

## الأداة رقم 4: مشاركة الجهات المعنية في المراقبة والتقييم

### أولاً - مقدمة

مجموعة الأدوات هذه مكتملة 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 وللمديري البرامج القطرية والنظراء الوطنيين.

وتوضح هذه الأداة أهمية مشاركة الجهات المعنية في مراقبة البرامج وتقييمها، والطرائق المختلفة لتلك المشاركة. ويستند مضمونها إلى استعراض للمنشورات المتعلقة بالتقييم الصادرة عن الهيئات الأكاديمية والوكالات الإنمائية الدولية، والمنظمات غير الحكومية من قبيل معهد الدراسات الإنمائية، الكائن في ساسكس، وصندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF)، ومنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية<sup>2</sup>.

### ثانياً - ما هي المراقبة والتقييم التشاركيان؟

لا يوجد تعريف أو نهج واضح للمراقبة والتقييم التشاركيين، مما يترك المجال مفتوحاً للتفسير والتجريب. والتجارب الموثقة في مجال المراقبة والتقييم التشاركيين معظمها مستمد من مجال التنمية الزراعية والبيئية والريفية. أما التجارب في ميداني الصحة والتعليم فهي ليست متوافرة بنفس القدر من السهولة.

ومع ذلك، كما هو موضح في الإطار 1، فإن المبادئ التي توجه النهج التشاركي فيما يتعلق بالمراقبة والتقييم تُميز هذا النهج بوضوح عن نهج المراقبة والتقييم التقليدية. وتتطلب أيضاً المراقبة والتقييم التشاركيان اتجاهاً فكرياً مختلفاً، وقبولاً لطريقة مختلفة في إجراء عملية المراقبة والتقييم.

<sup>1</sup> نُشرت هذه الأداة أول مرة في آذار/مارس 2001.

<sup>2</sup> يتوافر استعراض ممتاز للمنشورات التي تتناول المراقبة والتقييم التشاركيين لدى Estrella 1997.

## الإطار 1- المبادئ التي تُميز نهج المراقبة والتقييم التقليدي عن نهج المراقبة والتقييم التشاركي

### نهج المراقبة والتقييم التقليدي:

- يهدف إلى إصدار حكم على البرنامج لأغراض المساءلة لا لتمكين الجهات المعنية بالبرنامج.
- يسعى إلى الموضوعية "العلمية" في نتائج المراقبة والتقييم مما يُبعد المُقيّم الخارجي (المقيمين الخارجيين) عن الجهات المعنية.
- يميل إلى التشديد على احتياجات ممولي البرامج وواضعي السياسات من حيث الحصول على معلومات، بدلاً من التشديد على منفذي البرامج والأشخاص المتأثرين بها.
- يركز على قياس النجاح وفقاً لمؤشرات محددة سلفاً.

### نهج المراقبة والتقييم التشاركي:

- عملية تَعَلُّم و تنمية للقدرات، فردية وجماعية، يصبح من خلالها الأشخاص أكثر وعياً وإدراكاً لمكانهم قوتهم ومكانهم ضعفهم، وللحقائق الاجتماعية الأوسع نطاقاً، ولرؤيتهم ووجهات نظرهم بشأن نواتج التنمية. وعملية التعلم هذه تُوجد ظروفاً تفضي إلى التغيير والعمل.
- يؤكد على درجات متباينة من المشاركة (منخفضة إلى عالية) من قِبَل أنماط مختلفة من الجهات المعنية في بدء المراقبة والتقييم وتحديد معاييرهما والقيام بهما.
- هو عملية اجتماعية للتفاوض بين احتياجات الناس المختلفة وتوقعاتهم ووجهات النظر العالمية. وهو عملية سياسية إلى حد كبير تتناول مسائل الإنصاف والسلطة والتحول الاجتماعي.
- هو عملية مرنة، تتطور باستمرار وتتكيف مع ظروف البرنامج واحتياجاته المحددة.

المصدر: Estrella، 1997.

## ثالثاً - ما هي الجهات المعنية؟

الجهات المعنية بالمراقبة والتقييم هي الأشخاص الذين يساهمون في البرنامج. وهم أشخاص يتخذون قرارات باستخدام بيانات المراقبة والتقييم ونتائجها.

