنشاء صناديق تنمية محلية لتنفيذ عدد من الاستثمارات الانتاجية، وتحسين الاستفادة من الخدمات المالية ذات الصلة، وتعزيز التنسيق في هذا المجال (G-8, 2004a, p.7)

ومن المتوقع زيادة التحويلات النقدية عبر النظام البنكي خاصة مع زيادة القيود المفروضة على التحويلات عبر القنوات غير الرسمية، وذلك بسبب قواعد المتابعة الدقيقة بغرض إيقاف محاولات تمويل المنظمات الإرهابية من خلال آليات غير رسمية (أنظر أدناه)، بالإضافة إلى الانخفاض في المصاريف البنكية كنتيجة لزيادة التنافس في هذا القطاع لجذب مزيد من الأموال عبر سوق التحويلات النقدية على المستوى العالمي.

كما أن مردود وتأثير التحويلات النقدية على الدول النامية لم يتم صياغته واختباره بشكل كامل بعد. وسوف يواجه تتبع التحويلات النقدية عالمياً وتحولها لأنماط جديدة من الاستثمار والتمويلات تحديات جديدة من جانب المقيمين. فعندما لا يتوافر لدى الممارسين في مجال التنمية طرق للحفاظ على التحويلات النقدية وزيادة تأثيرها للحد من الفقر، فإن المقيمين ينظرون لهذا المجال بمزيد من الأهمية.

النوع الاجتماعي: الانتقال من المرأة في التنمية إلى النوع الاجتماعي والتنمية إلى تعميم ومراعاة النوع الاجتماعي في برامج التنمية

إن ما نعنيه بالنوع الاجتماعي Gender هو الأدوار الاجتماعية التي يتم تحديدها وتوصيفها للإناث والذكور. أما **تحليل النوع الاجتماعي Gender analysis** فهو يهتم باختبار متغيرات الإثارة، والتحكم في الموارد من جانب الرجال والنساء، كما أنه يُعتبر بمثابة طريقة وأسلوب لتحديد مدى الاختلاف بين الرجال والنساء فيما يخص احتياجات التنمية والأولويات ذات الصلة والتأثيرات المختلفة للتنمية على الرجال والنساء. فتحليل النوع الاجتماعي يأخذ في اعتباره الكيفية التي تتفاعل فيها الطبقة الاجتماعية والعرق وغيرها من العوامل الأخرى مع النوع الاجتماعي للتوصل لنتائج تميز بين الجنسين، وغالباً ما يتم توجيه تحليل النوع الاجتماعي نحو المرأة بسبب الفجوة الموجودة بين الرجال والنساء في الكيفية التي يستفدن بها من التعليم والعمالة والخدمات الأخرى ... الخ.

فالمرأة تمثل أكثر من النصف بقليل في التعداد السكاني على مستوى العالم، ولذا فهي تلعب دوراً رئيسياً وحيوياً في التنمية الاقتصادية، وبالرغم من ذلك فإن مشاركتها في التنمية الاقتصادية الاجتماعية لم يتم إنجازها بالشكل المطلوب بعد، وفي الواقع فإن المرأة والطفل ما زالوا يمثلون الغالبية في دول العالم الفقير.

■ **تحليل النوع الاجتماعي**؛ ونعنى به اختبار متغيرات الإثارة والتحكم في الموارد من جانب الرجال والنساء

تُنَج المرأة نصف كمية الغذاء في بعض أجزاء من دول العالم النامي، فضلاً عن تحملها لمعظم المسؤوليات المنزلية فيما يتعلق بالأمن الغذائي، كما أنها تُمثّل ربع القوى العاملة، وحوالي الثلث في حصولها على الخدمات... وبسبب الأثارة المحدودة للتعليم والفرص الأخرى فتعد إنتاجية المرأة مقارنة بالرجل منخفضة جداً، ولذا فإن تحسين إنتاجيتها يُمكن أن يساهم في نموها وكفاءتها، إضافة إلى مساهمتها في الحد من الفقر كأحد أهم الأهداف الرئيسية للتنمية في كل مكان. (World Bank, 1994, p.9)

وقد اهتمت الاتجاهات الحديثة فيما يتعلق بدور المرأة في التنمية بالتحول من النهج التقليدي «المرأة في التنمية (Women In Development (WID إلى نهج «النوع الاجتماعي والتنمية (Gender And Development (GAD إلى نهج أكثر شمولاً يطلق عليه «تعميم النوع الاجتماعي» Gender mainstreaming. ولقد ركز النهج الأول - نهج المرأة في التنمية على أن المرأة هدف خاص، أو مجموعة مرجعية من المستفيدين في المشروعات، والبرامج، أو السياسات، في حين «أدرك وأقر النهج الثاني - نهج النوع الاجتماعي والتنمية أهمية نشاط المرأة، إذ لم يكن مُعترفاً بأهمية دورها وبمشاركتها في عملية التنمية، فضلاً عن مساهمتها الهامة في النمو الاقتصادي ... بعد أن كانت غير مستخدمة كمورد بشري هام يجب انخراطه في عملية التنمية» (Moser, 1995, P.107).

ويُركز نهج النوع الاجتماعي والتنمية GAD على القوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، التي تُحدد الكيفية التي يُشارك بها الرجال والنساء، وكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة، والسيطرة على موارد وأنشطة المشروع، وهذا يُلقى الضوء على الاحتياجات والأولويات المختلفة لكل من الرجال والنساء، وبهذا المفهوم فإن هذا النهج يتحول من تركيز دور المرأة كمجموعة أو كفة إلى الاهتمام والتركيز على العلاقات الاجتماعية المحددة بين الرجال والنساء.

ولقد تم تجسيد المساواة المتعلقة بالنوع الاجتماعي، وتمكين المرأة في الأهداف الإنمائية للألفية MDGs والتي تتضمن أهدافاً ومؤشرات لقياس وتقييم تقدم سير العمل في هذا المجال، كما قامت

لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD/DAC بصياغة ووضع أسئلة استرشادية لمساعدة المديرين في تقييم أنشطة التنمية. وتتضمن هذه الأسئلة ما يأتي:

- هل نجح المشروع في تعزيز إيجاد فرص وفوائد متساوية للرجال والنساء؟
- هل تعرض الرجال والنساء لنوع من الأذى أو التمييز من قبل المشروع؟ هل كان المشروع فعالاً في إدماج النوع الاجتماعي في أنشطة التنمية؟ (Woroniuk and Achalkwyk, 1998)

كما أن الموازنة في النوع الاجتماعي هي إحدى الطرق المستخدمة لتنفيذ وتقييم كيف أن الرجال والنساء يستفيدون من الموازنة على المستوى الوطني. وهناك طريقة أخرى لقياس وتقييم المساعدة عن طريق اختبار المدى الذي يتم فيه «إشراك النساء ومساعدتهن، وتمكين المرأة، ونشر النتائج الخاصة بالمرأة» في القطاعات المختلفة للمساعدات الإنمائية (Jalan, 2000, P.75). وبالأخذ في الاعتبار التأكيد الحالي على المناهج الشاملة والشراكات، وتقييم سياسات تعميم النوع الاجتماعي في البرامج المختلفة، فمن الضروري في كل تقييم أن يتم النظر إلى الكيفية التي يؤثر المشروع أو البرنامج أو السياسة بشكل مختلف على كل من الرجال والنساء.

تنمية القطاع الخاص ومناخ الاستثمار

Private Sector Development and the Investment Climate

توجد هناك مجموعة كبيرة من القضايا تدرج تحت عنوان القطاع العام، ومناخ الاستثمار، وتتضمن هذه القضايا دور القطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية الموجهة في الحد من الفقر، بالإضافة لقضايا الخصخصة Privatization، ومشاركة القطاع الخاص في مشروعات وخدمات البنية التحتية، والشراكات فيما بين القطاع العام والخاص، وإنشاء ودعم المشروعات متناهية الصغر، والصغيرة، والمتوسطة الحجم، من خلال الوسطاء الماليين.

الاستثمار في القطاع الخاص

لقد تزايدت الاستثمارات في القطاع الخاص بشكل كبير وتم اعتباره من أهم القوى المحركة والمؤثرة لتقليل حدة الفقر في دول العالم النامي، حيث وصلت استثمارات القطاع الخاص في الدول النامية في فترة التسعينات إلى حوالي ٢٠ بليون دولار في السنة، في حين بلغت المساعدات الإنمائية حوالي ٦٠ بليون دولار. وبحلول عام ١٩٩٧ بلغت استثمارات القطاع الخاص في الدول النامية ٢٠٠ بليون دولار، في حين انخفضت المساعدات الإنمائية إلى ٥٠ بليون دولار، وهكذا نجد أن استثمارات القطاع الخاص قد ارتفعت من ضعف حجم المساعدات الإنمائية إلى ستة أضعاف هذا الحجم في فترة أقل من ١٠ سنوات.

■ المساعدات الإنمائية

الرسمية؛ ونعني بها التدفقات المالية التي يتم إدارتها بشروط ميسرة بهدف الارتقاء بالتنمية الاقتصادية والرفاهية في الدول النامية

المساعدات الإنمائية الرسمية Official Development Assistance

تُعتبر **المساعدات الإنمائية الرسمية (ODA) Official Development Assistance** أحد مقاييس مناخ الاستثمار التي عرفها قاموس المصطلحات الإحصائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2002a) كما يأتي:

هي التدفقات المالية الرسمية التي يتم إدارتها وضخها بهدف تعزيز التنمية الاقتصادية والرفاهية في الدول النامية كهدف رئيسي، وتلك التي تتضمن شروطاً ميسرة وتميز بمنحة لاترد قيمتها تصل إلى ٢٥٪ من إجمالي المبلغ على الأقل (مع استخدام ١٠٪ معدل خصم ثابت). وطبقاً للاتفاقيات الموقعة فإن التدفقات المالية للمساعدات الإنمائية الرسمية ODA تشمل مساهمات من الوكالات الحكومية المانحة على كل المستويات إلى الدول النامية (مساعدات إنمائية مباشرة ثنائية الأطراف "bilateral ODA") والمؤسسات متعددة الأطراف. وإيصالات هذه المساعدات تشمل نفقات كل من المانحين من المؤسسات ثنائية الأطراف، والمؤسسات المتعددة الأطراف. (From a Web page identified as Official Development Assistance)

ولقد ارتفعت مستويات المساعدة في عام ١٩٩٧ قبل أن تصل إلى قمتها في ٢٠٠١، حيث ارتفع إجمالي المساعدات الإنمائية الرسمية من الدول الأعضاء في لجنة المساعدات الإنمائية ٧٪ في عام ٢٠٠١، و٥٪ في عام ٢٠٠٣، في حين ارتفعت المساعدة الإنمائية الرسمية من أعضاء لجنة المساعدات الإنمائية (DAC) إلى ٢٢٪ في عام ٢٠٠٥، وهذه تمثل زيادة بشكل كبير كنتيجة للزيادة في المعونة التي تلت إعصار تسونامي في ٢٠٠٤، وتخفيف الديون عن كل من العراق ونيجيريا (OECD, 2005a). وفي عام ٢٠٠٦ قلت المساعدات الإنمائية الرسمية ODA بنسبة ٤,٦ ٪، كنتيجة للارتفاع الكبير والمحوظ للديون، والإغاثات الإنسانية (OECD, 2006).

ولقد زادت المساعدات الإنمائية الرسمية بمعدل ثابت خلال الحقبة الماضية، ومن المتوقع استمرار هذه الزيادة خاصة مع التزام وتعهد المانحين بالتوسع والزيادة في المعونات المقدمة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية MDGs وللحصول على الاستخدام الفعال والارتقاء بهذه المعونات على المستوى القطري، فعلى المانحين ومتلقي هذه المعونات أن يحددوا تحديات التنفيذ، وخصوصاً الآتي:

- تحقيق التكامل على المستوى القطري والاقليمي والعالمي فيما يخص أولويات وبرامج التنمية
- تقوية قدرات الدول المتلقية لهذه المعونات لضمان الاستخدام الفعال لعمليات التوسع في هذه المعونات، والإنفاق السريع للمساعدات الإنمائية المباشرة ODA عن طريق دعم العمليات المرتبطة بإعداد الموازنة، ومتابعة الصرف لهذه الموازنة (World Bank, 2007a).

الاستثمارات الأجنبية المباشرة (FDI) Foreign Direct Investment

وتعد الاستثمارات الأجنبية المباشرة FDI بمثابة مقياس آخر يتعلق بمناخ الاستثمار والتي تلعب دوراً كبيراً ومحورياً في إدارة الأعمال على المستوى العالمي. وتعتبر الاستثمارات الأجنبية المباشرة بمثابة استثمار واسع النطاق عبر الحدود المختلفة لما نسبته ١٠٪ على الأقل من أسهم رأسمال المشروع، وذلك من أجل إنشاء منافع مالية دائمة للمشروع، وبذل درجة من التأثير على عملياتها التشغيلية. وفي الغالب يقود هذا محرك النمو والفكر الاقتصادي، من أجل جلب فوائد معينة للاقتصاديات الوطنية. (InvestorDictionary.com, 2006)

ولقد حدثت الزيادة الكبيرة في الاستثمارات الأجنبية المباشرة FDI بين فترة السبعينات وعام ١٩٩٩ في الدول النامية، حيث زادت التدفقات المالية السنوية من متوسط أقل من ١٠ بليون دولار في فترة السبعينات إلى أقل من ٢٠ بليون دولار في فترة الثمانينات، وإلى ١٧٩ بليون دولار في عام

■ الاستثمارات

الأجنبية

المباشرة: وهي عبارة عن استثمار عبر القارات لما نسبته ١٠٪ على الأقل من أسهم رأس مال المشروع بغرض إيجاد فوائد مالية مستمرة للمشروع وبذل درجة من التأثير على عملياتها التشغيلية.

١٩٩٨، و٢٠٨ بلايين دولار في عام ١٩٩٩. وتمثل هذه التدفقات النسبة الأعلى على المستوى العالمي للاستثمارات الأجنبية المباشرة (FDI Graham and Spaulding 2005) ولقد قدم مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية United Nations Conference on Trade And Development (UNCTAD) في عام ٢٠٠٨ تقريراً يتعلق بالنمو العالمي للاستثمارات الأجنبية المباشرة في عام ٢٠٠٧. ولقد قام هذا التقرير بتوثيق الزيادة في الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مجموعات ثلاث من الاقتصاديات: الدول المتقدمة، والاقتصادات النامية، وجنوب شرق أوروبا والدول المستقلة لاتحاد الكومنولث (Commonwealth of Independent States (CIS)). ولقد عكست النتائج الميل لنمو عال للشركات الوطنية الكبيرة و أداء اقتصاديا قويا في أجزاء عديدة من العالم، إضافة إلى تزايد أرباح الشركات ووفرة نقدية، مما عزز قيمة عمليات الدمج عبر الحدود والتملك. ولقد شكلت هذه الصفقات نسبة كبيرة من تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة في عام ٢٠٠٧، بالرغم من انخفاض قيمة عمليات الدمج والتملك في النصف الثاني من هذا العام. ولقد ارتفعت التدفقات المالية للاستثمارات الأجنبية المباشرة للعام الرابع على التوالي في عام ٢٠٠٧ حتى وصلت إلى ١ تريليون دولار. كما ارتفعت التدفقات المالية للاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول النامية، وفي الاقتصاديات المتحولة في جنوب شرق أوروبا والدول المستقلة لاتحاد الكومنولث لتصل إلى ١٦٪، و٤١٪ على التوالي لتسجل رقماً قياسياً..

الخصخصة Privatization

لقد كانت خصخصة مشروعات مملوكة للدولة بمثابة توجه قوي في فترة التسعينات، حيث قام العديد من الدول بالبحث في مجال التحول من اقتصادات اشتراكية إلى اقتصادات السوق، وما زالت القوة الأكبر في العديد من الدول متمثلة في استمرارية تملك الدولة لممتلكات اقتصادية وتشغيلها. «يوجد هناك أكثر من ١٠٠ دولة في كل قارة قامت بخصخصة بعض أو معظم شركاتها التي كانت مملوكة للدولة في كل قطاع ممكن من قطاعات البنية الأساسية والتصنيع والخدمات.... ويوجد هناك عدد تقديري يصل إلى ٧٥٠٠٠ شركة من منشأة متوسطة وكبيرة الحجم تم خصصتها على مستوى العالم، ولمئات الآلاف من الوحدات الاقتصادية الصغيرة...». كما قدرت إجمالي العوائد لتصل إلى أكثر من ٧٢٥ بليون دولار (Nellis, 1999). وتعتبر قضية الخصخصة من القضايا الخلافية، وما زال الجدل بخصوصها قائماً، متى وكيف يكون من الأفضل استمرارية الخصخصة؟ فالخصخصة ليست الدواء للأمراض الاقتصادية، ولكنها أثبتت أنها أداة مفيدة لتعزيز مكتسبات الرفاهية الصرفة وتحسين الخدمات المقدمة في مجال الاقتصاد والمجتمع.

الأثار المترتبة على التقييم Implications For Evaluation

كيف يستجيب مجتمع تقييم التنمية لهذه المبادرات؟ لقد قامت المؤسسة الدولية للتمويل International Finance Cooperation (IFC) بتقييم تأثيرات المبادرات السابق عرضها على التدخلات البرامجية على مستوى المشروع، حيث استخدمت مقتطفات من بيئة إدارة الأعمال Business Environment (BE)، «لتقديم مؤشرات يمكن قياسها لمجموعة كبيرة من القضايا المرتبطة ببيئة الأعمال وعبر فترة زمنية معينة» (IFC, 2007). وتقوم هذه الأداة الجديدة بحصر

التفاوت في البيانات، والمؤشرات، والمعلومات الخاصة بالمشروع في بيئة الأعمال لبلد ما، ويتم اتاحتها بسهولة وبشكل متسق. . ويُمكن للممارسين في مجال التنمية وصناع السياسة استخدام مقتطفات من بيئة الأعمال، للحصول على الصورة الشاملة لبيئة الأعمال. ومن ثم استخدامها كأداة متابعة أو أداة تخطيط.

كيف يمكن تقييم هذه الأنواع من الأنشطة؟ على المستوى العام فإن الفرد يمكنه النظر إلى أربعة مؤشرات ممكنة كما يأتي:

- أداء الأعمال
- الاستدامة الاقتصادية
- التأثيرات البيئية
- تنمية القطاع الخاص.

ولقد ألقى التقرير العالمي للتنمية ٢٠٠٥ الضوء على مسوح مناخ الاستثمار، وبيئة الأعمال، وأداء المنشآت التي يمكن أن تساعد في تحديد الكيفية التي تُمكن الحكومات من تحسين مناخ الاستثمار للمنشآت من كافة الأنواع. ولقد قامت المسوح بتغطية ٢٦٠٠٠ منشأة في ٥٢ دولة نامية، و٣٠٠٠ مشروع من المشروعات الصغيرة، وغير الرسمية في ١١ دولة.

ومنحت هذه المسوح فرصة عقد مقارنات عن الظروف الحالية والظروف المعيارية لمتابعة التغييرات التي تتم عبر الوقت. وإن هذا المسح يمثل مجموعة أسئلة جوهرية، ومعايير عديدة يمكنها أن تكشف عن جوانب محددة بشكل متعمق حول مناخ الاستثمار وارتباطها بمستوى إنتاجية المنشأة . ويمكن تصنيف هذه الأسئلة إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

- تلك المعلومات المتولدة والمتعلقة بملفات الشركات وهي تلك التي تُستخدم لتحديد الملفات المتعلقة بمناخ الاستثمار الذي تعمل فيه الشركات.
- تلك التي تثر عن مؤشرات حول أداء المنشأة.

والمؤشرات التي تم استخدامها هي كما يلي:

- حالة عدم التأكد المتعلقة بالسياسة (القيود الرئيسية: وهي لا يمكن التنبؤ بها، وهي غير مفسرة للقواعد).
- الفساد (القيود الرئيسية: الرشاوي).
- المحاكم (القيود الرئيسية: الافتقار للثقة بأن المحاكم تؤيد حقوق الملكية).
- الجريمة (القيود الرئيسية: الخسائر الناجمة عن الجريمة). وتشمل المصادر الأخرى المتعلقة بمؤشرات مناخ الاستثمار، خدمة المخاطرة في الأعمال، والتقييمات الائتمانية للدولة (الاستثمارات المؤسسية باليورو)، ومؤشرات المخاطرة على مستوى القطر (مركز بحوث الأسواق العالمية)، والخدمات الخاصة بالمخاطرة على المستوى القطري (وحدة الذكاء الاقتصادي)، وتقرير التنافسية العالمية (المنتدى الاقتصادي العالمي).

وقد تم إشراك كل من بنوك التنمية متعددة الأطراف، والمؤسسات المالية الدولية، ومنظمات التنمية، والقطاع الخاص في مثل هذه المسوح، حيث تم الحصول على معلومات قيمة صاحبها الكثير من النصح والتوجيه. كما أجريت تقييمات مستمرة حول مناخ الاستثمار الموجود على مستوى دول العالم. وأحد الأمثلة الهامة هنا هو عمل قاعدة بيانات عن الأعمال والمشروعات، حيث يزودنا ذلك بمقاييس موضوعية لقواعد الأعمال وتعزيزها. وتشير للمؤشرات المتشابهة في ١٤٥ اقتصاداً من الاقتصاديات إلى التكلفة التنظيمية للأعمال. وهذه المؤشرات يمكن استخدامها لتحليل القواعد المعينة التي تعزز أو تعوق الاستثمار، والإنتاجية، والنمو (World Bank, 2007d) ومع ذلك فإن تقرير مجموعة التقييم المستقلة التابعة للبنك الدولي كشف عن الحاجة الشديدة إلى إجراء تحسينات في مؤشرات القيام بالأعمال (IEG, 2008)

الاستدامة البيئية والاجتماعية Environmental and Social Sustainability

تتضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CRS) Corporate Social Responsibility الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، على نتائج أنشطة الأعمال، فكل من شركات القطاع الخاص والمنظمات والحكومات تبحث عن طرق وأساليب جديدة للتأكد من أن أنشطة الأعمال والخدمات المختلفة لا تضر بالاقتصاد، أو المجتمع، أو البيئة في الدول، والقطاعات التي تعمل بها.. فالحكومة البريطانية مثلاً تبنت سياسات وتشريعات متنوعة لتشجيع المسؤولية الاجتماعية للشركات CRS بشكل عام، والاستدامة البيئية والاجتماعية بشكل خاص.

تنظر الحكومات إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها نوع من المساهمات من جانب الشركات في تحقيق الأهداف الإنمائية المستدامة وتعني الكيفية التي تقوم بها الشركات بالأخذ في الاعتبار للآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مجال العمل الذي تقوم به - وتغظيم الفوائد وتخفيض السلبات ... فمن المفترض أن تشجع وتحفز المناهج الحكومية وتتبنى دور المسؤولية الاجتماعية للشركات، وإعداد التقارير الخاصة بها من خلال التوجيه والارشاد حول أفضل الممارسات كلما كان ذلك ملائماً، من خلال إيجاد قواعد وحوافز مالية. (BEER, 2004, Para, 1)

وأحد الأمثلة الخاصة بالجهود المبذولة في مجال الاستدامة البيئية والاجتماعية على المستوى الدولي هي **المبادئ الإكوادورية Equator Principles** والتي تم توقيعها من قبل ١٠ مؤسسات من المؤسسات المالية الغربية في عام ٢٠٠٣، وقد تم تطوير المبادئ الإكوادورية من قبل بنوك القطاع الخاص، وهي نهج صناعي يهتم بتحديد، وتقييم، وإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية، المتعلقة بتمويل مشروعات القطاع الخاص. وفي عام ٢٠٠٦ تم تبني نسخة منقحة من هذه المبادئ، وقد عكست النسخة الجديدة المراجعات التي أجريت من قبل المؤسسة الدولية للتمويل IFC لمستويات الأداء الخاصة بها عن الاستدامة البيئية والاجتماعية. وفي عام ٢٠٠٦ تم تطبيق المبادئ الإكوادورية في كل البلاد والقطاعات، ولكل تمويلات المشروعات التي تزيد تكلفة رأس المال بها عن ١٠ ملايين دولار. ولقد تطلعت المؤسسة الدولية للتمويل IFC و ٦١ بنكاً تجارياً رائداً (في أمريكا الشمالية، وأوروبا، واليابان، وأستراليا) بتبني المبادئ الإكوادورية في تمويلها للمشروعات حول العالم. وتوسى المؤسسات

■ المسؤولية

الاجتماعية

للشركات؛ ونمى

بها قبول الشركات الخاصة إلى أن تأخذ في اعتبارها التأثيرات والعواقب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للأنشطة التي تقوم بتنفيذها

■ المبادئ

الايكوادورية؛ وهي

منهجية تتعلق بالتصنيع تعنى بتحديد وتقييم وإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية الخاصة بتمويل مشروعات القطاع الخاص

في هذا الصدد إلى التأكد من أن المشروعات التي يقومون بتمويلها قد تم تطويرها بأسلوب اجتماعي سليم يعكس الاهتمام بوجود ممارسات جيدة تتعلق بالإدارة البيئية للأنشطة الموجودة في هذا المشروع. وتفيد المبادئ الإكواتورية في إمكانية استخدامها كقاعدة بيانات أساسية، وإطار عمل لتنفيذ الإجراءات، والمعايير الاجتماعية والبيئية الداخلية لأنشطة المشروع الممولة في القطاعات الصناعية على المستوى العالمي وفي إطار تبني هذه المبادئ قامت المؤسسات بتنفيذ عملية مراجعة دقيقة لكل مقترحات المشروعات قبل الحصول على الموافقة على تمويل هذه المشروعات. وفي هذا الصدد تمهدت هذه المؤسسات بعدم الموافقة على منح القروض مباشرة للمشروعات، إذا لم يكن المقترض قادراً على الامتثال للسياسات والعمليات البيئية والاجتماعية. وتغطي المعايير الجوانب البيئية، والصحية، والأمنية للسكان الأصليين، والعادات الطبيعية، وعمليات إعادة التوطين (Equator Principles, 2007).

إن الالتزام العام بهذه المبادئ شيء، ولكن تطبيقها بأسلوب صحيح شيء آخر ولقد قامت إحدى الشبكات التي أطلق عليها BankTrack والتي تضم ١٨ منظمة دولية غير حكومية و متخصصة في القطاع المالي، بدور هام في المساعدة في متابعة الأسلوب والطريقة التي يتم بها تنفيذ المبادئ الإكواتورية. ومن المهم أخذ متطلبات إعداد التقارير حول المبادئ الإكواتورية بعين الاعتبار، والأسلوب التي تتبعه المؤسسات المالية في عملية المتابعة (BankTrack, 2008)

المنفعة العامة العالمية Global Public Goods

عرف الاقتصاديون **المنفعة الخاصة private goods** بأنها تلك المتاحة للاستهلاك من قبل شخص واحد مما يقلل حجم إتاحتها للآخرين على الأقل لحين إنتاج المزيد منها (Linux Information Project 2006). فالسلعة الخاصة تميل لأن تكون عناصر مادية ملموسة، ومعظم المنتجات هي بضائع خاصة أو منتجات خاصة.

كما قام الاقتصاديون بتعريف **المنفعة أو السلع العامة Public goods** بأنها تلك المنتجات التي يستطيع الأشخاص استهلاكها بالقدر الذي يريدون دون أن يقلل ذلك من الكمية المتاحة للآخرين. (Linux Information Project, 2006) فالهواء النظيف مثلا سلعة عامة لأن تنفس الهواء النظيف لا يقلل كمية الهواء النظيف المتاح للآخرين. وتميل السلع العامة لأن تكون عناصر غير ملموسة، وتدرج معظمها تحت مكون المعلومات أو المعرفة.

أما المنفعة أو السلع العامة العالمية Global public goods فهي سلع عامة تؤثر على العالم كله. ومن الأمثلة على ذلك حقوق الملكية الفكرية، والأمن، والاستقرار المالي، والبيئة النظيفية. وفي الواقع فإن تقييم التنمية يعتبر نوعاً من أنواع السلع العامة، لأنها تمتد إلى ما وراء حدود أي منظمة فردية بعينها. ويمكن للدراسة التقييمية الجيدة أن يكون لها آثار جانبية إيجابية عبر مجتمع التنمية (Picciotto and Rist, 1995, P.23).

والسلع العامة العالمية هامة بسبب الانفتاح المتزايد عبر الحدود الوطنية للبلاد، فمجالات الدول العامة أصبحت متشابكة. فالسلع العامة في بلد غالباً ما تعتمد على سياساتها المحلية، وعلى الأحداث والخيارات السياسية المتخذة عالمياً أو من قبل دول أخرى (gpgNet, 2008). فكل فرد يعتمد على سلع عامة، فلا يمكن للأسواق، أو الشخص الغني العمل بدون هذه السلع.

■ المنفعة الخاصة :

هي تلك التي تتاح للاستهلاك والاستخدام من قبل شخص واحد مما يقلل حجم إتاحتها للآخرين

■ المنفعة أو السلع العامة :

وهي السلع التي يقوم شخص ما باستخدامها واستهلاكها ولكن هذا لا يقلل حجم إتاحتها للآخرين

■ المنفعة أو السلع العالمية العامة :

وهي تلك السلع العامة التي لا يكون عليها نوع من التنافس عبر العالم كله بأسره ولا ترتبط بنطاق حدود بلد أو قطر ما بعينه.

ويعد التقييم في هذا المجال غائباً بشكل كبير على المستوى العالمي:

فالبرامج التعاونية التي يتم تصميمها لنقل سلعة عامة لا تكون موضوعاً لأي نوع من أنواع التقييم المستقل، وكنيجة لذلك يعاني هذا المجال من الافتقار إلى وجود أهداف واضحة، ومعايير أداء يمكن التحقق منها. بالإضافة إلى ذلك، فإن أثر سياسات الدول المتقدمة على الدول الفقيرة لا يتم تقييمه بشكل منظم، رغم أن المعونة، والدين، والاستثمار الأجنبي، والتلوث، وأنماط الهجرة، وأنظمة حقوق الملكية الفكرية، تشكل عبر قرارات تتخذ من قبل حكومات الدول (Picciotto, 2002 b, P.520)

كما أن السيطرة على انتشار أو القضاء في النهاية على مرض الإيدز أو الأمراض الأخرى المنقولة جنسياً HIV/AIDS مثال آخر على السلع العامة العالمية والتي تأتي على قمة أولويات كثير من المنظمات الدولية. كما أن أثر العولمة على الفقراء لم يتم تقييمه بعد، ولذا فإن تقييم التنمية بحاجة لأن يكون أكثر ترابطاً، وأكثر اتساماً بالعالمية، وأكثر تجاوزاً للحدود الوطنية (Chelimsky and Shadish, 1997).

وفي عام ٢٠٠٤ أجرت مجموعة التقييم المستقلة التابعة للبنك الدولي تقييماً عن انخراط البنوك في البرامج العالمية، وبحث التقييم الذي حمل اسم «تقييم نهج البنك الدولي في البرامج العالمية: معالجة تحديات العولمة» ٢٦ بنكاً قاموا بدعم العديد من البرامج العالمية، واستخلاص بعض الدروس المستفادة في مجال تصميم، وتنفيذ، وتقييم البرامج العالمية (World Bank, 2004a)، حيث ركز التقرير على ٥ نتائج من أصل ١٨ نتيجة توصل إليها كما يلي:

- يعد تعريف إستراتيجية البنك بالنسبة للبرامج العالمية ضعيفاً.
- كانت مساهمة البرامج العالمية المتعلقة بالمعونات بشكل عام ضئيلة.
- لم يتم تمثيل الدول النامية بشكل كافٍ.
- كشفت البرامج العالمية عن فجوات في الاستثمار، والسياسة العامة العالمية.
- هناك حاجة للرقابة على البرامج العالمية المستقلة.

كما قام التقرير بإصدار مجموعة من التوصيات كما يلي:

- إنشاء إطار عمل إستراتيجي لمشاركة البنك في البرامج العالمية.
- ربط التمويل بالأولويات.
- تحسين الانتقائية والرقابة على ملف البرامج العالمية.
- تحسين الحوكمة وإدارة البرامج الفردية.
- إجراء تقييم إضافي.

تبنت الدول مناهج مختلفة لإنشاء نظم تقييم. ويتضمن النهج الحكومي نظاما شاملا واسع النطاق، ويشمل إنشاء النظم التي يتم تطويرها على مستوى الحكومة. أما نهج المقاطعة (ولاية/ بلد/ إدارة) فيركز على جزء أو قطاع حكومي واحد. في حين يركز النهج المختلط على بعض أجزاء أو قطاعات حكومية، حيث يتم تقييمها بشكل شامل، في حين تتلقى قطاعات أخرى المعالجات المتقطعة. فإيجاد نظام تقييم يكون أكثر صعوبة في الدول النامية، التي تفتقر لوجود نظم سياسية ديموقراطية، وتقاليد عملية قوية، ووجود موظفين عموميين مدربين في مجال العلوم الاجتماعية، ووجود نظم مؤسسية وإدارية فعالة. فمنظمات التنمية تركز على مساعدة الدول النامية لاكتساب القدرات، والمهارات اللازمة لإيجاد وتعميم نظم التقييم. وتوجد هناك العديد من القضايا المعقدة التي تؤثر على التقييم وتعتبر كمحركات لأجندة التنمية وتتضمن الآتي:

- الأهداف الإنمائية للألفية
- اتفاق مونتيري
- إعلان باريس بشأن فعالية المعونة
- مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون
- دور المؤسسات
- الحد من الصراع، وإعادة البناء بعد الصراع
- الحوكمة
- محاربة غسيل الأموال، وتمويل الارهاب
- التحويلات النقدية للعاملين
- النوع الاجتماعي
- تنمية القطاع الخاص ومناخ الاستثمار
- الاستدامة البيئية والاجتماعية
- السلع العامة العالمية

وتتسم هذه القائمة بأنها ديناميكية حيث يمكن أن يصاحبها التغيير كاستجابة للأحداث العالمية.

- Adams, Richard H. Jr., and John Page. 2003. "International Migration, Remittances and Poverty in Developing Countries." World Bank Policy Research Working Paper 3179, Washington, DC.
- BankTrack. 2008. The Equator Principles.
<http://www.banktrack.org/>.
- Barslund, Mikkel, and Finn Tarp. 2007. "Formal and Informal Rural Credit in Four Provinces of Vietnam." Discussion Paper 07-07, Department of Economics, University of Copenhagen.
- BEER (U.K. Department for Business Enterprise & Regulatory Reform). 2004. "What Is CSR?" London.
<http://www.csr.gov.uk/whatiscsr.shtml>.
- Boyle, Richard. 2002. "A Two-Tiered Approach: Evaluation Practice in the Republic of Ireland." In *International Atlas of Evaluation*, eds. Jan-Eric Furubo, Ray Rist, and Rolf Sandahl, 261–72. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- . 2005. *Evaluation Capacity Development in the Republic of Ireland*. ECD Working Paper Series 14, World Bank, Evaluation Capacity Development, Washington, DC.
- Camdessus, Michael. 1998. "Money Laundering: The Importance of International Countermeasures." Address by Managing Director of the International Monetary Fund, Washington, DC.
- CGAP (Consultative Group to Assist the Poor). 2003. *CGAP Publications on Assessment and Evaluation*. <http://www.cgap.org/portal/site/CGAP/menuitem.9fab704d4469eb0167808010591010a0/>.
- ChannahSorah, Vijaya Vinita. 2003. "Moving from Measuring Processes to Outcomes: Lessons Learned from GPRA in the United States." Paper presented at the joint World Bank and Korea Development Institute conference on "Performance Evaluation System and Guidelines with Application to Large-Scale Construction, R&D, and Job Training Investments," Seoul, July 24–25.
- Chelimsky, Eleanor, and William R. Shadish, eds. 1997. *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chemin, Matthieu. 2008. "Special Section on Microfinance. The Benefits and Costs of Microfinance: Evidence from Bangladesh." *Journal of Development Studies* 44 (4): 463–84.
- Collier, Paul, V. L. Elliott, Håvard Hegre, Anke Hoeffler, Marta Reynal-Querol, and Nicholas Sambanis. 2003. *Breaking the Conflict Trap: Civil War and Development Policy*. Washington, DC: Oxford University Press for the World Bank.
- Economic Commission for Europe. 1998. *Public–Private Partnerships: A New Concept for Infrastructure Development*. BOT Expert Group, United Nations, New York.
<http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/Highways/pdf/42.pdf>.
- Equator Principles. 2004. <http://www.fatf-gafi.org/dataoecd/14/53/38336949.pdf>.

- . 2007. "A Milestone or Just Good PR?" <http://www.equator-principles.com/principles.shtml>.
- FATF (Financial Action Task Force on Money Laundering). 2007. Monitoring the Implementation of the Forty Recommendations. http://www.fatf-gafi.org/document/t/60/0,3343,en_32250379_32236920_34039228_1_1_1_1,00.html.
- Feuerstein, M. T. 1986. *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programs with Participants*. London: MacMillan, in association with Teaching Aids at Low Cost.
- Fitzpatrick, Jody L., James R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Pearson Education, Inc.
- Friis, H. 1965. *Development of Social Research in Ireland*. Institute of Public Administration, Dublin.
- Fukuda-Parr, Sakiko, Carlos Lopes, and Khalid Malik, eds. 2002. *Capacity for Development: New Solutions to Old Problems*. London: Earthscan Publications.
- Furubo, Jan-Eric, and Rolf Sandahl. 2002. "Coordinated Pluralism." In *International Atlas of Evaluation*, eds. Jan-Eric Furubo, Ray Rist, and Rolf Sandahl, 115–28. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Furubo, Jan-Eric, Ray Rist, and Rolf Sandahl, eds. 2002. *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- G-8. 2004a. *G-8 Action Plan: Applying the Power of Entrepreneurship to the Eradication of Poverty*. Sea Island Summit, June.
- . 2004b. *G-8 Plan of Support for Reform*. Sea Island Summit, June. Gerrard, Christopher. 2006. "Global Partnership Programs: Addressing the Challenge of Evaluation." PowerPoint presentation. http://www.oecd.org/secure/pptDocument/0,2835,en_21571361_34047972_36368404_1_1_1_1,00.ppt.
- gpgNet. 2008. *The Global Network on Global Public Goods*. <http://www.sdn.undp.org/gpgn/#>.
- Graham, Jeff rey P., and R. Barry Spaulding. 2005. *Going Global: Understanding Foreign Direct Investment*. JPG Consulting. http://www.going-global.com/articles/understanding_foreign_direct_investment.htm.
- Guerrero, R. Pablo 1999. "Evaluation Capacity Development: Comparative Insights from Colombia, China, and Indonesia." In *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice*, eds. Richard Boyle and Donald Lemaire, 177–94. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Hatry, Harry P., Elaine Morely, Shelli B. Rossman, and Joseph P. Wholey. 2003. *How Federal Programs Use Outcome Information: Opportunities for Federal Managers*. IBM Endowment for the Business of Government, Washington, DC.
- Hauge, Arild. 2001. "Strengthening Capacity for Monitoring and Evaluation in Uganda: A Results-Based Perspective." ECD Working Paper 8, World Bank, Operations Evaluation Department, Evaluation Capacity Development, Washington, DC.

- Hougi, Hong, and Ray C. Rist. 2002. "Evaluation Capacity Building in the People's Republic of China." In *International Atlas of Evaluation*, eds. Jan-Eric Furubo, Ray Rist, and Rolf Sandahl, 249–60. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- IDA (International Development Association), and IMF (International Monetary Fund). 2007. *Heavily Indebted Poor Countries HIPC Initiative and Multilateral Debt Relief Initiative MDRI: Status of Implementation*.
[http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/21510683/DC2007-0021 E HIPC.pdf](http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/21510683/DC2007-0021_E_HIPC.pdf).
- IDS (Institute of Development Studies). 2008. "Impact Evaluation: The Experience of Official Agencies." *IDS Bulletin* 39 (1).
<http://www.ntd.co.uk/idsbookshop/details.asp?id=1030>.
- IEG (Independent Evaluation Group). 2008. "Doing Business: An Independent Evaluation. Taking the Measure of the World Bank–IFC Doing Business Indicators."
- IFAC (International Federation of Accountants). 2004. *Anti–Money Laundering*, 2nd ed. New York.
- IFC (International Finance Corporation). 2004. *Strengthening the Foundations for Growth and Private Sector Development: Investment Climate and Infrastructure Development*. Development Committee, Washington, DC.
<http://siteresources.worldbank.org/IDA/Resources/PSDWBGEXT.pdf>. ———. 2007. *Business Environment Snapshots*. Washington, DC.
http://rru.worldbank.org/documents/BES_Methodology_Note_External.pdf. IMF (International Monetary Fund). 2009. "A Fact Sheet: Debt Relief under the Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) Initiative."
<http://www.info.org/external/np/extr/facts/hipc.htm>. Investor Dictionary.com. 2006. "Money Laundering."
<http://www.investordictionary.com/definition/money+laundering.aspx>.
- Jalan, Bimal. 2000. "Reflections on Gender Policy." In *Evaluating Gender Impact of Bank Assistance*, 75–76. World Bank, Operations Evaluation Department, Washington, DC.
- Joint Progress toward Enhanced Aid Effectiveness, High-Level Forum. 2005. *Paris Declaration on Aid Effectiveness: Ownership, Harmonization, Alignment, Results, and Mutual Accountability*.
http://www1.worldbank.org/harmonization/Paris/FINALPARIS_DECLARATION.pdf/.
- Katjomulse, Kavazeua, Patrick N. Osakwe, Abebe Shimeles, and Sher Verick. 2007. *The Monterrey Consensus and Development in Africa: Progress, Challenges, and Way Forward*. United Nations Economic Commission for Africa (UNECA), Addis Ababa.
- Kreimer, Alcira, John Eriksson, Robert Muscat, Margaret Arnold, and Colin Scott. 1998. *The World Bank's Experience with Post-Conflict Reconstruction*. World Bank, Operations Evaluation Department, Washington, DC.

- [http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/b57456d58aba40e585256ad400736404/f753e43e728a27b38525681700503796/\\$FILE/PostCon.pdf](http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/b57456d58aba40e585256ad400736404/f753e43e728a27b38525681700503796/$FILE/PostCon.pdf).
- Kusek, Jody Zall, Ray C. Rist, and Elizabeth M. White. 2004. "How Will We Know Millennium Development Results When We See Them? Building a Results- Based Monitoring and Evaluation System to Give Us the Answer." World Bank Africa Region Working Paper 66, Washington, DC.
- Lawrence, J. 1989. "Engaging Recipients in Development Evaluation: The 'Stakeholder' Approach." *Evaluation Review* 13 (3): 243–56.
- Lee, Yoon-Shik. 1999. "Evaluation Coverage." In *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice*, eds. Richard Boyle and Donald Lemaire, 75–91. New Brunswick, NJ: Transaction Publications.
- Linux Information Project. 2006. "Public Goods: A Brief Introduction." http://www.linfo.org/public_good.html.
- Mackay, Keith. 2002. "The Australian Government: Success with a Central, Directive Approach." In *International Atlas of Evaluation*, eds. Jan-Eric Furubo, Ray C. Rist, and Rolf Sandahl, 157–74. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- . 2007. "Three Generations of National M&E Systems in Australia." PowerPoint presentation to the Third Latin America and Caribbean Regional Conference on Monitoring and Evaluation, Lima, July 23–24.
- . 2008. M&E Systems to Improve Government Performance: Lessons from Australia, Chile and Columbia. PowerPoint presentation to the High-Level Delegation from the People's Republic of China, Washington, DC, March 6.
- Moser, Caroline O. N. 1995. "Evaluating Gender Impacts." *New Directions for Evaluation* 67 (Fall): 105–17.
- NCSTE (China National Center for Evaluation of Science & Technology), and IOB (Netherlands Policy and Operations Evaluation Department). 2004. A Country-Led Joint Evaluation of the ORET/MILIEV Programme in China. <http://www.euforic.org/iob/docs/200610201336433964.pdf>.
- Nellis, John. 1999. "Time to Rethink Privatization in Transition Economies?" IFC Discussion Paper 38, International Finance Corporation, Washington, DC.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2002a. OECD Glossary of Statistical Terms. <http://stats.oecd.org/glossary/index.htm>.
- . 2002b. "Public Management and Governance: Overview of Results-Focused Management and Budgeting in OECD Member Countries." Paper presented at the 23rd annual meeting of OECD senior budget officials, Washington, DC, June 3–4.
- . 2003. Joint OECD DAC/Development Centre Experts' Seminar on Aid Effectiveness and Selectivity: Integrating Multiple Objectives into Aid Allocations. Development Assistance Committee. http://www.oecd.org/document/51/0,2340,en_2649_34435_2501555_119808_1_1_1,00.html.
- . 2004a. Final ODA Data for 2003.

- <http://www.oecd.org/dataoecd/19/52/34352584.pdf>.
- . 2004b. The Istanbul Ministerial Declaration on Fostering Growth of Innovative and Internationally Competitive SMEs. http://www.oecd.org/document/16/0,3343,en_2649_201185_32020176_1_1_1_1,00.html.
- . 2005a. “Aid Rising Sharply, According to Latest OECD Figures.” <http://www.oecd.org/dataoecd/0/41/35842562.pdf>.
- . 2005b. The Paris Declaration. Development Co-operation Directorate. http://www.oecd.org/document/18/0,2340,en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html.
- . 2006. Final ODA Data for 2005. <http://www.oecd.org/dataoecd/52/18/37790990.pdf>.
- . 2007a. “Development Aid from OECD Countries Fell 5.1 Percent in 2006.” http://www.oecd.org/document/17/0,3343,en_2649_33721_38341265_1_1_1_1,00.html.
- . 2007b. Final ODA Flows in 2006. <http://www.oecd.org/dataoecd/7/20/39768315.pdf>.
- . 2007c. “Monitoring the Paris Declaration.” http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_15577209_1_1_1_1,00.html.
- OECD, and PUMA (Public Management Committee). 2002. “Overview of Results-Focused Management and Budgeting in OECD Member Countries.” Twentythird annual meeting of OECD Senior Budget Officials, Washington, DC, June 3–4. Oxford Analytica. 2004a. “Foundations Muscle into Aid Arena.” August 10, Oxford.
- . 2004b. “Remittances Fund Investment Growth.” September 7, Oxford. Patton, M. Q. 1997. Utilization-Focused Evaluation. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 2006. “Recent Trends in Evaluation.” Paper presented to the International Finance Corporation, Washington, DC, May 8. Picciotto, Robert. 2002a. “Development Cooperation and Performance Evaluation: The Monterrey Challenge.” World Bank, Operations Development Department, Washington, DC.
- . 2002b. “Development Evaluation as a Discipline.” International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, June.
- . 2003. “International Trends and Development Evaluation: The Need for Ideas.” *American Journal of Evaluation* 24: 227–34.
- Picciotto, Robert, and Ray C. Rist. 1995. *Evaluating Country Development Policies and Programs: New Approaches and a New Agenda*. San-Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pollin, Robert. 2007. *Microcredit: False Hopes and Real Possibilities*. Foreign Policy in Focus. <http://www.fpif.org/fpifxt/4323>.
- Public Services Organisation Review Group. 1969. *Report of the Public Services Organization Review Group*. Dublin: Stationary Office.

- Qureshi, Zia. 2004. Millennium Development Goals and Monterrey Consensus: From Vision to Action. World Bank, Washington, DC.
[http://wbln0018.worldbank.org/eurvp/web.nsf/Pages/Paper+by+Qureshi/US\\$File/MOHAMMED+QURESHI.PDF](http://wbln0018.worldbank.org/eurvp/web.nsf/Pages/Paper+by+Qureshi/US$File/MOHAMMED+QURESHI.PDF).
- Rasappan, Arunaselam. 2007. "Implementation Strategies and Lessons Learnt with Results-Based Budgeting Malaysia." Training course on program and performance budgeting, ITP Pune, India, October 1–5.
http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/files/rasappan_implementation_strategies_lessons_malaysia.pdf.
- Republic of France. 2001. Ministry of the Economy, Finance, and Industry. "Towards New Public Management." Newsletter on the Public Finance Reform 1 (September), Paris.
- Rist, Ray C., and Nicoletta Stame, eds. 2006. From Studies to Streams: Managing Evaluative Systems. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Schacter, Mark. 2000. "Sub-Saharan Africa: Lessons from Experience in Supporting Sound Governance." ECD Working Paper 7, World Bank, Evaluation Capacity Department, Washington, DC.
- Soros Foundations Network. 2007. "About OSI and the Soros Foundation Network."
<http://www.soros.org/about/overview>.
- Takamasa, Akiyama, and Kondo Masanori, eds. 2003. "Global ODA since the Monterrey Conference." Foundation for Advanced Studies on International Development (FASID), International Development Research Institute, Tokyo.
<http://www.fasid.or.jp/english/publication/research/pdf/global.pdf>.
- Tavistock Institute, in association with GHK and IRS. 2003. The Evaluation of Socio-Economic Development: The GUIDE.
http://coursenligne.sciences-po.fr/2004_2005/g_martin/guide2.pdf.
- Thomas, Koshy. 2007. "Integrated Results-Based Management in Malaysia." In Results Matter: Ideas and Experiences on Managing for Development Results. Asian Development Bank.
<http://www.adb.org/Documents/Periodicals/MfDR/dec-2007.pdf>.
- Trosa, Sylvie. 2008. "Towards a Postbureaucratic Management in France." *Politique et management public* (2).
- Uganda Office of the Prime Minister (OPM). 2007a. National Integrated Monitoring and Evaluation Strategy (NIMES) : 2006–2007 Bi-Annual Implementation Progress Report. Kampala.
- . 2007b. "Working Note: Monitoring and Evaluation of the National Development Plan." October, Kampala.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). 2008. "Foreign Direct Investment Reached New Record in 2007." Press Release.
<http://www.unctad.org/Templates/Webflyer.asp?docID=9439&intItemID=2068&lang=1>.
- UNECA (United Nations Economic Commission for Africa). 2007. "Financing

- Development Section, Trade, Finance, and Economic Commission for Africa, Addis Ababa.”
- http://www.uneca.org/eca_programmes/trade_and_regional_integration/documents/MonterreyConsensusMainReport.pdf.
- United Nations Office on Drugs and Crime. 2006. The United Nations Convention against Transnational Organized Crime and Its Protocols.
- <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CTOC/index.html>.
- U.S. Department of Labor. 1993. Government Performance and Results Act. Employment & Training Administration, Washington, DC.
- <http://www.doleta.gov/performance/goals/gpra.cfm>.
- U.S. GAO (Government Accountability Office). 2003. Executive Guide: Effectively Implementing the Government Performance and Results Act.
- <http://www.gao.gov/special.pubs/gpra.htm>.
- World Bank. n.d. “About Private Participation in Infrastructure.”
- <http://www.worldbank.org/infrastructure/ppi/>.
- . 1994. Enhancing Women’s Participation in Economic Development. Washington, DC: World Bank.
- http://books.google.ca/books?id=CJBmECIPci8C&dq=World+Bank.+1994.+Enhancing+Women%E2%80%99s+Participation+in+Economic+Development.+Washington,+DC:+World+Bank.&printsec=frontcover&source=bn&hl=en&ei=IPy2SdntFYueMoTU_NcK&sa=X&oi=book_result&resnum=4&ct=result#PPA5,M1.
- . 1996b. World Bank Participation Sourcebook.
- <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>.
- . 1999. “Monitoring and Evaluation Capacity Development in Africa.” *Précis Spring* (183).
- [http://wbln0018.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/7f2a291f9f1204c685256808006a0025/34b9bade34aca617852567fc00576017/US\\$FILE/183precis.pdf](http://wbln0018.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/7f2a291f9f1204c685256808006a0025/34b9bade34aca617852567fc00576017/US$FILE/183precis.pdf).
- . 2001. Strategic Directions for FY02–FY04. Washington, DC.
- [http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/24cc3bb1f94ae11c85256808006a0046/762997a38851fa0685256f8200777e15/US\\$FILE/gppp_main_report_phase_2.pdf#page=21](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/24cc3bb1f94ae11c85256808006a0046/762997a38851fa0685256f8200777e15/US$FILE/gppp_main_report_phase_2.pdf#page=21).
- . 2003. Global Development Finance 2003. Washington, DC: World Bank.
- <http://siteresources.worldbank.org/INTRGDF/Resources/GDF0slide0-show103010DC0press0launch.pdf>.
- . 2004a. “Evaluating the World Bank’s Approach to Global Programs: Addressing the Challenges of Globalization.” Independent Evaluation Group, Washington, DC.
- <http://www.worldbank.org/oed/gppp/>.
- . 2004b. Global Monitoring Report 2004: Policies and Actions for Achieving the Millennium Development Goals. Washington, DC: World Bank.
- . 2005a. Global Monitoring Report 2005: Education for All. Washington, DC: World Bank.

- . 2005b. World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone. Washington, DC: World Bank.
- . 2006a. Global Monitoring Report 2006: Equity and Development. Washington, DC: World Bank.
- . 2007a. Aid Architecture: An Overview of the Main Trends in Official Development Assistance Flows, Executive Summary. http://siteresources.worldbank.org/IDA/Resources/Aidarchitecture-exec_summary.pdf.
- . 2007b. Conflict Prevention and Reconstruction. <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/67ByDocName/ConflictPreventionandReconstruction>.
- . 2007c. The Data Revolution: Measuring Governance and Corruption. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:20190210~menuPK:34457~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:4607,00.html>.
- . 2007d. Doing Business: Economy Profile Reports. Washington, DC: World Bank. <http://rru.worldbank.org/DoingBusiness/>.
- . 2007e. The Enhanced HIPC Initiative: Overview. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTDEBTDEPT/0,,contentMDK:21254881~menuPK:64166739~pagePK:64166689~piPK:64166646~theSitePK:469043,00.html>.
- . 2007f. Global Monitoring Report 2007: Development and the Next Generation. Washington, DC: World Bank.
- . 2008. Online Atlas of the Millennium Development Goals: Building a Better World. <http://devdata.worldbank.org/atlas-mdg/>.
- Woroniuk, B., and J. Schalwyk. 1998. "Donor Practices: Evaluation and Preparation Tipsheet." OECD, Paris.

مواقع ذات صلة على الانترنت التمويل

- CGAP (Consultative Group to Assist the Poor). <http://www.cgap.org/>.
- . Assessment and Evaluation. http://www.cgap.org/publications/assessment_evaluation.html.
- The Equator Principles. <http://www.equator-principles.com/index.shtml>. Tedeschi, Gwendolyn Alexander. 2008. Overcoming Selection Bias in Microcredit Impact Assessments: A Case Study in Peru. <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a792696580~db=all~order=page>.
- World Bank. Doing Business: Economy Profile Reports. <http://rru.worldbank.org/DoingBusiness/>.

النوع الاجتماعي

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). "Gender Tipsheet, Evaluation." Development Assistance Committee. <http://www.oecd.org/dataoecd/2/13/1896352.pdf>.

الحوكمة

Transparency International. <http://www.transparency.org/>.

World Bank. 2007a. Governance Matters. <http://info.worldbank.org/governance/wgi2007/> and http://info.worldbank.org/governance/wgi2007/pdf/booklet_decade_of_measuring_governance.pdf.

———. 2007b. Untitled Video. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:21400275~menuPK:51416191~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:4607,00.html>.

الأهداف الإنمائية للألفية

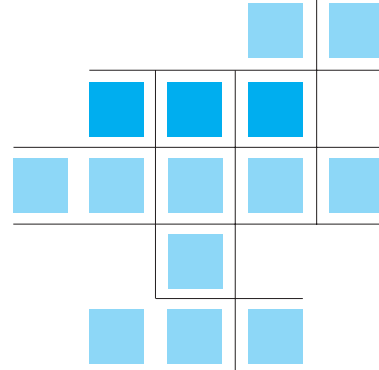
United Nations. Millennium Development Goals. <http://www.un.org/millenniumgoals/>.

الفقر

Poverty-Environment Web site. <http://www.povertyenvironment.net>.

World Bank. AdePT software to make poverty analysis easier and faster. econ.worldbank.org/programs/poverty/adept.

———. PovertyNet newsletter. <http://www.worldbank.org/poverty>.



إعداد وإجراء تقييمات تنموية فعالة

«لدينا خطط يتم إجهاؤها لأنه ليس لدينا هدف محدد. فعندما لا يعرف
شخص أي ميناء سيرسو عليه لا يوجد رياح إلا الرياح الشديدة الجيدة»
__ SENECA

الفصل الثالث : بناء نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج

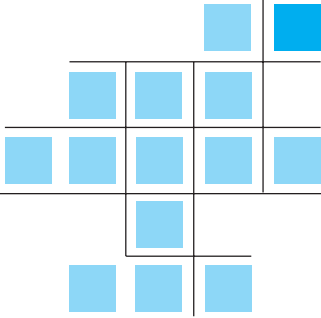
- أهمية المتابعة والتقييم المبني على النتائج
- ما هو نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج
- نظم المتابعة والتقييم التقليدية مقابل تلك المبنية على النتائج
- الخطوات العشرة لبناء نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج

الفصل الرابع : تفهم سياق التقييم ونظرية برنامج التغيير

- التحليل المبدئي الأساسي
- تحديد العميل الأساسي والأطراف المعنية
- تفهم بيئة وسياق التقييم
- الاهتمام بالمعرفة الحالية الموجودة
- بناء واستخدام وتقييم نظرية التغيير

الفصل الخامس : التفكير في مدخل التقييم

- المداخل العامة للتقييم
- التحديات المستقبلية



بناء نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System

تحاول الحكومات في جميع أنحاء العالم التعامل مع كثير من المطالب والضعف من أجل تحسين حياة مواطنيها. وتتطلب الضغوط الداخلية والخارجية والمطالب التي تتعهد بها الحكومات، ومنظمات التنمية السعي إلى إيجاد أساليب جديدة لتحسين الإدارة العامة. وتتضمن تلك التحسينات مساءلة وشفافية بشكل أكبر، وتعزيز فعالية التدخلات البرامجية المختلفة. وتعد المتابعة والتقييم المبني على النتائج بمثابة أداة للمساعدة في تتبع تقدم سير العمل، وبرهنة على أثر مشروعات، وبرامج، وسياسات التنمية.

سوف يغطي هذا الفصل أربعة أجزاء أساسية:

- أهمية المتابعة والتقييم المبني على النتائج
- ما هو نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج؟
- نظم المتابعة والتقييم التقليدية مقابل تلك المبنية على النتائج
- الخطوات العشرة لبناء نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج

أهمية المتابعة والتقييم القائم على النتائج

Importance of Results-Based Monitoring and Evaluation

توجد هناك ضغوط متزايدة في الدول النامية لتحسين أداء القطاعات العامة بها. والاستجابة لهذه الضغوط يؤدي إلى قيام الدول بتطوير نظم لإدارة الأداء. وتتضمن هذه النظم الجديدة العديد من الإصلاحات في مجالات إعداد الموازنة، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. ولكي يتم تقييم فيما إذا كانت الجهود المبذولة في القطاع العام تعمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة أم لا، يوجد هناك حاجة لقياس الأداء، وتقوم نظم المتابعة والتقييم بتتبع النتائج التي استطاعت (أو لم تستطع) الحكومات أو الكيانات الأخرى تحقيقها.

وتوجد هناك العديد من المبادرات التي تدفع الحكومات إلى تبني نظم الإدارة العامة التي تهتم بعرض النتائج، ومن الأمثلة الرئيسية لهذه المبادرات: الأهداف الإنمائية للألفية Millennium Development Goals (MDGs)، ومبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون Heavily Indebted Poor Countries (HIPC).

وتقوم الإستراتيجية التي يتبناها هذا الفصل على خبرات الدول المتقدمة - خاصة الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) كما تعرض أيضا التحديات والصعوبات التي تواجه العديد من الدول النامية في محاولاتها لإعداد نظم لقياس الأداء. وتضم هذه التحديات الافتقار إلى القدرات والمهارات اللازمة، وضعف الحوكمة، وعدم اهتمام النظم القائمة بمبدأ الشفافية. ومع أن التركيز الأساسي في هذا الفصل سيكون على تحسين فاعلية أداء الحكومات وتعزيز مبدأ المساءلة باستخدام نظام فعال للمتابعة والتقييم، فإنه سيتناول أيضا كيفية تطبيق المبادئ الإستراتيجية بشكل يتسم بالتكافؤ مع المنظمات المختلفة الأخرى، وإمكانية تطبيقها في المنظمات، والسياسات، والبرامج، والمشروعات. ويؤيدنا نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج بمعلومات هامة حول القطاع العام، أو الأداء التنظيمي. كما أنه من الممكن أن يساعد صنّاع السياسة، ومُتخذى القرار، والأطراف المعنية الأخرى في الإجابة على بعض التساؤلات الرئيسية عما إذا تم المحافظة على الالتزامات، وفيما إذا أمكن إنجاز **النتائج Outcomes** وتحقيقها. فالمتابعة والتقييم عبارة عن وسائل يتم استخدامها للبرهنة على وجود التحسينات المطلوبة - أو على وجود نقص في هذه التحسينات (مربع ١-٢).

وعن طريق الإبلاغ عن نتائج التدخلات المختلفة عن طريق التقارير يُمكن للحكومات والمنظمات الأخرى تعزيز المصداقية، والثقة العامة في كل ما يقومون به. فتزويد الشعب بالمعلومات الهامة يساهم في دعم أجندة التنمية التي تنتقل لمزيد من المساءلة فيما يخص إقراض المعونات. ويمكن لنظام جيد للمتابعة والتقييم مبني على النتائج أن يكون مفيداً جداً كأداة إدارية ودافعية. فهو نظام يساعد لتركيز الاهتمام على تحقيق النتائج التي تعد هامة للمنظمة وللأطراف المعنية. كما أنه يعتبر بمثابة قوة دفع لإنشاء أهداف رئيسية وأخرى فرعية تهتم بتحديد النتائج. كما أنه يمد المديرين بمعلومات هامة عما إذا كانت الإستراتيجية التي توجه التدخل ملائمة، وصحيحة، وكافية لإحداث التغيير المطلوب من تنفيذ هذا التدخل.

■ النتيجة

Outcome؛ هي

عبارة عن فوائد تم إنجازها من خلال مشروع، برنامج، أو سياسة ما (والنتيجة دائما ما يستتبعها تغيرات سلوكية وتنظيمية ولا يمكن شراؤها)

مربع (٣-١) القوة في قياس النتائج

بعد قياس النتائج هاما للأسباب الآتية:

- إذا لم يمكنك قياس النتائج فانه لا يمكنك تحديد النجاح من الفشل.
- إذا لم يمكنك رؤية النجاح فلن يمكنك مكافأته .
- إذا لم يمكنك مكافأة النجاح فعلى الأرجح أنك ستكافئ الفشل.
- إذا لم يمكنك رؤية الفشل فلن يمكنك التعلم منه.
- إذا لم يمكنك ادراك الفشل فلن يمكنك تصحيحه.
- إذا لم يمكنك البرهنة على تحقيق النتائج فلن يمكنك الحصول على الدعم العام.

المصدر: Osborn and Gaebler 1992

ووجود نظام جيد للمتابعة والتقييم يُمثل مصدراً أساسياً للمعلومات لتبسيط وتحسين التدخلات، من أجل تعظيم احتمالية النجاح. وهذا يساعد في تحديد التدخلات المقصودة مبكراً، بحيث يمكن استخدامها بشكل فعال في موقع آخر. وامتلاك معلومات عن المدى الذي يعمل به مشروع، أو ممارسة، أو برنامج، أو سياسة معينة يعطينا معلومات مفيدة، وتبرير طلبات الموازنة. كما أن ذلك يسمح أيضاً بالتخصيص المناسب الذكي للموارد المتاحة، خاصة إذا كانت غير كافية لتنفيذ التدخلات بما يحقق أعلى استفادة ممكنة.

وبمجرد التأكد من النتائج، واختيار المؤشرات، وتحديد المستهدفات Targets، فالمنظمة تسعى لتحقيقها. كما أن نظام المتابعة والتقييم يُمكن أن يمد الموظفين بمعلومات عن تقدم سير العمل الذي تم رسده في الوقت المناسب بما يساعد في التحديد المبكر لنقاط الضعف التي تتطلب إجراء تصحيحي. وتمدنا بيانات المتابعة بمعلومات عن القيم المتطرفة (وهي تلك المواقع التي تم فيها رصد الأداء المثالي الممتاز والأداء الضعيف) حيث يمكن أن يتم تنفيذ التقييم للكشف عما يمكن أن يفسر تلك القيم المتطرفة.

ما هو نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج؟

What Is Results-Based Monitoring and Evaluation ?

تأتي المعلومات المبنية على النتائج من مصدرين يُكمل أحدهما الآخر: نظام متابعة، ونظام تقييم كما هو موضح في (مربع ٣-٢). فكلتا النظامين هام لقياس فعالية الأداء .

مربع (٣-٢) الاختلاف بين المتابعة المبنية على النتائج والتقييم المبني على النتائج

المتابعة المبنية على النتائج هي عملية مستمرة لجمع وتحليل البيانات عن المؤشرات الأساسية، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقع تحقيقها، وذلك بغرض قياس إلى أي مدى أمكن تنفيذ المشروع، أو البرنامج، أو السياسة بشكل جيد. فهي عملية مستمرة لقياس تقدم سير العمل نحو تحقيق نتائج قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، عن طريق تتبع الأدلة التي تؤكد التحرك إيجابياً نحو إنجاز المستهدفات المحددة مسبقاً **Targets**، عن طريق استخدام المؤشرات **Indicators** فالمتابعة المبنية على النتائج يمكن أن تزود الموظفين المعنيين، وصناع القرار بنوع من التغذية الراجعة عن تقدم سير العمل (أو القصور)، بحيث يتم استخدام هذه المعلومات بأشكال مختلفة بغرض تحسين الأداء.

التقييم المبني على النتائج **Results-based evaluation** هو تقييم للتدخلات سواء المخططة منها، أو التي مازالت قيد التنفيذ، أو تلك التي تم استكمال تنفيذها لتحديد مدى ملاءمتها، وكفاءتها، وفعاليتها، وأثرها **Impact**، واستدامتها. فالاتجاه في التقييم المبني على النتائج يُركز على تزويد المهتمين بمعلومات مفيدة، تعد ذات مصداقية، ومفيدة، وتمكن التعلم من الدروس المستفادة، وذلك من أجل ادماجها في عملية صنع القرار بخصوص المستفيدين. ويهتم التقييم بتبني منظور أوسع نطاقاً، حيث يهتم بالسؤال عما إذا كانت النتيجة التي تم تحقيقها كانت نتيجة لتنفيذ التدخل المتفق عليه من قبل، أم أنه توجد أسباب أو تفسيرات أخرى للتغيرات التي تم رصدتها من خلال نظام المتابعة. ويمكن أن تتضمن أسئلة التقييم الأسئلة التالية:

- هل كانت المستهدفات والنتائج ملائمة؟
- كيف تم تحقيق كل من الفعالية والكفاءة؟ ما هي التأثيرات غير المتوقعة التي نتجت من التدخل؟
- هل كان التدخل يمثل إستراتيجية فعالة من حيث التكلفة ويتضمن إستراتيجية تعنى بالاستدامة والاستمرارية في تناولها لمجموعة محددة من الحاجات؟

منهج المتابعة والتقييم التقليدي مقابل المبني على النتائج

لقد استغرقت الحكومات فترات طويلة في استخدام المنهج التقليدي في المتابعة والتقييم - عن طريق تتبع المصروفات والإيرادات، ومستويات التوظيف ودرجاته، والموارد البشرية، بالإضافة إلى تتبع أنشطة البرنامج والمشروع وعدد المشاركين في هذه الأنشطة والخدمات أو السلع المنتجة. ولذلك فهناك حاجة ملحة للتمييز بين المتابعة والتقييم التقليدي والمتابعة والتقييم المبني على النتائج كما يأتي:

المتابعة والتقييم التقليدي يركز على متابعة وتقييم المدخلات، والأنشطة، والمخرجات (لمشروع، أو برنامج يتم تنفيذه).

المتابعة والتقييم المبني على النتائج تجمع بين النهج التقليدي لمتابعة التنفيذ، وبين تقييم النتائج **Outcomes** والأثر **Impact** وهو ما نعنيه بالنتائج **Results**.

إن هذا المزج بين متابعة تقدم سير العمل في التنفيذ لتحقيق الأهداف الموضوعية، أو النتائج الخاصة بالسياسات، والبرامج الحكومية هو الذي يجعل المتابعة والتقييم المبني على النتائج مفيداً كأداة للإدارة العامة. إن تنفيذ هذا النمط من نظام المتابعة والتقييم يسمح للمنظمة بإجراء التعديلات والتغييرات اللازمة على كل من نظرية التغيير، وعلى عمليات التنفيذ لضمان دعم أكثر نحو تحقيق الأهداف، والنتائج المرغوب تحقيقها.

■ المتابعة المبنية

■ على النتائج: هي

عملية مستمرة لجمع وتحليل البيانات عن المؤشرات الأساسية وذلك بغرض قياس تقدم سير العمل نحو الأهداف.

■ المستهدفات: هي قدر

التغيير الذي يمكن قياسه وسيتم تحقيقه في غضون إطار زمني محدد لأحد المؤشرات.

■ المؤشرات: مقياس

يمكن تتبعه منهجياً عبر فترة زمنية لتحديد التقدم المحرز (أو القصور في) تحقيق أحد الأهداف.

■ التقييم المبني على

■ النتائج: هو تقييم

للتدخلات سواء المخططة منها، أو التي مازالت قيد التنفيذ، أو تلك التي تم استكمال تنفيذها لتحديد مدى ملاءمتها، وكفاءتها، وفعاليتها، وأثرها، واستدامتها.

■ الأثر: منفعة (نتيجة)

طويلة الأمد تتحقق حينما تتحقق سلسلة من المصطلات (الأهداف الإنمائية للألفية تمثل نماذج لبيان مدى تحقق الأثر).

■ المتابعة والتقييم

■ التقليدي: وهي عبارة

عن متابعة أو تقييم يركز على تنفيذ مشروع أو برنامج ما .

■ المتابعة والتقييم

■ المبني على

النتائج: وهو المتابعة والتقييم الذي يجمع بين المدخل التقليدي وبين تقييم النتائج.

نظرية التغيير The Theory of Change

توجد هناك وسيلة واحدة فقط لرؤية الاختلافات بين المتابعة والتقييم التقليدي، والمتابعة والتقييم المبني على النتائج وهي الأخذ في الاعتبار لنظرية التغيير، وبالرجوع إلى كل من كيوسيك وريست (Kusek and Rist, 2004) نجد أنهما عرفا **نظرية التغيير Theory of Change** على أنها تمثيل للكيفية التي يتوقع فيها أن يقود التدخل إلى النتائج المرغوبة.. (هناك المزيد من المعلومات حول نظرية التغيير والتعريفات الخاصة بها في الفصل الرابع). وتضم نماذج نظرية التغيير عادة خمسة مكونات رئيسية: المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، والنتائج، والآثار (انظر جدول ١-٣). وتتضمن بعض نماذج نظرية التغيير خصائص، تضم المجموعات المستهدفة، والعوامل الداخلية والخارجية.

■ نظرية التغيير:

نظرية تمثل الكيفية التي يتوقع فيها أن يقود التدخل إلى النتائج المرغوبة.

جدول (١-٣): المكونات الرئيسية لنظرية التغيير

المكون	الوصف
المدخلات Inputs	وهي الموارد التي يتم ضخها في المشروع، أو برنامج، أو سياسة ما (التمويل، التوظيف، التجهيزات، مواد المناهج الدراسية، وهكذا ..).
الأنشطة Activities	وهي ما تقوم بعمله. فالأنشطة تذكر بجملة تبدأ بفعل («يسوق»، «يزود»، «يسير»، «يسلم»).
المخرجات Outputs	وهي ما نقوم بإنتاجه. فالمخرجات هي منتجات ملموسة، أو خدمات تم إنتاجها نتيجة تنفيذ الأنشطة. ويتم التعبير عنها عادة بأسماء، وفي العادة لا يمكن تعديلها، وهي تكون ملموسة ويمكن عدّها..
النتائج Outcomes	ونعني بها لماذا نقوم بعمل ما. فالنتائج هي تغييرات سلوكية تُنتج من مخرجات المشروع (كالإقلاع عن التدخين، القيام بغلي الماء، استخدام ناموسيات الأسرة) ويمكن للنتائج أن تزداد، وتقل، كما يمكن تعزيزها، وتحسينها، أو صيانتها.
الآثار Impacts	وهي تغييرات طويلة المدى تنتج من تراكم النتائج. ويمكن أن تكون متشابهة مع الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives.

المصدر: Kusek and Rist, 2004.

ويمكن تصوير نظرية التغيير بيانياً (شكل ١-٣). ويمكن استخدام هذا النموذج لوضع إطار النهج المبني على النتائج الخاصة بمشكلة ما، مثل تخفيض معدلات إصابة الأطفال بالمرض باستخدام المعالجة عن طريق الفم Oral rehydration Therapy (شكل ٢-٣).

شكل ٣-١ : نظرية برنامج التغيير (النموذج المنطقي) لتحقيق النتائج والآثار



المصدر: (Binnendijk, 2000)

مؤشرات الأداء Performance Indicators

تتضمن المتابعة قياس تقدم سير العمل نحو تحقيق النتائج Outcomes، أو الأثر Impact. فلا يمكن قياس النتائج مباشرة، فيجب ترجمتها أولاً إلى مجموعة من المؤشرات يتم قياسها بانتظام، وهي تزودنا بمعلومات حول ما إذا كانت النتائج أو الآثار قد تم تحقيقها من عدمه.. فمؤشر الأداء هو «متغير يسمح بالتحقق من التغييرات الناتجة عن تدخل التنمية، ويوضح النتائج المتحققة مقارنة بالمخططة» (OECD, 2002, P.29).

فمثلاً نجد بلد ما اختار هدف تحسين صحة الأطفال عن طريق تقليل معدل إصابتهم بالأمراض المعدية بنسبة ٢٠٪ خلال السنوات الخمس القادمة، وهنا فإنه يجب في البداية تحديد مجموعة من المؤشرات لترجمة التغييرات المتعلقة بإصابة الأطفال بالأمراض المعدية إلى مقاييس محددة. وتستطيع المؤشرات أن تساعد في تقييم هذه التغييرات في معدل إصابة الأطفال، والتي تشمل :

- حدوث وانتشار الأمراض المعدية مثل التهاب الكبد الوبائي (كعامل مُحدد مباشر).
- مستوى صحة الأم والطفل (كعامل مُحدد غير مباشر).
- الدرجة التي يمكن بها إتاحة المياه النقية الصالحة للشرب للأطفال.

شكل (٣-٢) : نموذج نظرية برنامج التغيير (النموذج المنطقي) تخفيض معدل إصابة الأطفال بالأمراض المعدية المعالجة عن طريق الفم



المصدر : Binnendijk 2000

وهذا يعتبر بمثابة دليل تراكمي لمجموعة من المؤشرات التي يقوم المقيّمون باختبارها لرؤية ما إذا كان البرنامج يحقق تقدماً من عدمه، فلا يمكن قياس نتيجة Outcome، أو أثر Impact، عن طريق مؤشر واحد فقط.

فقياس مجموعة مصنفة من المؤشرات (وهي المؤشرات التي يتم تقسيمها إلى أجزاء متسقة) يزودنا بمعلومات هامة عن الكيفية التي يتم بها عمل، وتنفيذ البرامج والسياسات الحكومية لتحقيق النتائج المتوقعة، أو الأثر المطلوب تحقيقه. ويتم استخدام هذه المؤشرات لتحديد المواقع التي يكون فيها الأداء أفضل أو أسوأ من المتوسط (القيم المتطرفة للبرنامج Program outliers)، وفيما إذا كانت السياسات تعمل أو لا تعمل جيداً. فمثلاً إذا كشفت مجموعة من المؤشرات عبر فترة زمنية معينة أن قلة من الأطفال تتاح لهم مياه نظيفة صالحة للشرب، فإن الحكومة يمكنها استخدام هذه المعلومات لإحداث إصلاحات في البرامج التي تهدف إلى تحسين إمدادات المياه أو تقوية هذه البرامج التي من شأنها أن تزود الآباء بمعلومات تتعلق بالحاجة لتنقية المياه قبل إعطائها للأطفال ليشربوا منها.

فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من نظام المتابعة تكشف عن الأداء فقط حول ما تم قياسه (بالرغم من أنه يمكن مقارنتها بكل من الأداء السابق، أو المستوى الحالي الذي خطط له، أو الأداء المتوقع المستهدفات Targets). فالمعلومات التي يمكن الحصول عليها من المتابعة لا تكشف عن الأسباب الكامنة وراء مستوى الأداء المتحقق، ولا يمكن لهذه المعلومات أن تزودنا بالتفسيرات السببية للتغيرات التي تم رصدها عن الأداء في فترة معينة بمقارنتها بفترة أخرى، أو في موقع أو منطقة معينة بمقارنتها بأخرى، حيث تأتي هذه المعلومات من التقييم. ويتم استخدام نظام التقييم كوظيفة مُكملة ولكنها وظيفة مختلفة، إذ تقوم على إطار العمل المبني على النتائج، فنظام التقييم يسمح بما يأتي:

- دراسة أكثر عمقا للنتائج Outcomes، والآثار Impacts المبنية على النتائج Results.
- استخدام مصادر المعلومات أكثر من تتبع المؤشرات.
- اختبار العوامل التي نجد معها صعوبة كبيرة أو تحتاج لتكلفة عالية إذا تم متابعتها بشكل دوري.
- فحص لماذا وكيف يتم تتبع الاتجاهات عبر معلومات المتابعة.

فالمعلومات والبيانات الخاصة بالأثر، أو بالعلاقات السببية المختلفة للتغيرات والتي تم رصدها، لا يمكن الاستخفاف بها، فمن الممكن أن تلعب دوراً هاماً عند توزيع مخصصات الموارد الاستراتيجية.

الخطوات العشرة لبناء نظام للمتابعة والتقييم مبني على النتائج

يتضمن بناء نظام جيد للمتابعة والتقييم مبني على النتائج عشر خطوات (شكل ٢-٣):

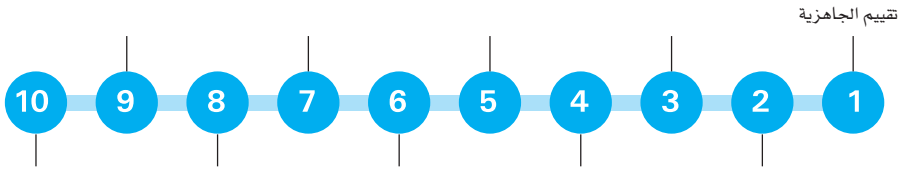
- ١- تقييم الجاهزية للتقييم
- ٢- الاتفاق على نتائج الأداء التي ستتم متابعتها وتقييمها
- ٣- اختيار المؤشرات الرئيسية لمتابعة النتائج
- ٤- جمع البيانات المتعلقة بالمؤشرات عن الوضع الأصلي
- ٥- التخطيط للتحسين: وضع أهداف واقعية
- ٦- متابعة النتائج
- ٧- استخدام معلومات التقييم
- ٨- الإبلاغ عن نتائج التقييم عبر التقارير
- ٩- استخدام النتائج
- ١٠- استدامة نظم المتابعة والتقييم ضمن المنظمة.

شكل ٣-٣ : الخطوات العشرة لتصميم، وبناء، واستدامة نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج



المصدر: Kusek and Rist, 2004

الخطوة الأولى: تقييم الجاهزية للتقييم Readiness assessment



يعد تقييم الجاهزية وسيلة لتحديد القدرات المتاحة، ومدى استعداد ورغبة الحكومة وشركائها في التنمية في بناء نظام للمتابعة والتقييم مبني على النتائج. ويتناول هذا النوع من التقييم قضايا عديدة مثل: وجود أو غياب الرواد وكذلك الحوافز، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، والقدرات التنظيمية، والقيود والصعوبات الأخرى، للبدء في هذا الاتجاه.

الحوافز Incentives

يتضمن هذا الجزء من تقييم الجاهزية تفهم الحوافز الموجودة والمطلوبة للمضي قدماً لبناء نظام متابعة وتقييم (وما هي المثبطات التي قد تمنع التقدم في هذا الاتجاه). وتتضمن الأسئلة الواجب أخذها في الاعتبار في هذا الصدد الأسئلة الآتية :

ما الذي يحرك ويدفع الحاجة إلى بناء نظام متابعة وتقييم؟

- ما الدافع المحرك للحاجة إلى بناء نظام للمتابعة والتقييم؟
- من هم الرواد أو الرعاة Champions لبناء واستخدام نظام متابعة وتقييم؟
- ما الذي يدفع هؤلاء الرواد للقيام ببناء نظام متابعة وتقييم؟
- من المستفيد من هذا النظام؟
- من الذي لن يستفيد من هذا النظام؟

الأدوار والمسؤوليات Roles and responsibilities

من الضروري تحديد من هم المسؤولون الحاليون عن إنتاج البيانات في المنظمة، وفي المنظمات الأخرى ذات الصلة، ومن هم المستخدمون الرئيسيون لهذه البيانات. وتتضمن الأسئلة الواجب أخذها في الاعتبار في هذا الصدد ما يأتي:

- ما هي أدوار الجهات المركزية والوزارات في تقييم الأداء؟
- ما هو دور الهيئة التشريعية؟
- ما هو دور الوكالة العليا للتدقيق؟
- هل تقوم الوزارات والوكالات بمشاركة المعلومات مع بعضهم البعض؟
- هل توجد هناك أجندة سياسية وراء إنتاج البيانات؟
- من الذي يقوم بإنتاج البيانات على المستوى الوطني؟
- أين سيتم استخدام البيانات في المستويات الحكومية المختلفة؟

القدرات التنظيمية Organizational capacity

هي من أهم العناصر التي تدفع استعداد المنظمة لإنشاء نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج والمهارات، والموارد، والخبرات المتاحة في المنظمة. وتتضمن الأسئلة الواجب أخذها في الاعتبار في هذا الصدد ما يأتي:

- من في المنظمة يمتلك المهارات الفنية اللازمة لتصميم وتنفيذ نظام متابعة وتقييم؟
- من يمتلك المهارات لإدارة مثل هذا النظام؟
- ما هي نظم البيانات الموجودة حالياً داخل المنظمة؟ وما هي درجة جودتها؟
- ما هي التكنولوجيا المتاحة لدعم نظام البيانات والمعلومات الهامة؟ إن القدرات الخاصة بقاعدة البيانات، ومدى توفر تحليل للبيانات، والبرامج الالكترونية الخاصة بإعداد التقارير. الخ تعد بمثابة أجزاء من هذا التقييم؟
- ما هي الموارد المالية المتاحة لتصميم وتنفيذ نظام للمتابعة والتقييم؟
- ما هي الخبرة التي تمتلكها المنظمة فيما يتعلق بنظم التقارير الخاصة بالأداء؟

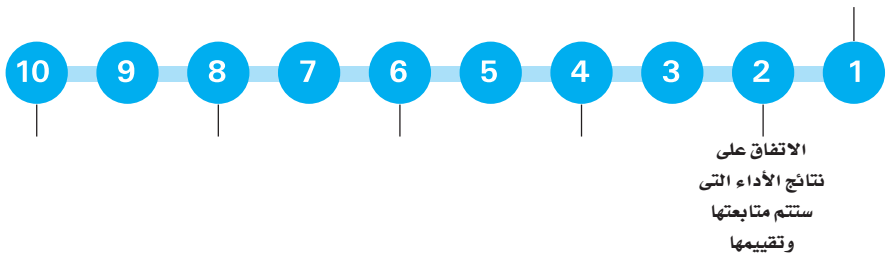
المعوقات Barriers

مثلما هو متبع في أي نوع من أنواع التغيير التنظيمي من الضروري الأخذ في الاعتبار كل ما يمكن أن يقف عائقاً في طريق التنفيذ الفعال لهذا النظام. وتتضمن الأسئلة الواجب أخذها في الاعتبار في هذا الصدد ما يأتي:

- هل يوجد هناك نقص في الموارد المالية، والإرادة السياسية، ووجود الرواد، ووجود نتائج مرتبطة بالإستراتيجية أو نقص الخبرة؟
 - في هذه الحالة كيف يمكن التغلب على هذه المعوقات؟
- وبالرجوع إلى الممارسات الجيدة في هذا المجال وُجد أن النجاح في إنشاء نظام فعال للمتابعة والتقييم يعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل تتضمن العوامل الآتية:

- اهتمام رسمي وتعهدات والتزامات واضحة بالمتابعة والتقييم على المستوى الوطني
 - وجود أوراق العمل، والقوانين، والقواعد الخاصة بإستراتيجية الحد من الفقر
 - قيادة قوية ودعم قوي على المستويات الرئيسية العليا في الحكومة
 - معلومات صحيحة يمكن الاعتماد عليها واستخدامها في صنع السياسات واتخاذ القرارات الإدارية
 - مجتمع مدني يعمل كشريك مع الحكومة في بناء وتنوع المعلومات الخاصة بالأداء
 - إيجاد مواقع للإبداع يمكن أن تخدم الممارسات المبدئية أو البرامج التجريبية
- وفي نهاية تقييم الجاهزية فإن المسؤولين الحكوميين الرئيسيين يواجهون سؤالاً هاماً عما إذا كانت لديهم رغبة في التحرك للأمام نحو بناء نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج. وبشكل أكثر تحديداً يكون السؤال « قم بالعمل Go أو لا تقم بالعمل no go » (الآن، حالاً، أو ربما فيما بعد) .

الخطوة الثانية : الاتفاق على نتائج الأداء التي سوف يتم متابعتها وتقييمها



من الضروري خلق الاهتمام بتقييم النتائج والأثر الذي تحاول المنظمة أو الحكومة تحقيقه، وليس مجرد التركيز على الموضوعات المتعلقة بالتنفيذ (المدخلات، والأنشطة، والمخرجات). والأهم من كل شيء هنا أن النتائج Outcomes - مثل تحسين تغطية برامج تعليم ما قبل سن المدرسة، أو تحسين التعلم بين أطفال مرحلة التعليم الأساسي - هي ما يجب الكشف عنه فيما إذا تم أو لم يتم تحقيق منافع محددة فيها .

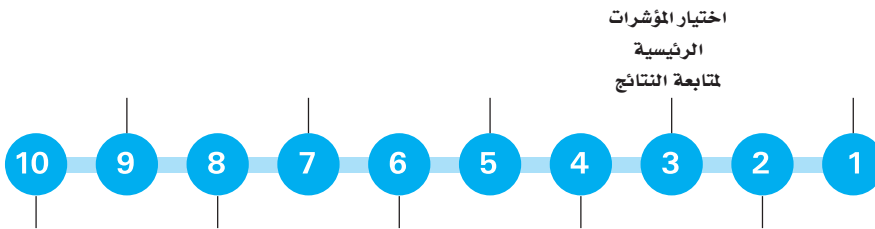
ويجب أن نركز على تحقيق النتائج الإستراتيجية Strategic Outcomes والآثار Impacts وتخصيص الموارد، والأنشطة الحكومية وشركائها في التنمية، ويجب أن تتبع هذه الآثار من الأولويات الإستراتيجية للدولة، وتتضمن القضايا التي يجب أخذها في الاعتبار عند إعداد ونشر قائمة النتائج القضايا الآتية:

- هل توجد هناك أهداف وطنية/ أو قطاعية (مثلا الرؤية حتى عام ٢٠١٦)؟
- هل توجد هناك تعهدات سياسية تم إبرامها بشكل يحدد تحسين الأداء في منطقة معينة؟
- هل تشير بيانات اقتراع المواطن (مثل بطاقات أداء المواطن Citizen Scorecards) إلى اهتمامات معينة؟
- هل تم ربط قروض المانحين بأهداف محددة؟
- هل توجد هناك تشريعات ذات صلاحية؟
- هل قامت الحكومة بالتزام جاد نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية MDGs؟

كما أن الاتفاق على النتائج المراد تحقيقها تعد عملية سياسية، يتطلب التسويق لها، واتفاق الأطراف المعنية عليها. ولذا يمكن استخدام جلسات العصف الذهني، والمقابلات، والمجموعات النقاشية البؤرية، والمسوح للتعرف إلى الاهتمامات ذات الصلة.

ويجب أن تثمر المخرجات Outcomes عن نتائج (Results) محددة ومقصودة حول عمل ما («معرفة إلى أين أنت ذاهب قبل بدء التحرك»). فهي تمثل النتيجة التي يأمل العميل في تحقيقها، قبل أن يتم تحقيقها. ويجب ترجمتها إلى مجموعة من المؤشرات ومستهدفات محددة بوضوح – ومؤشرات تقود هذه النتائج – كمناصر أساسية عند تصميم وبناء نظم متابعة وتقييم مبني على النتائج .

الخطوة الثالثة : اختيار مؤشرات رئيسية لمتابعة النتائج



إن ما يمكن قياسه يمكن القيام به. ولذا فإن التحديد الدقيق لما سيتم قياسه، من أجل بيان المدى المتحقق من النتيجة المستهدفة لا يساعد فقط في تتبع التقدم، وإنما يمكن أن يكون بمثابة أداة محفزة وقوية لتركيز الجهود، وإيجاد المواءمة داخل منظمة ما، إذا تم ذلك في وقت مبكر وكافٍ قبل بدء العملية.

فال مؤشر هو مقياس إذا تم تتبعه بشكل علمي منظم عبر فترة زمنية معينة سيشير إلى تقدم سير العمل (أو تقدم منخفض) نحو الوصول إلى المستهدف. فالمؤشر يجب على السؤال حول «كيف يمكننا التعرف على النجاح عندما نراه؟» وفي النظم الحديثة للمتابعة والتقييم يجب أن تكون المؤشرات كمية، في حين يمكن للمؤشرات النوعية أن تأتي فيما بعد عندما يصبح نظام المتابعة والتقييم أكثر نضجاً. كما أن تطوير المؤشر يمثل عملية جوهرية في بناء نظام متابعة وتقييم يعود إلى كل العمليات اللاحقة من جمع البيانات وتحليلها، وكتابة التقارير. كما أنه يجب عدم التقليل من شأن وتأثير القضايا السياسية، والمنهجية في إيجاد مؤشرات ذات مصداقية، وملائمة. ولقد أشار ستشيفو-كامبو (Schiavo-Campo, 1999) إلى أن المؤشرات يجب أن تكون «CREAM»، وهذا يعني أنها يجب أن تكون:

- واضحة Clear (دقيقة وغير غامضة)
- ملائمة Relevant (ملائمة للبرنامج قيد القياس)
- اقتصادية Economic (متاحة بتكلفة منطقية معقولة)
- كافية Adequate (قادرة على أن تمدنا بأساس كافٍ لتقييم الأداء)
- يُمكن متابعتها Monitorable (قابلة للتعديل للتحقق من صحتها بشكل مستقل).

وفي بعض الأحيان نجد أنه من الممكن تقليل التكلفة عن طريق استخدام مؤشرات متاحة بالفعل (ولكن هنا يجب على المقيمين أن يكونوا على وعى بمخاطر استخدام مثل هذه المؤشرات). وقبل القيام بعمل ذلك فمن الضروري أيضاً أن نأخذ في الاعتبار مدى اتسام هذه المؤشرات بالملاءمة Relevant، وتحتاج بعض المؤشرات إلى تعديلها أو وجودها بشكل تكميلي مع مؤشرات أخرى ذات الصلة القوية بالمشروع، أو البرنامج، أو السياسة قيد التقييم.

ويعتمد عدد المؤشرات على العدد الذي نحتاجه للإجابة عن السؤال «هل تم تحقيق النتيجة المرجوة؟»، ويجب أن يتراوح هذا العدد من مؤشرين إلى سبعة مؤشرات. وبمجرد اختيار مجموعة معينة من المؤشرات فإن هذا لا يعني صعوبة تعديلها بأي شكل من الأشكال، حيث يُمكن إضافة مؤشرات جديدة له أو حذف بعض من المؤشرات الأصلية خاصة وأن نظام المتابعة يتسم بالبساطة وبإمكانية التحسن مع مرور الوقت.

وتحتاج مؤشرات الأداء التي تم اختيارها والإستراتيجيات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات إلى الارتباط بالواقع (Kusek and Rist, 2004). والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار في هذا الصدد تتضمن:

- ما هي النظم الحالية للبيانات والمعلومات؟
- ما هي البيانات والمعلومات التي يمكن إنتاجها؟
- ما هي القدرات الموجودة التي تساهم في اتساع وعمق المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها؟

- إن استكمال كل خلية في المصفوفة الموضحة في جدول ٢-٣ يعطينا فكرة عن جدوى تطوير كل مؤشر من هذه المؤشرات، وهنا نقوم بعرض بعض الأمثلة لهذه المؤشرات في جدول ٣-٢.
- يحتاج المقيمون إلى تطوير مؤشراتهم للاستجابة لاحتياجات التقييم قيد الإجراء
 - تصميم مؤشرات جيدة يأخذ أكثر من محاولة واحدة. فالوصول إلى الشكل النهائي للمؤشرات يأخذ وقتاً
 - يجب ذكر كل المؤشرات بشكل محايد وليس في صورة «زيادة في كذا» أو «نقصان في كذا»
 - يجب أن يقوم المقيمون بالتجريب، فالتجريب، فالتجريب لهذه المؤشرات!

جدول ٢-٣: مصفوفة اختيار المؤشرات

المؤشر	مصدر البيانات	طريقة جمع البيانات	من الذي سوف يجمع البيانات	توقيت تكرار جمع البيانات	تكلفة جمع البيانات	صعوبة في الجمع	من الذي سيحلل البيانات ويكتب تقريراً بخصوصها	من سوف يستخدم هذه البيانات
١								
٢								
٣								

المصدر: Kusek and Rist, 2004

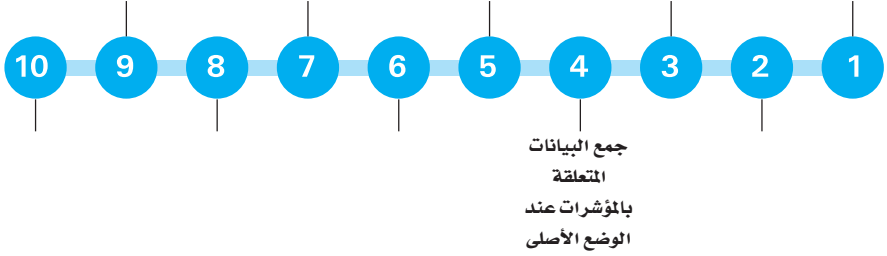
جدول ٣-٣: نموذج الإطار العام حول الأداء: النتائج والمؤشرات Outcomes and Indicators

النتيجة Outcome	المؤشرات Indicators	الوضع الأصلي Baselines	المستهدفات Targets
تحسين التغطية في برامج تعليم ما قبل سن المدرسة	نسبة الأطفال في المناطق الحضرية الذين تم التحاقهم بتعليم ما قبل سن المدرسة.		
تحسين نتائج التعليم في مدارس التعليم الأساسي	نسبة تلاميذ الصف السادس الذين سجلت درجاتهم ٧٠٪ أو أكثر في الاختبارات القياسية في الرياضيات والعلوم.		
	نسبة تلاميذ الصف السادس الذين حصلوا على درجات أعلى في الاختبارات القياسية في الرياضيات والعلوم مقارنة ببيانات نقطة الأساس Baseline		

المصدر: Kusek and Rist, 2004

الخطوة الرابعة : جمع البيانات المتعلقة بالمؤشرات عن الوضع الأصلي

Baseline data on indicators



يبدأ قياس تقدم سير العمل (أو التأخر) في تحقيق النتائج Outcomes بوصف وقياس الظروف الأولية، فجمع بيانات الوضع الأصلي Baseline يعنى التعرف إلى القياسات الأولى للمؤشرات بغرض الإجابة عن سؤال «أين نحن من هذه القياسات اليوم؟».

فالبيانات الأساسية عن الأداء تزودنا بمعلومات (نوعية وكمية) عن الأداء الخاص بمؤشر معين في بداية (أو مباشرة قبل بدء) التدخل. وفي الواقع يوجد هناك اعتبار وحيد في اختيار المؤشرات وهو مدى توافر البيانات الأساسية التي تسمح بتتبع الأداء الخاص بها.

كما أن مصادر الحصول على هذه البيانات الأساسية يمكن أن تكون أحد الأمرين: أولية (يتم جمعها خصيصاً لنظام القياس هذا)، أو ثانوية (التي يتم جمعها لغرض آخر). ويمكن أن تأتي البيانات الثانوية من داخل المنظمة ذاتها، أو من الحكومة، أو من مصادر البيانات الدولية الأخرى. واستخدام مثل هذه البيانات والمعلومات قد يوفر كثيراً من المال مادامت تزودنا بالمعلومات المطلوبة. ومن الصعب جداً العودة للحصول على بيانات أولية أصلية، إذا ثبت أن البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها لا تلبي احتياجات التقييم.

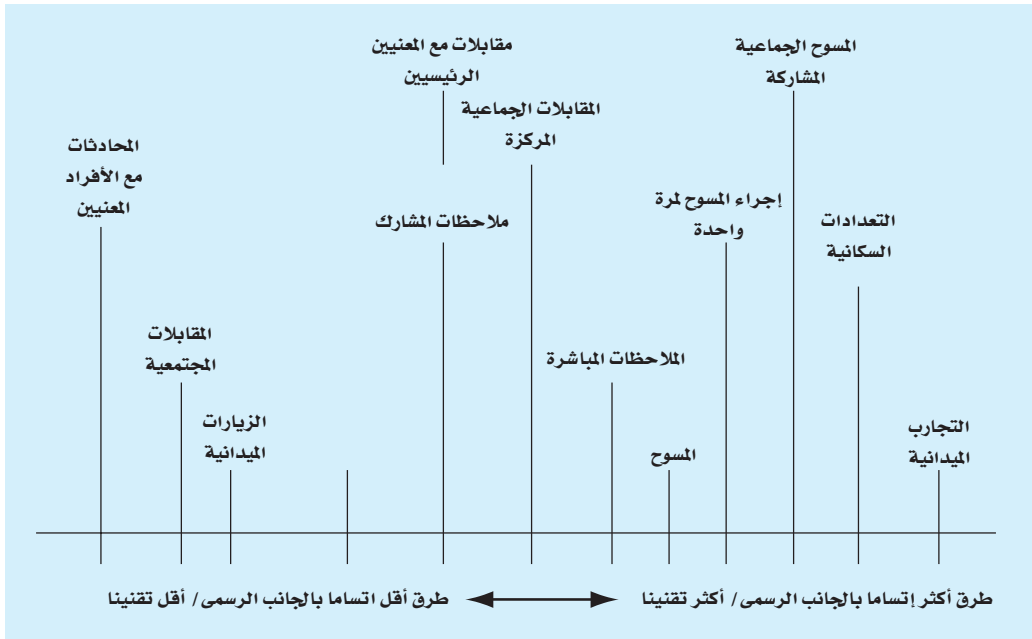
وتتضمن مصادر الحصول على البيانات الأساسية Baseline data ما يأتي:

- التقارير المكتوبة (الورقية أو المخزنة على الكمبيوتر)
- الأفراد المشتركين في المشروع، أو البرنامج، أو السياسة
- الجمهور العام «عامة الناس»
- الملاحظون الذين تم تدريبهم
- المقاييس والاختبارات الالكترونية
- نظم المعلومات الجغرافية (GIS) Geographical Information Systems

وبمجرد اختيار مصادر الحصول على هذه البيانات الأساسية لهذه المؤشرات فإن المقيمين يقررون من الذي سيقوم بجمع البيانات والمعلومات، وكيف سيتم جمعها. وهنا يقومون بتحديد وتطوير أدوات جمع البيانات مثل نماذج جمع المعلومات من الملفات أو السجلات، وبروتوكولات إجراء المقابلات والمسوح، وأدوات الملاحظة. وعند تطوير أدوات جمع البيانات، يجب الأخذ في الاعتبار للقضايا الهامة الآتية :

- هل البيانات الجيدة متاحة (أو سهل الوصول إليها)؟
 - هل يمكن إنتاج بيانات بشكل دوري وفي الزمن المناسب بشكل يسمح بتتبع تقدم سير العمل؟
 - هل البيانات الأولية المخطط لجمعها ذات جدوى اقتصادية، وتراعى أبعاد الفعالية والتكلفة؟
- وتوجد هناك أساليب ووسائل عديدة لجمع البيانات (كما ستتم مناقشتها في الفصل التاسع). وتحتل هذه الأساليب والوسائل تفاوتاً في ترتيبها، من حيث الدقة المتدنية جداً، والرسمية المتدنية جداً، والتكلفة المتدنية جداً، إلى الأكثر دقةً، ورسميةً، وتكلفةً (شكل ٣-٤).
- ويوضح جدول ٣-٤ الخطوة الثالثة لتطوير النتائج الخاصة بسياسة التعليم: إنشاء بيانات الوضع الأصلي الحالي Establishing baselines

شكل ٣-٤: سلسلة طرق جمع البيانات



المصدر: Kusek and Rist, 2004

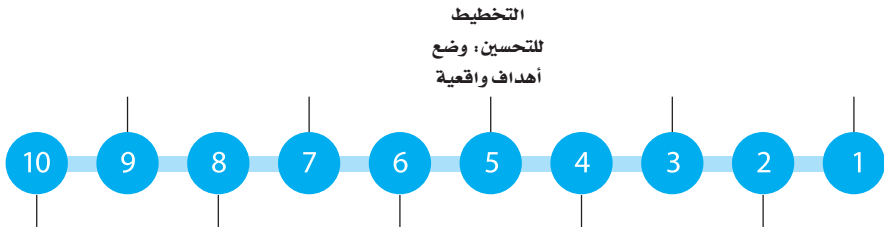
جدول ٣-٤ : نموذج لإطار عمل الأداء، والنتائج، والمؤشرات، وبيانات الوضع الأصلي
Sample Performance Framework: Outcomes, Indicators and Baseline's

المستهدف Targets	الوضع الأصلي Baselines	المؤشرات Indicators	النتيجة Outcome
	٧٥٪ في المناطق الحضرية في عام ١٩٩٩ ٤٠٪ في المناطق الريفية في عام ٢٠٠٠	نسبة أطفال الحضر الذين تم التحاقهم بتعليم ماقبل سن المدرسة نسبة أطفال الريف الذين تم التحاقهم بتعليم ما قبل سن المدرسة	تحسين التغطية في برامج تعليم ما قبل سن المدرسة
	في عام ٢٠٠٢ - ٤٧٪ من التلاميذ سجلت درجاتهم ٧٠٪ أو أكثر في الرياضيات و٥٠٪ سجلت درجاتهم ٧٠٪ أو أكثر في العلوم .	نسبة تلاميذ الصف السادس الذين سجلت درجاتهم ٧٠٪ أو أكثر في الاختبارات القياسية في الحساب والعلوم نسبة تلاميذ الصف السادس الذين حصلوا على درجات أعلى في الاختبارات القياسية في الحساب والعلوم بالمقارنة ببيانات خط الأساس Baseline	تحسين نتائج التعليم في مدارس التعليم الأساسي
	في عام ٢٠٠٢ متوسط درجات تلاميذ الصف السادس كانت ٦٨٪ في الرياضيات و٥٢٪ في العلوم.		

المصدر: Kusek and Rist, 2004

الخطوة الخامسة : التخطيط للتحسين؛ وضع أهداف واقعية

Selecting Realistic Targets



وهنا تبدأ الخطوة التالية - تحديد المستهدفات Targets - وهي تمثل الخطوة الأخيرة في إطار عمل الأداء. وبالرجوع إلى كل من كيوسيك وريست (Kusek and Rist, 2004, P.91) نجد أنهما قاما بالتعليق في هذا الصدد قائلين «المستهدفات Targets هي مستويات من المؤشرات قابلة للعد والتي ترغب بلد ما، أو مجتمع ما، أو منظمة ما في الوصول إليها، وتحقيقها خلال فترة زمنية معينة». وتتسم معظم النتائج Outcomes وتقريبا كل الآثار Impacts في مجال التنمية على المستوى الدولي بالتعقيد الشديد، حيث يمكن تحقيقها ولكن على المدى الطويل. ولذا وجدت الحاجة إلى إنشاء مستهدفات مؤقتة تُحدد إلى أي مدى تم إحداث تقدم في النتائج المستهدف تحقيقها على أن تكون في

إطار زمني محدد. وفي ظل مستوى معين من الموارد. فقياس الأداء ومقارنته بهذه المستهدفات يمكن أن يتضمن كل من المؤشرات المباشرة Direct، والمؤشرات غير المباشرة Proxy، إضافة لاستخدام كل من البيانات النوعية والكمية.

ويمكن للشخص أن ينظر إلى آثار نظرية التغيير باعتبارها أهدافا طويلة المدى يكافح التدخل لتحقيقها. فالنتائج Outcomes هي مجموعة من المستهدفات Targets المتتابعة والمعقولة (المتعلقة ببيانات الوضع الأصلي Baseline) للمؤشرات التي يأمل الشخص في تحقيقها في إطار زمني واقعي محدد، بشكل يراعي اعتبارات الموازنة، والاعتبارات السياسية ذات الصلة. فإذا استطاعت منظمة ما تحقيق مستهدفاتها عبر فترة زمنية معينة فهذا يعني أنه يمكنها تحقيق نتائجها Outcomes (عن طريق تصميم نظرية جيدة للتغيير وناجحة عند التنفيذ).

وعند القيام بوضع مستهدفات للمؤشرات فمن الضروري أن يكون هنالك فهم واضح للعناصر والقضايا الآتية:

- نقطة البداية في بيانات الوضع الأصلي Baseline (مثلا متوسط آخر ثلاث سنوات، أو المتوسط خلال العام الماضي، أو المتوسط العام)
 - نظرية التغيير Theory of Change، والوسيلة المستخدمة في تفصيل هذه النظرية إلى مجموعة من الإنجازات محددة الزمن
 - مستويات التمويل، والموارد البشرية المتاحة خلال الإطار الزمني للمستهدف
 - حجم الموارد الخارجية الذي يمكن أن يكمل الموارد الحالية للبرنامج
 - القضايا والموضوعات السياسية ذات الصلة
 - الخبرة التنظيمية (خاصة الإدارية) في تنفيذ المشروعات والبرامج في مجال معين.
- ويوضح الشكل ٣-٥ الكيفية التي يتم بها تحديد المستهدفات التي من المفترض تحقيقها كخطوة واحدة ضمن سلسلة من الخطوات، وعبر فترة زمنية معينة حتى يتم تحقيق نتيجة معينة.

شكل ٣-٥ : تحديد المستوى المتوقع أو المرغوب لتحسين اختيار مستهدفات الأداء المطلوبة



المصدر: Kusek and Rist, 2004

وهنا يجب أن نشير إلى أنه يجب تحديد مستهدف واحد لكل مؤشر، وإذا لم يتم استخدام هذا المؤشر من قبل أبداً، فيجب على المقيم في هذه الحالة أن يكون حريصاً عند تحديد مستهدف جديد محدد، كأن يقوم مثلاً باستخدام نطاق أو مدى معين Range، عوضاً عن ذلك ويجب تحديد المستهدفات في المدى المتوسط (على ألا يزيد المدى الزمني عن ثلاث سنوات) وأن يتضمن أطراً زمنية واقعية للإنجاز. وفي الغالب يتم تحديد هذه المستهدفات سنوياً، ولكن في بعض الحالات يتم إنشاؤها على أساس ربع سنوي، أو لفترات أطول.

ويوضح جدول ٣-٥ الخطوة الأخيرة في تطوير مخرجات سياسة التعليم: وضع مستهدفات الأداء. ومن هنا تصبح هذه المصفوفة الكاملة هي إطار عمل الأداء، وتحدد هذه المصفوفة المخرجات Outcomes، وتمدنا بخطة لتحديد فيما إذا كان البرنامج ناجحاً في تحقيق هذه النتائج. ويحدد هذا الإطار العملي تصميم نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج، الذي سوف يبدأ بمدنا بالمعلومات حول فيما إذا تم تحقيق المستهدفات المحلية بشكل يساهم في تحقيق النتائج طويلة المدى من عدمه. ويساعد هذا الإطار العملي المقيمين على تصميم التقييم، كما أنه يساعد أيضاً المديرين في عمليات إعداد الموازنة، وتخصيص الموارد، واختيار فريق العمل من الموظفين، وغيرها من الوظائف الأخرى. ويجب على المديرين مراجعة هذا الإطار بشكل دوري للتأكد من أن المشروع، أو البرنامج، أو السياسة، تتحرك نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

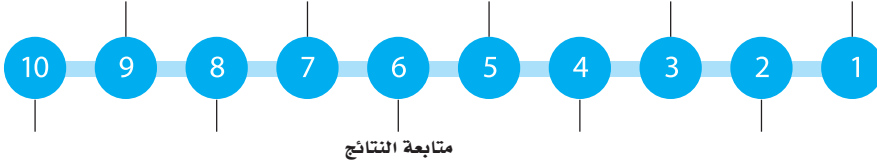
ويمثل استهداف الأداء خطوة هامة جداً لتحقيق النتائج المرتبطة بالسياسة، كما أن استخدام العملية التشاركية والتعاونية المتعلقة بمؤشرات الوضع الأصلي، والمستويات المرغوب الوصول إليها من التحسين بمرور الوقت، إنما هي خطوة رئيسية في المتابعة والتقييم المبني على النتائج.

جدول (٣-٥) : نموذج لإطار عمل الأداء : النتائج والمؤشرات وخط الأساس والمستهدفات Sample Performance Framework Outcomes, Indicators, Baselines and Targets

النتيجة Outcome	المؤشرات Indicators	خط الأساس Baselines	المستهدف Taregts
تحسين التغطية في برامج تعليم ما قبل سن المدرسة	نسبة أطفال الحضر الذين تم التحاقهم بتعليم ما قبل سن المدرسة	٧٥٪ في المناطق الحضرية في عام ١٩٩٩	٨٥٪ في المناطق الحضرية بحلول ٢٠٠٦
تحسين نتائج التعليم في مدارس التعليم الأساسي	نسبة أطفال الريف الذين تم التحاقهم بتعليم ما قبل سن المدرسة	٤٠٪ في المناطق الريفية في عام ٢٠٠٠	٦٠٪ في المناطق الريفية بحلول ٢٠٠٦
تحسين نتائج التعليم في مدارس التعليم الأساسي	نسبة تلاميذ الصف السادس الذين سجلت درجاتهم ٧٠٪ أو أكثر في الاختبارات القياسية في الحساب والعلوم	٤٧٪ من التلاميذ سجلت درجاتهم ٧٠٪ أو أكثر في الحساب و ٥٠٪ سجلت درجاتهم ٧٠٪ أو أكثر في العلوم .	بحلول ٢٠٠٦ - ٨٠٪ من التلاميذ سوف يحصلون على ٧٠٪ أو أكثر في الرياضيات و ٦٧٪ سوف يحصلون على ٧٠٪ أو أكثر في العلوم.
Baseline	نسبة تلاميذ الصف السادس الذين حصلوا على درجات أعلى في الاختبارات القياسية في الحساب والعلوم بالمقارنة ببيانات	٥٢٪ في العلوم .	٢٠٠٢ متوسط درجات تلاميذ الصف السادس كانت ٦٨٪ في الحساب و ٥٢٪ في العلوم .
			٢٠٠٦ متوسط درجة الاختبار سوف تكون ٧٨٪ للرياضيات و ٦٥٪ للعلوم

المصدر: Kusek and Rist, 2004

الخطوة السادسة : متابعة النتائج Monitoring for results

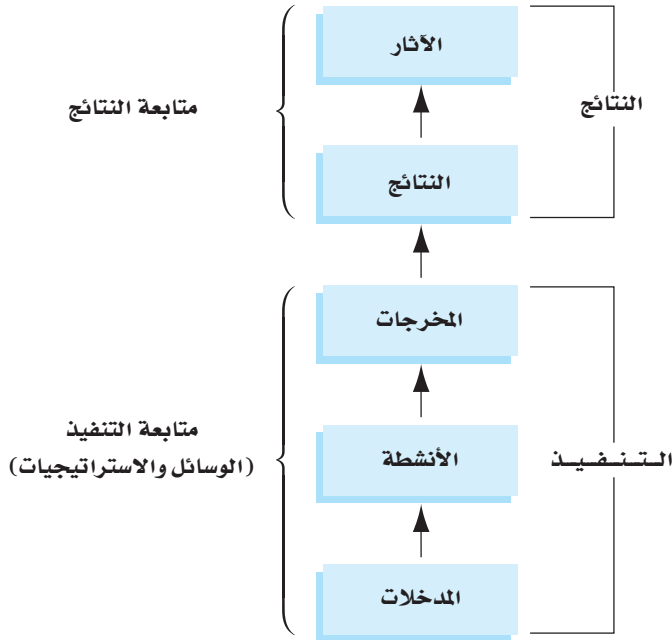


يقوم نظام المتابعة المبنية على النتائج Results-based monitoring على تتبع كل من التنفيذ (الأنشطة، والمخرجات)، والنتائج على كل من المدى المتوسط والطويل (النتائج Outcomes والأثر). ويوضح شكل ٦-٣ الكيفية التي تدرج تحتها كل من أنماط المتابعة في هذا النموذج. ويوجد لكل نتيجة من النتائج الخمس عدد من المؤشرات لكل منها مُستهدف محدد. ولذا هناك حاجة إلى التنسيق بين سلسلة الأنشطة والإستراتيجيات المرتبطة بها وإدارتها بشكل مرتب لتحقيق هذه المستهدفات (شكل ٦-٣).

ويمثل الارتباط بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج بعداً هاماً جداً، ويوضح لنا شكل ٦-٣ مثالاً لتقليل معدل الوفيات لدى الأطفال.

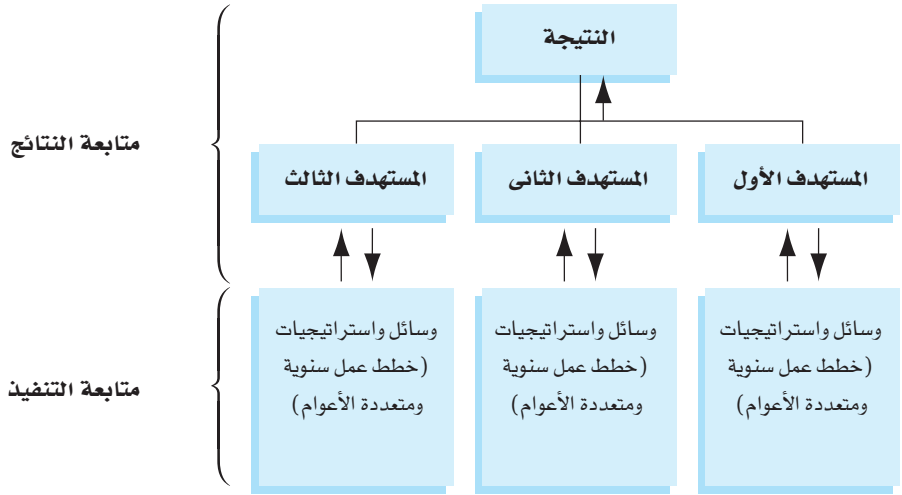
لقد أصبح العمل مع الشركاء هو العُرف السائد في كل برامج وعمليات التنمية، ويساهم العديد من الشركاء في المستوى الأدنى في السلم بالمدخلات، والأنشطة، والمخرجات كجزء من الإستراتيجية لتحقيق المستهدفات (شكل ٦-٣).

شكل (٦-٣) : الأنماط الرئيسية للمتابعة



المصدر: Adapted from Binnendijk, 2000.

شكل (٧-٣) : العلاقات بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج



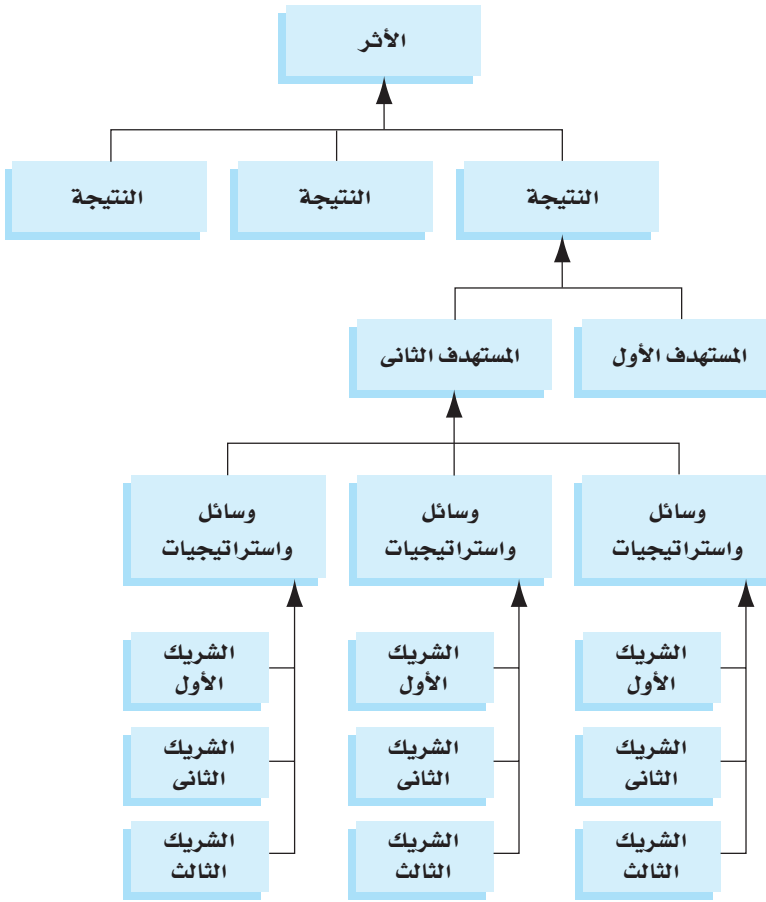
المصدر : Kusek and Rist, 2004

شكل (٨-٣) : مثال للعلاقة الارتباطية بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج



المصدر : Kusek and Rist, 2004

شكل (٣-٩): تحقيق النتائج من خلال الشراكة



المصدر: Kusek and Rist, 2004

إن وجود نظام قوي للمتابعة والتقييم يجب دعمه بالموازنة، وبخطط لتوفير الموارد اللازمة، وبأنشطة التخطيط. ويشمل النظام الفعال للمتابعة والتقييم بعض المهام الإدارية والمؤسسية الآتية:

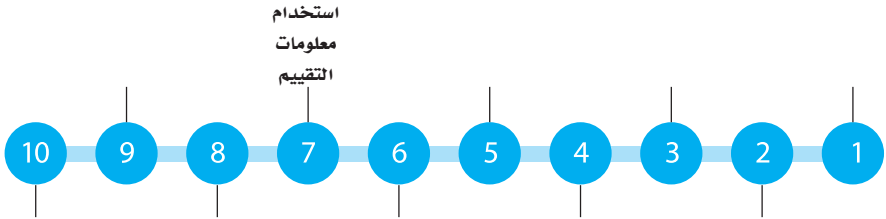
- إنشاء أدلة إرشادية تتعلق بجمع البيانات، وتحليلها، وإعداد التقارير.
- تفويض من سيكون المسؤول عن أداء هذه الأنشطة.
- إنشاء أدوات لرقابة الجودة.
- إنشاء إطار زمني، وتحديد التكاليف.
- العمل من خلال أدوار ومسئوليات الحكومة، وشركاء التنمية الآخرين، والمجتمع المدني.
- إنشاء أدلة إرشادية حول الشفافية، ونشر المعلومات، وتحليلها.

وليتحقق النجاح فإن كل نظام متابعة وتقييم يحتاج إلى توافر العناصر الآتية :

- الملكية
- الإدارة
- الصيانة
- المصادقية.

الخطوة السابعة : استخدام معلومات التقييم

Using Evaluation Information



يلعب التقييم دوراً هاماً في استكمال المعلومات التي تم الحصول عليها من متابعة تقدم تحقيق النتائج، والآثار. فإذا كانت المتابعة تكشف عما نقوم بعمله فيما يختص بالمؤشرات والمستهدفات والنتائج، فإن التقييم يكشف فيما:

- إذا كنا نفعل الصواب (الأنشطة، والتدخلات) السليمة (الإستراتيجي).
- إذا كنا نقوم بعمل ذلك بشكل صحيح (إجراءات، وعمليات).
- إذا كانت هناك طرق أفضل للقيام بعمل ذلك (التعلم).

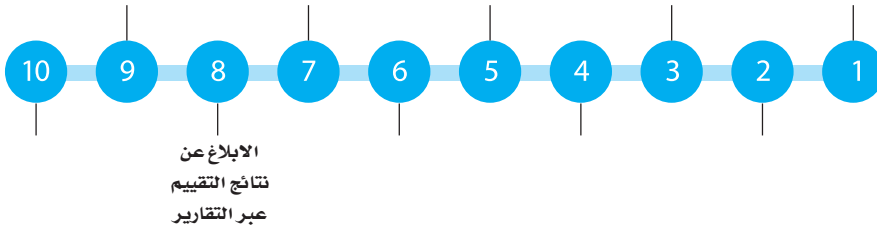
فالتقييم يمكن أن يتناول العديد من القضايا والموضوعات الهامة التي تتجاوز حدود النظام البسيط للمتابعة. فمثلاً نجد أن تصميم العديد من التدخلات يقوم على افتراضات سببية معينة

وحل المشكلة أو القضية المحددة. فالتقييم يمكن أن يواجه بعض التحديات بشأن هذه الافتراضات السببية باستخدام التقييم المبني على النظرية Theory-based evaluation والنماذج المنطقية Logic models (كما سيتم تفسيره في الفصل الرابع). فالتقييم ينقب بعمق حول نتائج المتعة المذهلة، أو المقلقة، (فمثلاً معرفة لماذا تتسرب الفتيات من التعليم في القرية مبكراً عن الأولاد). ويمكن استخدام التقييم لأغراض المتابعة بالإضافة إلى استخدامه في الحالات الآتية:

- في أي وقت يوجد هناك نوع من النتائج غير المتوقعة، أو أداء متطرف يتطلب المزيد من البحث.
- عندما يتم بدء عملية توزيع وتخصيص الموارد والموازنات للمشروعات، أو البرامج، أو السياسات.
- عندما يتم اتخاذ قرار بشأن التوسع أو عدم التوسع في أحد المشروعات التجريبية.
- عندما تكون هناك فترة زمنية كبيرة بلا تحسن معين بدون وجود تفسيرات معينة توضح ما وراء ذلك.
- عندما تكون هناك نتائج متباينة ومختلفة لبعض البرامج، أو السياسات المشابهة، أو عندما تكون هناك اتجاهات متباينة مختلفة حول المؤشرات المتعلقة بهذه النتائج.
- عند محاولة تفهم الآثار الجانبية للتدخلات المختلفة.
- عند التعلم من ميزة وقيمة ودلالة ما تم عمله أو تنفيذه.
- عند النظر بعناية إلى التكلفة المصاحبة للمنافع التي تم الحصول عليها.

فإذا اتجهت الحكومات والمنظمات بالاعتماد على المعلومات التي يتم جمعها من نظام المتابعة والتقييم فيجب عليها التأكد من جودة وثقة ومصداقية هذه المعلومات. فالمعلومات الضعيفة، أو غير الدقيقة، أو المتحيزة ليست مفيدة لأي شخص.

الخطوة الثامنة: الإبلاغ عن نتائج التقييم عبر التقارير Reporting Findings



وتعتبر عملية تحديد أي النتائج التي سيتم تضمينها في تقرير، ولمن، وبأي شكل سيتم تقديمها، وفي أي الفترات سيكون هو الجزء الأساسي للمتابعة والتقييم، فتحليل وإعداد التقارير:

- يزودنا بمعلومات عن الوضع الحالي للمشروعات، والبرامج، والسياسات.
- يمنح أدلة للمشكلات.
- يخلق فرصاً للتحسين، والتعديل في مجال تنفيذ إستراتيجيات التنفيذ.

- يزودنا بمعلومات هامة بمرور الوقت عن الاتجاهات والتوجهات ذات الصلة.
- يساعد في التأكيد على/ أو تحدي نظرية التغيير التي تكمن وراء المشروع، أو البرنامج، أو السياسة (سوف يتم تناول تحليل البيانات وإعداد التقارير بمزيد من التفصيل في الفصول القادمة).

وهنا يجب على المقيم أن يكون متأكداً من معرفة النقاط المتعلقة بالقرارات الرئيسية على مستوى المشروع، أو البرنامج، أو السياسة، بحيث يمكنه مراعاة ذلك عند إعداد التقرير الخاص بالنتائج، ومن أجل أن تكون مفيدة لصناع القرار. فإذا تم حصولهم على هذه البيانات، وتحليلها متأخراً فلن يكون لها تأثير على القرارات ذات الصلة.

ويجب تضمين كل النتائج الضرورية في تقرير سواء كانت نتائج إيجابية أو سلبية (جدول ٦-٣) فنظام المتابعة والتقييم الجيد يجب أن يزودنا بنظام إنذار مبكر يكشف عن المشكلات أو التناقضات، إضافة إلى البرهنة على وجود قيمة لتدخل معين. فيجب أن تتضمن تقارير الأداء تفسيرات عن النتائج الضعيفة، أو المخيبة للآمال، مع توثيق الخطوات التي تم اتخاذها في هذا الشأن. فعند تحليل أو عرض البيانات يجب على المقيمين:

- مقارنة البيانات الخاصة بالمؤشر ببيانات الوضع الأصلي Baseline، والمستهدفات وتقديم هذه المعلومات بصورة جدول أو شكل بياني يسهل فهمها (انظر الفصل الثالث عشر).
- مقارنة البيانات والمعلومات الحالية بالمعلومات السابقة، والبحث عن الأنماط والتوجهات القائمة.
- الانتباه إلى الاستنتاجات الشاملة المستندة إلى معلومات غير كافية (فكلما قمت بجمع معلومات أكثر، كانت نتائج التقييم التي يعرضها المقيم أكثر واقعية).
- حماية المبلغ: فالناس الذين يخبرونك بأخبار سيئة يجب عدم معاقبتهم (فالنتائج غير المريحة يمكن أن تشير إلى توجهات جديدة، أو تُبلغ المديرين عن وجود المشاكل بشكل مبكر وإعطائهم الوقت الكافي لحلها).

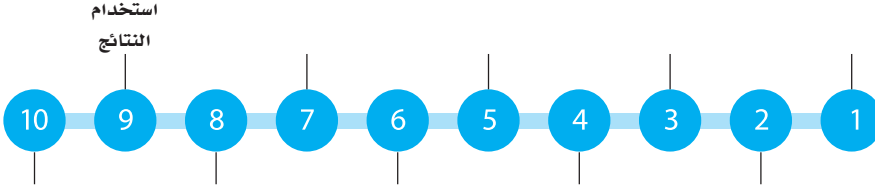
جدول (٦-٣): نموذج لجدول يعرض تقريراً بالنتائج

Sample Outcomes Reporting Table

الفرق (المستهدف - الحالي)	المستهدف	الوضع الحالي	الوضع الأصلي Baseline	مؤشر النتيجة
٥-	٢٠	٣٥	٣٠	معدل الالتهاب الكبدي (العدد = ٦٠٠٠)
٤-	٢٤	٢٠	٢٠	نسبة الأطفال الذين تحسن وضعهم الصحي العام (= يساوي ٩٠٠٠)
٠	٦٥	٦٥	٥٠	نسبة الأطفال الذين سجلوا درجات موجبة لأربعة من أصل خمسة من الاختبارات البدنية (يساوي ٢٥٠٠)
٢	٨٣	٨٥	٨٠	نسبة الأطفال الذين تحسن وضعهم الغذائي (يساوي ١٤٠٠٠)

المصدر: Kusek and Rist, 2004

الخطوة التاسعة : استخدام النتائج Using Findings



إن الجوهر في نظام المتابعة والتقييم لا يعنى ببساطة مجرد نشر النتائج المبينة على المعلومات التي تم جمعها، وإنما مد المستخدمين المناسبين لهذه المعلومات في الوقت المناسب حتى يمكنهم أخذها في الاعتبار (سواء بالاختيار أو بالتجاهل) في إدارة المشروعات، والبرامج، والسياسات. كما أن شركاء التنمية والمجتمع المدني يلعبون أدواراً هامة في استخدام هذه المعلومات لتقوية المساءلة، والشفافية، وإجراءات تخصيص الموارد.

هذا وتتضمن إستراتيجيات نشر المعلومات ومشاركتها مع الآخرين والتي يمكن استخدامها على أى مستوى من المستويات الحكومية الاستراتيجية الآتية:

- تمكين الإعلام Empower the media حيث أن الإعلام يمكن أن يساعد في نشر النتائج التي تم استخلاصها من نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج، فمن الممكن أن يكون الإعلام مفيداً في كشف الفساد، والدعوة إلى إدارة حكومية أكثر رشداً.
- سن تشريعات حماية المعلومات freedom of information legislation Enact فالتحرر في مجال المعلومات يمثل أداة قوية يمكن استخدامها في مشاركة المعلومات مع الأطراف المعنية.
- تأسيس الحكومة الالكترونية Institute e-government وتتضمن الحكومة الالكترونية استخدام تكنولوجيا المعلومات لضمان وصول أفضل للمعلومات، والتوعية، والخدمات. كما أن الحكومة الالكترونية تسمح للأطراف المعنية بالتفاعل مباشرة مع الحكومة للحصول على المعلومات وحتى تنفيذ بعض الأعمال إلكترونياً.
- إضافة معلومات على ملفات شبكة الانترنت الداخلية والخارجية؛ فالمعلومات يمكن مشاركتها عن طريق إرسال، أو نشر المعلومات، بالإضافة لنشر نتائج الأداء داخليا (داخل نطاق الوكالة أو الحكومة) وخارجيا عبر المواقع الالكترونية. وقد قامت العديد من الوكالات بإنشاء وتطوير قواعد بيانات بحثية لنتائج المتابعة والتقييم.
- نشر تقارير الموازنة السنوية: فأفضل طريقة للتواصل حول الكيفية التي يتم بها إنفاق أموال دافعي الضرائب هو نشر الموازنة، مما يسمح للمواطنين بملاحظة جودة ومستوى الخدمات التي تقدمها الحكومة لهم، والأولويات التي تأخذها الحكومة في الاعتبار بالنسبة لخدمات، أو برامج معينة.
- إشراك المجتمع المدني ومجموعات المواطنين؛ فأشراك المجتمع المدني والمجموعات المختلفة من

المواطنين يشجع المجموعات أن يكون محور أدائها هو العمل الجاد، بشفافية وأكثر توافقاً مع المعلومات التي يحتاجونها.

- **تقوية الرقابة التشريعية** Legislative oversight فالهيئات التشريعية موجودة في كل من الدول المتقدمة، والدول النامية التي تطلب معلومات عن الأداء كجزء من وظيفتها الرقابية. فهي تنظر إلى أي مدى يتم استخدام الموازنات المخصصة بشكل فعال.
- **تقوية مكتب المدقق العام**: فمكتب المدقق العام هو شريك أساسي في تحديد فعالية أداء وظائف الحكومة، وهنا تقوم وكالات وهيئات المراجعة بطلب مزيد من المعلومات عن الكيفية التي يقوم بها القطاع العام بأداء دوره في المشروعات، والبرامج، والسياسات المنفذة وبأي مستوى من الفعالية.
- **مشاركة ومقارنة النتائج مع شركاء التنمية**: إن نتيجة تقديم الإستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر، مع الإستراتيجيات، والسياسات المشابهة تشجع شركاء التنمية (خاصة الوكالات ثنائية ومتعددة الأطراف) بطلب المشاركة ومقارنة النتائج معها.

إن تفهم المنفعة من وراء المعلومات الخاصة بالأداء بالنسبة للمستخدمين المتنوعين لهذه المعلومات هو سبب رئيسي لبناء نظام للمتابعة والتقييم للمرة الأولى، فالمستخدمون الرئيسيون في العديد من المجتمعات مثل المواطنين والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، غالباً ما يستبعدون تدفق المعلومات، ولذا فإن بيانات ومعلومات المتابعة والتقييم سواء داخليا (حكومية) أو خارجياً (مجتمعية) تستخدم عند الحاجة الشديدة إليها (مربع ٣-٣).

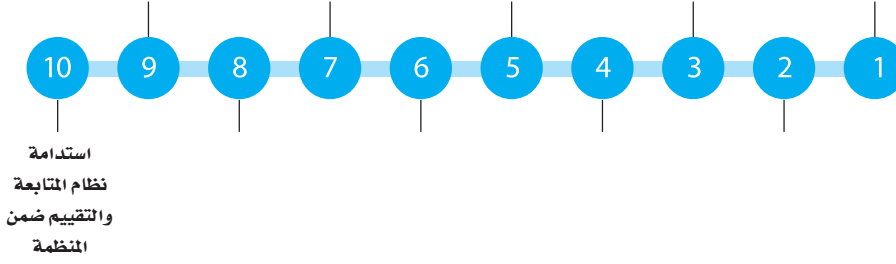
مربع (٣-٣) عشرة استخدامات للنتائج التي تم التوصل إليها

يتم استخدام النتائج التي يتم استخلاصها من التقييم فيما يأتي:

- ١- الاستجابة لمتطلبات المسألة عن طريق المسؤولين المنتخبين وعامة الشعب
- ٢- المساعدة في صياغة وتبرير طلبات الموازنة
- ٣- المساعدة في إصدار القرارات الإجرائية لتخصيص الموارد
- ٤- أداء اختبارات متعمقة عن وجود مشاكل تتعلق بالأداء (بالرجوع لنظرية التغيير أو التنفيذ) وما هي الإجراءات الإصلاحية الواجب اتخاذها
- ٥- المساعدة في زيادة دافعية الموظفين في الاستمرار في عمل الإصلاحات والتعديلات اللازمة للبرامج
- ٦- متابعة أداء المتعاقدين أو متلقي المنح (فمن غير الكافي توثيق أنهم يعملون بكل جد)
- ٧- مد المعلومات المتعلقة بالتقييمات الخاصة أو المتعمقة للبرنامج
- ٨- المساعدة في تتبع الخدمات المقدمة ومقارنتها بالنتائج المستهدفة (هل نحن نقوم بعمل الأشياء بشكل صحيح؟)
- ٩- دعم الإستراتيجيات والجهود الأخرى للتخطيط طويل المدى (هل نحن نقوم بعمل الأشياء أو الأنشطة الصحيحة؟)
- ١٠- التواصل مع العامة لبناء مناخ من الثقة العامة.

المصدر: Hatry, 1999

الخطوة العاشرة: استدامة نظام المتابعة والتقييم داخل المنظمة



إن ضمان وجود نظام للمتابعة والتقييم مبني على النتائج واستدامته، والاستفادة منه يمثل تحدياً كبيراً. ويوجد هنالك ستة مكونات هامة تعد عناصر هامة لضمان الاستدامة Sustainability وهي:

- الطلب Demand
 - أدوار ومسئوليات واضحة
 - معلومات تتسم بالمصداقية ويمكن الثقة فيها
 - المساءلة Accountability
 - القدرات Capacities
 - الحوافز Incentives
- كل مكون يحتاج إلى الاهتمام المستمر عبر الزمن لضمان قدرة النظام على الاستمرار في البقاء.

الطلب Demand

فالطلب على المتابعة والتقييم يمكن بناؤه والابقاء عليه بأشكال وطرق عديدة منها ما يلي :

- بناء هيكل رسمي يتضمن الإبلاغ عن نتائج الأداء عبر تقارير دورية (متطلبات سنوية لإعداد التقارير وتقديمها للوحدات التنظيمية مثلاً)
- الإعلان والدعاية عن المعلومات المتاحة من خلال الإعلام، ومن ثم تعميم ونشر الطلب عليها من جانب الكيانات الحكومية المختلفة، والمجموعات المختلفة من المواطنين، والمناحين، وعامة الشعب.
- ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف رئيسية لواقع فعلى ومستهدفات محددة، بحيث يكون المهتمون بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة قادرين على تتبع التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف.

أدوار ومسئوليات واضحة Clear Roles and responsibilities

فأحد أهم التدخلات الضرورية الهامة لتحويل نظام المتابعة والتقييم إلى شكل مؤسسي هو إيجاد أدوار ومسئوليات، وخطوط واضحة للسلطة في مجال جمع وتحليل البيانات، وإعداد تقارير الأداء، وعمل ذلك يتطلب:

- إصدار توجيهات واضحة عن من المسؤول عن كل مكون من مكونات نظام المتابعة والتقييم، وإدراج المسؤولية داخل إطار مراجعات أداء الأفراد.

- بناء نظام يسمح بربط وظائف التخطيط المركزي الخاصة بالتمويل بوظائف الخط الوظيفي/ القطاع، من أجل تشجيع الارتباط بين دورات وجلسات تخصيص الموازنات، وتزويد المعلومات حول المتابعة والتقييم والذي يعرف عادة بنظام موازنة الأداء Performance budgeting system
- بناء نظام يكون فيه الطلب على المعلومات موجوداً في كل مستوى من مستويات النظام (حتى لا يكون هناك جزء أو حلقة من حلقات النظام لا يتم فيها مرور المعلومات عليها ومن ثم استخدامها).

معلومات تتسم بالمصداقية والثقة بها Trustworthy and credible information

يجب أن يكون نظام معلومات الأداء قادراً على إنتاج كل من الأخبار الجيدة والأخبار السيئة، وطبقاً لذلك فإن الذين يُعهد إليهم بإنتاج المعلومات بحاجة للتحرر من أجل الحماية من الانتقامات والقيود السياسية. فالمعلومات التي ينتجها النظام يجب أن تتسم بالشفافية، والموضوعية، واتسام الموضوعية عند التحقق منها عن طريق شخص أو هيئة مستقلة (مثلاً المراجعة التي يقوم بها مكتب التدقيق الوطني للحكومة، أو عن طريق مجموعة مستقلة من أساتذة الجامعة).

المساءلة Accountability

يجب إيجاد أساليب تضمن مشاركة المعلومات بشفافية مع الأطراف المعنية الخارجية الذين يُظهرون اهتماماً بالأداء. فالأطراف المعنية يجب أخذهم في الاعتبار بما فيهم منظمات المجتمع المدني والإعلام، والقطاع الخاص، والحكومة.

القدرات Capacities

عند إجراء تقييم الجاهزية لتطبيق نظام للمتابعة والتقييم يتم التركيز على القدرات التنظيمية، الذي يمثل أحد الأشياء الأولية الواجب أخذها في الاعتبار عند بناء نظام للمتابعة والتقييم. فالعناصر والمكونات الرئيسية الواجب مراعاتها تتضمن: ضمان توافر مهارات فنية جيدة في مجال جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى المهارات الإدارية في وضع الهدف الإستراتيجي، والتطوير التنظيمي، بالإضافة لتوافر نظم لجمع البيانات واسترجاع المعلومات المتاحة في الأنظمة الموجودة، والاتاحة المستمرة للموارد المالية، والخبرات المؤسسية في مجال المتابعة والتقييم.

الحوافز Incentives

يجب تقديم الحوافز بطريقة تشجع على استخدام المعلومات الخاصة بالأداء. فالنجاح في حاجة للاعتراف به، وإقراره، ومكافأته. كما أن المشاكل بحاجة إلى تحديدها. ولذا يجب ألا تتم معاقبة من يُدلون بالمعلومات ويجب تقدير قيمة التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة المعلومات الخاصة بالوفور في الموازنة مع الآخرين المعنيين. فالنظم الفاسدة أو غير الفعالة لا يمكن أن ينتج عنها معلومات أو تحليل يتسم بالجودة العالية.

تعليقات ختامية Concluding comments

لا يوجد هناك أي نوع من المتطلبات أو الالتزامات لبناء نظام للمتابعة والتقييم طبقاً للخطوات العشرة، فالاستراتيجيات يمكن تطويرها بحيث تتضمن خطوات أكثر أو أقل. ولكن التحدي هنا هو التأكد من أن الوظائف والأنشطة الرئيسية موجودة ومصنفة بأسلوب منطقي، ومن ثم يتم تنفيذها بتعاقب منطقي مناسب.

وتعتبر نظم المتابعة والتقييم المبنية على النتائج أدوات فعالة للإدارة، حيث أن هذه النظم تساعد في تقوية طريقة التغيير التي تدار فيها الحكومة، وإدارة المنظمات.، كما أنها يمكن أن تساعد أيضاً في بناء أساس معرفي لما يتم تنفيذه وعمله بأداء جيد أو غير جيد.

يجب أن يتسم نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج بال تكرار والاستمرارية، حيث يجب أن يلقي الاهتمام بشكل مستمر بالإضافة لاستدامة توافر الموارد اللازمة لتصميمه وتنفيذه، وتوافر الإرادة والالتزام السياسي ولكننا بحاجة للوقت الكافي لبناء التحول والتغيير الثقافي نحو الاهتمام بالنتائج ولذا فإن الوقت والجهد والحوافز تمثل قيمة هامة في هذا الصدد .

كما أن الطلب على بناء القدرات لا ينتهي أبداً وتوجد هناك خطوات عديدة يمكن أن تساعد على إنشاء واستدامة نظام المتابعة والتقييم كما يلي :

- احتفظ برواد هذا النظام Champions وقدم الدعم لهم
- قم باقتناع وزارة المالية، والهيئات التشريعية بأن نظام المتابعة والتقييم بحاجة لموارد مستمرة (فحجم الموارد المخصصة في الموازنة لنظام المتابعة والتقييم يجب أن يكون مساوياً لما تم تخصيصه لنظام الموازنة)
- ابحث عن كل فرصة تساهم في الربط بين المعلومات الخاصة بالنتائج والموازنة بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد
- ابدأ بجهود تجريبية استطلاعية للبرهنة على فعالية نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج
- ابدأ باستراتيجية قطاعية Enclave Strategy بدلاً من البدء بالنهج الحكومي الكامل
- قُم بمتابعة التقدم نحو كل من التنفيذ، والتقدم في تحقيق النتائج
- اعمل على استكمال متابعة الأداء بالتقييمات لضمان فهم أفضل لنتائج القطاع العام.

وبمجرد أن يتم تطوير إطار عمل تقييم ما (الخطوة السابعة) فإن هذا الإطار يمكن استخدامه لبناء نظرية للتغيير، عن طريق اختيار النهج الملائم، والبدء بإعداد أسئلة التقييم، واختيار التصميم المناسب للتقييم. وسوف يتم مناقشة هذه القضايا والموضوعات في الفصول من ٤-٧.

إن نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج بمثابة أداة قيمة لمساعدة صناعات السياسات وصناعة القرار في تتبع نتائج وتأثيرات المشروع والبرامج والسياسات. وعلى عكس التقييم التقليدي، فإن نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج يتحرك بعيداً من التأكيد على المدخلات والمخرجات إلى التأكيد على النتائج والتأثيرات وهو يعد بمثابة بنية وهيكل أساسي لنظام قياس الأداء.

نظم المتابعة والتقييم المبني على النتائج:

- تستخدم قاعدة البيانات لوصف مشكلة قبل البدء بالمبادرة
- تتبع المؤشرات الخاصة بالنتائج التي يمكن إنجازها
- جمع البيانات حول المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، ومساهماتها في تحقيق النتائج
- تقييم قوة وملاءمة نظرية التغيير التي يتم نشرها
- رفع التقارير العلمية المنظمة للأطراف المعنية
- يتم إجراؤها عن طريق شركاء إستراتيجيين
- جمع المعلومات عن نجاح أو فشل إستراتيجية الشراكة في تحقيق وإنجاز الأهداف المقصودة
- النضال المستمر من أجل مد المهتمين بمعلومات مفيدة وموثوق فيها كأداة للإدارة.

والخطوات العشرة التي تمت التوصية بها لتصميم وبناء نظام للمتابعة والتقييم مبني على النتائج

هي كما يلي:

- ١- تقييم الجاهزية لإجراء التقييم
- ٢- الاتفاق على نتائج الأداء التي ستتم متابعتها وتقييمها
- ٣- اختيار المؤشرات الرئيسية لمتابعة النتائج
- ٤- جمع البيانات المتعلقة بالمؤشرات عند الوضع الأصلي
- ٥- التخطيط للتوسيع: وضع أهداف واقعية
- ٦- متابعة النتائج
- ٧- استخدام معلومات التقييم
- ٨- الإبلاغ عن نتائج التقييم عبر التقارير
- ٩- استخدام النتائج
- ١٠- استدامة نظام المتابعة والتقييم ضمن المنظمة

إن بناء واستدامة نظام للمتابعة والتقييم مبني على النتائج لا يُعتبر شيئاً سهلاً ويتطلب الالتزام المستمر، ووجود رعاية ورواد له، بالإضافة لاحتياجه للوقت والجهد والموارد الأخرى. وقد يوجد هناك الكثير من التحديات التنظيمية، والفنية، والسياسية الأخرى لتصميم هذا النظام. وقد يحتاج النظام الأصلي إلى مراجعات عديدة وتعديلات معينة كي يتواءم مع احتياجات المنظمة. ولكن القيام بعمل ذلك يستحق بذل المزيد من الجهد.

أنشطة الفصل الثالث

تمرين تطبيقي (٣-١): كسب المنطق بشكل صحيح

إلى أي مدى ترى أن منظمتك مستعدة وجاهزة لتنفيذ نظام للمتابعة والتقييم مبني على النتائج؟ قم بإعطاء تقدير رقمي لمنظمتك على كل من الأبعاد التالية، مع إعطاء تعليقات تفسر تقديرك. ناقش مع زميل لك أي عوائق أو عقبات قد تجدها عند التنفيذ وناقش الكيفية التي يتم معالجتها

١- الحوافز (قم بوضع دائرة حول التقدير المناسب)

كثير من الحوافز	قليل من الحوافز	كثير من المثبطات للهمم
-----------------	-----------------	------------------------

تعليقات:
إستراتيجيات مقترحة للتحسين:

٢- الأدوار والمسؤوليات (قم بوضع دائرة حول التقدير المناسب)

واضحة جدا	واضحة لحد ما	غير واضحة تماما
-----------	--------------	-----------------

تعليقات:
إستراتيجيات مقترحة للتحسين:

٣- القدرات التنظيمية (قم بوضع دائرة حول التقدير المناسب)

ممتازة	كافية	ضعيفة
--------	-------	-------

تعليقات:
إستراتيجيات مقترحة للتحسين:

٤- العقبات (قم بوضع دائرة حول التقدير المناسب)

لا توجد عقبات جديدة هامة	قليل من العقبات	عقبات كبيرة
--------------------------	-----------------	-------------

تعليقات:
إستراتيجيات مقترحة للتحسين:

تمرين تطبيقي (٣-٢): تحديد المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، والنتائج، والآثار

المطلوب منك تحديد أي من العبارات التالية يمكن اعتبارها بمثابة نهج، أو نشاط، أو مخرج، أو نتيجة، أو أثر طويل المدى. فإذا كان ممكناً ناقش مع زميل لك هذا وقم بتفسير الأساس الذي قمت باستخدامه لتصنيف كل عبارة.

- ١- تساهم المشروعات الصغيرة المملوكة للمرأة في الحد من الفقر في المجتمعات التي يتم فيها إدارة وتنفيذ هذه المشروعات.
- ٢- قامت الحكومة بتوفير اعتمادات مالية لقروض المشروعات الصغيرة.
- ٣- وافقت الحكومة على ٦١ تطبيقاً أعدها خريجو البرنامج.
- ٤- قامت وزارة التربية والتعليم بتحديد مدربي البرنامج التدريبي.
- ٥- قام ٥٢ من السيدات باستكمال التدريب.
- ٦- زاد دخل الخريجين بنسبة ٢٥٪ في العام الأول بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- ٧- حضرت ١٠٠ للتدريب الخاص بإدارة المشروعات الصغيرة.
- ٨- لقد تم مد المجتمعات بمعلومات عن القروض المتاحة لبرنامج المشروعات الصغيرة.

تمرين تطبيقي (٣-٣): تطوير المؤشرات

- ١- المطلوب منك تحديد برنامج أو سياسة ما قد تكون مألوفة بالنسبة لك، ما هو الأثر الرئيسي الذي يحاول البرنامج أو السياسة تحقيقه؟ ماهما النتيجتان اللتان تتوقع رؤيتهما إذا كان التدخل سيساهم في تحقيق هذا الأثر؟

الأثر: _____

نتيجة ١: _____

نتيجة ٢: _____

- ٢- ابدأ بالنتائج وقم بتحديد اثنين أو ثلاثة من المؤشرات التي يمكنك استخدامها لتتبع التقدم الحادث لكل منهما.

نتيجة ١: _____

مؤشر أ: _____

مؤشر ب: _____

مؤشر ت: _____



نتيجة ٢ : _____

مؤشراً: _____

مؤشرب : _____

مؤشرت : _____

الأثر : _____

مؤشراً: _____

مؤشرب : _____

مؤشرت : _____

ملاحظات

1. This chapter, which draws heavily on Kusek and Rist (2004), explicitly addresses monitoring. The rest of this volume is devoted exclusively to evaluation.

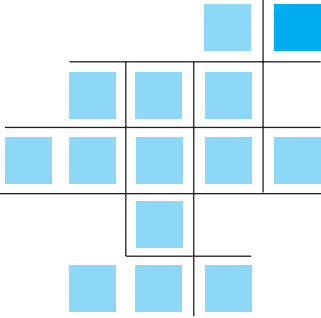
المراجع

- Binnendijk, Annette. 2000. "Results-Based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience." Paper prepared for the OECD/DAC Working Party on Aid Evaluation, Paris, February 10–11 (revised October 2000).
- Boyle, R., and D. Lemaire, eds. 1999. *Building Effective Evaluation Capacity*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- IFAD (International Fund for Agriculture Development). 2002. *A Guide for Project M&E: Managing for Impact in Rural Development*. Rome. www.ifad.org/evaluation/guide/.
- Furubo, Jan-Eric, Ray C. Rist, and Rolf Sandahl, eds. 2002. *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Hatry, Harry P. 1999. *Performance Measurement: Getting Results*. Washington, DC: Urban Institute Press.
- Khan, M. Adil. 2001. *A Guidebook on Results-Based Monitoring and Evaluation: Key Concepts, Issues and Applications*. Government of Sri Lanka, Ministry of Plan Implementation, Monitoring and Progress Review Division, Colombo.
- Kusek, Jody Zall, and Ray C. Rist. 2001. "Building a Performance-Based Monitoring and Evaluation System: The Challenges Facing Developing Countries." *Evaluation Journal of Australasia* 1 (2): 14–23.
- . 2003. "Readiness Assessment: Toward Performance Monitoring and Evaluation in the Kyrgyz Republic." *Japanese Journal of Evaluation Studies* 31 (1): 17–31.
- . 2004. *Ten Steps to Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington, DC: World Bank.
- Malik, Khalid, and Christine Roth, eds. 1999. *Evaluation Capacity Development in Asia*. United Nations Development Programme Evaluation Office, New York.
- Osborn, David, and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government*. Boston: Addison-Wesley Publishing.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2002. *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. Development Co-operation Directorate and Development Assistance Committee. Paris.
- Schiavo-Campo, Salvatore. 1999. "'Performance' in the Public Sector." *Asian Journal of Political Science* 7 (2): 75–87.
- UNPF (United Nations Population Fund). 2002. *Monitoring and Evaluation Toolkit for Program Managers*. Office of Oversight and Evaluation. www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm.
- Valadez, Joseph, and Michael Bamberger. 1994. *Monitoring and Evaluation Social*

- Programs in Developing Countries: A Handbook for Policymakers, Managers, and Researchers. Washington, DC: World Bank.
- Weiss, Carol. 1972. Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wholey, Joseph S., Harry Hatry, and Kathryn Newcomer. 2001. "Managing for Results: Roles for Evaluators in a New Management Era." American Journal of Evaluation 22 (3): 343–47.
- World Bank. 1997. World Development Report: The State in a Changing World. Washington, DC.

مواقع ذات صلة على الانترنت

- IDRC (International Development Research Centre). 2004. Evaluation Planning in Program Initiatives. Ottawa. <http://web.idrc.ca/uploads/user-S/108549984812/guideline-web.pdf>.
- IFAD (International Fund for Agricultural Development). Practical Guide on Monitoring and Evaluation of Rural Development Projects. <http://www.ifad.org/evaluation/oe/process/guide/index.htm>.
- Kellogg Foundation. 1998. Evaluation Handbook. <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf>.
- Specialist Monitoring and Evaluation Web Sites. <http://www.mande.co.uk/specialist.htm>.
- Uganda Communications Commission. 2005. "Monitoring and Evaluation." In Funding and Implementing Universal Access: Innovation and Experience from Uganda. International Development Research Centre, Ottawa. http://www.idrc.ca/en/ev-88227-201-1-DO_TOPIC.html.
- World Bank. Core Welfare Indicators Questionnaire. Washington, DC. <http://www4.worldbank.org/afr/stats/cwiq.cfm>.
- . 2001. Tools: Capturing Experience Monitoring and Evaluation. Upgrading Urban Communities Resource Framework, Washington, DC. <http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/tools/monitoring-eval.html#Anchor-Monitoring-56567>.
- . 2008. Online Atlas of the Millennium Development Goals: Building a Better World. Washington, DC. <http://devdata.worldbank.org/atlas-mdg/>.



فهم سياق التقييم ونظرية برنامج التغيير Understanding the Evaluation Context and the Program Theory of Change

يعد هذا الفصل أول الفصلين المخصصين لموضوع التخطيط للتقييم؛ إذ يعد بمثابة مقدمة أساسية للتقييم الذي يجيب على التساؤل: كيف يبدأ التقييم؟ فالتقييم يبدأ عمليات التصميم والتخطيط الجيد له، حتى يستمر في تنفيذه في إطار زمني محدد، وبموازنة محددة، وذلك من أجل تلبية احتياجات المنتفع والأطراف المعنية الأخرى. هذا وبيحث التحليل المبدئي Front-end analysis في الدروس المستفادة من التجارب السابقة، ويلقى بظلال الشك حول النظرية التي يندرج تحتها البرنامج قيد التقييم؛ إذ يتم تحديد وصياغة السياق الذي يحدث تغييراً في ذلك البرنامج.

يغطي هذا الفصل خمسة أجزاء أساسية هي:

- التحليل المبدئي
- تحديد متلقي الخدمة والأطراف المعنية
- فهم السياق
- الاستفادة من المعرفة الحالية
- بناء وهيكلة استخدام وتطبيق وتقييم نظرية التغيير

التحليل المبدئي Front-End Analysis

من أين نبدأ؟ إذا أردت الوصول إلى الغاية الصحيحة فمن الأفضل أن تبدأ بالكشف عن أى اتجاه سوف تتبعه، والتعلم من الخبرات والطرق التي توصل إليها الآخرون للوصول لغاية ما. كما أنك ستكون بحاجة إلى جمع معلومات هامة قبل اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد الإطار الزمني المطلوب، والتكلفة، والمخاطر المتوقعة، والعمليات ذات الصلة.

فالتحليل الأولي المبدئي Front-end analysis نعنى به البحث في قضية أو مشكلة ما لتحديد ما هو معروف عنها، وكيف يتم التعامل معها لتصميم وتطوير النهج لتقييم هذه المشكلة. فما نعنى به في هذا التحليل هو ما يقوم به المُقيّم وهو التعرف إلى ما يجب القيام به وعمله. ولذا فإنه على المُقيّم عند قيامه بالتحليل المبدئي البحث عن الإجابة على الأسئلة المتنوعة الآتية:

- من هو المنتفع الأساسي من هذا التقييم؟ ومن هم الأطراف المعنية الأخرى؟ وما هي القضايا التي قاموا بتحديدوها في عملية التقييم؟
- إلى أي حد يمكن أن يؤثر توقيت إجراء التقييم المتعلق بالمشروع، أو البرنامج، أو السياسة على التقييم؟
- ما هو الوقت المتاح لاستكمال عملية التقييم؟
- ما طبيعة الموارد المتاحة ومدى توافرها؟
- هل هناك نوع من المواءمة والصلة بين نظرية العلوم الاجتماعية وبين هذا التقييم؟
- ما هي النتائج التي تم التوصل إليها من جرّاء القيام بتقييم برامج مشابهة؟ وما هي القضايا التي تم إلقاء الضوء عليها، أو نشأت نتيجة هذه التقييمات؟
- ما هي نظرية التغيير التي يندرج تحتها هذا المشروع أو البرنامج أو السياسة؟
- ما هي الموارد الحالية المتاحة التي يمكن استخدامها في هذا التقييم؟

ويوجد العديد من المقيّمين لا يتمتعون بالصبر الكافي لانتهاء عملية التخطيط للتقييم - كما سبق الإشارة - ولذا فهم يسارعون بالبداية في عملية جمع المعلومات قبل الإجابة عن الأسئلة المذكورة سابقاً. ومن هنا فهم يحاولون القيام بعمل استطلاعي كشمي في نفس الوقت الذي يقومون فيه بعملية جمع المعلومات. ويعد إجراء التحليل المبدئي هذا أمراً مهماً جداً الأغراض التعلم من التدخلات البرمجية السابقة، كما أنه يساهم في توفير الوقت والمال اللازمين في عملية التقييم. إن التقييم يستجيب بالتأكيد لاحتياجات المنتفع، واستمرارية العمل معه إضافة إلى الأطراف الرئيسية المعنية الأخرى. ومن الأهمية بمكان هنا الإشارة إلى أن هذا التحليل المبدئي يضمن قيام التقييم بتناول وطرح الأسئلة المناسبة للحصول على المعلومات المطلوبة، وليس مجرد جمع البيانات والمعلومات التي قد لا يتم استخدامها أبداً. وعادة ما يقوم المُقيّمون في بداية أي تقييم بإعداد وصياغة مجموعة من الافتراضات والتي قد يكون بعضها غير صحيح، فمثلاً قد يفترضون وجود بيئة غنية بالبيانات والمعلومات، في حين يجدون أن المتاح من هذه المعلومات محدود جداً. كما أنهم قد يفترضون أن المستشارين ذوي الخبرة والمعرفة القوية على المستوى القطري سوف يساعدهم في عملية التقييم، في حين لن يجدونهم في الواقع لانشغالهم بمشروعات أخرى. ولذا فالفترة الاستطلاعية التجريبية التي يمكن توافرها في هذا النوع من التحليل هامة جداً للتعرف إلى أي مدى تتاح المعلومات والموارد الأخرى.

■ التحليل الأولي

المبدئي: البحث

في قضية أو مشكلة ما لتحديد ما هو معروف عنها، وكيف يتم التعامل معها لتصميم وتطوير النهج لتقييم هذه المشكلة.

كما أنه يمكن تحديد مدى ملاءمة استخدام التقييم المشترك Joint Evaluation ومدى إمكانية حدوث ذلك، إذ أنه من الممكن اتخاذ قرار بشأنه خلال عملية التحليل المبدئي، فإذا تم اتخاذ قرار باستخدام التقييم المشترك فإنه من المناسب والملائم الاتفاق على الأدوار والمسئوليات التي يمكن أن يقوم بها كل الشركاء في هذا التقييم، كما أنهم سيكونون بحاجة للاتفاق على قضايا وموضوعات أخرى مثل توقيت التقييم والإطار الزمني له.

الكلفة والعوائد المتوقعة من التقييم Expected Costs & benefits

يجب أن تكون دراسة التكلفة والعائد المتوقعين من عملية التقييم وكيفية إحداهما التوازن بينهما على أجددة عمل التخطيط المبدئي للتقييم. وتتضمن العوائد والمنافع المتوقعة من التقييم الجوانب الآتية:

- عملية صنع القرارات المبنية على الأدلة التي تؤدي إلى قرارات سليمة وصائبة، مثل القرارات التي يمكن اتخاذها للتوسع في المشروع، أو تكراره، والمتعلقة بالمجالات التي يجب إجراء تحسينات عليها، أو إلغاؤها، أو التوسع فيها
- المساهمة في التدفق المعرفي المستمر حول الجوانب والتدخلات التي تعمل بكفاءة جيدة (وتحت أي ظرف)، وكذلك تلك التي لا تعمل جيدا
- بناء المعرفة المحلية.

كما أن التكلفة التي يتم استثمارها في إجراء التقييمات هامة وضرورية جدا، ولذا يجب التفكير في هذه التكلفة في ضوء العوامل الآتية:

- تكلفة أو موازنة البرنامج (فإنفاق ٥٠٠٠٠ دولار مثلا لتقييم برنامج تكلفته ٢٥٠٠٠ دولار غير مقبول منطقيا).
- العبء المتواجد في عملية التقييم على المستفيدين من البرنامج وغيرهم، والذي يتم الاستعانة بهم للحصول على المعلومات اللازمة لعملية التقييم، بالإضافة لجوانب الدعم الأخرى التي يمكن توفيرها للمُقيمين.
- تكلفة سمعة المقيّم الجيدة في مجتمع التقييم، خاصة إذا كانت النتائج التي سوف يتم التوصل إليها من خلال عملية التقييم تحتمل التنازع عليها أو النقاش حولها إذا ارتبط البرنامج ببعض الاعتبارات السياسية، أو القضايا الخلافية، أو إذا لم يكن هناك وقت كافٍ لإجراء تقييم شامل.

المخاطر والتحديات التي تواجه عملية التخطيط المبدئي

إن الاعتقاد أن كل شيء يمكن تغطيته خلال عملية التخطيط الأولي، أو أن عملية التحليل المبدئي سوف تساهم في جعل عملية التقييم تجري بشكل أكثر انسيابية وسر، يمثل في حد ذاته نوعا من المخاطر المتوقعة لعملية التخطيط الأولي لعملية التقييم. كما أنه يوجد هناك العديد من المخاطر التي تتضمن الجوانب الآتية:

- المقاومة التي من الممكن تواجدها عند تعديل الخطة الأصلية (Leeuw, 2003)
- McDonaldization of society وهي العملية التي تهيم وتسود فيها مبادئ مطاعم الوجبات السريعة على قطاعات أكثر وأكثر في المجتمع الأمريكي بالإضافة لأماكن أخرى في العالم

(Ritzer, 1993, p.1)، وتعتبر هذه العبارة قابلة للتطبيق عندما يتم استخدام قوائم المراجعة

- وأطر ونماذج العمل التقليدية بدلا من استخدام التفكير الانعكاسي Reflective thinking
- المعتقدات الثابتة «البديهيات Truisms» وهي التي تطفو على السطح عند إجراء التخطيط الأولي لعملية التقييم (إن التجارب التي تعتمد على العينات العشوائية بأي حال من الأحوال معقدة جدا ومكلفة جدا ومن الصعب إجراؤها في مجال التنمية)
- «تفكير الجماعة» ونعني به التماشي مع موقف الجماعة للإبقاء على جزء من الجماعة بالرغم من بعض القضايا المتعلقة بموقف الجماعة
- عدم ملاءمة الوزن النسبي لوجهات نظر أصحاب القوى داخل الجماعة (عادة ما يتم تحديد وزن وقيمة للمقترحات الواردة في هذا الشأن حسب الوضع الخاص لمن يعرض هذه المقترحات في الجماعة).

تحديد المنتفع الأساسي والأطراف المعنية الرئيسية

تعتبر عملية تحديد المنتفع الأساسي والأطراف المعنية الرئيسية في المشروع أو البرنامج أو السياسة من أهم الأجزاء والمكونات في التحليل المبدئي الأساسي. كما أن تحديد الأطراف المعنية الرئيسية (أصحاب المصلحة الرئيسية) Key Stakeholders قد لا يتم دائما بشكل واضح أو مباشر.

المنتفع الأساسي The Main client

عادة ما يكون هناك طرف واحد أو مجموعة من الأطراف المعنية تتبنى أو تطلب إجراء التقييم، ويكون هو المتلقي الرئيسي لمخرجات عملية التقييم. وهذا الطرف أو الأطراف المعنية تمثل المنتفع الأساسي من عملية التقييم. كما أن احتياجات هذا المنتفع قد يكون لها تأثير كبير على التقييم. والمنتفع الأساسي قد يكون:

- الذي يقوم باعتماد وتمويل البرنامج
- أو الذي يقوم باعتماد وتمويل التقييم
- أو المسئول أمام العامة عن هذا البرنامج/ أو التدخل
- أو الهيئة أو الطرف الذين سيكون مساءلاً أمام المقيمين.

ويوجد هناك منتفع أساسي واحد، إذ يعد من الضروري إجراء مقابلة معه (أو الممثلين عنه مثل مجلس الإدارة في حالة أن يكون هذا العميل جماعة/ أو مجموعة) مبكرا عند بدء عملية التقييم، وذلك من أجل المساعدة في تحديد القضايا المتعلقة بالتقييم من منظور المنتفع الأساسي نفسه. وهنا يجب على المقيمين في هذا الاجتماع طرح أسئلة حول الاحتياجات الزمنية لهذا المنتفع، والشكل المتوقع لاستخدام نتائج التقييم. فمنذ البداية يجب على المقيم الاستماع لما يقوله المنتفع ويبحث معه القضايا التي تم تحديد طلب إجراء التقييم في ضوءها، هذا ومن الممكن الرجوع للمنتفع مرة أخرى لاحقاً، إما لعرض المقترحات التي يراها المقيم لإجراء عملية التقييم المتعلقة به، أو لعرض الآلية الوحيدة التي تم الاتفاق والتوصية بشأنها لإجراء التقييم.

الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) Stakeholders

■ الأطراف المعنية :

الأفراد أو المنظمات التي يكون لها طرف أو مصلحة مع البرنامج أو مصلحة مع المنتفع في هذا التدخل.

الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) هم الأفراد أو المنظمات التي يكون لها طرف أو مصلحة مع المنتفع في هذا التدخل. وعادة ما يكونون هم المتأثرين بهذا التدخل إما خلال فترة تنفيذ المشروع أو البرنامج أو المتأثرين به في سنوات لاحقة. فمن الضروري إشراك الأطراف المعنية في عملية التقييم خاصة أنه لا يطلب منهم ذلك دائماً في كل التقييمات. ويمكن أن تشمل الأطراف المعنية العناصر الآتية:

- المشاركون
- المنتفعون أو المستفيدون المباشرين
- المستفيدون غير المباشرين
- المنظمات التنموية الممولة
- المسؤولون الحكوميون، والمنتخبون، والموظفون الحكوميون ذوو الصلة مثل المخططين، وممرضى الصحة العامة
- مديرو البرامج، والموظفون، وأعضاء المجلس، والمديرون الآخرون، والمتطوعون
- صنّاع السياسات
- المجموعات المجتمعية، والمجموعات المهتمة أو الجمعيات بما فيها من قد يكون لهم أجندة مختلفة عن مسؤولي البرنامج.

وغالبا ما تشترك الأطراف المعنية في التدخل البرامجي في إطار وجهات نظر مختلفة. فالمنح قد يهتم بالتأكد من أن الميزانية يتم إنفاقها بالشكل المناسب، وأن التدخل يتسم بالفعالية المطلوبة. في حين قد يهتم مدير البرنامج بأن التدخل يتم إدارته بشكل جيد ويُتمر عن بعض الدروس المستفادة. أما المشتركون في البرنامج «المنتفعون أو المستفيدون» فقد يرغبون في تلقي خدمات أكثر، أو خدمات أفضل، في حين أن صنّاع السياسات قد يكونون أكثر اهتماما بما إذا كان التدخل له أثر أو تأثير مقصود. أما الآخرون في المجتمع فقد يرغبون في إعادة تكرار أو التوسع في التدخل، أو تقليل ما يعتقدون أن له نتائج أو عواقب سلبية من بين هذه التدخلات. وهذا التنوع في الاهتمامات يُمثل بعدا جيدا قد يتم الكشف عنه في مناقشات أولية.

كما أنه يجب تحديد الأدوار التي من المفترض أن يقوم بها كل فرد أو مجموعة في العلاقة ذاتها بالتقييم وفي الاستخدام المتوقع لنتائج بشكل واضح (انظر جدول ٤-١).

تحديد وإشراك الأطراف المعنية

يمكن تحديد الأطراف المعنية بمراجعة المستندات الخاصة بالمشروع أو البرنامج أو السياسة، وبالتحدث مع المنتفع الأساسي للتقييم، أو رعاة البرنامج، وموظفي البرنامج، والمسؤولين المحليين، والمستفيدين من البرنامج. ويمكن مقابلة الأطراف المعنية في البداية أو تجميعهم معا في مجموعات صغيرة. وعند القيام بالتواصل مع هذه الأطراف يجب على المعني بعملية التخطيط للتقييم أن يكون واضحا معهم عند تفسيره للغرض من التحدث مع هذه الأطراف والذين سيتم مقابلتهم حيث يجب بذل الجهد اللازم (حتى يكونوا مُدرّكين للغرض من التقييم القادم، وأن يُطلب منهم تحديد القضايا والموضوعات التي يرغبون أن يتناولها التقييم).

جدول (٤-١) أدوار الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» في التقييم

الطرف المعني Stakeholder	عمل سياسة لاتخاذ قرارات لتقديم مدخل للاستجابة للاهتمام فقط إجرائية عملية التقييم
مصممو البرنامج	
ممولو البرنامج	
القائمون على اعتماد البرنامج - المجلس - الوكالة	
المساهمون بالموارد الأخرى (التسهيلات- الامدادات- المساهمات العينية)	
رؤساء الوكالات المنفذة وكبار المديرين	
مديرو البرنامج المسئولون عن التنفيذ	
موظفو البرنامج	
موظفو المتابعة	
المنتفعون أو المستفيدون المباشرين من البرنامج	
المنتفعون أو المستفيدون غير المباشرين من البرنامج	
الأشخاص المحتمل تبنيهم للبرنامج	
الأفراد الذين تم إقصاؤهم أو استبعادهم من البرنامج (بسبب معايير القبول مثلا)	
الأفراد الذين أشاروا لوجود تأثيرات سلبية للبرنامج أو للتقييم	
الأفراد الذين فقدوا نفوذهم نتيجة تنفيذ البرنامج	
الأفراد الذين فقدوا فرصا نتيجة تنفيذ البرنامج	
أفراد المجتمع أو عامة الشعب	
آخرون	

المصدر: المؤلفان

هذا وتبدأ عملية الاستفادة من أو استخدام التقييم بمقابلة المنتفع الأساسي وإشراك الأطراف المعنية الرئيسية في تصميم التقييم. وهذا شيء لا يحدث عندما يتم الانتهاء من إعداد وكتابة تقرير التقييم أو عندما يتم نشره. فبالنسبة لبعض التقييمات نجد أن الاجتماعات مع الأطراف المعنية تتم بشكل دوري، أو حتى قبل إنشاء مخطط رسمي لعملية التقييم وطبيعة الاتصال فيها. فيجب على مدير التقييم إنشاء لجنة إشرافية أو لجنة تسيير أعمال لتحقيق هذا الغرض بخصوص إشراك هؤلاء الأطراف. فإشراك الأطراف المعنية مبكراً يعطي المُقيم فرصة لفهم أفضل للتدخل البرامجي، وما الذي تم التخطيط لتنفيذه وتحقيقه؟ وما هي القضايا والتحديات التي حالت دون تحقيقه؟ كما أن فريق التقييم سوف يكون أكثر وعياً وإدراكاً بالقضايا التي يجب تغطيتها وتناولها من خلال هذا التقييم، بالإضافة إلى المعلومات المعنية المطلوبة، وتوفيت الحاجة لهذه المعلومات، ومن الذي سوف يقوم بتوفيرها. إن مقابلة الأطراف المعنية يساهم في ضمان عدم فقدان عملية التقييم لأي من القضايا والموضوعات الهامة. كما أن ذلك يساعد في الترويج لعملية التقييم :

ولذا يجب عليك أن تدع الأطراف المعنية يعرفون أن القضايا والموضوعات والأسئلة التي طرحوها سوف تؤخذ في الاعتبار، مما يساعد في زيادة واستمرار دعمهم واهتمامهم بالتقييم. وهذه هي الطريقة التي يجب بناء التقييم على أساسها.

ويعتمد المدى الذي تشارك به الأطراف المعنية بفاعلية ونشاط في تصميم وتنفيذ التقييم على عوامل عديدة منها الموارد والعلاقات. فقد تكون الأطراف المعنية مثلاً غير قادرة على توفير وتكريس بعض الوقت للتقييم بعيداً عن واجباتهم الرئيسية الدورية، أو قد تكون هناك أسباب سياسية أخرى وراء عدم قناعتهم الكاملة بأن التقييم في حاجة لأن يكون مستقلاً كلما كان ذلك ممكناً.

إجراء تحليل أصحاب المصلحة «الأطراف المعنية» Stakeholder Analysis

لقد تم إعداد العديد من الأدلة الاسترشادية التي تساعد في عمل تحليل للأدوار الرئيسية لأصحاب المصلحة «الأطراف المعنية». ففي الموقع الإلكتروني "A Guide to Managing for Quality" دليل لإدارة الجودة، قامت إدارة العلوم الصحية وهيئة اليونسيف عام ١٩٩٨ بإعداد دليل إستراتيجي لتحديد وتقييم أهمية الأفراد الرئيسيين ومجموعات الأفراد أو المؤسسات التي قد يكون لها تأثير قوي وذو دلالة إحصائية على نجاح التقييم. وفي هذا الصدد قاموا بمناقشة وعرض مجموعة أخرى من الأسباب لإجراء مثل هذا التحليل كما يأتي:

- تحديد الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي يمكن أن تؤثر على التقييم (إيجابياً أو سلبياً)
- توقع نوع التأثير الذي يمكن أن يحدثه كل فئة من هذه الفئات إيجابياً أو سلبياً في عملية التقييم
- تصميم وتطوير إستراتيجيات لضمان الحصول على أفضل دعم ممكن لمبادرة التقييم وتقليل الصعوبات بشكل يحقق التنفيذ الناجح للتقييم.

ويعرض مربع (٤-١) أحد النماذج المستخدمة لإجراء مثل هذا التحليل، في حين يؤكد الجدول (٤-١) على أهمية بناء الدعم المطلوب بين الأطراف المختلفة، وتقليل المقاومة أثناء عملية التقييم. وبالرغم من الأهمية أن يكون هذا التحليل شاملاً، فإنه من الضروري أيضاً ألا يتسم بالشمولية الزائدة عن الحد. فأى جهود تبذل على الهامش قد تسبب نوعاً من الإزعاج لدى الأطراف المعنية المشاركة في هذا التحليل.

وفي بعض الأحيان يقوم المقيّمون على إشراك واحد أو أكثر من «الأطراف المعنية» بشكل مباشر في تخطيط وإجراء التقييم. (لقد تمت مناقشة ذلك في الفصل الخامس مع التقييمات التشاركية) وفي هذه المواقف يقوم المقيّم بتيسير إشراكهم في كل مما يأتي:

- إعداد وصياغة الشروط المرجعية للتقييم (Terms of Reference (ToR)
- اختيار فريق التقييم
- تحليل البيانات والمعلومات
- تحديد النتائج واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات (Mikkelsen, 2005).

How to conduct a stakeholder Analysis

- ١- ابدأ بإجراء عملية عصف ذهني مع زملائك لتحديد الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي سوف تؤثر أو تتأثر بالتدخل . ومن ثم قم بإعداد قائمة بهم ووضعهما في العمود المخصص للأطراف المعنية في الجدول.
- ٢- قم بتحديد الاهتمامات الخاصة بكل طرف من هذه الأطراف في التقييم وحاول الأخذ في الاعتبار بعض القضايا والموضوعات مثل العوائد أو الفوائد الممكنة للتقييم لكل طرف من هؤلاء الأطراف، والتغيرات التي يُمكن لطرف القيام بها بناء على نتائج التقييم وأنشطة المشروع، التي قد تُحدث خسارة أو تسبب خلافاً مع أي من هؤلاء الأطراف. وبعد ذلك «قم بتسجيل هذه الاهتمامات والقضايا في العمود المخصص لذلك في الجدول سواء كانت هذه الاهتمامات تخص المشروع أو البرنامج أو السياسة».
- ٣- بعد ذلك قم بتحديد أهمية الاهتمامات والقضايا الخاصة بكل طرف من هؤلاء الأطراف لنجاح التقييم. وحاول الأخذ في الاعتبار كل من (أ) الدور الذي يجب أن يلعبه كل طرف من هؤلاء الأطراف في التقييم كي يحقق النجاح وإحتمالية قيام كل طرف منهم بهذا الدور؛ و (ب) تأثير الاستجابات السلبية للأطراف المعنية في التقييم. وهنا يجب عليك تسجيل تقييمك لكل طرف من هؤلاء الأطراف تحت العمود المسمى بـ «تقييم التأثير المحتمل» بوضع تقدير A على تقدير ضروري أو هام جداً، وتقدير B على ضروري إلى حد ما، وتقدير C باعتبار دور هذا الطرف غير هام جداً.
- ٤- حاول الأخذ في الاعتبار أنواع الأفعال التي يمكنك اتخاذها لكسب دعم الطرف المعني، وتقليل معارضته، واختيار الطريقة التي تجذب بها كل طرف من هؤلاء الأطراف للقيام بدوره. كما يجب عليك تحديد ما هو نوع القضايا والموضوعات التي يريد كل طرف أن يتناولها في التقييم؟ ولأي درجة أهمية وجوب إشراك هذا الطرف أو غيره في عملية التخطيط؟ وهل يوجد أفراد أو مجموعات أخرى قد تؤثر على أي من هؤلاء الأطراف المعنية لدعم التقييم قيد الإجراء؟ وفي النهاية يجب عليك تسجيل وتوثيق الاستراتيجيات التي تستخدمها للحصول على هذا الدعم أو تقليل الصعوبات التي تعترضك في عملية التقييم في العمود الأخير من هذا الجدول.

جدول المربع، عينة لنموذج إجراء تحليل الأطراف المعنية

تقدير التأثير المحتمل	
اهتمامات الطرف المعني للتقييم على الطرف المعني	الاستراتيجيات الممكنة
في المشروع أو البرنامج وتأثير الطرف المعني على	للحصول على الدعم
الطرف المعني أو السياسة	التقييم
اللازم أو تقليل الصعوبات	

المصدر: Management Sciences for Health and the United Nations Children's Fund, 1998

فهم السياق Understanding the Context

يبحث التحليل المبدئي في العلاقات الموجودة بين مراحل البرنامج وبين الغرض الأكبر لعملية التقييم. ويُمكن التفكير في دورة حياة المشروع أو البرنامج أو السياسة على أنها نوع من الانجاز المتحقق لأسئلة التقييم التي يتم طرحها في مراحل مختلفة. فمثلا ليس من المنطقي تقييم ما إذا تم تحقيق وإنجاز أهداف البرنامج بعد مرور أشهر قليلة فقط من بدء تدفق التمويل الخاص به والالتزام بذلك. فالسؤال الأكثر ملاءمة للطرح في هذه المرحلة المبكرة قد يكون عما إذا أمكن للبرنامج الحصول على المدخلات الضرورية اللازمة للتنفيذ. ولقد صنف كل من بانسر ووسدوس (Pancer and Westhues, 1989) التقدم الحاصل في مراحل البرنامج وأسئلة التقييم (جدول ٤-٢). وتمثل الأسئلة الموجودة في هذا الجدول مجرد أمثلة، إذ قد يكون هناك أسئلة أخرى يمكن طرحها في كل مرحلة.

وتوجد هناك خطوة أخرى في التحليل المبدئي الأساسي وهي التي تهتم بتحديد سياق السياسة المتبعة. فالباحث يُمكنه أن يحدد التقييمات التي تم إجراؤها لبرامج مشابهة، كما أن المُقيم يبدأ بتلقي تقارير التقييم ومراجعتها فيما يخص القضايا التي تم تناولها، ونمط ونوع المدخل الذي تم استخدامه، والأدوات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها. وإذا كان التقييم يتم إجراؤه لتدخل جديد فإنه سيكون هناك حاجة لتصميم التقييم بدون خرائط طريق يتم استخلاصها من تقييمات سابقة، وهذا نادرا ما يحدث على كل حال.

جدول (٤-٢) أسئلة يمكن طرحها في مراحل التقييم المختلفة

مراحل تطور البرنامج	أسئلة يمكن طرحها في التقييم
١- تقدير المشكلة والحاجات الاجتماعية	إلى أي مدى تم إشباع احتياجات المجتمع؟
٢- تحديد وصياغة الأهداف	ما الذي يجب عمله لإشباع هذه الاحتياجات؟
٣- تصميم بدائل البرنامج	ما هي الخدمات الممكن لها إحداث التغييرات المطلوبة؟
٤- اختيار البديل المناسب	أي المداخل الممكنة لتنفيذ البرنامج يعد الأقوى
٥- تنفيذ البرنامج	كيف يمكن وضع البرنامج موضع التنفيذ؟
٦- إدارة البرنامج	هل يتم إدارة وتشغيل البرنامج كما كان مخططاً له؟
٧- نتائج / تأثيرات / وأثر البرنامج	هل أحدث البرنامج التأثير المطلوب؟
٨- كفاءة البرنامج	هل تم تحقيق وإنجاز تأثيرات البرنامج بتكلفة منطوقية معقولة؟

المصدر: .Adapted from Pancer and Westhues, 1989.

الاستفادة من المعرفة القائمة Tapping Existing Knowledge

يقوم التحليل المبدئي ببحث المعرفة النظرية والميدانية والعملية المتعلقة بالمشروع أو البرنامج أو السياسة. ويطلق على هذا الاستفادة من **صندوق المعرفة Knowledge fund**.

ويتم الحصول على هذه المعرفة من التقييمات السابقة ومن البحوث التي تم إجراؤها في مجال العلوم الاجتماعية، بما فيها الدراسات الاقتصادية التي تتزايد كل يوم. وتحتوي الدوريات والإصدارات المختلفة للمقالات نوعاً من التراكم المعرفي التوضيحي حول موضوع أو قضية ما، مثل تأثير حجم الفصل واكتظاظه بالطلبة على التعلم، أو تأثير برامج تغذية للحوامل على أوزان المواليد الرُّضع. فالبحوث الموجهة نحو المشكلة في المنظمات المختلفة تجمع بين النظريات والبحوث العملية التجريبية في إطار وجهات نظر متعددة ومناحي مختلفة مثل علم الاجتماع المعرفي، وعلم النفس المعرفي، ونظرية الخيارات العامة، والقانون والاقتصاد (Scott, 2003 & Swedberg, 2003). فمُنظمات مثل Campbell Collaboration (<http://www.campbellcollaboration.org>) تقوم بمراجعة جودة التقييمات الخاصة بموضوع معين والعمل على مواءمة ما يتماشى مع معاييرها. وهنا يشير مثلاً إلى أن أحد الإحصاءات الخاصة بالبحوث التجريبية التي تعتمد على استخدام أسلوب العينات العشوائية في مجال برامج العدالة الجنائية ومنع الجريمة، والرعاية الاجتماعية، والصحة، والتعليم، يشير إلى أنه تم إجراء أكثر من ١٠٠٠٠ (عشرة) آلاف «تجربة» (Petrosino and others, 2003)، ومن هنا ففي مرحلة التنظيم والتخطيط لإجراء تقييم ما من المهم جداً تحديد ومراجعة الصندوق المعرفي ذي الصلة (مربع ٤-٢).

■ صندوق المعرفة :

ونعنى به الكيان الذي يضم كل المعرفة النظرية والأميريقية الموجودة والخاصة بمشروع، أو برنامج، أو سياسة ما.

مربع ٤ - ٢ الاستفادة من صندوق المعرفة الخاص بمنع الجريمة

لقد أشار تحليل البيانات المتوافرة حول منع الجريمة إلى وجود ٢٩ برنامجاً يعمل جيداً، في حين وجد أن ٢٥ برنامجاً لايعمل جيداً، و٢٨ برنامجاً ريادياً، (في حين وجد أن هناك معلومات غير واضحة عن ٦٨ برنامجاً). وقد تم التوصل لهذه النتائج من خلال مراجعة وتجميع أكثر من ٦٠٠ من التقييمات، التي شملت تقييم برامج منع الجريمة المدرسية والأسرية، وبرامج تقليل معدل السطو بسبب قضايا المخدرات، وحفظ الأمن بالمناطق النشطة، والأشكال المختلفة لعقوبات السجن، بالإضافة لبرامج مثل: (إدارة الغضب، والبرامج التدريبية، والبرامج المعرفية التي تركز على تقليل معدلات العودة إلى الجريمة، ومخيمات التشغيل... وغيرها)

المصدر: Scherman and others, 2002

بناء واستخدام وتقييم نظرية التغيير

Constructing, Using, and Assessing a Theory of Change

يهتم المكون الأخير من التحليل المبدئي ببناء وتصميم نظرية التغيير وتقييم كيفية استخدامها وتقييمها، والمنطق الذي يكمن وراء البرنامج أو نظرية التغيير Theory of Change، إذ يُعتبر من الموضوعات الهامة في التقييم سواء كان ذلك في مرحلة سابقة أو لاحقة للدراسة. ويتناول هذا الجزء لماذا يتم استخدام نظرية التغيير؟ وكيف يتم بناء نظرية التغيير؟ وكيف يتم تقييم نظرية التغيير؟

بالرغم من تعدد وتباين التعريفات (انظر الفصل الثالث) فإن تعريف واحد لـ «نظرية التغيير» يبين أنها «أداة مبتكرة لتصميم وتقييم مبادرات التغيير الاجتماعي»، فهي نوع من «مخطط لبنات البناء» التي نحتاجها لإنجاز الأهداف الطويلة المدى لمبادرة التغيير الاجتماعي (ActKnowledge and Aspen Institute 2003)، حيث يُمكن النظر إلى نظرية التغيير باعتبارها تمثيل وعرض للكيفية المتوقعة للمنظمة، أو مبادرة لتحقيق وإنجاز النتائج، وتحديد وتعريف الافتراضات التي تدرج تحتها.

