

# إرشادات المراقبة والتقييم لمدراء البرامج

5

2000

## إدارة وتخطيط التقييم الجزء رقم 1: تخطيط التقييمات

### 1. مقدمة

تعتبر الإرشادات ملحقاً للتوجهات البرامجية لصندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA حيث تقدم التوجيه والخيارات لموظفي المكتب القطري للصندوق لتحسين نشاطات المراقبة والتقييم في سياق إدارة البرامج المبنية على تحقيق النتائج بالإضافة إلى المنافع التي تقدمها لمديري البرامج الآخرين في المركز الرئيسي وعلى المستويات الوطنية حيث يمكن أيضاً استخدام العديد من المناهج الموصوفة في هذه الإرشادات لتطوير استراتيجية البرنامج 1.

تقدم الأداة رقم 5 التوجيهات والإرشادات حول كيفية تخطيط وإدارة التقييمات خلال دورة البرنامج القطري. وتقسم هذه الأداة إلى ستة أجزاء:

- يقدم الجزء 1 نظرة عامة حول تخطيط التقييمات؛
- يناقش الجزء 2 عملية تعريف أسئلة التقييم؛
- يقدم الجزء 3 معلومات حول خيارات جمع البيانات؛
- يناقش الجزء 4 إدارة عملية التقييم بشكل يتضمن تقسيم الأعمال والمهام في إدارة وتطبيق التقييم وتطوير حدود المرجعية واختيار المقيمين.
- يقترح الجزء 5 الخيارات لتقديم التقارير ونشر النتائج.
- يصف الجزء 6 المعايير التي يجب استخدامها لتقييم نوعية عمل التقييم.

ويبنى محتوى الجزء 1 على مراجعة منشورات التقييم التي تصدرها وكالات التنمية الدولية والثنائية مثل مراكز مراقبة الأمراض (CDC) و الوكالة الدانمركية للتعاون التنموي (Danida) ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF) وذلك بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بتقييم المشروع لدى صندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA).

<sup>1</sup> للاختصار سيتم استخدام كلمة برنامج في هذه الإرشادات للإشارة إلى البرنامج القطري بالإضافة إلى برنامجه الفرعي وعناصر المشروع.

## 2. تخطيط التقييمات في إطار دورة البرنامج

يجب أن يكون التخطيط لإجراء التقييمات جزءاً لا يتجزأ من تصميم البرنامج القطري حيث تكون معلومات التقييم متوفرة في حينها لتقديم المعلومات لصنع القرار وضمان أن صندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA قادر على إثبات مسؤوليته أمام المساهمين. وتعتبر نتائج التقييم مفيدة للقيام بالتعديلات في البرنامج المستمر أو بغية تصميم دورة برنامج قطري جديد حيث يسهل أيضاً التخطيط الدقيق للتقييمات والتحديث الدوري لخطة التقييم إدارتهم ويساهم في نوعية نتائج التقييم.

يجب أن يقرر المكتب القطري بالاشتراك مع المساهمين الرئيسيين في البرنامج عند تخطيط نشاطات التقييم ما يلي:

- **لماذا:** تجرى التقييمات وما هو الهدف منها بشكل يتضمن معلومات عن مستخدمى نتائج التقييم وطرق استخدامها؛
- **ما هي:** الإهتمامات والأسئلة الرئيسية التي يجب أن تعالجها التقييمات؛
- **كيف:** ستستخدم مصادر البيانات وطرق جمعها في التقييمات؛
- **من:** سيقوم بالتقييمات: ما هي الخبرات المطلوبة؟ ما هي التقييمات التي يجب على المساهمين في المشروع أن يقوموا بها (تقييم داخلي)؟ ما هي التقييمات التي يجب أن تجرى بمساعدة مستشارين خارجيين (محليين أو دوليين) أو بالاشتراك مع خبراء فريق المساندة الفنية (CST)؟ ما هو مدى مشاركة المساهمين؟
- **متى:** ستجرى كل من التقييمات ليتم استخدام النتائج في كل حالة على حدة أو بشكل مشترك لاتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بالبرنامج؛
- **الموارد:** الميزانية المطلوبة لتطبيق خطة التقييم.