ويبين الإطار 2 خمسة أنماط من الجهات المعنية. فقد يكون من بينها أفراد المجتمع المحلي، من الرجال والنساء والشباب؛ والعاملون في العيادات الصحية، ومدرسو التثقيف السكاني، وموظفو مكتب الإحصاء الذين ينفذون أنشطة البرنامج؛ والنظراء الوطنيون في

## الإطار 2- أنماط الجهات المعنية

- المجتمع المحلي الذي يسعى البرنامج إلى تغيير وضعه
- موظفو المشاريع الميدانية الذين ينفذون الأنشطة
- مديرو البرنامج الذين يشرفون على تنفيذ البرنامج
- الممولون وغيرهم من صنّاع القرار الذين يقررون مسار العمل المرتبط بالبرنامج
- المؤيدون والناقدون والجهات المعنية الأخرى الذين يؤثرون على بيئة البرنامج.

المصدر: مقتبسة بتعديل من C.T. Davies، 1998.

الحكومة والمنظمات غير الحكومية على كل من الصعيد المركزي والصعيد المحلي الذين يشرفون على تنفيذ البرنامج؛ وممولو البرنامج الدوليون والوطنيون وغيرهم من صنّاع القرار؛ وقادة المجتمع المحلي، والإداريون في أجهزة الحكم المحلي الذين لهم تأثير كبير على تهيئة بيئة "تمكينية" للبرنامج.

### رابعاً - الأساس المنطقي لمشاركة الجهات المعنية في المراقبة والتقييم

إن الاهتمام المتزايد في أوساط الجهات التي تقدم المعونة الدولية بالهُجُج التشاركية فيما يتعلق بوضع برامج التنمية ينبثق من الدروس المستفادة في الماضي. فقد تبين أن مشاركة الجهات المعنية بالبرنامج، وصنّاع القرار على الصعيد المركزي، والمنفذين على الصعيد المحلي، والمجتمعات المحلية المتأثرة بالبرنامج، في عمليات تصميم البرنامج وتنفيذه ومراقبته وتقييمه تؤدي إلى تحسين جودة البرنامج وتساعد على تلبية الاحتياجات الإنمائية المحلية. كما أنها تؤدي إلى زيادة الإحساس بالملكية المحلية والوطنية لأنشطة البرنامج وتعزز في نهاية المطاف احتمال استدامة أنشطة البرنامج وأثرها (انظر الإطار 3).

#### الإطار 3- مزايا مشاركة الجهات المعنية في تخطيط وتنفيذ أنشطة المراقبة والتقييم.

- تكفل أهمية نتائج المراقبة والتقييم بالنسبة للظروف المحلية؛
- تمنح الجهات المعنية إحساساً بامتلاك نتائج المراقبة والتقييم مما يعزز استخدام تلك النتائج لتحسين عملية صنع القرار؛
- تُزيد القدرات على المستوى المحلي في مجال المراقبة والتقييم، مما يساهم بدوره في تحقيق الاعتماد على الذات في تنفيذ البرنامج بوجه عام؛
- تُزيد فهم الجهات المعنية لاستراتيجية برنامجها وعملياته؛ وما هو فعال، وما هو غير فعال، وأسباب ذلك؛
- تساهم في تحسين التواصل والتعاون بين العناصر الفاعلية في البرنامج التي تعمل على مستويات مختلفة في تنفيذ البرنامج؛
- تعزز المساءلة أمام المانحين؛
- تشجع على توزيع الموارد بكفاءة أكبر.

المصادر: Aubel، 1999. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997

والأخذ في صندوق الأمم المتحدة للسكان بنهج مبني على تحقيق نتائج فيما يتعلق بإدارة البرامج يستدعي تعزيز الشراكات والمشاركة والعمل بروح الفريق على كافة مستويات ومراحل عملية البرنامج. ولذلك ينبغي بذل جهود للابتعاد عن النهج التقليدية واتباع نهج تشاركية بدرجة أكبر فيما يتعلق بالمراقبة والتقييم.

ومع ذلك، يتباين ما تكون الجهات المعنية بالبرامج ضالعة فيه على وجه الدقة بخصوص المراقبة والتقييم وتبعاً لتجاوب المؤسسة بوجه عام مع استخدام النهج التشاركية. وفي كل حالة يجب على مديري البرامج أن يحددوا مجموعة الجهات المعنية التي ينبغي أن تشارك، ومدى مشاركتها، وطريقة هذه المشاركة.

### خامساً - متى يكون من الملائم استخدام نهج المراقبة والتقييم التشاركية؟

**بوجه عام،** ينبغي على كل النظراء ذوي الصلة، من قبيل موظفي المشاريع الميدانيين ومديري البرنامج والمكتب القطري لصندوق الأمم المتحدة للسكان، أن يراقبوا بانتظام أنشطة البرنامج.