فيجب على نظرية التغيير الأخذ بعين الاعتبار لما يأتي:

- وصف لمدخلات المشروع أو البرنامج أو السياسة المتعاقبة التي سوف يتم استخدامها، والأنشطة التي ستدعمها المدخلات والمخرجات المتعلقة بالمشروع أو البرنامج أو السياسة من أجل إعداد الموازنة المعنية (سواء كان ذلك نشاطا فرديا أو مجموعة من الأنشطة)، إضافة إلى وصف النتائج والآثار المتوقعة
- تحديد الأحداث والظروف التي قد يكون لها تأثير للتوصل إلى هذه المخرجات
- تحديد الافتراضات الخاصة بالبرنامج في صورة السبب – والأثر Cause- Effects
- تحديد الافتراضات الهامة التي تأخذ في اعتبارها السياق، والاعتبارات البيئية والسياسية، والحاجات التي يختبرها التقييم

فتحديد الأحداث والظروف التي قد تؤثر على المدى الذي يتم فيه تحقيق النتائج المتوقعة عن طريق التدخلات المختلفة يمثل بعدا هاما، آخذين بعين الاعتبار الترابط أو التعقيد الذي قد تتسم به برامج التنمية. فالمؤسسات الدولية للتنمية تقوم بمنح القروض للدول النامية على أساس برامج أكثر من الاهتمام بتمويل المشروعات. ولقد أشار باوسون (Pawson, 2006) قائلا:

لقد حدث تغير مهم في مجال السياسة العامة في السنوات الأخيرة مما أدى لظهور ونشأة البرامج المعقدة، والمتعددة الأهداف والمواقع والمنظمات والوكالات والموضوعات... والأسباب وراء ذلك واضحة جدا ومنها تشابك جذور المشاكل الاجتماعية. فالتصور في البرنامج الصحي قد يكون له أصول في عيوب البرنامج التعليمي وعدم المساواة في فرص سوق العمل، أو التصور في النواحي البيئية، أو إقصاء الأشخاص من مساكنهم أو الأنماط المختلفة لضحايا الجريمة وغيرها من الأسباب. وكتيجة لذلك فلقد بدأ صناع القرار في التفكير والبحث فيما إذا كان المقياس الفردي أو التدخلات الفردية قد تعالج الأعراض الناتجة فقط وليس الأسباب الجذرية للمشكلة.

ولهذا فإن باوسون Pawson يعتقد أنه في بعض الحالات يجب على المقيمين:

- فهم النظرية التي تكمن وراء البرنامج
- اختبار وفحص الأدلة من خلال عملية تجميع البحوث والدراسات السابقة
- النظر إلى البرنامج المعقد باعتباره سلسلة من التدخلات مع مجموعة واحدة من الأطراف المعنية التي تقوم بتزويد الموارد (المادية والاجتماعية والمعرفية أو النفسية) لمجموعة أخرى من الأطراف المعنية على أساس توقع أن التغييرات السلوكية سوف تحدث.

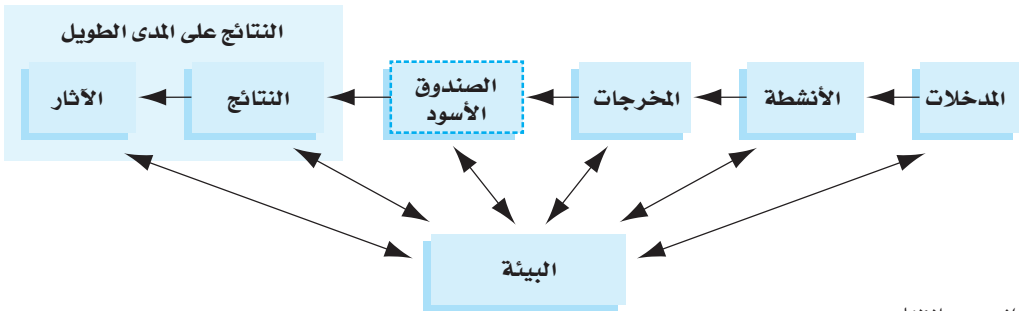
وعندما يتم التخطيط لعملية التقييم فإن الاهتمام يجب توجيهه إلى السؤال عن الكيفية التي سوف يتم بها بناء وتصميم، واختبار نظرية التغيير التي تكمن وراء البرنامج. وهنا يُمكن استخدام الصور والرسوم المرئية للمساعدة في إلقاء الضوء على المكونات والتفاعلات الرئيسية للمشروع، أو البرنامج، أو السياسة. ويجب أن توضح هذه الصور المرئية والأشكال التوضيحية الأسباب والتأثيرات المختلفة للمشروع، أو البرنامج، أو السياسة، والروابط والعلاقات الموجودة في سلسلة الأفكار المنطقية لما نعينه بالأسباب. في حين أن التأثير أو الهدف المطلوب غالبا ما يتم رؤيته في هذه الصورة المرئية في العلاقة الأخيرة المرتبطة بهذا النموذج.

وتكمن قيمة نظرية التغيير في أنها تنقل لمستخدميها المعتقدات التي تبرر احتمالية نجاح المشروع، أو البرنامج، أو السياسة في تحقيق وانجاز أهدافها. كما أن نظرية التغيير تحدد مكونات البرنامج والعلاقات التي موجودة فيما بينها. فالموارد يتم توفيرها لتمكين المنظمة من الانخراط في الأنشطة لتحقيق أهداف محددة. كما أن كل من الموارد، والأنشطة، والمخرجات، والنتائج، والتأثيرات المتوقعة ترتبط بعلاقات بيئية متداخلة مع بعضها البعض .

وقد يجد المقيّمون في بعض الحالات أن التدخل البرامجي يوجد له بالفعل نظرية للتغيير، وإذا كان ذلك صحيحا فيجب عليهم مراجعته بعناية. وفي حالات كثيرة أخرى يكون من المهم تنقيح وتعديل وإعادة العمل في نظرية التغيير الموجودة بالفعل، والتأكد عليه مع الأشخاص المشاركين فيها مباشرة. وإذا لم تكن نظرية التغيير موجودة فإنه يجب على المقيّمين إعداد وتصميم نموذج لنظرية التغيير، ومراجعته والتحقق من صحته وصلاحيته مع مدير المشروع، والموظفين ذوي الصلة كلما كان ذلك ممكنا. ويجب أن تكون الافتراضات في نظرية التغيير محددة. فمن الأهمية بمكان أن يقوم التقييم باختبار هذه الافتراضات (بناءً على البيئة السياسية الموجودة، وسياق السياسات بالإضافة إلى المراجعة المكتبية للدراسات والبحوث السابقة). فنظريات التغيير تقوم بفتح « الصندوق الأسود» لرؤية كيف يتوقع أن يساهم تنفيذ نظرية التدخل في تحويل التدخل في المدخلات والأنشطة والمخرجات إلى نتائج (شكل (١-٤)).

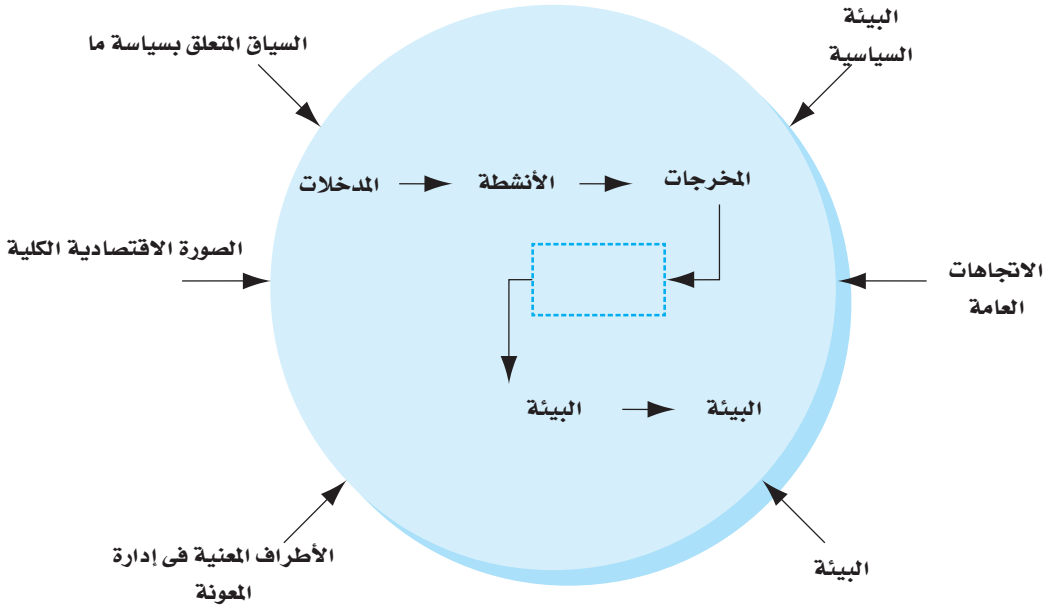
فمن الضروري والهام تحديد ما يحدث في السياق الواسع له، وفي إطار البيئة التي يتم فيها إدارة وتشغيل البرنامج حيث أن هذه البيئة (السياسية والاقتصادية وبيئة السياسات ذاتها ... الخ) تؤثر على كل أجزاء ومكونات النظام (شكل (٢-٤)).

الشكل (١-٤) الانتقال من المدخلات إلى النتائج



المصدر: المؤلفان

الشكل (٢-٤) التأثيرات البيئية المحتملة على نتائج البرنامج



المصدر: المؤلفان.

فهناك دائما نظرية للتغيير يجب صياغتها في كل مشروع أو برنامج أو سياسة. والنظرية قد يتم عرضها وتمثيلها بشكل مرئي بأشكال مختلفة، باستخدام بعض النماذج أو الأشكال وهذه التمثيلات والعروض يطلق عليها في بعض الأحيان نماذج النظرية *Theory Models*، أو النماذج المنطقية *Logic Models*، أو إطار عمل التغيير *Change Framework*، أو إطار العمل المنطقي *Logical Framework*، أو نماذج سلسلة النتائج *Results Chain Models*، أو نماذج النتائج *Outcome Models*. ويجب على نظرية التغيير رسم وتوصيف سلسلة العلاقات السببية وتوضيح التأثيرات وتحديد الافتراضات الرئيسية .

لماذا نستخدم نظرية التغيير؟

يُمثل استخدام نظرية التغيير قيمة هامة لكل من المقيمين والأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» لأنها تسمح لهم بالعمل معاً لبناء «رؤية واضحة للأهداف طويلة المدى، وكيف يتم تحقيقها، وما الذي يمكن استخدامه لقياس التقدم خلال فترة تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف» (Act Knowledge and Aspen Institute, 2003).

كما أن نظرية التغيير يُمكن استخدامها أيضا لكتابة تقارير التقييم. ويناقش التقرير الذي أعدته مؤسسة كيلوج (Kellogg Foundation, 2004) أهمية عملية الاتصال عند كتابة تقرير عن نجاح

أو استمرارية برنامج، وقد قام بتحديد ثلاث طرق رئيسية لوصف ورسم نظرية التغيير التي من شأنها أن تدعم جهود التسويق والترويج الإستراتيجي كما يلي:

- وصف البرامج بلغة واضحة ومحددة بشكل كاف كي يتم فهمها وتقييمها
 - التركيز على العمليات المتعلقة بالبرامج ذات الأولوية وعلى النتائج الرئيسية لأغراض التعلم وتحسين البرنامج
 - تصميم وتطوير إستراتيجيات اتصال وتسويق مناسبة
- وباختصار فإن صياغة وتشكيل نظرية التغيير لمشروع أو برنامج أو سياسة له فوائد عديدة فهي:
- تساعد في تحديد عناصر، ومكونات البرامج بالغة الأهمية والتي يجب تحقيق النجاح بوجودها
 - تساعد في بناء فهم مشترك للبرنامج، والتوقعات المفترضة له بين الأطراف المعنية باستخدام لغة حوار مشتركة ومتفق عليها
 - يمكن اعتبارها بمثابة أساس وأرضية للتقييم
 - تحدد قياسات تقرير التقدم المتعلق بمتغيرات التدخل التي تعتمد عليها النتائج
 - تحدد الافتراضات التي تم الاتفاق عليها والتي قد تصبح الأساس الوحيد لتحديد أسئلة التقييم.

بناء نظرية التغيير Constructing a Theory of Change

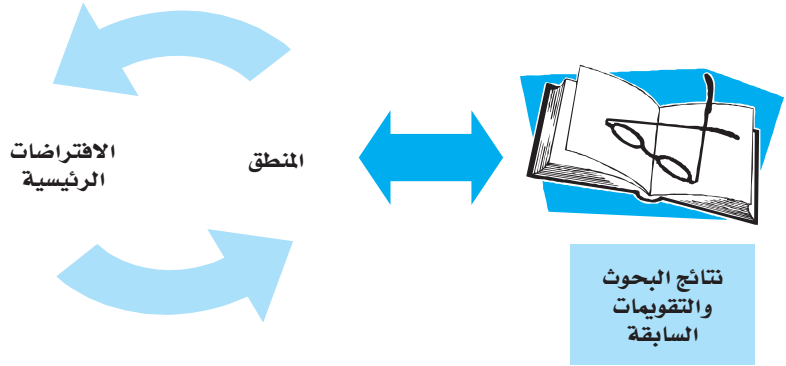
يقوم المديرون غالباً بتصميم وبناء نظرية التغيير عندما يقومون بوضع تصوراتهم المعينة عن مشروع أو برنامج أو سياسة. وهنا قد يقومون بإشراك الأطراف المعنية في هذه العملية. وقد لا يتم بناء نظرية التغيير بشكل واضح. إضافة إلى أنه ليس من الضروري دائماً أن نجد اتساقاً لنظرية التغيير من البداية للنهاية مع التدخل المقصود، أو بالنسبة لبعض التدخلات الأخرى. فقد لا يكون هناك نظرية للتغيير، وفي هذه الحالة فإنه يجب على المُقيم بناء وتصميم نموذج لنظرية التغيير، ويجب أن يشكل اختبار نظرية التغيير الأساس لكل تقييم.

وقبل البدء بمراجعة أو بناء نظرية للتغيير فإنه يجب على المُقيمين أن يكون لديهم تفهم واضح لهدف المشروع أو البرنامج أو السياسة والأهداف الفرعية له. وفيما يلي عرض لبعض الأسئلة الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار:

- هل يتم إجراء البحث أو التقييم لمشروع أم لبرنامج أم لسياسة؟
- ما هو المنطق أو سلسلة النتائج المتوقعة للمشروع أو البرنامج أو السياسة؟
- ما هي الافتراضات الرئيسية التي تم الاتفاق عليها وصياغتها؟

وتبدأ العملية بمعرفة وتعلم المزيد كلما أمكن ذلك عن التدخلات والتقييمات ذات الصلة. ومع تدفق المعلومات الجديدة تبدأ عملية رسم وصياغة المنطق الذي يكمن وراء هذا البرنامج والافتراضات الرئيسية له. وعندما يتم تحديد هذا المنطق، يتم وضعه في إطار سلسلة من الأحداث وتخطيطها ورسمها، ومن ثم يتم تحديد الافتراضات الرئيسية (شكل ٤-٢).

شكل (٤-٣) عملية بناء وتصميم نظرية التغيير



هل يستند البرنامج إلى نتائج البحوث والتقييمات السابقة

يبدأ بناء وتصميم نظرية التغيير بتحديد ومراجعة البحوث والتقييمات السابقة في الموضوعات والنضاييا المشابهة. فمثلا قد نرى في أحد البحوث السابقة أنه عندما يتم التحكم والضبط للعوامل المؤثرة الأخرى سنجد علاقة موجبة بين أداء تحصيل الطالب وبين اشتراك الوالدين في الواجب المنزلي للطفل. وقد نرى في نتائج أحد التقييمات السابقة الخاصة ببرنامج التعليم المبكر في منطقة حضرية في إحدى الدول النامية، الإشارة إلى نجاح تنفيذ بعض مكونات البرنامج من جراء قيام المدرّس بإجراء زيارات منزلية للتلاميذ. وبمجرد الانتهاء من البحث النظرى وهذه المراجعة المكتبية والتوصل لتحديد بعض النتائج، فإنه يمكن البدء في بناء وتصميم نظرية التغيير من أجل التوقع لما يمكن أن يظهر كنتيجة لتدخل مشابه. فقد يكون من المفيد جدا بناء نظريات التغيير بدون الاستفادة من نتائج دراسات وتقييمات سابقة، وفي هذه الحالة فإن النظريات التي سيتم بناؤها ستكون هي الأضعف .

ويجب أن تبدأ المراجعة النظرية المكتبية بتحديد شامل للمصادر الممكنة لمعلومات البحث والتقييم. وتتضمن هذه المصادر الآتية:

- الدراسات التقييمية التي قامت بإجرائها المنظمة
- المخزون المعرفي من الإصدارات والتقارير والمستندات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) The Organization for Economic Co-operation and Development و لجنة المساعدة الانمائية Development Assistance Committee (DAC) OECD/DAC والتي تضم معلومات مصنفة لكل بلد أيضا
- دراسات التقييم التي تم إجراؤها عن طريق منظمات التنمية، وبنوك التنمية، والمنظمات غير الحكومية، وغيرها
- المقالات المنشورة في دوريات التقييم

- البحوث التطبيقية المنشورة في الدوريات الخاصة بمجالات علم النفس، وعلم الاجتماع، والتعليم، وغيرها من المجالات المتعلقة بموضوعات محددة
- البحوث الخاصة بنظريات التنمية.

مربع (٤-٣) المراجعة المكتبية النظرية للبرامج المتعلقة بتحسين تحصيل الطالب في جنوب أفريقيا

لقد تم تكليف المقيمين في منظمات التنمية بتقييم برنامج للتعليم في أفريقيا والذي كان يهدف إلى تحسين تحصيل الطلاب داخل الفصل الدراسي. ولقد أشار المقيمون لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الزيارات المنزلية التي يقوم بها المدرسون في مرحلة التعليم الأساسي وبين التحصيل العالي للطلاب. ففي البداية قاموا ببحث التعليم في مرحلة التعليم الأساسي وتحصيل الطلاب للتعرف إلى النتائج المتاحة لبعض التدخلات والبرامج المشابهة. وفي خلال مرحلة البحث قاموا بالتركيز على الدورية الدولية للبحوث التعليمية International Journal of Educational Research، والمجلة الأمريكية للبحوث التعليمية American Education Research، والمجلة الأمريكية للتطبيق لمرحلة الطفولة المبكرة Early Childhood Research and Practice، ومجلة البحوث التعليمية Journal of Educational Research. كما قاموا أيضا باختبار وفحص مصادر أخرى مثل بوابة التنمية Development gateway، ومركز موارد التقييم التابع للجنة المساعدة الإنمائية DAC Evaluation Resource Center، ومركز معلومات الموارد التعليمية للتقييمات Education Resources Information Center for Evaluations، ومن خلال هذه العملية تمكن المقيمون من إيجاد بعض البحوث ذات الصلة والعديد من البرامج والمشروعات المشابهة، إذ قام فريق التقييم بقراءة البحوث والتقييمات السابقة لمعرفة وتعلم المزيد كلما أمكن ذلك، عن القضايا والموضوعات والنتائج التي تم استخلاصها من برامج مشابهة في دول أخرى.

المصدر: المؤلفان

وتعتبر الملخصات التنفيذية Executive Summaries والاستنتاجات والدروس المستفادة هي مواقع مناسبة لتحديد درجة الملاءمة في تقارير التقييم. فبالنسبة للمقالات البحثية فإنه يمكن قراءة الخلاصات جيدا وفي حالة عدم وجود وقت كاف متاح، فإنه يجب على المقيمين القيام بعملية تفحص دقيق للتعرف على المعلومات الضرورية الهامة. وبمجرد أن يقوم المقيمون بتحديد نتائج البحوث والتقييمات ذات الصلة فإنه يجب عليهم حينئذ اختبارها وفحصها بكل رعاية واهتمام (مربع ٤-٣).

ما هو المنطق من وراء البرنامج؟ What is the logic of the program?

إن المنطق وراء البرنامج أو المشروع أو السياسة يعنى النظر إلى غرض وأهداف التدخل وهو يفترض «إذا حدث X فإن Y يجب أن يحدث». وبناء على ذلك فإنه يجب تحديد التفاصيل الخاصة بطبيعة التغيير المقصود - والمجموعات السكانية المستهدفة، ومستوى التغيير المطلوب لتحقيق ورصد النجاح، والاطار الزمني التقديري لتحقيق وإحداث هذا التغيير. فالسلسلة التي تتضمن العبارة الشرطية «إذا كان ... فإن ... If-then ...» هي ما نعنيه بنظرية التغيير التي يتم تصميمها. ففي هذا الصدد يمكن استخدام قصاصات من الورق أو الكروت الملونة لتسجيل هذه العبارات الشرطية الافتراضية في سلسلة الأنشطة. ويمكن تحريكها وتغييرها بسهولة، وذلك بالإضافة أو الاستبعاد لأي من عناصرها عند بناء هذه السلسلة لتتسم بالمرونة آنذاك.

ويقوم المُقيِّمون في أغلب الأحيان بالعمل بنظام عكسي بدءاً من الهدف طويل المدى للتدخل مروراً بتحديد السلسلة المنطقية للأحداث، إلى أن يصلوا للموقف الحالي للتدخل. وإذا وجد المُقيِّم أن نظرية التغيير تم بناؤها وأنها موجودة بالفعل، فيتوجب عليه المرور من خلال عملية مشابهة حتى يتم إعادة بناء نظرية التغيير.

وبالرَّجوع للمثال الخاص بالتدخل الذي يعنى بتدريب الأشخاص على مهارات ومنهجيات المتابعة والتقييم (شكل ٤-٤) نجد أن النتائج المتوقعة قد تكون نتاج تقييمات جيدة، وذات جودة عالية، وتصب في إتخاذ قرارات أفضل من جانب صنّاع القرار استناداً إلى أدلة محددة. وقد يكون الهدف النهائي Ultimate goal هو إحداث تحسينات في مجال التنمية، ولأنه لا توجد عوامل أخرى عديدة تؤثر في إمكانية تحقيق هذا الهدف، فإنه لا يتوجب على المُقيِّمين محاولة قياس النتيجة النهائية بعيدة المدى. وقد تتضمن هذه السلسلة البسيطة لهذا التدخل العناصر الآتية: إذا تم تدريب المُقيِّمين بشكل جيد فإن ذلك سوف يمكنهم من إجراء تقييمات أفضل، والذي سيثمر عنه معلومات مفيدة لصنّاع القرار، كما سيؤدي إلى قرارات أفضل مبنية على الأدلة. فعادة ما ينتج عن المعلومات المفيدة قرارات أفضل من جانب صنّاع القرار.

وما تم تقديمه هنا هو النموذج الخطي Linear Model ونحن لا نفترض أن النموذج الجيد لنظرية التغيير سوف يتبع العلاقات الخطية البسيطة، أو العلاقات السببية السبب-والنتيجة Cause-and-effect، إلا أن النموذج الجيد قد يتضمن وجود علاقات معقدة ومركبة عن طريق استخدام المربعات والأسهم، والتي توضح العلاقات بين أجزاء سابقة أو لاحقة في نظرية التغيير. كما أن النموذج الجيد يجب أن يقدم الافتراضات الرئيسية التي يستند إليها النموذج والتي تتضمن العوامل أو الأحداث السياقية والبيئية التي من المحتمل أن تؤثر على التدخل.

ما هي الافتراضات الرئيسية؟ *What are the key assumptions?*

غالباً ما تظهر السلاسل الأولية للمنطق الذي يكمن وراء البرنامج بشكل خطى مباشر، وعندما يقوم المُقيِّمون بأخذ العوامل العديدة في الاعتبار والتي تتفاعل مع مشروعاتهم وبرامجهم وسياساتهم، فإن نظرية التغيير تبدو أكثر تعقيداً. كما أنه وعند قيامهم بتحديد المنطق الذي يكمن وراء البرنامج يجب عليهم البدء في تحديد الافتراضات الرئيسية المتعلقة بعملية التغيير. والافتراضات هي نوع من المخاطرة العالية التي تواجه نجاح التدخل ويمكن اختبارها وفحصها كجزء من عملية التقييم.

ويمكن وضع وإدراج هذه الافتراضات تحت مجموعة من المجموعات الأربعة الآتية:

- التأكيدات الخاصة بالعلاقات والارتباطات الموجودة بين النتائج طويلة المدى ومتوسطة المدى وقصيرة المدى على الخريطة
- نوع من البرهنة والاثبات للافتراض أو الادعاء بأن كل الشروط المسبقة لتحقيق النجاح تم تحديدها
- تبرير الروابط والعلاقات بين أنشطة البرامج وبين النتائج المتوقع انتاجها وتحقيقها
- الفهم الصريح والضمني للعوامل البيئية والسياقية التي من المحتمل أن تساهم في دعم أو إعاقة التقدم نحو إنجاز أو تحقيق النتائج المتوقعة، والمدى الذي تم فيه إنجاز هذه النتائج.

شكل (٤-٤) نموذج مبسط لنظرية التغيير لتحسين عملية صنع القرارات لدى مُقيمي التدريب



المصدر: المؤلفان

ويقوم المُقيّمون بدراسة المنطق الذي تم تصميم البرنامج من أجله، وبحث الافتراضات المتعلقة به وتتضمن الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا الصدد الأسئلة الآتية:

- هل تتسم نظرية التغيير بأنها مقبولة؟ وهل من المحتمل أن تقود سلسلة الأحداث المقترحة إلى الهدف طويل المدى؟
- هل تتسم نظرية التغيير بأنها عملية؟ وهل من الممكن أن تساهم المهارات والقدرات والموارد التي تم تخصيصها لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة إلى إنتاج وتحقيق النتائج؟
- هل تعد نظرية التغيير قابلة للاختبار؟ وهل تم تحديد المقاييس التي توضح اتجاه ومدى النجاح الذي يتم تحقيقه في إنجاز هذه النتائج؟ (Anderson, 2004).

وقد يطرح المُقيّمون أيضا السؤال التالي:

- ما الذي يوجد أيضا في البيئة المحيطة وقد يساعد أو يعوق تنفيذ التدخل؟

وهنا يتم كتابة وتسجيل كل هذه الافتراضات وإدراجها في سلسلة الأحداث. كما يُمكن استخدام بعض قصاصات من الورق لعرضها، بحيث يمكن التعرف على المدى الذي تتواءم فيه هذه الافتراضات مع النظرية التي تم بناؤها وتصميمها.

ويجب ألا يتم تحديد كل الافتراضات - فإذا تم تحديد كل الافتراضات فإن القائمة سوف تكون طويلة جدا - وعلى كل حال فإنه يجب تحديد الافتراضات الرئيسية - وهي تلك التي تتقدم وتعرض تأثيرا على نجاح البرنامج بدرجة مخاطر أعلى.

وبالرجوع لمثال البرنامج التدريبي للمقيمين فإن الافتراضات الرئيسية قد تتضمن الافتراضات الآتية:

- المُقيّمون لا تتوافر لديهم مصادر متاحة وميسرة للتدريب الذي يلبي احتياجاتهم التدريبية
- يمكن للمُقيّمين الحصول على موارد مالية للمشاركة في التدريب
- يعد التدريب مناسباً وملائماً لاحتياجات المُقيّمين
- يقوم المُقيّمون بتقدير قيمة التدريب وهذا يزيد دافعيتهم للتعلم
- يمكن أن يحصل المُقيّمون على الدعم اللازم والعديد من الموارد الأخرى التي يحتاجونها بحيث يمكنهم ممارسة ما تعلموه خلال هذا التدريب
- سوف يكتسب المُقيّمون مهارات كتابة التقارير اللازمة لتوصيل المعلومات بشكل فعال للوكالات والهيئات الحكومية
- سوف يستخدم صناع القرار نتائج التقييمات لإصدار قرارات أفضل ومبنية على الأدلة العملية.

ولكي تكون هذه السلسلة فعالة فإنه يجب تناول الافتراضات الهامة ويمكن وضع هذه الافتراضات في قائمة وتضمينها داخل الرسم البياني لنظرية التغيير أو رسمها في داخل هذا الرسم البياني (شكل ٤-٥).

نموذج لنظرية التغيير Theory of change template

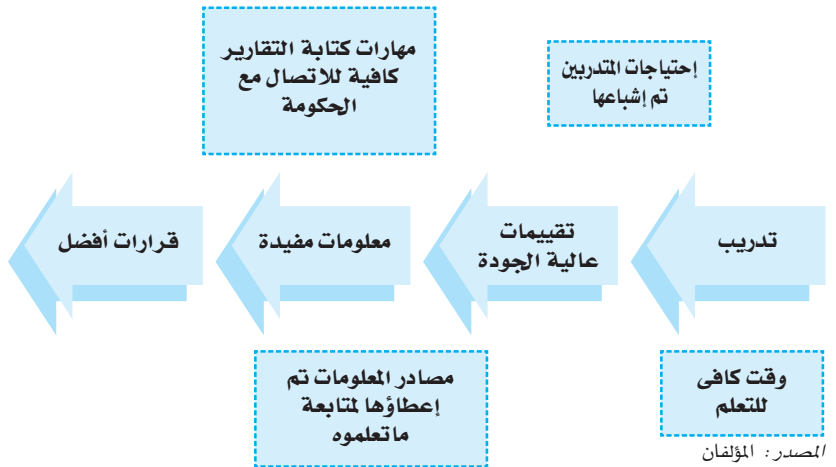
لقد قامت مؤسسة كيلوج Kellogg Foundations عام (٢٠٠٤) باقتراح نموذج للمُقَيِّمين للمساعدة في تفسير نظرية التغيير (شكل (٤-٦)).

ولكى يتم استخدام النموذج المقترح لنظرية التغيير فإن مؤسسة كيلوج تنصح المُقَيِّمين بالبدء من مركز النموذج (المشكلة أو القضية). فهذا يمثل قلب هذا النموذج والمحور الأساسى لنظرية التغيير. وفي هذه المساحة يقوم المُقَيِّم بكتابة عبارة واضحة عن المشكلة أو القضية التي سوف يتعامل معها التدخل البرامجى.

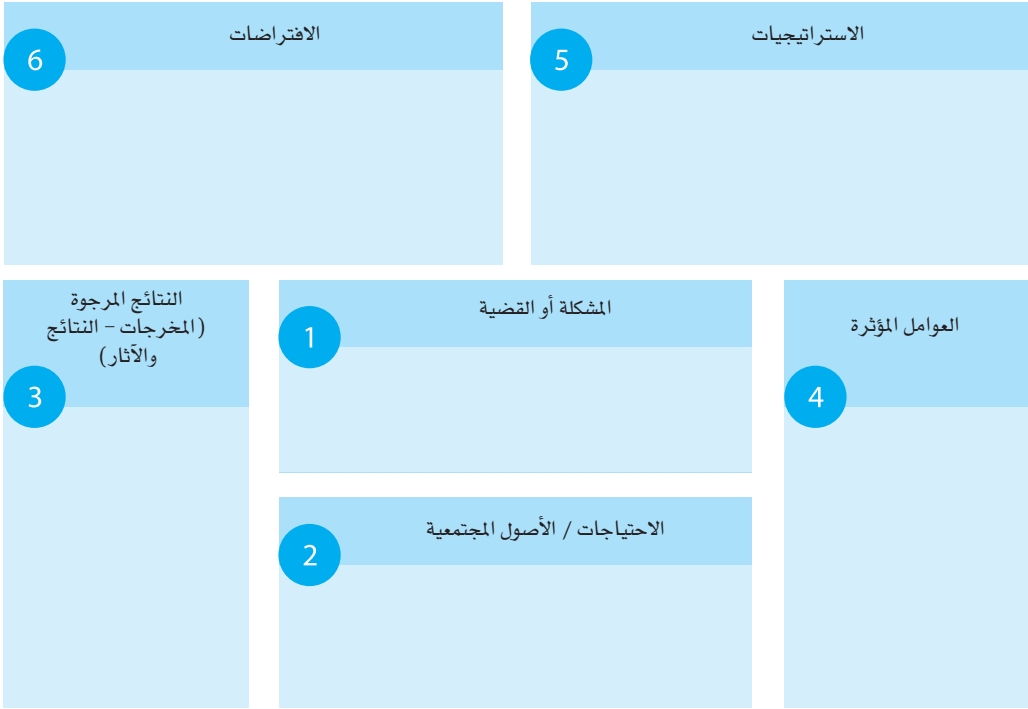
وفي الخطوة الثانية الخاصة بالاحتياجات والأصول المجتمعية، فإن المُقَيِّم يقوم بتحديد احتياجات وأصول وموارد المجتمع أو المنظمة. وإذا تم إجراء عملية تحديد الاحتياجات أو تم ترتيب أولويات الاحتياجات المجتمعية أو احتياجات المنظمة فإنه يجب تضمين هذه المعلومات في هذه المرحلة. **وفي الخطوة الثالثة** وهي التي تختص بالنتائج المرجو تحقيقها فإن كيلوج تقترح قيام المُقَيِّم بتحديد ما يتوقع أن يقوم التدخل بإنجازه وتحقيقه على كل من المدى القصير أو على المدى الطويل. وهذا قد يمثل في معظم الأحيان الرؤية المستقبلية. وما سوف يتم إدخاله في الشكل ٤-٦ سيمثل المخرجات والنتائج والتأثيرات.

وفي الخطوة الرابعة والخاصة بالعوامل المؤثرة فإن كيلوج يطلب من المُقَيِّم إعداد قائمة بالصعوبات والعقبات بالإضافة إلى عناصر الدعم التي قد تؤثر على إحداث التغيير المقصود. وهذه العوامل قد تتضمن المخاطر المتوقعة والبيئة الحالية للسياسة أو العوامل الأخرى. (وهذا يمكن الحصول عليه من المراجعة النظرية المكتنية للدراسات والتقييمات السابقة أو من خلال مصادر أخرى).

شكل (٤-٥) نموذج مبسط يمثل رسماً بيانياً لنظرية التغيير مع تحديد الافتراضات الأساسية



شكل (٤-٦) نموذج لنظرية التغيير Theory of Change Template



المصدر: Kellogg Foundation, 2004

وفي الخطوة الخامسة والخاصة بالاستراتيجيات يجب على المُقيّم إعداد قائمة بالاستراتيجيات الناجحة التي تم التوصل إليها من خلال البحث، وساعدت مجتمعات أو منظمات مشابهة في إنجاز وتحقيق ونشر النتائج المتعددة الخاصة بالمشروع أو البرنامج أو السياسة، والتي تم اعتبارها بمثابة «ممارسات جيدة».

وفي الخطوة السادسة والأخيرة وهي الخاصة بالافتراضات فإن كيلوج يطلب من المُقيّم ذكر الافتراضات التي تجيب على التساؤل: كيف ولماذا يرى أن إستراتيجيات التغيير التي تم تحديدها سوف تعمل جيدا في المجتمع أو المنظمة المستهدفة؟ وهذه قد تكون بمثابة مبادئ أو اعتقادات أو أفكار. ويمكن استخدام نموذج التغيير حينئذ لرسم وصياغة التمثيل البياني لنظرية التغيير. وإذا كانت هناك مجموعة من الأفراد شاركوا في بناء وتصميم نظرية التغيير فإنه يجب إعطاء شخص (أو مجموعة) الفرصة لاستكمال نموذج فارغ لنظرية التغيير. وعندما يتم استكمال كل هذه النماذج يمكن للمجموعة الاجتماع لمناقشتها والتوصل إلى اتفاق عام على الشكل النهائي لنظرية التغيير.

وهذا يمثل فقط نموذجاً واحداً لنظرية التغيير حيث يمكن مراجعته أو تعديله لاشباع وتحقيق الاحتياجات أو الممارسات التنظيمية المعينة، فمثلاً قد يريد المُقيّم الإشارة ليس فقط للاستراتيجيات الناجحة ولكن أيضاً غير الناجحة منها (كي يمكن تجنبها).

أمثلة على بناء وتصميم نظرية التغيير

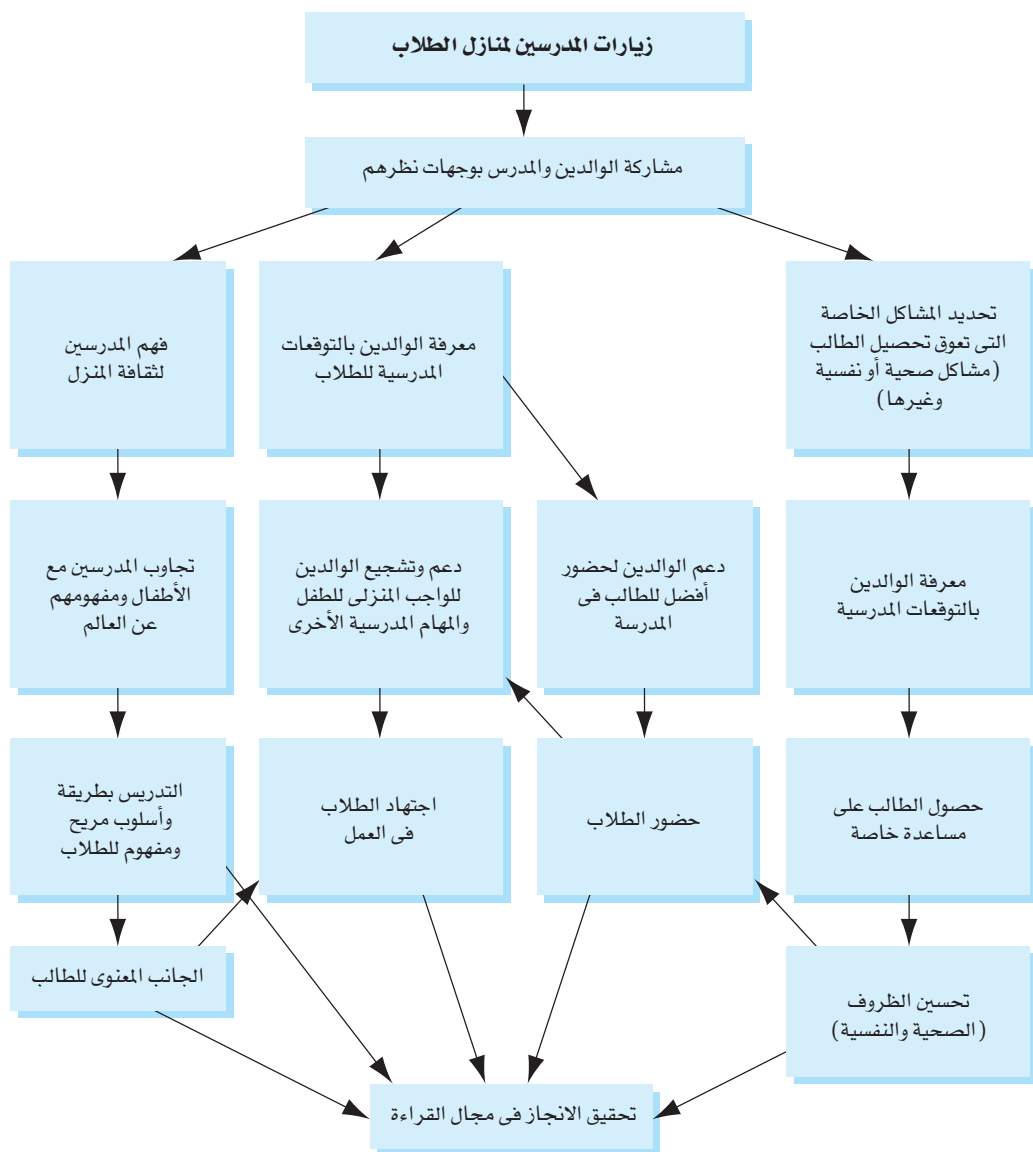
يوجد هناك مثالان لتوضيح ووصف كيف يمكن للمُقيّم بناء وتصميم نظرية التغيير ويقوم المثال الأول بوصف برنامج يستهدف تحسين الأداء التحصيلي للطلاب، عن طريق قيام المدرسين بعمل زيارات منزلية للطلاب في حين يصف المثال الثاني لبرنامج يستخدم ورش العمل التشاركية لتقليل الفساد الحكومي.

تحسين الأداء التحصيلي للطلاب عن طريق قيام المدرسين بعمل زيارات منزلية للطلاب ولتأخذ في اعتباره الموقف التالي: برنامج كبير اتسم بالنضج والمطلوب إجراء تقييم له بالرغم من أن هذا البرنامج يتضمن نظرية للتغيير. وهنا على المُقيّم أن يبدأ في إعادة بناء وتصميم نظرية التغيير لهذا البرنامج عن طريق الرجوع للبحوث والدراسات السابقة (كما تم توصيفها في مربع (٤-٣)). ولقد كان الهدف المرجو تحقيقه من خلال هذا البرنامج هو تحسين الأداء الأكاديمي وتحصيل الطلاب. وكان التدخل المستخدم لتحقيق ذلك هو قيام المدرسين بعمل زيارات منزلية للطلاب. أما المنطق الذي يكمن وراء هذه المواقف فهي التالي: إذا قام المدرسون (مدخل) بزيارة (نشاط) منازل طلابهم (مدخل) والتحدث إلى والديهم (مُخرج)، فإن ذلك سيجعلهم أكثر تعاطفاً مع الطفل (نتيجة). فالوالدان سيكونان أكثر تفهماً للاحتياجات المدرسية بالنسبة للواجبات المنزلية الواجب عملها في الوقت المناسب، وأهمية حضور الأطفال للمدرسة يومياً (مُخرج). وكنتيجة لذلك فإنهم سيتأكدون من حدوث كلا النشاطين (نتائج). ولأن الطفل لديه واجبات منزلية يجب عملها ويقوم بالحضور للمدرسة بانتظام ولديه مدرس يتسم أداؤه بالتجاوب فإن تحصيل الطالب سيزيد (تأثير Impact).

وهنا يبدأ المُقيّم ببناء وتصميم نظرية التغيير، إذ يبدأ بالنتائج المقصودة - التحصيل المرتفع في مجال القراءة - ومن ثم يقوم بوضعها في أسفل أو نهاية الرسم البياني التوضيحي في هذه الحالة (شكل ٤-٧). وبعد ذلك يقوم المُقيّم بتحديد التدخل عن طريق كتابة «زيارات المدرسين لمنازل الطلاب» على قمة الرسم. ومن هذه النقطة يقوم المُقيّم بتحديد ثلاث نتائج متوقعة من إجراء هذه الزيارات المنزلية وهي:

- يُصبح لدى المدرسين تفهم أفضل لثقافة المنزل الذي يعيش فيه الطالب.
- يُصبح لدى الوالدين معلومات عن ما تتوقعه المدرسة من الطلاب.
- يُصبح لدى كل من المدرسين والوالدين القدرة على التعامل مع المشكلات التي قد تُعيق التحصيل الجيد للطلاب في المدرسة.

شكل (٧-٤) نظرية التغيير لبرنامج تحسين تحصيل الطلاب في القراءة من خلال الزيارات المنزلية للمدرسين



المصدر: Weiss 1972, 50

وبعيدا عن النتائج الثلاثة المتوقعة السابق ذكرها، فإن المُقيّم يقوم بتحديد عدد آخر من النتائج ويقوم بإنشاء وتصميم سلسلة من النتائج ومثلها للنتائج الأخرى التي تتفاعل بشكل ما أو بأخر مع هذه النتائج. فمثلا بالنسبة للنتيجة الخاصة بـ « تفهم المدرسين لثقافة المنزل الذي يعيش فيه الطالب» فإن المُقيّم يقوم بتحديد سلسلة النتائج التي تتضمن النتائج الآتية:

- اكتساب المدرسين تجاوب الطلاب معهم، ومع وجهات نظرهم حول العالم .
- قيام المدرسين ببدية التدريس باستخدام طرق وأساليب أكثر ارتياحا وقبولاً للطلاب.
- تحسين الحالة المعنوية للطلاب.
- تحسين أداء الطالب في تحصيله المتعلقة بمهارة القراءة.

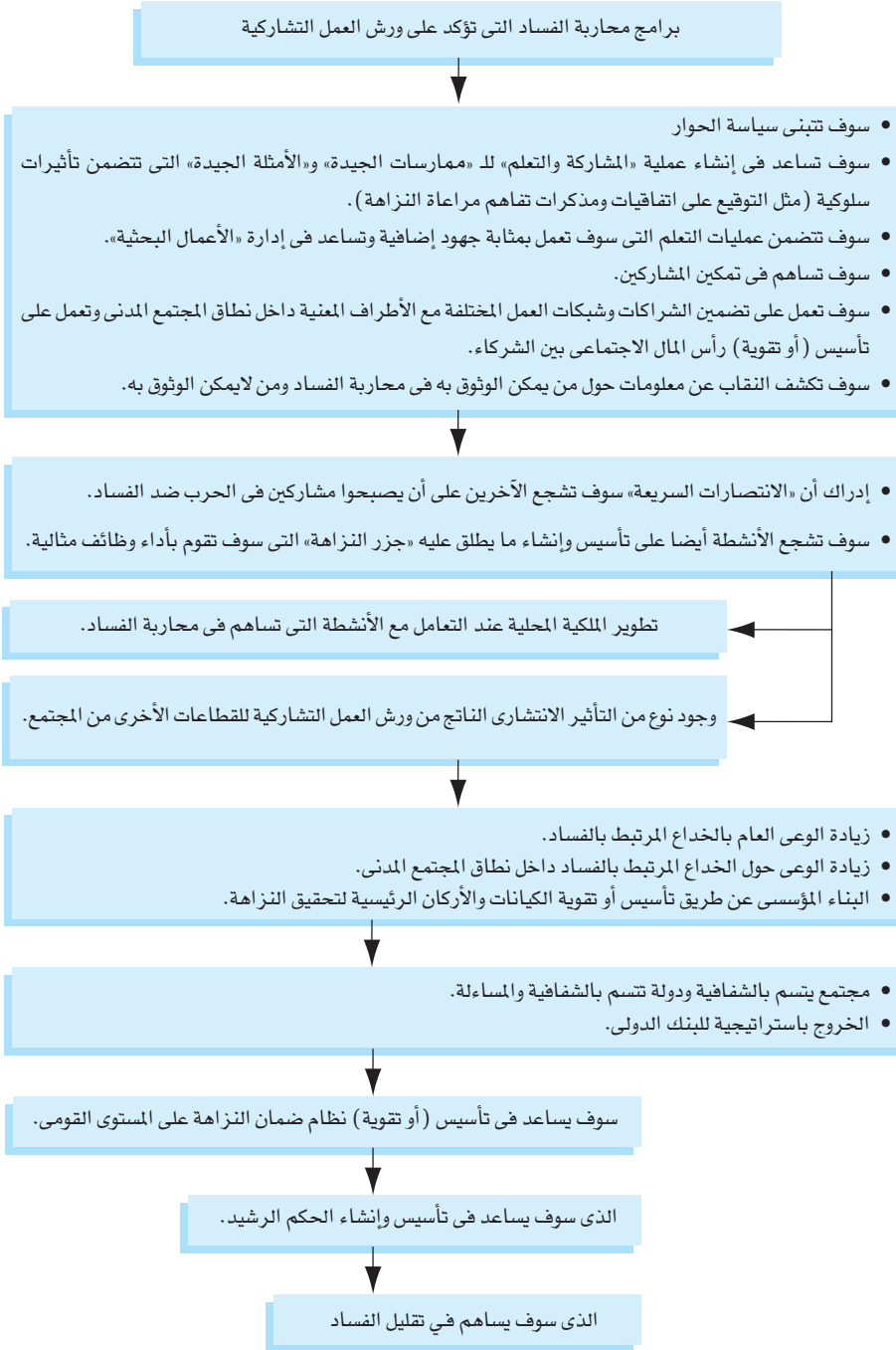
وحيثُذ يقوم المُقيّم بتحديد النتائج المتوقعة والممكنة الأخرى من خلال كل من الامكانيات والفرص الأصلية المتاحة التي تتجه كلها نحو تحسين أداء الطالب في تحصيله لمهارة القراءة. ونجد أن بعض هذه السلاسل من النتائج تتفاعل أيضا مع النتائج المتوقعة الأخرى.

كما أن نظرية التغيير تحدد أيضا العديد من الافتراضات. ففي هذه الحالة يتم وضع هذه الافتراضات في قائمة بدلا من رسمها داخل المخطط البياني لنظرية التغيير والافتراضات التي يحددها المُقيّم هي كما يلي:

- يأتي الأطفال من منازل وأسر تضم والدين.
- إمكانية وجود الوالدين في منازلهم عندما يكون المدرسون هناك.
- المدرسون لديهم الاستعداد لعمل الزيارات المنزلية.
- يقوم الوالدان بالترحيب بالمدرسين داخل منازلهم.
- سوف يشعر المدرسون بالارتياح عند مناقشة وجهات نظرهم حول تعليم أطفالهم.
- سوف يكون لدى المدرسين تفهم أفضل لثقافة المنزل الذي يعيش فيه الطالب ومن ثم سيكونون أكثر تجاوبا مع طلابهم .
- سوف يقوم المدرسون بتعديل ومواءمة طرق التدريس المستخدمة بالاستعانة بما تعلموه من الزيارات المنزلية .
- يريد الوالدان أن يكونا منخرطين ومشاركين في تعلم الطالب ويريدون لأطفالهم الانتظام في الحضور المدرسى، وأداء واجباتهم المنزلية، وإنجاز التحصيل المطلوب.
- يرغب الوالدان من أطفالهم أن يعملوا .
- شيء آخر يحدث في البيئة المنزلية أو المدرسية التي قد تؤثر على تحسن تحصيل وأداء الطالب.

وسوف يتم بناء وتصميم التقييم للتعامل مع هذه الافتراضات التي تم تحديدها عن طريق المراجعة النظرية للدراسات والتقييمات السابقة، وعن طريق إشراك الأطراف المعنية « أصحاب المصلحة» بشكل فعال.

شكل (٤-٨) نظرية التغيير لبرنامج يستهدف استخدام ورش العمل التشاركية لتقليل الفساد الحكومي



المصدر: Leeuw, Gils, and Kreft 1999

استخدام ورش العمل التشاركية لمكافحة الفساد وهنا سوف نعرض مثالا مختلفا حول برنامج يحاول استخدام ورش العمل التشاركية لتقليل الفساد الحكومي. ولقيام بإجراء نظرية التغيير فإن المقيم يبدأ بكتابة الهدف طويل المدى لتقليل الفساد في أسفل المخطط البياني وكتابة التدخل على قمة هذا الرسم، في حين يتم وضع الأحداث المتوقع حدوثها في شكل سلسلة من الأحداث فيما بينهما (شكل (٤-٨)) (Haaruis, 2005).

ومع وجود العديد من الافتراضات التي يتم تحديدها فإن المقيم يقوم باختيار عدد منها قد يصل إلى ثلاثة افتراضات كي يمكن بحثها ودراستها جيدا خلال التقييم عن طريق المراجعة النظرية للدراسات، والتقييمات السابقة، وإشراك الأطراف المعنية، بالإضافة إلى المناقشات التي يتم إجراؤها مع العميل كما يلي:

- ورش العمل التشاركية تتسم بأنها فعالة وتشبع احتياجات المتعلمين واحتياجات البرنامج.
- أن يكون لدى المتعلمين مهارات واتجاهات ودافعية للمشاركة في ورش العمل.
- سيقوم المتعلمون بتطوير الاحساس بـ «الملكية المحلية» وخلق ما يطلق عليه بالتأثير الانتشاري trickle-down effect.

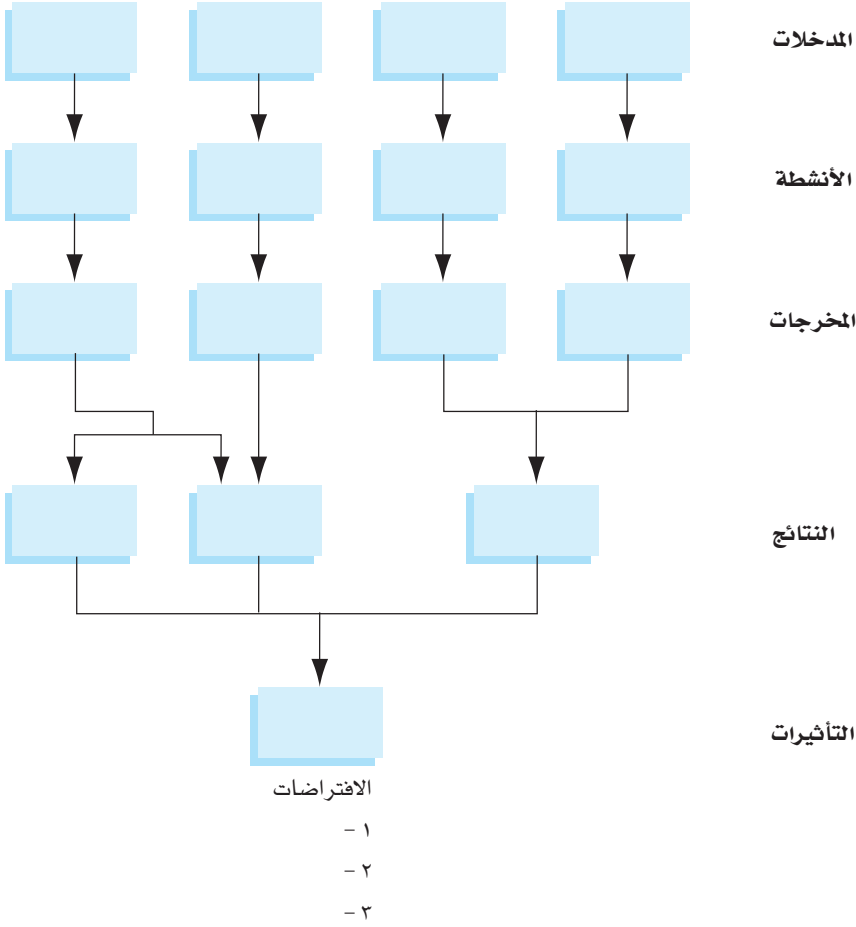
المصطلحات الخاصة والتمثيل البياني لنظرية التغيير

عندما بدأت نظرية البرامج في الظهور لتصبح قوة كبرى في عملية التقييم، بدأ معها نوع من الخلط والالتباس حول المصطلحات الرئيسية ذات الصلة والتي تتضمن النماذج المنطقية Logic Models ونماذج النتائج Outcome models ونماذج النظرية Theory models. وفي هذا الصدد قام باتون (2002) Patton بالتمييز بين كل من النموذج المنطقي ونظرية التغيير مشيرا إلى أن المعيار الوحيد للنموذج المنطقي هو أنه يُصور ويعرض ترتيباً منطقياً ومُبرراً للسلسلة كلها، بدءاً من المدخلات إلى الأنشطة إلى المخرجات والنتائج والأثار. وعلى الجانب الآخر فإن نظرية التغيير يجب أن تُحدد وتُفسر العلاقات السببية الافتراضية، أو التي تم اختبارها من قبل. وبالرغم من المفهوم الخاص له أو النماذج المستخدمة فإن كل التوصيفات الخاصة بنظرية التغيير، يجب أن تستند وتقوم على سلسلة العلاقات السببية، وتوضح التأثيرات المتوقعة، وتحدد الافتراضات الأساسية. ويُمكن تقديم نماذج نظرية التغيير بشكل مرئي في صورة رسوم التدفق البيانية Flow charts وبأشكال مختلفة. ويقوم هذا الجزء من هذا الفصل بعرض القليل من هذه النماذج.

مخططات الرسم البيانية القياسية Standard flow chart

إن أشكال المخططات هي أكثر النماذج شيوعا لرسم وتقديم نظرية التغيير. **فمخطط الرسم البياني** يوصف وتعاقب النتائج التي تتسبب (أو تنتج) من تنفيذ الأنشطة والمخرجات (شكل (٤-٩)). وهو نموذج منطقي مرن يضمن ويعرض المكونات الأساسية لنظرية التغيير - المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج. ويمكن رؤية المستويات المختلفة للنتيجة (المباشرة الفورية، والمتوسطة المدى والنهائية) للتأكيد على أن الأشكال والمخططات تشير إلى الطريقة التي تم بها إنجاز وتحقيق النتائج النهائية. فعند استخدام هذا النموذج فإن المقيمين يجب عليهم وضع افتراضاتهم في صورة قائمة تتضمن العوامل الموجودة في البيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المدى، الذي أمكن فيه للتدخل إنجاز أو تحقيق نتائجه المقصودة.

شكل (٤-٩) مخططات الرسم القياسية Standard Flow Chart



المصدر: المؤلفان.

ويمكن تفسير العلاقات السببية Cause-effect عن طريق استخدام العبارات الاشتراطية «إذا كان ... فإن ...» «... If ... then...»، فمثلا «إذا تم تنفيذ النشاط كذا فإن مخرجات معينة سوف يتم إنتاجها، وإذا تم إنجاز المخرجات فإن ذلك سوف يؤدي إلى تحقيق وإنجاز المستوى الأول من النتائج العاجلة - قصيرة المدى Immediate Result»

مخططات الرسم القياسية مع التأكيد على الافتراضات

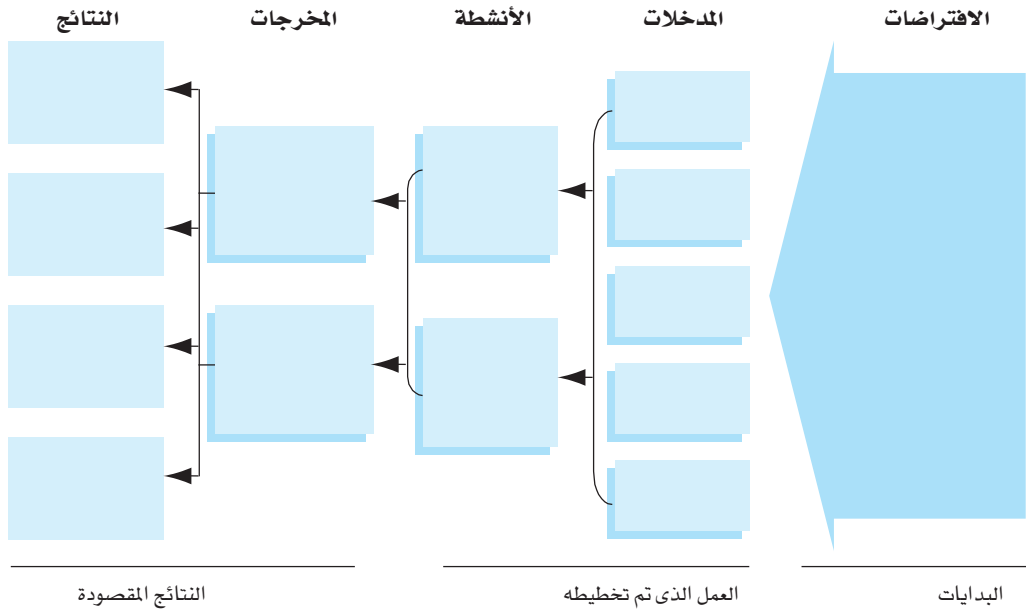
ويوجد هناك تصميم آخر لنظرية التغيير تم إيضاحه وعرضه في شكل (٤-١٠) ويتضمن هذا النموذج الافتراضات باعتبارها المبادئ التي تكمن وراء تصميم المبادرة.

سلسلة النتائج القياسية Standard results chain

إن سلسلة النتائج results chain - ينظر إليها باعتبارها سلسلة أداء Performance chain وهي تتشابه مع مخططات الرسم ولكن ليس بالضرورة أن يوجد فيها تطابق وتواؤم أنشطة معينة مع مخرجات أو نتائج معينة. ولأنها لا تتضمن نفس التفاصيل كما في أشكال ومخططات التدفق فيما يتعلق بالتعاقب السببي للأنشطة والمخرجات والنتائج فإن المستخدم يكون بحاجة إلى معرفة أو التأكد من أن «النماذج المبسطة» لا تحل محل «النماذج القياسية المقننة». ففي أشكال وتوصيفات مرئية أخرى نجد أن تأثير العوامل الخارجية يتم أخذه في الاعتبار بشكل صريح وواضح. فالمدخلات والأنشطة والمخرجات غالباً ما يتم استخدامها كمقاييس للكفاءة في حين يتم استخدام النتائج لتحديد فعالية البرنامج (شكل (٤-١١)).

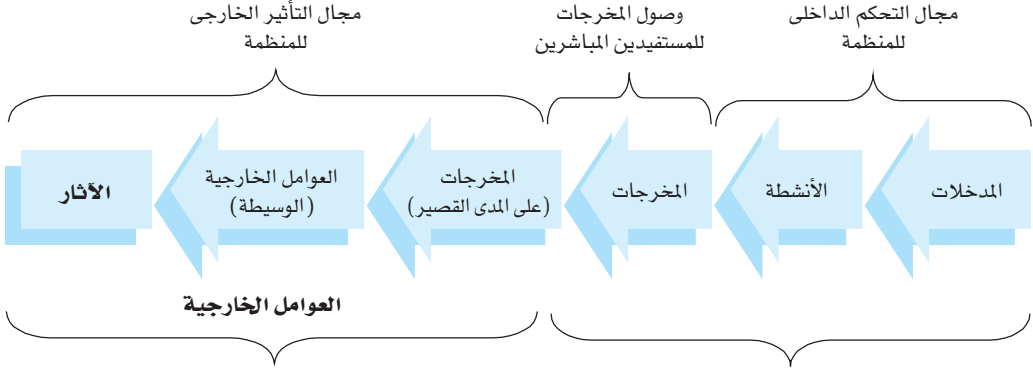
ويوجد هناك العديد من الأمثلة الأخرى لنماذج كاملة لنظرية التغيير، حيث أنها متاحة على الموقع الإلكتروني لجامعة ويسكنسن University of Wisconsin، والروابط المتعلقة بهذه المصادر موجودة في نهاية هذا الفصل.

شكل (٤-١٠) مخططات الرسم التي تؤكد على وجود الافتراضات



المصدر: Adapted from Kellogg Foundation 2004

شكل (٤-١١) سلسلة النتائج القياسية Standard Results Chain



المصدر: Canadian Department of Foreign Affairs and International Trade 2005

إطار العمل المنطقي (الإطار المنطقي) Logical framework (logframe)

من أشهر نماذج نظرية التغيير شيوعاً ما يطلق عليه **إطار العمل المنطقي** logical framework أو الإطار المنطقي. فالإطار المنطقي هو الإطار الذي يربط بين الأنشطة والنتائج والغرض والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها البرنامج في شكل من التسلسل الهرمي. وبالنسبة لكل من مكونات البرنامج أو المشروع أو السياسة فإن المقيّم يقوم بتحديد مؤشرات الأداء، ومصادر المعلومات لكل مؤشر بالإضافة إلى الافتراضات الرئيسية. وتوضح أطر العمل أهداف البرنامج أو المشروع أو السياسة. كما تحدد العلاقات بين كل من المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج والأثر. وتطلب العديد من منظمات التنمية ضرورة استخدام أطر العمل المنطقي، كما تقوم بتدريب موظفيها على استخدامها. وعادة ما يتكون إطار العمل المنطقي من مصفوفة 4 X 4 تقوم بتلخيص العناصر الأساسية الهامة لبرنامج أو مشروع أو سياسة ويقوم المدخل الذي يتناول الأسئلة الرئيسية بأسلوب منهجي منظم باستخدام المنطق السببي Causal logic. ويمكن استخدام إطار العمل المنطقي للعديد من الأغراض كما يلي:

■ إطار العمل

المنطقي (الإطار المنطقي):

وهو عبارة عن مصفوفة تربط بين الأنشطة والنتائج وغرض وأهداف البرنامج، أو السياسة، أو المشروع في شكل ترتيب تسلسلي هرمي.

- تحسين نوعية وجودة تصميم البرنامج أو المشروع أو السياسة عن طريق التحديد الجيد لأهداف واضحة، واستخدام مؤشرات الأداء وتقييم المخاطر.
 - تلخيص وإيجاز العمليات المعقدة ذات الصلة.
 - مساعدة الموظفين على إعداد خطط تنفيذية تفصيلية.
 - تزويد أساس موضوعي لمراجعة نشاط أو متابعته وتقييمه (World Bank 2004).
- ولقد تعرض الإطار المنطقي للعديد من الانتقادات وتتضمن بعض هذه الانتقادات النقاط التالية:
- عندما يتم تصميم وتطوير الإطار المنطقي فإن المقيّم يتوه في تفاصيل عدة، ويفقد فرصة النظر إلى الصورة الأكبر للبرنامج أو المشروع أو السياسة.
 - لا يتم التأكيد على قاعدة البيانات الأساسية.

- غالباً ما تكون الأطر المنطقية بسيطة جداً حتى بالنسبة لتصميمات المشروع البسيط، وهنا قام جاسبر (1997) Gasper بالتعليق قائلاً «لا يمكن وضع أو إلقاء الضوء على كل شيء في إطار يتكون من صفحة واحدة إلى ثلاث صفحات، أو مخطط بياني يضم من أربعة إلى خمسة مستويات».
- فشل الكثيرون من مستخدمي الإطار المنطقي في إدراك أن هذا الإطار يتضمن بعض الأشياء ويتجاهل البعض الآخر . فإطار العمل هو فقط أداة مساعدة لإجراء تقييم ولا يشكل في حد ذاته التقييم نفسه.
- لا تقوم الأطر المنطقية بالبحث عن النتائج غير المقصودة، فنطاق عمله محدود بالأهداف الأصلية المذكورة.
- يتسم الإطار المنطقي بعد إعداده بعدم المرونة أو حتى التحديث ومعه يصبح بمثابة «إطار مغلق» (Gasper 1997) “Lock-frame” .

فإطار العمل المنطقي لمشروع يتعلق بعبادة جيدة للأطفال يتضمن مكون المناعات كأحد الأنشطة التي يتم إدراجها في هذا الإطار، مع وجود نتيجة مستهدفة تفيد بتطعيم وتقديم المناعة لـ ٥٠٪ من جميع الأطفال دون سن السادسة في حي أو منطقة معينة (جدول ٤-٣) . وإذا تم تحقيق هذا الهدف، فإن ظهور أمراض الطفولة الوقائية يجب أن يقل. وهذا المعدل من الانخفاض في إصابة الأطفال بالأمراض الوقائية يجب أن يساهم في تحقيق الهدف العام، وهو تقليل عدد وفيات الأطفال دون سن السادسة.

ويحدد العمود الثاني في جدول (٤-٣) المؤشرات التي يتم استخدامها للتحقق من المدى الذي تم فيه إنجاز وتحقيق كل هدف، في حين تم تخصيص العمودين الثالث والرابع لتحديد من أين يتم الحصول على المعلومات لتقييم الأداء بالنسبة لهذه المؤشرات وعرض أى افتراضات تم ذكرها عن طبيعة وإتاحة هذه البيانات والمعلومات.

تقييم نظرية التغيير Assessing a Theory of Change

بعد أن يتم تصميم وبناء نظرية التغيير فإنه يجب على المقيمين العودة للوراء وتقييم جودة ونوعية النظرية من وجهات نظر مختلفة. وتتضمن وجهات النظر أو أطر العمل هذه لتقييم نظرية التغيير ما يأتي:

- علاقتها بالحاجات الاجتماعية
- تقييمها في ضوء المنطق والعقلانية
- المقارنة مع البحث والممارسة
- مقارنة نظرية برنامج التغيير مع نظرية أو أكثر من النظريات العلمية
- عن طريق الملاحظة الأولية (Adapted from Rossi, Freeman, and Lipsey, 1999)

ويجب أن تكون نظرية التغيير قادرة على الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل كان النموذج المقترح دقيقاً في وصفه للبرنامج؟
- هل تم تحديد كل العناصر بشكل جيد؟
- هل توجد هناك فجوات في السلسلة المنطقية للأحداث؟
- هل العناصر ضرورية وكافية؟
- هل تتسم العلاقات بالاتساق والعقلانية؟

جدول (٣-٤) إطار العمل المنطقي لبرنامج تحسين معدل الوفيات

الاسم المنزلية الخاصة برصد والتعرف على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والصحية لكل أفراد الأسرة.	تحسينات في الدخل الأسري.	تحسين الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للأسر.	تحسينات في الدخل الأسري.
من السموخ: تغييرات في مجال عمل المرأة يحافظون أيقومون بتحسين مستوى دخلهم وظروف عملهم.	يتم تجهيز مركز رعاية نهارية يعمل جيدا، وتيسر بوجود رعاية مباحة وذات جودة عالية خلال ساعات العمل. وهكذا يتم السماح بالتحويلات المطلوبة في مجال عمالة السيدات والأنشطة التعليمية.	تزيد فرص الكسب والعمل وتيسر وجود رعاية مباحة وذات جودة عالية خلال ساعات العمل. وهكذا يتم السماح بالتحويلات المطلوبة في مجال عمالة السيدات والأنشطة التعليمية.	تحسينات في البرامج يظهرن تحسنا في مقاييس الوضع الصحي وفي مجالات التغذية والانتظام في التعليم.
ظروف اقتصادية تحافظ على إدامتها أو يتم تحسينها.	تتبع جودة الرعاية المقدمة على أساس الملاحظة.	مقدمو رعاية تم تدريبهم.	مقدمو الرعاية في الدخل الأسري.
ظروف أسرية تسمح لمراكز الرعاية النهارية بوصول العمل بناء على اتفاقيات لتقديم الرعاية اللازمة.	تتبع المدربين بعد تلقيهم للتدريب الأولي وخلال مراحل التدريب المستمر.	مراكز رعاية تم تدريبهم.	تحسينات في الدخل الأسري.
خطة العمل والموارد وسجلات الحاسبة.	خطة العمل والموارد وسجلات الحاسبة.	مقدمو رعاية تم تدريبهم.	تحسينات في الدخل الأسري.
دراسات توضح وتعرض للنموذج المختار ومنهج العمل المستخدم.	دراسات توضح وتعرض للنموذج المختار ومنهج العمل المستخدم.	مراكز رعاية تم تدريبهم.	تحسينات في الدخل الأسري.
تقييمات لتحديد المدى الذي تم فيه تنفيذ الأنشطة بشكل جيد.	تقييمات لتحديد المدى الذي تم فيه تنفيذ الأنشطة بشكل جيد.	مراكز رعاية تم تدريبهم.	تحسينات في الدخل الأسري.

المصدر : Inter-American Development Bank (<http://www.iadb.org/sds/soc/ecod/example.html#ex1>)

• هل كان عمليا افتراض أن البرنامج سوف يثمر عنه إنجاز وتحقيق للأهداف الأصلية بأسلوب مفهوم؟
ولقد قامت مؤسسة كيلوج (Kellogg Foundation) (2004) بإعداد وتطوير قائمة مرجعية لتقييم جودة النموذج المنطقي. وفيما يلي المعايير التي تم استنباطها من هذه القائمة:

- عمل قائمة بالأنشطة الرئيسية اللازمة لتنفيذ البرنامج
- يتم ربط الأنشطة بوضوح بنظرية برنامج التغيير
- عمل قائمة بالموارد الرئيسية اللازمة لتنفيذ البرنامج
- تماشي ومواءمة الموارد مع نمط ونوع البرنامج
- وجود موارد كافية ومناسبة لدى كل الأنشطة.

ملخص

يجب على المقيمين مقاومة الاتجاه الذي قد يدعو للتسرع والاندفاع لإجراء تقييم بدون وضع خطة لذلك ونشير إلى أن التحليل المبدئي يمثل بعدا هاما ومفيدا في عملية التخطيط، حيث أنه يساعد المقيمين على تكوين صورة أكبر للمشروع أو البرنامج أو السياسة. ويمكن للتحليل المبدئي الإجابة على بعض الأسئلة الهامة المتعلقة بالتقييم والتي تتضمن التوقيت المناسب لإجراء التقييم، والإطار الزمني المناسب لاستكمال إجراء التقييم، والأشخاص الذين سوف يشاركون في العمليات المرتبطة بالتقييم، والموارد اللازمة، والتصميم، ونظرية برنامج التغيير، والمنطق الذي يكمن وراء هذا البرنامج بالإضافة للمعرفة الحالية المتاحة واستغلالها.

ويتضمن أحد أجزاء ومكونات التحليل المبدئي تحديد الأفراد أو المجموعات التي سوف تشارك في تنفيذ التدخل البرامجي، إذ يعد تحليل دور الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» Stakeholder Analysis إحدى الطرق المستخدمة لتحديد الأطراف المعنية في عملية التقييم، وتحديد ما نعرفه عنهم والكيفية التي يمكن أن يساهموا ويشاركوا بها في التقييم، وما الذي يتوقعونه من عملية التقييم. وأحد المكونات الأخرى في التحليل المبدئي هو النظر إلى السياق الذي يدور في فلكه التدخل. وهنا يجب على المقيمين الاطلاع والتعلم من البحوث ذات الصلة، ومن الدراسات التقييمية التي تم إجراؤها لبعض التدخلات المشابهة. ويقوم المقيمون بطرح العديد من الأسئلة المختلفة في مراحل مختلفة من دورة حياة التدخل، ولذا فإن عملية تحديد مرحلة التدخل تمثل بعدا هاما وضروريا بهذا الصدد.

كما أن بناء وتصميم نظرية التغيير التي يكمن وراءها التدخل يساعد المقيمون والأطراف المعنية المختلفة على تخطيط وعرض التدخل مرثيا، وتحديد الافتراضات التي يستند إليها البرنامج والتي يجب اختبارها خلال عملية التقييم. وبينما توجد هناك طرق مختلفة لتخطيط وعرض وتوصيف نظرية التغيير، فإن كل هذه الطرق والنماذج يجب أن تقوم وتستند إلى النتائج المتعلقة ببحوث ودراسات تقييمية سابقة ذات صلة، ووصف المخطط المنطقي للنتائج، وتحديد الأحداث التي يمكن أن يكون لها تأثير على هذه النتائج، وعرض السلسلة السببية لهذه الأحداث. وعادة ما نجد أن نظريات التغيير تقوم بوصف المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج، بالإضافة إلى العلاقات المتداخلة التي توجد فيما بينها والبيئة المرتبطة بها.

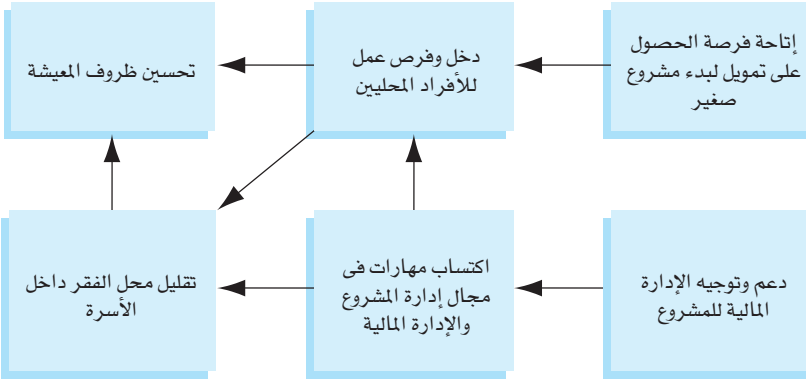
أنشطة الفصل الرابع

تمرين تطبيقي (٤-١): تطبيق نظرية التغيير

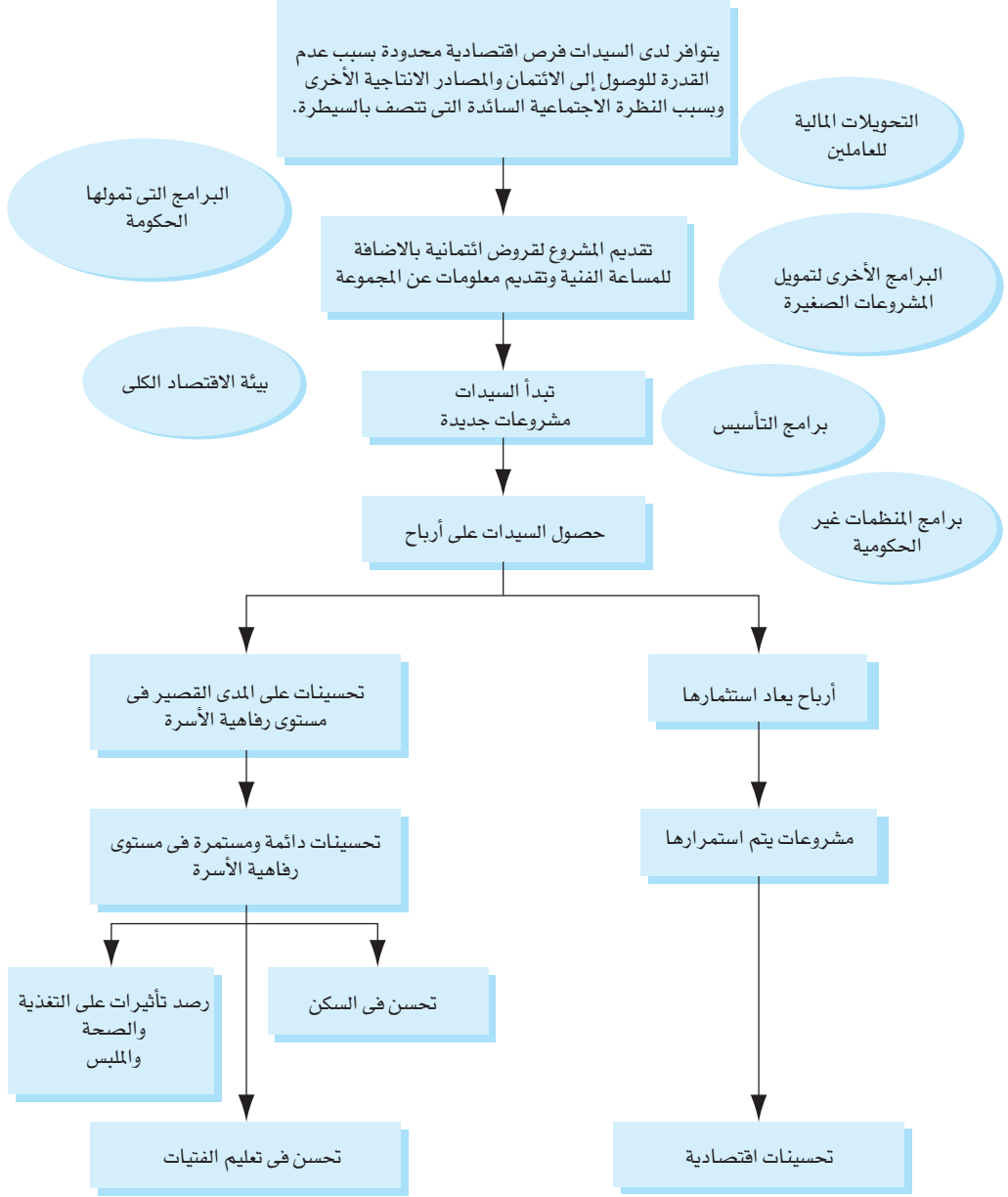
تخيل أنه يوجد لديك برنامج للقروض الصغيرة يستهدف الارتقاء بتوفير سبل معيشية جديدة، وتحسين مستوى رفاهية الأسر والمجموعات المستهدفة، عن طريق مساعدة السيدات خاصة الفقراء منهم الذين يعيشون في المناطق الريفية، وإدخالهم إلى سوق العمل، وبناء مهارات تنظيم وإدارة المشروعات. الأمر المتوقع أن يؤدي ذلك إلى زيادة دخل الأسرة. ولقد كان الهدف الأساسي طويل المدى هو الارتقاء بتطوير وتنمية القطاع الخاص وزيادة النمو الاقتصادي. فقد بلغت قيمة متوسط القروض الممنوحة ٢٢٥ دولاراً، في حين كان الحد الأقصى للقروض الممنوح ٥٠٠ دولاراً، إذ تم منحهم مبالغ إجمالية لتكون بمثابة رأس المال واستثمار لبدء مشروع صغير. ولقد تراوحت فترة استحقاق هذه القروض من سنة إلى عشر سنوات، في حين تراوح متوسط الاستحقاق من عامين إلى ثلاثة أعوام، وتم منح مهلة سداد لمدة عام لبدء سداد القرض. كما تضمنت حزمة مكونات بناء القدرات مجالات حفظ السجلات، والإدارة المالية للمشروع. هذا ويوضح شكل A نموذجاً منطقياً مبسطاً يصف نظرية التغيير لبرنامج الاقراض المعني، كما يوضح العناصر والمكونات والعوامل البيئية الرئيسية التي قد تؤثر على تحقيق الهدف العام للبرنامج. والمطلوب منك التفكير في الافتراضات التي يركز عليها هذا البرنامج. قم باقتراح قائمة تضم خمسة افتراضات رئيسية يركز عليها هذا البرنامج:

- ١ - _____
- ٢ - _____
- ٣ - _____
- ٤ - _____
- ٥ - _____

شكل A: نموذج مبسط لنظرية التغيير لبرنامج القروض الصغيرة



شكل B : نماذج أكثر تعقيدا لنظرية التغيير لبرنامج القروض الصغيرة



تمرين تطبيقي (٤-٢) : القيام بتحليل برنامجك Analyzing Your Program

المطلوب منك التفكير في برنامج أو مشروع تعمل فيه حالياً، أو أحد البرامج أو المشروعات الذي قد يكون لديك فكرة عنه ولكنك غير مشترك به.. وبعد ذلك ابدأ في رسم مخطط يوضح نظرية التغيير لهذا البرنامج أو المشروع، وتأكد من قيامك بتحديد الافتراضات التي يركز عليها البرنامج أو المشروع خاصة تلك التي تتعلق بالعوامل البيئية الخارجية.

المراجع

- ActKnowledge and Aspen Institute. 2003. Theory of Change. Roundtable on Community Change.
<http://www.theoryofchange.org/>.
- Anderson, Andrea, A. 2004. "The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development." Presentation at the Aspen Institute Roundtable on Community Change, New York.
<http://www.aspeninstitute.org/atf/cf/%7BDEB6F227-659B-4EC8-8F84-8DF23CA704F5%7D/rcccommbuildersapproach.pdf>.
- Bell, P. 1997. "Using Argument Representations to Make Thinking Visible for Individuals and Groups." In Proceedings of CSCL '97: The Second International Conference on Computer Support for Collaborative Learning, eds. R. Hall, N. Miyake, and N. Enyedy, 10–19. Toronto: University of Toronto Press.
- Bruning, R. H., G. J. Schraw, M. M. Norby, and R. R. Ronning. 2004. Cognitive Psychology and Instruction. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Merrill Prentice-Hall.
- Canadian Department of Foreign Affairs and International Trade. 2005. Six Easy Steps to Managing for Results: A Guide for Managers. April. Evaluation Division, Ottawa.
- CIDA (Canadian International Development Agency). 2005. Case Study #1: Jamaica Environmental Action Program ENACT. Caribbean Division, Americas Branch.
<http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218131811-PHY#1>.
- Eggen, P., and D. Kauchak. 1999. Educational Psychology: Windows on Classrooms. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Merrill: Prentice-Hall.
- Fitzpatrick, Jody L., James R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines. New York: Person Education.
- Funnell, S. 1997. "Program Logic: An Adaptable Tool for Designing and Evaluating Programs." Evaluation News and Comment 6 (1): 5–7.

- Gagne, R. M., and W. D. Rohwer Jr. 1969. "Instructional Psychology." *Annual Review of Psychology* 20: 381–418.
- Gasper, D. 1997. "Logical Frameworks: A Critical Assessment Managerial Theory." *Pluralistic Practice Working Paper 264*, Institute of Social Studies, The Hague.
- . 2000. "Evaluating the 'Logical Framework Approach' towards Learning-Oriented Development Evaluation." *Public Administration Development* 20 (1): 17–28.
- Haarhuis, Carolien Klein. 2005. "Promoting Anticorruption Reforms: Evaluating the Implementation of a World Bank Anticorruption Program in Seven African Countries." <http://igitur-archive.library.uu.nl/dissertations/2005-0714-200002/full.pdf>.
- Healy, A. F, and D. S. McNamara. 1996. "Verbal Learning Memory: Does the Modal Model Still Work?" *Annual Review of Psychology* 47: 143–72.
- Huebner, T. A. 2000. "Theory-Based Evaluation: Gaining a Shared Understanding Between School Staff and Evaluators." In *Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities*, eds. Patricia J. Rogers, T. A. Hacsí, A. Petrosino, and T. A. Huebner, 79–90. *New Directions for Evaluation* No. 87. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kassinove, H., and M. Summers. 1968. "The Developmental Attention Test: A Preliminary Report on an Objective Test of Attention." *Journal of Clinical Psychology* 24 (1): 76–78.
- Kellogg Foundation. 2004. *Logic Model Development Guide*. Battle Creek, MI. <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>.
- Leeuw, Frans, Ger Gils, and Cora Kreft. 1999. "Evaluating Anti-Corruption Initiatives: Underlying Logic and Mid-Term Impact of a World Bank Program." *Evaluation* 5 (2): 194–219.
- Leeuw, Frans L. 1991. "Policy Theories, Knowledge Utilization, and Evaluation." *Knowledge and Policy* 4: 73–92.
- . 2003. "Reconstructing Program Theories: Models Available and Problems to Be Solved." *American Journal of Evaluation* 24 (1): 5–20.
- Mikkelsen, B. 2005. *Methods for Development Work and Research: A New Guide for Practitioners*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MSH (Management Sciences for Health), and UNICEF (United Nations Children's Fund). 1998. "Quality Guide: Stakeholder Analysis." In *Guide to Managing for Quality*. <http://ERC.MSH.org/quality>.
- Newman, David Kent. 2007. "Theory: Write-up for Conceptual Framework." <http://deekayen.net/theory-write-conceptual-framework>.
- Ormrod, J. E. 2006. *Essentials of Educational Psychology*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Merrill Prentice-Hall.
- Owen, J. M., and P. J. Rogers. 1999. *Program Evaluation: Forms and Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pancer, S. Mark, and Anne Westhues. 1989. "A Developmental Stage Approach to

- Program Planning and Evaluation.” *Evaluation Review* 13 (1): 56–77.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Pawson, Ray. 2006. *Evidence-Based Policy: A Realistic Perspective*. New Brunswick, NJ: Sage Publications.
- Petrosino, Anthony, Robert A. Boruch, Cath Rounding, Steve McDonald, and Iain Chalmers. 2003. “The Campbell Collaboration Social, Psychological, Educational, and Criminological Trials Register C20SPECTR.”
<http://www.campbellcollaboration.org/papers/unpublished/petrosino.pdf>.
- Porteous, Nancy L., B. J. Sheldrick, and P. J. Stewart. 1997. *Program Evaluation Tool Kit: A Blueprint for Public Health Management*. Ottawa-Carleton Health Department, Ottawa.
<http://www.phac-aspc.gc.ca/php-ppsp/tookit.html>.
- . 2002. “Introducing Program Teams to Logic Models: Facilitating the Learning Process.” *Canadian Journal of Program Evaluation* 17 (3): 113–41.
- Prensky, Marc. 2001. “Digital Natives, Digital Immigrants.” *On the Horizon* 9 (5).
[http://www.marcprensky.com/writing/Prensky percent20-percent20Digital percent20Natives,%percent20Digital percent20Immigrants percent20- percent20Part1.pdf](http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf).
- Ritzer, George. 1993. *The McDonaldization of Society*. Rev. ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Rogers, Patricia J., T. A. Hacsí, A. Petrosino, and T. A. Huebner, eds. 2000. *Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities*. New Directions in Evaluation No. 87. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rossi, P., H. Freeman, and M. Lipsey. 1999. *Evaluation: A Systematic Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, M. 2003. “The Benefits and Consequences of Police Crackdowns.” *Problem-Oriented Guides for Police, Response Guide 1*. U.S. Department of Justice, Office of Community-Oriented Policing Services, Washington, DC.
- Scriven, Michael. 2007. *Key Evaluation Checklist*. http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/kec_feb07.pdf.
- Shadish, W. R. Jr., T. D. Cook, and L. C. Leviton. 1991. *Foundations of Program Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sherman, L. W., D. Farrington, B. C. Welsh, and D. L. MacKenzie, eds. 2002. *Evidence-Based Crime Prevention*. London: Routledge.
- Stufflebeam, Daniel L. 2001. *Evaluation Models*. New Directions for Evaluation No. 89. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stufflebeam, D. L., G. F. Madaus, and T. Kellaghan, eds. 2000. *Evaluation Models*. 2nd ed. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Suthers, D. D., and A. Weiner. 1995. *Belvédère*.
<http://lilt.ics.hawaii.edu/belvedere/index.html>.
- Suthers, D. D., E. E. Toth, and A. Weiner. 1997. “An Integrated Approach to Implementing Collaborative Inquiry in the Classroom.” In *Proceedings of CSCL*

- '97: The Second International Conference on Computer Support for Collaborative Learning, eds. R. Hall, N. Miyake, and N. Enyedy, 272–79. Toronto: University of Toronto Press.
- Swedberg, Richard. 2003. Principles of Economic Sociology. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Taylor-Powell, Ellen. 2005. Logic Models: A Framework for Program Planning and Evaluation. University of Wisconsin Extension, Program Development and Evaluation.
<http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/pdf/nutritionconf05.pdf>.
- U.S. GAO (General Accounting Office). 1991. Designing Evaluations. Washington, DC.
http://www.gao.gov/special.pubs/10_1_4.pdf.
- Weiss, Carol H. 1997. Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- World Bank. 1996. World Bank Participation Sourcebook. Washington, DC: World Bank.
<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>.
- . 2004. Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches. Operations Evaluation Department/Evaluation Capacity Development, Washington, DC.
[http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/b57456d58aba40e585256ad400736404/a5efb1b5d776b67d285256b1e0079c9a3/\\$FILE/MandE_tools_methods_approaches.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/b57456d58aba40e585256ad400736404/a5efb1b5d776b67d285256b1e0079c9a3/$FILE/MandE_tools_methods_approaches.pdf).
- Worthen, Blaine R., James R. Sanders, and Jody L. Fitzpatrick. 1997. Program Evaluation. New York: Longman.

مواقع ذات صلة على الانترنت

- Campbell Collaboration. <http://www.campbellcollaboration.org/>.
- Community Toolbox. A Framework for Program Evaluation: A Gateway to Tools.
http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/EN/sub_section_main_1338.htm.
- Evaluation Center, Western Michigan University. The Checklist Project. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/checklistmenu.htm#mgt>.
- IDRC (International Development Research Centre). 2004. Evaluation Planning in Program Initiatives Ottawa, Ontario, Canada. <http://web.idrc.ca/uploads/user-S/108549984812guideline-web.pdf>.
- Suthers, D., and A. Weiner. 1995. Groupware for Developing Critical Discussion Skills. <http://www-cscl95.indiana.edu/cscl95/suthers.html>.
- University of Wisconsin-Extension. Logic Model. <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html>.
- . Examples of Logic Models. <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodelexamples.html>.

نظريات التغيير

- Audience Dialogue. 2007a. "Enhancing Program Performance with Logic Models." <http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/>, <http://www.wkkf.org/pubs/tools/evaluation/pub3669.pdf>.
- . 2007b. "Program Logic: An Introduction." <http://www.audienceialogue.org/proglog.htm>.
- AusAid. 2005. "Section 3.3: The Logical Framework Approach and Section 2.2: Using the Results Framework Approach." <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/default.cfm>.
- BOND. 2001. Guidance Notes Series I: Beginner's Guide to Logical Framework Analysis. http://www.ngosupport.net/graphics/NGO/documents/english/273_BOND_Series_1.doc.
- Davies, Rick. 2003. "Network Perspective in the Evaluation of Development Interventions: More than a Metaphor." Paper presented at the EDAIS Conference "New Directions in Impact Assessment for Development: Methods and Practice," November 24–25. <http://www.enterprise-impact.org.uk/conference/Abstracts/Davies.shtml> and <http://www.mande.co.uk/docs/nape.doc>.
- Department for International Development. 2002. Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity Performance and Effectiveness. <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf>.
- den Heyer, Molly. 2001a. A Bibliography for Program Logic Models/Logframe Analysis. Evaluation Unit, International Development Research Centre. <http://www.idrc.ca/uploads/user-S/10553606170logframebib2.pdf> and <http://www.mande.co.uk/docs/Phillips.ppt>.
- . 2001b. "The Temporal Logic Model™: A Concept Paper." <http://www.idrc.ca/uploads/user-S/10553603900tlmconceptpaper.pdf>.
- Inter-American Development Bank. <http://www.iadb.org/sds/soc/eccd/bexample.html#ex1>.
- International Fund for Agricultural Development. 2003. Annotated Example of a Project Logframe Matrix. <http://www.ifad.org/evaluation/guide/3/3.htm> and <http://www.ifad.org/evaluation/guide/annexb/index.htm>.
- JISC infoNet. 2001. Engendering the Logical Framework. <http://www.jiscinfonet.ac.uk/InfoKits/project-management/InfoKits/infokit-related-files/logicalframework-information>.
- . 2004. Logical Framework (LogFRAME) Methodology. <http://www.jiscinfonet.ac.uk/InfoKits/project-management/InfoKits/infokit-related-files/logicalframework-information>.
- Kellogg Foundation. 2004. Evaluation Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action. <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>.

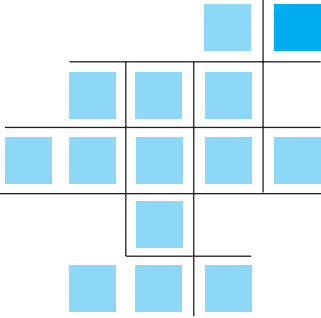
- Knowledge and Research Programme on Disability and Healthcare Technology. 2004. Constructing a Logical Framework. <http://www.kar-dht.org/logframe.html>.
- McCawley, Paul F. 1997. The Logic Model for Program Planning and Evaluation. University of Idaho Extension. <http://www.uidaho.edu/extension/LogicModel.pdf>.
- NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation). 1999. The Logical Framework Approach: Handbook for Objectives-Oriented Planning. 4th ed. http://www.norad.no/default.asp?V_ITEM_ID=1069.
- PPM&E Resource. 2005. Logical Framework Approach. portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Logical_Framework_Approach.
- Rugh, Jim. "The Rosetta Stone of Logical Frameworks." <http://www.mande.co.uk/docs/Rosettastone.doc>.
- SIDA (Swedish International Development Agency). 2004. The Logical Framework Approach: A Summary of the Theory behind the LFA Method. http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA1489en_web.pdf&a=2379.
- Usable Knowledge, USA. 2006. Online Logic Model Training: An Audiovisual Presentation. [http://www.usablellc.net/Logic percent20Modelpercent20percent28Online percent29/Presentation_Files/index.html](http://www.usablellc.net/Logic%20Model%20percent20percent28Online%29/Presentation_Files/index.html).
- Weiss, Carol. 1972. Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Wikipedia. 2006. "Logical Framework Approach." http://en.wikipedia.org/wiki/Logical_framework_approach.

أعمال نقدية لإطار العمل المنطقي

- Bakewell, Oliver, and Anne Garbutt. 2006. The Use and Abuse of the Logical Framework Approach A Review of International Development NGOs' Experiences. Swedish International Development Agency. <http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=LFA-review.pdf&a=21025>.
- MISEREOR. 2005. Methodological Critique and Indicator Systems. <http://www.misereor.org/index.php?id=4495>.

صيغ بديلة لإطار العمل المنطقي

- Broughton, Bernard. 2005. A Modified Logframe for Use in Humanitarian Emergencies. <http://www.mande.co.uk/docs/EmergencyLogframeBroughton.doc>.
- Shaikh, Partha Hefaz. 2005. Intertwining Participation, Rights-Based Approach and Log Frame: A Way Forward in Monitoring and Evaluation for Rights-Based Work. http://www.mande.co.uk/docs/PIFA_Article_PDF.pdf. SIDA Civil Society Centre.
2006. Logical Framework Approach, with an Appreciative Approach. http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA28355en_LFA_web.pdf&a=23355.



الاهتمام بنهج التقييم Considering the Evaluation Approach

لقد تحول اهتمام التنمية من التركيز على المشروعات إلى التركيز على البرامج والسياسات مع التأكيد على مُكون الاستدامة. ولقد تم استخدام مجموعة متنوعة من المداخل لتصميم وإجراء عمليات التقييم بغرض تناول العديد من الموضوعات الأكثر تعقيدا. ويقوم هذا الفصل بإلقاء الضوء على هذه المداخل.

سيغطي هذا الفصل الموضوعات الآتية:

- المناهج العامة للتقييم
- جوانب القوة والتحديات المتعلقة بهذه المناهج

General Approaches to Evaluation المناهج العامة للتقييم

منذ بدء فترة التسعينات بدأ المجتمع الدولي في التحول ببطء من التركيز على المشروعات إلى التركيز على البرامج، ثم الاهتمام بمناهج الشراكة في مجال المساعدة الإنمائية (انظر جدول ١-٣). وتتضمن هذه المناهج إشراك عدد أكبر من الأطراف المعنية بشكل أوسع في كافة العمليات المعقدة ذات الصلة مثل: مناهج التمويل التي تركز على النهج القطاعي. كما أصبح إجراء عمليات التقييم للبرامج الكبيرة أكثر اتساماً بالتشاركية، وأكثر اتجاهاً إلى إجراء عمليات التقييم المشتركة، بالرغم أن هذه العمليات المشتركة ما زالت هي القاعدة. ولقد تجددت الدعوات بزيادة التمويل غير المقيد للبرامج الحكومية مثل تلك التي تم التعبير عنها في أكرام عام ٢٠٠٨، والتي تشكل أكبر التحديات التي تواجه التقييم في المستقبل.

ولقد تم إنشاء وتطوير مجموعة متنوعة من المناهج بهدف الاستجابة لمتطلبات تقييم طبيعة التنمية المتغيرة. كما اعتمد نهج التقييم بشكل جزئي على سياق التقييم؛ إذ أنه ليس من الضروري أن تكون هذه المناهج بعيدة عن بعضها، بل من الممكن أن يجمع منهجين أو أكثر أو الجمع بين مكونات معينة لأكثر من منهج. وتشتمل هذه المنهجيات على المناهج الآتية :

- التقييم التوقعي «التنبؤي» Prospective Evaluation
- تقييم القابلية لإجراء التقييم Evaluability Assessment
- التقييم المبني على الهدف Goal-based Evaluation
- التقييم غير المبني على الهدف Goal-free Evaluation
- التقييم متعدد المواقع Multisite Evaluation
- التقييم العنقودي Cluster Evaluation
- التقييم الاجتماعي Social Assessment
- التقييم البيئي والاجتماعي Environmental and social Assessment
- التقييم التشاركي Participatory Evaluation
- التقييم المبني على خريطة التأثيرات Outcome Mapping
- التقييم السريع «الخاطف» Rapid Assessment
- التقييم التوليفي والتقييم الجامع Evaluation synthesis and Meta-Evaluation
- مناهج أخرى.

وأياً كان النهج الذي سوف يتم اختياره لإجراء التقييم فإنه يجب الأخذ في الاعتبار نفس الخطوات اللازمة للتخطيط للتقييم: تحديد أسئلة التقييم، وتحديد مقاييس التقييم، وجمع وتحليل البيانات، وكتابة التقارير حول نتائج التقييم، واستخدام هذه النتائج.

التقييم التوقعي «التنبؤي» Prospective Evaluation

إن التقييم التوقعي Prospective Evaluation يتم إجراؤه مسبقاً، بمعنى أنه يتم مراجعة برنامج مُقترح قبل أن يبدأ هذا البرنامج، وذلك كمحاولة لتحليل احتمالية نجاحه، والتنبؤ بالتكلفة مقترحة.

■ التقييم التوقعي:

وهو تقييم للنتائج المتوقعة المحتملة لمشروع، أو برنامج، أو سياسة مقترحة.

جدول (١-٥) أشكال الأسئلة الاستطلاعية وطرق التعامل معها وتناولها

الغرض من السؤال	تحليل انتقاد الآخرين	إجراء تحليلات ذاتية خاصة
التنبؤ بالمستقبل	كيف أمكن للإدارة توقع الحاجات المستقبلية وتكلفتها وعواقبها؟	ما هي الاحتياجات المستقبلية وتكلفتها وعواقبها؟
تحسين أداء الأعمال في المستقبل	ما هو النجاح المتوقع أو المحتمل لإدارة ما أو لإقتراح تم طرحه في الكونجرس؟	ما هو مسار العمل الذي يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح؟

المصدر: US. GAO. 1990

اللازمة لتنفيذه، وتحليل المقترحات البديلة، والتوقعات والنتائج المترتبة عليه. فعمليات التقييم التوقعية يتم إجراؤها عن طريق منظمات تقييم داخل نطاق الفروع والادارات التشريعية. ومثال على ذلك المكتب الأمريكي للمساءلة الحكومية U.S. Government Accountability Office (GAO) الذي تم إعادة تسميته على هذا النحو في عام ٢٠٠٤- وهو الذي يقدم تقاريره إلى الكونجرس الأمريكي. فغالبا ما يقوم المقيّمون في هذا المكتب بمساعدة صناع القرار في الحكومة، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التحليلية الخاصة بالقضايا المختلفة، والمقترحات والبدائل لبرامج يمكن تنفيذها (US.GAO, 1990).

ودائما ما يقوم المكتب الأمريكي للمساءلة الحكومية GAO بالسؤال عن النجاح المتوقع أو المحتمل للبرامج الجديدة المقترحة، إذ يقوم بمراجعة المعلومات المتعلقة بالمقترحات البديلة، وتحليل النتائج لبعض البرامج المشابهة التي مازالت في مرحلة التنفيذ أتم استكمالها وتنفيذها فعليا. ويوضح جدول (١-٥) الأنواع الأربعة من الأسئلة الاستطلاعية التي يطلب من المكتب الأمريكي للمساءلة الحكومية (GAO) بحثها.

وتتضمن معظم التقييمات التوقعية «التنبؤية» الأنواع التالية من الأنشطة:

- تحليل سياق البرنامج أو السياسة المقترحة
- مراجعة دراسات تقييمية سابقة لبرامج أو سياسات مشابهة، والعمل على تجميع النتائج والدروس المستفادة منها.
- التنبؤ باحتمالية النجاح أو الفشل مع افتراض أن السياق المستقبلي لا يختلف عما كان في الماضي، واستخلاص مجموعة الاقتراحات المتعلقة بجوانب القوة لذلك البرنامج أو السياسة المقترحة، في حال أراد صناع القرار اتخاذ خطوة للأمام (GAO, 1990).

■ تقييم القابلية

لإجراء التقييم:

- وهي عبارة عن دراسة أولية موجزة يتم إجراؤها بغرض تحديد ما إذا كان التقييم يمكن أن يكون مفيدا ويمكن تطبيقه من عدمه.

(تحتوي قائمة المواقع الإلكترونية في نهاية هذا الفصل على العديد من المصادر التي تعرض أمثلة للأنواع المختلفة من التقييمات).

تقييم القابلية لإجراء التقييم Evaluability Assessment

إن دراسة تقييم القابلية لإجراء التقييم Evaluability assessment هو دراسة أولية تمهيدية موجزة يتم إجراؤها لتحديد ما إذا كان التقييم يمكن أن يكون مفيدا، ويمكن تنفيذه وتطبيقه من

عدمه. ويساعد هذا النوع من الدراسات الأولية التمهيدية في توضيح الأهداف العامة والأهداف الفرعية للبرنامج أو المشروع، وتحديد مصادر البيانات المتاحة، وإلقاء الضوء على الفجوات الموجودة، وتحديد البيانات التي نحتاج للحصول عليها، بالإضافة لتحديد الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» وتوضيح احتياجاتهم من المعلومات. كما أنه يمكن أيضا إعادة تحديد الغرض من عملية التقييم وطرق إجراء هذا التقييم. وبالنظر إلى التدخل كما تم تنفيذها على أرض الواقع، وإلى الجوانب المتعلقة بتوقيت وزمن وتصميم التقييم، فإن دراسة تقييم القابلية لإجراء التقييم يمكن أن يوفر الوقت ويساعد في تجنب الأخطاء المتعلقة بالتكلفة.

ولقد قام وولي Wholey وزملاؤه بتصميم وتطوير هذا النوع من مداخل التقييم في أوائل السبعينات لتناول اعتقاداتهم وأفكارهم وإيمانهم، بأن كثيرا من التقييمات فشلت بسبب التناقضات الموجودة بين «النظرية والواقع» (Nay and Kay 1982, p.225). ولقد نظر وولي Wholey وزملاؤه إلى دراسة تقييم القابلية للتقييم باعتبارها إحدى الوسائل التي يمكن استخدامها لتيسير عملية الاتصال بين المُقيِّمين والأطراف المعنية. ولذا قاموا باقتراح مفاده استخدام هذا النوع من الدراسات التقييمية كوسيلة لتحديد ما إذا كان البرنامج يمكن «تقييمه» "Evaluable" من عدمه. (Fitzpatrick; Saners and Worthen, 2004). ولقد تم تصميم دراسة تقييم القابلية لإجراء التقييم أصلا كمقدمة للتقييم التجميعي أو التراكمي Summative Evaluation، إلا أنه تم التوسع في دور هذه الدراسة التقييمية بعد ذلك ليشمل تحديد أهداف الدراسة للتقييم التكويني Formative Evaluation، أو ليستخدم كأداة من أدوات التخطيط (Smith, 1989).

ويقوم المُقيِّمون عند إجراء دراسة تقييم القابلية لإجراء التقييم بأداء بعض الأعمال التمهيدية لتحديد ما إذا كان التقييم يمكن إجراؤه. فإذا تم اقتراح استخدام التقييم المبني على الهدف /Goal/objective-based Evaluation مثلا، فإن عدم وجود أهداف واضحة للبرنامج أو عدم وجود اتفاق كافٍ بين الأطراف المعنية حول هذه الأهداف، قد يشكل مشكلة ومعه قد لا يتسم التقييم بالنضج. كما أنه في بعض الحالات قد لا تتوفر مقاييس التقييم لتدخل ما أو يصعب الحصول عليها، وفي هذه الحالة يجب العمل على توافرها قبل أن يتم تقييم هذا التدخل.

وهكذا نجد أن دراسة تقييم القابلية لإجراء التقييم تُركز على جدوى إجراء تقييم ما. فإذا لم يكن من المجدي تصميم التقييم بناءً على المعلومات المتاحة أو أن التدخل يفتقر إلى الاتساق في نظرية التغيير الخاصة به، فإنه سيكون مطلوبا أداء المزيد من الأعمال التمهيدية قبل إجراء التقييم. ويمكن أن تساعد دراسة تقييم القابلية لإجراء التقييم في إيضاح التدخل والنتائج المرغوب تحقيقها. فهي غالبا ما تخلق حواراً حول الأهداف العامة والأهداف الفرعية والمخرجات والمجموعات المستهدفة والنتائج المتوقعة للتدخل، بحيث يمكن التوصل لاتفاق حولها وعمما يجب إنجازها وتحقيقها.

وغالبا ما يتم إجراء دراسة تقييم القابلية لإجراء التقييم عن طريق مجموعة أو فريق يضم الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» مثل المنفذين، والمديرين بالإضافة إلى المُقيِّمين. ولكي يتم إجراء هذه الدراسة فعلى الفريق القيام بالأنشطة الآتية:

- مراجعة المواد والمستندات التي تحدد وتصف التدخل
- تحديد التعديلات اللازمة لإجرائها على هذا التدخل

- مقابلة المديرين والموظفين للحصول على وجهات نظرهم حول أهداف التدخل وأهدافه الفرعية
- مقابلة الأطراف المعنية للحصول على وجهات نظرهم حول أهداف التدخل وأهدافه الفرعية
- تطوير أو تعديل نموذج نظرية التغيير
- تحديد مصادر الحصول على المعلومات
- تحديد الأفراد والمنظمات التي يمكنها تنفيذ أية توصيات ممكنة تسفر عنها عملية التقييم.

ومن أهم الفوائد التي يحققها إجراء دراسة تقييم القابلية لإجراء التقييم بأنه يؤدي إلى تقييم أكثر واقعية، ويتسم بالملاءمة المطلوبة. وفي هذا الصدد أشار كل من سميث (Smith, 1989) وولي (Wholey, 1987) إلى أن هذه الدراسة يُمكن أن تساهم في الجوانب الآتية:

- القدرة على التمييز بين فشل التدخل وفشل التقييم
- تقدير مستوى النتائج على المدى الطويل
- استثمار أصحاب المصلحة في تنفيذ التدخل
- الأداء في تنفيذ التدخل
- تطوير التدخل ومهارات الموظفين وفريق العمل في مجال التقييم
- وضوح التدخل ومدى إتاحة المساءلة فيه
- التفهم الإداري للتدخل
- الاختيارات المتعلقة بالسياسة
- الدعم المستمر لهذا التدخل.

التقييم المبني على الهدف Goal-Based Evaluation

يقوم **التقييم المبني على الهدف (Goal-Based (or objective-based) Evaluation** على قياس المدى الذي أمكن فيه وجود أهداف واضحة ومحددة للبرنامج أو التدخل البرامجي (Patton, 1990). فالتركيز في هذا التقييم ينصب على الأهداف المذكورة (سواء الأهداف العامة Goals، أو الأهداف الفرعية Objectives) للمشروع أو البرنامج أو السياسة. وهذا هو التقييم النموذجي الذي اعتمد معظم الأشخاص على إجرائه؛ فهو يمثل الأساس لنظام تقييم المشروعات في معظم منظمات التنمية. أما النقد الموجه لمنهج التقييم المبني على الهدف فهو أنه يقوم بالتركيز على الجوانب الاقتصادية والفنية بدلا من التركيز على الجوانب الاجتماعية والانسانية (Hirschheim and Smithson, 1988). أما النقد الثاني فيتمثل في أن مثل هذه التقييمات تُركز فقط على الأهداف الأساسية المذكورة، في حين أن إنجاز وتحقيق الأهداف الهامة الأخرى والتي قد تكون أهدافا ضمنية غير صريحة يتم مناقشتها خلال اجتماعات مجلس الإدارة أو اجتماعات الإدارات المختصة ولا يتم تناولها أو تقييمها من خلال هذا المنهج. أما النقد الثالث الموجه لهذه المنهج فهو أنه لا يبحث في التأثيرات غير المقصودة أو غير المباشرة (سواء كانت إيجابية أو سلبية).

وهذه الجوانب تمثل نقاطا هامة يتم إغفالها، فتقييم مشروع إنشاء محطة جديدة لمعالجة المياه مثلا قد يُركز على الأهداف الأساسية للمشروع الذي يهتم ببناء وتشغيل وصيانة وحدة معالجة المياه،

وذلك بغرض إنتاج مياه نقية صالحة للشرب بسعة معينة كل يوم لاشباع احتياجات عدد معين من الأسر والمجتمعات. وغالبا ما يتم إغفال تأثير ذلك على الأشخاص الذين يعيشون في المنطقة المقام عليها وحدة معالجة المياه، خاصة عند انتقالهم قبل بدء عملية البناء لهذه الوحدة. كما أن الفشل في صياغة الهدف أو الهدف الفرعى لعملية نقل هؤلاء الأسر إلى مستوى معيشي أفضل وأكثر اتساما بالاستمرارية يتم نسيانه وعدم الاهتمام به بالشكل المطلوب. وهنا نشير إلى أن التقييم قد يساهم في زيادة حدة هذه المشكلة إذا لم يتم طرح الأسئلة الخاصة بمستوى معيشة هؤلاء الأسر، حيث يعتبر هذا الهدف من الأهداف غير الرسمية وغير الواضحة أو الصريحة للمشروع.

ويجب أن يبحث التقييم عن التأثيرات غير المتوقعة الإيجابية منها والسلبية لهذا التدخل. وبالرغم من عدم وجود هدف محدد يمكن صياغته فإنه قد يكون مفيدا للتقييم توثيق الانخفاض الملحوظ للأمراض المنقولة عن طريق المياه في المجتمعات التي تم مد المياه إليها. كما أن التقييم المبني على النتائج هو الذي يمثل المنهج والطريقة التي يتبناها هذا الكتاب حيث يبحث عن النتائج - سواء كانت هناك أهداف عامة أو أهداف فرعية تمت صياغتها أو حتى في حالة عدم وجود هذه الأهداف. ويمكن تقوية التقييمات المبنية على الهدف عن طريق فتح المجال لرصد النتائج غير المتوقعة الايجابية والسلبية منها.

التقييم غير المبني على الهدف Goal-Free Evaluation

لقد تم تصميم وتطوير التقييم غير المبني على الهدف Goal-Free Evaluation كرد فعل للتقييم المبني على الهدف ولقد كان سيكرفين (Scriven, 1972) هو أول من اقترح التقييم غير المبني على الهدف وكان أكثر الداعين والمؤيدين لهذا المنهج.

وفي التقييم غير المبني على الهدف يقوم المُقيم بعمل محاولة متأنية لتجنب الحديث المبالغ فيه عن أهداف البرنامج. فالمُقيّمون هنا لا يناقشون الأهداف مع الموظفين أو فريق التقييم أو يقومون بقراءة المطويات أو المقترحات الخاصة بالبرنامج، بل يقومون فقط بتقييم النتائج التي يتم رصدها عن البرنامج والتأثيرات التي يمكن توثيقها في علاقتها باحتياجات المشاركين وتحديد مدى استجابة البرنامج لها وإشباعها (Patton 2002) وهنا يقوم سيكرفين (Scriven, 1972b, p.2) بالتعليق قائلا:

«كل إيجاز أود الإشارة إلى أن تقييم الأهداف كان غير ضروري بالنسبة لي، فهو بالنسبة لي يمثل خطوة تشويها عدم الصحة؛ فكما كان المُقيم الخارجي أقل معرفة والمأما بالمشروع وأهدافه، كانت فرصة بناء التقييم بشكل تقييدي للرؤية أقل، وكما كان هناك اهتمام أكثر برصد التأثيرات الفعلية (أكثر من مجرد اختبار وفحص التأثيرات المزعومة وغير الحقيقية).

وتهتم التقييمات غير المبنية على الهدف بجمع المعلومات المتعلقة بتأثيرات وفعالية البرامج بدون تقييد القائم بعملية التقييم بالتركيز فقط على الأهداف أو الأهداف الفرعية للبرنامج. فمن الممكن من خلال هذه التقييمات اكتساب خبرات حقيقية عن المشاركين في البرنامج من منظور المشاركين أنفسهم. وهذا يتطلب من المقيمين تأجيل وتعليق الحكم على ما يحاول البرنامج القيام به كي يتم التركيز على الكشف عما أمكن تحقيقه بالفعل على أرض الواقع. ولهذه الأسباب يعد هذا المنهج

■ التقييم غير المبني

على الهدف؛ وهو التقييم الذي يقوم بمحاولة متأنية لتجنب الحديث المبالغ فيه عن الأهداف وبدلا من ذلك فهو يركز على الدرجة التي ساهم فيها البرنامج في إشباع أو الاستجابة لاحتياجات المشاركين أو المستفيدين.

متواتراً ومتماشياً مع البحث الكيفي النوعي، بالرغم من أنه يمكن توظيف هذا المنهج لكل من الطرق الكمية والكيفية معا.

ولقد قام سيكرفين (Scriven, 1997) باقتراح إجراء تقييمات منفصلة مبنية على الهدف وأخرى غير مبنية على الهدف بغرض تعظيم جوانب القوة وتقليل جوانب الضعف لكل من المنهجين. ولقد قام كل من وولي وهارتي ونيوكامر (Wholey; Harty and Newcomer, 1994) بعرض ووصف الخصائص والسمات الرئيسية التالية للتقييمات غير المبنية على الهدف:

- يتجنب المقيّم فرصة التعرف على أهداف البرنامج
 - لا يتم السماح بوجود أهداف محددة مسبقاً في هذا المنهج لزيادة التركيز في الدراسة التقييمية
 - يكون لدى المقيّم فرصة محدودة للتواصل مع مدير البرنامج وموظفي وفريق العمل في البرنامج
 - يركز التقييم هنا على النتائج الفعلية الحقيقية أكثر من الاهتمام بالنتائج المقصود تحقيقها من البرنامج.
- ويشكل عام نجد أنه من الصعب في مجال التنمية تجنب معرفة الأهداف العامة والأهداف الفرعية للتدخل. كما أنه قد يكون بمثابة اتجاه غير عملي أو غير مرغوب به للمقيّم عدم التواصل الجيد مع موظفي البرنامج. وبالرغم من ذلك فعندما يقوم المقيّم بتبني المنهج المبني على النتائج، فإنه يمكنه استخدام العديد من عناصر التقييم غير المبني على الهدف.

التقييمات متعددة المواقع Multisite Evaluations

■ **التقييم متعدد المواقع:** وهو التقييم الذي يقوم بفحص واختبار التدخلات التي تم تنفيذها في مجموعة متعددة من المواقع ومناطق العمل.

عندما نقوم بتنفيذ تدخل على مقياس كبير فإنه من الضروري غالباً النظر إلى التدخلات التي يتم تنفيذها في مجموعة متنوعة ومتعددة من المواقع. وهذا ما يطلق عليه **التقييمات متعددة المواقع Multisite evaluations**. فالتدخل يمكن تنفيذه بنفس الطريقة أو الأسلوب في كل المواقع والأماكن أو يتم تنفيذه بشكل مختلف في بعض المواقع والأماكن. والتقييم متعدد المواقع يوفر لنا قدراً عالياً من المعلومات عن الخبرات الشاملة الخاصة بالتدخل، بالإضافة لفهم أعمق حول الاختلافات التي يمكن حدوثها. ولذا فإن التقييمات متعددة المواقع يمكن أن تجيب على بعض الأسئلة الآتية:

- ما هي السمات الشائعة لتنفيذ التدخل في كل المواقع؟
- أي من هذه السمات يمكن اعتبارها مختلفة ولماذا؟
- هل الاختلافات التي تم رصدها لهذه النتائج كانت مبنية على هذه الاختلافات الخاصة بسمات التدخل؟

فالحصول على معلومات تتسم بالعمق هي الأساس في هذا النوع من التقييمات، ولكي يمكن القيام بعمل ذلك فإن المقيّمين غالباً ما يستخدمون دراسات الحالة في التقييم متعدد المواقع. وبوجه عام فإن المواقع يتم اختيارها في الدراسة بحيث تمثل خصائص معينة (مثل الحجم، والفرق، والطبقة الاقتصادية الاجتماعية)، والتي قد يُنمّر عنها اختلافات منهجية فيما يتعلق بتنفيذ التدخل وكذلك بالنسبة للنتائج التي يتم رصدها. وبالطبع فقد يكون هناك صعوبة في تحديد فيما إذا كان هناك نوع من التباينات والاختلافات التي أحدثت الاختلاف أم لا. ففي بعض الحالات نجد أن التدخلات ينتج عنها تأثيرات معينة بسبب الاختلافات الفريدة الموجودة في موقع أو مكان ما، بما في ذلك القيادات القوية أو المواطنين النشطاء في هذه المواقع دون غيرها. وفي حالات أخرى يمكن تفسير التغيرات التي

يتم رصدها بسبب وجود بعض الاختلافات المنهجية مثل الاختلافات الاقليمية التي قد يكون لها أكبر الأثر في اتخاذ قرارات بإعادة تطبيق ذلك في مواقع أخرى.

ويُمكن من خلال التقييم متعدد المواقع التعرف إلى البيئة والمناخ اللذين يتم فيهما تنفيذ وإدارة وتشغيل التدخل، بالإضافة إلى إمكانية التعرف على الاختلافات الثقافية والجغرافية والاقتصادية، والاختلافات في الحجم وغيرها من الاختلافات التي قد تؤثر على تباين الخبرات المكتسبة، وعلى النتائج التي يتم التوصل إليها. كما أن مشاركة الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» تمثل بُعداً ضرورياً وهاماً في هذا المدخل حيث أنه يُمكنهم مساعدة المُقيم في فهم أفضل للموقف المحلي.

وعادة ما يكون التقييم متعدد المواقع أكثر قوة من التقييم الذي يتم إجراؤه لتدخل وحيد وفي موقع واحد فقط، حيث أنه من خلال هذا التقييم يُمكن الحصول على معلومات موجزة تتصف بالمصدقية أكثر حول مجموعة سكانية كبيرة، لأنها تتضمن مجموعة مختلفة ومتنوعة من حالات التدخل النموذجية. كما أنه يهتم بتناول تحليلات المواقع داخل «نطاق» كل موقع بالإضافة إلى التحليلات الموجودة «بين» المواقع المختلفة أيضاً. هذا ويمكن الحصول على نتائج تتسم بالاتساق لكل التدخلات التي يتم تنفيذها، وعلى أدلة أقوى تتعلق بفعالية هذه التدخلات مقارنة بما يتم الحصول عليه في هذا الصدد من خلال التقييم لموقع واحد فقط.

كما أن مقارنة تنفيذ التدخل في مواقع متعددة يُمكن أن يعطينا فرصة لاستخلاص بعض الدروس المستفادة والاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع مجموعة متنوعة من المواقع. فالممارسات الجيدة يمكن تجميعها أيضاً من خلال التقييم متعدد المواقع. ومن الضروري أيضاً أن نضع في اعتبارنا أن المواقع يتم اختيارها على أساس حكم وتقدير المُقيم، حتى لو تم اختيارها فهي تمثل خصائص معينة، إذ لا تُعد ممثلة إحصائياً للتجمعات السكانية المستهدفة وليس من الضروري أن تكشف عن كل الممارسات الجيدة.

ويجب على المُقيمين عند إجراء التقييم متعدد المواقع التأكد من أن عملية جمع البيانات تكون مقننة كلما كان ذلك ممكناً. كما أنه يجب جمع البيانات بنفس الطريقة والأسلوب الذي تم اتباعه في كل المواقع، خاصة إذا كانت المقارنات ذات مغزى. وتتطلب عملية جمع البيانات موظفين مدربين بشكل جيد، وبيانات متاحة في كل موقع، ومعلومات في الوقت المناسب، وذلك قبل تصميم أدوات جمع البيانات.

وبالطبع فإن كل موقع يختلف عن الموقع الآخر ويُمكن مقارنة بعض المؤشرات، في حين قد يوجد هناك ما يتم التركيز عليه بشكل مختلف إلى حد ما في كل موقع، فالعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتاريخية يمكنها أن تشكل عملية تنفيذ المشروع ومن ثم عملية التقييم (Johnston and Stout 1999).

التقييم العنقودي Cluster Evaluation

يعد التقييم العنقودي cluster evaluation مشابهاً للتقييم متعدد المواقع ولكن التوجه الخاص بكل منهما يختلف فيما بينهما. يركز التقييم العنقودي على فحص مجموعات من التدخلات المتشابهة أو ذات الصلة التي تمثل معا مجموعة التدخلات. فهو ينظر إلى «هذه العلاقة العنقودية الارتباطية» الموجودة بين التدخلات المختلفة الموجودة في موقع واحد أو أكثر من موقع، وهنا نرى أنه يتشابه مع التقييم متعدد المواقع في أنه يُركز على التدخلات التي تشترك في نفس المهمة والاستراتيجية

■ التقييم العنقودي:

وهو التقييم الذي يعنى بفحص مجموعات متشابهة من التدخلات أو ذات الصلة ببعضها البعض.

والمجموعة المستهدفة. وعلى عكس التقييم متعدد المواقع فإن التقييم العنقودي لا يهتم بتحديد فيما إذا كان التدخل يعمل بالكفاءة المطلوبة، أو التأكد من وجود آليات للمساءلة الخاصة بهذا التدخل من عدمه. فإذا كان التقييم متعدد المواقع يقوم بتقييم نجاح أو فشل التدخلات الفردية أو تحديد التدخلات التي يجب إنهاؤها أو إلغاؤها فإن التقييم العنقودي يهتم بمعرفة ماذا حدث في كل قطاع من القطاعات، والتأكد والتحقق من القضايا والموضوعات المشتركة والدروس المستفادة التي يمكن تعلمها. ويتم جمع وعرض المعلومات في صورة مصنفة بحيث لا يتم تحديد مشروع فردي بعينه عند عرض هذه المعلومات والنتائج. وكما هو في التقييمات متعددة المواقع فإن مشاركة الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» أساسية في هذا المنهج.

وتختلف التقييمات العنقودية عن التقييمات متعددة المواقع في أنها لا تهتم بتعميم أو نشر أو إعادة تكرار وتطبيق البرنامج في مواقع وسياقات أخرى. وهنا يتم النظر إلى الاختلافات والتباينات الموجودة من منظور إيجابي لأن المشروعات الفردية يتم مواءمتها لتناسب مع السياق الذي يتم فيه تنفيذ كل مشروع من هذه المشروعات. كما أن التقييم العنقودي أكثر تركيزاً على التعلم أكثر من مجرد سعيه لاستخلاص النتائج الخاصة بجودة وقيمة البرنامج. وحيث أنه لا توجد منهجية معينة ومحددة للتقييمات العنقودية فإن مثل هذه التقييمات غالباً ما تستخدم المناهج الكيفية النوعية، وذلك كي تتكامل مع البيانات الكمية. ومن الممكن التفكير في التقييمات العنقودية على أنها دراسات حالة متعددة تهتم بمشاركة المعلومات التي يتم تجميعها ورصدها عبر كل هذه الحالات من خلال مؤتمرات التشبيك كخصائص مميزة ذات دلالة لهذا المنهج.

أما أحد العيوب الموجودة في التقييمات العنقودية هو أنها لا تقوم بعرض النتائج الخاصة بكل من المواقع الفردية أو تأخذ في اعتبارها الاختلافات المخططة أو التي لم يتم تخطيطها، فالبيانات التي يتم عرضها تكون فقط في صورة معلومات مصنفة.

التقييم الاجتماعي Social Assessment

لقد أصبح التقييم الاجتماعي Social Assessment جزءاً ومكوناً هاماً للعديد من التقييمات. فالتقييم الاجتماعي ينظر إلى الهياكل والعمليات والتغيرات الاجتماعية الموجودة داخل نطاق جماعة أو مجموعة أو مجتمع ما. فهو ينظر إلى الاتجاهات والتوجهات التي قد تؤثر على الجماعة.

■ التقييم

الاجتماعي؛ وهو

التقييم الذي يقوم

بفحص الهياكل،

والعمليات، والتغيرات

الاجتماعية التي توجد

داخل نطاق مجموعة أو

مجتمع ما.

فالتقييم الاجتماعي هو الأداة الرئيسية المستخدمة للتأكد من أن التأثيرات الاجتماعية لمشروعات وبرامج وسياسات التنمية تم أخذها في الاعتبار. وهو يستخدم لتفهم القضايا والمخاطر الاجتماعية الرئيسية لتحديد الآثار الاجتماعية للتدخل على الأطراف المختلفة المعنية. وبشكل خاص فإن التقييمات الاجتماعية تتجه لتحديد فيما إذا كان المشروع يُمكن أن يؤدي إلى تأثيرات اجتماعية سلبية أو ضارة (مثل تشريد السكان في منطقة أو مجتمع ما لتمهيد الطريق من أجل إنشاء محطة للطاقة). ومن هنا فإن الاستراتيجيات المختلفة يُمكن وضعها في مكانها الصحيح لتخفيف الآثار السلبية إذا كانت معروفة وتم إقرارها. وحينئذ يمكن متابعة وتقييم هذه الاستراتيجيات كجزء من عملية التقييم.

ولقد قام كتاب «مشاركة البنك الدولي المرجعي» (The World Bank Participation Sourcebook, 1996) بتحديد الأغراض والأهداف المتعلقة بالتقييم الاجتماعي في ما يأتي:

- تحديد الأطراف المعنية الرئيسية وإنشاء وتصميم إطار عمل مناسب لضمان مشاركتهم الفعالة في اختيار وتصميم وتنفيذ المشروع.
- التأكد من أن أهداف المشروع وحوافز التغيير مقبولة بالنسبة للمجموعات المستهدفة وأن اختلافات النوع الاجتماعي «Gender» والاختلافات الاجتماعية الأخرى تم مراعاتها عند تصميم المشروع
- تقييم الآثار الاجتماعية للمشروعات الاستثمارية بحيث يُمكن تحديد والتعرف إلى الآثار السلبية الضارة لها وتحديد كيفية التغلب عليها أو على الأقل تخفيف حدة تأثيرها بشكل جوهري.
- تطوير القدرات بالمستوى المناسب لها لضمان المشاركة وحل الخلافات والسماح بتقديم الخدمات وتنفيذ تدابير التخفيف كلما كان ذلك مطلوباً.
- كما قام كتاب «مشاركة البنك الدولي المرجعي» *The World Bank Sourcebook* بتحديد الأسئلة التالية والشائع طرحها خلال عملية التقييم الاجتماعي :
 - من هم الأطراف المعنية Stakeholders «أصحاب المصلحة»؟ وهل تتسق أهداف المشروع مع احتياجاتهم واهتماماتهم وقدراتهم؟
 - ما هي العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في قدرة الأطراف المعنية على المشاركة والاستفادة من العمليات المقترحة؟
 - ما هو تأثير المشروع أو البرنامج على الأطراف المعنية المختلفة خاصة النساء والمجموعات المهمشة؟ وما هي المخاطر الاجتماعية (كإنخفاض معدلات الالتزام، أو الافتقار إلى القدرات اللازمة، أو عدم التكيف مع الظروف القائمة) والتي قد تؤثر على نجاح المشروع أو البرنامج؟
 - ما هي الترتيبات التنظيمية المطلوبة لضمان المشاركة الجيدة وتقديم الخدمات؟ وهل توجد هناك خطط كافية لبناء القدرات المطلوبة لكل منها؟
- وتتضمن أدوات ومناهج التقييم الاجتماعي العمليات الآتية:
 - تحليل الأطراف المعنية "Stakeholder Analysis" «أصحاب المصلحة»
 - تحليل النوع الاجتماعي Gender Analysis
 - التقييم الريفي التشاركي Participatory Rural Appraisal
 - الملاحظة والمقابلات والمجموعات النقاشية البؤرية
 - الخرائط الاجتماعية وتحليل المهام وترتيب الأشخاص طبقاً لثروتهم
 - ورش العمل التي تركز على تخطيط المشروعات المبني على الهدف.
- وتضم المؤشرات الرئيسية لمتابعة التأثير الاجتماعي الأمثلة الآتية:
 - معدلات ومستويات المشاركة للمجموعات الاجتماعية في اختبارات التطوع
 - معدلات ومستويات المشاركة للمجموعات الاجتماعية في الأنشطة الاستشارية التوجيهية
 - التقارير الخاصة عن الاستخدام المتزايد للواقي الذكري
 - نسبة أفراد المجتمع المشاركين في رعاية الأفراد المصابين بأمراض الإيدز والأمراض المنقولة جنسياً وأسرهم.
- ويوضح مربع (٥-١) مثالاً لإدراج وتضمين ومراعاة التقييم الاجتماعي في أحد المشروعات.

مربع (١-٥) تقييم اجتماعي لمشروع للتنمية الزراعية والائتمان في أذربيجان

تم تنفيذ مشروع لخصخصة المزارع يتضمن تزويد ومنح قروض ميسرة ومناسبة، بهدف استعادة المستويات السابقة لانتاجية المساحات المزروعة. ولقد ركز المشروع على التسجيل العقاري، وعلى تطوير سوق الأراضي، ومنح القروض، وتوفير المعلومات المتعلقة بالنساء والرجال الذين يعيشون في المناطق الريفية خاصة ذوي الدخول المتدنية.

ولقد كان الهدف من التقييم الاجتماعي التأكد من أن التدخل المقترح كان مبنيا على ملكية أصحاب المصلحة (الالتزام) وأن العائد والفوائد المتوقعة كانت مقبولة اجتماعيا. ولقد ساعدت المعلومات التي حصل عليها مديرو البرنامج في تصميم عملية المتابعة والتقييم وبصورة تشاركية.

ولقد تضمنت المرحلة الأولى للتقييم الاجتماعي الأنشطة والعمليات الآتية:

- مراجعة البيانات الثانوية بما فيها التقييمات المبدئية.
- إجراء مسح للأسر والسيدات في ثلاثة أقاليم من الأقاليم الستة باستخدام التقييمات النوعية السريعة.
- إجراء مقابلات شبه مقننة مع الأفراد المستهدفين (الفلاحين، ومديري المزارع، والعمال العاطلين عن العمل، وقادة المجتمع، والتجمعات النسائية، والجمعيات المحلية، والفنيين والمسؤولين الحكوميين).
- الاهتمام بملاحظات الموظفين عند زيارتهم لمواقع العمل (وهم أعضاء الفريق الذين يعيشون مع الأسر التي لديها أرض زراعية لجمع الملاحظات حول تأثير خصخصة المزارع).
- عقد خمس مجموعات نقاشية بؤرية مع مجموعات متناغمة من الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة».
- الاستفادة من إستشارة صُنَّاع القرار والإداريين، بالإضافة إلى المنظمات المحلية والدولية غير الحكومية.
- عقد مناقشات مع مديرين سابقين للمزارع التابعة للدولة ومع قادة المجتمع.
- عقد حلقة نقاشية مع أصحاب المصلحة «A Stakeholder Seminar».

ولقد تم تنظيم التقييم حول أربعة مكونات رئيسية هي:

- التنمية الاجتماعية: حيث تركز الاهتمام حول قضايا الفقر والنوع الاجتماعي «Gender» والإقصاء الاجتماعي.
- المؤسسات: حيث كانت هناك محدودية في البحوث المتعلقة بالمنظمات الاجتماعية القائمة في المناطق المستهدفة، بالإضافة إلى الافتقار إلى المعلومات الخاصة بتحليل تأثير الهجرة الريفية.
- المشاركة: فقد تم رفع تقارير عن التناقض والتضارب في عمليات إصلاح الأراضي، إذ ساهمت عملية توزيع الأراضي في تقليل حدة الفقر وتقليص تأثير مديري المزارع السابقين، كما ساعد ذلك في تمكين التجمعات السكانية الريفية، وزيادة معدل إمكانية الحصول على ائتمان ومنح، وقروض، إلا أنه بقيت معدلات الفائدة مرتفعة (من ١٥-١٨٪).
- المتابعة/ التقييم: قد تم استخدام مؤشرات أداء لمتابعة التنفيذ، كما تم ربط المؤشرات بمدخلات المشروع والأنشطة بالاستعانة بمقاييس كمية للمخرجات والأثار المتوقعة.

هذا وقد قام التقييم بالنظر إلى التأثيرات التي كانت على شكل زيادة في معدلات الانتاجية، وزيادة الدخل وتقليل معدلات الفقر ورضا المشارك.

المصدر: Kudat and Ozbilgin 1999

التقييم البيئي والاجتماعي Environmental and Social Assessment

لقد تزايد في الفترة الأخيرة اهتمام منظمات التنمية بأهمية تناول البرامج والمشروعات للقضايا البيئية والاجتماعية وتقييم مدى إنجاز وتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية. وتقوم معظم منظمات التنمية بالالتزام بوضع مجموعة من المعايير البيئية والاجتماعية الرئيسية، وتحديد الآثار البيئية والاجتماعية المحتملة كجزء من عملية الاتفاق على المشروع أو البرنامج. وإذا تمت الموافقة على المشروع أو البرنامج فإنه يمكن تقييم الآثار المحتملة خلال عملية تنفيذ المشروع وتقييم المشروع أو البرنامج بعد استكمال تنفيذه. ويتم النظر إلى التقييمات البيئية والاجتماعية كجزء متلازم مع تنفيذ البرنامج أو المشروع.

وتُدرَك الآن منظمات التنمية أهمية الدور الذي يجب أن يلعبه الأفراد المحليون في تصميم ومتابعة وتنفيذ التدخلات التي لها آثار تتعلق بالموارد الطبيعية والبيئية. فالأفراد المحليون والأطراف المعنية الأخرى هم شركاء في مجال إدارة الموارد الطبيعية والحفاظ عليها. وقد يكون التقييم البيئي والاجتماعي بمثابة الفرض الوحيد للتقييم أو يُمكن أن يكون أحد مكونات التقييم. ويجب ألا يتم إجراء التقييمات البيئية والاجتماعية حول التأثيرات البيئية الواضحة فقط (مثل التأثيرات البيئية الناتجة عن مصانع اللب والورق وأنابيب النفط)، بل أيضا التأثيرات البيئية الناتجة عن بعض التدخلات الأخرى مثل بناء مدرسة جديدة، أو تمويل خط انتماني لمنح القروض الصغيرة. وإذا كانت منظمة ما تفتقر لوجود المعايير البيئية والاجتماعية فإنه يجب على المُقيِّمين الاعتماد على المعايير القطرية التي تعمل المنظمات في إطارها مثل المبادئ الإكوادورية ومعايير منظمة المعايير العالمية (الأيزو) «International Standards Organization ISO 14031» وإستراتيجيات التنمية المستدامة: (A Source Book (Dalal-Clayton and Ba, 2002).

المبادئ الإكوادورية The Equator Principles

إن **المبادئ الإكوادورية** مجموعة من المبادئ التي تساعد المؤسسات المالية على تحديد وتقدير وتقييم وإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية عند تمويل المشروعات التي يزيد إجمالي رأسمالها على ١٠ ملايين دولار (بعد أن بلغ هذا الحد ٥٠ مليون دولار في عام ٢٠٠٦). وتعمل هذه المبادئ بمثابة قاعدة بيانات أساسية وإطار مرجعي للعمل لتنفيذ الاجراءات والمعايير الرئيسية الفردية والداخلية والبيئية والاجتماعية لمشروعات التنمية.

أيزو 14031- ISO 14031

قامت منظمة المعايير الدولية (ISO) International Standards Organization بتصميم وإنشاء وتطوير معايير دولية للإدارة البيئية عرفت ب**الأيزو (ISO 14031)**، ولقد كانت المعايير التي تم إصدارها للمرة الأولى في عام ١٩٩٩ بمثابة عملية إدارة داخلية، وأداة تم تصميمها لتزويد الإدارة بمعلومات صادقة وموثوق بها بشكل دوري ومستمر. وهذا يساعد في تحديد فيما إذا كان الأداء البيئي للمنظمة يحقق المعايير التي قامت إدارة المنظمة بإنشائها. كما أن تقييم الأداء البيئي والمراجعات البيئية يساعد الإدارة على تقييم الأداء البيئي فيها، وتحديد المجالات التي يمكن إجراء تحسينات بخصوصها (ISO 1999).

■ المبادئ

الاكوتوارية: وهي تمثل منهجاً صناعياً يهتم بتقييم وإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية في المشروعات التي يقوم القطاع الخاص بتمويلها.

■ أيزو ١٤٠٣١:

وهي عبارة عن مجموعة من المعايير الدولية الخاصة بإدارة الشؤون البيئية والتي قامت منظمة المعايير الدولية بإصدارها.

ويساعد تقييم الأداء البيئي في إنشاء وتصميم عمليات لكل العمليات والأنشطة التالية:

- اختيار المؤشرات
- جمع وتحليل البيانات
- تقييم المعلومات في ضوء معايير الأداء البيئي (الأهداف)
- إنجاز التقارير وعمليات الاتصال
- المراجعة الدورية وتحسين الأداء في العمليات ذات الصلة.

إستراتيجيات التنمية المستدامة : (كتاب مرجعي)

Sustainable Development Strategies: A Resource Book

لقد ساعد نشر المرجع الرئيسي الذي قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة United Nations Development Programme (UNDP) بإصداره كدليل إرشادي ميسر وغير إلزامي عن كيفية تصميم وتطوير وتقييم وتنفيذ إستراتيجيات التنمية المستدامة بما يتماشى مع المبادئ التي تمت صياغتها في دليل الخطوط الإرشادية للتنمية المستدامة (Dalal-Clayton and Ba, 2002). ويتضمن هذا الدليل أفكاراً ودراسات حالة عن المهام الرئيسية في العمليات المرتبطة بهذه الاستراتيجية. وقد كانت هذه الإرشادات موجهة للدول والمنظمات والأفراد المشاركين والممارسين في مجال التنمية على المستويات القومية والمحلية إضافة إلى المنظمات الدولية المهتمة بدعم جهود التنمية.

التقييم التشاركي Participatory Evaluation

■ **التقييم التشاركي:**

وهو التقييم الذي يتم فيه مشاركة الأطراف المعنية في المسؤوليات المتعلقة بتخطيط، وتنفيذ، وإعداد التقارير الخاصة بعملية التقييم وهنا قد تكون مشاركتهم في تحديد أسئلة التقييم وتجميع وتحليل البيانات، وعمل مسودة ومراجعة تقرير التقييم.

يقوم **التقييم التشاركي** بنقل إشراك الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» إلى مستوى جديد ليتضمن مشاركتهم في المسؤوليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ التقييم وإعداد التقارير، إضافة إلى إشراكهم في تحديد أسئلة التقييم وجمع وتحليل البيانات، وإعداد مسودة التقرير ومراجعته في صورته النهائية. ولقد قام بولر (Paulmer, 2005, p. 19) بوصف وتعريف التقييم بالمشاركة قائلاً:

إن التقييم المشترك يتم من قبل الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» والمستفيدين والمنفعين للبرنامج، ويشمل على أنشطة موجهة، وبناء قدرات أصحاب المصلحة، وتيسير التعاون بين الأطراف المختلفة، وبشراكة في صنع القرار بغرض تعظيم المنفعة المتأنية من نتائج التقييم. هذا وتوجد مستويات مختلفة لمشاركة أصحاب المصلحة والمستفيدين في التقييم. يوجد هناك هدفان رئيسان للمشاركة والمناهج التشاركية هما:

- المشاركة كمنتج، حيث تصبح الأعمال التشاركية هدفاً في حد ذاتها وتعتبر أحد معايير النجاح.
 - المشاركة كعملية، حيث يتم إنجاز وتحقيق الأهداف الموضوعية.
- ولقد قام باتون (Patton, 1997) بتحديد المبادئ الرئيسية للتقييم التشاركي ممثلة في العناصر الآتية:

- تتضمن عملية المشاركة مهارات المشاركين في وضع وصياغة الأهداف وتحديد الأولويات واختيار الأسئلة وتحليل البيانات وصنع القرارات المتعلقة بهذه البيانات
- ملكية المشاركين والتزامهم بالتقييم عند القيام بإصدار القرارات التي تساعد في استخلاص النتائج
- تأكيد المشاركين على أن التقييم يركز على الطرق والنتائج التي يؤمنون بأهميتها

- قيام الأشخاص بالعمل سوياً والتيسير والارتقاء بوحدة الجماعة
- أن تكون كل جوانب التقييم مفهومة وذات معنى لدى المشاركين
- أن تكون المساءلة الذاتية ذات قيمة عالية
- يقوم الميسرون بالعمل كمصادر للتعلم عندما يلعب المشاركون دور صناع القرار أو دور المقيمين.

وبالرجوع للبحوث التقليدية نجد أنه قد تم تصميم وتطوير وتوثيق مجموعة من الإرشادات اللازمة لتطبيق منهجيات وفتيات محددة في محاولة لزيادة صدق وثبات البيانات التي يتم جمعها واستخلاصها من هذه البحوث، في حين أن التقييم التشاركي لايقوم بإدارة مجموعة من القواعد الواضحة وإبلاغها لجامعي البيانات عن طريق الخبراء المعينين، بل يتم إشراك جميع الأطراف المعنية في وضع الخطوط الإرشادية لجمع البيانات وتطويرها من خلال استخدام آليات للاتفاق والاجماع والمراجعة وإجراء الحوار والاستفادة من الخبرات المتاحة (Narayan, 1996).

ولقد حظي منهج التقييم التشاركي باهتمام خاص وامتياز في مجال التنمية، وأصبح استخدامه شائعاً في كافة مشروعات التنمية خاصة في المبادرات القائمة على المجتمع. ويمثل التقييم التشاركي خطوة أخرى للابتعاد عن نموذج التقييم المستقل أو النظر للمُقيّم كخبير.

ويقوم المنهج التشاركي بتحديد وإشراك الأفراد المعنيين والوكالات والمنظمات الذين لديهم مصلحة معينة في البرنامج موضوع التقييم. كما تضم مجموعة هؤلاء الأفراد الأطفال والنساء والرجال في المجتمعات المستهدفة، خاصة ممن ينتمون لمجموعات مهمشة. هذا وتتضمن موظفي الوكالة أو المنظمة وصناع القرار وكل هؤلاء الذين تعتبر قراراتهم مؤثرة في هذا الصدد من خلال عمليات البحث التشاركية (Narayan, 1996)

وفي التقييم التشاركي يُطلب من أصحاب المصلحة الاحتفاظ بيوميات أو ملاحظات عن خبراتهم التي تم اكتسابها عبر هذا المنهج من مناهج التقييم، وذلك ليتمكنهم المساعدة في إجراء مقابلات مع آخرين من أفراد المجتمع. وقد يشاركون أيضاً في تحليل البيانات، وتفسير النتائج، والمساعدة في طرح التوصيات اللازمة.

وفي التقييم التشاركي يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط مثل تحديد الأسئلة، والمقاييس، وإستراتيجيات جمع البيانات سوياً مع المشاركين، فهي عملية تتم بصورة مشتركة وليست عملية تقليدية من أعلى لأسفل جدول (٥-٢).

ففي العادة نجد أن التقييم التشاركي يساهم في زيادة مصداقية نتائج التقييم من منظور موظفي البرنامج، بالإضافة إلى زيادة احتمالية استخدام هذه النتائج. ويرى الداعمون والمؤيدون للتقييم التشاركي أنه يمكن أن يمثل أداة لتمكين المشاركين وزيادة القدرات المحلية في عملية التنمية.

جدول (٥-٢) سمات فنيات التقييم التشاركي والتقييم التقليدي

التقييم التقليدي Traditional	التقييم التشاركي Participatory
• يركز على المانح وعلى مبدأ الملكية	• يركز على المشارك وعلى مبدأ الملكية
• يركز على المساءلة وإصدار الأحكام	• يركز على التعلم
• تصميم سابق التحديد	• تصميمه مرن
• طرق رسمية	• طرق لا تتسم بالشكل الرسمي في الغالب
• المشاركون من الخارج يعملون كمُقيمين	• المشاركون من الخارج يعملون كميسرين

المصدر: المؤلفين

ويواجه التقييم التشاركي العديد من التحديات، فهو يتطلب تكاليف أعلى مما يتم إنفاقها في التقييم التقليدي، لأن إقامة الاجتماعات والتأكد من أن كل المشاركين لديهم نفس القدر من الفهم للفرض من إجراء التقييم وعقد مثل هذه الاجتماعات غالباً ما يتطلب كثيراً من الوقت، بالإضافة إلى المهارات اللازمة. وتميل المجموعات إلى العمل في إطار عملية يتم فيها التوفيق بين الاختلافات وإنشاء وتطوير معايير للجماعة قبل أن تقوم الجماعة بالتركيز على إنجاز المهام الموكلة لها وتتضمن ديناميكيات الجماعة عمليات « التشكيل والهجوم العاصف ووضع المعايير والأداء». وبمجرد أن يتم تشكيل الجماعة فإنه من الطبيعي المرور بفترة تتضمن بعض الخلافات (الهجوم والاندفاع Storming). وإذا أمكن للجماعة التعامل مع هذه الخلافات فإنه سيُمكنها التوصل إلى اتفاقات معينة عن كيفية قيامهم بالعمل معاً (الاتفاق على معايير العمل Norming). وبمجرد الوصول لهذا المستوى من الاتفاق فإن الجماعة تبدأ في التحرك نحو أداء المهام الموكلة لها (Performing).

وقد يوجد هناك نوع آخر من التحديات والمتمثل في إيجاد وتشكيل فريق يتسم بالكفاءة في المستوى الثقافي، حيث يكون لكل فرد فيه مكانة مختلفة في المجتمع الذي يتواجد فيه. ويجب على المُقيّم إذا أراد إجراء تقييم تشاركي أن يكون لديه مهارات التيسير والتسويق وإدارة الخلافات (أو شخص يمكنه أن يقود فريق يمتلك هذه المهارات). ومن المفترض من هذا الشخص أن يكون لديه/ لديها القدرة على تنفيذ وتيسير بعض التدريبات في الوقت المناسب لها فيما يتعلق بالمهارات والفنيات اللازمة للتقييم، وإدارة عمليات الجماعة كمكون من مكونات المشاركة.

ومن جهة أخرى، نجد أن الأفراد المُدرّبين على إجراء التقييمات التقليدية والذين قد يكون لديهم اعتقاد بأن التقييم التشاركي لن يتسم بالموضوعية، قد قاموا ببناء هذه الاعتقاد على فرضية أنه قد يكون هناك نوع من المخاطرة في أن هؤلاء القريبين من التدخل لن يكونوا قادرين على رؤية ما يحدث، خاصة إذا كان ما يمكن حدوثه مختلف عما توقعوه، مما يفقدهم جزءاً من الموضوعية الواجب توافرها في التقييم. كما أن المشاركين قد يكون لديهم بعض المخاوف من طرح وجهات نظرهم السلبية، حيث يخافون أن يتم استبعادهم أو استبعاد وجهات نظرهم من جانب الأفراد الآخرين في المجموعة، أو أن يتم إنهاء العمل في هذا التدخل بسبب وجهات النظر السلبية التي قاموا بطرحها، وهذا قد يؤدي لفقد الدعم المادي اللازم لتنمية مجتمعتهم أو أن تقرر منظمات التنمية بعدم العمل معهم مرة أخرى. ولذا فإن تطبيق التقييمات التشاركية من منظور التعلم قد يساعد في تقليل هذه المخاوف. هذا ويجب أن يأخذ المُقيّمون في اعتبارهم الدرجة التي يمكن فيها الحكم على مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها (من منظور المُقيّمين من خارج المنظمة) عن طريق اختيار المنهج التشاركي أكثر من الاعتماد على منهج التقييم المستقل.

ولقد قام جاريبا (Gariba, 1998) بوصف الكيفية التي تؤثر فيها كلمة تقييم على ردود أفعال مختلفة ومختلطة بين المانحين والمُنفذين. فقد يكون المانحون قلقين حول الكيفية التي سوف يؤثر فيها التقييم على مشروع ما (وهل سوف يتم تمديده أو توسيعه، أو إنهاؤه) وقد يكون المُنفذون لديهم مخاوف من أن التقييم قد يقلل من قيمة الوزن النسبي فيما يتعلق بأهمية المناهج التي يستخدمونها لإدارة المشروع.

كما قام جاريبا بوصف الكيفية التي يمكن أن يصبح فيها التقييم التشاركي طريقة ناجحة ومنظمة للتعلم من خلال الخبرات التي تم اكتسابها خلال فترة تنفيذ المشروع أو البرنامج، فعند

استخدام التقييم التشاركي يمكن لشركاء التنمية استخلاص بعض الدروس المستفادة من خلال تفاعلاتهم المختلفة مع المشروع أو البرنامج وتبني الإجراءات التصحيحية لتحسين فعالية وكفاءة أنشطتهم المستقبلية المستمرة.

وفي هذا الصدد حدد جاريبا (Gariba. 1998) ثلاثة عناصر هامة في التقييم التشاركي كما يأتي:

- التقييم كأداة تعلم: يشكل هذا المبدأ النموذج الأساسي في عملية الاختيار. فالهدف ليس هو البحث والفحص ولكن خلق وإيجاد فرصة لكل الأطراف المعنية بما فيهم المانحين، وذلك من أجل التعلم من خلال ممارستهم لأدوارهم في تطوير استخدام التدخل الإنمائي في المشروع أو البرنامج.
- التقييم كجزء من عملية التنمية: فالتقييم لا يعد شيئاً منفصلاً أو منعزلاً عن عملية التنمية ذاتها. فالنتائج والأدوات التي تم استخدامها تصبح بمثابة أدوات للتغيير أكثر من كونها مجرد تقارير تاريخية.
- التقييم كنوع من الشراكة والمشاركة في المسؤولية: فعند استخدام منهجية تقييم الأثر التشاركي فإن كل المشاركين سيكون لهم نفس القدر من الوزن النسبي (وهذا يتم عن طريق قيام المقيمين بإيجاد طلب على استخدام مفهوم «نحن»، لتعبر عن المتخصصين، ومفهوم «هم» لتعبر عن الأطراف الأخرى في المشروع بما فيهم المستفيدين). وهنا يتحول دور المقيّم من مجرد باحث إلى ميسر ومشارك.

وبالرجوع إلى دليل الوكالة الكندية الدولية للتنمية The Canadian International Development Agency (CIDA, 2004) يتبين أنه إذا شارك أصحاب المصلحة في تطوير النتائج، فإنه من المحتمل مشاركتهم في تنفيذ التدخل. وتعتقد «سيدا CIDA»، أن التقييم التشاركي يساهم أيضاً فيما يأتي:

- بناء المساءلة داخل المجتمعات المستهدفة
 - إعطاء توجه أكثر واقعية للتقييم
 - زيادة التعاون
 - تمكين المشاركين المحليين بإشراكهم في عملية التقييم.
- ويوضح مربع (٥-٢) إحدى المنهجيات والفنيات المستخدمة في التقييم التشاركي.

التقييم المبني على خريطة التأثيرات Outcome Mapping

لقد قام المركز الدولي الكندي لبحوث التنمية The Canadian International Development Research Center (IDRC) بتطوير أحد المناهج الابتكارية في مجال التقييم، ولا يعد هذا المنهج الذي يركز على خريطة التأثيرات والنتائج بديلاً عن الأشكال الأخرى التقليدية للتقييم، وإنما مكمل لها مع التركيز على التغييرات السلوكية^(١).

مربع (٥-٢) بناء الثقة من خلال التقييم التشاركي

قام أحد ميسري المجموعات في المغرب ببناء الثقة بين السيدات بأن طلب منهن التجمع في شكل دائرة مع تشبيك أيديهن بعضهن البعض في المجموعة، ومن ثم طلبت الميسرة من السيدات أن يقمن بتشبيك أنفسهن معا بدون الاستغناء عن أيديهن. وحينئذ قام أحد الموجهين من خارج المجموعة بتعليم المجموعة كيفية فك أنفسهن عن بعضهن البعض، وقد استغرق هذا التمرين ٦ دقائق، ثم طلب من المجموعة إعادة تكرار هذا التمرين، وفي المرة الثانية استغرقت السيدات ١٠ ثوانٍ من جراء قيامهن بفك أنفسهن عن بعضهن البعض. ولقد قام الميسر بمساعدة المجموعة إلى التوصل لنتيجة تتعلق بالأدوار التي يقوم بها من هم من خارج المجموعة، إذ غالباً ما يكون أداءهم كميسرين وكمحفزين أفضل من قيامهم بأداء دور القادة. كما أن الأفراد المحليين يعرفون جيداً كيفية إيجاد الحلول لمشاكلهم التي يعيشونها .

المصدر: World Bank, 1996

■ التقييم المبني

على خريطة

التأثيرات: ونمى به
رسم خريطة للتغيرات
السلوكية.

ويركز منهج التقييم المبني على خريطة التأثيرات Outcome mapping على نوع معين من النتائج وهو التغيرات السلوكية. فالتركيز هنا على النتائج Outcomes أكثر من التركيز على الإنجاز المتحقق من الأثر التنموي. وفي إطار محاولة التقييم الدقيق لمساهمي منظمة ما في إحداث الأثر «التأثير» Impact وجد المركز الدولي الكندي لبحوث التنمية (IDRC) أنه لاجدوى من ذلك، وفي المقابل يتوجب القيام عبر منهج تقييم رسم خريطة التأثيرات Outcome mapping بالبحث دائماً عن السلوكيات الجديدة التي تعد نتيجة جهود عديدة، تهدف للمساهمة في تحسين الأداء في المشروعات أو البرامج أو السياسات.

وفي إطار منهج رسم خريطة التأثيرات يتم تحديد شركاء التغيير Boundary partners - من الأفراد والمجموعات والمنظمات ذات العلاقة بالمشروعات والبرامج والسياسات. وبحسب منهج التقييم هذا من المفترض أن شركاء التنمية هم الذين يتحكمون في التغيير، وأن قيامهم بهذا الدور يعبر عن كونهم ممثلاً خارجياً متاحاً له فرصة التعرف على موارد وأفكار أو فرص جديدة في فترة زمنية محددة. وقد أشاد مؤيدو ورعاة هذا المنهج بأنه أكثر البرامج نجاحاً التي تقوم على تحويل النفوذ والمسئولية إلى الأفراد الذين يعملون في إطار المشروع.

وهكذا نجد أن التركيز في منهج تقييم رسم خريطة التأثيرات على الأشخاص، في كونه يمثل التحول من تقييم الأثر التنموي للمشروع أو البرنامج إلى وصف التغييرات التي يتم رصدها في سلوك الأشخاص المستهدفين من المشروع أو البرنامج، وذلك من خلال الأفعال والأعمال التي يشاركون فيها سواء كانوا أفراداً أو داخل نطاق مجموعات أو منظمات. كما أن منهج تقييم رسم خريطة التأثيرات يزودنا بأسلوب أو نموذج لتوضيح ما يتجه المشروع لانجازه، إذ يختلف عن معظم النماذج المنطقية التقليدية، لأنه يدرك أن مختلف شركاء التغيير يقومون بإدارة وتشغيل نظم منطقية مختلفة وبمسئوليات مختلفة.

ويقدم لنا هذا المنهج كذلك طريقة لتابعة التغيرات في شركاء التنمية وفي البرنامج كمنظمة. كما أنه يشجع البرنامج على القيام بعمليات التقييم الدورية المستمرة بطريقة تمكن من تحسين أداء

هذا البرنامج، واستخدام هذا المنهج كأداة لإجراء عمليات التقييم النهائي للبرنامج في حال أن يكون الغرض من التقييم هو دراسة البرنامج ككل.

ويعتقد مؤيدو ورعاة منهج هذا النوع من أنواع التقييم أن الكثير من البرامج خاصة تلك التي تركز على بناء القدرات يمكن التخطيط لها بشكل أفضل، وتقييم مساهمتها في التنمية عن طريق التركيز على السلوك. فمثلاً إذا كان الهدف من أحد البرامج هو تزويد المجتمعات بفرص ممكنة للحصول على مياه شرب نظيفة عن طريق إنشاء مرشحات لتنقية المياه، فإن الطريقة التقليدية لتقييم النتائج قد تكون من خلال عدد الفلاتر التي تم إنشاؤها وتركيبها، وقياس التغيرات على مستوى المواد الملوثة قبل وبعد تركيب هذه الفلاتر. في حين أنه عند استخدام منهج التقييم الذي يعتمد على رسم خرائط التأثيرات سيكون التركيز على السلوك. ومن هنا سيبدأ التقييم بافتراض أن المياه لن تبقى نظيفة، إذا لم يقيم الأشخاص بعمل صيانة دورية لمصادر المياه من أجل الحفاظ على جودتها طوال الوقت. فمن الممكن تقييم نتائج هذا البرنامج عبر هذا النوع من أنواع التقييمات بالتركيز على سلوك الأفراد المسؤولين عن نقاء المياه - وبشكل خاص تقييم التغييرات في مستوى الاتاحة، واستخدام أدوات ومهارات ومعرفة مناسبة. كما أن منهج التقييم هذا سيساعد في تقييم الطريقة والنمط اللذين يتابع بهما الأشخاص مستويات التلوث في المياه، وتغيير المرشحات «الفلاتر» أو استدعاء الخبراء الضروريين عند اللزوم.

ومن الجدير بالذكر أنه يوجد أغنية كتبها تيري سيموتيلو Terry Smutylo حول منهج تقييم رسم خرائط التأثيرات، علماً بأن تيري شغلت منصب مدير سابق للمركز الدولي لبحوث التنمية IDRC. وتلخص هذه الأغنية بعض المشاكل التي نبحث عن آليات التعامل معها..
(وتتضمن قائمة المواقع الالكترونية في نهاية هذا الفصل الرابط الالكتروني لأداء تيري لهذه الأغنية باسم "The Output Outcome Downstream Impact Blues") .

Coda

Don't look for *impact* with attribution (4×)
Well there's a nasty little word getting too much use
In development programs it's prone to abuse
It's becoming an obsession now we're all in the act
Because survival depends on that elusive impact.

REFRAIN I

Because it's *impact* any place, impact any time
Well you may find it 'round the corner or much farther down the line
But if it happens in a way that you did not choose
You get those *Output Outcome Downstream Impact Blues*.

Now when donors look for *impact* what they really wanna see
Is a pretty little picture of their fantasy
Now this is something that a good evaluator would never do
Use a word like *impact* without thinking it through.

But now donors often say this is a fact

Get out there and show us your *impact*
You've got to change peoples' lives and help us take the credit
Or next time you want funding—huh hmm
You may not just get it.

REFRAIN I

Because it's *impact* any place, *impact* any time
Well you can find it 'round the corner or much farther down the line
But if it happens in a way that you did not choose
You get those *Output Outcome Downstream Impact Blues*.

Well recipients are always very eager to please
When we send our evaluators overseas
To search for indicators of measurable impact
Surprising the donors what, what they bring back.

Well, *impact* they find when it does occur
Comes from many factors and we're not sure
Just what we can attribute to whom
Cause *impact* is the product of what many people do.

REFRAIN II

Because it's *impact* any place, *impact* any time
Well you can find it 'round the corner or much farther down the line
But if you look for attribution you're never going to lose
Those *Output Outcome Downstream Impact Blues*.

So donors wake up from your impossible dream
You drop in your funding a long way upstream
Then in the waters they flow, they mingle, they blend
So how can you take credit for what comes out in the end.

REFRAIN II

Because it's *impact* any place, *impact* any time
Well you can find it 'round the corner or much farther down the line
But if you look for attribution you're never going to lose
Those *Output Outcome Downstream Impact Blues*.

Coda (4× then fade)

■ التقييم السريع

«الخاطف»: وهو أحد المناهج العلمية للتقييم التي تتسم بأنها شبه مفتحة والتي يتم إدارتها ميدانياً في مواقع التنفيذ وعادة ما يتم إجراؤها بواسطة فريق من المقيمين.

التقييم السريع «الخاطف» Rapid Assessment

يستطيع التقييم الخاطف تلبية الحاجة لاجراء دراسات تقييمية سريعة وبتكلفة منخفضة. ولذا فهو يعتبر إحدى الوسائل المفيدة في تطوير سياق التقييم على المستوى القطري، وخاصة بوجود محددات مرتبطة بالوقت أو الموارد الأخرى، ونقص في البيانات الأساسية، وانخفاض في معدلات الأمية التي

تجعل توزيع الاستبيانات ضرورية ولكنها صعبة، أو وجود محدودية في موازنة التقييم مما يجعل من الصعب إجراء تقييم شامل.

وبينما لا يوجد هناك تعريف محدد لما نعنيه بـ **التقييم السريع «الخاطف»**، إلا أنه يمكن النظر إليه بشكل عام على أنه بمثابة جسر بين جمع المعلومات الرسمية وغير الرسمية - ويتم وصفه على أنه منهج علمي شبه مقنن يتم إدارته ميدانياً وعن طريق فريق من المُقيّمين ذوي الخبرات المتنوعة ووجهات النظر العديدة.

ويتم استخدام التقييم السريع «الخاطف» بشكل جيد عندما نقوم بالنظر إلى العمليات أكثر من التركيز على النتائج والآثار. وبشكل عام فإن التقييم السريع «الخاطف» يبحث عن المعلومات الأكثر أهمية وفائدة فقط - «التي يجب معرفتها» وليس التي «من اللطيف معرفتها». إذ يتم الحصول على هذه المعلومات بالاستعانة بالمنهج الكمية والنوعية. فالتوجه الأساسي لهذا المنهج يكون في مجال التنمية، ويركز على «السعي نحو الفهم»، خاصة أنه من المناهج التي لا تعتمد على آلية إصدار الأحكام مما يتيح الفرصة لمناقشات تتسم بالصدق من خلال الحوارات المفتوحة.

ويتم إجراء العديد من الزيارات الميدانية لمواقع تنفيذ المشروع أو البرنامج، حيث أن ملاحظة التدخل داخل نطاق الموقع الذي يتم فيه تنفيذ التدخل يزودنا بقرائن وأدلة توضح الكيفية التي يعمل بها هذا التدخل، والتعرف على المهمة الرئيسية في التقييم. وتتركز في اختيار وتحديد الأشخاص الذين سوف تتم مقابلتهم وممن لديهم خبرات ووجهات نظر تتعلق بالمشروع أو البرنامج، خاصة هؤلاء الذي غالباً ما يتم تجاهلهم في العديد من التقييمات الأخرى. فمقابلة مجموعة من الأطراف المعنية الرئيسية سيكون مفيداً وعملاً فعالاً للحصول على منظور شامل حول الموقف موضوع التقييم ولذا فإن مهارات الاستماع تمثل أهمية خاصة في هذا الصدد.

ويمكن للتقييم السريع «الخاطف» أن يستخدم نفس طرق وأدوات جمع البيانات وتحليلها مثله مثل المناهج الأخرى للتقييم. إلا أن الاختلاف عادة يكمن في مجال ونطاق العمل. وعادة ما يكون التقييم السريع «الخاطف» صغيراً حسب نطاق العمل مقارنة بالمناهج الأخرى، كما يهتم بمقابلة عدد قليل من المجموعات والأفراد المستهدفين، وفي مواقع قليلة. هذا ويتم الاستعانة عبر التقييم السريع «الخاطف» بالعديد من مصادر الحصول على المعلومات، حيث أن تعدد المصادر يزيد من مصداقية المعلومات والنتائج، والموضوعية، ويقلل من احتمالية التحيز. كما أنه يزودنا بمنظور شامل عما يتم تقييمه. ولذلك يعد من الضروري تكامل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من جراء مقابلات الأطراف المعنية، مع البيانات التي يتم جمعها من تقارير ودراسات وسجلات ومستندات أخرى، بالإضافة للبيانات التي يتم جمعها باستخدام الملاحظة والمناقشات الجماعية البؤرية والمقابلات الجماعية والمسوح. فكلما كان هناك اتساق في المعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة كلما ارتفعت درجة الثقة في النتائج التي تم التوصل إليها.

وكلما زاد المدى الذي يتم فيه استخدام الأساليب النوعية في التقييم السريع «الخاطف»، كانت هناك حاجة أكثر لتوافر مهارات التوثيق وتسجيل الملاحظات التي يتم رصدها. فمن المُفيد أن يقوم المُقيّم بالاحتفاظ بسجل صغير يقوم فيه بتسجيل الملاحظات والموضوعات والتفسيرات والأحاسيس الخاصة به، بالإضافة للوقائع المتوقعة حدوثها خلال الزيارات الميدانية. ومن الجدير بالذكر ضرورة

مشاركة ما قام بتوثيقه مع الأفراد الآخرين في الفريق من أجل المساعدة في تحديد القضايا والموضوعات المشتركة.

ويجب على المُقيِّمين عند إجراء التقييم السريع «الخاطف» أن يأخذوا في اعتبارهم النقاط الآتية:

- مراجعة البيانات الثانوية قبل النزول إلى الميدان
- بمجرد وجودك في الميدان لاحظ وأسأل وسجل.
- الاحتفاظ بكتابة ملاحظات جيدة خلال عملية التقييم وليس التركيز على الملاحظات الإيجابية فقط من أجل أهمية استخدام ذلك عند كتابة التقرير خاصة بعد تجميع المعلومات من الأفراد الآخرين بالفريق.

وتشير الاستراتيجيات والدروس التي تم تعلمها من إجراء التقييمات السريعة «الخاطفة» إلى ضرورة الاهتمام بالنقاط التالية قبل بدء تنفيذ هذا المنهج من التقييم:

- المطلوب منك تشكيل فريق عمل يتسم بالتنوع في الخبرات ويضم أفراداً من الرجال والنساء
- كلما كان ذلك ممكناً حاول أن يضم الفريق أفراداً من داخل المشروع أو البرنامج (الذين لديهم فكرة جيدة عن التدخل وكذلك المنطقة المحلية المستهدفة)، ومن خارج المشروع أو البرنامج (وهم الذين سيقومون بالنظر للأشياء بصورة تتصف بالموضوعية والحياد)
- استخدم فرقاً صغيرة وليست كبيرة جداً لتعظيم التفاعلات داخل عملية التقييم
- يجب تقسيم الوقت المخصص للتقييم بين جمع البيانات وبين التعامل مع هذه البيانات وتحليلها
- حاول أن تكون مستعداً للذهاب إلى أي مكان كلما كان ذلك مطلوباً (الأماكن الميدانية، ومواقع السوق، والمناطق المحيطة بالطريق الرئيسي... الخ) وليس الاهتمام فقط بما هو مناسب للذهاب إليه.
- حاول الاهتمام بقدر مناسب من المرونة والتكيف حيث أن المعلومات الجديدة يمكن أن تغير خطة التقييم (FAO, 1997)

التقييم التوليفي Evaluation Synthesis

■ التقييم التوليفي:

وهو المنهج الذي يستخدمه المقيم عند فحص التدخلات التي تتناول موضوع أو قضية مشابهة بغرض تحديد جوانب التشابه والاتفاق بينها.

يعتبر **التقييم التوليفي** من المناهج المفيدة عند إجراء العديد من التقييمات التي تضم نتائج تتعلق بتدخلات وبرامج ومشروعات مشابهة. فالتقييم التوليفي يُمكن المُقيم من النظر إلى التدخلات التي تتناول قضية أو موضوع مشابه، وذلك بغرض تحديد جوانب التشابه التي يتم الاستعانة بها بهدف تحديد مدى الاتفاق. فمن المفيد فيه إذا استطاع التقييم الكشف عن فعالية التدخل من منظور أكثر شمولاً.

لقد قام كل من تشيليمسكي ومورا (Chelimsky and Morra, 1984) بتبني هذا المنهج في مجال السياسات ذات النطاق الواسع حيث استعانا بهذا المنهج في تقييم التدخلات النوعية والكمية منها... فقد تم استخدام التقييم التوليفي في التقييمات التي يصلح معها استخدام التحليل الكمي، مثل تأثيرات برامج التغذية للنساء صغيرات السن، ووزن الطفل حديث الولادة، ومعدل وفيات الأطفال، أو تأثيرات حجم الفصل على أداء الطالب التعليمي.

والمفهوم الذي يكمن وراء التقييم التوليفي هو أن التقييمات الفردية قد توفر معلومات مفيدة عن تدخل معين، و يتيح المجال للتوصل لخلاصات ونتائج عامة حول تأثير هذا التدخل على حياة المجموعات المستهدفة. ومن هنا فإن ضم وتجميع نتائج دراسات عديدة يفيد في التوصل لبيانات عامة حول تأثير هذا التدخل (أو حتى سياسة معينة).

وأحدى مزايا هذا المنهج أنه يستخدم البحوث المتوفرة، مما يجعله أقل كلفة فيما لو تم استخدام أنواع أخرى من التقييمات. ويتميز هذا المنهج في أنه يتضمن قاعدة أوسع لتقييم أثر التدخلات، ويساهم في تعزيز درجة الثقة للبيانات العامة التي تم التوصل إليها والمتعلقة بالأثر. أما التحديات التي تواجه استخدام هذا المنهج فتكمن في المكان والمصدر اللذين توجد فيهما كل الدراسات ذات الصلة المنشورة وغير المنشورة منها، وتحديد جودة هذه الدراسات التقييمية المتاحة، وذلك من أجل الحصول على البيانات ذات الصلة وضمها للتحليل الثانوي.

ويجب أن يتضمن التقييم التولييفي العناصر الآتية:

- إجراءات واضحة لتحديد التقييم وتحديد نطاق عملها
- معايير جودة تتسم بالشفافية لإصدار القرارات المتعلقة بتضمين وإدراج تقييمات معينة واستبعاد أخرى في التقييم التكويني
- إجراءات محددة لتطبيق معايير الجودة (والتي يتم إعدادها غالباً عن طريق لجنة معينة وليس فرد واحد)
- التوثيق العلمي بذكر مصادر كل التقييمات التي تم مراجعتها
- وصف ملخص وموجز لكل تقييم تم إدراجه وتضمينه في هذا التقييم التولييفي بما فيها النتائج الخاصة بكل الموضوعات أو المتغيرات قيد التقييم
- بيان الفجوات والمحددات المتعلقة بالعملية التولييفية.

وفي بعض الأحيان يتم استخدام بعض العناصر السابقة فقط في التقييم التركيبي، فمثلاً نجد أنه في المثال الموضح في مربع (٣-٥) نجد أنه لم يتم فحص جودة التقارير، مما يلقي بظلال من الشك على نتائج التقييم التكويني.

وقد استخدم مصطلحاً التقييم التولييفي *evaluation synthesis*، والتقييم الجامع *meta-evaluation* بشكل متزايد في حال عمليات المراجعة المكتبية، والتي تمثل أحد المكونات الأولى في أي عملية من عمليات التقييم. وهنا سنحاول أن نميز بين هذين المصطلحين. فالتجميع يمثل ملخصاً تحليلياً للنتائج عبر عمليات التقييم التي تحقق الحد الأدنى من معايير الجودة، في حين أن التقييم الجامع *meta-evaluation* يشير إلى قيام خبير بمراجعة لتقييم أو أكثر في ضوء معايير الجودة المهنية.

■ التقييم الجامع:

وهو التقييم الذي يقوم فيه خبير بمراجعة تقييم أو أكثر في ضوء معايير الجودة المهنية المتخصصة.

مربع (٣-٥) استخدام التقييم التولييفي لقياس المنافع البيئية

قامت إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة *The U.K. Department for International Development (DfID)* في عام ٢٠٠٠ بنشر وإصدار دراسة تقييمية توليفية حول البيئة، حيث نجحت في إدارة مجموعة كبيرة وهامة من المشروعات البيئية في فترة التسعينات. وقد ساد منطق عام بأن يتم النظر إلى «الافتراض العام بدلاً من النظرة الناقدة» (p. 1). وقد تم التخليص لإجراء دراسة بيئية تركيبية لاختبار ٤٩ مشروعاً ممولاً من DfID في ٥ دول، وذلك بغرض تقييم عمليات تنفيذ هذه المشروعات، وتقييم الأثر المترتب عليها في دعم وتحسين وحماية البيئة. ففي الأساس لم تكن المشروعات ومشروعات بيئية، إلا أنها تضمنت عدداً كبيراً من التدخلات البيئية (كفاءة الطاقة، والبيئة الصناعية، والغابات، والتنوع البيولوجي، والزراعة، وتحسين المناطق الريفية).

وبعد النظر والبحث في عدد ٤٩ دراسة استخلص المقيّمون «وجود فجوة بين أولويات السياسة العليا» التي تم ربطها بالقضايا البيئية من قبل DfID. وبين ما يتم حدوثه فعلياً، من حيث الأثر الإيجابي البيئي.

المصدر: 1، DFID 2000.

مناهج أخرى Other Approaches

لقد تم استخدام مناهج ونظريات ونماذج أخرى في تقييم التنمية، وقد كانت معظم الاختلافات تدور حول موضوع التقييم التشاركي. فسوف يجد القراء أنه تم تعزيز العناصر الموجودة في بعض نماذج التقييم المبني على النتائج في هذا المجلد، مثل الاعتماد على تحديد واختبار نظرية التغيير والتركيز على استخدامه منذ البداية، وعبر العمليات التي يمر بها التقييم، وذلك من خلال تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين ذوي العلاقة.

ويقوم هذا الجزء بعرض ووصف المداخل الآتية:

- التقييم المرتكز على الاستخدام Utilization-focused evaluation
- تقييم التمكين Empowerment evaluation
- التقييم الواقعي Realistic evaluation
- التقييم الشامل Inclusive evaluation
- تقييم المستفيد أو المنتفع Beneficiary evaluation
- التقييم الأفقي Horizontal evaluation

التقييم المرتكز على الاستخدام Utilization-focused evaluation

يرى **التقييم المرتكز على الاستخدام** أنه من المفترض الحكم على التقييم استناداً إلى كل من المنفعة المتأتبة، وإلى كيفية إجرائه فعلياً. ووصف باتون (Patton, 2002, p. 173) في كتابه الرئيسي حول التقييم المرتكز على المنفعة (الاستخدام) (٢٠٠٨)، والذي تتوافر الطبعة الرابعة منه الآن، هذا المنهج من التقييم بأنه البداية في « تحديد وتنظيم صناعات قرار محددتين وذوي صلة، ومستخدمو المعلومات (مع استبعاد السلبين منهم) وهم الذين سوف يقومون باستخدام المعلومات الناجمة عن إجراءات التقييم». فهو نوع من أنواع التقييم الذي يركز على الاستخدام المقصود عن طريق مستخدمين معنيين. والمستخدمون المعنيون المقصودون هم الذين يمكنهم تحمل مسؤولية تطبيق نتائج التقييم، وتنفيذ توصياته، ويساعد التقييم المبني على الاستخدام المستخدمين الرئيسيين المعنيين على اختيار أنسب نماذج التقييم، واختيار المحتوى والطرق الخاصة بموقف معين محدد.

تقييم التمكين Empowerment evaluation

إن **تقييم التمكين** هو استخدام مفاهيم وفتيات ونتائج التقييم لتبني تحسين وتقرير المصير (Fetterman; Kaftarian, and Wandersman, 1996). فهو يعطى اهتماماً خاصاً واحتراماً عميقاً لقدرات الأشخاص بهدف خلق وإيجاد المعرفة التي تتعلق بخبراتهم، وإيجاد الحلول للمشاكل التي يعانون منها، وذلك عن طريق مساعدة الأشخاص في تحقيق أهدافهم كأفراد وكأعضاء في المجتمع، وتحسين مستويات معيشتهم، فالتمكين يُمكن أن يساهم في إيجاد معنى للرفاهية، وإيجاد معدلات نمو إيجابية. (Fetterman and Wandersman, 2004).

كما وصف فيتيرمان وواندرسمان (Fetterman and Wandersman, 2004) دور مُقيم التمكين بأنه دور «الصديق الهام»، فكلاهما يؤيدان أن يتولى أفراد المجتمع مسؤولية التقييم، حيث يقوم المُقيم بدور الميسر والمؤثر، بدلاً من دور المسيطر على التقييم.

ويشترك تقييم التمكين في بعض الخصائص التي تتوافر في منهج التقييم المرتكز على الاستخدام. فلقد تم تصميم كليهما ليكونا مفيدتين وبناءين في كل مرحلة من مراحل التقييم (Fetterman and Wandersman, 2004). إلا أن باتون يرى (Patton, 1997) أنه بينما يتداخل كل من تقييم التمكين والمناهج التشاركية فيما يتعلق بقضايا الملكية والملاءمة وبناء القدرات في التركيز حول تعزيز مبدأ حق تقرير المصير، فإن منهج التمكين يتجاوز مناهج التقييم التشاركية في هذا الشأن، إذ أن المقيّم-الميسر هو بمثابة داعم لمن يفتقدون القدرة على التمكين، ويشجع أجندة التغيير السياسي.

وفي وصف الاختلافات بين تقييم التمكين والتقييم التشاركي يذكر كل من ألكن وكريستي (Alkin and Christie, 2004, p.56) قائلين:

إن التقييم التشاركي ينشأ من إطار عمل المنفعة والاستفادة، حيث أن الهدف من التقييم التشاركي هو تعزيز الاستفادة من خلال هذه الأنشطة (التصميم، والتنفيذ، والتحليل، والتفسير). في المقابل نجد أن تمكين هؤلاء الذين يتم قمعهم، يمثل في حد ذاته حالة سياسية أو تحريرية في الطبيعة.

التقييم الواقعي *Realistic evaluation*

لقد وصف كل من باوسون وتيلي (Pawson and Tilley, 2004, p.1) التقييم الواقعي على أنه «نوع من أنواع التقييم القائم على النظرية Theory-driven evaluation». وما نقصده بالنظرية هنا هي نظرية التغيير التي يقوم عليها البرنامج. فلكي يتم بناء وتصميم هذه النظرية فعلى الفرد تفهم السياق العام، الذي يتم من خلاله إحداث التدخل، والكيفية التي يعمل بها هذا التدخل في سياق معين، وهل يعمل بشكل جيد أم لا.

وبالرجوع لما أشار إليه كل من باوسون وتيلي (Pawson and Tilley, 2004, p.22) نجد أن التقييم الواقعي يزودنا بإطار عمل منسجم ومتسق فيما يختص بالطريقة المتعلقة بتقييم البرامج. وأوضح هذا المنهج أهمية أصحاب المصلحة في تنمية البرنامج وإنجازه، وأنه يوجه مسارا يفصل بين تجاهل أصحاب المصلحة (بسبب تحيزهم لمصلحتهم الذاتية) وبين النظر إليهم على أنهم العاملون بكل شيء وغير المعصومين عن الخطأ (بسبب أنهم مطلعون) حيث يتم التعامل مع أصحاب المصلحة «الأطراف المعنية» على أنهم خبراء غير معصومين من الخطأ ويجب تقنين ما يفهمونه وما يعتقدونه وما يتوصلون إليه واختباره (Pawson and Tilley, 2004).

ويستمد التقييم الواقعي عمله من خلال مجموعة متعددة من مناهج البحث والتقييم، فهو يعتمد على أجزاء أو كل من المناهج الأخرى. ويمكن أن يكون التقييم الواقعي نوعياً أو كميّاً. وهو غالباً ما يجمع بين كل من الطرق النوعية والكمية، ولكنه لا يُحدد العلاقات السببية الموجودة بين التدخل وبين النتائج التي يتم التوصل إليها عن طريق التجريب، بل يتم تحديد هذه العلاقات عن طريق رسم وصياغة النظرية التي توضح كيف يعمل التدخل. ومن ثم يتم وضع الخطوات في تعاقب وترتيب منطقي لاختبار الفروض التي تحدد ما يمكن عمله، ولأن يتم عمله، وفي أي ظروف يتم ذلك. ولقد أشار باوسون وتيلي (Pawson and Tilley, 2004) إلى أن التقييم الواقعي يمكن أن تواجهه بعض التحديات بسبب أنه لا يوجد معادلة بسيطة تعطينا وصفات سهلة للوصول للنتائج المرجوة.

■ التقييم الواقعي:

وهو تقييم ينبع من النظرية يزودنا بإطار عمل يتسم بالاتساق والتماسك بالنسبة للطريقة التي تستخدمها التقييمات في مراجعة البرامج، والتعامل مع الأطراف المعنية كخبراء ممكنين، كما أنه يعتمد على استخدام مداخل أخرى في التقييم.

التقييم الشامل Inclusive evaluation

يركز **التقييم الشامل** على إشراك كل الأفراد الأقل حظاً وتميزاً أو الأكثر حرماناً Least advantaged بين المجموعات المستهدفة كجزء من بحث علمي منظم للتعرف على جدوى وقيمة مشروع أو برنامج أو سياسة ما. يعتمد التقييم الشامل بشكل أساسي على البيانات، والتي يتم جمعها من الأطراف المعنية وهي الأقل حظاً وتميزاً أو الأكثر حرماناً، وهم في الغالب لا يتم تمثيلهم عند إعداد واختيار العينات المستهدفة، كما لا يضم التقييم الشامل ما يتم تضمينه بشكل تقليدي في عمليات التقييم (Mertens, 1999) وكما هو الحال في تقييم التمكين فإن التقييم الشامل يعد بمثابة نموذج تحولي .

فمن الممكن أن يطرح التقييم الشامل الأسئلة الآتية:

- ما هي الاختلافات الهامة الموجودة بين التجمعات السكانية المستهدفة؟
- كيف يتم تقديم الخدمات داخل نطاق المجموعات الفرعية المختلفة؟
- ما هي القيم التي تقوم عليها عملية توزيع الخدمات؟

تقييم المستفيد أو المنتفع Beneficiary assessment

إن **تقييم المستفيد أو المنتفع** هو «أداة بحث نوعية يتم استخدامها لتحسين أثر عمليات التنمية عن طريق الحصول على وجهات نظر وآراء المستفيدين المقصودين فيما يتعلق بالتدخل الذي تم التخطيط لانجازه أو التدخل الذي مازال في طور التنفيذ» (Salmen, 1999. p.1) ويبحث هذا المنهج في إشراك المجموعات التي غالباً ما يتم اغفالها أو تجاهلها، وهو منهج يركز على المشروع، حيث تم تطويره من قبل البنك الدولي في أواخر الثمانينات لاستكمال اهتمام تركيز البنك بتقييم الجوانب الفنية والمالية. وقد جرت العادة على تطبيق هذا المنهج على المشاريع المختلفة ضمن مكون تقديم الخدمات.

ويتضمن تقييم المستفيدين العميل النهائي الذي يستفيد من المشروع، ويعد المنطق وراء هذا المدخل هو المشاركة المتزايدة من قبل المستفيدين في مجال المساعدة في تخطيط وتصميم المشروع، وتقديم التغذية العكسية عن طريق آليات المتابعة، وذلك من أجل التعرف على وجهات نظرهم عن آثار المشروع، مما يساهم في تعزيز إحساسهم بالملكية عبر قيامهم بأدوار أساسية في تحقيق وإنجاز التغييرات المطلوبة لتميتهم وتنمية مجتمعاتهم.

