



مجموعة أدوات للتخطيط والمراقبة والتقييم موجهة إلى مديري البرامج

آب/أغسطس 2004¹

شعبة خدمات الإشراف

الأداة رقم 2: تعريف التقييم

أولاً - مقدمة

مجموعة الأدوات هذه مكملة للخطوط التوجيهية لوضع برامج صندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA). وهي توفر توجيهاً وخيارات لموظفي مكاتب الصندوق القطرية من أجل تحسين أنشطة التخطيط والمراقبة والتقييم (PM&E)، في سياق إدارة البرامج إدارة مبنية على تحقيق نتائج. وهي مفيدة أيضاً لمديري البرامج في المقر الرئيسي للصندوق ولمديري البرامج القطرية والنظراء الوطنيين.

وتحدد هذه الأداة مفهوم التقييم، أي ما هو الذي نُقيّمه ولماذا نُقيّمه، ودور التقييم بالنسبة للمراقبة والمراجعة، ودوره في سياق نهج الإدارة المبنية على تحقيق نتائج (RBM). ويستند المضمون إلى استعراض طائفة واسعة من المنشورات المتعلقة بالتقييم الصادرة عن الهيئات الأكاديمية والوكالات الإنمائية الدولية من قبيل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF) وبرنامج الأغذية العالمي (WFP) ومنظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي (OECD) والوكالات المانحة الثنائية من قبيل وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية (USAID).

ثانياً - ما هو تقييم البرامج؟

تقييم البرامج أداة إدارية. وهو عملية محددة زمنياً تحاول أن تُقيّم منهجياً وموضوعياً ملائمة البرامج والمشاريع الجارية والمنجزة وأدائها ومدى نجاحها. ويجري التقييم انتقائياً للإجابة على أسئلة محددة لإرشاد صنّاع القرار و/أو مديري البرامج، وتقديم معلومات عما إذا كانت النظريات والفرضيات الأساسية المستخدمة في وضع البرامج صحيحة، وما نجح منها وما لم ينجح، وأسباب ذلك. ويهدف التقييم بشكل عام إلى تحديد ملائمة أي برنامج أو مشروع ومدى كفاءته وفعاليته وأثره واستدامته².

ثالثاً - لماذا نجري تقيماً؟

إن الهدفين الرئيسيين لتقييم البرامج هما:

1 نُشرت هذه الأداة أول مرة في تشرين الثاني/نوفمبر 2000.
2 ترد تعاريف هذه المصطلحات في الأداة رقم 1: مسرد مصطلحات التخطيط والمراقبة والتقييم، وترد أيضاً مناقشة لها في الأداة رقم 5، الجزء الثاني: تحديد مسائل التقييم ومعايير القياس.

- توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن العمليات أو السياسة أو الاستراتيجية المرتبطة بالتدخلات البرنامجية الجارية أو المقبلة؛
- إظهار المساءلة³ أمام صناع القرار (المانحين والبلدان التي تُنفَّذ فيها البرامج).

ويُتوقع أن يؤدي تحسين عملية صنع القرار والمساءلة إلى نتائج أفضل وإلى استخدام الموارد بكفاءة أكبر.

وتتضمن الأهداف الأخرى لتقييم البرامج ما يلي:

- إتاحة عملية التعلّم الجماعي والمساهمة في مجموعة المعارف المتعلقة بما ينجح وما لا ينجح وأسباب ذلك؛
- التحقق من جودة البرنامج وإدارته و/أو تحسينهما؛
- تحديد الاستراتيجيات الناجحة من أجل تمديدتها/التوسع فيها/تكرارها؛
- تعديل الاستراتيجيات غير الناجحة؛
- قياس تأثيرات/فوائد تدخلات البرامج والمشاريع؛
- إتاحة الفرصة للجهات المعنية للإدلاء ببلوها في مخرجات البرامج وجودتها؛
- تبرير/إثبات صحة البرامج للمانحين والشركاء والمستخدمين الآخرين.