إلا أن مدى مشاركة الجهات المعنية في التقييم يتوقف على أسئلة التقييم وظروفه. وتكون التقييمات التشاركية مفيدة بالذات عندما تكون هناك تساؤلات بشأن صعوبات التنفيذ أو تأثيرات البرنامج على مختلف الجهات المعنية أو عندما تنشأ

حاجة إلى معلومات عن مدى معرفة الجهات المعنية لأهداف البرنامج أو رؤيتها للتقدم المحرز فيه. وقد يكون النهج التقليدي فيما يتعلق بالتقييم أنسب عند وجود حاجة إلى حكم خارجي مستقل وعند الحاجة إلى معلومات متخصصة لا يستطيع سوى الخبراء التقنيين تقديمها. ويكون هذا النهج أنسب أيضاً عندما لا يكون متاحاً للجهات المعنية الرئيسية وقت للمشاركة، أو عند الافتقار بشدة إلى اتفاق بين الجهات المعنية بحيث يكون من المرجح فشل نهج تعاوني.

ونهج المراقبة والتقييم التشاركي مفيد لما يلي:

- **التعلم المؤسسي وتمية القدرات:** فمن خلال التقييم الذاتي تحدد الجهات المعنية وتحل بنفسها المشاكل المتصلة بالبرنامج وبذلك تعزز قدرتها على المشاركة الفعالة في تنفيذ البرنامج، بدلاً من أن تظل متلقية سلبية لمساعدات إنمائية. والتقييم الذاتي يمكن أن يساعد على تعزيز الشراكات بين مختلف الجهات المعنية ويُزيد من فهمها لعمليات البرنامج ونواتجه. كما أنه يوضح أدوار مختلف الجهات المعنية في تنفيذ البرنامج. ويعرض الإطار 4 بضعة دروس مستفادة من مدغشقر بشأن مشاركة مجموعة من الجهات المعنية الرئيسية، هي مقدمو الخدمات الصحية، في مراقبة نوعية تقديم الخدمات باستخدام نهج تقديم الخدمات الموجهة إلى العميل بكفاءة<sup>3</sup>.
- **التفاوض بشأن وجهات نظر الجهات المعنية:** يمكن استخدام نهج المراقبة والتقييم التشاركي كعملية تتيح لمختلف الجهات المعنية التعبير عن احتياجاتها واهتماماتها وتوقعاتها وعرض تلك الاحتياجات والاهتمامات والتوقعات. وتُسهّل عملية الحوار والتفاوض بين الجهات المعنية التي تُستخدم في نهج المراقبة والتقييم التشاركي التوفيق بين مختلف وجهات نظر تلك الجهات. ومع ذلك قد تنشأ صعوبات في إيجاد حل لتضارب وتعارض تصورات الجهات المعنية، خصوصاً عندما تكون مجموعات معينة من الجهات المعنية لا حول لها بالنسبة إلى مجموعات أخرى.
- **كفالة المساءلة العامة:** يمكن أن يكون نهج المراقبة والتقييم التشاركي وسيلة تتيح للمشاركين في البرنامج وللمواطنين المحليين أن يراقبوا ويقيموا بأنفسهم أداء مؤسسات المانحين والمؤسسات الحكومية. فعلى سبيل المثال، كثيراً ما تشجع الإصلاحات القانونية التي تحقق اللامركزية في عملية صنع القرار المنتخبين على مستوى المناطق أو البلديات على أن يكونوا مبادرين بدرجة أكبر فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ خطط التنمية المحلية. ففي باراغواي، يمول صندوق الأمم المتحدة للسكان مشروعاً يهدف إلى إقامة شبكة من القادة المحليين من الذكور والإناث ليراقبوا مدى جودة تقديم خدمات الصحة الإنجابية ويقدموا تقارير دورية عن حالة الخدمات إلى المستويات الأعلى في الإدارة الصحية.

<sup>3</sup> يمكن الحصول على دليل بشأن تقديم الخدمات الموجهة إلى العميل بكفاءة (COPE) بزيارة موقع AVSC International. وللاطلاع على مزيد من المعلومات عن تقديم الخدمات الموجهة إلى العميل بكفاءة، يرجى زيارة الموقع التالي: <http://www.engenderhealth.org>.