والهدف من تقييم المستفيدين هو تقييم قيمة النشاط من منظور المستفيدين من المشروع، والعمل على ادماج هذه النتائج داخل أنشطة المشروع، ويمثل تقييم المستفيدين دوراً رئيسياً محورياً في التقييم الاجتماعي مما يساعد في إقامة جسر بين الثقافة وبين عملية صنع القرار . (Salmen, 1999)

■ التقييم الشامل:

وهو التقييم الذي يضم الأفراد أو المجموعات السكانية الأقل حظاً والأقل تميزاً

■ تقييم المستفيد أو

المنتفع: وهو يعتبر بمثابة أداة لتحسين أثر عمليات التنمية عن طريق تجميع وجهات نظر المستفيدين فيما يتعلق بالتدخل الانمائي الذي تم التخطيط له أو الذي مازال في طور التنفيذ.

التقييم الأفقي *Horizontal evaluation*

يعد التقييم الأفقي أحد المناهج الجديدة في التقييم، والتي تجمع بين عملية التقييم الداخلي والمراجعة الخارجية عن طريق النظراء أو الأقران «مراجعة النظراء أو الأقران» Peer review ولقد تم تدعيم الارتباط بين العمليتين بغرض تحييد «علاقات القوى غير المتوازنة التي تسيطر على التقييمات الخارجية التقليدية، وخلق وإيجاد مناخ أفضل للتعلم، إضافة إلى إجراء التحسينات اللازمة على البرنامج (Thiele and others, 2006, p.1).

وغالباً ما يتم استخدام التقييم الأفقي لتعلم المزيد وتحسين وتطوير منهجيات البحوث في مجال التنمية، حيث تم استخدام هذا المنهج في تطوير أحد البرامج الإقليمية لتطوير وتصميم بعض هذه المنهجيات. ولقد تم استخدامه في أوغندا بغرض تقييم منهج سلسلة السوق المشتركة (Thiele and other, 2006, p.1). ويعد الأساس في التقييم الأفقي وجود مجموعتين منفصلتين من الأطراف المعنية، إذ تضم المجموعة الأولى المشاركين المحليين الذين يقومون بعرض ونقد العمليات محل البحث، والتقييم، وطرح بعض التوصيات التي تُفيد في تحسين الأداء. في حين تضم المجموعة الثانية الزوار (الأقران والنظائر من المنظمات أو المشروعات الأخرى الذين يعملون في قضايا وموضوعات مشابهة) والذين يقومون بتقييم العملية، وتحديد جوانب القوة والضعف، وتقديم بعض المقترحات التي تستهدف تحسين الأداء (Thiele and others, 2006)، ومن الجدير بالذكر أنه في التقييم الأفقي يتم عقد ورشة عمل تسمح بالتقاء المجموعتين معا .

ملخص

إن منهج التقييم هو الطريقة أو الأسلوب الذي يتم استخدامه لوضع تصور عام للتقييم وغالباً ما يوجد هناك فلسفة ومجموعة من القيم يستند إليها هذا المنهج. ولقد تم استخدام بعض مناهج التقييم لسنوات عديدة في حين تم تصميم وتطوير وتطبيق بعض المناهج الأخرى مؤخراً في مجال تقييم التنمية. ويوضح ويلخص جدول (٢-٥) السمات الرئيسية لمناهج التقييم. ولقد تم استخدام المناهج التي تم توصيفها في هذا الجدول بشكل موسع على مستوى التدخل الفردي. في حين يتناول الفصل الحادي عشر التقييمات المعقدة للتدخلات التنموية المعقدة، والتي أصبحت موجودة بشكل أساسي ومنتزاعاً.

■ التقييم الأفقي :

وهو التقييم الذي يجمع بين عمليات التقييم الداخلي والمراجعة الخارجية عن طريق النظراء.

جدول رقم (٣-٥) الغرض والخصائص والمسلمات الرئيسية وجوانب القوة والتحديات لتناهج التقييم المختلفة

منهج التقييم	الغرض / الفلسفة	الخصائص / الأنشطة	جوانب القوة	التحديات
التقييم التوقفي	مراجعة التدخل قبل أن يبدأ	إجابات على أسئلة استطلاعية باحتمالية	استخدام التحليل الثانوي يقلل من تكلفة التقييم	إمكانية الاعتماد على موكل تقارير التقييم للبرامج ذات الصلة أو المشابهة
دراسة تقييم قابلة	تحديد فيما إذا كان التقييم يمكن أن يكون مفيداً وعملياً	إجابات على أسئلة استطلاعية باحتمالية	مراجعة المستندات والبيانات المتاحة	يمكنه أن يؤدي إلى تقييم أكثر واقعية وملائمة وبراوح مصصمة بشكل أفضل
التقييم	سهولة الاتصال بين المقيمين وأصحاب المصاحبة	توضيح الهدف من الدراسة التكوينية أو وظائف الدراسة كأداة تحفيظ	اختيار التهم المشترك للأهداف والأهداف الفرعية للبرنامح	هل إجراء التقييم
التقييم المبني على الهدف	قياس ما إذا تم تحقيقه من الأهداف العامة والأهداف الفرعية	يتمتع المجال أمام جمع البيانات المتعلقة بتأثيرات وفعالية البرامج بدون اقتصار التركيز على الأهداف العامة والفرعية	يقوم بتقييم ما إذا استطاع التدخل تحقيق أهدافه العامة وأهدافه الفرعية (التقييم العملي)	يمكنه أن يفسد التقييم في شكل منهجي واضح بالتفارية مع الوقت
التقييم متعدد المواقع	يبحث التدخلات في ضوء معايير التنفيذ في كل المواقع أو يبحث الاختلافات والبيانات لتحديد الظروف التي أمكن للبرنامج من خلالها تحقيق وإنجاز أهدافه العامة وأهدافه الفرعية بشكل جيد	يبحث عن منع ارتباط المقيمين بشكل كبير بالأهداف العامة والأهداف الفرعية للبرنامج عن طريق تقييم وتقبل الاتصال مع مدير البرنامج والموظفين الآخرين	الترقية وتوثيقها	يسمح باتصال محدود مع موظفي البرنامج كما أن المقيمين قد يجدون صعوبة في تجنب الانهماك بالأهداف العامة والفرعية للبرنامج
	يجب أن يعترف إلى المنح الذي تم فيه إدارة التدخل وتنفيذه بالإضافة للتعرف على الاختلافات الثقافية واللغوية والاقتصادية والحجم وغيرها التي قد يكون لها تأثير معين ومتوقعة من المواقع	يبنى على مشاركة أصحاب المصلحة ويجمع معلومات أكثر عمقا مقارنة بالداخل الأخرى	يمكنه أن يؤدي غالباً إلى تحديد الامرسات الجيدة	يتطلب جميع بيانات بشكل علم متين
		قد يفر عن اختلافات منهجية في تنفيذ التدخل ونتائجها	يحتاج المواقع التي تمثل خصائص معينة مها	يتطلب موظفين مدربين جيداً، وإمكانية الوصول وزيادة كل المواقع قيد التقييم، وتوفير معلومات كافية وفي الوقت المناسب لتصميم أدوات جمع البيانات
		يجب أن يعترف إلى المنح الذي تم فيه إدارة التدخل وتنفيذه بالإضافة للتعرف على الاختلافات الثقافية واللغوية والاقتصادية والحجم وغيرها التي قد يكون لها تأثير معين ومتوقعة من المواقع	يتمتع المواقع فيه التقييم	يمكنه قياس نتائج سياقية معينة وحيدة لكل موقع ولكن قد تكون هذه النتائج غير ممثلة

جدول رقم (٥-٣) (تابع)

منهج التقييم	الغرض / الفلسفة	الخصائص / الأنشطة	جوانب القوة	التحديات	
التقييم المتقودي	ينظر إلى مجموعات التدخلات المتشابهة التي يتم تنفيذها مما في صورة حزمة تدخلات يختبر "التطاع"، أو المجال التابع له التدخل في موقع أو مواقع متعددة	يبنى على مشاركة أصحاب المصاحبة إمكانية التوسع والتعميم وكوثر لا يؤكد التطبيق ينظر إلى الاختلاف والتباين على أنه أمر إيجابي يستخدم دراسات حالات متعددة ويشارك المعلومات الخاصة بهذه الحالات مع الآخرين يعتق في الاتساق بين أهداف التدخلات و احتياجات أصحاب المصاحبة و اهتماماتهم وقدراتهم. يتناول تأثيرات العوامل الاجتماعية والثقافية على قدرة أصحاب المصاحبة على المشاركة أو الاستفادة من التدخل يعت التأثير المميز للتدخل على المجموعات الفرعية من الأظرف المعنية أصحاب المصاحبة	يركز على الجوانب الاجتماعية والبيئية لكل التدخلات وليس التركيز فقط على جوانب المنصور في أي من الجوانب البيئية أو الاجتماعية مفيد جدا عندما يكون التقييم البيئي والاجتماعي هو الهدف الوحيد للتقييم	قد يتطلب خبرات تقنية معينة للجوانب الاجتماعية والبيئية للتدخلات المختلفة	يتطلب وجود مهارات تفسير لدى القيمين بالإضافة إلى مهارات التنسيق وإدارة العلاقات وتدريب المشاركين على قياسات التقييم ينظر إليه في العالاب على أنه تقييم غير مستقل
منهج التقييم الاجتماعي	ينظر إلى الهياكل والعمليات والتغيرات الاجتماعية المختلفة داخل نطاق مجموعة أو مجتمع يعمل كأداة للتأكد من أن التأثيرات الاجتماعية للتدخلات المختلفة تم أخذها في الاعتبار	إشراك المشاركين في وضع وصياغة الهدف وتحديد الأولويات و اختيار الأسئلة وتحليل البيانات واتخاذ القرارات المتعلقة بهذه البيانات تفسير وتعاون المجموعة ووحدها وتعزيز المساهمة الذاتية تغير الأدوار الخاصة بالقيّم إلى أدوار الميسر والوجه مع المشاركين كصناع قرار يتقنون التقييم	زيادة مصداقية نتائج التقييم كما يراها موفنو البرنامج مع زيادة احتمالية استخدام هذه النتائج تكوين المشاركين وزيادة قدرات المحلية	الخصائص	
منهج التقييم البيئي والاجتماعي	تقييم إنجاز وتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية	إشراك أصحاب المصاحبة في المسؤوليات الخاصة بتخطيط وتنفيذ التقييم وإنجاز تقارير تقييم ينظر للمشاركين على أنهم منتج حيث يتسم أداء المشاركين بأوضوحية ويشمل ذلك أحد مؤشرات النجاح ينظر إلى المشاركة على أنها عملية يتم من خلالها تحقيق وإنجاز الأهداف الموضوعة للتقييم	زيادة مصداقية نتائج التقييم كما يراها موفنو البرنامج مع زيادة احتمالية استخدام هذه النتائج تكوين المشاركين وزيادة قدرات المحلية	الخصائص	
منهج التقييم الاجتماعي	تقييم إنجاز وتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية	إشراك المشاركين في وضع وصياغة الهدف وتحديد الأولويات و اختيار الأسئلة وتحليل البيانات واتخاذ القرارات المتعلقة بهذه البيانات تفسير وتعاون المجموعة ووحدها وتعزيز المساهمة الذاتية تغير الأدوار الخاصة بالقيّم إلى أدوار الميسر والوجه مع المشاركين كصناع قرار يتقنون التقييم	زيادة مصداقية نتائج التقييم كما يراها موفنو البرنامج مع زيادة احتمالية استخدام هذه النتائج تكوين المشاركين وزيادة قدرات المحلية	الخصائص	

الطريق إلى النتائج: تصميم وإجراء تقييمات فعالة للشمية

جدول رقم (٣-٥) (تابع)

منهج التقييم	الغرض / الفلسفة	الخصائص / الأنشطة	جوانب القوة	التحديات
التقييم المبني على خريطة التأثيرات	يعمل على استكمال الأشكال التقليدية للتقييم بالتركيز على التغيرات السلوكية ذات الصلة والتركيز هنا يكون على الأشخاص والنتائج أكثر من مجرد إنجاز وتحقيق التأثيرات التلموية المستهدفة	يظهر إلى السلوكتيات الناتجة من الجهود المتعددة التي يتم بذلها لتحسين الأداء في المشروعات والبرامج أو السياسات باستخدام أدوات وفتيات وموارد جديدة يحدد شركاء التنمية لتقييم تأثيرهم في إحداث التغيير يصف التغيرات الخاصة بسلوك الأشخاص من خلال الأفعال التي يؤديها الأفراد أو الأشخاص داخل نطاق مجموعات أو منظمات	يمل على إخراج النتائج النهائية إلى النور (انظر النص داخل هذا الفصل) يسم عادة بأنه محدود في إطار عمله يوفر معلومات وصفية تتسم بأنها محدودة	وجود طلب على تقييم الأثر الذي يسم بالاستطلاعية والسماة
التقييم المسربح «الحائلق»	يستجيب الحاجة إلى إجراء تقييمات خائقة وذات تكلفة منخفضة وهو يبحث في جمع المعلومات الضرورية فقط التي تعطي إشارات وأدلة لتياس الأداء	عادة ما يستخدم المدخل العلمي شبه المقتن عادة ما يستخدم تحليل المستندات والتأثيرات والزيارات الميدانية التفصيرة يجب الاستعانة بمصادر متعددة للمعلومات يتطلب مهارات الاستماع وكتابة الملاحظات	يعد بمثابة جسر بين البيانات الرسمية وغير الرسمية (البيانات الأولية والثانوية) وتستخدم جيدا عند الحاجة للنظر للموضوعات والمعايات ذات الصلة	قد يوجد هناك صعوبة في تحديد مواقع كل الدراسات للحصول على البيانات المطلوبة يتضمن نوعا من مخاطرة التغير واختيار تقييمات ذات جودة (يمكن تخفيف حدتها بالمعايرة عن طريق الاستعانة بلجنة خبراء)
التقييم المبني على يقوم بالحكم على التغيرات في ضوء جودها	يقوم بالحكم على التغيرات في ضوء جودها وقادتها وعلى الكيفية التي تم تمتدتها واقعا	يحدد موقع كل الدراسات السابقة ذات الصلة يصمم معايير لتحديد جودة هذه الدراسات يتضمن فقط دراسات الجودة يجب ويعمل على التوليف بين نتائج الدراسات في ضوء مقاييس أساسية يمكن معه استخدام البيانات النوعية والكمية	يعمل على البناء في مجال استخدام التقييم بالتركيز على ذلك من البداية على الاستخدام المتصور للمستخدمين المفيين تشكيل مجموعات تضم الأفراد المهتمين أو الذين في العادة يتم إلى التقييم من منظور سياسي أو التحليلي)	يؤكد على العمل الأساسي وقد لا يكون مشتملا في اهتمامه على أصحاب الصلحة أو الأطراف المعنية الأخرى
تقييم التحكم	يستخدم مفاهيم وفتيات ونتائج التقييم بغرض تبني إجراء تحسين وتقرير المصير	يتجاوز التقييم التشاركي بالتأكيد على احترام قدرات ومهارات الأشخاص إيجاد المعرفة المتعلقة بغيرتهم وتبني وتطوير حلول للمشكلات التي يواجهونها	يتميز دور التقييم إلى دور الدعم وكسب التأييد وهنا قد يتم النظر إلى التقييم من منظور سياسي أو التحليلي)	استبعادهم

جدول رقم (٥-٣) (تابع)

التحديات	جوانب القوة	الخصائص / الأنشطة	الفرص / المفاسد	منهج التقييم
يتم تحديد كل نموذج من نماذج البرامج بشكل فردي	يحدد الخطوط العريضة التي تقوم عليها النظرية، في ضوء الآلية التي يعمل التدخل من خلالها. وفي أي الظروف، ولى.	يستند نتائج عمله من مجموعة كبيرة من مناهج البحوث والتقييم ويعتمد على إجراء من كل هذه المناهج	يتمتع بشبكات واسعة من مجموعة كبيرة من مناهج البحوث والتقييم ويعتمد على إجراء من كل هذه المناهج	التقييم الراجعي
تغير دور التقييم إلى دور الداعم وكسب التأييد (وهما قد يتم النظر للتقييم من منظور سياسي أو انصيادي)	يركز على أصحاب المصلحة الأقل حظا والأكثر حرمانا ويركز أيضا على وجود فروق و اختلافات عند تقديم الخدمات	يتمتع بشبكات واسعة من مجموعة كبيرة من مناهج البحوث والتقييم ويعتمد على إجراء من كل هذه المناهج	يتمتع بشبكات واسعة من مجموعة كبيرة من مناهج البحوث والتقييم ويعتمد على إجراء من كل هذه المناهج	التقييم الراجعي
عدم الاهتمام بالاعتبارات الخاصة بالتضايك البيئية وواقفها وتأثيراتها الاجتماعية	يستخدم مدخل تسقيتي تشاركي مبني على تعزيز الملكية وبناء القدرات وتحسين قيمة التقييم عن طريق الحصول على وجهات نظر المستفيدين	يتمتع بشبكات واسعة من مجموعة كبيرة من مناهج البحوث والتقييم ويعتمد على إجراء من كل هذه المناهج	يتمتع بشبكات واسعة من مجموعة كبيرة من مناهج البحوث والتقييم ويعتمد على إجراء من كل هذه المناهج	التقييم الراجعي
الاعتماد أن مراجعات الأقران أو النظراء قد تكون متبادلة بشكل إيجابي	يجمع بين جوانب القوة الموجودة في التقييم الذاتي وتقييم ومراجعة الأقران أو النظراء الخارجيين	يتمتع بشبكات واسعة من مجموعة كبيرة من مناهج البحوث والتقييم ويعتمد على إجراء من كل هذه المناهج	يتمتع بشبكات واسعة من مجموعة كبيرة من مناهج البحوث والتقييم ويعتمد على إجراء من كل هذه المناهج	التقييم الراجعي

المصدر: المؤلفان.

نشاط الفصل الخامس

تمرين تطبيقي (٥-١) : اختيار مدخل التقييم الأكثر ملاءمة

المطلوب منك اختيار منهج التقييم لتحليل كل من المهام الخمس الموضحة أدناه . وبعد ذلك عليك وصف هذا المنهج بوضع قائمة بمزايا استخدام هذا المنهج والتحديات التي تواجه استخدامه، ومن ثم فسر مبرراتك لاختيارك لهذا المنهج.

- ١- تقييم التوجه الاستراتيجي للمساعدة الفنية المقدمة لبلد ما على أساس نتائج ٥ دراسات قطرية تم إجراؤها عن طريق منظمات تنمية مختلفة.
- ٢- تحديد التدخلات التعليمية الناجحة التي تم تنفيذها في المشروعات والبرامج بمنظمتك بهدف تحسين النظم التعليمية على المستوى الاقليمي.
- ٣- تقييم أكثر القضايا الهامة ذات الدلالة التي تتعلق بالموارد الطبيعية والقطاع البيئي على مستوى البلد.
- ٤- تقييم تطوير وتمية قطاع الأرز في بلدك بما فيها أهمية الأرز في ضوء السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، ونظم إنتاج الأرز، والعقبات التي تواجه مزارعي الأرز، والأبحاث التي تم إجراؤها، والتكنولوجيا التي تم توفيرها، والأولويات المستقبلية بشأن تنمية وتطوير الأرز في المستقبل.
- ٥- تقييم التقييمات التي تم إجراؤها عن طريق منظمات التنمية التي تلقت ملايين الدولارات لتمويل البحوث الزراعية الدولية خلال الثلاثين سنة الماضية.

ملاحظات

1. Much of the information in this section is adapted from Earl, Carden, and Smutylo (2001).

المراجع

- Alkin, Marvin, and Christina Christie. 2004. "An Evaluation Theory Tree." In *Evaluation Roots: Tracing Theorist Views and Influences*, ed. M. Alkin. 12–65, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chambers, R. 1991. "Shortcut and Participatory Methods for Gaining Social Information for Projects." In *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*, 2nd ed., ed. M. M. Cernea, 515–37. Washington, DC: World Bank.
- Chelimsky, E., and L. G. Morra. 1984. "Evaluation Synthesis for the Legislative User." In *Issues in Data Synthesis*, ed. W. H. Yeaton and P. M. Wortman, 75–89. New Directions for Program Evaluation No. 24. San Francisco: Jossey-Bass.
- Christie, Christina, and Marvin Alkin. 2004. "Objectives-Based Evaluation." In *Encyclopedia of Evaluation*, ed. Sandra Mathison. 281–85. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- CIDA (Canadian International Development Agency). 2004. *CIDA Evaluation Guide 2004*. Ottawa.
- Cousins, J. B., and L. M. Earl, eds. 1995. *Participatory Evaluation in Education*. Bristol, PA: Falmer Press.
- Dalal-Clayton, Barry, and Stephen Ba. 2002. *Sustainable Development Strategies: A Resource Book*. Sterling, VA: Earthscan Publications.
http://www.nssd.net/res_book.html#contents.
- DFID (Department for International Development). 2000. *Environment: Mainstreamed or Sidelined? Environmental Evaluation Synthesis Study EV626*, January, London.
<http://www.dfi.d.gov.uk/aboutdfid/performance/files/ev626s.pdf>.
- Duignan, Paul. 2007. *Introduction to Strategic Evaluation: Section on Evaluation Approaches, Purposes, Methods, and Designs*.
<http://www.strategievaluation.info/se/documents/104f.html>.
- Earl, Sarah, Fred Carden, and Terry Smutylo. 2001. *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. International Development Research Centre, Ottawa.
http://www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Mapping_M&E_capacity_080606.pdf.
- ECDPM (European Centre for Development Policy Management). 2006. *Study on Capacity, Change and Performance: Mapping of Approaches Towards M&E of Capacity and Capacity Development*. Maastricht.
- Eerikainen, Jouni, and Roland Michelevitsh. 2005. "Environmental and Social Sustainability. Methodology and Toolkit: Various Approaches." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, July.

- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). 1997. "Rapid Rural Appraisal." In *Marketing Research and Information Systems Marketing and Agribusiness*. Rome.
<http://www.fao.org/docrep/W3241E/w3241e09.htm>.
- Fetterman, David M. 2001. *Foundations of Empowerment Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fetterman, David M., S. Kaftarian, and A. Wandersman, eds. 1996. *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fetterman, David M., and Abraham Wandersman. 2004. *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. New York: Guilford Publications.
- . 2007. "Empowerment Evaluation: Yesterday, Today, and Tomorrow." *American Journal of Evaluation* 28 (2):179–98.
<http://homepage.mac.com/profdavidf/documents/EEyesterday.pdf>.
- Fitzpatrick, Jody L., James R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Pearson.
- Gariba, Sulley. 1998. "Participatory Impact Assessment: Lessons From Poverty Alleviation Projects in Africa." in *Knowledge Shared: Participatory Evaluation in Development Cooperation*, ed. Edward T. Jackson and Yussuf Kassam, 64–81. Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- Gill, M., and A. Spriggs. 2002. *The Development of Realistic Evaluation Theory through the Evaluation of National Crime Prevention Programmes*.
http://www.evaluationcanada/distribution/20021010_gill_martin_spriggs_angela.pdf.
- Glass, Gene V., and Mary Lee Smith. 1979. "Meta-Analysis of Research on Class Size and Achievement." *Educational Evaluation and Policy Analysis* 1 (1): 2–16.
- Hirschheim, R., and S. Smithson. 1988. "A Critical Analysis of Information Systems Evaluation." In *IS Assessment: Issues and Changes*, eds. N. Bjorn-Andersen and G. B. Davis. Amsterdam: North-Holland.
- ISO (International Organization for Standardization). 1999. *Environmental Management: Performance Evaluation Guidelines*. ISO 14301, Geneva.
- Johnston, Timothy, and Susan Stout. 1999. *Investing in Health: Development in Health, Nutrition, and Population Sector*. World Bank, Operations Evaluation Department, Washington, DC.
[http://wbln0018.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/6e14e487e87320f785256808006a001a/daf8d4188308862f852568420062f332/US\\$FILE/HNP.pdf](http://wbln0018.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/6e14e487e87320f785256808006a001a/daf8d4188308862f852568420062f332/US$FILE/HNP.pdf).
- Khon Kaen University. 1987. *Proceedings of the 1985 International Conference on Rapid Rural Appraisal. Rural Systems Research and Farming Systems Research Projects*, Khon Kaen, Thailand.
- Kretzmann, John P., John L. McKnight, and Deborah Puntenney. 1996. *A Guide to Massing Local Business Assets and Modulizing Local Business Capabilities*. Skokie, IL: ACTA Publications.

- Kudat, Ayse, and Bykebt Ozbilgin. 1999. Azerbaijan Agricultural Development and Credit Program.
[http://Inweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/61ByDocName/AzerbaijanAgriculturalDevelopmentandCreditProject/US\\$FILE/AzerbaijanAgriculturalDevelopmentandCreditProject424KbPDF.pdf](http://Inweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/61ByDocName/AzerbaijanAgriculturalDevelopmentandCreditProject/US$FILE/AzerbaijanAgriculturalDevelopmentandCreditProject424KbPDF.pdf).
- Kumar, Krishna, ed. 1993. Rapid Appraisal Methods. Washington, DC: World Bank.
- Light, R. J., and D. B. Pillemer. 1984. Summing Up: The Science of Reviewing Research. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mertens, D. 1999. "Inclusive Evaluation: Implications of Transformative Theory for Evaluation." *American Journal of Evaluation* 20 (1): 1–14.
- Narayan, Deepa. 1996. Toward Participatory Research. World Bank Technical Paper 307, World Bank, Washington, DC.
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1996/04/01/000009265_3980625172923/Rendered/PDF/multi0page.pdf.
- Nay, J., and P. Kay. 1982. Government Oversight and Evaluability Assessment. Lexington, MA: Heath.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 1997. Searching for Impact and Methods: NGO Evaluation Synthesis Study. Development Assistance Committee, Paris.
<http://www.eldis.org/static/DOC5421.htm>.
- Patton, Michael Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 1997. *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 1997. "Toward Distinguishing Empowerment Evaluation and Placing It in a Larger Context." *Evaluation Practice* 18 (2):147–63.
- . 2002. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 2008. *Utilization-Focused Evaluation*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Paulmer, Hubert E. 2005. "Evaluation Guidelines of International Development Aid Agencies: A Comparative Study." *International Rural Planning and Development*, School of Environmental Design and Rural Development, University of Guelph, Ontario.
- Pawson, Ray, and Nick Tilley. 2004. "Realistic Evaluation." In *Encyclopaedia of Evaluation*, ed. Sandra Matthieson, 359–67. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Picciotto, Robert. 2007. "The New Environment for Development Evaluation." *American Journal of Evaluation* 28: 509–21.
- Preskill, Hallie, and Darlene Russ-Eft. 2005. *Building Evaluation Capacity: 72 Activities for Teaching and Training*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Salmen, Lawrence F. 1999. *Beneficiary Assessment Manual for Social Funds*. World Bank, Social Protection Team Human Development Network, Washington, DC.

- [http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/07ByDocName/BeneficiaryAssessmentManualforSocialFunds/US\\$FILE/percent5BEnglishpercent5D+Beneficiary+Assessment+Manual.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/07ByDocName/BeneficiaryAssessmentManualforSocialFunds/US$FILE/percent5BEnglishpercent5D+Beneficiary+Assessment+Manual.pdf).
- Sanders, J. R. 1997. "Cluster Evaluation." In *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*, eds. E. Chelimsky and W. R. Shadish Jr., 396–401. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scrimshaw, N., and G. R. Gleason. 1992. *Rapid Assessment Procedures: Qualitative Methodologies for Planning and Evaluation of Health Related Programs*. Boston: International Nutrition Foundation for Developing Countries.
- Scriven, Michael. 1972a. "Objectivity and Subjectivity in Educational Research." In *Philosophical Redirection Educational Research: The Seventy-First Yearbook of the National Society for the Study of Education*, ed. L. G. Thomas. Chicago: University of Chicago Press.
- . 1972b. "Pros and Cons about Goal-Free Evaluation." *Evaluation Comment* 3: 1–7.
- . 1991. *Evaluation Thesaurus*. 4th. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Smith, M. F. 1989. *Evaluability Assessment: A Practical Approach*. Boston: Kluwer Academic Press.
- Smith, Mary Lee, and Gene V. Glass. 1980. "Meta-Analysis of Research on Class Size and Its Relationship to Attitudes and Instruction." *American Educational Research Journal* 17: 419–33.
- Smith, Nick L., and Paul R. Brandon, eds. 2007. *Fundamental Issues in Evaluation*. New York: Guilford Press.
- Smutylo, Terry. "The Output Outcome Downstream Impact Blues." http://www.idrc.ca/en/ev-65284-201-1-DO_TOPIC.html.
- Thiele, G., A. Devaux, C. Velasco, and D. Horton. 2007. "Horizontal Evaluation: Fostering Knowledge Sharing and Program Improvement within a Network." *American Journal of Evaluation* 28 (4): 493–508.
- Thiele, G., A. Devaux, C. Velasco, and K. Manrique. 2006. "Horizontal Evaluation: Stimulating Social Learning among Peers." International Potato Center, Papa Andina Program, Lima, Peru. Draft of May 18. http://www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Hor_Eval_18_05.doc?ois=no.
- Tilley, Nick. 2000. *Realistic Evaluation: An Overview*. Paper presented at the Founding Conference of the Danish Evaluation Society, Nottingham Trent University, September. <http://www.danskevalueringsselskab.dk/pdf/Nickpercent20Tilley.pdf>.
- Turpin, R. S., and J. M. Sinacore, eds. 1991. *Multisite Evaluations*. New Directions for Program Evaluation No. 50. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- U.S. GAO (General Accounting Office) 1990. *Prospective Evaluation Methods: The Prospective Evaluation Synthesis*. Washington, DC. http://www.gao.gov/special.pubs/10_1_10.PDF.
- . 1992. *The Evaluation Synthesis*. Washington, DC.

- <http://www.gao.gov/special.pubs/pemd1012.pdf>.
- Wandersman, A., J. Snell-Johns, B. E. Lentz, D. M. Fetterman, D. C. Keener, M. Livet, P. S. Imm, and P. Flaspoler. 2005. "The Principles of Empowerment Evaluation." In *Empowerment Evaluation Principles in Practice*, eds. D. M. Fetterman and A. Wandersman, 27–41. New York: Guilford.
- Wholey, J. S. 1987. "Evaluability Assessment: Developing Program Theory." In *Using Program Theory in Evaluation*, ed. L. Bickman, 77–92. *New Directions for Program Evaluation* No. 33. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wholey, J. S., H. P. Hatry, and K. E. Newcomer, eds. 1994. *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- World Bank. 1996. *World Bank Participation Sourcebook*. Washington, DC.
<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba108.htm#D>.
- . 2004. "Social Assessment." In *Turning Bureaucrats into Warriors*. 135–38. Washington, DC.
<http://www.worldbank.org/afr/aids/gom/manual/GOM-Chapter percent2024 .pdf>.

مواقع ذات صلة على الانترنت

- Equator Principles. <http://www.equator-principles.com/>, <http://www.ifc.org/ifcext/equatorprinciples.nsf/Content/ThePrinciples>.
- Frechtling, Joy, and Laure Sharp Westat, eds. 1997. *User-Friendly Handbook for Mixed-Method Evaluations*. Washington, DC: National Science Foundation.
<http://www.nsf.gov/pubs/1997/nsf97153/start.htm>.
- IFC (International Finance Corporation). *Environmental and Social Policies and Guidelines*. <http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/PoliciesandGuidelines>.
- ISO (International Organization for Standardization). ISO 14031. http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=23149, <http://www.iso-14001.org.uk/iso-14031.htm>, and <http://www.altech-group.com/ftp/EPEarticle.pdf>.
- IUCN (World Conservation Union). *Sustainability Assessment*. <http://www.iucn.org/themes/eval/search/iucn/sustassess.htm>.
- World Bank. 2009. *Social Analysis*. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTSOCIALANALYSIS/0,,menuPK:281319~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:281314,00.html>.

Cluster Evaluation

- AusAid. 2004. *Governance in PNG: A Cluster Evaluation of Three Public Sector Reform Activities*. Evaluation and Review Series 35, Sydney. http://www.ausaid.gov.au/publications/pdf/governance_in_png_qc35.pdf.

Empowerment Evaluation

- Empowerment Evaluation Blog. <http://www.eevaluation.blogspot.com/>.

Environment and Social Assessment

Lanco Amarkantak Thermal Power. Environmental & Social Review. Report prepared for the IFC Board of Directors. http://www.ifc.org/ifcext/spiwebsite1.nsf/1ca07340e47a35cd85256efb_00700ceeC126975A64D3306E852572A0004807BD.

Evaluability Assessment

Lewin Group. 1997. An Evaluability Assessment of Responsible Fatherhood Programs. <http://fatherhood.hhs.gov/evaluaby/intro.htm>.

Evaluation Synthesis

Kruse, S. E., T. Kyllönen, S. Ojanperä, R. C. Riddell, and J. Vielaj. Searching for Impact and Methods: NGO Evaluation Synthesis Study. Institute of Development Studies, University of Helsinki. <http://www.eldis.org/static/DOC5421.htm>.

Goal-Based Evaluation

IFAD (International Fund for Agricultural Development). Country Program Evaluation of the People's Republic of Bangladesh. http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/country/pi/bangladesh/bangladesh.htm.

Goal-Free Evaluation

Evaluation Center, Western Michigan University. <http://www.wmich.edu/evalctr/project-pub.html>.

Meta-evaluation

Campbell Collaboration Online Library. <http://www.campbellcollaboration.org/frontend.aspx>.

Multisite Evaluation

Australian HIV Test Evaluation Group. 1995. Multisite Evaluation of Four Anti- HIV-1/ HIV-2 Enzyme Immunoassays. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=7882108&dopt=Abstract/. SRI International. 2001. A Multisite Evaluation of the Parents as Teachers (PAT) Project. <http://policyweb.sri.com/cehs/projects/displayProject.jsp?Nick=pat>.

Outcome Mapping

African Health Research Fellowship Program. Strengthening Leadership Capacity to Improve the Production and Use of Health Knowledge in Africa. http://www.idrc.ca/fr/ev-34425-201-1-DO_TOPIC.html.

Participatory Evaluation

Contra Costa Health Services. 2009. Preventing Chronic Disease: A Participatory

Evaluation Approach. http://www.cchealth.org/groups/chronic_disease/guide/evaluation.php.

Community Integrated Pest Management. 2001. Picturing Impact: Participatory Evaluation of Community IPM in Three West Java Villages. [http://www.communityipm.org/docs/Picturing percent20Impact/Picturing percent20_Impact percent20top percent20page.html](http://www.communityipm.org/docs/Picturing_percent20Impact/Picturing_percent20_Impact_percent20top_percent20page.html).

Prospective Evaluation

Glewwe, Paul, Michael Kremer, and Sylvie Moulin. 1998. Textbooks and Test Scores: Evidence from a Prospective Evaluation in Kenya. http://www.econ.yale.edu/~egcenter/infoconf/kremer_paper.pdf.

Rapid Assessment

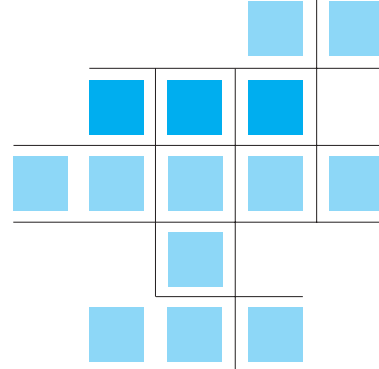
UNICRI (United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute), and ACI (Australian Institute of Criminology). Global Programme against Trafficking in Human Beings, Rapid Assessment: Human Smuggling and Trafficking from the Philippines. http://www.unodc.org/pdf/crime/trafficking/RA_UNICRI.pdf.

Social Assessment

World Bank. 1996. "Morocco: Fez Medina Rehabilitation Project." In World Bank Participation Sourcebook. Washington, DC: World Bank. <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba108.htm#D>.

Utilization-Focused Evaluation

Evaluation Center, Western Michigan University. Utilization-Focused Evaluation Checklist. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/ufecchecklist.htm>.



تصميم وإجراء التقييم

«لا يوجد حد للمدى الذي يمكن أن تتعقد فيه الأمور على اعتبار أن ما يحدث في شيء ما يمكن أن يؤدي إلى شيء آخر».

_ E. B White

الفصل السادس : إعداد أسئلة التقييم والبدء في تصميم مصفوفة التقييم

- مصادر الأسئلة
- أشكال وأنواع الأسئلة
- تحديد واختيار الأسئلة
- إعداد أسئلة جيدة
- تصميم التقييم

الفصل السابع: اختيار التصميمات والنماذج الخاصة بأسئلة العلاقات السببية والأسئلة المعيارية وأسئلة التقييم الوصفية

- ربط الأسئلة بالتصميم
- النماذج الخاصة بأسئلة العلاقات السببية (السبب- النتيجة)
- النماذج الخاصة بالأسئلة الوصفية
- النماذج الخاصة بالأسئلة المعيارية
- الحاجة لنماذج أكثر دقة

الفصل الثامن: اختيار وتصميم أدوات جمع البيانات

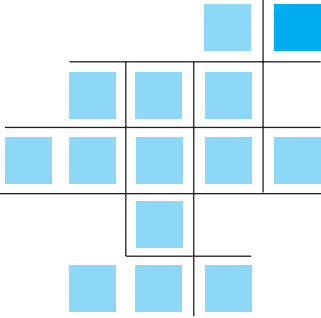
- إستراتيجيات جمع البيانات
- خصائص المقاييس الجيدة
- البيانات الكمية والنوعية
- أدوات جمع البيانات

الفصل التاسع: اختيار إستراتيجية العينات

- مقدمة في العينات
- أنواع العينات: العشوائية وغير العشوائية
- تحديد حجم العينة

الفصل العاشر: تخطيط وتحليل البيانات

- إستراتيجية تحليل البيانات
- تحليل البيانات النوعية
- تحليل البيانات الكمية
- الربط بين البيانات الكمية والبيانات النوعية



إعداد أسئلة التقييم والبدء في تصميم مصفوفة التقييم

Developing Evaluation Questions and Starting the Design Matrix

يمثل هذا الفصل الأول من خمسة فصول سوف تناقش الخطوات المحددة لتصميم التقييم. ويناقش هذا الفصل أنواع الأسئلة. ويقوم على تفسير متى يتم استخدام كل نوع منها. كما يغطي هذا الفصل كيفية كتابة وبناء وصياغة أسئلة جيدة.

سوف يغطي هذا الفصل خمسة أجزاء أساسية:

- مصادر الأسئلة
- أنواع الأسئلة
- تحديد واختيار الأسئلة
- إعداد أسئلة جيدة
- تصميم التقييم

مصادر الأسئلة Sources of Questions

لماذا تعتبر عملية اختيار أسئلة التقييم ضرورية وهامة جدا؟. إن أحد الأسباب هو أن الأسئلة هي التي تحدد اتجاه عملية التقييم، كما تساعد في اختيار تصميم أو نموذج التقييم (وسوف نحاول في هذا الفصل شرح ذلك بمزيد من التفصيل). فأسئلة التقييم هي المكون والعنصر الأكثر أهمية الذي يساعد الأفراد والمجموعات على تحسين الجهود، وإصدار القرارات، وتوفير المعلومات للأطراف المعنية. إن الدقة في التأمل، والبحث الهادئ يمثل بعدا ذا أهمية لاستكمال العملية الأساسية في تحديد وتعريف الأسئلة التي سيقوم التقييم بالإجابة عنها. (Fitzpatrick, Sanders, and Worthen 2004)

ويطرح المُقيّمون الأسئلة من أجل المعرفة وتعلم المزيد عن المشروع أو البرنامج أو السياسة موضوع التقييم. والمشكلة الدائمة في إعداد وتصميم الأسئلة هي افتراض أن كل فرد من المشاركين سيكون لديه نفس القدر من الفهم للأهداف العامة للتدخل الانمائي (مشروع أو برنامج أو سياسة). فإذا قمنا مثلا بطرح سؤال مفاده «هل قام البرنامج بمساعدة المشاركين؟» فقد تقوم الأطراف المعنية المختلفة بتفسير كلمتي «مساعدة» و «المشاركين» بشكل مختلف. ولذا فإن التوصل لاتفاق حول نظرية التغيير التي تم مناقشتها في فصل سابق يمكن أن يعالج هذه المشكلة.

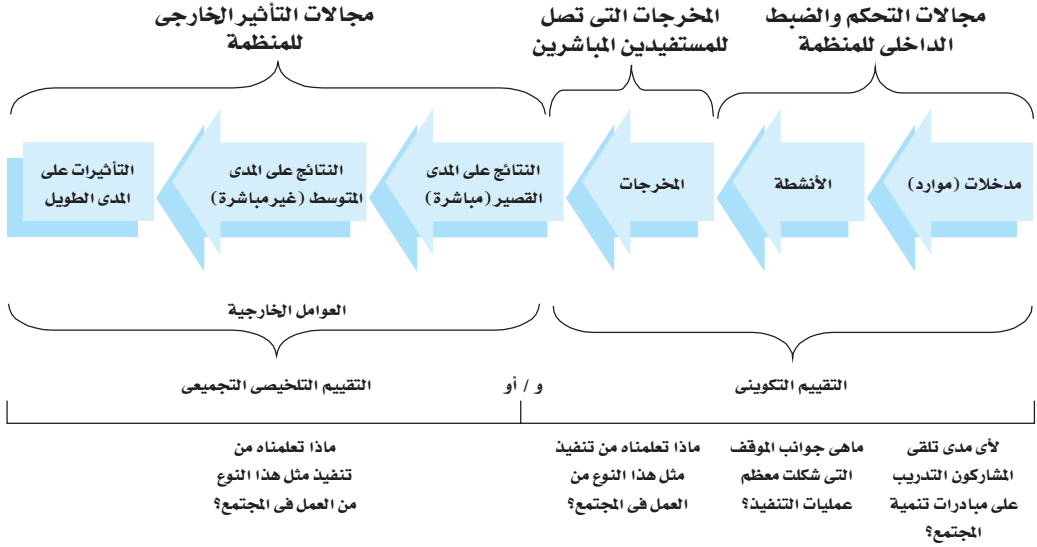
وفى هذا الصدد قام كل من فيتزباتريك، وساندرز وورثن (Fitzpatrick, Sanders and Worthen, 2004) بإعداد قائمة بالمصادر التي يجب على المُقيّمين استخدامها والرجوع إليها للحصول على وجهات النظر المختلفة، ومن بين هذه المصادر ما يأتي:

- الأسئلة ووجهات النظر والقيم الخاصة بالأطراف المعنية « أصحاب المصلحة Stakeholders نماذج التقييم
- أطر ومناهج العمل بما فيها المناهج الاسترشادية التي تساعد على الكشف (المحاولة والخطأ)
- نتائج البحوث والتقييمات السابقة، والقضايا الهامة التي تظهر خلال مراجعة الإطار النظري
- المعايير المهنية، والقوائم، والأدلة الإرشادية، والأدوات أو المعايير التي تم تطويرها أو استخدامها في أي مكان أو موقع
- وجهات نظر وآراء ومعرفة الاستشاريين الخبراء
- الحكم والتقدير المهني الخاص بالمُقيّم.

ولقد قام الفصل الرابع بمناقشة وعرض موضوع تحديد أصحاب المصلحة والعمل معهم لاستخلاص وجهات نظرهم عن القضايا والموضوعات التي يؤمنون بأهميتها في التقييم. كما قام هذا الفصل بتناول أهمية مراجعة البحوث والدراسات التقييمية السابقة اللازمة لتحديد الأسئلة. ولقد تم إعطاء أهمية خاصة لبناء وتطوير نماذج نظرية التغيير التي تساعد على تحديد المجالات التي سيركز عليها التقييم. فالأسئلة يتم اشتقاقها واشتقاقها من الافتراضات الأساسية التي يستند إليها هذا النموذج.

ويوضح شكل (٦-١) أنواع أسئلة التقييم التي يجب طرحها حول النقاط المختلفة لسلسلة النتائج السببية. كما أن السؤال العام الموجود في أسفل الشكل يوضح الأسئلة التكوينية أو البنائية Formative Questions، والتي يُمكن اشتقاقها من الأنشطة، والمخرجات. في حين يتم اشتقاق

شكل (٦-١) استخدام النموذج المنطقي لوضع إطار لأسئلة التقييم



الأسئلة التجميعية التراكمية Summative Questions من النتائج متوسطة وطويلة المدى. كما يمكن صياغة الأسئلة المشتقة من النتائج قصيرة المدى إما في صورة أسئلة تكوينية، أو أسئلة تجميعية. ويجب أن تتدفق الأسئلة من الافتراضات الرئيسية التي تم الاتفاق عليها في النموذج المنطقي الذي يوضح كيف سيعمل البرنامج؟ وما هي الفوائد والنتائج المتوقع تحقيقها. ويمكن أن تتمخض الأسئلة عن مراجعة دراسات تقييمية سابقة منجزة لبرامج مشابهة، إضافة إلى وجهات نظر الأطراف المعنيين المختلفين بالمشروع، أو البرنامج، أو السياسة كما تم مناقشته في الفصل الرابع.

أنواع الأسئلة Types of Questions

توجد هناك العديد من الأسئلة التي يمكن أخذها في الاعتبار عند التخطيط لتقييم ما والتي يجب تحديدها بشكل واضح وبطرق يمكن قياسها.

ويمكن تجميع الأسئلة في ثلاث مجموعات من الأسئلة وهي الأسئلة الوصفية، والأسئلة المعيارية «القياسية»، وأسئلة السبب- والنتيجة. ويتم طرح هذه الأسئلة في ضوء البيانات، والوقت، والميزانية المتاحة لإجراء التقييم - وهي التي ستوجه المقيمين إلى شكل ونوع التصميم الذي سيتم اختياره.

الأسئلة الوصفية Descriptive Questions

■ الأسئلة الوصفية :

وتبحث **الأسئلة الوصفية** عن تحديد الإجابة على السؤال عن «ماذا»؟. فهي أسئلة تصف عملية، أو ظرف ما، أو مجموعة من وجهات النظر، أو مجموعة من العلاقات التنظيمية، أو شبكات العمل. ولقد قام باتون (Patton, 2002) بالنظر إلى الأسئلة الوصفية على أنها الأساس الذي تستند إليه التقييمات. إن الأسئلة الوصفية هي:

وهي الأسئلة التي تبحث عن الإجابة على السؤال الذي يتعلق بماذا؟

- التي تبحث عن فهم أو وصف برنامج أو عملية
- تعطينا لمحة «لقطة» لما يتم السؤال عنه
- أسئلة صريحة (تتعلق بكل من: من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ كم عدد؟)
- يمكن استخدامها لوصف المدخلات والأنشطة والمخرجات
- يتم استخدامها بشكل متكرر لجمع وجهات النظر من عملاء البرنامج.
- وفيما يلي بعض الأمثلة للأسئلة الوصفية:
- ما هي الأهداف العامة للبرنامج من وجهة نظر الأطراف المعنية المختلفة؟
- ما هي الأنشطة الأساسية للبرنامج؟
- كيف تم إشراك الأشخاص في البرنامج؟
- أين تم تنفيذ البرنامج؟
- ما هي الخدمات التي يقدمها البرنامج للرجال؟ وما هي الخدمات المقدمة للنساء؟
- ماهي التأثيرات التي أحدثها البرنامج في حياة المشاركين؟
- لأي مدى يعكس تصميم البرنامج الدروس المستفادة من برامج سابقة مشابهة؟
- ما هي المؤهلات الواجب توافرها في مقدمي الخدمة؟
- كم عدد السيدات المشاركات في البرنامج؟
- ما هي تكلفة البرنامج ومقارنتها بتكلفتها برامج مشابهة؟
- ما هي القنوات غير الرسمية للاتصال داخل المنظمة؟
- كيف وجد المشاركون البرنامج مفيدا لهم؟

وغالبا ما تكون الأسئلة التقييمية المتعلقة بصنع السياسة هي أسئلة وصفية. وقد حدد ريست (Rist, 1994) عملية «رسم السياسة» بثلاث مراحل يتم فيها طرح أسئلة واضحة عبر كل مرحلة من هذه المراحل (انظر جدول ٦-١).

الأسئلة المعيارية Normative Questions

■ الأسئلة المعيارية :

إن **الأسئلة المعيارية** هي الأسئلة التي تقارن ما هو موجود بما يجب أن يكون. فهي تقوم بمقارنة الموقف الحالي بالهدف أو النتيجة المستهدفة. وتشبه الأسئلة المعيارية الأسئلة التي يتم طرحها في مجال مراجعة الأداء للتأكد من مدى التزامها بالتوجهات المتفق عليها. فالأسئلة المعيارية تسأل عن الجوانب الآتية:

وهي الأسئلة التي تقوم بمقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون.

- هل نحن نقوم بعمل ما يفترض أن نقوم بعمله؟
- هل وصلنا لتحقيق المستهدف؟
- هل نحن نقوم بانجاز ما اتفقنا على انجازه؟

فإذا كان البرنامج لديه نظام متابعة مبني على النتائج يحتوى على مؤشرات ومستهدفات، وإطار زمني محدد لتحقيقها فإنه يمكن استخدام الأسئلة المعيارية للإجابة عن تلك الأسئلة المتعلقة بالمدخلات والأنشطة والمخرجات.

وفي بعض الأحيان يكون هناك أهداف للبرنامج ولكن بدون معيار واضح لتحديد الكيفية اللازمة لقياس هذه الأهداف أو كيفية تحقيقها. وفي هذه الحالة فلن يكون هناك مؤشرات أو مستهدفات تم الاتفاق عليها وتحديدها، وسيكون لدى المقيّم عدة بدائل بعضها أفضل من الأخرى (انظر مربع ١-٦).

جدول (١-٦) أسئلة نوعية يمكن طرحها خلال مراحل مختلفة لدورة رسم سياسة ما

المرحلة	أمثلة
صياغة السياسة	<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي تم اتخاذه من قبل للاستجابة لهذه القضية أو هذه المشكلة؟ • ما هو المعروف والمتاح من جهود سابقة ويُمكن أن يساعد صانع القرار على الاختيار من بين البدائل الحالية المطروحة؟
تنفيذ السياسة	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي المعلومات المتاحة عن المشكلة أو القضية والتي تساهم في دفع تنفيذ السياسة أو الاستجابة البرامجية؟ • ما هي الجهود التي بذلتها المنظمة أو المؤسسة للاستجابة لهذه المبادرة؟ • ما هي المؤهلات الموجودة لدى المسؤولين عن تنفيذ هذه الجهود؟ • لأي مدى كان هناك اهتمام من جانب الإدارة والموظفين؟ • ما هي الجهود التوجيهية التي تم تنفيذها على أرض الواقع والمتعلقة بتخصيص الموارد؟ • هل يعكس الهيكل التنظيمي بشكل كاف متطلبات المنظمة في الاستجابة لهذه المبادرة؟ • ما هي الوسائل الموجودة في المنظمة لاتخاذ قرارات حول كل المطالب التنافسية بها؟ • ما هي أنماط نظم التغذية العكسية الموجودة في المنظمة لمساعدة المديرين؟
المساءلة عن السياسة	<ul style="list-style-type: none"> • ما هو مدى ملاءمة البرنامج أو السياسة للظروف القائمة؟ • إلى أي مدى يعد التركيز على المساءلة واضحا وصريحا؟

المصدر: Rist 1994

فعد البحث عن معايير أو مؤشرات محددة عادة ما يتم البدء بالمعيار الموجود في المستندات الرسمية للبرنامج. وقد يكون هذا المعيار محددًا بمؤشرات ومستهدفات محددة في نظم الإدارة المبنية على النتائج. هذا وتوجد هناك حالات أخرى يتوافر فيها معايير أخرى كنظم الاعتماد Accreditation systems، ولوحات الشريط الأزرق لـ Blue-ribbon panels، بالإضافة إلى المنظمات المهنية، واللجان الأخرى.

وفيما يلي بعض الأمثلة حول الأسئلة المعيارية:

- هل قُمنّا بالانفاق والصرف طبقا للموازنة التي تم إقرارها؟
- هل استطلعنا الوصول لهدف قبول خمسة آلاف طالب في السنة؟
- هل قُمنّا بتطعيم ٨٠٪ من الأطفال كما هو مطلوب؟
- هل استطلعنا تحقيق هدف تحفيز وتصريف المياه عن ١٠٠٠٠٠ هكتار من الأرض؟
- هل كانت عملية اختيار المشاركين عادلة و اتسمت بالانصاف؟

مربع (٦-١) تقييم أحد التدخلات التي لا تحتوي على أى معايير

تخيل أنك بصدد برنامج متعدد القطاعات يستهدف تحقيق الأهداف الثلاثة الآتية:

- تحسين معدلات القراءة لدى الأطفال في الأحياء المدرسية التي يتم اختيارها
- رفع درجة الوعي بأمراض الإيدز والأمراض المنقولة جنسياً HIV/AIDS وطرق الوقاية منها.
- زيادة عدد المشروعات الصغيرة في قرية ما وزيادة الأرباح لهذه المشروعات.

وهنا يريد المُقيّم معرفة ماذا تعني هذه الأهداف بالضبط (ما هي نسبة الأطفال الذين سوف تتحسن معدلات القراءة لديهم؟ ومن الذين سيزداد درجة وعيهم بأمراض الإيدز والأمراض المنقولة جنسياً HIV/AIDS وكيفية معرفة ذلك، وكم عدد المشروعات الصغيرة التي سوف يتم إقامتها وبأى تكلفة وأرباح ممكنة؟). ولكن لوحد أن البرنامج لم يتم بتحديد مستهدفاته بالنسبة لهذه الأهداف الثلاثة. فما الذي يمكن للمُقيّم عمله في مثل هذه الظروف؟

إن إحدى المنهجيات المقترحة هنا هي العمل مع المسؤولين الرسميين عن البرنامج وتنفيذه، بحيث يكونون قادرين على تحديد المستوى المنطقي المتوقع للأداء في هذا البرنامج والمستهدف إنجازها. والمشكلة في هذه المنهجية هو أن مجموعة ما قد لا تقبل معايير قامت مجموعة أخرى بإعدادها وإقرارها. فالملوظون الذين يُعهد إليهم بمسئولية المراقبة والمتابعة مثلا، قد لا يوافقون على المعايير المقترحة من جانب مُنفذي البرنامج.

وقد يشيرون في مناقشتهم حول هذا الموضوع إلى أن مستوى هذه المعايير منخفض جدا. ومن المنهجيات الأخرى المقترحة الاستعانة بخبير أو مجموعة من الخبراء، حيث يقومون بالاتفاق على المعيار الذي يجب استخدامه. والمشكلة المحتملة هنا مع هذه المنهجية أن هذا المعيار قد يعكس نوعا من الانحياز أو التحيز الشخصي للخبير. ويمكن تخفيف حدة هذا الانتقاد عن طريق استخدام خبراء متعددين. وفي مثل هذه الحالة من الضروري أن يتم النظر إلى مجموعة الخبراء على أنهم محايدون سياسياً، أو يتسم أداؤهم بالتوازن المطلوب، وبحيث لا يكون أي منهم مشتركا في هذا البرنامج من قبل. أما البديل الأضعف والأكثر مخاطرة بالنسبة للمُقيّم فإنه يتعلق بإنشاء المعايير القياسية اللازمة. ويمكن تجنب هذه المنهجية عن طريق إزالة ورفع هذه الصعوبات عن المُقيّم. وهؤلاء الذين يشاركون أو منخرطون في البرنامج يمكنهم مناقشة هذه المعايير والحكم عليها بأنها ذات مستوى عالٍ أو منخفض، وألا يتم استخدامها إلا بعد إقرار المجموعة أنه يمكن استخدامها للحكم على الأداء.

المصدر: المؤلفان.

أسئلة السبب - والنتيجة Cause- and-Effect Questions

■ أسئلة السبب

والنتيجة؛ وهي الأسئلة التي تعنى بتحديد الاختلاف الذي أحدثته التدخل الانمائي.

إن أسئلة السبب- والنتيجة تحدد ما هو الاختلاف الذي أحدثته التدخل. فهي أسئلة غالبا ما ترتبط بالنتائج outcomes، أو الأثر Impact، ولذا فهي تحاول أن تقيس التغيير الذي حدث نتيجة أو بسبب هذا التدخل. وتبحث أسئلة السبب - والنتيجة في تحديد التأثيرات التي أحدثها مشروع أو برنامج أو سياسة ما. وهي تعنى دائما بالأسئلة التي تصاغ بـ «وماذا بعد؟- وإن يكن؟ So what? فأسئلة السبب - والنتيجة يتم طرحها من أجل السؤال عما إذا تم تحقيق النتائج المطلوب تحقيقها نتيجة للبرنامج، أو نتيجة لأسباب أخرى.

وتقوم نماذج نظرية التغيير للبرنامج بوصف النتائج والآثار المرغوب تحقيقها من جِراء تنفيذ هذا التدخل، فقد يتم ذكر النتائج Outcomes أو لا يتم ذكرها كأسئلة سبب - ونتيجة . فمثلا نجد أنه في حالة برنامج يقوم بتوفير حبوب أو بذور زراعية جديدة أو مُحسنة للفلاحين، فيكون السؤال الخاص بالنتائج هل زاد إنتاج محصول الحبوب نتيجة الحصول على هذه البذور؟ وكما ذكر من قبل فإنه قد يكون بمثابة سؤال وصفي - ويمكن سؤاله ببساطة كم زاد إنتاج المحصول؟ فإذا قام التقييم بالسؤال عما إذا زاد المحصول كنتيجة لهذا البرنامج- من عدمه، مثلا كنتيجة للظروف المناخية المثالية غير المعتادة للمحصول الزراعي موضع التقييم - حينئذ يجب عليك استخدام سؤال السبب - والنتيجة بشكل واضح. فأسئلة السبب - والنتيجة تهتم بشكل ضمني بمقارنة الأداء على واحد أو أكثر من القياسات أو المؤشرات، ليس قبل وبعد تنفيذ التدخل وإنما أيضا مع استخدام التدخل أو بدون استخدامه.

وفيما يلي بعض أمثلة أسئلة السبب - والنتيجة:

- هل كانت إستراتيجية الشراكة القومية التي كانت مدتها ثلاث سنوات فعالة في حماية التنوع البيولوجي للمناطق المتأثرة بينما يوجد هناك استدامة للسبل المعيشية؟
- كنتيجة لبرنامج التدريب على الوظيفة هل استطاع المشاركون الحصول على فرص ووظائف ذات دخل مرتفع بصورة مختلفة عما كان عليه الحال؟
- هل ساهم برنامج المشروعات الصغيرة في تقليل معدل الفقر في القرى المستهدفة التي يتم فيها إدارة هذه المشروعات؟
- هل ساهمت الزيادة في الضرائب على البنزين في تحسين نوعية الهواء؟
- هل زادت الغرامات والعقوبات المالية الحكومية على المصانع التي تقوم بتشغيل الأطفال دون سن العمل في صناعة الملابس؟
- ما هي التأثيرات الأخرى أو الآثار الجانبية (إيجابية أو سلبية) التي أحدثها التدخل على المجتمع الأكبر؟

ويحتاج المقيّمون إلى طرح أسئلة السبب - والنتيجة Cause - effect لأنه يحدث العديد من الأنشطة في نفس الوقت، إذ من الصعب البرهنة على أن النتائج التي تم تحقيقها كانت فقط أو على الأقل كانت نتيجة تنفيذ هذا التدخل. وعندما نقبل الإجابة على أسئلة السبب - والنتيجة، فإن المقيمين سيكونون بحاجة إلى التدريب الكافي، وتوافر المهارات اللازمة لتقليل التفسيرات المحتملة الأخرى للتغييرات التي يمكن رصدها وقياسها.

ويقوم الفصل السابع بمناقشة التصميمات والنماذج التي يمكن استخدامها للإجابة على أسئلة السبب - والنتيجة، واختبار أنماط التحليل المطلوبة لوصف العلاقات السببية. ولأنه من الصعب جداً الإجابة على أسئلة السبب - والنتيجة بمقارنتها بالأسئلة الوصفية أو الأسئلة المعيارية فإنه من الضروري التأكد من أن هذا النوع من الأسئلة يتم استهدافه بشكل مقصود.

وتقوم العديد من الدراسات التقييمية باستخدام الأسئلة الوصفية والمياريّة فقط خاصة إذا كانت هذه الدراسات تعبر عن التقييم التكويني أو البنائي Formative والتي تُركز فقط على تنفيذ التدخل. أما التقييمات التي تُركز على قياس الأثر فتطرح أسئلة السبب - والنتيجة، ولكنها عادةً ما تتضمن أسئلة وصفية ومياريّة أيضاً. ويوضح مربع (٦-٢) كيف يمكن لتقييم ما أن يشمل أنواعاً مختلفة من الأسئلة.

مربع (٦-٢) تقييم السياسات والتدخلات باستخدام الأسئلة والإجابة عنها

تحسين الرعاية الصحية الوقائية

السياسة : التأكد من أن كل الأطفال يتلقون الرعاية الصحية الوقائية.
الهدف : تقليل معدل الوفيات لدى الرضع وأطفال ما قبل سن المدرسة.

أسئلة التقييم:

- ١- ما هي نسبة الأطفال الذين تلقوا خدمات الرعاية الصحية الوقائية منذ بداية البرنامج؟ (سؤال وصفي)
- ٢- هل تلقت مجموعات الأطفال من ذوي الدخل المنخفضة خدمات الرعاية الصحية الوقائية؟ (سؤال وصفي).
- ٣- هل انخفضت معدلات وفيات الأطفال نتيجة تنفيذ البرنامج؟ (سؤال سبب - ونتيجة)

تدريب طلاب المدارس الثانوية للدخول إلى سوق العمل

السياسة : التأكد من أن المدارس الثانوية تقوم بتدريس المعرفة والمهارات المطلوبة للتوظيف والعمل في الأسواق المحلية.

الهدف : التأكد من أن الخريجين قادرين على الحصول على وظائف مناسبة وبدخول جيدة .

أسئلة التقييم:

- ١- كيف تقوم المدارس الثانوية بتأهيل الطلاب للوظائف المتوفرة في السوق المحلية (سؤال وصفي).
- ٢- بعد مرور عام هل يحصل الخريجون على أجور أعلى مما يحصل عليه المتسربون من البرنامج (سؤال وصفي).
- ٣- إلى أي مدى تقوم المدارس الثانوية باتخاذ قرارات مبنية على السوق فيما يخص مجالات التدريب (سؤال معياري).
- ٤- هل مقدار ما يتكسبه الخريجون أعلى من أولئك الذين لم يلتحقوا بالبرنامج؟

توفير تطعيمات مجانية ضد الحصبة

التدخل : تقوم العيادات الأسرية بتوفير تطعيمات مجانية ضد مرض الحصبة لكل الأطفال تحت سن الخمس سنوات في المناطق الثلاثة المستهدفة في البلد لمدة عام.

أسئلة التقييم:

- ١- كيف استطاعت العيادات الوصول إلى الوالدين لاخبارهم عن توافر تطعيمات مجانية لأطفالهم؟ (سؤال وصفي)
- ٢- هل استطاع البرنامج تلبية احتياجات المستهدفين من تزويدهم بتطعيمات ضد مرض الحصبة وذلك بنسبة ١٠٠٪ من كل الأطفال تحت سن خمس سنوات في المناطق الثلاثة المستهدفة خلال العام الماضي (سؤال معياري)
- ٣- هل استخدم البرنامج طرقاً مبتكرة للوصول إلى الأطفال الأكثر تعرضاً للخطر؟ (سؤال وصفي)
- ٤- هل انخفضت نسبة الأطفال المصابين بمرض الحصبة نتيجة لتنفيذ هذا البرنامج؟ (سؤال سبب - ونتيجة)
- ٥- هل انخفض معدل وفيات الأطفال المصابين بمضاعفات مرض الحصبة نتيجة لتنفيذ هذا البرنامج؟ (سؤال سبب - ونتيجة).

تقديم منهج مبني على احتياجات السوق

التدخل : تنفيذ ثلاث مدارس ثانوية في ثلاث مدن تتبع المنهج القائم على احتياجات السوق.

أسئلة التقييم:

- ١- إلى أي مدى يختلف منهج المدارس المشاركة في البرنامج عن تلك الغير مشاركة فيه؟ (سؤال وصفي)
- ٢- هل كان المنهج المبني على السوق كما كان مطلوباً ومخططاً له؟ (سؤال معياري)
- ٣- إلى أي مدى حصل خريجو هذه المدارس على وظائف ذات دخل عالى (سؤال وصفي)
- ٤- من جرّاء تنفيذ التدخل، هل حصل خريجو المدارس المستخدمة للمنهج المبني على احتياجات السوق على وظائف ذات دخول أعلى من الوظائف التي كانوا يشغلونها سابقاً؟ (سؤال سبب - ونتيجة).

المصدر: المؤلفان

العلاقة بين أنواع الأسئلة ونظريات التغيير

لقد ناقش الفصل السابق كيف تتواءم أنواع وأنماط الأسئلة مع نظريات التغيير. وعادة ما تكون الأسئلة التي تتعلق فيما إذا تم الحصول على مدخلات البرامج، وتحقيق مخرجات ومستهدفات البرنامج هي أسئلة معيارية مثل: هل الميزانيات التي تم إنفاقها تتواءم وتتماشى مع تسليم الكم المطلوب من البضائع والخدمات وفي الوقت المحدد؟ في حين أن الأسئلة المتعلقة بإنجاز وتحقيق النتائج المستهدفة تكون أسئلة معيارية. أما في حالة السؤال عن المدى الذي زادت فيه درجات القراءة خلال فترة زمنية معينة، فهي أسئلة وصفية، وبالمقابل يكون السؤال المطروح عما إذا كانت درجات القراءة قد زادت عن المستهدف المحدد من قبل مديري البرنامج فتعد أسئلة معيارية. والأسئلة التي

تبحث عن اختبار العلاقات المفترضة في نماذج نظرية التغيير وتم بناؤها كنتيجة لهذا التدخل، ولم تكن موجودة من قبل تعد أسئلة سبب - ونتيجة. في حين أن الأسئلة المتعلقة بالمكاسب المتحققة والتي تؤدي إلى نتائج على المدى المتوسط، أو تأثيرات على المدى الطويل فهي أسئلة سبب - ونتيجة . وكثيرا ما نجد الأسئلة التي تعبر عن التغييرات في النتائج إما أسئلة وصفية أو أسئلة سبب- ونتيجة ضعيفة الصياغة. فإذا قصد بها أسئلة السبب- والنتيجة فمن المرجح إعادة صياغتها للإشارة إلى أن المقصود بالسؤال ليس التغيير الذي حدث فقط وإنما فيما إذا كان هذا التغيير يعكس التدخل (بمعنى أن هذا التغيير لم يُمكن رصده بهذا الشكل في غياب التدخل). هذا ومن الممكن أن تُعزى نتائج أخرى إلى التدخل كما تم افتراض ذلك في نظرية التغيير.

تحديد واختيار الأسئلة

Identifying and Selecting Questions

كيف يقرر المُقيم الأسئلة التي يمكن طرحها في التقييم؟ لقد اقترح كرونباخ (Cronbach, 1982) استخدام مرحلتين لتحديد واختيار الأسئلة وهما المرحلة التباعدية (التشعبية) The Divergent Phase، والمرحلة التقاربية The Convergent Phase.

المرحلة التباعدية The Divergent Phase

إن المرحلة التباعدية هي المرحلة التي يقوم فيها المُقيم بإعداد قائمة شاملة بالأسئلة والقضايا الهامة التي من الممكن طرحها، وهنا يمكن إلغاء قليل من هذه الأسئلة استناداً لبعض المصادر الاستشارية.. ومن هنا يلخص كرونباخ (Cronbach, 1982) المرحلة التباعدية كجزء من التخطيط لعملية التقييم كما يأتي:

إن الخطوة الأولى تتمثل بوجود شخص واحد لطرح الأسئلة بعقلية منفتحة ولفترة وجيزة على الأقل لفتح آفاق التقييم. إذ تمثل هذه المرحلة عملاً تقييمياً في حد ذاته، كما يتطلب في هذه المرحلة جمع البيانات اللازمة، والتحليل المدعم بالأسباب، وإصدار القرار. كما تشتمل على قدر قليل من المعلومات الكمية والتحليل الكمي. ويتم التوصل لهذه البيانات من خلال المناقشات غير الرسمية، والمشاهدات السببية، ومراجعة السجلات المتاحة. وتعتبر الطرق الواقعية والنوعية هي التي تناسب هذا النوع من العمل في هذه المرحلة، وذلك لأن حضور المُقيم للتعرف على تصورات واهتمامات المشاركين سُمِّكته من تحديد الآمال، والمخاوف التي لم تظهر حتى الآن كالتقضايا السياسية.

ويجب أن يحاول المُقيم إدراك البرنامج من منظور القطاعات المختلفة المتعلقة بمجتمع صناعة القرار، بما فيهم المتخصصون، وهم الذين سيدبرون البرنامج إذا تم اعتماده، إضافة إلى المواطنين الذين سيخدمهم ويستهدفهم البرنامج .

ومن الجدير بالذكر أنه لا يتم طرح أو إعداد، ونشر أسئلة جديدة في نفس الوقت، بل يجب على المُقيم إيقاف تدفق الأسئلة المضافة إلى قائمة الأسئلة، والبدء في تنظيمها.

■ المرحلة

التباعدية: ونعني بها التقييم الذي يقوم فيه المقيم بأعداد قائمة شاملة بالأسئلة والقضايا الضرورية الهامة التي يمكن طرحها.

المرحلة التقاربية The Convergent Phase

المرحلة التقاربية:

وهي مرحلة التقييم التي يقوم فيها المقيم بتنقيح وتضييق قائمة الأسئلة التي تم طرحها في المرحلة التباعدية بهدف تحديد الأسئلة الأكثر أهمية فقط.

يقوم المقيم في المرحلة التقاربية بتنقيح وتحديد قائمة الأسئلة التي تم اقتراحها وطرحها في المرحلة التباعدية السالفة الذكر، وذلك بهدف تحديد أي الأسئلة الأكثر أهمية؟ ولقد قام فيتزباتريك وساندرز وورثرن (Fitzpatrick, Sanders and Worthen 2004) باقتراح المعايير التالية لتحديد أسئلة التقييم المقترحة قيد البحث:

- من الذي سوف يستخدم المعلومات؟ ومن الذي يريد معرفة الإجابة على هذه الأسئلة؟ ومن الذين سيتغيبون عن الإجابة على هذه الأسئلة والذين سيتم استبعادهم؟
- هل من الممكن الإجابة على السؤال أن يقدم حالة من عدم التأكد، أو يقدم معلومات لم تكن متاحة بسهولة؟
- هل الإجابة على السؤال يمكن أن ينتج عنها معلومات هامة؟ هل يكون هناك أثر للإجابة على مسار الأحداث؟
- هل يحقق هذا السؤال مصلحة شخص ما، أو يركز على أبعاد هامة ودرجة لاستمرار البرنامج؟
- إذا تم استبعاد هذا السؤال هل سيؤدي إلى محدودية نطاق أو شمولية التقييم؟
- هل من الممكن الإجابة على هذا السؤال في ضوء المتاح من الموارد المالية والبشرية، والوقت، والآليات، والأدوات التكنولوجية؟

ويمكن وضع قائمة الأسئلة المقترحة في شكل مصفوفة لمساعدة المقيم والعميل في تقليص القائمة الأصلية والتوصل إلى مجموعة من الأسئلة بحيث يتم إدارتها بشكل جيد (جدول ٦-٢).

كما يجب على المقيم اعطاء اهتمام خاص بتلك الأسئلة التي يطرحها كل من العميل الرئيسي والأطراف المعنية. فإذا وُجد نوع من عدم الاتفاق على الأسئلة المطروحة، فمن الضروري التوصل إلى حل ما والذي في العادة يتم في هذه المرحلة المبكرة من التقييم. وتساعد هذه العملية المقيم، والعميل الرئيسي، إضافة الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» في إيجاد نوع من الملكية المشتركة، أو الشراكة التي يمكن أن تظهر قيمتها الكبيرة خلال مراحل التقييم اللاحقة.

جدول (٦-٢) مصفوفة اختيار وترتيب أسئلة التقييم

أسئلة التقييم										
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	هل سؤال التقييم المقترح: يكون في مصلحة المجتمعات الرئيسية المعنية؟ يخفف من حالة عدم التأكد الحالية؟ ينتج عنه معلومات ضرورية؟ يتصف بالاستمرارية (وليس عابراً)؟ هام في مجال الدراسة وشموليتها؟ له أثر على مسار الأحداث؟ يمكن الإجابة عنه في ضوء المتاح من الموارد المالية والبشرية، والوقت، أو في إطار الطرق والمنهجيات المتفق عليها؟

المصدر: Adapted from Fitzpatrick, Sanders, and Worthen 2004

تطوير أسئلة جيدة Developing Good Questions

إعداد وتصميم أسئلة جيدة للتقييم فعلى المُقيّم البدء بتحديد القضايا والموضوعات الرئيسية التي يتم تناولها في المشروع أو البرنامج أو السياسة. وكما تم ملاحظة ذلك مسبقاً فإنه يتم تحديد القضايا والموضوعات الرئيسية عامة عن طريق مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي تتضمن تقييمات برامج مشابهة ومراجعة نظرية التغيير والمستندات الخاصة بالبرنامج، بالإضافة إلى المناقشات التي يُمكن إجراؤها مع أصحاب المصلحة في المشروع ومع العميل الرئيسي الذي يقوم بتمويل التقييمات. وفيما يلي بعض الأمثلة للقضايا والموضوعات الرئيسية التي يتم تناولها في تقييم برنامج يستهدف تخفيض معدل وفيات الرضع:

- الأسباب الرئيسية المتعددة لوفيات الرضع
- البرامج الحالية المناهضة
- فعالية الطرق المستخدمة للوصول للأمهات ذوي الدخل المحدود
- مدى وطبيعة استخدام مكملات غذائية لأغراض غير مقصودة.

وبمجرد تحديد هذه القضايا والموضوعات فيقوم المُقيّم بطرح الأسئلة التي سوف تساعد في تحديد ما إذا كانت هذه القضايا والموضوعات تتأثر بالسياسة أو التدخل. وفما يلي أمثلة لنماذج أسئلة تساهم في التعرف على هذه القضايا، والتي تشمل الاجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي طرق التوعية التي قام البرنامج باستخدامها؟
- أي من هذه الطرق كانت الأكثر فعالية؟
- ما مدى حدوث الأمراض المهددة لحياة الطفل خلال فترة تنفيذ البرنامج؟
- لأي مدى انخفض معدل الوفيات؟
- ما هي الجهود الأخرى والمستمرة ذات الصلة التي تم بذلها لتحسين صحة الأم؟

وهنا يجب تجنب الأسئلة التي تتضمن أكثر من موضوع أو قضية واحدة - مثل « كم عدد السيدات اللاتي تم إجراء فحوصات طبية لهن وتلقين تغذية تكميلية؟ » فالبدل صياغة هذا السؤال لينقسم إلى سؤالين هما : («كم عدد السيدات اللاتي تم إجراء فحوصات طبية لهن؟ وكم عدد السيدات اللاتي تلقين تغذية تكميلية؟ »).

كما أنه يمكن تناول الأسئلة المتعلقة بقضية أو موضوع ما باستخدام الأنواع الثلاثة من الأسئلة عن طريق تعديل وصياغة كلمات ومفردات السؤال. فمثلاً يمكن طرح السؤال التالي حول تقييم برنامج يستهدف تخفيض معدلات الإصابة والوفاة من الأنعام الأرضية:

- أين توجد معظم الأراضي التي تحتوي على ألغام أرضية؟ (سؤال وصفي).
- هل استطاع البرنامج تحقيق الهدف بإزالة ألف لغم أرضي من المنطقة المستهدفة في إطار الزمن المحدد؟ (سؤال معياري).

- هل انخفض معدل الأشخاص المصابين أو الذين قتلوا بسبب الألفام الأرضية كنتيجة لهذا التدخل؟ (سؤال سبب- ونتيجة).

وفما يلي بعض المقترحات التي يمكن أن تساعد المُقيِّمين في صياغة أسئلة أفضل:

- إنشاء علاقة واضحة بين كل من أسئلة التقييم والغرض من الدراسة.
- تأكد أن أسئلة التقييم تتناول القضايا والموضوعات الأكثر أهمية.
- تأكد من أن كل الأسئلة يمكن الإجابة عليها.
- إعداد وتصميم عدد كافٍ من الأسئلة الواقعية.
- حاول التركيز على الأسئلة الضرورية والتي يجب الإجابة عليها، وفي المقابل تلك الأسئلة التي يعد من اللطيف بحثها.
- تأكد من أن الأسئلة يُمكن الإجابة عنها في ضوء الوقت الموارد المتاحة للتقييم.
- الأخذ في الاعتبار توقيت التقييم في علاقته بدورة حياة البرنامج، فالأسئلة المتعلقة بالأثر مثلا من الأفضل الإجابة عليها بعد انتهاء فعاليات تنفيذ المشروع بعدة أعوام قليلة.

وقد تتعلق أسئلة التقييم بمشروع أو برنامج أو سياسة شاملة أو سياسة خاصة بقضية أو موضوع معين أو تدخل محدد يرتبط بسياسة معينة. فمثلا إذا كان الاهتمام العام (قضية السياسة) هو تقليل حدة الفقر، فمن الممكن إطلاق وتنفيذ عدد من تدخلات البرنامج. ويتم ترجمة كل سياسة إلى خطة عمل من خلال تدخل يتم تصميمه لإنجاز وتحقيق أهداف محددة. وفي النهاية إذا تم تنفيذ التدخلات والسياسة بشكل فعال وكانت نظرية التغيير صحيحة وجيدة، فإنه يمكن إنجاز وتحقيق النتائج العامة للمشروع أو البرنامج أو السياسة. وإذا لم يكن ذلك موجودا فسيكون هناك حاجة لإعادة تقييم كل من التدخلات والسياسة ذات الصلة، الأمر الذي قد يحتاج إلى تغيير أي منهما أو كليهما .

تصميم التقييم Designing the Evaluation

مثلا يقوم المهندس المعماري بتصميم مبنى معين فإنه يجب على المُقيِّم تصميم التقييم. وتصميم التقييم عبارة عن خطة واضحة لما ستضمنه عملية التقييم. وهي لاتعني خطة العمل الكلية اللازمة لإجراء الدراسة التقييمية.

فتصميم التقييم يتكون من:

- الموضوع أو القضية أو السؤال الرئيسي للتقييم
- المدخل العام للتقييم
- الأسئلة والأسئلة الفرعية للتقييم
- تفعيل العمليات التشغيلية (المقاييس أو المؤشرات)، ومصادر البيانات، ومنهجيات الاستراتيجيات المناسبة لنوع البيانات المراد جمعها

- خطة تحليل البيانات
- إستراتيجية نشر النتائج.

ولقد ميّز باتون (Patton, 1997) بين نوعين من أنواع القضايا المتعلقة بالتصميم : القضايا المفاهيمية Conceptual issues، والقضايا الفنية Technical issues. وتُركز القضايا المفاهيمية على الكيفية التي يفكر بها الأشخاص في التقييم، وهي تتضمن قضايا مثل تحديد الغرض من التقييم، والأطراف المعنية الرئيسية «أصحاب المصلحة»، بالإضافة إلى القضايا السياسية التي من المفترض أخذها في الاعتبار.

في حين تهتم القضايا الفنية بكل من خطة جمع وتحليل البيانات. وتمثل القضايا الفنية جوهر مصفوفة التصميم التي يجب العمل على تصميمها والتخطيط لها لأي تقييم، وهذا يتطلب تحديد الجوانب الآتية لكل سؤال وربما لكل سؤال فرعي من مصفوفة التصميم :

- تحديد نوع السؤال الرئيسي أو السؤال الفرعي المراد طرحه (وصفي-معياري أم سبب- ونتيجة)
- تحديد المقاييس (المؤشر أو المتغير) التي من خلالها ستتم الإجابة فيها على السؤال الرئيسي أو السؤال الفرعي (فمثلا نسبة النمو في الإسكان المحلي، أو عدد الأطفال الذين تم تطعيمهم)
- تحديد التصميم المنهجي الذي سيوفر معلومات مناسبة للإجابة على الأسئلة الوصفية والمقاييرية أو أسئلة السبب- والنتيجة
- تحديد مصادر الحصول على البيانات لكل سؤال رئيسي أو سؤال فرعي
- تحديد ما إذا كان هناك حاجة إلى إطار عام للمعاينة، وإذا كان هناك حاجة فيجب تحديد نوع المعاينة المراد استخدامها في الإجابة
- تحديد نوع الأداة أو الأدوات اللازمة لجمع البيانات والتي سيتم استخدامها لكل سؤال رئيسي أو سؤال فرعي
- تحديد الطريقة التي سوف يتم استخدامها لتحليل البيانات ونشرها .

وفي بعض الأحيان يكون المقياس المستخدم للإجابة على السؤال هو مؤشر تمت الموافقة عليه، وبمستهدف واضح يجب الوصول إليه وتحقيقه، وهذا هو الوضع المثالي، كما في حالة وجود نظام متابعة وتقييم واضح تم تصميمه للاستجابة لأهداف هذا التدخل، أو أن يكون التدخل جزءاً من نظام متابعة أكبر لقطاع ما، أو لوزارة حكومية مثلا. وسواء أكان هناك مستهدف أو لم يكن هناك مستهدف محدد فإن وجود أو غياب بيانات أساسية قبل بدء التدخل Baseline يجب الإشارة اليه.

وتمثل مصفوفة التقييم في شكلها النهائي الكامل نموذج تصميم التقييم. ومرة أخرى نود الإشارة إلى أن هذه المصفوفة لا تعنى كل خطة العمل، حيث أنها لا تشير إلى كل المهام الواجب أداؤها في التقييم، كما أنها لا تحدد مسئولية التنفيذ لكل مهمة، ومتى سيقوم بها. وسوف يتم تغطية خطة العمل الكاملة في الفصل الثاني عشر.

مراحل عملية تصميم التقييم Stages in the Evaluation Design Process

غالبا ما تبدأ عملية التقييم سلفاً عند القيام بإعداد التصميم المبدئي للبرنامج، والتي تتم عبر مراحل هامة ومميزة كما يأتي:

المرحلة الأولى: التخطيط للتقييم أو تحديد نطاق التقييم

تختص هذه المرحلة بإيضاح طبيعة ونطاق عمل التقييم. فخلال هذه المرحلة يتم الاتفاق وتحديد الغرض من التقييم، والأطراف المعنية الذين سيتم استشارتهم، والشخص المعني بإجراء التقييم، والإطار الزمني للتقييم لحين تقديم النتائج والتقارير. وتُعتبر هذه المرحلة فترة تمهيدية، حيث يتم تحديد القضايا الرئيسية من منظور العميل الرئيسي وأصحاب المصلحة الآخرين، والمراجعة المكتبية والتدخلات ذات الصلة التي قد تؤثر على البرنامج. كما يتم تصميم نظرية التغيير والافتراضات التي تستند إليها أو إعادة تصميمها.

المرحلة الثانية: تصميم التقييم

عند نهاية المرحلة المبدئية للتخطيط السابق عرضها، يجب أن يكون هناك معرفة جيدة وواضحة لسياق التقييم، بحيث يمكن اتخاذ قرار بشأن المنهج العام للتقييم. وتُمثل مرحلة تصميم التقييم الجوهر الأساسي للتخطيط للتقييم، والتي يتم إدراجها في مصفوفة تصميم التقييم. ولذا فإن التصميم المعيب للتقييم العام سيحد من القدرة على استخلاص النتائج المتعلقة بالأداء المتحقق من التدخل.

وعموماً، من الممارسات الجيدة في هذا الصدد القيام بمناقشة التصميم العام مع رعاة التقييم (العميل)، والأطراف المعنية الأخرى، وذلك قبل الانتهاء من تصميم التقييم. إن القيام بذلك سيضمن عدم ظهور أمور مفاجئة خلال عملية التقييم. كما أنه سيساهم في تسويق ودعم التقييم. فوجود مجموعة استشارية ومرجعين من النظراء تمثل بمثابة مجالس جيدة من الممكن الاعتماد عليها لضمان دقة وسلامة تصميم التقييم. وفي حالة القضايا التي تهم قطاعاً شعبياً كبيراً من الممكن نشر مسودة التصميم على المواقع الإلكترونية لإبداء الرأي والملاحظات..

ويمكن استخدام مصفوفة التصميم كأساس لإعداد وتصميم الشروط المرجعية (Terms of References (ToR)، ومن الممكن أن تكون هذه الشروط مفيدة لطلب الحصول على المقترحات البحثية لإجراء التقييم، بالإضافة إلى استخدامها من جانب فريق التقييم في حال تم إجراء التقييم داخليا. ولكن في حالة إجرائه من قبل مقيم خارجي فمن الحكمة اعتبار المصفوفة أحد المخرجات الواجب تقديمها من جانب المقيم، ومن ثم يمكن تطوير شروط مرجعية أخرى ToR لتنفيذ تصميم التقييم.

المرحلة الثالثة : إجراء التقييم

يمكن أن نطلق على هذه المرحلة «مرحلة العمل» للتقييم والتي تتضمن جمع وتحليل البيانات، ففي العادة يتطلب التقييم جمع أنواع مختلفة من البيانات (أو مشابهة للبيانات التي تم جمعها من المصادر المختلفة الأخرى)، ومن هنا يجب إعداد وتصميم أدوات مختلفة واختبارها. وغالبا ما يتم إجراء التحليل في نفس الوقت الذي يتم فيه جمع البيانات.

وبعد ثلثي الوقت المستغرق في جمع البيانات يجب على فريق التقييم عقد ما يطلق عليه «مؤتمر القصة الإخبارية أو الحكمة» Story conference الذي سيكون مفيداً للتوصل إلى اتفاق مبدئي لثلاث أو خمس مسائل مطروحة وتعد الغاية من هذا المؤتمر هو التأكد من الاتفاق المبكر على المواضيع الرئيسية المطروحة والتحقق من أن القضية الرئيسية أو السؤال الرئيسي الذي ينطوي عليه التقييم قد تم تناوله (حينما يتم تنظيم الخطوط العريضة لتقرير التقييم حول أسئلة التقييم، فإن التنظيم المتعلق بإخراج التقرير بصورته النهائية والاتصال والتواصل مع صانعي القرار عن طريق رسالة أو موضوع قد يكون فعالاً ومفيداً، خاصة أن أسئلة التقييم جميعها ليست متساوية الفائدة والأهمية).

■ مؤتمر القصة

الإخبارية: وهو الاجتماع الذي يقوم فيه فريق التقييم بمناقشة والاتفاق على الموضوع الرئيسي للتقييم واختبار وفضص ما إذا تم تناول القضية الرئيسية في هذا التقييم من عدمه.

المرحلة الرابعة : إعداد التقرير حول نتائج التقييم

في هذه المرحلة «مرحلة التقرير» يمكن مشاركة النتائج المبدئية ومناقشتها مع «مالكي» Owners البرنامج بحيث يمكن تصحيح أى أخطاء متعلقة بالحقائق التي تم التوصل إليها، وإدخال وإضافة معلومات جديدة قبل البدء بإعداد مسودة التقرير النهائي، وإعادة كتابة التوصيات. وبمجرد الانتهاء من استكمال هذا التحليل يُمكن كتابة النتائج، ومراجعة مسودات التقرير، وادماج الملاحظات التي تم الحصول عليها في التقرير بشكل مناسب، ومن ثم يتم تقديم التقرير النهائي للعميل، والأطراف المعنية الرئيسية في البرنامج.

وعادة ما يوفر لنا التقرير خلفية عن التقييم، والسياق الخاص به، والاشارة إلى الغرض من عملية التقييم مع إعطاء وصف حول نطاق عمل التقييم، والمنهجية التي تم اتباعها، إضافة إلى عرض النتائج (التي تتضمن النتائج المقصودة والنتائج غير المقصودة). وبشكل عام فإن التقرير يتضمن أيضا معلومات عن الدروس المستفادة والتوصيات التي أسفر عنها التقييم. ويعد فهم الأمور التي لم تتم بشكل جيد، وما السبب وراء ذلك، بنفس قدر الأهمية لفهم تلك التي جرت بشكل جيد وما السبب وراء ذلك، فمن المفترض أن يكون كلا الأمرين واضح.. ويجب كتابة التقرير مع الأخذ في الاعتبار الجهات المستهدفة، وأن يكون خالياً من المصطلحات الصعبة وأن يتسم بسهولة القراءة. (لقد تم مناقشة كتابة التقرير في الفصل الثالث عشر).

المرحلة الخامسة : نشر ومتابعة نتائج التقييم

إن التخطيط للتقييم يعنى التخطيط لعملية الاتصال ذات الصلة ليس فقط مع العميل الرئيسي أو الأطراف المعنية الأخرى فقط وإنما أيضا مع فريق التقييم. فالتقييم لا يعتبر أنه تم استكماله قبل أن

يتم نشره : إن إعداد خطة لنشر نتائج التقييم تمثل جزءاً من عملية التخطيط. ونحن لسنا في حاجة لنشر نتائج التقييم في صورة تقرير مطبوع فقط، فاطلاع المستهدفين من قراءة هذا التقرير بشكل شفوي أو غيرها من الوسائل يمثل بعداً مفيداً حتى خلال عملية التقييم ذاتها خاصة عندما تكون هناك بعض النتائج غير المتوقعة أو الحرجة.

وينتج عن العديد من التقييمات العديد من النشاطات بعد الانتهاء من نشر نتائج التقييم مثل:

- إجراء تعديلات على التدخل
- إزالة العوائق والصعوبات التي واجهت عملية التقييم
- توجيه السياسات أو التدخلات المستقبلية (تعديل نظرية التغيير)
- اطلاع الآخرين على الدروس المستفادة التي تم استخلاصها من التقييم
- إعادة تشكيل الفكر حول طبيعة المشكلة.

ويحتفظ كثير من المنظمات بنظام متابعة لتتبع التوصيات وتلخيص الدروس المستفادة. فوجود القدرة والكفاءة على البحث في قواعد البيانات في الموضوع والقطاع والمكان والزمان يساهم في زيادة الفائدة من التقييم. وسواء كانت هذه النظم موجودة في هذه المنظمات أو لم تكن، فإنه يجب على المُقيِّمين أن يأخذوا في اعتبارهم ضرورة إرسال نسخ الكترونية من التقارير « للقراءة فقط» Read only لمواقع قواعد البيانات الخاصة بالتقييم، كما قد تكون هناك حاجة لتقديم نتائج التقييم بعرضها في مؤتمرات التقييم، أو تقديم مقال عن التقييم لنشره في إحدى الدوريات المهنية المتخصصة.

العلاقة بين كل المراحل

لقد تم تلخيص وإيجاز المراحل الخمس السابقة وعرضها في مربع (٦-٢)، كما أن العلاقات الموجودة بين المكونات المختلفة لهذه المراحل تم عرضها في شكل (٦-٢). ويوضح شكل (٦-٢) أهمية تعزيز التقييم لتشمل كل عملية التقييم. بدلا من الاعتقاد أنها فقط تتم في نهاية التقييم. إن تعزيز أهمية التقييم يتم ليمثل محورية ومركزية التقييم إضافة إلى العمليات التقييمية الأخرى والتي يتم الاسترشاد بها.

مربع (٦-٣) المراحل الخمسة لعملية التقييم

المرحلة الأولى: التخطيط للتقييم أو تحديد نطاق التقييم

(الفهم الشامل والدقيق للبرنامج أو المشروع أو السياسة)

- مقابلة العميل الرئيسي للتقييم.
- تحديد ومقابلة الأطراف المعنية الرئيسية
- التعرف إلى سياق البرنامج وجمع المستندات التي تتضمن خلفية عن البرنامج.
- البحث عن تقييمات مشابهة ذات صلة بموضوع التقييم.
- مراجعة تقييمات سابقة لتحديد القضايا والموضوعات ونماذج التصميم وإستراتيجيات جمع المعلومات التي تم استخدامها.
- مقابلة موظفي البرنامج (إذا كان التقييم عن طريق أفراد من خارج المنظمة).
- مراجعة وتفتيح وتطوير نظرية التغيير التي تكمن وراء البرنامج.

المرحلة الثانية: تصميم التقييم

تحديد الأسئلة والقضايا.

- تلبية احتياجات العميل، وتحديد الغرض الرئيسي من عملية التقييم، والقضايا والاهتمامات ذات العلاقة، والأمور المتعلقة بالتوقيت.
- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومقابلة آخرين لتحديد القضايا والاهتمامات الرئيسية لإمكانية ادراجها في التقييم.
- تحديد الموارد المتاحة للتقييم مثل موازنة كل من الاستشاريين، وتكاليف السفر، وأعضاء الفريق، والمهارات الأخرى.
- تقييم حاجات أصحاب المصلحة بما فيها الأمور المتعلقة بالتوقيت.

إعداد الشروط المرجعية TOR ومصنوفة التقييم

- تحديد نوع التقييم.
- تحديد أسئلة التقييم والأسئلة الفرعية له.
- اختيار المقاييس الخاصة بكل سؤال رئيسي وسؤال فرعي .
- تحديد مصادر البيانات اللازمة للإجابة على كل سؤال رئيسي وسؤال فرعي .
- تحديد التصميم المناسب لكل سؤال رئيسي وسؤال فرعي .
- إعداد وتطوير إستراتيجية جمع البيانات بما فيها أدوات جمع البيانات، والطرق المستخدمة لجمعها لكل سؤال رئيسي وسؤال فرعي .
- إعداد وتطوير إستراتيجية تحليل البيانات.
- تحديد الموارد المتاحة والمتطلبات المرتبطة بالوقت.

المرحلة الثالثة: إجراء التقييم

- اطلاع العميل الرئيسي وأصحاب المصلحة الرئيسيين على نموذج تصميم التقييم.
- إعداد خطة عمل تتضمن مراجعة واختبار منهجية التقييم وأدوات الاختبار القبلي وتدريب جامعي البيانات و إعداد وتصميم بروتوكولات التقييم.

- جمع البيانات.
- إعداد البيانات للتحليل عن طريق إعداد وتصميم الجداول اللازمة (إذا لم يتم إجراء ذلك كجزء من تصميم التقييم) وتقيح وتصنيف البيانات.
- تحليل البيانات.
- إعداد الرسوم البيانية.
- صياغة النتائج.

المرحلة الرابعة : إعداد التقرير حول نتائج التقييم

- عقد مؤتمر القصة .
- تحديد النتائج والموضوعات الرئيسية وما الذي يعمل جيدا وما الذي لا يعمل جيدا وما هي متطلبات التحسين.
- كتابة التقرير.
- إحاطة العميل بالنتائج والحقائق التي تم التوصل إليها.
- إحاطة الموظفين الرسميين وأصحاب المصلحة بالنتائج والحقائق التي تم التوصل إليها وإجراء التصحيحات كلما تطلب الأمر ذلك.
- السماح للمسؤولين الرسميين عن البرنامج بالمراجعة والتعليق على مسودة التقرير.
- تطوير التوصيات الواضحة والمحددة والاشارة إلى من الذي يجب أن يعمل على كل منها، وما الذي ومتى سيتم عمله.
- التأكد من أن توصيات التقارير مُدعمة بأدلة وحقائق.

المرحلة الخامسة : نشر ومتابعة نتائج التقييم

- تحديد من الذي سيتلقى النتائج التي أسفرت عنها الدراسة التقييمية المنشورة (مثلا اعداد ملخص من صفحتين إلى ثلاث صفحات أو تقرير التقييم الكامل، وعقد ورش عمل متعمقة) وتنفيذ الخطة.
- تحديد الدروس المستفادة وأليات مشاركتها مع الآخرين والاحتفاظ بها وتوثيقها.
- متابعة التوصيات الرسمية وتحديد أساليب تنفيذها وتنفيذها.
- اعداد ملف الكتروني في شكل «للقراءة فقط» لنشره في مواقع المعرفة المتعلقة بالتقييم.
- الأخذ في الاعتبار النشر المستقبلي من خلال المنظمات والدوريات المهنية المتخصصة.

المصدر: المؤلفان.

شكل (٦-٢) نهج تقييم التنمية

Approach to Development Evaluation



المصدر: المؤلفان.

مصفوفة تصميم التقييم The Evaluation Design Matrix

■ مصفوفة تصميم

التقييم: هي مصفوفة تعنى بتنظيم أسئلة التقييم والتخطيط لجمع البيانات للإجابة عليها.

من المحبذ جداً كتوصية هامة إعداد **مصفوفة تصميم التقييم** باعتبارها أداة تنظيمية تساعد في التخطيط للتقييم. فهي تساهم في تنظيم أسئلة التقييم، والتخطيط لجمع المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة التقييم. وتقوم هذه المصفوفة بالربط بين الأسئلة الوصفية والمعيارية وأسئلة السبب - والنتيجة عند إعدادها، وكذلك المنهجيات المرتبطة بها. وبالإضافة لفائدتها المباشرة كأداة تخطيط فإنه يمكن لهذه المصفوفة أن تساعد على الارتقاء باستخدام التقييم وتعزيز التعاون بين المقيمين وموظفي البرنامج.

ويحتاج المقيّمون إلى أداة تساعد في تحديد الأجزاء والمكونات الرئيسية للتقييم والتأكد من الارتباط الواضح فيما بينها في كل خطوة. فأى أداة يمكنهم استخدامها وتساعد في التفكير حول البرنامج وفي أى سياق سوف يختلف معها كل من الأهداف القياسية وجمع البيانات وتحليلها وفي الاستراتيجية التي سوف يتم استخدامها أيضاً. وقد يقرر بعض المقيمين القيام بتصميم الأدوات الخاصة بهم.

والهدف من مصفوفة التصميم هو تنظيم الغرض من عملية التقييم وأسئلة التقييم ومواءمة ما يجب تقييمه مع الأدوات والفنيات المناسبة لجمع البيانات وعادة ما تتضمن مصفوفة التصميم العناصر المتداخلة الآتية:

- الموضوع أو القضية الرئيسية في التقييم
- المدخل العام للتقييم
- الأسئلة والأسئلة الفرعية
- أنواع وأشكال الأسئلة والأسئلة الفرعية
- المقاييس أو المؤشرات
- المستهدفات (إذا كانت الأسئلة معيارية)
- وجود أو غياب بيانات الوضع الأساسي Baseline data
- إستراتيجية التصميم
- مصادر البيانات
- العينة أو التعداد
- أدوات جمع البيانات
- تحليل البيانات والرسوم البيانية
- تعليقات .

وقد يتم إضافة بروتوكولات جمع البيانات والتقييم والجداول الزمنية والشروط المرجعية وخطط الاتصال إلى هذه العناصر أو الإبقاء على هذه العناصر أو استبعاد بعضها.

وقد يتم تناول طريقة جمع البيانات لأكثر من سؤال أو قد يتم استخدام طرق وأدوات متعددة لجمع البيانات لتناول سؤال فردي واحد. وتقوم مصفوفة التصميم بإدراج المصادر المعروفة للمعلومات والتي تم التخطيط لها وعندما يتم الانتقال من مرحلة التخطيط لمرحلة التنفيذ فإنه يمكن التوسع في هذه المصادر وتوضيحها بشكل أكثر تفصيلاً.

ومن المهم الإشارة إلى أن مصفوفة التقييم ليست جامدة بمعنى أنها مثل أى من أدوات التخطيط الأخرى يمكن بدون أدنى شك إجراء التعديلات اللازمة عليها عندما تتطور وتتقدم عملية التقييم. وهنا يمكن للمقيمين خلال التقييم إجراء عملية المراجعة على المصفوفة وتحديثها واستخدامها كدليل لتنفيذ التقييم. فبينما يجب عند التخطيط النهائي للتقييم التقليل من النظر إلى المشاكل بشكل سطحي، فإن التخطيط الأفضل لا يمكنه تجنب المفاجآت التي يمكن أن تطرأ خلال عملية التقييم. ولقد تم عرض نموذج مصفوفة التصميم في شكل ٦-٣.

وفي مصفوفة التصميم يتم تقسيم الأسئلة إلى العديد من الأسئلة الفرعية كلما كانت هناك حاجة لذلك. وتتكون المواصفات الخاصة بكل سؤال من: نوع السؤال الفرعي (وصفي أو معياري أو سؤال سبب ونتيجة) والمقياس (التفكير في المتغير أو المؤشر) الذي يتم استخدامه للإجابة على السؤال. والمستهدف الذي سيتم المقارنة على أساسه إذا كان السؤال الفرعي هو من الأسئلة المعيارية والإشارة إليه إذا كانت هناك بيانات الوضع الأساسي Baseline ومصدر الحصول على البيانات للإجابة على السؤال الفرعي وإستراتيجية التصميم الفعلية التي سوف يتم استخدامها للإجابة على السؤال الفرعي أيضا ومواصفات العينة إذا كان هناك حاجة لتصميم العينة وشكل ونوع العينة وأدوات جمع البيانات التي سوف يتم استخدامها والتحليل الذي سوف يتم إجراؤه بالإضافة لأى تعليقات أخرى. وتتضمن أمثلة التعليقات ملاحظات تتعلق بفحص واختبار البيانات أو الإشارة إلى قيود وحدود التصميم أو إعداد رسم بياني لهذه البيانات.

وغالبا ما يتم عرض وتقديم المصفوفة في أوراق ذات حجم قانونى أو بالقيام بوضع قطعتين من الورق معا بجانب بعضهما البعض. ويفضل بعض المقيمين العمل مع المصفوفة رأسيا لكل سؤال فرعي. وأيا كان النموذج المستخدم فإنه يجب على المقيمين استكمال الخلايا الموجودة أمام كل سؤال فرعي. ويمكن إدارة المصفوفة الكاملة لتصميم التقييم في عدد من الصفحات وهذا هو المستند الذي يعطى الفرصة لصانع القرار لتفهم ما يحتاج عمله وكيفية الإجابة على أسئلة التقييم وسوف تناقش الفصول القادمة ملء واستكمال هذه الأعمدة بمزيد من التفصيل.

وعند هذه النقطة فإن القارئ الذين يحاولون تطبيق المصفوفة لتصميم تقييم برنامج أو سياسة أو مشروع ما يمكنهم تحديد الأسئلة والأسئلة الفرعية مع الإشارة إلى نوع السؤال الفرعي. كما يمكن ملء الأعمدة المتعلقة بوجود أو عدم وجود بيانات الوضع الأساسي والمقياس أو المؤشر والمستهدف (إذا كان السؤال الفرعي من الأسئلة المعيارية).

والأسئلة الفرعية للأسئلة الوصفية ستكون وصفية والأسئلة الفرعية للسؤال المعيارى يمكن أن تكون وصفية أيضا ولكن يجب أن يكون هناك على الأقل أحد الأسئلة الفرعية معياريا. ويجب أن يكون لدى أسئلة السبب والنتيجة على الأقل سؤال فرعي من نوع أسئلة السبب والنتيجة ولكن قد تتضمن أسئلة فرعية وصفية أو معيارية أيضا. ولقد تم عرض مثال لمصفوفة تصميم كاملة في ملحق B.

شكل ٣-٦ تصميم نموذج مصفوفة التقييم

مصفوفة التصميم لـ :

الانضية / الموضوع الرئيسي للتقييم : المدخل العام المستخدم في التقييم :

السؤال	السؤال الفرعي	نوع السؤال الفرعي	المؤشر	المستهدف	بيانات الوضع الأساسي	مصدر البيانات	التصميم	العينة أو التعداد	إدارة جمع البيانات	تحليل البيانات	تعليمات

ملخص

يحتاج المقيّمون للعمل مع العميل الرئيسي وأصحاب المصلحة الرئيسيين لتحديد الأسئلة التي يمكن طرحها في عملية التقييم. فبعد استكمال مراجعة الخلفية البحثية والاجتماع مع العميل الرئيسي والأطراف المعنية يجب اعداد وتطوير نظرية التغيير للبرنامج، المستهدف في عملية التقييم وتحديد الافتراضات الرئيسية التي يستند عليها البرنامج، وهنا يبدأ المقيّم في اعداد وتصميم أسئلة التقييم وفتحها من قائمة طويلة من الأسئلة يتم اقتراحها. ويجب اختبار أسئلة التقييم في ضوء القضية أو الموضوع الرئيسي في عملية التقييم للتأكد من أن الأسئلة تتناول هذه القضية أو الموضوع بالشكل المناسب.

ويقوم المقيّمون باستخدام الأسئلة الوصفية والمعيارية بالإضافة لأسئلة السبب- النتيجة. وتعتبر عملية اختيار الكلمات والألفاظ المناسبة في السؤال الذي يتم طرحه قضية هامة جداً لأنها تساعد في تحديد وسائل وطرق الإجابة على هذه الأسئلة .

والطريقة والأسلوب اللذان تم التوصية باستخدامهما هنا هما استخدام مصفوفة التصميم. وتساعد هذه المصفوفة على تنظيم الأسئلة وتنظيم عملية نماذج جمع البيانات واستراتيجيات تحليل هذه البيانات بالإضافة لبعض العناصر الأخرى الهامة. وتقوم الفصول القادمة بعرض دليل إرشادي محدد الخطوات لاستكمال مصفوفة التصميم السابق الإشارة إليها.

أنشطة الفصل السادس

تمرين تطبيقي (٦-١) : أنواع الأسئلة

المطلوب منك تحديد أى من الأسئلة التالية المتعلقة بمبادرة الصحة الوقائية للسيدات الريفيات يمكن اعتباره سؤالاً وصفيًا ، أو سؤالاً معياريًا ، أو سؤال سبب- ونتيجة. وإذا كانت هناك حاجة لإعادة صياغة بعض الأسئلة بحيث تُصبح أكثر وضوحًا، فمن الممكن عمل ذلك (وهذا هو المعتاد في حياتنا الحقيقية).

- ١- هل قدمت المبادرة النصح والدعم المطلوبين والخدمات الأخرى لثلاثين من السيدات الريفيات الشهر الأول لتنفيذ هذه المبادرة - كما كان مخططاً؟
- ٢- هل تم تقديم الخدمات في المكان والزمان اللذين أديا لزيادة عدد السيدات اللواتي أمكنهن المشاركة؟
- ٣- ماذا كانت أفضل الطرق للوصول إلى السيدات في المناطق النائية وإتاحة خدمات البرنامج لهن؟
- ٤- هل تم اكتشاف المشاكل الصحية الموجودة لدى السيدات الريفيات اللواتي شاركن في مبادرة الصحة النسائية بشكل مبكر؟
- ٥- منذ بداية البرنامج كم عدد السيدات اللاتي تلقين أنواعا من الخدمات؟
- ٦- كيف كانت فعالية مبادرة الصحة النسائية بالمقارنة بالتدخلات الأخرى لتحسين صحة السيدات الريفيات؟
- ٧- ما هو أثر المبادرة الصحية على السيدات وأسرهن وعلى مجتمعهم الذي يعيشن فيه؟
- ٨- إلى أي مدى شعر المشاركون بالرضا عن النصح والمعلومات والدعم والخدمات الأخرى التي تلقوها؟
- ٩- هل قامت مبادرة الصحة النسائية بتلبية متطلبات الحكومة من معايير الكفاءة؟
- ١٠- ماذا كان رأي المشاركين فيما يختص بأثر البرنامج عليهم؟
- ١١- إلى أي مدى تلقت النساء الخدمات الصحية المحققة لشروط الأهلية؟
- ١٢- هل حقق البرنامج هدف زيادة معرفة النساء بالتقنيات والأساليب الوقائية؟

تمرين تطبيقي (٦-٢) : تعديل أنواع الأسئلة

المطلوب منك كتابة سؤال وصفي واحد وسؤال معياري واحد وسؤال سبب - ونتيجة لكل من البرامج الأتية:

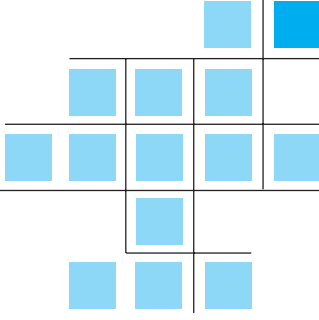
- ١- برنامج التدريب المهني للشباب صغار السن.
- ٢- برنامج لبناء طريق يربط ثلاثة مجتمعات محلية بسوق مركزي.

المراجع

- Cronbach, L. J. 1982. Designing Evaluations of Educational and Social Programs. San Francisco: Jossey-Bass.
- Feuerstein, M. T. 1986. Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programs with Participants. London: MacMillan, in association with Teaching Aids at Low Cost.
- Fitzpatrick, Jody L., James R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines. New York: Pearson Education Inc.
- Human Rights Resource Center. 2000. "Questions about Evaluation." In The Human Rights Education Handbook: Effective Practices for Learning, Action, and Change. University of Minnesota, Minneapolis.
<http://www1.umn.edu/humanrts/edumat/hreduseries/hrhandbook/part6B.html>.
- Lawrence, J. 1989. "Engaging Recipients in Development Evaluation: The 'Stakeholder' Approach." Evaluation Review 13 (3): 243–56.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2007. Criteria for Evaluating Development Assistance. Development Assistance Committee.
http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_201185_2086550_1_1_1_1,00.html.
- Patton, Michael Quinn. 1997. Utilization-Focused Evaluation. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rist, R. C. 1994. "Influencing the Policy Process with Qualitative Research." In Handbook of Qualitative Research, ed. N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, 545–57. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Shadish, William 1998. "Some Evaluation Questions." Practical Assessment, Research & Evaluation 63.
<http://PAREonline.net/getvn.asp?v=6&n=3>.
Also available from ERIC/AE Digest at
<http://www.ericdigests.org/1999-2/some.htm>.

مواقع ذات صلة على الانترنت

- Kellogg Foundation. 2004. Evaluation Logic Model Development Guide. <http://www.wkkf.org/pubs/tools/evaluation/pub3669.pdf>.
- World Bank. 1996. Participation Sourcebook. <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>.



اختيار تصميمات أسئلة السبب - والنتيجة، والأسئلة الوصفية، والأسئلة المعيارية القياسية

Selecting Designs for Cause-and- Effect, Descriptive, and Normative Evaluation Questions

يقوم المُقيّم بعد اختيار أسئلة التقييم باختيار منهجية تصميم نموذج التقييم المناسب لكل سؤال من الأسئلة التي تم طرحها. ويقدم هذا الفصل دليلاً إرشادياً لتصميم وتحديد جوانب القوة والضعف للبدايل المتنوعة المقترحة للتصميم. وبالرغم من ذلك فمن المهم أن نأخذ في اعتبارنا أن كل موقف يمثل موقفاً فريداً في حد ذاته. كما أنه لا يوجد هناك تصميم مثالي، حيث لا يمكننا القول بأنه يوجد هناك أسلوب «واحد ووحيد» لتحديد أسئلة التقييم.

سوف يغطي هذا الفصل خمسة أجزاء أساسية:

- ربط الأسئلة بالتصميم
- تصميمات ونماذج أسئلة السبب - والنتيجة
- تصميمات ونماذج الأسئلة الوصفية
- تصميمات ونماذج الأسئلة المعيارية
- الحاجة لنماذج أكثر دقة

ربط الأسئلة بالتصميم Connecting Questions to Design

عندما نقوم بالتقييم فنحن نبحث عن الإجابة على أسئلة، ولقد أشرنا في الفصل السادس إلى ثلاثة أنواع من الأسئلة هي: الوصفية، والمعيارية القياسية، وأسئلة السبب- والنتيجة. ويجب أن يكون التصميم الذي يتم اختياره لإجراء التقييم ملائماً لنوع الأسئلة التي يتم طرحها. فمثلاً إذا تم طرح أسئلة من نوع أسئلة السبب- والنتيجة فإنه يجب تبني التصميم الذي يمكنه أن يُجيب على أسئلة السبب- والنتيجة.

وتبحث منظمات التنمية على إيجاد حلول للأسئلة المتعلقة بقضايا التنمية. فقد يبحث سكان قرية ما عن الكيفية التي تمكنهم من حل المشكلات التي يعانون منها (مربع ٧-١). وللاجابة على تساؤل الفتاة الصغيرة فيما يتعلق بمثال الفيلة، فإن كبار السن في القرية يجيبون بقولهم «دعونا نقوم بإجراء مسح ومعرفة ما يقوله سكان القرية حول ما الذي يجبر الفيلة على الرحيل من القرية». فاستخدام إستراتيجية جمع البيانات لن يؤدي بالضرورة إلى الحصول على المعلومات المطلوبة. أما الخطأ الثاني المحتمل فهو الاعتقاد بأن كل تقييم لديه تصميم وحيد. فعادة ما يسعى التقييم لمعالجة أسئلة متعددة، يتطلب كل منها تصميمًا مناسبًا. ويحتاج التقييم عادةً إلى استخدام أسئلة وصفية وأسئلة معيارية، وفي بعض الأحيان أسئلة من نوع أسئلة السبب - والنتيجة. ويحتاج المُقيم لتجنب تطبيق المنهجية التي يُطلق عليها «استخدام طريقة معينة للبحث عن أسلوب التطبيق» (ما هي الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها بإجراء مسح أو مجموعات بؤرية؟) أو التفكير فيما إذا قام الفرد بتناول سؤال السبب- والنتيجة، فإنه يجب عليه عدم تناول أسئلة وصفية وأسئلة معيارية. وفي مثال الفيلة من الممكن عمل دراسة حالة متعمقة حول تحركات الفيلة، إذ قد يتبين أنه ليس سبب رحيل الفيلة عن القرية هو قرع الأواني بعنف، أو التراب والغبار، بل على القرية أن تفكر ببساطة في مسار هجرة الفيلة.

مربع (٧-١) ما الذي يجعل الفيلة تبتعد؟

يتم مهاجمة الفيلة مرتين كل عام عبر طريق القرية الأفريقية من قبل جهات معارضة.. وهنا يعتبر كل سكان القرية مشاركين في قيادة الفيلة وإبعادها لخارج القرية. كما قام البعض بقرع الأواني والمقالي، في حين قام آخرون بالتصفيير أو بالصراخ، ونفض التراب في محاولة لتثبيت ملكيتهم للأرض. وبعد أن قام الفيلة بمغادرة القرية قامت فتاة صغيرة بطرح السؤال الأتي «لماذا تغادر الفيلة القرية؟» وهنا أجاب سكان القرية «لأننا نقوم باقتيادهم لخارج القرية» وهنا سألت مرة أخرى «ولكن ما الذي يجعلها تغادر القرية هل صوت قرع الأواني والمقالي المعدنية، أم الصفيير، أم الضوضاء العالية، أم التراب والغبار الشديد الموجود في الجو؟»

أنواع التصميمات المختلفة

يتواجد لدى المُقيِّمين ثلاثة أشكال رئيسية من التصميمات التي من المُمكن الاختيار من بينها: التصميمات التجريبية Experimental designs، والتصميمات شبه التجريبية Quasi-experimental designs، والتصميمات غير التجريبية Non experimental designs، والتي سيتم عرضها كما يأتي:

التصميم التجريبي Experimental design

■ التصميم

التجريبي: وهو أحد أشكال نماذج تصميمات التقييم السابقة الاعداد والتي تتطلب تحديداً عشوائياً للبيئة المستهدفة والتي توجد على الأقل من خلال مجموعتين والتي يجب أن يتمتع فيهما كل فرد بفرصة متساوية فى الاستفادة من التدخل الانمائى المستهدف (المجموعة التجريبية) أو المجموعة التي لم يتم تطبيق التدخل الانمائى معها (المجموعة الضابطة).

يعتقد كثير من المقيِّمين أن التصميم التجريبي - والذي يطلق عليه أيضا التجربة العشوائية أو التجربة الحقيقية Randomized or True experiment - من أقوى التصميمات الخاصة بالتقييم، في حين لا يوافق آخرون على ذلك. وكما ناقشنا في الفصل السادس أنه يجب على المقيِّمين اختيار التصميم الأكثر قوة ودقة كلما كان ذلك ممكناً. إلا أن التصميم الأفضل هو التصميم الملائم للإجابة على أسئلة التقييم. ففي حالة التصميمات التجريبية الحقيقية يجب على المقيِّمين أن يوضحوا حالة عدم تطبيق التدخل الانمائى الذى أدى لعدم تحقيق النتائج المرجوة. وباستخدام مثال الفيلة في القرية الذى سبق الإشارة إليه، فيجب على المقيِّم إثبات أنه إذا لم يقم سكان القرية بقرع الأواني والمقالي المعدنية، أو الصفير، أو إحداث ضوضاء أخرى فقد لا تغادر الفيلة القرية.

ولإيضاح أن التدخل كان هو السبب في الوصول لنتيجة معينة فإن التصميم التجريبي يقوم بمقارنة النتائج الخاصة بمجموعتين إحداهما يتم تنفيذ وتطبيق التدخل معها، في حين لا يتم ذلك مع المجموعة الأخرى. والمعيار المستخدم لتمييز التصميمات التجريبية عن غيرها من التصميمات هو التحديد العشوائي للمجموعات Random assignment، فمن خلال عملية التحديد العشوائي يتم اختيار وانتقاء المجموعات التي تتسم بالمشابه من حيث الخلفية، والنوع الاجتماعي، والسياسي، والإطار الزمني، وهكذا.

وهكذا نرى أن القياس في مثال الفيلة ينهار حيث لا توجد هناك طريقة أو أسلوب لتقسيم الفيلة إلى مجموعتين أو ثلاث مجموعات مُختارة عشوائياً، والتي من المُمكن استهدافها لتدخلات عديدة، وتلك التي لم تشارك في أي تدخل. وللمضي قُدماً في هذا المثال، دعنا نقول أن الحكومة الوطنية تُدرك أن ٢٠ قرية في المناطق الريفية المستهدفة، والتي تعاني من مشكلات مع الفيلة قاموا بإحداث تدمير كبير في منازل القرية وفي المحاصيل أيضاً. وأرادت الحكومة المساعدة في حل هذه المشكلة بأسلوب يجعل كل من الفيلة وسكان القرية يعيشون في جو يتسم بالتناغم. ولذلك تم تعيين خبير في مجال السلوك الحيواني ويعمل مع ٢٠ قرية في نفس الوقت. ولقد تم الاتفاق على أنه سوف يتم اختيار ٢٠ قرية عشوائياً لتعمل بمثابة مجموعات تجريبية، في حين يتم اختيار ١٠ قرى أخرى عشوائياً ليعملوا بمثابة مجموعات ضابطة. ولقد تم إدارة وتطبيق المسوح مع سكان القرية من كبار السن في الثلاثين قرية لتوفير قاعدة بيانات للمجموعات التجريبية والضابطة، للتعرف على اتجاهاتهم نحو الفيلة، وتقدير الفاقد من المحصول، والخسائر الأخرى. وبالنسبة لعملية اختيار القرى التي سوف يتم تطبيق التدخل معها، فلقد تم كتابة وتدوين أسماء القرى الثلاثين على قصاصات من الورق ووضعها في وعاء. وتم عقد اجتماع بحضور كبار السن في القرية معاً، حيث طُلب من ١٠ منهم القيام

باختيار عشوائي (وهم معصوبو الأعين) لإحدى قصاصات الورق الموجودة في الوعاء الدائري. وعند قراءة اسم القرية تتم كتابته على السبورة. وعند تحديد ١٠ أسماء ستكون المجموعة الضابطة قد تم تشكيلها. ويتحدد الهدف من التدخل السلوكي في تقليل حدة المشكلة، وتحسين الاتجاهات، وتقليل الخسائر والتكاليف المرتبطة بها. وبعد الفترة المحددة مسبقاً، ستمثل هذه المتغيرات الاختلافات بين المجموعات التجريبية والضابطة استناداً إلى هذه المقاييس. فإذا كان العامل السلوكي فعالاً وتم تحييد العوامل الأخرى وتثبيتها، ستكون العوامل السلوكية هي بمثابة التدخل حسب هذا المثال.

التصميم شبه التجريبي *Quasi- experimental design*

يتشابه التصميم شبه التجريبي مع التصميم التجريبي ولكن لا يتم فيه تحديد واختيار الأفراد عشوائياً في صورة مجموعات، حيث تكون التصميمات شبه التجريبية ملائمة في الغالب أكثر من التصميمات التجريبية، لأن التصميمات التجريبية الحقيقية غالباً ما يكون من الصعوبة تنفيذها، في حين أن التصميمات شبه التجريبية لا تتطلب استخدام التوزيع العشوائي بل الاهتمام بإيجاد مجموعات مقارنة.

ويمكن استخدام التصميم شبه التجريبي لمقارنة المجموعات المتشابهة وليس المجموعات المتكافئة المتساوية. فالمجموعات يمكن أن تكون مختلفة ولكن من قرى متشابهة، أو يتم استخدام نفس المجموعة في أوقات مختلفة (قبل وبعد التدخل). فمثلاً في مثال الفيلة نجد أنه من الممكن في ضوء التصميم شبه التجريبي اختيار قريتين من نفس الإقليم تتصفان بالمناخ نفسه، وبنفس عدد الفيلة في كل منهما، ومتشابهتين في عدد القرويين، وعدد المنازل، وهكذا. وهنا يتم اختيار قرية واحدة لتعمل بمثابة مجموعة تجريبية (باستخدام قارعي الأواني والمقالي المعدنية) في حين لا تقوم المجموعة الأخرى بعمل ذلك.

وفي المقابل يمكن اختيار المجموعتين وذلك بتغيير سلوك سكان القرى عند وصول الفيلة إليها. ففي المرة الأولى تصل الفيلة إلى القرى ويبدأ سكان القرية بقرع الأواني المعدنية، وفي المرة الثانية تصل الفيلة إلى القرى ولا يقوم سكان القرية بقرع الأواني الخاصة بهم. وهنا سيكون لدينا مثالان يمكن فيهما مقارنة ردود أفعال الفيلة.

وفي كلا المثالين نجد أن المجموعتين متشابهتان، ولكنهما غير متعادلتين، أو متساويتين. وفي المثال الأول قد تؤثر الاختلافات الموجودة بين المجموعتين وفي بيئاتهم على النتائج التي يمكن رصدها. وفي المثال الثاني يكون الاختلاف في كلا الموقعين هو سلوك سكان القرية. وفي التصميم شبه التجريبي لا يمكن للمقيمين ربط التدخل بالحل تماماً. كما أنه لا يمكن رصد العلاقة بين السبب- والنتيجة، والتي غالباً ما يمكن رصدها مع الاختيارات العشوائية الحقيقية. وبالرغم من ذلك فعن طريق التصميم شبه التجريبي يمكن التعلم بشكل أكبر، ووجود افتراض محتمل لوجود السبب- والنتيجة.

التصميم غير التجريبي *Non experimental design*

لا يقارن كل من التصميم غير التجريبي أو التصميمات الوصفية مجموعة واحدة مع أخرى، بل يوفر لنا وصفاً تفصيلياً للعلاقات الموجودة بين التدخل وتأثيراتها. فعند استخدام الدراسة غير

■ التصميم شبه

التجريبى؛ وهو أحد

أشكال تصميمات التقييم التى يتم فيها تشكيل مجموعات المقارنة من بين كل من تم تطبيق التدخل الانمائى معها ومن لم يتم تطبيقه معها سواء تم ذلك مسبقاً أو بعد التطبيق ولكن بدون اختيار عشوائى لهذه المجموعات أو أينما تم استخدام القياسات المتكررة عبر فترة زمنية معينة.

■ التصميم غير

التجريبى؛ وهو شكل

من أشكال تصميمات التقييم الذى لا يوجد فيه أى محاولة لتشكيل مجموعات تم تطبيق التدخل الانمائى وأخرى لم يتم تطبيقه معها وإنما يكون هناك التركيز والتأكيد على الوصف للعلاقات الموجودة بين التدخل وتأثيراتها.

جدول (٧-١) الخاصيتان الرئيسيتان للنماذج التجريبية وشبه التجريبية وغير التجريبية

نوع تصميم التقييم	المجموعة التجريبية «مجموعة المقارنة»		القياسات المتكررة
	المجموعة الضابطة المختارة عشوائياً	غير مختارة عشوائية	
تجريبي	نعم	لا	نعم
شبه تجريبي	لا	ممكن	ممكن
غير تجريبي	لا	لا	لا

المصدر: المؤلفان

التجريبية مثلاً يختار المقيم متى يتم استخدام سحب العينات؟ ولن تستخدم؟ وأين يتم استخدامها؟ فلا يكون هناك جهد مبدول عند اختيار عينتين أو أكثر متكافئتين أو متشابهتين. وقد يستخدم التقييم غير التجريبي مثلاً تحليل البيانات أو المعلومات الموجودة، أو إجراء مسح أو مجموعة نقاشية بؤرية، أو جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بأسئلة التقييم. وتميل التصميمات غير التجريبية إلى النظر في الصفات، والتكرار، والترابط فيما بينها (Project STAR, 2006). ويلخص ملحق (٧-١) ثلاث سمات رئيسية لكل نموذج من التصميمات السالفة الذكر.

ترميز «تكويد» التصميم Design Notation

في بعض الأحيان يتم تمثيل تصميمات ونماذج التقييم باستخدام رموز X_s و O_s . وبالرجوع لهذه الرموز فإن X تمثل التدخل أو المعالجة «المجموعة التجريبية»، في حين يمثل الرمز O الملاحظة «المجموعة الضابطة». وهنا يجب تحديد رمز لكل منهما، فمثلاً قد تتضمن عملية الترميز لأحد نماذج و تصميمات التقييم لمجموعة تجريبية واحدة يتبعها مجموعة ضابطة واحدة كما يأتي:

$$X O_1$$

وفي حالة وجود تصميم تقييم يتضمن مجموعة ملاحظة واحدة يتبعها تطبيق تدخل يتبعه مجموعتان أخريان من مجموعات الملاحظة «المجموعات الضابطة» فيكون الترميز كما يأتي:

$$O_1 X O_2 O_3$$

فكل مجموعة في تصميم التقييم يكون لها خط منفصل والمعادلة الرمزية الآتية توضح عملية ترميز تصميم تقييم يضم مجموعتين الأولى تلقت المعالجة (أي تم تطبيق التدخل معها)، والأخرى لم يتم تطبيق التدخل معها. ولقد تم ملاحظة المجموعتين مرة واحدة قبل أن يتم إدارة المعالجة «أي تطبيق التدخل» مع مجموعة الاختبار ومرتين بعدها:

$$O_1 X O_2 O_3$$

$$O_1 O_2 O_3$$

تصميمات أسئلة تقييم السبب- والنتيجة Designs for Cause-and-Effect Questions

تتضمن أسئلة السبب- والنتيجة تحديات كبيرة : ويتطلب الاستجابة إليها وجود نموذج للتقييم تم دراسته جيداً. ففي التقييمات التي تتضمن أسئلة السبب- والنتيجة، والتي نعني بها الأسئلة المتعلقة بالآثار والأسباب وراء هذه الآثار التي تمت ملاحظتها ورصدها - نجد أن تصميم التقييم هنا يحاول استبعاد التفسيرات الملائمة للنتائج التي تم رصدها وملاحظتها ولم يكن للتدخل دور فيها، وذلك للتأكد من أن التدخل كان هو السبب في إحداث ذلك الأثر المرصود. وبإيجاز، فإن التحدي يحدد فيما إذا كانت التغييرات المرصودة (الآثار) تعزى إلى التدخل أو لأسباب أخرى.

وعند تناول أسئلة السبب- والنتيجة فإن تصميم التقييم يمكن تشكيله وصياغته ليتناول السؤال الآتي «ماذا سيكون الموقف إذا لم يحدث التدخل؟» قد يكون من غير الممكن القياس الدقيق للتأثير المضاد (Counterfactuals) للذين لم يتعرضوا للتدخل ولكن من الممكن تقدير ما يمكن أن يحدث لو لم يكن هناك تدخل.

التصميمات التجريبية Experimental Designs

استمد النموذج التجريبي جذوره من البحث في مجال العلوم الطبية، والتي اعتادت في الغالب القيام باختبار وفحص العقاقير والأدوية، واستخدام البروتوكولات التي تعتمد على المعالجة والتجريب. وعند تطبيق هذا التصميم في الأسئلة المتعلقة بتقييم البرامج الصحية، قد تقوم منظمات التنمية التي تبحث عن تقليل معدل حدوث الملاريا مثلاً في منطقة أو إقليم يمكن طرح السؤال الآتي «ما هي أفضل طريقة لتقليل حدوث الملاريا في المنطقة؟» وقد يكون السؤال الفرعي هنا «هل تساهم ناموسيات النوم في تقليل حدوث مرض الملاريا في هذه المنطقة؟».

فالتصميم التجريبي يقوم بأخذ السؤال وتحويله إلى افتراض. ففي مثال الملاريا يمكن أن يكون الافتراض هو: إذا قام الأشخاص باستخدام ناموسيات النوم فإنه سيكون هناك حالات أقل مصابة بمرض الملاريا في هذه المنطقة.

وكما تقدم في الفصل الرابع فإنه يجب تطوير نظرية التغيير من أجل هذه الافتراضات. فالتوزيع العشوائي Randomization هو العامل الأكثر أهمية في نموذج التصميم التجريبي. فقد يتم اختيار مجموعة من المرضى من بين مجموعة من المتطوعين للاشتراك في التجارب العشوائية Random trials، وتكون هذه المجموعة المختارة متشابهة في نفس مرحلة ونوع المرض، والنوع الاجتماعي، وغيرها من العوامل. ومن ثم سيتم تجريب بعض المستحضرات العلاجية على الأفراد الذين تم اختيارهم عشوائياً وتقوم مجموعة فرعية بتعاطي العقار المعروف في الوقت الحالي، في حين تقوم مجموعة فرعية أخرى بتلقي العلاج أو المستحضر العلاجي الجديد. واتباع أسلوب التجريب المزدوج بالقيام بتعصيب الأعين، فلن يكون المشاركون في هذه الدراسة أو الفريق الطبي على علم بأي عقار أو مستحضر طبي تم إعطاؤه لأي مجموعة فرعية من المرضى طبقاً للمجموعات المشكلة سابقاً.

يوجد هناك توجه غير قوى نحو تزايد استخدام تقييم التنمية لتصميمات تجريبية. والتحرك في هذا الاتجاه، يأتي من الشعور بالاحباط بسبب نقص المعرفة الكافية، بالرغم من سنوات التقييم العديدة الناجحة ضمن محتوى تنموي ما، وفي ظروف ما.. وللتجريب الكلاسيكي التقليدي ست خطوات:

- ١- صياغة الفروض.
 - ٢- الحصول على بيانات الوضع الأصلي (بيانات الأساس) Baseline (لقياس المتغير التابع).
 - ٣- تحديد الحالات عشوائياً التي ستطبق التدخل (المجموعات التجريبية)، والحالات التي لن يتم تطبيق التدخل معها (المجموعات الضابطة).
 - ٤- إدخال المعالجة أو المتغير المستقل Independent variable في التدخل.
 - ٥- قياس المتغير التابع Dependent variable مرة أخرى.
 - ٦- حساب الفروق بين المجموعات، واختبار معامل الدلالة الإحصائية Statistical significance.
- وبتطبيق هذه الخطوات على مثال الملاريا يكون السؤال عما إذا كان استخدام ناموسيات النوم يقلل من حدوث مرض الملاريا في منطقة ما، فتكون الخطوات الستة السابقة كما يأتي:
- ١- صياغة الفرض: استخدام الأسر للناموسيات مع طارد البعوض يقلل من حدوث الإصابة بمرض الملاريا.
 - ٢- الحصول على بيانات الوضع الأصلي: خلال فترة شهرين وصل عدد الحالات الجديدة المصابة بمرض الملاريا في المنطقة المستهدفة إلى ١٧٢ حالة.
 - ٣- تحديد الحالات عشوائياً للتي سوف يتم تطبيق التدخل عليها (المجموعة التجريبية)، والتي لن يتم تطبيق التدخل عليها (المجموعة الضابطة).
 - ٤- إدخال المعالجة: إعطاء ناموسيات النوم لمجموعة واحدة (المجموعة التجريبية)، وعدم إعطائها لمجموعة أخرى (المجموعة الضابطة).
 - ٥- قياس المتغير التابع مرة أخرى: فبعد مرور شهرين من تطبيق التدخل وصل عدد الحالات الجديدة المصابة بمرض الملاريا إلى ٦٥ حالة من بين حالات المجموعة التجريبية، و١١٨ حالة من بين حالات المجموعة الضابطة..
 - ٦- حساب الفروق بين المجموعتين: المجموعة التجريبية سجلت معدل انخفاض بعدد ٥٢ حالة مصابة بالملاريا أقل مقارنة بالمجموعة الضابطة.
- وهنا سيكون الترميز للتجريب التقليدي لمجموعة تجريبية واحدة ومجموعة ضابطة واحدة كما يأتي:

$$O_1 \times O_2$$

$$O_1 O_2$$

وفي بعض الحالات يستخدم المُقيّمون أيضاً رمز R في بداية هذا الخط الرمزي لكل مجموعة ليوضح أن هذه المجموعة تتضمن اختياراً عشوائياً. فالتصميم التجريبي الموصوف أعلاه (الذي يتضمن الاختيار العشوائي لبعض المشاركين الذين تلقوا ناموسيات النوم) يُمكن أن يكون الترميز فيه كما يأتي:

$$R O_1 \times O_2$$

$$R O_1 O_2$$

وهنا نود الإشارة إلى أن السلوك البشري يتسم بالتعقيد، مما يجعل من الصعب أحيانا تحليل هذا السلوك. فالتصميم التجريبي يُمكن أن ينجح عند اختبار تأثير العقاقير على الجسم البشري ولكن عند النظر إلى السلوك البشري فيجب على الفرد أن يكون على وعي بالإيجابيات الزائفة، والسلبيات الزائفة. فتحدث الإيجابيات الزائفة False positives عندما تشير الدراسة إلى أن التدخل الحاصل كان هو السبب في الأثر الذي تم رصده، ولكنه في الواقع غير ذلك. كما تحدث السلبيات الزائفة False negatives عندما تشير الدراسة لعدم وجود ارتباط بين التدخل وبين النجاح المرصود، في حين أنه حقيقة يرتبط التدخل بهذا النجاح.

وقد تظهر الإيجابيات الزائفة بسبب الإبلاغ عن البيانات المتعلقة بالأسر بشكل ذاتي، إذ يكون أفراد هذه المنطقة على معرفة بالتجربة المستهدفة، وبالأسر المستهدفة، ويقومون بالإبلاغ عن الحالات المصابة بمرض الملاريا لإرضاء موظفي الحكومة.

أما السلبيات الزائفة وهي الأكثر شيوعاً، فتحدث عندما لا يتم رصد أى فروقات بين المجموعتين التجريبية والضابطة بسبب إجراء القياس البعدي من جراء تجريب التدخل في فترة أو موسم الجفاف، حيث يكون معدل الإصابة بالملاريا منخفضاً جداً، وذلك بسبب العوامل المناخية. وقد تحدث السلبيات الزائفة بسبب فشل أسر المجموعة التجريبية في استخدام ناموسيات النوم كل ليلة أو بسبب قيام أسر المجموعة الضابطة التي لم يتم إعطاؤها الناموسيات بشراء الناموسيات من أموالهم الخاصة واستخدامها.

فإن لم يتم طرح أسئلة إضافية في هذه الدراسة، فسيكون من الصعب تفسير النتائج حتى في هذا التدخل الذي تم فيه استخدام الاختيار العشوائي البسيط. ومن أجل تفسير هذه النتائج فمن المفيد قيام المقيمين بطرح الأسئلة الآتية:

- ما هي المعلومات التي تلقتها الأسر عن استخدام ناموسيات النوم؟
- كيف كانت بنية الأسر المختارة المحددة؟ ومن الذي نام بالفعل منهم تحت هذه الناموسيات؟
- ما هي القضايا المتعلقة بتنفيذ التدخل الذي تم طرحه على المجموعات التجريبية والضابطة؟
- كيف يمكن إجراء المقارنة التاريخية لحدوث الإصابة بمرض الملاريا في المنطقة المستهدفة بين المجموعتين لفترات تجريبية لشهرين من الزمن؟
- هل كانت هناك جهود وقائية أخرى بذلت حالياً في المنطقة المستهدفة في نفس توقيت تنفيذ التدخل؟

وتعتبر كل هذه الأسئلة أسئلة وصفية تتطلب نماذج تصميم أبسط للإجابة عنها.

المجموعات الضابطة Control groups

يحاول التصميم التجريبي استبعاد، أو التحكم في العوامل الأخرى التي قد تنافس تفسيرات نتائج التجربة المرصودة. ويقوم المقيّمون عند استخدام التصميم التجريبي بمقارنة المجموعات المتكافئة. وتُعتبر **المجموعة الضابطة Control Group** هي مجموعة تتعرض لظروف عادية، ولا يتعرض أعضاؤها للتدخل المراد .. أما المجموعة التي تتعرض للتدخل أو يتم تطبيق التدخل مع أعضائها فيطلق

■ المجموعة

الضابطة؛ وهي مجموعة تتعرض لتجربة ما بحيث لا يتم فيها تطبيق التدخل على أعضائها

عليها **المجموعة التجريبية Treatment group** واستخدام المجموعة الضابطة يتيح المجال لمقارنة المجموعات التي نفذت التدخل مع المجموعات التي لم تنفذ التدخل. وغالباً ما تعاني المجموعات الضابطة بمنع تنفيذ التدخل معهم خاصة لمن من هم بحاجة إليه. وفي بعض الأحيان يكون هذا المنع مبرراً بسبب عدم وجود موارد كافية لخدمة كل من هم بحاجة لهذا التدخل. وهنا سيكون من الممكن فقط تغطية شريحة من السكان في تنفيذ التدخل معهم، أو تنفيذ البرنامج عبر مراحل زمنية. وفي حالات أخرى يكون التدخل غير مثبت تنفيذه، فمن غير المؤكد أن شيئاً قيماً قد تم استيعاده. وإذا كان التدخل فعالاً، فإنه يكون من الصعب تفسير سبب عدم إتاحة تطبيق التدخل مع بعض الأشخاص (Patton, 2008).

الاختيار (التحديد) العشوائي Random assignment

يتعلق التصميم التجريبي بالاختيار العشوائي للمشاركين المحتملين في التدخل، والمجموعات التي لن يتم تطبيق التدخل معها، وذلك من أجل زيادة احتمالية أن تكون المجموعات متماثلة (أي لا يوجد تحيز في اختيار المجموعات) في ضوء العوامل المؤثرة في نتائج البرنامج أو التدخل. ويمكن أن تشمل هذه العوامل المتغيرات المتعلقة بالسن، والجنس، والتعليم، والاتجاهات، والعوامل التاريخية، وغيرها من العوامل.

وفي العالم المثالي، نجد الشخص قادراً على استخدام الاختيار العشوائي لمن سيطبق عليه التدخل ومن لن يطبق عليه. وفي الواقع، تكمن مشكلة التقييم في تحديد مجموعة ضابطة تتسم بالمصادقية ولا يتم تطبيق التدخل معها. ويوجد طريقة واحدة لعمل ذلك وهي تخصيص موارد البرنامج المتاحة بأسلوب عشوائي. وبالتالي مستفيدو البرنامج يمثلون عينة عشوائية من المجتمع الكلي. ويمكن مقارنة هذه العينة مع أخرى تم تحديدها عشوائياً من المجموعات غير المستفيدة من البرنامج (المجموعة الضابطة) (White, 2007).

إن التحديد العشوائي يمكن من استخدام تصميم قوى لقياس الأثر. وقد يكون هناك أيضاً تكافؤ من كونه محدد باستخدام طريقة مختلفة - فلن يكون هناك تحيز أو أي نوع من أنواع التفضيل عندما يتم تحديد المجموعات التجريبية والضابطة بناءً على الفرصة العشوائية.

وبالرغم من أن التحديد العشوائي أكثر قابلية للتطبيق للتدخلات الترموية أكثر مما يعتقد، فإنه يبقى خياراً متاحاً. وكما في الاختبار الطبي، قد يكون أحياناً من غير المناسب أخلاقياً استبعاد تدخل معين، من أجل تشكيل مجموعة ضابطة، ولكن قد لا تتوافر موارد كافية لاستيعاب كل من تقدم للاشتراك، وهكذا مما يؤدي إلى استبعاد تطبيق التدخل مع البعض. وقد يكون هذا الأسلوب هو الأفضل للحصول على أقصى المنافع في ظل محدودية ميزانية البرنامج، ومن منظور التقييم، إذا تم اختيار أفضل الأشخاص للبرنامج، ستم النتائج بالتحيز، لأن العينات لم يتم اختيارها بأسلوب عشوائي غير متحيز.

وعندما لا يكون الاختيار العشوائي ممكناً، فأحد الخيارات هو جمع البيانات حول العوامل التي تشكل اختلافات بين المجموعتين، والتي من المحتمل أن تؤثر على النتائج (Outcomes) التي يتم رصدها. وهنا يتم تبني هذه المتغيرات في تحليل البيانات على أنها متغيرات ضابطة. إن استخدام

■ **المتغير الضابط:** المتغيرات الضابطة Control variables تسمح للمقيّم باستبعاد بعض التفسيرات البديلة، حتى وهو عبارة عن عامل

وعند اختيار المجموعات فعلى المقيمين الأخذ في الاعتبار مشكلة الاختيار المتحيز. إن الاختيار المتحيز Selection bias تكون فيه الاختلافات بين المشاركين وغير المشاركين مبنية على اختلافات لا يمكن ملاحظتها بين المجموعات، أكثر من بنائها على تأثيرات التدخل. وعندها يكون الاختيار العشوائي غير ممكن.

■ **الاختيار المتحيز:** وعندها يكون الاختيار العشوائي غير ممكن.

ويعنى به تشويبه أدلة أو بيانات حول نتائج البرنامج بسبب التدخل بسبب الاختلافات التنظيمية في خصائص المجموعة الفرعية المستهدفة والتي تم تطبيق التدخل معها. وذلك التي لم يتم تطبيق التدخل معها.

ان التحيز في عملية الاختيار يمكن أن يحدث بطريقتين الأولى، عندما يتم الاختيار الذاتي للمشاركين في البرنامج. والثانية، عندما يختار مدير البرنامج المشاركين المحتمل أن يساهموا في إظهار نجاح البرنامج. فمثلا بالأخذ في الاعتبار لبرنامج ناموسيات النوم كمجموعة تجريبية نجد أنه إذا كان تدخل البرنامج هو تقديم ناموسيات النوم إلى السوق بتكلفة منخفضة جداً، فسيترب على ذلك وجود تحيز في عملية الاختيار، لأن هؤلاء فقط الذين يستطيعون شراءها وقاموا بالفعل بشرائها سيكونون ضمن المجموعة التجريبية. في حين هؤلاء الذين لم يمكنهم شراءها، أو الذين لم يكتشفوا وجود هذه الناموسيات فلن يكونوا ضمن المجموعة التجريبية. وبشكل أكثر تعمقا نجد أنه من الصعوبة إجراء المقارنة بين المجموعات الضابطة والمجموعات التجريبية، لأنه قد لا يوجد هناك بيانات حول من قام باستخدام الناموسية ومن لم يستخدمها.

ومن أجل تقليل إمكانية تضليل الاعتقاد بأن شيئاً غير صحيح بأنه صحيح (الإيجابيات الزائفة) يلجأ المقيّمون إلى استعارة بعض الطرق من العلوم الاجتماعية. فباستخدام تصميم التقييم التجريبي، يعمل المقيّمون بكل ما في وسعهم للتحكم في تنفيذ البرنامج، أو المشروع، أو السياسة، أو حتى البيئة التي تتلقى عملية التنفيذ. فعندما يتحكم التقييم بعقلانية في كل العوامل باستثناء التدخل، فإن المقيّمين يمكنهم التأكد بأن أي اختلاف يتم رصده سيكون نتيجة وجود هذا التدخل.

وإذا قمنا بعرض مثال آخر يتعلق بتقييم تدخل يهتم بتوفير أسمدة معينة بغرض زيادة إنتاج محصول الذرة، حيث قام المشروع بالاستثمار في إنشاء مشتل يمكن فيه لسكان القرى ضبط درجات الحرارة والمياه والشروط المتعلقة بالتربة. وقد تم اختيار عشوائي لهذه المشاتل لتزويدها بالأسمدة، في حين تم اعتبار المساحة الأخرى مساحة ضبط «مجموعة ضابطة». ولقد تم تعريض كلتا المساحتين الزراعتين لنفس درجات الحرارة، وضوء الشمس، والمياه، كما تم زراعة الذرة في نفس النوع من مزيج التربة. وعند موسم الحصاد يتم قياس عوائد الإنتاج، فإذا ثبت أن عوائد مساحة الاختيار أعلى بالمقارنة مع المساحة الأخرى التي تمثل المجموعة الضابطة، فإن المقيّم يستطيع التوصل إلى نتيجة مؤداها أن السماد المستخدم هو الذي أحدث هذا الاختلاف في العوائد.

والآن دعنا نفكر ماذا يحدث إذا تم تطبيق التدخل في الحقل بدلاً من تطبيقه في مشتل تم التحكم بعوامله أو متغيراته. ماذا يحدث إذا كانت المساحتان المستهدفتان قريبتين من بعضهما البعض، وتم استخدام الأسمدة المعينة داخل المنطقة والمساحة التي لم تخضع للاختبار؟ يُمكن تحريك المساحة غير الخاضعة للاختبار لمناطق مختلفة داخل الحقل – ولكن قد تكون عوامل الضوء، ودرجة الحرارة، وكمية الأمطار مختلفة بعض الشيء. وقد يتلقى كلا الحقلين درجات اهتمام مختلفة، فبينما التقييم ما زال يمكنه قياس الأثر، إلا أنه من المرجح أنه سيكون ممكناً استخلاص النتيجة التي مفادها أن السماد وحده سبب العوائد الأعلى وما زال تجريبياً أو مؤقتاً.

وجدير بالذكر أنه في عالمنا المعقد الذي يتم فيه تنفيذ تدخلات التنمية، نجد أنه من الصعب تحديد أي من الأسباب يكمن وراء الأثر الذي تم رصده من بين العديد من العوامل الأخرى. ففي حالة المشروع الزراعي افترض مثلاً أنه يتم تنفيذ تدخل يتعلق بالري في ظل ظروف مناخية مثالية، ووجود طلب عالٍ على المحاصيل الزراعية ومعه سيزداد الدخل في المنطقة التي تم فيها تنفيذ برنامج الري عبر السنوات السابقة. ولكن هل كانت زيادة الدخل نتيجة تنفيذ التدخل «برنامج الري»؟ أم أنها كانت بسبب عوامل أخرى مثل زيادة معدل هطول الأمطار، والظروف الاقتصادية الجيدة، أو بسبب الفترة غير الاعتيادية من الاستقرار السياسي؟ وبشكل مثالي، نجد أنه على المرء أن يأخذ بعين الاعتبار مدى جدارة ومصداقية من سينفذ معه نظام الري في منطقة ما، ويقوم بالاختيار العشوائي لبعض المجموعات لتطبيق التدخل، واختيار أخرى لا يتم معها تطبيق هذا التدخل. ولكن ما هي البدائل الأخرى المتاحة إذا كان الاختيار العشوائي غير ممكن، والتي لا يصلح معها استخدام النموذج التجريبي كخيار بديل؟

في كثير من هذه الحالات يتم استخدام التصميمات شبه التجريبية Quasi-experimental designs، ففي حالة التصميمات غير التجريبية يكون هناك مقارنة بين المجموعات، ولكن مع عدم وجود اختيار عشوائي للمجموعات المستهدفة. وقد قام كل من شاتارجي (Chaterji, 2007)، وباتون (Patton, 2007)، وبامبرجر ووايت (Bamberger and White, 2007) بإعداد العديد من الأوراق البحثية المتميزة حول محددات استخدام التصميمات التجريبية في الواقع العملي.

الصدق الداخلي Internal Validity

عندما نتحدث عن تقليل أثر التفسيرات المحتملة الأخرى التي يمكن أن تكون وراء حدوث الأثر الذي يتم رصده، فإننا نتحدث عن الصدق الداخلي. **فنعني بالصدق الداخلي Internal Validity** مقدرة التصميم على استبعاد التفسيرات الخارجية الأخرى للنتائج المرصودة أو التي تم التوصل إليها بعيداً عن التفسيرات ذات الصلة بالتدخل البرامجي. فتصميم التقييم المتضمن صدق داخلي متين، سيزيد ثقة المقيّم بالنتائج التي يتوصل إليها من جراء تنفيذ التدخل، أو ثقته بأن تلك النتائج لم تكن هي السبب وراء هذا التدخل. كما أن التصميم الذي يتضمن صدقاً داخلياً ضعيفاً يجعل من الصعب اقتناع الآخرين أن التدخل المستخدم كان هو السبب وراء النتائج التي تم رصدها. وقد برزت أهمية الصدق الداخلي في ظل غياب الاختيار العشوائي، فصدق نتائج التقييم التي تم

■ الصدق الداخلي:

ونعني به قدرة التصميم على استبعاد التفسيرات الخارجية الأخرى للنتائج التي تم رصدها أو التوصل إليها والبعيدة عن تأثير التدخل.

التوصل إليها قد يكون محفوظا بالعديد من المخاطر. فلدَى الصدق الداخلي Validity لتصميم ما قدرة لاستبعاد تفسيرات النتائج التي تم التوصل إليها التي لا علاقة لها بالتدخل الذي تم تنفيذه. وتعتبر المخاطر والتهديدات المتعلقة بالصدق الداخلي لنتائج التقييم مجرد تفسيرات تناقضية ممكنة، والتي قد لا تكون موجودة في الواقع العملي.. كما أن الصدق الداخلي يرتبط بسياق البرنامج، فالتصميمات شبه التجريبية تحتاج لتحديد هذه التهديدات المتعلقة بالصدق الداخلي. ولقد عرفت جمعية التقييم في المملكة المتحدة (٢٠٠٢) الصدق الداخلي على أنه :

«الثقة التي يُمكن أن يجدها الشخص في النتائج التي توصل إليها والمتحققة فعليا من جراء تنفيذ التدخل. ومن الممكن أن تشكل التهديدات المتعلقة بالصدق الداخلي معارضة لامكانية تصميم التقييم بالسماح بوجود علاقة سببية بين التدخل وبين التأثيرات المرصودة والتي تبقى على حالة عدم التأكد.. وقد يشكل هذا موضع التفكير كما هو في السؤال الآتي: من غير الممكن لشيء ما آخر بالإضافة للتدخل أن يفسر الاختلافات بين الوضع بعد تنفيذ التدخل وبين التأثير المضاد ؟»

ولقد قام كل من كوك وكامبل (Cook and Campbell, 1979) بتحديد التهديدات والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالصدق الداخلي فيما يأتي:

- الوفيات
- الميل نحو الوسط الحسابي
- أدوات القياس
- التاريخ
- النضج
- الاختيار المتكرر
- التحيز في الاختيار

■ **التأثير التاريخي:** ونعني به تأثير الأحداث التي ليس لها صلة بتأثير التدخل على النتائج. *The History Effect*. ونعني **بالتأثير التاريخي** إمكانية وجود تأثير للأحداث التي حدثت خلال مسار تنفيذ التدخل، أو حدثت بين المقاييس المتكررة وهي ليست جزءا من التدخل، بحيث يكون لهذه الأحداث أثر على النتائج المرصودة. وهنا نُشير إلى أن التاريخ سيكون دائما مثار تهديد في مجال البحوث والدراسات التي تتسم بالأماد الطويلة. وربما يكون هذا هو أصعب التهديدات التي يمكن الكشف عنها، لأنه على المقيّم البحث ودراسة الأحداث التي حدثت خلال تطبيق التدخل والتي قد يكون لها تأثير على النتائج. فعندما ينظر الشخص إلى النتائج من جراء أحداث فردية أو تاريخية، فمن المحتمل أن يكون لها تأثير على النتائج. ويتضمن التاريخ الشخصي نوعا من تعاقب الأحداث، والتي قد يكون بعض منها يتسم بالتغيير. فبالنسبة لمجموعة من الأشخاص مثلا، نجد أن التهديدات التاريخية للصدق الداخلي يجب أن تحدد ذلك الحدث المؤثر على معظم أو على الأقل بعض الأشخاص من تلك المجموعة في وقت واحد بشكل كاف ليكون بمثابة أثر مرصود وملحوظ يتم قياسه. وفي هذا الصدد أشار كل من بروسارت، وكليبي، وويلسون، وويلسون (Brossart, Clay and Willson, 2002) إلى ما يأتي:

إذا كان كل الأشخاص أعضاء في مجموعة ما، فإن دراسة هذا الحدث يُمكن أن تتم عن طريق استخدام المقابلة الشخصية، أو الملاحظة، وإذا كان المشاركون مستقلين فمن المرجح أن التغييرات التي يتم قياسها وتزامنها مع هذا الحدث ستكون قليلة إلا إذا حدث الحدث في مكان مشترك كـمستشفى مثلا يتواجد فيه كل المشاركين .

ولنذكر مثالا آخر هنا، أنه خلال تنفيذ أحد البرامج التي تستهدف الشباب الذين يعيشون في أجواء ذات مخاطرة عالية، فإنه من الممكن ارتكاب جريمة كبيرة من قبل أحد الأحداث الجانحين المجرمين. كما قد يصاحب هذا الموقف حدوث نوع من الاحتجاجات الكبيرة التي تنادي بتشديد التعامل مع هؤلاء الأحداث الخطيرين. وقد يغير هذا الموقف أنماط الأشخاص من جراء تنفيذ هذا البرنامج ومن المحتمل أن يؤثر على النتائج. ومن هنا فإن مسوح الاتجاهات تكون عرضة لمثل هذا النوع من التأثيرات، لأن الآراء قد تتأثر بشكل كبير بالأحداث الجارية، ومن وسائل الإعلام التي تغطي قضايا الساعة (Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention, 1989).

ولنأخذ في اعتبارنا المثال الخاص بتدخل يتعلق بتقديم أنواع جديدة من البذور الزراعية، أو عقد تدريب لفلحاحين في مقاطعة ما حول تحسين الزراعة، نجد أن المتغير التابع أو النتيجة التي يتم قياسها (Outcome) قد يزيد من الدخل الناتج من المحاصيل الزراعية مقارنة بالعام السابق. وقد يتمسك الفلاحون باتباع الأساليب الزراعية القديمة، وبالرغم من ذلك فإن دخولهم في المتوسط ستزداد. وعند البحث العميق قد يتبين وجود ظروف مناخية مثالية للإنتاج الزراعي. ومن هنا تعد الظروف المناخية وراء الأثر المتحقق في النتائج المرصودة أكثر مما يحدثه التدخل الذي تم تنفيذه. إن الأحداث التي لا علاقة لها بالتدخل الخارجى قد أثرت على النتائج ولذا فإن التصميمات القبليّة – والبعديّة غالباً ما تعاني من الأثر التاريخي .

■ **أثر النضج**؛ ويعنى به تأثير التقدم أو التطور على النتائج التي يتم رصدها.

The maturation effect ويحدث هذا النوع من التأثير عندما يتم رصد النتائج في وقت يتسم بالنمو والتقدم والتطور. فعندما يكبر الأشخاص، يصبحوا ناضجين. وعندما يصبحوا ناضجين، قد تكون استجاباتهم ومشاعرهم مختلفة بالنسبة لمواقف معينة. فالتغيرات التي تحدث بشكل طبيعي كنتيجة لمرور الوقت تتضمن نوعاً من النمو يصبح معه الأشخاص أكثر ذكاءً، وأكثر امتلاكاً للخبرات. والأثر يحدث بين الأفراد والمجموعات. فالأطفال مثلاً، من المحتمل أن يصبحوا قادة ممتازين بعد مرور عامين حتى بدون تدريبات إضافية. كما أن المنظمات تنمو وتتطور وتتغير. وهذه التغيرات قد تكون بمثابة جزء أو مكون طبيعي لدورة النمو والتطور بعيداً عن تأثير التدخل ذاته. وغالباً ما تكون التصميمات القبليّة – والبعديّة ضعيفة بسبب تأثير النضج.

ويمكن إدراك هذا النضج عندما يحدث في شكلين : على المدى القصير أو على المدى الطويل. ويتم البرهنة على وجود النضج قصير المدى عن طريق الاحساس بالتعب، والإجهاد من جراء التعلم. في حين أن النضج على المدى الطويل يتعامل مع التطور النفسي، والجسمي، والتغيرات الثقافية، والتغيرات البيئية، والتي يمكن أن تؤثر على البناء النفسي والجسمي. فعندما تتم القياسات المختلفة بعد مرور فترة لا تقل عن ستة أشهر، فإنه من المحتمل أن يكون مستوى النضج على المدى الطويل ضرورياً.

فمثلاً، يبحث تقييم تأثير برنامج القراءة لسنتين على درجات المشاركين في اختبارات القراءة لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية. فبعد مرور عامين، فإن المهارات المعرفية للأطفال سوف تزداد سواء مع اشتراكهم في برنامج القراءة أو بدونه. فكيف يمكن للمقيّم أن يتأكد من أن برنامج القراءة ينعكس على الدرجات المتزايدة في اختبارات القراءة وليس معدل نضج الطلاب؟

■ تأثير الاختبارات المتكررة:

ويعني به التأثير الذي يحدث للنتائج نتيجة إخضاع المبحوثين لاختبار ما لمرات عديدة.

تأثير الاختبارات المتكررة *The repeated testing effect*. فتأثير الاختبارات المتكررة (على المدى القصير) يحدث عندما يتم إعطاء المبحوث نفس الاختبار قبل وبعد تطبيق التدخل، أو في أوقات متعددة. فقد يتعلم المبحوثون كيفية الإجابة على الأسئلة، مما يساهم في إفساد مصداقية النتائج المرصودة.

ولنأخذ مثلاً لأحد التدخلات التي تم تنفيذها بهدف تحسين مهارات المدرسين في المدارس الريفية. فقد أخضعوا المدرسين لاختبارات أداء في نهاية كل شهر، ويتم تقييمهم من قبل أعضاء لجنة تقييم باستخدام قائمة مرجعية، على أن تتم عملية تسليم شهري لنتيجة اختبارات الأداء المنفذة. إن أداء المدرسين ومستوى مهاراتهم قد يتحسنان استناداً إلى القائمة المرجعية المقننة فقط بسبب إعادة استخدام نفس الاختبارات.

■ التحيز في الاختيار:

ويعني به تشويه الأدلة أو البيانات التي تم تجميعها عن نتائج تدخل برامجي ما بسبب الاختلافات العلمية بين خصائص وسمات المجموعة الفرعية المستهدفة والتي يتم تجريب التدخل معها وبين نفس هذه الخصائص لدى المجموعة التي لا يتم تطبيق التدخل معها.

التحيز في الاختيار Selection bias. ويحدث التحيز في الاختيار عندما يتم مقارنة مجموعة من الأشخاص تم اختيارهم بشكل ذاتي مع مجموعة أخرى لم يتم اختيارها ذاتياً في برنامج ما. فالمجموعتان غير متكافئتين بسبب حقيقة أن الأفراد الذين تم اختيارهم ذاتياً من المحتمل أن يتحسن الأداء في مهاراتهم أو يحدث تغيير في اتجاهاتهم دون أن يرتبط ذلك بالتدخل البرامجي مقارنة بهؤلاء الذين لم يختاروا للمشاركة في البرنامج. فالتحيز في الاختيار قد يكون موجوداً حتى لدى هؤلاء الذين تم اختيارهم لاستكمال مسح معين مقابل هؤلاء الذين لم يستجيبوا لهذا المسح. فمن الممكن أن يحدث التحيز في الاختيار الذاتي للأشخاص والمؤسسات المشاركة في أي برنامج.. وهذه المخاطرة غالباً ما تواجه التصميمات شبه التجريبية.

تأثير الوفيات *The mortality effect*. ويعني بتأثير الوفيات هو الانسحاب من المشاركة في تدخل ما. إن فقدان مشاركين قد يؤدي إلى أثر زائف لمعالجة ما يمكن اعتباره بمثابة نتيجة لهذا التدخل. فعندما يكون التحيز أحد مصادر الاختيار، فمن الممكن أن يحدث هناك زيادة في معدل الانسحاب، أو التسرب بين المشاركين. وعندما يكون هناك نوع من الإصرار القوي على تقديم النتائج المتعلقة بهؤلاء الذين استكملوا البرنامج بنجاح، فإن ذلك سينتج عنه اختيار وتشكيل مجموعة تتسم بالتحيز، لأن هؤلاء الذين انسحبوا أو تسربوا من البرنامج من المحتمل أن يكون أداءهم سيئاً أكثر من الذين استكملوا البرنامج. وعندما يستكمل البرنامج ويتم التوصل إلى التأثير الكامل للمعالجة كنوع من التدخلات الضرورية لإجراء تقييم ما، فلا يتوجب عليهم حجب وإخفاء المقارنة مع أداء المجموعة المقارنة.

■ تأثير الوفيات:

ويعني به تأثير التسربين من عملية قياس النتائج المتعلقة بالتدخل البرامجي.

ولنأخذ أحد الأمثلة هنا، لأحد برامج تعليم المدرسين والذي كان يضم ٤٠٠ مشارك، حيث تم استخدام معدلات التخرج التي حصل عليها هؤلاء المشاركون كاحدى الطرق لتحديد نجاح البرنامج. وبعد مرور ٣ سنوات على تنفيذ البرنامج، حدثت وفاة لنسبة ٢٥٪ من المشاركين بسبب إصابتهم بمرض الايدز، وبالطبع فإن ذلك ساهم في تخفيض معدلات التخرج، وأوجد انطباعاً بأن البرنامج حقق نجاحاً أقل مما هو مفترض أن يكون عليه.

ولنأخذ مثلاً آخر، وباستخدام نفس برنامج تعليم المدرسين. افترض أن الكلية التي تتبنى تنفيذ البرنامج لديها سياسة تنص على عدم السماح للمرأة الحامل من حضور هذه المحاضرات أو حضور الامتحانات. وباتباع هذا المبدأ فإن السيدات الحوامل لن يتم تضمينهم عند حساب معدلات التخرج.

تأثير الانحدار نحو الوسط الحسابي *The regression to the mean effect*. ونعني بهذه الظاهرة ان الميل الطبيعي للأشخاص الذين سجلوا درجات سواء كانت عالية جداً، أو منخفضة جداً **يكون مقترباً إلى الوسط الحسابي** عند اعادة اختبارهم. ويُعرف هذا النوع من التأثير بـ «الانحدار نحو المتوسط الحسابي». فإذا لم يتسم المقياس بالصدق والموثوقية، فسيكون هناك بعض التباين بين المقاييس المتكررة. فتكون الاحتمالية الأكبر تحرك المقاييس نحو المنتصف بدلاً من تحركها نحو الدرجات المتطرفة. وهكذا، ففي البرامج التي تقوم على اختيار أشخاص أو مجموعات استناداً إلى الدرجات المتطرفة. فمن المتوقع فيها أن تكون التغييرات في الأداء كمجموعة متطرفة تميل نحو المتوسط، سواء استقادت من البرنامج أم لم تستد.

فلنقل مثلاً، أنه يوجد هناك برنامج يستهدف تحسين مهارات حفظ ومسك الدفاتر في مشروع القروض الصغيرة، حيث يتم اختيار المشاركين في هذا البرنامج بناءً على الدرجات التي حصلوا عليها في اختبار القدرة الحسابية، وهؤلاء هم الذين حصلوا على درجات عالية تم اختيارهم للاشتراك في البرنامج. فإذا تم إعطاء المشاركين نفس اختبار القدرة الحسابية، فإن درجاتهم قد تنخفض، لأنها قد تميل نحو المتوسط الحسابي.

تأثير أدوات القياس The instrumentation Effect. ويحدث هذا النوع من التأثير إذا تغير معدل ثبات أدوات القياس مما قد ينعكس في صورة تغييرات في أسباب المقاييس (كنتيجة مثلاً، لأخطاء في معايرة هذه المقاييس). فمثلاً، إذا كنا بصدد تقييم برنامج يستهدف زيادة وزن البالغين عن طريق مدهم بمعلومات عن التغذية السليمة، قد توضح النتائج الخاصة بهم تأثيراً ذا دلالة إحصائية إذا تم استخدام أجهزة خاصة بالوزن ولم يتم معايرتها بشكل دقيق، أو حدوث اختلاف في كل مرة يتم فيها تكرار عملية قياس الوزن، نظراً لعيوب فنية ترتبط بهذه المقاييس المستخدمة.

التصميمات شبه التجريبية Quasi- Experimental Designs

يمكن استخدام التصميمات شبه التجريبية لإجراء تقييم ما عندما لا يمكن بناء وتصميم مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة، باستخدام الاختيار العشوائي للعينات. وتتضمن التصميمات شبه التجريبية تلك التصميمات التي يتم فيها مقارنة المجموعات ذات الخصائص المتشابهة، أو التصميمات التي تستخدم مقاييس متعددة ولكن بدون مجموعات مقارنة، حيث يقوم المُقيّم ببناء وتشكيل المجموعات بحيث يكون هناك تكافؤ وتماثل في بعض الخصائص الضرورية الهامة (مثل النوع الاجتماعي، والدخل، والخلفية الاقتصادية الاجتماعية) كلما كان ذلك ممكناً. ويُطلق على الأداء في هذه المجموعات المتماثلة في معظم الأحيان، مجموعات المقارنة Comparison groups (مربع ٧-٢). كما يمكن للمُقيّم في بعض الأحيان إنشاء وتصميم مجموعة مقارنة عن طريق تماثل الخصائص الرئيسية. وفي أوقات أخرى، يجد المُقيّم مجموعة المقارنة غير متماثلة أو متشابهة مع المجموعة التي يتم تطبيق التدخل عليها ولكن تكون كافية لحد ما في إجراء بعض المقارنة.

ويُعتبر اختيار تصميم شبه التجريبي سلفاً غير ضروري، ولكن يُفضل عمل ذلك، إذ من الممكن أن يُثمر التصميم شبه التجريبي عن تصميم متين وقوي إذا أمكن تحديد مجموعة المقارنة بدلاً من الاعتماد على القياسات المتعددة لنفس المجموعة في مرات عديدة. وعند تطبيقه بشكل مثالي،

مربع (٧-٢) هل تعمل المدارس التي تديرها المجتمعات بشكل جيد؟ تقييم برنامج المدارس التي تديرها المجتمعات في السلفادور .

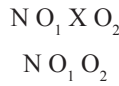
لقد استهدف برنامج المدارس التي تديرها المجتمعات التوسع السريع في التعليم في المناطق الريفية عقب الحرب المدنية التي حدثت. ولقد اتجه التقييم لقياس آثار لامركزية مسؤولية التعليم المدارة من قبل المجتمعات على المدارس، وعلى نتائج أداء الطالب .

ولقد كان السؤال الرئيسي هنا فيما إذا كان التوسع السريع في المناطق الريفية جاء على حساب التعلم. وهنا قام التقييم بمقارنة قياسات النتائج التي تم رصدها (النتائج المبنية على اختبارات مقننة في الحساب واللغة) لطلاب الصف الثالث في برنامج المدارس التي تديرها المجتمعات في السلفادور EDUCO، وفي المدارس التقليدية، كما تم تحييد خصائص الطلاب والتحيز في عملية الاختيار باستخدام مقاييس الضبط الإحصائية. ولأن درجات الاختبار قد تتسم بعدم الاستجابة على المدى القصير، فاعتبر المقيمون الأيام المدرسية المفقودة كانت بسبب غياب المدرس.

فمن الممكن أن تتأثر الاختلافات في النتائج التعليمية بمجموعة من العوامل. فالمقيمون بحاجة لتحديد ما إذا كانت الاختلافات في تحصيل الطلبة في الاختبارات تعكس الاختلافات في نوع أو نمط المدرسة، أو العوامل الأخرى، مثل الخصائص الأسرية

(التعليم، وحجم الأسرة، والدخل)، ونوعية خصائص الطالب (النوع الاجتماعي، والسن، وعدد الأشقاء في الأسرة)، وخصائص المدرسة (معدلات الالتحاق، ونوعية المدرّس، والتسهيلات المدرسية، والموارد المالية) وخصائص المدرّس (الخلفية التعليمية، وعدد سنوات الخبرة). وقام المقيمون بجمع البيانات باستخدام المسوح التي تم إدارتها عن طريق وزارة التعليم من أجل إنشاء النموذج المعنى والذي من المتوقع منه قياس التأثير المستقل لنمط المدرسة، في ظل ضبط وتحييد العوامل الأخرى. كما تم استخدام نماذج إحصائية معقدة من أجل ضبط العوامل السابق الإشارة إليها. وقد توصل المقيمون إلى أن التحصيل العلمي للأطفال المتمثلة بالدرجات في برنامج المدارس التي تديرها المجتمعات في السلفادور والمدارس العادية كانت متشابهة تقريباً. كما أن التوسع السريع ليس له تأثير سلبي على التعلم. وبصورة أخرى، فإن المدارس التي تديرها المجتمعات كانت فعالة مثل المدارس العادية.

فمن المفترض الحصول على بيانات أساسية للوضع الأصلي لمجموعة المقارنة في نفس الوقت عندما يتم الحصول على نفس البيانات المتعلقة بالمجموعة التي سيتم تطبيق التدخل معها قبل بدء التدخل البرمجي. وفي التصميمات القبلية – والبعدية شبه التجريبية، نجد أنه يتم تحديد مجموعة المقارنة بعد بدء البرنامج، وربما حتى بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج. وهذا يُعتبر الموقف الأشد تحدياً للمقيم. وهنا يكون ترميز المعادلة للتصميم شبه التجريبي هو نفس ترميز المعادلة في التصميم التجريبي. والاختلاف يكمن هنا في وجود اختيار غير متماثل للمبجوثين في التصميمات شبه التجريبية. وفي بعض الحالات، نجد أنه يتم الإشارة في بداية السطر الخاص بالمجموعات غير المتماثلة بالرمز N ، وهكذا، نجد أن التصميم الأساسي شبه التجريبي الذي يتضمن مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة يُمكن ترميزه كما يأتي:



ولكى يتم تحديد ما إذا أحدث تدخل ما الاختلاف المطلوب، فإنه يجب أن يوضح التقييم أن أداء المقاييس أو المؤشرات الرئيسية قد تغير نتيجة لهذا التدخل. ويوجد هناك العديد من التصميمات شبه التجريبية، والبعض منها أكثر متانة وقوة من غيرها. وسوف نناقش فيما يلي ثمانية نماذج لتصميمات التقييم شبه التجريبية وهي:

- التصميم القبلي- البعدي بدون مجموعة مقارنة
- التصميم القبلي - والبعدي لمقارنة المجموعات غير المتكافئة
- نموذج التصميم البعدي فقط لمقارنة المجموعات غير المتكافئة
- تصميم مقارنات السلاسل الزمنية المتقطعة
- التصميم ذات المدد الطويلة
- التصميم المبني على الفريق
- التصميم الارتباطي (العلائقي) باستخدام الضبط الإحصائي
- الميول نحو الدرجات المتشابهة

التصميم القبلي - و البعدي بدون مجموعة مقارنة

Before-and-after design without comparing group

■ التصميم القبلي

- **والبعدي**؛ وهو التصميم الذي يبدأ فيه استخدام المقاييس بعد أن يبدأ تطبيق التدخل ومقارنة نتائجها مع النتائج التي تم رصدها عند تطبيق نفس المقاييس قبل تطبيق التدخل.

يُعتبر التصميم القبلي - والبعدي إحدى الطرق المستخدمة لقياس التغيير. ويتم تنفيذه عن طريق مقارنة القياسات الرئيسية بعد أن يبدأ تطبيق التدخل بالقياسات التي رصدت الموقف قبل بدء تطبيق التدخل. إن الاختبارات القبليّة، والاختبارات البعديّة شائعة ومعروفة بأنها تقوم على القياس قبل- وبعد تطبيق التدخل (وغالباً ما يُطلق على القياس «القبلي» بيانات الأساس- الوضع الأصلي). وفي بعض الأحيان يطلق على عملية جمع بيانات الوضع الأصلي دراسة الوضع الأصلي.

ويُعتبر التصميم القبلي- والبعدي من التصميمات شبه التجريبية الضعيفة، حيث أن تطبيق التصميم عن طريق استخدام القياس القبلي - والبعدي يعتبر غير كافٍ لوحده في إثبات أن التدخل وحده هو الذي أحدث هذا التغيير. فمن المُمكن أن يقوم الأشخاص بتغيير سلوكياتهم لأنهم يعلمون أنهم موضع ملاحظة أو أنه يوجد هناك شيء ما آخر حدث في نفس الوقت الذي يعتبر التدخل هو السبب الحقيقي للتغيير المرصود.

وبينما يوجد هناك تغيير بسيط في الأداء الذي يتم قياسه، فإنه يجب على المُقيمين التأني وعدم التسرع في التوصل إلى أن التدخل لايعمل جيداً . وبالأخذ في الاعتبار لأحد أمثلة التدخلات التي تستهدف الحد من الفقر، نجد أن المنطقة المستهدفة كانت فقيرة جداً بحيث أن كل فرد استوفى شروط تطبيق هذا التدخل معه، وبالتالي لا يوجد هناك مجموعة مقارنة. وفي نهاية العشر سنوات لهذا التدخل، لم تتغير نسبة الفقر لدى هذه المجموعات المستهدفة. وهنا لم يتمكن المُقيم من استخلاص أن التدخل الانمائي البرامجي الذي يستهدف الحد من الفقر لايعمل جيداً، لأنه قد يكون حدث هذا التغيير وبدون الاعتماد على هذا التدخل مرة أخرى، ومعه تبرز ضرورة طرح التساؤل المتعلق بالعوامل الأخرى المؤثرة التي ليس لها علاقة بالتدخل وهي تمثل (التأثير المضاد) . الأمر الذي ترتب عليه نسبة سكانية أكبر مازالت في نطاق الفقر.

وعادة لا تؤخذ المقاييس القبلية - والبعدي على أنها فقط تُثمر عن إجابات تتسم بالمصدقية للأسئلة المطروحة، لأنه لا يتم ضبط تأثير العوامل المؤثرة الأخرى على النتائج المرصودة، فهي تقارن فقط الظروف قبل- وبعد تطبيق التدخل. ولا يوجد هناك مقارنة بتطبيق / أو عدم تطبيق التدخل. ولذلك يجب استخدام هذا التصميم فقط مع استخدام بعض العناصر من النماذج الأخرى المقترحة للتصميم. وهنا يتم كتابة المعادلة الرمزية لنموذج التصميم القبلي - والبعدي كما يأتي:

$$O1 \times O2$$

التصميم القبلي والبعدي لمقارنة المجموعات غير المتكافئة

Pre-and-Post-nonequivalent comparison design

بالرغم من أنه لم يتم اختيار المبحوثين عشوائياً في التصميمات شبه التجريبية للالتحاق بالمجموعات، فإنه مازال بالإمكان استخدام مجموعة المقارنة. وجماعات المقارنة هنا يُطلق عليها المجموعات غير المتكافئة. وبالرغم من أنه مازال ممكناً مقارنة هذه المجموعات، فإن المُقيمين بحاجة لأن يأخذوا في اعتبارهم بكل حذر تهديدات ومخاطر الصدق الداخلي التي تم مناقشتها أعلاه. ومن أجل العمل لجعل هذه المجموعات أكثر اتساقاً بالتكافؤ، يجب على المُقيمين بذل المحاولات اللازمة لمماثلة هذه المجموعات قدر استطاعتهم. ويمكن تحقيق هذه المماثلة والتكافؤ باستخدام بعض الطرق منها مثلاً، الخصائص الديموغرافية، واختبارات المهارات، واختبارات الأداء، والدرجات التقديرية، وغيرها من الوسائل الأخرى. وقد يتم إجراء اختبار قبلي لكل المبحوثين، ومن ثم يتم اختيار المجموعات بناءً على الدرجات التي حصلوا عليها في هذا الاختبار. ففي حالة وجود أحد التدخلات الإنمائية التي تستهدف تحسين الوعي بقضايا النوع الاجتماعي مثلاً، يتم إدارة إجراء اختبار قبلي يغطي الوعي بمفاهيم ومبادئ النوع الاجتماعي. وفي هذه الحالة تم ترتيب الدرجات التي حصلوا عليها من الأعلى إلى الأقل. ولقد أسفرت هذه العملية عن وجود أعلى درجتين إحداهما كان المبحوث يقع في المجموعة الأولى في حين يقع الآخر في المجموعة الثانية. ولقد استخدم هذا الإجراء لتحديد كل الطلاب في إحدى المجموعتين، والتي تلقت إحداها تدريباً إضافياً في مرحلة ما، ثم تم قياس المجموعتين مرة أخرى لبحث ما إذا كانت المجموعة التي تلقت تدريباً إضافياً حصلت على درجات مختلفة عن المجموعة التي لم تتلق هذا التدريب الإضافي.

وهنا يتم كتابة المعادلة الرمزية للتصميم القبلي - والبعدي للمجموعات غير المتكافئة كما يأتي:

$$\begin{array}{c} N O_1 \quad X O_1 \\ N O_2 \quad O_2 \end{array}$$

التصميم البعدي فقط لمقارنة المجموعات غير المتكافئة

Post-only nonequivalent comparison design

يتسم التصميم البعدي فقط لمقارنة المجموعات غير المتكافئة بأنه أضعف من النموذج السابق. فمع استخدام التصميم القبلي- والبعدي لمقارنة المجموعات غير المتكافئة، توجد هنا مجموعة مقارنة. وبالتالي، فإن بيانات التدخل البعدي تكون موجودة. وبينما من المفضل عدم وجود مجموعة مقارنة، إلا أن المشكلة الأكبر هي أن مجموعة المعالجة أو مجموعة التدخل ومجموعة المقارنة قد لا تبدأ في نفس

المكان. وقد تعكس الاختلافات بين مجموعة التدخل ومجموعة المقارنة الاختلافات المتعلقة بالمكان الذي بدأوا فيه بدلاً من أن يعكس هذا الاختلاف تأثير التدخل. وهنا يتم كتابة المعادلة الرمزية لهذا النموذج كما يأتي:

$$N O_1 \quad X \quad O_2$$

$$N \quad O_2$$

تصميم مقارنات السلاسل الزمنية المتقطعة

Interrupted time series comparison design

يقيس تصميم مقارنات السلاسل الزمنية المتقطعة أداء مجموعة واحدة عدة مرات قبل بدء تطبيق التدخل، ثم يتم تطبيق التدخل، وبعد ذلك يتم قياس أداء نفس المجموعة عدة مرات بعد تطبيق التدخل. وتكون المعادلة الرمزية لهذا النموذج كما يأتي:

$$O_1 O_2 O_3 \quad X \quad O_4 O_5 O_6$$

ولقد جاء مصطلح «المتقطعة» من حقيقة أنه يوجد هناك قياس مؤشر أو أكثر بمرور الوقت، ويتسم القياس هنا بأنه قياس متقطع يرتبط بتطبيق التدخل. كما أن القياس قبل وبعد تطبيق التدخل يُميز هذا التصميم عن التصميم التقليدي القبلي - والبُعدي. كما أنه يمكن استخدامه مع مجموعة أو أكثر من مجموعات المقارنة.

التصميم ذو المدد الطويلة Longitudinal design

■ التصميم ذو المدد

الطويلة: وهو ذلك التصميم التي يتم فيه تتبع الأفراد خلال مدد زمنية متعددة عبر فترة زمنية طويلة معينة.

ويعتبر هذا التصميم أحد أشكال تصميم السلاسل الزمنية (الدراسات الطولية)، حيث يتم فيه تتبع وتقييم الباحثين في أوقات عديدة عبر فترة زمنية طويلة. والهدف من هذا التصميم هو بحث الكيفية التي تتغير بها الأشياء بمرور الوقت. فمجال الرعاية الصحية مثلاً، قد يكون موضع اهتمام البحث في الاهتمامات الصحية على المدى الطويل بالنسبة للأطفال الذين يولدون من أمهات مصابات بمرض الإيدز، وقاموا بتلقي عقاقير طبية تستهدف وقاية الأطفال من انتقال الفيروس إليهم. وقد تقوم الدراسة ذات المدد الطويلة بتتبع الأطفال عبر الوقت. وهنا يُمكن اختبار النتائج لتحديد ما إذا كانت هناك أوجه شبه في المشاكل الصحية بين هؤلاء الأطفال.

ويُمكن أن توفر الدراسات ذات المدد الطويلة لنا ثروة معلوماتية لا يمكن الحصول عليها من استخدام النماذج الأخرى. وتعتبر هذه الدراسات من الدراسات المكلفة ومن الصعب إجراؤها. إضافة إلى ذلك فهي تواجه مشاكل الإنهاك والتعب (عندما يموت الباحثون وعندما يفقدوا اتصالهم بالمقيمين).

وتُكتب المعادلة الرمزية لتصميم التقييم ذي المدد الطويلة كما يأتي:

$$X \quad O_1 \quad O_2 \quad O_3 \quad \dots$$

■ التصميم المبني

على الفريق: وهو التصميم الذي يتم فيه تتبع مجموعة من الأفراد خلال فترات زمنية معينة عبر فترة طويلة من الزمن.

التصميم المبني على الفريق Panel design

ويعتبر هذا التصميم أحد أشكال التصميم ذات المدد الطويلة السابق مناقشته. فبدلاً من تتبع الأفراد في الدراسة ذات المدد الطويلة، يقوم التصميم المبني على وجود فريق من الخبراء يقوم بتتبع نفس عينة

المبجوثين بمرور الوقت. فمثلاً، قد يقوم برنامج يبحث مدى التحول والتغير في الاتجاهات والأنماط السلوكية المتعلقة بالنوع الاجتماعي بمرور الوقت بين الطلاب في مدرسة معينة. ويمكن أن يقوم التصميم المبني على هذا الفريق من الخبراء بجمع المعلومات عن اتجاهات النوع الاجتماعي لكل عضو في أحد الفصول للصفوف من الأول وحتى السادس. وتتم كتابة المعادلة الرمزية لهذا التصميم كما يأتي :

$$X \ O_1 \ O_2 \ O_3 \ O_4 \ O_5 \ O_6 \dots$$

■ النموذج التصميم الارتباطي (العلائقي) باستخدام الضبط الإحصائي

Correlational design using statistical controls

الارتباطي؛ وهو

التصميم الذي يتم فيه اختبار العلاقات بين ٢ أو أكثر من المتغيرات التي لا يمكن التعامل معها فرادى.

في بعض الأحيان تحول المشكلات الأخلاقية والعملية من استخدام التصميم التجريبي للتقييم. ويبحث **النموذج الارتباطي** في أسسط مستوياته عن العلاقات القائمة بين اثنين أو أكثر من المتغيرات التي لا يمكن تناولها والتعامل معها في حد ذاتها، والتي تعتبر بمثابة تصميم غير تجريبي. ويحدث هذا الأمر مع هذه الأنواع من التصميمات الارتباطية البسيطة، التي غالباً ما يتم ارتباطها بعبارة «الارتباطية لانتساوي السببية». ولكن من الضروري أن نأخذ في اعتبارنا ضرورة وجود ارتباط بين المتغيرين حتى يكون المتغيران هما متغيري السبب والنتيجة. وحالياً، نجد أن التقنيات التحليلية المعقدة تستخدم أشكالاً من الانحدار المتعدد بشكل واسع النطاق. وغالباً ما يتم استخدام فتيات معامل الارتباط لإجراء مقارنة إحصائية بين المجموعات. ولقد أشار جونسون (Johnson, 2002) إلى استخدام مجموعات المقارنة هذه للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعلاقات، والارتباطات، أو الأسباب، والنتائج. ويُعتبر التنسيق بين نموذج الدراسات ذات المدد الطويلة وبين طرق الارتباط الجزئي من أقوى الطرق تأثيراً للبدء في فصل الاستدلالات السببية.

فمثلاً، قد يتم بحث العلاقة الارتباطية بين حجم الواجبات المنزلية والأداء في الاختبار، إذا كان هناك استعداد واهتمام ودافعية من جانب كل أعضاء المجموعة السكانية المستهدفة. والمهمة هنا هي الارتباط بين الجزء الذي استكمل من الواجب المنزلي وغير المرتبط بمستوى الدافعية مع الجزء الخاص بدرجات الاختبار غير المرتبط بالدافعية أيضاً. فإذا وجد هناك ارتباط أو تبيؤ بوجود ارتباط بين المتغير التابع وبين المتغيرات المستقلة الثلاثة، حينئذ يمكن الإبقاء على العلاقة السببية. (Garbin, 2009; psych.unl.edu/psycrs/942/q2/control.ppt)

ولنأخذ أحد الأمثلة هنا، افترض وجود تقييم يستهدف البحث عما إذا كان هناك ارتباط بين النسبة المئوية للسيدات في المكتب السياسي وبين وجود حكومة أكثر اتساماً بالأمانة. وهنا نلاحظ البيانات المتعلقة بالسيدات في المكتب السياسي في أماكن مختلفة على مستوى القطر، وأن حجم الفساد الذي تم إقراره يُمكن معرفته لتحديد ما إذا كان هناك ارتباط بين المتغيرين. وبالطبع، فإن الأدلة الارتباطية لا تكفي وحدها لوجود العلاقة السببية، حتى إذا كان هناك ارتباط بين الحكومات التي يوجد فيها سيدات أكثر في المكتب السياسي وبين وجود مستوى أقل من الفساد، فسيبقى من المفيد استبعاد أي تفسيرات بديلة معقولة لهذه العلاقة الارتباطية.