يمكن أن تغطي التقييمات البرنامج القطري والبرامج الفرعية بأكملها والمجالات المتعلقة بالمحاور مثل مواضيع الإعلام والتعلم والاتصال السكاني (IEC) والجنس (Gender النوع الاجتماعي) وإستراتيجيات بناء القدرات ومواضيع إدارية أخرى ضمن برنامج فرعي واحد أو عبر برامج فرعية عديدة بالإضافة إلى المشاريع الخلاقة أو التجريبية ويمكن أن يكون تقييم المشاريع الأكبر والمجالات المتعلقة بمواضيع المعلومات والتربية والاتصالات (IEC) ذو مردود أكبر من تقييمات المشاريع الفردية على ضوء منهج البرنامج الذي يتبناه صندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA ومن أجل استخدام الدروس التي تم تعلمها في المجالات الإستراتيجية من اهتمام البرنامج. وتعتبر المعايير القليلة التالية هامة في تحديد عدد واهتمام التقييمات التي ستجرى في إطار دورة البرنامج.

- **أهمية البرامج الفرعية والمجالات الخاصة بالمحاور من حيث الموارد المخصصة لها ضمن البرنامج القطري.**
- **المدة الزمنية لتمويل صندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA لمحور معين.** فعلى سبيل المثال إذا ما تم تمويل برنامج تعليمي لفترة أطول من خمس سنوات فإنه من المستحسن إجراء تقييم لكل النشاطات ضمن هذا المحور من أجل التحقق من تأثيره وديمومته.
- **الأهمية الإستراتيجية للنشاطات فعلى سبيل المثال يتم الاختبار في حالة البرنامج التجريبي أو الخلاق للتأكد من التكرار المحتمل أو لصياغة السياسات.**

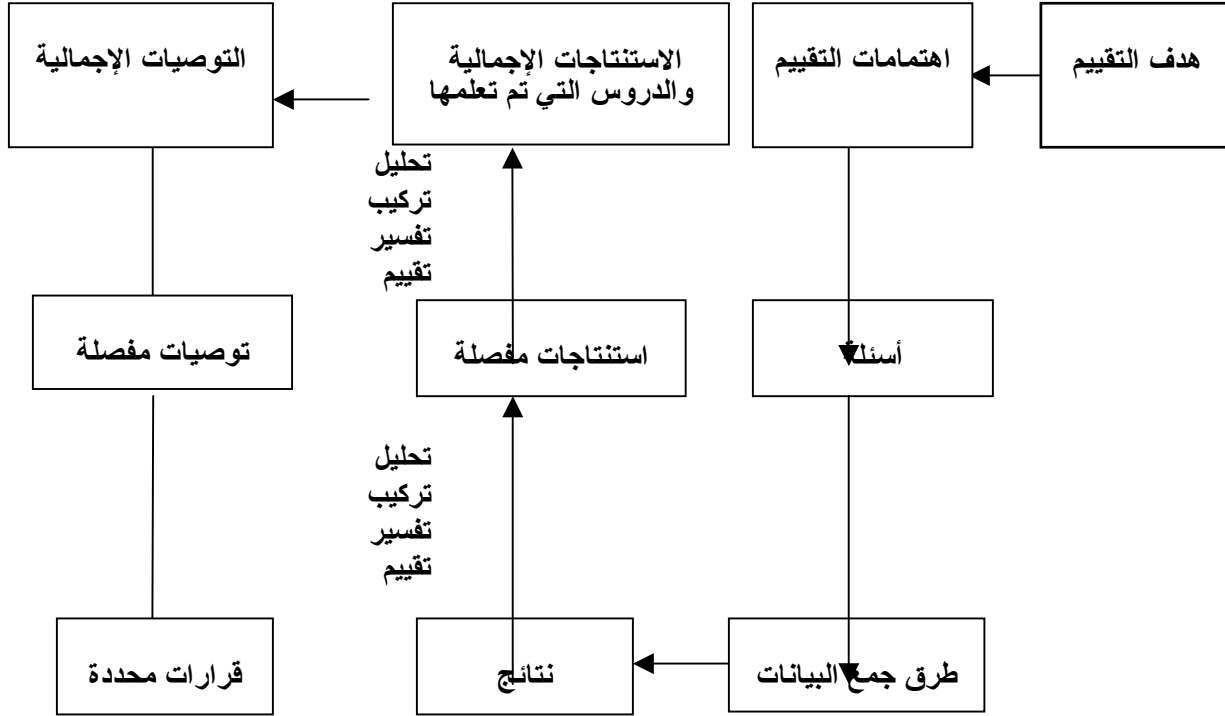
- نوعية ومدى علاقة المعلومات التي تم جمعها من خلال نشاطات المراقبة خلال تطبيق البرنامج وبسهل توفر بيانات ومعلومات صالحة ذات نوعية عالية حول مؤشرات البرامج الفرعية التي تم جمعها خلال التطبيق بشكل كبير في إجراء نشاطات التقييم ويمكن أن تلغي قاعدة بيانات تتألف من معلومات معالجة ذات نوعية عالية الحاجة لتدريبات تقييمية مكلفة وطويلة وتخفف من عدد التقييمات المطلوبة لإتخاذ القرارات بشكل وافٍ بالمراد.
- **تكلفة القيام بالتقييمات** التي يجب أن تكون متكافئة مع تأثيرهم على قرارات البرنامج.
- **توقيت تمارين التقييم** لضمان أن نتائج التقييم متوفرة في حينها لإتخاذ القرارات الهامة.
- **قدرة المكتب القطري لصندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA** ومديرو البرنامج على إدارة التقييمات على ضوء أعباء العمل.