رابعاً - ما هي العلاقة بين المراقبة والتقييم؟

المراقبة والتقييم يوجد بينهما ارتباط وثيق. فكلاهما أداتان ضروريتان لتوفير ما يلزم من معلومات من أجل اتخاذ قرارات مستنيرة ومن أجل إظهار المساءلة. والتقييم ليس بديلاً عن المراقبة، كما أن المراقبة ليست بديلاً عن التقييم. وكلاهما يستخدمان نفس الخطوات (انظر الإطار 1)، ولكنهما يقدمان أنواعاً مختلفة من المعلومات. وبيانات المراقبة التي تنشأ بصفة منتظمة هي بيانات ضرورية للتقييمات الناجحة.

والمراقبة تتابع باستمرار الأداء في ضوء ما كان مخططاً وذلك بجمع وتحليل بيانات عن المؤشرات التي توضع

الإطار 1- خطوات التقييم

تتضمن عملية التقييم عادة الخطوات التالية:

- تعريف المعايير التي سُنقِّم البرامج في ضوءها. وهذه المعايير، في مصفوفة الإطار المنطقي لصندوق الأمم المتحدة للسكان، تحدد مؤشرات البرامج؛
- استقصاء أداء أنشطة/عمليات/منتجات منتقاة لإجراء تقييم لها استناداً إلى تلك المعايير. ويجري هذا بتحليل المؤشرات النوعية أو الكمية المنتقاة وسياق البرنامج؛
- توليف نتائج هذا التحليل؛
- صياغة توصيات استناداً إلى تحليل النتائج؛
- إدخال التوصيات والدروس المستفادة في عمليات البرامج وغيرها من عمليات صنع القرار.

لأغراض المراقبة والتقييم. وهي تتيح معلومات مستمرة عما إذا كان يجري إحراز تقدم نحو تحقيق نتائج (مخرجات، نواتج، غايات) من خلال نُظم حفظ سجلات وتقديم تقارير بصفة منتظمة. وتفحص المراقبة كلاً من عمليات البرامج⁴ والتغيرات التي تحدث في ظروف المجموعات والمؤسسات المستهدفة نتيجة لأنشطة البرامج. وهي تحدد أيضاً مكان القوة ومكان الضعف في أي برنامج. ومعلومات الأداء الناتجة عن المراقبة تعزز عملية التعلم من التجربة وتُحسِّن عملية صنع القرار. ومديرو البرامج ومنفذوها هم عادة الذين يجرون عملية المراقبة.

والتقييم تحليل متعمق ودوري لأداء البرامج. وهو يعتمد على البيانات التي تنشأ من خلال أنشطة المراقبة وكذلك المعلومات التي يُحصل عليها من مصادر أخرى (منها مثلاً الدراسات والبحوث والمقابلات المتعمقة ومناقشات مجموعة التركيز والمسوح، الخ). وكثيراً ما تجري التقييمات (ولكن ليس دائماً) بمساعدة مُقيمين خارجيين.

الجدول 1- خصائص المراقبة والتقييم

التقييم	المراقبة
دوري: يجري في المراحل الهامة من قبيل منتصف مدة تنفيذ برنامج أو عند انتهائه أو بعد فترة كبيرة من إنجاز البرنامج	مستمرة
تحليل متعمق؛ يقارن الإنجازات المخططة بالإنجازات الفعلية	تتابع؛ وتشرف؛ وتحلل؛ وتوثق التقدم
يركز على المخرجات بالنسبة للمدخلات؛ والنتائج بالنسبة للتكلفة؛ والعمليات المستخدمة لتحقيق النتائج؛ والملاءمة بوجه عام؛ والأثر؛ والاستدامة	تركز على المدخلات والأنشطة والمخرجات وعمليات التنفيذ واستمرار الملاءمة والنتائج المحتملة على مستوى النواتج
يجيب على سبب وكيفية تحقيق النتائج. ويساهم في بناء نظريات ونماذج للتغيير	تجيب على ما نُفذ من أنشطة وما تحقق من نتائج
يقدم للمديرين خيارات من حيث الاستراتيجيات والسياسات	تنبه المديرين إلى المشاكل وتتيح خيارات للأعمال التصحيحية
تحليل داخلي و/أو خارجي من قِبَل مديري البرامج والمشرفين وأصحاب المصلحة في المجتمع المحلي والمانحين و/أو المقيمين الخارجيين.	تقييم ذاتي من قِبَل مديري البرامج والمشرفين وأصحاب المصلحة في المجتمع والمانحين

المصادر: منظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF)، 1991، وبرنامج الأغذية العالمي (WFP)، أيار/مايو 2000.