ولأن التصميم الذي يعتمد على هذه العلاقات الارتباطية يمكن إنشاؤه وتصميمه بطرق ووسائل مختلفة، فإن المعادلة الرمزية الخاصة به يُمكن أن تظهر في عدة أشكال أيضاً. وتوضح المعادلة الرمزية الأولى (a) التي تبين التصميم الذي يتضمن ثلاث مجموعات تجريبية، ومجموعة ضابطة واحدة. وتوضح المعادلة الرمزية الثانية (b) مجموعتين، حيث تم تطبيق التدخل مع إحدى المجموعتين.

■ مطابقة درجات

الميل: ونعنى به التصميم الذى تم استخدامه لقياس تأثير تدخل ما على المستفيدين من مشروع ما وعلى غير المستفيدين من نفس المشروع عن طريق التنبؤ باحتمالية عضوية مجموعة ما : مثلاً: تشكيل المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة بناء على التوقعات التى يتم رصدها والتي عادة ما يتم الحصول عليها من الانحدار المنطقي لخلق وإيجاد ما يطلق عليه التأثير المضاد. كما تم استخدام هذا التصميم للقيام بعملية المطابقة أو بمثابة متغيرات وحيدة أو مع المتغيرات المتطابقة الأخرى.

■ التصميمات غير

التجريبية: وهى نوع من أنواع ونماذج تصميمات التقييم التى لا تتضمن أية محاولة لتشكيل مجموعات تجريبية وأخرى ضابطة حيث يكون التأكيد هنا على عملية التوصيف فقط.

■ التصميم المقطعي

البسيط: وهو التصميم الذى يعطينا صورة أو لقطة ما فى وقت محدد فى فترة زمنية معينة وتتضمن هذه الصورة عرضاً لخصائص المجموعة الفرعية المستهدفة والتي غالباً ما يطلق عليها تصميم «اللحظة الواحدة».

أما المعادلة الرمزية الثالثة (c) فتوضح وجود ثلاث مجموعات تجريبية «معالجة» (X, Y, &Z)، ويلي كل واحدة منها مجموعة ضابطة «ملاحظة» كما يأتي:

(a)	O ₁	(b)	O ₁	(c)	X	O ₁
	O ₂		X O ₂		Y	O ₂
	O ₃				Z	O ₃

مطابقة درجات الميل Propensity score matching

لقد تم استخدام تصميم مطابقة درجات الميل لقياس مدى تأثير البرنامج على المشاركين في المشروع، وعلاقة ذلك بغير المشاركين في المشروع من ذوي الخصائص المتشابهة (White and Masset, 2005). ولاستخدام هذه التقنية يجب على المُقيمين أولاً القيام بجمع بيانات الوضع الأصلي. ثم يجب عليهم بعد ذلك تحديد الخصائص التي يمكن ملاحظتها والتي يُكتمل ارتباطها بأسئلة التقييم (مثلاً، «هل الفتيات اللاتي يعشن بالقرب من المدرسة يحصلن على درجات عند التخرج أعلى من اللاتي يضطرن إلى المشى لمسافة خمسة كيلومترات للذهاب إلى المدرسة؟»). وقد تتضمن الخصائص التي يُمكن ملاحظتها هنا النوع الاجتماعي، والسن، والحالة العائلية، والمسافة ما بين المنزل والمدرسة، والترتيبات المدرسية داخل وخارج الفصل الدراسي، وعدد أفراد الأسرة الذين تخرجوا من المدرسة الثانوية، وترتيب الطالب بين أفراد أسرته. وبمجرد اختيار المتغيرات، فإنه يمكن إنشاء وتشكيل كل من المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة عن طريق ماثلة كل شخص في المجموعة التجريبية بأخر في المجموعة الضابطة، والتي يمكن إتمامه عن طريق استخدام الخصائص الممكنة ملاحظتها والمحددة سابقاً كما ذكر أعلاه. وستكون النتيجة هي زوج من الأفراد أو الأسر الذي يتشابه كل واحد فيهما مع الآخر كلما كان ذلك ممكناً، فيما عدا التشابه في تطبيق المتغير التجريبي على المجموعة التجريبية (White, 2007).

وتتاح الكثير من البرامج التي تم تصميمها للمساعدة في مطابقة درجات الميل. ونشير هنا إلى أن برمجة يتم ادارتها عن طريق الحاسب الألى والتي يطلق عليها ستاتا Stata Software تُعتبر من أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً لهذه الغاية.

التصميمات غير التجريبية Nonexperimental Designs

التصميم المقطعي البسيط Simple cross-sectional design: وهو تصميم يعرض لقطة ما في فترة زمنية معينة. وغالباً ما يستخدم في المسوح. فالمُقيّمون يكونون مهتمين باستجابات المجموعات الفرعية داخل إطار العينة الإجمالية. وقد يتم تشكيل المجموعات الفرعية بناءً على خصائص المجموعة الفرعية مثل النوع الاجتماعي، والسن، والدخل، والحالة التعليمية، والعرق، أو بناءً على حجم التدخل الذي تلقوه. والنقطة الأساسية في هذا التصميم هي القيام بعملية التصنيف العلمي للمجموعات الفرعية داخل إطار العينة الإجمالية حتى يُمكن للمُقيمين اختبارها وفحصها بكل تفصيل. ويقوم المسح المقطعي البسيط باختيار عينة من المواطنين، والمستفيدين من التدخل، أو المشاركين في تدخل سابق في فترة معينة محددة. ومن ثم يتم جمع البيانات عنهم وإعداد تقارير بما استفادوه

مربع (٧-٣) استخدام نموذج التصميم المقطعي البسيط للإجابة على الأسئلة الوصفية

عند تقييم برنامج يستهدف تمكين السيدات اقتصادياً بغرض مساعدتهن للبدء في المشروعات الخاصة بهن، فقد يرغب المُقيّمون في معرفة ما قامت السيدات بعمله نتيجة اشتراكهن في هذا البرنامج.

وهنا يمكن تجميع وجهات نظرن، وآرائهن في هذا الصدد في ضوء ما تعلمنه من برنامج التمكين الاقتصادي الذي ساعدهن على إدارة وتشغيل مشروعاتهن، وما هي أنواع المشروعات التي بدأن فيها العمل، وفيما إذا تعلمن كيفية إدارة هذه المشروعات بشكل يعود بالفائدة عليهن في ظل الموارد المتاحة من عدمه. وقد اختار المُقيّمون إجراء مسح قصير على الخريجات الجدد من البرنامج (تصميم المشهد الواحد) وتضمنت الأداة المستخدمة أسئلة عن الخصائص الديموغرافية للمشاركين، حيث يمكن مقارنة الإجابات التي تم الحصول عليها والمتعلقة بمستوى التعليم، والفئة العمرية، والمجموعة العرقية.

(مربع ٧-٣). وفي بعض الأحيان قد يتم طرح سؤال يبحث عن تحديد المكانة الحالية أو الوضع

الحالي للأفراد المشاركين في تدخل ما من عدة أعوام مضت.

وقد يجب التصميم المقطعي البسيط على الأسئلة الآتية:

• هل يكون للمشاركين ذوي المستويات التعليمية المختلفة وجهات نظر ورؤى مختلفة عن قيمة التدريب؟

• هل يحصل كل من الرجال والنساء على خدمات تدريبية مختلفة؟

فمثلاً، يمكن أن يكون هناك سؤال من أسئلة التقييم يركز على المجموعات الفرعية من المواطنين أو المستفيدين من تدخل ما، بهدف بحث فيما إذا كان لديهم شعور بالرضا عن الخدمات المقدمة لهم، أو لماذا لم يتلقوا هذه الخدمات. ويمكن للمُقيّمين استخدام هذا النموذج من نماذج التصميم للتعرف على الكيفية التي يتم بها مقارنة المجموعات الفرعية على متغيرات مختلفة مثل الخدمات المقدمة، واستخدام الخدمات، أو آرائهم بشأن هذه الخدمات في فترة زمنية محددة. ويمكن كتابة المعادلة الرمزية للتصميم المقطعي البسيط كما يأتي:

$$X \quad O_1 \\ O_2 \\ O_3$$

تصميم المشهد أو اللقطة الواحدة One-shot design

يقوم تصميم اللقطة الواحدة بفحص مجموعة يطبق معها التدخل في نقطة زمنية محددة بعد تطبيق التدخل. ويمكن للفرد التفكير في نموذج المشهد الواحد على أنه مثل الصورة التي يتم طباعة التاريخ عليها بعد تصويرها. ويمكن استخدام هذا التصميم للإجابة على أسئلة مثل «كم عدد السيدات اللاتي تم تدريبهن؟» أو «كم عدد المشاركين الذين تلقوا إرشاد وظيفي خلال فترة زمنية معينة؟».

وقد يقوم المُقيّمون باستخدام تصميمات المشهد الواحد: من أجل أن يُسأل المشاركون في البرنامج بعض الأسئلة التي تتعلق بمدى رغبتهم ورضاهم عن البرنامج.

أو لتحديد الكيفية التي تم بها الكشف عن الخدمات المقدمة.

وهنا يُمكن كتابة المعادلة الرمزية لهذا التصميم كما يأتي:

$$X \quad O_1$$

■ تصميم اللقطة

الواحدة؛ وهو

التصميم الذي يقوم

بفحص مجموعة ما تم

تطبيق التدخل معها في

فترة زمنية محددة بعد

تطبيق التدخل.

إستراتيجيات تتبع العلاقات السببية Causal tracing strategies

تتطلب العديد من إستراتيجيات تحديد أي من التغيرات التي تم ملاحظتها ورصدها كانت نتيجة التدخل، وجود إستراتيجية مقننة لجمع البيانات الكمية. فبالنسبة للمقيمين الذين يقومون بإجراء تقييم سريع أو يقومون بتقييم تدخل إنمائي بسيط أو جديد، لا يوصى باستخدام مثل هذه الإستراتيجيات لأنها ستكون غير عملية في هذه الحالات. ومع أنه يجب اختيار أفضل وأقوى نماذج تصميم التقييم أينما كان ذلك ممكناً في مثل هذه المواقف التي تم توصيفها هنا، إلا أنه قد يكون الاختيار الوحيد الذي يُمكن استخدامه هو استخدام إستراتيجيات تتبع العلاقات السببية، بالرغم من أنه يُعتبر أضعف هذه النماذج.

■ إستراتيجيات تتبع العلاقة

السببية: وهو نوع من أنواع التصميمات غير التجريبية التي تتضمن مناقشات حول العلاقات السببية المبنية على نماذج نظرية التغيير والتي تقوم بدورها بإدارة البدائل أو التفسيرات المتنافسة.

فما هي البدائل المتاحة عندما يكون حجم العينة صغيراً، هل إستراتيجيات جمع البيانات التي تتسم بالتوسع الكبير، أم التحليل الإحصائي المعقد والذي لا يُعتبر عملياً في هذه الحالة؟ وهنا نُشير إلى أن واحداً أو أكثر من الحُجج والوسائط الثمانية الآتية من الممكن أن تساهم في استبعاد الفروض الأخرى المنافسة. فهذه الحُجج يُمكن الاستناد إليها عند تقديم المنطق الذي يوجد حول استخدام العلاقة السببية ذات الصلة والتي يطلق عليها إستراتيجيات تتبع العلاقات السببية وهي كما يأتي:

١- القائمة السببية للاستدلال: فحين نعلم أن نتيجة معينة ما تحدث دائماً بسبب a أو h أو b، أو c أو D. ففي موقف واحد قد لا يكون السبب C أو b أو D موجوداً، وفي هذه الحالة نكون متأكدين أن السبب وراء هذه النتيجة التي تم رصدها كان هو السبب A. وبينما لا يُمكننا تطبيق الاختيار العشوائي، يمكننا الاستفادة من الدراسات التي تم إجراؤها من قبل.

٢- وفي المثال الموجود في مربع (٧-١)، نجد أن سكان القرية يعلمون أن الفيلة تجري بعيداً وتفر من القرية عندما يتم إطلاق الصافرات (A)، أو عندما يتم الطرق على الأواني والمقالى المعدنية (B)، أو عند القيام بالصراخ (C)، أو عندما يتم ركل الغبار والتراب المحيط أمام خط سير الفيلة (D). فإذا قام سكان القرية باستخدام البديل الأول فقط A ونجحوا بذلك في إبعاد الفيلة وطردهم من القرية، ففي هذه الحالة يكونون متأكدين أن الفيلة تفر من القرية فقط بسبب إطلاق الصافرات.

٣- طريقة التوصل للاستدلال: وتعتبر هذه المنهجية مفيدة إذا كان هناك أكثر من بديل أو سبب وراء هذه النتيجة. فدعنا نقل مثلاً أننا نعلم أن النتيجة حدثت بسبب a، أو b، أو c أو D وأنه في هذه الحالة لم يكن كل من البديلين C أو D موجوداً، فإنه بذلك تم تضيق البدائل التي يمكن الاختيار فيما بينها في ارتباطها بهذه النتيجة في كل من A أو B فقط. وبالإضافة لذلك سيكون هناك وجود لخصائص سلسلة العلاقات السببية للبديل A. ومن هنا يتم تقوية هذا الاستدلال إذا كانت طريقة التوصل للاستدلال للبديل A مختلفة عنها بالنسبة للبديل B.

٤- وإذا علم سكان القرية من قرية أخرى أن الفيلة لاتقوم بعملية الفرار عندما يقوم سكان القرية بملاحقتهم ونثر وركل التراب المحيط بهم، فإنهم يتأكدون من أن السبب الذي جعل الفيلة تفر وتهرب من القرية كان هو إطلاق الصافرات. ويتم تقوية هذا الاستدلال الذي تم التوصل إليه عن طريقة حقيقة أن الصافرة مختلفة عن الركل بالتراب.

٥- الأُسْبُوبِيَّةُ الزَّمَانِيَّةُ: فالتأثير الذي تم رصده وملاحظته يحدث فقط بعد أن يبدأ تطبيق التدخل، وليس قبل تطبيقه.

٦- فإذا وصلت الفيلة، فإن سكان القرية يبدأون بإطلاق الصافرات، وحينئذ تقوم الفيلة بالفرار ومغادرة القرية، وهنا قد يعتقد سكان القرية أنه قد يكون هناك نوع من الارتباط بين إطلاق الصافرات ومغادرة الفيلة للقرية وفرارهم منها. فإذا كان هناك إطلاق للصافرات قبل قدوم الفيلة للقرية ويستمر مع ذلك قدومهم إليها، حينئذ قد لا يكون إطلاق الصافرات هو السبب وراء مغادرة الفيلة للقرية وفرارهم منها.

٧- التزامن المستمر المتواصل: ونعني به التأثير الذي تم رصده في كل مكان تم فيه تنفيذ وتطبيق التدخل.

دعنا نقل مثلاً أن سكان القرية قاموا بمقابلة سكان قرى آخرين في الإقليم التابع لها هذه القرية، وقاموا بمناقشة افتراضهم المتعلق بأن إطلاق الصافرات تجعل الفيلة تفر وتغادر القرية معهم. ولقد حاول سكان قرية أخرى استخدام هذه المنهجية ووجدوا أن الفيلة تغادر بالفعل القرية. وهنا سيكون الفرد متأكداً أن إطلاق الصافرات كان هو السبب لمغادرة الفيلة للقرية وفرارهم منها.

٨- قوة الارتباط: ونعني به أن التغيير الذي تم رصده وملاحظته كان أقوى في الأماكن التي تم فيها تنفيذ البرنامج أكثر من الأماكن التي تم فيها التوصل للأسباب المحتملة الأخرى.

فإذا استخدم سكان القرية العديد من الطرق المختلفة لإبعاد الفيلة عن القرية وتلك القرى التي استخدمت طريقة إطلاق الصافرات كانت هي الأكثر نجاحاً في اقتياد الفيلة خارج القرية، فهنا يُمكن للفرد أن يكون مطمئناً عندما يقوم بالإشارة لوجود ارتباط بين إطلاق الصافرات ومغادرة الفيلة للقرية.

المبول البيولوجية: ونعني به أنه كلما زاد تنفيذ التدخل مع المجموعة التجريبية، زاد التغيير الذي يمكن رصده.

فإذا استخدم سكان القرية العديد من الطرق المختلفة لإبعاد الفيلة عن القرية. فعندما يقومون مثلاً بإطلاق صافرات متعددة وبصوت عالي، فإن الفيلة قد تقوم بالمغادرة. وعندما يقومون بإطلاق صافرة واحدة، فإن الفيلة قد لا تقوم بمغادرة القرية والفرار منها. وهنا قد يقوم شخص ما بعمل نوع من الربط بين مغادرة الفيلة للقرية وبين الصوت العالي المتعدد لإطلاق الصافرات.

الرابط المنطقي: ونعني به أن العلاقة بين التدخل وبين التغيير الذي يتم رصده وملاحظته يتماشى منطقياً مع أشياء أخرى نحن نعلمها عن هذا التدخل وهذه النتيجة.

فالحوانات الخطيرة مثل فرس النهر، أو التماسيح، والضباع تقوم بمغادرة القرية والفرار منها فور إطلاق سكان القرية للصافرات. وهنا قد يقوم شخص ما باستخلاص حقيقة منطقية أن إطلاق الصافرات تساهم في اقتياد الحيوانات الخطيرة إلى خارج القرية، كما يُمكن تطبيق هذه الإستراتيجية مع الفيلة أيضاً.

المماثلة والتجانس: فالنمط القائم للعلاقة بين التدخل والتغييرات التي يتم ملاحظتها ورصدها تشابه أو تماثل النمط الذي تم إنشاؤه بين تدخل ذي صلة وبين تأثيرات هذا التدخل.

فكان القرية يسمعون قصة ما مثلاً عن إحدى قرى أمريكا الجنوبية التي تقوم باستخدام صافرات من نوع عالي الصوت كلما سمعوا صوت بومة في المنطقة. ففي هذه الحالة يعتقد سكان قرى أمريكا الجنوبية أن الضوضاء تجعل البومة تضر بعيداً عن المنطقة. وهنا قد يقوم سكان القرى الأفريقية برسم وتصور نوع من التماثل والتشابه بين هذه الحالة وبين المشكلة التي يعانون منها وقد يمكنهم في هذه الحالة استخلاص أن الصوت العالي والضوضاء الشديدة قد يقتادان الفيلة لخارج القرية.

والمبدأ في كل هذه الحالات، هو نفس المبدأ: يقوم الباحث باستبعاد كل التفسيرات البديلة، واحداً تلو الآخر، حتى يتم الاقتناع بأنه على الأرجح أن تكون التغييرات التي تم رصدها وملاحظتها كانت بسبب هذا التدخل من عدمه.

وعند تصميم إستراتيجية جمع البيانات، يجب على المقيمين تحديد أي من الدلائل التي تم التوصل إليها عملية ومفيدة لجمع البيانات، ومن ثم التخطيط لكيفية الحصول عليها. فليس كل ما نحتاجه هو القدرة على التوصل لنوع من العلاقات السببية، فالمقيمون يقومون بجمع أنواع المعلومات التي يكون لها معنى والتي يمكن أن توفر لنا نوعاً من اليقين الكافي عن النتائج عندما يتم جمعها وتنظيمها معاً، ليعتمد عليها المقيّمون في اتخاذ القرارات المستندة إلى هذه النتائج التي أسفر عنها التقييم. وكل هذه الاستراتيجيات تساهم في تقوية الأساس الخاص بالاستدلالات السببية التي نبحث عنها في هذا الصدد.

تصميم دراسة الحالة Case study design

■ **دراسة الحالة:** هي تصميم غير تجريبي يمدنا بوصف شامل ومتعمق بفرض فهم تدخل برامجي بشكل عام أو في سياق المعين. إن **دراسة الحالة** هي أحد التصميمات غير التجريبية. فهي لا تستخدم الاختيار العشوائي للعينات كما أنها لا تستخدم المجموعات الضابطة أو التجريبية. وعادة ما يتم استخدام تصميم دراسة الحالة عندما يريد المقيم الحصول على فهم متعمق للعمليات، والأحداث، أو المواقف المختلفة وتفسير كيفية حدوثها. فهي مفيدة جداً عندما يدور السؤال عن الكيفية التي تحدث بها الأشياء، أو لماذا حدثت. وهي مفيدة بشكل خاص عندما يتسم التدخل بالابتكار والإبداع أو يكون التدخل غير تجريبي أو غير مفهوم بالشكل الكافي المطلوب. وتتعدى دراسات الحالة أكثر من مجرد الوصف، فهي تتضمن أيضاً تقديم تفسيرات للمواقف المختلفة عن طريق من لديهم معرفة جيدة بها.

وعادة ما يتم استخدام دراسات الحالة في تقييم تدخلات التنمية. كما أنها مفيدة بشكل خاص لوصف الكيفية التي تمت بها تنفيذ التدخل سواء كان مشروعاً أو برنامجاً، ولماذا حدثت الأشياء بالطريقة التي تم بها التنفيذ. وقد يتم استخدام دراسة حالة وصفية بهدف اختبار البرامج المتطرفة أو المثالية.

ويستخدم تصميم دراسة الحالة طرقاً كمية ونوعية أو كليهما بفرض جمع البيانات اللازمة للدراسة. وتتكون دراسة الحالة من حالة فردية أو العديد من الحالات، كما أن التوجه والهدف الرئيسي لها يركز على الفهم العميق للتأثيرات التي يمكن أن يحدثها التدخل على المنظمات والمجتمعات والبرامج والمدن، أو البلاد.

ولتقييم النقل العام في بلد ما، مثلاً، فالشخص يُمكنه ببساطة تتبع المؤشرات الرئيسية مقابل بيانات الوضع الأصلي والمستهدفات الخاصة ببرنامج النقل العام. ويمكن إجراء دراسة وطنية إذا كانت المؤشرات تتعلق بعدد الأميال التي تغطيها وسائل النقل العام. وبالإضافة لذلك، فإذا كانت الأسئلة الأخرى ذات الصلة تتطلب جمع بيانات تتسم بالعمق، فقد يختار الشخص استخدام دراسة الحالة.

فمثلاً، إذا كان هناك تكليف ما بتقييم برنامج يستهدف تحسين النقل في المناطق الريفية، فقد يبحث المُقيّم ويدرس اختيارات الأشخاص التي تتعلق بوسائل النقل العام. ويُمكن لهذا التصميم أن يشترط أو ينص على أن هذه البيانات يُمكن جمعها من الأشخاص الذين يعيشون في المناطق الريفية. وقد نحتاج لمصادر أخرى لجمع البيانات على المستوى الوطني لبلد ما. وهنا نشير إلى أنه يُمكن إدارة جمع البيانات على مستوى أصغر ومحدد بمنطقة جغرافية معينة بشكل أفضل (حالة فردية).

وبدلاً من ذلك، فإن المُقيّمين يُمكنهم اختبار دراسات الحالة المتعددة، والتي قد يتم فيها اختيار بعض الحالات من المناطق الريفية لتضمينها في هذه الدراسة. وقد يتم اختيار دراسات الحالة عشوائياً أو عن طريق الاختيار المباشر، أو يتم اختيارها بناءً على غرض معين محدد في ضوء معايير معينة (مثل حالة فضلى، وحالة متالية، والحالة الأكثر سوءاً، بما في ذلك المهمشين الذين يعيشون في المناطق الريفية، وكذلك المناطق الريفية القريبة من المدن الكبيرة). ويُمكن استخدام نفس إستراتيجيات جمع البيانات المتبعة في الحالات الفردية المتعددة.

وتضفي دراسات الحالة معنىً جيداً في مجال التنمية عندما يكون التوجه والهدف هو تفهم موقف معين محدد كي يتم إعداد أو تعديل سياسة أو ممارسة معينة. ولا تتسم دراسات الحالة بأنها الوحيدة فقط التي يمكن اعتبارها كعملية أكثر من الدراسات الوطنية الكبرى، بل أنها تزودنا أيضاً بمعلومات تتسم بالعمق، وغالباً ما تكون مفيدة لصانعي القرارات (مربع ٧-٤). ومن أمثلة دراسة الحالة المقارنة الخاصة، استخدام التطعيمات المجانية في العيادات، والتي قد تساعد في تفسير لماذا يُمكن اعتبار مدخل ما أكثر نجاحاً من غيره من الداخل.

إن المعادلة الرمزية المتعلقة بتصميم دراسة الحالة تكتب كما يأتي:

O_1

O_2

O_3

مربع (٧-٤) مثال لتصميم دراسة حالة لأسئلة وصفية

ففي دراسة تقييمية لأحد برامج المشروعات الصغيرة والاقراض في الهند استهدفت الكشف عن الطرق التي أمكن فيها إشراك وانخراط السيدات في تفهم المشروعات الصغيرة، وكيف تم البدء في استخدام الأفكار التسويقية. وهنا اختارت دراسة الحالة ٥ سيدات ومشروعاتهن وقامت بتتبع التقدم الحاصل في المشروع وتأثيره على حياتهن خلال ثلاث سنوات.

تصميمات الأسئلة الوصفية Designs for Descriptive Questions

تتضمن الأسئلة الوصفية أسئلة مثل «كم عدد؟» أو «كم مقدار؟» وعن طريق الإجابة على مثل هذه الأسئلة يُمكن استخلاص بعض الرؤى أو الآراء ووجهات النظر. وعادة ما تستخدم الأسئلة الوصفية في التصميمات الوصفية أو غير التجريبية. فعندما يتم الإجابة على الأسئلة الوصفية فلا تتضمن هذه التصميمات مجموعة ضابطة «مجموعة مقارنة» لم يتم تطبيق التدخل معها. فهي تُركز فقط على هؤلاء الذين تم تطبيق التدخل معهم. و بعض نماذج التصميم الوصفية التي تستخدم مع الأسئلة الوصفية هي نفسها التي تستخدم مع أسئلة السبب- والنتيجة.

ولإجابة على الأسئلة الوصفية، فإن معظم نماذج التصميم الشائعة تتضمن ما يأتي:

- التصميم المقطعي البسيط
- تصميم المشهد الواحد
- التصميم القبلي - والبعدى
- تصميم الفترات الزمنية المتقطعة
- تصميم الدراسات ذات المدد الطويلة
- دراسات الحالة.

ودعنا نناقش فيما يلي كيف يُمكن أن تعمل بعض هذه النماذج من تصميمات الأسئلة الوصفية.

التصميم القبلي - والبعدى Before-and-After Design

لقد تم عرض نماذج التصميم القبلي - والبعدية في مكان سابق من هذا الفصل عندما تم مناقشة نماذج التصميم الخاصة بأسئلة السبب - والنتيجة. ويُمكن استخدام هذه التصميمات أيضاً للإجابة على الأسئلة الوصفية. وغالباً ما يُطلق على نماذج التصميم القبلي - والبعدية «التصميم القبلي والتصميم البعدى»، حيث يقوم المُقيّمون بالسؤال عن خصائص المجموعة قبل وبعد تطبيق التدخل، بحيث لا توجد هناك مجموعة ضابطة «مجموعة المقارنة» (مربع ٧-٥). فمثلاً، قد يسأل شخص عما إذا ازدادت معرفة المشاركين في المشروع بأساليب التربية الوالدية، وحينئذٍ يقوم باختبارهم في بداية تنفيذ المشروع وبعد استكمال تنفيذ المشروع.

وهنا يُمكن كتابة المعادلة الرمزية للتصميمات القبلي - والبعدية كما يأتي:

$$O_1 \times O_2$$

مربع (٧-٥) استخدام التصميم القبلي - والبعدى للإجابة على الأسئلة الوصفية

قد يقوم التصميم القبلي - والبعدى ببحث ودراسة أجور عينة من المشاركين في برنامج للتدريب الحرّفي قبل بدء تطبيق التدخل الخاص بالتدريب وبعد عامين من تطبيق البرنامج بهدف تناول أسئلة مثل كم مقدار، أو متوسط زيادة الأجور. ويُمكن تحويل هذا التصميم بسهولة إلى تصميم مقطعي قبلي - وبعدى عن طريق طرح أسئلة على المجموعات الفرعية من الأشخاص المستهدفين من ذوي الوظائف المختلفة بهدف دراسة العلاقة بين زيادة الأجور وبين الأنواع المختلفة من المهن.

مربع (٦-٧) مثال لتصميم السلاسل الزمنية المتقطعة للأسئلة الوصفية

قد تم اختبار معدل وفيات الأطفال عبر فترة زمنية معينة قبل وبعد تطبيق التدخل الذي يتضمن توفير المكملات الغذائية للأمهات. وبدلاً من ذلك، فإن التغييرات في اتجاهات المشاركين نحو رجال الأعمال عبر الوقت يمكن اختبارها قبل وبعد بدء برنامج للقروض الصغيرة.

تصميم السلاسل الزمنية المتقطعة Interrupted time Series Design

لقد تم عرض تصميم السلاسل الزمنية المتقطعة في مكان سابق عند عرض نماذج التصميم الخاصة بأسئلة السبب- والنتيجة. ولكنه يُمكن استخدام هذا التصميم أيضاً للإجابة على الأسئلة الوصفية (مربع ٦-٧). وتبحث تصاميم السلاسل الزمنية المتقطعة في التغييرات عبر الزمن، بشكل عام بغرض تحديد الاتجاهات. وعندما يتم استخدامها للإجابة على الأسئلة الوصفية، فإن الغرض يكون هو الكشف عن التغييرات ووصفها عبر الزمن قبل وبعد تطبيق التدخل. وهكذا نجد أنه يمكن استخدام تصميم السلاسل الزمنية المتقطعة لفهم الاتجاهات أو التوجهات المعينة بشأن موضوع أو قضية ما. ويمكن كتابة المعادلة الرمزية لتصميم السلاسل الزمنية المتقطعة كما يأتي:

$$O_1 O_2 O_3 X O_4 O_5 O_6 \dots$$

تصميم الدراسات الطولية Longitudinal Design

يعتبر تصميم الدراسات الطولية أحد أشكال نموذج تصميم السلاسل الزمنية المتقطعة، حيث يتم فيه إعادة القياسات على نفس المتغير المحدد مع نفس عينة المبحوثين. وعند استخدامه للإجابة على الأسئلة الوصفية، فإن تصميم الدراسات الطولية يستخدم للكشف مثلاً، عما إذا كان الأطفال الذين يحضرون برنامج ما يناقش ويتناول موضوع فنون الزخرفة مثلاً، استطاعوا الإبقاء على مكاسب وفوائد التعلم بمرور الوقت من عدمه.

كما يُمكن استخدام التصميم المبني على وجود فريق من الخبراء panel design للإجابة على الأسئلة الوصفية. ويُعتبر هذا التصميم شكلاً خاصاً من أشكال تصميم الدراسات ذات المدد الطويلة التي يتم فيها تتبع مجموعات صغيرة من نفس الأشخاص المستهدفين خلال نقاط زمنية معينة. كما يتم تتبع خبراتهم وتسجيلها وتوثيقها بكل التفاصيل المطلوبة. ويهتم هذا التصميم دائماً باستخدام المنهجيات والتقنيات النوعية (مثل أسئلة المسوح المفتوحة، والمقابلات المتعمقة، والملاحظة) بالإضافة للبيانات الكمية. ويوفر لنا هذا التصميم أيضاً منظوراً ورؤى أعمق عن أي تغييرات قد مر بها الأشخاص كنتيجة لتطبيق التدخل.

ويمكن كتابة المعادلة الرمزية لتصميم الدراسات ذات المدد الطويلة كما يأتي:

$$X O_1, O_2, O_3 \dots$$

■ تصميم الدراسات

الطولية؛ ونعني به تصميم للسلاسل الزمنية المتقطعة يتم فيه إعادة القياسات على نفس المتغير المحدد مع نفس عينة المبحوثين.

تصميم الأسئلة المعيارية القياسية

Designs for Normative Questions

إن المنطق الخاص بالأسئلة المعيارية القياسية مشابه لحد كبير للأسئلة الوصفية فيما عدا أن الأسئلة المعيارية القياسية دائماً ما تقوم بالتقييم في ضوء معايير أو مبادئ قياسية معينة. ومن ثم يتم مقارنة النتائج مع هذا المعيار المُقنن، والذي قد يتضمن مؤشرات ومستهدفات. وعامة فإن نفس نماذج التصميم تعمل مع الأسئلة المعيارية القياسية مثلما تعمل مع الأسئلة الوصفية.

وتتناول مراجعة الأداء بعض جوانب الأداء في منظمة ما (Mayne, 2005, 2006). ويمكن أن تتشابه مراجعات الأداء بشكل كبير مع التقييمات المعيارية القياسية. ولقد قام بارزيلي (Barzelay, 1997) بتحديد ٧ أنواع من مراجعات الأداء، المبنية على المسح الذي أجراه لأعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) Organization for Economic Co-operation and Development. ويوضح جدول ٧-٢ أربعة من أشهر هذه الأنواع.

كما يوضح مربع ٧-٧ النقطة التي تم إيضاحها من قبل - والتي تشير إلى أنه عندما لا يكون من الممكن إنشاء تصميم تقييم تجريبي باستخدام مجموعات الضبط العشوائية، يُمكن قبول التحول نحو استخدام نموذج التصميم شبه التجريبي باستخدام مجموعات المقارنة.

جدول (٧-٢) الأنواع الأربعة لمراجعات الأداء

النوع	وحدة التحليل	مجال التركيز
مراجعة الكفاءة	المنظمة، أو السلطة القضائية مكون العملية أو مكون البرنامج	تحديد فرص تقليل تكلفة الموازنة اللازمة لتقديم مخرجات البرنامج
مراجعة الفعلية	سياسة، أو برنامج، أو المكون الأساسي للبرنامج	تقييم أثر ومردود السياسات العامة، وتقييم فعالية سياسة أو برنامج ما
مراجعة أداء قدرات الإدارة	المنظمة، أو السلطة القضائية قضية الإدارة العامة	تقييم قدرات النظم وإجراءات السلطة القضائية، أو المنظمة أو البرنامج لإنجاز وتحقيق الأهداف المقصودة
مراجعة معلومات الأداء	المنظمة	التصديق على جودة ونوعية أداء المعلومات التي تقدمها وتوفرها المنظمة

المصدر: Barzelay 1997. Adapted from

مربع (٧-٧) تأثير برامج التدريب الوظيفي على العمال الذين يتم تسريحهم

تواجه الكثير من الدول النامية مشكلة إعادة التدريب للعمال عندما يقوم أحد المشروعات المملوكة للحكومة بتقليص العمالة. وتقييم مثل هذه البرامج يواجهه الكثير من التحديات، حيث أنها عادة ما تتضمن مكونات مختلفة وعديدة. وقد يتم الاستفادة منها في العديد من الدوائر المتنوعة بالإضافة لقياس النتائج بطرق مختلفة (العمالة، والتوظيف الذاتي، العائد الشهري، العائد المستمر)

ولكى يتم تقييم برامج التدريب الوظيفي، يقوم المقيمون بطرح الأسئلة الآتية:

- هل حقق المشاركون في البرنامج نجاحاً أكبر من غير المشاركين في برامج إعادة التدريب اللازمة لسوق العمالة؟
- كيف كانت تكلفة العائد بمقارنته بالمتوقع من كل برنامج تدريبي؟

ولقد كان المشاركون الذين تلقوا التدريب متماثلين مع مجموعة أخرى من الذين لم يشاركوا. ولقد تم استخدام البيانات الإدارية، وبيانات المسوح، والمنهجيات والأساليب الإحصائية لقياس أثر ومردود البرنامج التدريبي. ومن الممكن أن يكون الأشخاص الذين شاركوا مختلفين بشكل ما، مما أحدث الاختلاف في ضوء النتائج التي تم رصدها. وربما مثلاً، كانوا أكثر دافعية من الأشخاص الموجودين في مجموعة المقارنة أو يكون لديهم خبرات وظيفية أكثر، مما سهل حصولهم على وظيفة جديدة.

ولكى يتم تقوية هذا التصميم، قد يكون من المفيد الاختيار العشوائي لهؤلاء الذين تنطبق عليهم شروط القبول والالتحاق بالبرنامج كي يتم إزالة احتمالية اختلاف الخصائص بين المجموعتين.

المصدر: المؤلفان

نماذج تصميم أسئلة السبب – والنتيجة

Designs for Cause-and-Effect Questions

عادة ما يتم استخدام نماذج التصميمات التجريبية لتناول أسئلة السبب- والنتيجة (برجاء الرجوع الى ص ٢٥٢) .

الحاجة إلى نماذج تصميم أكثر دقة وقوة

The need for more Rigorous Evaluation Designs

ما الذي تفعله نماذج التصميمات مع أسئلة السبب- والنتيجة؟

لقد أجرى القادة العاملون في مجال تقييم التنمية العديد من المناقشات التي تدور حول الحاجة إلى وجود تقييم برامج يتسم بمزيد من الدقة (Davidson, 2006; Scriven, 2006; Bamberger, and White, 2007). وعبر هذه المناقشات أشاروا إلى أن معظم التقييمات التي أجريت عن طريق وكالات التنمية هي تقييمات للعملية Process Evaluations، والتي تركز على دراسة إلى أي مدى تم إدارة البرنامج بشكل جيد. كما أن الزيادة في إجراء التقييمات باستخدام النهج التشاركي، أضافت المزيد من الآراء ووجهات النظر والرؤى التي يقوم المستفيدون بالتعبير عنها، ولكنها «لا تساهم في توفير بيانات يُمكن توظيفها لأغراض التحليل الكمي للأثر» (Bamberger and White, 2007, p.58).

ولقد أثمرت المناهج المبنية على النتائج والتركيز على الأهداف الإنمائية للألفية (MDGs) على وجود العديد من الدعوات لقياس الأثر. واستمدت تقييمات الأثر التي تهتم بالنتائج التي يُحدثها مشروع، أو برنامج، أو سياسة ما من مجموعة متنوعة من المصادر التي تتضمن ما يلي :

- مؤتمر مونبيري ٢٠٠٢ عن تمويل التنمية، الذي يدعو للتوسع في استخدام وكالات التنمية للإدارة المبنية على النتائج
- اتفاق باريس ٢٠٠٥، الذي يشجع التعاون بين العديد من المانحين في مجال الارتقاء بتقييمات الأثر
- مُختبرات الحد من الفقر، التي تشجع وتعزز استخدام نماذج التصميم العشوائية وتقدم برامج تدريبية للدول النامية حول هذه التصاميم
- مركز التنمية العالمية (CGD) Center for Global Development، الذي يدعو بقوة لتبني نماذج تصميم تقييم أكثر دقة، ولاسيما في إصدار «متى نتعلم من أي وقت مضى؟» (CGD, 2006). وقام المركز بطلب العديد من العروض الاستشارية من الوكالات المستقلة في مجال التقييم لضمان إجراء تقييمات تتسم بمزيد من الاستقلالية والدقة لمشروعات وبرامج وسياسات التنمية (Bamberger and White, 2007).

ولقد أثمرت جهود دفع حدود التفكير الحالي للأمم في مجال التنمية الدولية وتقييم التنمية عن تحفيز استخدام المناهج التي تتناول قياس الأثر. ولقد تم توضيح الجهود التي بذلتها حكومة إسبانيا في مربع ٧-٨ والخاص بهذا الفكر الجديد والتحرك في اتجاه إجراء تقييمات عن طريق استخدام نماذج تصميم تتسم بمزيد من الاستقلالية والدقة. وغالباً ما يتم تعريف نماذج التصاميم «الأكثر دقة Rigorous»، بأنها التجربة التي تتضمن استخدام المجموعات الضابطة العشوائية Randomized control group. وأشار رافاليون Ravallion، مدير إدارة البحث في البنك الدولي إلى أن الاختيار العشوائي للمجموعات لا يعبر دائماً عن الإجابة التي نرغب في الحصول عليها، خاصة في مجال التنمية (Ravallion, 2009). فمثلاً، يمكن لشخص ما أن يقوم بالاختيار العشوائي لبعض التدخلات الإنمائية. ولكن كيف يمكن للمرء الاختيار عشوائياً لموقع ومكان مشروعات وبرامج البنية الأساسية ذات الصلة؟ وفي هذا الصدد قام رافاليون Ravallion بمناقشة كيفية عمل التجارب العشوائية، والقضايا العديدة المرتبطة بتعميم النتائج التي تسفر عن استخدامها، حيث أنها تعمل في الغالب فقط بالنسبة لتدخلات المشروعات الصغيرة في إطار شروط وظروف معينة. وقام أيضاً بوصف ما يطلق عليه «بالتأثيرات الممتدة» Spillover. كما أن هؤلاء الذين يختارون في الغالب استخدام نماذج التصميم العشوائية يفترضون أن هؤلاء الذين لم يشاركوا في البرنامج لم يتأثروا به. ولكنه من المعروف أن التأثيرات الممتدة تنتشر بشكل كبير في تطبيقات التنمية، وأن التأثيرات الممتدة تتبع من حركة الباحثين داخل وخارج مجال المعالجة، والتقليد والمحاكاة على المدى الطويل، لأنه في هذه الحالة تقوم مجموعة واحدة بنسخ ونقل ممارسات مجموعة أخرى إذا كان يبدو عليها أنها تعمل جيداً. وتقوم الحكومات المحلية بالتحرر خطوات للأمم واستخدام الموارد التي تقوم منظمات التنمية بتوفيرها لاستخدام مثل هذه المناهج مع مجموعات ضابطة مُحددة.

مربع (٧-٨) الدعم الإسباني لتصميمات التقييم التي تتسم بمزيد من الدقة

تبحث أسبانيا في تحسين فعالية المعونة عن طريق الارتقاء بالإدارة المبنية على النتائج في وكالات التنمية العاملة بها ومع البلاد الشريكة لها. وفي هذا الصدد قامت بتنفيذ برنامج جديد لدعم البنك الدولي في تقييم أثر البرامج المبتكرة التي تستهدف نتائج التنمية البشرية. وقام برنامج الصندوق الائتماني لقياس الأثر بشراكة بين إسبانيا والبنك الدولي (SIEF) Spanish-World Bank Trust Fund for Impact Evaluation والذي يعتبر من أكبر صناديق الائتمان الذي قام البنك الدولي بتأسيسه بالتركيز على قياس الأثر والنتائج (World Bank, 2007).

ويجب أن تكون نماذج التصميم مناسبة وملائمة لكل موقف ولكل نوع من أنواع أسئلة التقييم المطروحة. وقد ناقش باتون (Patton, 2007) مماثلة ومناظرة نماذج التصميم لأنواع مختلفة من تدخلات التنمية، مع ملاحظة أن «المواقف المختلفة للأثر والأهداف المختلفة للتقييم لديها تضمينات مختلفة بالنسبة للطرق المستخدمة» (p.1). ويحتاج المقيّمون للبدء في توضيح الموقف، والتصميم الذي ينشأ عن هذا الموقف. وفي هذا الصدد أشار باتون قائلاً، «يوجد هناك العديد من المواقف الخاصة بأثر التنمية والتي يرتبط بوجود مناهج متنوعة لقياس وتقييم الأثر» (p.2).

وقام كل من بامبيرغر وباتون (Bamberger and Patton, 2007) بتقديم المقترحات التالية لتقوية تصميم التقييم والتعامل مع القيود المرتبطة بتغيرات الوقت والميزانية كما يأتي:

١- بناء نموذج تصميم التقييم بناءً على نموذج جيد لنظرية البرنامج. فالقيام بعمل ذلك يمكن أن يساعد في تفسير الارتباطات والعلاقات الموجودة في سلسلة العلاقات السببية، وتحديد الافتراضات الرئيسية. كما يُمكنه أيضاً تحديد العوامل الاقتصادية المحلية، والسياسية، والمؤسسية، والبيئية، والاجتماعية، والثقافية بغرض تفسير الاختلافات في الأداء والنتائج.

٢- يبنى التصميم الذي يعتمد على استخدام مزيج من الطرق التي تجمع بين المناهج النوعية والكمية على ما يأتي:

- استخدام بيانات نوعية ثلاثية المصادر، لتوفير أدلة إضافية تساهم في دعم النتائج الكمية، والمساعدة في وضع إطار للبحث، والمساعدة في تفسير النتائج الكمية.
- تعظيم استخدام البيانات الثانوية، والتي تشمل بيانات متابعة المشروع.
- أينما يسمح الوقت والميزانية المتاحة، يجب جمع بيانات عن نقاط وموضوعات إضافية في دورة حياة المشروع.

٢- تبسيط أدوات جمع البيانات.

٤- استخدام البيانات الثانوية بأسلوب يتسم بالابتكار، باستخدام البيانات التي تم الحصول عليها وجمعها من مسوحات كاملة لبيانات الوضع الأصلي، أو المجموعات الضابطة أو مجموعات المقارنة.

٥- الأخذ في الاعتبار ضرورة تقليل حجم العينة إذا كانت العينة من النوع التقديري.

٦- العمل على تقليل تكلفة جمع البيانات باستخدام المقابلات الأقل تكلفة، والملاحظة المباشرة بدلاً من استخدام المسوح الأسرية، مع استخدام بعض نتائج تقييمات أخرى قد يتزامن إجراؤها مع التقييم الحالي.

ويجب على المُقيِّمين الكشف عن البدائل الخاصة بكل تصميم كمحاولة لتوفير نتائج قوية وسليمة (جدول ٧-٢). فاختيار التصميم الأفضل من الخطوات الهامة لأن «الطرق المختلفة يمكنها أن تسفر عن نتائج مختلفة تماماً كما أن التحدي يكمن في معرفة واكتشاف أي التصميمات والطرق الأفضل والأكثر ملاءمة، وإنتاجية، وفائدة للموقف محل البحث» (Patton, 2002, p.255).

ويعد التقييم فنًا وعلمًا في نفس الوقت. ويجب على المُقيِّمين عند إصدار القرارات الأخذ في اعتبارهم أنه لا يوجد هناك تصميم كامل ومثالي، فكل التقييمات تتضمن نوعًا من المقايضات التي تتعلق بمتغيرات الوقت، أو التكلفة، بالإضافة لمدى الاهتمام بالجوانب العملية.

كما أشار رافاليون (Ravallion, 2009)، قائلاً «دع أسئلة التقييم تقود النهج المراد استخدامه. فقد تكون الأسئلة الأكثر أهمية» هي التي تتناول من استفاد ومن خسر نتيجة اشتراكه في هذا التدخل؟ هل تتم مراقبة ومتابعة التدخل كما تم النص عليه في وثائق المشروع ومستداته؟ ماذا عن النوع والتباين في عملية التنفيذ؟ وأي التباينات يجب البناء عليه؟ بالنسبة لمن وتحت أي من الظروف يعمل هذا التدخل؟».

جدول (٧-٣) مزايا وعيوب نماذج التصميم التجريبية الشائعة

نوع التصميم	المزايا	العيوب
التجريبي Experimental	ضبط تهديدات تحقيق الصدق الداخلي	من الصعب إجراؤها في القطاع العام
المقارنة	مفيدة في مجال البحث في الاختلافات الموجودة بين الجماعات، وضبط تأثير التاريخ والنضج إذا كانت مجموعة المقارنة متماثلة بشكل كبير	الاختيار والإنهاك الطبيعي يعتبران بمثابة تهديدات
شبه التجريبي Quasi-experimental	مفيدة في توفير السياق اللازم لقياس التغير	الاختبار، وأدوات وأجهزة القياس، والميول نحو المتوسط، والإنهاك الطبيعي، وتأثيرات التاريخ والنضج كلها قد تكون بمثابة تهديدات
غير التجريبي Nonexperimental	مفيدة في تناول الأسئلة الوصفية والمعيارية، كما أن التصميمات المتعددة لتصميم المشهد الواحد تساهم في بناء الحالة.	ضعيفة جداً لأسئلة السبب - والنتيجة

المصدر: المؤلفان.

وبشكل عام، تحتاج أسئلة التقييم إلى التصميم الذي قد يكون تجريبياً، أو شبه تجريبياً، أو غير تجريبياً. ويحاول التصميم التجريبي ضبط كل العوامل الموجودة في «التجربة» لتحديد أو التنبؤ بما قد يحدث. ويقوم التصميم التجريبي باستخدام الاختيار العشوائي للمبحوثين على الأقل في مجموعتين هما المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة.

كما أن التصميم شبه التجريبي مشابه للتصميم التجريبي بأنه يستخدم مجموعتين أو أكثر، ولكن لا يتم فيه الاختيار العشوائي للمبحوثين لكل مجموعة. وعادة ما يتم تشكيل مجموعة المقارنة بشكل يسمح بتطبيق التدخل مع مجموعة واحدة ومجموعة مشابهة أخرى، ولكن بدون استخدام وتطبيق التدخل معها. وتتسم التصميمات غير التجريبية بأنها وصفية بشكل كبير. وهي لا تستخدم الاختيار العشوائي أو مجموعات المقارنة.

وبالنسبة لمعظم تدخلات التنمية، من الصعب إنشاء تصميم يقوم بالإجابة على أسئلة السبب - والنتيجة بسبب التعقيد الموجود في هذا الموقف. ومن الصعب «إثبات» أن التدخل كان وراء التأثير الذي تم رصده وملاحظته. ويمكن أن تساعد نماذج تصميم التقييم في تحديد تأثير ومردود برنامج للمدى الذي يقوم فيه المقيّمون بالتحكم في تنفيذ وقياس البرنامج. والتوجه هنا هو تقليل وإزالة التفسيرات الممكنة الأخرى لما تم ملاحظته ورصده.

وبالنسبة لأسئلة السبب - والنتيجة، فإنه يجب على المقيّم أن يأخذ في اعتباره استخدام واحد أو أكثر من أنواع نماذج تصميم التقييم الآتية:

- تصميم المقارنة المائلة وغير المتكافئة
- تصميم مقارنات السلاسل الزمنية المتقطعة
- التصميم الارتباطي (العلائقي) باستخدام الضبط الإحصائي
- تصميم الدراسات الطولية
- التصميم المبني على الفريق
- التصميم القبلي - والبعدي
- التصميم المقطعي البسيط
- مطابقة درجات الميل
- تصميم تتبع العلاقات السببية.

ويتم تقييم الأسئلة الوصفية عامة باستخدام نماذج التصميم الوصفية أو غير التجريبية. وتركز نماذج تصميم الأسئلة الوصفية فقط على الإجابة على الأسئلة التي لا تتناول التعرف على العلاقات السببية أو ممانلة الأداء في ضوء بعض المعايير المحددة. ويتم استخدام بعض هذه النماذج من التصميم للأسئلة الوصفية مثلما يتم استخدامها مع أسئلة السبب - والنتيجة.

ولإجابة على الأسئلة الوصفية، يجب على المقيّم أن يأخذ في اعتباره استخدام واحد أو أكثر من نماذج التصميم الآتية عند تصميم التقييم:

- تصميم المشهد الواحد one-shot
- التصميم المقطعي البسيط
- التصميم القبلي - والبعدي
- تصميم مقارنات السلاسل الزمنية المتقطعة
- نموذج تصميم الدراسات الطولية
- دراسات الحالة.

ويتشابه منطق الأسئلة المعيارية القياسية مع منطق الأسئلة الوصفية، فيما عدا أن الأسئلة المعيارية القياسية يتم تقييمها دائماً في مقابل معيار ومبدأ قياسي معين.

ولقد دعا العديد من القادة العاملين في مجال تقييم التنمية الدولية إلى استخدام تصميمات تقييمية تتسم بمزيد من الدقة. وبينما تتحرك المشروعات، والبرامج، والسياسات نحو الإدارة المبينة على النتائج، فإن الفرد يمكنه أن يتوقع وجود نماذج تصميم أكثر للتقييمات كمحاولة لتناول قضية العلاقات السببية بشكل علمي سليم.

أنشطة الفصل السابع

تمرين تطبيقي (٧-١) : اختيار تصميم التقييم

افترض أنه طلب منك قياس تأثير ومردود بناء عيادة صحية مجتمعية لتعليم الوالدين حول كيفية التعامل مع الأمراض الأسرية الشائعة، وتحديد المشكلات الهامة التي قد تكون موجودة هناك. وتتمثل أهداف هذا البرنامج في زيادة عدد الآباء والأمهات الذين يكون لديهم معرفة وتفهم جيد للرعاية الصحية الوقائية، والاسعافات الأولية، وإستراتيجيات التدخل المبكر وتخفيض عدد الأطفال والكبار الذين يكونون عرضة لبعض الأمراض الخطيرة.

١- ما هي النتائج المرغوب تحقيقها؟

٢- اكتب سؤال سبب- ونتيجة، وسؤال معياري قياسي، وسؤال وصفي لهذا التقييم.

٣- ما هو التصميم الذي يمكنك استخدامه للبحث عن الإجابة على هذه الأسئلة؟ وما هي جوانب القوة ومحددات استخدام هذا التصميم؟ لماذا يُعتبر التصميم الذي قيمت باختياره أفضل من نماذج التصميم الأخرى التي يُمكن استخدامها؟

تمرين تطبيقي (٧-٢) : اختيار تصميم التقييم وإستراتيجية جمع البيانات

افترض أنه طلب منك إنشاء تصميم تقييم لدراسة تستغرق ستة أشهر بغرض تقييم فعالية إحدى حملات التوعية التي تتعلق بمعلومات الصحة الوقائية في بلدك. وتتكون هذه الحملة من حلقات نقاشية تستمر كل منها لمدة يومين، وأنه يتم إجراؤها عن طريق بعض الأطباء والمتخصصين في قطاع الصحة الوقائية في بعض المجتمعات المستهدفة في بلدك. ولقد كان الغرض من هذا التقييم هو تحديد ما إذا أثمرت حملة المعلومات هذه عن تحسن ملموس في الممارسات الصحية من عدمه. ويوجد لديك ميزانية متوسطة الحجم كما يوجد لديك ستة باحثين متاحين لمساعدتك في تصميم وإجراء التقييم.

١- هل سيكون سؤالك الأول من أسئلة التقييم وصفيًا، أو معياريًا قياسيًا، أم سؤالًا من أسئلة السبب - والنتيجة؟ فسر اختيارك.

٢- هل يجب أن تتسم إستراتيجية جمع البيانات بأن تكون مقننة، أم تعتمد على الأسئلة المفتوحة، أم تعتمد على مزيج بينهما؟ لماذا؟

٣- كيف يمكنك تحديد النتائج الأكثر أهمية التي يجب قياسها، وكيف يمكنك قياسها؟

٤- ما هو نموذج التصميم الذي يمكنك استخدامه؟

٥- ما هي جوانب القوة والضعف في نماذج التصميم الذي اخترت استخدامه؟

ملحق (٧-١) ملخص للمصطلحات الرئيسية وسمايات أنواع ونماذج التصميم المختلفة للتقييم

مصطلحات التصميم	أنواع التصميم	التقييم الرمزي المرئي	الآراء الرئيسية	العيوب الرئيسية
التصميم التجريبي	تتسم التصميمات التجريبية بالاختيار العشوائي للمجموعات الضابطة ومجموعات التدخل ، المجموعات التجريبية	مجموعة مقارنة عشوائية.	صدق داخلي قوي، وتحديد التغيرات التي تكافئ ، وتتضمن بعض المشاكل المتعلقة بالاختبارات الأخلاقية وصعوبة تقييم وبدون استخامه.	
معدل فقط: مجموعة مقارنة عشوائية وليس قبل الاختيار.	O_3 X O_4	صدق داخلي جيد، وتسم بأنه عملي لحد لا تقوم بتحديد التغيرات التي يتم رسمها عبر الزمن.		
تشبه تجريبية	تعتبر التصميمات شبه التجريبية أضعف لحد ما من التصميمات التجريبية فيما يتعلق بالصاق أو لوجود مستوى منخفض من الصاق الداخلي. تتضمن التصميمات شبه التجريبية مقارنات ولكن بدون اختبار عشوائي لهذه المجموعات.			
التقلي - والبدي مقارنة.	O_1 X O_2	وجود تهديدات وتحديات تتعلق بالاختيار والأدوات المستخدمة وتأثير ضعفها		
التقارنة التقليدية - والبدي للمجموعات الغير متماثلة.	NO_1 X O_1	يجب أخذ السياق في الاعتبار.		
المقارنة البعدية فقط للمجموعات غير المتماثلة.	NO_2 O_4	وجود ثقة أكبر مع مجموعة المقارنة.		
	NO_1 X O_2	قد يكون هو أفضل التصميمات للتعرف على أو أين بدأ تطبيق التدخل.		
	O_1	وجود مشاكل تتعلق بالاختيار.		
	X O_2	إمكانية ضبط تأثيرات عملية الاختيار وتحديات في عملية الاختيار وفي الصاق والتأثير واستخدامها، والتأثير التاريخي.		
	X O_1	إمكانية مقارنة التدخلات، يجب أخذ السياق بعين هناك العديد من التهديدات والتحديات.		
	Y O_2			
	Z O_3			

وجود التهديدات والتحديات المتعلقة بالتحديدات والتحديات المتعلقة بالتحيز في عملية الاختبار.	$O_1 O_2 X O_3 O_4 O_5 O_6$	سلاسل زمنية (داخل نطاق المجموعة)	مقارنة السلاسل الزمنية المتقطعة (جيدة ومناسبة للأسئلة الوصفية)
مكلفة، ومستهلكة للوقت، ومن الصعب تتبع الأشخاص فيها عبر الوقت.	استبعاد التراجع الخاص بالتأثير التاريخي انخفاض التراجع نحو المتوسط.	فترات زمنية للمقارنة (غير المتكافئة)	مقارنة السلاسل الزمنية المتقطعة (جيدة ومناسبة للأسئلة الوصفية)
مكلفة، ومستهلكة للوقت، ومن الصعب تتبع الأشخاص فيها عبر الزمن.	تتبع الأشخاص عبر الزمن.	عدم وجود بيانات عن الوضع الأصلي	تصميم الدراسات الطولية
يمكن أن تكون مكلفة.	تتبع الأشخاص عبر الزمن ولكن بعمليات معقدة.	تتبع نفس المجموعة عبر الزمن.	التصميم المبني على الفرق
تتطلب عينات ذات حجم كبير.	استخدام الطرق والأساليب الإحصائية لتحديد العلاقات الارتباطية بين الحالات بغرض عزل وتحديد التهديدات المحتملة، وتحديد العلاقات الهامة، والتغيرات البريقة.	مقارنة المشاركين في التدخل مع المتشابهين من غير المشاركين	مطابقة درجات الميل
قدرة خاصة للتعامل مع الكمبيوتر، بالإضافة للقدرة الحاسوبية الأخرى.	تتطلب مجموعات كبيرة من البيانات، وتتميز بخاصة التعامل مع الكمبيوتر، بالإضافة للقدرة الحاسوبية الأخرى.	مقارنة المشاركين في التدخل مع المتشابهين من غير المشاركين	مطابقة درجات الميل
لا يوجد هناك تهديدات الكثرة من التحديدات والتهديدات المتعلقة بالصدق الداخلي كما أنه تصميم ضعيف.	لا يوجد هناك إشارة واضحة لما يحدث عبر الزمن.	يغطي صسرة واضحة في نقطة زمنية محددة.	التصميم التقطعي البسيط
يوجد هناك الكثرة من التحديدات والتهديدات المتعلقة بالصدق الداخلي كما أنه تصميم ضعيف.	سهل إدارته ويسم بأنه عملي أيضاً.	داخل نطاق المجموعة وبين المجموعات.	التصميم التقطعي البسيط
يسهله كثيراً من الوقت.	يسهله كثيراً من الوقت.	يقاشر العلاقات السببية المبنية على نماذج نظرية التغيير والنموذج المنطقي.	استراتيجيات تتبع العلاقات السببية
يسم بضعف الصدق الداخلي.	يسم بضعف الصدق الداخلي.	دراسات الحالة.	دراسات الحالة.

اختيار تصميمات أسئلة السبب - والنتيجة، والأسئلة الوصفية، والأسئلة المعيارية القياسية

- Aliendo, Marco, and Sabine Kopeinig. 2005. Some Practical Guidance on the Implementation of Propensity Score Matching. Discussion Paper 1588, IZA, Institute for the Study of Labor, Bonn.
<http://ftp.iza.org/dp1588.pdf>.
- Bamberger, Michael, and Howard White. 2007. "Using Strong Evaluation Designs in Developing Countries: Experience and Challenges." *Journal of Multidisciplinary Evaluation* 4 (8): 58–73.
- Barzelay, M. 1997. "Central Audit Institutions and Performance Auditing: A Comparative Analysis of Organizational Strategies in the OECD." *Governance: An International Journal of Policy and Administration* 103: 235–60.
- Boruch, Robert. 2004. "Ethics and Randomized Trials." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa.
- Brossart, Daniel F., Daniel L. Clay, and Victor L. Willson. 2002. "Methodological and Statistical Considerations for Threats to Internal Validity in Pediatric Outcome Data: Response Shift in Self-Report Outcomes." *Journal of Pediatric Psychology* 27 (1): 97–107.
- Brown, Randall S., and Ellen Eliason Kisker. 1997. "Nonexperimental Designs and Program Evaluation." *Children and Youth Services Review* 19 (7): 541–66.
http://www.aei.org/publications/pubID.17770/pub_detail.asp.
- Campbell, D. T., and J. C. Stanley. 1963. "Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research." In *Handbook of Research on Teaching*, ed. N. L. Gage. Chicago: Rand-McNally.
- CGD (Center for Global Development). 2006. *When Will We Ever Learn? Improving Lives through Impact Evaluation*. Washington, DC.
- Chatterji, M. 2007. "Grades of Evidence: Variability in Quality of Findings in Effectiveness Studies of Complex Field Interventions." *American Journal of Evaluation* 283: 239–55.
- Cohen, M. 2001. "Evaluating Microfinance's Impact: Going Down Market." In *Evaluation and Poverty Reduction*, eds. O. N. Feinstein and R. Picciotto, 193–203. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Cook, T. D., and D. T. Campbell. 1979. *Quasi-Experimentation: Design and Analysis for Field Settings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Davidson, E. J. 2000. "Ascertaining Causality in Theory-Based Evaluation." *New Directions for Evaluation* 87: 17–26.
- . 2006. "The RCT's Only Doctrine: Brakes on the Acquisition of Knowledge?" *Journal of Multidisciplinary Evaluation* 6: ii–v.
- Garbin, Cal. 2009. *Statistical Control*. Lincoln, NE: University of Nebraska. psych.unl.edu/psycrs/942/q2/control.ppt.
- Grembowski, D. 2001. *The Practice of Health Program Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Homer-Dixon, Thomas. 1995. Strategies for Studying Causation in Complex Ecological Political Systems. Occasional Paper; Project on Environment, Population, and Security. American Association for the Advancement of Science, Washington, DC, and the University of Toronto.
<http://www.library.utoronto.ca/pcs/eps/method/methods1.htm>.
- Mayne, John. 2005. "Ensuring Quality for Evaluation: Lessons from Auditors." *Canadian Journal of Program Evaluation* 20 (1): 37–64.
- . 2006. "Audit and Evaluation in Public Management: Challenges, Reforms, and Different Roles." *Canadian Journal of Program Evaluation* 21 (1): 11–45.
- Miles, M. B., and A. M. Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health). 1999. A Model for Research on Training Effectiveness TIER. Centers for Disease Control, Atlanta.
<http://www.cdc.gov/niosh/99-142.html>.
- Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention. 1989. *Evaluating Juvenile Justice Programs: A Design Monograph for State Planners*. Report prepared for the U.S. Department of Justice, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention by Community Research Associates, Inc.
- Patton, Michael Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 2005. "The Debate about Randomized Controls in Evaluation: the Gold Standard Question." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, July.
- . 2007. *Design Options and Matching the Type of Impact Evaluation and Attribution Issue to the Nature of the Intervention: Background Discussion on Impact Evaluation for International Development Efforts*. November.
- . 2008. "The Logic of Experimental Designs and 10 Common Criticisms: The Gold Standard Debate." In *Utilization-Focused Evaluation*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Powell, Keith D. 2004. "Research Methods on Psychological Science: Psychology 242." Powerpoint presentation, November 8. Department of Psychology, University of Chicago, Chicago, IL.
- Prennushi, Giovanna, Gloria Rubio, and Kalanidhi Subbarao. 2002. *PRSP Sourcebook Core Techniques*. Washington, DC: World Bank.
<http://go.worldbank.org/3I8LYLXO80>.
- Project STAR. 2006. *Study Designs for Program Evaluation*. Aguirre Division, JBS International, Inc. Bethesda, MD.
[http://www.nationalserviceresources.org/filemanager/download/performance Measurement/Study_Designs_for_Evaluation.pdf](http://www.nationalserviceresources.org/filemanager/download/performance%20Measurement/Study_Designs_for_Evaluation.pdf).
- Ravallion, Martin. 2009. "Should the Randomistas Rule?" *The Economist's Voice* 6(2): 1–5.
- Schweigert, F. J. 2006. "The Meaning of Effectiveness in Assessing Community

- Initiatives.” *American Journal of Evaluation* 27: 416.
<http://aje.sagepub.com/cgi/content/abstract/27/4/416>.
- Scriven, Michael. 2006. “Converting Perspective to Practice.” *Journal of Multidisciplinary Evaluation* 6: 8–9.
- . 2007. Key Evaluation Checklist. February.
http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/kec_feb07.pdf.
- Stake, R. E. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stuffl ebeam, Daniel L. 2004. Evaluation Design Checklist. Western Michigan University, Evaluation Center, Kalamazoo, MI.
<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/evaldesign.pdf>.
- Stuffl ebeam, D. L., G. F. Mdaus, and T. Kellaghan, eds. 2000. *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Boston: Kluwer.
- Trochim, W. M. “The Research Methods Knowledge Base. <http://www.socialsresearchmethods.net/kb>.
- Trochim, W., and D. Land. 1982. “Designing Designs for Research.” *Researcher* 1 (1): 1–16.
<http://www.socialresearchmethods.net/kb/desdes.htm>.
- United Kingdom Evaluation Society. 2003. Glossary of Evaluation Terms.
http://www.evaluation.org.uk/Pub_library/Glossary.htm.
- Wadsworth, Y. 1997. *Everyday Evaluation on the Run*. St. Leonards, New South Wales, Australia: Allen and Unwin.
- White, Howard. 2007. “Challenges in Evaluating Development Effectiveness.” Working Paper, World Bank, Washington DC.
- White, Howard, and Edoardo Masset. 2005. “Quasi-Experimental Evaluation.” PowerPoint presentation, February 16.
- World Bank. 1998. *Do Community-Managed Schools Work? An Evaluation of El Salvador’s EDUCO Program*. Impact Evaluation of Education Reforms Paper 8, Development Research Group, Washington, DC.
- . 2004. *PovertyNet: Evaluation Designs*. Washington, DC: World Bank.
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTTISPM/0,,contentMDK:20188242~menuPK:412148~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:384329,00.html>.
- . 2006a. *Conducting Quality Impact Evaluations under Budget, Time, and Data Constraints*. Independent Evaluation Group, Washington, DC.
- . 2006b. *Impact Evaluation: The Experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank*. Independent Evaluation Group, Washington, DC.
- . 2007. *PovertyNet. Spanish Impact Evaluation Fund*.
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTTISPM/0,,contentMDK:21419502~menuPK:384336~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:384329,00.html>.
- . 2008. *PovertyNet: Impact Evaluation, Methods and Techniques*, Evaluation

Designs. Washington, DC: World Bank.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTISPMA/0,,contentMDK:20188242~menuPK:415130~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:384329,00.html>.

Yin, R. K. 1984. Case Study Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

مواقع ذات صلة على الانترنت

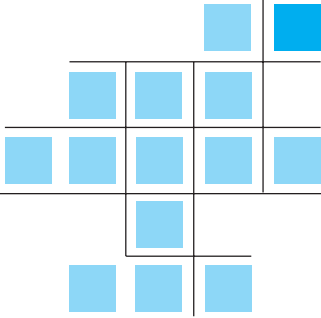
Campbell Collaboration. <http://www.campbellcollaboration.org/>. Schweigert, F. J. 2006. "The Meaning of Effectiveness in Assessing Community Initiatives." American Journal of Evaluation 27: 416. <http://aje.sagepub.com/cgi/content/abstract/27/4/416>.

Scriven, Michael 2007. Key Evaluation Checklist. http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/kec_feb07.pdf.

Stufflebeam, Daniel L. 2004. Evaluation Design checklist. Western Michigan University, Evaluation Center, Kalamazoo, MI. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/evaldesign.pdf>.

University of Northern Iowa, Department of Psychology. <http://www.psych.uni.edu/psycs/457/e2/control.ppt>.

World Bank. Doing Impact Evaluation Series. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTISPMA/0,,menuPK:384336~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:384329,00.html#doingIE>.



اختيار وبناء أدوات جمع البيانات Selecting & Constructing Data Collection Instruments

لقد ناقشت الفصول السابقة أسئلة التقييم ونماذج تصميم التقييم للإجابة على هذه الأسئلة. ويقوم هذا الفصل على بيان كيفية جمع البيانات النوعية اللازمة للإجابة على أسئلة التقييم.

سوف يغطي هذا الفصل أربعة أجزاء أساسية:

- إستراتيجيات جمع البيانات
- خصائص المقاييس الجيدة
- البيانات الكمية والنوعية
- أدوات جمع البيانات

إستراتيجيات جمع البيانات Data Collection Strategies

يُمكن جمع البيانات باستخدام العديد من المصادر، والتي تشمل السجلات الموجودة، والقياسات الكهربائية والميكانيكية، والملاحظات، والمسوح، والمجموعات النقاشية البؤرية، وتقدير الخبراء. ولا يوجد هناك طريقة محددة وحيدة يُمكن اعتبارها كأفضل الطرق. وكما تم العرض والايضاح في جدول ٨-١، فإن تقرير أي الطرق التي يجب استخدامها لجمع البيانات للالزمة يعتمد على العوامل الآتية :

- ما الذي تريد معرفته
- أين توجد هذه البيانات
- الموارد والوقت المتاح
- درجة تعقيد البيانات التي يجب جمعها
- معدل تكرار جمع البيانات
- النماذج المختلفة لتحليل البيانات.

ويعتمد اختيار الطريقة المناسبة لجمع البيانات بشكل جزئي على سؤال أو أسئلة التقييم التي يجب الاجابة عليها، وعلى الكيفية التي يتم بها فهم التدخل الإنمائي، وعلى الموارد والوقت المتاح. وفي هذا الصدد يوجد هناك مفاضلة بين الفهم العميق الذي يأتي من دراسة الحالة (الجمع المكثف للبيانات) مثلاً، وبين صدق النتائج التي يُثمر عنها تطبيق مسح معين (المسح الشامل). وبشكل عام تستخدم عملية الجمع المكثف للبيانات المناهج شبه المقننة التي تسمح باستجابات تتسم بالمرونة. في حين أن المسح الشامل يستخدم المناهج المقننة والمنظمة التي تسمح بإجابات تتسم بالكفاءة من قبل المستجيبين. ولكي تقوم بتحديد أي نوع من البيانات تريد جمعه، يحتاج المقيمون إلى تحديد ما هي البيانات الأكثر أهمية وضرورة للمستفيد الأساسي من التقييم، هل المستفيد أكثر اهتماماً بالبيانات الرقمية المتعلقة مثلاً بظروف المدارس الموجودة على مستوى القطر، أو الفهم العميق لدراسة الموقف الحالي في المناطق الحضرية الأكثر فقراً؟ ففي بعض الأحيان كلاهما هام وضروري، ولكن إتاحة الموارد قد يتطلب إعطاء أولوية لأي منهما. وأي كان شكل أو نمط البيانات المراد استخدامه، فإنه يجب على المقيمين تطبيق قواعد معينة محددة (مربع ٨-١).

جدول ٨-١ نموذج لقرار يتعلق بطريقة جمع البيانات

إذا أردت معرفة.....	يجب أن تأخذ في اعتباره...
• ما إذا كان القرويون الذين لا يستطيعون القراءة والكتابة جيداً وشاركوا في البرنامج يستطيعون الكتابة بشكل أفضل من أقرانهم الذين لم يشاركوا في البرنامج	• جمع عينات و نماذج للكتابة قبل وبعد تطبيق التدخل استخدام نتائج الاختبار التي تم رصدها قبل وبعد تطبيق التدخل
• ما إذا كان المشاركون منخرطين بشكل أكثر نشاطاً في تعليمهم لأطفالهم	• ملاحظة التفاعلات القائمة بين الوالدين الطفل قبل وبعد تطبيق التدخل
• عما إذا كان المشاركون في البرنامج راضين عن جودة ورش عمل محو الأمية ومتابعتها	• سؤال الأطفال، والوالدين، والمدرسين عن مشاركة وانخراط الوالدين قبل وبعد تطبيق التدخل
• إجراء مسح لتحديد ما إذا كانت مستويات القراءة والكتابة عالية بشكل كافٍ	• استخدام المقابلة المقننة مع المشاركين

المصدر: المؤلفان

مربع (٨-١) قواعد جمع البيانات

يجب على المقيمين تطبيق القواعد التالية عند جمع البيانات:

- استخدام طرق متعددة لجمع البيانات كلما كان ذلك ممكناً.
- استخدام البيانات المتاحة كلما كان ذلك ممكناً (القيام بعمل ذلك أسرع وأقل تكلفة وأسهل من تعميم وإصدار بيانات جديدة).
- إذا قمت باستخدام البيانات المتاحة، حاول دائماً التعرف إلى الكيفية التي قام بها المقيمون السابقون باستخدامها عند جمع هذه البيانات، وتحديد المتغيرات، بالإضافة لضمان دقة هذه البيانات. أيضاً حاول تحديد البيانات الناقصة.
- إذا كان من الضروري جمع بيانات أصلية جديدة، يجب عليك إنشاء وتصميم بعض الإجراءات اللازمة وكيفية متابعتها (بروتوكول)، والاحتفاظ بسجلات دقيقة للتعريفات ذات الصلة وتكويدها، والقيام بالاختبار القبلي، والتحقق من دقة عملية التكويد وإدخال البيانات.

المصدر: المؤلفان

النهج المقتن / المنظم Structured Approach

يتطلب استخدام **النهج المقتن في جمع البيانات** القيام بجمع كل البيانات المطلوبة بنفس الأسلوب أو الطريقة. ويُعتبر هذا ضرورياً وهاماً جداً خاصة بالنسبة للتقييمات المتعددة المواقع والتقييمات القطاعية المُجمعة. ففي هذه التقييمات، يكون المقيمون في حاجة لمقارنة النتائج التي تم رصدها في مواقع مختلفة بغرض التوصل لاستنتاجات وخراسات معينة عما يحدث هناك (مربع ٨-٢). وتعد عملية التقنين هامة جداً عند مقارنة البدائل المختلفة للتدخلات الإنمائية لتحديد أيها أكثر فعالية.

ويتم استخدام المناهج المقتنة في جمع البيانات الكمية عندما يكون المقيم في الحالات الآتية:

- الحاجة لتناول أسئلة طويلة
- عندما تكون العينة كبيرة أو أنه مسح شامل لكل السكان المستهدفين
- عندما يعرف المقيم ما الذي يحتاج قياسه
- عند الحاجة لعرض النتائج بشكل رقمي
- عند الحاجة لعمل مقارنات لمواقع أو تدخلات مختلفة.

مربع ٢-٨ استخدام النهج المقتن لتقييم تدخل إنمائي في مجال الزراعة

دعنا نأخذ مثالا يتعلق بتقييم أحد التدخلات الزراعية. لكي نتناول السؤال الأول، قرر المقيمون استخدام رطوبة محتوى التربة كأحد مقاييس للصرف الصحي الناجح في الأرض الزراعية. ولتحقيق هذا التوجه خطط المقيمون لجمع معلومات حول مقياس رطوبة محتوى التربة من مواقع عديدة في المنطقة المستهدفة، قبل وبعد اتمام عملية الصرف، خلال نفس الفترة الزمنية (وفي ظل نفس الظروف المناخية). ولتناول السؤال الثاني، استخدم المقيمون دليلا إرشاديا لمقابلة مقننة تتعلق بسؤال المزارعين المتأثرين حول وجهات نظرهم المتعلقة بتأثيرات المشروع. وبعد القيام بإجراء هذه المقابلات استطاعوا تقدير النسبة المئوية للمزارعين الذين أدلوا بوجهات نظر مختلفة (والتي يعرف بالتكرارات الإحصائية). وفي هذه الحالة يجب استخدام أسلوب الاختيار من متعدد. كما يجب طرح نفس الأسئلة ونفس الطريقة والأسلوب على المزارعين المستهدفين في التقييم بحيث يُطلب منهم اختيار الإجابة من بين نفس مجموعة الإجابات المحددة. ولكي يتم بحث السؤال الثالث، كانت خطة المقيمين استخدام السجلات الخاصة بالإنتاج الزراعي، والأسعار عبر فترة زمنية معينة قبل وبعد التدخل في نفس المنطقة التي تتم فيها عملية تصريف المياه وهي المنطقة المستهدفة، وفي منطقة مشابهة لها لم تتم فيها عملية تصريف المياه. ولبحث السؤال الرابع، قام المقيمون بطرح الأسئلة قيد البحث على عينة تتكون من ١٠٠ من أصل ٢٦٠٠ من المشاركين، وذلك لبيان وجهات نظرهم عن المشروع وتأثيراته. وبالنسبة للمقابلات الشخصية خطط المقيمون لاستخدام أسئلة شبه مقننة للاسترشاد بها في هذه المقابلات. واتجه المقيمون لبحث استجابات المشاركين عند الحاجة لفهم وجهات نظر المشاركين.

المصدر: المؤلفان

النهج شبه المقتن Semistructured Approach

قد يكون النهج شبه المقتن لجمع البيانات عملية منظمة وتتبع إجراءات عامة، ولكن البيانات التي يتم جمعها لا تكون هي نفس البيانات التي يتم جمعها في كل مرة. فالمقابلات شبه المقننة غالبا ما تبني على مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقا، ولكن قد يعتمد ترتيب عرضها وطرحها على ظروف إدارة المقابلة. وبالإضافة لذلك، فإنه يتم بحث بعض الاستجابات الأخرى عن طريق طرح بعض الأسئلة الإضافية التي يتم إعدادها وتصميمها خلال المقابلة نفسها. وتتسم هذه المناهج بالانفتاح والمرونة أكثر من المناهج المقننة. وهي من المناهج التي تسمح للمستجيبين بإخبار المقيمين عما يريدون بالطريقة التي يرونها.

وتعتبر الطرق غير المقننة لجمع البيانات بشكل عام طرقا نوعية. ويتم استخدامها في الحالات الآتية:

- قيام المقيم بإجراء عمل استطلاعي كشمي في أحد المجالات الجديدة للتنمية
- عند حاجة المقيم لفهم قضايا أو موضوعات معينة
- عندما يريد المقيم الحصول على معلومات وصفية روائية، أو معلومات تتسم بالعمق من المشاركين
- عندما يريد المقيم الحصول على معلومات غنية أو معلومات من «وراء الكواليس»
- عندما يبحث المقيم عن فهم نتائج عملية جمع البيانات المقننة والتي قد تكون غير متوقعة وغير مفهومة بشكل جيد، أو ببساطة للحصول على أمثلة ونماذج غنية لاستكمال البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام طرق مقننة لجمع البيانات.

■ النهج شبه المقتن:

وهو نهج لجمع البيانات لا يتم فيه جمع البيانات بنفس الطريقة أو الأسلوب.

فعدن القيام بتقييم أحد المشروعات التنموية القائمة على المجتمع *Community- Driven Development* مثلاً، قد يختار المقيّمون استخدام النهج شبه المقنن لجمع البيانات، ولأن مثل هذه المشروعات تعطي صلاحية القرارات المتعلقة بالتخطيط للمجموعات المحلية، فمن المناسب والملائم للمقيّم هنا استخدام المناهج غير المقننة لتعلم المزيد حول كيفية إصدار القرارات بالإضافة لاستخلاص وجهات نظر ورؤى أعضاء المجتمع المحلي عن العملية وعن مخرجات المشروع.

خصائص المقاييس الجيدة *Characteristics of Good Measures*

يقوم المقيّمون بقياس المعتقدات، والاتجاهات، والآراء، والمعرفة، والمهارات، والأداء، والعادات. وللقيام بتحديد كيفية قياس أي من هذه المتغيرات محل الاهتمام وجمع البيانات عنها، يجب على المقيّمين الأخذ في الاعتبار لأربع قضايا وموضوعات رئيسية وهي:

- هل المقياس المستخدم مناسباً وملائماً؟ هل يقيس ما يجب قياسه بالفعل أم يقيس ما هو سهل قياسه فقط؟
- هل يتسم المقياس بالمصدقية؟ هل يوفر لنا المقياس معلومات عن الموقف الحقيقي كما في الواقع؟
- هل يتسم المقياس بالصدق؟ هل يعكس المقياس ما خطط المقيّم لقياسه؟
- هل يتسم المقياس بالثبات والموثوقية؟ إذا تم جمع البيانات بنفس الأسلوب والطريقة ومن نفس المصدر وباستخدام نفس قواعد اتخاذ القرارات في كل مرة، هل نحصل على نفس النتائج؟

ونعني بـ *Relevant* ملاءمة إلى أي مدى يقوم المقياس بقياس ما يجب قياسه بالفعل وأن ما يقيسه ذو أهمية ويجب على المقيّمين تجنب قياس ما هو سهل قياسه بدلاً من قياس ما نحتاج لقياسه بالفعل. كما يجب عليهم تجنب محاولة القياس بصورة مبالغ فيها. وهنا يجب أن تكون مصفوفة التصميم بمثابة أداة للتأكد من أن البيانات التي يتم جمعها ملائمة.

ونعني بـ *Credible* المصدقية: مصطلح يتم استخدامه للإشارة إلى أي مدى تتسم البيانات التي يتم جمعها بأنه يمكن تصديقها والثوق بها من جانب الجمهور المستهدف عند قراءة تقرير التقييم الذي يتضمن عرضاً لنتائج هذه البيانات. فأراء المدرسين، مثلاً، قد لا يتم النظر إليها بأنها المقياس الأكثر مصداقية للتعرف على أسباب ارتفاع معدل التسرب. كما أن آراء المتسربين أنفسهم قد يتم النظر إليها على أنها المقاييس الأكثر مصداقية.

ونعني بـ *Validity* الصدق: مصطلح يتم استخدامه للإشارة إلى ما إذا كان المقياس يقيس في الواقع ما هو مفترض قياسه. هل تُثمر الأسئلة عن معلومات دقيقة؟ فتوائم الانتظار، مثلاً، يمكن أن تتسم بمستوى قليل من الصدق كمقياس للطلب على برامج رعاية مرحلة ما قبل سن المدرسة، لأنها عادة ما تكون غير محدثة، كما أن أولياء الأمور يقومون بتدوين أسماء أطفالهم في قوائم انتظار متعددة، وعندما يتم استقرار الأطفال في أحد هذه البرامج، فإنه ليس بالضرورة أن يتم إلغاء أسمائهم من قوائم الانتظار الأخرى.

■ الصدق الشكلي :

ونعنى به المدى الذي يقوم فيه الاختبار أو الاجراء بقياس ما يفترض قياسه.

■ صدق المحتوى :

ونعنى به المدى الذي يقوم فيه الاختبار أو الاجراء بالقياس الكافي للمتغير/ المتغيرات محل الدراسة.

- **الصدق الشكلي Face validity**، وهو الذي يتناول المدى الذي يبدو فيه أن شكل محتوى الاختبار أو الإجراءات المتعلقة به يقوم بقياس ما هو مفترض القيام بقياسه، فمثلاً، اذا كان التقييم يقوم بقياس اللياقة البدنية الجسمية، فان استخدام مقياس الجرى لمدة ١٠٠ متر قد يبدو أنه مقياس صالح للياقة البدنية.
- **صدق المحتوى Content validity** وهو يتناول المدى الذي يكون فيه محتوى اختبار أو إجراء ما كافياً لقياس المتغير موضع الاهتمام. فإذا حاول المقيّمون مثلاً تصميم مقياس عن الوضع الصحي، فإنهم قد يقومون باستشارة بعض المتخصصين في قطاع الصحة للتأكد من أن المقياس الذي يتم اختياره يتسم بمستوى عالٍ من صدق المحتوى. فالمقياس الفردي لنسبة الدهون الحقيقية في الجسم البدن، مثلاً، يُعتبر بمثابة مقياس صادق عن اللياقة البدنية لشخص ما أكثر من كونه مقياساً لقياس العادات الغذائية الصحية. كما أن اختبار معرفة العادات الصحية الغذائية قد يكون مقياساً أكثر صدقاً من بيانات التقرير الذاتي. وبالرغم من ذلك فقد لا يمكن اعتباره بمثابة مقياس ذي صدق عالٍ، لأن المستجيبين قد لا يقومون بتطبيق معرفتهم بالعادات الذاتية الصحية على أنفسهم عندما يتناولون طعامهم. ويمكن أن تعرض النتائج لصورة أكثر تباؤلاً من الحالة الحقيقية على أرض الواقع.

■ الثبات

«الموثوقية» :

ونعنى به الدرجة التي يقوم فيها المقياس بقياس نفس الشيء وبنفس الطريقة و المتكررة في اختبارات متكررة.

ونعني بـ **الثبات والموثوقية Reliability** : هو مصطلح يتم استخدامه لوصف ثبات عملية القياس - وهو الدرجة التي يتم فيها قياس نفس الشيء، وبنفس الطريقة والأسلوب، وفي اختبارات متكررة. فأدوات قياس الأحداث الرياضية، مثلاً، تحتاج مستوى عالٍ من الموثوقية والثبات. فالشريط الذي يقيس مسافة القفزة يجب أن يقيس هذه المسافة بنفس الأسلوب أو الطريقة المستخدمة وفي كل مرة يتم فيها استخدامه. وإذا تم ذلك، فإنه سيتم اعتباره مقياساً عالي الثبات. وإذا لم يكن كذلك فقد يكون المقياس معيباً، ويمكن أن تكون النتائج التي تُتَمَر عن استخدامه محل تساؤل. وتُعتبر مقاييس وزن المواليد الجدد أحد أمثلة المقاييس التي تتسم بالثبات والموثوقية العالية، إذا تمت معايرة هذه الموازين بالشكل المطلوب. كما أن سجلات الحضور في المدارس تُعتبر أحد أمثلة المقاييس التي تتسم بمستوى منخفض من الثبات والموثوقية، لأنها تتغير اعتماداً على متى يتم استخدامها خلال العام الدراسي.

البيانات الكمية والنوعية Quantitative and Qualitative Data

■ البيانات الكمية :

وهي بيانات يتم التعبير عنها في صورة رقمية.

■ البيانات النوعية

«الكيفية» : وهي بيانات يتم التعبير عنها في صورة غير رقمية.ذ

يُمكن تصنيف البيانات إلى بيانات كمية أو بيانات نوعية. **والبيانات الكمية** هي بيانات يتم التعبير عنها في صورة رقمية. **أما البيانات النوعية** فيتم التعبير عنها في صورة غير رقمية. والبيانات الكمية هي بيانات يُمكن قياسها بدقة. وتتضمن أمثلة البيانات الكمية البيانات المتعلقة بالسن، والتكلفة، والطول، والوزن، والمجال، والحجم، والارتفاع، والسرعة، والوقت، ودرجة الحرارة. أما البيانات النوعية فهي تتعامل مع توصيفات معينة، وهي بيانات يُمكن ملاحظتها، أو يُمكن تقريرها ذاتياً، ولكنها ليست بالضرورة بيانات يُمكن قياسها بدقة. وتتضمن أمثلة البيانات النوعية البيانات المتعلقة بالعلاقات والسلوك.

افترض أنك تقوم بإجراء تقييم لأحد برامج القروض الصغيرة. وقد تتضمن البيانات الكمية لهذا البرنامج عدد المشاركين، وتكلفة المنتج، وحجم المبيعات. كما أن البيانات النوعية قد تتضمن وصفاً لهذه المنتجات، والعلاقات ذات الصلة، وسلوك المشاركين، وعلاقتهم مع المجتمع، والإحساس والشعور بالقدرة على الضبط والتحكم.

ولقد حدد باتون (Patton, 2002) ثلاث طرق لجمع البيانات التي تُثمر عن نتائج كيفية كما يأتي:

- المقابلات المتعمقة المفتوحة
- الملاحظة المباشرة (باستخدام توصيفات قصصية روائية)
- تحليل الوثائق والمستندات المكتوبة.

وفيما يلي وصف لأنواع المعلومات التي يجب على المُقيمين معرفتها من كل من الطرق الثلاث السابق ذكرها:

- تُثمر المقابلات المفتوحة عن تعليقات أو عبارات مباشرة عن الخبرات، أو الآراء، أو المشاعر، أو المعرفة.
- يُمكن أن توفر لنا الملاحظات المباشرة تفاصيل تتعلق بالأنشطة، أو السلوكيات، أو الأفعال، وغيرها من التفاعلات الاجتماعية الشخصية، والعمليات التنظيمية.
- يُمكن أن يوفر لنا تحليل المستندات والوثائق بيانات تتعلق بنصوص، أو تعليقات واقتباسات معينة، أو مقاطع كاملة من السجلات، والمذكرات، والمراسلات، والنشرات، والإصدارات، والتقارير الرسمية التي يتم مراجعتها، بالإضافة لليوميات، والاستجابات المكتوبة في الاستبيانات أو المسوح.

ويتم الحصول على معظم البيانات النوعية عن طريق قضاء مزيد من الوقت في الدراسة والتحليل والمراجعة. ويقوم المُقيّم بتدوين وأخذ ملاحظات مباشرة عن الأنشطة والتفاعلات المختلفة، وفي بعض الأحيان يقوم بالانخراط في بعض الأنشطة كملاحظ مشارك. ويتم اعتبار الملاحظات الشاملة الواسعة المستخلصة من عملية جمع البيانات بمثابة بيانات خام، ومن ثم يُمكن تنظيم البيانات في صورة وصف قصصي يمكن قراءته، وتتضمن المحاور والفئات والمجموعات الرئيسية التي تشكل أمثلة أو دراسات حالة (Patton, 2002).

وتعتمد جودة ونوعية البيانات النوعية التي يتم جمعها على المُقيّم. وفي هذا الصدد يعلق باتون قائلاً:

تتضمن الملاحظات العلمية والدقيقة أكثر من مجرد الوجود في المكان الذي تتم فيه إجراء الملاحظة والنظر للعالم المحيط، فعملية المقابلة الناجحة والماهرة تذهب لأبعد من مجرد طرح الأسئلة، فتحليل المحتوى مثلاً يتطلب أكثر من مجرد قراءة المحتوى الذي يتم تحليله لمعرفة ما الذي يوجد هناك. كما أن تعميم نتائج نوعية مفيدة وتسم بالمصدقية من خلال الملاحظات والمقابلات وتحليل المحتوى يتطلب نوعاً من النظام، والمعرفة، والتدريب، والممارسة، والإبداع، والعمل الجاد. (2002, p.5)

وفي هذا الصدد أعد باتون (١٩٨٧) قائمة مرجعية تضم عشرين سؤالاً لمساعدة المقيمين على تحديد ما إذا كانوا سيستخدمون طرقاً نوعية من عدمه كاستراتيجية مناسبة للتقييم (مربع ٨-٣). وإذا كانت الإجابة على أي سؤال هي «نعم»، فحينئذ تكون عملية جمع البيانات حتى لبعض البيانات النوعية هي الأنسب لاستخدامها.

مربع (٨-٣) قائمة العشرين سؤالاً لباتون «القائمة المرجعية النوعية»

- ١- هل يؤكد البرنامج على النتائج (outcomes) الفردية - بمعنى أن مختلف المشاركين هل سيتأثرون بطرق نوعية مختلفة؟ هل هناك رغبة واستعداد لوصف وتقييم النتائج الفردية التي يظهر تأثيرها على الفرد المستفيد من البرنامج؟
- ٢- هل يهتم صناع القرار بتوضيح وفهم الديناميكيات الداخلية للبرامج - جوانب القوة وجوانب الضعف في البرنامج، وكافة عمليات إدارة البرنامج؟
- ٣- هل يوجد هناك رغبة لجمع معلومات تفصيلية ومتعمقة حول حالات فردية معينة أو مواقع معينة تم فيها تنفيذ البرنامج (مثلاً، الحالات الناجحة، أو حالات الفشل غير المعتادة أو الحالات الضرورية الحاسمة الأخرى) سواء أكانت هذه الحالات لأسباب برامجية أو مالية أو سياسية؟
- ٤- هل يوجد هناك اهتمام بالتركيز على التنوع والتباين الذي قد يتمثل في الفروق الفردية وجوانب التفرد والخصوصية النوعية لبعض العملاء الأفراد والبرامج (في مقابل مقارنتها بكل المستفيدين الآخرين والبرامج الأخرى في ضوء مقاييس مقننة أو موحدة)؟
- ٥- هل يوجد هناك رغبة لجمع معلومات تفصيلية تتعلق بتنفيذ البرنامج: ما الذي يقوم المستفيدون بعمله خلال خبرة تعاملهم واشتراكهم في البرنامج؟ ما هي الخدمات التي يتم تقديمها للمستفيدين؟ كيف يتم تنظيم البرنامج وأنشطته؟ ما الذي يقوم موظفو وفريق إدارة البرنامج بعمله؟ هل يحتاج صناع القرار إلى معرفة ما الذي يحدث في البرنامج وكيف يتم تطويره؟
- ٦- هل يهتم موظفو البرنامج وفريق إدارة البرنامج والأطراف المعنية الأخرى بجمع معلومات تفصيلية ووصفية عن البرنامج بهدف تحسين أداء البرنامج (وهذا يعني، هل يوجد هناك اهتمام بإجراء تقييم تكويني)؟
- ٧- هل يوجد هناك رغبة لمعلومات تتعلق بالمعاني والفروق الدقيقة الخاصة بجودة البرنامج - أي توافر معلومات وصفية عن جودة أنشطة البرنامج ونتائجه، وليس التركيز فقط على مستويات وأرقام وكميات أفرزتها أنشطة البرنامج ونتائجه؟
- ٨- هل البرنامج بحاجة للتركيز على نظام حالة محددة يتم فيها تنفيذ نظام ضمان الجودة؟
- ٩- هل المشرعون والقانونيون أو صناع القرار الآخرون أو الممولون مهتمين بوجود مقيمين يقومون بإجراء زيارات لمواقع تنفيذ البرنامج بحيث تكون هذه التقييمات بمثابة عيون وأذان بديلة لصناع القرار الذين قد يكونون مشغولين جداً، والذين قد لا يستطيعون القيام بمثل هذه الزيارات الميدانية، والذين يفتقرون إلى مهارتى الملاحظة والانصات اللتين تتوافران لدى المقيمين المديرين؟ هل يوجد هناك رغبة لتابعة قانونية لكل حالة على حدة؟
- ١٠- هل يمثل التطفل والفضول في التقييم مجال اهتمام؟ هل كانت إدارة أدوات القياس المقننة (الاستبيانات والاختبارات) تتسم بالوضوح والقوة مقارنة بجمع البيانات عن طريق الملاحظات العادية والمقابلات المتوقعة؟ هل جمع البيانات النوعية يثمر عن نوع من الاستجابة بشكل أفضل من جانب المشاركين أكثر مما لو تم جمع البيانات الكمية؟ هل يوجد هناك حاجة لملاحظات ظاهرة؟ أو ملاحظات غير مباشرة؟

- ١١- هل يوجد هناك رغبة لجعل عملية التقييم تتسم بالطابع الشخصي من خلال استخدام طرق البحث التي تؤكد على الطابع الشخصي والاتصال المباشر -وجهاً لوجه عند تقييم البرنامج- أي الطرق التي قد يتم النظر إليها على أنها طرق «ذات طابع إنساني» وشخصي والتي لا يتم فيها تسمية المبحوثين أو حصر عدد المشاركين، وهنا يكون شعورهم طبيعياً ولا يأخذ شكلاً رسمياً ويتم إدارة ذلك بطريقة وأسلوب مفهوم للمشاركين؟
- ١٢- هل يعتبر نهج التقييم الاستجابي أو التجاوبي مناسباً وملائماً- وهو ذلك النهج الذي يهتم بشكل خاص بجمع البيانات الوصفية وإعداد التقارير المعلوماتية في ضوء وجهات نظر ورؤى الأطراف المعنية بناءً على الاتصال المباشر والشخصي مع مختلف الأطراف المعنية؟
- ١٣- هل تتسم الأهداف العامة للبرنامج بالعموض واللبس وبالعمومية وبعدم التحديد، بشكل يشير إلى ميزة استخدام نهج التقييم غير المبني على الهدف الذي يقوم بجمع المعلومات عن تأثيرات البرنامج أكثر من اهتمامه بقياس مدى تحقيق وإنجاز الهدف الموضوع؟
- ١٤- هل توجد هناك احتمالية أن يؤثر تنفيذ البرنامج على العملاء المشاركين بطرق ووسائل غير متوقعة أو أن يكون هناك نتائج وتأثيرات جانبية غير متوقعة، بشكل قد يشير إلى الرغبة في طريقة من طرق البحث يمكنها أن تكشف عن التأثيرات غير المنصوص عليها في البرنامج عن طريق موظفي ومديري البرنامج (مرة أخرى، قد يكون هناك إشارة إلى الرغبة لبعض أشكال التقييم غير المبني على الهدف)؟
- ١٥- هل يوجد هناك نقص في أدوات القياس الكمية بالنسبة للنتائج الضرورية والهامة للبرنامج؟ هل يوجد هناك ذكر لبعض مصطلحات علوم القياس وأنه مثلاً لا يوجد هناك أدوات قياس مقننة متاحة تتسم بالصدق والثبات والموثوقية وأنه يوجد هناك قدرة وكفاءة مناسبة لتصميمها وإعدادها للقياس الكمي للنتائج المحددة للبرنامج وارتباط ذلك بالبيانات المطلوبة؟
- ١٦- هل التقييم من نوع التقييمات الاستطلاعية؟ هل البرنامج في مرحلة ما قبل التقييم والتي تكون فيها أهداف ومحتوى البرنامج ما تزال في طور التكوين؟
- ١٧- هل يوجد هناك رغبة لإجراء دراسة تقدير قابلية التقييم لتحديد تصميم التقييم التجميعي؟
- ١٨- هل يوجد هناك رغبة لإضافة نوع من العمق والتفاصيل والمعنى للنتائج الإحصائية أو تعميم نتائج المسح؟
- ١٩- هل أصبحت عملية جمع البيانات بمثابة عملية روتينية لا يتم فيها توجيه الاهتمام الكافي للنتائج أيضاً كانت هذه النتائج، بشكل يدعو لاقتراح ضرورة كسر وتغيير الروتين واستخدام طرق جديدة للحصول على وجهات نظر ورؤى جديدة حول البرنامج؟
- ٢٠- هل يوجد هناك رغبة لإدراج وتضمين نظرية البرنامج في الملاحظات المتعلقة بأنشطة البرنامج وتأثيراته، والعلاقات الموجودة بين المعالجة وبين النتائج التي يتم رصدها؟

المصدر: Patton 1987

وعادة ما تتضمن عملية جمع البيانات بيانات كمية ونوعية، ولكن قد يكون هناك هيمنة لأحد المنهجين على حساب الآخر. وفيما يلي الخصائص التي يتسم بها كل من نهج البيانات الكمية ونهج البيانات النوعية.

- فالنهج الكمي يتسم بأنه:
- أكثر تقنياً وتنظيماً
- يؤكد على الثبات والموثوقية
- من الصعب تطويره وتصميمه
- من السهل تحليله.

في حين أن النهج النوعي يتسم بأنه:

- أقل تقنياً وتنظيماً
- أسهل في تصميمه وتطويره
- يمكن أن يوفر «بيانات غنية» (بيانات مميزة عن كل وحدة من وحدات الدراسة)
- يتطلب عمالة مكثفة أكثر لجمع وتحليل البيانات
- التأكيد على صلاحية البيانات.

ويعتمد النهج المستخدم على أهداف التقييم (جدول ٨-٢). فعلياً ترتبط كل من البيانات الكمية والنوعية ببعضهما البعض. وبالرجوع لتروتشيم (Trochim, 2006)، نجد أنه علق قائلاً «كل البيانات الكمية مبنية على تقديرات وأحكام نوعية، وكل البيانات النوعية يُمكن وصفها والتعامل معها رقمياً». وفي الواقع نرى أن التحليل باستخدام الكمبيوتر (تحليل المحتوى) للمستندات والوثائق المكتوبة الذي يركز على معدل تكرار الكلمات المتنوعة، وأنواع وأشكال الكلمات وبناءاتها، ويقوم بتحويل البيانات النوعية لبيانات كمية.

ويُمكن جمع البيانات باستخدام طرق ظاهرة أو ضمنية غير ظاهرة (unobtrusively) **والطرق الظاهرة** أو الصريحة تعني جمع ملاحظات معينة في ضوء معرفة وعلم المشاركين بذلك. ومثل هذه الطرق يتم استخدامها لقياس الآراء، ووجهات النظر، والاتجاهات من خلال المقابلات والمسوح والمجموعات النقاشية البؤرية. والملاحظات المجمعّة التي تتم بعلم من هو قيد الملاحظة يطلق عليها أيضاً ملاحظات ظاهرة أو صريحة.

■ الطرق الظاهرة:

ونعني بها الطريقة التي يتم استخدامها لملاحظة المشارك المبحوث مع علمه بذلك وأنه محل ملاحظة.

جدول (٨-٢) متى يتم استخدام النهج الكمي ومتى يتم استخدام النهج النوعي

إذا قمت بـ.....	حينئذ يجب عليك استخدام النهج
إذا قمت بإجراء تحليل إحصائي	الكمي
إذا كنت تبحث عن الدقة	
إذا كنت تعرف ما الذي تريد قياسه	
إذا أردت تغطية مجموعة كبيرة من المبحوثين	
إذا أردت معلومات قصصية ومتعمقة	النوعي
إذا كنت غير متأكد من قدرتك على القياس	
إذا كنت لا تريد التعبير الكمي عن النتائج	

المصدر: المؤلفان.

مربع (٤-٨) قياس مدى شهرة المعارض الفنية باستخدام الطرق الصريحة وغير الصريحة (الضمنية)

لقد أرادت مديرة أحد المتاحف معرفة أي من معارض المتاحف كانت هي الأكثر شهرة وذيوعاً. وللكشف عن ذلك، أمكنها مقابلة الناس الموجودين في المتحف «جمهور المتحف» وسألتهم عما رأوه. مثل هذه التقارير الذاتية قد تكون مضللة، لأن الباحثين أو المستجيبين لهذه الأسئلة قد يشيرون فقط إلى أكثر المعارض شهرة وذيوعاً لأنهم لن يتذكروا أسماء معارض أخرى غير هذا الاسم وهذا يعتبر بمثابة تحريف أو تشويه لاستجاباتهم عندما يردون على سؤال المدير. ولتجنب مثل هذه المشكلات، تشير إلى أنه توجد هناك أحد دراسات الأساطير كانت تقيس شهرة المعارض القائمة في المتاحف عن طريق قياس ما يتم ارتداؤه من ملابس على أرضيات هذه المعارض. وهذه الطريقة غير الصريحة ساهمت في تجنب التعرض لمشاكل التقرير الذاتي السابق الإشارة إليها.

وإذا قام تقييم ما باستخدام استبيانات لجمع البيانات، فإن المبحوثين يعرفون أنهم محل دراسة، وذلك قد يُؤثر عن نتائج مصطنعة زائفة. وفي هذا الصدد أشار باتون (1987, p.33)، قائلاً «يُمكن أن يصاحب تطبيق الأداة رد فعل، بسبب تدخلها وتداخلها في عمليات سير وتنفيذ البرنامج، بشكل لايعكس بدقة ما تم تحقيقه وإنجازه في البرنامج».

فما يتم دراسته هنا قد يساهم في تغيير سلوكياتهم أو استجاباتهم. فالمدرس الذي يتم ملاحظة حصته عن طريق النظام المدرسي المؤسس من قبل مدير المدرسة، مثلاً، قد يقوم بالتدريس بطريقة مختلفة تماماً فيما إذا لم يكن هناك من يلاحظه من الإدارة العليا للمدرسة.

■ أما الطرق غير الصريحة غير الظاهرة (الضمنية) فهي عبارة عن ملاحظات تم إجراؤها

الظاهرة «غير

الصريحة» : وهي

الطريقة التي يتم فيها

ملاحظة المشارك بدون

علمه أو تعريفه.

بدون علم ومعرفة المشارك. ومن أمثلة هذه الطرق استخدام البيانات التي يتم استخلاصها من المستندات والوثائق المختلفة وملاحظة المشاركين بدون إخبارهم بأنهم موضع ملاحظة (مربع ٤-٨).

أدوات جمع البيانات Tools for collecting Data

يعتمد اختيار أدوات جمع البيانات وفنياتها على الموقف الذي يتم بحثه. وبغض النظر عن الطريقة التي سوف يتم اختيارها لجمع البيانات والمعلومات من الفئات المستهدفة، فإن كل المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها وجمعها من المحتمل أن تكون موضعاً للتحيز bias . والتحيز يعني أنه عندما يُطلب من المبحوثين الحصول على بعض المعلومات عنهم أو عن الآخرين فإنهم قد يخبرونك أو لا يخبرونك عن الحقيقة الكاملة، سواء كان ذلك بشكل مقصود أو غير مقصود. وهم يساهمون في هذا الصدد بتحريف أو تشويه وتزييف الحقيقة لأنهم لم يتذكروها بدقة، أو لأنهم خائفون من عواقب إخبار المقيمين بالمعلومات الصادقة والموثوق بها. وقد يصابون ببعض الإحراج أو الإحساس بعدم الارتياح فيما يتعلق باعتبارهم بالأشياء التي يشعرون بها وهذا لن يكون مقبولاً اجتماعياً. فكل بيانات التقرير الذاتي تُعتبر عرضة لهذه المشكلة.

وقد يشعر الباحثون بالإحراج عند الإدلاء بمعلومات حقيقية عن أسئلة تتعلق باستخدام مبادئ الحماية خلال عمليات الجماع الجنسي مثلاً، أو تاريخ آخر زيارة قام بها المبحوث للطبيب، مثلاً. فقد يقومون بوصف ما يعتقدون أن المقيم يريد سماعه بدلاً من قول الحقيقة.

أما فيما يتعلق بالتحيز في عملية الاختيار Selection bias - في الواقع قد يقال أن الناس الذين يتم اختيارهم للمشاركة في برنامج قد يكونون مختلفين عن هؤلاء الذين لم يشاركوا في البرنامج - وهذه النقطة يجب أخذها في الاعتبار أيضاً (لقد تم مناقشة هذا الموضوع في الفصل الخامس). وغالباً ما تكون هذه القضية موجودة في المسوح، والمقابلات والمجموعات النقاشية البؤرية. كما أن هؤلاء الذين يتطوعون للمشاركة قد يختلفون بشكل علمي منظم عن هؤلاء الذين لم يتطوعوا للمشاركة. وعادة ما يتم استخدام أكثر من منهجية أو طريقة واحدة لجمع البيانات للإجابة على الأسئلة المختلفة للتقييم، أو الاستعانة بمصادر متعددة للبيانات للإجابة على سؤال واحد من أسئلة التقييم. فهذا التقييم، مثلاً، قد يقوم المقيم بجمع البيانات المتاحة من سجلات إنتاج المحصول الزراعي للمزارعين، وعن طريق المقابلات مع الذين سيقومون بشراء هذا المحصول، إضافة إلى المسوح التي تجرى مع المزارعين. ويقوم المقيمون في بعض الأحيان باستخدام المجموعات النقاشية البؤرية أو إجراء دراسات حالة للمساعدة على إعداد وتصميم وتحديد المحاور التي يجب التركيز عليها في الاستبيانات أو إعطاء معنى ذي دلالة إحصائية لنتائج المسح الذي يتم إجراؤه.

ويُطلق على عملية جمع نفس المعلومات عن طريق الاستعانة بطرق مختلفة لزيادة دقة البيانات **بتلاثية الطرق Triangulation of methods**. ويقوم المقيمون باستخدام أسلوب ثلاثية الطرق بغرض التوصل إلى نتائج قوية ومثينة.، وكلما كانت هناك فرصة أكبر لجمع مزيد من المعلومات باستخدام طرق مختلفة، ساهم ذلك في تدعيم النتائج، وكانت أدلة البحث أقوى. وهنا نود الإشارة إلى أن ثلاثية الطرق لا يُعتبر بمثابة النمط والشكل الوحيد لنمط الثلاثية. وفي هذا الصدد قام دينزن (Denzin, 1978) بتحديد أشكال وأنماط الثلاثية والتي تتضمن **ثلاثية المصادر، وثلاثية المقيم**، والتي تعنى تضمين واشتراك أكثر من مُقيم في عملية البحث، والذي يُعد بمثابة شكل آخر من أشكال الثلاثية.

كما أن مفردات الدراسة أو المبحوثين المستهدفين في الدراسة يجب عدم اعتبارهم أنهم الوحيدون الذين قد يؤثران على نتائج التقييم. فالمقيمون ووضوح التقييم قد يكون لهما تأثيرات أيضاً. فالنساء، مثلاً، قد يستجبن بشكل مختلف عندما تكون مقابلتهن مع أحد الرجال مقارنة إذا تمت المقابلة من قبل النساء. وتقوم الأقسام التالية لهذا الفصل بوصف تسع أدوات لجمع البيانات كما يأتي:

- أداة رقم ١: جمع البيانات باستخدام النهج التشاركي
- أداة رقم ٢: تحليل المستندات والسجلات، وتحليل البيانات الثانوية
- أداة رقم ٣: الملاحظة
- أداة رقم ٤: المسوح والمقابلات الشخصية
- أداة رقم ٥: المجموعات النقاشية البؤرية
- أداة رقم ٦: اليوميات، والدوريات، وقوائم مراجعة التقارير الذاتية
- أداة رقم ٧: آراء وتقدير الخبراء
- أداة رقم ٨: منهجية دلفي
- أداة رقم ٩: أدوات قياس أخرى.

■ ثلاثية الطرق:

وتعنى بها جمع نفس البيانات باستخدام طرق مختلفة بغرض زيادة دقة هذه البيانات.

■ ثلاثية المصادر:

وتعنى بها جمع نفس البيانات عن طريق الرجوع لمجموعة مختلفة من المصادر بغرض زيادة دقة هذه البيانات.

■ ثلاثية المقيم:

وتعنى بها جمع نفس البيانات عن طريق الاستعانة بأكثر من مقيم بغرض زيادة دقة هذه البيانات.

Participatory Data Collection

تعمل مناهج وأدوات جمع البيانات باستخدام النهج التشاركي على إشراك المجموعات، أو المجتمعات بصورة كبيرة في عملية جمع البيانات، ومن أمثلة مناهج وفتيات جمع البيانات بالنهج التشاركي الاجتماعات المجتمعية، والخرائط المجتمعية، والجولات الاستطلاعية الاستكشافية (Transect Walk).

الاجتماعات المجتمعية Community meetings

تُعتبر الاجتماعات المجتمعية من أكثر طرق جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في النهج التشاركي. وتسمح مثل هذه الاجتماعات لأفراد المجتمع بسؤال وطرح الأسئلة، وإصدار التعليقات، ومناقشة القضايا الهامة بالمجتمع.

وحتى تُثمر هذه الاجتماعات عن بيانات ومعلومات يُمكن استخدامها، فيجب تنظيمها بشكل جيد. ويجب على كلا من المقيم والأطراف المعنية الاتفاق على الغرض من الاجتماع والالتزام بحضوره. وقبل عقد الاجتماع يجب على المقيم وضع بعض القواعد الأساسية والإعلان عنها لإدارة مثل هذا الاجتماعات. وتتضمن هذه القواعد عناصر تتعلق بكيفية تحديد المتحدثين، والوقت المسموح به لكل متحدث، وشكل ونموذج الأسئلة والإجابات. وإذا كان المشاركون يستطيعون القراءة والكتابة فيمكن كتابة هذه القواعد وتوزيعها عليهم عند بدء الاجتماع.

ويجب القيام بدعاية جيدة وموسعة للإعلان عن هذه الاجتماعات المجتمعية، من خلال مطويات، وإعلانات بالصحف، والإعلان عنها في المحطات الإذاعية كلما كان ذلك ممكناً. ويُمكن أن يكون أفراد المجتمع مسؤولين للقيام بهذا الدور تجاه مجتمعاتهم التي يعيشون بها. ويجب عدم الاعتماد بشكل رئيسي على المسؤولين المحليين لدعوة الناس، لأن اختياراتهم قد يشوبها نوع من التحيز في عملية الاختيار، مما قد ينعكس على وجهات نظرهم وآرائهم في هذه الاجتماعات. ويجب اختيار موقع ومكان هذه الاجتماعات لتشجيع المشاركين على مشاركة المجتمع في هذه العملية بشكل يتم فيه الاستجابة لوجهات نظرهم فيما يخص مكان الاجتماع وعناصر واحتياجات الراحة والوصول إليه والأمان للمشاركين (Minnesota Department of Health, 2007).

وفيما يلي بعض المزايا من جراء عقد مثل هذه الاجتماعات المجتمعية:

- يُمكن أن تزيد هذه الاجتماعات من مصداقية العملية عن طريق تعزيز الانفتاح والشمولية.
 - يُعتبر عقد مثل هذه الاجتماعات المجتمعية غير مكلف ومن السهل الترتيب لها.
 - تسمح الاجتماعات المجتمعية بالمشاركة الواسعة العريضة.
 - قد تزيد أجواؤها الأكثر استرخاء المشاركة المجتمعية
 - يُمكن أن تساهم الاجتماعات المجتمعية في زيادة مستوى الوعي، وفهم التقييم، وبناء الدعم اللازم له.
 - يُمكن أن تزيد الاجتماعات المجتمعية من معرفة المقيم ببعض القضايا الهامة في البرنامج.
 - قد تكشف الاجتماعات المجتمعية عن قضايا يُمكن أن تكون مجالاً للبحث والدراسة المستقبلية.
- كما أن الاجتماعات المجتمعية تواجهها بعض المتاعب والصعوبات (جدول ٨-٣). فمثلاً، نجد أن

جدول (٨-٣) مزايا وتحديات الاجتماعات المجتمعية

المزايا	تسمح لأفراد المجتمع بمعرفة المزيد عن التدخل الإنمائي ومناقشة القضايا ذات الصلة يُمكن أن تزيد من الوعي والمصدقية غير مُكلفة يُمكن أن تزيد من تعرف المقيم على بعض القضايا والموضوعات الهامة
التحديات	قد لا تمثل المجتمع بالشكل المطلوب بسبب قضايا النوع الاجتماعي، ومتغيرات القوة داخل المجتمع

المصدر: المؤلفان.

أفراد المجتمع الذين يتم اختيارهم للمشاركة قد يكونون غير مُمثلين عن المجتمع، في حين أن بعض الأفراد الذين لديهم معرفة جيدة وفهم أفضل للقضايا التي ستتم مناقشتها، قد لا تتاح لهم فرصة حضور هذه الاجتماعات أو التحدث في مثل هذه المناسبات. كما أن بعض هؤلاء الذين سيحضرون هذه الاجتماعات قد يكونون لديهم مشاعر قوية (إيجابية أو سلبية) عن البرنامج، والذين تتاح لهم فرصة التحدث في مثل هذه الاجتماعات قد يشغلون مواقع وظيفية قوية في المجتمع. كما أنه مع الاهتمام بالوقت الذي يتم فيه عقد مثل هذه الاجتماعات المجتمعية، فإن قضايا النوع الاجتماعي «الجندر» قد تؤثر على حضور أي من الرجال أو السيدات. فحضور ومشاركة السيدات قد يرتبط بالثقافة السائدة في هذا المجتمع. وبسبب هذه القضايا، فإنه لا يجب اعتبار عقد الاجتماعات المجتمعية بمثابة الطريقة الأساسية لجمع البيانات اللازمة للتقييم.

رسم الخرائط، «الخرائط المجتمعية» Mapping

إن رسم أو استخدام الخرائط الموجودة - هي عملية يُطلق عليها رسم الخرائط Mapping عندما يتم تطبيقها على جمع البيانات- وهي التي يُمكن استخدامها لتعميم ونشر المناقشات الدائرة حول أولويات التنمية المحلية، وبيان المدى الذي أمكن فيه الاستجابة لها.. ويُمكن استخدامها للتحقق من مصادر البيانات الثانوية، ويُمكن لرسم الخرائط أن تساهم في رصد بعض التغيرات عبر الزمن (قبل وبعد تطبيق التدخل، مثلاً)،. وبينما يتم تطبيق عملية رسم الخرائط غالباً بغرض التخطيط للتدخلات الإنمائية، فإنه يُمكن استخدامها عند إجراء التقييمات أيضاً.

ويُمكن تنفيذ عملية رسم الخرائط مع الأفراد أو المجموعات، وكأداة جماعية، يتم استخدامها في مجال التقييمات التي تستخدم النهج التشاركي وتتضمن إشراك الأطراف المعنية، لأنها تزودنا بأسلوب أو طريقة للقيام بالعمل سوياً. وفي نفس الوقت، فإن رسوم الخرائط يُمكن أن يساهم في تعريف كل فرد إلى مجتمعه بشكل أكثر. وهذا يعتبر من الأبعاد الهامة في استخدام هذه الأداة خاصة عندما يكون هناك وجهات نظر مختلفة في تفهم المجتمع والنظر إليه بناءً على المكانة الخاصة لكل فرد وخبراته. كما أن رسم الخرائط أداة مفيدة لجمع البيانات عند استخدامها مع المجموعات التي تتمثل معرفة القراءة والكتابة مشكلة بالنسبة لها.

وفيما يأتي الأنواع والأشكال المختلفة لرسم الخرائط :

- خريطة الموارد
- خريطة التراب
- خريطة استخدام الأرض
- الخريطة الديموغرافية
- خريطة الثروات
- الخريطة التاريخية
- الخريطة الاجتماعية
- الخريطة الصحية.

وغالباً ما يتم استخدام خريطة الموارد Resource mapping لجمع ووصف المعلومات بيانياً عن متغيرات التوزيع، والاتاحة، واستخدام الموارد الموجودة داخل المجتمع. وقد يتم استخدامها قبل وبعد تطبيق التدخل بغرض تحديد التغيرات.

ويمكن إعداد وتصميم هذه الخرائط بطرق مختلفة. فبالنسبة لبرنامج يتناول قضايا إمداد المياه والصرف الصحي، مثلاً، قد يقوم المُقيمون باستخدام ورقة بسيطة وقلم رصاص للقيام بالرسم بشكل يوضح المصادر المعروفة للمياه، ومواقع دورات المياه، والسماط والملاحم الايكولوجية الأساسية، وأنماط وأشكال الاستيطان. وقد يطلب المقيمون من القرويين استخدام مواد محلية أخرى، مثل، الخيوط، والقش، والشرايط، والحبال، بغرض ترسيم الحدود الذي تقوم فيها الأسر باستخدام مصادر المياه للحصول على مياه الشرب أو لترسيم مواقع وجود دورات المياه. كما يُمكن استخدام أقلام الرصاص الملونة. أو أقلام الجاف بغرض ترسيم النقاط التي تشير إلى توزيع مجموعات خاصة على الخريطة، مثل النساء الفقراء، والأغنياء، أو القادة (Narayan, 1996).

وفيما يلي بعض الأمثلة التي يتم فيها استخدام رسم الخرائط في ضوء النهج التشاركي :

- تكليف أطفال مدرسة برسم خريطة لمجتمعهم عن طريق رسم منازلهم ومنازل جيرانهم.
- تكليف مجموعة من الرجال والنساء برسم نموذج لمجتمعهم ووضع علامة على مصادر المياه (أو المصادر الأخرى) - عن طريق استخدام مواد محلية متاحة - مثل طين الصلصال، والحشائش، والطين، والصخور، والعصى الصغيرة.
- القيام ببدء مناقشة وإشراك الناس في عملية رسم خريطة للمجتمع خلال أحد اجتماعات المجموعة (Narayan, 1996).

■ الخرائط الاجتماعية^(١٠٦) Social mapping فهي تتضمن «رسم» صورة مفاهيمية

للعناصر والمكونات التي تشكل مجتمع ما، بما في ذلك رسم الموارد والأصول الثابتة في المجتمع، والنوعية التي تتفاعل بها مع بعضها البعض. ويُمكن استخدام الخريطة الاجتماعية لتقديم وعرض المعلومات المتعلقة بتخطيط القرية، والبنية الأساسية فيها، والمعلومات الديموغرافية، والمجموعات العرقية اللغوية، والتسهيلات والخدمات الأساسية الموجودة بالمجتمع، والأنماط الصحية، والثروة، والقضايا المجتمعية الأخرى. ويقوم هذا المدخل بدعوة أفراد المجتمع للاجتماع معاً بغرض التوصل لتفهم أفضل للمجتمع وكيفية ملاءمة/ أو عدم ملاءمة التدخلات الإنمائية فيها. كما يُمكن استخدامها كجزء من نهج أحر أكثر شمولاً إذا كان ذلك ملائماً ومناسباً للإجابة على أسئلة التقييم. كما يُمكن استخدامها أيضاً لعقد مقارنات للوضع الحالي قبل وبعد التدخل.

وتتضمن الأدوات الأخرى لرسم الخرائط إنتقاط صور من الجو للمجتمع، بما في ذلك الخرائط الأرضية المتاحة على محرك البحث غوغل عبر الأقمار الصناعية (مربع ٨-٥)، ومسوح الأراضي، والخرائط التي يقوم المتخصصين والمهنيين في مجال رسم الخرائط، والخرائط التي يقوم العاملون الميدانيين برسمها خلال المشي أو التجول القطعي العرضي داخل المجتمع والذي قد يتم فيها طلب المساعدة من الناس المحليين. ويُمكن استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها في التخطيط للأنشطة التي يشترك فيها العديد من المجتمعات (Narayan, 1996).

الاجتماعية :
وتعنى بها رسم الصورة
المفاهيمية للعناصر
التي تشكل المجتمع
وتتضمن هذه العناصر
الموارد ، والأصول
الثابتة والكيفية التي
تتفاعل بها هذه
العناصر بين بعضها
البعض.



صورة لمدينة دكا، في بنغلاديش، التقطت عبر محرك البحث غوغل إرث.

مربع (8-5) استخدام الخرائط الأرضية عبر محرك البحث غوغل

تعتبر الخرائط الأرضية عبر محرك البحث غوغل Google Earth من البرامج التي يتم تحميلها مجاناً من على شبكة الإنترنت، حيث قام هذا البرنامج برسم خريطة لكل الكرة الأرضية عن طريق إصاق الصور التي تم الحصول عليها من الأقمار الصناعية والصور التي تم التقاطها من الجو بالإضافة لما تم الحصول عليه من نظم المعلومات الجغرافية باستخدام صورة ثلاثية الأبعاد للكرة الأرضية. ويمكن رؤية بعض المباني والمنازل الخاصة بكل فرد بصورة واضحة خاصة في المدن الكبيرة، بما في ذلك رؤية السيارات مثلاً. وتعتمد درجة وضوح الصورة على النقاط التي تكون موضع اهتمام الباحث. ويمكن أن يكون محرك البحث غوغل مفيداً في جمع البيانات

الأساسية أو البيانات المتعلقة بالاتجاهات. كما يُمكن للمُقيمين التقاط صور من هذا الموقع وتخزينها كصورة وطباعتها بعد ذلك. كما يُمكن جمع البيانات فيما بعد وإجراء مقارنتها مع البيانات الأساسية التي تم إعدادها من قبل لرصد التغيرات عبر فترات زمنية معينة، مثلما يتم مقارنة الوضع الخاص بالطرق والكهرباء في المناطق الريفية.

الجولات الاستطلاعية الاستكشافية داخل المجتمع Transect walks

تكون النظرة خلال المشي داخل منطقة جغرافية ما مختلفة عن النظر لصورة تم التقاطها من الجو لهذه المنطقة. فبدلاً من استخدام كاميرا، فإن الشخص الذي يقوم بعملية التجول يقوم باستخدام مهارات الملاحظة الخاصة به/ أو بها للحصول على فهم أفضل للمنطقة أو المجتمع المستهدف. واتباع المسارات المباشرة نجد أن أفراد المجتمع يمكنهم الكشف عن سبب قيام النساء بجلب المياه مرة واحدة في اليوم، أما إذا تم اتباع مسارات مختلفة فقد نجد أنهم يعتمدون مثلاً على المطر عند سقوطه. وقد يقود التجول إلى فهم أفضل للتوزيعات والأقسام الاجتماعية في المجتمع، مثل مجموعات القوى أو المجموعات الطائفية الأخرى. كما قد يساعد ذلك في تحديد التنظيم المكاني، والأساليب المعمارية وأشكال البناء، واستخدام المكان، ومصادر التصريف البيئي، الصرف الصحي التي يتم استخدامها وتلك التي لا يتم استخدامها بالشكل المناسب، والأنشطة التي تتعلق باستخدام مصادر المياه والصرف الصحي الأخرى (Narayan, 1996).

■ الجولات

الاستطلاعية

الاستكشافية

داخل المجتمع؛

تقييم يضطلع به المقيم

في أنحاء مجتمع ما

لرصد ملاحظات

ممثلة للسكان، والبيئة

المحيطة، والموارد.

الجولات الاستطلاعية الاستكشافية داخل المجتمع: تقييم قد يضطلع به المقيم في

أجزاء مجتمع ما لرصد ملاحظات ممثلة للسكان، والبيئة المحيطة، والموارد. وهو أداة لجمع البيانات المساحية. وقد يستغرق هذا التقييم مدة زمنية قصيرة لاتتجاوز الساعة أو مدة أطول لاتتجاوز اليوم الواحد.

ويجرى إعداد هذا المسح برسم «خط متقاطع» على خريطة لمجتمع ما. وقد يمتد هذا الخط، أو

يتقاطع، عبر كافة مناطق مجتمع ما ليرسم صورة ممثلة لهذا المجتمع.

ويتجول المقيم، بمعينة عدد من أعضاء المجتمع، عبر منطقة تمثل الخط الشامل المتقاطع المرسوم

على الخريطة. ويتحدث مع أعضاء المجتمع مع رصد الظروف، والأشخاص، والمشكلات، والفرص (Academy for Educational Development, 2002).

وفيما يلي نورد بعض أمثلة لمظاهر مجتمعية يمكن رصدها خلال هذا التقييم.

- الظروف السكنية.
- وجود أطفال شوارع.
- طبيعة عمالة الأطفال.
- التجارة غير الرسمية بالشوارع والبغاء.
- إتاحة سبل المواصلات العامة.
- أنواع المنظمات غير الحكومية والمنظمات التابعة لدور العبادة.
- أنواع المحال التجارية.
- أنواع الأغذية التي تباع في الأسواق العامة.
- الظروف الصحية.
- العلاقات والمعاملات بين الرجال والنساء.
- إتاحة منشآت الرعاية الصحية.
- منشآت الرعاية المجتمعية.
- (Academy for Educational Development, 2002)

ويتيح هذا المسح للمقيم مشاهدة «صورة أكبر» للمجتمع. ويساعد على تحديد القضايا التي تتطلب مزيداً من البحث والتحقق.

أداة رقم ٢: تحليل المستندات والسجلات، وتحليل البيانات الثانوية

Analysis of Records and Secondary Data

غالباً ما يتم استخدام البيانات التي يتم جمعها للإجابة على أسئلة التقييم. وعند القيام باستخدام مجموعة من البيانات تم جمعها من قبل آخرين، فمن الضروري والمفيد فهم النوعية التي تم بها جمع هذه المعلومات، والنوعية التي تم بها تحديد المتغيرات الرئيسية بها، والنوعية التي تم بها ترميز وتكويد هذه البيانات وتلقيتها، بما في ذلك البيانات المفقودة والناقصة والتي لم يتم الإجابة عليها، والطريقة التي تم بها معالجة البيانات الخاصة بالإستجابات الضعيفة. ولا تتضمن البيانات الثانوية البيانات التي تم جمعها من أنشطة سابقة أخرى لجمع البيانات فقط، بل تتضمن أيضاً مقالات الصحف، والعروض التليفزيونية، وصفحات الإنترنت، ومجموعات النقاش عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) وغيرها.

استخدام المستندات والسجلات *Using records*

تُعتبر كل من الوكالات والهيئات الحكومية، والعيادات، والمدارس، والمؤسسات والجمعيات، ومنظمات التنمية وبعض المنظمات هي تلك الجهات التي تحتفظ بهذه السجلات. ويمكن أن تكون هذه السجلات بمثابة الدعامة الأساسية للتقييمات.

وتعتبر السجلات التنظيمية بمثابة مصدر شائع للمعلومات اللازمة لعملية التقييم. ولقد قامت معظم المنظمات بجمع وتنظيم هذه البيانات من عملاء ومجتمعات مختلفة. كما أنهم يقدمون على تلخيصها وإيجازها وكتابة تقارير حول هذه المعلومات، في شكل تقارير داخلية للإدارة، وكمستندات هامة تتعلق بالموازنة، أو بشكل تقارير يتم اشراكها مع العامة أو مع المنظمات الممولة، أو في صورة تقارير لأغراض المتابعة والتقييم.

ولقد عرض مكاستون (McCaston, 2005) نماذج من أشكال البيانات الثانوية والمعلومات التي ترتبط بشكل شائع بتحليل الفقر كما يأتي:

- بيانات ديموغرافية (السكان، ومعدل نمو السكان، في الريف/الحضر، والنوع الاجتماعي «الجنس»، والمجموعات العرقية، واتجاهات الهجرة)
 - التمييز (طبقاً للنوع، العرق، السن)
 - المساواة فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي (بالسن، وبالعرق)
 - البيئة السياسية المحيطة
 - البيئة الاقتصادية (النمو، ومعدل المديونية، وأشكال ومعدلات التبادل التجاري)
 - مستويات الفقر (الفقر النسبي والمطلق)
 - العمالة والأجور (الرسمية وغير الرسمية، ومتغيرات الإتاحة)
 - نظم المعيشة (ريفي، حضري، في مزرعة، في نظام غير رسمي)
 - المتغيرات والممارسات الزراعية (سقوط الأمطار، وحجم المحاصيل الزراعية، وأنواع التربة، واستخداماتها، والري)
 - الصحة (سوء التغذية، ومعدل وفيات الرضع، ومعدلات التطعيم والتحصين، ومعدل الخصوبة، ومعدلات استخدام وسائل تنظيم الأسرة)
 - الخدمات الصحية (العدد، والمستوى، والتسهيلات الصحية المرتبطة بمعدل السكان، والإتاحة طبقاً للنوع الاجتماعي «الجنس» والعرق)
 - التعليم (معدلات الأمية لدى البالغين، ومعدلات الالتحاق بالمدرسة، ومعدلات التسرب الدراسي، والمقارنات النسبية بين الذكور/ الإناث وطبقاً للعرق)
 - البنية التحتية (الطرق، والكهرباء، والاتصالات، والمياه، والصرف الصحي)
 - الوضع البيئي والمشاكل البيئية
 - الممارسات الثقافية الضارة.
- ويمكن إيجاد المعلومات السابقة في المصادر الآتية:
- الملفات والسجلات
 - قواعد البيانات التي تم التعامل معها عن طريق الحاسب الآلي
 - التقارير الخاصة بقطاع الصناعة
 - التقارير الحكومية

- تقارير أخرى، بما في ذلك التقييمات السابقة
- التعداد السكاني وبيانات المسوح الأسرية
- قوائم البريد الإلكتروني والمناقشات الجماعية
- المستندات والوثائق (الموازنات، والسياسات، والإجراءات، والهياكل التنظيمية، والخرائط)
- الصحف، والتقارير التليفزيونية.

ولكي يتم استخلاص هذا البيانات من هذه المستندات الورقية، يقوم المُقيّمون بتطوير أداة لجمع البيانات، تقوم بالتحديد الدقيق للبيانات التي يجب جمعها واستخلاصها من ملف أو سجل ما وكيفية ترميز وتكويد هذه البيانات. والهدف هنا هو تطوير أداة تكون بسيطة وواضحة. وبمجرد إعداد وتطوير هذه الأداة، يجب القيام بتجريبها.

ولنأخذ هنا مثلاً، تقييم ما إذا كانت الممرضات اللواتي تم تدريبهن على الرعاية الصحية الحرجة في أحد البرامج التدريبية الممولة من الحكومة أثبتن فعاليتهن أكثر من الممرضات الأخريات اللواتي لم يتدربن من عدمه. وهنا يُمكن استخدام أداة جمع البيانات بغرض الحصول على البيانات ذات الصلة من الملفات (شكل 8-1). ويُمكن للمُقيّمين اختيار نموذج عيادات الرعاية الحرجة الذي تم تدريب ممرضة أو أكثر من خلاله في أحد البرامج الحكومية ومراجعة سجلات كل الممرضات، وتتضمن هذه السجلات الخلفيات التعليمية، والمدة التي قضيتها كممرضات، وتقييم أدائهن.

وعند العمل باستخدام هذه المستندات نجد أنها تقوم بوصف الأنشطة والممارسات الحالية، وهنا يجب على المُقيم التحقق من أن هذه المستندات تعكس هذه الممارسات بدقة، كما أن الملاحظات (فيما إذا كان المشروع مازال في طور التنفيذ) والمقابلات يُمكن أن تساعد في هذا الصدد... فمثلاً، عند استخدام المستندات التي تقوم بوصف برنامج تدريبي، فإن المُقيّم قد يقوم بفحص ومراجعة ما إذا كانت الحصص التي نفذت لمدة خمسة أيام في الأسبوع، كانت من المواد التدريبية المتاحة، وهل اتسم المشاركون بالتنوع كما تشير المستندات. ويمكن التحقق من ذلك عن طريق القيام بعدد قليل من المقابلات مع الناس الذين لديهم قدرة معرفية جيدة عن البرنامج، ومن مراجعة تاريخ وتنفيذ البرنامج... واعتماداً على هذه الحالة، فإنه قد يكون ضرورياً وهاماً البحث عن الناس الذين لهم أدوار مختلفة، بما في ذلك موظفي الموازنة، والمستفيدين الذين يبدون وجهات نظرهم حول المعلومات التي يتم الحصول عليها، وهذا يوفر لنا رؤى مختلفة عن التاريخ غير المدون، . وعندما لا يُمكن إجراء الملاحظات أو المقابلات، فإن المُقيّم قد يتحقق من المعلومات عن طريق تحديد ومراجعة المستندات الداعمة الأخرى التي تتضمن تقارير حول معلومات مشابهة.

شكل (٨-١) نموذج أداة جمع البيانات

التاريخ _____

رقم البطاقة / الهوية: _____

أعلى مستوى تعليمي تم الحصول عليه: _____

هل تم تسجيلك كمرمضة؟ نعم _____ لا _____

هل قمت باستكمال البرنامج الحكومي؟ _____

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو العام الذي أكملت فيه البرنامج؟ _____

كم عدد السنوات التي عملت فيها كمرمضة في هذه العيادة؟ _____

كم عدد سنوات عملك كمرمضة أياً كان المكان الذي عملت فيه؟ _____

تقديرات معدلات الأداء خلال آخر خمس سنوات:

السنة: _____ التقدير: _____

السنة: _____ التقدير: _____

السنة: _____ التقدير: _____

السنة: _____ التقدير: _____

السنة: _____ التقدير: _____

هل حصلت على مكافأة أداء خلال الخمس سنوات الماضية:

نعم _____ لا _____

إذا كانت الإجابة بنعم، فما هو عدد المكافآت التي حصلت عليها في آخر خمس سنوات: _____

النوع: _____ ذكر _____ أنثى _____

ملاحظات: _____

المصدر: المؤلفان

وعادة يكون من الضروري قراءة وتحليل المستندات الرسمية بالإضافة للملفات. وعند القيام بتقييم برنامج يستهدف تحسين استجابة المسؤولين والموظفين الحكوميين للمكالمات التليفونية الواردة من المواطنين، مثلاً، فإن المقيمين قد يقومون بالنظر إلى المستندات الرسمية لتحديد الجوانب والعناصر الآتية:

- متى تم اعتماد هذا المشروع والموافقة عليه؟
- ما هي الأهداف الرئيسية والفرعية التي تم تقديمها في البرنامج كما وردت في المستند الذي تم اعتماده؟
- كم عدد الموظفين الحكوميين المشاركين في هذه العملية؟
- ماهي الوكالات والهيئات أو الإدارات التي شاركت في البرنامج؟
- في أي فترة تم تنفيذ البرنامج؟
- ما هي مقاييس أو مؤشرات الأداء التي تم تضمينها أو تحديدها؟
- ماذا كانت موازنة البرنامج؟
- ما هي الأنشطة التي تم تنفيذها؟

استخدام مجموعات البيانات الموجودة Using existing data sets

غالباً ما يتم جمع البيانات الإلكترونية عن طريق إحدى المنظمات ثم يعاد تحليلها عن طريق منظمة أخرى بغرض الإجابة على أسئلة جديدة. وهذا النوع من التحليل يطلق عليه **تحليل البيانات الثانوية**، وغالباً ما يستخدم المقيمون قواعد بيانات كبيرة باستخدام الكمبيوتر مثلاً، بيانات المسوح الأسرية، أو القروض الممنوحة عن طريق هيئات مالية متوسطة وصغيرة الحجم، ومشروعات متوسطة الحجم. وعند القيام بتحليل البيانات الثانوية، فإنه يجب على المقيمين استمرار تركيزهم على الغرض من التقييم وتصميم التقييم.

وفيما يلي القضايا الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد أي البيانات التي يجب الحصول عليها أو عند استخدام البيانات للقيام بإجراء التحليل الثانوي:

- هل البيانات المتاحة تتسم بالصدق؟
- هل البيانات المتاحة تتسم بالثبات والموثوقية؟
- هل البيانات المتاحة تتسم بالدقة؟
- ما هي معدلات الاستجابة؟ وما هي معدلات البيانات الناقصة؟

وهنا اقترح مكاستون (McCaston, 2005) القيام أيضاً بفحص وبحث الأمور التالية أيضاً:

- أوراق الاعتماد التي تحتفظ بها المنظمة المتعلقة بقواعد البيانات
- طرق وقواعد الحكم على هذه البيانات التي تم استخدامها لتقييمها
- العمر الزمني للمعلومات في قواعد البيانات (هل هي مُحدثة أم غير مُحدثة؟)
- بحث فيما إذا كانت البيانات مفيدة ومتسقة مع البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر أخرى.

ولنأخذ مثلاً هنا لوحدة من وحدات التقييم تأخذ في اعتبارها استخدام بيانات من نظام كبير لإدارة المعلومات التي تم تخزينها باستخدام الكمبيوتر، والتي تتضمن بيانات عن القروض الجامعية التي يتم الحصول عليها في إطار برنامج حكومي كبير. وقد كان من بين متطلبات هذا البرنامج أن يكون دخل الطالب أقل من مستوى معين حتى يمكنه الحصول على هذه القرض. وهنا أخذ المقيمون في اعتبارهم أن هذه البيانات يجب فحصها خاصة عندما توضح البيانات عدم انطباق معايير الحصول على هذا القرض على بعض الطلاب، مما يتوجب عدم حصولهم على هذا القرض. فإذا اكتشف المقيمون أن الطلاب الذين لا تنطبق عليهم معايير القبول أمكنهم الحصول على هذا القرض المالي، فسيكونون بحاجة لتحديد ما إذا كانت هذه المشكلة بسبب عدم إدخال البيانات بشكل صحيح (الدقة)، أو أن ذلك كان بسبب التنفيذ غير الصحيح لمتطلبات الحصول على هذا القرض. ويجب على المقيمين فحص بيانات الطلاب الذين تنطبق عليهم شروط الحصول على هذا القرض ولم يتمكنوا من الحصول عليه، وكذلك الطلاب الذين لم يتلقوا أكثر من قرض واحد. وهنا قد يجب على المقيمين أن يبدوا أولاً بدراسة البيانات جيداً بغرض تحديد طبيعة ومدى المشكلات التي توجد في قواعد البيانات. وللتحقق من هذه البيانات، قد يقومون بالاتصال تليفونياً مثلاً مع عينة من الطلاب للتأكد من أنهم تلقوا التمويل الموجود في سجلات قواعد البيانات، وأنهم منتظمون بالدراسة. ويمكن

■ تحليل البيانات

الثانوية : ونعنى

به تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادر أخرى غير تلك التي يقوم بجمعها المقيمون.

للمقيمين أن يقوموا بفحص الكليات أيضا لتحديد فيما إذا كانت السجلات توضح انتظام حضور الطلبة، وأنهم تلقوا التمويل اللازم من هذا البرنامج.

وفيما يلي الخطوات العملية الواجب اتباعها عند استخدام البيانات الثانوية:

- الكشف عن البيانات التي تحتاج أن تقوم بنقلها إلى الكمبيوتر الخاص بك. في بعض الأحيان تقوم المنظمة التي يوجد لديها قاعدة بيانات بإجراء هذا التحليل للمقيم، وهذا قد يكون البديل الوحيد (إذا كان ممكناً وعملياً، ولكن من المفضل نقل الملف كله)
 - اختبار فيروسات الكمبيوتر قبل نقل البيانات إلى الكمبيوتر الخاص بك
 - الحصول على هيكل وبناء هذه القاعدة من البيانات، والقاموس الخاص بها، ومخططات الترميز
 - التحقق من دقة البيانات من خلال العمليات المتبادلة للاختبار والصدق
 - تحويل ونقل البيانات بأسلوب وطريقة تمنع وجود أخطاء جديدة (كالأخطاء المتعلقة بإعادة النسخ). وهنا يجب عليك القيام بعمليات الفحص اليدوي للبيانات للتأكد من أنه تم نقلها كما كان مخططاً له
 - يجب عليك في النهاية إرفاق عملية التوثيق الرسمي لكل البيانات الثانوية (تاريخ النشر، الاقتباس السليم من المؤلفين أصحاب هذه البيانات الثانوية).
- ويقوم جدول ٨-٤ بتلخيص وإيجاز مزايا وتحديات استخدام البيانات المتاحة.

جدول ٨-٤ مزايا وتحديات استخدام البيانات المتاحة

المزايا	التحديات
عادة ما تكون هذه البيانات غير مكلفة وعملية جمع بيانات أصلية.	قد لا تكون هذه البيانات هي بالضبط ما نحتاج إليه.
قد يكون هناك صعوبة في استمرار القدرة للوصول لهذه البيانات على المدى الطويل.	هناك حاجة دائماً للتحقق من صدق وموثوقية وثبات هذه البيانات وإصلاح الترميز أو التكويد الخاطئ المتعلق بها.

المصدر: المؤلفان

أداة رقم ٣: الملاحظة Observation

يُمكن أن تكون الملاحظة أداة قوية لجمع البيانات باستخدام العين الذي يُمكن الفرد استخدامها لإجراء الملاحظة، كملاحظة مثلاً، أنماط المرور، وأنماط استخدام الأرض، وتخطيط المدينة، والبيئات الريفية، وجودة الإسكان، وحالة الطرق، أو ملاحظة من يأتي للعيادة الصحية الريفية للحصول على بعض الخدمات الطبية.

وتكون الملاحظة أداة مفيدة من أدوات جمع البيانات عندما يكون الهدف من التقييم هو جمع بيانات وصفية، أو بيانات قياسية معيارية، أو توثيق أنشطة، وعمليات، ومخرجات البرنامج. وتعتبر الملاحظة مناسبة وملائمة للعديد من المواقف (جدول ٨-٥).

جدول ٨-٥ أسباب استخدام الملاحظة وأمثلة عليها

أسباب استخدام الملاحظة	أمثلة
للحصول على معلومات مباشرة	إجراء زيارات عشوائية للمدارس، والمنازل، والحقول، أو المواقع الأخرى والقيام بإجراء الملاحظة بدلاً من طرح أسئلة على الناس.
ملاحظة العمليات والإجراءات المتبعة في المكاتب، والمدارس، والمستشفيات، أو المواقع الأخرى بدلاً من الاعتماد فقط على التقارير والسجلات.	ملاحظة العمليات والإجراءات المتبعة في المكاتب، والمدارس، والمستشفيات، أو المواقع الأخرى بدلاً من الاعتماد فقط على التقارير والسجلات.
تسجيل الإعداد للأحداث المختلفة، مثل مدى اشتراك المجموعات العرقية، أو العمرية أو الرجال والسيدات (النوع الاجتماعي «الجنس») في نشاط محدد.	تسجيل الإعداد للأحداث المختلفة، مثل مدى اشتراك المجموعات العرقية، أو العمرية أو الرجال والسيدات (النوع الاجتماعي «الجنس») في نشاط محدد.
لتفهم سلوك أو عملية أو موقف أو حدث ما في طور التنفيذ	ملاحظة ووصف ما يحدث في كل مرحلة من مراحل المشروع أو البرنامج ملاحظة تفاعلات الأطفال مع أطفال آخرين في الملعب، أو كيفية تعامل الوالدين مع الأطفال، أو تعامل المدرسين مع الطلاب، أو تعامل العاملين في قطاع الرعاية الصحية مع المرضى، وتعامل المديرين مع الموظفين ملاحظة المديرين عند عقد اجتماعات عمل قبل وبعد الحصول على البرامج التدريبية الخاصة بالمديرين
لاختيار الأدلة والمنتجات أو المخرجات المادية	ملاحظة الغذاء أو البنود والعناصر الأخرى التي يتم بيعها في السوق الملاحظة الدورية لساحل بحيرة أثناء تنفيذ أحد برامج النظافة
لتزودنا ببديل في حالة عدم القدرة على أو إمكانية استخدام الأدوات الأخرى لجمع البيانات	وجود فريق من الخبراء يقومون بالتنقيش على نوعية الحشائش والبقوليات المستخدمة في إحدى عمليات التحقق من جودة المراعي، وفحص حداثق مروج البقوليات، أو النشرات الإخبارية، ووثائق المشروعات، وغيرها قيام مجموعة من المتطوعين المشاركين بملاحظة أحد برامج تقديم الخدمات وكتابة تقرير عنها بدلاً من قيام كل المشاركين باستكمال وملء الاستبيانات ملاحظة الديناميكيات والاهتمامات التي يتم التعبير عنها خلال ورش العمل التي تم تيسيرها لعدد من المهاجرين قيام مجموعة من المديرين بملاحظة فصول أخرى بغرض ملاحظة ورصد الديناميكيات الموجودة فيها والأسئلة ومستوى المشاركة

المصدر: Adapted from the University of Wisconsin Cooperative Extension 1996

شكل (٨-٢) مثال لنموذج الملاحظة البنائية على موضوع / قضية

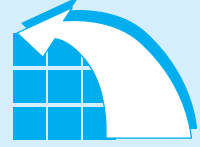
الملاحظ:	المدرسة:	التاريخ:	وقت الملاحظة: من إلى
المدرس: ذكر / أنثى	السن: ٢٥ ٣٥ ٥٠ ٦٥	الصف الدراسي:	تدوين الملاحظة:
خبرة المدرس:..... شهر	التعليمات المباشرة منخفضة --- عالية	عدد الطلاب	الموضوع
ملخص الدروس، الأنشطة:		ملاحظات على الموضوعات المتعلقة بتعليم العلوم:	
		١- الموازنة. ٢- موضع السلطة. ٣- إعداد المدرس. ٤- مواد التدريب العملي.	
وصف الحجره	التوجه التربوي	هدف المدرس	الإشارة أو الرجوع إلى...
مكان التعلم منخفض -- مرتفع	الكتاب المدرسي: منخفض -- مرتفع	الإملاء منخفض -- مرتفع	التعايش والحرص منخفض -- مرتفع
مكان العلوم منخفض -- مرتفع	اختبارات التقنين: منخفض -- مرتفع	تشجيع الابتكار منخفض -- مرتفع	التكنولوجيا منخفض -- مرتفع
مكان علوم الكمبيوتر منخفض -- مرتفع	حل المشكلات منخفض -- مرتفع	تشجيع الخيال العلمي منخفض -- مرتفع	الأخلاقيات والدين منخفض -- مرتفع

المصدر: Adapted from Stake 1995

شكل (٨-٣) مثال لنموذج ملاحظة مقننة

اسم أو رقم الطفل: _____ تاريخ الاختبار: _____ (شهر/ يوم/ سنة)
 مدة الاختبار: _____ دقيقة () ثانية ()
 نموذج: الظروف المتغيرة لمنزل أو لشونة حبوب (انظر للقائمة أدناه): _____
 القائم بعملية التكويد الأولى: _____ القائم بعملية التقييم:
 الموقع (ضع دائرة على أحد الاختيارات): مركز رعاية منزلية آخر (فسر)
 لغة الإدارة: _____
 في حالة الثبات والموثوقية، اذكر اسم القائم بعملية التكويد: _____
 ملاحظات:

مؤشر التواصل المبكر
(ECI)



قائمة الشروط	كلمات متعددة	كلمات فردية	ألفاظ	إيماءات	
القائم بعملية التفسير مجموعة أدوات التدخل اللغوي التدخل الطبى (مثال - المناظير الطبية) الوسيط المستخدم فى عملية التدريس لا يوجد	M	W	V	G	Begin 0:00 Sec.
استشارى التغذية أخرى التعالج البدنى	M	W	V	G	1:00 Sec.
استشارى الرعاية الصحية المرضة المسجلة فى سجل الممرضات التفاعل الاستجابى الاخصائى الاجتماعى	M	W	V	G	2:00 Sec.
المعالج اللغوى	M	W	V	G	3:00 Sec.
					4:00 Sec.
					5:00 Sec.
	M	W	V	G	6 min End الإجمالى

	إيماءات	ألفاظ	كلمات فردية	كلمات متعددة	الإجمالي
النسبة الإجمالية الموافقة	القائم بعملية الترميز «التكويد» المبدئية				
	القائم بعملية ترميز وتكويد عملية ثبات وصدق البيانات				
نسبة الموافقة/ نسبة عدم الموافقة	الموافقة				
	عدم الموافقة				
	النسبة				

تحديد مدى الوثوقية والثبات:

- ١- تسجيل درجات القائم بعملية الترميز الأولية في السطر الأول.
- ٢- تسجيل درجات القائم بعملية تسجيل الثبات والوثوقية في السطر الثاني.
- ٣- تسجيل العدد الذي اتفقوا عليه في السطر الثالث.
- ٤- تسجيل العدد الذي لم يتفقوا عليه في السطر الرابع.
- ٥- حصر نسب الموافقة على كل عنصر من عناصر التصنيفات المختلفة.
- ٦- عد وحصر النسبة العامة للموافقة باستخدام إجمالي الدرجات.
- ٧- حصر متوسط نسبة الاتفاق على كل الفئات «التصنيفات» المختلفة (يمكنك إضافة عدد مرات الاتفاق وعدم الاتفاق في كل هذه الفئات (في الصفوف الثالثة والرابعة)).

المصدر: Early Childhood Research Institute on Measuring growth and development, 2008

ويُمكن أن تكون الملاحظة مقننة أو شبه مقننة (منظمة):

- تقوم الملاحظات المقننة بتحديد مسبق لما سيتم ملاحظته خلال فترة زمنية محددة. وعادة ما يستخدم الملاحظون قائمة مرجعية لفحص ورصد الأحداث أو الأمثلة أو استخدام ساعة توقيت للأنشطة الزمنية.
- تقوم الملاحظات غير المقننة باختيار الطريقة اعتماداً على الموقف، بدون وجود أفكار مسبقة أو خطة محددة لما سيتم ملاحظته أو المدة التي سوف يتم فيها إجراء الملاحظة. فالمراقب هنا يقوم بالمشاهدة والمراقبة والتسجيل عندما يتكشف الموقف.
- أما الملاحظات شبه المقننة فيتم إجراؤها عندما يكون لدى المُقيم فكرة عامة عما يجب ملاحظته ولكن بدون وجود خطة محددة. وقد يلاحظ المُقيم بكل بساطة كل ما يجده شيئاً وهاماً أو عادياً أو غير عادى أو غير ضرورى. وقد يقوم المُقيم بالانخراط الكامل في الملاحظة المستمرة لكل الأحداث والمواقف عندما تحدث أو القيام بالتركيز على أفعال معينة.

الملاحظة المقننة Structured observation

يستخدم النهج المقنن في الملاحظة حسبما صممه ستيك (Stake, 1995) بوجود نموذج للملاحظة (شكل ٢-٨). وتوجد هناك أشكال عديدة للملاحظة المقننة التي تستخدم الاختصارات والرموز والأكواد وتسمح بوجود مساحة أكبر في نموذج جمع البيانات. ويُمكن تعديل هذه النماذج لتستجيب للاحتياجات المعينة لبعض التقييمات.

ويوضح شكل (٢-٨) السابق عرضه مثلاً آخر لنموذج تم استخدامه لغرض الملاحظة المقننة. ولقد تم استخدام هذه الأداة لجمع بيانات الملاحظة عن مهارات الاتصال لدى الأطفال.

الملاحظة شبه المقننة Semi structured observation

قد لا يوجد هناك خطة محددة في الملاحظة شبه المقننة. فبدلاً من ذلك قد تقوم الملاحظة شبه المقننة بتحديد أنواع الأشياء التي يجب ملاحظتها (جدول ٦-٨).

جدول (٦-٨) استخدامات الملاحظة شبه المتقنة

أمثلة	ملاحظة.....
«النوع الاجتماعي (الجنس)»، والسن، والمهنة/ الوظيفة، والملبس، والمظهر، والعرق (سواء كانت خصائص فردية أو جماعية)	خصائص المشاركين
الاتجاهات نحو موضوع معين، أو نحو آخرين، أو نحو الذات	العلاقات التفاعلية
المهارات، والعادات، والمعرفة	سلوك غير اللفظي
مستوى المشاركة، والاهتمام	فاعة ومقدمو البرنامج
قوة العلاقات، وصناعة القرار	مهارات قيادة الجماعة، وتشجيع المشاركة
المناخ العام للتعلم، وحل المشكلات	الوعي بمناخ الجماعة
مستويات الدعم، والتعاون مقابل الصراع	المرونة، والتكيف
تعبيرات الوجه	معرفة الموضوع، واستخدام معينات التدريس وغيرها من التقنيات الأخرى
الإيماءات	تعاقب الأنشطة
المواقف	الجوانب المادية المحيطة
وضوح عملية الاتصال	مخرجات أو منتجات البرنامج
مهارات قيادة الجماعة، وتشجيع المشاركة	حملات دعوة ومظاهرات، خطة، بناء أحد التسهيلات
الوعي بمناخ الجماعة	مطويات، ونشرات، ودلائل إرشادية، ودوريات
المرونة، والتكيف	
معرفة الموضوع، واستخدام معينات التدريس وغيرها من التقنيات الأخرى	
تعاقب الأنشطة	
الحجرة (الفراغ، الراحة، الملاءمة)	
وسائل الراحة (المشروبات وغيرها)	
ترتيبات عملية الجلوس	

المصدر: Cloutier and others 1987.

تسجيل الملاحظات

يمكن تسجيل الملاحظات باستخدام ثلاث طرق على الأقل كما يأتي:

- **دليل الملاحظة:** وهو نموذج مطبوع يحتوي على فراغات يتم فيها تسجيل الملاحظات. (توجد أمثلة لأدلة الملاحظة لدى ستيك، وفي مركز الإرشاد في Stake (1995)، و جامعة ويسكونسن (University of Wisconsin Cooperative Extension, 1996k) و Yin (2003).
- **قائمة تسجيل وقائمة مرجعية:** وهي عبارة عن نموذج يتم استخدامه لتسجيل الملاحظات في شكل نعم/ لا، أو في صورة مقياس متدرج. ويتم استخدام هذه القائمة عندما يكون هناك عناصر وبنود أو أفراد محدودون أو أدوار محددة يتم ملاحظتها.
- **الملاحظات الميدانية:** وهي أقل الأساليب المتقنة لتسجيل الملاحظات. فالملاحظات يتم تسجيلها في شكل قصص أو أسلوب وصفي عندما يقوم الملاحظ بملاحظة أو سماع شيء هام وضروري يجب تسجيله.

■ الملاحظات

الميدانية : وصف للتجارب والملاحظات وتسجيل لأقوال من جرى ملاحظتهم، ولشاعر القائم بالملاحظة وردود فعله إزاء ما يجري ملاحظته، وللآراء المتبصرة والتفسيرات التي تنجم عن عملية الملاحظة الميدانية.

وتحتوى **الملاحظات الميدانية** Field notes على «بيانات جارية يتم تسجيلها، وهي تتكون من توصيف ما يتم مروره من خبرات، وما يتم ملاحظته، والتعليقات المستقاة من الناس الذين تتم ملاحظتهم ومشاعر الملاحظ وردود أفعاله لما يتم ملاحظته، بالإضافة لوجهات النظر الميدانية التي يتم تعميمها والتفسيرات المتعلقة بها» (Patton 2002, p.305).

وبالرجوع إلى لوفلانند (Lofland, 1971, p.102)، نجد أنه أشار إلى أن الملاحظات الميدانية هي «أكثر وأهم المحددات والعوامل التي تساهم في الحصول على تحليل نوعي».

وفي هذا الصدد ناقش باتون (Patton, 2002) منهجيات وفتيات وطرق الاحتفاظ بالملاحظات الميدانية. فهو يصف أهمية وصف كل شيء، في حين قد يرى الملاحظ أن هذا الشيء جدير بالملاحظة والتسجيل وعدم الثقة بأي شيء مخالف له عندما يتم استرجاع ذلك في المستقبل. وكلما كان ذلك ممكناً، يجب على الملاحظ تسجيل أي معلومات قد تساعد في تفهم سياق الموضوع الذي يتم ملاحظته، ومكان وموقع هذه الملاحظة، وما تم استمراره. ويجب أن تتضمن الملاحظات الميدانية معلومات وصفية تسمح للمقيم خلال عملية تحليل البيانات بالعودة ذهنياً وعقلياً للموقع الذي تمت فيه الأحداث وملاحظة الخبرات المرتبطة بعملية الملاحظة. وهنا يقترح باتون Patton تسجيل المعلومات الأساسية، مثل المكان الذي حدثت فيه هذه الأحداث موضع الملاحظة، ومن كان حاضراً ومشاركاً فيها، وماذا عن الشكل المادي لهذه الأحداث، والتفاعلات الاجتماعية التي حدثت هناك، والأنشطة المرتبطة بها. وقد أشار لأهمية استخدام مصطلحات محددة بدلا من استخدام مصطلحات عامة: فكلمات مثل فقير، غضبان، وغير سهل قد لا تعتبر بمثابة مصطلحات وصفية كافية. «فمثل هذه الكلمات التفسيرية تخفي وراءها ما يوجد في الواقع أكثر من كشفها للتفصيلات المرتبطة بهذا الموقف» وذلك كما أشار باتون.

تدريب وإعداد الملاحظين

لقد أشار باتون (Patton, 2002, p.260) بأن «تمتع الفرد بحواس جيدة فقط لا يعنى أنه أصبح ملاحظاً لديه المهارات اللازمة». وفي هذا الصدد قام بمناقشة أهمية تدريب وإعداد الملاحظين، عن طريق تحديد المكونات الستة التالية لتدريب الملاحظين:

- تعلم مهارة الانصات والانتباه، ورؤية ما يجب رؤيته، وسماع ما يجب سماعه والاصغاء إليه.
- ممارسة الكتابة بشكل وصفي.
- اكتساب عملية الضبط والتنظيم في تسجيل الملاحظات الميدانية.
- معرفة كيفية فصل التفاصيل عن الأمور التافهة لانجاز ما سبق بشكل لا يطغى على اللاحق له.
- استخدام الطرق الدقيقة لاختبار مدى صدق البيانات، وجودة الملاحظات.
- تقدير جوانب القوة والضعف والتحديات كما وردت من وجهة نظر الشخص، وهذا يتطلب التعرف على الذات، والكشف عنها.

وأيما كان ذلك ممكناً وعملياً، فيجب الاستعانة بأكثر من ملاحظ. ويجب تدريب الملاحظين حتى يمكنهم إجراء عملية الملاحظة طبقاً للإجراءات المتفق عليها.

ويجب تجربة إجراءات جمع البيانات عن طريق الملاحظة قبل استخدامها في التقييم. ولعمل ذلك، يجب ذهاب اثنين من الملاحظين على الأقل لنفس المنطقة واستكمال ملاحظاتهم الميدانية على نماذج تشفيرها وقوائم تقدير رقمية. وبعد استكمال هذه القوائم، يجب مقارنتها، فإذا كانت هناك

اختلافات كبيرة، فيجب الاستجابة لذلك بمزيد من التدريب والإيضاح. وإذا كانت هناك اختلافات قليلة، فيمكن تعديل الإجراءات ومن ثم اعتمادها.

ويُلخّص جدول ٧-٨ بإيجاز مزايا وعيوب جمع بيانات الملاحظة.

جدول (٧-٨) مزايا وتحديات جمع بيانات الملاحظة

المزايا	البيانات التي يتم جمعها تتعلق بسلوك حقيقي فعلى وليست بيانات تقارير ذاتية.
التحديات	يتم جمع هذه البيانات في وقتها الحقيقي لحظة حدوثها وليست بيانات يتم استرجاعها. توجد هناك صعوبات تتعلق بالعينة التي يتم ملاحظتها بالإضافة لصعوبات في عملية التسجيل وتفسير هذه البيانات. يمكن أن تتطلب عملية جمع البيانات هنا عددا كبيرا من الأفراد.

المصدر: المؤلفان

أداة رقم ٤: المسوح والمقابلات Surveys and Interviews

تُعتبر المسوح من أفضل أدوات جمع البيانات التي تتعلق بتصورات وإدراكات، وآراء، ووجهات نظر، وأفكار الناس. كما أنها قد تكون غير مفيدة بشكل أقل عند الحاجة لقياس السلوك، لأن ما يقوله الناس قد يعكس أو لا يعكس ما يفعلونه في الواقع.

ويُمكن أن تكون المسوح مقننة أو شبه مقننة، ويُمكن إدارتها بشكل شخصي مباشر أو تليفونيا، أو يتم إدارتها، واستكمالها ذاتياً عن طريق استجابة الأشخاص لنموذج استبيان تم إرساله عن طريق البريد، أو تم نشره على صفحة الإنترنت. ويُمكن أن يتم اختيار عينة من الناس للإجابة على المسح، أو الإجابة على عن طريق كل مجتمع الدراسة (لمزيد من المناقشة حول أسلوب اختيار العينات يُمكن الرجوع للفصل التاسع).

المسوح المقننة والمسوح غير المقننة

■ **المسح المقنن:** وهو المسح الذي يتضمن مجموعة من الاختيارات، سواء كانت واحدة أو أكثر حيث يقوم المبحوث بالإجابة على الأسئلة. وبنفس الطريقة سواء في الصياغة أو في الاختيارات اللازمة للإجابة على الأسئلة.

ولكن كم عدد بدائل الاختيارات الواجب استخدامه؟ وبالنسبة للبيانات الإسمية الأساسية (Nominal Data) مثل المنطقة أو الإقليم أو البلد، أو الوظيفة الحالية، أو السن، فإن عدد الاستجابات من المفترض أن تتضمن الاستجابات الممكنة والمحتملة فقط. وعند استخدام مقاييس للإشارة إلى الإجابة، فإن عدد الإجابات بشكل عام يجب أن يكون عدداً فردياً (٣، أو ٥، أو ٧) حتى تتاح فرصة الإجابة المحايدة للمبحوث بشكل واضح وظاهر. (في بعض الأحيان يتم استخدام عدد زوجي من الإجابات، عندما يكون مطلوباً من المبحوث الاختيار من بين قياسات تتراوح بين «راضٍ» و«غير راضٍ إلى حد ما»). أما المسوح غير المقننة فهي تسأل نفس المجموعة العامة من الأسئلة، بحيث تسمح بوجود إجابات مفتوحة لكل أو معظم الأسئلة (مربع ٧-٨).

مربع (٦-٨) أسئلة المسوح المقننة وغير المقننة

فيما يلي أمثلة لبعض الأسئلة التي تتضمنها المسوح المقننة:

١- هل كانت ورشة العمل مفيدة لمساعدة الناس على تعلم كيفية تقييم برنامج؟

- قليل أو لا يوجد
- إلى حد ما
- بشكل متوسط
- إلى حد كبير
- إلى حد كبير جداً
- محايد
- لا ينطبق

٢- هل كل الناس في القرية لديهم مصدر للحصول على مياه نظيفة صالحة للشرب في حدود مسافة

٥٠٠ متر من البيوت التي يعيشون فيها؟

- نعم
- لا

وفيما يلي أمثلة لبعض الأسئلة التي تتضمنها المسوح غير المقننة:

١- هل تعلمت من ورشة العمل الخاصة بتقييم البرنامج أنك استطعت الحصول على وظيفة؟

٢- أين توجد مصادر الحصول على مياه نظيفة لكل سكان القرية؟

■ المسح شبه المقنن:

هو المسح الذي تتم ادارته غالباً بحيث يتم فيه طرح أسئلة ذات نهايات مفتوحة.

والمسوح شبه المقننة Semi structured surveys هي المسوح التي غالباً ما تتضمن أسئلة مفتوحة. وتكون مفيدة عندما يريد المُقيم الحصول على فهم أعمق لردود الأفعال المتعلقة بخبرات المبحوثين، أو فهم الأسباب من وراء اتجاهات معينة لدى المبحوثين. ويجب أن يكون هناك هدف محدد وواضح للمسوح شبه المقننة. وهي غالباً ما تكون عملية جداً لمقابلة الناس والتعرف على بعض الخطوات العملية، والأدوار والمسئوليات الخاصة بمختلف الأفراد في مجتمع أو فريق ما، أو لوصف النوعية التي يعمل بها البرنامج أكثر من محاولة صياغة مسح مكتوب يتولى رصد كل التباينات الممكنة والمحتملة. وإذا شعر المبحوثون المحتلمون بوجود علاقة جيدة مع القائم على إدارة المسح معهم، ويتم طرح أسئلة شيقة عليهم، فسيكون لديهم رغبة واستعداد جيد لاستكمال المسح لمدة ساعة أو أكثر. وبالمقابل، فإن قليلاً من الناس سوف يحتاجون إلى حوالى نصف ساعة فقط لاستكمال الاستبيان. وفي الوضع المثالي، نرى أن يقوم اثنان من الأفراد بإجراء المقابلة مع المبحوث، حتى يستطيع كل منهما مقارنة الملاحظات التي قاما بتسجيلها. كما أن استخدام المتخصصين في إجراء المقابلات يُمكن أن يساعد أيضاً في حل بعض النزاعات والخلافات حول ما يتم طرحه من إجابات. ويلقي الشكل ٨-٨ الضوء على مزايا المسوح المقننة وشبه المقننة.

جدول (٨-٨) مزايا المسوح المقتننة وشبه المقتننة

المسوح المقتننة	المسوح شبه المقتننة
من الصعب تصميمها: تحتاج المسوح إلى تغطية كل الأجزاء الممكنة من المعلومات.	من السهل تصميمها: يُمكن أن تتضمن المسوح أسئلة ذات نهاية مفتوحة تساعد على رصد أي شيء قد يفقد في الأجزاء المقتننة، وتقليل خطر استبعاد أي منها.
من السهل استكمالها: اختبار البنود الموجودة يأخذ وقتاً أقل أكثر من الذي تحتاجه الإجابات التفصيلية.	من الصعب استكمالها: يكون هناك نوع من العبء على الناس عندما يقومون باستكمال الاستبيانات التي يتم إدارتها ذاتياً.
من السهل تحليلها.	من الصعب تحليلها، ولكن توفر لنا مصادر غنية بالبيانات، كما أن تفسير الإجابات المفتوحة يكون عرضة للتحيز.
تتسم بالكفاءة أكثر عندما يتم إجراؤها مع أعداد كبيرة من الناس.	

المصدر: المؤلفان

طرق ووسائل إدارة المسح

من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً لإجراء المسوح هي:

- الاستبيانات عبر الهاتف.
- الاستبيانات التي يتم إدارتها ذاتياً سواء عن طريق توزيعها عن طريق البريد، أو البريد الإلكتروني أو الإنترنت.
- الاستبيانات التي يتم إدارتها مع المبحوثين (وهي الأكثر شيوعاً في مجال التنمية).

وتُعتبر المسوح التي تتم إدارتها عبر الهاتف مفيدة لفهم خبرات، وآراء الأفراد، أو عند الحاجة لوصف الجوانب الشخصية الفردية لعملية ما. وتتشابه المسوح الشخصية والمسوح عبر الهاتف، ولكنهما يختلفان فقط في الوسيلة المستخدمة لإدارة الاستبيان.

أما الاستبيانات التي تتم إدارتها ذاتياً فيمكن تسليمها للمبحوث شخصياً أو إرسالها إليه عن طريق البريد، أو عن طريق نشرها على بعض المواقع الإلكترونية على الإنترنت. ويقوم المبحوثون بالإجابة على الأسئلة في صورة نموذج معين وحينئذ يعودون لاستكمال هذا النموذج وتسليمه فيما بعد. ويجب أن تكون هذه الاستبيانات الذاتية قصيرة ولاتأخذ أكثر من ٢٠ دقيقة لاستكمالها (كلما كان قصيراً كان أفضل). ومن بين كل هذه المداخل، يقترح الكاتب استخدام المسوح التي لا يشترط وضع اسم عليها مع الناس المتوقع أن يقوموا بإعطاء إجابات تتسم بالأمانة على الأسئلة الحساسة. ويعتبر استخدام البريد العادي أو البريد الإلكتروني أو عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) أقل تكلفة من إدارة المسح شخصياً. ويُمكن إرسال المسح لأي منطقة مادامت هذه الطرق متاحة للمبحوثين عند توزيع الاستبيان. وإذا كانت هناك منطقة ما لا تتوافر فيها خدمة البريد العادي بشكل منتظم، أو توجد بها خدمة تليفونية محدودة، أو افتقار لقدرات عالية لاستخدام الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، وكان اشتراكهم هاما ومفيدا في هذا المسح فإن ذلك سوف يؤدي إلى وجود أحد مصادر التحيز في عملية جمع البيانات. وتساهم معدلات الأمية العالية بجعل هذه المناهج غير مناسبة وغير ملائمة في سياقات تنمية متعددة.

أما بالنسبة للمسوح التي يتم إدارتها شخصياً مع المبحوثين والتي عادة ما يتم استخدامها في مجال التنمية، فيمكن أن تكون مقننة، أو شبه مقننة، أو مزيجاً بينهما. وهنا يتم قراءة هذه المسوح المكتوبة عن طريق الشخص القائم على جمع البيانات، والذي يقوم بدوره بتسجيل الاستجابات. وبشكل عام، من المفضل استخدام الأسئلة المغلقة مع تضمين سؤال أو سؤالين من الأسئلة المفتوحة في نهاية الاستبيان. وغالباً ما تعطى هذه الأسئلة المفتوحة الشعور بالراحة للمبحوثين، حيث يُمكنهم إضافة أي شيء يشعرون أن المسح قد نسيها أو تجاهلها، أو القيام بالتعليق على المسح نفسه. وهنا نشير إلى أن كل المطلوب هنا سؤال أو سؤالين فقط من الأسئلة المفتوحة، أما في حالة زيادتها عن ذلك سيعتبر هذا بمثابة عبء على المبحوث. كما أن مزيداً من الأسئلة المفتوحة قد يكون مستنزفاً للوقت في عملية التحليل، ولكن في نفس الوقت فهي توفر لنا رؤى ووجهات نظر مفيدة وتعليقات هامة تصور وتصف القضايا الرئيسية في التقييم.

أما المقابلة الهاتفية باستخدام الكمبيوتر Computer-Assisted Telephone Interviewing (CATI) فهي تستخدم نظام التفاعل مع وسيط الكمبيوتر الذي يساعد القائمين بعملية المقابلة على طرح الأسئلة عبر الهاتف. ويبدأ القائم على عملية المقابلة بإجراء المقابلة ويقوم برنامج الكمبيوتر بالتحكم في فروع محتوى المقابلة أو تجاوز بعض الأسئلة. وتبنى عملية اختيار الأسئلة على إجابات أسئلة أخرى، بشكل يسمح بإجراء مقابلات تتسم بالجانب الشخصي، وبالتعقيد أكثر من مجرد الإجابة على أسئلة موجودة باستبيانات ورقية. وخلال المقابلة، يقوم القائم على عملية المقابلة بإدخال البيانات باستخدام نظام تكويد بسيط مباشرة عن طريق برنامج الكمبيوتر. وهنا تكون معظم الأسئلة في صورة اختيار من متعدد، حيث يكون من السهل على القائم بالمقابلة الإشارة إلى الإجابة الصحيحة، ويقوم نظام الكمبيوتر بترجمة البيانات إلى رمز محدد، ويخزن في قاعدة بيانات (UNESCAP, 1999).

ويُلخّص جدول (٨-٩) بإيجاز مزايا وتحديات استخدام المسوح:

جدول (٨-٩) مزايا وتحديات استخدام المسوح

المزايا	التحديات
يشير المبحوثون فيها إلى ما يعتقدونه، أو ما يؤمنون به، أو يدركونه.	قد لا يقوم المبحوثون بتسجيل سلوكياتهم بشكل دقيق، أو قد يرفضون الكشف عن هذا السلوك، خاصة إذا كان هذا السلوك غير قانوني، أو قد يُلصق بهم نوعاً من العار.
	يعتقد الناس أن ما يقومون بعمله أو قوله قد لا يكون دائماً هو نفس الوضع لما يفعلونه في الواقع.

المصدر: المؤلفان

تصميم أسئلة المسح

يتضمن تصميم أسئلة المسح العناصر الآتية:

- اختيار الأسئلة
- صياغة الأسئلة والإجابات
- مراعاة تسلسل الأسئلة
- اختيار التصميم العام للمسح
- مراجعة، وترجمة، واختبار الأسئلة.

اختيار الأسئلة. يُمكن للمُقيمين استخدام أسئلة مفتوحة أو مغلقة. والأسئلة المفتوحة لا يُمكن الإجابة عنها بإجابة أو اختيار بسيط. وغالباً ما يكون المبحوثون غير مرتاحين أو لا تكون لديهم الرغبة في الإجابة على الأسئلة المفتوحة عن طريق الكتابة.

أما الأسئلة المغلقة فيُمكن الإجابة عنها بإجابة واحدة بسيطة جداً. فالسؤال الذي يقول «ما هو تاريخ ميلادك؟» يعتبر من الأسئلة المغلقة لأنه يمكن الإجابة عنه فقط عن طريق ذكر تاريخ الميلاد، بدون تفاصيل أخرى، فقط إجابة بسيطة ومعلومة واحدة. والشكل الثاني من أشكال الأسئلة المغلقة هو السؤال الذي يتم فيه الاختيار بين شيئين، مثل نعم/ لا، أو حقيقي/ خطأ. أما الشكل الثالث من الأسئلة المغلقة فهي أسئلة الاختيار من بين إجابات متعددة. وينصح الخبراء باستخدام معظم الأسئلة من نوع الأسئلة المغلقة مع تضمين سؤال أو سؤالين فقط من الأسئلة المفتوحة في نهاية المسح (Burgess, 2001) أو ترك مساحة للملاحظات عقب كل سؤال.

واستخدام أشكال مختلفة من الأسئلة قد يسبب نوعاً من الخلط أو اللبس لدى المبحوثين. ويقترح كل من جاكسون وأجروال (Jackson and Agrawal, 2007) ٢٠٠٧ عدم استخدام أكثر من ثلاثة أنواع من الأسئلة في معظم المسوح.

وبالرجوع إلى الدراسة المسحية لمقياس مستويات المعيشة (World Bank, 1996)، نجد أنه من المفيد تصميم أسئلة المسح في ضوء مستويات معينة (جدول ٨-١٠). وباستخدام هذه الطريقة سيكون هناك نوع من التوازن الجيد في تصميم الاستبيان.

وإن التمييز بين أنواع الأسئلة يدفع المُقيم لأن يكون واضحاً فيما يطرحه من أسئلة ويساعد المبحوثين على الإجابة بالشكل المناسب والمطلوب. وفي هذا الصدد قام باتون (Patton, 2002) بوصف ستة أنواع من الأسئلة كما يأتي:

- **الأسئلة المتعلقة بالخبرات والسلوك:** ما الذي يقوم الشخص بعمله، وما الذي يهدف لعمله، لاستخلاص المعلومات المتعلقة بالسلوك والخبرات والأفعال والأنشطة.
- **الأسئلة المتعلقة بالأراء والقيم:** وهي التي تهدف للتعرف على العمليات المعرفية والتفسيرية لدى الأشخاص. (بدلاً من الأفعال والسلوكيات).
- **الأسئلة المتعلقة بالمشاعر:** وهي التي تهدف للتعرف على انفعالات وعواطف الأشخاص بالنسبة للخبرات والأفكار والمعتقدات، والتي تبحث عن استجابات وصفية، مثل مشاعر القلق والسعادة والخوف والرغبة والثقة. ويجب أن يقوم السؤال بالتمليح للشخص الذي تتم مقابلته أن السؤال يهدف للتعرف إلى الآراء والمعتقدات والتقدير والأحكام ذات الصلة وليس المشاعر.
- **الأسئلة الخاصة بالمعرفة:** وهي الأسئلة التي تستفسر عن المعلومات الخاصة بالمبحوث - ما الذي يعرفه المبحوث.
- **الأسئلة الحسية:** وهي الأسئلة التي تتعلق بما تم رؤيته أو سماعه أو لمسه أو تذوقه أو شمه.
- **الأسئلة الديموغرافية والمعرفية:** وهي الأسئلة المتعلقة بالسن، والتعليم، والوظيفة، والخصائص الأخرى للشخص الذي تتم مقابلته.

جدول (٨-١٠) مستويات التحسين في تحديد محتوى الاستبيان

المستوى	الوصف
تحديد الأهداف العامة	تحديد الأهداف (لدراسة الفقر مثلاً، أو فهم تأثيرات السياسات الحكومية على الأسر).
تحديد شكل التوازن بين أقسام الاستبيان	تحديد القضايا الأكثر أهمية (تقديم دعم على أسعار الغذاء، وتأثير التغييرات في متغير الإنتاج، أو تكلفة الخدمة الصحية الحكومية والخدمات التعليمية، وتأثير التغييرات في المناخ الاقتصادي كتيبة للتعديلات الهيكلية أو التحول من نظام التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق).
تحديد التوازن داخل أقسام الاستبيان	فمثلاً، داخل قطاع التعليم، يجب تحديد أي من العناصر الآتية هي الأكثر أهمية على مستوى القطر في الوقت الحالي: مستويات ومحددات الالتحاق بالمدرسة، وضعف معدلات الحضور في المدارس، والتعلم، والاختلافات القائمة بين الذكور والإناث، وتأثير عدد سنوات التعليم على الحصول على وظيفة ذات مرتب جيد في القطاع الرسمي، والتنوع التي يتحدث بها هذا الاختلاف إذا كان موجوداً، وأي الأطفال الذين تسلموا الكتب المدرسية أو حصلوا على الوجبات المدرسية أو منح دراسية، والمبلغ الذي يقوم الوالدن بدفعه لقاء المصاريف المدرسية.
كتابة الأسئلة لدراسة قضايا أو موضوعات أو برامج معينة	ففي دراسة مثلاً عن إتاحة الكتب المدرسية، قد يحتاج المُقيم إلى معرفة كم عدد المواد الدراسية التي تغطيها الكتب المدرسية، وما إذا كان يتم إعطاء الكتاب المدرسي لكل طفل، أم أنه يتشارك فيه مع طفل آخر، وما إذا كانت الكتب يتم أخذها للمنزل أم تستخدم فقط داخل الفصل الدراسي، وما إذا كانت الكتب تستخدم لعام واحد أم لأعوام عديدة، وفيما إذا كان يتم دفع قيمة هذه الكتب أو لا يتم، وما هو التاريخ المفترض الذي يتم فيه تسليم هذه الكتب، وما إذا كان يتم الحصول عليها من المدرسة أو من مكتبات خارجية وما هو الأفضل للطلاب.

المصدر: World Bank 1996.

وبالنسبة لصياغة الأسئلة وإجاباتها، فإنه يُمكن طرح كل من الأشكال الستة التي اقترحها باتون أعلاه في صيغة الحاضر «المضارع» أو الماضي أو المستقبل. فمثلاً يُمكن أن يقوم المُقيم بسؤاله كما يأتي:

- ما الذي تعرفه عن علاج مرض الإيدز HIV/AIDS خلال الخمس سنوات الماضية؟ (الزمن الماضي).
- ما الذي تعلمته اليوم من العرض الذي تم تقديمه عن مرض الإيدز؟ (الزمن الحالي (المضارع)).
- ما الذي تود تعلمه ومعرفته عن مرض الإيدز؟ (الزمن المستقبلي) (Patton, 2002).

ويجب أن تكون أسئلة التقييم واضحة (مربع ٨-٧). وإذا لم تكن واضحة، فإن المبحوث قد يشعر بعدم الارتياح، وبالتجاهل، وبالخلط واللبس أو حتى بالمت والكراهية للمسح. فيجب على المُقيمين تعلم ومعرفة المصطلحات التي يستخدمها الناس المستهدفون في هذا المسح عند التحدث عن مشروع أو برنامج أو سياسة ما، ويجب عليهم استخدام نفس الكلمات عند بناء وتصميم المسح. ويجب أن يكون المُقيم حريصاً على ألا يقود أو يوجه المبحوث نحو إجابة معينة مرغوبة. ولتأخذ في اعتبارك مثلاً الأسئلة الآتية:

«ألى أي مدى، زادت أرباحك منذ إقامة التدريب، إذا كانت هناك زيادة؟»

«إذا زادت الأرباح بدرجة قليلة، أو متوسطة، أو جوهرياً، أو لمدى كبير، هل تعزى هذه الزيادة للتدريب؟»

فمثل هذه الأسئلة «تقود الشاهد» نحو الطريق أو المسار الذي يريد المُقيم السير فيه. ومن المفضل السؤال عن الاتجاهات في مجال الأرباح عبر فترة زمنية أطول، ومن ثم تسأل، عما إذا كانت هناك زيادة، ولأي مدى كان التدريب أحد الأسباب التي يُمكن أن تعزى الزيادة له. فوجود تغييرات طفيفة في الطريقة أو الأسلوب الذي تم به صياغة كلمات السؤال يُمكن أن يكون له تأثير ذو دلالة على النوعية التي يستجيب بها الأشخاص.

مربع (٧-٨) نقاط هامة يجب مراعاتها عند صياغة أسئلة المسح

فيما يلي بعض النقاط التي يُمكن أن تساعد المقيمين عند كتابة أسئلة المسح بحيث يعرف المبحوثون ما هي المعلومات المطلوبة منهم:

- استخدم كلمات بسيطة تحمل نفس المعنى بالنسبة لكل المبحوثين.
- القيام بإعداد وتصميم أسئلة وإجابات في ضوء فئات أو تصنيفات محددة.
- تجنب الأسئلة واختيارات الإجابة المزدوجة (تجنب الأسئلة والإجابات التي تستخدم كلمات «و» أو «أو»)
- تجنب الأسئلة التي تفترض معرفة المبحوث بها. فإذا كان هذا ضرورياً فيمكنك إضافة بعض المعلومات ذات الصلة في مقدمة السؤال.
- كن حذراً من الاختيارات السلبية المزدوجة (مثلاً لا يجب عليك استخدام Not في الأسئلة التي يتم فيها الإجابة بـ «نعم» / أو «لا»).
- الحرص على أن تتسم اختيارات الإجابة بالشمولية.
- الحرص على أن تتسم اختيارات الإجابة بالتوازن.
- تجنب الأسئلة المكروهة أو تلك التي تتسم بالتدخل والتطفل أو بالتعالي على المبحوث.

المصدر: /TC Evaluation center, 2007. For other useful sources, see Foddy (1993), Fowler (2002), and Sue and Ritter (2007).

لقد قام كثير من الباحثين ببحث ودراسة تأثيرات تعديل الصفات والظروف في عبارات الأسئلة. فكلما مثل عادةً، وغالباً، وفي بعض الأوقات وقليلاً لحد ما، ونادراً، وهي يتم استخدامها عادة بشكل «شائع» في الاستبيانات. وبالرغم من أنها قد لا تعني نفس المعنى لكل الأشخاص، فبعض الصفات تتسم بالتباين العالي، في حين تتسم غيرها من الصفات بتباين منخفض. وهنا نشير إلى أن [المقاطع] التالية لها معنى متغير ومتباين ويجب تجنبها في المسوح: تفويض أو تكليف واضح، ومعظم، وعظيم أو هائل، وأغلبية جوهرية، وأقلية من، ونسبة كبيرة من، وعدد ذو دلالة من، وكثير من، وعدد يؤخذ في الاعتبار من، والعديد من. في حين توجد عبارات أو مقاطع أخرى تتضمن مستوى أقل من التباين، وعادةً ما يكون هناك نوع من الاتفاق على معناها. ومثال ذلك الكثير، وبالكاد كل، وفعلياً كل، وتقريباً كل، وأقلية من إجماع على، وعدد صغير من، وليس كثيراً جداً، وبالكاد لا يوجد، ومن الصعب وجوده، وزوج من، وقليل (StatPac, 2007).