وتناقش الإجابة على السؤال "لماذا يجرى التقييم" في الأداة رقم 3 والتي تُوجز الأهداف المختلفة لدراسة التقييمات في إطار دورة البرنامج. ويقدم القسم التالي نظرة عامة عن العمليات التحليلية التي تحول من خلالها اهتمامات وأسئلة التقييم (لماذا) باستخدام مناهج جمع بيانات مختلفة (كيف) إلى توصيات وإستنتاجات وتسمح مثل هذه التوصيات والاستنتاجات للمساهمين في البرنامج ومن ضمنهم صندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA بإتخاذ قرارات إدارة برامج مطلعة وبشكل يتضمن أولئك المتعلقين بالتمويل.

## 3. عملية التقييم التحليلية

تتألف عملية التقييم التحليلية من عدد من المراحل كما هو موضح في الشكل رقم 1

## الشكل 1: عملية التقييم التحليلية



المصدر: اقتبس من الوكالة الدانمركية للتعاون التنموي DANIDA 1999.

## 1. التحضير: تعريف اهتمامات التقييم والأسئلة والمعايير واختيار طرق جمع البيانات وتصميم أدواتها

يقوم مدير التقييم والمساهمون الرئيسون خلال المرحلة التحضيرية باختيار وتعريف اهتمامات التقييم والأسئلة التي سيقوم التقييم بالإجابة عنها وتعريف المعايير التي ستستخدم لتقييم البرامج الفرعية تلك الخاصة بالمحاور والمشاريع الخلاقة التي سيتم تقييمها.

ويعتبر إشراك المستخدمين الأساسيين لنتائج التقييم في تعريف معايير التقييم في بداية العملية هاماً بما أن نتائج التقييم ستستخدم فقط من قبل المستخدمين المستهدفين إذا ما كانوا واقفين من أن الإستنتاجات مبنية على معايير مقبولة لهم. ويمكن أن يتم توضيح بعضاً من هذه المعايير مثل أهداف البرنامج خلال فترة مبكرة من تصميم البرنامج أو خلال مرحلة التطبيق وعلى الرغم من ذلك يمكن أن يقوم العديد من المساهمين بتفسير تفاصيل أهداف البرنامج بشكل مختلف حيث يمكن أن يتم إعادة تعريف هذه الأهداف مع مرور الوقت.

ويختار المقيمون بالاعتماد على طبيعة أسئلة التقييم المنتقاة طرق جمع البيانات وأدوات التصميم لجمع أدلة موثوقة وصالحة تساعدهم على الإجابة عن أسئلة التقييم وتتضمن أدوات جمع المعلومات على سبيل المثال لائحة بالأسئلة ووصف منهج مراجعة معلومات المراقبة التي تحتويها وثائق البرنامج والمشروع ومقابلة الإرشادات من أجل المقابلات الشاملة وإرشادات المجموعة النموذجية (العينية) وقوائم المراجعة في النقاط الصحية.

وتشرح اهتمامات وأسئلة ومعايير التقييم بشكل مفصل في الأداة رقم 5، الجزء II: تعريف أسئلة التقييم ومعايير القياس أما طرق وأدوات جمع البيانات فتبحث في الأداة رقم 5 الجزء III: أنواع البيانات وأدوات جمعها.

## 2. التطبيق: جمع المعلومات

تجمع المعلومات والدلائل للإجابة على أسئلة التقييم باستخدام أدوات جمع البيانات وتعتبر البيانات التي تم جمعها نتائج التقييم.

## 3. تحليل معلومات التقييم؛ صياغة الإستنتاجات والدروس التي تم تعلمها

تحلل نتائج التقييم وتركب في عدد من البيانات وهي إستنتاجات التقييم المفصلة والتي تقدم أجوبة عن أسئلة التقييم. وتعتمد قوة الإستنتاجات على كمية ونوعية ومصداقية المعلومات التي تم جمعها وعلى نوعية التفسير وتقييم دلائل التقييم التي جمعها المقيمون.