3 المساءلة هي مسؤولية تبرير النفقات أو القرارات أو نتائج ممارسة السلطة والواجبات الرسمية، وهي تشمل الواجبات التي تُسند إلى وحدة تابعة أو إلى فرد تابع. ومديرو البرامج مسؤولون عن تقديم أدلة إلى الجهات المعنية والجهات الراعية تُثبت فعالية أي برنامج ومطابقته لمتطلباته فيما يتعلق بالتغطية والخدمات والمتطلبات القانونية والمالية.

4 تحويل المدخلات إلى مخرجات عن طريق الأنشطة.

خامساً - متى نحتاج إلى نتائج المراقبة والتقييم أثناء دورة البرنامج؟

- **أثناء تحليل الحالة** وتحديد محور تركيز البرنامج بوجه عام، حيث تُدرس الدروس المستفادة من تنفيذ برامج سابقة وتؤخذ في الاعتبار عند تصميم استراتيجيات البرنامج؛
- **أثناء تصميم البرنامج**، حيث تُستخدم البيانات المتعلقة بالمؤشرات والتي يُحصل عليها أثناء الدورة البرنامجية السابقة كبيانات أساسية للدورة البرنامجية الجديدة. وبيانات المؤشرات تمكن أيضاً مصممي البرنامج من تحديد أهداف برنامجية واضحة يمكن مراقبتها وتقييمها؛
- **أثناء تنفيذ البرنامج**، حيث تكفل المراقبة والتقييم المتابعة المستمرة لتقدم البرنامج وتعديل استراتيجيات البرنامج لتحقيق نتائج أفضل؛
- **عند إنجاز البرنامج**، حيث يكفل التقييم المتعمق لمدى فعالية البرنامج وأثره واستدامته توافر دروس مستفادة بشأن الاستراتيجيات والممارسات الجيدة من أجل تصميم الدورة البرنامجية التالية.

سادساً - ما هي العلاقة بين التقييم والمراجعة؟

المراجعة، مثلها مثل التقييم، تُقيّم فعالية وكفاءة واقتصاد كل من إدارة البرنامج والإدارة المالية وتوصي بإجراء تحسينات. إلا أن هدف المراجعة ومحور تركيزها يختلفان عن هدف التقييم ومحور تركيزه.

ولكن المراجعة، على الاختلاف من التقييم، لا تحدد أهمية نتائج البرنامج أو أثره المحتمل أو استدامته فالمراجعة تتحقق من الامتثال للقواعد أو الأنظمة أو الإجراءات أو الولايات المحددة للمنظمة، وتُقيّم مدى كفاية الضوابط الداخلية. كما تُقيّم دقة ونزاهة المعاملات والتقارير المالية. وتُقيّم المراجعات الإدارية الجوانب الإدارية لعمليات أي وحدة.

والمراجعة والتقييم كلتاهما، رغم هذا الاختلاف بينهما في محور التركيز، أداتان يمكن من خلالهما للإدارة الحصول على تقييم حاسم الأهمية لعمليات المنظمة كأساس لإدخال تحسينات.

سابعاً - ما هو دور التقييم في الإدارة المبنية على تحقيق نتائج (RBM)؟

تركز المنظمات الإنمائية الدولية من قبيل صندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA) حالياً تركيزاً قوياً على تنمية القدرات الوطنية، والإدارة السليمة، وشفافية القطاع العام. وفي هذا السياق يعتبر التقييم، مع المراقبة المستمرة لتقدم البرامج والمشاريع، أداة هامة للإدارة المبنية على تحقيق نتائج. فالتقييم يوفر، بتقديره ما يتسم بالفعالية وما لا يتسم بالفعالية وأسباب ذلك، معلومات تعزز عملية صنع القرارات في المنظمة وتُشبع ثقافة مساءلة بين منفي البرنامج. كما أن الدروس المستفادة التي يُسلط التقييم الأضواء عليها تمكن صندوق الأمم المتحدة للسكان من تحسين أداء البرامج

وأداء المنظمة. ويمكن أن يؤدي التدليل على تحقيق نتائج أكثر وذات جودة أفضل من خلال تحسين الأداء إلى زيادة تمويل المشاريع والبرامج التي يقدم لها صندوق الأمم المتحدة للسكان المساعدة.