- وفي هذا الصدد قدم فراري (Frary, 1996) اقتراحات عديدة لتصميم استبيانات فعالة. ومن بين مجموعة اقتراحاته بالنسبة للاستجابات التقديرية تم اقتباس بعض منها كما يأتي:
- المطلوب منك ترتيب الاستجابات من المستوى الأقل إلى المستوى الأعلى ومن اليسار إلى اليمين (والعكس في اللغة العربية): (١) أبداً. (٢) نادراً (٣) في بعض الأوقات (٤) عادة.
 - المطلوب منك أن تأخذ في اعتبارك الجمع بين مجموعات من الاستجابات إذا كان من غير المحتمل أن يقوم المبحوثون باختيار «أبداً» وإذا كان اختيار «نادراً» لا ينطبق على نفس مستوى النشاط: (١) نادراً أو أبداً (٢) في بعض الأوقات (٣) عادة.
 - المطلوب منك أن تطلب من المبحوثين القيام بإعطاء تقدير لكل من الحافز الإيجابي والسلبى (الاستجابات على كل من نهائي المقياس). وفي هذه الطريقة، يجب على المبحوثين تقييم كل استجابة بدلاً من الإجابة الموحدة بالموافقة أو الرفض على كل الإجابات.
 - إذا كان ذلك ممكناً، احرص على تقليل عدد الإجابات المحتملة، فمثلاً، إذا كان من المحتمل أن تكون آراء المبحوثين واضحة، يجب عليك استخدام إجابة بسيطة (١) موافق (٢) غير موافق.

وعندما يكون لدى كثير من المبحوثين آراء لاتكون قوية أو لم يتم صياغتها بشكل جيد، فيجب استخدام اختيارات أكثر: (١) أوافق، (٢) أميل للموافقة، (٣) أميل نحو عدم الموافقة، (٤) لا أوافق.

وبعد القيام بكتابة الأسئلة، فإنه يجب على المقيم قراءة كل سؤال والإجابة عليه لاختبار وفحص اللغة المستخدمة والمنطق المستخدم في صياغة السؤال. هل قواعد الصياغة صحيحة؟ هل الإجابات تسمح بتتبع السؤال بشكل منطقي؟

ومن الصعب كتابة أسئلة المسح وصياغتها جيداً، لأنها يجب أن تكون مفهومة لكل فرد، كما أن الكلمات لها العديد من المعاني والدلالات المتعددة. فإذا تم طرح السؤال بأسلوب أو طريقة لا يفهمها الناس أو يفهمونها بطرق مختلفة، فسوف يقومون بالإجابة على السؤال بشكل مختلف. ويمثل هذا نوعاً من المخاطرة في جمع بيانات لا فائدة منها. فمثلاً، قد تريد الوكالة الكشف عن كيف كان تأثير تدريب الناس في المنظمة على الكمبيوتر. وهنا يُمكن طرح الأسئلة الآتية:

- هل تلقيت أي من التدريبات خلال الأشهر الثلاثة الماضية؟
- هل تلقيت أي من التدريبات خلال الأشهر الستة الماضية؟
- هل تلقيت أي من التدريبات خلال العام الماضي؟

والمشكلة في طرح مثل هذه المجموعة من الأسئلة هو أن كل فرد تلقى تدريباً خلال الأشهر الثلاثة الماضية سوف يجيب بـ«نعم» على كل الأسئلة الثلاثة.

وهنا نشير إلى أن التصميم الأفضل للسؤال يمكن أن يكون، «كم عدد البرامج أو الدورات التدريبية التي حضرتها في كل من الفترات الزمنية التالية»؟

- (أ) في خلال فترة من ١-٣ أشهر سابقة: _____
- (ب) في خلال فترة من ٤-٦ أشهر سابقة: _____
- (ج) في خلال فترة من ٧-٩ أشهر سابقة: _____
- (د) في خلال فترة من ١٠-١٢ شهراً سابقاً: _____
- (هـ) في خلال فترة من ١٣-٢٤ شهراً سابقاً: _____

فالأسئلة التي يتم صياغة كلماتها بطريقة ضعيفة قد تسبب إحباطاً للمبحوثين، وتجعلهم يقومون بتخمين الإجابات أو حتى عدم الاهتمام بالإجابة على أسئلة المسح والقائه بعيداً. فبسبب هذه الأسئلة المقننة الضعيفة الصياغة والتي لا يمكن تلافيها خلال عملية التحليل، فإنه سيكون هناك حاجة لكتابة الأسئلة بشكل جيد. ويجب على المقيمين القيام بتخصيص مزيد من الوقت لمراجعة وتجريب المسح. ويجب الأخذ في الاعتبار ضرورة ضمان الاهتمام بقضايا السرية، والحماية، وإخفاء الاسم واستخدام أسماء مستعارة إذا لزم الأمر. فالسرية تعتبر من المبادئ الأخلاقية التي تساعد على حماية المعلومات عن طريق السماح بالوصول لهذه البيانات فقط لمن لديهم الصلاحية لذلك فقط. كما أن قضية إخفاء الاسم تعني إخفاء الهوية الشخصية والمعلومات الشخصية، وعدم مشاركتها مع الآخرين. ويقوم المقيمون بتضمين عبارة مثل، «سوف يتم التعامل مع إجاباتك بكل سرية كما سوف يتم تقديم وعرض هذه البيانات بطريقة أو بأسلوب يهتم بعدم إظهار هويتك الشخصية عند استخدام هذه البيانات لغرض النشر» (Burgess, 2001).

تسلسل الأسئلة. فتسلسل الأسئلة في ضوء الترتيب التالي يُمكن أن يساهم في تحسين فرص استكمال هذا المسح:

- ابدأ بالأسئلة التي تكون في مجال اهتمام المبحوث.
- احتفظ بالتدفق المنطقي للأسئلة وتجنب الدخول في تقريرات معقدة.
- اجمع الأسئلة المتشابهة أو ذات الصلة معاً، وحاول إنشاء تسلسل منطقي للأسئلة (Burgess, 2001).
- تحرك من الأسئلة السهلة والشيقة إلى الأسئلة الصعبة وغير المريحة، ومن الأسئلة العامة للأسئلة الخاصة المحددة (Jackson and Agrawal, 2007).
- تقديم وعرض الأسئلة في ضوء ترتيب زمني (Jackson and Agrawal, 2007)
- إسأل الأسئلة الأكثر أهمية بعد أقصى في الثلث الثاني من الاستبيان حيث إن بعض المبحوثين قد لا يقومون باستكمال المسح (Jackson and Agrawal, 2007)
- ضع الأسئلة الشخصية أو الأسئلة التي يمكن إدراجها تحت إطار الأسئلة السرية في نهاية المسح - فإذا تم وضعها في بداية المسح الاستبيان، فقد لا يستمر بعض المبحوثين في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان (Frary, 1996).
- العمل على ترتيب أولويات للأسئلة واستبعاد الأسئلة الأقل أهمية وأولوية (Jackson and Agrawal 2007)

وفي هذا الصدد يقترح كل من جاكسون وأغراوال (Jackson and Agrawal, 2007) ألا يتم إعداد استبيانات مستكملة ذاتياً لأكثر من صفحة واحدة. وبالنسبة للمبحوثين في مرحلة التعليم الجامعي يُمكن تقديمها في صفتين.

اختيار التصميم العام للمسح. يجب أن يهتم تصميم المسح الاستبيان المطبوع بالاعتبارات الآتية:

- يجب أن يكون هناك عنوان للمسح وتاريخ النسخة.
- يجب ترتيب صفحات المسح وتحريره من العناوين الفرعية غير المفيدة.
- يجب أن يتضمن المسح معلومات تأخذ شكل المناقشة (الأخذ والعطاء).
- يجب أن يتضمن المسح الاستبيان مقدمة توضيحية (في حالة وجود الغلاف في غير مكانه الصحيح). وتتضمن هذه المقدمة توضيح الغرض من إجراء المسح وتفسير كيفية استخدامه.
- يجب صياغة الأسئلة واختيارات الإجابات بشكل يراعي الاتساق في كلمات الاستبيان. ويجب ترقيم كل سؤال.
- يجب أن يتضمن المسح تعليمات عن كيفية الإجابة على الأسئلة. ويجب أن تشير هذه التعليمات إلى عدد الاجابات المفترض اختيارها لكل سؤال (هل مرة واحدة فقط أم تطبيق على كل الأسئلة) والنوعية التي يتم بها الإشارة لإحدى الإجابات (هل بوضع مربع أم دائرة حول الإجابة، أم كتابة إجابة قصيرة) (Burgess, 2001).

ويقترح كل من جاكسون وأغراوال (Jackson and Agrawal, 2007) القيام بوضع مربع حول الإجابة أو وضع خط تحتها، مع إعطاء فراغ كاف بين كل منها حتى يستطيع المقيم تحديد أي من الاختيارات أشار إليها المبحوث. كما يجب على المقيمين أيضاً مناقشة أهمية إعطاء هذا المسح أهمية مهنية خاصة.

ويجب وضع مرفق رسمي قصير على غلاف المسح. مفاد هذا الجزء تحديد الكفيل والمفوض لهذا المسح، وإعطاء معلومات للمشاركين عن الغرض من إجراء هذا الاستبيان. وقد حدد كل من جاكسون وأغراوال (Jackson and Agrawal, 2007) العناصر التالية التي يتضمنها هذا المرفق الرسمي:

- الغرض من إجراء المسح (ولماذا يجب على المبحوثين الاهتمام باستكمالها)
- الطريقة التي تم بها اختيار الأشخاص الذين يقومون باستكمال هذا المسح الاستبياني
- الطريقة التي سوف يتم بها استخدام البيانات
- الإشارة إلى مراعاة قضايا إخفاء الاسم، والسرية، وضمان حمايتها
- الوقت المخصص لاستكمال هذا المسح
- أي حوافز (في حالة وجودها)
- المعلومات الأساسية الخاصة بالمبحوثين أو المعلومات الاستيضاحية الأخرى.

وإذا تم إرسال المسح عن طريق البريد، فيجب تسليمه في مظروف مغلق مطبوع للمبحوث أو اتباع إجراءات أخرى يمكن التوصية بها تتضمن كيفية إرجاع الاستبيان بعد استكمالها.

مراجعة، وترجمة، واختبار الأسئلة. إن عملية تصميم مسح هي عملية متكررة، وبمجرد أن يتم عمل المسودة الأولية لهذا المسح، فإنه يجب على الأطراف المعنية والمهتمة مراجعة هذه المسودة بدقة. وخلال هذه المراجعة، يجب عليهم كتابة الملاحظات وتوجيه النقد وتقديم الاقتراحات، ومن ثم تتم عمليات المراجعة لهذا المسح. وقد يتطلب الأمر إعادة هذه العملية عدة مرات قبل أن يكون المسح جاهزاً للاختبار التجريبي.

وعندما يكون هناك حاجة لاستخدام أكثر من لغة لجمع البيانات، فإنه يجب ترجمة هذا المسح. يحتاج المسؤولون عن هذا المسح إلى التأكد من أن هذه الأدوات قد تم ترجمتها بكل دقة. وعند ترجمة هذه المسوح الاستبيانية، فإن الشخص الذي يعرف كل اللغات المستخدمة ولديه معرفة بموضوع الاستبيان يجب أن يكون هو نفس الشخص الذي يقوم بعمل الترجمة الأولية (انظر Behling and Law, 2000). وبمجرد ترجمة الاستبيان إلى اللغة المحلية، فيجب أن يقوم شخص آخر بترجمته بالرجوع للنسخة الأصلية. ويُعتبر هذا هو الأسلوب الوحيد لضمان الترجمة الدقيقة. وهنا من الضروري معالجة الافتقار إلى الاتفاق على كل أجزاء المسح، لأنه من الضروري التوافق حوله قبل أن تتم عملية التجريب لهذا الاستبيان.

وفي معظم الحالات، يجب طباعة المسوح باللغة (أو اللغات) الرسمية فقط للبلد الذي يتم فيه إجراء الاستبيان، كما يجب الاستعانة بفرق من القائمين على إدارة المقابلات من ذوي المهارات اللازمة والقادرين على التواصل مع المجموعات المستهدفة من هذا الاستبيان باللغات المحلية للقيام بجمع البيانات عبر هذا المسح. وفي هذه الحالات، تتم ترجمة عدد قليل من الأسئلة أو المقاطع إلى اللغات المحلية ويتم تقديمها وعرضها في دليل إجراء وتنفيذ المسح. وقد يكون هناك حاجة لبعض المفسرين المحللين للتواصل مع المبحوثين في هذا المسح والتحدث إليهم بلغات أخرى.

ويجب صياغة أسئلة المسح دائماً بصورة كلمات بسيطة باللغة الشائع استخدامها والتحدث بها. ويجب ألا تكتب الأسئلة بشكل أكاديمي أو بلغة رسمية جداً. ففي اللغات المحلية، تكون الفجوة كبيرة بين اللغات التي يتم التحدث والنطق بها، واللغات التي يتم استخدامها في الكتابة. ومن الصعوبة

إيجاد التوازن بين البساطة والدقة بشكل كبير. وهذا يعتبر حقيقياً خاصة بالنسبة للغات غير الشائعة المستخدمة في الكتابة.

وبمجرد أن تتم الموافقة على هذا المسح الاستبائي، فيجب تجربته ميدانياً على عينة صغيرة من المبحوثين. وطبقاً لنتائج الاختبار الميداني، قد يكون هناك حاجة لإجراء مراجعات إضافية. وإذا اقترح الاختبار الميداني الأولي إجراء العديد من التغييرات، فيمكن إجراء اختبار ميداني آخر، يغطي بعض أو كل أجزاء المسح، خاصة إذا كانت هناك مشكلات تتعلق بالترجمات المتعددة.

وبالنسبة لكل المسوح والمقابلات، من المفيد دائماً إجراء التجريب الميداني (اختبار قبلي) لأداة جمع البيانات مبكراً عند بدء العملية. وهذا يعني سؤال عينة صغيرة من المبحوثين المستهدفين. وههنا يجب أن تكون هذه العينة ممثلة للمبحوثين المحتملين للتعرف على النقاط التي بحاجة لمزيد من الإيضاح. وإحدى الإستراتيجيات المفيدة هنا هو الجلوس مع المبحوثين عندما يقومون باستكمال المسح، وطرح السؤال عليهم بصوت عالٍ ثم يقومون بالإجابة عليه. ويمكن أن يوفر هذا التمرين فرصة للتعرف على وجهات نظر ورؤى معينة للكيفية التي يقوم فيها المبحوثون بتفسير الأسئلة. وإذا لم يتفهم المبحوثون سؤال ما، فإن المقيمين يكونون بحاجة لمراجعة السؤال وإعادة اختباره قبل تطبيق الأداة. والهدف من الاختبار التجريبي هو ضمان أن يتسم المسح بالكفاءة لجمع البيانات التي استهدف المسح جمعها. والاختبار التجريبي الجيد يجب أن يقوم بفحص المسح في ضوء ثلاثة مستويات هي:

- **المسح ككل:** هل كل أجزاء الاستبيان تتسم بالاتساق؟ وهل توجد هناك بعض الأقسام تسأل نفس السؤال؟
- **كل جزء من أجزاء المسح:** فإذا تضمن المسح أكثر من قسم، هل تبحث المعلومات الموجودة في كل قسم عن المعلومات المقصود جمعها؟ وهل تم تمثيل كل الأنشطة في كل قسم؟ وهل توجد هناك بعض الأسئلة لا علاقة لها بالموضوع الذي يستهدفه كل جزء؟
- **الأسئلة الفردية:** هل تتسم صياغة كلمات الاستبيان بالوضوح؟ وهل تسمح الأسئلة باستجابات غامضة أو تتسم باللبس؟ وهل توجد هناك تفسيرات بديلة؟

وعند إجراء اختبار تجريبي أو ميداني، فمن الضروري اختبار المسح بين مجموعة من الناس من مناطق مختلفة وبكل اللغات الرئيسية، وتتضمن المجموعات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. وهذا قد يتضمن سكان المناطق الريفية والحضرية، والناس الذين يعملون في قطاعات رسمية أو غير رسمية، والناس الذين يتحدثون كل اللغات الرئيسية في المناطق المستهدفة.

وإذا تم إدارة الاختبار التجريبي باستخدام لغة واحدة، فإن ذلك سيحتاج إلى حوالي أسبوع لاستكماله. وإذا تم إجراء المسح النهائي بأكثر من لغة، فإن ذلك سيأخذ وقتاً أكثر، لأنه سيتم تطبيق نسخة من كل لغة تجريبياً.

وفي نهاية إجراء الاختبار التجريبي، يجب تخصيص أسبوع أو أسبوعين لمراجعة النتائج. ويجب على الفريق (الفرق) التي تعمل في هذا الاختبار التجريبي الاجتماع للمناقشة والاتفاق على التغييرات المطلوبة. وعادة ما يكون هناك حاجة إلى ٢ دورات من الاختبار التجريبي مع المسوح الكبيرة. وتعرض مربعات ٨-٨، ٨-٩ الإرشادات اللازمة لإجراء المسوح. والمربع الأول يؤكد على عمليات الإدارة ذات الصلة، في حين يركز المربع الثاني على كتابة أسئلة جيدة.

مربع (٨-٨) إرشادات عامة لإجراء المسوح

فيما يلي بعض الإرشادات العامة لإجراء المسوح:

- يجب أن تكون المسوح بسيطة، وواضحة، وسهلة، وقصيرة.
- تحديد الأشخاص الآخرين الذين قاموا بهذا النوع من التقييم. ويعنى هذا البحث عن الدراسات المسحية المشابهة للمسح الذي تقوم بإجرائه.
- تأكد أن الناس يعرفون لماذا تم اختيارهم للمشاركة في هذا المسح (ولكن بطريقة لا تحتمل حدوث نوع من التحيز في إجاباتهم).
- أسأل الأسئلة التي من السهل الإجابة عليها، ولا تساهم في إحباط المبحوثين عندما يرغبون في توضيح الأسئلة.
- لا تسأل المبحوثين عن معلومات قد تتطلب منهم الرجوع لملف معين أو إلى مصادر أخرى. وإذا كان يجب عليك القيام بذلك، فأنت بحاجة لتعريفهم مقدماً إلى هذه المصادر للتمكن من جمعها معاً قبل إدارة الاستبيان.
- يجب عليك احترام خصوصية المبحوثين. تعامل مع المسوح بكل سرية، مع ضمان وجود إجراءات تضمن احترام هذه الخصوصية. لا تحاول القيام بإعطاء وعود بضمنان السرية إذا لم تستطع تحقيق ذلك فيما بعد.
- يجب عليك احترام وقت المبحوثين وذكائهم.
- أخبر المبحوثين عن الكيفية التي تم اختيارهم بها. ولماذا تعتبر مشاركتهم ضرورية وهامة.
- عدم إلحاق الضرر بأحد: احتفظ بمبادئ السرية لإجابات المبحوثين. وفي تقريرك، يجب عليك استخدام مجموع الإجابات وليست الإجابات الفردية.
- إخبار المبحوثين إذا كنت تخطط لتسليمهم نسخة من التقرير النهائي الذي تم فيه استخدام نتائج الاستبيان.

المصدر: المؤلفان

مربع (٩-٨) نقاط هامة لكتابة الاستبيانات

فيما يلي بعض النقاط الهامة التي يُمكن أن تساعد المقيمين في كتابة الاستبيانات:

- ١- إذا كان ذلك ممكناً، يجب عليك استخدام الاستبيانات الحالية كمرجع إرشادي لك. ومن ثم يجب عليك إجراء التعديلات المطلوبة عليها إذا لزم الأمر، كي تتواءم مع موضوع الاستبيان الخاص بك. فمن الأسهل القيام بالتعديل بدلاً من تصميمه من نقطة الصفر.
- ٢- عليك اتباع الإرشادات الأساسية الآتية:
 - استخدم لغة بسيطة، وواضحة تكون مناسبة ومتلائمة مع المبحوثين.
 - أسأل سؤالاً واحداً فقط في نفس الوقت، مثلاً: «لأي مدى، على كل حال، هل كانت المادة التدريبية واضحة، هل كانت المادة مفيدة» بدلاً من طرح كل هذه الأسئلة في سؤال واحد في نفس الوقت. (إذاً قمت بسؤال: هل المادة العلمية واضحة ولكن غير مفيدة، فلن تكون هناك فرصة للحصول على إجابة واضحة من الشخص)
 - اكتب كل أسئلتك بطريقة يشعر معها كل المبحوثين أن استجاباتهم مقبولة فيجب العمل على إدارة وقيادة السؤال عن طريق إعطاء مدى له: «لأي مدى، على كل حال»، «كيف تجد كذا هاماً وضرورياً أو غير ضروري...»
 - اعمل على تضمين إجابات مناسبة وتتسم بالشمول وعدم النقصان. فإذا سألت عن المجموعات العمرية، يمكنك طرح ذلك في صورة فئات محددة: ٢٠-٣٠، ٣١-٤٠، ٤١-٥٠ بدلاً من ٢٠-٣٠، ٣٠-٤٠، ٤٠-٥٠.
 - وقتما كان ذلك ممكناً، يجب عليك كتابة الأسئلة بحيث تتراوح الإجابات من السالبة للموجبة كما يأتي: «لأي مدى، على كل حال، هل كان كذا... غير مفيد جداً» → «... مفيد جداً»

- تجنب استخدام استجابات نعم/ لا عندما تكون الإجابة تقع بين شيئين. فبدلاً من ذلك «حاول جمع ورصد مدى كبير من وجهات النظر عن طريق سؤال المبحوثين على الإجابة في ضوء مقياس متدرج. فمثلاً، يُمكنك استخدام مقياس متدرج من خمسة مستويات يتراوح من «قليل» أو «لا يوجد مدى» إلى «مدى كبير جداً» .
- تجنب استخدام القيم المطلقة (Absolute) في أي من نهايتي المقياس (يقوم قليل من الناس باستخدام عبارات مطلقة عن أي شيء). حاول تهذيب النهايات باستخدام «دائماً» أو «بالكاد دائماً» في إحدى نهايات المقياس و «أبدأ أو بالكاد، أو لا» في الجانب الآخر من المقياس.
- أسأل الأسئلة عن الموقف الحالي، فالذاكرة قد تضمحل أو تقسد بمرور الوقت.
- استخدم نوعاً من المخارج في السؤال (إستخدم «لا يوجد أساس للحكم والتقدير، و«محايد») فإذا لم يكن هناك مثل هذه المخارج، فقد يقوم المبحوثون باختيار إجابات لا معنى لها.
- تجنب استخدام السلبيات المزدوجة «غير المفيدة وغير الدقيقة، مثلاً».
- الحرص على أن يكون المسح من السهل استكماله. اعمل على تضمين مربعات يمكن للمبحوث وضع دائرة حولها عند اختيار الإجابة مع تضمين تعليمات كافية حتى يُمكن للمبحوثين معرفة ماذا يجب عليهم عمله :
- ٢- الإشارة مثلاً إلى «اختر إجابة واحدة فقط - أو ضع علامة واحدة فقط» أو «وضع علامة على الكل في حالة انطباق ذلك» على السؤال وعندما يكون ذلك مناسباً.
- ٤- أسأل الأسئلة العامة أولاً ومن ثم يُمكنك تضمين الأسئلة الخاصة المحددة، ومن ثم يُمكنك تضمين سؤال أو سؤالين من الأسئلة المفتوحة، مثل «أي ملاحظات أخرى، أو أي شيء تود إضافته أو يجب عليك ذكره» .
- ٥- أسأل عن المعلومات الديموغرافية التي سيتم استخدامها فقط. يجب عليك أن تكون حساساً حيث إن بعض الناس يُمكن تحديدهم أو التعرف إليهم عن طريق المعلومات الديموغرافية الخاصة بهم فُمكنك وضع الأسئلة الديموغرافية في نهاية المسح.
- ٦- العمل على وجود مسودة للأسئلة التي قام بعض الخبراء بمراجعتها.
- ٧- إذا كانت هناك حاجة لترجمة الأسئلة، فيجب عليك عمل ذلك، ثم قارن ما قمت بترجمته مع النسخة الأصلية بغرض اختبار وفحص الترجمة.
- ٨- الاختبار القبلي، الاختبار القبلي، الاختبار القبلي!!! هام جداً إجراؤه فذلك يساعد على قيام المبحوثين بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدلاً من قراءتها فقط. ومن ثم عليك الرجوع لكل سؤال للحصول على التغذية الراجعة بخصوصه. هل كل سؤال واضح؟ هل تفهم المبحوثون الأسئلة التي تم طرحها عليهم؟ هل توجد هناك كلمات غير معروفة أو مقاطع غير واضحة؟ هل توجد هناك طريقة أفضل لطرح كل سؤال من أسئلة الاستبيان؟

المصدر: المؤلفان

بطاقات تقرير المواطن Citizen report cards

- غالباً ما يطلق على **بطاقات تقرير المواطن** « بطاقات تقديرات المواطن» Citizen score cards وهي تُعتبر نوعاً من أنواع المسوح التي تقيس الأداء في الخدمات العامة. ولقد تم استخدامها بشكل متزايد في مجال التنمية. ففي بانجلور في الهند، مثلاً، قامت مجموعة من المواطنين باستخدامها لتناول المشكلات المتعلقة بالخدمات العامة (Paul and Thampi, 2008) . ولقد تم استخدام بطاقات تقرير المواطن لعدة سنوات في الولايات المتحدة الأمريكية بفرض الارتقاء بأداء الوكالات والهيئات العامة.
- وعادة ما يتم استخدام بطاقات تقرير المواطن في الحالات الآتية:
- جمع التغذية الراجعة من المواطن حول الخدمات العامة ومن المستخدمين الفعليين لهذه الخدمة
- تقييم أداء مقدمي الخدمات الفردية أو مقارنة الأداء مع أي الخدمات.
- تجميع قواعد البيانات التي تم استخلاصها من التغذية الراجعة على الخدمات التي يُمكن وجودها في القطاع العام (ADB and ADBI, 2004) .

ويعرض جدول (٨-١١) مثالاً للنتائج العامة التي تمّ التوصل إليها عن طريق استخدام بطاقات تقرير المواطن للتعرف على مدى الرضا عن الخدمات المقدمة.

جدول (٨-١١) نتائج بطاقات تقرير المواطن حول مستوى رضاه عن خدمات البنية التحتية

الوكالة	عدد المستخدمين من المبحوثين (بالآلاف)	نسبة المستخدمين الذين عبروا عن رضاهم	نسبة المستخدمين الذين عبروا عن عدم رضاهم
الطاقة	١٠٢٤	٤٣	١٥
المياه	٧٧٥	٤١	١٩
التليفونات	٢٠٢	٨٧	١٢
البوليس	٩٨	٤٥	٣٦

المصدر: المؤلفان

وتقوم بطاقات تقرير المواطن بجمع التغذية الراجعة عن العوامل الآتية:

- إتاحة الخدمات
- الوصول إلى الخدمات
- مصداقية الخدمات
- جودة الخدمة
- مستوى الرضا عن الخدمة
- استجابة مقدم الخدمات
- التكاليف غير المباشرة (غير المرئية)
- الفساد ونظم الدعم.
- الاستعداد للدفع (World Bank, 2006).

كما يُمكن استخدام بطاقات تقرير المواطن بطرق ووسائل متعددة (جدول ٨-١٢). كما أنه يُمكن إدارتها عن طريق مستويات حكومية مختلفة. كما يقوم جدول ٨-١٢ بتلخيص وإيجاز مزايا وعيوب استخدام بطاقات تقرير المواطن لجمع البيانات.

جدول (٨-١٢) استخدامات بطاقات تقرير المواطن

نوع الدراسة أو المشروع	مثال
دراسات مستوى الرضا عن دراسات الخدمات في المناطق الحضرية	المدن الهندية السبعة، كمبالا- أوغندا
دراسات مستوى الرضا الاقليمي والوطني عن تقديم الخدمات	الهند، الفلبين، أوغندا
الدراسات القطاعية	المستشفيات العامة في بانجلور - الهند
تقييمات البرامج	الأمن الغذائي الريفي في تاميل نادو، المياه والصرف الصحي في المناطق الريفية في ماهاراشترا - الهند.
مشروعات إصلاح الحوكمة.	بنجلاديش، وبيرو، والفلبين، وسيريلانكا، وأوكرانيا، وفيتنام.

المصدر: World Bank 2006

جدول (٨-١٣) مزايا وتحديات استخدام بطاقات تقرير المواطن لجمع البيانات

المزايا	التحديات
• تزودنا بتغذية راجعة تراكمية عن الأداء	• تساعد على تقليل التحيز في عملية جمع البيانات
• طريقة مقننة منظمة للاتصال البسيط	• تتطلب قدرات خاصة لفهم هذا النوع من التقييم
• محدودية الإمكانيات للمقارنة بالخدمات	• تتطلب عينة أكبر من المجموعات السكانية غير المتجانسة بالنسبة للخدمات التي يتم تقديمها لنسبة كبيرة من السكان المستهدفين
• تقدمها لنسبة كبيرة من السكان المستهدفين	• تنتشر إلى القدرة على التنبؤ بالكيفية التي سوف يستجيب الموظفون والمسؤولون الحكوميون للنتائج التي سيتم التوصل إليها.

المصدر: المؤلفان

المقابلات Interviews

المقابلة هي عبارة عن حوار بين شخص مُدرب على إجراء المقابلة والشخص الذي سوف تتم مقابله. والهدف من إجراء المقابلة هو استخلاص المعلومات التي يُمكن استخدامها للإجابة على أسئلة التقييم (مربع ٨-١٠). وتعتمد جودة المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقابلة على مهارات وشخصية القائم على إدارة المقابلة (Lofland and Lofland, 1995). ومن أهم مفاتيح نجاح المقابلة توافر مهارات الانصات الجيد، ومهارات طرح الأسئلة لدى القائم بعملية المقابلة.

ويوجد لدى كل ثقافة القيم والعادات الخاصة بها: فسؤال أو إيحاء معينة قد تُعتبر بمثابة إهانة عند الناس الذين يتبعون ثقافة معينة، ولا تُعتبر كذلك لدى ثقافة أخرى. ولذا فالمعرفة الثقافية يجب توافرها لدى الشخص القائم بالمقابلة، الذي يجب أن يوجه انتباهه لردود أفعال المبحوث خلال المقابلة للتأكد من أن أي عبارة أو سؤال يتم طرحه لن يؤدي إلى غضب الشخص الذي تتم مقابله وإحساسه بالإهانة حتى لو كان ذلك عن غير قصد (مربع ٨-١١).

وعند التعامل مع أناس من ثقافات مختلفة، فإن القائم على إجراء المقابلة عليهم الأخذ في اعتبارهم النقاط الآتية:

- يجب تقدير كل شخص والتعامل معه بكل احترام.
- حتى الناس الذين ينحدرون من ثقافات مختلفة يجب التعامل معهم بكل حكمة تراعي القيم الخاصة بهم، والتعامل معهم كأفراد بغض النظر عن الثقافة التي ينتمون إليها.
- يجب على كل شخص تقدير المشاعر عندما يكون رأيه أو رأيها مهما بالنسبة لك.

مربع (8-10) نقاط هامة لإجراء المقابلات

فيما يلي بعض النقاط الهامة التي يُمكن أن تساعد المقيمين على إجراء المقابلات:

- 1- يجب عليك إخبار الأشخاص الذين سوف تتم مقابلتهم وتعريفهم بما يأتي:
 - ما هو الغرض من إجراء هذه الدراسة وتوقيتها
 - لماذا تم اختيارهم لإجراء المقابلة معهم
 - الكيفية التي تم بها اختيارهم
 - الكيفية التي سوف يتم بها استخدام البيانات
 - بيان عما إذا كانت المقابلة سوف تكون سرية أم لا
 - المدة الزمنية التي سوف تستغرقها إجراء المقابلة
 - ما هو محتوى المقابلة (وذلك عن طريق مشاركتهم بالأسئلة مقدماً)
 - ما إذا كان يريد التحدث معهم مرة أخرى بعد إجراء هذه المقابلة
 - ما إذا كان سيتم تسليمهم نسخة من التقرير النهائي
 - ما إذا كانوا يرغبون في مشاركتهم بملخص الملاحظات التي تم رصدها وتسجيلها.
- 2- حاول اختيار زمان ومكان مناسبين لا يسمحان بوجود أي نوع من أنواع الضوضاء أو المقاطعات العديدة.
- 3- إذا أردت إدارة المقابلة بشكل مثالي، يجب أن يكون هناك شخص آخر يقوم بأخذ الملاحظات وتدوين النقاط.
- 4- يمكنك أيضاً تسجيل المقابلة عن طريق المسجل الإلكتروني. ولكن إذا قمت بعمل ذلك، فيجب عليك التأكد من موافقة الشخص الذي تتم مقابلته والحصول على إذن منه قبل التسجيل.
- 5- يجب عليك التمسك بالسيناريو الذي أعدده لإدارة المقابلة. فإذا كنت تخطط لطرح أسئلة مغلقة، يجب عليك أن تسألها بالضبط كما تم التخطيط لها. وإذا تخطت لطرح أسئلة مفتوحة، يجب عليك القيام بعمل ذلك في ضوء التسلسل الذي خطته لتدفق الأسئلة بدلاً من توجيهه من تتم مقابلته لعمل ذلك بشكل إيجابي.
- 6- كن حذراً من المعايير الثقافية، مثل الاتصال عن طريق العين، أو عند طرح الأسئلة المباشرة، أو الأسئلة المتعلقة بالنوع الاجتماعي «الجنس».
- 7- حافظ على وجود نوع من التوازن: إذا سألت المبحوثين مثلاً عما يعتقدون أنه يُعتبر من أكثر العوامل التي دعمت تنفيذ المشروع، يجب عليك أن تتبع ذلك بسؤالهم عن التحديات والعقبات التي واجهت تنفيذ المشروع.
- 8- حاول تجنب الأسئلة التي تبدأ بـ «لماذا» خاصة إذ كانت هذه الأسئلة يتم النظر إليها على أنها أسئلة عدوانية أو ناقدة.
- 9- حاول تقبل مايقوله المبحوثون أياً كان مآلوه بكل تجاوب وبدون إصدار أحكام شخصية.
- 10- عليك القيام بتدوين وأخذ ملاحظات بدون أن يؤدي ذلك إلى مقاطعة المقابلة أو إزعاج من تتم مقابلته.
 - حافظ على وجود نوع من الاتصال غير اللفظي عن طريق العين عندما تقوم بكتابة وتدوين ملاحظاتك.
 - سجل الكلمات أو المقاطع الرئيسية، بشكل لا يؤثر على حرفية إدارة المقابلة.
 - إذا قال الشخص الذي تتم مقابلته شيئاً تود رصده وتسجيله يُمكنك أن تطلب منه إعادة ما قاله أو الانتهاء من تدوين ما قاله قبل الانتقال للسؤال التالي.
 - إذا قال الشخص الذي تتم مقابلته شيئاً قام باقتباسه من شخص أو مصدر آخر، يُمكنك أن تطلب منه استخدام الكلمات الموجودة في الأصل بالضبط.
- 11- تدوين وتسجيل المقابلة.
 - حاول الاحتفاظ في ذهنك بكل كلمة أو فكرة تعتقد أنها قيمة وتستحق التسجيل.
 - استخدم الوقت الكافي لتدوين وتسجيل ملاحظاتك بكل حرص وبكل عمق كلما كان ذلك ممكناً.
 - إجراء نوع من التنقيح والمراجعة لملاحظاتك فوراً بعد إجراء المقابلة (يجب ترك وقت كاف بين المقابلتين).
 - تدوين وتسجيل ملاحظات كافية في نفس يوم المقابلة.
- 12- بالنسبة للمواقف الحساسة، يجب عليك مشاركة ما قمت برصده وتسجيله من ملاحظات مع المبحوث للموافقة عليه.

المصدر: المؤلفان.

مربع (٨-١١) نقاط هامة لإجراء المقابلات عبر ثقافات مختلفة

فيما يلي بعض النقاط الهامة التي يُمكن أن تساعد المُقيمين في إجراء المقابلات في مواضع تنموية:

- ١- قبل إجراء المقابلة، يجب عليك معرفة المزيد عن ثقافة الشخص الذي سوف تقوم بإجراء المقابلة معه.
- ٢- مناقشة تقنيات المقابلة مع شخص يكون لديه معرفة جيدة بالثقافة التي ينتمي إليها المبحوث أو استخدم شخصاً ينتمي لهذه الثقافة للقيام بإجراء المقابلة.

٢- اكتشاف كل ماتستطيع الكشف عنه من الخصائص الثقافية المختلفة مثل:

- حجم ومساحة الفراغ الموجود بينك وبين الشخص الذي يتم إجراء المقابلة معه.
- يجب أن يكون الاتصال غير اللفظي عن طريق العين مناسباً وغير مبالغ فيه.
- دلالة التغييرات في نغمة الصوت، أو حركات الرأس، أو أي لغة جسدية خلال المحادثة.
- الطريقة والأسلوب المناسبين في الملابس.
- الشكل المناسب من التحية للشخص موضع المقابلة.
- الأدوار المتعلقة بالنوع الاجتماعي «الجندر».

وتعتبر القضايا المتعلقة بالنوع الاجتماعي من الأمور الهامة التي يجب مراعاتها في هذا الموقف. ففي بعض الثقافات، مثلاً، قد يكون من غير المناسب للشخص القائم بالمقابلة من الذكور أن يبقى لوحده مع سيدة خلال موقف المقابلة في حجرة مغلقة. وفي ثقافات معينة أخرى يجب على الرجال التزام الصمت تماماً عند إجراء المقابلة مع سيدة. فاستخدام نفس النوع لمقابلة الشخص يمكن أن يعمل بمثابة إجراء ضروري ومفيد في مثل هذه المواقف.

المصدر: المؤلفان.

ويُلخص جدول ٨-١٤ بإيجاز مزايا وتحديات إجراء المقابلات كما يأتي:

جدول (٨-١٤) مزايا وتحديات استخدام المقابلات

المزايا	التحديات
• يُمكن أن تكون مقننة، أو شبه مقننة، أو غير مقننة، أو مزيجاً بينهما، ولكنها عامة ما تكون شبه مقننة	• يُمكن أن تكون مقننة، أو شبه مقننة، أو غير مقننة، أو مزيجاً بينهما، ولكنها عامة ما تكون شبه مقننة
• يُمكن أن تكشف عن بعض القضايا والموضوعات المعقدة، وبكل عمق	• تتسامح في الأخطاء: فالأسئلة غير الواضحة يُمكن إيضاحها خلال المقابلة ويتم تغييرها أحياناً
• يُمكن أن تستمر لساعة أو أكثر، اعتماداً على أهمية الموضوع واهتمام الطرفين	• يُمكن أن تزود المقيمين بحدس بديهي وصورة أوضح عن الوضع خلال المقابلة
• يُمكن أن تكون مكلفة، وتحتاج للعديد من الأفراد، كما أنها قد تستهلك كثيراً من الوقت	• قد لا تشير المقابلة إلى سبب وجود وجهات نظر مختلفة لدى الأشخاص
• قد لا تشير المقابلة إلى سبب وجود وجهات نظر مختلفة لدى الأشخاص	• بسبب الاستماع الانتقائي من جانب الشخص القائم على المقابلة، فقد يتم فقد بعض المعلومات التي قد لا تتواءم مع المعتقدات الموجودة مسبقاً
• تتطلب نوعاً من الحساسية الثقافية، خاصة فيما يتعلق بالقضايا المرتبطة بالنوع الاجتماعي	• تتطلب نوعاً من الحساسية الثقافية، خاصة فيما يتعلق بالقضايا المرتبطة بالنوع الاجتماعي

المصدر: المؤلفان

معدلات الاستجابة Response rates

إن معدل الاستجابة هو النسبة المئوية للناس الذين يشاركون فعلياً مقسوماً على إجمالي العدد الذي طلب منه المشاركة. والتقييم الجيد يزودنا بمعلومات عن الأشخاص (أو الوحدات، مثل المنظمات) الذين تم اختيارهم للاشتراك في المسح، وعدد الذين استجابوا لهذا المسح، ونسبة الاستجابة، ووصف للجهود التي بذلت لزيادة معدل الاستجابة (المتابعة عن طريق المكالمات الهاتفية، أو الخطابات). وقد يشير انخفاض معدل الاستجابة إلى وجود تحيز في اختيار العينة. وتظهر هذه المشكلة لأن الناس الذين يتم اختيارهم للمشاركة قد يكونون مختلفين عن الذين اختاروا عدم المشاركة.، مثلاً، إذا قامت منظمة ما بإجراء مسح عن اتجاهات الموظفين لكل الموظفين ووجد أن ٣٠٪ فقط هم الذين قاموا بالاستجابة لهذا المسح، ففي هذه الحالة قد يميل معظم الموظفين الذين لديهم مشاعر بعدم الرضا للإجابة على هذا المسح، بينما الذين لديهم مشاعر الرضا قد لا يميلون للإجابة عليه، وهنا لن تكشف البيانات عن وجهات نظر كل أنواع الموظفين ومجموعاتهم. ومن الخطأ في هذه الحالة إصدار قرارات بناءً على هذه النتائج بدون جمع معلومات إضافية عن الذين استجابوا أو لم يستجيبوا للمسح. وهنا نشير إلى أن معدل الاستجابة الذي يقل عن ٧٠٪ يجب عدم إقراره إذا لم يتم المقيم بتحليل الاستجابات التي تتسم بالتحيز وإثبات صدق نتائج المسح (Jackson and Agrawal 2007).

ويمكن للمقيم البحث في الجوانب الديموغرافية للمبحوثين لرؤية ما إذا كان هناك نوع من التمثيل الجيد للمجموعة السكانية الأكبر في ضوء الخصائص المتعلقة بالسن والنوع الاجتماعي. وإذا قام المقيم بعمل ذلك، فقد يأخذ خطوات للأمام في عمله، ولكن فقط مع النتائج التي تتسم بالملاءمة والجودة. وفي بعض هذه الحالات، قد يقوم المقيم بالمتابعة المباشرة مع بعض من هؤلاء الذين لم يستجيبوا للمسح، بغرض تحديد ما إذا كان يوجد هناك نماذج وأنماط تستحق الدراسة. فإذا كانت الجوانب الديموغرافية للمستجيبين وغير المستجيبين للمسح مختلفة، فيجب أن تكون نتائج المسح ذات جودة مناسبة. ويجب على المقيمين كتابة تقارير عن هذه التحليلات التي تم إجراؤها لعينة من غير المستجيبين والكيفية التي يعتقد أنها تؤثر على النتائج.

ويجب كتابة تقارير حول نتائج المسح ذات معدلات الاستجابة المنخفضة في ضوء عدد المبحوثين، مع إقرار أن هذه النتائج قد تعكس أو لا تعكس بشكل دقيق المجموعة الأكبر. وهكذا، فإنه يجب التعبير عن هذه البيانات مثلاً «من إجمالي ٨٧٪ أو ٧٥٪ من المبحوثين (العينة = ٦٠) من مبحوثي المسح أقرؤا كذا...» ولا يجب استخدام النسب المئوية إذا كان إجمالي من تم إرسال المسح إليهم أقل من ٥٠٪. فنسبة مثل «٧٥٪ من الذين استجابوا للمسح» عندما يتم تطبيق ذلك على إجمالي عدد ٤٥ من المبحوثين تختلف تماماً عن ٧٥٪ من عينة قوامها ٣٠٠٠ من المبحوثين.

أداة رقم ٥: المجموعات النقاشية البؤرية Focus Groups

إن المجموعة النقاشية البؤرية هي منهجية من منهجيات التقييم النوعي التي يتم فيها اجتماع مجموعات صغيرة من الناس المستهدفين بغرض مناقشة موضوعات معينة تحت توجيه وإرشاد رئيس الجلسة «الميسر». وقد يبدو في هذه المناقشة أن بناء هيكل المجموعة البؤرية غير رسمي، ولكن في الواقع نجد أنها تستخدم سيناريو يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة. ويقوم الميسر بقيادة المناقشات داخل الجلسة وطرح أسئلة إضافية في ضوء ما يتطلبه الموقف داخل المجموعة.

■ معدل

الاستجابة: ونعني به النسبة المئوية للناس المشاركين في مسح ما مقسوماً على إجمالي العدد الذي طلب منهم المشاركة.

■ المجموعة

النقاشية

البؤرية: وهي

إحدى منهجيات التقييم النوعي الكيفي التي يتم فيها اجتماع مجموعة من الأفراد معاً لمناقشة موضوعات معينة تحت توجيه وإرشاد ميسر.

وتتميل عملية إدارة هذه المجموعة إلى استخلاص مزيد من المعلومات مقارنة بالمقابلات الفردية، لأن المشاركين في هذه المجموعات يقومون بالتعبير عن وجهات نظر مختلفة، والانخراط في حوار فيما بين بعضهم البعض داخل المجموعة. ولكن يُمكن اعتبار المجموعة النقاشية البؤرية ببساطة مقابلة جماعية. كما أن رؤساء الجلسة يقومون بتيسير الحوار داخل المجموعة والكشف عن أفكار ومشاعر الأعضاء. وغالباً ما تتسم المحادثات هنا بعدم وجود الشكل الخطي المباشر، حيث يقوم المشاركون باستخلاص والتوصل للمعلومات أو وجهات النظر المختلفة في أي وقت داخل هذا الاجتماع. ويتم استخدام المجموعة النقاشية البؤرية لجمع البيانات حول العناصر الآتية:

- تفاعلات المجموعة
- تعقيد وتشابك الموارد
- تكون الأسئلة التي تبدأ بـ «كيف» و «لماذا» أكثر من الإجابة على «ماذا» و «لأي مدى»
- الاستجابات القياسية المعيارية، وليس مجرد الإجابات بنعم/ لا
- التغذية الراجعة الفورية
- السلوكيات والدوافع التي قد تتسم بالتعقيد
- المزيد من الآراء المطروحة
- وجهات نظر ورؤى عن موضوعات حساسة (Billson and London, 2004).

كما أنه يُمكن استخدامها أيضاً بغرض ثلاثية الطرق المستخدمة. وهي مفيدة أيضاً عندما لا يشعر المبحوثون بالارتياح للطرق التي تستخدم «الورقة والقلم». ويجب عدم استخدام المجموعة النقاشية البؤرية لجمع البيانات الإحصائية. وهنا نشير إلى عدم ملائمة استخدام هذه الأداة في الحالات الآتية:

- عند وجود صعوبة التعامل مع بعض القيود المرتبطة باللغة
- عندما لا يستطيع المقيم التحكم في المجموعة
- عندما لا تسود الثقة هناك
- عندما لا يكون هناك ضمانات للتعبير الحر من جانب المبحوثين
- عندما يكون مراعاة مبدأ السرية هاماً وضرورياً (Billson, 2004).

وتتضمن المجموعة النقاشية البؤرية عادة من 6 - 12 فرداً. ويعتمد تشكيل المجموعة على الهدف من إجراء هذا الاجتماع الجماعي. ويجب أن يتسم معظم المشاركين في المجموعة النقاشية البؤرية بالتنوع والانسجام والتجانس، حيث يجب أن تضم أفراداً من مكانة ووضع اقتصادي واجتماعي مشابه (المدرسون في مجموعة واحدة، والطلاب في مجموعة أخرى، والمشرقون في مجموعة واحدة، والموظفون في مجموعة أخرى). ويعتمد اختيار ما يجب وجوده ومن لا يجب وجوده ضمن المجموعة النقاشية البؤرية المعينة على الموقف، وعلى الثقافة التي ينتمي إليها المستهدفون. ويجب عدم اتسام عملية اختيار المشاركين بالتحيز بشكل يؤثر على نتائج التقييم. كما يجب عدم استبعاد بعض الفئات أو المجموعات خاصة إذا كان من المتوقع الحصول على استجابة مفيدة منهم. وإذا تم التغاضي عن بعض من هذه المبادئ فيمكن التوصية بعقد مجموعة نقاشية بؤرية أخرى مع مجموعات إضافية كلما كان ذلك ممكناً.

ويجب أن يتم تزويد المجموعة النقاشية البؤرية بما يأتي:

- المكان المريح والآمن (نقطة أساسية)
- تقديم المشروبات الخفيفة (نقطة أساسية)
- الحوافز النقدية (اختيارية)
- الترتيبات الخاصة بالمواصلات أو رعاية الطفل (نقطة اختيارية)
- وجود ميسر مُدرب ومؤهل (نقطة أساسية)
- وجود مُسجل للملاحظات (اختيارية).

ويمكن تسجيل الجلسات إلكترونياً، ويفضل من الناحية المثالية إعداد النص الحرفي لمحتوى الجلسة. وعادة ما تبدأ المجموعة النقاشية البؤرية بتفسير واضح للعناصر الآتية:

- الغرض من هذه المجموعة النقاشية البؤرية؟
- لماذا تُعتبر وجهات نظر المشاركين ضرورية وهامة؟
- كيفية اختيار المشاركين؟
- وضع المجموعة النقاشية البؤرية.
- قواعد إجراء العملية بما فيها القاعدة الأساسية وهي أن ما يتم طرحه في هذه الحجرة يبقى داخلها.

ويقوم الميسر هنا بإدارة وقيادة هذه العملية، مع الحفاظ أن يكون موضوع المجموعة النقاشية مركزاً على موضوع محدد ومعين، ويكون موضع اهتمام الجلسة، والتأكد من إعطاء الفرصة لكل المشاركين بالتعبير عن وجهات نظرهم، وألا يقوم عدد قليل من المشاركين بالهيمنة والسيطرة على الحوار والمناقشات داخل الجلسة. وفي المجموعة النقاشية البؤرية يقوم الميسر بطرح عدد قليل من الأسئلة، باستخدام دليل إسترشادي تم إعداده خصيصاً لهذه الجلسة. والأسئلة تكون أسئلة مفتوحة. وتدرج الأسئلة من الأسئلة السهلة، للأسئلة الحوارية إلى الأسئلة الأكثر أهمية. وتنتهي الجلسة بعمل ملخص وإيجاز للجلسة. والأسئلة يتم طرحها بشكل يسمح بتعديل بعض الانطباعات التي تم التوصل إليها إذا لزم الأمر، ورصد أي تعليقات وأفكار إضافية يجب تسجيلها.

ويعتبر المقيمون مسؤولين عن كل الجوانب المتعلقة بالمجموعة النقاشية البؤرية، والتي تشمل الجوانب الآتية:

- من الذي يجب مشاركته في المجموعة النقاشية البؤرية؟
 - كم عدد الجلسات التي يجب إجراؤها؟
 - أين يتم إجراء هذه الجلسات؟
 - متى يتم إجراء هذه الجلسات؟
 - ما الأسئلة التي يتم طرحها على المشاركين؟
 - كيفية تحليل وتقديم وعرض البيانات.
- وتعمل المجموعة النقاشية البؤرية جيداً إذا تم إجراؤها بالأسلوب والطريقة الموضحة أدناه (Billson, 2004):

- **خطوة ١:** إيضاح أسئلة التقييم الرئيسية. فإذا كان هناك غير وضوح لدى كل من المقيمين والمستفيدين حول الأسئلة الرئيسية التي يفترض أن يتم الإجابة عنها في المجموعة النقاشية البؤرية، فإن العملية برمتها سوف تصاب بالاحباط.
- **خطوة ٢:** تصميم نهج التقييم، وذلك بالرجوع للغرض من عملية التقييم، وأسئلة التقييم

الرئيسية، حيث يتم تصميم نهج التقييم وتدفق الموضوعات والقضايا التي سوف يتم مناقشتها خلال المجموعة النقاشية البؤرية للإجابة على هذه الأسئلة.

- **خطوة ٣:** إعداد دليل ميسر الجلسة، الذي يجب أن يتضمن كل نقاط جدول أعمال إدارة الجلسة (بما في ذلك قواعد السلوك الواجب اتباعها) خلال عملية التقييم بأسلوب لا يسمح بوجود نوع من التحيز في الاستجابات التي يتم رصدها، إلا أنه يوجه المجموعة نحو القضايا الرئيسية.
- **خطوة ٤:** اختيار المشاركين.
- **خطوة ٥:** تحديد أساليب ومنهجيات عملية تيسير الجلسة. وهنا يتم تحديد واستخدام أساليب ومهارات التيسير الجيد، التي ستتم الاستعانة بها في المجموعة النقاشية البؤرية.
- **خطوة ٦:** استخلاص المعلومات التي قام كل من الملاحظين والمقيمين والمستفيدين برصدها مع تسجيل أى معلومات إضافية. وفوراً وبعد انتهاء كل مجموعة نقاشية بؤرية، حيث تكون المعلومات مازالت في الذاكرة، وهنا يجب عليك مشاركة وجهات النظر والرؤى التي تم التوصل إليها خلال الجلسة مع المستفيدين، والأطراف المعنية الأخرى. ويجب عليك أيضاً تسجيل أى معلومات إضافية لم يتم مناقشتها بالانفتاح المطلوب (الانطباعات، والاستنتاجات، وغيرها) كي يتم استخدامها في الخطوة التالية.
- **خطوة ٧:** تحليل البيانات، فإذا تم إدارة المجموعة النقاشية البؤرية جيداً، فإنه يُمكن الحصول على العديد من الكلمات والعبارات والأفكار، وتتطلب هذه البيانات النوعية تقنيات ومهارات تحليلية، خاصة في مجال تحليل المحتوى (انظر الفصل العاشر).
- **خطوة ٨:** تقديم وعرض النتائج: أي كتابة تقرير بالنتائج بطريقة وأسلوب مفهوم ومفيد للآخرين، خاصة للمستفيد. حاول دائماً استخدام طرق شفوية أو مكتوبة، أو الفيديو، أو استخدام مزيج من هذه الوسائط المختلفة.

وتستمر المجموعة النقاشية البؤرية عامة لحوالي من ساعة لساعتين. وفي معظم المشروعات نجد أن ١٠٠ دقيقة تكون كافية للمرور عبر كل الأسئلة التي تتم مناقشتها وطرحها في الجلسة، بشكل لا يؤدي لإرسال إحساس بالملل لدى المشاركين أو حتى للميسر (Billson, 2004). ويجب ألا يكون هناك جدول أعمال مزدحم بالمجموعات النقاشية البؤرية، فإن عقد من ٢-٣ مجموعات نقاشية بؤرية يُعتبر كافياً خلال يوم واحد، حتى يُمكن للميسر إدارتها بالجودة المطلوبة.

ويجب إجراء المجموعة النقاشية البؤرية في جو يتسم بالحياد كلما كان ذلك ممكناً. ومن المفترض أن يكون المكان الذي يتم فيه إجراء هذه الجلسات من السهل الوصول إليه، وعادة ما يقوم المشاركون بالجلوس حول مائدة أو على كراسي تم تنظيمها في شكل دائري، بشكل ييسر إجراء المناقشات بين كل المشاركين، ومن الممكن قيام قليل من الملاحظين بالتواجد في المكان عندما يتم إجراء المجموعة النقاشية البؤرية. ويجب تقديمهم للمشاركين في بداية الجلسة وتيسير سبب تواجدهم في هذا الاجتماع.

ويمكن استخدام المسجل الصوتي والفيديو حيث أنه يعتبر بمثابة أداة مفيدة للحصول على نص دقيق لما دار في هذه الجلسة أو الجلسات. ويقوم معظم المشاركين بنسيان ما قالوه إذا لم تتم عملية التسجيل. وإذا لم تتم عملية التسجيل، فإنه يجب تواجد اثنين من أخذي الملاحظات «القائمين على عملية التسجيل اليدوي» بغرض توثيق وتسجيل هذه الجلسات. كما أن تسجيل الملاحظات على كمبيوتر

محمول يُمكن أن يساهم في تسريع عملية التحليل المبدئي للبيانات وكتابة التقارير. ويجب ألا يقوم الميسر بكتابة أو تدوين الملاحظات.

ولا يوجد هناك عدد محدد أو قاعدة ثابتة تشير إلى عدد جلسات المجموعات النقاشية البؤرية التي يجب إجراؤها. ولكن القاعدة العامة هي القيام بإجرائها حتى يتم التوصل للإجابات التي تتعلق بالمحاور الرئيسية للموضوع أو القضية محل الاهتمام، أو حتى لا تظهر أو تنشأ أي معلومات جديدة أخرى. وهذا يحدث عادة بعد إجراء عدد من ثلاث إلى ست جلسات. وقد يكون من المفيد طرح مجموعة رئيسية من الأسئلة في كل مجموعة نقاشية بؤرية، وحينئذ يُمكن إضافة أسئلة أو أطروحات مختلفة قد تزيد من عمق فهم الموضوع الذي تتم مناقشته، بحيث يكون هناك نوع من الاتساق حول المحاور والقضايا التي تتم مناقشتها. كما يجب على المقيمين استخلاص الملاحظات التي تم رصدها من الآخرين: الملاحظين أو المستفيدين أو غيرهم عقب كل جلسة حتى يتم اتخاذ القرارات التي تتعلق بإحداث تعديلات على نظام إدارة وتيسير جلسات تالية.

ويجب أن يتم الأخذ في الاعتبار أنشطة الحياة اليومية، إذ يجب على المقيمين أن يكون لديهم حساسية تجاه المطالب المتعلقة بالمشاركين، خاصة في مسألة الوقت، بما في ذلك الوقت المخصص للانتقال لجلسة أخرى. فالمشاركة في جلسة ما قد تأخذ نصف يوم أو أكثر. فالمجموعة النقاشية البؤرية التي يتم وضعها في جدول الجلسات في وقت متأخر بعد الظهر قد تتداخل مع الأعداد لجلسة المساء، أو تؤدي لوجود عدد قليل ومحدود ممن لديهم الرغبة في المشاركة في هذه الجلسة. وتتطلب المجموعة النقاشية البؤرية إعدادًا كافيًا وتخصيص وقت مناسب لهذا الغرض. ويوضح مربع (٨-١٢) بعض النقاط الهامة الواجب مراعاتها عند كتابة أسئلة المجموعة النقاشية البؤرية. ويُمكن تقسيم جلسة المجموعة النقاشية البؤرية إلى أربع مراحل محددة. وقد تم عرض هذه المراحل والخطوات التي تتضمنها كل مرحلة في جدول ٨-١٥.

مربع (٨-١٢) نقاط هامة لتصميم أسئلة المجموعات النقاشية البؤرية

فيما يلي بعض النقاط الهامة التي يمكن أن تساعد المقيمين على الحصول على أقصى استفادة من المجموعات النقاشية البؤرية:

- فكر أولاً في الكيفية التي تم بها استخلاص المعلومات عن طريق استخدام المجموعات النقاشية البؤرية، تأكد أن كل الأسئلة سوف تقود، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، للمعلومات التي يمكن استخدامها.
- تجنب استخدام الكلمات الغامضة أو قد تؤدي للبس.
- أسأل سؤالاً واحداً في نفس الوقت.
- أسأل أسئلة مفتوحة.
- تجنب الافتراضات التي قد تكون إيجابية أو مضللة.
- تجنب الأسئلة التي تتضمن نوعاً من الانحياز أو تعمل على تحريف الاستجابة.
- تجنب وجود بدائل أو إجابات مختلفة.
- اجعل الأسئلة شيقة. فالأسئلة الآلية سينتج عنها إجابات آلية غير مفيدة وغير غنية.
- استخدام «نموذج الدليل القمعي»، والتي تبدأ بأسئلة تتعلق بموضوعات وقضايا عريضة عامة ثم تنتهي بأسئلة تحقيقية.

المصدر: Billson 2004: 29.

جدول ٨-١٥ المراحل الأربعة للمجموعات النقاشية البؤرية وأدوار ومهام الميسر

المرحلة	الأفعال
أولاً: الافتتاحية أو البيان الافتتاحي	يقوم الميسر بوضع المشاركين في وضع مريح مع البدء ببعض من أسئلة كسر الجليد. يقوم الميسر بتفسير الغرض من المجموعة النقاشية البؤرية. يقوم الميسر بوضع قواعد إدارة النقاش.
ثانياً: المقدمات والتسخين	يقوم كل فرد في الحجرة بتقديم نفسه أو نفسها للأخرين المشاركين. قيام الميسر برواية بعض خبراته وأدواره ذات الصلة بموضوع النقاش. يقوم الميسر باستثارة تفاعلات المجموعة وبدء التفكير في الموضوع. قيام الميسر بالبدء بالأسئلة الأبسط والأقل تهديداً لأفكار المشاركين.
ثالثاً: البنية التحتية للمناقشة الجماعية	يقوم الميسر بالانتقال إلى الأسئلة الأكثر حساسية والأكثر تعقيداً. يقوم الميسر باستخلاص الاستجابات التي تتسم بالعمق. يتم ربط البيانات التي تم جمعها مع بعضها البعض حتى ينتج عنها بيانات تتسم بالتكامل مما يُعتبر مفيداً في عملية التحليل. التأكد من وجود مشاركة واسعة وعريضة.
رابعاً: الانتهاء «الافتقال»	يقوم بانتهاء النقاش ببعض الأسئلة المناسبة في مرحلة الانتهاء. يقوم الميسر بتلخيص وإعادة صياغة القضايا والموضوعات الرئيسية. يقوم الميسر بعرض النظريات، والانطباعات، وبعض تفاصيل المعلومات على أفراد المجموعة للحصول على ردود أفعالهم بشأنها، أو للتأكيد عليها، أو إيضاح بعضها، وإصلاح بعضها الآخر. يقوم الميسر بدعوة المشاركين لجولة أخرى من التعليقات النهائية الختامية أو ذكر «الدروس المستفادة»، بالإضافة إلى الأفكار النهائية»، وأي شيء قد يكون تم نسيانه أو أي شيء آخر يود المشاركون إخباره لفريق التقييم. يقوم الميسر بتوجيه الشكر للمشاركين والقيام بتوزيع أي حوافز إذا تم إعطاؤهم وعوداً بشأنها.

المصدر: المؤلفان

كما تم عرض أسئلة المجموعة النقاشية البؤرية في مربع ٨-١٣ لتصوير ووصف أنواع وأشكال الأسئلة التي قد يود المقيم السؤال عنها عند استخدام هذه الأداة.

مربع (٨-١٣) نموذج لأسئلة المجموعات النقاشية البؤرية

فيما يلي أحد نماذج النصوص التي قد تكون مفيدة عند تصميم أسئلة المجموعات النقاشية البؤرية في صورتها النهائية.

المقدمات: دعنا نطلب من كل منكم أن يقوم بتقديم نفسه. الرجاء ذكر اسمك ووظيفتك/ وعملك وأين تعمل، بالإضافة لطبيعة خبراتك المتعلقة بتلقي الخدمات التي يتم تنفيذها في برنامج الرعاية الصحية العيادية، بما في ذلك يمكنك إخبارنا لماذا ذهبت لتلقي هذه الخدمات من هذا البرنامج.

التصورات: لقد تم توجيه النقد الخاص ببرنامج العيادات الصحية المجانية وأنهم يقومون بتقديم رعاية صحية ذات جودة منخفضة، ما هي خبراتك المتعلقة بتلقي الخدمات المجانية التي يتم تنفيذها في برنامج الرعاية الصحية العيادية؟

فيما يخص الحكومة: لقد قامت بعض الدراسات والمسوح الحديثة بالإشارة إلى أن تقدير الموازنات الحالية المخصصة للحلي لا تصل إلى العيادات المحلية. ما هو تقييمك لهذه المشكلات بناءً على خبرتك في تلقي الخدمات التي توفرها هذه العيادات؟

المصدر: Adapted from Billson 2004 .

ويُلخّص جدول ٨-١٦ بإيجاز مزايا وتحديات المجموعات النقاشية البؤرية.

جدول (٨-١٦) مزايا وتحديات استخدام المجموعات النقاشية البؤرية

المزايا	التحديات
يُمكن إجراؤها بسرعة وبكل سهولة ويسر	يُمكن أن تكون مصدر تشويق للمشاركين
تأخذ وقتاً أقل من وقت الموظفين أكثر مما يتم استخدامه في المقابلات الفردية الشخصية	يستنفذ التحليل كثيراً من الوقت
المتعمقة	قد لا يكون المشاركون ممثلين بشكل جيد للمجموعة السكانية المستهدفة، ومن المُحتمل وجود
تسمح بوجود نوع من المرونة في عمل التغييرات الضرورية سواء في العملية أو في الأسئلة	نوع من التحيز في البيانات
يُمكن أن تكشف عن وجهات نظر ورؤى مختلفة	يُمكن أن تتأثر المجموعة بالمُيسر أو بالأعضاء الذين يهيمنون على النقاشات داخل الجلسة

المصدر: المؤلفان

أداة رقم ٦: اليوميات وقوائم مراجعة التقارير الذاتية

Diaries and Self-Reported Checklists

توجد هناك طريقة أخرى لجمع البيانات وهي استخدام اليوميات أو قوائم مراجعة التقارير الذاتية.

اليوميات أو الدوريات Diaries or journals

إن **اليومية** (أو الدورية) هي عبارة عن تقرير ذاتي يقوم المشارك بكتابته بنفسه، وعادة ما يتم الاحتفاظ بها بشكل يومي. وتستخدم اليوميات لرصد وتسجيل معلومات تفصيلية عن الأحداث التي توجد في الحياة اليومية للأشخاص. ويُمكن استخدامها لدراسة بعض الظواهر مثل شبكات التواصل الاجتماعي، والصحة، والمرض، والسلوك المتعلق بكل منهما، واللياقة البدنية والتغذية، والعمل في الحقول والمزارع، وعادات الدراسة، واستخدام وسائل تنظيم الأسرة، والممارسات المتعلقة بتربية الطفل بالإضافة لإمكانية استخدامها في رصد الأنشطة محل الاهتمام خلال فترة زمنية معينة. وقد تتضمن اليوميات بعض التوصيفات الخاصة بهذه الأنشطة. فمثلاً، نجد أن المدخنين الذين تم اشتراكهم في برنامج للإقلاع عن التدخين، قد يطلب منهم استخدام اليوميات لتسجيل متى كانت استجابتهم وأداؤهم القوي في الإقلاع عن التدخين، وأين كان ذلك، وماذا كانوا يفعلون في ذلك الوقت. والفكرة هنا أنه إذا كانت الأنماط معروفة، فإن المشاركين قد يقومون ببعض الأفعال بشأنها. فإذا كان هناك ارتباط بالإقلاع على التدخين بعد الانتهاء من تناول الوجبة مباشرة، فيُمكن مغادرة مائدة الطعام فوراً وبسرعة بعد تناول الطعام.

■ **اليومية**: وهي عبارة عن تقرير ذاتي مكتوب عن طريق أحد المشاركين وعادة ما يتم الاحتفاظ به بشكل يومي.

ولقد تم استخدام اليوميات في القياسات والتقييمات التي يتم تنفيذها على المستوى القطري وعلى نطاق واسع، بالإضافة لاستخدامها في حالة البرامج الأصغر حجماً أيضاً (Stafford, 2006). وتعتبر اليوميات أدوات مفيدة لاستكمال البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق استخدام أدوات أخرى (جدول ٨-١٧). ويتطلب الاحتفاظ باليوميات عامة القدرة على القراءة والكتابة، بالإضافة لتوافر الرغبة والاستعداد لاستخدام الوقت اللازم للاحتفاظ بهذه اليوميات. وفي بعض الحالات، يُمكن استخدام اليوميات لنموذج القائمة المرجعية بغرض تقليل الحاجة للقراءة والكتابة. فمثلاً، نجد أنه تم استخدام اليوميات المصورة بغرض جمع البيانات عن معدل الاستهلاك الأسري والإنفاق في تنزانيا وجامبيا (Wiseman, Conteh and Matovu, 2005).

ولكن ما هو الوقت المناسب لاستخدام هذه القائمة المرجعية؟ بشكل عام، هناك حاجة على الأقل لأسبوع للحصول على عينة كبيرة كافية عن السلوكيات التي تم استقائها من هذه اليوميات وألا تزيد عن شهر. وبعد ذلك، فإن الاحتفاظ بهذه اليوميات يُصبح شاقاً ومملاً، مع احتمالية وجود انخفاض في معدل الاحتفاظ بكل السجلات.

جدول (٨-١٧) إرشادات لاستخدام اليوميات أو الدوريات

التفاصيل	الفاعل / النشاط
وجود الناس في موقف تشجيع المشاركة عن طريق الاستعانة بأشخاص يقومون بإدارة المقابلات ويكون لديهم وجهاً لوجه	مستوى عالٍ من الدافعية الشخصية.
التشجيع على قيم الإيثار وتقديم المساعدة والدعم.	ضمان السرية.
تقديم حوافز بغرض استكمال الأعمال المطلوبة.	إعطاء كراسة
البدء بتعليمات واضحة عن كيفية التسجيل في هذه اليوميات.	لكل مشارك
تضمين مثال من إحدى اليوميات التي تم استكمال تسجيلها.	تفسير كل المصطلحات، مثل معنى كلمة حدث أو جلسة.
في الصفحة الأخيرة، أسأل ما إذا كان هناك فترة زمنية نموذجية أم غير نموذجية مع إعطاء مساحة لأي تعليقات إضافية.	تضمين نتيجة، تشير إلى متى تكون عملية الإدخال مستحقة.
الأخذ في الاعتبار الفترة إذا كانت الفترة طويلة جداً، فإنه قد يصبح الوضع مملاً وشاقاً، أو يشكل عبئاً على المشاركين.	الزمنية اللازمة لجمع البيانات وإذا كانت الفترة قصيرة جداً، فإن اليوميات قد تفتقد بعض السلوكيات أو الأحداث.

المصدر: المؤلفان

وعادة ما يتم إعطاء المشاركين كراسات أو كتيبات تتضمن مجموعة واضحة من التعليمات، بالإضافة لمثال عن عملية تسجيل كاملة لإحدى اليوميات. ويتم تفسير أي مصطلحات غير معتادة. وفي الصفحة الأخيرة في هذا الكتيب يسأل عما إذا كانت اليوميات تغطي فترة نموذجية أو غير نموذجية. كما أن هذه اليوميات توفر فرصة للمشاركين للمشاركة بأية تعليقات لم يتم تضمينها في التسجيلات اليومية للأحداث.

قوائم مراجعة التقارير الذاتية Self-reported checklist

إن قوائم مراجعة التقارير الذاتية عبارة عن مرحلة تقاطعية بين كل من الاستبيان واليوميات. وفيها يُطلب من المشاركين الاحتفاظ بسجل تسلسلي لمراجعة مجموعة محددة من الأنشطة أو الأحداث، والتي يمكن وضعها في صورة قائمة، بحيث يُمكن للمبحوثين فحصها بسهولة. ويُمكن استكمال قوائم المراجعة على أساس يومي أو أسبوعي، أو في كل مرة يحدث فيها حدث أو نشاط معين. ويُمكن استخدام قائمة المراجعة، مثلاً، لرصد الأوقات التي يتناول فيها المرضى حبوب الملاريا، أو تتبع عدد ومرات رحلات السيدات للحصول على المياه من أقرب مصدر للمياه.

ولقد تم استخدام قوائم مراجعة التقارير الذاتية في دراسة عن القابلات في إندونيسيا (Abdallah, 2002). وقد كان المشروع قائماً على نظرية فحواها أن مقدمي الخدمة بحاجة للتعزيز والتشجيع بعد تدريبهم على التغيير السلوكي. ولقد استهدف المشروع تحسين نوعية وجودة الخدمات الاستشارية التي تقدمها القابلات في مجال تنظيم الأسرة. وهنا قامت القابلات المشاركات باستكمال نموذج التقييم الذاتي بعد أسبوع من تنفيذ التدريب لبحث مهارات الاتصال الشخصي الموجودة لديهم، لزيادة تفهمهم لأنماط الاتصال، وتحليلها، واتخاذ الأفعال التي تستهدف تحسين هذه الأنماط.

■ قوائم مراجعة

التقارير الذاتية؛

وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعات محددة من الأنشطة أو الأحداث التي يقوم المبحوثون بفحصها كلما كان ذلك ممكناً.

جدول (٨-١٨) مزايا وتحديات استخدام اليوميات وقوائم مراجعة التقييم الذاتي

المزايا	التحديات
يُمكن أن تسفر عن بيانات تفصيلية تتسم بالعمق («بيانات غنية») وإلا سوف يتم نسيانها. يُمكن استخدامها لجمع بيانات عن الكيفية التي يقوم فيها الناس باستخدام الوقت. يُمكن استخدامها لجمع بعض البيانات التي قد تتسم بالحماسية. يُمكن استخدامها لاستكمال البيانات التي نحصل عليها من المقابلات، بل تزودنا بمعلومات أكثر ثراءً.	تتطلب معرفة القراءة والكتابة. قد تساهم في تغيير السلوك، لأن الناس يعرفون أن سلوكهم يتم ملاحظته. تتطلب نوعاً من الالتزام والضبط الذاتي، والتسجيل الدقيق والأمين للمعلومات من جانب المشارك، فقد لا يستطيع المشارك استرجاع وتذكر السلوكيات بكل دقة. قد تكون البيانات التي يتم تسجيلها غير كاملة، أو قد ينتظر المشارك حتى يقوم بتسجيل المعلومات وقد لا يتذكرها بشكل صحيح («يوميات الغد»). قد تواجه عملية قراءة ما قام المشاركون بكتابته يدوياً بعض الصعوبة. قد تكون المقاطع التي تم تسجيلها في هذه اليوميات من الصعب فهمها.

المصدر: المؤلفان

ومن السهل استكمال وتحليل قوائم مراجعة التقييم الذاتي مقارنة باليوميات. وبالرغم من ذلك، فإن تصميم وإنشاء هذه القوائم يتطلب تفهم المُقيم للموقف بشكل أكثر تحديداً. ويلخص الجدول السابق ٨-١٨ وبإيجاز مزايا وتحديات اليوميات وقوائم مراجعة التقييم الذاتي.

أداة رقم ٧: آراء وتقدير الخبراء Expert Judgment

في بعض الأحيان قد يكون من المفيد إشراك الخبراء كمصدر للمعلومات أو الآراء التي يمكن الأخذ بها. وهذا قد يشبه دور نقد كتاب أو فيلم معين. فالتناس يقومون باستخدام أحكامهم وآرائهم وتقديراتهم والتي قد تتحول إلى قرارات أو بدائل يُمكن استخدامها. وتُعتبر اللجان الحكومية التي يتم تشكيلها لأداء مهمة محددة أحد أشكال آراء وتقدير الخبراء.

ويُمكن الحصول على آراء الخبراء من خبير واحد أو عن طريق لجنة من الخبراء، ويُمكن للجنة الخبراء أن تقوم بمراجعة أداء المستشفى كجزء من عملية حصول المستشفى على الاعتماد اللازم. وهنا تقوم هذه اللجنة بزيارة المستشفى ليحث وفحص برامجها، وتسهيلاتهما، وخدماتها، وموظفيها. وقد يقوم الخبير الفرد مثل (مفتش المدرسة) بزيارة المدارس لتقييم أداء المدرسة، وإدارتها، ومُدرسيها. ويمكن لأراء الخبراء استخدام معايير وإجراءات مهنية تم إعدادها مُسبقاً، أو تم إعدادها بعد ذلك. وعندما تقوم آراء الخبراء باستخدام معايير محددة مُسبقاً، فإن هذه المعايير عادة ما تقوم بنشر المستويات والمبادئ والأدوات التي تضمن قيام الخبراء بطرح الأسئلة ذات الصلة وإجراء التقييم بأسلوب يتسم بالاتساق. فمثلاً، قد تريد إحدى وكالات التمويل تقييم نوعية وجودة برنامج تدريبي يتضمن منهجاً تم إعداده مسبقاً، وله أهداف وأهداف فرعية ونتائج متوقعة واضحة ومحددة. في هذه الحالة فإن الخبير المُتمكن الذي لديه خبرة كافية في مجال المناهج، والأهداف والأهداف الفرعية والنتائج، سيقوم بفحص واختبار البرنامج التدريبي وبدء عملية التقييم مستنداً على الوثائق والمستندات المتاحة.

وهنا يتم إجراء نوع من المراجعات الإضافية بصورة غير دورية، عندما تستلزم الظروف ذلك. وتلك المراجعات تتم لغرض أو هدف محدد. وعادة ما تكون مثل هذه المراجعات بدون وجود معايير محددة مسبقاً يقوم الخبراء باستخدامها أو الرجوع إليها. فالخبراء يقومون بتحديد المعايير والمبادئ التي يُمكن استخدامها لإصدار الأحكام والتقديرات والآراء. ومن أمثلة هذه النوع من المراجعات مثلاً، قيام مدير البرنامج بزيارة موقع برنامج معالجة المياه للحصول على الفكرة التي يستند إليها البرنامج ويدار على أساسها.

ويجب أن تمر عملية اختيار الخبراء باختبار شخصي منطقي: هل نعتقد بشكل منطقي وعقلاني أن هذا الخبير أو مجموعة الخبراء صالحون لأداء هذه المهمة؟ ويجب أن يعكس تشكيل مجموعة الخبراء وجود مجموعة متنوعة من وجهات النظر والرؤى، والخبرات، والأدوار. ومن الضروري والهام إنشاء وتطوير معايير لاختيار الخبراء ليس فقط بناءً على كون أنه معروف أنه خبير ولكن أيضاً في ضوء أنواع المعايير الآتية:

- مجال الخبرة
- وجود وجهات نظر متنوعة
- توافر رؤى سياسية متنوعة
- توافر خبرة فنية متنوعة.

ولقد قام المجلس الدولي للأمن والتنمية (٢٠٠٦) بالاستعانة بلجنة من الخبراء لمراجعة فعالية المجلس الدولي، للبحث في انتشار المخدرات، وفي هذه الحالة، لقد كان من الضروري بشكل خاص عدم الاعتماد فقط على خبراء معروفين، وإنما أيضاً التأكد من أنه تم اختيارهم من أماكن متنوعة على مستوى العالم، خاصة هؤلاء الذين لديهم خبرة معرفية جيدة بالقضايا المتعلقة بالمخدرات.

ويوضح جدول ٨-١٩ مزايا وتحديات استخدام آراء وتقدير الخبراء:

جدول (٨-١٩) مزايا وتحديات استخدام أداة آراء وتقدير الخبراء

المزايا	سريعة، وغير مكلفة لحد ما
التحديات	أداة ضعيفة في مجال تقييم الأثر
قد تعتمد بشكل كبير على تصورات الخبراء وإدراكاتهم	
تعتمد قيمة البيانات التي يتم جمعها هنا على مدى مصداقية المجموعة أو لجنة الخبراء.	

المصدر: المؤلفان

وعندما لم تأخذ لجنة الخبراء في اعتبارها تبني نهج متين من مناهج التقييم، فإنه في إطار بعض الظروف المعينة، قد يكون نهج آراء الخبراء من أفضل المناهج التي يتم استخدامها في ضوء القيود المرتبطة بالوقت والموارد اللازمة. كما أن لجنة الخبراء يفضل وجودها عند بداية تصميم البرنامج أو المشروع وفي مراحل مبكرة ومتوسطة من التنفيذ، أكثر من وجودهم فقط عند تقييم أثر المشروع. ولذا فوجودهم يكون مفيداً جداً عند إجراء التقييمات السريعة.

أداة رقم ٨: منهجية دلفي Delphi Technique

إن **منهجية دلفي** من الأدوات التي تُمكن الخبراء الذين يعيشون في أماكن متفرقة ومختلفة من الانخراط في الحوار والمناقشة والوصول لاجماع أو اتفاق من خلال عملية متكررة. فهنا يقوم الخبراء بطرح أسئلة معينة، ويتم إرسال إجاباتهم إلى مصدر مركزي، يقوم بدوره بتلخيصها، وإخبار الخبراء بها. ومن ثم يقوم الخبراء بالتعليق على هذا الملخص. وهنا يكون من حقهم بكل حرية مناقشة بعض النقاط ووجهات النظر المعينة، وانتقادها، أو إضافة رؤى جديدة عن طريق عرض بعض المعلومات الإضافية. ولأنه لا يتم التعرف عن من قال ذلك، فتتميز هذه الطريقة بتجنب أي صراعات محتملة. وتقوم منهجية دلفي على استخلاص المعلومات وإصدار الأحكام من المشاركين بغرض تيسير حل المشكلات، والتخطيط، واتخاذ قرار بدون وجود المشاركين معا وجهاً لوجه.

(Dunham, 1996). ويقوم الخبراء بمشاركة المعلومات فيما بينهم عن طريق البريد الإلكتروني، أو الفاكس، أو عن طريق البريد. ويُمكن أن تساعد هذه الطريقة على توصيل المجموعة لنوع من الاتفاق والإجماع حول قضايا وموضوعات أو إستراتيجيات أو أولويات معينة. ولقد تم استخدام هذه الطريقة للتنبؤ بالأنشطة السياحية المتوقعة في جنوب أفريقيا (Kaynak, Bloom and Leibold, 1994). والتوصل لنوع من الاجماع والاتفاق على أولويات معينة مرتبطة بالسياسات الوطنية في مجال المخدرات في الدول النامية (Rainhorn, Brudon-Jakobwicz and Reic, 1994). وإنشاء أولويات في مجال مكافحة مرض البلهارسيا (حُمى القواقع) في كينيا (Kirigia 1997).

ويتطلب تطبيق منهجية دلفي وجود مُنسق، يقوم بتحديد الخبراء المشاركين، وتنظيم طلبات الحصول على المعلومات، وتلخيص وإيجاز المعلومات التي يتم توافرها، والاتصال والتواصل مع المشاركين. ويُمكن أن تستفيد وظيفة أو دور المنسق وقتاً جوهرياً. فتتسبب استخدام منهجية دلفي عن

■ منهجية دلفي:

وهي تلك المنهجية التي تقوم باستخلاص المعلومات والأحكام والتقييمات بغرض تيسير حل المشكلات والتخطيط واتخاذ قرار بدون وجود المشاركين معا وجهاً لوجه.

طريق البريد الإلكتروني مع ٢٠ من المشاركين و٣ حلقات من الاستبيانات يُمكن أن تستغرق حوالي من ٣٠-٤٠ ساعة من وقت المنسق.

ويتضمن تطبيق منهجية دلفي الخطوات الآتية:

١- تحديد ودعوة الخبراء للمشاركة وتحديد المعايير المطلوبة لاختيار الخبراء، والتي تكون عادة عبارة عن تواجد مجموعة متنوعة من الخبرات.

٢- تحديد الموضوع أو القضية محل الاهتمام واستخلاص الأفكار. فمثلاً، يُمكن طرح سؤال، «ما هو النشاط الذي يجب القيام به للحصول على استجابات سريعة بشأن إستفسارات الرضا حول زيارات الطبيب؟» ومن ثم يتم الإعداد وإرسال الاستبيان الأول، والذي يُطلب فيه من كل مشارك الانخراط والمشاركة في عملية عصف ذهني فردي للوصول للعديد من الأفكار التي يُمكن استخدامها للتعامل مع هذا الموضوع أو القضية.

٣- تشجيع المشاركين على استكمال الاستبيان الأول. فالأفكار يجب تصميمها وتطويرها بشكل كامل - في الواقع نجد أنه من المُفضل أن يتم التعبير عن كل فكرة عن طريق جملة أو مقطع فردي واحد، وبدون محاولة تقييم أو تبرير هذه الأفكار. وحينئذٍ يقوم المشاركون بإرجاع هذه القائمة للمنسق مرة أخرى.

٤- إعداد وتصميم الاستبيان الثاني وهنا يقوم المنسق بإعداد وإرسال الاستبيان الثاني للمشاركين والذي يتضمن كل الأفكار التي تم إرسالها والتي تستجيب للاستبيان الأول. (المنسق يكون هو الشخص الوحيد الذي يعرف أي من الخبراء هو الذي ساهم بهذه الفكرة وغيرها من الأفكار) ويتم إعطاء مساحة للمشاركين لإعادة مراجعة وصياغة وتقيح كل فكرة من هذه الأفكار، والتعليق على جوانب القوة وجوانب الضعف في هذه الأفكار وتحديد أفكار جديدة.

٥- تجميع الاستجابات الخاصة بالاستبيان الثاني. وهنا يقوم المشاركون بتسجيل استجاباتهم على الاستبيان الثاني وإرجاعه مرة أخرى للمنسق.

٦- إعداد وتصميم الاستبيان الثالث. وهنا يقوم المنسق بإعداده وإرساله بشكل يلخص ويوجز المدخلات والمساهمات المتعددة خلال الخطوة السابقة، ويُطلب من المشاركين ذكر أي تعليقات إضافية أو إيضاحات، والإشارة إلى جوانب القوة وجوانب الضعف في هذه الأفكار وتحديد أفكار جديدة.

٧- الاستمرار في هذه العملية. إذا رغب المنسق في عمل ذلك يقوم بتكرار العملية عدة مرات حتى تنتهي العملية والتوصل لأفكار جديدة وتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف والآراء المختلفة التي تم التوصل إليها.

٨- التوصل إلى الحل. وهنا يمكن إصدار القرار أو الحل بطريقتين كما يأتي:

• إذا تم التوصل لنوع من الإجماع والاتفاق حول الأفكار الرئيسية التي تم تقييمها، فإن ذلك يعتبر بمثابة إعلان عن الانتهاء من هذا التمرين. ونهاية هذا المنتج تكون عبارة عن قائمة من الأفكار، مع الإشارة لجوانب القوة والضعف فيها.

• إذا لم يكن هناك إجماع أو اتفاق حول هذه الأفكار، فإن المنسق يقوم بتقييم رسمي لآراء أعضاء المجموعة المشاركين والمزايا الموجودة بهذه الأفكار. والنهج الذي يُمكن للمنسق اتباعه هو إعداد استبيان يتضمن كل الأفكار المطروحة ويطلب من المشاركين إعطاء تقدير رقمي لكل منها. وفي هذه الحالة يُمكن استخدام مقياس متدرج من ٧ نقاط يتراوح من صفر (والذي

يعنى عدم وجود إمكانية أو احتمال للتعامل مع هذه القضية) إلى ٧ (والذى يعنى إمكانية عالية جدا في التعامل مع هذه القضية). وإذا تم استخدام هذا النهج، فإن المشاركين يقومون بإرسال نماذج التقدير للمُنسق. الذى يقوم بجمع النتائج وترتيب الأفكار التي تم طرحها في ضوء التقييم السابق باستخدام المقياس المتدرج. أما النهج الثاني الذي يُمكن استخدامه هنا هو أن يطلب المنسق من كل عضو تحديد أكبر خمسة أفكار تكون محل اهتمام، مع إعطاء ٥ نقاط لأكبر فكرة واحدة، و٤ نقاط للفكرة التالية لها، وهكذا. ويتم إرجاع نتائج عملية التصويت هذه للمُنسق الذي يقوم بحصر وعد النتائج وإعداد التقرير. ويقوم هذا التقرير بالإشارة إلى الترتيب النهائي للأفكار بناءً على العدد الإجمالي للنقاط التي تم حصرها والإشارة لعدد الذين قاموا بالتصويت على كل فكرة (Dunham, 1996).

ويعرض جدول ٨-٢٠ مزايا وتحديات استخدام أسلوب دلفي كما يأتي:

جدول (٨-٢٠) مزايا وتحديات استخدام أسلوب دلفي.

المزايا	التحديات
تسمح للمشاركين بعدم الكشف عن هويتهم أو أسمائهم. غير مكلفة.	قد تكون غير ممثلة لكل المجموعات المستهدفة.
تخلو من الضغوط الاجتماعية، والتأثيرات الشخصية، والهيمنة أو السيطرة الفردية. تقود نحو التفكير المستقل والصياغة التدريجية.	تميل بشكل كبير نحو الابتعاد نحو الآراء المتطرفة وتتبنى التوصل للإجماع حول النقاط الوسطية.
تسمح بمشاركة المعلومات وتوخي التفكير المنطقي الاستدلالي بين المشاركين.	تتطلب مهارات في مجال الاتصال المكتوب.
	تتطلب من المشاركين الوقت والالتزام الجيد.

المصدر: Michigan State University Extension 1994.

أداة رقم ٩: أدوات قياس أخرى Other Measurement Tools

يقوم المقيّمون باستخدام أدوات قياس أخرى بالنسبة لبعض المشروعات والبرامج الأخرى، مثل الأدوات الإلكترونية، والكيميائية، والميكانيكية. كما أنه يُمكن استخدام أدوات أخرى مثل اختبارات الورقة والقلم، واختبار المهارات لجمع البيانات لبعض المشروعات والبرامج. وفيما يلي أمثلة لبعض الأدوات الأخرى المستخدمة في عملية جمع البيانات.

تتطلب كثيرا من المشروعات والبرامج (خاصة في مجال القطاع الصحي) مقاييس تقوم بقياس الوضع الفسيولوجي بفرض تحديد تأثير بعض التدخلات العلاجية. كما أنه يتم استخدام الموازين لجمع بيانات عن وزن المبحوثين. وقد يتم قياس الارتفاع، والطول، ومُحيط الأعضاء والأجزاء الثانوية الأخرى باستخدام أشرطة القياس، أو مقاييس العصا، أو عن طريق استخدام أدوات أخرى. كما يُمكن استخدام ساعات التوقيف لتحديد الوقت الذي تم استهلاكه لاستكمال مهمة معينة. وفي بعض الحالات، يتم استخدام أدوات متخصصة لجمع بيانات فسيولوجية إضافية كقياس نسبة الكوليسترول

في الدم، واختبارات ضغط الدم، واختبارات نسبة السكر في الدم، وتشكيل مكونات الدم، وظائف الكبد والكلية والرئة، واختبار قوة العضلات، وقياسات المرونة الحركية، وغيرها من المتغيرات الأخرى. وعلى جانب آخر فإنه يُمكن استخدام الاختبارات الكيميائية لقياس المياه النظيفة الصالحة للشرب، واختبارات التربة لتحديد نوعية وجودة كل من المياه والتربة. وتوجد هناك مقاييس أخرى يُمكنها أن تقيس درجة الانصهار، وضغط البخار، والعوامل البيولوجية بغرض تحديد الخواص المتعلقة بعلم الطبيعة (الفيزيائية) والكيميائية لكل من المكونات والعناصر الكيميائية. ومثل هذه الاختبارات تساعد على تحديد المخاطر البيئية والصحية (U.S. EPS, 2007). وعندما يقوم شخص ما باستخدام هذه الأدوات القياسية، فمن الضروري اختبار مدى كفاءة الأجهزة والأدوات المستخدمة، والقيام بعمل التعديلات وأعمال التصحيح كلما كانت هناك حاجة لذلك. وقد تقوم المشروعات والبرامج التي تتعامل مع قضية التغذية باستخدام تقييمات المكونات والعناصر الكيميائية والغذائية للطعام. وقد يتم استخدام كفاءة وإنجاز هذه الاختبارات لتقييم المعرفة والحقائق ذات الصلة. وعادة ما يتم استخدام هذا بالنسبة للبرامج التدريبية والتعليمية إضافة إلى تطبيقاتها في مجالات أخرى أيضاً. وفي الماضي، كان يتم إدارة وتطبيق وإجراء كثير من الاختبارات باستخدام الورقة وقلم الرصاص. كما يُمكن استخدامها وإدارتها إلكترونياً، بما فيها الشبكة العنكبوتية (الإنترنت). وقبل اختيار اختبار معين، فمن الضروري تفهم نوع الاختبار الذي يقيس بشكل جيد ما يريد المُقيم معرفته. وفي هذا الصدد يوجد هناك أربعة مناهج لاختبار الإنجاز:

- النهج الذي يعتمد على وجود قواعد محددة
- النهج الذي يعتمد على وجود معايير محددة
- النهج المبني على الأهداف
- النهج المبني على القطاع (Fitzpatrick, Sanders and Worthen, 2004).

أما بالنسبة للاختبارات المبنية على وجود قواعد محددة فيتم استخدامها أساساً لمقارنة أداء الطلاب مع أداء غيرهم من الطلاب الذين تلقوا نفس الاختبار. فغالبا ما يتم استخدامها لقياس التقدم. وتقوم كثير من المدارس التي تقع في حي ما باستخدامها لمقارنة أداء طلابها مع أداء طلاب مدارس أخرى في أحياء أخرى ويتعلق هذا المقياس بمتغيرات المعرفة والمهارات. أما نقطة الضعف في هذا النهج فتكمن في تحديد «معرفة ومهارات يتم قبولها والاتفاق حولها». فالكثير من الثقافات، والمجتمعات، والبيئات قد يكون لديها أهداف تعليمية مختلفة (Fitzpatrick, Sanders and Worthen, 2004). أما الاختبارات المبنية على وجود معايير محددة فيتم استخدامها لقياس الأداء في مقابل معايير أساسية محددة. فقد يقوم بلد ما بإعداد وإنشاء بعض المعايير التي تقوم باستخدامها للحكم على أداء المدارس أو المديرات التعليمية على مستوى الأحياء (وليس الأداء الفردي للطلاب) واستخدام هذه المعايير لتحديد الكيفية التي يُمكن بها مقارنة أداء المدارس أو المديرات التعليمية. وغالبا ما يتم استخدام معايير لتقييم منهج أو برنامج معين (Fitzpatrick, Sanders and Worthen, 2004). وبالنسبة للاختبارات المبنية على الأهداف فهي تقوم على الأهداف أو النتائج التي تم تحديدها في البرنامج التدريبي أو التعليمي. وتقوم عناصر ومفردات هذا الاختبار على الأهداف أو النتائج المذكورة في البرنامج. ويتم استخدام هذه الاختبارات للحصول على تغذية راجعة في التقييم التكويني، بغرض مساعدة المدرسين أو المديرين على اختبار المجالات التي تساهم في تحقيق وإنجاز الأهداف والنتائج.

وتلك التي قد تحتاج لإجراء بعض التعديلات عليها بغرض التحسين (Fitzpatrick, Sanders and Worthen, 2004).

أما الاختبارات المبنية على القطاع فهي ترتبط بمحتوى القطاع الذي يتم قياسه، مثل المعرفة المتعلقة بمادة التاريخ أو الرياضيات. ويُعتبر هذا النوع من الاختبارات مُكلفاً، ولكنه بالرغم من ذلك فهو يقدم لنا معلومات قيمة مثل «ما هو مقدار معرفة الطلاب بعلم الجغرافيا؟» أو «لأي مدى أصبح لدى المتدربين معرفة بالقضايا المتعلقة بالتنوع الاجتماعي؟» (Fitzpatrick, Sanders and Worthen, 2004). وتوفر لنا كل من الاختبارات المبنية على القواعد أو على المعايير مبادئ يُمكن استخدامها للحكم على الأداء. أما الاختبارات المبنية على الأهداف أو القطاع لاتوفر لنا هذه المبادئ. فهي توفر لنا معلومات وبيانات وصفية عن أداء الطلاب بدون الحكم على أداء الطلاب أو المدارس (Fitzpatrick, Sanders and Worthen, 2004).

علماً بأن هذه الاختبارات المقننة متاحة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) (انظر الروابط في نهاية هذا الفصل). فهي تساعد على تقييم متغيرات عديدة مثل الشخصية، والاهتمام المهني، والكفاءة، والإنجاز، والنمو، والذكاء، والقراءة، والمهارات الدراسية.

وقد تريد الأطراف المعنية معرفة المزيد عن التدخل الإنمائي أكثر من رغبتها في معرفة درجات المبحوثين على اختبار مقنن للمعرفة. ولذا فإنه يفضل في هذه الحالة تقييم الأداء في مهارات معينة عن طريق استخدام أدوات وطرق محفزة، و عن طريق العرض الشفوي، أو المناقشات الجدلية. ومن الضروري أن يكون هناك نوع من المواءمة بين المهارات المطلوبة وبين الاختبار حتى يُمكننا البرهنة على الأداء المرغوب. وقد تكون اختبارات المهارات مفيدة عند تقييم أي تدخل يستهدف تقديم مهارة جديدة للمشاركين في هذا التدخل (ممارسات الإصلاح البيئي والنظافة الشخصية لدى الأمهات، والممارسات الزراعية للفلاحين، وممارسات حفظ السجلات لدى الموظفين الحكوميين). وغالباً ما تحاول تقييمات التنمية تقييم ما إذا تم استخدام الممارسات الجديدة من عدمه، ولكنها لا تقيس ما إذا تم استخدام هذه المهارات بعناية ومهارة. ويُمكن الاستعانة بالخبراء الذين تم تدريبهم جيداً على ملاحظة الأداء للقيام بملاحظة وتقييم هذه المهارات.

ملخص

لا يوجد هناك طريقة أو أسلوب وحيد لجمع البيانات. وتعتمد عملية الاختيار من بين كل الطرق والأدوات التي تم توصيفها وعرضها في هذا الفصل على حاجات ومتطلبات التقييم وعلى الأسئلة الرئيسية التي يتناولها هذا التقييم.

ويجب استخدام أكثر من أداة أو طريقة واحدة لجمع البيانات. ويجب أن تقوم القرارات المتعلقة باختيار أي من المناهج، والطرق، وأدوات جمع البيانات التي يُمكن أو يجب استخدامها على العوامل الآتية:

- ما الذي يحتاج المقيم لمعرفته
- أين توجد هذه البيانات
- ما هو الوقت والموارد المتاحة
- مدى تعقيد البيانات التي يجب جمعها
- مدى تكرار عملية جمع البيانات.

أنشطة الفصل الثامن

تمرين تطبيقي (٨-١) : جمع المعلومات من الملفات

المطلوب منك استخدام ملفات القبول لتحديد مؤهلات وخبرات الطلاب الذين تم قبولهم في الورشة التدريبية الخاصة بالعمل في مجال البساتين. ويجب عليك إعداد وتصميم نموذج مبسط وقصير يحتوي على ٥ أسئلة يُمكن استخدامها لجمع البيانات من هذه الملفات.

تمرين تطبيقي (٨-٢) : جمع المعلومات من المقابلات

المطلوب منك إعداد وتصميم أسئلة استرشادية لإجراء مقابلة قصيرة بغرض تقييم ردود أفعال المشاركين بشأن نوعية وجودة هذه الورشة التدريبية على أساس أحد المؤتمرات التي قمت بحضورها مؤخراً. وهنا يجب عليك إعداد وتصميم ٥ أسئلة مفتوحة تتناول المحتوى التدريبي، ومستواه، وتنفيذ الورشة التدريبية. إذا كان ذلك ممكناً، حاول إيجاد شريك أتاحت له فرصة حضور نفس الورشة التدريبية أو المؤتمر. ومن ثم عليك إجراء مقابلة مع شريكك، واطلب منه أن يقوم بإجراء مقابلة معك باستخدام الأداة التي قمت بتصميمها. ومن ثم اكتب ملخصاً معمقاً عن هذه المقابلات، واطلب من شريكك القيام بنقده لأغراض الدقة، والقدرة على قراءته وتغطية الموضوعات المختلفة التي تم مناقشتها في المقابلة.

تمرين تطبيقي (٨-٣) : جمع البيانات

لقد طلب منك تصميم مجموعة نقاشية بؤرية بغرض تقييم تأثير سلسلة من الورش التدريبية تم إجراؤها وحزمة المساعدات المالية التي تم توفيرها لمساعدة السيدات للبدء وإدارة مشروع صغير. وهنا يجب عليك إعداد وتصميم مجموعة من ٥ أسئلة يمكن استخدامها والاسترشاد بها في مجموعة نقاشية بؤرية، والتي قد تكون مناسبة ل طرحها على السيدات اللواتي أكملن البرنامج التدريبي منذ ستة أشهر. يجب أن تكون متأكداً من الكشف عن التأثيرات المقصودة التي أحدثها البرنامج والكيفية التي أثرت في نوعية حياة المشاركين، وأصدقائهم، وأسرتهم.

- Abdallah, H. 2002. Cost-Effectiveness of Self-Assessment and Peer Review in Improving Family Planning Provider-Client Communication in Indonesia. Quality Assurance Project Case Study. Study conducted for the U.S. Agency for International Development by the Quality Assurance Project, Bethesda, MD.
- Academy for Educational Development, Population Communication Services. 2002. "Session 10 Transect Walks and Observation." Empowering Communities: Participatory Techniques for Community-Based Programme Development, vol. 2, Participant Handbook. Washington, DC: Academy for Educational Development. <http://pcs.aed.org/manuals/cafs/handbook/sessions10-12.pdf>.
- ADB (Asian Development Bank), and ADBI (Asian Development Bank Institute). 2004. Improving Local Governance and Service Delivery: Citizen Report Card Learning Tool Kit. <http://www.citizenreportcard.com/index.html#>.
- BBC (British Broadcasting Corporation). 2008. "Data Validation and Verification." GCSE Bitesize. <http://www.bbc.co.uk/schools/gcsebitesize/ict/databases/3datavalidationrev1.shtml>.
- Behling, Orlando, and Kenneth S. Law. 2000. Translating Questionnaires and Other Research Instruments: Problems and Solutions. Quantitative Applications in the Social Sciences, Series 07-133. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Billson, Janet Mancini. 2002. The Power of Focus Groups for Social and Policy Research. Barrington, RI: Skywood Press.
- . 2004. The Power of Focus Groups: A Training Manual for Social, Policy, and Market Research: Focus on International Development. Barrington, RI: Skywood Press.
- Billson, Janet, and N. T. London. 2004. "The Power of Focus Groups." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ontario, July.
- Burgess, Thomas F. 2001. Guide to the Design of Questionnaires, ed. 1.1. University of Leeds, United Kingdom. <http://www.leeds.ac.uk/iss/documentation/top/top2/top2-5.html>.
- Cloutier, Dorothea, Bill Lilley, Devon Phillips, Bill Weber, and David Sanderson. 1987. A Guide to Program Evaluation and Reporting. University of Maine Cooperative Extension Service, Orono.
- CNCSTE (Chinese National Centre for Science and Technology Evaluation), and IOB (Policy and Operations Evaluation Department). 2006. Country-Led Joint Evaluation of the ORET/MILIEV Programme in China. Amsterdam: Aksant Academic Publishers.
- Cnossen, Christine. 1997. Secondary Research. Learning Paper 7, School of Public Administration and Law, Robert Gordon University, Aberdeen, United Kingdom.
- Dawson, Susan, and Lenor Manderson. 1993. Methods for Social Research in Disease:

- A Manual for the Use of Focus Groups. International Nutrition Foundation for Developing Countries, Boston.
<http://www.unu.edu/Unupress/food2/UIN03E/uin03e00.htm>.
- Denzin, K. 1978. *The Research Act*. New York: McGraw-Hill.
- Dunham, Randall B. 1996. *The Delphi Technique*.
<http://www.medsch.wisc.edu/adminmed/2002/orgbehav/delphi.pdf>.
- Early Childhood Research Institute on Measuring Growth and Development. 2008. Early Communication Indicator (ECI). <http://cehd.umn.edu/ceed/projects/ecri/>.
- EuropeAid Co-operation Office. 2005. *Evaluation Methods*. ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/index_en.htm.
- Fitzpatrick, Jody L., James R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Pearson.
- Foddy, William. 1993. *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires*. New York: Cambridge University Press.
- Fowler, Floyd J. Jr. 2002. *Applied Social Research Methods Series, vol. 1 Survey Research Methods*. 3rd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Frary, Robert B. 1996. "Hints for Designing Effective Questionnaires." *Practical Assessment, Research & Evaluation* 5 (3).
<http://PAREonline.net/getvn.asp?v=5&n=3>.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jackson, Gregg, and Rashmi Agrawal. 2007. "Guidelines for Developing Survey Instruments as a Part of the Designing and Conducting Surveys Workshop." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, Ontario.
- Kaynak, Erdener, Jonathan Bloom, and Marius Leibold. 1994. "Using the Delphi Technique to Predict Future Tourism Potential." *Marketing Intelligence and Planning* 12 (7): 18–29.
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?jsessionid=372EF38765D6F8133CDF8DABFB2071B4?contentType=Article&hdAction=Inkpdf&contentId=854271>.
- Kirigia, J. M. 1997. *Economic Evaluation in Schistosomiasis Using the Delphi Technique to Assess Effectiveness*.
http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=9107365&dopt=Abstract.
- Krueger, R. A., and M. A. Casey. 2000. *Focus Groups*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kellogg Foundation. 2008. "Tips on Using Tests and Assessments." *Evaluation Toolkit*.
<http://www.wkcf.org/Default.aspx?tabid=90&CID=281&ItemID=2810034&NID=2820034&LanguageID=0>.
- Lofland, John. 1971. *Analyzing Social Settings*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Lofland, John, and L. H. Lofland. 1995. *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative*

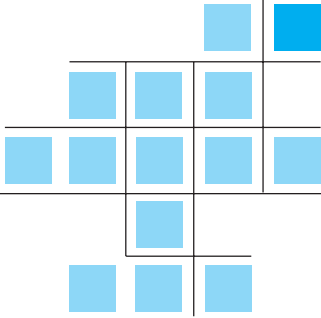
- Observation and Analysis. 3rd ed. Belmont, CA: Wadsworth Publication.
- McCoston, M. Katherine. 2005. Tips for Collecting, Reviewing, and Analyzing Secondary Data. Partnership and Household Livelihood Security Unit.
http://pqdl.care.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_8F453F01C87B8BB24774628B95B42BBCBD020200.
- McNamara, Carter. 2007. General Guidelines for Conducting Interviews.
<http://www.managementhelp.org/evaluatn/intrview.htm#anchor615874>
- Michigan State University Extension. 1994. Delphi Technique.
<http://web1.msue.msu.edu/msue/imp/modiii/iii00006.html>.
- Miles, Matthew B., and A. Michael Huberman. 1994. Qualitative Data Analysis an Expanded Sourcebook. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Minnesota Department of Health. 2007. Community Engagement: Community Forums and Public Hearings.
<http://www.health.state.mn.us/communityeng/needs/needs.html>.
- Narayan, Deepa. 1996. Toward Participatory Research. World Bank Technical Paper 307, Washington, DC.
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1996/04/01/000009265_3980625172923/Rendered/PDF/multi0page.pdf.
- O'Brien, G. 2001. Data Flow, Application of Data Quality Flags, and Data Validation Processes for CCAQS. Preliminary draft.
http://www.arb.ca.gov/airways/Documents/reference_percent20tables/March_percent2006_percent202001/DataFlow_PrelimDraft.pdf.
- Patton, Michael Q. 1987. How to Use Qualitative Methods in Evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 2002. Qualitative Evaluation and Research Methods. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Paul, Samuel, and Gopakumar K. Thampi. 2008. "Monitoring Public Service Delivery: Citizen Report Cards Score in India." Capacity.org. 35 (December). United Nations Development Programme, New York.
http://www.capacity.org/en/journal/tools_and_methods/citizen_report_cards_score_in_india.
- Phuyal, Kamal. 2006. "Sharing Some Practical Experiences on Participatory Appreciative Planning Approach (PAPA): An Appreciative Approach to Working in Partnership with Community People." Paper presented at the international workshop on "Action Learning: Lessons from the Field," organized by the Faculty of Policy Studies, Chuo University, Tokyo, October.
<http://www.scn.org/cmp/modules/emp-papa.htm>.
- Porteous, Nancy L., B. J. Sheldrick, and P. J. Stewart. 1997. Program Evaluation Tool Kit: A Blueprint for Public Health Management. Ottawa: Ottawa-Carleton Health Department.
- Rainhorn, J.-D. P. Brudon-Jakobowicz, and M. R. Reich. 1994. "Priorities for Pharmaceutical Policies in Developing Countries: Results of a Delphi Survey."

- Bulletin of the World Health Organization 72(2): 257–64. 72 (2): 257–64.
[http://74.125.47.132/search?q=cache:D1zbVUz7oG0J:whqlibdoc.who.int/bulletin/1994/Vol72-No2/bulletin_1994_72\(2\)_257-264.pdf+Use+of+the+delphi+technique+in+developing+countries&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=us&client=firefox-a](http://74.125.47.132/search?q=cache:D1zbVUz7oG0J:whqlibdoc.who.int/bulletin/1994/Vol72-No2/bulletin_1994_72(2)_257-264.pdf+Use+of+the+delphi+technique+in+developing+countries&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=us&client=firefox-a).
- Sanders, J. R. 2000. *Evaluating School Programs*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stafford, Frank P. 2006. *Timeline Data Collection and Analysis: Time Diary and Event History Calendar Methods*. Department of Economics, University of Michigan, Ann Arbor.
http://www.atusers.umd.edu/wip2/papers_i2007/Stafford_Diaries.pdf.
- Stake, Robert E. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- StatPac. 2007. *Survey Software, Question Wording*.
<http://www.statpac.com/surveys/index.htm#toc>.
- Sue, Valerie M., and Lois A. Ritter. 2007. *Conducting Online Surveys*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- TC Evaluation Center. 2007. *Wording Questions: Some General Guidelines*. University of California, Davis.
<http://ucce.ucdavis.edu/files/lelibrary/5715/27621.pdf>.
- Trochim, William M. K. 2006. *Types of Data*, Research Methods Knowledge Base.
<http://www.socialresearchmethods.net/kb/datatype.php>.
- UNESCAP (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific). 1999. *Guidelines on the Application of New Technology to Population Data Collection and Capture*.
http://www.unescap.org/stat/pop-it/pop-guide/capture_ch04.pdf.
- University of Wisconsin, Cooperative Extension. 1996. *Program Development and Evaluation, Collecting Evaluation Data: Direct Observation*.
<http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-5.pdf>.
- U.S. EPA (U.S. Environmental Protection Agency). 2007. *CTSA-Chapter 2: Data Collection*.
<http://www.epa.gov/dfe/pubs/lithography/ctsa/ch02/ch02.html>.
- Wadsworth, Y. 1997a. *Do It Yourself Social Research*. 2nd ed. St. Leonards, New South Wales, Australia: Allen and Unwin.
- . 1997b. *Everyday Evaluation on the Run*. St. Leonards, New South Wales, Australia: Allen and Unwin.
- Wengraf, Tom. 2001. *Qualitative Research Interviewing: Biographic Narrative and Semi-Structured Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wiseman, V., L. Conteh, and F. Matovu. 2005. "Using Diaries to Collect Data in Resource-Poor Settings: Questions on Design and Implementation." *Health Policy and Planning* 20 (6): 394–404.
<http://heapol.oxfordjournals.org/cgi/reprint/20/6/394>.

- World Bank. 1996. "A Manual for Planning and Implementing the Living Standards Measurement Study Survey." Working Paper 126, Washington, DC.
- . 2006. "Citizen Report Cards: A Presentation on Methodology." Participation and Civic Engagement Group, Social Development Department, Washington, DC. http://info.worldbank.org/etools/docs/library/94360/Tanz_0603/Ta_0603/CitizenReportCardPresentation.pdf.
- . 2007. "Community-Driven Development." Washington, DC. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTCDD/0,,menuPK:430167~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:430161,00.html>.
- Yin, Robert K. 2003. Case Study Research: Design and Methods. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

مواقع ذات صلة على الانترنت

- Alphabetical List of Aptitude or Achievement Tests. <http://www.yorku.ca/psycentr/tests/alpha.html>.
- Evaluation Portal. <http://www.evaluation.lars-balzer.name/>.
- International Council on Security and Development. 2006. "Think tank announces expert panel to review effectiveness of International Narcotics Control Board." http://www.icosgroup.net/modules/press_releases/narcotics_control_board.
- Measurement Group. Evaluation/Research Tools. <http://www.themeasurementgroup.com/evalbttn.htm>.
- Nielsen, J. 1997. The Use and Misuse of Focus Groups. <http://www.useit.com/papers/focusgroups.html>.
- Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transitions. Instruments and Tools. <http://www.smartindicators.org/IT.php?page=80>.



اختيار إستراتيجية سحب «اختيار» العينات

Choosing the Sampling Strategy

يناقش هذا الفصل الكيفية التي يتم فيها تحديد حجم البيانات المراد جمعها. كما أنه يتناول كيفية اختيار مصادر البيانات التي تعكس بشكل كبير المجموعات السكانية المستهدفة وتساعد في الإجابة على أسئلة التقييم.

سوف يغطي هذا الفصل ثلاثة أجزاء أساسية:

- مقدمة عن عملية اختيار العينات
- أشكال وأنماط العينات: العشوائية وغير العشوائية
- تحديد حجم العينة.

مقدمة حول العينات

بمجرد أن يقوم المُقيمون بجمع المعلومات من **السكان** المستهدفين (سواء كانوا أفراداً، أو عيادات صحية، أو مدارس، أو وحدات أخرى)، فإنهم سيكونون في حاجة إلى اتخاذ قرار فيما إذا كانوا سيقومون بجمع المعلومات من كل الوحدات ذات الصلة، أم سيتم جمعها من مجموعات فرعية فقط لهذه المجموعات. ويُطلق على عملية جمع المعلومات من كل الوحدات **المسح الشامل**. أما جمع المعلومات من مجموعات فرعية فقط يتم اختيارها من بين كل الوحدات المستهدفة فيطلق عليه **الهيئة**. فإذا كانت المجموعة السكانية المستهدفة صغيرة وتكلفة جمع المعلومات منخفضة، فإن استخدام طريقة المسح الشامل هي المفضل استخدامها. أما إذا كانت المجموعة السكانية المستهدفة كبيرة وتكلفة جمع المعلومات عالية، فإنه سيكون من المفيد عادةً استخدام أسلوب العينة لجمع المعلومات. ويتم استخدام أسلوب العينة في بعض الأحيان لتقليل العبء المتوقع على الباحثين.

ويقوم الناس باستخدام العينات طوال الوقت. فعندما تقوم بعمل اختبار دم لفحص حالتك الصحية، مثلاً، فإن المعمل الطبي يقوم بأخذ عينة من دمك بدلاً من أخذ دمك كله. ويتم إدارة الاختبارات دائماً باستخدام هذه العينة، ومن المفترض أن ما تم وجوده واكتشافه في العينة يعكس بشكل دقيق ما هو موجود في كل كمية الدم الموجودة في جسمك.

واستخدام العينات لا يعتبر مجرد شيء ما يتم تطبيقه على الدراسات الكمية الكبيرة. بل أيضاً عندما نقوم بإجراء دراسة نوعية كبيرة، فالقيام بزيارة ميدانية لمدة أسبوع بغرض تقييم برنامج ما يتم تنفيذه على منطقة جغرافية كبيرة، مثلاً، يتطلب من المُقيمين التفكير بحرص فيما يتعلق بالمناطق المجتمعية المستهدفة الممكن تضمينها في البحث. ومن المحتمل حدوث التحيز إذا قام مسؤولو البرنامج الحريصون والمتلهفون على تقديم أو إيضاح صورة مثالية جيدة باختيار المواقع والمناطق والمشاركين المعينين الذين يمكن أن يكونوا هدفاً للدراسة في عملية جمع البيانات. ويُمكن تجنب مثل هذا التحيز عن طريق استخدام عينة مختارة عشوائياً. ويُمكن أن يساهم فهم المفاهيم الرئيسية في تصميم واختيار العينات في تعزيز المدى الذي يعكس فيه التقييم بكل دقة ما يجري حدوثه في برنامج ما.

أنواع العينات: العشوائية وغير العشوائية

عندما لا يمكن جمع البيانات على مستوى القطر كله، أو من كل الأشخاص، أو من كل المزارع مثلاً فإن المُقيمين يقومون باختيار مجموعة فرعية، أو عينة، بهدف الدراسة. والعينات يمكن أن تكون عشوائية أو غير عشوائية.

■ العينة

■ العشوائية: هي

العينة التي تتاح لكل فرد من أفراد المجموعة السكانية المستهدفة فرصة متساوية للاختيار.

■ العينة العشوائية Random Sampling

إن العينات العشوائية هي العينات التي يكون فيها لكل وحدة من وحدات المجموعة السكانية المستهدفة فرصة متساوية في الاختيار. ويُعتبر اليانصيب أحد أمثلة العينة العشوائية، لأن كل رقم سيتغير بشكل متساوٍ ويمكن اختياره باعتباره الرقم الفائز.

■ التحيز في عملية

الاختيار؛ ونعني به تحريف أو تشويه الأدلة التي تم رصدها بسبب الطريقة التي تم استخدامها لجمع البيانات.

وإحدى مزايا العينة العشوائية أنها تقلل من **التحيز في عملية الاختيار Selection bias** أو تشويه وتحريف البيانات بسبب الطريقة التي تم استخدامها لجمع البيانات. وإذا لم يتم أخذ ذلك في الاعتبار، فإن التحيز في عملية الاختيار قد يظهر في أي من الخلاصات والنتائج التي تم التوصل إليها في صورة بيانات خاطئة. ولأن كل فرد وكل شيء سيتاح له فرصة متساوية للاختيار فإن التحيز في عملية الاختيار سيزول. ويوجد هناك أشكال مختلفة للتحيز في عملية الاختيار. ويحدث التحيز الذاتي في عملية الاختيار في أي برنامج يتطوع فيه الناس حيث يظهر ذلك التحيز بالنسبة للناس الذين يستجيبون بشكل تطوعي لأحد المسوح. ومصدر التحيز في هذه الحالة هو أن المتطوعين والمبحوثين غالباً ما يشتركون في نفس الخصائص التي لا توجد لدى هؤلاء الذين لم يتطوعوا أو لم يشتركوا كبحوثين في هذا المسح.

ويجب أن تكون العينة العشوائية ممثلة للمجموعة السكانية المستهدفة ككل. ومثل هذه العينة تمكن المقيمين من تعميم النتائج الخاصة بها على المجموعة السكانية التي تم اختيار العينة منها.

■ إطار العينة؛ وهو

عبارة عن مجموعة كاملة من الوحدات التي يتم اختيار العينة من بينها.

ويوجد هناك قائمة كاملة في كل وحدة من وحدات المجموعات السكانية المستهدفة محل الاهتمام، ويطلق على هذه القائمة **إطار العينة Sampling frame**، والذي نحتاج لتحديده لاختيار العينة العشوائية. ويوجد هناك حاجة إلى تخصيص رقم محدد فريد لكل وحدة من الوحدات السكانية. وحينئذ يتم اختيار الوحدات من إجمالي المجموعة السكانية المستهدفة عن طريق استخدام الجدول العشوائي مثل جدول الأرقام العشوائية. ويوجد في هذا الجدول مجموعات من الأرقام والخانات (مثلاً، ١٠٢٠٣٠٠٠٠) والتي يتم ترتيبها بشكل عشوائي. وفي هذا الصدد نود أن نشير إلى أنه تمت الإشارة إلى المصادر الإلكترونية لجدول الأرقام العشوائية في قائمة المراجع في نهاية هذا الفصل. ويقوم كثير من الناس باستخدام المولد الإلكتروني للأرقام العشوائية بفرض إنتاج أرقام عشوائية. ومن بين تلك المصادر المصدر الخاص بـ Stattek الذي يسأل عن النوعية والكم الذي نحتاجه من الأرقام العشوائية وما هو أقصى عدد وأدنى عدد يُمكن أن يحدد خطواتنا في هذا التوزيع الإلكتروني، ومن ثم يتم نشر وإصدار الأرقام العشوائية.

وتوجد هناك ستة أنواع من العينات العشوائية كما يأتي:

- العينة العشوائية البسيطة
- العينات العشوائية الفتوية
- العينات العشوائية ذات البداية والفترات الثابتة
- العينات العشوائية الطبقيّة
- العينات العشوائية العنقودية
- العينات العشوائية متعددة المراحل.

العينات العشوائية البسيطة Simple random samples

تعتبر العينة العشوائية البسيطة من أكثر العينات شيوعاً، وأبسطها. ويتم استخدامها عندما يكون الهدف المبدئي الأساسي هو التوصل لاستدلال حول المجموعة السكانية المستهدفة ككل بدلاً من التركيز على مجموعات سكانية فرعية معينة.

وتعتبر العينات العشوائية البسيطة جيدة ومناسبة لتصميم عينات تتراوح من 50-500 من بين المجموعات السكانية المتجانسة، أو العينات الأكبر من المجموعات السكانية المتنوعة وغير المتجانسة (Jackson, 200). ويمكن تصميم هذه العينات بطرق مختلفة. فمثلاً، في حالة اهتمام المقيمين بملاحظة أنشطة الفصل الدراسي لقياس حجم الوقت الذي يقضيه الطلاب في التدريب العملي على الأنشطة التعليمية، في هذه الحالة يُمكن للمُقيمين اختيار الفصول الدراسية، والأوقات خلال اليوم أو أيام الأسبوع عشوائياً. وعندما أراد المُقيمون ملاحظة حجم المرور الموجود على الطرق من القرية إلى المدينة الكبيرة أمكنهم الاختيار العشوائي لأوقات خلال أيام الأسبوع، وأوقات خلال العام أو نقاط الملاحظة المختلفة عبر هذا الطريق.

وفيما يلي الإجراءات المتبعة لتصميم عينة عشوائية بسيطة (Jackson, 2008) :

- 1- تحديد المجموعة السكانية المستهدفة بعناية، مع الإشارة إلى ما تم تضمينه وما تم استبعاده.
- 2- إيجاد أو تصميم إطار للعينة حيث يتم من خلاله تخصيص رقم خاص لكل من قوائم وحدات المجموعات السكانية المستهدفة.. ويجب ألا تكون الأرقام المختارة متجاورة (أي يتم ذكرها على التوالي)، ولكن تصميم وانتقاء العينة سيكون أسرع إذا كانت هناك فجوات كبيرة بين الأرقام التي تم تخصيصها لكل وحدة.
- 3- اتخاذ القرار بشأن حجم العينة.
- 4- تحديد عدد القوائم في ضوء أكبر رقم تم تخصيصه.
- 5- الحصول على جدول الأرقام العشوائية.
- 6- تقرير نمط ثابت لقراءة الأرقام (مثلاً، من أعلى لأسفل ثم حينئذ من على يمين العمود التالي، ويتم قراءة الأرقام الأولى).
- 7- القيام باختيار نقطة البداية في الجدول بشكل عشوائي.
- 8- قراءة الأرقام الموجودة في النمط المختار، ودائماً ما يتم قراءة عدد الأرقام التي تم تحديدها في الخطوة الرابعة الموضحة أعلاه.
- 9- يجب عليك وضع علامة على وحدة الاختيار في كل مرة تقوم فيها بقراءة الرقم الذي يتواءم مع رقم الوحدة في إطار العينة الخاص بك.
- 10- استمر في عمل ذلك حتى تقوم باختيار عدد الوحدات الذي نحتاج إليه.
- 11- إذا وجدت أن الرقم العشوائي هو نفس الرقم الذي استخدمته، اذهب إلى الرقم التالي، وهنا نود الإشارة إلى أنه لا يمكنك اختيار نفس الوحدة مرتين.

فمثلاً، قد يقوم فريق التقييم باختيار 100 ملف من إجمالي عدد 500 ملف يمثلون المجموعة السكانية المستهدفة. كل الملفات يتم ترقيمها على التوالي من 001 إلى 500، ويتم إدخالها بترتيب رقمي. وحينئذ يُمكن لفريق التقييم استخدام مولد الأرقام العشوائية، مع الإشارة إلى وجود حاجة لـ 100 رقم، وأن القيمة الأدنى هي 001 في حين أن القيمة القصوى هي 500.

■ العينة العشوائية

ذات الفترات:

وهي عينة يتم اختيارها عن طريق استخدام الفترات « الفواصل » العشوائية بين الأرقام.

العينات العشوائية ذات البداية والفترات الثابتة يُمكن استخدام العينات العشوائية ذات الفترات Random-interval sampling عندما لا يكون هناك تسجيل وحصر دوري

لتتابع نمو المجموعة السكانية المستهدفة، أو يكون من الصعب القيام بذلك، أو أن ذلك سوف يستغرق وقتاً كبيراً. ومثلما الحال في العينة العشوائية البسيطة، فإن العينة العشوائية ذات الفترات تقوم باستخدام جدول الأرقام العشوائية. ومع ذلك، فبدلاً من استخدام هذا الجدول لاختيار الوحدات التي سيتم إدراجها في العينة المختارة، فإنها تقوم باستخدام الفترات (العد فيما بين الأرقام) حتى يتم اختيار الوحدات المستهدفة من العينة.

وفيما يلي الخطوات التي يُمكن استخدامها لتصميم عينة عشوائية ذات فترات (Jackson, 2008):

- 1- تقدير عدد وحدات المجموعة السكانية المستهدفة.
- 2- تحديد الحجم المطلوب للعينة.
- 3- تقسيم عدد الوحدات طبقاً للحجم المستهدف للعينة. ثم عليك تقريب هذا العدد إلى أقرب درجتين عشريتين للحصول على متوسط طول الفاصل العشوائي الذي نحتاج إليه للحصول على الحجم المطلوب للعينة عندما تقوم بتصميم العينة الخاصة بكل المجموعة السكانية المستهدفة.
- 4- ضرب ناتج خطوة رقم 3×0.1 ، ثم القيام بتقريبها إلى أقرب درجتين عشريتين للحصول على ما يطلق عليه «المضاعف» Multiplier.
- 5- ومن ثم عليك القيام بالتخصيص العشوائي لنقطة البداية في المجموعة السكانية المستهدفة.
- 6- استخدام جدول الأرقام العشوائية لاختيار عدد فردي من الأرقام العشوائية، ثم اضربه بالمضاعف الذي تم تحديده في الخطوة الرابعة أعلاه، ثم القيام بتقريب الناتج لأقرب رقم صحيح، والقيام بالعد التنازلي من أول نقطة البداية للحصول على العديد من الأماكن «الخانات»، ثم اختر وحدة العينة وضع علامة عليها بعد تحديدها.
- 7- القيام بأخذ العدد الفردي التالي من الأرقام العشوائية، وضربه بالمضاعف، والقيام بتقريبه لأقرب رقم صحيح، واستكمال العد كما هو موضح في الخطوة السابقة حتى تحصل على مزيد من الأماكن «الخانات».
- 8- استمر في عمل ذلك بنفس الأسلوب والطريقة من خلال دراسة المجموعة السكانية كلها حتى تصل إلى النقطة التي بدأت منها.
- 9- **تحذير:** إذا كان من الضروري الرجوع إلى الوحدات الخاصة في المواقع الأصلية لها، تأكد أنك تقوم بوضع علامة على المكان الذي قمت باختيار الملف منه، بحيث يمكنك إعادة الملفات مرة أخرى لأماكنها الصحيحة.

■ العينة ذات

البدايات

والفترات

الثابتة: وهي

منهجية علمية لاختيار العينة يتم فيها اختيار نقطة البداية عشوائياً ولكن حينئذ يتم اختيار كل حالة.

ويُمكن تصميم العينات ذات الفترات باستخدام برامج الكمبيوتر المخصصة لهذا الغرض.

وفي بعض الأحيان يكون من غير المُمكن إجراء اختيار عشوائي حقيقي، وفي هذه الحالة فإنه يُمكن استخدام أساليب علمية منظمة لتصميم العينات، بدءاً من موقع عشوائي ثم اختيار كل حالة بعد ذلك.

العينات ذات البداية والفترات الثابتة ويطلق عليها في بعض الأحيان أنها عينات شبه عشوائية quasi-random samples، لأن نقطة البداية تكون عشوائية ولكن اختيار الفواصل لا يكون عشوائياً. وبالرغم من أن هذا النوع يعتبر من الأساليب الأسهل للعينات العشوائية ذات الفواصل، فهي تتضمن

العديد من جوانب الضعف إذا تم إجراؤها في ظروف معينة. فمثلاً، إذا كان هناك تقييم ما يتطلب اختيار أو تصميم عينة للسجلات اليومية لأحد الأسواق التي تفتح أبوابها كل يوم من أيام الأسبوع، وكان العدد التقديري لهذه السجلات حوالي ٧٠٠ سجل، وأنت في حاجة لعينة تتكون من ١٠٠ سجل. ففي هذه الحالة، يكون الفاصل الثابت هو كل سابع سجل، والذي يُثمر عن كل سجلاتك التي يتم استقاؤها واختيارها في نفس اليوم من الأسبوع. وهذا قد لا يمثل كل أيام الأسبوع. ولتجنب مثل هذا الموقف، عليك استخدام العينة العشوائية ذات الفترات، إذا كان هناك احتمال أن يُثمر عن عملية الفئة الثابتة عينة متحيزة.

ويتم اختيار العينات ذات البداية والفترات الثابتة باستخدام الطريقة أو الأسلوب التالي:

- ١- تقدير عدد وحدات المجموعة السكانية المستهدفة.
- ٢- تحديد الحجم المطلوب للعينة.
- ٣- قسمة ناتج الخطوة الأولى على ناتج الخطوة الثانية للحصول على الفئة المطلوبة.
- ٤- القيام بالتخصيص العشوائي لنقطة البداية في المجموعة السكانية المستهدفة.
- ٥- العد التنازلي للفئة المحددة واختيار وحدة العينة.
- ٦- استمر في العد التنازلي لنفس الفواصل واختيار الوحدات حتى تعود للنقطة التي بدأت منها.

العينات العشوائية الطباقية Stratified random samples

عادة، ما يكون من الضروري إدراج وتضمين مجموعات معينة في العينة التي قد تقتصر للتمثيل الجيد مثلما الحال في العينة العشوائية البسيطة. وللتأكد من أن مثل هذه المجموعات تم تناولها في هذه العينة، فإنه يمكن للمقيمين تقسيم المجموعة السكانية المستهدفة إلى طبقات معينة بناءً على بعض الخصائص ذات الدلالة، مثل النوع الاجتماعي «الجنس»، والسن، والعرق، وغيرها من الخصائص والمتغيرات. ومثل هذا النوع من العينات يطلق عليه **العينة العشوائية الطباقية Stratified random sample**. ولنفترض مثلاً أن المقيمين يريدون بحث تأثيرات تدخل ما على كل من سكان المناطق الحضرية والريفية. فإذا كان سكان المناطق الريفية يمثلون فقط نسبة صغيرة من إجمالي عدد السكان في هذه المنطقة، فإن العينة العشوائية البسيطة قد لا تتضمن عدداً كافياً منهم بشكل يسمح بإجراء التحليل. وهنا يتم استخلاص واستقاء العينة العشوائية الطباقية عن طريق تقسيم السكان المستهدفين إلى مجموعات غير متداخلة (قطاعات) ثم القيام باختيار عينة عشوائية بسيطة داخل كل قطاع من هذه القطاعات. يجب أن يكون العدد الذي تم اختياره من كل قطاع مساوياً لنسبة هذا القطاع من إجمالي عدد السكان المستهدفين.

■ العينة العشوائية

الطباقية، وهي العينة التي يكون فيها إطار العينة مقسماً إلى ٢ أو أكثر من المجموعات السكانية الفرعية والتي يتم اختيار المشاركين من بينها.

■ العينة العشوائية

العنقودية؛ وهي عينة يتم استقاؤها واختيارها من مجموعات أقطاعات طبيعية موجودة في ضوء وحدة التحليل.

العينات العشوائية العنقودية Random cluster samples

إن **العينة العشوائية العنقودية** هي عينة تم استخلاصها واختيارها من قطاعات طبيعية من الناس في ضوء وحدة التحليل التي تم الاتفاق عليها. فالبيوت (أو المنازل) تُعتبر بمثابة مجموعات عنقودية من الناس، وكذا المدن التي تعيش فيها هذه المجموعات. ويجب على هذه المجموعات أن تتسم بالتباعد عن بعضها البعض بصورة جماعية شاملة. ويتم استخدام العينات العنقودية في المواقف الآتية:

مربع (٩-١) استخدام العينة العنقودية لتحديد مرضى الإيدز من أجل مقابلتهم

يبحث فريق التقييم عن مقابلة ٢٠٠ مريض من مرضى الإيدز الذين يعيشون في المنطقة. لا يوجد هناك قائمة بالأشخاص المصابين بمرض الإيدز في المنطقة. وإعداد مثل هذه القائمة قد يكون مكلفاً جداً، كما أن عملية التدريب قد يصاحبها إثارة بعض القضايا الأخلاقية وقضايا السرية. وبالرغم من ذلك فإن المنطقة يتم فيها تقديم العديد من الخدمات حيث يوجد حوالي ٢٥ عيادة صحية، والمقيمون لديهم علم أن أقصى عدد تقوم هذه العيادات بخدمتهم من مرضى الإيدز يبلغ ٥٠ مريض فقط. ولذا قرر المقيمون اختيار عينة العيادات عشوائياً ودراسة كل حالات مرضى الإيدز في العيادات التي تم اختيارها. وبما أنه يتم تقديم الخدمات عن طريق عدد ٢٥ من العيادات منتشرة في أنحاء المنطقة المستهدفة، والتي تضم طرفاً رديئة. ولأن المقيمين يعرفون أن أقصى عدد من مرضى الإيدز يتم تقديم خدمات لهم يبلغ ٥٠ مريضاً، فلقد قرر المقيمون الاختيار العشوائي لأربع عيادات من أصل ٢٥ عيادة، ودراسة كل حالات الإيدز في العيادات الأربع المختارة وقد أثمر ذلك عن وجود عينة تضم ٢٠٠ مريض من مرضى الإيدز.

- عدم وجود قائمة كاملة لكل فرد في المجموعة السكانية المستهدفة، ولكن توجد هناك قائمة كاملة من التجمعات القطاعية المعينة.
- وجود قائمة كاملة لكل فرد في المجموعة السكانية المستهدفة، ولكن الأسماء الموجودة في هذه القائمة تتسم بالتشتت الشديد مما يستلزم كثيراً من الوقت والمال لإرسال جامعي البيانات لإجراء عينة عشوائية بسيطة.

ويتم في العينة العشوائية العنقودية اختيار عينة العنقود «المجموعة العنقودية» عشوائياً ويتم جمع البيانات لكل الوحدات المستهدفة. ويُعتبر هذا الأسلوب مفيداً جداً خاصة عندما تعيش هذه الوحدات المستهدفة بعيدة عن بعضها البعض (مربع ٩-١).

والسلبية الوحيدة في هذا النوع من العينات هي أنه من المحتمل أن تؤدي إلى تقديرات أقل دقة حول المتغير السكاني (الخصائص السكانية) مقارنة بالعينات العشوائية البسيطة، أو العينات العشوائية الطباقية لنفس عدد الوحدات المستهدفة. فمن الممكن اختيار العيادات التي تم الإشارة إليها في المربع ٩-١ التي تقدم خدماتها لعملاء يختلفون في خصائصهم الاقتصادية أو الدينية مقارنة بما لم يتم تضمينهم أو إدراجهم في العينة. وإذا كانت هذه هي الحالة التي تقوم ببحثها، فإن نتائج العينة سوف تُثمر عن تقديرات متحيزة عن مرضى الإيدز من بين كل السكان المستهدفين والتي تقوم العيادات المحلية بتقديم الخدمات لهم.

العينات العشوائية متعددة المراحل

تضم العينات العشوائية متعددة المراحل Multistage random sampling نوعين أو أكثر من العينات العشوائية. وتبدأ العملية عادة بعينة عشوائية عنقودية ومن ثم يتم تطبيق العينة العشوائية البسيطة أو العينة العشوائية الطباقية عليها. وفي المثال الموضح في المربع ٩-١ نجد أنه مع تطبيق تصميم العينة العشوائية متعددة المراحل يُمكن أن يُثمر عن ذلك عينة عنقودية تتكون من ٨ عيادات. وبهذا فإن تصميم واختيار عينة عشوائية بسيطة سوف يضم ٢٥ مريضاً من كل عيادة. ويمكن أن توفر لنا هذه المنهجية عينة تضم ٢٠٠ مريضاً مثلما أسفرت عنه العملية الموضحة أعلاه في مربع ٩-١، ولكن الفرق بين الحالتين أن هذا العدد سيتم اختياره من عدد أكبر من العيادات يصل إلى ٨ عيادات بدلاً من ٤ عيادات.

■ العينات

العشوائية

متعددة المراحل:

تضم نوعين أو أكثر من العينات العشوائية التي يجري استخدامها بالتعاقب واحدة تلو الأخرى.

ومن الممكن الدمج بين تصميم كل من العينات العشوائية والعينات غير العشوائية في العينة متعددة المراحل. فمثلاً، نجد أن العيادات الموجودة في المربع ٩-١ أعلاه يمكن اختيارها كعينة بشكل غير عشوائي، ومن ثم يتم اختيار عينة مرضى الإيدز المطلوب مقابلتهم عشوائياً من كل عيادة. والسلبية الموجودة في تصميم العينات المتعددة المراحل والعيانات العنقودية هو أن تطبيقهما قد يسفر عن تقديرات أقل دقة عن المجموعات السكانية المستهدفة مقارنة بالعينة العشوائية البسيطة. ففي مثال عيادات مرضى الإيدز، مثلاً، نجد أنه تم اختيار ٨ عيادات فقط عشوائياً من إجمالي ٢٥ عيادة، وهذا قد لا يكون ممثلاً بشكل كبير للعيادات الـ ٢٥.

العينات غير العشوائية Nonrandom Sampling

عندما يكون تصميم العينات العشوائية غير ممكناً، فيجب تبني استخدام أسلوب آخر مختلف. ولقد تم تصنيف العينات الغير عشوائية إلى ثلاثة أنواع: **العينة الهادفة، عينة الكرة الثلجية، العينة الملائمة.**

إن أساليب العينات الغير عشوائية تعطي للمقيمين قدرة محدودة على تعميم النتائج على تجمعات سكانية أكبر. وبالرغم من ذلك فإن مثل هذه العينات يمكن أن يساهم في تقوية نتائج التقييم.

العينات الهادفة Purposeful samples

في العينات الهادفة، تتم عملية الاختيار لتحقيق وإنجاز الأهداف المحددة لدراسة ما. وتقوم عملية الاختيار على معايير محددة مسبقاً، يكون للمقيمين فيها دور تقديري بصورة تضمن اختيار العينة التي تساهم بمدعم بالمعلومات التي يحتاجون لتوفيرها.

وفيما يلي الأنواع الأكثر استخداماً لنماذج العينات الهادفة (Jackson, 2008) :

- **عينة الحالة النموذجية (الوسطية) Typical-case (median) sample** : وفيها يتم تحديد واختيار الوحدات وانتقاؤها بشكل متعمد من الحالات النموذجية، أو التي تتضمن المجموعات السكانية ذات الخصائص الشائعة (وهي تلك التي توجد في المدى المتوسط للمنحنى الطبيعي على شكل الجرس). والغرض من الدراسة هنا هو النظر عن قرب للعناصر والبنود المثالية، وليس العناصر الشاذة غير القياسية.
- **العينة ذات التباين الأقصى (عدم التجانس) Maximum variation (heterogeneity) sample** : وفيها يتم اختيار الوحدات بشكل يُمثل كل المدى الذي يتعلق بالخصائص موضع الاهتمام، ويتم استقاؤها من كل أجزاء المنحنى الطبيعي على شكل الجرس.
- **عينة الحصص Quota sample** : ويتم اختيار الوحدات بحيث يكون هناك أعداد متساوية أو نسبة متساوية من كل قطاع سكاني. فمثلاً، يقوم المُقيم باختيار ٥ وحدات من الثلث العلوي، ٥ وحدات من الثلث الأوسط، و٥ وحدات من الثلث الأدنى للتوزيع.

■ عينة الحالة

النموذجية

«الوسطية» :

وهي عينة هادفة يتم فيها اختيار العينة من الوحدات الموجودة في منتصف التوزيع.

■ العينة الهادفة :

وهي العينة التي تقوم فيها عملية الاختيارات على معايير يتم تحديدها مسبقاً.

■ العينة غير

التجانسة ذات

التباين الأقصى :

وهي عينة هادفة يتم فيها اختيار العينة من الوحدات المختلفة بشكل يمثل كل العوامل المتغيرة في الدراسة.

■ عينة الحصص :

وهي عينة هادفة يتم فيها اختيار العينة بحيث يكون هناك عدد من الأنماط المختلفة من الوحدات في العينة المنتقاة.

- **عينة الحالات المتطرفة Extreme-case sample**: ويتم فيها اختيار الوحدات من الحالات المتطرفة للتوزيع. ويمكن اختيار الوحدات من النهاية اليسرى أو اليمنى للمنحنى الطبيعي. وتقوم عينة الحالات المتطرفة ببحث الحالات الأقل شيوعاً.
- **عينة الحالات المؤكدة وغير المؤكدة Confirming and disconfirming cases sample**: ويتم اختيار الوحدات فيها من الحالات المعروفة عنها أنها تؤكد أو تتعارض مع الحكمة والمبادئ أو النظرية التقليدية (مثلاً، هناك مشروعات أعدت جيداً وحقت النجاح وهناك مشروعات تم الاعداد لها بشكل جيد ولكن فشلت).

■ عينة الحالات

المؤكدة وغير

المؤكدة: وهى عينة هادفة يتم فيها اختيار العينة من بين الحالات المعروفة عنها أنها تؤكد أو تتعارض مع الحكمة والمبادئ أو النظرية التقليدية.

■ العينة الثلجية:

وهى الهيئة التى يتم تشكيلها عن طريق سؤال الأشخاص موضع المقابلة ويرغب فى إجراء المقابلة معهم.

■ العينة الملائمة:

وهى العينة التى يتم اختيارها بناء على ملاءمتها للمقيم.

عينات الكرة الثلجية Snowball samples

يتم استخدام عينات الكرة الثلجية (والمعروفة أيضا بعينات التحويل المتسلسل) عندما لا يريد المقيمون معرفة من أو ما الذى تم تضمينه وإدراجه فى عينة ما. ويتم استخدامها عندما تكون حدود المجموعة السكانية المستهدفة غير معلومة، ولا يوجد هناك إطار لتصميم العينة. وغالباً ما يتم استخدام نماذج عينات الكرة الثلجية فى المقابلات. ويقوم المقيمون الذين يستخدمون نموذج العينات الهادفة بسؤال الأشخاص الذين تنطبق عليهم معايير الإدراج فى الدراسة والتحدث معهم.

وتتضمن نماذج عينات الكرة الثلجية فرصا كبيرة للتحييز المتوقع فى الاعتماد على إطار مرجعي. ولقد تم توصيف أحد الأمثلة عن استخدام هذا النوع من العينات فى (Nambiar, 2008). ونود الإشارة إلى أنه يجب استخدام هذا النوع من العينات بكل حرص وحذر.

نموذج العينات الملائمة Convenience samples

في نموذج العينات الملائمة، تتم عملية الاختيار بناء على ملاءمة طريقة اختيار العينة للمقيم. وتتضمن الأمثلة الشائعة لنموذج العينات الملائمة فى مجال تقييم التنمية ما يأتي:

- زيارة أي من مواقع تنفيذ المشروعات التي تكون أقرب إلى المطار
- مقابلة مديري المشروعات الذين يكونون متاحين خلال زيارة المقيم
- اختيار أي من المناطق الجغرافية التي يختار مسئولو المشروع أن يشاهدوها
- التحدث مع أي من ممثلي المنظمات غير الحكومية وقادة المدينة الذين يجب مواجعتهم.

وتعتبر العينات الملائمة بمثابة وسائل وطرق ضعيفة فميا يتعلق باستخلاص أي من أشكال الأدلة أو الأنماط المستقاة من البيانات، لأنه لا يوجد هناك طريقة معرفة كيف تختلف هذه العينات عن التجمعات السكانية ذات الصلة ككل.

عيوب العينات الملائمة

بينما توجد هناك استخدامات مشروعة لنماذج العينات الملائمة فى مجال تقييم التنمية، إلا أنها تعاني أيضا من بعض من العيوب الآتية:

- فى بعض الأحيان يعتبر صناع السياسات أنفسهم أقل مصداقية من العينات العشوائية.

- لا تلبى الفروض الإحصائية الاستدلالية، والاختبارات ذات الدلالة الإحصائية، كما أن فروض فترات الثقة الإحصائية لا تطبق مع العينات غير العشوائية.
- يمكن أن تكون كل أنواع العينات غير العشوائية معرضة لكل أشكال التحيز.

فبدون العينات العشوائية، فإنه لا يمكن لأحد القيام بتعميم النتائج على تجمعات أكبر. ويُمكن أن تكون البيانات مفيدة جداً وبالرغم من ذلك ربما تكون هي أفضل الحلول المتاحة في ضوء القيود والحدود القائمة.

الجمع بين أنواع متعددة من العينات

يُمكن المزج بين أنواع من العينات العشوائية وغير العشوائية. وعندما يقوم فريق التقييم بجمع بيانات عن المدارس مثلاً، قد يقومون باختيار مدرستين من المجتمعات الأكثر فقراً، ومدرستين من المجتمعات الغنية. ومن خلال المدارس الأربعة، قد يقومون بالاختيار العشوائي للطلاب من عينتهم المختارة.

تحديد حجم العينة

حتى مع استخدام نموذج العينة العشوائية، يكون هناك احتمالية ومجال للخطأ، فالعينة قد تكون مختلفة عن المجموعة السكانية الكبيرة. ولقد تم استخدام الأساليب الإحصائية لتقدير احتمالية أن تكون نتائج العينة ممثلة لكل المجموعة السكانية الكبيرة ككل من عدمه. ولقد قام علماء الإحصاء بتطوير نظريات ومعادلات للتوصل لهذه التقديرات وتحديد الحجم المناسب للعينة. ويقوم هذا الجزء من هذا الفصل بالتركيز على تفهم المفاهيم الأساسية للتحليل الإحصائي، وكيفية تطبيقها على تصميم التقييمات.

وعند اختيار حجم العينة، يجب على المُقيمين تقدير مستوى الثقة المطلوب كي تكون نتائج العينة دقيقة بشكل يعكس المجموعة السكانية الكبيرة ككل. ولقد تم استخدام مستوى الثقة عامة عند نسبة ٩٥٪. ويعنى مستوى الثقة بنسبة ٩٥٪، أن ٩٥ مرة من أصل ١٠٠، ستكون نتائج العينة دقيقة بشكل يعكس المجموعة السكانية الكبيرة ككل. فإذا كان المُقيمون لديهم الرغبة في أن تكون نسبة مستوى الثقة عند حد ٩٠٪، فإنهم سيكُونون قادرين على استخدام عينة أصغر. وإذا أرادوا مستوى ثقة ٩٩٪، فسيحتاجون إلى استخدام عينة أكبر.

■ حجم العينة :

ونعنى به عدد الملاحظات الموجودة في عينة ما.

■ خطأ العينة : ونعنى

به تقدير للخطأ الذى يمكن أن يحدثه ملاحظة عينة بدلا من ملاحظة المجموعة السكانية كلها.

وباختيار حجم العينة، فإن المُقيمين سيحتاجون بعد ذلك إلى تحديد مستوى الدقة المطلوب لتقديراتهم بشأن هذه العينة. وعلى عكس التحيز في عملية الاختيار، فإن خطأ سحب «اختيار» العينة يمكن حسابه. فهو يعنى الاختلاف المتوسط بين كل التقديرات لكل العينات الممكنة والقيمة التي يتم الحصول عليها إذا تم دراسة المجموعة السكانية المستهدفة كلها. وهذا ما يطلق عليه في بعض الأحيان **خطأ المعاينة أو العينة** أو هامش الخطأ. وقد تسفر عملية الاقتراع عن أن ٤٨٪ من السكان المستهدفين يؤيدون رفع الضرائب في حين أن ٥٢٪ يعارضون زيادة الضرائب، بخطأ عينة نسبته $2 \pm$ نقطة. وما نعنيه بذلك أنه إذا تم استهداف كل فرد من أفراد السكان المستهدفين في المسح، فإن النسب الحقيقية ستكون في حدود ٤٥-٥١٪ (2 ± ٤٨) كنسبة للذين يؤيدون رفع الضرائب و٤٩-٥٥٪ (2 ± ٥٢) للذين يعارضون هذه الزيادة. ويطلق على نقاط النسبة المئوية $2 \pm$

جدول رقم (٩-١) الحد الأدنى لحجم عينة بمستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ بنسبة ٥%

حجم العينة	حجم المجموعة السكانية	حجم العينة	حجم المجموعة السكانية
٢٢٦	٥٥٠	١٠	١٠
٢٣٤	٦٠٠	١٩	٢٠
٢٤٨	٧٠٠	٣٦	٤٠
٢٦٠	٨٠٠	٤٤	٥٠
٢٦٩	٩٠٠	٦٣	٧٥
٢٧٨	١٠٠٠	٨٠	١٠٠
٢٩١	١٢٠٠	١٠٨	١٥٠
٢٩٧	١٣٠٠	١٣٢	٢٠٠
٣٠٦	١٥٠٠	١٥٢	٢٥٠
٣٤١	٣٠٠٠	١٦٩	٣٠٠
٣٦١	٦٠٠٠	١٨٤	٣٥٠
٣٦٨	٩٠٠٠	١٩٦	٤٠٠
٣٨١	٥٠٠٠٠	٢٠٧	٤٥٠
٣٨٥	١٠٠٠٠٠	٢١٧	٥٠٠

المصدر: Krejcie and Morgan 1970

■ فترة الثقة:

ونعنى بها المدى الذى يتعلق بالقيمة السكانية الحقيقية فى علاقته بالاحتمال الذى تم اقراره.

فترة الثقة confidence interval (عدم وجود خطأ فى ضوء مستوى الثقة). لاحظ أنه عادة ما تتداخل الفترتان جزئياً. وهذا يعنى أن الفرد لا يمكنه أن يكون متأكداً، بنسبة مستوى ثقة ٩٥٪، وأنه يوجد كثير من السكان المستهدفين يعارضون رفع الضرائب أكثر من الذين يؤيدون زيادتها، ومعه تكون النتائج المستقاة من العينة متقاربة للغاية.

وحجم العينة هو بمثابة وظيفة لحجم السكان المستهدفين، ومستوى الثقة المطلوب، ومستوى الدقة المطلوب. ويمكن تحديد حجم العينة بطريقتين: الأولى باستخدام معادلة، والثانية باستخدام جدول يوضح حجم العينة المطلوب لمستوى معين من الثقة (جدول ٩-١).

وكلما كان حجم السكان المستهدفين صغيراً، كان حجم العينة قريباً ويمثل السكان ككل. فإذا كان عدد السكان مثلاً ٣٠٠، فإن حجم العينة سيكون ١٦٩ - وهو الذى يُعتبر أكثر من نصف إجمالي عدد السكان - ويبلغ الحجم المطلوب للحصول على مستوى ثقة ٩٥٪ إذا كان عدد السكان ٩٠٠ هو ٢٦٩ - أقل من ثلث عدد السكان. وإذا زاد عدد السكان عن ١٠٠٠٠٠ نسمة، فإن الحجم المطلوب للعينة ستكون ٣٨٥ - وهذا يساوى ٠,٣٨٥٪ من إجمالي عدد السكان.

وعندما يكون لدينا وحدات لاختيار العينة (مثل أحياء، ومدارس، ومدرسين، والديانة، أو المواطنين) بالنسبة للمشاركة التطوعية فى تقييم ما، فلن يكون هناك ضمان أن كل من تم اختيارهم سيكونون موجودين هناك عند إجراء التقييم وعند الحاجة إليهم (حتى مع استخدام أحدث أطر العينات)، فى استجاباتهم لطلب المشاركة، أو الاستجابة والمشاركة بشكل مؤكد فى عملية التقييم. ويسبب هذه الظاهرة، فإن كثيراً من المقيمين يختارون عينة أكبر عن طريق القيام باختيار عدد أكبر

■ معدل

الاستجابة :

ونعنى به النسبة المئوية
للعد الحقيقي الذى
تم اشتراكه فى المسح
فى مقارنته بالعينة
المخططة.

من الوحدات المستهدفة أكثر مما يحتاجونه فى الواقع كي ينتهي بهم الحال للحجم المطلوب للعينة. وعندما يختلف معدل الاستجابة الحقيقية عن المعدل المخطط له من قبل، فإن احتمالية وجود **تحيز فى الاستجابة** سيكون عالياً، ويتطلب مزيد من التحليل (انظر الفصل الذى يتناول أدوات جمع البيانات).

ويوضح جدول ٩-٢ حجم العينة بالنسبة لعدد سكان كبير (مليون فأكثر). وتستخدم كثير من المسوح القومية عينة حوالى ١١٠٠ التي يقابلها هامش خطأ $\pm ٣\%$ من النقاط بنسبة مستوى ثقة ٩٥٪. وتوجد الأدوات المناسبة للقيام بعمل ذلك على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) لغرض تحديد حجم السكان المطلوب لإنجاز وتحقيق مستوى ثقة معين وهامش خطأ محدد. وتوجد الروابط الخاصة بهذه المصادر فى نهاية هذا الفصل.

جدول (٩-٢) أحجام العينات لمجموعة سكانية تبدأ من مليون نسمة فأكثر

نسبة الخطأ الهامشى (%)	مستوى الثقة		
	٩٩%	٩٥%	٩٠%
١±	١٦٥٧٦	٩٦٠٤	٦٧٦٥
٢±	٤١٤٤	٢٤٠١	١٦٩١
٣±	١٨٤٨	١٠٦٧	٧٥٢
٥±	٦٦٦	٣٨٤	٢٧١

المصدر: Jackson 2007.

ولكي نلخص ما أوردناه وعرضناه أعلاه نعرض النقاط التالية :

- يمكن تحسين مستوى الدقة عن طريق زيادة حجم العينة، ولكي نزيد من مستوى الدقة ونقل من هامش الخطأ، يجب عليك زيادة حجم العينة.
- مستوى الدقة القياسي يستهدف وجود مستوى ثقة ٩٥٪ (هامش خطأ أقل أو أكثر من ٥٪).
- كلما زاد هامش الخطأ، نقصت دقة النتائج.
- كلما صغر حجم مجتمع الدراسة، زادت نسبة حجم العينة من الأصل الإجمالى لحجم مجتمع الدراسة.

وإذا تطلب التقييم استخدام إستراتيجية معقدة متعددة المراحل، فإن المقيمين قد يأخذون فى اعتبارهم ضرورة طلب المساعدة. وفى هذا الصدد نشير إلى أن الجمعية الإحصائية الأمريكية لديها فهرس بالاستشاريين والخبراء الإحصائيين. كما أن تحالف المستشارين الإحصائيين يقدم المساعدة المطلوبة فى إدارة البيانات، وتحليلها، بالإضافة لاتاحة فرص التشاور، وتقديم الدورات التدريبية فى مجال الإحصاء. هذا بالإضافة إلى أن Hyper Stat Online تقوم بتوفير روابط ذات صلة على صفحات الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) التي تم عرضها فى نهاية هذا الفصل.

عادة ما يعتبر غير ممكن، وغير عملي جمع البيانات من مصادر البيانات كافة. ولهذا السبب فإن المُقيمين يقومون بجمع البيانات باستخدام عينة من هذه المصادر.

ويوجد هناك نوعان من أنواع العينات، العينات العشوائية وغير العشوائية. والعينات العشوائية هي عينات تتاح فيها فرصة متساوية لكل وحدة من وحدات السكان المستهدفين للاختيار. وتقوم العينات العشوائية باختبار مجموعة فرعية من السكان المستهدفين وتعميم النتائج التي يتم التوصل إليها على المجموعة السكانية الأكبر.

ويوجد هناك ستة أنواع من العينات العشوائية:

- العينة العشوائية البسيطة
- العينات العشوائية الفئوية
- العينات العشوائية ذات البداية والفترات الثابتة
- العينات العشوائية الطباقية
- العينات العشوائية المنقودية
- العينات العشوائية متعددة المراحل.

كما يوجد ثلاثة أنواع من العينات غير العشوائية كما يأتي:

- العينات الهادفة
- عينات الكرة الثلجية
- العينات الملائمة.

ولا يحتاج المُقيمون لاستخدام نموذج واحد من نماذج هذه العينات. ويُمكن استخدام مزيج من أساليب تصميم العينات. ويُعتبر حجم العينة بمثابة وظيفة يتم أدائها بالنيابة عن إجمالي عدد السكان المستهدفين، في ضوء مستوى معين من الثقة ومستوى مطلوب من الدقة. وحتى مع استخدام نموذج العينة العشوائية، يوجد هناك بعض الاحتمالية لحدوث خطأ. ويستخدم المُقيمون مناهج إحصائية متنوعة لتحديد مستوى الثقة وفترة الثقة.

أنشطة الفصل التاسع

تمرين تطبيقي (٩-١) : اختيار العينات

المدينة التي تقوم بدراستها تضم عدد سكان يتكون من ٢٠٠ نسمة، وكلهم مسجلون في سجلات المدينة، ولكل منهم رقم هوية وطني خاص به. في حالة اتاحة الوقت والموارد الكافية لك لاختيار عينة تصل حتى ٥٠ من سكان المدينة. وأنت تريد اختيار هذه العينة لتعميم النتائج المرصودة من جراء عملك مع هذه العينة على كل سكان المدينة. فهل سيكون هذا ممكناً؟ وما هو نوع العينة التي سوف تقوم باختيارها؟ برر قرارك.

تمرين تطبيقي (٩-٢) : استخدام جدول الأرقام العشوائية

المدينة التي تقوم بدراستها تضم ٩٠ منزلاً. يوجد لديك قائمة مرقمة للمنازل التي تريد اختيار عينة عشوائية منها تصل الى ١٠ منازل. كيف يمكنك استخدام جدول الأرقام العشوائية لاختيار عينتك؟

٤٤	١٤	١٢	١٢	٠٣	١٢	٧٣	٧٣	٦٢	٣٣	٣٥	٦٢	٨٠	٣٤	٧٧
٦٩	٥٩	٥٤	٩٠	٠١	٥٠	٠٤	٩٣	٧٦	٦٩	٤٣	٩٥	٤٧	٦٠	٨٠
٢٣	٩٥	٢٤	٩٥	٢٤	٥٥	٦٩	٨٩	٤١	١٨	١٢	٩١	٤٣	٢١	٤٣
٤٠	٧٦	٥٠	٣٨	١٨	٠٥	٤٤	٢٣	٧٢	٦١	٥٨	٦٧	٩٩	٠٥	٧٥
٥٤	٠٥	٥١	٥٢	٠٤	٣٤	٣٥	٦٤	٩٠	٩٥	٠٢	٨٦	٥١	١٤	٣٧
٣٦	٨٢	٠٣	٦٥	٣٨	٩٣	٤٩	٦٤	٠٦	٩٣	٠١	٣٠	٦٢	٠٥	٦٨
٩٦	١٩	٩٧	٢٤	١٦	٢٦	٩٤	١٤	١٧	٤٥	٢٢	٥١	٠٩	٦٢	١٦
٧٥	٨٥	١٨	٥٠	٥٠	٦٠	٨٠	٥٢	٤٢	١١	٠٥	٧٠	٨٩	٥٣	٣٨
٥٧	٧٨	١٢	٩٨	٥٥	٥١	٤٨	٧٧	٥٤	٠٧	٦٦	١٥	٣٣	٤٤	٦٤
٥٨	٢٠	١٠	٥١	٦٢	٠٦	٣٥	٥٦	٦٣	٦٧	٧٣	٧٣	٧٩	٠٥	٦٥
٥٥	٨٤	١٧	٦٧	٥٢	٣٧	١٦	٢٩	٠٥	٢٤	١٢	٠٥	٣٥	٨٧	٣١
٩٢	٤٤	٨٤	٠٤	١٧	٤٧	١٨	٧٨	٥٤	٤٠	٠٢	٥٩	٧٤	٠٦	٧٣
٨٦	٩٦	٧٩	٨٦	٧٥	٦٧	٣١	٤١	٤٠	٢٠	٨٧	١٧	٨٥	٩٨	٧٠
٧٨	٨٤	٠٣	٦٩	٤٣	٣٨	٤٣	٩٨	٩٠	٧٥	٥٦	٤٩	٨٨	٥٢	٧٨
٢٥	٠٥	٧٦	٧٢	٠٦	٥٩	٣٧	٥٦	٢٤	٣٦	٩٥	٠٥	٣٠	٦٢	٠٢
٢٦	٦٧	٠٤	١٣	٧٧	٣٧	٢١	٥٧	٧٧	٤١	٨٢	٣٠	٣٢	٨٠	٠٩

تمرين تطبيقي (٩-٣) : إستراتيجية اختيار العينات

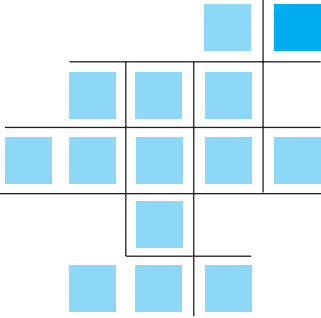
قم بالعمل في مجموعات صغيرة كلما كان ذلك ممكناً، والمطلوب منك تحديد مقياس أو أسلوب إحصائي مناسب وملائم لكل من أسئلة التقييم التالية. ومن ثم عليك تقرير أي من إستراتيجية اختيار العينات يمكنك استخدامها لكل من هذه المواقف، وعليك تفسير سبب اختيارك.

- ١- ما هي نوعية وجودة الطرق في القرى الموجودة في شمال غرب كمبوديا مباشرة بعد موسم الأمطار؟
- ٢- ما هي نسبة الأطفال في تاميل نادو Tamil Nadu الذين أصيبوا بالمalaria مرة واحدة على الأقل في سن أقل من ١٠ سنوات؟
- ٣- ما هي الخصائص الديموغرافية للناس الذين يقومون بزيارة العيادات الصحية الريفية في سريلانكا؟

- Easton, V. J., and J. H. McColl. 2007. Statistics Glossary: Sampling. <http://www.stats.gla.ac.uk/steps/glossary/sampling.html>.
- Guba, E., and Y. S. Lincoln. 1989. Fourth Generation Evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Henry, G. T. 1990. Practical Sampling. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jackson, Gregg B. 2007. Sampling for IEG Managers. Presentation at George Washington University, Washington, DC, December 18.
- . 2008. Sampling in Development Evaluations. International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, June 30 and July 1.
- Kish, L. 1995. Survey Sampling. New York: John Wiley & Sons.
- Krejcie, R. V., and D. W. Morgan. 1970. "Determining Sample Size for Research Activities." Educational and Psychological Measurement 30: 607–10.
- Kumar, R. 1999. Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Laws, S., with C. Harper and R. Marcus 2003. Research for Development: A Practical Guide. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Levy, P., and S. Lemeshaw. 1999. Sampling of Populations. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Lipsey, M. W. 1990. Design Sensitivity: Statistical Power for Experimental Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lohr, S. 1998. Sampling: Design and Analysis. Pacific Grove, CA: Duxbury Press.
- Nambiar, Devaki. 2008. "The Delhi Snowball: Sampling Escapades in Urban India." Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, Montreal, May 22–26.
- Neuman, W. Lawrence. 2006. Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scheyvens, R., and D. Storey, eds. 2003. Development Fieldwork: A Practical Guide. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stat Trek. <http://stattrek.com/tables/random.asph>.
- Tryfos, P. 1996. Sampling Methods for Applied Research. New York: John Wiley & Sons.

مواقع ذات صلة على الانترنت

- Alliance of Statistics Consultants. <http://www.statisticstutors.com/#statisticalanalysis>.
- American Statistical Association Directory. <http://www.amstat.org/consultantdirectory/index.cfm>.
- Dr. Drott's Random Sampler. <http://drott.cis.drexel.edu/sample/content.html>. HyperStat Online. "Chapter 11: Power." <http://davidmlane.com/hyperstat/power.html>.
- HyperStat Online: Help with Statistics: Statistical Consultants and Tutors. <http://davidmlane.com/hyperstat/consultants.html>.
- Probability Sampling. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampprob.htm>.
- Power Analysis. <http://www.statsoft.com/textbook/stpowan.html>.
- Research Randomizer. <http://www.randomizer.org>.
- StatPages.net. Web Pages that Perform Statistical Calculations, <http://www.StatPages.net>.
- Survey Research Methods Section. <http://www.fas.harvard.edu/~stats/survey-soft/survey-soft.html>.
- The Survey System: Sample Size Calculator. <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.
- UCLA Statistics Calculator: <http://calculators.stat.ucla.edu>.



التخطيط لـ وإجراء تحليل البيانات Planning for and Conducting Data Analysis

بمجرد القيام بجمع البيانات، فإن المقيّمين يكونون في حاجة لاختبار هذه البيانات للتوصل لما تعنيه هذه البيانات. وتبدأ هذه العملية بإستراتيجية تحليل البيانات. ويتطلب تحليل البيانات النوعية والكمية إستراتيجيات وأساليب مختلفة.

سوف يغطي هذا الفصل أربعة أجزاء أساسية:

- إستراتيجية تحليل البيانات
- تحليل البيانات النوعية
- تحليل البيانات الكمية
- المزج بين البيانات الكمية والبيانات النوعية

إستراتيجية تحليل البيانات

تعتبر إستراتيجية تحليل البيانات مكوناً هاماً من مكونات عملية التخطيط. ولذا يجب على المُقيمين أن يكون لديهم وعي ببدائل وطرق تحليل البيانات - بالإضافة لجوانب القوة والضعف لكل من هذه الطرق- عندما يقومون بالتخطيط لعملية التقييم. وعند إعداد مصفوفة تصميم التقييم، يجب أن تكون الأهداف واضحة، وتشير إلى التحليل والرسوم البيانية التي سوف يتم إعدادها عن طريق استخدام المعلومات المراد جمعها. والخطأ الشائع الذي يرتكبه البعض هو القيام بجمع كم هائل من المعلومات لن يتم استخدامها فيما بعد.

وسواء كان تصميم التقييم يتضمن التركيز بشكل أكبر على البيانات النوعية أو الكمية، فإنه دائماً ما يكون هناك تداخل بين عملية جمع البيانات وتحليل البيانات. ففي بداية عملية جمع البيانات، يتم استخدام وقت قليل لعملية تحليل البيانات خاصة إذا تم إجراء اختبار تجريبي في البداية. وبمرور الوقت في عملية التقييم، يتم استخدام مزيد من الوقت في تحليل البيانات، ووقت أقل في جمع البيانات. ويُعتبر التحليل النوعي للبيانات مناسباً في بعض المواقف، مثلاً، عندما يتم استخدام دليل المقابلة شبه المقننة للحصول على معلومات تتسم بالعمق عن التدخل الإنمائي. ففي هذه الحالة يمكن استخدام هذا التحليل لتحليل استجابات المبحوثين للأسئلة التالية كأتملة في هذا المجال:

- ما هي بعض الصعوبات التي واجهت الموظفين وفريق العمل؟
- ما الذي يقوله المشاركون الذين ينسحبوا من البرنامج/ المشروع مبكراً؟
- ما هي الخبرات الموجودة لدى المشاركين؟

كما يُمكن استخدام التحليل الكمي للبيانات للإجابة على الأسئلة التي يتم طرحها في الأدوات المقننة لجمع البيانات، مثل المسوح التي يتم استخدامها لجمع البيانات. كما يمكن استخدام التحليل الكمي للإجابة على بعض الأسئلة التالية :

- ما هو متوسط درجات المجموعات المختلفة من المشاركين؟
- كيف أمكن للمشاركين إعطاء تقدير أو درجة لقياس مدى ملاءمة التدخل على مقياس من 1-5 درجات؟
- ما هو شكل الاختلاف والتباين في استجابات المبحوثين على كل بند من البنود؟
- هل كانت الاختلافات الموجودة بين المجموعتين التجريبية والضابطة ذات دلالة إحصائية؟

تحليل البيانات النوعية «الكيفية» Analyzing Qualitative Data

يتم استخدام تحليل البيانات النوعية لفهم البيانات الرقمية التي تم جمعها كجزء من عملية التقييم. ويتطلب تحليل الملاحظات شبه المقننة، والمقابلات المفتوحة، والمستندات والوثائق المكتوبة، والمجموعات النقاشية التي تم توثيقها استخدام منهجيات وتقنيات نوعية.

ويبدأ التحليل النوعي للبيانات ما دمنا في العمل الميداني، عندما تظهر وتتكشف وجهات النظر المختلفة. ويتضمن العمل الميداني في جزء منه تسجيل وتتبع الرؤى التحليلية التي تحدث خلال عملية جمع البيانات. ويجب العمل على عدم حدوث التداخل بين عملية جمع البيانات وتحليل البيانات، ما دام أن المقيم يحرص على عدم السماح للتفسيرات المبدئية بوضع قيود على إمكانيات وفرص التحليل الجيد. (جدول 1-10). ولقد علق باتون (Patton, 2002,p.436) في هذا الصدد قائلاً:

■ تحليل البيانات النوعية : هي عبارة

عن إجراء تم استخدامه لتحليل المعلومات التي تم جمعها في صورة غير رقمية كالمعلومات التي يتم جمعها في شكل قصصى مكتوب أو استجابات تم تسجيلها من خلال مقابلات غير مقننة أو ملاحظات أو مستندات أخرى أو تقارير اعلامية بهدف تفهم وتفسير السلوكيات والمواقف المختلفة والاجراءات التي تتضمن تعريف أو تحديد القضايا والموضوعات محل الاهتمام

إن جمع البيانات المبني على المسوح، والاختبارات المقننة، والتصميمات التجريبية يؤدي لوضوح الخطوط الموجودة بين جمع البيانات وتحليل البيانات. ولكن الطبيعة الناشئة عن الاستفسار والتحقيق والبحث الطبيعي يجعل التمييز بين عملية جمع البيانات وتحليل البيانات أقل اتساقاً بالتحديد والحيادية وخلال العمل الميداني، ويساهم في تحديد اتجاهات التحليل، ويتم تشكيل أنماط هذا التحليل. كما أنه يتبادر إلى الأذهان بعض المحاور المحتمل إدراجها في مثل هذا التحليل. وبينما تتسم عملية جمع البيانات في المراحل الأولى لها بالعمومية فإنه في المراحل التالية لجمع البيانات تتجه العملية لأن تكون أكثر اتساقاً بعملية أكثر تفصيلاً لجمع البيانات تتضمن وجهات نظر أعمق ويصاحبها وجود أنماط تؤكد (أو تنفي) ما تم رصده من بيانات ومعلومات.

وفي بعض الأحيان تظهر بعض الفجوات أو بعض الغموض خلال عملية تحليل البيانات، وفي هذه الحالة يجب على المُقيم الرجوع إلى الميدان إذا سمح جدول التقييم وموازنته والموارد المتاحة الأخرى بذلك، من أجل جمع المزيد من البيانات بغرض إيضاح الاستجابات التي تم التوصل إليها، أو القيام برصد بعض الملاحظات الجديدة. وعند القيام بجمع البيانات، فإن أعضاء الفريق غالباً ما يقومون بالتباحث والتشاور بشكل يومي أو أسبوعي لمناقشة القضايا والمحاور التي قد تظهر في الأفق وإجراء التعديلات اللازمة في جدول أعمال أو بروتوكولات (Protocols) التقييم إذا تطلب الأمر ذلك.

جدول (١٠-١) نقاط هامة لجمع وتحليل البيانات النوعية

المهمة	النقاط الهامة الواجب مراعاتها
جمع البيانات	<ul style="list-style-type: none"> • الاحتفاظ بسجلات جيدة. • تدوين وتوثيق المقابلات، والانطباعات، والملاحظات التي يتم رصدها في المجموعات النقاشية البؤرية فوراً بعد الانتهاء من جمع البيانات مباشرة. • إجراء مقارنات دورية مستمرة مع كل تقدم يحدث في عملية جمع البيانات. • الاجتماع مع فريق التقييم بشكل دوري لمقارنة الملاحظات، وتحديد المحاور الرئيسية، وعمل التعديلات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.
تلخيص البيانات	<ul style="list-style-type: none"> • القيام بتدوين وتوثيق وتلخيص المقابلات الرئيسية أو المجموعات النقاشية فور الانتهاء منها بإيجاز في صفحة واحدة. • إدراج وتضمين كل القضايا الرئيسية. • تحديد القضايا الأكثر أهمية وضرورة وتركيزاً والتي تم مناقشتها أو تلك التي تم استخلاصها من المعلومات التي تم الحصول عليها. • تحديد أسئلة جديدة قد يكون هناك ضرورة للاجابة عليها.
استخدام الأدوات لتتبع البيانات	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد ملف منفصل يضم ردود أفعال الخاصة خلال الدراسة، والتي تشمل كل مشاعرك، وأحاسيسك، وردود أفعال الخاصة. • القيام بتوثيق وتسجيل أفكارك التي تقوم بطرحها والتي قد تظهر خلال أنشطة التقييم المختلفة. • الاحتفاظ بملف منفصل يضم بعض التعليقات التي استمعت إليها خلال عملية جمع البيانات كي تقوم باستخدامها عند إعداد التحليل الوصفي أو عند كتابة التقرير.
تخزين وحفظ البيانات	<ul style="list-style-type: none"> • التأكد من أن كل معلوماتك تم الاحتفاظ بها في مكان واحد. • القيام بإعداد نسخ لكل المعلومات مع وضع أصول هذه النسخ في ملف مركزي. • استخدام النسخ للكتابة والتدوين عليها، ثم القيام بعمليات اللصق والنسخ مرة أخرى كلما تطلب الأمر ذلك.

المصدر: المؤلفان

تدوين ملاحظات جيدة

عند القيام بجمع بيانات نوعية، فمن الضروري القيام بالرصد الدقيق لكل الملاحظات، حيث أن الملاحظات الجيدة تمثل شيئاً هاماً. وهذا يعني ضرورة إعطاء اهتمام كاف لكل ما يقوله الأشخاص والكيفية التي يقومون بالتعبير عما يقولونه. ويجب على المقيمين عند أخذ الملاحظات ألا يحاولوا تفسير ما يقوله الأشخاص بالنيابة عنهم. فبدلاً من ذلك، يجب عليهم تدوين كل ما يلاحظونه، بما في ذلك لغة الجسد والاتصالات غير اللفظية الأخرى، وأي شيء آخر يمكن أن يكون له صلة بموضوع النقاش خلال عملية جمع البيانات (مثلاً، المقاطعات التي تتم أثناء المقابلة). ويجب على المقيمين رصد وتسجيل كل الأفكار التي يتم طرحها بالإضافة لردود الأفعال والتفسيرات المختلفة ويجب عليهم الاحتفاظ بها في قسم خاص بالملاحظات المسجلة.

ومن الضروري والهام إعطاء المقيمين وقتاً كافياً وفوراً بعد انتهاء المقابلة، أو الملاحظة، أو بعد إجراء تدريب على التخطيط المجتمعي، أو مجموعة نقاشية بؤرية للقيام بعملية المراجعة لما تم تسجيله، بالإضافة عند الضرورة، وتدوين أية ملاحظات أخرى بشكل يمكنه من الرجوع إليها بعد ذلك. فمن الأمور التي قد تدعو للدهشة أن نجد صعوبة في فهم الملاحظات والنقاط التي تم تسجيلها بعد تدوينها وتوثيقها مباشرة، وهذا يرجع إلى عدم كتابتها بشكل واضح.

وحتى في حالة القيام بتسجيل الجلسة عن طريق مسجل إلكتروني، فإنه يجب على المقيمين استثمار بعض من الوقت للقيام بعملية التدوين والتسجيل المبدئي، خاصة عندما يكون كل ما دار في هذه الجلسة مازال في الذهن ولم يتم نسيانه. والقيام بعمل ذلك يوفر ساعات عديدة من الانصات أو المشاهدة لشرائط مسجلة أو الحاجة للإمعان في الكثير من النصوص المختلفة.

ثلاثية المنهج Triangulation ونعني بها استخدام ثلاث أو أكثر من النظريات، ومن مصادر الحصول على المعلومات، ومن أنواع المعلومات، أو أنماط التحليل للتحقق من دقة وصدق واتساق المعلومات التي يتم جمعها من مصادر مختلفة وبطرق متنوعة. ولذا فإن الثلاثية مكون هام جداً عند القيام بتحليل البيانات النوعية. وفيما يلي بعض الأمثلة التي تضم مزيجاً من مصادر البيانات:

- المقابلات، والمجموعات النقاشية البؤرية، والاستبيانات
- الاستبيانات، والبيانات المتاحة، والجلسات النقاشية للخبراء
- الملاحظات، وسجلات البرنامج، و الخرائط المجتمعية
- المقابلات، واليوميات، والبيانات الحالية المتاحة.

فالقيام باستخلاص النتائج من ثلاثة مصادر مختلفة للبيانات يعمل بمثابة أدلة قوية لصدق وصحة البيانات عند مراجعتها.

تنظيم البيانات النوعية بغرض التحليل

فبعد القيام بجمع البيانات النوعية، فإن المقيم سيكون لديه صفحات كثيرة تضم ملاحظات ونصوص للملاحظات، والمقابلات، والمصادر الأخرى للبيانات. ومن هنا فإننا نرى أن تنظيم المعلومات، والتأكد من منطقيتها يمثل نوعاً من التحدي يواجهه المقيم.

■ ثلاثية المنهج:

ونعني بها استخدام ثلاثة أو أكثر من مصادر الحصول على البيانات، ومن أنماط وأنواع المعلومات، ومن أنماط التحليل التي تستخدم بغرض التحقق وارتفاق الأدلة المفيدة لفحص جودة النتائج التي تم التوصل إليها

ولقد تم إعداد بعض الإرشادات التي توضح كيفية تنظيم البيانات . كما أن توثيق هذه العملية يعتبر من العناصر الهامة للبرهنة على صدق النتائج التي يتم استخلاصها من تحليل هذه البيانات (IDRC, 2008).

وللبدء في عملية تنظيم البيانات، فإنه يجب على المقيمين:

- القيام بعملية مراجعة وفحص للبيانات للتأكد من أنها كاملة
- عمل نسخ عديدة لكل البيانات
- تنظيم البيانات في صورة ملفات مختلفة (IDRC, 2008) .

ويمكن للمقيم أن ينظم الملفات بطرق ووسائل مختلفة، باستخدام النسخ المطبوعة أو النسخ الإلكترونية، في حين يمكن أيضاً استخدام بعض النسخ التي تم مسحها ضوئياً. ويقوم بعض المقيمين بإنشاء أربعة ملفات: الملف الأول يتم فيه تخزين البيانات طبقاً للتسلسل الزمني، والملف الثاني الذي يضم الملفات التحليلية أو الملاحظات اليومية، والثالث يتم فيه الاحتفاظ بالملاحظات المتعلقة بمنهجية البحث، والملف الرابع يضم نسخاً عن كل الملاحظات (IDRC, 2008).

ويقدم باتون (Patton, 2002) بدائل وطروحات أخرى لتنظيم وإعداد التقارير عن البيانات النوعية. وفي هذا الصدد يقوم بتذكير المقيمين بأن تحليل البيانات يجب أن ينبع من أسئلة التقييم. كما يجب على المنظمة عند اختيارها للبيانات أن تكافح من أجل التوصل للإجابة على أسئلة التقييم. وفيما يلي البدائل التي طرحها باتون بهذا الصدد:

- المناهج التي تعتمد على رواية القصة والتي تقدم البيانات في تسلسل زمني طبقاً لأحداث القصة (رواية القصة تبدأ من بداية الأحداث حتى نهايتها)، أو بالرجوع للخلف (البداء من النهاية ثم وصف الأحداث التي حدثت وصولاً لهذه النهاية).
- مناهج دراسات الحالة التي تقدم معلومات عن الأفراد أو المجموعات وهي عادة ما تعرض الأحداث بترتيب منطقي لها.
- أطر العمل التحليلية التي تتضمن أوصاف للعمليات ذات الصلة، وتلقي الضوء على القضايا والموضوعات الرئيسية (والتي تتشابه في الغالب مع الأسئلة المبدئية الأولية للتقييم)، وتنظيم الأسئلة، ومناقشة المفاهيم الرئيسية، مثل تولي قيادة الأمر مقابل التبعية.

قراءة وتكويد أو ترميز البيانات النوعية

تعتبر عمليات تحديد واستخدام أسلوب المجموعات المصنفة لتنظيم المعلومات بمثابة خطوات مبدئية. أما الخطوة التالية فهي قراءة هذه البيانات. وبعد القيام بمجموعة من القراءات المتعددة فإنه يجب على المقيم البدء برؤية المحاور الأساسية التي تم رصدها. ولقد أشار باتون (Patton, 2002) إلى أن التوصل إلى معظم الموضوعات الرئيسية المركزية تشبه قيامك بإعداد فهرس لكتاب، أو وضع ملصقات مصنفة لنظام لتخزين الملفات وحفظها. ولقد اقترح أن يقوم المقيمون بإعطاء اسم أو تصنيف لكل موضوع أو محور من الموضوعات والمحاور التي تم رصدها. وبمجرد القيام بعملية تنظيم هذه البيانات في صورة موضوعات، فسيكون هناك حاجة لتكويدها (مربع ١٠-١). «التكويد هو أداة تصنيفية فعالة للبيانات وأداة جيدة لاسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها. وهي تساهم أيضاً في تمكين وتقوية وتسريع عملية التحليل» (Miles and Huberman, 1994, P.65)

مربع (١٠-١) أمثلة على الرموز أو الأكواد المستخدمة

فيما يلي أمثلة لبعض الرموز أو الأكواد التي تم إنشاؤها عند إجراء التقييم لأحد برامج التعليم. وهنا نشير إلى أن "P" تشير إلى المشاركين في حين أن "S" تشير إلى الموظفين.

الرمز: Ps الخاص بالبرنامج (ردود أفعال المشاركين حول البرنامج).

الرمز: Ps الخاص بـ المشاركين (ردود أفعال المشاركين تجاه مشاركين آخرين).

الرمز: Ob PP (الملاحظات الخاصة بتفاعلات المشاركين).

الرمز: Ob SS (ملاحظات تفاعلات الموظفين).

الرمز: Ob SP (ملاحظات حول العلاقات التفاعلية بين الموظفين والمشاركين).

الرمز: Phil (عبارات وتعليقات خاصة بفلسفة البرنامج).

الرمز: Prc (أمثلة للعمليات المتعلقة بالبرنامج).

الرمز: P/outs (تأثيرات البرنامج على المشاركين - النتائج).

الرمز: S-G (تشكيلات المجموعات الفرعية).

الرمز: GPrC (عمل الجماعة).

الرمز الكود: C (الصراعات).

الرمز الكود: C-PP (الصراعات بين المشاركين).

الرمز: C-SP (الصراعات بين الموظفين والمشاركين).

الرمز: C-SS (الصراعات بين الموظفين).

وإذا تمت عملية الترميز أو التكويد بشكل يدوي، فإنه يتم كتابة الاختصارات على الهوامش مباشرة بعد تدوين البيانات أو العبارات أو التعليقات ذات الصلة. أما الملصقات التصنيفية الكاملة في الأقواس فهي المسميات الخاصة بالملفات المنفصلة التي تحتوي على كل المقاطع ذات الرموز أو الأكواد المتشابهة.

المصدر: Patton 2002

كما أن عملية التكويد هي عملية متكررة. فعندما نقوم بإعداد قائمة بالأكواد قبل بدء العمل الميداني فسيكون هذا مفيداً جداً، فالمقيمون بحاجة لمراجعة، وفحص، وإعادة النظر في إضافة، وربما حذف واستبعاد بعض الرموز أو الأكواد خلال عملية التقييم.

إجراء تحليل المحتوى Conducting Content Analysis

يطلق على تحليل البيانات النوعية **تحليل المحتوى Content Analysis**. وهو يقوم بتحديد واعطاء رموز أو أكواد معينة للكلمات، والمقاطع، أو المفاهيم المعينة الموجودة داخل النص القصصي أو الخطبة، أو الوسائط الإعلامية الأخرى. فهو نهج علمي منظم يهتم بتحديد وتلخيص الرسائل الخفية (الضمنية) في البيانات.

ويهتم تحليل المحتوى بشكل عام بتحليل الكتب، والمطبوعات، والنصوص، والتقارير الإخبارية، والمستندات والوثائق الأخرى المكتوبة، والخطب، والإعلام المرئي. ولقد تم تطبيق تحليل المحتوى مع الجوانب والمواد القصصية مثل اليوميات والمذكرات بالإضافة للإجابات النوعية على الأسئلة المفتوحة في المسوح التي يتم إجراؤها، والمقابلات، والمجموعات النقاشية البؤرية. كما يمكن استخدام تحليل المحتوى أيضاً، مثلاً، لاختبار وفحص الكتب والمقررات الدراسية للأطفال بغرض تحديد فيما إذا

■ تحليل المحتوى:

يطلق على أحد أنواع التحليلات المنهجية للبيانات النوعية، وهو يقوم بتحديد وإعطاء رموز أو أكواد معينة للكلمات، والمقاطع، أو المفاهيم المعينة داخل النص القصصي، أو الخطبة، و/أو الوسائط الإعلامية الأخرى.

كانت تغطي المادة العلمية المفيدة والمطلوبة لتعلم موضوع معين، وتأثير هذه المادة العلمية على المستوى المناسب والمقبول للقراءة، وتقديمها بأسلوب يتسم بالانسجام مع ما يعيشه الأطفال خلال دراستهم. كما يمكن أن يكون هناك تحليل أكثر عمقاً لاختبار ما إذا كانت الكتب والمقررات الدراسية تنقل أجندة سياسية معينة، أو تقوم بتفسير يتسم بالتحيز للتاريخ.

ويبدأ تحليل المحتوى عامة بترميز وتكويد البيانات، وتفترض العملية أن الكلمات والعبارات والمقاطع التي تم ذكرها غالباً ما تعكس قضايا وموضوعات واهتمامات ضرورية هامة. ولذلك فإن تحليل المحتوى يبدأ بالكلمات التي يتكرر ذكرها، وقياس الفراغات (عدد السنتيمترات في العمود في حالة الصحيفة اليومية)، وحصر وإحصاء الوقت (بالنسبة لوقت المذيع والتليفزيون)، والكلمات الرئيسية التي تكررت بشكل واضح.

ويتمد تحليل المحتوى إلى أبعد من مجرد عد الكلمات، فهو يهتم بتحليل المحتوى، ويتم فيه ترميز وتكويد الكلمات وتنظيمها بأسلوب يسهل إدارتها وتناولها في ضوء تصنيفات محددة. ويتم اختبار مجموعات الرموز الجديدة في ضوء تكرار الاستجابة والعلاقات الارتباطية ذات الصلة (مربع ١٠-٢).