ويعتبر التفسير السعي لتحديد معنى النتائج وهو جزء من الجهود الكلية لفهم الدلائل التي تم جمعها في التقييم، ويجب تفسير دلائل التقييم لإستنتاج الأهمية العملية لما تم تعلمه حيث لا يعتبر الكشف عن الوقائع المتعلقة بأداء البرنامج كافياً للحصول على إستنتاجات التقييم.

وتعتبر التقييمات بيانات متعلقة بمزايا وقيمة وأهمية عناصر البرنامج الذي يتم تقييمه ويتم تشكيلهم بمقارنة النتائج والتفسيرات بناءً على معايير التقييم المنتقاة.

وتعتمد التقييمات والتفسيرات على المعلومات ووجهات النظر التي يقدمها المساهمون إلى بحث التقييم وعلى معرفة المقيمين المتمرس في الموضوع.

ويتم بعد ذلك تركيب نتائج التقييم المفصلة في إستنتاجات التقييم الإجمالية والدروس التي تم تعلمها وتستفيد الدروس من التجربة فهم عبارة عن تعميمات حول ظرف محدد حيث يتم صياغتهم من دلائل عناصر البرنامج المحدد الذي يتم تقييمه ومن التجربة الإجمالية المترجمة للمقيمين في مجال خبرتهم.

## 4. صياغة التوصيات

تعتبر التوصيات أعمالاً يجب على مستخدمي نتائج التقييم المستهدفين أخذها بعين الاعتبار ويعتبر صياغة التوصيات مرحلة متميزة في تقييم البرنامج التي تتطلب معلومات تتجاوز ما هو ضروري لتقييم أداء البرنامج فعل سبيل المثال لا يترجم بالضرورة معرفة أن البرنامج قادر على تقليل خطورة المرض إلى توصيات لمتابعة الجهود وخصوصاً عندما تبرز الأولويات المتنافسة أو البدائل الفعالة الأخرى. ولذلك فإن التوصيات لمتابعة وتوسيع وإعادة تصميم أو إنهاء برنامج أو مشروع منفصلة عن التقييمات بخصوص فعالية برنامج ما حيث يتطلب صياغة التوصيات معلومات حول الإطار وخصوصاً الإطار التنظيمي الذي سيتم فيه إتخاذ القرارات البرمجية والتي من الممكن أن لا يكون المقيمون مطلعين عليها بشكل كافٍ.

ويتم توضيح العناصر المختلفة التي تم شرحها أعلاه مع المعلومات من تقييم برنامج صندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA في الإطار رقم 1

**التقييم: مشرع الصحة الإيجابية المجتمعي المطبق في جنين - فلسطين.**

**هدف التقييم:** للمساعدة على اتخاذ القرار حول التمويل المستمر للمشروع وتقديم المعلومات حول التغييرات المطلوبة في منهج المشروع.

**اهتمامات التقييم:** لتقييم مواقع قوة وضعف المشروع من حيث التصميم والإدارة ونوعية العناية الصحية والمردودية.

**طرق جمع البيانات**

1. مراجعة الوثائق المتوفرة للحصول على نظرة عامة عن الأهداف والتصميم وتنظيم الموارد والخدمات.
2. مقابلة مع مصادر المعلومات الرئيسيين في المنظمات المرتبطة بالمشروع.
3. مناقشات المجموعة النموذجية (العينية) مع مرشدو تنظيم الأسرة ومستخدمو الخدمات في نقاط تقديم الخدمات الصحية (SDPs).
4. المسوحات لمعرفة مدى رضا الزبائن.
5. زيارات لنقاط تقديم خدمات صحية (SDPs) منتقاة وتطبيق قوائم المراجعة لتقييم الظروف المادية للمرافق ووجد المخزون من وسائل منع الحمل ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة.
6. القيام بفحص سجلات المرضى من أجل تحديد إذا ما تم إكمالها بشكل كافٍ وإذا ما تم تقديم المؤشرات الأساسية للتشخيص والمعالجة.