#### الإطار 4- الدروس المستفادة من تطبيق منهجية تقديم الخدمات الموجهة إلى العميل بكفاءة (COPE) في مدغشقر.

يستلزم نهج تقديم الخدمات الموجهة إلى العميل بكفاءة (COPE) سلسلة من الأنشطة (التقييم الذاتي، ومقابلات العملاء، وتحليل تدفق العملاء، وتخطيط العمل) التي يقوم بها الموظفون في مراكز تقديم الخدمات الصحية لمساعدتهم على تحديد وحل مشاكلهم وتحسين نوعية الخدمات المقدمة تحسيناً مستمراً، واستخدام الموارد المتوافرة فعلاً في المنشأة التي يعملون فيها.

ففي عام 1994 بدأت منظمة SALFA غير الحكومية تطبيق ذلك النهج في مدغشقر. وبحلول عام 1998 كان 20 مركزاً من مراكز تنظيم الأسرة على مستوى المقاطعات تديرها منظمة SALFA قد أصبح يستخدم تلك الطريقة، إلى جانب مركز صحي حكومي واحد. وأظهرت التجربة أن هذه الطريقة يمكن استخدامها في عمليات كثيرة من عمليات إدارة تقديم الخدمات في العيادات والمستشفيات: مثلاً في مجالات الإدارة وتقديم خدمات من قبيل إدارة الموظفين واللوازم وتقديم الخدمات الوقائية والعلاجية. وأدى منح مقدمي الخدمات فرصة للمساهمة في تقييم وتحسين الخدمات إلى زيادة إحساسهم بالمسؤولية وحماهم للعمل. وأدت أيضاً عملية التقييم الذاتي إلى زيادة إدراكهم لأهمية وجود علاقات أفضل بين العملاء ومقدمي الخدمات. ونتيجة لذلك تحسنت نسبة الاستفادة من الخدمات تحسناً كبيراً.

إلا أن الأخذ بنهج تقديم الخدمات الموجهة إلى العميل بكفاءة (COPE) ليس خالياً من المشاكل:

- فمقدمو خدمات الرعاية الصحية كانوا يعتقدون عادة أن نهج تقديم خدمات موجهة إلى العميل بكفاءة (COPE) من شأنه أن يحل جميع مشاكلهم، بما فيها نقص الحوافز المالية التي تدفع إلى تقديم خدمات جيدة. ولذا ينبغي أن يشدد الأخذ بنهج تقديم خدمات للعميل بكفاءة (COPE) على القصد الرئيسي منه وهو تحقيق رضى العملاء؛

#### الإطار 4 (تابع)

- وكان مقدمو الرعاية الصحية يميلون عادة، في غمرة حماسهم، إلى التماس حلول تنسم بالكمال حتى ولو كانت مفرطة في طموحها في بعض الأحيان. ولذلك يُبْطِطهم بطء تحقيق النتائج ويجعلهم يفقدون الثقة في جدوى هذا النهج. ومن ثم من المهم ضمان أن تكون الحلول المقترحة من الممكن أن يُطبقها مقدمو الرعاية الصحية أنفسهم، داخل منشأة الرعاية الصحية التي يعملون فيها وبموارد معقولة؛
- والعملاء الذين قابلهم مقدمو الخدمات لم يعبروا عن جميع آرائهم بشأن الخدمات، مما أدى إلى إهمال الجوانب السلبية. لذلك ينبغي تطبيق نهج تقديم خدمات موجهة للعميل بكفاءة (COPE) من جانب جامعي بيانات يكونون مستقلين عن مراكز تقديم الخدمات مع سعيهم في الوقت ذاته إلى كفاءة مراعاة السرية فيما يتعلق بالعملاء؛

- والنتائج التي تحققت على المدى القصير بالأخذ بنهج تقديم خدمات موجهة إلى العملاء بكفاءة (COPE) لم تستمر في مراكز تقديم الخدمات التي لم تراقب باستمرار استخدام ذلك النهج. ومن ثم فإن المراقبة المستمرة لتطبيق ذلك النهج أساسية لتحقيق النتائج المتوقعة؛
- ومقدمو الرعاية الصحية في المنشأة الحكومية كان لديهم إحساس بالإحباط لندرة زيارة المشرفين عليهم لمركزهم الصحي، رغم الإقرار الرسمي بعملهم الممتاز. ومن ثم فإن الإشراف المستمر من جانب مشرفين أعلى مستوى على تطبيق نهج تقديم خدمات موجهة إلى العملاء بكفاءة أمر هام لإدامة النتائج وتحسينها؛
- ومقدمو الرعاية الصحية أولئك أدركوا أيضاً أن القرارات اللازمة لحل العديد من المشاكل المحددة من اللازم اتخاذها على مستويات أعلى في الإدارة الصحية. ولذا ينبغي الجمع ما بين الأخذ بهذا النهج في كل مركز على حدة من مراكز تقديم الخدمات والقيام بالتدخلات الضرورية ذات الصلة على مستويات أعلى لصنع القرار.