والإطار 3 يوجز، بدون أي ترتيب محدد للأولويات، بعض خصائص الأخذ في الصندوق بنهج المراقبة والتقييم المبنيين على تحقيق نتائج، وفوائد ذلك المتوقعة.

الإطار 3 - الفوائد المتوقعة لتعزيز نهج المراقبة والتقييم المبنيين على تحقيق نتائج في صندوق الأمم المتحدة للسكان

إذا

- التزمت الإدارة العليا التزاماً قوياً باستخدام نتائج المراقبة والتقييم في عملية صنع القرار، وذلك لأن هذا الالتزام يؤثر على أسلوب الإدارة؛
- قام الموظفون بتنفيذ أنشطة المراقبة والتقييم واستخدام بياناتها في جميع مراحل دورة البرنامج؛
- طبّق الموظفون نهج المراقبة والتقييم على جميع مجالات عمليات صندوق الأمم المتحدة للسكان، مثلاً في إدارة البرامج والتمويل والموارد البشرية؛
- إذا سعى الموظفون الضالعون في أنشطة المراقبة والتقييم سعياً جهداً إلى توخي الموضوعية. وإذا أوضحوا المعايير والقيم التي تستند إليها أحكامهم؛
- كان الموظفون خاضعين للمساءلة عن النتائج ويخاطرون لتحقيقها؛
- طبّق الموظفون الدروس المستفادة على إدارة البرنامج؛
- قدّرت المنظمة الموظفين لتحقيقهم نتائج جيدة ولبذلهم جهوداً للتصدي للمخاطر.



فإن

- صندوق الأمم المتحدة للسكان يصبح أكثر كفاءة وأقدر على التكيف مع بيئة خارجية تتغير بسرعة؛
- جودة وفعالية المساعدة التي يقدمها صندوق الأمم المتحدة للسكان تزيد؛
- صندوق الأمم المتحدة للسكان وشركاءه يحققون نتائج؛
- مصداقية صندوق الأمم المتحدة للسكان تتحسن؛
- التمويل المقدم لمساعدة صندوق الأمم المتحدة للسكان من المرجح أن يزيد؛
- الموظفين يصبح لديهم إحساس متزايد بالإنجاز والرضى المهني؛ وتتحسن الإنتاجية.

المصدر: مقتبسة بتعديل من منظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF)، 1998.

OECD. **“Improving Evaluation Practices: Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper”**, 1999.

Patton, Michael Quinn. **“Utilization- Focused Evaluation – The New Century Text”**, 3rd Edition, Sage Publications, 1997.

Scriven, Michael. **“Evaluation Thesaurus, Fourth Edition”**, Sage Publications, 1991.

UNDP. **“Results-oriented Monitoring and Evaluation – A Handbook for Programme Managers”**, OESP, 1997.

UNFPA. **“Institutionalization of Results-based Management at UNFPA”**, June 2000. Available at www.unfpa.org/results/index.htm

UNFPA. **“RBM at UNFPA”**, ORM, April 2000. Available at www.unfpa.org/results/index.htm

UNICEF. **“Democratic Evaluation: A proposal for strengthening the evaluation function in International Development Organizations”**, Working Document Number 3, May 1998.

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

USAID. **“Managing for Results at USAID”**, presentation prepared by Annette Binnendijk for the Workshop on Performance Management and Evaluation, New York, 5-7 October, 1998.

WFP. **“WFP Principles and Methods of Monitoring and Evaluation”**, Executive Board Annual Session, Rome, 22-26 May, 2000.

تخضع هذه الأداة لتحسين مستمر. ونحن نرحب بأية تعليقات واقتراحات قد تكون لديكم بشأن محتواها. ونشجعكم أيضاً على موافاتنا بمعلومات عن خبرات مستمدة من البرامج الممولة من صندوق الأمم المتحدة للسكان والبرامج السكانية الأخرى التي يمكن أن توضح المسائل التي تعالجها هذه الأداة. ويرجى إرسال تعليقاتكم أو اقتراحاتكم إلى العنوان التالي:

**United Nations Population Fund
Division for Oversight Services**

**Daily News Building
220 East 42nd Street
New York, NY 10017**

رقم الهاتف: (212) 297-5213

رقم الفاكس: (212) 297-4938

البريد الإلكتروني: dos@unfpa.org

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