**توصيات ودروس واستنتاجات ونتائج عينية بالنسبة لإحدى أوجه نوعية الخدمة (وجود مقدمو الخدمات الصحية الإناث PFS {الطبيبات}).**

**نتائج:** لقد كشفت المقابلات مع موظفي العناية الصحية CARE ومقدمو الخدمات الصحية الإناث PFS بالإضافة إلى مناقشات المجموعة النموذجية (العينية) أن النساء يتقبلن الطبيبات أكثر من الأطباء وتوضح هذه النقطة حقيقة أن الاستفادة من خدمات العيادات قد ازداد فقط بعد توظيف الطبيبات وفي الوقت نفسه فإن ندرة الطبيبات بشكل عام وفي منطقة جنين بشكل خاص جعل من الصعوبة إغراء الطبيبات بترك العيادات الخاصة المربحة والعمل في

**تابع الإطار 1**

المراكز الصحية. ولذلك يعتبر الاستثمار في مجال الموظفين من الناحية المادية وفي مجال التدريب حيويًا لضمان مشاركة الطبيبات المهرة والمتمرسات في المشروع.

**استنتاجات مفصلة:** يؤدي زيادة توفر العاملات الصحيات المتمرسات في العيادات المعتمدة على عدد الزبائن إلى تحسين نوعية الرعاية الصحية ويزيد في النهاية من عدد المستخدمين.

**استنتاجات إجمالية حول نوعية الرعاية:** لقد أدت نشاطات المشروع إلى تحسين الوصول إلى مجموعة من المعلومات وخدمات تنظيم الأسرة والصحة الإنجابية ذات التكلفة المعقولة والملائمة ثقافياً وتقنياً. وعلى الرغم من ذلك فهناك ثغرات في نوعية العناية الصحية من ضمنها نقص المرافق الصحية الأساسية والوضع السيء للعيادات وممارسات إدارة الموظفين مثل نقص الأشراف وأنظمة دعم الأطباء (بيانات عمل سيئة).

**الدروس المستفادة:** في فلسطين كما في العديد من الدول العربية والإسلامية الأخرى، تساهم الطبيبات على النقيض من الأطباء بجعل الزبائن الإناث يتقبلن الخدمات الصحية ويستخدمن العيادات بشكل مستمر.

**توصيات الإجمالية:** الاستمرار بدعم خدمات تنظيم الأسرة التي تم دمجها في خدمات الصحة الإنجابية باستخدام

خدمات العناية الصحية قبل وبعد الولادة PHC الموجودة كأساس. وضمن هذا الإطار الإستمرار بدعم مشروع الصحة الإنجابية RH ذات الأساس المجتمعي في جنين.

**توصيات مفصلة:** الإستثمار في مجال مقدمي الخدمات ذوي الثقافة الكافية والمرافق الصحية ذات النوعية العالية وتوظيف الطبيبات وضمان المراقبة المستمرة ولصيفة لأداء مقدمي الخدمات من قبل مدير المشروع والذي من المفضل أن تكون أنثى ذات خبرة صحية وتحسين البنية التحتية المادية للعيادات.

**ملاحظة:** توقف دعم صندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA) للمشروع في دورة البرنامج القطري CP الجديدة لأن الوكالة الامريكية للتنمية الدولية USAID كانت ستشمل منطقة المشروع.

المصدر: Halabi 2000.

Centres for Disease Control and Prevention (CDC): “Steps in Program Evaluation”. CDC Evaluation Working Group. September 1999. Available in English on the web at <http://www.cdc.gov/eval/steps.htm>

Halabi, Hanan; Salem, Ruwaida; Wick, Laura: “**Jenin Community Based RH Education Project**”. Project-end Evaluation for UNFPA. Birzeit University, Institute of Community and Public Health. January 2000.

Ministry of Foreign Affairs, Danida: “**Evaluation Guidelines**”. February 1999. Available in English on the web at <http://www.um.dk/danida/evalueringssrapporter/eval-gui/cl-asp>.

UNICEF: “**EVALUATION - A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation - Making a Difference?**”. Evaluation Office. 1991.

Available online in English at <http://www.unicef.org/reseval/mander.htm> Also available in French and Spanish in hard copy.

هذه الإرشادات عرضة للتحسين المستمر ونرحب بأية تعليقات أو اقتراحات تساعد على تحسين محتواها ونشجعكم أيضا على إرسال المعلومات حول تجارب البرامج من المشاريع الممولة من صندوق الأمم المتحدة للسكان والبرامج السكانية الأخرى والتي يمكن أن توضح المواضيع التي تعالجها هذه الإرشادات وذلك على العنوان التالي:

**United Nations Population Fund  
Office of Oversight and Evaluation**

**Daily News Building  
220 East 42<sup>nd</sup> Street  
New York, NY 10017**

**Telephone (212) 297-5213  
Fax: (212) 297-4938  
E-mail: [mompoint@unfpa.org](mailto:mompoint@unfpa.org)**

هذه الإرشادات متوفرة على موقع صندوق الأمم المتحدة للسكان / <http://www.unfpa.org>