■ التحليل المفاهيمي

للمحتوى؛ وهو ذلك التحليل الذي ينظر لمعدل تكرار وجود مصطلحات أو مفاهيم معينة داخل نطاق النص.

■ التحليل

العلاقاتي

للمحتوى؛ وهو ذلك التحليل الذي ينظر لما هو أبعد من مرحلة تكرار المفاهيم والمصطلحات الى مجرد الكشف عن العلاقات القائمة بين المفاهيم التي تم تحديدها.

ويمكن تصنيف تحليل المحتوى إلى نوعين هما، التحليل المفاهيمي والتحليل العلاقتي. أما **التحليل المفاهيمي للمحتوى Conceptual content analysis** فهو ينظر في تكرار حدوث مصطلحات معينة مختارة داخل النص الذي يتم تحليله. أما **التحليل العلاقتي للمحتوى Relational content analysis** فهو يذهب لأبعد من ذلك ويهتم بتحديد تكرار العلاقات التي يتم الكشف عنها بين المفاهيم التي تم تحديدها (Busch and Others, 2005) فمثلاً، نجد أن التحليل المفاهيمي قد يقوم بتحديد مجموعات أو محاور معينة باستخدام القائمة الآتية:

- الاشتراك في نفس اللغة المستخدمة لمناقشة موضوع ما (ما هي الأمور المسلم بها وما هي الأمور التي تحتاج لإيضاح من جانب المشاركين الآخرين).
- الاعتقادات والمعتقدات الخاصة بموضوع أو قضية ما قد تكون مشتركة، و قد يتم التسليم بها أو تكون من الأمور التي يصاحبها بعض التحديات.
- يتم الدعوة لإجراء مناقشات وحوارات حول وجهات نظرهم عندما يصاحبها بعض التحديات.
- قيام المشاركين باستخدام مصادر المعلومات لتبرير وجهات نظرهم وخبراتهم والكيفية التي يستجيب الآخرون لها.
- المناقشات، والمصادر، وأنواع المعلومات التي تساهم في التحفيز نحو إحداث التغيرات الخاصة بالآراء، وبإعادة تفسير خبراتهم ذات الصلة.
- حجم وطبيعة نغمة الصوت، ودرجة المشاركة الانفعالية العاطفية عندما يقوم المشاركون بالتحدث لبعضهم البعض حول الموضوع (Catterall and Maclaran, 1997).

وبالرجوع إلى كريبيندورف (Krippendorff, 2004)، نجد أن تحليل المحتوى يجب أن يتناول الأسئلة الستة التالية:

- أي البيانات سيتم تحليلها؟
- كيف يتم تحديد هذه البيانات؟

مربع (٢-١٠) استخدام تحليل المحتوى لتحديد الفوائد التي تم رصدها عن استخدام المضخات اليدوية
للتعرف على الكيفية التي يدرك بها القرويون استخدام المضخات اليدوية لضخ المياه، قام المقيمون بإجراء مقابلات مع ١٠٠ شخص من القرويون، ثم قاموا بعد ذلك بتحليل النتائج التي تم رصدها من هذه المقابلات باستخدام العمليات الآتية:

- ١- قراءة كل الإجابات الأخرى، وتدوين كل استجابة.
- ٢- اختيار معظم الاستجابات التي تم تكرارها، والكتابة عن كل منها بإيجاز. وبعد ذلك قاموا بجمع كل الاستجابات الرئيسية في مجموعات مصنفة محددة. فمثلاً، إذا تضمنت الاستجابات عبارة «المضخات اليدوية أكثر سهولة في الاستخدام» و «المياه دائماً ما تكون نظيفة وأنه لم يتم كسر المضخة أبدًا»، فإن المقيم يمكنه تحديد المحاور الرئيسية الآتية: سهولة الاستخدام، وتوفير المياه النقية الصالحة للشرب، وإمكانية التشغيل.
- ٣- التأكد من أن كل محاور التصنيف تفصل عن بعضها البعض وأن الذين يقومون بعمل التوكيد سيكون لديهم القدرة على تحديد أي من هذه الاستجابات يمكن إدراجها تحت أي من هذه البنود.
- ٤- استكمال إجراءات عملية الترميز أو التوكيد.
- ٥- وضع التكرارات الخاصة بكل استجابة في جدول محدد.

المصدر: Narayan 1996

- ماهو حجم وعدد المجموعة السكانية التي يتم جمع المعلومات منها؟
- ما هو السياق ذو الصلة والمرتبط بالبيانات التي يتم تحليلها؟
- ما هي حدود هذا التحليل؟
- ما هو المستهدف من هذه الاستدلالات؟

وبمجرد أن يتم تناول هذه الأسئلة، فإنه يمكن طرح الاختيارات المتعلقة بالبيانات ذات الصلة والبيانات التي لا تتصل بالموضوع محل التحليل.
ولقد قام نيندورف (Neuendorf, 2006) بعمل مخطط يوضح عملية تحليل المحتوى (شكل ١-١٠). والذي يبدأ بالاهتمام بالنظرية وبالإطار المنطقي الذي يكمن وراءه التحليل. ويعتبر تحليل المحتوى من الأمور التي يواجهها الكثير من التحديات عند القيام بعمله. ويجب على المقيمين أن يكون لديهم وعي وإدراك للقضايا المتعلقة بهذا التحليل عند تطبيقها (جدول ٢-١٠).

تحليل المحتوى باستخدام الكمبيوتر

إذا تم استخدام الكمبيوتر لإجراء تحليل المحتوى، فإن كل المعلومات يجب وضعها في ملفات باستخدام أحد برامج الكمبيوتر بشكل يمكن قراءته. وقد يحتاج المقيمون إلى استخدام في الطباعة أو النسخ، أو القيام بالمسح الضوئي، أو إنشاء ملفات بيانات.
ويوجد هناك الكثير من حزم برامج الكمبيوتر التي يمكنها أن تساعد في تنظيم البيانات التي تم تطويرها من الملاحظات، والمقابلات، والمجموعات النقاشية المؤدية. ومن هذه البرامج: (text-oriented database managers, word processors, and automatic-indexing software). ولقد تم إعداد وتصميم هذه البرامج بشكل خاص كي تعمل مع التطبيقات النصية. ويمكن استخدام بعض برامج تحليل المحتوى مع أشكال أخرى من وسائل الإعلام.

شكل رقم (١٠-١) مخطط لتحليل محتوى بحث أو دراسة



المصدر: Neuendorf 2006

جدول (١٠-٢) جوانب القوة والتحديات المحتملة عند استخدام تحليل المحتوى

جوانب القوة المحتملة	التحديات المتوقعة المحتملة
ينظر بشكل مباشر إلى الاتصال باستخدام نصوص أو مقاطع نصية ومن ثم يحصل بالتالي على الجانب الرئيسي من التفاعل الاجتماعي	يمكن أن يستنزف كثيراً من الوقت
يمكن أن يسمح بكل من العمليات الكمية والنوعية	معرضة للخطأ، خاصة عند استخدام التحليل العلاقائي لتحقيق وإنجاز مستوى عالٍ من التفسير
يمكن أن يزودنا بفهم أكثر عن الجوانب التاريخية والثقافية والقيمية	يخلو في كثير من الأحيان من الأساس النظري، أو من محاولات التوصل إلى استدلالات لها معنى عن العلاقات وتأثيراتها الضمنية في الدراسات المتحررة جداً
يمكن استخدامه لتفسير النصوص لأغراض مثل تطوير نظم الخبراء (لأنه يمكن ترميز أو توكيد المعرفة والقواعد في صورة عبارات واضحة وصريحة توضح العلاقات القائمة بين المفاهيم المختلفة)	هو بطبيعته يتسم بالاختزال، خاصة عند التعامل مع نصوص معقدة
تعتبر بمثابة طرق ووسائل غير صريحة (ضمنية) لتحليل العلاقات التفاعلية	يميل في أغلب الأحيان إلى أن يهتم بالعد البسيط للكلمات
تزودنا بفهم جيد وأفضل للنماذج المعقدة من التفكير البشري واللغة المستخدمة	غالبا ما يتجاهل السياق الذي تم فيه إنتاج النص
	من الصعب استخدام الكمبيوتر معه عند إجراء التحليل

المصدر: Busch and others 2005

برنامج تحليل البيانات النوعية باستخدام الكمبيوتر Computer-Assisted

وتصنيف، والتعليق على النصوص والعرض المرئي للبيانات (مربع ١٠-٣). وتتيح مثل هذه البرامج المجال للمُقيمين بعرض العلاقات السياقية والهياكل النظرية مرئياً، وتسمح هذه البرامج للمُقيمين بتصور العلاقات التي تساهم في بناء النظريات. وتتضمن الحزم التدريبية البرامج الآتية: (Ethnograph, Qualpro, Hyperqual, Atlas-ti, QSR's N6 (Formerly NUD*IST), and NVivo8, AnSWR, HyperRESEARCH, Qualrus, and others)

ويوجد لدى الموقع الإلكتروني للجمعية الأمريكية للتقييم قسم خاص يتعلق بهذه المصادر. ومن بين المحاور والأقسام الموجودة في هذا الموقع قسم يطلق عليه «برامج تحليل البيانات النوعية» «Qualitative data analysis software». ويندرج تحت هذه المجموعة وصف موجز لحزم البرامج المتاحة، بما في ذلك تكلفة كل منها ونوع الوسيط الإعلامي الذي يمكنك استخدامه لتناول هذه البرامج، بالإضافة للروابط ذات الصلة لمواقع موردي هذه البرامج.

التحليل اليدوي للبيانات النوعية

لقد قدم كل من بارتوس وشيلدرريك وستيوارت (Porteous, Sheldrick and Stewart, 1997) مقترحات قيمة ومفيدة لتحليل البيانات الكمية يدوياً. وبالطبع إذا كانت المعلومات التي تم جمعها كبيرة جداً فيفضل استخدام برامج الكمبيوتر التي تم تصميمها لهذا النوع من التحليل. ففي البداية يجب توافر المواد التالية وإمكانية إتاحتها:

■ برنامج تحليل

البيانات النوعية

باستخدام

الكمبيوتر؛ ونمى

به استخدام الكمبيوتر

في البحث عن البيانات،

وتنظيمها، وتصنيفها،

والتعليق عليها

مربع (١٠-٣) إستراتيجيات تكويد البيانات إلكترونيًا

فيما يلي بعض النقاط الهامة والمفيدة عند استخدام برامج تحليل البيانات النوعية بمساعدة الكمبيوتر CAQDAS:

- المذكرات هي أكثر الطرق الأساسية الشائعة للتعليق على البيانات. فباستخدام عصا إلكترونية صغيرة يمكن السماح للمستخدمين عن طريقها بإرفاق مذكرات إلى البيانات.
- الترميز أو التكويد الحر يسمح للمُقيمين بإرفاق رمز أو كود عن كل قسم من أقسام البيانات.
- الترميز أو التكويد الإلكتروني يقوم بإنتاج العمل بطرق ووسائل مختلفة، وأكثر الطرق شيوعاً هو قيام برنامج الكمبيوتر بعملية التكويد الإلكتروني لنتائج البحث. وهنا يمكن تسجيل البيانات آلياً بناءً على إستراتيجيات بحث محددة مسبقاً.
- البرنامج الذي يقوم بإنتاج وتوليد اقتراحات تتعلق بالتكويد تتضمن السمات الرئيسية للرواية أو القصة محل التحليل من كوارمس (Qualrus) والتي تعبر عن رموز حسابية مقترحة على أساس رموز أو أكواد تم تخليقها سابقاً.
- الترميز أو التكويد المتعدد في وسائطه الإعلامية ويوفره كل من (N6, Hyper RESEARCH and Qualrus). تسمح كل هذه البرامج بتتابع وتسلسل لتكويد الملفات الصوتية أو المرئية وأجزاء من الصور. كما أن بعض برامج تحليل البيانات النوعية بمساعدة الكمبيوتر CAQDAS تسمح بالربط مع ملفات وسائط إعلامية متعددة خارجية.

المصدر: Southborough University Department of Social Sciences 2007.

شكل (١٠-٢) قائمة عمل فارغة لتحليل البيانات النوعية

الموضوع / عدد المراجع المستخدمة	الاقتباسات «علامات التنصيص»	النتائج

المصدر: Porteous, Sheldrick, and Stewart 1997

- العديد من أقلام التمييز الفوسفورية (لون مختلف لكل سؤال من أسئلة التقييم)
- قائمة عمل لكل سؤال من أسئلة التقييم (شكل ١٠-٢)
- بيانات مختلفة بما في ذلك الملاحظات، والنصوص، والأشرطة الخاصة بالمقابلات أو المجموعات النقاشية البؤرية
- أدوات جمع البيانات للاستبيانات التي يتم تعبئتها واستكمالها ذاتياً، ونماذج التسجيل، والملاحظات، أو الرسوم البيانية التوضيحية.

المطلوب منك استخدام قائمة عمل واحدة على الأقل لكل سؤال من أسئلة التقييم. وهنا يجب عليك تدوين كل سؤال من أسئلة التقييم في الفراغ المخصص لذلك على رأس كل قائمة من قوائم العمل. وبالنسبة لكل سؤال، عليك اختيار رمز أو كود لتحديد البيانات. يمكن أن يكون هذا الرمز لون قلم الجاف، أو قلم الرصاص، أو قلم التحديد الفوسفوري، أو يمكن أن يكون رمزاً. وعليك تسجيل لونه أو رمزه في الفراغ الثاني على رأس كل قائمة من قوائم العمل.

ولكي تقوم بتعبئة هذه القوائم، عليك استخدام الملاحظات والمواد التي قمت بجمعها من قبل، ثم يجب عليك بعد ذلك ترميز أو توكيد المعلومات، باستخدام الإجراء الآتي:

- عليك قراءة الأدوات والمواد والنصوص بشكل كامل في مرة أو جلسة واحدة.
- عليك استخدام أقلام التحديد الفوسفورية ذات الألوان المختلفة لوضع علامة على الأجزاء التي تتعامل مع كل سؤال من أسئلة التقييم.
- عليك العودة وقراءة كل البيانات التي تتعلق بالسؤال الأول من أسئلة التقييم بعناية.
- في العمود المخصص «للموضوعات» في القائمة الموضحة أعلاه، عليك تدوين كل رأي، أو فكرة، أو شعور يتعلق بالتوقعات الخاصة بهذا السؤال من أسئلة التقييم.
- يجب عليك ترك مساحة من الفراغ بين كل موضوع من الموضوعات، حيث يجب عليك ترك المجال لتسجيل وتتبع عدد التكرارات الخاصة بكل نقطة تم طرحها.
- احتفظ بسجل بعدد أوقات تكرار أي رأي، أو فكرة، أو شعور يتم التعبير عنه أو ذكره.
- ويتم تناول الأجزاء الباقية من هذه القائمة بالطريقة التالية (شكل ١٠-٣):
- من هذه الملاحظات يجب عليك استخلاص وإدراج الاقتباسات والتعليقات التي تمثل كل موضوع.
- وهنا يجب عليك البدء في استخلاص مبدئي أولي عن نقاط معينة محددة، وقم بتدوينها في عمود «النتائج».
- عليك تنظيم النتائج طبقاً لنوعها والمجال أو المحور التابع لها.
- استخدم أعداد الاستجابات (العدد=X) لتحقيق مزيد من الدقة وإعطاء معنى هام لحجم العينة المستخدمة.

وعندما يقوم فرد ما باستخدام البطاقات عند القيام بتحليل البيانات النوعية، سيكون الهدف هو تلخيص وإيجاز ما تم مشاهدته أو الاستماع إليه في صورة كلمات، وعبارات ومقاطع، ومحاور، وأنماط شائعة. وقد تظهر فيما بعد محاور جديدة. وهنا قد يكون هناك حاجة لاعادة القراءة مرة أخرى لفحص ومراجعة ما إذا كان هذا المحور الجديد كان هناك منذ البداية، ولكن تم نسيانه أو تجاهله لأنه في ذلك الوقت قد تكون دلالاته غير واضحة.

وعند تحديد الكلمات، والقضايا والموضوعات، والمحاور، أو الأنماط، المطلوب منك الإشارة إلى أين يقع كل منها حتى تستطيع الحصول عليها عند الحاجة إليها لتحديد الاقتباسات والتعليقات أو السياقات المختلفة. وقد يكون هذا مملاً في البداية، ولكنه مع مرور الوقت وباكتساب الخبرة سيصبح أسهل وأسرع عند العمل فيه.

في بعض الأحيان، يكون رأي الأقلية هاماً جداً وبحاجة لرفع تقارير بشأنه. وهنا يجب عليك استخدام حكمك وتقديرك، ولكن حاول دائماً أن تكون واضحاً، حيث أنه يتم التعبير عن الرأي أو

شكل (١٠-٣) قوائم عمل تم استكمالها لتحليل البيانات النوعية

النتائج	الاقتباسات، علامات التنصيص»	الموضوع / عدد المراجع المستخدمة
يوجد هناك شعور قوى أنه يجب على الوالدين أن يكونوا أكثر انخراطا في اختيار الموضوعات.	الوصف: أنا أعتقد أن عملية اتخاذ قرار قد تكون مفيدة وقيمة.	الوالدين
لقد اعتقد كثير من المشاركين (٢٨ مشارك من أصل ٥٢ تم مقابلتهم) أنه يجب أن يكون هناك مزيد من الوقت للمناقشة.	في بعض الأحيان نقوم فقط بالدخول في الموضوع وحينئذ سيكون هناك وقت لتركه أو الانتقال إلى شيء آخر.	يغطي موضوعات عديدة لكل جلسة
	نحن بحاجة إلى مزيد من الوقت للمناقشة.	لا يتم استخدام وقت كاف لكل موضوع

المصدر: Porteous, Sheldrick, and Stewart 1997

وجهة النظر هنا باستجابة واحدة أو ربما من خلال عدد قليل من الاستجابات. وفي هذا الصدد علقت جامعة غرب إنجلترا في موقعها الإلكتروني عن تحليل البيانات كما يأتي:

نادراً ما تسير الحياة أو يتم تعبئتها في صورة حزم مرتبة بكل دقة، حيث يوجد هناك دائماً طرق مسدودة، ومحاور لا تتسم بالاتساق بين بعضها البعض. فالشيء المغربي في البحث الكيفي النوعي هو أنه يتجاهل الفئات أو المجموعات الغريبة التي قد لا تتفق تماماً مع النظرية الناشئة، والتي تكمن وراء البرنامج. وهذه الفئات أو المجموعات الفردية الغريبة تشبه تماماً الجوارب الفردية التي قد توجد منفردة في درج الملابس الخاصة بك، ومن هنا بدأت ظاهرة حقيبة الجوارب. ولذا فإن كل مشروعات البحوث النوعية غالباً ما تضم مثل هذه الفئات أو المجموعات الفردية الغريبة، التي قد تتحدى أو ترفض التوصيف القائم، فالتحليل هنا أكثر من مجرد فرشاة هواء يتم تمريرها على صورة ما، وهنا يجب الاعتراف بأنها جزء من الكل أو المنظومة الكلية.

تفسير البيانات النوعية Interpreting Qualitative Data

يقوم المقيمون بوصف البيانات ثم تفسيرها. ولذا فهم بحاجة قبل أن يتم تحليل البيانات إلى تقديم وعرض هذه البيانات بشكل واضح، وبأسلوب وصفي. فتفسير البيانات يعني إيجاد وعرض العلاقات السببية المحتملة، والتوصل لاستدلالات محددة، وإرفاق معنى لهذه البيانات، والتعامل مع الحالات التي تتعارض مع هذا التحليل.

ومن الجدير بالذكر وجود خشية لدى كثير من الأشخاص من استخدام الإحصاءات. ولذا، فأصبح هناك اتجاه وامتداد أن استخدام طرق نوعية قد يكون بشكل ما أو بأخر هو البديل الأسهل والأفضل تطبيقه. وفي الواقع، فإن التحليل الجيد للبيانات النوعية يتطلب أكثر من مجرد استخدام عين المراقب. فتحليل البيانات النوعية يُمكن أن يعتبر بمثابة عمل كبير ومكثف ويستلزم الكثير من

■ التحليل

الاستقرائي؛

وتعنى به تحليل البيانات التي تتضمن الكشف عن الأنماط، والقضايا والموضوعات، والفئات المختلفة.

■ التحليل

الاستنباطي؛

وتعنى به تحليل البيانات باستخدام إطار العمل المحدد الموجود.

الوقت، ولكنه يمكن أن يكشف عن الآراء والرؤى الخاصة بالسلوكيات، أو العمليات التي لا يمكن الحصول عليها من البيانات الكمية. ويحتاج المقيمون إلى التخطيط لتخصيص وقت كاف لعمل ذلك بشكل جيد.

وتعتبر الطرق النوعية بمثابة أدوات جيدة لاختبار السببية. (وأحد المصادر الممتازة التي تتضمن دليلاً إرشادياً خطوة بخطوة لإجراء تحليل علمي ومنظم للبيانات النوعية هو مرجع خاص بـ (Miles & Huberman, 1994). ولقد وصف باتون (Patton, 2002) نوعين من أنواع التحليل النوعي: التحليل الاستقرائي والتحليل الاستنباطي. ويتضمن **التحليل الاستقرائي Inductive analysis** إكتشاف الأنماط، والموضوعات، والمحاور، والتصنيفات المختلفة الموجودة في البيانات التي يتم تحليلها. أما **التحليل الاستنباطي Deductive analysis** فيتضمن تحليل البيانات باستخدام إطار عمل محدد. وعادة، ما يتم تحليل البيانات استقرائياً في المراحل الأولى من التحليل (الكشف عن الفئات والأنماط والمحاور والموضوعات الرئيسية). وبمجرد أن يتم تحديد الفئات المختلفة للبيانات والأنماط والموضوعات والمحاور، يتم إجراء التحليل الاستنباطي. وتتضمن المرحلة الاستنباطية الاختبار والتأكيد على أصالة، وصحة، وملاءمة التحليل الاستقرائي.

وجدير بالذكر في هذا الصدد، أنه يوجد هناك مجال من المخاطرة التي قد يشوبها التحيز عند العمل مع البيانات النوعية (في حالة إذا لم يتم استخدام برامج لتحليل المحتوى)، فغالبا يرى الأشخاص ما يريدون رؤيته ويتجاهلون أو يفتقدون الأشياء التي لا تتماشى مع توقعاتهم. فمن المفيد في هذا الصدد (ولكن لا يتم اعتبار هذا بمثابة العلاج المناسب لهذا الموقف) أن يقوم شخص آخر بتحليل هذه البيانات. وعن طريق مقارنة كلا التحليلين، قد يمكن المقيمين من تحديد محاور وموضوعات جديدة، أو إيجاد طرق ووسائل مختلفة لفهم البيانات.

وعندما يقوم شخص ما بإعداد تقرير عن البيانات النوعية، فليس من الممكن دائماً أن يتم تقديم حصر كم عدد وبأي نسبة عما قاله المشاركون بخصوص شيء ما. فلأنه لا يطلب من كل المشاركين الإجابة على نفس السؤال، فإنه من الصعب معرفة الكيفية التي يشعر بها كل فرد تجاه هذا السؤال. وتوجد هناك طريقة أخرى للتحكم في احتمالية التحيز وهو أن يكون لديك اثنان من واضعي الرموز أو الأكواد يهتمان بمراجعة نفس المستندات، وإعطاء رموز لها في ضوء محاور محددة. وإذا تم تدريب المقيمين جيداً، وكانت التعريفات الإجرائية ونظم الرصد والتقدير واضحة، ويتم الموافقة عليها مقدماً، فإنه سيكون لدى كل من المقيمين مستوى عالٍ من الاتفاق في تقديراتهم عن المادة التي يتم تحليلها. كما أن درجة الوثوقية في التفسير يمكن اعتبارها أحد مؤشرات مصداقية البيانات. وأن انخفاض معدل الوثوقية في التفسير يمكن أن تشير إلى الحاجة لمراجعة التعريفات الإجرائية، أو نظم التقدير، أو كليهما.

كتابة تقرير حول البيانات النوعية Reporting Qualitative Data

تستخدم كثير من التقييمات كل من البيانات النوعية والكمية. وعند استخدام مناهج جمع البيانات التي تتضمن مزيجاً من الطرق (النوعية والكمية)، فإن المقيمين سيكونون بحاجة إلى إيجاد التعليقات التي توضح معنى بعض البيانات الكمية. فإذا كان هناك مثلاً، ٥٥% من المبحوثين غير راضين عن مستوى الاتاحة في التدخل الإنمائي، فسيكون من المفيد تضمين مزيج مناسب من التعليقات التي تصور وتوضح مصادر عدم الرضا.

ويُلخّص جدول (٣-١٠) مجموعة من الاقتراحات التي تساعد في تنظيم وتفسير البيانات النوعية

جدول (٣-١٠) تنظيم وتفسير البيانات النوعية

المهمة	الاقتراح
إعداد وتصميم الفئات	<ul style="list-style-type: none"> • استخدم المحاور والموضوعات والأفكار والكلمات والعبارات المتكررة. • استخدم الفئات التي تعتبر كبيرة بشكل كافٍ لرصد مجموعة مختلفة من الآراء ووجهات النظر، ولكن يجب ألا تكون كبيرة جداً حتى لا تصحح بلا معنى أو بلا جدوى. • اعمل على إنشاء فئات تكون متميزة ومميزة عن بعضها البعض.
إعطاء رموز أو أكواد للفئات	<ul style="list-style-type: none"> • تصميم وإعداد مخطط لعملية الترميز أو التكويد. • تصميم قواعد إصدار الحكم على الترميز التي يتسم بالشمولية والوضوح وعدم الغموض. • تدريب واضعي الرموز على استخدام مخطط عملية الترميز أو التكويد.
إختبار درجة الصدق والموثوقية عند استخدام أكثر من ملاحظ واحد	<ul style="list-style-type: none"> • إجراء اختبار قبلي لعينة صغيرة من البيانات النوعية. • فحص درجة الموثوقية في التفسير - شجع الأشخاص على القيام بقياس نفس الشيء، وبنفس الطريقة والأسلوب المستخدم، هل سوف تحصل على نفس النتائج؟ • إذا كانت هناك مشاكل فيجب عليك حلها، ثم أعد الاختبار القبلي مرة أخرى.
تحليل البيانات	<ul style="list-style-type: none"> • العمل على ترتيب البيانات. • الأخذ في الاعتبار وضع البيانات في جداول. • الأخذ في الاعتبار وضع البيانات على البطاقات. • الأخذ في الاعتبار لاستخدام الكمبيوتر للمساعدة في تحليل البيانات. • تصنيف البيانات إلى أنماط ومحاور وموضوعات واضحة. • تشكيل فرق لا يقل عدد كل منها عن اثنين، متى أمكن، لمراجعة وتصنيف البيانات لمقارنة نتائجها ومراجعتها وتقييمها إذا تباينت. • البحث عن الدلالة والمعزى في البيانات. • الربط بين المحاور والفئات المصنفة لعمليات البرنامج أو نتائجه، أو كليهما. هل تتسم بعض المحاور بطابع أكثر سيادة حينما يناقش المستجيبون قضايا المعالجة؟ هل بعض المحاور أكثر صلة حينما يناقش المستجيبون قضايا المحصلات؟ ابحث عن تفسيرات بديلة وغير ذلك من سبل فهم البيانات.
مشاركة ومراجعة المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> • شارك الآخرين بالمعلومات مبكراً وغالباً ما يتم مشاركتها مع المعنيين الرئيسيين لتبليغهم بهذه البيانات. • قيام الآخرين بمراجعة المسودات مبكراً مع الاهتمام بالحصول على المعلومات والأسئلة والطرق الأخرى لتفسير البيانات والمصادر الأخرى للبيانات.
كتابة التقرير	<ul style="list-style-type: none"> • وصف المحاور والموضوعات الرئيسية (النهج الموضوعي) أو تقديم المادة بشكل يعكس ما حدث عبر فترة زمنية معينة (النهج التاريخي الطبيعي). • إنشاء الضوء على وجهات النظر والرؤى الهامة حتى لو تم ذكرها عن طريق فرد واحد أو فردين • الاهتمام بالحفاظ على التركيز خاصة مع الكم الكبير من المعلومات حتى لا تفقد أي منها. • الحرص على إدراج وتضمين المعلومات الضرورية الهامة فقط. إسأل نفسك فيما إذا كانت المعلومات الواردة في الإجابات على أسئلة التقييم ستكون معلومات مفيدة للأطراف المعنية؟

المصدر: Porteous 2005

ويريد المقيمون رصد «التعليقات» التي يعبر عنها المشاركون في صورة عبارات، وهنا يجب اختيار هذه التعليقات والافتباسات بشكل يقدم موضوعاً أو نقطة هامة بوضوح وخاصة تلك التي تستحق التأكيد عليها. وبالفعل توجد هناك قوة في هذه الكلمات: فكثير من القارئ لهذا التقرير سوف يتذكروا هذا التعليق ولن يتذكروا الصفحة نفسها التي تم فيها توصيف هذا التعليق. ولكي يتم تجنب التحيز، فيجب على المقيمين تضمين التعليقات التي توضح مجموعة متنوعة من القضايا والموضوعات ووجهات النظر والرؤى المتعلقة بنفس المحور محل التحليل.

تحليل البيانات الكمية Analyzing Quantitative Data

يقوم تحليل البيانات الكمية على تلخيص المعلومات الرقمية التي تم جمعها كجزء من عملية التقييم. فالمقيمون يقومون بإدخال البيانات في ملف محدد على الكمبيوتر للمساعدة في تنظيم البيانات أو استخدام حزم البرامج الجاهزة التي تقوم بتحليل البيانات التي تم ادخالها على الكمبيوتر من قبل المقيمين.

تكويد البيانات Coding the data

تحتاج البيانات الكمية إلى التكويد بغرض التحليل، وهنا يجب الإشارة إلى أن القيام بعمل ذلك أسهل من إجراء تحليل المحتوى للبيانات النوعية. ويتم استخدام التكويد في البيانات الكمية عندما تكون هناك حاجة لتحويل البيانات إلى استجابات رقمية عديدة. ويسمح التكويد بالتعامل مع البيانات بطريقة أو أسلوب له معنى محدد. فالبيانات الخاصة ببعض المعلومات المتعلقة بالخصائص والسمات الشخصية كالطول، والوزن، والسن، وعدد أيام الغياب عن المدرسة ليست بحاجة للتكويد، لأنها بالفعل مترجمة إلى أعداد. في حين أن بيانات أخرى مثل - فيما إذا كان المبحوث لديه حساب بنكي أم لا - تحتاج إلى تكويد رقمي يسمح لنا بإجراء التحليل. ويمكن للمقيم تكويد الاستجابة باستخدام رقم ١ إذا كانت الإجابة نعم و برقم ٢ إذا كانت الإجابة لا.

أما بالنسبة للبيانات الأخرى مثل تلك التي يتم جمعها حول آراء معينة. مثلاً، السؤال التالي «إلى أي فئة عمرية تنتمي؟» فنجد أن كل فئة من الفئات العمرية يمكن إعطاء كود لها (تحت سن ١٨ = ١، ومن ١٥-١٨ = ٢، ومن ٢٦-٣٥ = ٣، وهكذا).

يطلق على كل شخص أو سجل «حالة» Case. فملفات البيانات يتم إنشاؤها من مجموعة من المتغيرات والقيم لكل متغير. والمتغيرات هي عبارة عن كل البنود والعناصر التي يتم تحليلها. ومن الضروري جداً للمقيمين الإشارة إلى الكيفية التي يتم بها تكويد كل متغير، وفي أي مجموعة أو فئة يتم إدراجه ضمنها. ويجب تسجيل الأكواد في سجل خاص بالأكواد (والذي يطلق عليه أحياناً فهرس البيانات). ويجب على واضعي الأكواد أن تتاح لهم فرصة الاطلاع على هذا السجل والتدريب على استخدامه.

وفيما يلي بعض النقاط الهامة الواجب مراعاتها للحفاظ على البيانات الكمية (مربع ١٠-٤).

مربع (١٠-٤) نقاط هامة للحفاظ على البيانات الكمية

- كن متأكدًا دائمًا أن متغيرات البيانات لها مسميات.
- تأكد أن قاموس البيانات تم تحديثه بأي تغييرات تم إجراؤها على مسميات البيانات أو الأكواد التي تعبر عن الاستجابة. كما أن الاتصال الجيد هام جداً في هذه المرحلة.
- احرص دائماً على وجود نسخة احتياطية من البيانات يتم استخدامها والرجوع إليها في الحالات الطارئة. ويجب عليك أيضاً العمل على إنشاء مجموعات مؤقتة، ومجموعات دائمة من البيانات بأسلوب يتسم بالحكمة. فكر فيما تحتاج عمله إذا تم فقد البيانات.
- احتفظ دائماً بنسخة من مجموعة البيانات الأصلية.

المصدر: Child and Adolescent Health Measurement Initiative 2009.

تنقية البيانات Cleaning the Data

■ تنقية البيانات:

هي عملية إزالة الأخطاء والجوانب التي تتسم بعدم الاتساق في البيانات التي تم جمعها بغرض تحسين نوعيتها.

إن **تنقية البيانات Data cleaning** (والذي يطلق عليه أيضاً تطهير البيانات أو تصفية البيانات) هي عملية إزالة الأخطاء والتناقضات من البيانات بغرض تحسين نوعيتها وجودتها (Rahm and Do, 2000). وغالباً ما يطلق على البيانات التي تتضمن أخطاء أو تناقضات بأنها «بيانات ملوثة» Dirty data (غير سليمة). ويقوم محللو البيانات بتقدير الوقت المراد تخصيصه لتنقية البيانات بحوالي نصف الوقت الذي يتم استخدامه في تحليل البيانات. وعادة ما يتم الاستهانة بالوقت أو تقليل الوقت الذي يجب استخدامه لتنقية البيانات. فبمجرد أن تصبح مجموعة البيانات نقية، فإن التحليل يسير بخطى جيدة (P.A.N.D.A.2000).

وتتضمن مصادر الأخطاء الشائعة في قواعد البيانات ما يأتي:

- بيانات مفقودة
- استجابات « غير قابلة للتطبيق » أو استجابات فارغة
- أخطاء نسخ خلال عملية إدخال البيانات
- بيانات تم تسييقها بشكل خاطئ
- تبديل عمود (إدخال بيانات متغير ما في أحد الأعمدة وإدخالها في العمود الملاصق له بالخطأ)
- بيانات مزيفة أو ملفقة
- أخطاء التكويد أو الترميز
- أخطاء قياس أو أخطاء في المقابلة
- بيانات قديمة غير محدثة. (P.A.N.D.A. 2000)

وفي بعض الحالات، نجد أن المبحوثين لا يعرفون إجابة السؤال، أو يرفضون الإجابة عنه. وفي حالات أخرى، فإن المبحوث قد يتجاوز سؤال ما وينتقل للسؤال الذي يليه دون قصد. ويوجد هناك تقليد واحد يستخدمه كثير من المقيمين لمثل هذه الاستجابات كما يأتي:

- لا أعرف = ٨
- رفض الإجابة أو بيانات ناقصة = ٩.

ولنأخذ مثالاً هنا، افترض أن البيانات تم إدخالها في قاعدة البيانات عن طريق مجموعة مختلفة من الناس. يقوم أحد واضعي الأكواد بنسخ كل البيانات باستخدام الحروف بالشكل الكبير لها (Capital letters) في حين يقوم آخر بإدخال الحرف الأول فقط للأسماء الأخيرة بشكله الكبير، وكل الحروف الأخرى تكون بالشكل الصغير. وفي حالة أخرى قد يقوم أحد واضعي الأكواد بإدخال كل عنوان في عملية إدخال واحدة، في حين يقوم آخر بإدخال عنوان الشارع في عملية إدخال، واسم المدينة في عملية إدخال أخرى، واسم البلد في عملية إدخال ثالثة. وبالإضافة لذلك، فإن البيانات قد يتم دمجها مع بيانات تم جمعها من تقييم آخر أجري منذ حوالي ١٠ سنوات. ولقد تضمنت أداة المسح الجديد مزيداً من الأسئلة أكثر من المسح القديم، في حين أن البيانات الأقدم لا تتضمن أي إجابات على كثير من الأسئلة.

وتوجد هناك مشكلة أخرى مع البيانات وهي أن كثيراً من المبحوثين يختلط الأمر عليهم حول بعض الأسئلة. فالأشخاص يضعون أفضل ما لديهم من تخمينات عن كيفية التعامل مع هذه الاستجابات عند تسجيل الإجابات، في حين يقوم كل مسجل للبيانات باستخدام قواعد مختلفة في عملية التكويد. وفي حالات عديدة، يُطلب من المبحوثين الاختيار من مقياس متدرج (من ١-٥) باستخدام أرقام عشرية (مثلاً، ٥، ٢). كما يقوم بعض واضعي الرموز أو الأكواد بتقريب مثل هذه الأرقام إلى أقرب رقم صحيح، في حين يقوم آخرون بتقريبه إلى رقم ٢، ومما هو جدير بالذكر هنا أن كل هذه المشاكل تحدث بسبب أخطاء بشرية، عند الاستجابة لبعض البنود أو عند إدخال البيانات. ويُمكن التقليل من كثير من هذه المشاكل إذا تم وضع بعض القواعد التي تحكم عملية التكويد في عملية إدخال البيانات، ويتم التعامل مع هذه القواعد بكل حزم والتزام. ومع ذلك سوف يكون هناك دائماً أخطاءً في عملية إدخال البيانات. ولهذا السبب، فإن عملية إدخال البيانات تكون بحاجة دائماً لفحصها بكل دقة وعناية. ويحتاج المقيمون إلى إنشاء وتصميم قواعد لتكويد إجابات واستجابات المبحوثين، والاحتفاظ بسجل تتبعي للاستبيانات الأصلية (للرجوع إليها لمعرفة وتحديد متى تحدث بعض الأخطاء المحتملة). كما أن المقيمين سيكونون بحاجة إلى إجراء عملية فحص للبيانات، ومحاولة تحديد مواقع البيانات الملوثة «الغير سليمة».

وبمجرد إدخال البيانات، فيجب فحصها وفرزها وتنظيفها قبل البدء في تحليلها. وكمثال لذلك، بيانات تم جمعها بناءً على فحص لسجلات مدرسية. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بالنوع الاجتماعي «الجنس»، فداًماً ما يكون هناك احتمالان فقط عند الإجابة: ١ للذكور، و٢ للإناث. وفي هذه الحالة إذا كانت هناك إجابة أخرى، فيجب اعتبارها بمثابة أخطاء. وبالنسبة للسؤال الذي يتعلق بالاختبارات البدنية، فالقيم الوحيدة المحتملة ستكون ١ في حالة نعم، و٢ في حالة لا، و٨ في حالة لا أعرف، و٩ في حالة بيانات مفقودة أو تم رفض الإجابة عنها. وفي هذه الحالة فإن أي إجابة أخرى يجب اعتبارها بمثابة أخطاء في عملية التكويد. وللكشف عن الأخطاء المتوقعة في البيانات الخاصة بالطول، يجب على المقيم أن ينظر إلى الإدخالات التي تقع أعلى أو أسفل الإجابات المتوقعة بالنسبة لسن الطالب (O'Rourke, 2000b) وإذا كان هناك اهتمام بدقة البيانات، فإن المقيم يمكنه الرجوع إلى قوائم البيانات الأصلية للتحقق من دقة (أو عدم دقة) البيانات التي تم تكويدها ولقد قدم تشامبان (Chapman, 2005) كتاباً تهديدياً مفيداً عن مبادئ وطرق تقيية البيانات، هذا بالإضافة للعديد من المصادر الإلكترونية والبرامج المتاحة حول هذا الموضوع. فعندما نكون مثلاً بصدد تناول قضايا

■ الاحصاءات

الوصفية : هي نوع

من الاحصاءات يتم استخدامها لوصف وتلخيص البيانات الكمية.

■ الاحصاءات

الاستدلالية : هي

نوع من الاحصاءات يتم استخدامها لتحليل الاستدلالات المنطقية التي تتعلق بالمجموعة السكانية التي تم اختيار العينة منها.

■ مقاييس النزعة

المركزية : هي

مقاييس إحصائية تظهر مدى تشابه الخصائص.

■ مقاييس التشتت :

مقاييس إحصائية

تظهر مدى تباين

الخصائص.

وموضوعات التنوع البيولوجي، فإن الكثير من البيانات يمكن تقديمها هنا بفرض الاستخدام العام. ولكي تقوم بالبرهنة على تقنيات تنقية البيانات، فإن كودي Cody يزودنا بتمرين مناسب أيضا. وأخيراً نشير إلى أن الرابط الذي يتضمن هذا التمرين موجود في نهاية هذا الفصل. كما أن برامج الكمبيوتر متاحة أيضا للمساعدة على تنقية البيانات. وتعتبر هذه البرامج مفيدة أيضا للكشف عن البيانات القديمة التي لا يصلح استخدامها ومن أمثلة هذه البرامج Win Pure فمن المهم جداً الاحتفاظ بسجل خاص بالقرارات التي تم اتخاذها بشأن تنقية البيانات.

استخدام الاحصاءات

يقوم تحليل البيانات الكمية على استخدام الإحصاءات. ويقوم هذا القسم من هذا الفصل بتقديم بعض المفاهيم الإحصائية الضرورية، والتي يحتاج العاملون في مجال تقييم التنمية وإجراء التقييمات إلى التعرف عليها.

ويقوم علماء الإحصاء بتقسيم الإحصاءات إلى مجموعتين رئيسيتين:

- **إحصاءات وصفية Descriptive statistics**، والتي (يتم تعريفها في نطاقها الضيق) بأنها تلك الإحصاءات التي تصف وتلخص البيانات الكمية.
- **إحصاءات إستدلالية Inferential statistics**، وهي تلك التي يتم استخدامها عادة لتحليل بيانات العينة العشوائية عن طريق التنبؤ بالقيم السكانية لمتغير كمي أو نوعي بناءً على المعلومات الخاصة بالمتغير المستخدم في العينة العشوائية. ويتضمن جزءاً من هذا التنبؤ والتوقع عبارات المؤثوقة، التي تشير لمدى احتمالية القيمة السكانية الحقيقية التي تقع في إطار مدى معين من القيم.

الاحصاءات الوصفية

عادة ما يتم تلخيص البيانات باستخدام نوعين من الإحصاءات الوصفية كما يأتي:

- **مقاييس النزعة المركزية Measures of central tendency** : وهي طريقة إحصائية تستخدم لتوصيف مجموعة من البيانات للإشارة للنقطة المركزية.
- **مقاييس التشتت Measures of dispersion**: وهي طريقة إحصائية لتوصيف مجموعة من البيانات للإشارة للكيفية التي تنتشر وتوزع بها هذه البيانات.

مقاييس النزعة المركزية. يوجد هناك ثلاثة مقاييس للنزعة المركزية ويطلق عليها في أغلب الأحيان (3Ms) المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال (Mean, Median and Mode).

وهي تطلق على مجموعة من البيانات يتم ترتيبها في صورة رسم بياني، وتوزيع تكراري والذي يقوم بتلخيص هذه البيانات بشكل يوضح التكرار المقابل أمام كل متغير من المتغيرات في المجموعة. ويتم تحديد القيمة المركزية هنا باستخدام واحد أو أكثر من المقاييس الثلاثة لمقاييس النزعة المركزية: المتوسط Mean، والوسيط Median، والمنوال Mode .

المنوال Mode : الاستجابة الأكثر شيوعاً (تكراراً).

الوسيط Median : النقطة أو القيمة المتوسطة في التوزيع، نصف عدد القيم في التوزيع تكون أكبر منه ونصفها الآخر يكون أصغر منه. ففي مجموعة البيانات ذات الأرقام الزوجية يتم تحديد الوسيط بأنه متوسط الحالتين الموجودتين في المنتصف.

الوسط الحسابي Mean : مجموع كل القيم التي يتم جمعها مقسوماً على عدد القيم المجمع (حجم العينة).

جدول (١٠-٤) نسبة التحضر لكل دولة من دول أمريكا اللاتينية وأمريكا الوسطى

البلد	نسبة عدد السكان الذين يعيشون في منطقة حضرية في ٢٠٠٧	البلد	نسبة عدد السكان الذين يعيشون في منطقة حضرية في ٢٠٠٧
الأرجنتين	٩٠	هوندراس	٤٧
بوليفيا	٦٤	المكسيك	٧٦
البرازيل	٨٤	نيكارجوا	٥٩
شيلي	٨٨	بنما	٧١
كولومبيا	٧٣	باراجواي	٥٩
كوستاريكا	٦٢	بيرو	٧٣
الإكوادور	٦٢	أورجواي	٩٢
جواتيمالا	٤٧	فنزويلا	٩٣

المصدر: 64-World bank: World Development Indicators 2008, 162.

■ البيانات

■ الاسمية: وهي

البيانات التي يتم إدراجها تحت فئة من الفئات المتعددة غير المتداخلة كالتنوع الاجتماعي، أو الديانة، أو بلد المنشأ.

■ البيانات

■ الرتبوية: وهي

البيانات التي يمكن وضعها على مقياس يتضمن ترتيباً معيناً في درجاته.

■ البيانات الفئوية /

■ النسبية: وهي

البيانات التي تحتوي على الصفر مع وجود فواصل ثابتة محددة، مثل المسطرة، والتي يمكن مقارنتها مع أرقام ونسب مئوية أخرى.

■ المدى: هو الفرق بين

القيمة الأعلى والقيمة الأقل للمتغير.

ومن أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً: المتوسط الحسابي والوسيط.

ويعرض جدول ١٠-٤ بيانات لنسبة عدد السكان في ١٦ دولة والتي تمثل النواحي الحضرية. افترض أنك تريد تلخيص هذه المعلومات ورفع تقرير حول الوسط الحسابي (المتوسط الحسابي) لوصف حالة التحضر في هذه المجموعة من الدول. يمكن حساب المتوسط الحسابي Mean بقسمة مجموع نسب التحضر في هذه الدول مقسوماً على عدد الدول: $(٩٠ + ٦٤ + ٨٤ + ٧١ + ٥٩ + ٧٣ + ٦٢ + ٦٢ + ٤٧) / ١٦ = ٧١,٣$. وبالنظر إلى الحالتين اللتين توجدان في المنتصف فوق وتحت ٥٠٪ من الحالات ستجد أنهما ٧١ و ٧٣، واللتين عن طريقها يمكن حساب الوسيط كما يلي $(٧٣ + ٧١) / ٢ = ٧٢$ مع الإشارة إلى أنه يجب ترتيب هذه القيم تصاعدياً أو تنازلياً قبل حساب الوسيط. أما النوال فسوف يكون ٦, ٤٧. لاحظ في هذه الحالة أن قيمة المتوسط والوسيط قريبتان من بعضهما البعض ولكن النوال يعتبر مختلفاً بشكل كبير عنهما.

ويعتمد اختيار أي من مقاييس النزعة المركزية الذي يمكن استخدامه على نوع البيانات: بيانات اسمية Nominal، أو بيانات ذات رتبة أو رتبوية Ordinal، أو بيانات فئوية/نسبية interval/ratio data (جدول ١٠-٥).

- **بيانات اسمية** وهي تلك البيانات التي يتم إدراجها تحت فئة من الفئات المتعددة غير المتداخلة، مثل النوع الاجتماعي «الجنس»، والديانة، أو بلد المنشأ.
- **بيانات ذات رتبة أو رتبوية**، وهي البيانات التي يمكن وضعها على مقياس متدرج له ترتيب معين، ولكن لا يشترط أن تكون «المسافة» بين الردود المتعاقبة المتوالية متشابهة. فالمقاييس تتراوح فيما بين: «الأكثر أهمية» إلى «الأقل أهمية» أو «أوافق بقوة» إلى «لا أوافق بشدة». وتقوم بتصوير وعرض بيانات رتبوية. ولا تتضمن هذه البيانات نقطة الصفر.
- **بيانات فئوية / نسبية** وهي أرقام حقيقية. فهذه البيانات تتضمن نقطة الصفر وتتضمن فواصل ثابتة غير متغيرة، مثل المسطرة، ويمكن تقسيمها ومقارنتها بأرقام أخرى تتضمن نسباً مئوية.

جدول (١٠-٥) مقاييس النزعة المركزية المفضلة طبقاً لنوع البيانات

نوع البيانات	أفضل مقاييس النزعة المركزية
اسمية	المنوال
رتبوية / ذات رتبة	المنوال أو الوسيط
فئوية / نسبية	المنوال أو الوسيط أو المتوسط الحسابي

المصدر: المؤلفان

وبالنسبة للبيانات الفئوية / النسبية، فإن الاختيار سوف يعتمد على التوزيع. فإذا كان التوزيع هو توزيع المنحنى الطبيعي على شكل الجرس، فإن المتوسط والوسيط والمنوال يجب أن يكونوا قريبين من بعضهم البعض. وفي هذه الحالة، فإن المتوسط يكون هو أفضل مقاييس النزعة المركزية التي يمكن استخدامها. وفي المقابل، إذا تضمنت الدرجات عددا قليلا من الدرجات العالية أو عددا قليلا من الدرجات المنخفضة، فإن المتوسط لن يكون قريبا من المركز. وفي هذا الموقف، فإن الوسيط سيكون هو أفضل مقاييس النزعة المركزية التي يمكن استخدامها.

مقاييس التشتت. يوجد هناك مقياسان شائعان لمقاييس التشتت يقومان على قياس تشتت المتغيرات الكمية: المدى Range، والانحراف المعياري Standard Deviation. المدى هو الفرق بين القيمة الأعلى والقيمة الأقل للمتغير.

وباستخدام البيانات الموضحة في جدول (١٠-٤)، فإن المدى الخاص بنسبة التجمعات السكانية الذين يعيشون في الحضر سيكون $93 - 47 = 46$.

والمدى لا يتم الكشف عنه أو إظهاره بشكل كبير لأنه يتم تحديده بشكل حصري عن طريق ملاحظة قيمتين رئيسيتين، في حين يتم تجاهل الحالات الأخرى. وعندما تكون هاتان القيمتان متطرفتين، فإن المدى لن يكون له معنى في إظهار أين تقع الدرجات الأخرى.

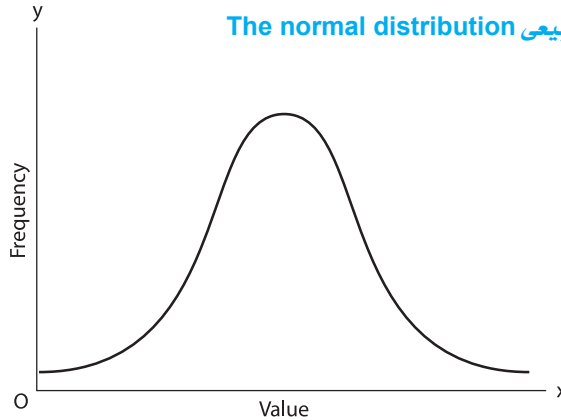
ومن أكثر مقاييس التشتت شيوعاً واستخداماً مع البيانات الفئوية / النسبية هو الانحراف المعياري. والانحراف المعياري هو مقياس لتشتت الدرجات على أي من جوانب الوسط الحسابي / المتوسط الحسابي Mean. وكلما كانت الدرجات مختلفة عن هذا المتوسط، كان الانحراف المعياري كبيراً.

■ التوزيع الطبيعي:

وهو عبارة عن احتمالية توزيع مستمرة تقوم بتوصيف البيانات التي تقع فيها الفئة/الطبقة حول المتوسط

ولكي يتم فهم مفهوم الانحراف المعياري بشكل جيد، فمن الضروري فهم ما يطلق عليه **التوزيع الطبيعي Normal distribution** (شكل ١٠-٤)، ويطلق عليه في أحيان أخرى منحنى الجرس bell curve لأنه يشبه الجرس. وفي التوزيع الطبيعي، نجد أن غالبية البيانات تقع في منتصف التوزيع في حين تقع بيانات أقل، وأقل حتى نهاية التوزيع.

شكل (١٠-٤) التوزيع الطبيعي The normal distribution

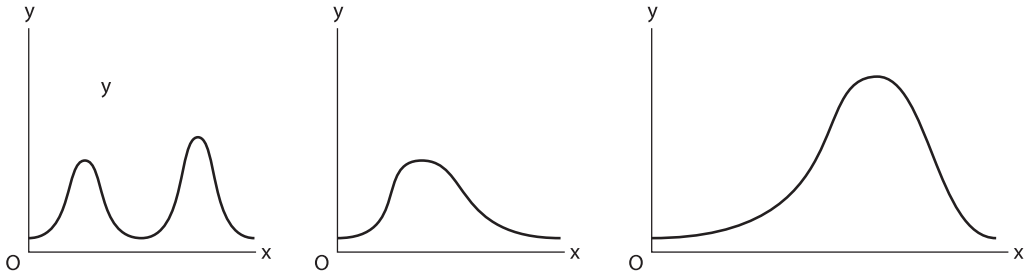


المصدر: المؤلفين

لا تتسم توزيعات البيانات دائماً بالتوزيعات الطبيعية. فبعض التوزيعات يمكن تمثيلها في شكل منحنيات مسطحة مستوية، في حين يمكن تمثيل بيانات أخرى بمنحنيات شديدة الانحدار في نهاية أحد الأطراف أو في غيرها (شكل ١٠-٥) .

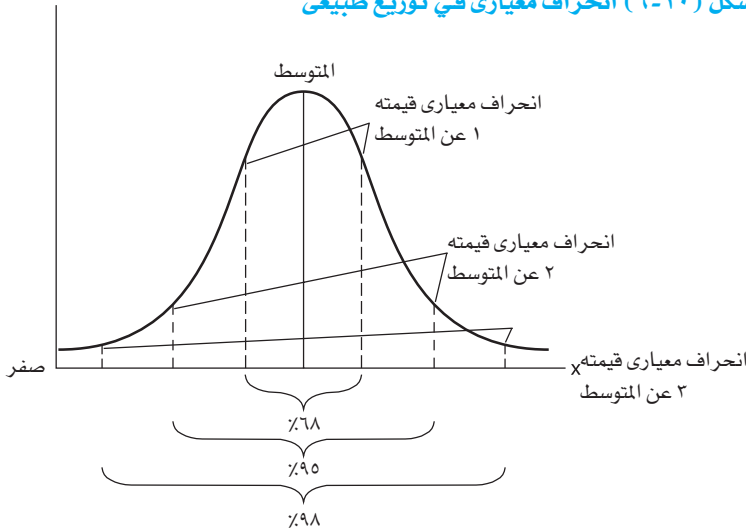
ويقوم الانحراف المعياري بقياس الكيفية التي تقترب فيها البيانات من بعضها البعض حول المتوسط. وهو يقيس المسافة بينها وبين هذا المتوسط (مدى انحرافها عن المتوسط). وفي التوزيعات الطبيعية، نجد انحرافاً معيارياً واحداً عن المتوسط في أي من الاتجاهات على حسابات المحور الأفقى لحوالى ٦٨٪ من البيانات (شكل ١٠-٦). في حين يوجد انحرافان معياريان عن المتوسط لحوالى ٩٥٪ من البيانات وثلاثة انحرافات معيارية عن المتوسط لحوالى ٩٨٪ من البيانات.

شكل (١٠-٥) توزيعات غير طبيعية



المصدر: المؤلفان

شكل (١٠-٦) انحراف معيارى في توزيع طبيعى



المصدر: المؤلفان

مربع (١٠-٥) حساب الانحراف المعياري

يتم حساب الانحراف المعياري للتوزيع كما يأتي:

- ١- حساب المتوسط الحسابي للبيانات.
 - ٢- طرح المتوسط من كل نقطة للبيانات لإيجاد الانحراف.
 - ٣- تربيع الانحراف في النقطة الثانية أعلاه لكل الدرجات..
 - ٤- اجمع كل مربعات هذه الانحرافات.
 - ٥- اطرح ١ من عدد نقاط البيانات.
 - ٦- اقسم مجموع كل مربعات الانحرافات على نتيجة الخطوة الخامسة أعلاه (عدد البنود في القائمة - ١)
 - ٧- حساب الجذر التربيعي لنتيجة الخطوة السادسة أعلاه..
- معادلة الانحراف المعياري ستكون كالتالي:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{N - 1}}$$

حيث أن σ = الانحراف المعياري، \sum = مجموع، و \bar{x} = المتوسط.

وحتى مع العينات الصغيرة، فإن حساب الانحراف المعياري يعد مستنزفاً للوقت، والحمد لله أنه توجد لدينا برامج إحصائية جاهزة تشمل الجداول الإلكترونية Microsoft Excel Sheet وبرنامج الحزم الاقتصادية الاجتماعية (SPSS) Statistical Product and Service Solutions والتي يمكنها أداء مثل هذه العمليات الحسابية الاحصائية.

وإذا كان المنحنى على شكل مسطح للبيانات التي تم رصدها، فإن الانحراف المعياري يمكن أن يكون أكبر. وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى الكيفية التي تنشتت بها البيانات عن المتوسط (مربع ١٠-٥). وإذا كانت درجات كل الأفراد هي ٧٥ في اختبار ما، فإن المتوسط سيكون ٧٥ أيضاً، في حين سيكون الانحراف المعياري صفراً. وإذا تراوحت درجات كل المبحوثين بين ٧٠ و٨٠، بمتوسط حسابي ٧٥، فإن الانحراف المعياري سيكون أصغر للذين تراوحت درجاتهم ما بين ٤٠ و٩٠ درجة (بمتوسط حسابي ٧٥). ودعنا نقيم بصياغتها بطريقة أخرى:

انحراف معياري قيمته قليلة = لا يوجد تشتت كبير.

انحراف معياري قيمته عالية = يوجد التشتت كبير.

فالانحراف المعياري يتفوق على المدى لأنه يسمح لكل حالة أن يكون لها تأثير على قيمتها.

المقاييس الوصفية الأكثر استخداماً. في بعض الأحيان يتم طرح سؤال يخص عملية عد أو حصر معينة («كم عدد الماعز التي تملكها؟ كم مرة تستخدم البنك / المصرف؟») فالإجابات على مثل هذه الأسئلة يتم إقرارها بشكل مطلق وفي ضوء نسب مئوية.

ولكن في أحيان أخرى، يُطلب من الأشخاص إعطاء رأيهم أو وجهة نظرهم على مقياس معين. فمثلاً، قد يقوم أحد المقيمين بطرح سؤال عما إذا كان المبحوثون قادرين على تطبيق ما قاموا بتعلمه، وهنا يتم إعطائهم مقياس من ٥ تقديرات تتراوح من «ليس على الإطلاق» إلى «كثيراً جداً». وعند تحليل هذا النوع من البيانات، يجب عليك إنشاء وتصميم قاعدة لإصدار حكم أو تقدير: وهنا يجب عليك التركيز على نسبة الذين قاموا بإجابات متطرفة في نهاية المقياس من الجانبين أكثر من

مربع (١٠-٦) خطوط إرشادية لتحليل بيانات مسحية كمية

فيما يلي بعض الإرشادات التي يمكن أن تساعد المقيمين في تحليل بيانات مسحية كمية:

- ١- اختيار طريقة مقننة قياسية لتحليل البيانات، ثم ابدأ في تطبيقها بشكل مستمر.
- ٢- عدم دمج الفئات أو القيم المتوسطة مع الفئات التي توجد في أي من نهايتي المقياس.
- ٣- عدم رفع أو كتابة تقارير عن استجابات «أوافق» و«لا أوافق» بدون أن تقوم بعمل ذلك أيضاً مع الاستجابات الخاصة بـ «أوافق بشدة» أو «لا أوافق بشدة» (في حالة استخدامها).
- ٤- القيام بتحليل كل من النسب المئوية والأرقام وكتابة تقرير عنها.
- ٥- تحديد عدد المبحوثين لاستخدامها كنقطة مرجعية في التحليل.
- ٦- إذا كانت هناك اختلافات طفيفة في النتائج، يجب عليك رفع قيمة المؤشر: كيف تشبه النتائج عندما يكون التركيز على الأسئلة التي يجب فيها الأغلبية بـ «راض جداً» أو «لا أوافق بشدة»؟
- ٧- تذكر أن تحليل البيانات فن ومهارة، ولذا سيكون إجراؤه أسهل مع التدريب والممارسة.

المصدر: المؤلفان

تركيزك على من كانت استجاباتهم في منتصف المقياس، أو ما نعنيه بالإجابات المتوسطة. وبالرغم من عدم وجود قواعد ثابتة في هذا الصدد، نقوم بعرض بعض الإرشادات التي نأمل أن تكون مفيدة بالنسبة لك (مربع ١٠-٦).

إذا قمنا بأخذ أحد الأمثلة في هذا الصدد لمسح خاص بعملاء مركز صحي (جدول ١٠-٦). لقد كانت هناك طريقة وحيدة في هذا المسح لتحليل البيانات وهي تقرير أن نصف المبحوثين أجابوا بالموافقة أو بالموافقة بشدة أنهم يتلقون رعاية صحية جيدة، وأن ٥٥٪ أجابوا بالموافقة أو بالموافقة بشدة على أن موظفي العيادة لديهم استعداد ورغبة للإجابة على الأسئلة التي يطرحها العملاء. ومع ذلك فيوجد هناك ٦٠٪ أجابوا بالموافقة أو بالموافقة بشدة على أنهم ينتظرون وقتاً طويلاً قبل أن يتم السماح برؤيتهم وفحصهم. ففي هذا التحليل، قام المقيم باتخاذ قرار بدمج النسب المئوية لكل من أجابوا بالموافقة أو بالموافقة بشدة.

جدول (١٠-٦) وجهات نظر العملاء حول خدمات الحالات الصحية في عيادة محلية (نسبة المبحوثين)

١- بالرجوع لخبرتك في مجال عيادات ومراكز الصحة المحلية، هل توافق أو لا توافق على العبارات التالية؟

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لست موافقاً		أوافق بشدة
			أوافق	أوافق	
انتظر وقتاً طويلاً قبل السماح برؤيتي وفحصي	١٠	٢٠	١٠	٢٥	٢٥
الموظفون لديهم استعداد ورغبة للإجابة على أسئلتى	٥	١٠	٢٠	٢٥	٢٥
أتلقي رعاية صحية جيدة في العيادة	١٥	٢٥	١٠	٢٥	٢٥

المصدر: المؤلفان

ملحوظة: العينة = ٣٦

جدول (١٠-٧) وجهات نظر المستفيدين حول خدمات الرعاية الصحية في عيادة محلية (نسبة المبحوثين)

١- بالرجوع لخبرتك في مجال عيادات ومراكز الصحة المحلية، هل توافق أو لا توافق على العبارات التالية؟

العبارة	لا أوافق بشدة		تستوافق	
	بشدة	أوافق	أوافقاً	أوافق بشدة
انتظر وقتاً طويلاً قبل السماح برؤيتي وفحصي	٥٠	٢٠	١٠	١٥
الموظفون لديهم استعداد ورغبة للإجابة على أسئلتني	٥	٢٠	٢٠	٦٥
أتلقي رعاية صحية جيدة في العيادة	٢٠	٢٥	٥٥	٥

المصدر: المؤلفان

ملحوظة: العينة = ٣٦

وإذا كانت البيانات مختلفة، فإن المقيم قد يستخدم إستراتيجية مختلفة. وإذا أخذنا في اعتبارنا، أحد الأمثلة الموجودة في جدول ١٠-٧.

نلاحظ أن التحليل في هذه الحالة أظهر أن ٨٠٪ من المبحوثين وافقوا أو وافقوا بشدة على أن يتلقوا رعاية صحية جيدة، وأن ٧٠٪ وافقوا أو وافقوا بشدة على أن ينتظروا وقتاً طويلاً قبل السماح برؤيتهم وفحصهم. والنقطة الأقوى هنا كانت هي استعداد الموظفين للإجابة على الأسئلة التي يتم طرحها عليهم من جانب المستفيدين، مع نسبة ٩٥٪ من المبحوثين أقرروا بأنهم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن يتلقوا رعاية صحية جيدة.

وصف متغيرين في نفس الوقت. أحياناً يريد المقيمون وصف متغيرين في نفس الوقت. افترض مثلاً، أنهم يريدون وصف حصص التدريب العملي وحصص المحاضرات. فبالنسبة لكل فصل يريد المقيمون معرفة النسبة المئوية للأولاد والنسبة المئوية للبنات. ويوضح تحليل البيانات أن فصول التدريب العملي تتكون من ٥٥٪ من الأولاد و٤٥٪ من البنات، في حين أن الفصول التقليدية للمحاضرات تتكون من ٥٥٪ من البنات و٤٥٪ من الأولاد.

التبويب المشترك (Cross-tabulation (or "cross-tab") وهو نوع من التبويب يعرض

لاثنين أو أكثر من المتغيرات، وعادة ما يتم تقديمه على شكل مصفوفة. فعندما يكون هناك توزيع تكراري يُمدنا بتوزيع لمتغير واحد، فإن الجدول المحتمل استخدامه يقوم بوصف توزيع لاثنتين أو أكثر من المتغيرات معاً. وسوف تقوم كل الخلايا بتوضيح النسبة المئوية وعدد المبحوثين الذين أدلوا بمزيج أو خليط معين من الاستجابات.

ويمكن تفسير البيانات المتعلقة بمعدل الحضور للفصل كما يأتي: في هذه العينة، نسبة الأولاد تصل لحوالي ٥٥٪ أكثر من نسبة البنات ٤٥٪ فيما يتعلق بحضور فصول التدريبات العملية. وتقتح

■ **التبويب المشترك:** ونعني به التوزيع المشترك لاثنتين أو أكثر من المتغيرات، وعادة ما يتم عرضها في صورة جدول

هذه النتائج وجود علاقة ارتباطية بين النوع الاجتماعي «الجنس» وبين حضور فصول التدريب العملي. ولكن لأي مدى تعد هذه العلاقة قوية ؟ عند النظر إلى المقاييس الارتباطية فمن الضروري تفهم مفاهيم كل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

المتغيرات المستقلة Independent variables وهي تلك المتغيرات التي تقوم بتفسير التغير الحادث في متغير آخر (المتغير التابع) . فصي تقييم لبرنامج تدريبي، مثلاً، المتغير المستقل قد يتضمن ويشمل خبرات المعلمين أو المدربين، وخلفية المشاركين، والمنهج المستخدم، وطول فترة التدريب، وشكل ونمط التدريب.. الخ.

المتغيرات التابعة Dependent variables هي المتغيرات التي يجب تفسيرها. فبالنسبة للبرنامج التدريبي، فإن المتغيرات التابعة يمكن أن تكون درجات المشاركين في اختبارات المعرفة، والدرجات التي يتم رصدها على مصفوفة تصميم تقييم، أو الدرجات الخاصة بأحد نماذج تصميم التقييم التي تم تحسينها.

وغالباً ما يهتم المقيمين فيما إذا كانت هناك اختلافات في القيم المتوسطة للمتغير الكمي لاثنتين من العينة المستخدمة. فقد يكونون مهتمين مثلاً، بالبحث في الإجابة على الأسئلة مثل الموضحة أدناه:

- هل أثمر الحصول على معدل إنتاجية أعلى بعد استخدام مشروع الري الذي لم يتم استخدامه من قبل؟
- هل تكشف المسوح التي تم إجراؤها على المرضى في أحد المستشفيات القديمة والتي تم بناؤها مرة أخرى من خلال أحد مشروعات التنمية عن وجود اختلافات في النسب المئوية للمرضى الذين عبروا عن رضاهم عن الرعاية الصحية المقدمة فيها؟

ويحتاج المقيمون إلى تحديد فيما إذا كانت هناك اختلافات (فروقات) تشير إلى اختلافات حقيقية في متوسطات التجمعات السكانية. أو وجود تباين عشوائي في العينات التي تم اختيارها من التجمعين السكانيين. وعن طريق استخدام اختبار إحصائي، تم إقرار افتراض شائع أنه لا توجد هناك اختلافات بين متوسطات (أو نسب) التجمعين السكانيين. ولقد تم تناول هذا الموضوع في الجزء التالي الذي يناقش موضوع الإحصاءات الاستدلالية.

المقاييس الارتباطية (مقاييس العلاقات الارتباطية) وهي تلك المقاييس التي تشير إلى كيفية التي ترتبط فيها المتغيرات مع بعضها البعض بقوة. فالارتباط البسيط بين المتغيرات لا يمكن استخدامه كمرجع وأساس لإثبات السبب. فهذا الارتباط البسيط يُمكنه فقط أن يقترح احتمال وجود إحدى العلاقات السببية إذا كان معدل الارتباط في المقياس قوياً.

وعادة ما يتم كتابة تقارير عن المقاييس الارتباطية في ضوء المقياس الذي يتراوح بين -1 و+1. والمقياس الذي يتضمن علامة موجبة يعنى أن المتغيرات تتغير في نفس الاتجاه: كلاهما يصعد لأعلى أو يهبط لأسفل. وهذا ما يطلق عليه **بالعلاقة المباشرة (تناسب طردى) Direct relationship**. وأقوى علاقة إيجابية كاملة ستكون قيمتها تساوي +1.

أما العلامة السالبة فتشير إلى أن المتغيرات يوجد فيما بينها **علاقة عكسية Inverse relationship** (تناسب عكسى)، ويعني ذلك أنها تتحرك في اتجاهات عكسية (مثلاً، عندما يزيد السن، فإن الوضع الصحي ينخفض). والعلاقة السلبية الكاملة ستكون تساوي قيمتها -1. وكلما اقترب

■ المتغير المستقل :

وهو المتغير الذي يقوم بتفسير التغير الحادث في متغير (تابع) آخر.

■ المتغير التابع :

وهو المتغير الذي يجب تفسيره.

■ المقاييس

الارتباطية :

وهي المقاييس التي تشير للكيفية التي يكون فيها ارتباط قوي بين المتغيرات بعضها البعض.

■ العلاقة المباشرة :

وهي العلاقة التي تتحرك فيها المتغيرات في نفس الاتجاه (فيكونان معا لأعلى أو لأسفل) .

■ العلاقة

العكسية : وهي العلاقة التي تتحرك فيها المتغيرات في الاتجاه العاكس.

المقياس من الصفر، كانت العلاقة الارتباطية ضعيفة (حيث توضح العلاقة عدم وجود ارتباط مع قيم الصفر) وكلما اقترب المقياس من +1 أو -1، فإن هذا يعني وجود علاقة ارتباطية قوية.

الإحصاءات الاستدلالية Inferential statistics

إن الإحصاءات الاستدلالية تُمكن المقيمين من عمل تقدير عن المجموعة السكانية المستهدفة بناءً على عينة عشوائية يتم اختيارها من هذه المجموعة السكانية. والتخوف الكبير من استخدام العينة العشوائية هنا أن النتيجة قد تعكس نوعاً من الدهشة من العينة، ولذلك، فلن تكشف العينة العشوائية عن صورة دقيقة للمجموعة السكانية المستهدفة. وإذا قام المقيمون باختيار عينة مختلفة، فهل ستكون النتائج متشابهة أم ستكون مختلفة تماماً؟

وتقوم الاختبارات ذات الدلالة الإحصائية بقياس احتمالية الحصول على نفس النتائج إذا لم يكن هناك أي اختلافات حقيقية في المجموعة السكانية المستهدفة ككل. ويقوم المقيمون بإطلاق اسم الفرضية الصفرية (الفرضية العدمية) على هذه العملية، حيث أنها تقوم دائماً على اختلاف الصفر في المجموعة السكانية المستهدفة.

ولنأخذ هنا مثلاً مسح تم إجراؤه على عينة عشوائية من الأشخاص في باكستان يوضح أنه كان هناك اختلاف قيمته ٥٠٠٠ روبية في الدخل السنوي بين الرجال والنساء. وقد يتم التعبير عن هذا الاختبار بهذه الصورة: أنه لا يوجد هناك اختلاف حقيقي في المجموعة السكانية المستهدفة، فما هي احتمالية وجود اختلاف بقيمة ٥٠٠٠ روبية في عينة عشوائية؟ إذا كانت هناك فرصة لوجود هذا الاختلاف بنسبة ٥٪ (٠,٠٥) أو أقل، فنحن نستخلص أن نتائج العينة تعتبر بمثابة تقدير دقيق للمجموعة السكانية المستهدفة، فسيكون هناك اختلاف بحوالى ٥٠٠٠ روبية، وهنا يكون الاختلاف ذات دلالة إحصائية.

وتعنى قيمة A-p (بالنسبة لاحتمالية الخطأ) لـ ٥٪ أن المقيم متأكد بنسبة ٩٥٪ من أن نتائج العينة لم تكن نتيجة المصادفة. وهذا يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية على مستوى ثقة ٠,٠٥. وتقوم كل الاختبارات الإحصائية ذات الدلالة الإحصائية بشكل جزئي على حجم العينة. فإذا كانت العينة كبيرة جداً، فستكون هناك اختلافات صغيرة ذات دلالة إحصائية. ويحتاج المقيمون إلى تقرير ما إذا كانت الاختلافات ضرورية، أو غير ضرورية، مع الأخذ في الاعتبار لطبيعة البحث الذي يقومون بإجرائه. وتوجد هناك ثلاثة اختبارات إحصائية يتم استخدامها وهي: اختبار كاي سكوير Chi-square، واختبار تي تست t-test، واختبار التباين. وفيما يلي عرض موجز عن كل من هذه الاختبارات الثلاثة.

■ اختبار Chi-square

اختبار كاي Square

سكوير؛ وهو
اختبار احصائي يتم استخدامه لتحديد ما إذا كانت التكرارات التي تم رصدها تختلف بشكل ملحوظ عن التكرارات المتوقعة بالصدفة.

اختبار *Chi-square test* بالرغم من أن هذا الاختبار لا يعد الأقوى بين مقاييس الارتباط الأخرى، فإنه يُعتبر من أكثر الاختبارات الإحصائية شيوعاً واستخداماً، لأنه من السهل حسابه وتفسيره. والغرض من هذا الاختبار هو تحديد ما إذا كانت التكرارات التي تم رصدها تختلف بشكل ملحوظ عن التكرارات التي يمكن لفرد ما توقعها بالصدفة. ولقد تم استخدام هذا الاختبار للمقارنة بين قيمتين اسميتين (مثل، الحالة الزوجية والانتساب الديني). كما تم استخدامه أيضاً للمقارنة بين المتغيرات الرتبوية أو ذات الرتب (الاستجابات القياسية) أو لمزيج من المتغيرات الاسمية والمتغيرات الرتبوية / ذات الرتبة.

والمقياس الإحصائي Chi-square هو عبارة عن مجموع المساهمات التي تساهم بها كل من الخلايا الفردية في جدول للبيانات. وتساهم كل خلية في الجدول بشيء ما في إحصاء وحساب Chi-square في صورته النهائية. فإذا اختلفت الخلية المقصودة بشكل ملحوظ عن التكرار المتوقع، فحينئذ تكون مساهمة هذه الخلية في حساب Chi-square كبيرة. وإذا كانت الخلية قريبة من التكرار المتوقع لهذه الخلية، فحينئذ تكون مساهمة هذه الخلية في حساب Chi-square منخفضة. ويشير Chi-square إلى - أنه في مكان ما في الجدول - تختلف التكرارات التي يتم رصدها بشكل ملحوظ عن التكرارات المتوقعة. وهذا لا يخبرنا عن أي خلية معينة (أو خلايا) أنها هي التي كانت السبب وراء هذا الاختلاف العالي في ضوء هذا الاختبار، حيث يخبرنا فقط أنها موجودة هناك. كما أن هذا الاختبار يقوم بقياس ما إذا كان المتغيران مستقلين عن بعضهما البعض بناءً على البيانات التي تم ملاحظتها، أم غير مستقلين.

هذا ويقوم هذا الاختبار أيضا بقياس دلالة التبويب المشترك. ويجب أن يتم حساب قيم هذا الاختبار بنسب مئوية. بل يمكن تحويل التبويبات المشتركة Cross-tabs إلى أرقام مجردة (أعداد) قبل تطبيق هذا الاختبار. وعلى الجانب الآخر فإن هذا الاختبار يصاحبه الكثير من المشكلات عندما يكون هناك تكرار لأي خلية أقل من 5 (ولمزيد من المناقشة حول هذا الموضوع، يمكنك الرجوع إلى (Fienberg 1980).

إختبار *t- test* . عند النظر إلى الاختلافات بين مجموعتين، فإن المُقيمين عليهم إصدار حكم عن الاختلافات الموجودة بين متوسطاتها ذات الصلة للتعرف إلى مدى التشتت أو التباين في درجاتها. وهنا نشير الى أن هذا الاختبار يمكنه عمل ذلك. فهو يستخدم لتحديد فيما إذا كانت مجموعة واحدة من الدرجات الرقمية أعلى أو أقل إحصائياً من مجموعة أخرى من الدرجات. وهذا التحليل يعتبر مناسباً وملائماً عندما يتم مقارنة متوسط درجات مجموعتين من المجموعات. ويقوم المُقيمون باستخدام هذا الاختبار لمقارنة متوسط درجات مجموعة تأثرت بالمشروع مع متوسط درجات مجموعة ضابطة أخرى.

تحليل التباين (*Analysis of variance (ANOVA)*. يُعتبر استخدام t-test صعباً وتقيلاً عند الحاجة للمقارنة بين ثلاث مجموعات أو أكثر. وعندما يحتاج التقييم إلى مقارنة متوسطات عدد كبير من المجموعات المختلفة، فمن الأفضل استخدام تحليل التباين (ANOVA).

ويُعتبر هذا النوع من التحليل بمثابة منهجية إحصائية يتم استخدامها لتقييم الاختلافات بين مجموعات البيانات. وعند القيام باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية (EXCEL)، يتم استخدامه لعمل مقارنات بين متوسطين أو أكثر في نفس الوقت لتحديد ما إذا كان التغيير الذي تم رصده وملاحظته كان بسبب التباين المتوقع بالصدفة، أو بسبب احتمالية عامل أو مجموعة من العوامل الأخرى. أما تحليل التباين فيقوم بتقييم الكيفية التي تؤثر فيها المتغيرات الاسمية المستقلة على المتغير التابع المستمر. وهو يفترض أن كل التجمعات السكانية بالنسبة لكل المجموعات التي سوف تتم مقارنتها لديها انحرافات معيارية متساوية (على فرض تجانس التباين)، وأن العينات تم اختيارها عشوائياً من بين المجموعة السكانية المستهدفة. ومن الضروري هنا أن نقوم بفحص هذه

■ T-test اختبارات:

وهو اختبار احصائي يتم استخدامه لتحديد ما إذا كانت هناك مجموعة واحدة من الدرجات الرقمية تختلف بشكل احصائي ذي دلالة عن درجات مجموعة أخرى.

■ تحليل التباين:

وهو منهجية احصائية يتم استخدامها لتقييم الاختلافات بين مجموعات البيانات.

الافتراضات قبل استخدام هذا النوع من التحليل. وتقوم الاختبارات في تحليل التباين على معدل فيشر F - والتي نعني بها التباين الذي يعزى إلى المعالجة التجريبية أو التأثير مقسوماً على التباين الذي يعزى للخطأ التجريبي. والفرضية الصفرية هنا أن هذه النسبة تساوي ١,٠ (وهو الذي يكون فيه التأثير التجريبي هو نفس الخطأ التجريبي). ويتم رفض هذا الافتراض إذا كانت قيمة F-Ratio كبيرة بشكل كافٍ حيث تكون احتمالية الوصول لنسبة ١,٠ أقل من المستوى المتوقع، فقد يكون ٠,٠٥ (في حالة ١ من أصل ٢٠).

المزج بين البيانات النوعية والبيانات الكمية

لقد ناقش كل من مايلز وهيوبرمان (Miles and Huberman, 1994) كيف يمكن الربط أو المزج بين البيانات النوعية والبيانات الكمية. ولقد قاما في هذا الصدد بالبدء بمناقشة أحد التعليقات التي أشار إليها فريد كيرلنجر Fred Kerlinger، باعتباره أحد الباحثين المتميزين في المناحي الكمية عندما قال: «لا يوجد هناك شيء يمكن اعتباره بمثابة بيانات نوعية صرفة. كل شيء إما أن يكون قيمته ١ أو صفر». ومن ثم قاما بمعارضة ذلك الرأي قائلين: أن كل البيانات تقوم أساساً على البيانات النوعية.

ولقد استمرت المناقشات حول البيانات الكمية مقابل البيانات النوعية لسنوات عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالرغم من أنه لم تكن بمثابة قضية أو موضوع ما في مجال التنمية، فإن تقييم التنمية يقوم باستخدام كل من البيانات الكمية والبيانات النوعية لفهم العالم المحيط «الكميات هي عبارة عن مجموعة من الخصائص، كما أن الجودة أو النوعية التي يتم قياسها هي الحجم الذي يتم التعبير عنه بصورة قياس» (Miles and Huberman, 1994) وتقوم الطرق النوعية بتزويدنا بمعلومات أكثر عن السياق، في حين أن المناهج الكمية تسمح بتعميم النتائج على مواقف أخرى.

ولقد أشار كل من مايلز وهيوبرمان Miles and Huberman أن الربط والمزج بين البيانات الكمية والبيانات النوعية عند تصميم دراسة يسمح للمقيمين بما يأتي:

- تأكيد أو تعزيز كل نوع من أنواع البيانات عن طريق ما يعرف بالأسلوب الثلاثي Triangulation
- إجراء التحليل، يزودنا بمعلومات غنية وتسمح بالاثراء والاسهاب
- بدء العمل في محاور جديدة من التفكير من خلال الانتباه للمفاجآت أو المفارقات، «تحول الأفكار» والتوصل إلى وجهات نظر ورؤى أكثر وضوحاً.

ولقد قام كل من جرين وكاراسيلي وجريهام (Greene, Caracelli and Graham, 1997) بوصف القيمة المعرفية والسياسية لاستخدام مزيج من الطرق عند إجراء التقييم كما يأتي:

- القيمة المعرفية Epistemological: يُمكننا معرفة شيء ما بشكل أفضل عندما نقوم بالتعرف على طرق متعددة للحصول على هذه المعرفة
- القيمة السياسية Political: كل الطرق المعرفية هي طرق جزئية، ومن ثم فهي متعددة، ولذا فإن الطرق المتنوعة للمعرفة يجب تقديرها واحترامها

ولقد لاحظنا أن «المزيج الجيد من طرق التقييم يساهم بشكل نشط في وجود طرق متنوعة من التفكير وتقدير العمل، بشكل متنسق نحو تحقيق تفهم أفضل» واستخدام أنواع مختلفة من الطرق يعتبر هو الأنسب والأفضل لأغراض التعلم لأنواع مختلفة من الظواهر».

ولقد أعد هاوكينز (Hawkins, 2005) القائمة التالية التي تتعلق بالفوائد المختلفة لاستخدام النهج المتكامل الذي يشمل استخدام مزيج من الطرق في عملية التقييم:

- فحص واختبار مدى الاتساق بين البيانات والمعلومات يمكن بناؤه في إطار إجراءات عملية ثلاثية تسمح بوجود تقديرين فأكثر من التقديرات المستقلة للمتغيرات الرئيسية.
- يُمكن الحصول على وجهات نظر مختلفة. فمثلاً، عندما يقوم المُقيمون بالاهتمام بمتغيرات الدخل والاستهلاك باعتبارها مؤشرات رئيسية للرعاية الأسرية، فإن دراسات الحالة قد تكشف أن النساء أكثر ارتباطاً بقضايا التهميش والافتقار لتوازن القوى والتعرض للعنف.
- يُمكن إجراء التحليل على مستويات مختلفة. فطرق المسح يمكن أن تزودنا بتقديرات جيدة عن مستوى رفاهية الفرد، والأسرة، والمجتمع المحلي، ولكنها تكون أقل فعالية لتحليل العمليات الاجتماعية (مثلاً الصراع الاجتماعي) أو إجراء التحليل المؤسسي (مثلاً كيف يمكن إدارة الخدمات العامة بفعالية؟ وهل يتم إدراك المجتمع لذلك وإمكانية قيامه بإدارتها بنفسه؟). ولقد تم تصميم العديد من الطرق النوعية لتحليل قضايا وموضوعات عديدة مثل العمليات الاجتماعية، والسلوك المؤسسي، والبناء الاجتماعي، والصراع.
- يمكن توافر فرص كثيرة للقيام بعمليات التغذية الراجعة والتي يُمكن أن تساعد المُقيمين على تفسير النتائج، وعادة ما تتضمن التقارير المسحية إشارات لكثير من التناقضات في النتائج التي يتم رصدها، أو وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة والتي لا يمكن تفسيرها عن طريق تحليل البيانات. ففي معظم التقييمات الكمية، بمجرد الانتهاء من عملية جمع البيانات، من غير الممكن العودة إلى الميدان مرة أخرى لجمع بيانات ومعلومات إضافية.
- عادة ما يقوم المُقيمون الذين يديرون المسوح المختلفة بالرجوع لاستخدام الطرق النوعية لفحص القيم المتطرفة. وفي كثير من الحالات يجب على القائم على عملية التحليل اتخاذ قرارات نوعية حول عما إذا كان المبحوث الذي يقوم بإقرار بعض الظروف التي تكون أعلى أو أقل من المعيار بصورة ذات دلالة إحصائية يجب استيعاده، أم لا؟.
- تعتمد الفوائد المتعلقة بالداخل التكاملية على خلفية المُقيمين. فمن منظور المُقيم الكمي، نجد أن المكون النوعي سوف يساعد في تحديد القضايا والموضوعات الرئيسية التي سيتم تناولها في التقييم، وإعادة تنقيح ومراجعة الأسئلة التي تتماشى مع وجهات نظر المبحوثين، ويزودنا بمعلومات عن السياق الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي للتقييم. ومن الممكن أيضاً الرجوع للميدان لمتابعة وتتبع بعض النتائج المثيرة للاهتمام .
- يُمكن أن يستفيد المُقيمون باعتبارهم مقيمين نوعيين من استخدام الطرق الكمية. وهنا يمكن استخدام طرق اختيار العينات للسماح بتعميم النتائج ونشرها على مجموعات سكانية أكبر. كما أنه يمكن تسويق اختيار العينة مع المسح الذي ما زال في طور التنفيذ بحيث يُمكن مقارنة هذه النتائج التي تم التوصل إليها من الطرق النوعية مع نتائج المسح. كما يُمكن استخدام التحليل الإحصائي لضبط الخصائص الأسرية والظروف الاقتصادية الاجتماعية للمجالات المختلفة المتعلقة بالدراسة، ومن ثم يساهم في تقليل معدل التفسيرات البديلة للتغيرات التي تم رصدها أو ملاحظتها.

ولقد قام هاوكينز (Hawkins, 2005) بمناقشة متى يُمكن ومتى لا يُمكن استخدام النهج التكاملية الذي يضم مزيجاً من الطرق الكمية والنوعية. وبالرجوع إليه، نجد أنه أشار إلى أن مزيج الطرق يجب استخدامه في ضوء الظروف الآتية:

- تفهم عميق للتدخل الإنمائي والسياق الذي يدور حوله.
- وجود موازنة محدودة وقيود مرتبطة بالوقت، ولذا فإن عملية ثلاثية المنحى يُمكن أن تساعد في التحقق من صدق المعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة وباستخدام طرق مختلفة، ولعينات صغيرة.
- كما أنه لا يجب استخدام مزيج الطرق الكمية والنوعية في الظروف الآتية:
- عندما يمكن الإجابة على الأسئلة باستخدام أسلوب واحد فقط.
- عندما يكون تعميم النتائج مطلوباً، كما أن المؤشرات/ المقاييس يجب أن تكون واضحة ومباشرة.
- في حالة عدم توافر المقيمين الذين لديهم خبرة بالطرق التي يتم اختيارها بالنسبة للدراسة ككل (وفي هذه الحالة من الأفضل أن تقوم فقط باستخدام الطرق التي تتوافر فيها الخبرة).
- عند التزام الأطراف المعنية بمخطط معين لاستبعاد كل الآخرين لعدم اقتناعهم بأهمية وفائدة استخدام مزيج من الطرق الكمية والنوعية حتى لو كان الآخرون لديهم الخبرة اللازمة.
- عندما يكون الوقت متاحاً للتحليل ومرحلة التفسير محدوداً جداً.

ملخص

يتم استخدام البيانات النوعية مع البيانات غير الرقمية. ويمكن جمع البيانات النوعية، مثلاً، عن طريق استخدام الملاحظات المنظمة وغير المقننة، والمقابلات المفتوحة، وتحليل المستندات والوثائق المكتوبة، والمجموعات النقاشية البؤرية، وتحليل محتوى النصوص المختلفة. كما أن الملاحظات التي يتم أخذها أثناء عملية جمع البيانات هامة جداً، ويجب تناولها بمزيد من التفصيل.

وتعتبر عملية تحليل المحتوى العملية التي يتم فيها تحليل البيانات النوعية. ويستنزف تحليل المحتوى كثيراً من الوقت، ولكن القيام بعمله يكشف عن المزيد من المعلومات القيمة.

وبعد القيام بعملية جمع البيانات النوعية، فإن المقيمين يحتاجون إلى تنظيم هذه البيانات. وهنا يمكن تخزين البيانات والاحتفاظ بها عند توافر الكثير من الأنماط والجوانب الشائعة المشتركة في هذه البيانات. وبمجرد تخزين هذه البيانات (سواء يدوياً أو باستخدام الكمبيوتر)، يجب توكيد هذه البيانات ومن ثم البدء في تفسيرها.

ويتم استخدام البيانات الكمية باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. ويقوم الإحصاء الوصفي بتلخيص البيانات ووصف القيمة المركزية الرئيسية عن طريق $3Ms$ - المتوسط الحسابي، والوسيط، والمنوال. ومن أكثر مقاييس التشتت استخداماً وشيوعاً المدى والانحراف المعياري. ومن الأساليب الإحصائية الأكثر شيوعاً واستخداماً التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والمعدلات، ومعدلات التغيير.

كما أن الإحصاء الاستدلالي يمكن المقيمين من عمل تقديرات عن التجمعات السكانية المستهدفة بناءً على عينة عشوائية تم اختيارها من بين هذه المجموعة السكانية المستهدفة. وتشمل الأدوات

الإحصائية الاستدلالية الأكثر شيوعاً اختبارات Chi-square، t-test، بالإضافة إلى تحليل التباين ANOVA.

وعادة ما يقوم المقيمون باستخدام كل من الطرق النوعية والطرق الكمية. فاستخدام أكثر من طريقة واحدة له فوائد في حالات كثيرة. أما في الحالات التي يتم فيها طرح أسئلة قليلة من السهل الإجابة عنها، فإن استخدام النهج الواحد عادة ما يتم التوصية به.

أنشطة الفصل العاشر

تمرين تطبيقي ١٠-١ تكويد وتحليل بيانات نوعية

المطلوب منك القيام بجمع العديد من المقالات الطويلة المنشورة في الصحف والتي تتناول موضوع أو قضية ما من قضايا التنمية. ومن ثم ابدأ في استخدام هذه المقالات لإنشاء جدول أو شبكة من الكتابات اليدوية، وإعطاء مسميات للأعمدة «المقال» و «المقتبسات والمقتطفات». وبعد ذلك، مطلوب منك إدخال مقتطفات من المقالات التي ترى أنها مفيدة وضرورية. وعندما تقوم بتحديد المحاور الرئيسية من هذه المقالات، عليك بإدخالها كرؤوس أعمدة إضافية. ومن ثم عليك بوضع علامة على الخلية المناسبة التي يحتوي فيها المقتبس أو المقتطف على محور من المحاور. اكتب ملخصاً قصصياً بالنتائج التي قيمت برصدها من هذه المقالات.

تمرين تطبيقي ١٠-٢ : تجنب الأخطاء الشائعة عند تفسير البيانات الكمية

- ١- ٨٠٪ من المبحوثين لأحد المسوح أشاروا إلى أنهم وجدوا البرنامج مفيداً لهم. أي الطرق تكون الأفضل والأنسب لكتابة تقرير عن النتائج، « البرنامج كان مفيداً» أو «لقد وجد المشاركون هذا البرنامج مفيداً»؟ لقد طُلب من المبحوثين تحديد العقبات وجوانب الدعم التي تم تقديمها للبرنامج. ما هي المشكلة التي لاحظتها فيما يتعلق بإعداد تقرير عن النتائج في ضوء الإيجابيات والسلبيات؟
- ٢- يتطلب أحد المسوح قيام الطلاب بوضع تقدير رقمي على المكونات المختلفة لبرنامج تدريبي. معظم الطلاب وضعوا درجات إيجابية عالية على كل المكونات. ما المشكلة التي تتعلق بتقرير أن (٧٠٪) من الطلاب شعروا أن البرنامج التدريبي حقق نجاحاً؟
- ٣- ٤٠٪ من النساء و٢٠٪ من الرجال يؤيدون ويدعمون إجراء تغييرات في أحد المناهج. هل يُعتبر من الدقة تقرير أن غالبية النساء يؤيدن إجراء تغييرات على المنهج؟
- ٤- ٥١٪ من المبحوثين يؤيدون ويدعمون إجراء تغييرات على المنهج. هل يعتبر من الدقة تقرير أن أكثر من نصف المبحوثين يؤيدون ويدعمون إجراء تغييرات على المنهج؟
- ٥- لقد تم استكمال مسح من المسوح عن طريق ٥ من أصل ٢٠ من المعلمين والمدربين في البرنامج التدريبي. أقر كل المعلمين الخمسة أنه تم إعدادهم بشكل جيد لتدريس هذا البرنامج التدريبي. هل يُعتبر من الدقة القول بأنه تم إعدادهم بشكل جيد؟ هل من الدقة القول أن ٢٥٪ من المعلمين تم إعدادهم بشكل جيد؟
- ٦- عدد السيدات في المكتب السياسي ارتفع من ٢ إلى ٤ مقاعد في التشريع الذي يقرر وجود ٥٠ شخصاً في المكتب. هل من الدقة التقرير بأنه يوجد زيادة بنسبة ١٠٠٪؟
- ٧- يتكسب المشاركون في البرنامج التدريبي ٢٠٪ أكثر من هؤلاء الذين لم يشاركوا في البرنامج. هل من الدقة تقرير أن البرنامج أحدث زيادة في المرتب نسبتها ٢٠٪؟

تمرين تطبيقي ١٠-٣: تحليل نتائج استبيان

المطلوب منك استكمال هذا المسح، واطلب من اثنين على الأقل من زملائك القيام باستكمالها. ثم بعد ذلك عليك بجمع المسوح وتسجيل النتائج. اعمل لوحده أو مع آخرين، للقيام بتلخيص النتائج في صورة قصصية، والتوصل لبعض الاستنتاجات عن النتائج العامة.

١- لأي مدى يُمكنك القول بأنه يوجد لديك القدرة والمهارة التحليلية لعمل كل من المهام الآتية؟

المهارة	قليلة أو لا توجد	لحد ما	لمدى متوسط	لحد كبير	لحد كبير جداً
(أ) تصميم تقييم					
(ب) تحليل بيانات					
(ج) إعداد وتصميم مسح					
(د) إجراء مجموعة نقاشية					
(هـ) تيسير اجتماع مع الأطراف المعنية					
(و) كتابة تقرير تقييم					
(ز) إعداد ملخص موجز					

٢- في هذا الوقت من البرنامج التدريبي، كيف يمكنك الموافقة أو الرفض للعبارات الآتية:

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير موافق أوافق	أوافق بشدة
(أ) المادة التدريبية جديدة بالنسبة لي				
(ب) المادة التدريبية شيقة				
(ج) الوقت المخصص للمحاضرة كاف				
(د) الوقت المخصص للمناقشات داخل الجلسة التدريبية كاف				
(هـ) التدريبات كانت مفيدة				
(و) لقد تعلمت أن هذه المادة يمكنني استخدامها في وظيفتي الجديدة				

٣- من فضلك زدونا بأي تعليقات عن هذا البرنامج التدريبي.

- Babbie, E., F. Halley, and J. Zaino. 2000. *Adventures in Social Research*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Busch, Carol, Paul S. De Maret, Teresa Flynn, Rachel Kellum, Sheri Le, Brad Meyers, Matt Saunders, Robert White, and Mike Palmquist. 2005. *Content Analysis. Writing@CSU*, Colorado State University, Department of English, Fort Collins, CO.
<http://writing.colostate.edu/guides/research/content/>.
- Child and Adolescent Health Measurement Initiative (CAHMI). 2006. "Promoting Healthy Development Survey: Implementation Guidelines." Portland, OR: Oregon Health and Science University, Department of Pediatrics.
- . 2009. "Step 4: Monitor Survey Administration and Prepare for Analysis." <http://www.cahmi.org>.
- Catterall, M., and P. Maclaran. 1997. "Focus Group Data and Qualitative Analysis Programs: Coding the Moving Picture as Well as the Snapshots." *Sociological Research Online* 2 (1).
<http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/1/6.html>.
- Chapman, Arthur D. 2005. *Principles and Methods of Data Cleaning: Primary Species-Occurrence Data*. Report for the Global Biodiversity Information Facility, Version 1.0, Copenhagen.
<http://www2.gbif.org/DataCleaning.pdf>.
- Cody, Ronald. n.d. "Data Cleaning 101." Robert Wood Johnson Medical School, Piscataway, NJ.
<http://www.ats.ucla.edu/stat/sas/library/nesug99/ss123.pdf>.
- Constable, Rolly, Marla Cowell, Sarita Zornek Crawford, David Golden, Jake Hartvigsen, Kathryn Morgan, Anne Mudgett, Kris Parrish, Laura Thomas, Erika Yolanda Thompson, Rosie Turner, and Mike Palmquist. 2005. *Ethnography, Observational Research, and Narrative Inquiry. Writing@CSU*, Colorado State University, Department of English, Fort Collins, CO.
<http://writing.colostate.edu/guides/research/observe/>.
- Dehejia, Rajeev H., and Sadek Wahba. 2002. "Propensity Score-Matching Methods for Nonexperimental Causal Studies." *Review of Economics and Statistics* 84 (1): 151–61.
<http://www.nber.org/~rdehejia/papers/matching.pdf>.
- Denzin, N., and Y. Lincoln, eds. 2000. *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fienberg, S. E. 1980. *The Analysis of Cross-Classified Categorical Data*. 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Press.
- Firestone, W. 1987. "Meaning in Method: The Rhetoric of Quantitative and Qualitative Research." *Educational Researcher* 16 (7): 16–21.
<http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/16/7/16>.

- Gao, Jie, Michael Langberg, and Lenard J. Schulman. 2006. Analysis of Incomplete Data and an Intrinsic-Dimension Helly Theorem.
http://www.cs.sunysb.edu/~jgao/paper/clustering_lines.pdf.
- Glass, G., and K. Hopkins. 1996. *Statistical Methods in Education and Psychology*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Greene, J. C., and V. J. Caracelli. 1997. *Advances in Mixed Method Evaluation: The Challenges and Benefits of Integrating Diverse Paradigms*. New Directions for Evaluation No. 74. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greene, J. C., V. J. Caracelli, and W. F. Graham. 1989. "Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs." *Educational Evaluation and Policy Analysis* 11 (3) 255–74.
- Hawkins, Penny. 2005. "Thinking about Mixed Method Evaluation." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, July.
- IDRC (International Development Research Centre). 2008. *Qualitative Research for Tobacco Control, Module 6: Qualitative Data Analysis*. Ottawa, Canada.
http://www.idrc.ca/en/ev-106563-201-1-DO_TOPIC.html.
- Jaeger, R. M. 1990. *Statistics: A Spectator Sport*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Krippendorff, Klaus. 2004. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Loughborough University Department of Social Sciences. 2007. *New Methods for the Analysis of Media Content. CAQDAS: A Primer*. Leicestershire, United Kingdom.
http://www.lboro.ac.uk/research/mmethods/research/software/caqdas_primer.html#what.
- Miles, Mathew. B., and A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis an Expanded Sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morse, Janice M., and Lyn Richards. 2002. "The Integrity of Qualitative Research." In *Read Me First for a User's Guide to Qualitative Methods*, ed. J. M. Morse and L. Richards, 25–46. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Narayan, Deepa. 1996. "Toward Participatory Research." World Bank Technical Paper 307, Washington, DC.
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1996/04/01/000009265_3980625172923/Rendered/PDF/multi0page.pdf.
- NCSTE (Chinese National Centre for Science and Technology Evaluation), and IOB (Policy and Operations Evaluation Department). 2006. *Country-Led Joint Evaluation of the ORET/MILIEV Programme in China*. Amsterdam: Aksant Academic Publishers.
- Neuendorf, Kimberly A. 2006. *The Content Analysis Guidebook Online*.
<http://academic.csuohio.edu/kneuendorf/content/index.htm>.
- O'Rourke, Thomas W. 2000a. "Data Analysis: The Art and Science of Coding and Entering Data." *American Journal of Health Studies* 16 (3): 164–66.
http://Findarticles.com/p/articles/mi_m0CTG/is_3_16/ai_72731731.

- . 2000b. "Techniques for Screening and Cleaning Data for Analysis." *American Journal of Health Studies* 16: 217–19.
http://Findarticles.com/p/articles/mi_m0CTG/is_4_16/ai_83076574.
- P.A.N.D.A. (Practical Analysis of Nutritional Data). 2000. "Chapter 2: Data Cleaning."
<http://www.tulane.edu/~panda2/Analysis2/datclean/dataclean.htm>.
- Patton, Michael. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Porteous, Nancy. 2005. "A Blueprint for Public Health Management: The ToolKit's Approach to Program Evaluation." Presentation at the International Program for Development Evaluation Training, June–July 2005. Ottawa, Ontario.
- Porteous, Nancy L., B. J. Sheldrick, and P. J. Stewart. 1997. *Program Evaluation Tool Kit: A Blueprint for Public Health Management*. Ottawa-Carleton Health Department, Ottawa.
<http://www.phac-aspc.gc.ca/php-ppsp/tookit.html>.
- Rahm, Erhard, and Hong Hai Do. 2000. "Data Cleaning: Problems and Current Approaches." University of Leipzig, Germany.
<http://homepages.inf.ed.ac.uk/wenfei/tdd/reading/cleaning.pdf>.
- Rossman, G. B., and B. L. Wilson. 1994. "Numbers and Words Revisited: Being 'Shamelessly Methodologically Eclectic.'" *Quality and Quantity* 28: 315–27.
- Sieber, S. D. 1973. "The Integration of Fieldwork and Survey Methods." *American Journal of Sociology* 78 (6):1335–59.
- Smith, J. A. 1991. *The Idea Brokers: Think Tanks and the Rise of the New Policy Elite*. New York: Free Press.
- StatSoft. 2008. Electronic Textbook. <http://www.statsoft.com/textbook/glosp.html>.
- Stemler, Steve 2001. "An Overview of Content Analysis." *Practical Assessment, Research & Evaluation* 7 (17).
<http://PAREonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>.
- Swimmer, Gene. 2006. "Qualitative Data Analysis, Part I." IPDET Handbook 2005. International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, July.
- University of the West of England. 2006. *Analysis of Textual Data*. Bristol.
<http://hsc.uwe.ac.uk/dataanalysis/qualTextData.asp>.
- U.S. GAO (General Accounting Office). 1996. *Content Analysis: A Methodology for Structuring and Analyzing Written Material*. GAO/PEMD-10.3.1. Washington, DC. (Available free of charge.)
- Washington State University. 2000. *A Field Guide to Experimental Designs: What Is an ANOVA? Tree Fruit Research and Extension Center*. Wenatchee, WA.
<http://www.tfrec.wsu.edu/ANOVA/basic.html>.
- Weber, Robert Philip 1990. *Basic Content Analysis*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weiss, Christopher, and Kristen Sosulski. 2003. *Quantitative Methods in Social Science: QMSS E-lessons*. Columbia Center for New Media Teaching and Learning,

- Columbia University, New York.
http://www.columbia.edu/ccnmtl/projects/qmss/anova_about.html.
- Wolcott, H. F. 1990. "On Seeking—and Rejecting—Validity in Qualitative Research." In *Qualitative Inquiry in Education: The Continuing Debate*, eds. E. W. Eisner and A. Peshkin, 121–52. New York: Teachers College Press.

مواقع ذات صلة على الانترنت

Online Texts and Tutorials

- CAQDAS (Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software). 2008. <http://caqdas.soc.surrey.ac.uk/>.
- Lane, D. M. Hyperstat Online Textbook. <http://davidmlane.com/hyperstat/index.html>.
- Statistics at Square One. <http://bmj.bmjournals.com/collections/statsbk/index.shtml>.
- Stat Primer. [http://www2.sjsu.edu/faculty/gerstman/Stat Primer. Computer Software for Qualitative Data AEA \(American Evaluation Association\). http://www.eval.org/Resources/QDA.htm](http://www2.sjsu.edu/faculty/gerstman/Stat_Primer.Computer_Software_for_Qualitative_Data_AEA_(American_Evaluation_Association).http://www.eval.org/Resources/QDA.htm).
- AnSWR. <http://www.cdc.gov/hiv/topics/surveillance/resources/software/answer/index.htm> (developer site), <http://www.cdc.gov/hiv/software/answer/ver3d.htm> (free download site). Atlas-ti. <http://www.atlasti.com/>.
- CDC EZ-Text. <http://www.cdc.gov/hiv/topics/surveillance/resources/software/ez-text/index.htm> (developer site), <http://www.cdc.gov/hiv/software/ez-text.htm> (free trial download site)
- Ethnograph. <http://www.qualisresearch.com/default.htm>.
- Friese, Susanne. 2004. Overview/Summary of Qualitative Software Programs. http://www.quarc.de/software_overview_table.pdf.
- Hyperqual. <http://home.satx.rr.com/hyperqual/>.
- QSR Software. NVivo 8. <http://www.qsrinternational.com/>.
- Qualpro. <http://www.qualproinc.com/>.

Computer Software

- SPSS. <http://www.spss.com>.
- OpenStat. Version 4. <http://www.statpages.org/miller/openstat/>.
- Tutorial for SPSS v. 11.5. <http://www.datastep.com/SPSSTraining.html/>.
- Getting Started with SPSS for Windows. <http://www.indiana.edu/~statmath/stat/spss/win/>.
- WinPure. Data Cleaning Software. <http://www.winpure.com>.

Examples of Data Analysis

- Carleton University. Canadian Foreign Policy Journal. <http://www.carleton.ca/npsia/cfpj>.

IISD (International Institute for Sustainable Development). <http://www.iisd.org/measure/default.htm>.

IMF (International Monetary Fund). <http://www.imf.org/external/pubs/res/index.htm>.
———. <http://www.imf.org/external/np/sta/index.htm>.

North-South Institute. <http://www.nsi-ins.ca/ensi/research/index.html>.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). <http://www.oecd.org/dac/>.

UNDP (United Nations Development Programme). Human Development Report 2002. <http://www.undp.org/hdr2002>.

UNEP (United Nations Environmental Programme). <http://www.grid.unep.ch>.

UNESCO (United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization). <http://www.uis.unesco.org/en/stats/stats0.htm>.

UNHCR (United Nations High Commission for Refugees). <http://www.unhcr.ch/cgi-bin/tehis/vtx/home>.

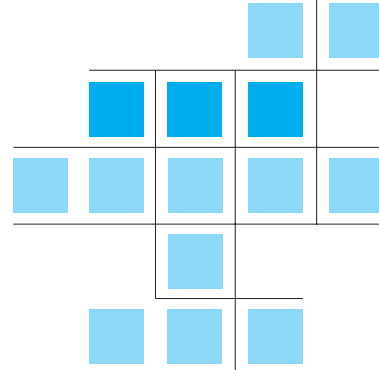
UNSD (United Nations Statistics Division). <http://unstats.un.org/unsd/databases.htm>.

USAID (U.S. Agency for International Development.) http://www.usaid.gov/educ_training/ged.html.
———. <http://www.dec.org/partners/eval.cfm>.

U.S. Census Bureau. <http://www.census.gov/ipc/www/idbnew.html>.

WHO (World Health Organization). <http://www.who.int/health-systemsperformance>.
———. Statistical Information System (WHOSIS). <http://www.who.int/topics/statistics/en/>.

World Bank. <http://www.worldbank.org/data>.
———. World Development Indicators 2005. <http://worldbank.org/data/wdi2005>.



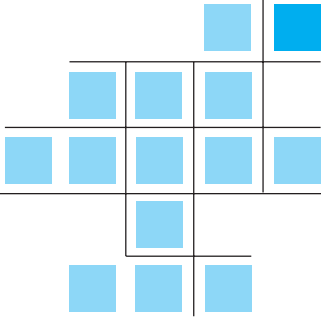
مواجهة التحديات

«عندما نفعل أفضل ما يمكننا عمله، نحن لانعرف حينئذ ما الذي صنع المعجزة
في حياتنا أو حياة الآخرين»

_ HELEN KELLER

الفصل الحادي عشر : تقييم التدخلات المعقدة «المركبة»

- المنطور الشمولى لتقييم التنمية
- المنطور الشامل لتقييم التنمية
- التقييمات المشتركة
- تقييمات البرامج القطرية
- التقييمات المحورية
- تقييم برامج الشراكة العالمية والاقليمية



تقييم التدخلات المركبة «المعقدة» Evaluating Complex Interventions

لقد أصبحت التدخلات الإنمائية أكثر تعقيدا، وأوجدت معها الكثير من التحديات، والتوقعات، والنماذج الجديدة للتعامل مع قضايا الفقر، والطرق الجديدة التي يجب استخدامها مع متلقي الخدمة الرئيسيين للتقييم. ويناقش هذا الفصل التقييم المشترك وتقييم البرامج القطرية، والمحورية، والقطاعية بالإضافة إلى التقييم على المستوى العالمي.

سوف يغطي هذا الفصل ستة أجزاء أساسية:

- المنظور الشمولي لتقييم التنمية
- التقييمات المشتركة
- تقييمات البرامج القطرية
- تقييمات البرامج القطاعية
- التقييمات المحورية
- تقييم برامج الشراكة العالمية والإقليمية

المنظور الشمولي لتقييم التنمية

Big-picture views of Development Evaluation

يجب أن يتخذ التقييم في بعض الأحيان منظورا أكبر. والقيام بذلك يتطلب النظر إلى ما هو أبعد من مجرد تقييم مشروع أو برنامج فردي أو سياسة ما، بل إلى تقييم كل ما هو ذي صلة بالمشروعات، والبرامج أيضا.

ويمكن أن يحدد المنظور الشمولي للتقييم مجمل الخبرة وأثر التدخلات الانمائية داخل نطاق القطاع، مثل الصحة، أو التعليم، أو النقل. فقد تريد وزارة ما، مثلا، تحديد الدروس المستفادة والأثر المتأتي من التدخلات الانمائية المختلفة التي استهدفت تحسين مستوى معيشة الأطفال أو النساء، في حين يريد المانح اختبار فعالية إستراتيجية قطاع التعليم لديهم.

وعلى نحو متزايد، وكاستجابة لإعلان باريس واتفاق أكرا، تم تطوير العديد من البرامج التي تم تمويلها من قروض المانحين استناداً إلى المنهجيات القطاعية الواسعة Sector wise Approaches (SWAPs). فالعوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية المعقدة تؤثر على أنشطة وتقييمات التنمية. ومعه أصبحت التنمية وتقييمات التنمية أكثر اتساما بالتعددية، ويتضمن ذلك إشراك المنظمات غير الحكومية، مثل القطاع الخاص، ومنظمات الدعوة وكسب التأييد والمجتمع المدني ككل دون السعي للربح.

وهنا تشير إلى أن التدخلات الانمائية لاتباع نهجاً إلى جنب مع السلسلة الخطية للنتائج. فحينما يكون هناك عبارة « من ثم- إذن» التي تعتبر إحدى عبارات الاستدلال المنطقي التي تكمن وراء التدخلات الانمائية، فإن الكثير من العوامل الاقتصادية، والسياسية، والمناخية، والاجتماعية- تتفاعل مع البرنامج وقد تؤثر على النتائج المتوقعة منه. فالمقيمون بحاجة لتحديد هذه العوامل وتصميم التقييمات التي يتم طرحها وإثارتها بعيداً عن هذا التأثير.

وعندما يزداد التقييم تعقيدا، فإن التفاعل بين هذه العوامل يصبح أكثر تعقيداً. فالبلاد المختلفة وشركاؤها المختلفون يبحثون عن تحديد التأثيرات التراكمية التي تتعلق بالتغيرات التي تم رصدها في قطاع ما، أو في بلد ما، أو في قضايا محورية أكبر مثل التغير المناخي.

كما يجب على المقيمين القيام بإدارة التقييمات لمواجهة هذا التعقيد. ولكن التعقد في التقييم لا يزداد بسهولة بسبب توسع نطاق ما يتم تقييمه. فمع تزايد الوعي حول أعباء التقييم التي تتعلق بضعف أو الافتقار لبعض القدرات في بلد ما، فإن كل من إعلان باريس واتفاق أكرا قاما بتعزيز الحاجة إلى تقييمات تضم شركاء متعددين لتدعيم جودة المساعدات الممنوحة لبلد ما، ومتابعة نتائج هذه المساعدة الإنمائية.

ولقد تطورت التنمية حتى تحولت لضرورة العمل في ضوء أجندة شاملة، والاهتمام المتزايد بتناول سياسات إصلاحية مختلفة في بلاد مختلفة، وبناء القدرات، بالإضافة للاهتمامات على المستوى العالمي. وبدوره فقد اتسع التقييم بشكل متزايد عن طريق:

- التحول من الاهتمام والتركيز على مستوى مشروع، أو برنامج، أو نشاط فقط ليصبح التركيز على المستوى القطري، والقطاعي، والمحوري، والإقليمي، والعالمي

- تحديد أفضل الطرق للحصول على أكبر قدر ممكن من نتائج التدخلات الإنمائية المختلفة على كل من المستوى القطري، أو مستوى النشاط بغرض تقييم النتائج على مستوى موسع وعالمي للبرنامج
- التوصل لطرق يتم استخدامها لتقييم تأثير تصميم البرنامج، ومنهج الشراكات، والحوكمة على مجمل النتائج
- البحث عن إمكانية إعادة تطبيق برنامج أو تدخل ما على مستوى أعلى، ومدى القابلية لذلك على مستوى النظام المستخدم (Heath, Grasso and Johnson, 2005)

وتعتبر التقييمات القطرية إحدى الطرق المستخدمة للتوصل إلى فهم شمولي لما يحدث ويقدم صورة جيدة حول مجمل التأثير والخبرة الإنمائية في ذلك البلد. ولكن ما الذي يجب إجراؤه في هذا الصدد مازال غير واضح. كما أن التقييمات القطاعية أو المحورية - لبلد واحد أو بلاد متعددة يمكن أن يكشف أيضاً الصورة العامة. ومن المرجح استخدام هذه التقييمات لطرق متعددة، لتشمل مراجعة البيانات المتاحة، وإجراء المقابلات، والقيام بالزيارات الميدانية، وعقد المجموعات النقاشية البؤرية. وينظر هذا الفصل لخمسة أنواع من المنظور الشامل لتقييم التنمية كما يأتي:

- التقييمات المشتركة
- تقييمات البرامج القطرية
- تقييمات البرامج القطاعية
- التقييمات المحورية
- تقييم برامج الشراكة العالمية والاقليمية.

التقييمات المشتركة Joint Evaluations

■ التقييم المشترك:

وهو التقييم الذي تشارك فيه أكثر من منظمة.

إن التقييمات المشتركة هي التقييمات التي يشترك أكثر من منظمة في إجرائها.

توجد هناك درجات «للشراكة» في هذا الشأن، حيث تعتمد على المدى الذي يمكن للشركاء الأفراد فيه التعاون في عملية التقييم، والعمل على دمج الموارد المتاحة للتقييم سوياً، وتجميع تقاريرهم التقييمية. فالتقييمات المشتركة يمكنها أن تساعد في التغلب على المشاكل التي تعزى إلى المشاكل المتعلقة بقضية الاسناد attribution problems وتقييم فعالية البرامج والاستراتيجيات، وتكامل الجهود المقدمة من مختلف الشركاء، وجودة التنسيق المساعد، وما إلى ذلك (OECD, 2002, p.26).

ولقد بدأ إجراء التقييمات المشتركة منذ أوائل التسعينات. وازداد عدد ونوعية التقييمات المشتركة منذ إعلان باريس في عام ٢٠٠٥، واتفاق أكرا في عام ٢٠٠٨. ومع ذلك، فإن تصور المفهوم الذي يعتمد على النظم القطرية المتعلقة بالنتائج المبنية على البيانات مازال ضعيفاً. وقد أشار التقييم ضمن إعلان باريس إلى تزايد التقييمات المشتركة، حيث لوحظ التزايد في كونها أصبحت ذات جودة أفضل ومفيدة أكثر. وبالرغم من ذلك، فإن المانحين غير قادرين على الاعتماد على نظم قطرية قوية لنظم البيانات

والمعلومات، حيث أنه ما زال يواجههم الكثير من الضغوط لإصدار تقارير عن النتائج التي تتماشى مع الأنظمة الموجودة في هذه الدول. وهنا نشير إلى أنه يمكن إجراء التقييمات المشتركة عن طريق:

- مانح + مانح
- مانح + بلد شريك
- مانحون متعددون + شركاء متعددون
- شريك + شريك (Chen and Slot, 2007).

ولقد حدد برير (Breir, 2005) تصنيفاً للتقييمات المشتركة بناءً على طريقة العمل. وفي إطار الترتيبات الكلاسيكية التقليدية لتعدد الشركاء، فإن المشاركة تكون متاحة ومفتوحة أمام الشركاء المهتمين الذين يشاركون ويساهمون بشكل فاعل، يتسم بالمساواة والتكافؤ. وفي إطار ترتيبات وتدابير الشركاء المتعددين المؤهلين، فإن المشاركة تكون متاحة ومفتوحة فقط لهؤلاء الذين يقومون بالوفاء والاستجابة لمتطلبات معينة، كالانتماء لمجموعة معينة (مثل الاتحاد الأوروبي)، أو هؤلاء الذين لديهم حصة قوية في القضية قيد التقييم.

ويعتبر التخطيط للتقييم المشترك أمراً مهماً جداً لنجاحه. ولذا فإن برير (Breir) يشير في هذا الصدد قائلاً:

إن أحد الدروس المستفادة على المستوى الدولي من بعض الخبرات الحديثة لإجراء التقييمات المشتركة، هو أنه لا بد من تخصيص وقت كافٍ في بداية عملية التقييم لإعداد وتطوير والاتفاق على إطار العمل الذي يتعلق بالفهم المشترك للغرض المتوقع والأهداف الفرعية من إجراء التقييم، بالإضافة إلى عناصر ومكونات نطاق العمل وقضية التقييم الرئيسية التي من المفترض التركيز عليها. ففي حالة عدم القيام بتخصيص وقت كافٍ والتمتع بصبر مناسب، كما هو الحال في كثير من التقييمات التي تم تحليلها، فستكون هناك فرصة قوية لأن يواجه التقييم العديد من الصعوبات فيما بعد. (Breir, 2005, p.40).

وعندما يضم التقييم المشترك عدداً قليلاً من الوكالات المشاركة، فقد يكون هيكل الإدارة بسيطاً:

- قد يقرر المقيّمون الاجتماع بشكل دوري، والمشاركة في كل القرارات الإدارية.
- قد يقرر المقيّمون أن تشارك كل الوكالات بشكل متساوٍ في إدارة التقييم، ولكن يُمكن أن يُعهد لواحدة أو أكثر منها القيام بدور قيادي.
- قد يقرر المقيّمون تفويض بعض مسؤوليات الإدارة لوكالة واحدة، مع السماح للوكالات الأخرى بمراجعة المخرجات الرئيسية (OECD, 2006).

وبالنسبة للتقييمات المشتركة الكبرى، فإن الهيكل الإداري الشائع في هذه الحال يكون في الشكل التالي:

نظام يتكون من مستويين: (أ) لجنة توجيهية عضوية موسعة، (ب) ومجموعة إدارية مصغرة تقوم على إدارة أنشطة عملية التقييم يوماً بيوم. وفي ضوء هذا الهيكل سيكون هناك تأخير يتعلق باتخاذ القرارات خاصة مع وجود بعض الوكالات المشتركة كشركاء صامتين، وتحديد عند أي مستوى من التفاصيل ستشارك اللجنة التوجيهية في صنع القرار؟ وتحديد كم عدد الشركاء الذين سيكونون ضمن المجموعة الإدارية المصغرة؟ وما مدى الصلاحيات التي من المفترض منحها لهذه المجموعة؟ (OECD, 2006, p.20).

وأحد البدائل الأخرى هنا هو استخدام منهج المرونة أو اللامركزية. وهنا قد تقوم كل وكالة بإدارة بعض المكونات الفرعية من مجمل التقييم. ومن الممكن أيضاً بناء منهج مدمج، يتم فيه تنفيذ بعض الأجزاء بشكل مشترك وأجزاء أخرى ينفذها شركاء معينون (OECD, 2006).

ويتسم كل من الهيكلين المقترحين هنا: اللامركزية والمركزية بجوانب قوة وجوانب ضعف. فإدارة اللامركزية في التقييم تجعل من السهل تفويض أو توزيع المسؤوليات، مما يثمر عنه عملية إدارية أكثر فعالية للتقييم. ومع ذلك فإن الهياكل اللامركزية قد ينتج عنها ازدواجية الجهود المبذولة، أو قد يسبب إغفال وتجاهل بعض القضايا الهامة. أما استخدام الهياكل المركزية في الإدارة فيساعد في تمكين كل شريك بالمساهمة، مما ينعكس بشكل عام إيجابياً على عملية التقييم، ولكن قد يفترق هذا المنهج المركزي الاحساس بالملكية، أو الإلحاح لتنفيذ المهام الموكلة لكل شريك، مثلما الحال في الاستراتيجية اللامركزية. ويحتاج الشركاء أن يأخذوا في اعتبارهم إيجابيات وسلبيات كل هيكل ويقرروا بعد ذلك كيف يتم مواءمته مع احتياجات التقييم.

ولقد قامت لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتحديد المجالات الرئيسية التالية التي من المفترض الاتفاق عليها من قبل شركاء التقييم :

- القواعد الأساسية لإدارة التقييم
- الشروط المرجعية للتقييم TOR
- أساليب جمع وتحليل البيانات
- وسائل اختيار فريق التقييم (تشكيل الفريق وطرح العطاءات)
- إعداد الموازنة، والتكاليف، والتمويل
- الإبلاغ عن النتائج، لتشمل قواعد الإفصاح (OECD, 2006).

وفى هذا الصدد قام برير (Breier, 2005) بمناقشة طرق ووسائل التعامل مع القضايا القانونية في التقييمات المشتركة، إذ تتضمن هذه القضايا ما يأتي :

- الاحتياجات التعاقدية مع مختلف الشركاء
- الإجراءات المتفق عليها والتي تعكس النظام القانوني، ومتطلباته، وتحديد المهمة ذات الصلة بالوكالة الشريكة التي تأخذ دوراً قيادياً بالنيابة عن المجموعة
- مجمل الاتفاقيات وفي المقابل العقود التفاوضية، بما في ذلك إلغاء شروط التعاقد (في حالة الأداء الضعيف)
- الاتفاق والتعاقد على تقديم التقارير الدورية حول التقدم في سير العمل والتي توضح أن المبالغ الممولة قد تم تخصيصها لاستخدامات ملائمة.

وبمجرد بدء العمل واستخدام أحد الهياكل التي تم الإشارة إليها سابقاً، والاتفاق على القواعد الأساسية، فإن إدارة التقييم المشترك تتحول إلى الأنشطة الاجرائية والادارية. ويصف فريمان (Freeman, 2007) ست عشرة قاعدة من القواعد الخاصة بتنظيم وإدارة فريق التقييم الخارجي في (جدول ١١-١).

جدول (١١-١) اختيار، وتنظيم، وإدارة فريق التقييم الخارجي، واعداد وكتابة تقارير التقييم

القضية / الموضوع	القاعدة
اختيار فريق التقييم الخارجي	<ul style="list-style-type: none"> التأكد من توافر الخبرات المتميزة في مجال التقييم المركب، والتقييمات الواسعة النطاق للتعاون التنموي، بشكل يتسم بالثبات كلما كان ذلك ممكناً. الحفاظ على بساطة التنظيم كلما كان ذلك ممكناً، وأينما كان ذلك ممكناً، والقيام بالعمل مع المنظمات التي عملت معها من قبل. العمل على دمج المستشارين القطريين ضمن عملية العطاءات المتنافسة، وتضمينهم في عملية اختيار المنهجية والتصميم الأفضل للتقييم. في حالة الدراسات التي يتم تنفيذها في أقطار وبلاد عديدة، يجب العمل على توحيد ودمج الموارد المتاحة للمنظمات المختلفة المشاركة، بدلا من توزيع العمل بينهم على أساس جغرافي أو مؤسسي . العمل على أن يكون الالتزام بالتقييم واضحا على مستوى مجلس إدارة المنظمة الرئيسية المعنية بإجراء التقييم الخارجي. عقد ورش عمل لفريق التقييم لإعداد وتطوير منهج مشترك للقياس وكتابة التقارير. أيضا كان ممكنا من المفترض العمل على تشكيل مجموعة إدارية ترفع تقاريرها للجنة التوجيهية للتقييم. منح الوقت الكافي للجنة التوجيهية للتقييم لإجراء مناقشات شاملة وكاملة ووافية والعمل بها لضمان التعبير عن موقف مشترك. في التقييمات المشتركة، يجب التأكد من أن المقيمين الخارجيين يقومون بإدارة التقييم بأسلوب يتسم بالانفتاح والشفافية، والحرص على ربط الطرق المستخدمة لجمع الأدلة بالنتائج، والخلاصات، والتوصيات. عند التفاوض للحصول على موارد إضافية، حين الحاجة إليها يجب عليك تكليف فريق التقييم وفريق الإدارة للبدء في الاتفاق على فريق العمل الذي سوف يتم اختياره بالرجوع للعقد الأصلي (واستخدام الظروف الأصلية لعرض التقييم كمرجع أساسي) وكذلك الاتفاق على العمل الذي يتضمن العمل في قضايا وموضوعات واهتمامات جديدة أو تلك التي قد تظهر من مواقف لم يتم طرحها أو التعرض لها. والقيام بعمل ذلك سوف يتطلب من الفريق اعداد خطط تفصيلية للتكلفة والوقت المطلوب لأي عمل جديد قد يتم الاحتياج اليه.
تنظيم الفريق الإداري الخارجي للتقييم	<ul style="list-style-type: none"> التأكد من أن المنظمة أو الهيئة التي تقود عملية التقييم تتمتع بالالتزام قوي ولديها سجل تتبعي في مجال تقييم التعاون الإنمائي الدولي. ومن الطبيعي أن يتناسب المشروع مع أعمالها الرئيسية والسوقية. التأكد من احتفاظ الأطراف المعنية باتجاهات إيجابية قوية عبر مراحل التقييم. التأكد من أن فريق التقييم الخارجي يتعامل مع جميع أعضاء اللجنة التوجيهية، والعمل على تجنب الانحياز المؤسسي، والتصرف بالمساواة مع الجميع. تخصيص نسبة أساسية من الموازنة لأنشطة النشر والمتابعة. إعداد وتقديم مسودة بالنتائج المبدئية قبل تقديم مسودة التقرير نفسه. تشجيع المقيمين وأعضاء اللجنة التوجيهية لمناقشة مسودات التقرير بشكل يتسم بالانفتاح والاتجاهات الإيجابية بهدف إجراء التحسينات الممكنة، من خلال التأكد من رغبة وإمكانية المقيمين الحفاظ على مسؤوليتهم الموضوعية نحو نتائج التقييم وتوصياته.

المصدر: Based on Freeman, 2007

تقييمات البرامج القطرية Country Program Evaluations

تركز التقييمات ذات المنظور الشامل Big-picture views على المساعدات القطرية. أما تقييم البرامج القطرية (التي يطلق عليها في أغلب الأحيان تقييمات المساعدات القطرية، أو تقييمات البرامج القطرية) فهي تُركز على تقييم البرنامج الإنمائي الكامل لبلد ما أو قطر ما. وتعتبر تقييمات البرامج القطرية بمثابة دراسات معيارية قياسية تقوم بمقارنة ما تم عمله مع ما تم التخطيط لعمله. وقد يبحث في هذا الصدد عن الجوانب الآتية:

- تقييم الملاءمة الاستراتيجية لبرنامج المساعدة القطرية مع الاحتياجات ذات الصلة للبلد أو القطر المُستهدف.
- تحديد النتائج الواسعة النطاق من أجل الحسم فيما إذا تم تحقيق النتائج المقصودة أم لا
- تحديد جوانب النجاح وجوانب الفشل في مختلف القطاعات لمختلف المناهج المستخدمة على مستوى البلد أو القطر، وتحديد العوامل التي ساهمت في الأداء الذي تم إنجازه
- تحديد فعالية المنحة التي تم تقديمها لبلد أو قطر ما (OECD, 1999).

وعادة ما تُركز تقييمات البرامج القطرية على معايير لجنة المساعدة الإنمائية Development Assistance Committee (DAC) والتي تشمل معايير الملاءمة، والكفاءة، والفعالية، والأثر، والاستدامة. وقد يتم مراجعة مدى تطبيق هذه المعايير على كل من أداء المانحين أو الأداء على مستوى البلد أو القطر (مربع ١١-١).

وقد تواجه تقييمات البرامج القطرية بعض التحديات الجوهرية الآتية:

- قد تعاني المساعدات القطرية الشاملة من وجود نقص في كل من الانسجام والتوافق بين الأهداف على المستويات المختلفة، أو في وجود نتائج واضحة، وفي المقابل يتم الاهتمام بالمنهج النفعي Opportunistic approach.
- وجود تدخلات إنمائية متشابهة قد تكون مموله من مصادر عديدة، مما يزيد من صعوبة تحديد إلى أي منهما يمكن أن تعزى نتائج التقييم Making attribution. (ملحوظة: التمويل المشترك يمثل إحدى القضايا، في حين أن تمويل المانحين لتدخلات إنمائية متشابهة يمثل قضية أخرى).
- عادة ما لا يكون هناك خريطة محددة للبلدان التي تتلقى المساعدة، وهذا يجعل من الصعب تحديد ما يقوم به الآخرون في مجال التدخل الإنمائي.
- كما هو الحال في أي تقييم «توجد هناك أخطار تتعلق بالسمعة، ومخاوف من بعض النتائج التي قد تشكل تهديدا للأخلاقيات الواجب توافرها لدى البرنامج والموظفين الشركاء.. فتقييم البرنامج القطري، مثله مثل أي تقييم، يجب تنفيذه بحساسية». (OECD, 1999, p.18).
- وفي هذا الصدد قامت شبكة لجنة المساعدات الإنمائية لتقييمات التنمية بطرح التوصيات الآتية:
- يجب إجراء وتنفيذ نسبة كبيرة من التقييمات بشكل مشترك، مع وجود مزيد من المشاركة الكاملة والنشطة لتلقى المعونات وغيرهم من الشركاء الآخرين.
- يجب أن تقوم الدول النامية بتولي زمام المبادرة من خلال القيام بالدور القيادي فيما يتعلق بالتخطيط، والتنسيق، وجدولة التقييمات.

■ **تقييم البرامج القطرية:** ونعني به تقييم البرنامج الإنمائي الكامل للمساعدات لبلد أو قطر ما.

- يجب دعم الدول النامية كي تقوم ببناء قدراتها المؤسسية اللازمة للبدء في قيادة التقييمات المشتركة.
- ضرورة وجود تنسيق أفضل ومشاركة بالمعرفة الموجودة فيما بين مختلف الشركاء والبلاد المتلقية للمساعدات. كما أنه يجب العمل على تشكيل وإنشاء شبكات العمل، والجمعيات المهنية المتخصصة العاملة في مجال المتابعة والتقييم على المستوى القطري والعمل على توسيعها.
- عندما يتم تنفيذ تقييم مشترك واسع النطاق وبمشاركة العديد من الدول النامية، فإنه يجب العمل مع كل هذه الدول واجتماعهم معا لتنسيق وجهات النظر والرؤى المختلفة لكل منها.

مربع (١١-١) مثال للمنهجية المستخدمة في تقييم برنامج قطري

منذ عام ١٩٩٥، قامت مجموعة التقييم المستقلة Independent Evaluation Group (IEG) التابعة للبنك الدولي بتنفيذ أكثر من ٧٠ تقييمًا للبرامج القطرية، كما قامت بإعداد وتطوير منهجية تم صياغتها بوضوح لإدارة وتقييم هذه البرامج (World Bank, 2008) ولقد اتبعت هذه المنهجية المنهج الذي يسير من أسفل إلى أعلى. ويقوم بتقييم البرنامج القطري على تقييم كل من أهداف التقييم الرئيسية الآتية:

- ملاءمة الهدف
- ملاءمة استراتيجية البنك نحو تحقيق الهدف، بما في ذلك إحداث التوازن بين أدوات وآليات الإقراض أو عدم الإقراض
- الفعالية التي تم بها تنفيذ الاستراتيجية
- النتائج التي تم التوصل إليها.

ولقد تم إجراء التقييم من خلال خطوتين رئيسيتين .

الأولى: المراجعة من أعلى إلى أسفل فيما إذا أمكن لبرنامج البنك تحقيق الهدف المحدد للبنك، أو النتيجة المخطط لتحقيقها، وهل كان هناك أثر حقيقي لهذا البرنامج على التنمية في البلد أو القطر المُستهدف. أما الخطوة الثانية: فهي المراجعة من أسفل إلى أعلى للمخرجات والخدمات التي يقدمها البنك (الإقراض، أو الخدمات الاستشارية والتحليلية، أو خدمات تنسيق المساعدات المقدمة) والتي يتم استخدامها لتحقيق الأهداف. وكلتا الخطوتين معاً يتم استخدامهما لاختبار مدى الاتساق الذي يتم رصده في النتائج المترتبة على المنتجات التي يتم تقديمها، والخدمات التي يقدمها البنك، وأبعاد الأثر الإنمائي. وبعد ذلك، تم إجراء تقييم للمساهمات ذات الصلة بالنتائج المتحققة من قبل البنك، أو المانحين الآخرين، أو الحكومة، والعوامل الخارجية الأخرى.

وعندما قامت مجموعة التقييم المستقلة IEG بتقييم الأثر الإنمائي المتوقع من برنامج المساعدة، اهتمت بقياس المدى الذي تحققت فيه الأهداف الاستراتيجية الأساسية ذات الأهمية. وعادة ما يعبر عن أهداف البرامج بمستوى عالٍ من الأهداف، مثل الأهداف الإنمائية للألفية Millennium Development Goals (MDGs)، وتخفيض معدلات الفقر. وقد تقوم إستراتيجية المساعدة القطرية أيضاً بتطوير وتصميم أهداف على المدى المتوسط، مثل تحسين الخدمات الاجتماعية المستهدفة أو الارتقاء بالتنمية الريفية المتكاملة. كما قد تحدد كيف يمكن أن يساهم البرنامج المتوقع في تحقيق أهداف ذات مستوى عالٍ.

ويبحث التقييم عن قياس المصادقية فيما إذا أمكن للأهداف المتوسطة المدى أن تُثمر عن صافي فوائد مرضية، وما إذا كانت سلسلة النتائج المحددة في إستراتيجية المساعدة القطرية صحيحة وفعالة. وفي حالة عدم تحديد العلاقات السببية، فيتوجب على المُقيّم محاولة إعادة بناء هذه العلاقات باستخدام الأدلة المتاحة. كما أنه يجب على المُقيّم أيضاً تقييم الملاءمة والفعالية والنتائج متوسطة المدى للأهداف ذات المستوى العالي. يقوم المُقيّمون بتقييم الدرجة التي أظهر فيها العملاء الاحساس بالملكية المتعلق بأولويات التنمية على المستوى الدولي. ومن الأمثلة على هذه الأولويات الأهداف الإنمائية للألفية، وضمان حقوق الانسان، والديموقراطية، والنوع الاجتماعي، وقضايا البيئة. ومن الناحية المثالية نجد أنه يتم تحديد كل هذه القضايا في إستراتيجية المساعدة القطرية، بشكل يسمح للمُقيّم بالتركيز فيما إذا كان تبني هذه المناهج لهذه المساعدة ملائماً. وقد تتفاقم هذه الإستراتيجية عن صراعات معينة، أو تتجنب تحديد محددات التنمية التي قد تواجه العميل الرئيسي، التي من المحتمل أن تساهم في تقليل مدى ملاءمة البرنامج، وإحساس العميل بالملكية، أو زيادة التأثيرات الجانبية، مثل حماية الانتهاكات المتعلقة بحقوق الانسان. ويجب أخذ كل هذه العوامل في الاعتبار عند تحكيم النتائج المترتبة عن البرنامج. والنقطة الهامة الأخيرة، هي أنه حتى ولو تم تنفيذ مشروع البنك الدولي بشكل جيد، ولم يتم البلد أو القطر المستهدف بالعمل على النحو المطلوب، فقد يتم الحكم على المساعدة القطرية هنا بأنها غير مرضية والعكس صحيح.

ولقد نشرت مجموعة التعاون العاملة في مجال تقييم بنوك التنمية المتعددة الأطراف، معايير الممارسة الجيدة للتقييمات القطرية. وتعمل هذه المعايير على إحداث نوع من الانسجام والتألف بين مختلف معايير وعمليات ومبادئ وإجراءات التقييم، والعمل على اتسام نتائج التقييم بإمكانية المقارنة بين بعضها البعض. ويُمكن إجراء مزيد من البحث في هذا الصدد، وذلك بالرجوع للرابط الخاص بنسخة ٢٠٠٢ لهذه المعايير الموجود في نهاية هذا الفصل (Evaluation Cooperation Group, 2008).

ويجب أن يبدأ تقييم البرنامج القطري بتحديد الشروط المرجعية بشكل واضح، وبأسلوب تشاركي ومشارك مع البلد أو القطر المستهدف ومنظمة التنمية الشريكة، وذلك لتحديد ما تتوقعه الأطراف المعنية بالضبط. كما يجب على الشروط المرجعية مراعاة ما يأتي:

- التحديد الواضح للغرض من التقييم، ومعايير التقييم والأسلوب والطريقة التي يجب بها استخدام نتائج التقييم
- تحديد الأولويات الأساسية للمنظمة في هذا البرنامج القطري (مثل الحد من الفقر، وزيادة الإنتاج في المحاصيل)
- تحديد الإجراءات المتعلقة بعملية إعداد التقرير ونشر النتائج ومتابعتها - فالإفصاح عن كل النتائج يعبر عن الوضع المثالي

وبسبب صعوبة وجود الواقع المضاد (التأثيرات الأخرى) فإنه من الضروري وجود مقاييس معيارية عند القيام بتقييم البرامج القطرية. وعادة ما يتم إجراء مقارنات مع بلاد مشابهة، وعادة ما تكون في نفس الإقليم المستهدف. وكلما كان ممكناً الإفصاح عن تقييمات البرامج القطرية ونشرها للعامة، كان بالإمكان إجراء المزيد من المقارنات التنظيمية المتقاطعة. وكونه من الاستجابة لإعلان باريس واتفاق أكرام، فقد أصبح هناك حاجة لتقييمات تضم شركاء متعددين لبرامج المساعدات القطرية، بشكل يشتمل على كل موارد المساعدات الخارجية، الأمر الذي يجعل مواجهة تحديات التقييم ذات أهمية أكبر.

تقييمات البرامج القطاعية Sector Program Evaluations

■ تقييم البرنامج

القطاعي: وهو تقييم يتم إجراؤه على قطاع برامجي كبير، مثل قطاع التعليم، أو الصحة، أو الإسكان، أو النقل.

يتم إجراء تقييمات البرامج القطاعية Sector program evaluations على برامج قطاعية كبيرة، مثل التعليم، والصحة، والإسكان، أو النقل. ولقد قامت لجنة الإرشادات التقييمية لدى المنظمة الدولية للهجرة International Organization for Migration (IOM) بتعريف التقييم القطاعي بأنه «تقييم لمجموعة متنوعة من أنشطة المعونة والمساعدة التي توجد في نفس القطاع، سواء كانت في بلد أو قطر واحد، أو عبر البلاد. ويغطي القطاع هنا مجالاً محدداً من الأنشطة مثل الصحة، أو الصناعة، أو التعليم، أو النقل، أو الزراعة» (IOM, 2006, p.30). ولأن تقييمات البرامج القطاعية تنظر للعديد من المشروعات التي يختص كل منها بأهداف ومآخيز مختلفين، فهي تتسم بالتعقيد أكثر من مجرد تقييمات المشروعات كل على حدة، وقد تكون

هناك درجة من التعقيد كما هو الحال في تقييمات البرامج القطرية (أوربا أكثر منها خاصة إذا تم إجراؤها في العديد من الدول). ومثلما الحال في تقييمات البرامج القطرية فإن التقييمات القطاعية تتسم بشكل عام بأنها تقييمات معيارية قياسية.

ومن المفيد في هذا الصدد مقارنة تقييمات البرامج القطرية مع تقييمات البرامج القطاعية والتي تمت من قبل مجموعة التقييم المستقلة . فعلى المستوى القطري، نجد أن مجموعة التقييم المستقلة عادة ما تقوم بإجراء مراجعة كاملة للملف الذى يتعلق بمشروعات البنك الدولي، والتي تم تنفيذها في البلد المستهدف خلال فترة زمنية محددة. أما في التقييمات القطاعية فإن مجموعة التقييم المستقلة تقوم بإجراء مراجعة لكامل الملف المتعلق بكل المشروعات التى تدرج تحت القطاع البرامجي المستهدف فقط خلال فترات زمنية معينة في دول مختارة. ومع ذلك ففي حالة المراجعات القطاعية، فإنه غالباً ما يكون لدى مجموعة التقييم المستقلة قضايا تتعلق بالتعريفات. فمثلاً إذا كان هناك مشروع يضم العديد من القطاعات، فهل تقوم مجموعة التقييم المستقلة بتضمين المشروعات التي تتعلق بالبرامج القطاعية محل الاهتمام فقط، أم تقوم بتضمين تلك المشروعات التي تمثل اهتماماً ثانوياً، أم من الدرجة الثالثة من حيث علاقتها بالقطاع؟ فإذا قامت مجموعة التقييم المستقلة بدراسة الموضوع على نطاق أوسع، فهل ستعطي أوزاناً للناتج عن طريق النسبة المئوية للموارد التي يتم تخصيصها لهذا القطاع مقارنة بالقطاعات الأخرى؟ وهكذا، وبالرغم من أن كلا من التقييمات القطرية والقطاعية تتضمن مراجعة شاملة للمفات المشروعات المختلفة، فإن القضايا تكون أكثر تعقيداً فيما يخص المراجعات القطاعية .

وهناك قضايا مشابهة تتعلق بتصميم التقييم والطرق المستخدمة فيه. فبالنسبة لمجموعة البنك الدولي، وخاصة المانحين، تكون طرق تقييم البرامج القطرية مقننة بشكل أكبر. وعلى النقيض، نجد أن التقييمات القطاعية فريدة من نوعها، من حيث التصميم والطرق المحددة عن طريق طرح أسئلة تقييم محددة، وتحديد الموارد المتاحة للتقييم . بينما نجد أن معظم التقييمات تشمل دراسات حالة على المستوى القطري، الأمر الذي لا يعد ضرورياً. وبينما يتم اللجوء إلى دراسات الحالة، فإنه توجد هناك أسئلة ضرورية هامة لاختيار الحالة المراد دراستها والطرق المفترض التعامل معها. وتعد قضايا الملكية ومسئولية الشركاء هامة في تقييمات البرامج القطاعية (Danish Ministry of Foreign Affairs, 1999). وكل من منظمات التنمية والمؤسسة الشريكة تهتم بتحسين تقديم خدمات المعونة، والمساءلة، والاستدامة في ذلك القطاع. ويقوم الملخص الموجز لأحد التقييمات المشتركة التي تم إجراؤها في تنزانيا لقطاع الصحة بإلقاء الضوء على القضايا والموضوعات الرئيسية السابق الإشارة إليها وعرضها (مربع ١١-٢).

مربع (١١-٢) تقييم خارجي مشترك لقطاع الصحة في تنزانيا، ١٩٩٩-٢٠٠٦

لقد مر قطاع الصحة في تنزانيا خلال فترة التسعينات بفترة من الركود. ولقد اتسمت خدمات الصحة المحلية بالنقص الحاد في العقاقير والأدوية والمعدات والمستلزمات الأساسية الهامة، بالإضافة إلى تدهور البنية التحتية، وضعف الإدارة، ونقص الإشراف اللازم، والنقص الحاد في مستوى دافعية العاملين في القطاع الصحي. كما واجه قطاع الصحة الركود والتدهور في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات مع وجود اهتمام وتعاون متواضع في مجال تقديم الخدمات الصحية بين القطاع العام، والمنظمات الدينية، ومقدمي الخدمة الصحية بالقطاع الخاص. وتواجه الخدمات الصحية نقصا حادا في التمويل، حيث بلغ الإنفاق العام على قطاع الصحة حوالي ٣,٤٦ دولار من الدخل الفردي، كما تشير الدلائل على عدم وجود التنسيق الداعم للقطاع الصحي من خلال شركاء التنمية.

ولكى يتم الاستجابة لهذا الموقف قامت كل من حكومة تنزانيا وشركائها في مجال التنمية (بلجيكا، وكندا، والدانمارك، وألمانيا، وهولندا، وسويسرا) بالبداية بعملية تخطيط مشترك عن طريق التعاقد والاتفاق مع الحكومة. ولقد أثمرت هذه الجهود في التوصل لإعداد خطة إستراتيجية لقطاع الصحة بحلول عام ١٩٩٩، بالإضافة إلى تصميم برنامج العمل لقطاع الصحة (POW) Sector Program of Work (POW). كما تم الاتفاق على أن الدعم الموجه إلى قطاع الصحة سوف يحدث في إطار نهج النطاق القطاعي (Sectorwide Approach (SWAP). وهنا قام كل من برنامج العمل لقطاع الصحة POW، والخطة الاستراتيجية الثانية لقطاع الصحة (HSSP2) Health Sector Strategic Plan2 بعملية هيكلية لإصلاح القطاع الصحي تهدف إلى تحديد أوجه القصور في القطاع، والأهداف والمستهدفات المحددة التي تم إنجازها فيه على النحو المبين في الأهداف الإنمائية للألفية MDGs والاستراتيجية القومية للنمو والحد من الفقر National Strategy for Growth and Reduction of Poverty (NSGRP/MKUKUTA) ولقد قام برنامج العمل في قطاع الصحة POW، والخطة الاستراتيجية الثانية لقطاع الصحة HSSP2، بتحديد مجموعة من الأولويات الرئيسية للتدخل الإستراتيجي كما يأتي:

- تقوية الخدمات الصحية على مستوى الحي/المنطقة، وإصلاح وتقوية نظم التحويل في المستشفيات على المستوى الإقليمي والقطري
- تحويل دور الوزارة المركزية لقطاع الصحة والرعاية الاجتماعية إلى منظمة تستهدف التيسير في سياساتها
- تحسين نظم الدعم المركزية (التي تتضمن البنية التحتية، ونظم إدارة المعلومات الصحية، وإمدادات الأدوية، والنقل، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات)
- تبني وتنفيذ إستراتيجية قومية لمكافحة مرض الإيدز كُموكون رئيسي في الخطة الاستراتيجية الثانية لقطاع الصحة HSSP2
- تحسين أداء الحكومة والعلاقات بين شركاء التنمية لتحسين مستوى التناغم والمواءمة بين موارد تنزانيا ومواردها الخارجية وبشراكات فعالة

مربع (١١-٢) (تابع)

ولقد ركز التقييم على أربعة مجالات أساسية كما يأتي:

- ملاءمة الخطط الإستراتيجية وخطط التنفيذ في قطاع الصحة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية MDGs المتعلقة بقطاع الصحة، والاستراتيجية القومية للنمو والحد من الفقر NSGRP فيما يتعلق بأهداف ومستهدفات قطاع الصحة ومدى ملاءمة الدعم الخارجي
 - مستوى التقدم والإنجاز الذي تم تحقيقه في كل من الأولويات الاستراتيجية التسعة لعملية إصلاح قطاع الصحة
 - الإنجازات المتعلقة بتحسين عمليات الإتاحة، وجودة الخدمات والمخرجات الصحية الأخرى خلال فترة التقييم
 - التغييرات في مجال الشراكة خلال فترة التقييم، بما في ذلك الجهود المبذولة للتناغم والمواءمة المطلوبين واستخدام الطرق المختلفة لتقديم المعونات
- ولقد تم إجراء التقييم من ديسمبر ٢٠٠٦ حتى سبتمبر ٢٠٠٧ عن طريق فريق يضم ٨ من المستشارين الدوليين في مجال التقييم والصحة، و ٢ منهم على المستوى القومي في كل من أوغندا ومالاوي. وتضمنت المنهجيات الرئيسية المستخدمة ما يأتي:
- مراجعة مكثفة للمستندات
 - إجراء مقابلات مع الأطراف المعنية الرئيسية على المستوى القومي
 - تقييم ذاتي على مستوى الحي تم تفيذه عن طريق وزارة الصحة والرعاية الاجتماعية في ١٦ من الأحياء في تنزانيا
 - دراسات حالة متعمقة في ٦ أحياء (بما فيها المناقشات مع أعضاء المجتمع)، ولقد تم تنفيذها من قبل فريق التقييم
 - تحليل الموارد المالية والموارد الأخرى التي تتدفق إلى القطاع الصحي على كل من المستوى القومي، والاقليمي، ومستوى المجالس المحلية
 - مراجعة بيانات النتائج المتعلقة بقطاع الصحة على المستوى القومي.
- ولقد تم اختبار المعلومات التي تم استخلاصها من التقييم باستخدام منهجيات مختلفة، وثلاثية المصادر لتحديد أوجه التشابه فيما بينها وتقوية صدق النتائج والتوصيات.

المصدر: Danish Ministry of Foreign Affairs, 2007

التقييمات المحورية Thematic Evaluations

تتعامل التقييمات المحورية Thematic evaluations مع «جوانب أو محاور منتقاة لعدد من أنشطة التنمية» (Danish Ministry of Foreign Affairs, 1999, p.30). ويتم تحديد هذه المحاور من العبارات التي تتناول السياسات ذات الصلة. فقد تقرر منظمة التنمية مثلاً، أن كل المشروعات أو البرامج التي ستقوم بالعمل فيها سوف تتناول قضية معينة، أو قضايا تتعلق بالنوع الاجتماعي، وأبالتضاي البيئية والاستدامة الاجتماعية، أو المتعلقة بمكافحة الفقر. هذا ويجب أن تتحدد هذه القضايا في جميع مراحل المشروع أو البرنامج وفي كل أشكال المعونة.

■ التقييم المحوري:

هو تقييم لجوانب أو قضايا أو محاور منتقاة من بين عدد من أنشطة التنمية.

ومثلما الحال مع التقييمات القطرية والقطاعية، فإن نهج التقييمات المحورية يتخذ المسار من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل، فيتم تقييم المحاور الخاصة بمشروع ما على أساس كل مشروع على حدة، حيث تزودنا التقييمات المحورية بثروة معلوماتية جيدة. وبالإضافة لذلك فإن التقييمات المحورية تذهب لأبعد من مستوى المشروع، حيث يتم النظر لكل المشروعات على أنها تهتم باختيار وانتقاء الدول المشاركة بتعمق (دراسات حالة). وتهتم التقييمات المحورية بالنظر للعديد من أنواع المعلومات (مربع ١١-٣)، ومن ثم يتم توسيع نطاق المعلومات التي يتم جمعها والتي يمكن تصنيفها من كل هذه المصادر.

ومن النتائج الرئيسية التي تم استخلاصها من التقييم المحوري حول جامعي القمامة من الأطفال مثلا كان يتعلق بالنوع الاجتماعي: معظم الأطفال المشاركين في عمليات جمع القمامة والفضلات كانوا من البنات، ومعظم أو كل المشاركين من البالغين كانوا من النساء. ولقد قامت هذه الدراسة بتمييز نفسها عن غيرها من الدراسات بالمرآة على وجود قضايا ومتغيرات تتعلق بالحساسية نحو النوع الاجتماعي.

مربع (١١-٣) مثال لأحد التقييمات المحورية حول تقييم جامعي القمامة في أفريقيا، آسيا، وأوروبا

تعتبر منظمة «نفايات» WASTE إحدى المنظمات التي تعمل على إحداث التحسين المستمر في الظروف المعيشية للفقراء الذين يعيشون في المناطق الحضرية وتحسين البيئة التي يعيشون فيها بشكل عام. ولقد قامت منظمة العمل الدولية (ILO) International Labour Organization بالتعاون مع هذه المنظمة لتنفيذ وإجراء تقييم محوري عن عمالة الطفل الذي يعمل في مجال انتقاء الفضلات والقمامة. وقد استهدف هذا التقييم تقديم خدمات التوجيه والإرشاد لمنظمة العمل الدولية حول أفضل الوسائل اللازمة لتحديد جوانب استغلال الأطفال للعمل في هذا القطاع.

ولقد قام التقييم المحوري بتحديد وتقييم جامعي القمامة والفضلات، وكذا المناهج المتنوعة المستخدمة لمعالجة مشكلة عمالة الطفل ذات العلاقة بجمع القمامة. والمعلومات التي تم استقاؤها من المشروعات المتنوعة التي تم تنفيذها في هذا القطاع كانت عن طريق البرنامج الدولي للقضاء على عمالة الطفل، بالإضافة إلى جهود مشابهة تم تقديمها من قبل منظمات ومؤسسات، وحكومات أخرى. ولقد أثمر العمل في هذا التقييم عن تقييم استراتيجي وتوصيات تم تقديمها إلى منظمة العمل الدولية.

(The evaluation, addressing the Exploitation of Children in Scavenging (Waste Picking): A Thematic Action Agenda on Child Labor, can be downloaded from the ILO Web site.)

ولقد قام الباحثون الميدانيون لمنظمة نفايات WASTE في مصر، والهند، ورومانيا، وتزانيا، وتايلاند، بكتابة تقارير إضافية استنادا إلى النتائج الرئيسية التي توصلوا إليها.. ففي تزانيا مثلا، شمل التقرير مراجعة لكل المستندات والوثائق ذات الصلة، وإجراء مقابلات مع إدارة وموظفي المشروع، والأطراف المعنية الرئيسية، كما تم إجراء زيارتين ميدانيتين لمحتطين نقل في المدينة، والمستودع الرئيسي للقمامة في دار السلام، وتم عقد مقابلات مع جامعي القمامة والفضلات، وممثلي جمعية جامعي القمامة والفضلات.

المصدر: Duursma, 2004 and WASTE, 2005.

وفيما يلي الخصائص المميزة لنهج حساسية النوع الاجتماعي

- إطار عمل مفاهيمي يؤكد ويقر أهمية طبيعة النوع الاجتماعي في التنمية، ومساهمة المساواة بين الجنسين في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- إنشاء قاعدة بيانات عن النوع الاجتماعي على المستوى القومي، والقطاعي، أو المحلي بشكل يعمل على بناء قاعدة بيانات ذات الصلة بقضايا النوع الاجتماعي، وتحديد القضايا الرئيسية منها عند تصميم وإجراء التقييم المحوري للمشروعات

وغالباً ما يتم استخدام نقص البيانات المصنفة المتعلقة بالنوع الاجتماعي لتبرير قلة الاهتمام بقضايا النوع الاجتماعي. فأينما يمكن إتاحة البيانات بشكل مصنف طبقاً للنوع الاجتماعي، فسوف يكون من الضروري تحديد الإستراتيجيات الخاصة بإعداد وتطوير قواعد بيانات مناسبة تسمح بإجراء تحليلات النوع الاجتماعي في المستقبل. وتشمل بعض الإستراتيجيات ما يأتي:

- التأكد من أن طرق جمع البيانات تنتج معلومات حول كل من الرجال والنساء والتي تمثل قضايا رئيسية تتعلق بالنوع الاجتماعي (مثل علاقة النوع الاجتماعي بقضايا العمالة، وتحليل استخدام الوقت، والتحكم في الموارد المتاحة، وعمليات صنع القرار على مستوى الأسرة والمجتمع) تم مراعاتها وإدراجها في التصميم البحثي
- التأكد من أن المعلومات يتم جمعها من وعن أعضاء مختلفين في الأسرة وحول «الشخص المُعيل» (والتي عادة ما يتم تحديدها بالذكور)، والتي لا يجب اعتبارها بمثابة المصدر الوحيد للمعلومات
- العمل على تكامل الطرق التقليدية لجمع البيانات مع الطرق التي تشمل النوع الاجتماعي كلما كان ذلك ملائماً.
- التأكد من أن فريق البحث يتسم بوجود نوع من التوازن بين الرجال والنساء
- التأكد من الأطراف المعنية الرئيسية يتم استشارتها خلال عمليات تصميم، وتحليل، ونشر نتائج التقييم، على أن تضم هذه الاستشارات مجموعات تمثل كل من الرجال والنساء (World Bank, 2007e).

ويستخدم تخطيط التنمية والتقييم مناهج «حيادية النوع الاجتماعي» بشكل متكرر، والتي يفترض أن كل من الرجال والنساء لديهم نفس الاحتياجات التنموية. ففي بعض المجتمعات، يميل الرجال للسيطرة والهيمنة على المجتمع، وعلى عمليات صنع القرار على مستوى الأسرة، وهنا تكون المناهج المستخدمة لضمان الحياد بين الجنسين تستجيب لأولويات الاهتمام بالذكور في هذه المجتمعات. كما أن تجاهل احتياجات المرأة وقدراتها سيساهم بشكل ملحوظ في تقليل كفاءة وفعالية سياسات وبرامج العدالة، بشكل يتيح تطبيق طرق تخطيط وتقييم التنمية التي لا تراعي حساسية النوع الاجتماعي، حتى في حالة المشاورات المجتمعية، والأسرية حول اهتمامات النساء والتي في الغالب لا يتم تحديدها أو التعرف عليها.

تقييم برامج الشراكات العالمية والإقليمية Evaluation of Global and Regional Partnership Programs

لقد زادت أهمية برامج الشراكة العالمية والإقليمية (GRPPs) لدورها في إيجاد وتسهيل عمل قنوات الاتصال اللازمة المتعلقة بتقديم المساعدات الإنمائية بغرض تناول القضايا الساخنة على المستوى الدولي والإقليمي. وترتبط معظم برامج الشراكة العالمية والإقليمية بقطاع أو محور ما مثل الزراعة، أو البيئة، أو الصحة، والتمويل، أو التجارة الدولية.

وتُعتبر برامج الشراكة العالمية والإقليمية GRPPs بمثابة شراكات برامجية تتسم بما يأتي:

- قيام الشركاء المختلفين بالمساهمة وتجميع الموارد المختلفة (المالية، والفنية، والموظفين، والمعلومات المتعلقة بسمعة كل منها) بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف عبر فترة زمنية معينة
- تكون أنشطة البرنامج ذات نطاق عالمي، أو إقليمي، أو متعدد البلدان
- قيام الشركاء بإنشاء منظمة أو تنظيم جديد يضم هيكلًا لإدارة الحكم فيه، ووحدة إدارية لتقديم هذه الخدمات (World Bank, 2007f).

■ برنامج الشراكة العالمي والإقليمي: وهو نوع من الشراكة البرامجية التي يساهم فيها الشركاء ويقومون بتدبير وتوفير الموارد بهدف إنجاز الأهداف المتفق عليها والتي تكون على المستوى العالمي، والإقليمي، والدولي الذي يضم العديد من الدول.

عادة ما يتم إنشاء برامج الشراكة العالمية والإقليمية GRPPs بعد قيام مجموعة تضم أطرافاً عالمية أو إقليمية بتحديد المشكلة أو الفرصة التي تتطلب تنفيذ عمل عام بشكل جماعي، يأخذ في اعتباره الحدود السيادية للدول. وقد تكون هذه الأطراف مانحين أو متلقين للخدمة، وقد يأتون من القطاع العام أو الخاص.

ولنأخذ مثال إدارة موارد المياه في ميكونج أو في دول حوض النيل. ففي هذه الحالة لا يمكن حدوث نوع من التناول الفعال للقضايا أو الفرص ذات الصلة بشكل منفرد - على مستوى البلد أو القطر الواحد، لأنه توجد هناك العديد من الدول ذات الصلة - ٦ دول في حالة ميكونج، و١٩ دولة في قضية حوض النيل يشترك في إدارة موارد المياه من هذا النيل. وبالإضافة إلى ذلك، فقد تنشأ اقتصاديات هامة عبر العمل الجماعي هذا على المستوى العالمي أو الإقليمي (نشر وإصدار تكنولوجيات جديدة أو ممارسات جيدة للتقدم والتطوير في دول وبلاد عديدة).

وغالباً ما تركز برامج الشراكة العالمية والإقليمية GRPPs على السلع العالمية ذات النفع العام (ومثال ذلك البحث الذي يؤدي إلى تحسين إنتاج الحبوب الذي يستند إلى التكنولوجيا أو التنوع البيولوجي) أو الحد من المشاكل العامة العالمية (مثل مرض الإيدز، أو مشاكل التلوث). فالسلع ذات النفع العام لا تعد سلعا تنافسية كما أنها بضائع لا يمكن استبعادها أو إقصاؤها (فبمجرد أن يستفيد شخص ما منها سيعود النفع على الجميع) والنفع سيمتد إلى ما وراء الحدود الدولية.

وعادة ما يكون لدى الشركاء في برامج الشراكة العالمية والإقليمية GRPPs وجهات نظر ورؤى وحوافز مختلفة، ويتم فيها بناء هيكل الحوكمة حسب أهداف رسمية، ومعايير العضوية أو التشاركية، وإجراءات صنع القرار، وأحياناً معايير تخصيص الموارد.

ولقد تم إنشاء وتطوير حوالي ١٥٠ برنامجاً من برامج الشراكة العالمية والإقليمية GRPPs. وقد تراوح مستوى هوامش الانفاق من عدد محدود من ملايين الدولارات لتصل إلى أكثر من بليون دولار في السنة. وقد تكون هذه الأنشطة محدودة بما يختص بمشاركة المعرفة والمعلومات والتشبيك، أو قد

تشمل أيضا المساعدات والدعم الفني، والاستثمار، وأنشطة التسويق التجاري. وتتضمن أمثلة برامج الشراكة العالمية والإقليمية: GRPPs المجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، وبرنامج الإيدز وبرنامج النقل بغرب أفريقيا، والشراكة العالمية للمياه، وإطار العمل المتكامل للتجارة، ومشروع مبادرة أدوية مكافحة الملاريا.

وتشمل السمات الرئيسية لبرامج الشراكة العالمية والإقليمية والتي تجعل من الصعب القيام بتقييمها ما يأتي:

- إن طبيعة البرامج التي تمثل الشراكات لديها نوعان من الآثار: الأول وهو الاختلاف في وجهات نظر مختلف الشركاء المفترض أخذهم في الاعتبار. والثاني هو فاعلية هيكل الحوكمة والذي يحتاج إلى تقييم، وكلاهما حسب المعايير الجوهرية لهما علاقة بالممارسات الفضلى في مجال الشراكة، ومن حيث مساهماتها في تحقيق نتائج البرنامج (إيجابية أو سلبية)
- وبعبارة البرامج، لا يوجد لدى برامج الشراكة العالمية والإقليمية GRPPs إطار زمني محدد لتحقيق الأهداف. وفي الواقع، نجد أن الأهداف والاستراتيجيات تشأ كمصادر تمويلية (أو تقليها)، وفي التغيير في بنية الشراكة أو المانحين، أو في التغيير في الظروف الخارجية
- تكبد التكاليف والحصول على الفوائد على مستويات مختلفة (المحلي، والقطري، والعالمي). حيث يحتاج تقييم الفاعلية للأخذ في الاعتبار للمساهمات والترابط عبر المستويات المختلفة، وهذا يجعل بناء سلسلة النتائج يتسم بالتعقيد، وتفرض مجموعة من المشكلات
- إن بعد السلع ذات النفع العام لبرامج الشراكة العالمية والإقليمية GRPPs يعني وجود اختلاف بين التكاليف والفوائد التي يتم إنجازها على كل من المستوى القومي والعالمي، مما يجعل تقييم التكلفة والفاعلية معقدا، كما أن تقييم فاعلية التنسيق والعلاقات على المستوى العالمي – والقطري ضرورية
- بسبب الإطار الزمني المفتوح والطويل، فغالبا ما يُطلب من المُقيمين أن يأخذوا في اعتبارهم التقدم الذي يتم إنجازه من أهداف إستراتيجية معقدة متوسطة المدى، مثل تعبئة الموارد التي تهدف إلى نطاق موسع، وانتقال الملكية للمنفذين المحليين، والاستقلالية عن الوكالة التي تستضيف البرنامج، وإغلاق أو إنهاء، أو تغيير أنماط التعاون مع البرامج العالمية الناشئة.

وبالأخذ في الاعتبار للمشاركة المتزايدة للبنك الدولي في برامج الشراكة العالمية والإقليمية GRPPs، وإبراز أهميتها بشكل متزايد في تحقيق وإنجاز نتائج التنمية العالمية المستدامة، قامت مجموعة التقييم المستقلة التابعة للبنك الدولي IEG في عام ٢٠٠٦ بإطلاق نوعين من الأنشطة الجديدة لدعم الاختبارات المستمرة وتحسين أداء هذه الأنشطة. ويمثل النشاط الأول، الذي يعد استجابة لطلب من شبكة تقييم لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية OECD/DAC المدعومة من قبل مجموعة تقييم هيئة الدول المتحدة United Nations Evaluation Group (UNEG)، ومجموعة تعاون تقييم بنك التنمية المتعددة الاطراف قيام مجموعة التقييم المستقلة بقيادة وإدارة جهد يستهدف تطوير معايير ومبادئ يتم التوافق حولها لتقييم برامج الشراكة العالمية والإقليمية GRPPs. ولقد كان المنتج الأول لهذا العمل هو «الكتاب الرئيسي لتقييم برامج الشراكة العالمية والإقليمية» (World Bank, 2007f). وما زال العمل جاريا في مجال البحث الذي من شأنه المساهمة في نشر تقرير مرفق يعطي تفاصيل أكثر عمقا ومدعما بإرشادات وبأمثلة.

أما النشاط الثاني، فلقد بدأت مجموعة التقييم المستقلة بمراجعة التقييمات المستقلة لبرامج الشراكة العالمية والإقليمية GRPPs والتي كان البنك الدولي مشاركا فيها، بهدف تقييم نوعية وجوده

عملية التقييم لتقديم التغذية الراجعة بهذا الخصوص والتوصل إلى تقييم مستقل يشمل النتائج والتوصيات، وتقييم أداء البنك كشريك. ولقد تم إصدار ونشر ٧ مراجعات برامجية في هذا الصدد، كما تم استخلاص بعض الدروس المستفادة منها.

ويُعتبر تقييم مراجعة البرنامج العالمي لمشروع أدوية الملاريا (Medicines for Malaria Venture) (MMW) أحد الأمثلة لمثل هذه المراجعات. ولقد تم إنشاء هذا البرنامج في عام ١٩٩٩، بهدف تقليل عبء وتأثير مرض الملاريا في البلاد التي يتوطن بها المرض عن طريق عمليات الكشف والتطوير وتقديم العقاقير الجديدة الفعالة ضد مرض الملاريا، من خلال شراكة فعالة بين كل من القطاع العام والقطاع الخاص. ولقد أثمرت المساهمات التراكمية على رصد وتخصيص ١٥١ مليون دولار في عام ٢٠٠٦ لهذا الغرض. وقد كانت السكرتارية الخاصة بإدارة هذا البرنامج التي تم تأسيسها كمنظمة مستقلة غير هادفة للربح وتعمل تحت ظل القانون السويسري في جنيف، كما كان هناك مكتب آخر للمتابعة في نيودلهي في الهند. ويتكون مجلس إدارة هذا المشروع MMW من ١١ فرداً مميّزاً من قطاعات مختلفة تضم الصناعة، والأكاديميين، ومنظمة الصحة العالمية، ومؤسسة بيل وميليندا جيتس Bill and Melinda Gates Foundation التي ساهمت بنسبة ٦٠٪ في تمويل هذا البرنامج.

لقد تم تكليف المانحين بإجراء تقييم خارجي لهذا البرنامج في عام ٢٠٠٥. حيث تعاون مجلس الإدارة بشكل جيد في هذا التقييم بالرغم من أنه لم يُعهد إليه القيام بذلك. ولقد تم تنفيذ التقييم عبر فريق ضم أربعة أشخاص، وكانت القيادة للفريق من قبل أستاذ جامعي مميّز في مجال الصحة العامة في أفريقيا.

وقد تضمنت الشروط المرجعية لهذا التقييم ضرورة استخدام المعايير المقننة، ووجود أسئلة تقييمية تتناول تفاصيل أكثر عن الجوانب العامة لبرامج الشراكة العالمية والإقليمية GRPPs، بشكل خاص حول طبيعة الأنشطة الممولة من قبل MMV. ويوضح النقاش لاحقاً كيف تم تطبيق هذه المعايير في تقييمات برامج الشراكة العالمية والإقليمية GRPPs التي تتسم بالمتعدد:

الملاءمة (Relevance): من الأسئلة التي تم طرحها هنا وتخص ملاءمة أهداف البرنامج: هل كان هناك إجماع دولي حول المشكلة التي تم حلها، ومدى الحاجة للبرنامج لمعالجتها؟ وهنا أشار التقييم إلى ملاءمة البرنامج لإنجاز وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والمتعلقة بمنع انتشار الأمراض المعدية، والتي تعد من السلع ذات النفع العام. واشتمل تقييم الملاءمة على تطبيق معيار مبدأ التبعية، الذي ينص على أن البرنامج يجب تنفيذه في معظم الأحيان على المستويات المحلية إن كان ممكناً. وهنا طرح التقييم سؤالاً مفاده، هل يقوم البرنامج بتقديم الخدمات التي لا يمكن تقديمها على المستوى القطري أو على المستوى المحلي؟ وبسبب أن السلع العالمية ذات النفع العام قد تم تناولها، فقد استخلص التقييم تحقيق البرنامج لمبدأ التبعية.

وقد أخذ التقييم في اعتباره القيمة المضافة لمبادرة توفير أدوية الملاريا MMW بالنسبة لمصادر الإمداد والخدمات الأخرى (بالأخذ بعين الاعتبار أن كلا البرنامجين يتعاملان مع مرض الملاريا وأنهما يندرجان تحت إطار برامج التنمية التي يتم تمويلها كلياً من القطاع الخاص). كما أن التقييم قام أيضاً بتقييم ملاءمة أهداف البرنامج مع احتياجات المستفيدين. ولقد تم الحكم على البرنامج بأنه ملائم في ضوء هذا المعيار، لأنه لم يتناول فقط تطوير قطاع الدواء بل تناول أيضاً قضايا الاتاحة وتقديم الخدمات.

لقد طرح التقييم الأسئلة الآتية: هل اتسمت إستراتيجية وتصميم البرنامج بالملاءمة؟ هل إتسمت الاختيارات المتعلقة بالتدخلات البرمجية المختلفة بالملاءمة؟ وهل كانت مناسبة؟ هل كان من الممكن وجود تصميم بديل آخر يمكن أن يوجه إستراتيجية البرنامج بشكل أكثر ملاءمة؟

الفعالية Efficacy (انجاز وتحقيق الأهداف): لقد قام التقييم باختبار مدى انجاز كل من المخرجات والنتائج ومدى ارتباطها بالتوقعات، بالإضافة إلى العوامل التي ساعدت أو أعاققت تحقيق الأهداف. كما اعتمد هذا الجانب من جوانب التقييم على جودة ونوعية نظام المتابعة والتقييم وجمع البيانات. وفى هذا الصدد تم تقييم المساهمات المتعلقة بالعوامل الآتية:

- إشراك الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة»
- فعالية منظومة الإدارة
- فعالية إدارة الشراكة بين كل من القطاع الخاص والعام
- استخدام النهج العلمي
- فعالية المخرجات التي أفرزتها المناهج الرئيسية
- النتائج غير المتوقعة.

الكفاءة Efficiency: بالرغم من أنه لم يتم الإشارة إلى الكفاءة بشكل صريح كأحد المعايير التي يجب دراستها بالرجوع للشروط المرجعية للتقييم، فإن المُقيِّمين أدركوا أهمية الاهتمام بدراسة التكاليف بشكل أكثر فعالية في مجال تقديم الخدمات، وفى هذا الصدد قاموا بتحليل التكاليف المتعلقة بالإدارة والشؤون الإدارية وعلاقتها بما تم إنفاقه على البرنامج، والاتجاهات المرتبطة بها عبر مراحل زمنية معينة مقارنة بمؤشرات أخرى مثل تكلفة تطوير الأدوية الخاصة بأمراض أخرى، والتكاليف المرتبطة بتطوير المنتج الدوائي في شركة كبيرة من شركات الأدوية في القطاع الخاص.

الحوكمة Governance: لقد قام التقييم بتقييم مدى جدارة نظام الحوكمة في مبادرة مشروع أدوية الملاريا MMV عن طريق مراجعة مدى تمثيل البلاد التي يتوطن بها المرض، ومراجعة الهيكل الإدارى المتعلق بإدارة هذا المرض، واستخدام الخبرات العلمية، مثل الباحثين العاملين في منظمة الصحة العالمية وفي البلاد التي يتوطن بها المرض، وعن طريق رصد أدلة نجاح الشركاء في حملات تعبئة الموارد، بالإضافة إلى ردود الأفعال المتعلقة بالتقييمات ذات الصلة. كما قام التقييم أيضا بتقييم فعالية نظام إدارة الحوكمة في أداء الوظائف الهامة الآتية:

- وضع الإستراتيجية (كيف يكون هيكل الحوكمة جيدا لإبقاء الأطراف المعنية على اطلاع بالمداولات والمناقشات حول الاتجاهات واتاحة الدواء على المستوى القطري)
- التعاون والتنسيق مع الوكالات الأخرى التي لها مهام مشابهة (لقد أوصى التقييم بضرورة الاهتمام بهذا الجانب)
- تعبئة الموارد (لقد أوصى التقرير بضرورة العمل بشكل أكثر نشاطا في هذا الجانب بسبب الحاجة المتزايدة للموارد المطلوبة، والتنوع القائم في دعم المانحين).

الاستدامة *Sustainability* / الأسئلة الاستراتيجية على المدى المتوسط : لقد قام التقييم باختبار احتمالية استدامة العوائد من البرنامج في إطار الظروف الحالية القائمة، وتناول الاستدامة في ضوء كل من احتياجات التمويل والدعوة المستمرة لدعم وتحقيق الأهداف. كما قام التقييم على تقييم ما إذا كانت التغيرات التي تم رصدها تساهم في إحداث الاستدامة . (هل يجب تغيير نطاق عمل البرنامج؟ هل يمكن للعلاقات القائمة بين المنظمات الأخرى أن تكون أكثر فعالية؟ هل يجب الأخذ في الاعتبار بعض الترتيبات التنظيمية والإدارية البديلة الأخرى؟). كما قام التقييم أيضا بتناول تحسين نظام المتابعة والتقييم. ولقد دعت الشروط المرجعية المقيمين لاختبار النموذج الذي طرحه المانحون لتقييم فعالية الشراكات بين القطاع العام والخاص. وبالإضافة لذلك قام المقيّمون بإصدار توصيات تتعلق بتحسين نظام المتابعة لدعم مبادرات المتابعة والتقييم في المستقبل. كما تضمنت منهجية التقييم مراجعة المستندات والوثائق الخاصة بالبرنامج، وإجراء مقابلات متعمقة مع الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» على مستوى كل من البرنامج والنشاط نفسه، بالإضافة إلى ملاحظة اجتماعات اللجنة العلمية الاستشارية، والقيام ببعض الزيارات للمواقع المختلفة داخل القطر.

كما تضمنت مراجعة البرنامج العالمي تقييم الاستقلالية وجودة التقييم، كما أخذ في الاعتبار الجهة التي تم تكليفها بإجراء التقييم وكيف تتم إدارتها من أجل الحكم على درجة الاستقلالية. فقد تم اختبار فيما إذا غطى التقييم كل جوانب العمل استناداً إلى الشروط المرجعية. كما تم النظر إلى نوعية التقييم والأثر النهائي المتحقق (إلى أي درجة قامت إدارة البرنامج بتنفيذ التوصيات). كما أكدت المراجعة على تقديم إجراءات منطقية بهدف المتابعة من قبل إدارة البرنامج والبنك الدولي. هذا وقامت عملية مراجعة البرنامج العالمي على تقييم أداء البنك الدولي كشريك، مع الأخذ في الاعتبار استخدام سلطة التعاقد للمساعدة في إنشاء البرنامج ؛ والدعم المالي اللاحق، الذي يعتبر في البداية مهماً وينخفض مع مرور الوقت نسبة إلى المانحين الآخرين، ومشاركة البنك الدولي في المداولات المتعلقة بالتعاقد مع الهيئات واللجان. كما تم تحديد القضايا المتعلقة بدور البنك في البرنامج الذي يحتمل ظهوره في المستقبل.

كما قام تقرير المراجعة بتلخيص الدروس المستفادة من التقييم والمراجعة، بما فيها الدروس المتعلقة بالبرنامج نفسه (هناك حاجة لإنشاء إطار عام مناسب للمتابعة والتقييم)، ومن أجل أن يكون هناك قابلية للتطبيق للبرامج العالمية والإقليمية الأخرى GRPPs يوجد هناك حاجة للتنسيق وللإشارة الفاعلة مع الأطراف الرئيسية المعنية على المستوى العالمي والقطري) بالإضافة للدروس المستفادة المتعلقة بأدوات المساعدة (الدروس المستفادة من المشروعات التي تعتمد على الشراكة بين القطاع الخاص والعام لتقديم الخدمات).

ملخص

لقد قام المقيّمون مؤخراً بمحاولة لفحص تأثيرات العديد من التدخلات البرمجية، مع التركيز على المنظور المفاهيمي للقطاع، أو القطر، أو الموضوع. وقد حاولت هذه المناهج تحديد الكيفية التي يمكن لهذه التدخلات أن تؤثر بها على الصورة العامة. ومعه كانت هناك مناهج معقدة تأخذ بعين الاعتبار برامج متعددة، أو سياسات متعددة لتحديد ردود الأفعال، والطرق التشاركية في توفير الموارد المتاحة كما هو الحال في التقييمات التي تشمل التقييمات المشتركة، وتقييمات البرامج القطرية، وتقييمات البرامج القطاعية، والتقييمات المحورية، بالإضافة لتقييمات برامج الشراكة العالمية والإقليمية.

- ADB (Asian Development Bank). 2006a. Indonesia: Capacity Building Project in the Water Resources Sector. Project Performance Evaluation Report for Indonesia. <http://www.adb.org/Documents/PPERs/INO/26190-INO-PPER.pdf>.
- . 2006b. Private Sector Development and Operations: Harnessing Synergies with the Public Sector. <http://www.oecd.org/dataoecd/6/59/39519572.pdf>.
- AfDB (African Development Bank). 2005. Morocco: Evaluation of Bank Assistance to the Education Sector. <http://www.oecd.org/dataoecd/36/19/37968449.pdf>.
- Bamberger, Michael. 2005. IPDET Handbook for Evaluating Gender Impacts of Development Policies and Programs. International Program for Development Evaluation Training, Ottawa.
- Bamberger, Michael, Mark Blackden, Lucia Fort, and Violeta Manoukian. 2001. "Integrating Gender into Poverty Reduction Strategies." In *The PRSP Sourcebook*. 335–74. Washington, DC: World Bank. http://povlibrary.worldbank.org/files/4221_chap10.pdf.
- Breier, Horst. 2005. Joint Evaluations: Recent Experiences, Lessons Learned and Options for the Future. Draft report to the Development Assistance Committee Network on Development Evaluation, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- Chen, Jhaoying, and Hans Slot. 2007. "Country-Led Joint Evaluation: Dutch ORET/MILIEV Programme in China." Presentation at the sixth meeting of the Development Assistance Committee Network on Development Evaluation, Paris, June. <http://www.oecd.org/dataoecd/63/28/38851957.ppt>.
- Compton, Donald W., M. Baizerman, and S. H. Stockdill, eds. 2002. *The Art, Craft, and Science of Evaluation Capacity Building. New Directions for Evaluation 93* (Spring) (publication of the American Evaluation Association).
- Danish Ministry of Foreign Affairs. 1999. *Evaluation Guidelines*. 2nd ed. Copenhagen. http://www.um.dk/NR/rdonlyres/4C9ECE88-D0DA-4999-9893-371CB351C04F/0/Evaluation_Guidelines_1999_revised.pdf.
- . 2006. *Evaluation Guidelines*. Copenhagen.
- . 2007. *Joint External Evaluation: The Health Sector in Tanzania 1999–2006*. <http://www.oecd.org/dataoecd/53/46/39837890.pdf>.
- Duursma, M. 2004. *Child Labour in Scavenging, Tanzania, Dar es Salaam*. Updated August 16, 2005. <http://www.waste.nl/page/724>.
- "Evaluation of the Implementation of the Paris Declaration. Synthesis Report: 2008, 26.
- Freeman, Ted. 2007. "Joint Evaluations." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, June–July.

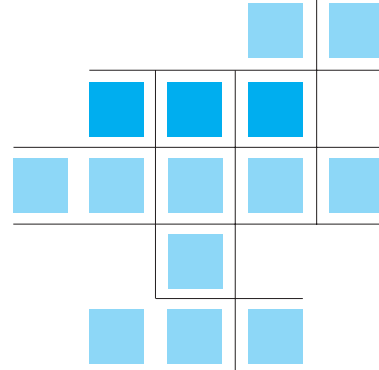
- Fullan, M. 1993. *Change Forces*. London: Falmer Press.
- GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit). 2004. National Monitoring of Sustainable Poverty Reduction Strategy Papers PRSPs. Eschborn, Germany. http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/Training-Eventsand-Materials/summary_MainReport.pdf.
- Heath, John, Patrick Grasso, and John Johnson. 2005. World Bank Country, Sector, and Project Evaluation Approaches. International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, July.
- House, Ernest R. *Guiding Principles for Evaluators*. 1995. *New Directions for Program Evaluation* No. 66. San Francisco: Jossey-Bass.
- IOM (International Organization for Migration). 2006. *IOM Evaluation Guidelines*. Office of the Inspector General. http://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/about_iom/eva_techref/Evaluation_Guidelines_2006_1.pdf.
- Johnson, John. 2007. "Confronting the Challenges of Country Assistance Evaluation." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Carleton University, Ottawa, June 26–27.
- Kusek, Jody Zall, and Ray C. Rist. 2004. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. World Bank, Washington, DC. <http://www.oecd.org/dataoecd/23/27/35281194.pdf>.
- Mackay, Keith. 1999. *Evaluation Capacity Development: a Diagnostic Guide and Action Framework*. ECD Working Paper 6 (January), World Washington, DC. <http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddolib.nsf/a4dd58e444f7c61185256808006a0008/7f2c924e183380c5852567fc00556470?OpenDocument>.
- . 2006. *Institutionalization of Monitoring and Evaluation Systems to Improve Public Sector Management*. World Bank, Independent Evaluation Group, Washington, DC. http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/ecd_15.pdf.
- . 2007. *How to Build M&E Systems to Support Better Government*. World Bank, Washington, DC. http://www.worldbank.org/ieg/ecd/docs/How_to_build_ME_gov.pdf.
- Mertens, D. M. 1994. "Training Evaluators: Unique Skills and Knowledge." *New Directions for Program Evaluation* 62: 17–27.
- MLB (Multilateral Development Bank), EC (Evaluation Cooperative Group), and WGEC (Working Group on Evaluation Criteria and Ratings for Public Sector Evaluation). 2003. *Good Practice Standards for Evaluation of MDB Supported Public Sector Operations*. [http://www.ifc.org/ifcext/oeg.nsf/AttachmentsByTitle/MDB-ECG/US\\$FILE/MDB-ECG_Good-Practice.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/oeg.nsf/AttachmentsByTitle/MDB-ECG/US$FILE/MDB-ECG_Good-Practice.pdf).
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 1999. "Evaluating Country Programmes," Development Assistance Committee, Vienna Workshop, March 11–12.

- <http://www.oecd.org/dataoecd/41/58/35340748.pdf>.
- . 2002. OECD Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Development Assistance Committee, Paris.
- . 2005. Workshop on “Challenging the Conventional Wisdom: The View from Developing Country Partners,” Network on Development Evaluations, Development Assistance Committee, Nairobi, April 20–21.
<http://www.oecd.org/dataoecd/20/44/34981186.pdf>.
- . 2006. DAC Evaluation Series: Guidance for Managing Joint Evaluations. Development Assistance Committee, Paris.
<http://www.oecd.org/dataoecd/29/28/37512030.pdf>.
- Porteous, Nancy L., Barbara J. Sheldrick, and Paula J. Stewart. 1999. “Enhancing Managers’ Evaluation Capacity: A Case Study for Ontario Public Health.” *Canadian Journal of Program Evaluation*. Special Issue: 137–54.
http://www.phac-aspc.gc.ca/php-ppsp/pdf/toolkit/enhancing_managers_evaluation%20_capacity%20_CJPE_1999.pdf.
- UNFPA (United Nations Population Fund). 2005. State of World Population 2005.
<http://www.unfpa.org/swp/2005/english/notes/index.htm>.
- WASTE. 2005. Thematic Evaluation on Child Labour in Scavenging Africa, Asia, and Europe Assessment. Gouda, the Netherlands.
<http://www.waste.nl/page/720>.
- World Bank. 2001a. Design Paper for a Multipartner Evaluation of the Comprehensive Development Framework. Comprehensive Development Framework Secretariat, Washington, DC.
http://www.worldbank.org/evaluation/cdf/cdf_evaluation_design_paper.pdf.
- . 2001b. *Engendering Development—through Gender Equality in Rights, Resources and Voice*. Washington, DC: World Bank.
- . 2001c. *The PRSP Sourcebook*.
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTPRS/0,,menuPK:384207~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:384201,00.html>.
- . 2005. *Evaluation of World Bank’s Assistance to Primary Education*. Operations Evaluation Department, Washington, DC.
http://www.worldbank.org/oed/education/evaluation_design.html.
- . 2007a. *Country Assistance Evaluation: CAE Retrospective*. Independent Evaluation Group, Washington, DC.
http://www.worldbank.org/ieg/countries/cae/featured/cae_retrospective.html.
- . 2007b. *Global Program Review: Medicines for Malaria Venture*. Independent Evaluation Group, Washington, DC.
<http://Inweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/24cc3bb1f94ae11c85256808006a0046/d591aea3bbb897de852573130077a0cb?OpenDocument>.
- . 2007c. *Impact Evaluations: Bangladesh Maternal and Child Health*. Independent Evaluation Group, Washington, DC.
http://www.worldbank.org/oed/ie/bangladesh_ie.html.

- . 2007d. Poverty Monitoring Systems.
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTPAME/0,,contentMDK:20203848~menuPK:435494~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:384263,00.html>.
- . 2007e. PRSP Sourcebook. Washington, DC.
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTPRS/0,,contentMDK:20175742~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:384201,00.html>.
- . 2007f. Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs: Indicative Principles and Standards. Independent Evaluation Group, Washington, DC.
<http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPRO/Resources/sourcebook.pdf>.
- . 2008. CAE Methodology. Independent Evaluation Group, Washington, DC.
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTOED/EXTCOUASSEVA/0,,contentMDK:21107046~menuPK:3098030~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:2832047,00.html>.

مواقع ذات صلة على الانترنت

- International Labour Organization. <http://www.ilo.org>.
- Stuffl ebeam, D. L. 1999. Evaluation Plans and Operations Checklist. http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/plans_operations.htm.
- . 2001. Guiding Principles Checklist. http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/guiding_principles.pdf.
- World Bank. ADePT: Stata Software Platform for Automated Economic Analysis.
<http://econ.worldbank.org/programs/poverty/adept>.
- . Core Welfare Indicators Questionnaire (CWIQ). <http://www4.worldbank.org/afr/stats/cwiq.cfm>.
- . Global and Regional Partnership Programs. <http://www.worldbank.org/ieg/grpp>.



القيادة «التوجيه»

«ينبغي أن يتوج العمل بالحكمة»

— BHAGAVAD GITA

الفصل الثاني عشر: إدارة التقييم

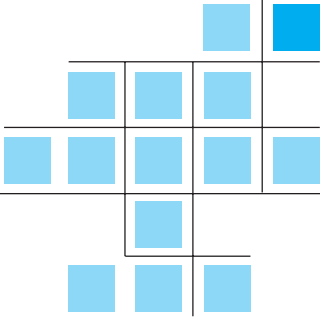
- إدارة مصفوفة التصميم
- التعاقد في التقييم
- أدوار ومسؤوليات الأطراف المختلفة
- إدارة الأفراد، المهام، والموازنات

الفصل الثالث عشر: عرض النتائج

- أساسيات الاتصال
- كتابة تقارير التقييم لجمهورك المُستهدف
- استخدام المعلومات المرئية
- تقديم عروض شفوية

الفصل الرابع عشر: إرشاد وتوجيه المُقيّم: أخلاقيات، وسياسات، ومعايير قواعد التقييم، والمبادئ الاسترشادية

- السلوك الأخلاقي
- السياسة والتقييم
- القواعد والمبادئ الارشادية للتقييم



إدارة تقييم Managing an Evaluation

قد تتسم مشروعات وعمليات التقييم بالتعقيد، حيث أن التزام كل فرد بأداء وتنفيذ المهمة الخاصة به، والالتزام بالمواعيد النهائية المحددة لتسليم الأعمال، وأداء عمل يتسم بجودة ونوعية عالية قد يصاحبه بعض من التحديات. ويقوم هذا الفصل بمناقشة الطرق التي يُمكن للمُقيم استخدامها لتخطيط، وإدارة، وتلبية معايير الجودة، ومشاركة نتائج التقييم مع الآخرين بحيث يُمكن لصُناع القرار استخدام التقييمات بالشكل المناسب لإحداث التغيير المطلوب.

سوف يغطي هذا الفصل أربعة أجزاء أساسية:

- إدارة مصفوفة التصميم
- التعاقد في عملية التقييم
- أدوار ومسئوليات الأطراف المختلفة في التقييم
- إدارة الأفراد، والمهام، والموازنات

إدارة مصفوفة التصميم Managing the Design Matrix

إن المفتاح الرئيسي لتحقيق النجاح في تقييمات التنمية هو التخطيط . فإذا افترق التقييم للتخطيط الجيد، فلن يتم توافر التحليل المطلوب أياً كان الجهد الذي تم بذله في هذا الشأن. وهذا يذكرنا بالمثل الصيني الشائع، إن رحلة الألف ميل تبدأ دائماً بالخطوة الأولى. كما أن احتمالية الوصول للهدف المنشود تزداد إذا سارت الخطوة الأولى والخطوات اللاحقة في الاتجاه الصحيح. فالسير والتجول حول طريق ما بدون وجود هدف أو اتجاه واضح هو مضيعة للوقت والجهد والموارد الأخرى – ليس فقط للمسافر في هذه الرحلة، وإنما لمن يقوم بعملية التقييم أيضاً. كما أن ذلك يُقلل أيضاً من احتمالية الوصول للهدف المطلوب. ولذلك، فإنه يجب توخي الحكمة عند الأعداد لهذه الرحلة عن طريق القيام بجمع الخرائط المفيدة، ودراسة المسارات البديلة بالإضافة إلى إجراء تقدير لكل من الوقت والتكاليف والتحديات التي من الممكن مواجهتها.

وكما تبين في فصول سابقة، فإن مصفوفة التصميم تعتبر بمثابة طريقة أو أسلوب مرئي للتخطيط والتقييم. وهي تركز على مكونات أساسية لتصميم تقييم ما وتتسم بالرونة، حيث يُمكن تعديلها لتلائم مع احتياجات التقييم. وشأنها شأن أي خطة، فإن هذه المصفوفة يجب أن تسير عبر إطار عملية متكررة تتضمن عمليات التحديث والمراجعة. وبمجرد توفر المعلومات المطلوبة، فسيكون هناك حاجة لمراجعة بعض الأفكار والمناهج.

إن وجود مصفوفة تصميم تقييم جيدة، لأيمثل كل ما نحتاجه لإجراء تقييم جيد حيث يُمكن أن تعطي التصميمات الأفضل نتائج تقييم منخفضة الجودة في حالة مثلاً، وجود أفراد لا يملكون المهارات اللازمة في محاولة لتنفيذ التقييم، أو إذا تأخر تسليم تقرير التقييم بشكل يؤثر على اتخاذ قرارات هامة، أو نفذت الموازنة في مرحلة جمع البيانات.

التعاقد في التقييم Contracting the Evaluation

يُعتبر مدير التقييم مسئولاً عن تحديد وعلاج الفجوات التي تم رصدها في مهارات الموظفين المتاحين لإجراء عملية التقييم. فقد يكون هناك قليل من الموظفين الذين يملكون مهارات التقييم من منظور العرض، في حين يكون الطلب عليهم كبير. ولهذا السبب، فغالبا ما يتم التعاقد مع مستشارين أو مؤسسات استشارية متخصصة من خارج المنظمة لإجراء التقييم. ومن بين هذه المؤسسات، الاتحاد الأوروبي مثلا يقوم بالتعاقد في معظم أو كل عملياته التقييمية مع متخصصين خارجيين . ولضمان عدم تعرض موضوعيتهم للخطر، من المفترض عدم مشاركة هؤلاء المستشارين في البرنامج المراد تقييمه مسبقاً.

وهنا تجب الإشارة إلى أن إجراء مثل هذه التعاقدات له مزايا وعيوب أيضاً. وتشمل المزايا حقيقة أن لدى المتعاقد معرفة متعمقة بالقطاع أو نوعية البرنامج المراد تقييمه، ويستطيع التحدث باللغة المحلية ولديه معرفة بالثقافة المحلية، وفي حال تم الاختيار على أساس تنافسي، يجب اتخاذ مبدأ مقارنة الكفاءة المطلوبة بالكلفة المتاحة. أما العيوب فهي تتضمن حقيقة أن تكون تكلفة التعاقد كبيرة

جدا (يُمكن أن تكون تكلفة العطاء أعلى من تكلفة العقد نفسه)، وهذا يعني أن قدرات ومهارات الموظفين من داخل المنظمة لم يطرأ عليها التحسن المطلوب.

طلبات الحصول على مقترحات / عروض / عطاءات Requests for Proposals

بشكل عام، إن عملية تعيين شركة استشارية، أو في بعض الأحيان مستشارين فرديين تبدأ بإعداد وتصميم طلب للحصول على مقترحات. Request for Proposals (RFP) وبالرجوع إلى المنظمة وقواعد وإجراءات التعاقد، فقد يتم التعاقد بناءً على مصدر وحيد من بين عدد من المتعاقدين تم دعوتهم للمشاركة في هذا العطاء، أو قد يتم عبر منافسة مفتوحة. ومن ثم فإن اختيار المقترح الفائز تتم من قبل مدير فريق التقييم، أو من قبل لجنة معينة من الخبراء تبني توصياتها استناداً إلى معايير محددة مسبقاً.

■ طلب الحصول
على مقترحات /
عروض /
عطاءات؛ ونعني به
الدعوة لاجراء مناقصة
على مشروع ما.

وفي هذا الصدد لقد اقترح هاوكينز (Hawkins, 2005) أنه في حال طلب الحصول على المقترحات والعروض فيجب أن تشتمل على العناصر والمكونات الآتية :

- الغرض من التقييم
- الخلفية والسياق المتعلق بالدراسة
- المتطلبات الرئيسية من المعلومات
- أهداف التقييم
- المخرجات والنتائج المطلوب إنجازها وتحقيقها
- الاطار الزمني
- معايير اختيار العطاء
- تفاصيل التعاقد مع مدير المشروع
- الموعد الأخير لتسليم المقترحات
- الموازنة والموارد الأخرى.

ويجب أن تتم عملية اختيار المقترح الفائز من قبل لجنة من الأفراد من ذوى الخبرات والمعرفة المتعلقة بمجال البرنامج، والثقافة ذات الصلة، بالإضافة إلى حق ملكية النتائج واستخدامها. وعلى هذه اللجنة استخدام المعايير المحددة والمتعلقة بطلب الحصول على المقترحات. كما يجب الاحتفاظ بالسجلات الجيدة المتعلقة بعملية الاختيار.

- وقد نصح هاوكينز Hawkins باستخدام المعايير التالية لاختيار مستشار التقييم :
- هل تم تحديد متطلبات طلب الحصول على مقترحات بشكل كافٍ؟
- هل يوجد هناك تفسير تفصيلي حول الكيفية التي سيتم بها تنفيذ التقييم؟
- ما هي الإستراتيجية المقترحة المتعلقة بالاتصال ومشاركة التقارير؟
- هل توجد هناك أدلة تتعلق بكفاءة مقدم المقترح؟ ما هو سجل إنجازاته؟
- كم تبلغ التكلفة؟ هل تم تحديدها بالتفصيل؟

وبمجرد اختيار المُتعاقد، سيكون مدير التقييم مسؤوليات تجاه المُتعاقد معه. وتشمل هذه المسؤوليات ما يأتي:

- مراعاة وضوح الأهداف العامة والأهداف الفرعية
- الاحتفاظ بحق الملكية المتعلق بالدراسة
- القيام بعملية المتابعة وتقديم التغذية الراجعة في حينها
- إصدار القرارات في الوقت المناسب
- افساح المجال من أجل التفاوض مع المُتعاقد إذا تطلب تغيير شيء ما مختلف عن العقد الأساسي.

الشروط المرجعية Terms of Reference

إن الشروط المرجعية (TOR) Terms of Refences تتضمن عرضاً لخلفية وأهداف وغرض التقييم، بالإضافة إلى تحديد الواجبات والمسؤوليات الفردية لكل عضو من أعضاء فريق التقييم، وتحديد الإطار الزمني لتسليم مخرجات ونتائج التقييم. وعادة ما تصف هذه الشروط التقييم بشكل عام، كما أنها تساهم في إعداد وإبرام اتفاقيات مبدئية مع من سيعهد إليه بإجراء التقييم. ويمكن اعتبار هذه الشروط بمثابة اتفاقية بين العميل الرئيسي للتقييم ومدير التقييم، أو بين مدير التقييم والمُتعاقد معه، أو بين مدير التقييم وموظفي التقييم. ويجب على كل أعضاء فريق التقييم أن يكون لديهم تفهم واضح وموثق لمسؤولياتهم المعنية بما يتعلق بالتقييم، التي عادة ما يتم تدوينها ضمن الشروط المرجعية.

ويجب أن تحدد الشروط المرجعية الاحتياجات الواقعية لما يجب انجازه وفي ضوء وقت محدد. وقد تشمل الشروط المرجعية مصفوفة التصميم، أو تطوير مصفوفة التصميم، كما أنها قد تكون أحد المخرجات التي يتم تسليمها. وقد تعكس الشروط المرجعية الاتفاقيات المتعلقة بأخلاقيات ومعايير إجراء التقييم ومشاركة النتائج من خلال تقرير التقييم (انظر إلى الفصل الرابع عشر الذي يناقش الأخلاقيات والمعايير).

إن تطوير الشروط المرجعية بشكل عام يمكن أن يكون مفيداً للتأكد من مشاركة الأطراف المعنية Stakeholders في صناعة القرار المتعلق بالقضايا التي سيعالجها التقييم خاصة أن الشروط المرجعية تتضمن الإرشادات الأساسية، بشكل يجعل كل فرد مشارك فيه لديه تفهم جيد للتوقعات من هذا التقييم (مربع ١٢-١).

وبالرجوع إلى معجم الشروط الأساسية في التقييم The Glossary of Key Terms in Evaluation والإدارة المبنية على النتائج (OECD, 2002) Results-Based Management. نجد أن الشروط المرجعية للتقييم تعتبر بمثابة وثيقة مكتوبة تتضمن العناصر الآتية:

- الغرض من التقييم ونطاق عمله
- الطرق التي سيتم استخدامها
- المعايير التي يتم الرجوع إليها عند إجراء تقييم الأداء أو تحليله
- تخصيص الموارد والوقت المتاح
- المتطلبات المتعلقة بتقارير التقييم.

مربع (١٢-١) نصائح ونقاط هامة لكتابة الشروط المرجعية TOR لتقييم ما

من الممكن أن تكون النصائح التالية مفيدة عند كتابة الشروط المرجعية TOR لتقييم ما:

- تحديد أهداف التقييم بشكل واضح، مع تحديد الموضوعات الآتية :
 - القضايا العامة وأسئلة التقييم المبدئية التي يعالجها التقييم
 - الأطراف المعنية الرئيسية والاستخدامات المتوقعة من التقييم
 - النهج العام الذي يتبناه التقييم
 - مخرجات ونتائج التقييم، وتوقيتات تسليمها ؟ وكيفية استخدام كل منها
 - الخبرات المطلوب توافرها في أعضاء فريق التقييم
 - الترتيبات اللوجستية والإدارية.
- يجب ألا يتم تحديد الأهداف عن طريق استخدام مصطلحات فنية أو عملياتية. كن واضحا في تحديد الكيفية التي يتوقع من التقييم أن يساعد بها المنظمة
- قم بالتركيز على أسئلة التقييم المبدئية المحددة
- تجنب اختيار أسئلة كثيرة العدد . فمن الأفضل وجود تقييم لقضايا قليلة بعمق أكثر من الاهتمام بفحص وتقييم العديد من القضايا بشكل سطحي.

المصدر: UNDP, 2006

وعادة ما تتضمن الشروط المرجعية TOR العناصر الآتية :

- عنوان وصفي ومختصر
- وصف البرنامج أو المشروع
- أسباب الحاجة لاجراء التقييم وتوقعات التقييم
- بيان واضح لنطاق ومحور التقييم (القضايا المراد معالجتها، والأسئلة المراد الإجابة عنها)
- تحديد طبيعة مشاركة الأطراف المعنية (من الذي سيشارك؟، ومن المعنيين بتنفيذ المهام المختلفة؟ وتحديد القضايا المتعلقة بعملية المساءلة)
- وصف عملية التقييم (ما الذي سيتم عمله)
- قائمة بالمخرجات المراد تسليمها (خطة عمل التقييم، ومسودة التقرير، والتقرير النهائي، والعروض التقديمية)
- تحديد المؤهلات الرئيسية (الدرجة التعليمية، والخبرات، والقدرات المطلوبة)
- التكلفة المتوقعة، بناءً على الأنشطة، والوقت، وعدد الأفراد، والمصروفات المهنية، والتكاليف الأخرى.

تعد الشروط المرجعية بمثابة خطوة من أجل إعداد مصفوفة تصميم التقييم وليست بديلا عنها. فإذا كانت الشروط المرجعية تركز على تحديد المسؤوليات فإن مصفوفة التصميم تعتبر بمثابة خطة لإجراء التقييم.

أدوار ومسئوليات الأطراف المختلفة في التقييم Roles and Responsibilities of Different Players

يعمل العديد من الأفراد في عملية التقييم . وفي هذا الصدد يكون لدى هؤلاء الأفراد قدرات ومهارات معينة يستطيعون عن طريقها أن يلعبوا أدوارا ومسئوليات مختلفة . ومن أهم هذه الأدوار الرئيسية أدوار العميل الأساسي (طالب التقييم) ، والأطراف المعنية «أصحاب المصلحة»، ومدير التقييم، والمقيم (الشخص الذي يتم التعاقد معه أو المقيم من داخل المنظمة). وعلى الجانب الآخر يوجد آخرون يقومون بأدوار محدودة تتضمن محلل البيانات، والاستشاريين، والنظراء المراجعين، بالإضافة لجامعي البيانات. وهنا نود الإشارة لضرورة وضوح أدوار كل الأطراف المشتركة في عملية التقييم والموافقة عليها.

العميل الرئيسي The Main Client

قد يضم التقييم الكثير من الأطراف المعنية Stakeholders ولكن عادة ما يكون هناك عميل رئيسي واحد يطلب إجراء التقييم ويقوم بتمويله. وفي هذا الصدد يود العميل الرئيسي تحديد القضايا الرئيسية، وكيفية استخدام هذا التقييم المُزمع اجراءه وتحديد إطار التقييم العام في ضوء اطار زمني وتوقيتات محددة.

ومن المفضل تشجيع المقيمين لعقد اجتماع مبكر مع العميل الرئيسي لمناقشة القضايا الآتية:

- طبيعة التقييم والسياق وراء طلب إجرائه
- الحاجة أو القضية الرئيسية التي ستقود طلب إجراء التقييم
- احتياجات التوقيت الهامة المتعلقة بنتائج التقييم
- أسئلة التقييم ذات الأهمية التي يعالجها التقييم
- جدول الأعمال المتعلقة بعمليات الاتصال.

وتصف قائمة المراجعة الرئيسية للتقييم التي أعدها سكريفين (Scriven's, 2007) أهمية عقد اجتماع مع العميل الرئيسي قبل البدء بعملية التقييم بغرض تحديد التفاصيل ذات الصلة بطلب إجراء التقييم، وتشجيع العميل على توضيح الأفكار التي تكمن وراء هذه التفاصيل. وهنا يقترح سكريفين Scriven الأسئلة التالية والتي يمكن طرحها في هذا الصدد:

- ما المطلوب تقييمه بالضبط؟
- إلى أي حد يجب تضمين السياق في التقييم؟
- هل يقوم المُقيم بتقييم تأثيرات البرنامج ككل أم تقييم مساهمة كل مكون من مكوناته؟ هل يقوم المُقيم بتقييم نظرية العميل المتعلقة بكيفية عمل هذه المكونات؟
- هل يجب على التقييم أن يأخذ في الاعتبار أثر كل الأبعاد والجوانب المختلفة محل التقييم، أم بعضاً منها؟
- هل هذا التقييم هو تقييم تكويني أم تجميعي و/أو وصفي؟

وكما تم مناقشته في الفصل الرابع لإدارة فريق التقييم لعلاقاته مع العميل الرئيسي بشكل جزئي من خلال تطوير خطة تتعلق بعمليات الاتصال، فإن خطة الاتصال تساعد المُقيِّمين على العمل مع العميل الرئيسي، إضافة إلى الأطراف المعنية الرئيسية، والإعلام وعامة الجمهور. وتحدد هذه الخطة لماذا وماذا وأين وكيف سيتم إعطاء وتلقي المعلومات. ويتم تصميم هذه الخطة لأغراض الاتصال، والتي تشارك فيها عادة وسائط الاعلام المختلفة بغرض تقديمها لمختلف الفئات من الجمهور. ويعد إعداد خطة الاتصال ضرورية بوجه خاص في حالة تضمن التقييم معلومات تتسم بالحساسية والأهمية.

وغالبا ما يفكر المُقيِّمون في الاتصال على أنه شيء ما يحدث في نهاية عملية التقييم، عندما يتم انجاز تقرير التقييم. وفي الواقع، يحتاج الاتصال الى تطوير إستراتيجية محددة وصلها عبر مراحل التقييم. كما يستخدم الاتصال في بناء الدعم اللازم لإجراء التقييم، وتحسين التقييم ومنهجية التقييم، والمساعدة في تسويق نتائجه، والارتقاء بعملية استخدام نتائج التقييم.

الأطراف المعنية «أصحاب المصلحة» Stakeholders

لقد تم تعريف الأطراف المعنية في الفصل الرابع بأنهم الأفراد والمنظمات الذين لهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في التدخل الإنمائي، وفي العادة، يكونون هم الذين يتأثرون بهذا التدخل الإنمائي سواء خلال فترة تنفيذ هذا التدخل، أو في الأعوام اللاحقة.

وقد تكون الأطراف المعنية من داخل أو من خارج المنظمة. ويتراوح دورهم بين تحديد القضايا والأسئلة التي يجب تناولها في التقييم إلى توفير وتزويد المعلومات والبيانات اللازمة.

وفي التقييم التشاركي، يُمكن أن تتحمل الأطراف المعنية مسؤوليات أكثر، وعلى مستويات متنوعة في التقييم. فقد تتضمن مثل هذه التقييمات بعض الأطراف المعنية الذين يتم اختيارهم كجزء من فريق التقييم، فضلا عن إشراكهم في إعداد وتصميم الأسئلة، وجمع البيانات، وتحليلها. ومن المتوقع أن تقوم الأطراف المعنية بدعم التقييم والعمل على نتائج وتوصيات التقييم إذا تم إشراكهم في عملية التقييم. (ولمزيد من المناقشة حول التقييم التشاركي يرجى الرجوع إلى الفصل الخامس). إن وجود الأطراف المعنية مفيد في نقد المشروع أو البرنامج أو السياسة قيد التقييم. وكلما زاد المدى الذي تشارك فيه الأطراف المعنية في تحديد القضايا الهامة التي يعالجها التقييم (والتي يُمكن أن يؤدي تجاهلها إلى التأثير على جودة التقييم) ساهمت هذه المشاركة في عمليات النقد التي تساهم في تقوية عملية التقييم (CDC, 2001).

ويزودنا مرجع البنك الدولي للتشاركية World Bank's Participation Sourcebook بإرشادات مفيدة حول كيفية تضمين الأطراف المعنية وإشراكهم في ضوء مبادئ التقييم التشاركي (World Bank, 1996). وبمجرد تحديد الأطراف المعنية، فإنه يجب نشر الاحتياجات الخاصة بمشاركتهم. كما يسعى المُقيِّمون نحو العمل مع الأطراف المعنية المختلفة من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المناهج. ومن هنا يجب إنشاء قياسات للتأكد من أن الجماعات المهمشة والمستبعدة عن عملية صنع القرار أن يكون لهم صوت في عمليات التقييم. ولتحقيق وانجاز ذلك، فإنه يجب على المُقيِّمين أن يقوموا بتنظيم قائمة بهذه المجموعات «التي لا صوت لها» لضمان تمثيلهم في عملية

التقييم، وتنظيم جلسات تشاركية معهم، واستخدام فنيات تسمح للاستماع لوجهات نظر الأطراف المعنية على كل المستويات.

وبالنسبة لكثير من الأطراف المعنية، فإن المُقيّم الخارجي يقوم على إحضار عروض لـ «التقييم التشاركي» قد يصاحبها بعض الشكوك. فخبيرات العمل مع الوكالات العامة، والموظفين العموميين، ومشروعات المانحين، قد تخلق انطباعات سلبية يستدعى إصلاحها وعلاجها. فالثقة يُمكن بناؤها عن طريق المشاركة بالمعلومات، وبالعمل من خلال وسطاء، والبدء مبكراً بهذا الخصوص على نطاق واسع. ويوجد هناك طريق واحد لبناء الثقة وذلك عبر مشاركتهم بالمعلومات المتعلقة بما ينوي التقييم عمله. ويتم ذلك عن طريق عقد اجتماعات فردية أو مع مجموعات كبيرة مثل ما يطلق عليه اجتماعات على مستوى المدينة، وخلال هذه الاجتماعات يمكن مشاركة المُقيّمين معهم بالمعلومات التي تتعلق بالإجابة على الأسئلة التالية: لماذا تم إجراء التقييم؟ وكيف تم إجراؤه؟ وتتاح للمشاركين عبر هذه الاجتماعات الفرصة للتعبير عن توقعاتهم واهتماماتهم إذا كان التقييم من نوع التقييمات التشاركية، وبمجرد بناء الثقة من الممكن دعوة المشاركين في اللجان المختلفة للعمل والاشتراك في التقييم.

كما أن نشر أوراق العمل المتعلقة بمنهج التقييم على المواقع الالكترونية وتلقي التعليقات يعتبر إحدى الطرق لفتح قنوات اتصال مع المجتمع الأكاديمي والبحثي، بالإضافة إلى المنظمات غير الحكومية والمواطنين المعنيين، وبالطبع فإن ذلك يتم عندما يكون هناك مُدخل جديد New input عند إجراء المراجعات المطلوبة. ومن الأشياء الفعالة في هذا الصدد قيام المُقيّمين بنشر هذه الاستجابات وتلخيصها بما في ذلك الأفعال والاجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها (أو ذكر أسباب عدم تضمين مقترحات معينة).

وفي حالات وأمثلة أخرى، نجد أن انعدام الثقة تصبح ذات أهمية خصوصاً في حال الحاجة للوساطة لسد الفجوة الموجودة بين المُقيّمين وبين الأطراف المعنية. وفي مثل هذه الحالات، فإن الطرف الذي يتلقى الاحترام من قبل الأطراف المعنية قد يكون قادراً على استخدام هذه الميزة للسعي نحو إيجاد توافق بين كل من المُقيّمين والأطراف المعنية.

ويجب على المُقيّمين القيام بزيارة الأطراف المعنية، خاصة أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر من تنفيذ التدخل. وهنا يقومون بتعريف وتقديم أنفسهم لهم وسؤالهم عما إذا كانوا قد سمعوا عن هذا التقييم وماذا يعتقدون بشأنه. وهنا يُمكن مقارنة التغذية الراجعة غير الرسمية بما قاله المُقيّمون من خلال وسطاء آخرون. وهنا من الممكن توظيف ذلك كأسلوب أو طريقة للتحقق من مستوى الاتساق وفحص التحيز الموجود.

كما أن إعطاء الأطراف المعنية الفرصة للمشاركة في تصميم التقييم التشاركي يساهم في زيادة فرص حل الصراعات والاختلافات التي قد تنشأ من أجل التوصل إلى نوع من الاتفاق والتوافق حول القضايا والموضوعات ذات الصلة. كما أن مشاركة وانخراط الأطراف المعنية بشكل مبكر يُمكن استخدامه كنوع من الآليات المناسبة لتجنب الصراع. وبالنسبة لهؤلاء الذين يعتقدون أنهم خسروا أنفسهم في تصميم التقييم، فالمعارضة الصريحة قد تعتبر بمثابة الموقف الوحيد المحتمل حدوثه. فيقدر حجم الخسارة، بقدر قوة المعارضة، ولذا وجبت الإشارة والتحذير من أنه بمجرد أن يتم تعبئة المعارضة وتحفيزها، سيكون من الصعب - إن لم يكن من المستحيل - حل هذا الصراع.

مدير التقييم The Evaluation Manager

إن **مدير التقييم** هو الشخص الذي يدير عمليات التقييم المختلفة والتي تُصمِّم عمليات التصميم، والإعداد، والتنفيذ، والتحليل، وكتابة التقارير، ونشر نتائج التقييم، ومتابعة نتائجه. وهو/أو هي قد يقوم بإدارة تقييمات مختلفة في نفس الوقت. ففي بعض الحالات، يقوم المُقيم بإدارة وإجراء التقييم مع تقييم آخر في نفس الوقت. ويمكن وضع وتحديد مسؤوليات مديري التقييم في ثلاث مراحل: الإعداد، والتنفيذ، والمتابعة (UNFPA, 2007).

وتتضمن مرحلة الإعداد Preparation بعض الأنشطة المبدئية التحضيرية مثل تحديد موضوع التقييم، وإعداد وتصميم طلب الحصول على مقترحات تقييمية RFPs وإعداد الشروط المرجعية TORs، ومصنوفة تصميم التقييم، بالإضافة إلى التعامل مع الأمور اللوجستية والإدارية. وتتطلب هذه المرحلة قيام المديرين بعمل الأنشطة الآتية:

- تحديد الهدف من عملية التقييم والمستخدمين الرئيسيين لنتائج التقييم.
- تحديد من يجب مشاركتهم في عملية التقييم.
- الاجتماع مع الأطراف المعنية.
- تحديد نطاق عمل ونهج التقييم بالإضافة إلى مصنوفة التصميم بما فيها أسئلة التقييم.
- عمل مسودة الشروط المرجعية للتقييم TOR، والإشارة إلى الأطار الزمني للتقييم.
- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة لإجراء التقييم.
- المراقبة والإشراف على عملية إعداد وتطوير أدوات جمع البيانات والتجريب القبلي لها وجمع المعلومات الأخرى المتوافرة والتأكد من انتقاء مصادر المعلومات الحالية بحيث يجب أن تكون صادقة وكافية وذات جودة، وتُمكن من الحصول على نتائج تقييم ذات دلالة إحصائية، بالإضافة إلى إدارة المعلومات التي يتم تجميعها.
- اختيار وتعيين المُقيمين، وتقديم موجز حول الغرض من التقييم، ومصنوفة التقييم، وخطة العمل، وإجراء التدريبات اللازمة كلما كانت هناك حاجة لذلك.
- التأكد من أن المستندات والوثائق المجمعَة والمتعلقة بخلفية موضوع التقييم، قد تم تقديمها بشكل جيد قبل بدء عمليات التقييم حتى يسنى لفريق التقييم الاطلاع عليها.
- الإشراف على خطة الزيارات الميدانية.
- التأكد من وجود التمويل المتاح لتنفيذ التقييم.

أما مرحلة **التنفيذ Implementation** فنعنى بها الإجراء الحقيقي للتقييم، بما في ذلك عمليات التحليل، وإعداد المسودات وإعداد التقارير. وتتطلب هذه المرحلة قيام المديرين بالأنشطة الآتية:

- التأكد من أن المُقيمين لديهم إمكانية الاطلاع على كل الملفات والتقارير والإصدارات وكل المعلومات المتاحة ذات الصلة.
- متابعة التقدم الذي يتم انجازه في التقييم، وإعطاء التغذية الراجعة، والإرشاد والتوجيه للمُقيمين خلال مرحلة التنفيذ.

■ مدير التقييم:

وهو الشخص الذي يقوم بإدارة عمليات التصميم، والإعداد، والتنفيذ، والتحليل، وكتابة التقارير، ونشر النتائج، ومتابعة نتائج التقييم.

- تقييم جودة ونوعية تقارير التقييم، ومناقشة جوانب القوة والصعوبات التي تواجه المُقيِّمين للتأكد من أن مسودة التقرير تتماشى مع الشروط المرجعية، وأن نتائج التقييم يُمكن الدفاع عنها وتبريرها، واتسام التوصيات بالواقعية.
- عقد اجتماع مع المُقيِّمين والأطراف المعنية لمناقشة مسودة التقرير وإبداء الملاحظات.
- المصادقة على النسخة النهائية للتقرير، وضمان تقديم وعرض نتائج التقييم على الأطراف المعنية.

أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة المتابعة Follow-up وهي التي تهتم بتقييم الأداء، ونشر النتائج، وتتبع تنفيذ التوصيات، وإجراء فحص للواقع بعد إجراء التقييم. وتتضمن المسؤوليات التي يجب على مديري التقييم القيام بها في هذه المرحلة الأنشطة الآتية:

- تقييم أداء المُقيِّمين، وتوثيقه وتسجيله.
 - نشر نتائج التقييم على الأطراف المعنية والجمهور الآخر المُستهدف.
 - الارتقاء بعملية تنفيذ توصيات التقييم واستخدام نتائج التقييم مع البرامج الحالية والمستقبلية، والمتابعة الدورية للتأكد من أن التوصيات تم اتخاذ الإجراءات بشأنها.
 - قيادة فريق التقييم بشكل يتم فيه مراجعة جوانب التعلم لتحديد ما الذي تم إنجازه جيداً، وما الذي من الممكن تكراره، وما الذي تم إنجازه متأخراً، وكان من الممكن إنجازه بشكل مختلف.
- وهنا نود الإشارة الى أنه من الممكن أن يكون المُقيِّم ميسراً خلال هذه المراحل الثلاث، وذلك عبر اجتماعات الفريق، وتمكين المشاركين للتعبير عن وجهات نظرهم والمشاركة بأفكارهم. وكيميسر يكون المدير مسؤولاً عن المسؤوليات الآتية :

- وضع وصياغة الأجندة
- مساعدة المجموعة للالتزام بهذه الأجندة
- التأكد من أن كل وجهات النظر تم الاستماع إليها
- المراقبة والإشراف على عملية صنع القرار (بالإجماع أو حسب عملية التصويت).

المُقيِّم The Evaluator

إن المُقيِّمين هم الأشخاص الذين يؤدون العمل الأساسي في التقييم. ويعتمد عدد المُقيِّمين على حجم ونطاق عمل التقييم، والموازنة المتاحة، والعدد المتاح من الموظفين والأفراد. ولقد قام البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) The United Nations Development Program (UNDP, 2006) بتحديد الخصائص والمؤهلات التالية التي من المفترض توافرها في المُقيِّم الجيد:

- توافر الخبرة اللازمة في الموضوع المعني بالتقييم
- المعرفة بقضايا التنمية، خاصة تلك التي تتعلق بالأهداف العامة والقدرة على رؤية « الصورة الشاملة»
- المعرفة بمجال عمل المنظمات والطريقة والأسلوب اللذين يتم بهما تنفيذ العمل في هذه المنظمات
- مهارات التقييم في مجالات التصميم، وجمع البيانات، وتحليلها، وإعداد التقارير
- مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات

كما حدد صندوق السكان بالأمم المتحدة (UNFPA) (UNFPA 2007) المسؤوليات الآتية والتي يجب على المقيمين القيام بها:

- توفير المدخلات اللازمة لتصميم التقييم، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان خصوصية التقييم بما يتماشى مع أهداف التقييم وأسئلته.
 - إجراء التقييم.
 - مراجعة المعلومات/ والوثائق المتاحة.
 - تصميم وتعديل أدوات جمع المعلومات الإضافية اللازمة، كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
 - تنفيذ الزيارات الميدانية، وإجراء المقابلات.
 - تيسير مشاركة الأطراف المعنية في التقييم التشاركي.
 - إعداد تقارير دورية توضح تقدم سير العمل المتعلق بالتقييم/ ورفع ملخص لها لمدير التقييم.
 - تحليل وجمع المعلومات، وتفسير النتائج، وإعداد ونشر الملخصات، والتوصيات التي توصل إليها التقييم، واستخلاص الدروس المستفادة.
 - المشاركة في المناقشات التي تدور حول مسودة تقرير التقييم، وتصحيح التقرير وتحسينه من الأخطاء فيما يخص بعض الحقائق والتفسيرات المذكورة في التقرير.
 - قيادة عملية التغذية الراجعة/ والمناقشات الخاصة بتقديم وعرض نتائج التقييم في جلسة نقاشية/ أو من خلال ورشة عمل.
 - وضع المسات الأخيرة لتقرير التقييم في صورته النهائية، وإعداد تقديم لعرض نتائج التقييم.
- ينوى كثير من المنظمات إنشاء معايير كفاءة مهنية للأشخاص المشاركين في التقييم. والمناقشات جارية لإقرار شهادات لهؤلاء المقيمين. (لقد تم بحث القدرات والشهادات المهنية للمقيمين في الفصل الخامس عشر).

إدارة الأشخاص، والمهام، والموازنات

Managing People, Tasks, and Budgets

لقد تم إجراء العديد من المقارنات فيما يتعلق بوصف إدارة المشروع. فالبعض يقوم بمقارنة إدارة المشروع بدور الشوكو، حيث أنه يجب على مدير المشروع مراقبة ومتابعة العديد من الأشياء في نفس الوقت (الأشخاص، والمهام، والوقت، والموازنة، والجودة). في حين يقوم آخرون بمقارنة إدارة مشروع كمن يقوم بإدارة وتوجيه فرقة موسيقية، لأن مدير المشروع يقوم بالوقوف على مسافة محددة وتوجيه المختصين ذوي المهارات.

إدارة الأشخاص Managing People

يتطلب التأكد من أن فريق التقييم يعمل معاً توافر مجموعة من المهارات. ويقوم هذا الفصل بوصف المهارات المفترضة توافرها في المديرين والمتعلقة بحل الخلافات، وبناء الفريق.

فيجب على المديرين إدارة المخاوف التي قد توجد لدى أصحاب البرنامج. وفي هذا الصدد نشير الى أنه يوجد هناك بعض الأشخاص الذين يهتمون بالتركيز على النتائج السلبية للتقييم والمراد إثارة الانتباه إليها، مما قد يترتب عليه تأثيرات ضارة على البرنامج ككل. وهذا قد يؤدي لظهور بعض المخاوف والصعوبات عند قياس أثر البرنامج، مما قد يثمر عن نتائج خاطئة تفيد بأن البرنامج غير فعال، وما يصاحبه من النتائج السلبية الأخرى.

وتوجد هناك طريقة واحدة للتعامل مع مخاوف أصحاب البرنامج عن طريق إشراكهم في تحديد القضايا التي من المفترض أن يعالجها التقييم. كما أن المقيمين بحاجة لمنحهم فرص لمراجعة خطط العمل المراد استخدامها في التقييم إضافة إلى مشاركة النتائج والتوصيات معهم قبل إقرارها .

مهارات حل الخلاف Conflict resolution skills

قد تحدث الخلافات بين الأشخاص الذين يعملون في مجموعات. ومن أكثر المهارات اللازمة لإدارة الخلاف هي مهارات الاتصال ومهارات الاستماع. وتشمل مهارات الاتصال الضرورية استخدام عبارات تعبر عن الضمير «أنا» بدلاً من الضمير «أنت». كما تشمل مهارات الاستماع التأكد من أن المستمع يفهم المتحدث جيداً («أنا أسمع ما تقوله ... هل هذا صحيح؟»). وهنا نود الإشارة إلى أن كل الخلافات لا تنتهي بفائز وخاسر. فأكثر الخلافات البناءة تنتهي «بفوز» كلا الطرفين. (مرجع ١٢-٢)

مهارات بناء الفريق Teambuilding skills

يتطلب العمل ضمن فريق توافر مجموعة من المهارات، منها ما يأتي:

- **الاستماع Listening** : يجب على أعضاء الفريق القيام بتطوير واستخدام مهارات الاستماع الجيد، إذ من الممكن أن تشكل هذه المهارات أهم الأصول الضرورية لبناء الفريق .

مرجع (١٢-٢) نصائح ونقاط هامة لحل الصراعات

يستطيع المديرين حل الخلافات بوسائل متنوعة كما يأتي:

- دعوة كل أطراف الخلاف إلى الاجتماع معاً. والسماح لكل طرف بطرح وجهة نظره بإيجاز، بدون مقاطعة. وإذا لم يسمح لشخص ما للطرف الآخر بالانتهاء من عرضه أو البدء في طرح نقده، يجب إيقافه/ أو إيقافها.
- السماح للناس بمناقشة مشاعرهم. إن القيام بذلك يساهم بشكل كبير في تخفيض الخلاف.
- طرح السؤال على كل شخص من المشاركين لوصف الأفعال التي يرغب أن يتخذها/ يتخذها الطرف الآخر.
- الاستماع لكلا الطرفين. ومن المفترض أن تسأل نفسك فيما إذا كانت ظروف العمل سبباً في حدوث هذا الخلاف وإذا كان هذا هو الحال، فيجب أن تأخذ في اعتبارك ضرورة وجود أساليب جديدة لتغيير ظروف العمل لحل هذا الخلاف.
- لا تحاول أن تكون في صف أي من الطرفين. وهنا يجب عليك أيضاً تذكير المشاركين بالهدف العام والأهداف الفرعية للتقييم والسعي نحو إيجاد طريقة ما لمساعدة كلا الطرفين للوصول إلى الهدف.
- توقع أن يقوم المشاركون بالعمل من أجل حل خلافاتهم. وهنا يجب السماح لهم باستمرار الاجتماع لمعالجة هذا الخلاف، وتحديد وقت ما لمراجعة تقدم سير العمل.

- طرح الأسئلة *Questioning*: يجب على أعضاء الفريق طرح الأسئلة لإيضاح وتفسير ما يقوله الآخرون.
- الإقناع *Persuading*: يحتاج أعضاء الفريق إلى تبادل الأفكار، أو الإسهاب وإعادة التفكير في الأفكار المطروحة.
- الاحترام *Respecting*: يجب على أعضاء الفريق احترام آراء الآخرين وتشجيعهم ودعم أفكارهم وجهودهم.
- المساعدة *Helping*: يجب على أعضاء الفريق مساعدة بعضهم البعض عن طريق تقديم المساعدة كلما كانت هناك حاجة لها.

كما أن إدارة الفريق تتطلب توافر بعض المهارات الإضافية (مربع ١٢-٣).

■ العصف الذهني:

وهي منهجية يتم استخدامها بفرض تجميع الأفكار من مجموعة من الأفراد في خلال وقت قصير.

وهنا نشير الى أنه يُمكن استخدام مجموعة من الفنيات للحصول على أقصى استفادة من عمل الفريق. فيمكن استخدام **العصف الذهني Brain-storming** لجمع الأفكار من مجموعة من الأفراد خلال وقت قصير، وهنا يقوم كل شخص بالمساهمة بفكرة تتعلق بسؤال من أسئلة التقييم، والتي يتم كتابتها على لوح أبيض، في حين يقوم عضو باقتراح فكرة أخرى. وعلى الميسر ضمان قيام كل عضو من أعضاء الفريق بتقديم وعرض الأفكار. والقاعدة الأساسية هنا أن كل فكرة يتم وضعها ليراهها الجميع على اللوح الأبيض المعلق – كما أنه يجب التأكيد على أنه لا توجد أفكار سيئة أو خاطئة. فلا يتم مناقشة هذه الأفكار في هذه المرحلة. وبتابع هذا الأسلوب نجد أنه توجد هناك فرصة للاستماع لكل الأفكار، كما أن المجموعة تبدأ في تحديد الأفكار الشائعة والمشاركة، وإعداد قائمة بها.

■ خريطة المفاهيم:

وهي إحدى عمليات تيسير المجموعة التي يتم استخدامها بفرض استخلاص الأفكار من جميع المشاركين وتجميعها في مجموعات وترتيبها حسب أهميتها.

رسم خريطة المفاهيم Concept mapping: يعتبر رسم خريطة المفاهيم إحدى العمليات المستخدمة لتيسير إدارة المجموعة بفرض استخلاص الأفكار من جميع المشاركين، ووضع هذه الأفكار في مجموعات وترتيبها حسب أهميتها. وتبدأ بطرح الأفكار من خلال العصف الذهني، أو من خلال الرسم البياني المناسب المؤلف. ويتم كتابة كل فكرة على بطاقة مفهومة منفصلة يتم لصقها على الحائط.

مربع (١٢-٣) نصائح ونقاط هامة لتحسين عمل الفريق

تساعد النصائح التالية المديرين على تحسين الأسلوب الذي من شأنه أن يعمل أعضاء الفريق به معاً:

- الاتصال والتواصل حول أغراض وأهمية العمل المعني.
- الانخراط في الاستماع الجيد، ومساعدة الآخرين في التعبير عن أفكارهم من خلال الصياغات اللغوية الفعالة.
- تعاون مع الزملاء والآخرين بممارسات إيجابية، وتقدير مساهمة وجهة النظر الفريدة لكل شخص .
- ضع جانباً الانحياز الشخصي بفرض الإجابة على الأسئلة الصعبة في مقابل تحقيق مصلحة الأشخاص المستهدفين المتأثرين بالمشروع أو البرنامج أو التقييم.
- ضع جانباً أي مواقف دفاعية عند مواجهة نتائج التقييم.

المصدر: (NEIR TEC, 2004)

وفي حال عدم تقديم أفكار عديدة، فيتطلب من المشاركين النظر إلى كل الأفكار، وترتيب البطاقات إلى مجموعات لتمثل مفهوماً أو قضية مشابهة. ومن ثم يقوم المشاركون بتحديد التصنيف المناسب لكل مفهوم/ قضية. وبعد ذلك يقوم الميسر بقيادة وإدارة المناقشة لتوضيح أهمية كل منها، ولماذا يعد بعضٌ منها غير ضروري. وفي هذه العملية يُمكن استبعاد بعض المفاهيم أو القضايا غير الجوهرية أو غير الهامة، أو يتم نقلها أو تحويلها إلى نماذج تقييمية أخرى. ويقوم المشاركون في هذا الوقت بمراجعة هذه المجموعات الموجودة على الحائط، وقد يطلبون من الميسر نقل أفكار أخرى إلى مجموعات فرعية أخرى.

وعندما يكون المشاركون راضين عن المفاهيم/ القضايا والمجموعات التي تم إدراجها تحت كل مفهوم/ قضية، يقوم الميسر بالبدء في ترتيبها، إذ يتم إعطاء كل مشارك عدد من الملصقات، بناءً على عدد المفاهيم/ القضايا التي اختارها المشاركون كأهم القضايا. فإذا كان عدد المفاهيم/ القضايا يبلغ خمس قضايا يتم تسليم كل مشارك خمسة ملصقات. وفي هذه المرحلة يكون المطلوب من المشاركين وضع نقطة dot بجوار كل من المفاهيم/القضايا الخمسة التي يعتقدون أنها الأكثر أهمية، وحينئذٍ يقوم الميسر بتحديد المفاهيم/ القضايا الخمسة التي يوجد أمامها أكبر عدد من النقاط، ويقوم بترتيبها بناءً على عدد النقاط التي تم رصدها. وهنا يُمكن إعادة هذه العملية باختيار وترتيب الأفكار التي يُمكن إدراجها تحت كل مفهوم/ قضية، إذا رغب المشاركون في ذلك.

إدارة المهام Managing Tasks

غالباً ما يبدو أن إدارة المهام أسهل وأيسر من إدارة الأشخاص، ولكن يوجد العديد من التحديات التي تواجه هذه العملية. فالإبقاء على التركيز على الهدف العام للتقييم والمهام الأكثر أهمية فيه يظل هو الأساس في عملية التقييم.

وهنا نشير إلى أن **خريطة المهام task map** يُمكن أن تساعد في إعداد قائمة بالمهام الخاصة بكل شخص موضحاً فيها تاريخ البداية وتاريخ الانتهاء منها (جدول ١٢-١). كما يُمكن استخدام **مخطط جانت Gantt chart** كما هو في الشكل (١٢-١) كأداة مفيدة من أدوات المتابعة. وهنا يُمكن ملء الشريط المقابل لكل مهمة لتوضيح تقدم سير العمل مقارنة بما خطط له. كما أن هذا المخطط يوضح مدى التبعية أو الاعتماد على الغير في أداء مهمة ما وتأثيرها على استكمال مهمة أخرى، أو ما يطلق عليه أحياناً أسلوب عنق الزجاجة حيث تتكامل المهام معا حتى تقارب اكتمال المهمة. ويوجد هناك الكثير من حزم البرامج الالكترونية التي تحتوي مخططات جانت.

ويجب متابعة الأنشطة للتأكد من أن المهام يتم تنفيذها طبقاً للجدول الزمني المحدد. وإذا لم يتم إنجاز التقدم المتوقع، فيكون المُقيّم بحاجة إلى تحديد العقبات التي حالت دون تحقيق هذا التقدم المتوقع، وتحديد كيفية إزالة هذه العقبات. فمن الضروري شعور أعضاء الفريق بالأمان من خلال إبلاغهم بهذه المشكلات عبر تقارير الإنجاز والتقدم، حيث يكون التعامل مع المشكلة أسهل إذا تم اكتشافها مبكراً.

وبينما يكون من الضروري أن يكون لديك خطة، فمن الضروري أيضاً أن تتعامل بمرونة في مواجهة هذه الصعاب والعقبات. فالتعديلات والتغييرات المطلوبة يُمكن إجراؤها عن طريق تخصيص مزيد من الوقت أو الموارد البشرية أو عن طريق تخفيض عدد المهام الموجودة.

■ خريطة المهام: وهي

عبارة عن جدول يوضح المهام المطلوب القيام بها، والأشخاص المسؤولين، وتاريخ البداية والنهاية لكل منها.

■ مخطط جانت: وهو

عبارة عن مخطط يتم استخدامه بغرض عرض جدول تنفيذ المشروع أو تقييمه.

جدول (١٢-١) نموذج لخريطة مهام Sample Task Map

المهمة	الشخص أو الأشخاص المسئولون	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء
إجراء مراجعة للدراسات السابقة، وتحديد القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة.	Anna, Miguel, and kabir	٧/١	٧/٤
مراجعة وثائق المشروع/ البرنامج (مثل أوراق المجلس، والقرارات، وتقارير الإشراف) المتعلقة بالتدخل.	Kabir	٧/٥	٧/٢٢
جدولة وعقد اجتماع مع العميل الرئيسى للتقييم.	Anna	٧/١٥	٧/٢١
تحديد الأطراف المعنية، وإعداد جدول الاجتماعات.	Kabir and Miguel	٧/١٥	٧/١٧
إعداد ملخص للاجتماع مع العميل والقرارات التي تم اتخاذها.	Anna	٨/١	٨/٢
إجراء اجتماعات مع الأطراف المعنية، وتلخيص القضايا وعرضها عليهم.	Anna and Miguel	٨/٥	٨/١٥
إعداد مسودة التصميم المبدئي للتقييم.	Anna	٧/١	٨/٢١

المصدر: المؤلفان.

شكل (١٢-١) نموذج لمخطط جانت Sample Gantt Chart

المهمة	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس	الأسبوع السادس	الأسبوع السابع
إجراء المراجعة المكتبية							
عقد اجتماعات مع الأطراف المعنية							
عمل مسودة نظرية التغيير							

المصدر: المؤلفان.

إدارة الموازنات Managing Budgets

بالرجوع الى ساندرز (1983) Sanders نجد أن موازنة التقييم عادة ما تتضمن العناصر الآتية :

- مرتبات وحوافز فريق التقييم
- الاستشاريين
- تكاليف السفر وبدلات الإقامة (للموظفين والاستشاريين)
- الاتصال (رسوم البريد، والمكالمات الهاتفية... الخ)

- الطباعة والنسخ
- معالجة البيانات والمعلومات
- المطبوعات
- الإمدادات والمعدات
- العقود الفرعية
- النفقات العامة الأخرى (التسهيلات والمرافق).

ولقد قام هورن (Horn, 2001) بإعداد وتطوير قائمة تفصيلية تتعلق بموازنة التقييم. وتقوم هذه القائمة بتقسيم عناصر التكاليف التي تدرج تحت كل بند من البنود السابق ذكرها. ويمكن أن يقوم مدير التقييم بتقدير التكلفة الخاصة بكل بند من هذه البنود لتقدير التكاليف الكلية الإجمالية للتقييم.

فإذا كانت موازنة التقييم مرتفعة، فيكون من المفيد التفكير في بعض مقاييس لتوفير التكلفة -Cost saving measures كالتي أعدها وطورها كل من فيتزباتريك وساندورز وورذن (Fitzpatrick, Sanders and Worthen, 2004) كما يأتي:

- توظيف المتطوعين أو الموظفين ذوي التكلفة المنخفضة.
- توظيف متخصصين محليين لجمع البيانات لتقليل تكاليف السفر.
- تدريب شؤون العاملين من ذوي التكلفة المنخفضة لأداء مهام منتقاة محددة.
- استئجار المعدات، والأشخاص، والمواد، والإمدادات.
- البحث في مجال الاستفادة من المساهمات العينية المتاحة في المنظمة التي تقوم بإجراء التقييم.
- تخفيض نطاق عمل التقييم (ربما تأجيل وترحيل بعض أجزاء من التقييم لإجرائها في المستقبل).
- استخدام المقاييس أو البيانات أو التقارير المتوافرة.
- استخدام أدوات غير مكلفة لجمع البيانات، بشكل لا يؤثر على دقة النتائج.
- الاستفادة من الإعلام العام لنشر النتائج.
- زيادة الكفاءة من خلال الإدارة الجيدة.

ويعتمد تخصيص نسبة معينة من موازنة برنامج أو مشروع ما على عدة عوامل منها وضوح المشروع أو البرنامج، ونطاق ومجال عمل التقييم، ومدى المخاطرة بسمعة التقييم في حال ترك التقييم لبعض الثغرات الهامة. ولقد أشارت أدوات التقييم الخاصة بمؤسسة كيلوج (١٩٩٨) إلى أنه يجب أن تتضمن موازنة التقييم ما نسبته من ٥-١٠٪ من موازنة المشروع. كما يقترح متخصصون آخرون في مجال التقييم تخصيص نسبة من ١-٢٪ من موازنة المشروع أو البرنامج (تكون النسبة أقل في حال المشروعات الكبيرة).

إدارة المشروعات Managing Projects

تعني إدارة المشروع إدارة كل أوجه المشروع - والتي تتضمن زمن المشروع، ونطاق عمله، وتكلفته، والموارد المتاحة- في نفس الوقت. وتعتبر إدارة المشروع عملية تتضمن مراحل متنوعة، ويوجد هناك

العديد من نماذج تتعلق بإدارة المشروع والعديد من البرامج التي تم اعتمادها لإدارة المشروع. فقد طور ميشيل جريير (Michael Greer, 2001) نموذجاً يركز على الإجراءات والنتائج. وفيه تم تقسيم نموذج إدارة المشروع إلى خمس مراحل:

- بدء المشروع
- التخطيط
- التنفيذ
- الرقابة
- إنهاء المشروع.

ولقد تم تقسيم كل مرحلة إلى خطوات أطلق عليها جريير إجراءات actions، إذ تم تحديد إجراءات عددها ٢٠ يتم أداؤها خلال المراحل الخمس المحددة السابقة (جدول ١٢-٢).

جدول (١٢-٢) الإجراءات العشرون التي يقترحها جريير لمدير أنشطة المشروع

المرحلة / الإجراء	نتائج الأداء الناتج
مرحلة بدء المشروع Initiating Phase	
(١) البرهنة على جدوى المشروع والحاجة إليه.	<ul style="list-style-type: none"> • توثيق كل ما يؤكد الحاجة للمشروع ولمخرجاته، إضافة إلى وصف المشروع، والمصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة به، والمخرجات المتوقعة من المشروع، ووسائل تحقيقها، والتكاليف المرتبطة بها، وتنفيذ هذه المخرجات، وتحديد الاستقادات التي سيتم الحصول عليها من تنفيذ هذه المخرجات.
(٢) اعتماد المشروع والموافقة عليه.	<ul style="list-style-type: none"> • التفكير «بالموافقة» أو عدم الموافقة» من قبل راعي المشروع للمضي قدماً في المشروع. • تعيين مدير للمشروع الذي يصبح مسؤولاً بشكل رسمي عن المشروع واعتماده كمدير لإدارة الموارد التي يتم تخصيصها لتنفيذ أنشطة المشروع، ومن ثم إعداد ميثاق المشروع الذي يتضمن: <ul style="list-style-type: none"> • اعتماد المشروع وإقراره . • إعداد هذا المشروع عن طريق مدير خارجي للمشروع يكون في وظيفة عالية بحيث يمكنه أو يمكنها استخدام الموارد المتاحة للوفاء باحتياجات المشروع. • اعتماد وتقويض مدير المشروع باستخدام الموارد المتاحة لأنشطة المشروع.
(٣) الحصول على الموافقة لبدء العمل في المشروع.	<ul style="list-style-type: none"> • اتخاذ راعي المشروع قرار «بالموافقة أو عدم الموافقة»، وموافقة مدير المشروع لاستخدام الموارد التنظيمية لتنفيذ أنشطته. • موافقة مكتوبة على بدء العمل والتي يتم الحصول عليها وتؤكد على: <ul style="list-style-type: none"> • الإقرار الرسمي لبدء العمل في المشروع. • إقرار ذلك من جانب مدير المشروع الخارجي الذي يكون في مستوى وظيفي عالٍ بشكل يمكنه أو يمكنها الوفاء باحتياجات المشروع.
مرحلة التخطيط Planning Phase	
(٤) وصف نطاق عمل المشروع.	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد بيان يصف نطاق عمل المشروع • إعداد خطة إدارة هذا النطاق • إعداد هيكل إداري يبين توزيع الأعمال
(٥) تحديد وترتيب تنفيذ أنشطة المشروع.	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد قائمة بالأنشطة المراد تنفيذها • تحديث خطة تقسيم الأعمال • إعداد رسم بياني يوضح شبكة عمل المشروع
(٦) تقدير المدد الزمنية لتنفيذ الأنشطة والموارد المطلوبة.	<ul style="list-style-type: none"> • تقدير الوقت المطلوب لتنفيذ كل نشاط والافتراضات المتعلقة بكل تقدير • حصر الموارد المطلوبة • تحديث قائمة الأنشطة
(٧) إعداد جدول لتنفيذ المشروع.	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد التفصيلات المدعمة مثل استخدام الموارد خلال الفترات الزمنية المحددة، وتوقعات التدفقات النقدية، وجدول تسليم المخرجات، وما إلى ذلك

نتائج الأداء الناجح	المرحلة / الإجراء
<ul style="list-style-type: none"> تقدير التكلفة اللازمة لتنفيذ واستكمال كل نشاط تضمين التفصيلات المدعمة، بما في ذلك تحديد الافتراضات والقيود والصعاب إعداد خطة إدارة التكاليف تبنين كيفية التعامل مع التباين الخاص بالتكاليف 	(٨) تقدير التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> تحديد الموازنة الخاصة بدراسة الموقف الحالي أو الموازنات المرحلية حسب الزمن من أجل قياس ومتابعة التكلفة المستحقة. إعداد خطة الإنفاق توضح كم ما سيتم إنفاقه، ومن أي مصدر وفي أي وقت 	(٩) إعداد الموازنة، وخطة الإنفاق.
<ul style="list-style-type: none"> خطة إدارة الجودة، تتضمن التعريفات الإجرائية ذات الصلة إعداد قوائم مراجعة للتحقق من الجودة 	(١٠) إعداد خطة رسمية لإدارة الجودة (إختيارية).
<ul style="list-style-type: none"> خطة إدارة الاتصال، تتضمن هيكل عمليات جمع المعلومات، وتوزيعها، ووصف المعلومات التي يجب نشرها، وعمل قائمة بجدول يوضح متى سوف يتم إنتاج هذه المعلومات، وطريقة تحديث خطة الاتصال 	(١١) إعداد خطة رسمية للاتصال (إختيارية).
<ul style="list-style-type: none"> وصف المسؤوليات والأدوار خطة تعيين الموظفين الهيكل التنظيمي، يتضمن بعض التفاصيل الهامة كلما تطلب الأمر ذلك 	(١٢) تنظيم وتعيين الموظفين.
<ul style="list-style-type: none"> تحديد فريق عمل المشروع إعداد فهرس لفريق عمل المشروع توثيق وصف المخاطر المتوقعة، بما في ذلك تحديد مصادر هذه المخاطر، وأعراضها ومظاهرها، والتحديات المتوقعة، وطرق معالجتها. 	(١٣) تحديد المخاطر والتخطيط للاستجابة لها (إختيارية).
<ul style="list-style-type: none"> إعداد خطة لإدارة المشتريات تصف إجراءات التعاقد مع الموظفين حصر المتطلبات اللازمة بحيث تصف كل بند من البنود المطلوبة (منتج كان أم خدمة) ليتم شراؤه أو توفيره وثائق العطاءات معايير التقييم (وسائل تقدير المقترحات والعروض المقدمة من المقاولين) 	(١٤) التخطيط وتوفير الموارد الخارجية (إختيارية).
<ul style="list-style-type: none"> التعاقد مع مورّد أو أكثر لتوريد البضائع أو الخدمات خطة شاملة للمشروع تجمع مخرجات أنشطة المشروع معاً والمخطط لها مسبقاً. 	(١٥) تنظيم خطة المشروع.
<ul style="list-style-type: none"> الموافقة على خطة المشروع، من خلال صياغتها من قبل راعي المشروع (« ضوء أخضر» لبدء العمل الفعلي لتنفيذ المشروع) 	(١٦) إنهاء مرحلة التخطيط للمشروع.
<ul style="list-style-type: none"> التأكد من أن الخطط التفصيلية لتنفيذ مرحلة معينة يتم تنفيذها بدقة وكفاءة لتحقيق النتائج كما خطط لها. 	(١٧) إعادة مراجعة خطة المشروع وإعادة التخطيط إذا كانت هناك حاجة لذلك.

المرحلة / الإجراء	نتائج الأداء الناتج
مرحلة التنفيذ Executing phase	
(١٨) تنفيذ أنشطة المشروع	<ul style="list-style-type: none"> العمل لتحقيق نتائج العمل (مخرجات) تغيير الطلبات (إذا تم مد فترة عمل المشروع أو في ضوء التعاقد الخاص بالمشروع) إنجاز تقارير دورية حول تقدم سير العمل في المشروع إجراء التقييمات والتحسينات في أداء الفريق (عند الضرورة) طلب الحصول على عطاءات/ مقترحات للسلع المطلوب تسليمها (منتج أو خدمة) واختيار المفاوضين (المورددين)، وإعداد العقود اللازمة إدارة العقود لإنجاز وتحقيق النتائج المرجوة من العمل
مرحلة الرقابة Controlling phase	
(١٩) أنشطة مراقبة المشروع.	<ul style="list-style-type: none"> اتخاذ قرارات لقبول المنتجات التي تم فحصها ومراقبتها القيام بإجراءات تصحيحية، مثل إعادة العمل المتعلق بقائمة المنتجات الواجب تسليمها . إجراء التغييرات اللازمة في العمليات ذات الصلة المتعلقة بنطاق عمل المشروع إعداد قائمة بالدروس المستفادة. العمل على تحسين الجودة. إعداد قوائم مرجعية مكتملة تتعلق بالتقييم (إذا كان ذلك قابلاً للتطبيق)
مرحلة الإنهاء Closing phase	
(٢٠) الانتهاء من تنفيذ أنشطة المشروع.	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على الموافقة الرسمية، والوثيقة كتابياً، والمقبولة من قبل راعي المشروع لمنتج هذا النشاط أو المرحلة. الحصول على القبول الرسمي لمنتجات الأعمال التعاقدية وتحديث الملفات المتعلقة بهذه الأعمال. تحديث سجلات المشروع وتجهيزها لحفظها في الأرشيف الخاص بها. القيام بعمليات لتخطيط المتابعة و/ أو تسليم الأعمال والمنتجات التي تم إنجازها.

المصدر: Greer 2001. Reprinted with permission.

ملخص

يعتبر التخطيط خطوة هامة جداً للتأكد من أن التقييمات تعمل من أجل الوفاء باحتياجاتها. فيجب على كل مقيم يقوم بتقييم مشروع أو برنامج العمل على تفهم دوره أو دورها والمسؤوليات ذات الصلة في علاقتها بعمل الآخرين المشاركين في عملية التقييم. وهنا يتم طباعة الشروط المرجعية ليقيم الجميع بمراجعتها قبل بدء العمل.

وعند تناول الأسئلة الخاصة بالموظفين وفريق العمل، والوقت، والمهام، والتكاليف فإنه يجب على المديرين إبقاء الهدف العام من التقييم في ذهنهم. ويجب أن ينصب ويساهم كل قرار في تحقيق وإنجاز الهدف العام من التقييم.

أنشطة الفصل الثاني عشر

تمرين تطبيقي (١٢-١) : الشروط المرجعية

المطلوب منك في هذا التمرين قراءة الشروط المرجعية الآتية، واتباع التعليمات التي تم عرضها في الجزء التالي عقب هذه الشروط:

بناء على اقتراح من إحدى مجموعات العمل التابعة لمنظمة التجارة العالمية (World Trade Organization (WTO) والتي تدير برنامج إطار عمل متكامل، تم تكليف البنك الدولي بالقيام بإدارة إجراء مراجعة تنفيذ البرنامج الذي استمر طيلة العامين الماضيين. وقد تم تنفيذ هذا البرنامج عبر شراكة بين العديد من المنظمات، واهتم هذا البرنامج بمساعدة الدول الأقل نمواً وتقدماً للحصول على مزيد من الفرص التي يتيحها نظام التجارة العالمية. وتتضمن هذه الفرص تقديم المساعدات المتعلقة بالتجارة عن طريق عقد العديد من الحلقات النقاشية التي توضح وتعرض قواعد منظمة التجارة العالمية، وذلك بهدف تحسين الموائم والمرافق. ويتم عمل ذلك عن طريق مساعدة الدول بشكل منفرد لتحديد احتياجاتها، وإعداد برنامج مقترح تقوم بتقديمه طلباً للمساعدة، ومن ثم يتم عرضه في اجتماع المائدة المستديرة بهدف الحصول على دعم المانحين.

ومن المفترض أن تغطي هذه المراجعة الموضوعات الآتية:

- التصورات الخاصة بأهداف إطار العمل المتكامل (والتي تم تجميعها من خلال الكشف عن وجهات نظر الأطراف المختلفة)
- مراجعة المساعدات التجارية ذات الصلة (البناء المؤسسي، وبناء الموارد البشرية، وقدرات إدارة المشروعات، والبنية التحتية اللازمة)
- الاعتبارات المتعلقة بالسياسات ذات الصلة، والتي تتضمن التوسع في إطار العمل المتكامل، والتوسع في التجارة وفي بيئة سياسة الاقتصاد الشامل
- إدارة إطار العمل المتكامل
- توصيات للمستقبل.

ولكي يتم العمل في هذه الموضوعات والقضايا، يجب على الاستشاري المتخصص الذي تم اختياره القيام بتقييم مدى ملاءمة العمليات الخاصة بإطار العمل المتكامل مع أهداف هذا الإطار. كما أنه يجب تقييم العائد والتكلفة الخاصين بهذا الإطار لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى فعالية التنسيق بين الوكالات الرئيسية العاملة في هذا الإطار، والمعنيين باجتماعات المائدة المستديرة، وغيرها من الأنشطة الأخرى.

كما أنه يتوقع من المستشار توثيق كل ما يتعلق بالتنفيذ، وإجراء المقابلات مع الفريق الإجرائي لكل الوكالات المشاركة، والاجتماع مع ممثلي الدول النامية بالإضافة إلى ممثلي الحكومة ورجال الأعمال في دولتين على الأقل من الدول الأقل نمواً من بين الدول التي استفادت من إطار العمل المتكامل، ومن المفترض أن تكون من أفريقيا (بسنوانا وأوغندا كما تم الاقتراح). هذا ويجب استشارة ممثلي

الوكالات الرئيسية المشاركة، وأن يكون التقرير في حدود عشرين صفحة، على ألا تكون الملاحق جزءاً من هذا العدد من الصفحات.

والمطلوب منك هنا العمل مع شريك أو زميل لك، والقيام بمراجعة ونقد الشروط المرجعية والاجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- هل تتضمن الشروط المرجعية كل العناصر الضرورية اللازمة؟
- ٢- أي من هذه العناصر كانت كاملة؟
- ٣- أي من هذه العناصر يتطلب إجراء تحسينات عليها؟

تمرين تطبيقي (١٢-٢) : هل أنت جاهز ومستعد كي تصبح مديراً؟

- المطلوب منك قراءة قائمة الخصائص الرئيسية التي يجب على المدير التمتع بها (Reh, 2007). ثم قم بتحديد المهارات الموجودة لديك والمهارات التي تحتاج للتحسين.

كشخص (المهارات الشخصية)

- لديك الثقة بنفسك وبقدراتك. تشعر بالسعادة بنفسك كما هي عليها الآن، ولكنك مازلت تتعلم وتتحسن للأفضل.
- أنت شخص تتسم بالانبساط. يجب عليك ألا تحيا حياة حزبية، ولكنه لا يمكنك أن تكون متشبتا فالإدارة هي مهارة إدارة أشخاص - فهي ليست وظيفة لشخص ما بل يستمتع بها الناس.
- أنت أمين وشخص مباشر في أرائك، ويعتمد نجاحك بشكل كبير على ثقة الآخرين.
- أنت شخص يجب أن يكون «مشاركاً أو منخرطاً» وليس «شخصاً يجب أن يتم إقصاؤه». أنت تدعو الناس للمشاركة، ولا تستثني الآخرين بسبب اقتراحهم سمات معينة.
- لديك حضور فعلى المديرين تولي القيادة. القادة الفعالون يملكون ميزة تجعل الآخرين يلاحظون دخولهم لمكان ما.

فيما يخص الوظيفة (المهارات الوظيفية)

- شخصيتك تتسم بالثبات ولكنك لست شخصاً جامداً، وأنت شخص يعتمد عليك ويمكن أن تغير رأيك. يمكنك اتخاذ القرارات ولكنك تتقبل أفكار الآخرين وآرائهم بسهولة.
- أنت كسول إلى حد ما. وأنت تفكر خارج الإطار المعتاد. كما أنك تحاول القيام بأشياء جيدة، وإذا فشلت، فأنت تقر بالخطأ ولكنك لاتأسف على أنك قمت بالمحاولة.
- أنت لست خائفاً من «إنجاز عملياتك الحسائية». كما أنك تقوم بإعداد وعمل خطط وجداول زمنية محددة من أجل الوفاء بها.
- أنت شخص ماهر وخفيف الحركة ويمكنك تغيير الخطط بسرعة، ولكنك لست طائشاً متقلب المزاج.
- أنت تنظر إلى المعلومات باعتبارها أداة يمكن استخدامها، ولكن ليس باعتبارها قوة يمكن ادخارها.

- Belmians Videc, M. L., R. C. Rist, and E. Vedung. 1997. *Sticks, Carrots, and Sermons: Policy Instruments and Their Evaluation*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Billson, Janet Mancini. 2004. *The Power of Focus Groups: A Training Manual for Social, Policy, and Market Research: Focus on International Development*. Burlington, RI: Skywood Press.
- CDC (U.S. Centers for Disease Control and Prevention). 2001. *Introduction to Program Evaluation*.
http://www.cdc.gov/tobacco/tobacco_control_programs/surveillance_evaluation/evaluation_manual/00_pdfs/Chapter1.pdf.
- Chelimsky, E. 1987. "The Politics of Program Evaluation." *Social Science and Modern Society* 25: 24–32.
- de Regt, Jacomina. 1996. "Mozambique: Country Implementation Review." In *World Bank Participation Sourcebook*, 83–88. Washington, DC: World Bank.
<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sb0211.pdf>.
- ESRC (Economic and Social Research Council). 2007. "Welcome to ESRC Today. Top Ten Tips."
http://www.esrc.ac.uk/ESRCInfoCentre/Support/Communications_toolkit/communications_strategy/index.aspx.
- Feuerstein, M. T. 1986. *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programs with Participants*. London: MacMillan, in association with Teaching Aids at Low Cost.
- Fitzpatrick, Jody L., James R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Pearson Education.
- Greer, Michael. 2001. "20 Key Project Manager Actions and Results." In *The Project Manager's Partner*. Amherst, MA: HRD Press.
<http://www.michaelgreer.com/20-actns.htm>.
- . 2008. *Michael Greer's Project Management*. <http://www.michaelgreer.com>.
- Hawkins, Penny. 2005. "Contracting Evaluation." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, June 30–July 1.
- Horn, Jerry 2001. *A Checklist for Developing and Evaluating Evaluation Budgets*.
<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/evaluationbudgets.pdf>.
- Kellogg Foundation. 1998. *Evaluation Handbook*. Battle Creek, MI.
<http://www.wkkf.org/Pubs/tools/Evaluation/Pub770.pdf>.
- King, Jean A., Laurie Stevahn, Gail Ghore, and Jane Minnema. 2001. "Toward a Taxonomy of Essential Evaluator Competencies." *American Journal of Evaluation* 222: 229–47.
http://www.nbowmanconsulting.com/Establishing_percent20Essentialpercent20Programpercent20Evaluator_percent20Competencies.pdf.
- Kirkhart, K. E. 2000. "Reconceptualizing Evaluation Use: An Integrated Theory of Influence." In *The Expanding Scope of Evaluation Use*, ed. V.J. Caracelli and H.

- Preskill, 5–24. *New Directions for Evaluation* No. 88. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kusek, Jody Zall, and Ray C. Rist. 2004. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington, DC: World Bank.
- Lawrence, J. 1989. “Engaging Recipients in Development Evaluation: The ‘Stakeholder’ Approach.” *Evaluation Review* 13 (3): 243–56.
- Leeuw, Frans. 1991. “Policy Theories, Knowledge Utilization and Evaluation.” *OECD World Forum on Statistics: Knowledge and Policy*, vol. 4, 73–91. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- McNamara, C. 1999. Checklist for Program Evaluation Planning. <http://www.managementhelp.org/evaluatn/chklist.htm>.
- Muir, Edward. 1999. “They Blinded Me with Political Science: On the Use of Non-Peer Reviewed Research in Education Policy.” *Political Science and Politics* 32 (4): 762–64.
- NCSTE (Chinese National Centre for Science and Technology Evaluation), and IOB (Policy and Operations Evaluation Department [the Netherlands]). 2006. *Country-Led Joint Evaluation of the ORET/MILIEV Programme in China*. Amsterdam: Aksant Academic Publishers.
- NEIR TEC (Northeast and the Islands Regional Technology in Education Consortium). 2004. *Gathering Together and Planning: Exploring Useful Skills for Educators to Develop Through Collaborative Evaluation*. <http://www.neirtec.org/evaluation/PDFs/Gathertogether3.pdf>.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). n.d. *DAC Evaluation Quality Standards for Test Phase Application*. Development Assistance Committee, Paris. <http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf>.
- . 2002. *OECD Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. Development Assistance Committee, Paris.
- Patton, Michael Q. 1977. “In Search of Impact: An Analysis of the Utilization of Federal Health Evaluation Research.” In *Using Social Research in Public Policy Making*, ed. C. H. Weiss, 141–64. Lexington, MA: Lexington Books.
- . 1997. *Utilization-Focused Evaluation*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 2005. “Qualitative Methods and Analysis for Development Evaluation.” International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, June 27–29.
- Reh, F. John. n.d. “How to Be a Better Manager.” <http://management.about.com/cs/midcareermanager/a/htbettermgr.htm>.
- . 2007. “Management Tips.” http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/mgt_tips03.htm.
- Rist, Ray C., and N. Stame. 2006. *From Studies to Streams: Managing Evaluative Systems*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Rossi, Peter Henry, Howard E. Freeman, and Mark W. Lipsey. 1999. *Evaluation: A Systematic Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rutman, L. 1980. *Planning Useful Evaluations: Evaluability Assessment*. Thousand

- Oaks, CA: Sage Publications.
- Sanders, James R. 1983. "Cost Implications of the Standards." In *The Cost of Evaluation*, eds. M. C. Alkin and L. C. Solman, 101–17. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Schwartz, R. 1998. "The Politics of Evaluation Reconsidered: A Comparative Study of Israeli Programs." *Evaluation* 4: 294–309.
- Schwartz, R., and J. Mayne. 2004. *Quality Matters: Seeking Confidence in Evaluating, Auditing, and Performance Reporting*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Scriven, Michael. 2007. "Key Evaluation Checklist." http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/kec_feb07.pdf/.
- Stufflebeam, Daniel L. 1999. "Evaluations Plans and Operations Checklist." http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/plans_operations.pdf.
- Tilley, Nick. 2004. *Applying Theory-Driven Evaluation to the British Crime Reduction Programme: The Theories of the Programme and of Its Evaluations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- UNFPA (United Nations Population Fund). 2007. "Tool No. 5: Planning and Managing an Evaluation." Programme Manager's Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit. New York. <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/5managing.pdf>.
- Weiss, Carol H. 1973. "Where Politics and Evaluation Research Meet." *Evaluation* 1: 37–45.
- . 2004. Identifying the Intended Uses of an Evaluation. International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, July. http://www.idrc.ca/ev_en.php?ID=58213_201&ID2=DO_TOPIC.
- Wholey, J. S. 1979. *Evaluation: Promise and Performance*. Washington, DC: Urban Institute.
- . 1994. "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation." In *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, and Kathryn E. Newcomer, 15–39. San Francisco: Jossey-Bass.
- Widavsky, A. 1972. "The Self-Evaluating Organization." *Public Administration Review* 32: 509–20.
- World Bank. 2006. *The World Bank Participation Sourcebook*. Washington, DC: World Bank. <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>.

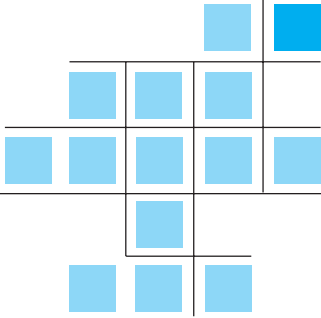
مواقع ذات صلة على الانترنت

- Canadian Evaluation Society. Professional Designation Project. http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=6&_lang=EN.
- Conflict Resolution Information Source. <http://www.crinfo.org/index.jsp>.
- Conflict Resolution Network. <http://www.crnhq.org/>.
- EIB (European Investment Bank Group). 2008. "What Is the EIB Group?" http://www.eib.org/attachments/general/whatis_eibgroup_2008_en.pdf.
- ESRC (Economic and Social Research Council). "ESRC Society Today: Communication Strategy." http://www.esrc.ac.uk/ESRCInfoCentre/Support/Communications_toolkit/communications_strategy/index.aspx.

- Europe Aid Co-operation Office. 2005. Evaluation Methods. http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm.
- . 2006. Methodological Bases. http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_en.htm.
- European Commission. 2008. Evaluation Network. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/tech_en.htm.
- Evalnet. 2000. <http://www.evalnet.co.za/services/>.
- IBSTPI (International Board of Standards for Training, Performance, and Instruction). Competencies for Internal Staff and External Consultants Conducting Evaluations in Organizational Settings. <http://www.ibstpi.org/Competencies/evaluatorcompetencies.htm>.
- IDRC (International Development Research Centre). 2004. Evaluation Planning in Program Initiatives. <http://web.idrc.ca/uploads/user-S/108549984812guidelineweb.pdf>.
- MSH (Management Sciences for Health), and UNICEF (United Nations Children's Fund). "Quality Guide: Stakeholder Analysis." In Guide to Managing for Quality. <http://bsstudents.uce.ac.uk/sdrive/Martin%20Beaver/Week%20Quality%20Guide%20-20Stakeholder%20Analysis.htm>.
- Treasury of Board of Canada Secretariat. 2005. Improving the Professionalism of Evaluation. http://www.tbssct.gc.ca/eval/dev/Professionalism/profession_e.asp.
- UNDP (United Nations Development Programme). 2006. Planning and Managing an Evaluation Website. http://www.undp.org/eo/evaluation_tips/evaluation_tips.html.
- UNFPA (United Nations Population Fund). 2004. Programme Manager's Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit. <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/5managing.pdf>.
- Weiss, Carol. Identifying the Intended Use(s) of an Evaluation. International Development Research Centre. http://www.idrc.ca/eval/en.php?ID=58213_201&ID2=DO_TOPIC.
- Western Michigan University Evaluation Center. Evaluation Checklists. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/checklistmenu.htm>.
- . The Checklist Project. <http://evaluation.wmich.edu/checklists>.

Examples of Terms of Reference

- ADB (Asian Development Bank). 2008. Model Terms of Reference Diagnostic City Water Assessment (Links). <http://www.adb.org/Water/tools/City-Water-Assessments.asp>.
- CIDA (Canadian International Development Agency). Model for Evaluation Terms of Reference. [http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/US\\$file/tor_sample_text.pdf](http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/US$file/tor_sample_text.pdf).
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). FAO Model Terms of Reference for a Joint Evaluation Mission. <http://www.fao.org/pbe/pbee/common/ecg/233/en/torseng.doc>.
- UNDP (United Nations Development Programme). 2002. Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. <http://www.undp.org/eo/documents/HandBook/ME->



تقديم وعرض النتائج Presenting Results

بمجرد الانتهاء من عملية جمع البيانات وتحليلها، يأتي الوقت الذي يتم فيه مشاركة النتائج الأولية وإعداد خطط الاتصال للتوصل للنتائج النهائية. وفي هذا الصدد نشير الى أن مشاركة ما تم تعلمه يعتبر أحد أهم الأجزاء والمكونات الهامة للتقييم، حيث أن ذلك يمثل أحد الشروط المسبقة الهامة لإحداث التغيير. ويُمكن تقديم وعرض النتائج بشكل مكتوب (من خلال مذكرات أو تقارير) أو شفويًا (من خلال الملخصات أو عرضها باستخدام الكمبيوتر).

سوف يغطي هذا الفصل الأجزاء الأربعة الرئيسية الآتية:

- صياغة إستراتيجية الاتصال
- كتابة تقرير تقييم
- العرض المرئي للمعلومات
- إعداد وتقديم عرض شفوي

صياغة إستراتيجية الاتصال

Crafting a Communication Strategy

إن التقييم لا يتم استخدامه لإصدار القرارات الصائبة التي تتسم بأنها ليست ذات قيمة تذكر. فعندما يتم تصميم تقييم ما، فمن المهم أن نأخذ في اعتبارنا الهدف الذي يتعلق بتزويد الأطراف المعنية أصحاب المصلحة الرئيسية في التقييم بمعلومات مفيدة يُمكن أن يتبعها إصدار القرارات اللازمة. فالتقييم لا يبحث في المعرفة لغرض المعرفة بحد ذاتها. وهذا هو الاختلاف الرئيسي بين التقييم والبحث. ومن المفيد أن يتم عرض النتائج بكل وضوح ودقة، وبأسلوب يسمح للجمهور المستهدف بالاستخدام الأمثل لهذه المعلومات.

وتعتبر إستراتيجية الاتصال مكونا هاما من مكونات تقييم التنمية. ولقد أكدنا من خلال هذا الكتاب أن الاتصال الجيد يبدأ في مرحلة مبكرة ويستمر خلال مرحلة التقييم. فالإتصال لايعتبر نشاطا يتم تنفيذه فقط عند نهاية إجراء التقييم. وهنا نشير إلى أنه يجب على العميل الرئيسي للتقييم والأطراف المعنية الأخرى أن يشاركوا ليس فقط في التخطيط للتقييم وإنما أيضا في إعداد وتطوير عملية الاتصال والوسائل المستخدمة فيه لعرض النتائج واستخلاص نتائج عملية التغذية الراجعة. ويجب إعداد وتطوير إستراتيجية الاتصال بشكل جيد من البداية وحتى النهاية. وهذه الإستراتيجية يجب أن تتضمن التحديد الواضح للعناصر الآتية:

- من الذي يتلقى المعلومات التي يسفر عنها التقييم
- ما هي المعلومات المطلوبة
- ما هو الشكل الذي يجب أن تكون عليه هذه المعلومات
- متى يجب توفير هذه المعلومات
- من المسؤول عن توفير هذه المعلومات.

وتغطي الإستراتيجية الجيدة كل مراحل ومنتجات التقييم. فهي تستخدم أشكالا متعددة من الاتصال، والتي يتم تعديلها كي تتواءم مع احتياجات الأطراف المعنية.

وقد يبدأ التفكير في إستراتيجية الاتصال عند مناقشة القضايا التي يطرحها طالب التقييم في الإطار المرجعي للتقييم. والذي يتبعه مناقشات مع المجموعات المحلية للأطراف المعنية (جدول ١٢-١). وقد يعقب المناقشة مع الجهة التي طلبت إجراء التقييم تقديم عرض موجز للتصميم المبدئي للتقييم. كما وقد تقوم الأطراف المعنية باستلام رسالة تأكيد عبر البريد الإلكتروني تفيد أن النموذج المبدئي المقترح تم نشره على الموقع الإلكتروني للشبكة العنكبوتية (الإنترنت) لتلقي الملاحظات بشأنه. وتعتبر الاتصالات غير الرسمية ذات قيمة كبيرة خلال عملية التقييم. كما يُمكن إخبار المستفيدين الرئيسيين، والأطراف المعنية مثلاً بالتقدم الذي تم إحرازه حتى تاريخه عن طريق المكالمات الهاتفية أو الرسائل عبر البريد الإلكتروني.

ويُمكن نشر النتائج النهائية للتقييم للأطراف المختلفة من خلال استخدام أشكال مختلفة. فالمنح، مثلاً، يجب أن يتلقى عرضاً متعمقاً لنتائج التقييم، يتبعه استلام تقرير نهائي رسمي للتقييم. أما موظفو البرنامج المحليون فقد يتلقون تقريراً موجزاً عن التقييم.

جدول (١٣-١) قائمة مرجعية لتمودج إستراتيجية الاتصال للمرحلة التمهيدية ومرحلة تصميم التقييم

التاريخ	الجمهور المستهدف	الإجراء	شكل الاتصال	من المسئول	المناسب
المرحلة التمهيدية					
٦/١	المستفيد	مناقشة قضايا البرنامج ومتطلبات الوقت.	اجتماع	قائد الفريق	٦/١
٦/٥	المنظمات الوطنية، والمحلية غير الحكومية	مناقشة قضايا البرنامج.	اجتماعات	عضو الفريق B	٦/٥
٦/١١	موظفو البرنامج	مناقشة قضايا البرنامج.	اجتماعات	عضو الفريق C	٦/١١
٦/١٠	المسؤولون المحليون الحكوميون	مناقشة قضايا البرنامج.	اجتماع	عضو الفريق	٦/١٠
٦/١٤	المجلس الاستشاري	تحديد وإرسال خطابات الدعوة.	البريد الإلكتروني	عضو الفريق A	٦/١٤
٦/٢٥		تخطيط وعقد اجتماع تمهيدي حول هذه القضايا البرامجية	اجتماع المجلس الاستشاري	عضو الفريق B	٦/٢٥
٦/٢٥	مجتمع تقييم التنمية	الدعوة لإبداء الملاحظات حول هذه القضايا	ملاحظات البريد الإلكتروني حول الموقع الإلكتروني المفتوح للتقييم	عضو الفريق C	٦/٢٥
مرحلة التصميم					
٧/١٥	المجلس الاستشاري	مراجعة ومناقشة مسودة التصميم	اجتماع المجلس الاستشاري	عضو الفريق A	٧/١٥
٧/٢٠		تقديم التصميم النهائي	البريد الإلكتروني	عضو الفريق A	٧/٢٠
٧/٢٢	المستفيد	مشاركته بالتصميم النهائي	الإيجاز الشفوي	قائد الفريق	٧/٢٢
٧/٢١	مجتمع تقييم التنمية	مراجعة مسودة التقييم	الموقع الإلكتروني (رصد الملاحظات)	عضو الفريق B	٧/٢١

المصدر: المؤلفان

وبالنسبة للتقرير النهائي، فإنه يُمكن للمُقيمين استخدام الملخصات والعروض التقديمية Presentations، والتقارير المكتوبة. كما أنه يُمكن استخدام التقارير الصحفية لنشر المعلومات على نطاق أوسع للجمهور المُستهدف. وإذا تم التخطيط لتقرير أو مؤتمر صحفي، فإنه يجب مناقشة الأمور المتعلقة بموعد عقد هذا المؤتمر، أو توثيق ونشر هذا التقرير الصحفي وإدارتهما مع الأطراف المعنية. ومن الضروري الاهتمام بعملية التغذية الراجعة Feedback بحيث يتم اجتماع المُقيمين والأطراف المعنية معاً لمناقشة النتائج، ووجهات النظر، والبدايل المقترحة، والخطوات المستقبلية الواجب اتخاذها. وإذا تم عقد المناقشات مع مجموعة أكبر، فإنه يجب على المُقيمين تحديد التحديات المتعلقة بإيصال نتائج التقييم للمجموعات المختلفة من الأطراف المعنية في نفس الوقت. وقد يقرر القائمون على عملية كتابة التقارير الفنية المتعلقة بالتقييم، بأنها قد لا تكون هي الطريقة أو الأسلوب الأكثر فعالية لنشر وإيصال نتائج التقييم (Torres, Preskill and Piontek, 1997)، حيث أشار هنا إلى أن المُقيمين قد يكونون بحاجة لاستخدام بدائل أخرى لإيصال ونشر نتائج التقييم، والرسائل المستهدفة منها مثل النشرات واستخدام الفيديو، وإصدار المقالات والملخصات الموجزة، التي تتضمن جداولاً ورسوماً وأشكالاً بيانية (مربع ١٣-١).

مربع (١٣-١) استخدام تقنيات اتصال مُبتكرة لزيادة الاهتمام بنتائج التقييم

- كي يتم نشر ومشاركة نتائج التقييم مع الأطراف المعنية، قام كل من لورينز، وجويلكسون، وتول Lawrenz (2007) Gullickson and Toal باستخدام مجموعة متنوعة من التقنيات المبتكرة الآتية :
- ١- القيام بكتابة وسرد دراسة حالة تعكس تأثير البرنامج محل التقييم، والتي قاموا بنشرها عبر وسائل ووسائل مختلفة، تتضمن شبكة الإنترنت، وذلك للاستجابة لحاجة الجمهور المستهدف. ولقد قام السرد السابق بوصف الزيارات الميدانية التي قام بها فريق المُقيِّمين لعدد ١٣ مشروعاً. وهنا نشير الى أنهم لم يأخذوا في اعتبارهم فقط حاجة المستفيد الرئيسي للتقييم، وإنما أيضاً حاجات الآخرين مما يمكنهم الاستفادة من نتائج هذا التقييم .
 - ٢- القيام بتنظيم نتائج التقييم في صورة تسع أوراق لتسع قضايا ذات أبعاد مختلفة (تناول التعاون، والتنسيق، والنشر، والتنمية المادية، والتنمية المهنية، وتحسين البرنامج، والتوظيف، والاستمرارية، واللجان الاستشارية، والتقييم). وتم نشرها على مواقعهم الإلكترونية. ولقد اهتمت هذه الأوراق بتجميع تقارير الزيارات الميدانية، وبيانات المسوح المختلفة، والبحوث السابقة التي أجريت لكل من الموضوعات التسعة.
 - ٣- خلق الاهتمام بالقضايا التي تم طرحها في هذه الأوراق السابق الإشارة إليها وذلك بقيامهم بإعداد وتصميم كتيب لدعم الجهود المبذولة من أجل تحقيق هذا الهدف. ولقد أثار هذا الكتيب مزيداً من الاهتمام بالقضايا التي نُشرت فيما بعد بشكل دوري، كما انعكس ذلك إيجابياً على نشر النتائج عبر جمهور أوسع مما كان مخططاً له.
 - ٤- إعداد دليل يتعلق بزيارة الموقع، وتضمن هذا الدليل الإجراءات التي اتخذت لإجراء الزيارات الميدانية، ولقد عبر الكثير من المنظمات والباحثين عن اهتمامهم به بعد القيام بنشرها على صفحتهم الإلكترونية.
 - ٥- إعداد وتصميم كتيب يتضمن الخطوات التنفيذية لتحقيق استمرارية البرنامج قيد الدراسة والتقييم، وقاموا بنشره على صفحتهم الإلكترونية في صورة PDF. وقد لاقى هذا الكتيب المزيد من الإعجاب بسبب سهولة استخدامه، إضافة إلى أنه يوفر معلومات وثيقة الصلة بالموضوع المستهدف خاصة فيما يتعلق بتحسين المشروعات.
 - ٦- عقد مؤتمر تفاعلي باستخدام الفيديو، تم فيه إجراء مناقشة متعمقة لبعض الأفكار المطروحة.
 - ٧- القيام بالربط الإلكتروني للأحداث والإجراءات الخاصة بالمؤتمر التفاعلي عبر الفيديو بموقعهم الإلكتروني، وتضمن ذلك إنشاء روابط للمعلومات الخاصة بمن قاموا بإجراء الدراسة، والمقيمين الرئيسيين في هذا المؤتمر، بالإضافة إلى بعض المستندات والوثائق المدعمة والمادة العلمية التي تم بنائها باستخدام الفيديو كما تم نشر كل هذه المعلومات على الموقع الإلكتروني، وتم إتاحتها أيضاً من خلال أقراص مدمجة.

كتابة تقرير التقييم Writing an Evaluation Report

- إن الهدف من إعداد تقرير التقييم هو التواصل مع القراء المعنيين بهذا التقرير. ومن أجل القيام بذلك، يجب الأخذ في الاعتبار النقاط الهامة الآتية :
- تذكر وخذ في اعتبارك الغرض من التقرير، والجمهور المستهدف عند قيامك بكتابة التقرير. وحاول معرفة المزيد عن الجمهور المستهدف من هذا التقرير كلما كان ذلك ممكناً، وكتب التقرير بأسلوب مناسب لهم.
 - استخدم الكلمات التي تتسم بأنها:

- بسيطة
- نشطة
- إيجابية
- مألوفة

- حساسة للجوانب والاعتبارات الثقافية.
- تجنب الاختصارات والمختصرات الرمزية إلى أقصى درجة ممكنة.
- حاول أن تكون خلفية المعلومات المتعلقة بتقرير التقييم محدودة بالقدر اللازم لتقديم التقرير وإظهار المحتوى بشكل واضح. وهنا يُمكن وضع أى معلومات إضافية تتعلق بالسياق أو غيره بالملاحق المرفقة بالتقرير إذا كان ذلك ضرورياً.
- حاول تضمين التقرير معلومات كافية حول تصميم التقييم والطرق المستخدمة في التقييم حتى يتكون لدى القارئ نوع من الثقة والمصداقية في التقرير، بما في ذلك القيود والصعوبات التي واجهت عملية التقييم. وهنا يجب عليك تحذير القراء من أن تفسير النتائج بأسلوب آخر قد لا يكون هناك قيمة له. ومرة أخرى يُمكن إرفاق ذلك في ملحق.
- القيام بكتابة ملخص تنفيذي للتقرير (وهو ما سيتم أيضاً بالتفصيل لاحقاً).
- حاول تنظيم مادة التقرير على شكل أقسام وفصول تسمح بتناول القضايا والموضوعات الرئيسية، أو الإجابة على أسئلة التقييم.
- القيام بوضع النقاط الأساسية في بداية كل فصل، ويليهما النقاط الأقل أهمية. وهنا يُمكن أيضاً استهلال كل فقرة بذكر النقطة أو الموضوع الذي ستناوله هذه الفقرة.
- دعم الخلاصات والتوصيات بالأدلة اللازمة.
- وضع المعلومات الفنية التي تتضمن مصفوفة تصميم التقييم والأدوات التي تم استخدامها في المسح الذي تم إجراؤه.. إلخ، كملحق من ملاحق التقرير.
- تخصيص وقت محدد للمراجعة ثم المراجعة فالمراجعة !!!
- الاعتماد على شخص ما لم تتح له الفرصة لرصد خطوات إعداد مادة التقرير للقيام بمراجعة وتصحيح مسودة التقرير. وهنا يمكنك تكليفه بتحديد الأشياء التي يراها غير واضحة، أو التي يجب استبعادها.
- إذا كان ذلك ممكناً، حاول تكليف شخص خارجي يكون لديه خبرة بالقضايا والمعرفة التقييمية، وذلك للقيام بمراجعة المسودة النهائية للتقرير، واقتراح التغييرات اللازمة كلما كان ذلك ضرورياً. وإذا لم تتح فرصة مراجعة النظراء Peer review يُمكنك تكليف أحد الزملاء الذين لم يكن له علاقة بالتقييم لمراجعة التقرير.

■ الملخص التنفيذي:

وهو عبارة عن ملخص قصير يحدد الأسئلة التي تناولها التقييم، ويقوم بتوصيف المنهجية التي تم استخدامها، كما يقوم بتلخيص وإيجاز نتائج التقرير، وتوصيات التقييم.

الملخص التنفيذي Executive Summary

يحدد الملخص التنفيذي الأسئلة التي تناولها التقييم، ويصف المنهجية التي تم استخدامها، كما يقوم بتلخيص نتائج وخلاصات وتوصيات التقييم. ويوفر الملخص التنفيذي الفرصة للقارئ للتعرف السريع على الرسائل الرئيسية التي استهدفها التقرير. ولا يُمكن اعتبار الملخص التنفيذي نسخة موجزة لاستنتاجات التقرير حسب أجزائه.. كما أنه لا يجب الإشارة فيه لنوع من الوعود باعتبار أنه يوجد

مزيد من المعلومات لاحقاً. فالمُلخص التنفيذي يجب توظيفه كمستند مستقل يمكن للقراء المنشغلين قراءته بدلاً من التقرير الرئيسي.

وبالرجوع لما قاله سكريفن (Scriven, 2007, P.1)، نجد أن الهدف من الملخص التنفيذي هو تلخيص للنتائج، وليس تلخيصاً لعملية التقييم فقط، وفي هذا الصدد أشار قائلاً:

خلال عملية التقييم اسأل نفسك كيف يُمكن أن يكون شكل الملخص العام، بناءً على ما تعلمته حتى تاريخه، وكيف يرتبط ذلك بحاجة المستفيد الرئيسي، والأطراف المعنية والجمهور المستهدف، فهذا يساعدك على التركيز على أولويات هذه الاحتياجات الرئيسية، وما هي أكثر الأمور التي تم تعلمها من جراء القيام بهذا التقييم.

يجب أن يكون الملخص التنفيذي قصيراً بحدود صفحتين أو ثلاث صفحات فهذا سيكون كافياً، وإذا زاد عن أربع صفحات فقد يكون غير مقبول لكبره. ولأهمية هذه النقطة سنقوم بإعادتها مرة أخرى: صفحتان لتقديم الملخص التنفيذي سيكون جيداً، وأن تقديمه في أكثر من أربع صفحات سيكون معه الملخص كبيراً.

ويجب أن يتضمن الملخص التنفيذي المكونات والعناصر الآتية:

- إطلالة موجزة أو فقرة تمهيدية يتم فيها ذكر الغرض من الدراسة، والقضية أو الموضوع محل الاهتمام، وأن يتم كتابتها بأسلوب يشد انتباه القارئ.
- وصف للتقييم، من خلال ذكر الأسئلة الرئيسية التي تناولها التقييم، بالإضافة إلى بعض العبارات الموجزة عن نطاق، وعمل، ومنهجية التقييم.
- خلفية معلوماتية كافية توضح السياق الذي تدور الدراسة في إطاره.
- ملخص للنتائج الرئيسية التي تم عرضها داخل التقرير. وهنا يجب استخدام مهارتك في الحكم والتقدير لتحديد واختيار أي النتائج الأكثر أهمية للجمهور المستهدف لعرضها في هذا الملخص.
- وضع فهرس أو طريقة يُمكن للقارئ من خلالها معرفة رقم الصفحات التي تتضمن المعلومات التي يبحث عنها ويريد معرفتها.
- الخلاصات والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية.

محتوى التقرير Body of the report

يجب أن يحتوي محتوى أو نص تقرير التقييم على المكونات والعناصر التالية والتي يتم تقسيمها عادة إلى فصول (أو إلى أقسام في تقرير أقصر):

- مقدمة
- وصف عملية التقييم
- النتائج
- الخلاصات «الاستنتاجات»
- التوصيات.

أما فيما يخص مقدمة التقرير فيجب أن تتضمن المكونات والعناصر الآتية:

- الغرض من التقييم
- خلفية معلوماتية حول موضوع التقييم
- أهداف البرنامج والأهداف الفرعية له، والتي تم عرضها ووصفها من خلال نموذج نظرية التغيير
- أسئلة التقييم.

أما فيما يخص الملخص التنفيذي فيجب أن يتضمن المكونات والعناصر الآتية:

- الغرض من التقييم
- نطاق عمل التقييم
- أسئلة التقييم
- محددات التقييم
- الأشخاص المشاركون (المجلس الاستشاري، الشركة الاستشارية).

أما فيما يتعلق بالجزء المخصص لنتائج التقييم فيجب على المُقيِّمين مراعاة العناصر الآتية عند كتابته:

- تقديم وعرض النتائج بأسلوب يُمكن الجمهور المُستهدف من فهمه بوضوح
- تضمين النتائج الأكثر أهمية فقط
- تنظيم النتائج المتعلقة بأسئلة التقييم، والقضايا، والموضوعات الرئيسية
- استخدام الرسوم والأشكال البيانية، والجداول وغيرها لإلقاء الضوء على النقاط الأساسية.

أما الأجزاء الأخرى في التقرير فهي الخلاصات «الاستنتاجات» والتوصيات، والتي غالباً ما يتم قراءتها أولاً. وغالباً ما يجد المُقيِّمون صعوبة في التمييز بين النتائج والخلاصات. فالنتائج تصف ما تم رصده في التقييم وهي تتعلق فيما إذا تمت فيها الاستجابة للمعايير التي تم الاتفاق عليها، أم لا.. ويجب دعم النتائج باستخدام الأدلة اللازمة.

أما الخلاصات والاستنتاجات فتقوم على التقييم المهني للنتائج، ويجب إجراء ذلك لكل من الأهداف الفرعية بالإضافة للهدف العام للمشروع أو البرنامج أو السياسة موضع التقييم. ويجب ألا يتم تقديم وعرض معلومات جديدة في القسم المخصص للخلاصات والاستنتاجات.

أما التوصيات فهي التي تدعو إلى بعض الأفعال المقترحة. وهي تشير إلى ما يريد التقرير تنفيذ من جهة المستفيد الرئيسي أو الأطراف المعنية. وغالباً ما يوجد هناك صعوبة في عمل مسودة لهذه التوصيات. ويجب ألا يتم الإفراط في عدد التوصيات المقدمة، حيث أن وجود عدد كبير من التوصيات قد يضعف استعداد المديرين لتحديد حلول معينة للمشاكل التي تم تحديدها.. فقد يوصي التقييم مثلاً بتطوير سياسة تسعير لأنشطة المساعدة الفنية. وهنا يجب عدم تنفيذ مسودة بهذه السياسة بكل التفاصيل اللازمة، بما فيها متطلبات تطوير هذه السياسة في الجزء المخصص بالتوصيات، ومع ذلك يُمكن تضمين المكونات الرئيسية لهذه السياسة.

وفي نفس الوقت لا يجب أن تكون التوصيات عامة جداً بل يجب أن تتسم بالفعالية. ويجب أن تكون التوصيات واضحة ومحددة بشكل ما حتى يفهم الجميع ما الذي يجب عمله للاستجابة لاحتياجاتهم، وتحديد ما الذي يجب على المنظمة أو الوحدة عمله، ومتى يجب عمل ذلك.

ويجب ألا تتضمن التقارير قائمة مطولة من التوصيات، بل يجب أن يكون هناك عدد محدود من التوصيات الرئيسية قد يصل إلى ثلاث أو أربع توصيات رئيسية فقط. ومن الأفضل وضع التوصيات في مجموعات معينة في صورة من (ثلاث إلى أربع مجموعات) رئيسية يحتوي كل منها على توصيات فرعية كلما كانت هناك حاجة لذلك. كما يجب الأخذ في الاعتبار الأسلوب والنبذة التي تطرح فيها هذه التوصيات، ونعني بذلك أنه من الضروري تذكّر أنه لا يتم إعداد التقارير من أجل إصدار قرارات يقوم أفراد بتنفيذها.

فالتوصيات تخدم الهدف المحدد للبرنامج محل التقييم إذا لم يتبعها إجراءات لاحقة. ويوجد أسلوب أو طريقة واحدة لمتابعة التوصيات عن طريق إنشاء نظام لتتبع التوصيات، ويسمح مثل هذا النظام للأطراف المعنية بمتابعة تنفيذ توصيات التقييم. وهذا النظام يقوم بتتبع التوصيات التي توصل إليها التقييم، وتقدم سير العمل الذي تم إنجازه من جراء تنفيذ هذه التوصيات، بما في ذلك ما يأتي:

- تاريخ التوصية
- من المسئول عن الاستجابة لهذه التوصية
- الاستجابة/ تقدم سير العمل الذي تم إنجازه .

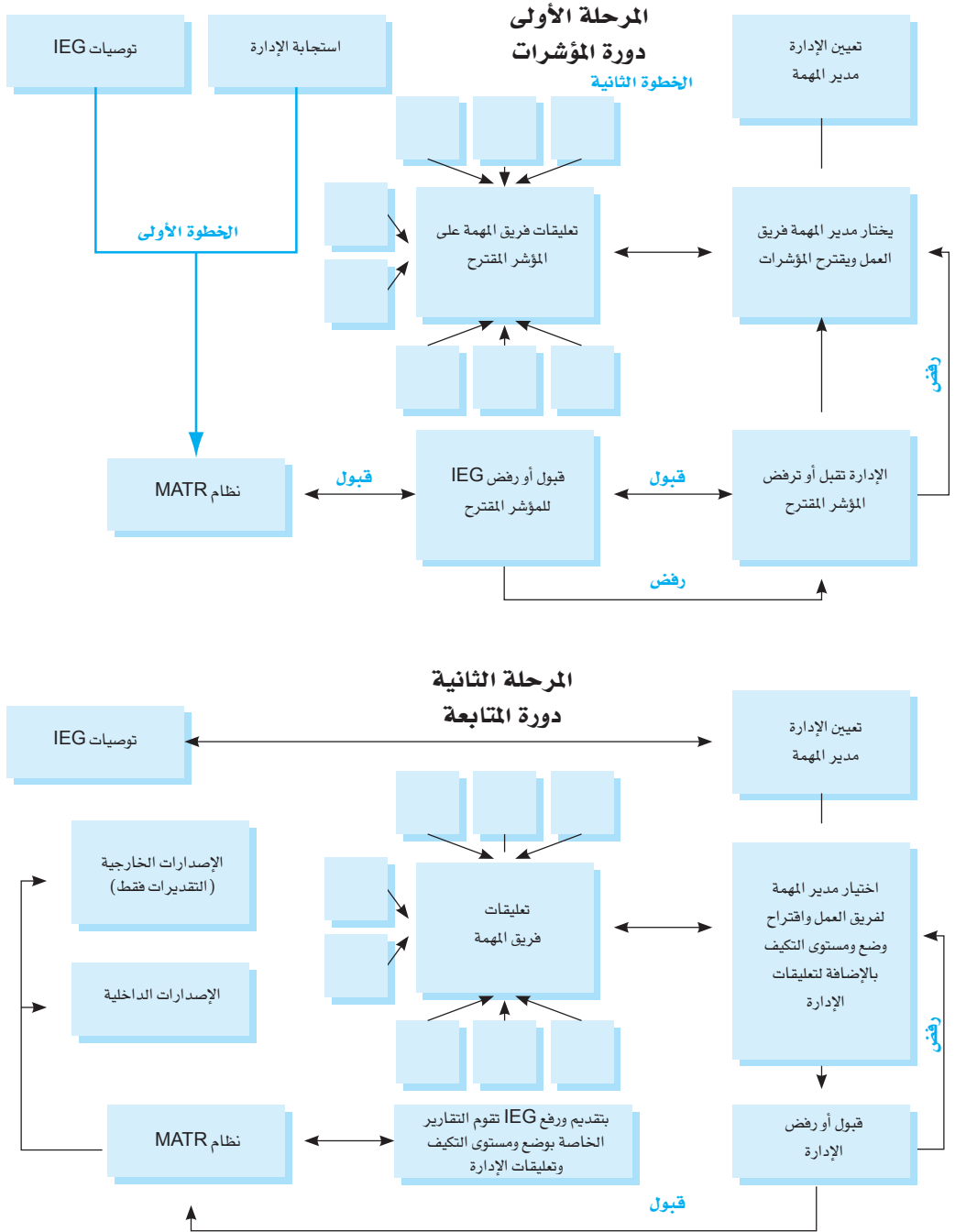
ويعرض جدول ١٣-٢ مصفوفة بسيطة يُمكن استخدامها لنظام تتبع التوصيات. وفي هذه المصفوفة يُمكن للمقيمين ملء العمودين الأول والثاني، في حين يُمكن للمديرين التتبع والتأكد من أن التوصيات يتم متابعتها من قبل من تم تكليفه بذلك.

جدول (١٣-٢) نظام تتبع التوصيات

التوصيات	المصدر	التاريخ	من الجهة المسؤولة	الاستجابة / تقدم سير العمل
١-				
٢-				
٣-				
٤-				

المصدر: المؤلفان

شكل (١٣-١) نظام المؤسسة الدولية للتمويل بمرحلتيه لتتبع التوصيات MATR



المصدر: Independent Evaluation Group of the International Finance Corporation 2008

ولقد قامت المؤسسة الدولية للتمويل (IFC) International Finance Corporation، والتي تعتبر بمثابة ذراع البنك الدولي فيما يتعلق بالقطاع الخاص بوضع نظام تتبع للتوصيات الخاصة بنتائج التقييم. وتتضمن تقارير التقييم التي تم إجراؤها من قبل مجموعة التقييم المستقلة Independent Evaluation Group (IEG) توصيات لإدارة المؤسسة الدولية للتمويل واستجابة الإدارة بشأنها. كما يتم مناقشة هذه التوصيات في لجنة فعالية التنمية التابعة لمجلس المؤسسة الدولية للتمويل Committee On Development Effectiveness (CODE) وتتضمن توصيات التقارير الدورية لهذه اللجنة بعض الأمور المتعلقة بمستواها ووضعها بشكل عام. كما قامت مجموعة التقييم المستقلة بالتعاون مع المؤسسة الدولية للتمويل بإعداد وتطوير سجل تتبع استجابات الإدارة Management Action Tracking Record (MATR).

وقد لقد تم تصميم هذا السجل (MATR) للحفاظ على نزاهة عملية تقرير التقييم بحيث لا يمكن لكل من مجموعة التقييم المستقلة أو المؤسسة الدولية للتمويل في إحداث أى نوع من أنواع التغيير في التقديرات النهائية في التقييم. ويوضح شكل ١٢-١ مرحلتي سجل تتبع استجابات الإدارة (MATR). ففي المرحلة الأولى، تقوم كل من مجموعة التقييم المستقلة والمؤسسة الدولية للتمويل بالاتفاق على المؤشرات الخاصة بتقييم تنفيذ كل التوصيات الجديدة. وفي المرحلة الثانية، يتم التحديث الدوري للوضع ومستوى مواءمة كل توصية ورفع التقارير بشأنها إلى لجنة فعالية التنمية التابعة لمجلس المؤسسة الدولية للتمويل (CODE).

وهنا نشير إلى أنه ليست هناك حاجة إلى أن تكون التقديرات الخاصة لكل من مجموعة التقييم المستقلة والمؤسسة الدولية للتمويل متطابقة. وعندما يتم تنفيذ التوصيات أو استبدالها، أو عندما تكون ليست ذات صلة فإنها تصبح خاملة بلا عمل أو تأثير. فالتوصيات الخاصة بمجموعة التقييم المستقلة التي لا يتم قبولها من جانب إدارة المؤسسة الدولية للتمويل لا يتم تتبعها.

عرض المعلومات مرئياً **Displaying Information Visually**

إن المعلومات المرئية يُمكن أن تجعل التقرير شيقاً، كما أنها تجعل عملية الاتصال المتعلقة بالنتائج أكثر وضوحاً من النص، هذا بالإضافة إلى أنها تشد وتجذب العيون لنقاط معينة. ولذلك فإن الاستخدام الفعال للرسوم البيانية يُمكن أن يزيد من تأثير وردود الفعل تجاه تقرير التقييم.

الرسوم التوضيحية **Illustrations**

يُمكن للرسوم التوضيحية أن تساعد في إلقاء الضوء على نقاط معينة تم عرضها في نص التقرير. وهنا يجب الإشارة إلى أنه يجب استخدام الرسوم التوضيحية لسبب محدد، فيجب عدم استخدامها لمجرد تزيين التقرير. كما أنه من الممكن وضع الرسوم التوضيحية بموضوع التقييم أو القضية الرئيسية له على غلاف التقرير، في حين يجب وضع الرسوم التوضيحية داخل التقرير لسبب محدد ومعين. وتجب الإشارة في الرسوم التوضيحية الموجودة داخل النص للعلاقة بين النص وبين الرسم التوضيحي. وتتضمن أمثلة الرسوم التوضيحية التي يُمكن استخدامها في التقييم الخرائط، والمخططات "Sketches"، والرسوم الخطية، والصور، وكلما كان ذلك ضرورياً يجب الحصول على الموافقات اللازمة لاستخدام الرسوم التوضيحية.

الخرائط

يُمكن استخدام الخرائط في التقارير وذلك بغرض:

- الإشارة إلى موقع تنفيذ البرنامج
- الإشارة إلى السياق الذي يتعلق بالموضوع محل التقييم
- الإشارة إلى المجال والمدى الجغرافي الذي يصل إليه البرنامج
- الإشارة إلى معدلات ومستويات تضاريس المنطقة باستخدام نماذج وخطوط التماس (Cumings, 2003).

ويتطلب إعداد وعمل معظم الخرائط العناصر الآتية:

- التأكد من أنها سهلة القراءة ويُمكن فهمها بيسر (يجب التمييز بين الرسومات والظلال بسهولة)
- استخدام النسخ الشائع استخدامها حالياً
- تحديد المصدر
- تضمين بوصلة بأسهم تشير إلى مقياس الرسم كلما كان ذلك مناسباً.

المخططات "Sketches" والرسم الخطية Drawings

كجزء من عملية جمع البيانات يطلب المقيمون في بعض الأحيان عمل عدد من المخططات «الرسوم التخطيطية» Sketches (راجع الرسم التوضيحي ١٢-١). ومثل هذه المخططات يُمكن استخدامها في الحالات الآتية:

- إضافة نوع من الاهتمام بالتقرير
- إضفاء الطابع الشخصي للتقرير
- عرض المدخل المنهجي المستخدم في التقييم
- استبدال الرسوم التخطيطية المعقدة إذا لم تتمكن القدرات الفنية من إيجاد مثل هذه الرسوم التخطيطية
- إدخال نوع من الفكاهة والدعابة على القارئ
- السماح برصد انطباعات المشاركين بشكل مباشر.

ويُمكن استخدام الرسوم الخطية لوصف وتصوير الكيفية التي ترتبط بها الأشياء والمتغيرات مع بعضها البعض. وهي مفيدة جداً عندما يتم وصف عملية أو موقف يتسم بالصعوبة الكبيرة إذا تم وصفه بشكل آخر.

الصور الفوتوغرافية Photographs

يُمكن أن تكون الصور بمثابة إضافات مفيدة للتقارير. فمن خلالها يُمكن:

- معرفة السياق الذي يدور فيه التقييم
- الإشارة للمدى الذي يُمكن إنجازه في العمل الميداني (تقدم سير العمل)
- رصد الملاحظات المباشرة (مثلاً أنماط المنازل، وظروف الازدحام في المنطقة)
- تعريف الجمهور المستهدف بالأوضاع الميدانية
- توفير الأدلة على صدق النتائج (Cumings, 2003).

ومثلما هو الحال في الأشكال الأخرى من الرسوم التوضيحية، فإنه يجب عدم استخدام الصور الفوتوغرافية لغرض أعمال الديكور والتزيين فقط للتقرير. ولقد قام كل من ليفين وأنجلين وكارني (Levin, Anglin and Carney, 1987) بمراجعة وتلخيص المعلومات باستخدام الصور والرسوم التوضيحية المتضمنة في مادة التقرير. كما قاموا باستخلاص اثنين من التأثيرات التي تحدثها الصور في عملية التعلم أكثر من التأثيرات التي تحدثها النصوص المكتوبة، وهي كما يلي :

- عندما ترتبط الرسوم التوضيحية بالمحتوى النصي، فإنه يُمكن توقع فوائد معقولة في مجال التعلم.
- عندما لا ترتبط الرسوم التوضيحية بالمحتوى النصي، أو حتى أسوأ من ذلك عندما تتعارض معها، فلا تتوقع أي فائدة في مجال التعلم، وربما قد يؤدي ذلك إلى بعض الخلط والتناقض.

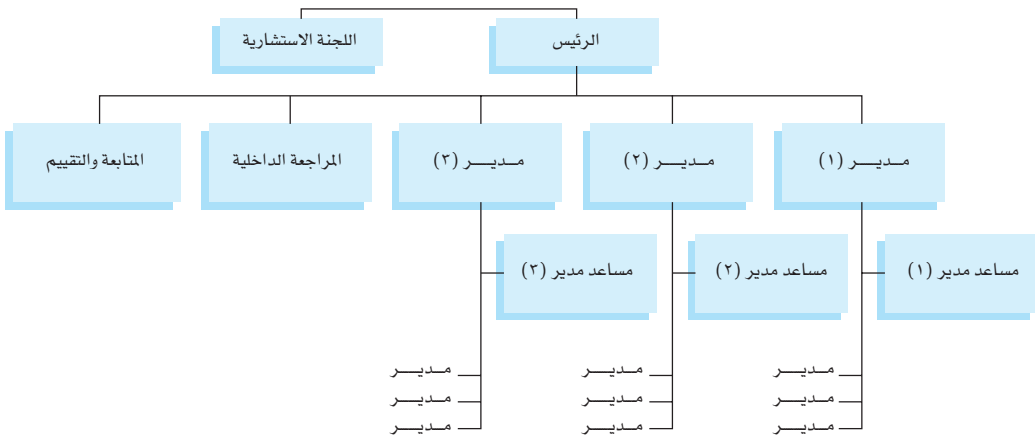
رسم توضيحي (١-١٣) انطباعات الطفل عن قرية قبل وبعد التدخل



المصدر: Cummings 2003

وهكذا، فإن الصور الفوتوغرافية والصور الأخرى التي يتم استخدامها داخل نطاق التقرير يجب تضمينها بناءً على سبب معين ومحدد لوجودها داخل التقرير.

شكل (١٣-٢) مثال على هيكل تنظيمي



المصدر: المؤلفان

الجداول والرسوم البيانية Charts and Graphs

توفر الجداول والرسوم البيانية لنا فرصة العرض المرئي للبيانات. ومن الناحية المثالية، فإن هذه الجداول والرسوم البيانية تروي لنا قصة دون الحاجة إلى وجود وصف قصصي كامل.

الهيكل التنظيمي Organization Chart

- **الهيكل التنظيمي**؛ يقوم **الهيكل التنظيمي** بتصوير التسلسل الهرمي الوظيفي داخل المنظمة (شكل ١٣-٢). مثل هذه الرسوم والأشكال تُحدد بشكل واضح ودقيق المسؤوليات والهيكل الإداري الخاص بتسلسل رفع التقارير. وغالبا ما يتم تضمين الأشكال التنظيمية في تقارير التقييم، لأن تفهم هيكل وكيان المنظمة قد يعتبر بمثابة الخطوة الأولى لتفهم أداء المنظمة. وتتضمن معظم برامج معالجة النصوص -Word processing بعض السمات الفنية التي تسمح بإنشاء وتصميم هذه الأشكال البيانية.

وهو عبارة عن رسم تخطيطي يوضح التسلسل الهرمي الوظيفي والهيكل الإداري لتسلسل رفع التقارير داخل منظمة ما.

مخطط جانت Gantt chart

- **مخطط جانت**؛ يتم استخدام **مخططات جانت** غالباً للتخطيط (شكل ١٣-٣). وهي تعتبر مفيدة لإدارة المشروعات، خاصة في التخطيط للمشروع.

عبارة عن رسم تخطيطي يتم استخدامه بغرض عرض الجدول الخاص بتنفيذ المشروع.

الرسوم البيانية Graphs

- **الرسم البياني**؛ يقوم **الرسم البياني Graph** بنقل رسالة واضحة للقارئ مع قليل من الفحص الدقيق. ويجب أن يكون لكل رسم بياني عنوان، ورقم، ومصدر، كما يجب أن يشير عنوان الرسم البياني إلى السنة التي تم فيها رصد المعلومات والبيانات المتضمنة في هذا الرسم غرضاً مختلفاً. (إذا كان ذلك ممكناً) (جدول ١٣-٣). ويوجد هناك على الأقل أربعة أشكال من الرسوم البيانية أو المخططات التي تعد مفيدة لتقديم وعرض البيانات. وكل رسم يخدم غرضاً مختلفاً. (جدول ١٣-٤).

عبارة عن شكل من أشكال التمثيل المرئي للعلاقات الموجودة بين نوعين أو أكثر من البيانات.

الرسم البياني الخطي Line graph

- **الرسم البياني الخطي**؛ في العادة يقوم **الرسم البياني الخطي** بوصف الكيفية التي يتغير بها متغير (أو متغيرات) عبر الوقت (انظر أشكال ١٣-٤، و١٣-٥). فمثلاً، يجب على المقيمين استخدام الرسم البياني الخطي لتوضيح وعرض وارتفاع، أو انخفاض التكاليف المتعلقة بالمواد الغذائية عبر شهور السنة، والتغيرات الخاصة بعدد السكان خلال سنوات عديدة، أو الدرجات التي يحصل عليها الطالب كل يوم خلال فترة ستة أسابيع. ويمكن أن توضح وتعرض الرسوم البيانية الخطية بندا واحداً، أو عدة بنود والتي يمكن أن تتغير عبر فترة زمنية محددة. وتعتبر الرسوم البيانية الخطية طريقة مفيدة لإيضاح البيانات ذات الاستمرارية وهي تلك البيانات التي يتم جمعها على فترات معينة، أو البيانات التي تضم نسباً معينة. وتعتبر البيانات الزمنية التي يتم تجميعها عبر فواصل زمنية معينة Interval data خلال فترات معينة هي بيانات يتم تقسيمها إلى مدد Ranges توضح المسافة الحالية بين هذه الفترات ومن هنا تستمد هذه البيانات أهميتها. ومن أمثلة هذه البيانات تلك البيانات التي يتم عدّها وإحصاؤها كالحسابات المتعلقة بالدخل، وسنوات التعليم، أو عدد الأصوات الانتخابية. كما أن البيانات التي تضم نسباً مئوية تعتبر من البيانات الفترية التي تحتوي على نقطة صفر حقيقية. ويعتبر الدخل من البيانات التي يتم التعبير عنها بصورة نسبة لأن صفر دولار يعني «عدم وجود دخل».

وهو عبارة عن رسم بياني يتم تصميمه عن طريق ربط سلسلة من نقاط البيانات معا عن طريق خط، ويستخدم عادة لإيضاح التغيرات التي تحدث عبر الزمن.

شكل (١٣-٣) مثال على مخطط جانت Gantt chart

المهمة	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس	الأسبوع السادس	الأسبوع السابع
إجراء المراجعة المكتبية							
عقد اجتماعات مع الأطراف المعنية							
عمل مسودة نظرية التغيير							

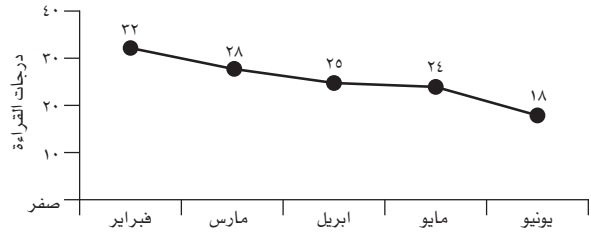
المصدر: المؤلفان

جدول (١٣-٣) أجزاء الرسوم البيانية Parts of Graphs

الوصف	اسم الجزء
يجب أن تكون هناك عناوين لكل الرسوم والمخططات البيانية حتى يستطيع الجمهور المستهدف التعرف إلى الرسالة التي يريد الرسم البياني إرسالها فوراً.	Title العنوان
إن المحور الأفقي أو محور السينات هو الخط الأفقي لخط أو شريط الرسم البياني، وهو يُعبر عن متغير رقم (١) (كالوقت مثلاً).	المحور الأفقي أو محور السينات (X)
إن المحور الرأسي أو محور الصادات هو الخط الرأسي لخط أو شريط الرسم البياني، وهو يُعبر عن متغير رقم (٢) (كالتكاليف مثلاً).	المحور الرأسي أو محور الصادات (y)
إن المصدر أو المنشأ هو النقطة التي يتم فيها تقاطع المحاور الأفقية والرأسية.	نقطة الأصل Origin
تتضمن كثيراً من الرسوم البيانية خطوطاً متشابكة للمساعدة في مقارنة البيانات بوضوح وعرض المستويات بكل وضوح. ويجب استخدام عدد محدود من الخطوط المتشابكة لتجنب التشويش بسبب كثرة الزحام في الخطوط المعروضة للرسم البياني.	الخطوط الشبكية Grid Lines
تعتبر عناوين المحاور الأفقية والرأسية من الأمور الهامة. وهي التي تُحدد ما يتم قياسه ووحدات القياس (سنوات، وأمتار، وجنيهات نقدية، وأميال مربعة، وأطنان مكعبة، ودولارات نقدية، ودرجات) .. ومثال على ذلك ما يأتي:	عناوين المحاور
<ul style="list-style-type: none"> • التكاليف (بالدولار). • المسافة (بالكيلومتر). 	
تتضمن الكثير من الرسوم والمخططات البيانية أيضاً القيم الحقيقية للبيانات التي سيتم استخدامها للدخال في نظم قواعد البيانات، والتي يتم عرضها كنص إضافي داخل الرسم البياني. وتعتبر هذه الإضافات مفيدة للقارئ للتعرف على الموقف الحقيقي.	القيم الحقيقية
إن التنسيق هي النقطة التي توجد على الرسم البياني حيث تقابل قيمة X (على المحور الأفقي) للبيانات وقيمة Y (على المحور الرأسي). وتعتمد الكيفية التي يتم تمثيلها (نقطة، أو قمة، أو قمة الشريط) على شكل الرسم البياني الذي سوف يتم اختياره.	التنسيق

المصدر: المؤلفان

شكل (١٣-٤) متوسط انخفاض درجات الحرارة في مقاطعة A من فبراير - يونيو ٢٠٠٨

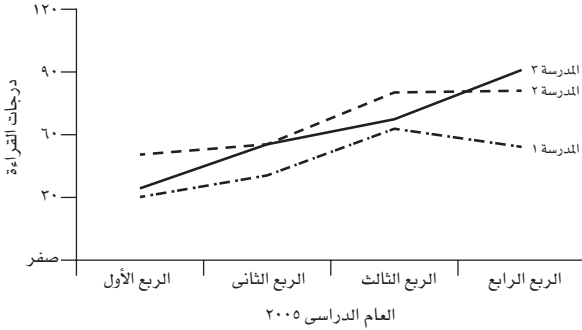


جدول (١٣-٤) أشكال الرسوم البيانية وأغراض استخدامها

الغرض	مثال	نوع الرسم البياني
يوضح الاتجاه عبر الزمن		الرسم البياني الخطي
يقارن الخصائص ذات الطبيعة الخطية أو متعددة الأبعاد		المخطط البياني ذو الشريط الفردي
يقارن ٢ أو ٣ من الخصائص مع قيم المتغير المشترك		المخطط الشريطي المتعدد
توضح الأجزاء في علاقتها بالكل		المخطط الدائري
يوضح الاتجاهات أو العلاقات		المخطط البياني المبعثر المنتشر

المصدر: المؤلفان

شكل (١٣-٥) اختلاف درجات القراءة في ثلاث مدارس في المقاطعة: ٢٠٠٤/٢٠٠٥



■ المخطط البياني الشريطي Bar graph. يُستخدم المخطط البياني الشريطي (المستطيلات

الشريطي؛ وهو أحد الرسوم البيانية المخططة والتي يتم فيها استخدام المستطيلات الأفقية والرأسية بغرض تمثيل الكميات ومقارنتها.

ويوجد هناك نوعان من المخططات البيانية الشريطية: المخطط البياني الفردي الذي يعرض البيانات المتعلقة بمتغير واحد، والمخطط البياني المتعدد الذي يعرض البيانات المتعلقة بأكثر من متغير. ويُمكن تشكيل الأعمدة في هذا النوع من الرسوم البيانية بشكل رأسي أو أفقي.

ويُمكن أيضاً استخدام المخططات البيانية المتعددة لمقارنة البيانات الخاصة بمجموعتين، أو أكثر على نفس المتغير. ومثال على ذلك أن يستهدف التقييم مقارنة معدل تتقية ثلاثة أقاليم مختلفة في بلد ما للأغنام الأرزبية. وقد يتم استخدام المخطط البياني المتعدد لوصف البيانات. وفي مثال آخر، يُمكن استخدام المخطط البياني المزدوج مثلاً لمقارنة استجابات الأولاد والبنات لاستبيان ما..

كما يُمكن استخدام المخططات البيانية الشريطية لعرض ووصف البيانات الاسمية أو الفترية. بحيث لا تتضمن البيانات الاسمية أو الفترية أي ترتيب، ويتم فيه تخصيص أرقام لفئات معينة بشكل نوعي (١ = شرق، ٢ = شمال، ٣ = جنوب). ويجب تفسير هذه الفئات بوضوح على المخطط البياني.

وفيما يلي بعض الأمثلة لرسوم بيانية شريطية. ويوضح شكل ١٢-٦ الدرجات التي تم رصدها في اختبار الرعاية الوالدية Parenting test لأربع سيدات حوامل. ويعرض **المخطط البياني الخطي الفردي Single bar graph** بيانات عن متغير معين لمجموعة فردية (شكل ١٢-٦)، في حين يوفر **المخطط البياني الخطي المتعدد multiple bar graph** بيانات عن متغير معين لأكثر من

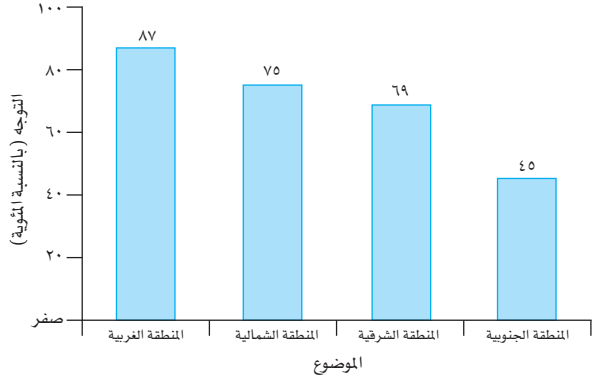
■ نموذج الفطيرة؛

وهو عبارة عن رسم بياني على شكل دائرة يتم تقسيمها إلى أقسام توضح الحجم النسبي للعنصر أو البند الذي يتم وصفه.

مجموعة واحدة (شكل ١٢-٧).

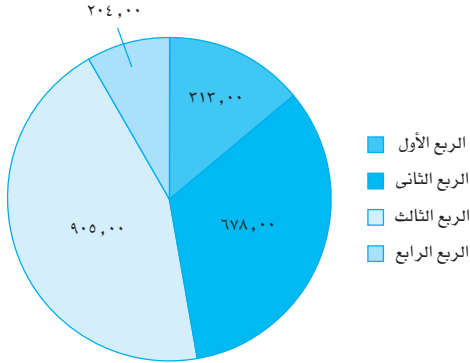
المخطط الدائري «نموذج الفطيرة» Pie chart. يُعد المخطط الدائري «نموذج الفطيرة» مفيداً عندما تكون أرقام القطاعات صغيرة (شكل ١٢-٨). ويجب عدم استخدامه عندما يزيد عدد القطاعات عن ٨ قطاعات أو عندما يكون أقل من ٢ قطاعات.

شكل رقم (١٣-٦) درجات اختبار الرعاية الوالدية واختلافه باختلاف الإقليم

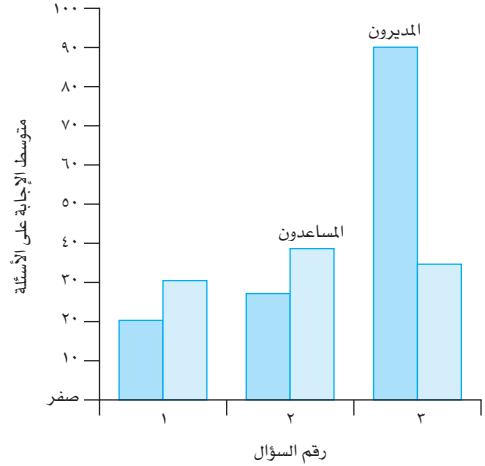


المصدر: Authors, fabricated data

شكل رقم (١٣-٨) الربع الثالث يوضح ارتفاعا كبيرا في تكاليف الكهرباء بالدولار الكندي، ٢٠٠٨



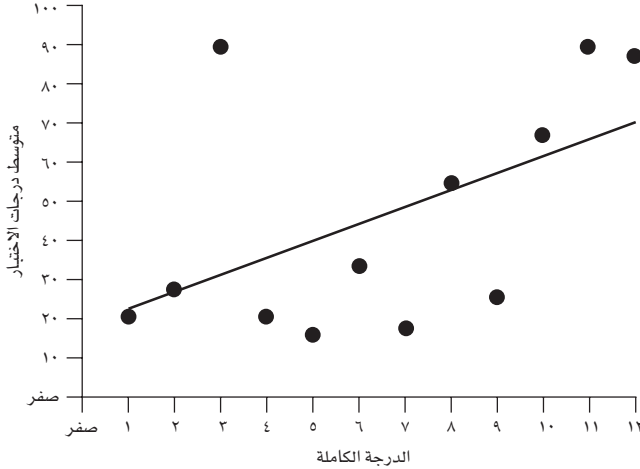
شكل رقم (١٣-٧) اختلاف إجابات كل من المديرين والمساعدين على الأسئلة



المصدر: Authors, fabricated data

المخطط البياني المنتشر *scatter diagram*. إن **المخطط البياني المنتشر** هو رسم بياني يقوم بعرض العلاقات المتعلقة بصورة مجموعة من النقاط يتم وضعها على شكل يتضمن محورا أفقيا وآخر رأسيا (شكل ١٣-٩). فإذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرات فإنه يتم وضع منحنى أو خط كدليل للتعبير عن هذه العلاقة. كما أن المخطط البياني المنتشر الذي لا يتسم بنمط معين، يُشير إلى عدم وجود علاقات واضحة بين متغيرين من المتغيرات.

شكل (١٣-٩) مقارنة متوسط درجة الاختبار بمستوى الصف



المصدر: Authors, fabricated data

الجداول Tables

يُمكن استخدام الجداول لتقديم وعرض المعلومات بأسلوب منظم. ويوجد هناك نوعان من الجداول يجب أخذهما في الاعتبار عند استخدامهما في التقرير: جداول البيانات وجداول التصنيف (المصفوفات).

جداول البيانات Data tables

من الممكن أن تكون جداول البيانات مفيدة لتقديم وعرض البيانات الرقمية في جداول يُطلق عليها جداول بيانات فقط إذا كانت مجموعات البيانات صغيرة (Tufte, 1983). أما البيانات الأكبر فعادة ما توفر الأساس لتقديم وعرض البيانات باستخدام أشكال أخرى، مثل الرسوم البيانية الخطية والشريطية، والتي عادة ما ترفق في ملاحق التقرير. وكما هو الحال مع الصور والرسوم التوضيحية، فإن الجمهور المُستهدف لا يمكنه التعرف تلقائياً عما يبحث عنه في الجدول، فتُعتبر جداول البيانات مفيدة إذا استطاع عنوان الجدول وصف ما يجب عليهم رؤيته في الجدول، والكيفية التي ترتبط بها هذه البيانات بالمعلومات الوصفية الأخرى. كما يجب تقديم وصف موجز داخل الجزء القصصي الوصفي للتقرير. وأيضاً يُمكن أن تُقدم البيانات في جدول، فيجب عليك تضمين مصادر البيانات والعام الذي تم فيه جمع هذه البيانات.

ولقد قامت إهيرينبرغ (Eherenburg, 1977) بتلخيص المبادئ الاسترشادية لتصميم الجداول بغرض تقديم المعلومات كما يأتي:

- يجب ألا يتم تقريب الأرقام لأكثر من خانتين عشريتين للدلالة على الأرقام. فهذا يساعد الجمهور المُستهدف على إجراء المقارنات اللازمة. [ملحوظة: نحن نقترح إجراء التقريب على الأعداد

كلها، فنادرًا ما يريد الجمهور المستهدف تزويده بهذه البيانات وبهذا المستوى التفصيلي للنقاط والأرقام العشرية].

- يجب عليك إجراء عمليات الجمع والمتوسطات لكل الصفوف والأعمدة (كلما كان ذلك مناسباً) لمساعدة الجمهور المستهدف على إجراء المقارنات للإدخالات الفردية في الخانات المختلفة. يجب عليك أيضاً وضع البيانات الأكثر أهمية في الأعمدة لأن ذلك يسمح للقارئ بإجراء المقارنات بسهولة.
- وعندما تتخذ قراراً يتعلق بنموذج الجدول المقترح، يجب أن تأخذ في اعتبارك أن وجود خطوط عديدة وكثيرة (تعمل على تقسيم خلايا الجدول) يجعل من الصعب قراءتها. ولقد أوضحنا ذلك في الجدولين التاليين، حيث أن الجدول ١٣-٥ يعطي لنا مثلاً لبيانات في جدول يحتوي على العديد من الخطوط، في حين أن جدول ١٢-٦ يعرض نفس البيانات في جدول يحتوي على القليل من الخطوط. ولاحظ أيضاً أن الصف الأخير في الجدول يعرض متوسطات البيانات الموجودة في أعمدة الجدول.

جداول التصنيف (المصفوفات) Classification tables (matrices)

يحتوي جدول التصنيف أو المصفوفة، على تصميم يوضح كيفية تنظيم قائمة من الأشياء معاً بناءً على عامل مختلف (جدول ١٣-٧). ويتضمن هذا النوع من الجداول عاملين على الأقل يتم التصنيف في ضوءهما ويشيران إلى أوجه الشبه أو الاختلاف بين الأشياء التي يتم تصنيفها. يُمكن أن تساعد جداول التصنيف في وصف وعرض معلومات معقدة. وتعتبر مصفوفة التصميم أحد أشكال جداول التصنيف.

جدول (١٣-٥) مثال لبيانات في جدول يتضمن خطوطاً عديدة

معلومات ديموغرافية عن المشاركين

رقم المشارك	الطول	الوزن	السن	الحي / المنطقة
١	٤٤	٣٠	٧,٢	المنطقة الشمالية
٢	٤٦	٣٥	٧,١	المنطقة الشرقية
٣	٤٠	٢٠	٧,٦	المنطقة الشمالية
٤	٣٢	٢٢	٧,٢	المنطقة الجنوبية
٥	٢٩	٢٣	٧,٠	المنطقة الجنوبية
٦	٥٠	٣٨	٧,٨	المنطقة الشمالية
٧	٤٤	٣٠	٧,٣	المنطقة الغربية
٨	٤٤	٢٨	٧,٣	المنطقة الغربية
٩	٤٢	٣٠	٧,٥	المنطقة الشرقية
١٠	٤٨	٤٥	٧,٩	المنطقة الجنوبية
المتوسط	٣٨,٠٩	٢٧,٣٦	٦,٧٢	

المصدر: Authors, fabricated data

جدول (١٣-٦) مثال لبيانات في جدول يتضمن خطوطا قليلة معلومات ديموغرافية عن المشاركين

رقم المشارك	الطول	الوزن	السن	الحي / المنطقة
١	٤٤	٣٠	٧,٢	المنطقة الشمالية
٢	٤٦	٣٥	٧,١	المنطقة الشرقية
٣	٤٠	٢٠	٧,٦	المنطقة الشمالية
٤	٣٢	٢٢	٧,٢	المنطقة الجنوبية
٥	٢٩	٢٣	٧,٠	المنطقة الجنوبية
٦	٥٠	٣٨	٧,٨	المنطقة الشمالية
٧	٤٤	٣٠	٧,٣	المنطقة الغربية
٨	٤٤	٢٨	٧,٣	المنطقة الغربية
٩	٤٢	٣٠	٧,٥	المنطقة الشرقية
١٠	٤٨	٤٥	٧,٩	المنطقة الجنوبية
المتوسط	٣٨	٢٧	٠,٧	

المصدر: Authors, fabricated data

ملحوظة: العدد = ١٠

جدول (١٣-٧) مثال لجدول التصنيف

إستراتيجيات الحد من الفقر: دراسات حالة لبعض الدول

البلد	تاريخ البداية	سنوات التنفيذ	تمت المراجعة
أثيوبيا	١٧ سبتمبر ٢٠٠٢	٤,٧	نعم
غينيا	٢٥ يوليو ٢٠٠٢	٤,٩	نعم
موريتانيا	٦ فبراير ٢٠٠١	٦,٣	نعم
موزمبيق	٢٥ سبتمبر ٢٠٠١	٥,٧	نعم
تنزانيا	٣٠ نوفمبر ٢٠٠٠	٦,٣	نعم

المصدر: Adapted from World Bank 2004

ملحوظة: تاريخ الحصول على هذه المعلومات كان في مايو من عام ٢٠٠٧.

تحسين فعالية المعلومات المرئية

Improving the Effectiveness of Visual Information

بالرجوع إلى إدوارد تافت Edward Tufte، كأحد الخبراء المعروفين في مجال المعلومات المرئية، نجد أنه أشار إلى أن العروض البيانية التصويرية يجب أن تحقق العناصر الآتية:

- توضح وتعرض البيانات.
- تحث المشاهد على التفكير في جوهر الرسم أو المخطط البياني أكثر من التفكير في الأمور المنهجية، والتصميم البياني، والتكنولوجيا المستخدمة في المنتج البياني، أو في أي شيء آخر.
- تجنب التشويه في البيانات التي يجب ذكرها.

- تمثيل أعداد كثيرة ضمن مساحات صغيرة.
- إعطاء معنى لمجموعات البيانات الكبيرة.
- تشجيع العين على مقارنة الأجزاء والمكونات المختلفة للبيانات.
- الكشف عن البيانات في المستويات المتعددة لها بمزيد من التفصيل من الصورة العامة للهيكال الجيد.
- التكامل مع الوصف اللفظي والإحصائي للبيانات (Tufte, 1983).

ويقوم تافت Tufte بالرجوع لمراجعة كمية الحبر المستخدمة لتقديم وعرض البيانات والتي تمثل بيانات محبرة. ويتم استخدام معظم الحبر في إنشاء رسم بياني يتضمن بيانات التي تستهلك حبراً أكثر، في حين يتم استخدام كمية أقل من الحبر إذا كانت الرغبة هي إنشاء خطوط متشابكة، أو إعطاء مسميات لأي من عناصرها أو غيرها من الأشكال المتشابهة (مربع ١٣-٢). ويعزي تافت Tufte ذلك إلى أسلوب الديكور الذي لا يضيف معلومات إضافية، مما يؤدي إلى وجود رسوم بيانية غير مرغوب فيها.

مربع (١٣-٢) نقاط هامة لإنشاء أشكال يتسم عرضها بالفعالية

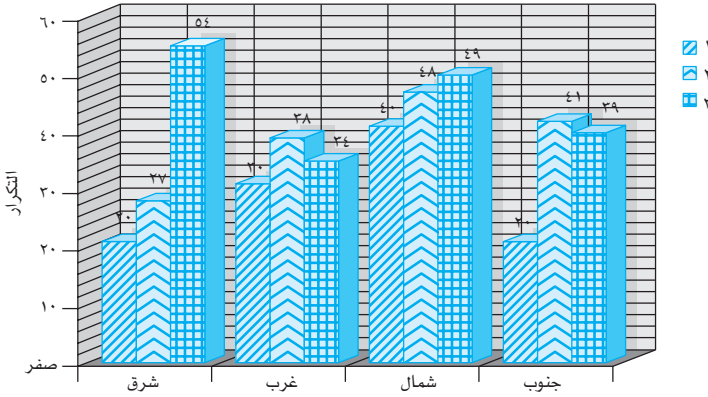
فيما يلي بعض النقاط الهامة التي يمكن أن تساعد في تعظيم البيانات المكتوبة وزيادة فعالية استخدام عرض الأرقام:

- تقديم وعرض بيانات كافية لتوصيل الرسالة المطلوبة، ولكن يجب أن يكون الحجم محدوداً في البيانات التي يتم تقديمها في رسم أو مخطط بياني فردي.
- تأكد من أن الرسم أو المخطط البياني يعمل على إيصال رسالة، وأن هذه الرسالة لها معنى بالنسبة لشخص معين.
- القيام باستخدام حجم خط يمكن قراءته، وألا يقل عن حجم خط رقم ١٠ كما يجب عليك تجنب الأحجام الكبيرة من الخط. حاول أن تكون سهلة القراءة من قبل الجمهور المستهدف (حاول استخدام النمط الأفقي كلما كان ذلك ممكناً، وتجنب التداخل بين العناصر الأخرى في الرسم أو المخطط البياني).
- القيام بالتركيز على البيانات وليس على أوعية البيانات.
- تجنب الخطوط المتشابكة الكثيفة، أو الخطوط المتزاحمة، كما أن استخدام الكثير من علامات التجزئة مفيد، بالإضافة للقيام بالتمثيل الوافر للبيانات والمربعات والظلال والإشارات والعناوين التفسيرية البسيطة كلما كان ذلك ممكناً.
- الاستغناء عن المربعات التي يوجد حولها أرقام تم الترميز أو التوكيد لها في المحور الأفقي X أو الرأسي Y.
- إخفاء الخطوط الشبكية في شريط الرسوم البيانية.
- استخدام العلامات (التي لا تحتوي على خطوط) لعرض المواقع الحقيقية لبيانات المحور الأفقي X والمحور الرأسي Y.
- تهذيب الرسوم البيانية باستبدال الأشطرلة بخطوط رفيعة، واستبعاد استخدام التظليل الغامق بالحبر في حال عدم وجود بيانات وإزالة الخطوط من المحاور، والبدء بالمحور الأفقي أو الرأسي في قيم البيانات (الاطارات النطاقية Range Frames).
- الحفاظ على المقاييس بكل أمانة، والتحديد الواضح لها. حاول دائماً العمل على وجود معلومات قياسية كلما كانت هناك حاجة لذلك.
- تجنب نماذج المخططات والرسوم البيانية المزدهمة وغير المفيدة.
- كن حذراً من الظلال التي قد لا توضح التمييز المقصود عند القيام بطباعتها.
- حاول أن تكثر من استخدام الفراغ الأبيض، فهو يخفف كثيراً من العبء البصري.
- يجب الإشارة إلى مصدر المعلومات.

المصدر: Tufte 1983

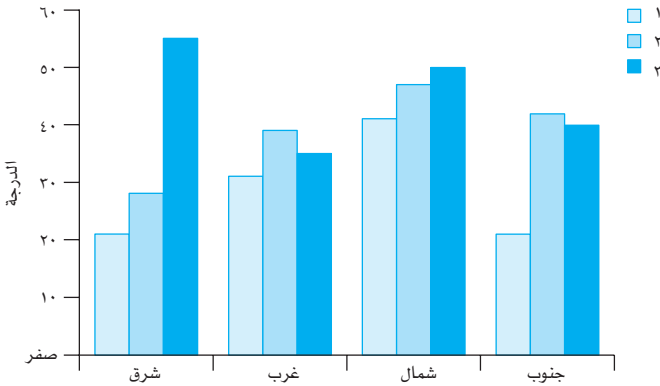
ويوضح شكل (١٠-١٣) مثالاً لشكل بياني يتضمن كثيراً من البيانات المشوشة التي لا داعي لها. فالظلال والخطوط المتشابكة لا تساهم في تعزيز الرسالة المستهدفة من الشكل البياني. كما أن مسميات البيانات الموجودة على قمة العمود المتشابك الخطوط قد تشتت انتباه القارئ حول رؤية وقراءة المخطط البياني جيداً. ويوضح شكل (١١-١٣) نفس المخطط البياني ولكن بدون هذا الزحام في الخطوط المتشابكة التي لا مبرر لها.

شكل (١٠-١٣) مثال لشكل بياني مشوش غير ضروري



المصدر: المؤلفان

شكل (١١-١٣) مثال لشكل بياني بسيط يقوم بتعظيم استخدام الجبر بسبب زيادة حجم البيانات



المصدر: المؤلفان

تقديم عروض شفوية Making an Oral Presentation

- يخشى كثيراً من الناس التحدث أمام العامة، ويمكن تقليل الخوف من التحدث أمام العامة عن طريق الإعداد الجيد وعن طريق ممارسة تقديم العروض لفترة من الوقت.
- وعند التخطيط لعمل وتقديم عرض شفوي، يجب أن تأخذ في اعتبارك الأسئلة الآتية:
- من هو الجمهور المُستهدف؟ وما هي توقعاتهم؟ وإلى مستوى من التفاصيل يريدون رؤيته في العرض؟
 - ما هي النقطة الأساسية أو الموضوع الرئيسي في العرض؟ ما الذي أريد أن يقوم به الجمهور المُستهدف بشأن المعلومات التي سأقوم على تقديمها؟
 - هل توجد هناك تحديات فنية أو تحديات مرتبطة باللغة لإيصال هذه المعلومات لهذا الجمهور المُستهدف؟
 - ما الذي يمكنني اكتشافه بمرور الوقت عن الكيفية التي يجب أن تتم بها الاستجابة للعرض الخاص الذي أقوم بتقديمه؟
 - ما هو الوقت الذي يجب تخصيصه لتقديم هذا العرض؟
 - ما هي المعينات السمعية البصرية التي سيتم استخدامها (الشرائح، جهاز العرض فوق الرأسي لشرائح، أو غيرها)؟

وعند القيام بالإعداد لعمل وتقديم عرض ما، حاول أن تأخذ بعين الاعتبار الجمهور المُستهدف، كما يجب عليك التركيز على الرسائل الرئيسية، واحترام القاعدة البسيطة لإدارة الوقت «أخبرهم بما سوف تريد إخبارهم به، ثم تقوم بإخبارهم، ومن ثم عليك إخبارهم بملخص لما تم تقديمه».

وإحدى الطرق الجيدة لتحسين جودة ونوعية العرض هي الممارسة، وإحدى آليات الممارسة هنا هي قيامك بتكرار العرض عندما تكون لوحديك قبل قيامك بتكرار ذلك أمام آخرين، وبعد تقديمك للعرض يجب عليك تجميع واستخلاص نتائج التغذية الراجعة بعد تكرار العرض أمام آخرين، وإجراء التعديلات اللازمة عليها قبل عرضها وتقديمها على الجمهور المُستهدف. تأكد من أن العرض سوف يستغرق الوقت المخصص له ولا يتجاوزُه.

وخلال قيامك بتقديم العرض، عليك التحدث إلى الجمهور المُستهدف وليس التركيز فقط على كتابة ملاحظاتهم. حاول استخدام مهارات الاتصال عبر العيون مع الكثير من الناس من بين الجمهور المُستهدف. وإذا قمت باستخدام جهاز العرض فوق الرأسي للشرائح، وشاشة عرض يُمكنك طباعة الشرائح ووضعها أمامك حتى لا تضطر لإعطاء ظهرك للجمهور، وإمكانية القراءة من هذه الشرائح بعيداً عن الشاشة.

استخدام الوسائل والمعينات البصرية Using Visual Aids

يُمكن تعزيز العرض باستخدام العناصر البصرية. ويُمكن عرض هذه المعينات البصرية في صورة شرائح للعرض، أو على جهاز العرض فوق الرأسي للشرائح، أو لوحات الملصقات، والنشرات. (وإذا تم استخدام الشرائح أو جهاز عرض الصور الشفافة، تأكد من وجود خطة احتياطية بديلة في حالة انقطاع الكهرباء، أو في حالة عدم عمل الأجهزة والمعدات).

مربع (١٣-٣) نقاط هامة لإنشاء عروض تقديمية PowerPoint أو إعداد نسخ مطبوعة يتم توزيعها

يُمكن تعزيز استخدام النسخ المطبوعة للعرض بالأخذ في الاعتبار للنقاط الآتية:

- العمل على تقليل عدد الكلمات، فيجب أيضاً ألا تتضمن الفقرة النصية أكثر من ثمانية أسطر في كل شريحة معروضة باستخدام جهاز عرض الشرائح أو جهاز العرض فوق الرأسي للشرائح.
- تضمين الكثير من الفراغات البيضاء.
- استخدام صور بصرية واضحة.
- حافظ على عدد الشرائح في كل صفحة في النسخ المطبوعة بحيث لا تزيد على شريحتين لإمكان قراءتها.

كما أن المعلومات المكتوبة تعزز نقل المعلومات شفهيًا، ولهذا السبب، وخاصة عند تقديم هذه العروض للجمهور المُستهدف الذي قد تكون لغتهم المتداولة مختلفة، فإنه من الأفضل توزيع عدد من المطبوعات المتعلقة بهذا العرض في بداية العرض (مربع ١٣-٣). والقيام بعمل ذلك له ميزة أخرى أيضاً، وهي أن هذا الجمهور يستطيع تدوين وجهات نظرهم على هذه النسخة الموزعة عليهم. وبدون ذلك لن ترى الجمهور متحمسا وهم يحاولون تدوين ملاحظاتهم بشأن هذه العروض! أما العيب المتعلق بتوزيع نسخة من العرض المخطط تقديمه في بداية العرض، هو ميل معظم الجمهور للنظر إليها بدلاً من التركيز على من يحاول مُقدم العرض قوله، وفي حالة وجود مثل هذا السبب والقيام بتوزيع نسخة مطبوعة من العرض بعد نهاية تقديم العرض، فمن الضروري تعريف الجمهور بذلك حتى يكون تركيزهم كاملاً مع مُقدم العرض. وإذا تضمن العرض بيانات أو جداول معقدة، فيجب العمل على وضع هذه الجداول جانباً عندما يتم تقديم الموضوع نفسه.

استخدام برامج التقديم والعرض Using Presentation Programs

يُمكن أن تساهم برامج التقديم والعرض، مثل برمجية العروض التقديمية Microsoft PowerPoint في جعل الصور والمعلومات البصرية تتسم بشكل أكثر مهنية، وهنا تجب الإشارة إلى أنه يجب استخدامها بكل حذر وترو، حيث إنه قد يتم استخدامها لوجود مزيد من الحديث خلال العرض التقديمي لمجرد الإعجاب بإحدى الشرائح مثلاً. ولكي يكون العرض التقديمي شيقاً يجب أن يحدد مُقدم العرض عدداً قليلاً من الشرائح، واستخدامها لنقل وعرض النقاط الأكثر أهمية فقط (مربع ١٣-٤).

فلاستخدام المفرط للشرائح يُمكن أن يجعل العرض التقديمي سيئاً، كما أنه قد يصاحبه مخاطرة «تحويل الأفكار التي تقوم بعرضها من خلال الشرائح وكأنها دورة مبيعات»، كما أن الاستخدام المفرط لها «قد يزيد من هيمنة وسيطرة المتحدث على الجمهور المُستهدف» (Tufte, 2003). وهنا يشير تافت Tufte قائلاً:

قد يعاني الجمهور المُستهدف من تتابع الشرائح المتضمنة في العرض التقديمي واحدة تلو الأخرى بلا هوادة وبدون توقف. فعندما يتم العمل على تكديس المعلومات كلها في وقت واحد، فإنه يكون من الصعب تفهم سياق التقييم أو تقييم العلاقات المتعلقة بالتقييم، فعادة ما يكون الاستدلال البصري أكثر تأثيراً وفعالية عندما يتم عرضها جنباً إلى جنب مع المعلومات المقدمة. ولكن في أغلب الأحيان نجد أنه كلما كانت هناك تفاصيل أكثر، كان هناك وضوح وفهم أكبر. وهذا مؤكد بشكل خاص بالنسبة للبيانات الإحصائية، عندما يكون الهدف من الأنشطة التحليلية الرئيسية هو المقارنة. (Tufte, 2003).

مربع (١٣-٤) نقاط هامة عند استخدام الشرائح Tips for using slides

فيما يلي بعض النقاط الهامة التي يُمكنها أن تساهم في تحسين فعالية الشرائح في العروض التقديمية:

- إبدأ بالشريحة التي تشد انتباه الجمهور المُستهدف، ومن ثم قُم بإعطاء ١٠ ثواني لهم لقراءة الشريحة، ثم خصص الدقائق الخمس التالية للتحدث عن أهمية وضع هذه الشريحة في هذا العرض التقديمي.
- استخدم الشرائح التي تصف وتعرض النقاط الضرورية الهامة، والحقائق المدهشة، والعبارات التي قد يكون من الصعب فهمها عن طريق الاستماع فقط لها، ثم الخلاصات الهامة.
- بعد قيامك بعرض الشريحة أخبر الجمهور المُستهدف بالقصة التي تكمن وراء هذه الشريحة.

المصدر: Taylor 2007

ملخص

تُمثل عملية الاتصال المتعلقة بنتائج التقييم خطوة هامة جداً عند إجراء التقييم نفسه: فإذا لم يتم نقل وإيصال الرسائل المستهدفة من التقييم فلن يكون هناك جدوى من إجراء التقييم من البداية. وسواء تم عرض التقييم بصورة مكتوبة أو شفوية، فإنه يجب تعديلها بصورة يتم فيها الاستجابة لاحتياجات الجمهور المُستهدف مشاركتها بنتائج هذا التقييم. ويُمكن تعزيز كل من التقارير المكتوبة والشفوية عن طريق استخدام الرسوم والأشكال البيانية، وباحترام المبادئ التي تم تحديدها في الفصل، فإنه يُمكن للمُقيمين زيادة تأثير التقييمات التي يقومون بإجرائها.

أنشطة الفصل الثالث عشر

تمرين تطبيقي (١٣-١) : تحسين تقرير التقييم

المطلوب منك في هذا التمرين إعداد قائمة تضم بعض المعايير التي يُمكنك استخدامها لتقييم المدى الذي يستطيع فيه تقرير التقييم نقل المنهجية المستخدمة فيه، والنتائج، والخلاصات، والتوصيات إلى الجمهور المُستهدف. و باستخدام هذه العوامل، المطلوب منك تقييم أحد التقارير التي تم كتابتها مؤخراً في مجال عملك. كما يُمكنك إعطاء درجة معينة بناءً على تقييمك لكل من هذه المعايير (فمثلاً A للتقرير الممتاز، و B للتقرير الذي يتصف بجيد جداً، و C للتقرير المقبول، و NI للتقرير الذي يحتاج للتحسين). كما يجب عليك تحديد الجوانب التي تتطلب إجراء التحسينات بشأنها في التقرير ليُصبح أكثر فعالية في نقله للرسائل المُستهدفة من إعداده.

تمرين تطبيقي (١٣-٢) : تكييف ومواءمة تقرير التقييم للجمهور المُستهدف

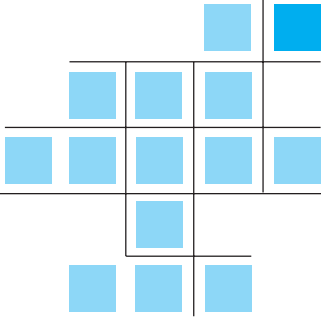
بالنسبة للتقرير الذي قمت بمراجعته في التمرين السابق، المطلوب منك تحديد الجمهور المُستهدف الذي قد يكون مُهتماً بالتعرف على نتائج التقرير أو المنهجية المستخدمة. وهنا يُمكن أن تأخذ في اعتبارك أي من جوانب التقييم، التي تمثل أهمية كبيرة لكل من المجموعات المُستهدفة من الجمهور، ومستوى التفاصيل محل الاهتمام لكل من هذه المجموعات المُستهدفة، وما هي الطريقة أو الأسلوب الأفضل لنقل وإيصال الرسائل الرئيسية في تقرير التقييم لتلبية احتياجات وأولويات كل مجموعة وللاستجابة لها. ويُمكنك استخدام التحليل الذي قمت بإجرائه، وتصميم وإعداد قائمة مرجعية توضح أي من المجموعات المُستهدفة يجب أن تستخدم معها وسيلة الاتصال المناسبة لنقل هذه المعلومات، ومتى يجب حدوث ذلك.

- Busuladzic, Dino, and James Trevelyan. 1999. Demining Research: An Ergonomic Aspect of Humanitarian Demining. University of Western Australia, Perth.
<http://www.mech.uwa.edu.au/jpt/demining/tech/dino/ergonomics.html>.
- Cummings, Harry. 2003. "Using Graphics in Development Evaluations." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Carleton University, Ottawa, June 16–July 11.
- Druker, Phil. 2006. Advanced Technical Writing. University of Idaho, Moscow, Idaho.
http://www.class.uidaho.edu/adv_tech_wrt/week14/conclusion_recommendation_fi_nal_report.htm.
- Ehrenberg, A. S. C. 1977. "Rudiments of Numeracy." *Journal of the Royal Statistical Society* 140: 277–97.
- Independent Evaluation Group of the International Finance Corporation. 2008. Enhancing Monitoring and Evaluation for Better Results: Biennial Report on Operations Evaluation in IFC 2008. Washington D.C.: World Bank.
[http://www.ifc.org/.../BROE2008_FullReport/\\$FILE/BROE+for+disclosurefinal+V8-final.pdf](http://www.ifc.org/.../BROE2008_FullReport/$FILE/BROE+for+disclosurefinal+V8-final.pdf).
- Kaplan, Craig S. 2003. "Presentation Tips." Craig Web Experience.
<http://www.cgl.uwaterloo.ca/~csk/presentations.html>.
- Lawrenz, Frances, Arlen Gullickson, and Stacie Toal. 2007. "Dissemination: Handmaiden to Evaluation Use." *American Journal of Evaluation* 28 (3): 275–89.
- Lentz, Michelle. 2007. "Tufte and Visual Presentation."
http://www.writetech.net/2007/02/presentation_st.html.
- Lester, P. M. 2000. *Visual Communication: Images with Messages*. 2nd ed. Kentucky: Wadsworth Cengage Learning.
- Levin, J. R., G. J. Anglin, and R. N. Carney. 1987. "On Empirically Validating Functions of Pictures in Prose." In *The Psychology of Illustration*, vol. 1, eds. D. A. Willows and H. A. Houghton, 51–85. London: Springer-Verlag.
- MIGA. 2007. Annual Report 2007–08.
http://www.miga.org/documents/IEG_MIGA_2007_Annual_Report.pdf.
- Scriven, Michael. 2007. "Key Evaluation Checklist."
http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/kec_feb07.pdf.
- Taylor, Dave. 2007. "Use PowerPoint to Enhance Your Presentation, Not Cripple It."
http://www.intuitive.com/blog/use_powerpoint_to_enhance_your_presentation_not_cripple_it.html.
- Torres, R., H. S. Preskill, and M. E. Piontek. 1997. *Evaluation Strategies for Communicating and Reporting*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tufte, Edward R. 1983. *The Visual Display of Quantitative Information*. Cheshire, CT: Graphics Press.
- . 1990. *Envisioning Information*. Cheshire, CT: Graphics Press.
- . 1997. *Visual Explanations: Images and Quantities, Evidence and Narrative*. Cheshire, CT: Graphics Press.

- . 2003. "PowerPoint Is Evil: PowerPoint Corrupts. PowerPoint Corrupts Absolutely." Wired 11.09, September.
<http://www.wired.com/wired/archive/11.09/ppt2.html>.
- . 2006. Beautiful Evidence. Cheshire, CT: Graphics Press.
- . 2008. The Work of Edward Tufte. <http://www.edwardtufte.com/tufte/>.
- Wallgren, Anders, Britt Wallgren, Rolf Persson, Ulf Jorner, and Jan-Aage Haaland. 1996. Graphing Statistics and Data. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- World Bank Operations Evaluation Department. 2004. "The Poverty Reduction Strategy Initiative: An Independent Evaluation of the World Bank's Support through 2003." World Bank, Washington, DC.

مواقع ذات صلة على الانترنت

- Statistics Canada. Using Graphs. <http://www.statcan.ca/english/edu/power/ch9/using/using.htm>.
- Torok, George. Presentation Skills Success. <http://www.presentationkills.ca/>.



توجيه وإرشاد المُقيّم: الأخلاقيات والسياسات والمعايير والمبادئ الإرشادية للتقييم

يقوم المُقيّمون بأداء كثير من المهام التي تتضمن تخطيط وتنظيم وتصميم التقييمات، وجمع وتحليل وتقديم وعرض البيانات، كما أنهم يتعاملون مع العديد من الضغوط الداخلية والخارجية، وقد يتم تكليفهم بإجراء تغييرات في الخطة، أو في تنظيم عملية التقييم، أو بإعداد ورفع التقارير، وذلك بغرض تلبية احتياجات الآخرين. وفي بعض الأحيان يتم الترحيب ببعض التعديلات المقترحة، وفي أحيانٍ أخرى قد تظهر هناك بعض الاعتبارات الأخلاقية أو السياسية.

وتمثل الجوانب الأخلاقية والسياسية قضايا هامة لكل المُقيّمين خاصة لهؤلاء الذين يعملون في بلاد تفتقر للحوكمة، أو بلاد قد يكون لها تاريخ في الفساد، ويُمكن أن تخلق الضغوط الداخلية الموجودة داخل نطاق منظمة التنمية بعض القضايا الأخلاقية، ومن هنا يناقش هذا الفصل القضايا الأخلاقية والاعتبارات السياسية في مجال التقييمات.

سوف يغطي هذا الفصل الأجزاء الثلاثة الرئيسية الآتية:

- السلوك الأخلاقي
- السياسة والتقييم
- معايير التقييم والمبادئ الاسترشادية (التوجيهية)

السلوك الأخلاقي Ethical Behavior

الأخلاق هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات التي توجه اختياراتنا، وتأخذ الأخلاقيات في اعتبارها أسئلة كبيرة مثل التفكير في السؤال عن «كيف يجب أن نعيش؟»: فهذا يجب أن نفكر من الذي سيعرف «كيف» (الطريقة)، وما «يجب» عمله (الطموح)، و«نحن» (مجموعة تبحث عن الاتفاق الجماعي)، و«نعيش» (وجودنا مع كيانات أخرى) (World IQ, 2008)؛ فالأخلاقيات تعتمد على الأشخاص الذين يصدرون القرارات. وتقوم الأخلاقيات على وجهات نظر هؤلاء الأشخاص عما يرونه صواباً، وما يرونه خطأ، وما يرونه جيداً، أو سيئاً. كما أن سن القوانين هو محاولة لتحديد أو ضبط السلوك الأخلاقي، ولكنها لا تغطي كل المواقف المحتمل حدوثها، فقد يكون السلوك قانونياً، ولكنه ما زال غير أخلاقي (مثلاً، القيام بتلقي هدية صغيرة من شخص ما سوف يتم تقييم أدائه، أو تغيير لهجة التقرير لتبدو أكثر تناولاً للجوانب الإيجابية أو الجوانب السلبية، بالرغم من قوة الدليل الذي يستند إليه التقرير).

ويواجه المقيّمون في الغالب العديد من المواقف التي يكون فيها الشيء الصحيح المطلوب عمله غير واضح، حيث يوجد هناك العديد من المناطق الرمادية، ولكنه من المتوقع دائماً القيام بإجراء التقييمات التي تتبع الاعتبارات الأخلاقية. ولأن الخلفيات الأساسية لتقرير ما هو أخلاقي تقوم وتستند إلى القيم والمعتقدات، فإن العديد من الثقافات تقوم بسن قوانين مختلفة. ولهذا السبب من الضرورة بمكان أن نكون على وعي بما هو قانوني، إضافة إلى ما يمكن اعتباره أخلاقياً في البلد الذي يُجرى فيه التقييم.

ويجب على المقيّمين أيضاً أن يكونوا على وعي بأي قوانين تتطلب اعتبار ما تم إجراؤه أو عمله جريمة أو الاشتباه في جريمة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً نجد أن التحرش الجنسي يعتبر جريمة، حيث يتم تعريف التحرش الجنسي في هذه الحالة بأنه أي أفعال جنسية لا تلاقى الترحيب، أو طلب الحصول على بعض الخدمات الجنسية، إضافة إلى الإجراء اللفظي أو الجسدي للطبيعة الجنسية عندما يكون لها تأثير على عمل الشخص، أو أدائه، أو يوجد بيئة تتصف بالخوف، أو العداء أو، الكراهية، أو الإهانة (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2002). فالفشل في رفع التقارير عن أي تحرش جنسي مشتبّه به يمكن أن يوجد نوعاً من المسؤوليات القانونية. ويجب على المقيّمين أن يكونوا على وعي وعلم بالقوانين الموجودة في البلد الذي يعملون فيه، بالإضافة للإرشادات والقواعد والمعايير الخاصة بالمنظمات التي يعملون فيها ومعها. وهنا نشير إلى أن كثيراً من منظمات التنمية قامت بإعداد وتطوير ونشر قواعد أو إرشادات أخلاقية خاصة بها.

قابلية تعرض التقييم للفساد والمغالطات

Evaluation Corruptibility and Fallacies

يجب على المقيّمين أن يكونوا قادرين على «قول الحقيقة بكل قوة». فالتفكير المستقل، والاستدلالي، والتحليلي يجب أن يكون هو الأساس في هذا الصدد. وقد قام كل من فيتزباتريك وساندرز وورثين (Fitzpatrick, Sanders and Worthen, 2004) بتقديم خمسة أشكال تتعلق بـ «قابلية تعرض التقييم للفساد» كما يأتي:

- الاستعداد لتحريف الحقيقة، والتوصل إلى نتائج إيجابية، كنتيجة لتعارض المصالح أو كنتيجة للمكافآت أو العقوبات الأخرى التي يُمكن حدوثها (مثل هذا الاستعداد قد يكون عن وعى أو عن غير وعى)
- تسريب آراء لا أساس لها من الصحة بسبب بعض الأهواء الشخصية، أو بسبب الإهمال والضعف، أو بسبب بعض الممارسات غير المهنية في التقييم
- نتائج التقييم التي يشوبها بعض من الخيال الشخصي كنتيجة لتداخل الأفكار ووجهات النظر المسبقة للمقيمين
- الإغراءات التي تمنح للمستفيدين أو المشاركين لضمان تعاونهم، وذلك عبر إعطائهم بعض الوعود التي لن يستطيعوا الوفاء بها
- الفشل في الوفاء بالالتزامات التي تم التعهد الوفاء بها.

ولقد نظر هاوس (House, 1995) إلى الفساد من منظور مختلف قليلاً عما تم عرضه أعلاه، حيث أشار إلى أن المقيمين قد يسيئون فهم مسؤولياتهم، وفي هذا الصدد حدد خمساً من «مغالطات التقييم»، أو الأفكار الخاطئة في التقييم (Evaluation Fallacies) كما يأتي:

- **الاذعان للعميل Clientism**: ونعني به الاعتقاد الخاطئ أن عمل كل ما يطلبه العميل أو ما يُمكن أن يستفيد منه العميل هو صحيح من الناحية الأخلاقية
- **الاذعان الخاطئ للتعاقد Contractualism**: ونعني به الاعتقاد الخاطئ بأن المقيم يجب عليه اتباع العقد المكتوب بدون حتى طرح أي تساؤل حوله، حتى إذا كان القيام بعمل ذلك سيكون له تأثير ضار على المنفعة العامة
- **الاذعان الخاطئ للمنهجية المتبعة Methodologicalism**: فالاعتقاد أن إتباع طرق البحث التي تم قبولها والاتفاق عليها يؤكد أن سلوك المقيم سيكون أخلاقياً، حتى لو كانت بعض المنهجيات التي يتم اتباعها قد تساهم في زيادة المشاكل والمعضلات الأخلاقية للمقيمين
- **النسبية Relativism**: ونعني بها الاعتقاد الخاطئ أن كل البيانات المتعلقة بالأراء والتي يقوم المقيم بجمعها من مشاركين مختلفين، يجب أن تكون متساوية من حيث الوزن الأهمية النسبية لها، حتى إذا لم يكن هناك أساس لمدى ملاءمة ومواءمة هذه الأراء مع آراء بعض المجموعات المحيطة الأخرى
- **التعددية / النخبوية Pluralism / elitism**: ونعني بها الاعتقاد الخاطئ أو المغالطة في السماح للأصوات القوية بالتمتع بأولوية عالية، لأن المقيم يعتقد أن ذلك يعطيهم وضعاً اجتماعياً، ونفوذاً وقوة أكثر من أولئك من المجموعات المهمشة التي تعد مسلوبة القوة، ولاصوت لهم على أرض الواقع.

تحديد المشاكل الأخلاقية

- لقد قام كل من موريس وكوهن (Morris and Cohn, 1993) بإجراء مسح لأعضاء الجمعية الأمريكية للتقييم للحصول على وجهات نظرهم بشأن القضايا الأخلاقية. وفيما يلي قائمة بالمشاكل الأخلاقية في شكلها النهائي بعد نهاية إجراء هذا المسح:
- قيام المستفيد بتحديد ما يجب أن تكون عليه نتائج التقييم قبل بداية إجراء التقييم، أو التخطيط لاستخدام نتائج التقييم بشكل مشكوك فيه أخلاقياً.

- يقوم العميل بالتصريح والإعلان عن أسئلة معينة للبحث خارج حدود التقييم بالرغم من أهمية قضية ومعيار الملاءمة.
- يقوم العميل بتعديل نتائج التقييم قبل نشرها.
- يقوم العميل بالضغط على المُقيّم لتغيير أو تبديل عرض النتائج.
- يقوم العميل بمنع أو تجاهل النتائج.
- يقوم العميل بالضغط على المُقيّم لمخالفة وخرق مبادئ السرية المطلوبة في التقييم.
- يقوم المستفيد بإساءة استخدام النتائج بشكل غير محدد.
- يتم استبعاد وإهمال الأطراف المعنية من المشاركة في عملية التخطيط للتقييم.
- يقوم المُقيّم باكتشاف السلوك الذي لا يعد سلوكاً قانونياً أو غير أخلاقي أو خطير بدون حدوث استجابة منه.
- يتردد المُقيّم في تقديم وعرض النتائج بشكل كامل لأسباب غير محددة.
- يكون المُقيّم غير متأكد، أو غير واثق من قدرته على أن يُصبح موضوعياً، أو عادلاً عند تقديم وعرض النتائج.
- يهتم المُقيّم بعرض نتائج معينة بشكل يمثل نوعاً من الخرق لمبادئ السرية، بالرغم من عدم وجود ضغوط من جانب المستفيد أو الأطراف المعنية للقيام بعمل ذلك.
- يتم استخدام النتائج كدليل إدانة ضد شخص ما.

وبالإضافة إلى هذه المشاكل الأخلاقية توجد قضايا أخلاقية أخرى ترتبط بتصميم التقييم. إذ يُمكن أن تنشأ القضايا الأخلاقية في التصميم العشوائي للعينات عندما تقرر من الذي سوف يتم تطبيق التدخل معهم، ومن الذي سيبقى موجوداً في المجموعة الضابطة. ففي خلال فترة تنفيذ المشروع مثلاً قد يثبت أن تدخلا ما تم اعتباره من التدخلات الواعدة، فإن هؤلاء الذين لن يتم تطبيق التدخل معهم سوف يطلبون إتاحة استخدام وتوفير هذا التدخل لهم خلال عملية التقييم. وفي حال القيام بمنح هؤلاء هذه الفرصة وإتاحة هذا التدخل، فإن ذلك قد يساهم في تغيير تصميم التقييم أو حتى في التقييم نفسه.

وإذا كانت التقييمات مفيدة للمديرين، فإنه يجب على منظمات التنمية، والمشاركين، والمواطنين أن يتسم أدواهم بالأمانة والموضوعية والعدل. فوظيفة المُقيّم هي القيام بالتأكد من أن البيانات التي تم تجميعها وتحليلها وتم كتابة التقارير بناءً عليها قد تمت بكل أمانة وعدل.

وقد يكون التأثير في بداية التقييم مخفياً. ففي بعض الأحيان يوجد هناك ضغوط لتجنب طرح أنواع معينة من أسئلة التقييم، أو إدارة وقيادة التقييم على أرضية أقل شعوراً بأبعاد التقييم. وهنا فإن القيام بعدم طرح بعض القضايا المعينة قد ينعكس بشكل سلبي على المنظمة أو البرامج التي يتم تنفيذها بالفعل. فالعملاء قد يقولون «نحن نعلم وأنت تعلم أننا لدينا مشكلة بحاجة للإصلاح، وأنا بدأت بالفعل في القيام ببعض الإجراءات التصحيحية للتعامل مع هذه المشكلة ولكننا لانريد نشر ذلك على الجمهور، مما قد يعرض الدعم المقدم للبرنامج للخطر». وقد يكون هناك نوع من المقاومة للبقاء على الموظفين أو المشاركين في البرنامج أو المواطنين في مواقعهم بسبب حساسية (أو سلبية) القضايا التي يُمكن الكشف عنها. وفي مواقف أخرى يتم استبعاد أفراد معينين من بعض الاجتماعات والمقابلات أو الرحلات الميدانية بادعاء مفاده «محدودية الوقت». ويجب على المُقيّم أن يكافح من أجل

طرح بعض القضايا التي قد يتم تجنبها أو تجنب تحييدها والتأكد من أن كل النقاط ووجهات النظر قد تم أخذها في الاعتبار.

هذا وتحدث أيضا محاولات تؤثر على التقييم خلال مرحلة إجراء التقييم. بينما يدرك معظم المقيمين محاولات تقديم بعض الرشاوي، فإنهم قد لا يدركون الأشكال الخفية للتأثير. فالقيام بعروض قبول الصداقة أو تناول العشاء سوياً، أو الاشتراك في بعض الأنشطة الترويحية الترفيهية يُمكن أن يكون بمثابة إيماءة ترحيب لشخص ما عندما يكون بعيداً عن المكان الذي يعيش فيه. ويمكن أن تكون هناك محاولات أخرى للتأثير في وجهة نظر المُقيّم مما يؤثر بدوره على التقرير.

وفي بعض الأحيان يتم تزويد المُقيّم ببعض المعلومات عن القادة المعروف عنهم الفساد أو الغش. وهنا يجب على المقيم ألا يحاول الاعتماد على ذلك في دراسته، لأن هذه المعلومات قد تحول انتباهه وتركيزه واهتمامه نحو قضايا أخرى غير رئيسية، أو قد يكون هناك محاولة من الشخص الذي قام بإبلاغه للايقاع بشخص ما قد لا يجب، أو يكون هناك بالفعل فساد أو غش. ويجب ألا يتم تدريب المقيمين ليكونوا مفتشين. ولذلك فإنه يجب عليهم عدم التفتيش والبحث فيما إذا كانت هذه الادعاءات حقيقية أم لا. فبدلاً من ذلك فإنه يجب عليهم رفع تقرير بهذه الادعاءات للهيئة المعنية بأمور التفتيش والمراجعة.

تحتفظ معظم منظمات التنمية بإجراءات تختص برفع التقارير عن أي فساد أو غش يُشتبه به. ففي البنك الدولي، مثلاً تختص إدارة النزاهة المؤسسية بالفحص والتحري عن كل الادعاءات المتعلقة بإساءة استخدام الموظفين لوظائفهم إضافة للادعاءات المتعلقة بأمور الفساد والغش في إجراءات البنك. ويوجد لدى مثل هذه الإدارات «خطوط ساخنة» للإبلاغ عن مثل هذه الحالات الخاصة بالفساد أو الغش أو إساءة استخدام الحقوق الوظيفية.

يجب على أعضاء فريق التقييم أن يكونوا على وعي بسياسات وإجراءات وقواعد المنظمة بخصوص التعامل مع الادعاءات المتعلقة بالفساد، وإساءة استعمال الحقوق الوظيفية، أو الغش. ويجب أن تكون هذه الإجراءات جزءاً من الدليل الإرشادي للموظف، أو يتم تقديمه في صورة متطلبات معينة، أو أن يكون جزءاً من العقد الذي يتم إبرامه مع الموظف. وهنا يحتاج المُقيّمون أن يأخذوا في اعتبارهم ارتباطهم بالسياسات والقواعد الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها.

من المؤكد أنه يتم تطبيق شعار «لا ضرر ولا ضرار» على التقييم. فالغش أو إساءة استعمال الحق الوظيفي إن كان مشكوكاً أو مشتبهاً به، وتم إبلاغ الجهات التفتيشية فيجب على التقييمات ألا تلحق أي ضرر بالمشاركين. وهذا يعني أنه يجب عدم وضع الناس الذين يشاركون في التقييم في مواقف تتسم بالتهديد لهم.

وإذا تم التأكد من ضمان الجودة والسرية الخاصة بالمشاركين، ومن ثم تم الكشف عن أسمائهم فيما بعد، فإن ذلك يؤدي لنوع من الضرر من الممكن إلحاقه بهم. وتمثل حماية السرية بعداً هاماً، ولكن قد تكون هناك مواقف من الصعب فيها الحفاظ على هذه الحماية المطلوبة، مثلاً في حال وجود مقيمين لبرنامج التعليم تم إخبارهم من خلال العديد من المقابلات التي أجريت خلال عملية التقييم أن المدير يقوم بإنفاق الأموال المخصصة للبرنامج لتحقيق فوائد شخصية. ما الذي يجب على المُقيّمين عمله في هذه الحالة؟ إن الكشف عن هذه النتائج قد يزيد من مخاطرة تعرض من قاموا بالإبلاغ عن ذلك لبعض المشاكل. وعلى الجانب الآخر فإن عدم الكشف عن هذه الأحداث وخضوع المتورطين فيها لتحقيق خاص قد يؤدي إلى ما يمكن أن نطلق عليه التواطؤ المحتمل في هذا الفعل.

وهذا الموقف يوضح فائدة استخدام الخطوط الساخنة المجهولة الاسم. كما أنه من المفيد التحدث إلى المدير أو المشرف (غير المتورط في هذا الادعاء) لمناقشة هذا الموقف معه وطرح بعض البدائل. يجب أن يكون المُقيّمون حريصين عندما يُطلب منهم الاستجابة إلى معدي التقارير أو مديري البرنامج أو حتى أعضاء المجلس الذين يعتبرون خارج نطاق الموضوع. وعلى أقل تقدير فإنه يجب توضيح ما نعيه بأنها «خارج نطاق الموضوع» كما يجب على المُقيّمين التأكد من أنهم مرتاحون حول التعريف المتفق عليه.

السياسة والتقييم Politics and Evaluation

يتم تنفيذ التقييم دائماً في إطار وسياق سياسي فكل تقييم يتم إجراؤه من المفترض أنه سيتم استخدامه لتحسين أجندة شخصية أو مؤسسية. ونحن غالباً نقول أن المعرفة قوة، حيث أن التقييم يزودنا بالمعرفة التي يكون استخدامها بمثابة العصا أو الجزرة للارتقاء بالسلوك المرغوب. كما أنه يُمثل نشاطاً ينتج عنه فائزين وخاسرين.

يُمكن أن تساهم السياسة في الارتقاء بنزاهة التقييم، حيث أنها قد تحدد الكيفية والمدى الذي يمكن فيه استخدام التقييم، كما أنه يُمكن للتقييمات الإيجابية أن تساعد في توفير تمويلات إضافية، والتوسع في المشروعات الاستطلاعية التجريبية حتى تصبح برامج كبيرة وتعزز أبعاد السمعة والتأثير الخاص بهذه البرامج، بالإضافة لبناء مستقبل هؤلاء المشاركين والمتخطين في هذا التدخل. ويُمكن أيضاً للتقييمات التي تتوصل لتحديد مشاكل كبيرة أن تساهم في تحسين التدخلات والنتائج المستقبلية ذات الصلة، ولكن على الجانب الآخر قد يساهم ذلك في تقليل الموازنات المخصصة لهذه البرامج، أو إلغاء وتوقف تنفيذ مثل هذه البرامج، أو خسارة القوة والتأثير لهؤلاء الذين تم انخراطهم ومشاركتهم في هذا التدخل.

أسباب وجود السياسة في التقييم

إن التقييم هو شكل من أشكال المعرفة التنظيمية. ويوجد دائماً صراع حول السلطة فيما يختص بما نعيه عن الواقع الذي نعيش فيه، ولذلك تم تأصيل ذلك في عملية التقييم.

ولقد ناقش موراي (Murray, 2002) أن السبب من وراء وجود السياسة في التقييم، أنه يوجد هناك أمر لا مفر منه وهو أنه يوجد دائماً مجال للذاتية (الشخصية)، والبعد عن الموضوعية. إن وجود الذاتية Subjectivity تبين وجود اختلاف بين هؤلاء الذين يشاركون في عملية التقييم. فالمُقيّمون يجمعون معلومات عن الواقع الذي يتم رصده من الأطراف المعنية، ومن الأشخاص الذين يكونون موضع التقييم. فوجهات نظرهم عن هذا الواقع قد تكون مختلفة، وغالباً ما تؤدي إلى عدم اتفاق في مراحل مختلفة من التقييم لتزايد الاهتمام بالسلوك السياسي.

ويعزي موراي (Murray, 2002, P. 2) الأساس لوجود نوع من عدم الاتفاق إلى وجود «بعض المشاكل المتأصلة المتعلقة بالعناصر والأبعاد الفنية لطرق التقييم وإلى الضعف الشديد في الكثير من الموارد البشرية». وفي هذا الصدد يقوم بوصف جوانب الضعف الفنية والبشرية في التقييم، والتي يُمكن أن يكون لها تأثيرات سياسية. وكل نوع من أنواع هذا الضعف يتم توصيفها كما يأتي:

جوانب الضعف في الأمور الفنية

عادة ما يتم إجراء معظم التقييمات بشكل جيد عند مقارنة الأهداف القياسية (المعيارية) بالأهداف الأصلية والأهداف الفرعية لها وفي ضوء القواعد الأساسية للتقييم، ولكن قد يجد المقيّمون أنه من الصعب الاتفاق على ما سيتم قياسه. وتحديد بؤرة اهتمام وتركيز التقييم. ويقوم التقييم الجيد على تحديد نظرية التغيير والافتراضات التي يستند إليها البرنامج. فإذا تم إعدادها وتصميمها وتطويرها بالتعاون مع الأطراف المعنية، فمن الممكن أن تضمن نظرية التغيير تهماً مشتركاً للهدف العام من البرنامج وللأهداف الفرعية له، وأنشطته، والنتائج التي يجب أن يتساءل البرنامج عنها، وهكذا فإن نظرية التغيير قد تساعد على تجنب الصراعات المحتملة لتفهم البرنامج قبل أن تصبح وتتحوّل لمشكلات سياسية.

ولقد قام موراي (Murray, 2002) بتحديد المشكلة الفنية الثانية الشائعة التي تقود إلى مشكلات سياسية وهي التي تظهر في الأفق عند تقييم مستوى واحد من مستويات المنظمة، وتعميم النتائج على غيرها من المستويات، وهذا يسبب الكثير من المشكلات عندما لا يتم تحديد العلاقة بين أداء الأفراد والبرامج، وبين الوظائف والمنظمات ككل بوضوح. ومرة أخرى، فإن نظرية التغيير تعتبر إحدى الطرق للمساعدة على تحديد الافتراضات التي يستند إليها البرنامج ومن ثم التقييم.

جوانب الضعف المتعلقة بالنواحي البشرية

يفعل البشر غالباً ما يشع اهتماماتهم الذاتية، وقد يكون لديهم تحيز غير مقصود يمكن أن يؤثر على إجراء التقييم أو تحليل نتائجه.

- ولقد حدد كات وموراي (Cutt and Murray, 2000) ثلاثة عوامل بشرية يُمكن أن تؤثر على التقييم.
- الاعتقاد والتفكير في عبارة «كل شيء على مايرام - تجنب اللوم» Look good-avoid blame (LGAB)
- ظاهرة «التفسير الذاتي غير الموضوعي للواقع» Subjective Interpretation of Reality (SIR) عوامل الثقة.

أما فيما يتعلق بالعامل الأول والخاص بالاعتقاد أنه ما دام كل شيء على مايرام - فيجب عليك تجنب اللوم LGAB فهي تحدد خصائص بشرية إنسانية عامة: يريد الناس تحقيق النجاح ويريدون تجنب إصاقهم بالفشل، وهنا نشير إلى أن التوجه في معظم التقييمات يجب أن يكون بالكشف عن كل من جوانب النجاح وجوانب الفشل. ومع ذلك فقد يفشل المقيّمون في تضمين كل جوانب الفشل خشية أن يؤثر ذلك على الإحساس بفشل البرنامج موضع التقييم. وفي موقف «تبدو جيدة - تجنب اللوم» يميل الناس إلى الإسهاب في تفسير النتائج السلبية للجوانب التي تقع في نطاق تحكمه وإدارته. وكنيجة لذلك فإنهم قد يتجهون إلى مواجهة تحديات تتعلق بنطاق التقييم، والنهج المستخدم في التقييم (ومنها الموافقات من المستويات الإدارية العليا على تصميم التقييم والتي تعتبر ضرورية جداً لتجنب مثل هذه الأمور).

أما ظاهرة التفسير الذاتي غير الموضوعي للواقع SIR فهي تنشأ وتظهر خلال مرحلة تفسير بيانات التقييم. فقد يقوم اثنان من الأشخاص مثلاً، الذين يشهدون نفس الحدث بوصف ذلك الحدث قائلين «يفتقد المدرس التحكم أو الضبط داخل الفصل الدراسي» أو «يقوم المدرس بإشراك كل الفصل في قضية أو موضوع ما». قد يكون لدى المُقيِّمين اعتقادات واتجاهات مُسبقة عما يحدث في الواقع، وقد يتم تفسير نتائج التقييم بشكل ذاتي بناءً على هذه المعتقدات والاتجاهات. فمثلاً نجد أن المُقيِّم الذي يعتقد أن المدرس الجيد هو الذي يحيطه الأطفال بالقرب من الكرسي الذي يجلس عليه، مع التنبية على كل طفل بعدم التحدث إلا إذا طلب منه ذلك، وألا يتحدث أكثر من طفل واحد في نفس الوقت، قد يتم النظر الى هذه الأحداث من جانب المُقيِّم على أنها نوع من الفوضى أو افتقاد النظام والضببط. أما المقيم الذي يرى عكس ذلك ويرى الطفل يحيا في «فصل دراسي مفتوح» فقد ينظر إلى نفس الحدث على أنه نوع من انخراط ومشاركة المدرس مع الطلاب.

وتعتبر ظاهرة التفسير الذاتي غير الموضوعي SIR أحد الأسباب التي جعلت هذا الكتاب يشير إلى أن المُقيِّمين بحاجة لإجراء المراجعات النظرية للتعرف عما إذا كان البرنامج والتقييم يعملان جيداً، وإلى القضايا التي حددتها التقييمات الأخرى لبرنامج مشابهة. وتوجد هناك طريقة أخرى لتقليل التحيز الذاتي للواقع عن طريق استخدام طرق متعددة ومختلفة لجمع البيانات مثل الاستبيانات، والمقابلات، والملاحظات المقننة، وذلك عن طريق مصادر متعددة تتطلبها إستراتيجية الثلاثية Triangulation. أما العامل الثالث الذي أشار إليه كل من كات وموراي Cutt and Murray فهو عامل الثقة، وهو العامل الذي يُمكن أن يكون هو السبب في العاملين اللذين سبق ذكرهما أعلاه. فالثقة هي اعتقاد يتعلق بنزاهة أو مقدرة شخص ما، فإذا شعر الناس بافتقاد شخص آخر للنزاهة أو المقدرة، فإنهم قد لا يثقون بهذا الشخص. فقد يخافون ويخشون من أن هذا الشخص قد يلحق الضرر بهم. ويتم قياس الثقة بدرجات معينة، تتراوح من الثقة الجزئية التي توجد فقط (في سياقات أو أمور معينة) إلى الثقة الكاملة (الموجودة في كل المواقف). وعندما يحدث الشعور بعدم الثقة، فمن المحتمل أن يقود كل من العاملين الأولين السياسة إلى التدخل في مثل هذه العلاقات. وقد تم اقتراح بعض الاستراتيجيات لبناء الثقة في فصول سابقة، ومنها إشراك الأطراف المعنية أصحاب المصلحة في تصميم فنيات وتطوير آليات معينة لبناء الثقة.

تحديد الطرق أو الألعاب السياسية

من المستحيل فصل التقييم أو أن يكون بمعزل عن السياسة والأمور السياسية، فالتحدي هنا يكمن في إدارة المواقف السياسية التي يجدها المُقيِّمون. ولكي يتم مساعدة المُقيِّمين للقيام بذلك، قام موراي (Murray, 2002) بتصنيف بعض الطرق والألعاب السياسية طبقاً للأدوار التي يلعبها المشاركون بها بغرض تفهم هذه الطرق من جانب المُقيِّمين لمساعدتهم على إدارة الموقف جيداً.

الألعاب السياسية التي يقوم بها الأشخاص قيد التقييم

يرغب الأشخاص المستهدف تقييمهم غالباً في تجنب الفحص الرسمي الدقيق غير المرغوب به والمتعلق بأنشطتهم. وقد تتم استجابتهم لذلك عن طريق:

- رفض وإنكار الحاجة لهذا التقييم

- افتراض وادعاء أن التقييم سوف يستغرق كثيراً من الوقت خاصة وأنه توجد لديهم الكثير من أعباء العمل الأخرى والتي يتم تأجيل تنفيذها بسبب التقييم
 - الادعاء بأن التقييم شيء جيد ولكنهم ينخرطون في أساليب المماطلة
 - البحث عن إقامة علاقات مغلقة مع المقيمين كي يتم إقناعهم بالثقة فيهم.
- وبمجرد أن يبدأ التقييم ويتم جمع البيانات تظهر بعض الطرق والألعاب السياسية الأخرى. وهنا فإن المعنيين بتزويد وتوفير المعلومات، قد يقومون بما يأتي:
- حذف أو تشويه المعلومات التي يسأل عنها المقيمون، حتى لا يظهرون في موقف الأشخاص السيئين.
 - تزويد المقيمين بمعلومات غزيرة، تجعل من الصعب عليهم فرزها لمعرفة من له علاقة بالتقييم من عدمه.
 - توفير بعض المعلومات الجديدة عند نهاية إجراء التقييم.
- وبمجرد جمع البيانات فإن المقيمين يكونون مستعدين لتفسير هذه البيانات، وهنا قد يستجيب الناس الذين يكونون موضع التقييم بما يأتي:
- إنكار أو رفض وجود المشاكل القائمة
 - التقليل من أهمية المشكلة، وادعاء أنهم على علم ومعرفة بها، وأنهم قاموا بالعديد من التغييرات خلال مرحلة التنفيذ للتعامل معها، أو أنها تتعلق بأفراد آخرين ممن هم خارج نطاق إدارتهم.
 - الجدل حول عدم ملاءمة هذه البيانات حيث أن الأشياء قد أصابها التغيير.

الطرق والألعاب السياسية التي تلعبها الأطراف المعنية الأخرى

قد تقوم الأطراف الأخرى بالتأثير على الأمور السياسية المتعلقة بالتقييم. فالأطراف المعنية المختلفون قد يكون لديهم أجندات واهتمامات مختلفة.

وإذا لم يتم إشراك الأطراف المعنية في تحديد الأسئلة الرئيسية للتقييم، فإنهم قد يقرون أن التقييم يقوم بالبحث والنظر في الأشياء الخاطئة، وبالإضافة لذلك، فقد يقومون بالاتصال مع آخرين مثل الإعلام، لنقد المنظمة والإشارة إلى الكيفية التي تم بها إجراء التقييم.

الطرق والألعاب السياسية التي يلعبها المقيمون

يُمكن للمقيمين أيضاً ممارسة بعض الألعاب المرتبطة بالتقييم. ففي خلال عملية جمع البيانات، قد يقوم بعض المقيمين بإضعاف عملية التقييم عن طريق جمع البيانات التي قد تكون خارج نطاق وموضوع التقييم. وهذه المعلومات غير الصحيحة، وغير الرسمية يمكن إدخالها في مرحلة تفسير نتائج التقييم. ومعظم الطرق التي يلعبها بعض المقيمين يلعبونها خلال مرحلة تفسير نتائج التقييم. وتتضمن هذه الطرق:

- تغيير أو عدم ذكر قواعد ومعايير القياس
- تطبيق معايير غير متفق عليها في عمليات صنع القرار
- تطبيق قيم غير متفق عليها وعمل تنقيح وانتقاء أيديولوجي للبيانات التي يتم تفسيرها، مثلما يتم إقرار أن مصدرًا واحدًا للبيانات لا يمكن الوثوق فيه
- تجاهل البيانات التي لا تكون متسقة مع الخلاصات والنتائج التي توصل إليها المقيمون.

إدارة الأمور السياسية في التقييمات

نظراً لأن وجود السياسة في التقييم أمرٌ لا مفر منه، فمن الضروري تعلم كيفية إدارة ذلك. فمن خلال عملية التقييم يجب على المقيمين بناء الثقة، ومثاليًا نجد أنه خلال كل مرحلة من مراحل التقييم، يتم إجراء العديد من المناقشات المفتوحة التي تعطي الفرصة لكل المشاركين بمناقشة وعرض اهتماماتهم، وتتضمن على الأقل الموافقة أو الرفض للاختلافات المتعلقة بالقضايا التي يتم طرحها في مثل هذه المناقشات. ولقد ناقش موراي (Murray, 2002) أهمية التأكد من أن كل الأطراف المشاركة في عملية التقييم يتفهمون جيدا المنطق الذي يستند إليه التقييم. وقد تم اقتراح نظرية التغيير (أو النموذج المنطقي) كإحدى الطرق الهامة لصياغة هذا المنطق الذي يستند إليه التدخل الإنمائي بحيث تكون هناك فرصة أقل لسوء الفهم.

هل هناك وسائل وطرق أخرى يُمكن بناء الثقة من خلالها؟ إن ذلك عادة ما يستغرق كثيراً من الوقت، ويحتوي على كثير من التحديات. ويقترح موراي هنا ضرورة إشراك كل الأطراف المعنية والمهتمة في عملية التقييم، خاصة هؤلاء المستهدفون في التقييم.

إيجاد التوازن بين الأطراف المعنية باستخدام التفاوض

من أكبر التحديات التي تواجه المقيّمون هو التعامل مع العديد من الأطراف المعنية. وهنا فإن المقيمين بحاجة إلى مهارات تفاوض قوية لإدارة اهتمامات وقضايا الأطراف المعنية والتي قد تتضمن أجندات عمل تتسم بالتنافسية. ولقد قامت ماركيويكز (Markiewicz, 2005) بإنشاء وصياغة وتحديد بعض المبادئ والممارسات المفيدة للتفاوض في عملية التقييم.

مبادئ تستخدم للتفاوض في عملية التقييم

فيما يلي قائمة معدلة للمبادئ اللازمة للتفاوض فيما يتعلق بالتقييمات المختلفة كما تراها ماركيويكز (Markiewicz, 2005):

- إقرار وإدراك الطبيعة السياسية الأصلية للتقييم.
- تقدير مشاركة ومساهمة الأطراف المعنية المختلفة.
- تقييم أوضاع الأطراف المعنية والتخطيط للتقييم.
- التأكد من أن المقيّم هو لاعب نشط داخل منظومة مجتمع الأطراف المعنية.
- إعداد وتطوير مهارات المقيّم كمفاوض يستجيب للنزاع.
- إعداد وتطوير مهارات إدارة النزاع مع الأطراف المعنية المختلفة.

ويُعتبر تشكيل اللجان الاستشارية أو اللجان المؤقتة إحدى الاستراتيجيات التي يُمكن استخدامها لتنظيم عمل الأطراف المعنية داخل إطار مجموعات مرجعية للإشراف ومراقبة عملية التقييم. ويتسق هذا النهج مع نموذج دور «المقيم كمتيسر» (وهو غير قابل للتطبيق عادة بالنسبة للتقييمات المستقلة الذي يكون الغرض الأساسي منها هو تقييم المساءلة). فمن الضروري أن يتم تحديد أدوار ووظائف هذه المجموعات بوضوح. وتحتاج هذه اللجان لإنشاء أساس يضم القواعد التي تساهم في تحديد الكيفية التي يكون فيها الأعضاء نشطين في عملية التقييم.

وطبقاً لما قالته ماركيويكز (Markiewicz, 2005) في هذا الصدد، نجد أنه بمجرد أن يقوم المقيم بإنشاء وإقامة مستوى من المصادقية والتقبل مع الأطراف المعنية، فإنه/ أوإنها تكون بحاجة للتفاوض حول بعض المجالات التي يدور حولها بعض النزاعات، أو يوجد هناك بعض الجدل حولها.

ويحتاج المقيم إلى العمل كمحفز Catalyst كي يساعد الأطراف المعنية للوصول إلى حلول معينة يمكنهم طرحها. وللقيام بعمل ذلك فإنه يجب توافر مهارات الاتصال لدى المقيم، والتي تتضمن القدرة على حسن الإنصات وطرح الأسئلة المناسبة، وفحص وملاحظة مدى التفهم. كما أن المقيم بحاجة لجعل عملية التفاوض عملية مُركزة والعمل على تيسير وتشجيع التفاعل بين كل الأطراف المعنية. ويحتاج المقيمون أيضاً إلى تطوير مهارات التفاوض. ففي بعض الحالات قد يقوم المقيمون بالترتيب لإجراء تدريب إضافي وممارسة مهارات التفاوض عملياً (طبقاً للنموذج الذي يعمل فيه المقيم كميسر). وتوجد هناك طريقة أخرى لتطوير مهارات التفاوض وهي العمل مع الأقران للمشاركة بخبراتهم (الناجحة وغير الناجحة منها) للتعامل مع النزاعات المختلفة وحلها. وفي هذا الصدد قام باتون (Patton, 1997) باقتراح عقد أربعة اجتماعات على الأقل (وهي أكثر استخداماً في حالة المشروعات الطويلة المدى) كما يأتي:

- الاجتماع الأول يركز على التقييم
- الاجتماع الثاني يتناول طرق وأدوات القياس
- الاجتماع الثالث يتناول الطرق والوسائل المنهجية التي يتم تطويرها قبل عملية جمع البيانات
- الاجتماع الرابع يتناول مراجعة البيانات للوصول للاتفاق على التفسيرات التي تؤدي إلى استخلاص النتائج.

وتشبه هذه الخطوات مثيلتها من الخطوات التي تم التوصية بها في هذا الكتاب.

ولقد قامت ماركيويكز Markiewicz بمناقشة الدور النشط الذي يجب على المقيمين لعبه مع الأطراف المعنية، حيث قامت بوصف خاصيتين رئيسيتين ترى أن لهما أهمية لكي يتسم أداء المقيم بالاستجابة والمرونة، والسماح للأطراف المعنية بالمشاركة، والانخراط في عملية التقييم، كما قامت أيضاً بمناقشة الصعوبات التي تنشأ إذا أصبح المقيم قريباً من الأطراف المعنية بشكل يزيد من التفاعلات الشخصية معهم.

وهنا يقترح باتون Patton إبقاء التركيز على العملية التجريبية ومساعدة الأطراف المعنية على القيام بعمل ذلك أيضاً. فالقيام بعمل ذلك يساعد في الاحتفاظ بالعلاقات الموضوعية، وتجنب التطفل أو التحيز، أو إساءة استخدام النتائج.

ممارسة التفاوض في عملية التقييم

حددت ماركيويكز (Markiewicz, 2005) ثلاث مراحل للتفاوض في التقييم هي:

- مرحلة البداية: يتم فيها وضع المواقف على مائدة التفاوض
- المرحلة المتوسطة: ويتم فيها بدء عملية التفاوض النشط
- المرحلة الأخيرة: اتخاذ الخطوات اللازمة للوصول للاتفاق والإجماع.

ولكي يتم استخدام هذا النموذج، فإن المفاوض في عملية التقييم بحاجة لتوافر بعض المهارات لديه تتسم بالمزج بين التعاطف والحزم. فمهارات التعاطف تخلق مناخاً يساعد على إجراء التفاوض. أما مهارات الحزم فهي توفر هيكلًا لإجراء عملية التفاوض.

ويمكن تعريف التعاطف بأنه «هو عملية البرهنة على الفهم الدقيق والذي لاينطوي على حكم حول حاجات واهتمامات ومواقف الطرف الآخر» (Mnookin, Peppet and Tulumello, 2000, P.46) فهو يتضمن مكونين رئيسيين: القدرة على رؤية العالم المحيط من خلال عيون الآخر، والقدرة

على التعبير عن وجهة النظر المطروحة في صورة كلمات. كما أن التعاطف يتضمن ترجمة تفهم خبرات الأخر إلى استجابة مشتركة.

وتعتقد ماركويكز (Markiewicz, 2005) أن التعاطف خاصة ضرورية وهامة للحصول على المعلومات المتعلقة بالأهداف والقيم والأولويات ذات الصلة. وهنا يصبح التعاطف بمثابة المحفز في طلب الانفتاح على الآخرين، كما أنه يعمل كأداة إقناع للتفاوض.

وبمجرد أن يكون لدى المقيم تفهم جيد لوجهات نظر كل من الأطراف المعنية، فإنه /أوإنها تكون بحاجة لإعادة صياغة النصوص التي اتفق عليها كل الأطراف المعنية (Hale, 1998). ويجب على المقيمين سؤال كل الأطراف عما إذا كان التفاهم الذي تم التوصل إليه صحيحاً، وأن يوضح لهم أي نوع من الاختلافات في حالة وجودها. وهنا نشير إلى أن الاستماع النشط والاستماع الانعكاسي يساعد المقيم على تفهم ما تم قوله، وطرح الأسئلة المناسبة والملائمة، وفحص وتفهم ما قالته الأطراف المعنية المختلفة. ويعتبر التوكيد والحزم Assertiveness بمثابة القدرة على التعبير والدعوة لحاجات واهتمامات ومواقف شخص ما (Mnookin, Peppet and Tulumello, 1996). وعند القيام بالتفاوض حول التقييمات المختلفة، فيمكن توصيف ذلك بأنه في نطاق سلطة الميسر. ويمكن أن يكون إحداث التوازن بين التعاطف والحزم صعباً. ويرى منوكين وبيبيت وتلاميلو (Mnookin, Peppet and Tulumello, 1996) أن كلا من التعاطف والحزم بعدان مترابطان ببعضهما البعض في السلوك التفاوضي، وعندما يتم استخدامهما معاً فإن ذلك سوف يثمر عن فوائد عديدة في مرحلة التفاوض وتضم أفضل لاحتياجات الأطراف المعنية المختلفة.

المعايير والمبادئ الإرشادية للتقييم

Evaluation Standards and Guiding Principles

تقوم المؤسسات المهنية المتخصصة بإعداد وتطوير قواعد أو خطوط إرشادية لمساعدة أعضائها على اتخاذ قرارات تتسم بالأخلاقية. وفي هذا الصدد قامت المؤسسات المهنية في أمريكا الشمالية وأستراليا بإعداد وإنشاء قوانين وقواعد السلوك الأخلاقي للمقيمين.

ولقد قامت الجمعية الأمريكية للتقييم (AEA) American Evaluation Association ولقد قامت مجموعة من القواعد والمعايير الأساسية، والتي تم وضعها في وثيقتين رئيسيتين هما : معايير تقييم البرنامج Program Evaluation Standards والمبادئ الإرشادية للمقيمين Guiding Principles for Evaluators. ويتم استخدامهما كنهج عمل لكل المجموعات، التي يتم إجراء التعديلات اللازمة عليها، ومواءمتها بما يتناسب مع الظروف والمواقف المحلية.

ولقد قامت الجمعية الأمريكية للتقييم بإنشاء وإعداد المبادئ الإرشادية لتوفير طرق إرشادية للمقيمين في كل ممارساتهم اليومية. والاختلاف الأكبر بين معايير الجمعية الأمريكية للتقييم والمبادئ الإرشادية هو الاختلاف من حيث الغرض لكل منهما حيث تختص المعايير بالأداء المهني، في حين تختص المبادئ الإرشادية بالتقييم المهنية. كما أن المعايير تُركز على مخرج التقييم، في حين تُركز المبادئ الإرشادية على سلوك المقيم. وتوفر لنا كلا كلاً الوثيقتين التوجيه والإرشاد اللازمين حول الطرق المناسبة والأخلاقية لإجراء التقييمات.

معايير تقييم البرنامج Program Evaluation Standards

لقد تم وضع معايير تقييم البرنامج التي أعدتها الجمعية الأمريكية للتقييم AEA في أربع مجموعات فرعية كما يأتي:

• الاستقامة / الانضباط Propriety
• الجدوى Feasibility

• المنفعة Utility
• الدقة Accuracy

ويتضمن معيار الاستقامة المعايير الفرعية الثمانية الآتية:

- *التوجه نحو الخدمات:* إن تناول حاجات المقيمين لا يخدم فقط اهتمامات الوكالة التي ترعى التقييم، بل تخدم أيضاً احتياجات التعلم للمشاركين والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.
 - *الموافقات الرسمية :* ويتضمن ذلك القضايا المتعلقة باتباع بروتوكول معين، والوصول للبيانات، والتحذير الواضح للعملاء حول قيود التقييم وعدم إعطاء وعود كثيرة.
 - *الحقوق البشرية للمبحوثين:* وتتضمن بعض الأشياء مثل الحصول على الموافقات غير الرسمية للمبحوثين، والحفاظ على مبادئ الخصوصية، وضمان السرية.
 - *التفاعلات الإنسانية :* وتعتبر امتداداً للحقوق البشرية للمبحوثين، والتي تتضمن ضرورة احترام المقيمين للكرامة الإنسانية، وأن يقدروا أهمية وجودها في كل التعاملات، وألا يتم تعريض أي من المشاركين في التقييم إلى الإهانة أو إلى إلحاق الضرر به.
 - *التقييم الكامل والدقيق:* وذلك يستهدف التأكيد على أن كل من جوانب القوة والضعف في البرنامج يتم عرضها وذكرها بكل دقة، ويحتاج المقيم إلى التأكد من أنه / إنها لن تقوم بتغيير أو تعديل نتائج الدراسة فقط لإرضاء راعي التقييم أو إرضاء مجموعات أخرى.
 - *الكشف عن النتائج :* ونعني به التعامل مع واجبات والتزامات المقيم لخدمة عموم الناس الذين يستفيدون من البرنامج ومن التقييم الدقيق له، ولا يخدم فقط المستفيد أو الراعي الرئيسي للتقييم. ويجب الكشف عن النتائج وعرضها بكل دقة أمام الجميع.
 - *تعارض المصالح:* ونعني به التعامل مع حاجة المقيمين لجعل تحيزهم، وقيمهم واضحة وصريحة بأسلوب يتسم بالانفتاح والأمانة كلما كان ذلك ممكناً، بحيث يُمكن للمستفيدين تغيير تحيزهم الذي قد يتسلل من دون قصد للعمل الذي يقوم به المقيمون مما قد يؤثر على أمانتهم في إجراء التقييم.
 - *المسؤولية المالية:* ويتضمن ذلك التأكد من أن كل المصروفات – بما فيها الوقت والجهد المبذولين في جمع وتيسير عملية جمع المعلومات التي يتطلبها عمل المقيمين، وتفسير نتائج التقييم للدوائر المختلفة المعنية في التقييم – تتم بشكل مناسب وملائم ويتسم بالحكمة، مع التوثيق الجيد له.
- وتحاول الجمعية الأمريكية للتقييم AEA الإبقاء على معايير تقييم البرنامج باعتبارها أمريكية وتتسم بالتفرد، والتي قد لا يكون من المناسب أو الملائم استخدامها في دول أخرى بدون إجراء التعديلات اللازمة عليها. ولقد قامت مؤسسة كيلوج W. K. Kellogg في عام ٢٠٠٠ بتمويل اجتماع للمقيمين على المستويين الإقليمي والقومي في باربادوس. ولقد تم تمثيل منظمات تقييم دولية عديدة في هذا الاجتماع. ومن القضايا التي تم مناقشتها كيف يمكن العمل على إيجاد نوع من الموازنة بين معايير تقييم البرنامج الخاصة بالجمعية الأمريكية ومعايير التقييم في الدول الأخرى.
- وقد كان من نتائج هذا الاجتماع القيام بنشر بعض أوراق العمل التي تناقش هذه القضية (Russon, 2000). وفي الورقة الأولى اعتبرت توت (Taut, 2000) أن معايير تقييم البرامج التي قامت الجمعية الأمريكية للتقييم بإنشائها هي معايير قائمة على القيم، والتي تختلف باختلاف الثقافات. ولقد تناول البحث في ورقتها الكيفية التي تؤثر فيها القيم المختلفة على القدرة في استخدام معايير الجمعية الأمريكية للتنمية خارج الولايات المتحدة الأمريكية.

ولقد قامت توت Taut بمقارنة القيم الموجودة في هذه المعايير مع أبعاد القيم الثقافية المحددة في الكتب التي تناولت هذه الأبعاد الثقافية. ولقد أثمرت هذه المقارنة عن القيام بتحديد أبعاد القيم الثقافية الأكثر أهمية في الأبعاد الآتية :

- الفردية مقابل الجماعية
- التسلسل الهرمي مقابل المساواة (أو التباعد بين القوى)
- الاتجاه المحافظ مقابل الحكم الذاتي
- الإلتقان مقابل التناغم والانسجام
- تجنب الشك أو الغموض أو عدم اليقين.

ولقد قامت بالإشارة إلى وجود اختلافات أخرى عبر الثقافات المتعددة مثل الاتصال المباشر مقابل الاتصال غير المباشر، السياق العالي مقابل السياق المنخفض، وأهمية الأقدمية. ولقد استخلصت توت Taut أن «ما يُعتبر مفيداً وأخلاقياً يختلف إلى حد كبير عبر الثقافات المختلفة أكثر من كونه ذو جدوى أو يتسم بالدقة. فقد بات من الواضح أن القضايا المتعلقة بمعيار الاستقامة والانضباط Propriety تعتمد بشكل كبير على كل من التأثيرات السياسية والثقافية» (2000, P. 24) وقد أوصت توت Taut بأن يقوم المقيّمون بتوصيف المجتمعات المستهدفة في التقييم فيما يتعلق بالأبعاد الثقافية التي تمت مناقشتها في ورقة العمل التي أعدها. كما أوصت بأن يستشير المقيّمون زملاءهم للحصول على وجهات نظرهم، وإستشارة الخبراء في المجال الثقافي لتلقى توجيهاتهم بشأن تحليل الأبعاد الثقافية السابق الإشارة إليها.

المبادئ الاسترشادية للمُقيمين Guiding Principles for Evaluators

تكافح الجمعية الأمريكية للتقييم من أجل الارتقاء بالممارسة الأخلاقية في تقييم البرامج، وشؤون العاملين، والسياسات المختلفة. وهي في طريقها لتحقيق ذلك، قامت بإعداد وإنشاء المبادئ الاسترشادية في عام ١٩٩٥ لمساعدة المقيّمين في مجال ممارستهم المهنية. وهي تتضمن ما يأتي:

- احترام الناس
- المسؤولية حول الرعاية والرفاهية العامة
- النزاهة/ الأمانة
- التحقق المنهجي
- الكفاءة

وفي هذا الصدد قامت الجمعية الأمريكية للتقييم AEA بالإشراف والرقابة للعديد من المراجعات الكبرى، وقامت بتحديث هذه المبادئ في عام ٢٠٠٤. (يُمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات حول هذا الإصدار الخاص بالمبادئ الاسترشادية، ومعايير تقييم البرنامج في الموقع الإلكتروني للجمعية الأمريكية للتقييم، علماً بأن الروابط الخاصة بهذا الموقع موجودة في نهاية هذا الفصل تحت عنوان «منظمات التقييم»).

كما قامت منظمات أخرى للتقييم بعمل مسودة، أو إعداد نسخة، أو معايير نهائية وهي متاحة على شبكة الإنترنت وهي تتضمن المنظمات الآتية:

- الجمعية الأفريقية للتقييم (عمل مسودة لمعايير وإرشادات التقييم)
- الجمعية الأسترالية للتقييم (إرشادات أخلاقية)
- إرشادات الجمعية الكندية لتقييم السلوك الأخلاقي
- الجمعية الألمانية للتقييم (معايير)
- الجمعية الإيطالية للتقييم (إرشادات)

- الجمعية السويسرية للتقييم (معايير)
- جمعية المملكة المتحدة للتقييم (إرشادات لممارسات جيدة).
- وبالإضافة للإرشادات الخاصة بالممارسين، قامت المملكة المتحدة بإنشاء إرشادات لممارسات المقيمين الجيدة ومن يعهد إليهم إجراء التقييمات والبحوث وكذلك المشاركين في إجراء هذه التقييمات.

أخلاقيات التقييم في نظام الأمم المتحدة

قامت مجموعة التقييم بالأمم المتحدة (UNEG) United Nations Evaluation Group بتناول أخلاقيات التقييم في صورة إرشادات أخلاقية (UNEG, 2008). وتقوم هذه الإرشادات على «أمثلة مهنية شائعة ومعترف بها دولياً» (UNEG, 2008, P. 3). ويتم تطبيق هذه الإرشادات لإجراء التقييم عن طريق الموظفين، والمستشارين الخارجيين، والمُقيِّمين العاملين في المنظمات الشريكة في كل وكالات الأمم المتحدة.

وفيما يلي الخطوط العريضة للمبادئ الأخلاقية لهذه الإرشادات

- القصد من التقييم Intentionality، والذي يتضمن العناصر الآتية:
 - الفائدة أو المنفعة Utility
 - الضرورة Necessity
- التزامات وتعهدات المقيِّمين، والتي تتضمن العناصر الآتية:
 - الاستقلالية Independence
 - التجرد والموضوعية Impartiality
 - المصدقية Credibility
 - تعارض المصالح Conflicts of Interest
 - الأمانة والنزاهة Honesty and Integrity
 - المساءلة Accountability
- الالتزامات نحو المشاركين، والتي تتضمن العناصر الآتية:
 - احترام الكرامة ومراعاة الفروق الفردية Dignity & Diversity
 - الحقوق Rights
 - السرية Confidentiality
 - تجنب إلحاق الضرر
- عملية ومنتج التقييم، والتي تتضمن العناصر الآتية:
 - الدقة والكمال والموثوقية Accuracy, Completeness and Reliability
 - الشفافية Transparency
 - كتابة التقارير
 - السهو وارتكاب الأخطاء والمغالطات Omissions and Wrongdoing

معايير لجنة المساعدات الإنمائية

Development Assistance Committee (DAC)

لقد قام الفصل الأول من هذا المجلد بمناقشة دور شبكة لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة

التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال تقييم التنمية OECD/DAC، وهي المجموعة الرئيسية التي قامت بإعداد معايير وقواعد تقييم التنمية. وتوجد نسخة محدثة موجزة للمعايير والمبادئ الرئيسية للجنة المساعدات الإنمائية DAC على الرابط التالي: <http://www.oecd.org/dac/evaluationnetwork>.

ومن المواضيع الهامة في هذا الفصل مسودة جودة معايير التقييم التي أعدتها لجنة المساعدات الإنمائية (DAC)، والتي تعمل بمثابة دليل إرشادي لعملية التقييم ومُنْتَج التقييم. ولقد تم الانتهاء من هذه القواعد في عام ٢٠٠٩-٢٠١٠، كما سيتبع ذلك ثلاث سنوات لمرحلة التجريب والاختبار لها. كما أن الفصل السادس يُركز على استقلالية المقيمين والمدى الذي يستطيع فيه فريق التقييم العمل بحرية وبدون أي نوع من أنواع التدخل من قبل الآخرين. كما تم تكريس الفصل السابع لأخلاقيات التقييم. وتشير هذه المسودة الإرشادية إلى عملية التقييم التي من شأنها أن يقوم فيها المقيم على العمل على «توضيح الاهتمام بالحساسية نحو النوع الاجتماعي، والمعتقدات، والتقاليد، والأخلاقيات والعادات الخاصة بكل الأطراف المعنية. وأن يتم إجراء التقييم بكل نزاهة وأمانة. كما أشارت إلى ضرورة حماية حقوق ورعاية المشاركين في التقييم. وفي هذا الصدد تمت الإشارة إلى أنه يجب حماية مبادئ السرية للأفراد الذين يدلون بالمعلومات المطلوبة، وعدم ذكر أسمائهم بناءً على طلبهم طبقاً للقانون» (p. 22).

تعارض المصالح Conflict of interest

يعتبر تعارض المصالح الصريح أو غير الصريح من أكبر القضايا التي تؤثر على مصداقية التقييم وصدق نتائج التقييم. وهنا يجب على المقيمين في كل تقييم الإشارة فيما إذا كانوا متحررين من تعارض المصالح أو إظهار تعارض المصالح.

ولقد قامت بعض المنظمات بإنشاء وتطوير إرشادات لإدارة قضية تعارض المصالح. فتجد مثلاً أن مجموعة عمليات التقييم التابعة للبنك الآسيوي للتنمية، قامت بمنع الموظفين أو الاستشاريين من تقييم الأعمال الذي شاركوا فيها بشكل أو بآخر. وهذا يمثل إحدى الممارسات الجيدة لوحدة التقييم.

ملخص

الأخلاقيات هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات التي توجه الاختيارات. ويُمكن للمقيمين خرق أو مخالفة القواعد الأخلاقية عند القيام بإجراء التقييمات، بالرغم من وجود تعارض في المصالح، أو الاشتراك في أي ممارسات قدرية، أو غير مهنية في التقييم، والسماح بالأحكام والتقدير المسبقة أن تؤثر على عملهم التقييمي، أو إعطاء بعض الوعود التي لا يمكنهم الوفاء بها، أو الفشل في الالتزام بالتعهدات التي تم الاتفاق عليها. كما أن سوء الفهم - في شكل الإذعان للعميل، أو للتعاقد مع الوكالة، أو الإذعان للمنهجية المستخدمة أو النسبية أو التعددية/ أو النخبوية - بدون مناقشتها جيداً يمكن أن تؤثر أيضاً على حدوث السلوك غير الأخلاقي في التقييم.

ولقد قامت شبكة لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتقييم التنمية OECD/DAC، ومجموعة التقييم التابعة للأمم المتحدة، والجمعية الأمريكية للتقييم، والوكالات والمؤسسات الأخرى بإعداد وتطوير قواعد، وإرشادات، ومعايير للمساعدة في تعريف وقياس الجودة، والأخلاقيات، والمعايير. ويحتاج المقيمون إلى أن يُصحبوا متوائمين مع هذه القواعد، والإرشادات، والمعايير ذات الصلة ووضع نموذج لممارساتهم.

أنشطة الفصل الرابع عشر

تمرين تطبيقي (١٤-١) : الأخلاقيات، روزا Rosa والتقييم الزراعي

تقوم روزا ماركيز Rosa Marquez برواية القصة التالية لكم والتي تطلب فيها نصيحتك. ما هي أكبر القضايا الأخلاقية التي تم طرحها، وكيف توجه النصح لروزا لتناول هذه القضايا؟

لقد قامت روزا بعقد مقابلة مع الموظفين المحليين، ومسؤولي البرنامج، وملاك الأراضي بغرض تقديم عرض موجز لهم حول التقييم القادم لأحد البرامج الزراعية المحلية، وعبر السنوات المختلفة التي تم فيها تنفيذ البرامج، والتي تضمنت تلقي المجتمع لمبالغ كبيرة لبناء نظم ري، وشراء أسمدة، وبناء الطرق، وشراء معدات.

لقد كانت هذه الزيارة هي الزيارة الأولى لها للمنطقة، في حين قام عضو اللجنة المحلية إدواردو بزيارة المنطقة عدة مرات وتعرف على كثير من ملاك الأراضي. وهنا اقترح إدواردو الخروج لتناول العشاء سوياً لبداية بناء علاقة ودية معهم.

وخلال تناول العشاء كانت روزا تنصت للمحادثة بين إدواردو وملاك الأراضي. وقد ظهر من خلال هذه المحادثة وجود علاقة حميمة وجيدة بينهم وبين إدواردو، حتى أنهم قاموا بتقديم عليه سجاثر له، وكانت المناقشة حول احتياجات المنطقة، حيث أظهر ملاك الأراضي حاجتهم لمزيد من الموارد بغرض الاستخدام الفعال للأرض. وهنا طلبوا توفير مزيد من المعدات التي يُمكن أن تحل محل عمال المزرعة. كما أرادوا توفير مزيد من الأسمدة بكمية أكبر مما تسمح به القوانين البيئية. وهنا وافق إدواردو على طلبهم وأخبرهم أن التقييم القادم يُمكن أن يساعد في هذا الأمر، لأنه يُمكن التوصية بإعطاء استثناء لهم بهذا الصدد.

ولقد انتهى العشاء بتوجيه الدعوة لروزا كي يصطحبها أحد ملاك الأراضي لجولة بالمنطقة، يتبعها تناول الغذاء مع أسرته. لقد شعرت روزا أن عدم قبول هذه الدعوة قد يكون غير مقبول، وأعدت الخطة لعمل ذلك في اليوم التالي. وهنا قامت روزا بالتحدث بإيجاز مع إدواردو بعد تناول العشاء وسألته ماذا وافقت على ما قام به أحد ملاك الأراضي بعرضه. وهنا قال إدواردو أنه اعتقد أنه من الممكن أن يجعل ملاك الأراضي أكثر تعاوناً إذا شعروا بحصولهم على شيء إيجابي من هذا التقييم.

وخلال القيام بالجولة في اليوم التالي، قام أحد ملاك الأراضي الذي اصطحب روزا معه لتفسير وشرح الصعوبات التي يواجهونها في عملهم وكَم الجهد المبذول من جانبهم للتعامل مع العديد من الخلافات والمشاكل. كما قام بإخبار روزا أنه يعمل عليها بشكل كبير لتوفير الدعم لهذه الجهود. كما قال إذا تضمنت نتائج التقييم بعض الجوانب السلبية، فلن يتمكن أن يعيش هو وأسرته. وكمربون لتقديرها، قام بإعطائها عقداً مشيراً لها بأن هذا العقد ظل مع أسرته لأجيال عديدة.

وبعد الانتهاء من الجولة ومن تناول الغذاء مع أسرة أحد ملاك الأراضي، قامت روزا بعقد مقابلة مع مدير البرنامج. وهنا قام مدير البرنامج بإعداد خريطة وجدول زمني يشير إلى من ستتم مقابلته من جانب روزا خلال الأيام الثلاثة القادمة. كما قام أيضاً بترتيب اجتماعين من الاجتماعات المجتمعية. ولقد تضمنت هذه الاجتماعات بعض الاجتماعات مع عدد من ملاك الأراضي، وعمال الإصلاح الزراعي، وأعضاء من مجتمع رجال الأعمال الذين يبيعون المعدات الزراعية والأسمدة، ومنهم من يعمل في مجال تصدير المنتجات الزراعية. وعندما سألت روزا مدير البرنامج لماذا لم يتم تضمين أي من عمال المزرعة وأسره في هذه الاجتماعات؟ تم إخبارها بأنه لا يوجد لديهم ما يقولونه، وأنهم لن يضيفوا أي قيمة لتقييم فعالية المشروع، كما سألت أيضاً فيما إذا كان هناك آخرون في المجتمع يجب التحدث إليهم. وهنا تم إخبارها أن مدير البرنامج بذل الكثير من الجهد وتحمل كثيراً من الآلام للتأكد من أن الأشخاص المناسبين تم تضمينهم في مثل هذه الاجتماعات حتى تكون وظيفتها سهلة عند تقييم البرنامج.

- Cutt, James, and Vic Murray. 2000. *Accountability and Effectiveness Evaluation in Nonprofit Organizations*. London: Routledge.
- Fitzpatrick, Jody L., James R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Pearson Education Inc.
- Hale, K. 1998. "The Language of Co-Operation: Negotiation Frames." *Mediation Quarterly* 16 (2):147–62.
- House, E. R. 1995. "Principles Evaluation: A Critique of the AEA Guiding Principles." In *Guiding Principles for Evaluators*, eds. R. Shadish, D. L. Newman, M. A. Scheirer, and C. Wye, 27–34. *New Directions for Program Evaluation* No. 66. San Francisco: Jossey-Bass.
- JCSEE (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation). 1994. *The Program Evaluation Standards: How to Assess Evaluations of Educational Programs*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Markiewicz, Anne. 2005. "'A Balancing Act': Resolving Multiple Stakeholder Interests in Program Evaluation." *Evaluation Journal of Australasia* 4 (1–2): 13–21.
- Molund, Stefan, and Göran Schill. 2004. *Looking Back, Moving Forward: SIDA Evaluation Manual*. Stockholm: Swedish International Development Cooperation Agency.
- Mnookin, Robert H., Scott R. Peppet, and Andrew S. Tulumello. 1996. "The Tension between Empathy and Assertiveness." *Negotiation Journal* 12 (3): 20–35.
- . 2000. *Beyond Winning: Negotiating to Create Values in Deals and Disputes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Morris, M., and R. Cohn. 1993. "Program Evaluators and Ethical Challenges: A National Survey." *Evaluation Review* 17: 621–42.
- Murray, Vic V. 2002. *Evaluation Games: The Political Dimension in Evaluation and Accountability Relationships*. <http://www.vserp.ca/pub/CarletonEVALUATIONGAMES.pdf>.
- Patton, M. Q. 1997. *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Russon, Craig. 2000. *The Program Evaluation Standards in International Settings*. <http://www.wmich.edu/evalctr/pubs/ops/ops17.pdf>.
- Stufflebeam, D. L. 1986. "Standards of Practice for Evaluators." Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, April.
- Tassie, A. W., V. V. Murray, J. Cutt, and D. Gragg. 1996. "Rationality or Politics: What Really Goes on When Funders Evaluate the Performance of Fundees?" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 25 (3): 347–63.
- Taut, Sandy. 2000. "Cross-Cultural Transferability of the Program Evaluation Standards." In *The Program Evaluation Standards in International Settings*, ed. Craig Russon. Occasional Papers Series, Western Michigan University, Evaluation

- Center, Kalamazoo.
<http://www.wmich.edu/evalctr/pubs/ops/ops17.pdf>.
 UNEG (United Nations Evaluation Group). 2005. Norms for Evaluation in the UN System.
<http://www.uneval.org/index.cfm?module=UNEG&Page=UNEGDocuments&LibraryID=96>.
 ———. 2008. Ethical Guidelines.
http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=102. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. 2002.
<http://www.eeoc.gov/facts/fs-sex.html>.
 World IQ. 2008. "Simple View of Ethics and Morals."
http://www.wordiq.com/definition/Simple_view_of_ethics_and_morals.

مواقع ذات صلة على الانترنت

- Department for International Development. http://www.keysheets.org/red_7_swaps_rev.pdf.
 Evaluation Center, Western Michigan University. <http://www.wmich.edu/evalctr/HumanRightsEducation>. <http://www.hrea.org/pubs/EvaluationGuide/>.
 Institute of Development Studies. 1998. Participatory Monitoring and Evaluation: Learning from Change, IDS Policy Briefing 12 (November). <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/briefs/PB12.pdf>.
 Inter-American Development Bank. 2004. Proposal for Sectorwide Approaches (SWAps). <http://enet.iadb.org/idbdocswebservices/idbdocsInternet/IADBPublicDoc.aspx?docnum=509733>.
 MEASURE Evaluation Project. Monitoring and Evaluation of Population and Health Programs. University of North Carolina, Chapel Hill. <http://www.cpc.unc.edu/measure>.
 National Aeronautics and Space Act of 1958. <http://www.hq.nasa.gov/office/pao/History/spaceact.html>.
 Treasury Board of Canada. Linkages between Audit and Evaluation in Canadian Federal Developments. http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcpubs/TB_h4/evaluation03_e.asp.
 United Nations Population Fund. UNFPA List of Evaluation Reports and Findings. <http://www.unfpa.org/publications/index.cfm>.
 World Bank. The World Bank Participation Sourcebook. Washington, DC: WorldBank. <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>.

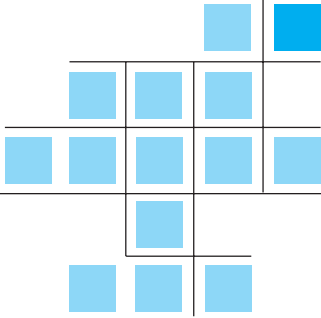
Evaluation Organizations

- African Evaluation Association. <http://www.geocities.com/afreval/>.
 American Evaluation Association. <http://www.eval.org>.
 Australasian Evaluation Society. <http://www.aes.asn.au/>.
 Canadian Evaluation Society. <http://www.evaluationcanada.ca>.

European Evaluation Society. <http://www.europeanevaluation.org>.
German Society for Evaluation. <http://www.degeval.de/>.
Government and Nongovernmental Organizations. http://www.eval.org/Resources/govt_orgs_&_ngos.htm.
Institute of Internal Auditors. <http://www.theiia.org>.
International Organization of Supreme Audit Institutions. <http://www.gao.gov/cghome/parwi/img4.html>.
Italian Evaluation Association. <http://www.valutazioneitaliana.it/aiv/news.php>.
Swiss Evaluation Society. <http://www.seval.ch/en/>.
United Kingdom Evaluation Society. <http://www.evaluation.org.uk/>.

Standards and Guiding Principles

American Evaluation Association. 2004. Guiding Principles. <http://www.eval.org/Publications/GuidingPrinciples.asp>. (Abbreviated version in brochure form:<http://www.eval.org>.)
———. 2005. Program Standards. <http://www.eval.org/EvaluationDocuments/progeval.html>.
Asian Development Bank. Guidelines. Operations Evaluation Group. <http://www.adb.org/documents/guidelines/evaluation/independent-evaluation.pdf>.
Australasian Evaluation Society. Ethical Guidelines for Evaluators. http://www.aes.asn.au/about/Documents%20-%20ongoing/guidelines_for_the_ethical_conduct_of_evaluations.pdf.
Canadian Evaluation Society. Guidelines for Ethical Conduct. <http://www.evaluationcanada.ca>.
German Society for Evaluation. Standards. <http://www.degeval.de/standards/standards.htm>.
Italian Evaluation Association. Guidelines. <http://www.valutazioneitaliana.it/statuto.htm#Linee>).
Organisation for Economic Co-operation and Development. Principles for Evaluation of Development Assistance. Development Assistance Committee. <http://www.oecd.org/dataoecd/31/12/2755284.pdf>.
———. DAC Criteria for Evaluating Development Assistance. Development Assistance Committee. http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html.
———. DAC Network on Development Evaluation. Evaluating Development Co-Operation: Summary of Key Norms and Standards. <http://www.oecd.org/dac/evaluationnetwork>.
United Kingdom Evaluation Standards. 2008. http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/EvalStandards_UK.pdf and <http://www.evaluation.org.uk/resources/guidelines.aspx>.



التطلع إلى المستقبل Looking to the Future

لقد قامت الفصول الأربعة عشر السابقة بعرض وتوصيف «الطريق إلى النتائج». وفي هذا الصدد قامت هذه الفصول بمناقشة أصول تقييم التنمية، وكيفية إعداد وتصميم وإجراء تقييم ما، وكيفية العمل والتصرف بأسلوب مهني. ولقد قادتنا هذه الفصول إلى اللحظة الحالية. ويحاول هذا الفصل العمل في مراجعة موجزة للتعرف عما كنا فيه وأين نحن فيه اليوم قبل النظر والتطلع إلى ما قد نعقد عليه الآمال في المستقبل بشأن تقييم التنمية.

سوف يغطي هذا الفصل جزءين أساسيين:

- من الماضي إلى الحاضر
- المستقبل

من الماضي إلى الحاضر

لقد انعكست التغيرات التي شهدتها التنمية على تقييم التنمية. فتم جمع قادة العالم عام ٢٠٠٠ لإقرار الأهداف الإنمائية للألفية Millennium Development Goals (MDGs) وإعادة تعريف وتحديد التنمية كنوع من الشراكة العالمية للحد من الفقر، مما ساهم في تحول الاهتمام نحو قياس النتائج. وقد انعكس ذلك على تقييم التنمية. وبالرغم من ذلك فما زال أمامنا طريق طويل في هذا الصدد.

ولقد تم تكريس هذا الكتاب لزيادة استخدام المعرفة التقييمية المتعلقة بصنع القرار. وفيما يلي عرض لسبع خطوات هامة يمكنها أن تساهم في تحسين جدوى التقييم في تحديد فعالية التنمية.

١- التحول نحو التقييم المبني على النتائج. فلقد تم توجيه مزيد من الاهتمام نحو إنجاز وتحقيق النتائج بعيداً عن قياس المخرجات فقط، ولكن ما زال القيام بذلك يتم بشكل غير دائم ومستمر سواء في مجال التنمية أو تقييم التنمية. فيدون معرفة النجاح الذي يمكن أن يحققه تنفيذ التدخل الإنمائي على المدى القصير، والمتوسط، والطويل، فإن المنظمات سوف تستمر في تقديم الخدمات والأنشطة دون التأكد من أنها ستساهم في إحداث التغيرات في السلوك مما ينتج عنه التحسن المؤسسي المستمر المرغوب.

٢- تحديد نظريات التغيير التي تكون وراء التدخلات الإنمائية: فالسؤال الرئيسي الأول الذي يجب تناوله لقياس الأثر ليس «ماذا كان تأثير التدخل؟» ولكنه في الواقع «هل كان هذا التدخل في الواقع هو ما نحتاجه، ولماذا نتوقع أن يكون هناك تأثير لهذا التدخل؟». وهذا النوع من التحليل نحن بحاجة لأن نراه على أرض الواقع. وتحتاج نظريات التغيير إلى وصفها وعرضها عن طريق الرسوم والأشكال لإيضاح منطق العلاقات القائمة بين التدخل ونتائجه المتوقع تحقيقها، والافتراضات الأساسية التي توضح كيف ولماذا يمكن أن يحدث التدخل هذا التأثير المتوقع، بالإضافة لذكر العوامل البيئية الأخرى التي قد تؤخذ في الاعتبار عند رصد وملاحظة التغيرات المختلفة.

٣- الارتقاء بالاستخدام المناسب والملائم للواقع المضاد في حالات تصميم التقييم. فالوقائع أو التأثيرات المضادة Counterfactuals في الغالب تعتبر مفيدة لأنها تعمل على إنشاء العلاقة بين التدخل والنتائج والتأثيرات. ولكن عندما تكون التصميمات (التجريبية وشبه التجريبية) متينة وقوية فهذا لا يعني بالضرورة أنها ستضم «معايير جيدة». فتقييمات التنمية بحاجة للتركيز على الأسئلة التي يجب الإجابة عليها واختيار التصميمات المناسبة لهذه الأسئلة. فقد يكون المفيد جداً مثلاً معرفة التأثير الهامشي لامتداد تنفيذ المشروع لفترة طويلة، أو تأثير اختلاف وتباين التدخل في التنفيذ كنتيجة للعوامل السياقية أكثر من الرغبة في معرفة الاختلافات الموجودة في التأثير الذي يمكن رصده بين كل من المجموعات التجريبية والضابطة. وبينما نتفهم أنه يجب أن تكون التصميمات التجريبية وشبه التجريبية جزءاً ومكوناً لأي تدريب على تقييم الأثر، فإن مثل هذا التدريب يجب أن يتضمن أيضاً التصميمات غير التجريبية مثل دراسات الحالة.

٤- استخدام الخرائط التخطيطية والمساهمة التي يمكن أن يحدثها التدخل الإنمائي والإضافة التي يمكن رصدها على المستوى القطري بدلاً من البحث عن الإسناد. فمن الصعب البحث عن الإسناد (عن أي شيء يمكن إسناد نتائج التدخل الإنمائي) في نتائج التنمية لكيان تنموي وحيد على مستوى المشروع، كما أن البحث عن ذلك غير مثمر بشكل عام في التقييمات المعقدة كالتالي يتم إجراؤها على مستوى قطري أو في حالة التقييم التجميعي. وبالأخذ في الاعتبار لأهمية الشراكة العالمية في مجال التنمية نجد أنه من الضروري تغيير وتحويل التصميمات المستخدمة. والخطوة الأولى في تقييم التنمية هو وضع خريطة الأنشطة المتعلقة بالمانحين الرئيسيين والشركاء والمنظمات غير الحكومية في بلد ما. ومن الأفضل إجراء مثل هذا التحليل عن طريق البلد المستقبلي لهذه المنحة، حتى يمكن استخدامه كأساس لتنسيق تقييم المساعدات الإنمائية، وتحديد مساهمة المنظمات الفردية للتنمية.

٥- تقليل التكاليف وزيادة العوائد من التقييم على مستوى المشروع. بعيداً عن الإنشائي نجد أنه ما زالت موارد التقييم مرتبطة بشكل أكبر بتقييم المشروع. فيجب التركيز أكثر على التقييمات التجميعة للمشروعات ذات الصلة التي يستغرق تنفيذ كل منها من عام لثلاثة أعوام بعد انتهاء إنفاق التمويل الأخير للمشروع. ويمكن لهذه التقييمات أن تبحث عن أنماط وأنواع النتائج واختبار ما إذا كانت هناك خصائص للمشاركين، أو متغيرات قياسية أخرى يمكن أن تكون هامة لإحراز النجاح.

٦- بناء القدرات في مجال التقييم. فقد أدى التأكيد المتزايد على قياس النتائج إلى الطلب المتزايد على أهمية وجود متخصصين في مجال تقييم التنمية. وقد ساعد كل من إعلان باريس، واتفاق أكرا في تركيز الاهتمام على احتياجات بناء القدرات في الدول النامية ومعه استجاب كثير من المانحين لزيادة التمويل لدعم هذا التوجه، ولكن يبقى بناء القدرات في مجال التقييم أمر يمكن الإحساس بتأثيره على المدى الطويل. كما أن المانحين بحاجة لتناول قضية الطلب على بناء القدرات في الوزارات والوكالات الأخرى في الدول النامية. وهكذا فإنه لا يمكن إنكار أهمية بُعد الحاجة لبناء القدرات.

ويجب على بنوك التنمية المتعددة الأطراف وثنائية الأطراف والمنظمات الأخرى للمعونة تناول قضية بناء القدرات في مجال التقييم عن طريق موظفيها. ونعني بذلك أن الموظفين المعنيين بالتقييم قد يعانون بشكل عام من الضعف في المعرفة الكافية في مجال التقييم. فقد يكون هؤلاء الموظفون في بعض الأحيان أصحاب خلفية اقتصادية، أو باحثين في مجالات أخرى، أو من ذوى الخلفية الاجتماعية أو في مجال العلوم الاجتماعية والقياسية، ولكن قد يعانون من النقص والافتقار للتدريب على الطرق النوعية.

فهناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود في مجال التدريب وبناء القدرات في مجال التقييم لضمان وجود برامج ذات جودة عالية. فعندما يفوق الطلب العرض، فإن البرامج ذات الجودة المنخفضة قد تمثل مشكلة. ولذا فإن افتراض الخبرات في مجال التدريب على التقييم في حاجة للتحقق منه.

٧- استخدام المعرفة التقييمية. لن يكون لأي من الخطوات الستة السابق عرضها أي تأثير إذا لم يتم استخدام نتائج التقييم لإعلام مسؤولي التدخل الإنمائي وصُناع القرار عن التدخل القادم. فالنتائج لا تكون مفيدة فقط لتحقيق هدف المساءلة، ولكن أيضاً لتحقيق هدف التعلم. ولقد كان هذا شعار كثير من المُقيمين لفترات طويلة. وهناك الكثير من المعلومات تم نشرها حول كيفية زيادة احتمالية استخدام التقييم في سياق تقييم التنمية حيث كان دائماً من قبل. ولذا فهناك تأكيد على ترجمة هذه المعرفة التقييمية إلى أفعال تصحيحية وغيرها من الأفعال (Rist and Stame, 2006).

المستقبل The Future

لايملك أحد منا كرة من الكريستال يُمكن أن يُحدق فيها لكي يتنبأ بالمستقبل. وبالرغم من ذلك فإنه يمكننا تكوين وجهات نظر عن التوجهات والتحديات المستقبلية. وهنا نحن نحاول أن نختم هذا الكتاب ببعض الأفكار في هذا الصدد.

وأول هذه الأفكار والاعتقادات هو أننا نرى استمرار نشأة وظهور وجود نظام للمتابعة والتقييم (M&E) في كل دولة نامية، ولذا فإن القيام بجولة في الدول النامية لمعرفة المزيد عن نظم المتابعة والتقييم من الأمور الهامة في هذا الصدد، وسوف تكون هذه الجولات للأفراد من الدول النامية والدول المتقدمة. ونحن نعتقد أنه سيكون هناك جهود مماثلة سوف تحدث ليس فقط في الوزارات والمكاتب الحكومية، بل أيضاً في البرلمانات والمؤسسات والكنائس والجمعيات والمنظمات التطوعية الأخرى، بالإضافة للقطاع الخاص.

والطلب على المساءلة حول النتائج لن يكون بعيداً عن ذلك الاهتمام، فالتهديد الرئيسي يكمن في احتواء بعض نظم المتابعة والتقييم على عدد كبير من المؤشرات، والتي يتم تغذيتها بمعلومات غزيرة مما قد يؤدي إلى نتائج قد لا تتسم بالاستمرارية.

التقييم الداخلي والخارجي

لقد كان هناك الكثير من المناقشات والجدال حول استخدام تقييم التنمية للطرق الكمية والنوعية من خلال الجمعية الأمريكية للتقييم American Evaluation Association (AEA) في فترة التسعينات. وفي الواقع فلقد أصبح استخدام الطرق المختلطة (التي تستخدم مزيجاً من المنهجيات الكمية والكيفية في جمع المعلومات) شائعاً في مجتمع التنمية.

ولقد أصبح وجود مزيد من التعقيد في مجال تقييم التنمية من القضايا الجدلية فيما يتعلق بإجراء تقييمات خارجية أو داخلية وفيما يتعلق بالمكان الذي تتم فيه هذه التقييمات، وعن طريق أي من وحدات التقييم بالمنظمات المختلفة. وحينما كان يتم النظر إلى نظم المتابعة وأعضاء فريق المتابعة والتقييم كأمر داخلي فإن التقدم في مجال التقييم حدث له نوع من التوقف. ويمثل هذا قضية هامة جداً خاصة لهؤلاء الذين يبدأون من الصفر ولا يبدأون حيث يوجد لديهم خلفية جيدة وإطار عمل موروث.

هل يميل تقييم التنمية لأن يكون تقييماً داخلياً، أو أن يكون بمثابة وظيفة تعاونية تضامنية لهؤلاء الذين يديرون نظم المتابعة المبنية على النتائج؟ أو هل سيتحول تقييم التنمية أكثر نحو إستراتيجية المفوضية الأوروبية والتي تفضل إجراء تقييمات خارجية عن طريق أفراد أو شركات متخصصة مستقلة؟

وتوقعنا بهذا الصدد أن استمرار الطلب المتزايد المستمر على النتائج سوف يعني أن تقييم التنمية سيزدهر ليس فقط داخل نطاق إدارة وحدات المتابعة والتقييم، ولكن أيضاً بازدياد الطلب على إجراء التقييم عن طريق مستشارين متخصصين سواء كانوا أفراداً أو شركات. هذا ونحن نتوقع أيضاً زيادة الطلب على التقييم المستقل.

وإجراء التقييم الخارجي لا يعني بالضرورة أن يكون هذا التقييم مستقلاً. فإذا أجري التقييم من قبل جهات خارجية ويتم تمويله والإشراف عليه من جانب الذين يديرون البرنامج، فإن ذلك يعتبر تقييماً داخلياً ولا يمكن اعتباره تقييماً مستقلاً. فيجب على كل من التقييمات المستقلة، ووحدات التقييم المستقلة، والمقيمين المستقلين اتباع مبادئ الاستقلالية (انظر في الفصل الأول) بغض النظر عن سمعة وأخلاقيات الكيان أو الهيئة التي تقوم بإجراء التقييم.

وقد توجد وظيفة التقييم المستقل داخل نطاق وإطار منظمة التنمية (مثلما الحال في مجموعة التقييم المستقل التابعة للبنك الدولي). وقد تكون هذه الوظيفة جزءاً من البرلمان أو المنظمات والهيئات التشريعية الأخرى. وأينما تقع هذه الوظيفة فإن وحدة التقييم المستقلة ستكون بحاجة لتقييم إنجاز وتحقيق مبادئ الاستقلالية، واستخدام المقياس التصنيفي الذي تم تقديمه في الفصل الأول.

تنمية القدرات في مجال التقييم

يجب أن يسير الطلب المتزايد على المتابعة والتقييم جنباً إلى جنب مع بناء القدرات في مجال التقييم. فوظيفة التقييم التي تعتمد على خبرات خارجية لا يحتمل استجابتها للحاجات على المدى الطويل. وهنا يجب تطوير القدرات في مجال التقييم على كل المستويات داخل نطاق البلد بشكل عام. ونحن نتوقع زيادة مستمرة في الجهود المبذولة في بناء القدرات في الدول النامية.

ويشمل مجال تطوير القدرات في مجال التقييم العديد من الأفعال لبناء وتقوية نظم المتابعة والتقييم في الدول النامية، حيث يجب أن يركز هذا المجال على المستويات القومية والقطاعية، كما أن ذلك يشمل العديد من المفاهيم والأدوات ذات الصلة بما فيها القدرات المتعلقة بتقدير فعالية التنمية، ومواصفات المشروع الجيد، وأهداف البرنامج أو المشروع، وسلسلة النتائج والمعلومات المتعلقة بالأداء (بما فيها أدوات جمع البيانات)، ونظام المتابعة والتقييم للمشروع أو البرنامج، ومسوح تقييم المستفيدين، والمراجعات القطاعية، ومراجعة الأداء (Kusek and Rist, 2004; Mackay, 2007). هذا ويساهم تطوير القدرات في مجال التقييم في مساعدة الدول على تحديد من أين يجب أن تبدأ خطوات الدول المستهدفة في بناء قدرات التقييم (مربع ١٥-١)، وهنا نشير إلى أنه تم تطوير وإنشاء العديد من الأدوات التشخيصية المفيدة في هذا الصدد (انظر مثلاً World Bank, 1999)

مربع (١٥-١) قضايا رئيسية في مجال تشخيص نظم المتابعة والتقييم الحكومية

- ١- أصول وأسس تكوين النظم القائمة للمتابعة والتقييم؛ ونعنى بها دور دعاة المتابعة والتقييم أو الرواد والمؤيدين والأحداث الرئيسية التي أوجدت الاهتمام بأولويات معلومات المتابعة والتقييم (مثلاً انتخاب حكومة يكون هدفها الإصلاح والتصدي للجرائم المالية).
- ٢- الوزارة أو الوكالة المسؤولة عن إدارة نظام المتابعة والتقييم وعملية تخطيط التقييمات، والأدوار والمسؤوليات الخاصة بالأطراف الأساسية في نظام المتابعة والتقييم (هي وزارة المالية - وزارة التخطيط - مكتب الرئيس - الوزارات القطاعية - الهيئة التشريعية). الحوافز التي يُمكن تقديمها للأطراف المعنية للتعامل مع المتابعة والتقييم بكل جدية (يساعد على تقوية الطلب على معلومات المتابعة والتقييم). كما أن هناك وجوداً محتملاً لنظم متابعة وتقييم لا تتسم بالتنسيق على المستويات الوطنية والقطاعية. فضلاً عن ذلك فإنه توجد أهمية للقضايا على المستوى الفيدرالي ومستوى الولاية والمستوى المحلي فيما يتعلق بنظام المتابعة والتقييم.
- ٣- بيئة القطاع العام وفيما إذا كان من السهل أو من الصعب على المديرين الأداء في ضوء معايير وقواعد أساسية عالية الجودة تجعلهم مساءلين عن أدائهم. فوجود إصلاحات في القطاع العام - مثل إستراتيجية الحد من الفقر، أو موازنة الأداء، أو دعم المهارات المتعلقة بتحليل السياسات، وخلق الثقافة المتعلقة بالأداء على مستوى الخدمات المدنية المقدمة، أو إجراء تحسينات في مجال تقديم الخدمات مثل معايير خدمة العملاء، أو اللامركزية الحكومية، أو ضمان مشاركة أفضل للمجتمع المدني، أو إستراتيجية مكافحة الفساد - كل ذلك قد يستفاد منه في الإحساس بالتأكيد القوي على قياس الأداء الحكومي.
- ٤- الجوانب والأبعاد الأساسية لإدارة القطاع العام التي تدعم نظام المتابعة والتقييم بكل قوة مثل صنع القرارات المتعلقة بالموازنة، أو إدارة التخطيط للبرنامج على المستوى الوطني أو القطاعي، وعلاقات المساءلة المنوط بها وزارة المالية، ومكتب الرئيس، والبرلمان، والوزارات القطاعية، والمجتمع المدني.
- ٥- دور معلومات المتابعة والتقييم في المراحل المختلفة لعملية إعداد الموازنة وسياسة تقديم المشورة والتخطيط، وصنع القرارات المتعلقة بالموازنة ومراجعة الأداء وإعداد التقارير، والفصل بين أعمال المتابعة والتقييم للوزارات القطاعية، واستخدام هذه المعلومات عند إعداد الموازنة. إن وجود فصل بين عملية إعداد الموازنة وبين التخطيط على المستوى الوطني يوفر فرصاً تقوي دور المتابعة والتقييم فيما يتعلق بالموازنة.
- ٦- المدى الذي قامت به الأطراف المعنية مثل وزارة المالية باستخدام معلومات المتابعة والتقييم، وإتاحتها للآخرين مثل الوزارات القطاعية. تحديد عقبات وتحديات استخدام هذه المعلومات في حالة وجودها. الأدلة المتعلقة بالمدى الذي تم فيه استخدام هذه المعلومات من جانب أطراف معنيين مختلفين. فضلاً عن المراجعة أو المسوح التشخيصية قد تعد بمثابة أمثلة لتقييمات كبيرة كان لها تأثير على الحكومة.
- ٧- أنواع الأدوات التي يتم التأكيد على استخدامها في نظام المتابعة والتقييم والمؤشرات الدورية للأداء والمراجعات، أو التقييمات السريعة، ومراجعات الأداء، وتقييمات الأثر المتينة والمتعمقة. وهنا يجب تصميم وتطوير المقاييس اللازمة وتحديد تكلفة كل نوع من هذه الأنواع لأساليب المتابعة والتقييم التي تتناول أولويات التقييم (هل هي تُركز على «البرامج التي تركز على المشكلة»، أو البرامج التجريبية الاستطلاعية، أو البرامج ذات التكلفة العالية، أو تلك البرامج المبنية على أجنحة بحثية منهجية منظمة تجيب على الأسئلة المتعلقة بفعالية البرنامج ٩).

- ٨- مسئولية جمع المعلومات المتعلقة بالأداء وإجراء التقييمات (الوزارات نفسها - الهيئات الأكاديمية أم الشركات والمكاتب الاستشارية). المشاكل المتعلقة بجودة ونوعية البيانات أو صدقها أو تلك المتعلقة بجودة التقييمات التي تم إجراؤها، وجوانب القوة والضعف المرتبطة بالإمدادات المحلية في مجال المتابعة والتقييم، والأولويات الحكومية في مجال بناء القدرات.
- ٩- المدى الذي قام فيه المانحون بدعم المتابعة والتقييم في السنوات الأخيرة. ومشروعات المانحين التي تدعم نظم المتابعة والتقييم على المستوى الحكومي الشامل، وعلى المستوى القطاعي، أو على المستويات المختلفة للوكالة (تقديم المساعدات الفنية، أو بناء القدرات، وتمويل إجراء تقييمات كبيرة ودقيقة مثل تقييمات الأثر).
- ١٠- الخلاصات المتعلقة بجوانب القوة والضعف لنظام المتابعة والتقييم بما فيها مدى استمراره في ضوء التغيرات الحكومية المختلفة، واستقلالية النظام حول متطلبات المانحين، أو مصادر الدعم الأخرى. والخطط الحالية لتقوية نظام المتابعة والتقييم في المستقبل.

المصدر: World Bank 2006

يضمن بناء القدرات في مجال التقييم إتاحة نتائج التقييم لمساعدة الدول في المجالات الأربعة الرئيسية الآتية:

- تخصيص وتوزيع الموارد في مجال التخطيط، وصناعة القرار، ووضع الأولويات خاصة في مجال إعداد الموازنة.
- تفهم الأداء في الأنشطة التي ما زالت في طور التنفيذ على مستوى القطاع أو البرنامج أو المشروع للتمكن من حدوث التعلم وإحداث التحسن.
- مساءلة المديرين عن الأداء في الأنشطة التي يُديرونها حتى يُمكن مساءلة الحكومة عن أداؤها. وتشمل قضية المساءلة إدراك أن الحوكمة الاقتصادية ووجود قطاع عام قوي يمثلان بعداً مركزياً رئيسياً في مجال التنافسية الاقتصادية على مستوى البلد أو القطر. وتقوم الأسواق بتحفيز البلاد القادرة على إدارة وصيانة الإنفاق العام، فالتقييم يوفر فرصة لمساعدة الحكومات لعمل ذلك.
- البرهنة على المدى الذي يمكن فيه لأنشطة التنمية من تحقيق النجاح. وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للبلاد التي تقوم بجذب موارد خارجية خاصة في مجال ممارسة الضغط على الوكالات الدولية للمساعدات الإنمائية لتمير مساعدتها للدول التي أثبتت نجاحاً في جهود تنموية سابقة. وبالإضافة لذلك فإنه يوجد هناك تأكيد متزايد على أهمية توجيه هذه المساعدات الدولية نحو النهج الحكومي الشامل في مجال التنمية حتى يتوفر لديها مقاييس لتقييم الأداء على المستوى القطري.

يتطلب تطوير القدرات في مجال التقييم إقناعُ صنّاع القرار بأن التقييم مفيد جد، وأنه لا يمكن فرضه على حكومة ما. فذلك يتطلب وجود بنية معرفية تسمح بجمع البيانات بشكل دوري، وأن يتم نشر النتائج واستخدامها. وعادة ما يأخذ بناء نظم تقييم قوية الكثير من الوقت، لأن ذلك يتطلب تغييرات سياسية ومؤسسية (Schaumberg-Muller, 1996). ولأخذ الولايات المتحدة كمثال حيث استغرق التنفيذ الكامل لقانون الأداء الحكومي والنتائج (GPRA) Government Performance Results Act وكل نظم المتابعة والتقييم التي تقع في نطاقه حوالى عشر سنوات (Kusek and

(Rist, 2004). فالمؤسسات بحاجة للاعتقاد بأن التقييمات لا يمكن اعتبارها نظم تحكم، ولكن أدوات لتحسين الأداء وصنع القرارات.

ما الذي يُمكن عمله لتحفيز وتقوية بناء القدرات في مجال التقييم؟ ما هي الحوافز والمحددات الموجودة؟. لقد قام تاوليموند (Toulemonde, 1999) بمناقشة أهمية استخدام كل من الحوافز (الجزرة) والتقييم بالأمر (العصا). ولتوافر الحافز الأول يجب توافر الموازنة. فالتقييمات مكلفة تحتاج إلى الكثير من المال والذي يجب أن يكون متاحاً لبناء القدرات في مجال التقييم. أما الحافز الثاني فهو اتخاذ المسار الصحيح لهؤلاء الذين اختاروا أن يُصبحوا مُقيمين.

ولقد حدد تاوليموند Toulemonde طرق إيجاد الطلب على التقييم، وأولها إجراء التقييم الإجابري. فأيّما يكن مطلوباً من المنظمات إجراء تقييمات يجب إعطاؤها الحق في طرح الأسئلة. مع وجوب إتاحة كل البيانات الميدانية المطلوبة لإمكانية استخدام نتائج التقييم.

ويرى تاوليموند Toulemonde أن «القوانين والقواعد لا معنى لها بحد ذاتها» (1999, P. 159). فهذه القوانين يجب تفعيلها وتطبيقها كما يجب تفعيل استخدام القوة المتاحة في هذا الصدد. ولقد استمر تاوليموند Toulemonde في هذا الصدد بمناقشة قيمة المزج بين الحوافز والقيود.

توافر المهنية لدى مقيمي التنمية

يُمكن لأي شخص اتخاذ قرار بشأن مُقيم التنمية. فلا يوجد هناك قدرات ومؤهلات قياسية معيارية يمكن الرجوع إليها، وإثبات توافرها من خلال التدريب أو الممارسة، كما أنه لا يوجد هناك نظام اعتماد موثق بشهادة يمكن للفرد الرجوع إليه قبل أن يتم تسميته كأحد مقيمي التنمية. يقوم الكثير من الناس ببدء العمل في وظيفة معينة بدون اشتراكهم في تدريب رسمي. ولا يتطلب إدارة وتوجيه وحدات التقييم أيضاً شهادات معتمدة معينة: فالمعرفة والخبرة التقييمية لا تعتبر بمثابة متطلب رئيسي قبل قيام هذا الشخص بالاضطلاع بهذا الدور.

إن هذا لا يقلل من أهمية استخدام طريقة التعلم بمرور الوقت خلال قيامه بالأداء لوظيفته، حيث يُمكن للمديرين الارتقاء وإحراز النمو الوظيفي لديهم بدون انخراطهم في تدريبات رسمية. كما أن الافتقار لوجود نظام اعتماد معين يجعل من الصعب على من يقومون بطلب خدمات تقييم التنمية تحديد مستوى الخبرة.

وبينما يستمر الطلب على تقييم التنمية في التزايد فإننا نعتقد أن هناك زيادة في الطلب على المهنية عند اختيار المقيمين حتى لا يؤدي سوء الاختيار من أجل إجراء تقييمات ضعيفة. وتلعب الجمعية الدولية لتقييم التنمية (IDEAS) International Development Evaluation Association دوراً حيوياً متزايداً في مجال ضمان المهنية العالمية في تقييم التنمية.

إيجاد الكفاءات الأساسية

تتمثل إحدى أهم القضايا الرئيسية داخل وخارج نطاق مجال تقييم التنمية أنه من الضروري إيجاد وإعداد الكفاءات والمهارات الأساسية الواجب توافرها لدى المقيم، التي تم عرضها في مربع ١٥-٢. ولقد اختارت الجمعية الأمريكية للتقييم AEA عدم إقرار مثل هذه الكفاءات قبل إجراء الفحص والبحث المبدئي عنها. وفي المقابل فإن الجمعية الكندية للتقييم (CES) Canadian Evaluation Association

Society قامت بمتابعة ما يطلق عليه «المسميات المهنية» التي تمت صياغتها في نموذج للاعتماد Credentialing. وفي نفس الوقت كانت الجمعية الكندية للتقييم تبحث عن زيادة تدريب الخريجين على التقييم. في حين أن جمعية التقييم في نيوزلندا تقوم حالياً بالتفكير في تطوير الكفاءات الأساسية اللازمة للتقييم.

لقد دعا مجلس الخزينة الكندي إلى وجود شهادة معتمدة لمن يقومون بإدارة وحدات التقييم التي قامت الوكالات الكندية بتكليفها بأداء هذا العمل. ولقد تم إعداد تقرير عن طريق سكرتارية المجلس يتضمن عرض نتائج الدراسة التي أجريت حول «البحث عن المناهج والبدائل المختلفة لزيادة مهنية التقييم في الحكومة الفيدرالية» (Treasury of Board of Canada Secretariat, 2005). ولقد قام المجلس الدولي لمعايير التدريب والأداء والتعليم بإعداد وتطوير مجموعة كفايات معينة يجب توافرها في الموظفين داخل مؤسسة ما، وفي المستشارين الخارجيين الذين سيعهد إليهم إجراء تقييمات في مواقع تنظيمية (لقد تم وضع الرابط للموقع الإلكتروني في نهاية هذا الفصل).

وتعتقد الجمعية الكندية للتقييم من خلال مشروع المسميات المهنية أنه يجب أن يكون نظام الاعتماد قائماً على المزج بين التعليم والخبرة. فهي تنظر إلى الشهادة المعتمدة عندما يكون هناك اختبار أو امتحان. ولذلك قامت الجمعية باختيار نهج الاعتماد الذي لا يعتمد على إجراء هذا الاختبار عند تسمية المقيم. يوجد الكثير من المهام المطلوبة لإنشاء نظام اعتماد بما فيها الآليات المرتبطة به في طور الإعداد، ومن المتوقع الانتهاء منه من خلال مشروع محدد في عام ٢٠٠٩ (AEA, 2008). ولقد تم وضع الرابط الخاص بالموقع الإلكتروني للجمعية الكندية للتقييم في نهاية هذا الفصل والذي يتضمن مزيداً من التفاصيل والجهود المبذولة في هذا الصدد.

ماذا عن المعايير والقواعد الأساسية الخاصة بمن هم منخرطون في مجال تقييم التنمية. لقد بدأت الجمعية الدولية لتقييم التنمية IDEAS بالبحث في هذا الموضوع فيما يخص مقيم التنمية. وقد أجرى المزيد من الجهود المكثفة من جانب الجمعية الكندية للتقييم، حيث أن هذه الجهود تم اعتبارها بمثابة نقطة بداية قوية. هذا وقد تم تبني الجهود المبذولة من جانب المجموعة الاستشارية لبناء القدرات في مجال التقييم التابعة لمجموعات التقييم في الأمم المتحدة United Nations Evaluation Group (UNEG) والتي تضمنت إعداد وتطوير القدرات والكفاءات الأساسية الواجب توافرها لدى موظفي التقييم على مستوياتها المختلفة - وقد يكون هذا من المراجع المفيدة في هذا الصدد (ولقد تم وضع الرابط الخاص بالموقع الإلكتروني لمجموعة التقييم التابعة للأمم المتحدة United Nations Evaluation Group (UNEG) في نهاية هذا الفصل).

ويعتقد البعض أن مجال التقييم لن يقبل بوجود مجموعة جاهزة من الكفاءات يجب توافرها لدى المقيمين، وأنه بدلاً من ذلك سوف تقوم كل منظمة أو هيئة أو كيان معين بإعداد وتطوير كفاءات ومهارات يجب توافرها لدى المقيمين، وتتواءم مع مجال أعمالهم وثقافتهم وعاداتهم وتقاليدهم. ونحن نتوقع بأنه سيتم إعداد وتطوير مجموعة من الكفاءات الرئيسية على مستوى العالم في مجال تقييم التنمية. وبالإضافة لذلك يُمكن أن يكون لكل منظمة مجموعة من الكفاءات الخاصة بها والتي تتناسب مع سياقها ومجال عملها والتي يُمكن تعديلها لتحقيق الأهداف الخاصة بتطبيق هذه الكفاءات الرئيسية.

مربع (١٥-٢) الكفاءات الرئيسية اللازم توافرها لدى مُقيمي التنمية

١ الممارسة المهنية :

- ١-١ تطبيق القواعد المهنية للتقييم
- ٢-١ العمل بشكل أخلاقي ومراعاة النزاهة والأمانة في إجراء التقييمات
- ٣-١ نقل المناهج والمهارات الشخصية في التقييم إلى المستفيدين المحتملين
- ٤-١ احترام المستفيدين، والمبحوثين، والمشاركين، في البرنامج والأطراف المعنية الأخرى.
- ٥-١ الأخذ في الاعتبار للرعاية والرفاهية العامة عند ممارسة التقييم
- ٦-١ المساهمة في الأساس المعرفي للتقييم

٢ البحث المنهجي المنظم:

- ١-٢ فهم الأساس المعرفي للتقييم (المصطلحات، والمفاهيم، والنظريات، والافتراضات)
- ٢-٢ أن يكون لديه معرفة بالطرق الكمية
- ٣-٢ أن يكون لديه معرفة بالطرق النوعية
- ٤-٢ أن يكون لديه معرفة بالطرق المختلطة (المزج بين الطرق الكمية والنوعية)
- ٥-٢ إجراء المراجعات النظرية
- ٦-٢ تحديد نظرية البرنامج
- ٧-٢ وضع إطار أسئلة التقييم
- ٨-٢ إعداد وتصميم التقييم
- ٩-٢ تحديد مصادر المعلومات
- ١٠-٢ جمع البيانات
- ١١-٢ تقييم صدق البيانات
- ١٢-٢ تقييم موثوقية البيانات
- ١٣-٢ تحليل البيانات
- ١٤-٢ تفسير البيانات
- ١٥-٢ إصدار الأحكام والتقديرات
- ١٦-٢ إعداد التوصيات
- ١٧-٢ توفير إطار منطقي لاتخاذ القرارات من خلال التقييم
- ١٨-٢ إعداد التقارير حول إجراءات ونتائج التقييم
- ١٩-٢ إبداء الملاحظات الخاصة بجوانب القوة وجوانب قيود التقييم
- ٢٠-٢ إجراء التقييمات البعيدة « تقييم التقييم »

٣ تحليل الموقف:

- ١-٣ توصيف البرنامج
- ٢-٣ تحديد مدى القابلية للتقييم
- ٣-٣ تحديد اهتمامات الأطراف المعنية ذات الصلة
- ٤-٣ إشباع الحاجة من المعلومات لكل المستخدمين المتصودين
- ٥-٣ معالجة النزاعات

- ٦-٢ اختبار السياق التنظيمي للتقييم
- ٧-٢ تحليل الاعتبارات السياسية ذات الصلة بالتقييم
- ٨-٢ المشاركة في القضايا المتعلقة باستخدام التقييم
- ٩-٢ المشاركة في القضايا المتعلقة بالتغيير التنظيمي
- ١٠-٢ احترام الفروق الفردية لموقع التقييم والمستفيد الأساسي منه
- ١١-٢ الاحتفاظ بوجهات النظر الخاصة بالآخرين
- ١٢-٢ تعديل الدراسة كلما كانت هناك حاجة لذلك
- ٤- إدارة المشروع:
- ١-٤ الاستجابة لطلبات إعداد مقترحات
- ٢-٤ التفاوض مع المستفيدين قبل أن يبدأ التقييم
- ٣-٤ تدوين الاتفاقيات الرسمية
- ٤-٤ الاتصال والتواصل مع المستفيدين من خلال عملية التقييم
- ٥-٤ إعداد موازنة التقييم
- ٦-٤ تبرير التكلفة المتعلقة بالحاجة للمعلومات
- ٧-٤ تحديد الموارد المطلوبة للتقييم مثل المعلومات، والخبرات، والموظفين، والأدوات المختلفة
- ٨-٤ استخدام التكنولوجيا المناسبة
- ٩-٤ الإشراف على الآخرين المشاركين في إجراء التقييم
- ١٠-٤ تدريب الآخرين المشاركين في التقييم
- ١١-٤ إجراء التقييم بأسلوب لا يتسم بالضيق
- ١٢-٤ تقديم وعرض العمل في الوقت المناسب والمحدد له
- ٥- الممارسة الانعكاسية:
- ١-٥ الوعي الذاتي للمقيم (من حيث المعرفة والمهارات والتصرفات المختلفة)
- ٢-٥ الانعكاس حول الممارسة التقييمية الشخصية (الكفاءات والمجالات التي بحاجة للتطوير)
- ٣-٥ انتعاش التنمية والنمو المهني في التقييم
- ٤-٥ انتعاش التنمية والنمو المهني في مجالات المحتوى ذات الصلة
- ٥-٥ بناء علاقات مهنية لتعزيز ممارسة التقييم
- ٦- الكفاءات المرتبطة بالعلاقات الشخصية:
- ١-٦ استخدام مهارات الاتصال المكتوب
- ٢-٦ استخدام مهارات الاتصال اللفظي ومهارات حسن الاستماع
- ٣-٦ استخدام مهارات التفاوض
- ٤-٦ استخدام مهارات حل النزاعات
- ٥-٦ تيسير التفاعل الشخصي الاجتماعي البناء (العمل بشكل فريق، وتيسير إدارة الجماعة وآليات المعالجة)
- ٦-٦ البرهنة على وجود الكفاءات المتعلقة بالتبادل الثقافي

المصدر: Stevahn and others 2005

ومن النقاط الأخرى التي كانت مثار جدل بهذا الصدد أن الفرد بحاجة لأن يكون مثل الرجل المثالي (سوبرمان) كي تتوافر لديه كل هذه الكفاءات السابق عرضها في كل الموافض. فمن المؤكد أنه سيكون هناك متطلبات أخرى لهؤلاء الذين يبحثون عن متخصصين في مجال التقييم مثل توافر الخبرة في مجال التقييم الاجتماعي والبيئي أو غيرها من المجالات. ومع ذلك فكونك مثلاً تعمل كجراح مخ يتم تدريبك على الطب بشكل عام فلا يتم تدريب الأطباء على جراحة المخ، ولكن يتم توافر البيئية والمناخ المناسبين لإثبات قدراتهم من خلال الخبرات المطلوبة بهذا الصدد.

المصادقة على «شهادة» مُقيم التنمية

هل يجب أن يكون هناك عملية ما يُمكن لمقيمي التنمية عن طريقها الحصول على شهادة تثبت توافر المهارات اللازمة لهم، وتكون هذه المهارات مُعترفاً بها عالمياً مثل هذه الشهادة من المؤكد أنها ستكون مفيدة بالنسبة للمدققين الذين يتم تعيينهم في وظيفة محاسب عام مُعتمد، وهنا يتم احترام خبراته ومهاراته دولياً. وفي هذا الصدد أشار أحد المسوح الحديثة للجمعية الدولية لتقييم التنمية IDEAS فيما يتعلق بعضويتها أنه يوجد هناك دعم قوي وتزايد في الجانب المهني من خلال توافر الكفاءات اللازمة لدى المُقيمين والتي تنتهي بحصولهم على شهادة مُعتمدة (Morra Imas, 2009).

وسوف يوفر وجود نظام اعتماد للمقيمين آلية لحماية المستهلكين الذي يُمكن وصفهم بأنهم دون المستوى. كما أن ذلك يُمثل آلية لتميز التقييم عن يقومون بإجراء التقييمات من منظور المراجعة والتفتيش المحاسبين والذين يتعلقان بوظيفة التدقيق Auditors .

وأينما يكن هناك اهتمام بجودة التقييم وكفاءة المُقيمين خاصة بسبب تزايد الطلب على المُقيمين من خارج المنظمة، فإنه سيكون هناك دافع قوي لوجود الكفاءات الرئيسية لدى المُقيمين . ووجهة نظرنا هنا أنه إذا تم إنشاء وإعداد وتصميم مجموعة الكفاءات الرئيسية لمقيمي التنمية فإن المناقشات الدائرة حول مصادقة هذه الكفاءات بالحصول على شهادة معتمدة لن تكون بعيدة عن مجال الاهتمام أيضاً.

وفي النهاية، فإن التحديات الكبيرة في مجال تقييم التنمية تكمن في تعلم إنشاء توقعات واقعية للتدخلات ذات الصلة وبناء الطلب العام على التقييم في الدول التي تفتقر لوجود نظم أو تقاليد ديموقراطية، أو لاستخدام التقييم المبني على النتائج، بالإضافة إلى التقييم التشاركي، والارتقاء بالتفكير التقييمي داخل نطاق كل المنظمات. ونحن بهذا الصدد نتطلع إلى تناول هذه التحديات.

أنشطة الفصل الخامس عشر

تمرين تطبيقي (١٥-١) : بناء القدرات في مجال التقييم

لقد قامت الحكومة بتكليفك أو تكليف (مجموعتك) بإعداد خطة إستراتيجية لزيادة القدرات في مجال التقييم في البلد الذي تنتمي إليه. وهنا يُمكنك استخدام الأسئلة الموضحة أدناه لتوجيه تفكيرك في إعداد خطة إستراتيجية من صفحة إلى صفحتين.

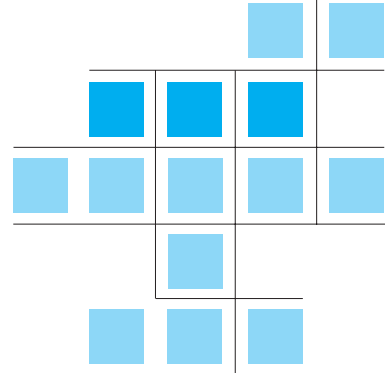
- ١- ما القضيتان أو الثلاث قضايا الأكثر صعوبة في مجال التنمية والتي يجب تناولها في الأعوام القادمة؟
- ٢- بكل ما لديك من معرفة الرجاء إخبارنا بالقدرات الموجودة حالياً في مجال التنمية (إتاحة المُقيمين، والمهارات، والموارد، والبنية التحتية الموجودة؟)
- ٣- بالأخذ في عين الاعتبار الحاجات والقضايا التنموية الحالية والمستقبلية، وتقييماتك وتقييمك للقدرات الحالية في مجال التقييم، برجاء إعداد قائمة لأكثر من ستة مجالات يُمكن إجراء تحسين للقدرات فيها في مجال التقييم في بلدك؟
- ٤- ما الذي يقود الحاجة لنظم المتابعة والتقييم في بلدك؟
- ٥- بالرجوع إلى البرامج التي تقوم حكومتك بتقديمها وتنفيذها، أين توجد المجالات التي تكون فيها المساءلة فعالة وتتسم بالكفاءة؟
- ٦- هل توجد هناك إستراتيجية محددة ومكتوبة (من خلال قانون، أو نظام أساسي معين) أو منظمة ما في الحكومة تم تكليفها بمتابعة أهداف التنمية؟
- ٧- أين تقع القدرات المتعلقة بالمهارات الضرورية لتصميم واستخدام نظم المتابعة والتقييم في بلدك؟ كيف ساهمت هذه القدرات (أو في حال عدم وجودها) في استخدام المتابعة والتقييم في بلدك؟
- ٨- المطلوب منك هنا ترتيب أولويات الاحتياجات في بلدك في ضوء معايير محددة، مع تحديد فيما إذا كانت هذه الاحتياجات يمكن وصفها بأنها حرجة أو ضرورية جداً أو ضرورية.

- AEA (American Evaluation Association). 2008. "Professional Designation for Evaluators in Canada: Where Are We Now?" Session at the annual conference of the American Evaluation Association, Denver, CO, November 5–8.
- Beywl, W., and K. Harich. 2008. "University-Based Continuing Education in Evaluation: The Baseline in Europe." *Evaluation* 13 (1): 121–34.
- Boyle, Richard. 1999. "Professionalizing the Evaluation Function: Human Resource Development and the Building of Evaluation Capacity." In *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice*, eds. Richard Boyle and Donald Lemaire, 135–51. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Boyle, Richard, and Donald Lemaire, eds. 1999. *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Dewey, J. D., B. E. Montrosse, D. C. Schroter, C. D. Sullins, and J. R. Mattox II. 2008. "Evaluator Competencies: What's Taught versus What's Sought." *American Journal of Evaluation* 29 (3): 268–87.
- Ghere, G., J. A. King, L. Stevahn, and J. Minnema. 2006. "A Professional Development Unit for Reflecting on Program Evaluator Competencies." *American Journal of Evaluation*, 27 (1): 108–23.
- Kusek, Jody Zall, and Ray C. Rist. 2004. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. World Bank, Washington, DC.
<http://www.oecd.org/dataoecd/23/27/35281194.pdf>.
- Mackay, Keith. 2007. *How to Build M&E Systems to Support Better Government*. World Bank, Independent Evaluation Group, Washington, DC.
http://www.worldbank.org/ieg/ecd/docs/How_to_build_ME_gov.pdf.
- McDonald, K. E., and S. E. Myrick. 2008. "Principles, Promises, and a Personal Plea: What Is an Evaluator to Do?" *American Journal of Evaluation* 29 (3): 343–51.
- Morra Imas, Linda. 2009. "The Competencies and Credentials Debate in Evaluation: What Is It all About?" Presentation to the International Development Evaluation Association's Global Assembly, Johannesburg, March. Porteous, Nancy L., Barbara J. Sheldrick, and Paula J. Stewart. 1999. "Enhancing Managers' Evaluation Capacity: A Case Study for Ontario Public Health." *Canadian Journal of Program Evaluation (Special Issue)*: 137–54.
- Rist, Ray C., and Nicoletta Stame, eds. 2006. *From Studies to Streams: Managing Evaluative Systems*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Schaumberg-Müller, Henrik. 1996. *Evaluation Capacity Building: Donor Support and Experiences*. Copenhagen: Organisation for Economic Co-operation and Development.
<http://www.oecd.org/dataoecd/20/52/16546669.pdf>.
- Sonnichsen, Richard C. 1999. "Building Evaluation Capacity within Organizations." In *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice*, eds. Richard Boyle and Donald Lemaire, 53–73. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Stevahn, Laurie, Jean A. King, Gail Ghere, and Jane Minnema. 2005. "Establishing

- Essential Competencies for Program Evaluators.” American Journal of Evaluation 26 (1): 43–59.
- Toulemonde, Jacques. 1999. “Incentives, Constraints, and Culture-Building as Instruments for Development of Evaluation Demand.” In Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice, eds. Richard Boyle and Donald Lemaire, 153–68. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Treasury of Board of Canada Secretariat. 2005. Improving the Professionalism of Evaluation. Final report.
http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/dev/Professionalism/profession_e.asp.
- World Bank. 1999. Evaluation Capacity Development: A Diagnostic Guide and Action Framework. ECD Working Paper 6, Operations Evaluation Department, Washington, DC.
- . 2006. Diagnostic Guides. Washington, DC.
http://www.worldbank.org/ieg/ecd/diagnostic_guides.html.

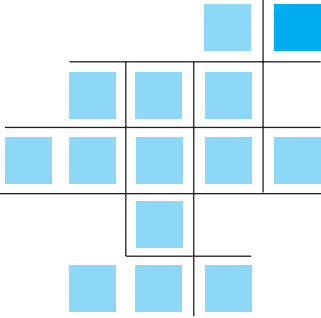
مواقع ذات صلة على الانترنت

- Campbell, Patricia B., and Beatriz Chu Clewell. 2008. Building Evaluation Capacity: Designing a Cross-Project Evaluation. Guide I. Urban Institute, Washington, DC.
http://www.uquebec.ca/observgo/fichiers/43799_GRA-1a.pdf.
- . 2008. Building Evaluation Capacity: Collecting and Using Data in Cross-Project Evaluations. Guide II. Urban Institute, Washington, DC.
http://www.uquebec.ca/observgo/fichiers/42773_GRA-1b.pdf.
- Canadian Evaluation Society. www.evaluationcanada.ca.
- . Professional Designation Project.
http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=6&_lang=EN.
- UNEG (United Nations Evaluation Group). 2004a. Evaluation Capacity Development: A Strategy Paper. http://cfapp1-docs-public.undp.org/eo/evaldocs1/uneg_2006/eo_doc_350011048.doc.
- . 2004b. Evaluation Capacity Development Task Force: Highlights. http://cfapp1-docs-public.undp.org/eo/evaldocs1/uneg_2006/eo_doc_562044935.doc.
- Weiss, Carol. Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World.
[http://www.agricta.org/pubs/isnar2/ECDbood\(H-ch7\).pdf](http://www.agricta.org/pubs/isnar2/ECDbood(H-ch7).pdf).



الملاحق

APPENDIXES



شبكة لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عن تقييم التنمية وتقييم التعاون في مجال التنمية ملخص المعايير والقواعد الرئيسية

جدول المحتويات

٥٣٤	مقدمة
٥٣٥	تعريف التقييم
٥٣٥	إعداد وتطوير معايير وقواعد للتقييم
٥٣٦	الجزء الأول: مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية (DAC) لتقييم المساعدة الإنمائية مراجعة مبادئ DAC لتقييم المساعدة الإنمائية
٥٤١	الجزء الثاني: معايير التقييم
٥٤٣	الجزء الثالث: نظم التقييم واستخدامها: أداة عمل لمراجعة وتقييم النظراء
٥٤٦	الجزء الرابع: معايير لجنة المساعدات الإنمائية (DAC) لجودة التقييم
٥٥١	الجزء الخامس: المستندات الإرشادية

إن شبكة لجنة المساعدات الإنمائية (DAC) Development Assistance Committee

لتقييم التنمية هي هيئة فرعية للجنة المساعدة الإنمائية. وينصب هدفها في زيادة فعالية البرامج الدولية للتنمية عن طريق دعم التقييمات العلمية والقوية والمستقلة. ويتم تشكيل شبكة العمل هنا ككيان فريد ومميز يضم ٣٠ من المانحين ووكالات التنمية متعددة الأطراف: أستراليا، والنمسا، وبلجيكا، وكندا، والدانمارك، والمفوضية الأوروبية، وهولندا، وفرنسا، وألمانيا، واليونان، وإيرلندا، وإيطاليا، واليابان، ولوكسمبورج، وهولندا، ونيوزلندا، والنرويج، والبرتغال، وإسبانيا، والسويد، وسويسرا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، والبنك الدولي، والبنك الآسيوي للتنمية، والبنك الإفريقي للتنمية، والبنك الأمريكي للتنمية، والبنك الأوروبي للتعمير والتنمية، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) United Nations Development Program، وصندوق مونيتري الدولي (IMF) International Monetary Fund.

مقدمة

تعمل شبكة لجنة المساعدات الإنمائية (DAC) Development Assistance Committee لتقييم التنمية كمنتدى دولي يضم المديرين والمتخصصين في مجال التقييم من وكالات التعاون في مجال التنمية، والذين لهم عضوية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) Economic Co-operation and Development، أو بالمؤسسات الدولية للتنمية. وهدف هذه الشبكة هو زيادة فعالية البرامج الدولية للتنمية عن طريق دعم التقييمات العلمية والقوية والمستقلة. وتعمل هذه الشبكة ككيان وهيئة فرعية للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ويتركز المكون الرئيسي لهذه الشبكة في تصميم وتطوير المعايير والمبادئ المعيارية Norms and Standards، والمعارف عليها دولياً في مجال تقييم التنمية. وهذا يساهم في الإعلام عن سياسات التقييم، وممارساتها، كما يساهم في مواءمة المناهج المتسقة بشكل يتماشى مع الالتزامات المتعلقة بإعلان باريس حول فعالية المعونة. ويقوم الهيكل الخاص للمعايير والمبادئ المعيارية على الخبرات اللازمة والتطور عبر الزمن للمواءمة مع التغير في بيئة المعونة. وتعمل المعايير والمبادئ المعيارية كنقطة إطار مرجعي، وكجهود استرشادية لتحسين نتائج التنمية من خلال إجراء تقييم ذي جودة عالية.

ويجب تطبيق المعايير والمبادئ المعيارية التي تم إيجازها وتلخيصها هنا بشكل يتسم بالذكاء والفتنة، مع مواءمتها كي تتماشى مع غرض وهدف وسياق التقييم. وحيث أن هذا المستند الموجز لا يمثل دليلاً شاملاً للتقييم، فإننا نشجع القارئ على الرجوع إلى الكتب والإصدارات الكاملة لشبكة لجنة المساعدات الإنمائية لتقييم التنمية، والمتاحة على الموقع الإلكتروني الآتي:

www.oecd.org/dac/evaluationnetwork.

تعريف التقييم Defining Evaluation

إن التقييم هو تقدير منهجي وموضوعي لتدخل إنمائي ما في طور التنفيذ أو الاكتمال سواء كان هذا التدخل مشروعاً أو برنامجاً أو سياسة ما، ويشمل ذلك تقييم تصميمه وتنفيذه والنتائج التي تم إنجازها. والهدف هو تحديد الملاءمة **Relevance** لتحقيق الأهداف، وكذلك الكفاءة **Efficiency**، والفعالية **Effectiveness**، والأثر **Impact**، ومدى استدامة **Sustainability** المشروع أو البرنامج أو السياسة. ويجب أن يوفر التقييم معلومات مفيدة تتسم بالمصداقية ويُمكن استخلاص الدروس المستفادة، وادماجها في عمليات صنع القرار الخاصة بكل من المستفيدين والمانحين. كما أن التقييم يمكن تعريفه بأنه عملية تحديد قيمة **Worth**، أو دلالة **Significance** نشاط أو سياسة أو برنامج ما.

ولقد تم تغطية وتناول هذا التعريف وغيره من التعريفات الأخرى في معجم المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة المبنية على النتائج. ويُعتبر هذا المعجم أداة مفيدة لبناء القدرات تساعد في بناء الفهم المشترك للمفاهيم الرئيسية للتقييم. كما أن هذا المعجم متاح باللغات العربية، والصينية، والألمانية، والإنجليزية، والفرنسية، والإيطالية، واليابانية، والسواحلية، والبرتغالية، والروسية، والأسبانية، والسويدية، والتركية.

تصميم وتطوير المعايير والقواعد الأساسية لتقييم التنمية

لقد قامت لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ١٩٩١ بتبني مجموعة من المبادئ الرئيسية لتقييم المساعدات الإنمائية، (وقد تم تلخيصها وإيجازها في الجزء الأول المذكور أدناه) وهي تُمثل المحور الأساسي لمناهج التقييم لشبكة التقييم الخاصة بلجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وتُركز هذه المبادئ على الترتيبات الإدارية والمؤسسية لنظام التقييم داخل نطاق وكالات التنمية.

وخلال **مراجعة مبادئ التقييم** في عام ١٩٩٨ أقر معظم أعضاء لجنة المساعدات الإنمائية بوجود مزيد من التقدم الملحوظ في تنفيذ المبادئ الرئيسية والتي تم الحكم عليها بأنها مفيدة وملائمة. ولن تصبح هذه المبادئ الأساسية للتقييم بمثابة المعايير المرجعية الرئيسية لتقييم التنمية، ولكن يمكن اعتبارها بمثابة الأساس لمراجعة النظراء في لجنة المساعدات الإنمائية - والتي تعتبر الآلية الوحيدة المتعارف عليها دولياً لتقييم الأداء في البرامج الخاصة بأعضاء لجنة المساعدات الإنمائية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ومع ذلك فلقد أشارت عملية المراجعة إلى بعض المجالات التي تتطلب إجراء بعض التعديلات فيها، أو الحاجة لوجود دليل إرشادي محدد، أو صياغة المرحلة التي تعنى بالتطوير المستقبلي لهذه المعايير.

وتُعد **معايير لجنة المساعدات الإنمائية Development Assistance Committee (DAC)** لتقييم التنمية (والتي نعرضها تفصيلاً في الجزء الثاني المذكور لاحقاً) مبنية على مبادئ التقييم، وتعتبر مفيدة كدليل إرشادي عام لقياس ما يمكن تطبيقه والاستفادة منه لتقييم العمل الإنمائي بشكل عام.

ولقد ساهم إجراء تحليل شامل لسياسات وممارسات تقييم أعضاء التقييم الذي تم تنفيذه في عام ٢٠٠٦ بناء على مراجعة النظراء peer review خلال فترة ثماني سنوات في إعداد وتصميم نظم التقييم واستخدامه: كأداة عمل لمراجعة وتقييم النظراء (الجزء الثالث). ويوفر لنا هذا المستند العناصر الأساسية لضمان وجود تقييم قوى ودقيق في وكالات ومنظمات التنمية والتي تم استخدامها للارتقاء بتنفيذ هذه المبادئ.

ومن الخطوات التي تم اتخاذها مؤخراً في مجال إعداد إطار معياري هو تعريف **معايير جودة التقييم Evaluation quality standards** (والتي تم تقديمها في شكل مسودة في الجزء الرابع). وتوفر لنا هذه المعايير دليلاً إرشادياً لعملية ومُنتج التقييم، ولقد تم الانتهاء منها في (٢٠٠٩-٢٠١٠) وتلا ذلك بدء مرحلة تجريبية لمدة ثلاث سنوات.

وبالإضافة إلى هذه المعايير والمبادئ المعيارية أدرك أعضاء لجنة المساعدات الإنمائية الحاجة إلى دليل إرشادي محدد في مجالات معينة لتقييم التنمية. وبناءً على الخبرات المتوافرة في مجال التقييم، والنصوص التي تم توصيفها أعلاه فقد تم إعداد وتطوير دليل إرشادي في عدد من المجالات. وتم تقديم **المستندات الأكثر دلالة** من هذه المستندات الإرشادية في الجزء الخامس.

الجزء الأول: مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية (DAC) لتقييم المساعدات الإنمائية

لقد تم نشر مبادئ التقييم في عام ١٩٩٢ بعد اعتمادها في اجتماع ذي مستوى عالٍ للجنة المساعدات الإنمائية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كجزء من مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية Development Assistance Committee (DAC) للمعونة عالية الموثوقية DAC Principles for Effective Aid. وفيما يلي إطلالة على العناصر الرئيسية للمستند الأصلي لهذه المبادئ:

١- الرسائل الأساسية

توفر لنا المبادئ دليلاً إرشادياً عاماً لدور تقييم المساعدات في عملية إدارة هذه المعونة من خلال الرسائل الرئيسية الآتية:

- يجب أن يكون لدى وكالات المعونة سياسة للتقييم تتضمن خطوطاً إرشادية وطرقاً واضحة مع وجود تعريف واضح لدور هذه السياسة والمسؤوليات المرتبطة بها وموقعها في الهيكل المؤسسي للمعونة.
- يجب أن تتسم عملية التقييم بالنزاهة، والموضوعية، والاستقلالية عن العمليات المرتبطة بصنع القرار، وإدارة المساعدات الإنمائية.
- يجب أن تتسم عملية التقييم بالانفتاح بالنتائج التي يجب إتاحتها لكل المعنيين بشكل واسع النطاق كلما كان ذلك ممكناً.
- لكي تكون التقييمات مفيدة فيجب العمل على استخدامها، ولذا فإن التغذية الراجعة Feedback لكل من صناعات السياسة والموظفين التنفيذيين تعد هامة جداً.

- تعتبر الشراكة مع المستفيدين والمانحين في مجال تقييم التنمية جوانب ضرورية جداً للبناء المؤسسي للمستفيدين ولتنسيق الجهود المبذولة في مجال المعونة كما أنه يخفف من العبء الإداري على المستفيدين.
- يجب أن يكون تقييم التنمية والمتطلبات الخاصة به جزءاً من عملية التخطيط للمعونة منذ البداية. فالتحديد الواضح للأهداف التي يجب إنجازها في النشاط الإنمائي للمعونة يعتبر مطلباً سابقاً لإجراء تقييم موضوعي. (Para, 4).

٢- الغرض من التقييم

- إن الأهداف الأساسية للتقييم تتمثل فيما يأتي:
- المساهمة في تحسين الأداء في سياسة المعونة في المستقبل للسياسات والبرامج والمشروعات من خلال التغذية الراجعة للدراسات المستفيدة.
 - توفير الأساس لإجراء المساءلة ويتضمن ذلك توفير المعلومات اللازمة للأطراف المعنية والعامّة. ويُمكن من خلال تقييم جوانب الفشل وجوانب النجاح، ونشر المعلومات القيّمة المفيدة إذا كان ذلك متاحاً من خلال التغذية الراجعة المساهمة في التحسين لبرامج ومشروعات المعونة في المستقبل.

٣- النزاهة والاستقلالية Impartiality and Independence

يجب أن تتسم عملية التقييم بالنزاهة والموضوعية والاستقلالية حول العمليات المرتبطة بصنع القرار وتقديم وإدارة المساعدات الإنمائية. (Para, 2).

وتساهم النزاهة في مصداقية التقييم، وتجنب التحيز في النتائج والتحليلات والخلاصات المتعلقة به. كما أن الاستقلالية توفر شرعية للتقييم، وتقلل من احتمالية تعارض المصالح التي يمكن أن تنشأ بين صنّاع القرار، والمديرين المسؤولين عن تقييم الأنشطة الخاصة بهم (Para, 12). ومعه تكون كل من النزاهة والاستقلالية في أفضل وضع لها إذا تم فصل وظيفة التقييم عن الخطوط الإدارية المسؤولة عن تخطيط وإدارة المساعدات الإنمائية. ويُمكن تحقيق ذلك بوجود إدارة مركزية مسؤولة عن التقييم ترفع تقاريرها مباشرة إلى الوزير المختص، أو المكتب الرئيسي للوكالة المسؤولة عن المساعدة الإنمائية، أو إلى مجلس الإدارة، أو المحافظين في المؤسسة. أما في حالة احتمالية وجود ارتباط لبعض وظائف التقييم ضمن خط إداري معين فإنه يجب رفع التقارير لوحدة مركزية، أو التأكد من وجود مستوى عالٍ من الهيكل الإداري، أو وجود لجنة إدارية مسؤولة عن القرارات المتعلقة بالبرنامج. وفي هذه الحالة يجب بذل كل جهد من شأنه أن يساهم في تجنب المساومة أو التسوية فيما يتعلق بعملية التقييم ونتائجها. وأياً كان النهج الذي يتم اختياره فإن الترتيبات والإجراءات التنظيمية يجب أن تيسر عملية ربط نتائج التقييم بالبرامج وصنع السياسات (Para, 16).

٤- المصداقية Credibility

تعتمد مصداقية التقييم على خبرة واستقلالية المُقيّمين وعلى درجة الشفافية التي تتمتع بها عملية التقييم. ولتوافر المصداقية يجب أن يقوم التقييم على تضمين جوانب النجاح، بالإضافة لجوانب

الفضل في تقرير التقييم. كما أنه يجب على الدول المستفيدة المشاركة بشكل كامل في التقييم بهدف الارتقاء بالمصداقية والالتزام في عملية التقييم (18, Para)، فتوافر الشفافية في عملية التقييم يمثل بعداً هاماً لضمان مصداقية وشرعية التقييم (20, Para).

٥- الفائدة Usefulness

يجب أن تكون نتائج التقييم ملائمة ومفيدة، ويتم تقديمها بأسلوب واضح ودقيق حتى يكون هناك تأثير لعملية صنع القرارات ذات الصلة. فيجب أن تعكس النتائج مختلف الاهتمامات واحتياجات الأطراف العديدة المشاركة في عملية التنمية. ولذا فالوصول للمعلومات الخاصة بنتائج التقييم تمثل مكوناً هاماً لدعم الفائدة والنفع من عملية التقييم (21, Para).

ويجب مراعاة التوقيت عند إجراء التقييم ونشر نتائجه، حيث يجب إتاحة التقييمات في الوقت المناسب والملائم لعمليات صنع القرار. ولذا فمن المقترح أن يكون للتقييم دوراً هاماً يلعبه في المراحل المختلفة لتنفيذ المشروع أو البرنامج، وألا يتم إجراؤه كنوع من التقييم اللاحق Ex-post exercise. وهنا نشير إلى أن متابعة التقدم الذي يتم إنجازه في الأنشطة من مهام ومسئوليات الفريق التنفيذي. كما أن إجراء التقييمات عن طريق مقيمين مستقلين يُشكل بعداً مكملاً للمتابعة الدورية (22, Para).

٦- مشاركة المانحين والمستفيدين Participation of Donors and Recipients

يجب على كل من المانحين والمستفيدين المشاركة في عملية التقييم كلما كان ذلك ممكناً. وحيث أن نتائج التقييم تهم كلا الطرفين فإنه يجب على الشروط المرجعية للتقييم تناول القضايا ذات الاهتمام لكل شريك منهما، كما أنه يجب أن يعكس التقييم وجهات نظرهم حول فعالية وتأثير الأنشطة ذات الصلة بالبرنامج موضع التقييم. وهنا يجب تطبيق مبدأ النزاهة والاستقلالية خلال التقييم بشكل معادل لكل المستفيدين والمانحين. كما أن كل من المشاركة والنزاهة تساهم في تعزيز جودة التقييم والذي بدوره سيكون له آثار وعواقب هامة وذات دلالة للاستمرارية على المدى الطويل، حيث يُصبح المستفيدون هم المسئولين عن البرنامج بعد رحيل المانح (23, Para).

ويجب أن تُشكل وجهات نظر وخبرات المجموعات المتأثرة بالتقييم أينما كان ذلك ممكناً جزءاً مكملاً للتقييم (24, Para).

كما أن إشراك كل الأطراف يعطي فرصة للتعلم عن طريق العمل Learning by doing الأمر الذي سيساهم في تقوية مهارات وقدرات الدول المستفيدة كهدف ضروري وهام يجب الارتقاء به من خلال التدريب ومجالات الدعم الأخرى اللازمة للتطوير المؤسسي والإداري (25, Para).

٧- تعاون المانح Donor Co-operation

يُمثل التعاون بين المانحين بعداً هاماً حيث يُمكنهم التعلم من بعضهم البعض، بالإضافة لتجنب ازدواجية وتكرار الجهود المبذولة. ويجب تشجيع تعاون المانحين على تصميم وتطوير طرق وأدوات التقييم ومشاركة التقارير والمعلومات وتحسين فرص الوصول لنتائج التقييم. كما يجب الارتقاء

بالتقييمات المشتركة مع المانح لتحسين تفهم المناهج والإجراءات المتعلقة بالطرف الآخر، وتقليل العبء الإداري على المستفيد. ولكي يتم تيسير عملية التخطيط للتقييمات المشتركة يجب على المانحين تبادل خطط التقييم بشكل منهجي قبل وقت بدء عملية التنفيذ (Para, 26).

٨- برمجة التقييم Evaluation Programming

يجب على وكالة التنمية إعداد وتصميم وتطوير خطة شاملة لتقييم أنشطة المساعدات الإنمائية. وعند وضع مثل هذه الخطة يجب تنظيم الأنشطة المختلفة التي سيتم تقييمها إلى مجموعات فرعية مناسبة. كما يجب وضع الأولويات المتعلقة بهذه المجموعات الفرعية من الأنشطة وصياغة إطار زمني لها (Para, 27)

أما في حالة وكالات المساعدات الإنمائية التي لا تقوم بعمل ذلك بعد، يجب عليها إعداد وتصميم خطوط إرشادية و/أو قواعد أساسية لعملية التقييم. ويجب أن تتضمن هذه القواعد تحديد الحد الأدنى من المتطلبات الواجب توافرها لإجراء التقييمات اللازمة وكتابة التقارير (Para, 31).

٩- تصميم وتنفيذ التقييمات Design and Implementation of Evaluations

يجب التخطيط اللازم لكل تقييم، وصياغة الشروط المرجعية له بشكل يضمن تحقيق العناصر الآتية:

- تحديد الغرض من التقييم ونطاق عمله بما في ذلك تحديد المستفيدين من نتائج التقييم
- وصف الطرق التي يمكن استخدامها خلال عملية التقييم
- تحديد القواعد والمعايير التي على أساسها سيتم تقييم أداء المشروع/ أو البرنامج
- تحديد الموارد المتاحة والوقت اللازم لاستكمال إجراء التقييم (Para, 32).

ومن الهام جداً تحديد الأسئلة التي سيتم تناولها في التقييم - ويتم اعتبار هذه الأسئلة بمثابة «قضايا» التقييم. فتحديد هذه القضايا يوفر إطار عمل إدارياً لعملية التقييم وأساساً لضمان وضع وصياغة مجموعة من الخلاصات والتوصيات الرئيسية (Para, 35).

١٠- نشر التقارير والتغذية الراجعة Reporting Dissemination and Feedback

يجب أن تتسم تقارير التقييم بالوضوح والتحرر من اللغة الفنية وصعوبة الفهم كلما كان ممكناً، وأن يتضمن التقرير العناصر الآتية: ملخص تنفيذي وجزء يُخصص لعرض الأنشطة التي سيتم تقييمها، ووصف لطرق وأدوات التقييم المستخدمة، والنتائج الرئيسية، والدروس المستفادة، والخلاصات والتوصيات (التي يجب وضعها في جزء منفصل عن التقرير نفسه) (Para, 39).

وتُمثل التغذية الراجعة جزءاً ومكوناً هاماً لعملية التقييم حيث أنها تعمل بمثابة الرابط بين الأنشطة الماضية والأنشطة المستقبلية. وللتأكد من أن النتائج يمكن الاستفادة منها في سياسات مستقبلية وتطوير البرنامج، فمن المهم إنشاء وإعداد آلية للتغذية الراجعة تتضمن كل الأطراف المعنية ذات الصلة. وهذه الآلية تتضمن بعض التدابير مثل لجان التقييم، والحلقات النقاشية، وورش

العمل، والنظم الإلكترونية، وتقديم التقارير وإجراءات المتابعة. كما أن الوسائل غير الرسمية أيضا مثل التشبيك، والاتصالات الداخلية يمكن أن تسمح بنشر الأفكار والمعلومات. ولكي يتم إجراء ذلك بشكل فعال فإن عملية التغذية الراجعة تتطلب توافر الموارد البشرية، والمالية اللازمة، بالإضافة لدعم الإدارة العليا والأطراف الأخرى ذات الصلة (Para, 42).

مراجعة مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية (DAC) لتقييم المساعدات الإنمائية

في عام ١٩٩٨ قام أعضاء حزب العمال المختصون بتقييم المعونة (والذي يطلق عليه الآن شبكة لجنة المساعدات الإنمائية (DAC) Development Assistance Committee لتقييم التنمية) بمراجعة خبراتها المتعلقة بتطبيق مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية لتقييم المساعدات الإنمائية DAC Principles for evaluation of Development Assistance . ولقد كان الهدف هو اختبار تنفيذ واستخدام هذه المبادئ لتقييم تأثيرها وفائدتها وملاءمتها وإصدار التوصيات اللازمة. وتبرهن المقتطفات الموضحة أدناه على الجهود المستمرة المبذولة لتنفيذ المبادئ والإشارة إلى بعض الخطوات المستقبلية في هذا الصدد، والتي تم تقديمها وعرضها في الأجزاء من الثاني إلى الخامس في هذا الملحق . ويتضمن النص الكامل عرض نتائج تقييمية وتوصيات مستقبلية توصل إليها المقيّمون والمستخدمون.

ولقد أثبتت هذه المراجعة الكيفية التي يتطور بها التقييم في مجال التنمية بشكل كبير، حيث بدأ بتغيير بؤرة اهتمامه بشكل واضح. ولذا قام أعضاء شبكة لجنة المساعدات الإنمائية بإعادة تنظيم مكاتبهم المركزية للتقييم بشكل يوفر لهم دورا جديدا، وبتركيز أكبر على فعالية المعونة، وبالإضافة لذلك تحولت المكاتب المركزية الرئيسية للتقييم من التقييم التقليدي للمشروعات إلى تقييم البرامج، والتقييم القطاعي، والتقييم التجميعي، وتقييمات المساعدة القطرية. كما أصبح لدى الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اهتماماً بالنتائج التي تعظم ويزداد أثرها في مجال التنمية. هذا وتم إعطاء اهتمام أكبر للتقييمات اللامركزية، كما كان هناك دلائل على أن التقييم في الدول النامية بدأ في وضع جذوره.

ولقد أقر معظم الأعضاء بأنهم وصلوا لدرجة جيدة من الامتثال والالتزام بجوهر مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية (DAC) Development Assistance Committee لتقييم المساعدات الإنمائية. وبناءً على هذه النتائج فقد تم التوصل إلى أن هذه المبادئ ما زالت صالحة ومفيدة وهامة. ومع ذلك فإنه يوجد هناك اعتقاد كبير بأن هذه المبادئ بحاجة للاستكمال والتعزيز بدليل إرشادي توجيهي (عن طريق مثلاً عرض الممارسات الفضلى) في المجالات الرئيسية. وهذا يتضمن طرقاً ووسائل لتناول المفاضلة بين الاستقلالية والتضمين بشكل فعال ونحتاج إليها في تكوين الشراكات، وتحسين التغذية الراجعة، وممارسات الاتصال، والارتقاء بثقافة التقييم، وتنفيذ البرامج القطرية والتقييمات المشتركة، والارتقاء بالشراكات اللازمة، وتقييم المساعدات الإنسانية.

الجزء الثاني : معايير التقييم Evaluation Criteria

عند القيام بتقييم برامج ومشروعات التنمية فمن المفيد الأخذ في الاعتبار المعايير التالية في التقييم، والتي تم وضعها في مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية (DAC) *Development Assistance Committee (DAC) Principles for Evaluation of Development Assistance* لتقييم المساعدات الإنمائية

الملاءمة Relevance

ونعني بها المدى الذي يكون فيه النشاط متناسبا مع أولويات وسياسات المجموعة المستهدفة والمستفيدين والمانحين.

وعند تقييم مدى ملاءمة البرنامج أو المشروع فمن المفيد أن نأخذ في اعتبارنا الأسئلة الآتية :

- إلى أي مدى ما زالت أهداف البرنامج صالحة ومناسبة؟
- هل يوجد اتساق وتوافق بين أنشطة ومخرجات البرنامج مع الهدف العام، وتحقيق الأهداف الفرعية له؟
- هل يوجد اتساق بين أنشطة ومخرجات البرنامج مع الأثر المستهدف المراد تحقيقه؟

الفعالية Effectiveness

ونعني بها قياس المدى الذي استطاع فيه نشاط المعونة تحقيق أهدافه.

وعند تقييم فعالية برنامج أو مشروع فمن المفيد أن نأخذ في اعتبارنا الأسئلة الآتية :

- إلى أي مدى تم تحقيق وإنجاز الأهداف، أو مدى احتمالية تحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي العوامل الرئيسية التي أثرت على تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف الموضوعية؟

الكفاءة Efficiency

ونعني بها قياس المخرجات- النوعية والكمية - وعلاقتها بالمدخلات. ويعتبر مصطلح الكفاءة مصطلحاً اقتصادياً يتم استخدامه لتقييم المدى الذي أمكن للمعونة فيه استخدام أقل موارد متاحة لتحقيق الأهداف الموضوعية. وهذا يتطلب عامة مقارنة البدائل المختلفة المطروحة لتحقيق نفس المخرجات، والنظر فيما إذا تم تبني عملية تتسم بكفاءة عالية للوصول لهذه المخرجات.

وعند تقييم كفاءة برنامج أو مشروع فمن المفيد أن نأخذ في اعتبارنا الأسئلة الآتية :

- هل كانت الأنشطة فعالة من حيث التكلفة؟
- هل تم تحقيق الأهداف في الوقت المناسب؟
- هل تم تنفيذ البرنامج أو المشروع بطريقة وأسلوب يتسم بالكفاءة بالمقارنة مع البدائل الأخرى؟

الأثر Impact

ونعني به التغييرات الإيجابية والسلبية التي أثمر عنها التدخل الإنمائي سواء كانت هذه التغييرات مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة. وهذا يتضمن الآثار الناتجة عن النشاط وانعكاسها على المؤشرات الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية وغيرها من المؤشرات. ويجب أن يهتم الفحص هنا بكل من النتائج المقصودة وغير المقصودة منها، وأن تتضمن الآثار الإيجابية والسلبية للعوامل الخارجية مثل التغييرات المرتبطة بالتجارة وبالظروف المالية المحيطة.

وعند تقييم مدى أثر البرنامج أو المشروع فمن المفيد أن نأخذ في اعتبارنا الأسئلة الآتية :

- ما الذي حدث كنتيجة للبرنامج أو المشروع؟
- ما هي الاختلافات الحقيقية التي أحدثها النشاط في المستفيدين؟
- كم عدد الأفراد الذين تأثروا بهذه التغييرات؟

الاستدامة Sustainability

ونعني بالاستدامة أو الاستمرارية قياس احتمالية استدامة الاستفادة من النشاط بعد انتهاء تمويل المانح لهذا النشاط، وهنا نُشير إلى أن المشروعات يجب تمتعها بالاستمرارية البيئية، بالإضافة للاستمرارية المالية.

وعند تقييم استمرارية برنامج أو مشروع، فمن المفيد أن نأخذ في اعتبارنا الأسئلة الآتية :

إلى أي مدى استمرت فوائد البرنامج أو المشروع بعد توقف التمويل؟

ما هي العوامل الرئيسية التي أثرت على تحقيق أو عدم تحقيق استدامة البرنامج أو المشروع؟

الجزء الثالث: نظم التقييم واستخدامه : أداة عمل لمراجعة وتقييم النظراء

لقد تم إعداد وتطوير إطار عمل في مارس عام ٢٠٠٦ على أساس تحليل شامل لمراجعة النظراء، والذي أُجري خلال فترة ثماني سنوات. ولقد تم تصميم هذا الإطار لتقوية وظيفة التقييم والارتقاء بالشفافية والمساءلة في وكالات التنمية، ولقد كانت مراجعة النظراء في ذهن من قاموا بتصميم هذا الإطار، كما أنه يعتبر بمثابة أداة إدارية تُستخدم لتحسين ممارسات التقييم في وكالات المعونة المختلفة. فهي أداة «نشطة» بمعنى أنه يتم تحديثها بالرجوع لخبرات المهتمين والعاملين في المجال.

١- سياسة التقييم ودور ومسئوليات وأهداف وحدة التقييم

- هل يوجد لدى الوزارة/ أووكالة المساعدة سياسة للتقييم؟
- هل تقوم هذه السياسة بتوصيف الدور، والهيكل، ونظام الإدارة، والموقع الوظيفي لوحدة التقييم داخل نطاق الهيكل المؤسسي للمعونة؟

- هل توفر وظيفة التقييم تغطية شاملة لبرنامج التعاون الإنمائي؟
- طبقاً للسياسة الموضوعية هل يساهم التقييم في التعلم المؤسسي والمساءلة؟
- ما هو شكل العلاقة بين مفاهيم التقييم و « التدقيق » Audit داخل نطاق الوكالة؟
- كيف تم تحديد أدوار وحدات التقييم وتنسيقها في البلاد التي يوجد بها اثنتان أو أكثر من وكالات المعونة؟

◀ هل سياسة التقييم معروفة ويتم تنفيذها داخل نطاق وكالة المعونة بشكل كافٍ؟

٢- النزاهة والشفافية والاستقلالية

- لأي مدى كانت وحدة التقييم وعملية التقييم مستقلة عن خطوط الإدارة؟
- ما هي الآليات الرسمية والواقعية التي تضمن أو تعوق استقلالية وحدة التقييم؟
- ما هي خبرات وحدة التقييم في الكشف عن جوانب النجاح والفشل في برامج المعونة وتنفيذها؟
- هل تتسم عملية التقييم بالشفافية الكافية لضمان مصداقية وشرعية التقييم؟ هل يتم نشر نتائج التقييم بشكل دوري ومستمر على العامة؟
- كيف يتم التوازن بين الاستقلالية وبين الحاجة للتفاعل مع خطوط الإدارة التي يتعامل معها النظام؟

◀ هل يتم التعامل مع عملية التقييم وتقارير التقييم بكل نزاهة من جانب الأطراف الأخرى غير المسؤولة عن التقييم داخل وخارج وكالة التنمية؟

٢- الموارد البشرية والمالية

- هل تم دعم التقييم بالموارد المالية والبشرية المناسبة؟
- هل يوجد لدى وحدة التقييم موازنة محددة؟ هل هي موازنة سنوية أم تغطي عدة سنوات؟ هل تغطي الموازنة الأنشطة التي تستهدف الارتقاء بالتغذية الراجعة، واستخدام التقييم، وإدارة المعرفة المتعلقة بالتقييم؟
- هل يوجد لدى الموظفين خبرات معينة في مجال التقييم، وإذا لم يتم توافر هذه الخبرات هل توجد بعض البرامج التدريبية المتاحة؟
- هل توجد هناك سياسة لاختيار الاستشاريين المتخصصين في ضوء المؤهلات المطلوبة ومعايير النزاهة والمعايير الأخلاقية الأخرى؟

٤- الشراكات وبناء القدرات في مجال التقييم

- لأي مدى يشارك المستفيدون في عملية التقييم؟
- لأي مدى تعتمد الوكالة على مُقيمين محليين، أو على طرف ثالث من الدول الشريكة في حالة عدم توافر المُقيم المحلي؟

- هل تشارك الوكالة في تقييمات تعتمد بشكل أساسي على الشريك؟
- هل تقوم وحدة التقييم بدعم برامج التدريب وبرامج بناء القدرات في الدول الشريكة؟

◀ كيف ينظر الشركاء / والمستفيدون / والمنظمات المحلية غير الحكومية لعمليات ومنتجات التقييم التي تم إجراؤها، واختباره في ضوء معايير الجودة والاستقلالية والموضوعية والفائدة والنفع والشراكات الموجهة؟

٥- الجودة Quality

- كيف تتأكد وحدة التقييم من جودة التقييم (بما في ذلك تقارير التقييم وعملية التقييم)؟
- هل توجد لدى الوكالة أدلة إرشادية لإجراء التقييم وتقوم الأطراف المعنية باستخدامها؟
- هل قامت الوكالة بإعداد وتطوير قواعد ومعايير أساسية لتقييم وتحسين جودة تقارير التقييم؟

◀ كيف يتم النظر إلى جودة منتجات وعمليات التقييم عبر الوكالة؟

٦- التخطيط والتنسيق والتناغم

- هل يوجد لدى الوكالة خطة للتقييم متعددة السنوات تصف التقييمات المستقبلية وفقاً لإطار زمني محدد؟
- كيف تم إعداد وتطوير خطة للتقييم؟ ومن الذي داخل المنظمة الذي يقوم بتحديد الأولويات ذات الصلة، وكيف يتم ذلك؟
- كيف تم تنظيم وظيفة التقييم عند مشاركة أو تحمل المسؤولية بين وكالتين أو أكثر من الوكالات في الدول الأعضاء بلجنة المساعدات الإنمائية؟
- هل تقوم وحدة التقييم بتنسيق أنشطة التقييم الخاصة بها مع المانحين الآخرين؟
- كيف يتم تنسيق أنشطة التقييم على المستوى الميداني المحلي؟ هل تعتبر السلطة القائمة في التقييم مركزية أم لامركزية؟
- هل تشارك وحدة التقييم في تقييمات مشتركة تضم العديد من المانحين والشركاء؟
- هل تقوم وحدة التقييم / وكالة المعونة باستخدام معلومات التقييم الواردة من المنظمات المانحة الأخرى؟
- بأي أسلوب أو طريقة تقوم الوكالة بتقييم فعالية مساهماتها مع المنظمات متعددة الأطراف؟ ولأي مدى تعتمد على نظم التقييم الموجودة بالوكالات متعددة الأطراف؟

٧- النشر، والتغذية الراجعة، وإدارة المعرفة والتعلم

- كيف يتم نشر نتائج التقييم؟ وبالإضافة للتقارير هل يتم استخدام أدوات اتصال أخرى؟ (بيان، أو مؤتمر صحفي، أو مقالات، أو تقارير سنوية توفر جمع شامل للنتائج)؟

- ما هي الآليات المتوافرة من وجود تغذية راجعة لنتائج التقييم من قبل صنّاع السياسات، والفريق التنفيذي، وعمامة الشعب؟
- ما هي الآليات الموجودة للتأكد من إتاحة المعرفة التي يتم التوصل إليها من التقييم للموظفين والأطراف المعنية الأخرى؟

◀ هل يتم اعتبار التقييم «أداة تعلم» من جانب موظفي الوكالة؟

٨. استخدام التقييم

- من هم المستخدمون الرئيسيون للتقييمات من داخل وخارج وكالة المعونة؟
- هل يستجيب التقييم لاحتياجات المعلومات كما عبر عنها البرلمانين، ومكاتب التدقيق، والحكومة، وعمامة الشعب؟
- هل توجد هناك نُظم للتأكد من متابعة وتنفيذ نتائج وتوصيات التقييم؟
- هل تعمل وكالة المعونة/ أو الوزارة على الارتقاء بمجال متابعة النتائج التي يتم التوصل إليها من جانب الأطراف المعنية (من خلال مثلاً الجماعات الموجهة، واللجان والمجالس الاستشارية)؟
- هل تضمن عمليات صنع القرار الارتقاء باستخدام التقييم في صياغة السياسات ذات الصلة؟
- هل توجد هناك أمثلة حديثة تم فيها إجراء تغييرات كبيرة في سياسة معينة بناءً على نتائج وتوصيات التقييم؟
- هل توجد هناك أمثلة توضح استخدام التقييم للارتقاء بالآليات المساءلة؟

◀ ما هي وجهات نظر الأطراف الأخرى غير المسؤولة عن التقييم (مثل الإدارات التشغيلية، أو إدارة السياسات، أو المكاتب الميدانية ... الخ) فيما يتعلق بفائدة وجدوى وأثر التقييم؟

الجزء الرابع: معايير لجنة المساعدات الانمائية لجودة التقييم DAC Evaluation Quality Standards

لقد تمت الموافقة على معايير لجنة المساعدات الانمائية Development Assistance Committee (DAC) لجودة التقييم عام ٢٠٠٦ بهدف القيام بعملية تطبيق تجريبي لها لفترة تستغرق ثلاث سنوات. ولقد ساهمت الخبرات المتعلقة باستخدام هذه المعايير عن طريق الأعضاء والشركاء المهتمين بالتوصل لاتفاق عام حول هذه المعايير في عام ٢٠٠٩.

تتضمن معايير التقييم التي تلتزم بمبادئ لجنة المساعدات الانمائية Development

Assistance Committee (DAC) لتقييم المساعدات الإنمائية النزاهة والاستقلالية والمصادقية والشفافية، كما أنه يجب قراءتها في ضوء علاقتها بهذه المبادئ. وتُركز المبادئ على الإدارة والترتيبات والتدابير المؤسسية لنظم التقييم داخل وكالات التنمية. وعلى النقيض من ذلك فإن هذه المعايير ترشدنا وتوجهنا بشأن إجراء التقييمات وإعداد تقارير التقييم. كما أن هذه المعايير تحدد المكونات والعناصر الرئيسية التي نحتاج إليها لإجراء تقييم ومنهج تقييمي ذي جودة عالية. وتعمل هذه المعايير بمثابة دليل إرشادي للممارسات الجيدة وتستهدف تحسين جودة تقييمات التنمية. وحيث أن هذه المعايير ليست مُلزمة لكل تقييم فإنه يجب تطبيقها بشكل واسع النطاق كلما كان ذلك ممكناً، مع تقديم تفسيرات موجزة لها كلما كان ذلك ممكناً.

١- مبرر، وغرض، وأهداف التقييم

١-١ مبرر التقييم: Rationale

وصف لماذا يتم التقييم في هذا الوقت والفائدة المتأتية من إجراءه وتنفيذه.

٢-١ الغرض العام من التقييم: The purpose

يجب أن يتماشى الغرض من التقييم مع وظائف التعليم والمساءلة للتقييمات المختلفة. وعلى سبيل المثال يمكن أن يكون الغرض العام من التقييم كما يأتي:

- المساهمة في تحسين سياسة أو إجراءات أو أساليب التنمية
- دراسة مدى الاحتياج لمواصلة أو استمرار مشروع أو برنامج أو إيقافه
- تقديم تقارير للأطراف المعنية ودافعي الضرائب حول النفقات العامة، ونتائج التنمية

٢-١ الأهداف المحددة للتقييم: The Objectives

توضح الأهداف المحددة للتقييم ما الغرض الذي تسعى عملية التقييم إلى الكشف عنه. ومن ذلك على سبيل المثال:

- التحقق من النتائج (المخرجات والنتائج متوسطة المدى والأثر)، وتقييم مدى فعالية أحد التدخلات الإنمائية المحددة، وكفايتها ومدى ملاءمتها واستمراريتها
- تقديم الاستنتاجات والخلاصات والتوصيات المتعلقة بأحد التدخلات الإنمائية (سياسة أو مشروع أو برنامج ما)

٢-٢ موضوع ونطاق التقييم

١-٢ نطاق التقييم: Scope

يتم تحديد التدخل الإنمائي الذي يتم تقييمه بوضوح (موضوع التقييم)، وذلك بتوضيح منطوق ونظرية التدخل الإنمائي، وتحديد نطاقه، والفترة الزمنية، والمبالغ التي تم إنفاقها بالفعل، والمنطقة الجغرافية، والمجموعات المستهدفة، بالإضافة للأبعاد الأخرى التي سيتناولها التقييم.

٢-٢ مبرر التدخل ونتائجه

بإيجاز فإن تقرير التقييم يصف، ويقوم بتقييم الإطار المنطقي للتدخل كما أنه يقوم بالتمييز بين النتائج على مستوياتها المختلفة: المدخلات، والأنشطة، والنتائج متوسطة المدى والآثار.

٣-٢ معايير التقييم

يتبع التقييم معايير لجنة المساعدات الإنمائية المتفق عليها والمختصة بتقديم المساعدات التنموية التي تشمل: الملاءمة، والكفاءة، والفعالية، والأثر، والاستدامة. ويُعتمد تطبيق هذه المعايير وأي معايير إضافية على المسائل المتعلقة بالتقييم وأهدافه. وفي حالة عدم تطبيق معيار معين و/أو معايير إضافية أخرى يتم توضيح ذلك في تقرير التقييم كما يتم تحديد جميع المعايير التي تم تطبيقها بشكل واضح لا لبس فيه.

٤-٢ أسئلة التقييم

يتم ترجمة أهداف التقييم إلى أسئلة محددة، وذات صلة بعملية التقييم كما يتم توثيق أي مراجعات تم إجراؤها على الأسئلة الأصلية، وتضمينها داخل التقرير حتى يتم التعرف عما إذا قام فريق التقييم بتقييم التدخل الإنمائي بالإجابة على هذه الأسئلة بشكل يتسم بالكفاءة من عدمه.

٣-٢ سياق التقييم

١-٢ سياق التدخل الإنمائي وسياق السياسة :

يوضح تقرير التقييم السياق الذي يتم فيه تنفيذ التدخل الإنمائي، ويشمل ذلك سياق السياسة العامة ذات الصلة بالتدخل الإنمائي، وسياسات الوكالات التنموية، وسياسات الشركاء، والأهداف، والاستراتيجيات. كما يشمل ذلك السياق الذي تتم فيه التنمية بما في ذلك العوامل الاقتصادية على المستويين الإقليمي والوطني ومستويات التنمية، هذا بالإضافة إلى أن سياق السياسة العامة قد يتضمن: إستراتيجيات الحد من الفقر، والمساواة في قضايا النوع الاجتماعي، والحماية البيئية، وحقوق الإنسان.

٢-٢ السياق المؤسسي:

يوضح تقرير التقييم وصف للبيئة المؤسسية، ومشاركة الأطراف المعنية بالتدخل الإنمائي بحيث يُمكن تحديد مدى تأثيرهم وتقييم هذا التأثير.

٣-٢ السياق الاجتماعي - السياسي:

يوضح تقرير التقييم وصف للسياق الاجتماعي السياسي الذي يتم فيه تنفيذ التدخل الإنمائي، وتأثيرها على تحقيق وإنجاز النتائج، والتأثيرات المتعلقة بالتدخل الإنمائي.

٤-٢ ترتيبات التنفيذ

يوضح تقرير التقييم ويصف الترتيبات والتدابير التنظيمية التي تم توفيرها لتنفيذ التدخل الإنمائي بما فيها دور المانحين والشركاء.

٤- منهجية التقييم

١-٤ تفسير المنهجية المستخدمة

يوضح ويصف تقرير التقييم المنهجية التي سيتم اتباعها في التقييم وعملياته المختلفة.

كما يناقش قضايا الصدق والموثوقية. ويوضح التقرير أيضا العقبات أو الصعوبات التي تم مواجهتها، ومدى تأثيرها على التقييم بما في ذلك تأثيرها على استقلالية التقييم. كما يقوم التقرير بعرض الوصف التفصيلي للطرق والأدوات المستخدمة لجمع وإدارة ومعالجة البيانات والمعلومات. وفي النهاية يجب عرض تفسير لمبررات اختيار المنهجية المستخدمة، والقيود، وجوانب القصور، والتحديات التي تم مواجهتها في هذا الصدد.

٢-٤ تقييم النتائج

يتم تحديد طرق تقييم النتائج كما يجب تناول عوامل الإسناد والعوامل التي ساهمت/أو أعاققت التوصل لهذه النتائج. وإذا تم استخدام المؤشرات كأساس لتقييم النتائج، فإن هذه المؤشرات يجب أن تكون ذكية (محددة ويمكن قياسها، ويمكن إنجازها، وتكون ملائمة ومحددة بإطار زمني).

٣-٤ استشارة الأطراف المعنية

يجب إشراك ومشاركة الأطراف المعنية في عملية التقييم لتحديد القضايا الرئيسية، والمساهمة في مدخلات التقييم. وهنا يجب إشراك كل من المانحين والشركاء. ويجب أن يوضح التقرير ويشير إلى الأطراف المعنية التي تم استشارتها، ومعايير اختيارهم، ووصف شكل المشاركة الخاصة بالأطراف المعنية. وإذا لم يتم استشارة القدر الكافي من الأطراف المعنية فإنه يجب وصف الطرق المستخدمة وأسباب اختيار أطراف معنية محددة بعينها.

٤-٤ اختيار وسحب العينات

يقوم تقرير التقييم بتفسير عملية اختيار العينات المستهدفة بما في ذلك تحديد المحددات المتعلقة بعينة التقييم الممثلة.

٥-٤ فريق التقييم

يجب تمتع أعضاء فريق التقييم الذي يتم تشكيله بمجموعة من مهارات التقييم والمعرفة المتخصصة في هذا المجال. وتتم مراعاة الموازنة بين الجنسين، كما يشتمل الفريق على متخصصين من الدول الشريكة أو المناطق المعنية.

٥-٥ مصادر المعلومات

١-٥ الشفافية في مصادر المعلومات.

يقوم تقرير التقييم بوصف وتوضيح مصادر المعلومات المستخدمة (الوثائق، والمبحوثين، والإطار النظري،... الخ) بشكل يتسم بالتفصيل حتى يمكن تقييم مدى كفاية المعلومات التي يتم الحصول عليها.

ويتضمن ذلك استكمال دليل المقابلات والمستندات الأخرى بالشكل الذي لا يتعارض فيه ذلك مع خصوصية وسرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من المشاركين.

٢-٥ صدق ودقة مصادر المعلومات

تتضمن تلك الخطوة قيام التقييم بالتحقق والتدقيق في مصادر المعلومات المستخدمة وصدق هذه البيانات باستخدام الطرق المختلفة للحصول على البيانات.

٦- الاستقلالية

٦-١ استقلالية المقيمين عن الأطراف المعنية

يجب أن يشير التقرير إلى درجة استقلالية المقيمين عن التدخل الإنمائي والسياسات والإجراءات والوظائف الإدارية ذات الصلة، وكذلك عن المستفيدين المعنيين بهذا التدخل، وأن تتم معالجة أي تضارب محتمل في المصالح بانفتاح وأمانة.

٦-٢ إجراء عملية تقييم حرة ومنفتحة

يجب أن يكون فريق التقييم قادراً على العمل بكل حرية وبدون وجود أى تأثيرات خارجية أو تدخل من الآخرين، كما يجب التأكيد على التعاون وإتاحة المعلومات ذات الصلة. كما يجب أن يشير التقرير إلى أى صعوبات قد يكون لها تأثير على عملية التقييم.

٧- أخلاقيات التقييم

٧-١ إجراء التقييم بأسلوب مهني وأخلاقي

عند تصميم وتنفيذ عملية التقييم يجب أن يراعي المقيم اعتبارات النوع والعمق وتفاوت القدرات والعمر والتوجهات الجنسية واللغة والاختلافات الأخرى لدى الأطراف المعنية، وأن يتم تنفيذ ذلك بكل نزاهة وأمانة. هذا ويجب حماية حقوق ورفاهية المشاركين في عملية التقييم. وبالإضافة لذلك يجب مراعاة السرية وعدم الكشف ما أمكن عن اسم من يقوم بالإدلاء بمعلومات ضرورية وهامة، وحماية ذلك بالقانون كلما تطلب الأمر ذلك.

٧-٢ الاعتراف بعدم الاتفاق داخل فريق التقييم

يجب أن تتاح الفرصة لفريق التقييم للفصل بين الجوانب الشخصية وإبعادها عند القيام بإصدار أحكام وتقديرات وتوصيات معينة. ويتضمن التقرير بيانات لأي آراء أو خلافات لم يتم التوصل لحلها داخل أعضاء الفريق.

٨- ضمان الجودة

٨-١ تضمين تعليقات الأطراف المعنية

يتم منح الأطراف المعنية فرصة طرح الملاحظات حول مسودة التقرير بحيث يعكس تقرير التقييم النهائي هذه الملاحظات. ويتم من خلاله الإقرار بأي خلافات جوهرية ضمن أعضاء الفريق. أما بالنسبة للخلافات المتعلقة بالوقائع التي يمكن التحقق من صحتها فيتولى المقيّمون التقصي وتغيير المسودة وفق الضرورة. وفي حالة الاختلاف في الرأي أو التأويل والتفسير يتم إضافة تعليقات ملاحظات الأطراف المعنية بصورة حرفية في ملحق التقرير، أو تذييلها بحاشية التقرير بحيث لا يتعارض ذلك مع حقوق ومصالح المشاركين.

٨-٢ مراقبة الجودة

تتم مراقبة الجودة طوال عملية التقييم ويتم تنفيذ هذه المراقبة على الجودة من خلال الآليات الداخلية و/أو الخارجية، وذلك تبعاً لنطاق التقييم ومدى تعقده، على سبيل المثال

مراجعة النظراء، أو مجلس الاستشاريين أو المجموعة المرجعية. وتلتزم عملية مراقبة الجودة بمبدأ استقلالية المُقيّم.

٩- مواءمة نتائج التقييم

٩-١ صياغة نتائج التقييم.

يجب أن تتواءم نتائج التقييم مع الهدف والغرض الذي تم من أجله إجراء التقييم. ويجب استخلاص نتائج التقييم من خلال الإجابة على أسئلة التقييم وتحليل البيانات. كما يجب أن توضح الخطوط المرتبطة بالأدلة التي تدعم وتوثق الخلاصات التي تم التوصل إليها، ويجب تفسير أى اختلافات بين التخطيط والتنفيذ الفعلي لما يتم تقييمه.

٩-٢ تنفيذ التقييم خلال زمن محدد وبموازنة مخصصة

يتم إجراء التقييم ونشر النتائج والوصول إليها من قبل الأطراف المعنية وغيرهم في وقت مناسب، وذلك لتحقيق أهداف التقييم. كما يتم تنفيذ التقييم بفعالية، وفي نطاق الموازنة المخصصة. ويتم إعداد تقارير توضيحية عن أى اختلافات لم يتوقع حدوثها في الإطار الزمني، والموازنة المحددين، حيث تتم مناقشتها مع الأطراف المعنية والموافقة عليها.

٩-٣ التوصيات والدروس المستفادة

يجب أن تتسم التوصيات والدروس المستفادة بالملاءمة وباستهدافها للمستخدمين المقصودين لها والقادرين على تحمل مسئولية تفعيل هذه التوصيات. كما يجب أن تتضمن هذه التوصيات مقترحات قابلة للتنفيذ ودروسا مستفادة يمكن نشرها، وارتباطها بخلاصات قابلة للتطبيق على نطاق واسع.

٩-٤ استخدام التقييم

يتطلب التقييم إقرار والتزام واضح من الإدارة فيما يتعلق بمتابعة نتائج التقييم. فالإدارة هنا سوف تضمن النشر المنهجي المنظم لهذه النتائج، والاحتفاظ بها جيداً، وإدارة مخرجات التقييم بشكل يضمن الوصول إليها بشكل سهل وقراءتها والإطلاع عليها من قبل الآخرين بهدف تعظيم الاستفادة المتعلقة بنتائج التقييم.

١٠-١ اكتمال التقييم

١٠-١ أسئلة التقييم يتم الإجابة عنها من خلال الخلاصات

يقوم تقرير التقييم بالإجابة على كل أسئلة التقييم، والاحتياجات المختلفة من المعلومات والتي تم إيضاحها في نطاق عمل التقييم. وفي حالة تعذر الإجابة يتم توفير الإيضاحات اللازمة.

١٠-٢ وضوح التحليل

يتم استخراج استنتاجات التقييم بصورة منطقية من تحليل البيانات، مع تقديم دليل واضح لدعم الخلاصات التي تم التوصل إليها. ويتم دعم الخلاصات بواسطة الاستنتاجات

والتحليل. ويتبع ذلك بيان التوصيات والدروس المستفادة من الخلاصات، كما يتم بيان أي افتراضات قام على أساسها التحليل بشكل صريح.

٢-١٠ التمييز بين الخلاصات والتوصيات والدروس المستفادة

يجب أن يعرض تقرير التقييم الاستنتاجات والخلاصات والتوصيات والدروس المستفادة بشكل منفصل، وذلك مع التمييز بينها تمييزاً منطقياً وواضحاً. فالخلاصات تعتبر بمثابة نتائج يتم إرفاق الأدلة التي تدعمها من خلال التحليل. في حين أن التوصيات والدروس المستفادة يتم تدفقها بصورة منطقية عبر هذه الخلاصات.

٤-١٠ وضوح ملخص التقرير وتمثيله للمحتوى

يحتوي التقرير المكتوب للتقييم على ملخص تنفيذي. ويوفر الملخص نظرة عامة عن التقرير، مع إبراز أهم الاستنتاجات والخلاصات والتوصيات وأي دروس عامة مستفادة.

الجزء الخامس: الوثائق الاسترشادية Guidance Documents

كاستجابة للحاجة لوجود دليل إرشادي محدد في مجالات معينة لتقييم التنمية، والبناء على الخبرات المتوافرة في مجال التقييم. بالإضافة للمعايير والقواعد الأساسية التي تم وصفها أعلاه، تم إعداد وتطوير عدد من الوثائق ذات الصلة والتي يمكن استخدامها لقيادة سياسة التقييم وممارساته. وفيما يلي نورد بعضاً من هذه الوثائق الاسترشادية.

توجيه وإرشاد تقييم أنشطة منع نشوب النزاعات وبناء المصالحة: مسودة عمل لفترة

تطبيق البرنامج

(OECD, 2008)

تلخص هذه الوثيقة التحديات والممارسات الجيدة الناشئة عن تقييم أنشطة منع نشوب النزاعات وبناء السلام والمصالحة.

مع نمو وتزايد الموارد المالية للمعونة والوقت والجهد الذي تم تكريسه لمنع نشوب النزاعات وبناء السلام والمصالحة، تزايد الاهتمام بتعلم ومعرفة المزيد عما يعمل جيداً، وعما لا يعمل جيداً في هذا المجال، وماذا يحدث ذلك. وتبحث هذه الوثيقة الاسترشادية في الإجابة على الأسئلة المتعلقة بزيادة التوجه نحو تنفيذ وإجراء تقييمات لمشروعات وبرامج وسياسات لمنع نشوب النزاعات وبناء السلام والمصالحة. وهذا في حد ذاته من الممكن التعلم منه في ضوء المنهج المنظم، ويساهم في تعزيز المساءلة، وفي النهاية يزيد من فعالية العمل في مجال بناء السلام.

وفيما يلي بعض الرسائل الرئيسية التي تتضمنها هذه الوثيقة الاسترشادية:

- يجب على المانحين الارتقاء بالتقييم المنهجي العلمي ذي الجودة العالية لكل الجهود المبذولة لمنع نشوب النزاعات وبناء السلام – بما في ذلك الأعمال التي يتم تنفيذها عن طريق شركاء التنفيذ مثل المنظمات غير الحكومية.
- يجب تيسير إجراء هذه التقييمات من خلال تصميم برامجي أفضل.
- يوجد هناك حاجة لإعداد وتصميم تدخلات تتسم بالتماسك والتنسيق لإحداث تقدم نحو إقرار السلام.
- تحتاج المفاهيم والتعريفات المتعلقة بمنع نشوب النزاعات وبناء السلام لمزيد من الإيضاح.

توجيه وإرشاد لإدارة التقييمات المشتركة

(OECD, 2006)

يوفر هذا الإصدار بعض الإرشاد والتوجيه لإدارة التقييمات المشتركة لبرامج التنمية، ويستهدف ذلك زيادة فعالية التقييم المشترك. ولقد استعان هذا الإصدار بمراجعة كبيرة لكل الخبرات المتاحة في مجال «التقييم المشترك مثل: الخبرات المعاصرة، والدروس المستفادة، والبدائل المستقبلية». بالإضافة للإصدار الاسترشادي الأخير «ممارسات فعالة في إجراء تقييمات مشتركة مع مانحين متعددين» (٢٠٠٠).

ولم يكن التركيز في هذا الإصدار على التقييم بالمشاركة بمختلف فنياته وبإشراك الأطراف المعنية في عملية التقييم، وإنما التركيز كان على التقييمات التي أجريت بالمشاركة مع أكثر من وكالة تموية واحدة. وتعتبر مثل هذه المناهج التعاونية والتي يقوم مانحون وشركاء متعددون بالعمل فيها، أو أن يكون هناك نوع من الاتحاد والتعاون بين اثنين منهما أو أكثر مفيدة في الوقت الذي يقوم فيها المجتمع الدولي بوضع أولويات للمسئولية المتبادلة في تحقيق وإنجاز نتائج التنمية، فضلاً عن الاهتمام بالمناهج المشتركة المستخدمة في إدارة المعونة.

وتتمتع التقييمات المشتركة بالعديد من الفوائد لكل الشركاء والتي من بينها ما يأتي

- تبادل بناء القدرات والتعلم بين الشركاء
- بناء المشاركة والملكية
- المشاركة في أعباء العمل
- زيادة شرعية وصحة النتائج
- تقليل العدد العام للتقييمات وإجمالي المصاريف والتنفقات بالنسبة للدول الشريكة.

ومع ذلك فإن العمل المشترك يُمكنه أن يُثمر عن تكاليف وتحديات محددة، وهذا يمكن أن يفرض عبئاً على الوكالات المانحة. فلكي نصل إلى بناء توافق وإجماع بين هذه الوكالات المختلفة والحفاظ على

عمليات تسويق فعالة، يمكن أن يستنزف ذلك كثيراً من المال والوقت، مما قد يؤدي إلى تأخير في استكمال تنفيذ التقييمات المشتركة المعقدة التي قد تؤثر سلباً على التوقيت المحدد والملاءمة المطلوبة.

تغذية راجعة للتقييم من أجل تعلم ومساءلة فعالة

(OECD, 2001)

يقوم هذا الإصدار بإلقاء الضوء على النظم المختلفة للتغذية الراجعة، ويعرض المجالات المحددة باعتبارها المجالات الأكثر ملاءمة لتحسين التغذية الراجعة للتقييم. كما أنه يشير إلى القضايا والتحديات الرئيسية التي تواجه التغذية الراجعة للتقييم، وطرق التعامل مع هذه القضايا والتحديات. يوجد هناك تحدٍ رئيس في نقل النتائج إلى الأطراف الرئيسية المعنية بهذه النتائج سواء كانوا من داخل أو خارج وكالات التنمية. وأن التغذية الراجعة والتواصل حول نتائج التقييم تُعتبر بمثابة أجزاء مُكملة لدورة التقييم. فالتغذية الراجعة الفعالة تساهم في تحسين سياسات وبرامج وممارسات التنمية عن طريق تزويد صنّاع القرار بالمعلومات الهامة ذات الصلة، وذلك من أجل إصدار قرارات هامة. فالاختلاف بين الوكالات المختلفة فيما يتعلق بخلفيتها وهيكلها وأولوياتها يعني أنه لا يوجد مجال لاستخدام مناهج موحدة حيث قد تكون غير مناسبة. وبالإضافة لذلك يوجد هناك حاجة لتحديد عدد من خطط العمل على مستويات متنوعة. وتتضمن الإجراءات المقترحة لتحسين التغذية الراجعة في التقييم العناصر الآتية:

- اتخاذ خطوات لتفهم كيف يحدث التعلم داخل وخارج المنظمة، وتحديد أين توجد العقبات في هذا الصدد
- تقييم الكيفية التي يُمكن بها تحسين أبعاد الملاءمة والتوقيت بالنسبة للتغذية الراجعة في التقييم، واتخاذ الخطوات اللازمة للتأكد من حدوث ذلك
- إعداد وتطوير منظور إستراتيجي يساهم في التعامل مع الكيفية التي يمكن بها تعديل مناهج التغذية الراجعة، وذلك من أجل أن تتواءم مع الاحتياجات المختلفة لهذه المعلومات من قبل المستهدفين
- بذل المزيد من الجهد لإيجاد طرق أفضل لاشراك الأطراف المعنية الشريكة في العمل التقييمي، بما في ذلك دروس التغذية الراجعة للتقييم
- اتخاذ خطوات لزيادة فرص وحوافز التعلم داخل نطاق المنظمة (من التقييمات التي تم إنجازها كافة، ومن المصادر الأخرى).

توجيه وإرشاد عن تقييم المساعدات الإنسانية في حالات الطوارئ المعقدة

(OECD, 1999)

يستهدف هذا الإصدار هؤلاء الذين يُعهد إليهم مسئوليات تتعلق بتصميم وإدارة تقييمات برامج المساعدات الإنسانية.

وتاريخياً فإن المساعدات الإنسانية لم تكن موضع اهتمام مثل غيرها من التقييمات مثل المساعدات الإنمائية، خاصة فيما يتعلق بإجراءات التقييم الفعال. وعندما بدأت المخصصات المالية من مكتب المساعدات الإنمائية (ODA) Official Development Assistance للمساعدات الإنسانية بالتزايد، وازدياد الوعي بزيادة مستوى التعقيد المتعلق به، بدأت الحاجة لإعداد وتصميم وتطوير منهجيات مناسبة لتقييم مثل هذه البرامج بالظهور. ويقوم هذا الإصدار باستكمال مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية لتقييم المساعدات الإنمائية عن طريق إلقاء الضوء على جوانب التقييم التي تتطلب اهتماماً خاصاً بمجال المساعدات الإنسانية.

شبكة لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون الاقتصادي

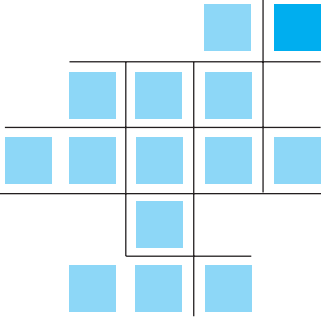
تقييم التنمية وتقييم التعاون في مجال التنمية

ملخص المعايير والقواعد الرئيسية

لقد كان المكون الرئيس لشبكة لجنة المساعدات الإنمائية Development Assistance Committee (DAC) في مهمة تقييم التنمية هو إنشاء وتطوير معايير وقواعد أساسية لتقييم التنمية يكون متعارفاً عليها دولياً. وهذا يساهم في مجال سياسة التقييم وممارساته، كما يساهم أيضاً في المناهج المتناغمة، والتي تتماشى مع إعلان باريس لفعالية المعونة. ولقد تم بناء هذه المعايير والقواعد الأساسية استناداً إلى خبرات المهتمين في هذا المجال، والتي تتطور بمرور الوقت وتتغير لتناسب وتتماشى مع بيئة وسياق المعونة. كما أن هذه المعايير والقواعد تعمل بمثابة إطار مرجعي دولي يساهم في توجيه الجهود المبذولة لتحسين نتائج التنمية من خلال تقييم عالي الجودة.

ويجب تطبيق المعايير والقواعد الأساسية التي تم إيجازها وتلخيصها هنا بمزيد من الإحساس، وتبنيها بكل حرص كي تتماشى مع غرض وهدف وموضوع وسياق كل تقييم. وحيث أن هذا المستند الموجز لا يشترط الالتزام به كدليل إرشادي للتقييم، فإننا نشجع القراء على الرجوع إلى نصوص وإصدارات أخرى متاحة على الموقع الإلكتروني التالي لشبكة لجنة المساعدات الإنمائية Development Assistance Committee (DAC) لتقييم التنمية.

www.oecd.org/dac/evaluationnetwork



تصميم مصفوفة البرنامج التدريبي المهني للمدرسة الثانوية خارج بلادونيا

مصنوفة تصميم البرنامج التدريبي المهني للمدرسة الثانوية خارج البلاد وثانياً - صفحة رقم 1

الموضوع الرئيسي في التصميم: هل يجب إعادة تكرار وتثبيت هذا البرنامج؟

المدخل العام: تسييم الأثر شبه التجريبي

بيانات الوضغ الاصلي Baseline data	الاستهدف (إذا كان السؤال معياري)	المقاييس أو المؤشرات	نوع السؤال الفرعي	الأسئلة الفرعية	الأسئلة
لا يطبق	لا يطبق	محالات برنامج التدريب المهني المقدمة للمتدربين والمعتمدة بشهادة تخرج	وصفي	1.A.1- في أي مجال من مجالات التدريب المهني تم تدريب المشاركين؟	1- ما هي الخدمات التي قدمها البرنامج وهل تم تقديمها؟
نعم	لا يطبق	مخطط سبق بعدد المشاركين كل عام	وصفي	2.A.1- هل تم رصد أي تغييرات في مجال مهارة المشاركين بمرور الوقت؟	
لا يطبق	لا يطبق	الخدمات المدعمة (ممثلًا: مصو الأمية، أو خدمات الإرشاد) التي يقدمها البرنامج.	وصفي	1.B.1- ما هي الخدمات المدعمة التي قدمها البرنامج؟	
لا يطبق	لا يطبق	عدد ونسبة المتدربين الذين تلقوا كل أنواع الخدمات المدعمة	وصفي	2.B.1- ما هي نسبة المشاركين الذين تلقوا الخدمات المدعمة؟	
لا يطبق	لا يطبق	عدد المتدربين الذين حصلوا على شهادات بمجالات معتمدة	وصفي	C.1- ماذا كانت أكثر المجالات التي اختارها المتدربون في برنامج التدريب المهني؟	
لا يطبق	لا يطبق	قائمة بالمجالات المستقبلية المتوقعة للتدريب المهني والتي يوجد عليها طلب عالٍ خلال الخمس حتى العشر سنوات القادمة	وصفي	D.1- لأي مدى قام البرنامج بتقديم شهادة معتمدة في مجالات مستقبلية التي عليها طلب عالٍ خلال الخمس حتى العشر سنوات القادمة؟	
لا يطبق	لا يطبق	إصدار البرنامج وثائق تشير إلى أن ٥٠٪ من المشاركين من الإناث	معياري	1.A.2- هل شارك عدد متساوٍ من البنين والبنات في البرنامج؟	٢- لأي مدى كانت هناك مراعاة للمسواة فيما يتعلق بالتنوع في الخدمات المقدمة؟
لا يطبق	لا يطبق	إصدار البرامج وثائق تشير إلى مراعاة النوع الاجتماعي	معياري	2.A.2- هل توجد هناك خدمات مدعمة يتم تقديمها بشكل يتعلق بالتنوع الاجتماعي؟	

ملاحظات	تحليل البيانات	أداة جمع البيانات	العينة	مصدر البيانات	التصميم
يجب حدود تماثل في مصادر البيانات لاحظ أي تناقض أو اختلاف وقسره	العد الدوري المتكرر تحليل المحتوى	السجلات المستردة، مستند أو وثيقة رقم (١) - موفنو البرنامج- دليل المتابعة	لكل سنة من السنوات الخمس الماضية	سجلات البرنامج (نظام إدارة المعلومات) مدير البرنامج	1.A.1 نموذج الورد الواحدة One shot
الرسم البياني قد يكون مناسباً وجيداً	مثل ما سبق أعلاه لكل عام	مثل ما سبق أعلاه	مثل ما سبق أعلاه	مثل ما سبق أعلاه	2.A.1 الفترات الزمنية
المفحص المدرج ويمكن هنا استخدام طريقة M. Smith و Mary Smith	قائمة أو جدول مستند أو وثيقة رقم (٢)	السجلات المستردة، مستند أو وثيقة رقم (٢)	التعداد خلال الخمس سنوات الماضية	سجلات البرنامج. (نظام إدارة المعلومات)	1.B.1 نموذج الورد الواحدة
لاحظ أن المشاركين يمكنهم تلقي أكثر من خدمة واحدة من الخدمات المدعمة	العد الدوري المتكرر	مثل ما سبق أعلاه	مثل ما سبق أعلاه	مثل ما سبق أعلاه	2.B.1 مثل ما سبق
الرسم البياني	العد الدوري المتكرر	السجلات المستردة، مستند أو وثيقة رقم (٢)	التعداد خلال الخمس سنوات الماضية	سجلات البرنامج (نظام إدارة المعلومات)	C.1 مثل ما سبق
لاحظ التغيرات في الاتجاهات وفي مدى استجابة البرنامج لها لاحظ فيما إذا كانت توجد هناك مجالات نمو متوقعة لم يتم تقديمها في البرنامج	تحليل الاتجاهات والمتوقع لكل مجال من المجالات التي تم فيها تقديم شهادات التدريب خلال الخمس سنوات الماضية	السجلات المستردة، مستند أو وثيقة رقم (٢)	تقارير عن كل سنة من السنوات الخمس الماضية	التقارير السنوية لسوزارة العمل عن التوقعات متوسطة وطويلة المدى للمعالجة والعمل	D.1 الفترات الزمنية
قم بعرض وانضاح المستهدف في صورة خط أسود عريض في الرسم البياني حتى يكون من السهل رؤيتها	العد الدوري المتكرر	السجلات المستردة، مستند أو وثيقة رقم (١)	لكل سنة من السنوات الخمس الماضية	سجلات البرنامج (نظام إدارة المعلومات)	1.A.2 الفترات الزمنية
لاحظ فيما إذا كانت هناك تغيرات بمرور الوقت	مثل ما سبق أعلاه	مثل ما سبق أعلاه	مثل ما سبق أعلاه	مثل ما سبق أعلاه	2.A.2 مثل ما سبق

بيانات الوضوح الأصلي Baseline data	المستهدف (إذا كان السؤال معياري)	المقاييس أو المؤشرات	نوع السؤال الفرعي	الأسئلة الفرعية	الأسئلة
لا ينطبق	نعم. ٧٠٪ من الذين قاموا باستكمال البرنامج.	معدل التقييمات في الوظائف لكل عام	معياري	A.3. لأي مدى تم تحقيق المستهدف في معدل التقييمات السنوية أو الزيادة المتحققة؟	٣- هل كان البرنامج فعالاً؟
لا ينطبق	نعم. ٢ دولاران لكل ساعة في السنوات من الأولى إلى الثالثة، و٣ دولارات للسنوات من الرابعة إلى الخامسة	ممثل أجر من يمثلون هذه الوظائف لكل عام	معياري	B.3. لأي مدى كان معدل الأجر للتقييمات السنوية أو الزيادة المتحققة كما كان مخفلاً؟	
لا ينطبق	القياس الضمني فقط والذي يتم تناوله ومعالجته كسؤال وصفي	المجال الذي تخرج فيه المدرب، ومجال شغل التقييمات السنوية للوظائف	وصفي	C.3. لأي مدى تواجد المتشاركون في وظائف تتأهل الجالات التي تدربوا عليها	
لا ينطبق	تشير مستندات البرنامج أنه يجب ألا يزيد عن نسبة ١٠٪	عدد المتخرجين بالبرنامج كل عام، وعدد المتخرجين كل عام	معياري	D.3. ماذا كان معدل التسرب من البرنامج؟	٣- هل كان البرنامج فعالاً من حيث التكلفة؟
لا ينطبق	إصدار البرنامج لوظائف تشير من ٥٠٪ من المشاركين من الإناث	مقارنة مع برامج تدريبية أخرى مماثلة	وصفي	A.4. هل كانت تكلفة البرنامج لكل مشارك منطوية ومعقولة مقارنة ببرامج مماثلة؟	٤- هل كان البرنامج فعالاً من حيث التكلفة؟
لا ينطبق	لا يوجد مستوى معياري واضح ما يجب ألا يكون أقل منه	المعدل السنوي لدوران (تغيير) المدربين	وصفي	A.5. ماذا كان معدل دوران وتغيير المدربين؟	٥- لأي مدى كان تغيير المدرب يمثل مشكلة؟
لا ينطبق	لا يوجد مستوى معياري واضح ما يجب ألا يكون أقل منه	المتوسط والذي الرمزي لمدة البناء في هذه الوظائف	وصفي	B.5. لأي مدى بقيت وظيفة المدرب شاقرة؟	
لا ينطبق.	لا يوجد مستوى معياري صريح أو واضح يمكن مقارنته بغيره.	سنوات الخبرة التدريسية سنوات العمل للمجال الذي تخرج منه المدرب	وصفي	C.5. هل يتم تعيين المدربين المؤهلين بمدة في هذه الوظائف.	

ملاحظات	تحليل البيانات	أداة جمع البيانات	الهيئة	مصنوع البيانات	التصميم
الحاجة للتحقق من صدق المعلومات المستعاة من السجلات بالتأكد من التعينات المشار إليها، ومعدلات بداية عمل الموظفين من خلال فحص عينة من التدريين استرجاع ما كان محتملاً أن يعطل مشكلة خلال العامين الماضيين	المقارنة المياريّة مع المستهدف لكل عام، والتراكميّة خلال الخمس سنوات	السجلات المستردة نموذج ٤	تعداد الذين تم تعيينهم في كل عام	سجلات التدريب بالسنة لكل من الخمس سنوات (نظام إدارة المعلومات)	A.3 الفترات الزمنية
الحاجة للتحقق من صدق المعلومات المستعاة من السجلات بالتأكد من التعينات المشار إليها، ومعدلات بداية عمل الموظفين من خلال فحص عينة من التدريين. استرجاع ما كان محتملاً أن يعطل مشكلة خلال العامين الماضيين	مماثلة لمعلومات نظام إدارة المعلومات مع معلومات صاحب العمل	دليل مقابلة صاحب العمل. سجل صاحب العمل - نموذج ١	عينة عشوائية	سجلات التدريب للعام الماضي، وسجلات الموظفين وأصحاب الأعمال	نموذج المرة الواحدة
المقارنة المياريّة مع المستهدف لكل عام، والتراكميّة خلال الخمس سنوات.	المقارنة المياريّة مع المستهدف لكل عام، والتراكميّة خلال الخمس سنوات.	السجلات المستردة. نموذج ٤	تعداد الذين تم تعيينهم لكل عام	سجلات التدريب بالسنة لكل من الخمس سنوات	B.3 الفترات الزمنية
مماثلة لمعلومات نظام إدارة المعلومات مع معلومات صاحب العمل	سجل دليل مقابلة صاحب العمل نموذج ١	عينة عشوائية	تعداد من تم تعيينهم.	سجلات التدريب للعامين الماضيين، وسجلات الموظفين وأصحاب الأعمال	نموذج المرة الواحدة
العد الدوري التكرّر لرصد مدى المماثلة لكل عام ويشكل تراكمي	نموذج ٤	السجلات المستردة- نموذج ٤	عينة عشوائية	سجلات التدريب للعامين الماضيين توضح مجالات التخرج	C.3 نموذج المرة الواحدة
المقارنة مع المستهدف لكل عام وتر اكتمالاً	السجلات المستردة	السجلات المستردة	التعداد	مدرّبين للعامين الماضيين	D.3 الفترات الزمنية
التكلفة لكل مشارك بالمقارنة والتكلفة لكل مشارك تم تعيينه، وحادي الوظائف تحليل المحتوى	المقاربات	المقاربات	البيانات المالية لكل الخمس سنوات	المسؤول المالي للبرنامج	٤ . مرة واحدة
نأمل في إمكانية مقارنة التكلفة بالنسبة لكل متدرب مع التكلفة في برامج تدريبية مماثلة	الاحصاء الدوري التكرّر للمتوسط والمدى الاحصاء الدوري التكرّر للمتوسط والمدى	السجلات المستردة- نموذج ٥	كل الخمس سنوات	سجلات التوظيف في البرنامج	A.5 الفترات الزمنية
	مقاربات السير الذاتية للموظفين خلال الـ ٥ سنوات	السجلات المستردة- نموذج ٦	كل الخمس سنوات	سجلات التوظيف في البرنامج وسيرهم الذاتية	B.5 الفترات الزمنية
					C.5 الفترات الزمنية

بيانات الوصف الأصلي Baseline data	المستهدف (إذا كان السؤال معياري)	التقييم أو المؤشرات	نوع السؤال الفرعي	الأسئلة الفرعية	الأسئلة
لا ينطبق	عدد نسيب الذكور / الإناث الذين بدأوا المستندات المرجعية تشير إلى البرنامج لكل عام، ومعدلات التسرب أن ٦٠٪ يمكن أن يحصلوا على نفس المعدل لكل نوع	عدد نسيب الذكور / الإناث الذين بدأوا البرنامج لكل عام، ومعدلات التسرب أن ٦٠٪ يمكن أن يحصلوا على نفس المعدل لكل نوع	وصفي	A.6 ماذا كانت أعداد والنسب المئوية للذكور والإناث الذين تسربوا من البرنامج كل عام؟	٦- لأي مدى كان تسرب المتدربين يمثل مشكلة؟
لا ينطبق	لا ينطبق	مثل سابق أعلاه، لكل مجال تدريبي	وصفي	B.6 ما هي الحالات التدريبية التي تسربوا منها؟	
لا ينطبق	لا ينطبق	الأسباب الأكثر تكراراً للتسرب من البرنامج	وصفي	C.6 ماذا كانت أهم الأسباب الشائعة للتسرب من البرنامج؟	
لا ينطبق	غير محدد	لوعي ومعرفة الآراء المختلفة المتعلقة بالتسرب من البرنامج، وفيما إذا تم اتخاذ بعض الخطوات لعلاج هذه المشكلة	وصفي	D.6 كيف كان اهتمام مسؤولي البرنامج بمعدلات التسرب؟	
نعم بالنسبة لأجور ممن تم تعيينهم بوظائف	غير محدد	مدة بقاء المشارك في الوظيفة، ومدى مرتبه، ومعدل زيادة المرتب، والترقيات، والتوصل الوظيفي خلال فترة عامين بالمقارنة مع آخرين تم تعيينهم بالشركة في وظائف مماثلة خلال فترة المقارنة، وبالمقارنة مع دخلهم قبل الالتحاق بالبرنامج وداخل المتدربين في البرنامج	سبب ونتيجة	A.7 ماذا عن معدل التبقاء في الوظيفة، والزيادة في المرتبات والترقيات، ومعدلات الفصل من الوظيفة للمشاركين الذين تم تعيينهم بالمقارنة مع الآخرين المائلين الذين تسربوا من البرنامج التدريبي؟	٧- لأي مدى كان هؤلاء المتدربون الذين حصلوا على وظائف يحصلون على دخل أكبر ممن لم يلتحقوا بالبرنامج التدريبي؟
أجور التقييمات الأولية، والأجور قبل التسرب إذا كان موجوداً	غير محدد	احتمالية تعيين المشاركين في البرنامج بمن تعينوا عن البرنامج، واحتمالية التعيين في درجات برامجه أعلى، هذا بالإضافة لوجهات النظر المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمقارنة مع آخرين	سبب ونتيجة	B.7 ماذا كانت وجهات نظر أصحاب الأعمال عن أداء الموظفين المعينين بالمقارنة مع الآخرين الذين تم تعيينهم في وظائف مماثلة ولم يلتحقوا بالبرنامج التدريبي	

ملاحظات	تحليل البيانات	أداة جمع البيانات	العينة	مصدر البيانات	التصميم
يمكن استخدام اختبار ذي الدلالة الإحصائية Chi Square	التوزيع التكراري للمتشرحين لكل عام نسبة المتشرحين لكل عام حسب النوع الاجتماعي	السجلات المستمرة نموذج ٤	التعداد لكل عام	سجلات المتدرب باستمارة لكل عام من الخمس سنوات	A.6 النترات الزمنية
استخدام الشلائية Triangulation	تحديد تكرار مجالات التدريب للمتدربين باستخدام التوزيع التكراري للمتشرحين من البرنامج سنويا وكرهيا التوزيع التكراري لأسباب التسرب من البرنامج من وجهة نظر المشاركين ومسؤولي البرنامج.	السجلات المستمرة نموذج ٤ السج السابق عن المشارك مسؤلوا البرنامج دليل القابلة دليل المتشرحين المسؤلون الرؤسسون	التعداد المتشرحين من البرنامج للمتشرحين المسؤلون	سجلات المتدرب للمتشرحين المتدربين مسؤلوا البرنامج التدريبي الخمس سنوات.	B.6 النترات الزمنية
لا يتم تشكيل مجموعة مقارنة في بداية البرنامج، كما يمكن استخدام مندوبين عنها	تحليل المحتوى والمد التكراري	مسؤلوا البرنامج. دليل القابلة	تعداد المتشرحين من البرنامج للمتشرحين	سجلات المتدرب للمتشرحين المتدربين مسؤلوا البرنامج التدريبي	D.6 نموذج المرة الواحدة
لاحظ أن الحدود المتعلقة بتصميم أسئلة السبب والنتيجة تسم بالسرية وعدم القدرة على الوصول إليها	تحليل المحتوى والمد التكراري	دليل مقارنة صاحب العمل سجل صاحب العمل - نموذج ١ السج السابق عن المشارك	التعداد لعامين سابقين	سجلات المتدرب للمتشرحين المتدربين مسؤلوا البرنامج التدريبي الخمس سنوات.	A.7 التصميم شبه التجريبي - المجموعات غير المتعاقلة.
		مقابلة صاحب العمل. سجل دليل صاحب العمل نموذج ١	التعداد لعامين سابقين	سجلات الموظفين وسجلات أصحاب الأعمال	B.7 نموذج المرة الواحدة

رقم الايداع ٢٥٥٣٦ / ٢٠١٥

التريقيم الدولي 5-241-320-977-78 I.S.B.N

«تواجه البرامج الرامية إلى تحسين رفاهية الإنسان في المناطق التي تتسم بالاضطراب أو تلك التي يصاحبها نوع من التحول والتغيير، العديد من التحديات غير المسبوقة. لقد كان هذا هو السبب الذي دعا كل من راي ريست **Ray Rist** وليندا مورا **Linda Mora** إلى إعداد وتاليف هذا الكتاب الهام جدا والذي تم إصداره في الوقت المناسب. لقد تم إثراء هذا الكتاب بمزيد من المعرفة والخبرة الاستثنائية، كما أنه استطاع تقديم وعرض الممارسات الجيدة للتقييم في مجال التنمية بشكل مناسب وملائم. كما قام الكتاب بالأخذ في الاعتبار للجوانب المتعلقة بالتوثيق الجيد والذي اتسم بالحدثة في التعامل مع المشاكل المتعلقة بالتقييم والتي ظهرت نتيجة للبيئات المعقدة والمتغيرة في مجال التنمية كما هي في واقع الحياة المعاصر. إنه كتاب يجب على كل المتخصصين في مجال التقييم والتنمية الاحتفاظ بنسخة منه»

روبرت بيكيوتو Robert Picciotto ، المدير العام السابق للتقييم ، مجموعة البنك الدولي ، وأستاذ زائر ، جامعة كنجز ، لندن

«يقوم هذا الكتاب بتجسيد كل شيء تبحث عنه في مجال التقييم : مادة علمية تم اختبارها جيدا ، وتم تقييمها بكل عناية ، وتم إثبات صحتها في مجال الممارسة. كتاب يتسم بالمصداقية لأن الذين قاموا بتأليفه يعرفون ما يتحدثون عنه من خلال التجارب والخبرات التي يتمتعون بها. كما أن محتوى الكتاب يجسد ويعلم المعايير الأساسية لمهنة التقييم ، ولذا فإنه كتاب مفيد ، وعملي ، ويراعي أخلاقيات المهنة، ويتسم بالدقة. هذا فضلا على أنه يجعل التقييم مفهوما ، ومتاحا ، وقابلا للتنفيذ. ويعرض الكتاب لقيمة وأهمية المتابعة والتقييم. إن هذا الكتاب يمثل مزيجا بين النظرية والممارسة ، مع وجود منهجية تتسم بالقوة ، وصياغة جيدة للعديد من الأمثلة ذات الصلة والتي يمكن فهمها واستيعابها بسهولة. كما يتسم جوهر الكتاب بأنه يتصل بالعالم الحقيقي والواقعي ، ويتمحور حول الحقائق والواقع السياسي ، والاقتصادي ، والثقافي ، والاداري في مجال التنمية. إن السرد الذي يتضمنه محتوى الكتاب يقوم بتعليم الممارسين كما يساهم في توليد الإلهام لديهم أيضا. هذه هي الأشياء التي أبحث عنها في كتاب ما ولقد استطاع هذا الكتاب تقديم كل هذه الأشياء في ضوء أي من المعايير التي يمكن الرجوع إليها»

مايكل باتون Michael Q. Patton ، الرئيس السابق للجمعية الأمريكية للتقييم ، مؤلف كتاب التقييم المرتكز على الاستخدام ، وكتاب الطرق الكيفية للبحث والتقييم ، استشاري مستقل في مجال التقييم والتنمية التنظيمية

«إن التقييم ينمو بسرعة في البلدان النامية. ولذا فإن هذا الكتاب اتبع منهجية في بنائه وعرضه اتسمت بأنها مفيدة لشريحة واسعة من المستخدمين بما في ذلك المتخصصين في مجال التقييم والممارسين له ، وصانعي السياسات ، والبرلمانيين ، ومسؤولي القطاع العام، والطلاب الدارسين في مجال تقييم التنمية. إن هذا الكتاب يمثل إسهاما كبيرا في مجال تقييم التنمية في دول العالم النامي»

كبيرهاشم Kabir Hashim ، عضو البرلمان ، بسيريلانكا ، الوزير السابق بوزارة التعليم العالي واستشاري التدريب وتقييم التنمية.

«إن الحاجة لمثل هذا الكتاب لم تكن كبيرة جدا ، حيث إن تقييم التعاون الإنمائي تزداد أهميته. ومع ذلك فإن هذا الكتاب قام بتغطية واسعة النطاق مع اسماها بالعرض الموجز للموضوعات والقضايا والاهتمامات الرئيسية ، وهذا يتطلب نظرة ثاقبة لها خاصة مع زيادة الرغبة في التحقيق والبحث حولها. كما أن هذا الكتاب تم صياغته بشكل يتناسب مع كل من المبتدئين أو المتفرسين من ذوي الخبرة في مجال التقييم . فلقد تمت كتابته بطريقة ميسرة ومن السهل فهمها ، مع تضمينه لمجموعة متنوعة من الأمثلة التي تم استقاؤها من الواقع والتي كانت بمثابة الأحجار الكريمة الثمينة في مجال الممارسة. ومن المؤكد أن هذا الكتاب سوف يصبح من أكثر الكتب قراءة وتصفحها بغرض التعلم على نطاق واسع لمعرفة المزيد عن تقييم التنمية المعاصرة»

بيني هاوكنز Penny Hawkins ، رئيس إدارة التقييم ، في وكالة نيوزيلاندا للتنمية الدولية ، نائب رئيس ، شبكة لجنة المساعدة الإنمائية DAC في مجال تقييم التنمية



IEG WORLD BANK | IFC | MIGA
INDEPENDENT EVALUATION GROUP