المصدر: "عملية 'COPE' - تجربة مدغشقر"، صندوق الأمم المتحدة للسكان، مدغشقر، 2000.

### سادساً - أي الجهات المعنية ينبغي أن تشارك في التقييم وما هو الدور الذي ينبغي أن تقوم به؟

يمكن أن تكون المشاركة واسعة النطاق لتشمل مجموعة كبيرة من موظفي البرنامج، والمجتمعات المتأثرة بالبرنامج، والشركاء، وغيرهم. ويمكن، بدلاً من ذلك، أن تستهدف مجموعة واحدة أو اثنتين من تلك المجموعات. فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو كشف ما يعوق تنفيذ البرنامج، قد يلزم إشراك المنفذين الميدانيين. أما إذا كان الهدف هو معرفة تأثير برنامج على المجتمعات المحلية، فقد تكون تلك المجتمعات هي أنسب المشاركين. ولكن إذا كان الهدف هو معرفة ما إذا كانت الجهات المعنية تفهم جميعها أهداف برنامج وترى التقدم المحرز رؤية متماثلة، فإن المشاركة الواسعة النطاق قد تكون هي الأفضل.

وقد تتراوح الأدوار ما بين العمل كمصدر للخبرة أو كمقدم للمعلومات وبين المشاركة الكاملة في بعض أو كل مراحل التقييم.

ولكن كيف يمكن أن تشارك المجتمعات المحلية في التقييم؟ قد تواجه المشاركة المجتمعية معوقات نتيجة للافتقار إلى مهارات الكتابة والقراءة، أو عدم كفاية الوقت، أو كثافة العمل التحليلي الذي يجب الاضطلاع به خلال التقييم، وعدم أهمية كثير من المسائل التي يشملها التقييم أهمية مباشرة لأفراد المجتمع. وهناك طرق عديدة لضمان أخذ وجهة نظر المجتمع المحلي في الاعتبار. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تجري، قبل تقييم لبرنامج، أنشطة تقييم تكميلية مع المجتمعات المحلية المشاركة في البرنامج والمتأثرة به. ومن الممكن أن تتضمن هذه الأنشطة مقابلات مع أفراد المجتمعات المحلية وقيامهم بجمع بيانات. ويمكن أن تتألف أيضاً من استخدام أفراد المجتمع المحلي لأداتي التفكير والعمل التشاركيين (PRA) والتعلم والعمل التشاركيين (PLA)<sup>4</sup> لتحليل أنشطة البرنامج وتقييم ما إذا كانت تلبي احتياجاتهم. ويمكن، بدلاً من

<sup>4</sup> تهدف طريقتا التفكير والعمل التشاركيين (PRA) والتعلم والعمل التشاركيين (PLA) إلى تمكين أفراد المجتمع المحلي من التعبير عن تصوراتهم وأولوياتهم ومشاكلهم وخططهم للمستقبل؛ وإتاحة الفرصة للعاملين في مجال التنمية المجتمعية للإصغاء إلى أفراد المجتمع المحلي والتعاون معهم من أجل فهم حياتهم وتصوراتهم ومشاكلهم وأولوياتهم وخططهم للمستقبل فهماً أفضل. وتتضمن أداتا العمل والتفكير التشاركيين (PRA) والتعلم والعمل

ذلك، أن يحدد أفراد المجتمع المحلي معاييرهم الخاصة بهم لتقييم الأنشطة ذات الأساس المجتمعي واستخدام تلك المعايير لتنفيذ تقييمهم الخاص بهم.

ويوضح الجدول 1 مسؤوليات المشاركين في عملية تقييم تقليدية "يوجهها الخبراء" بالمقارنة بعملية تقييم تشاركي تضم مديري البرنامج والموظفين الميدانيين وغيرهم من صنّاع القرار. ويُسلّم المثال بصعوبة تزامن مشاركة المجتمع المحلي مع مشاركة الجهات المعنية الأخرى في التقييم.

### الجدول 1 - مسؤوليات المشاركين في التقييمات "التي يوجهها الخبراء" والتقييمات التشاركية

من هو المسؤول؟		النشاط
التقييم التشاركي	التقييم "الذي يوجهه الخبراء"	
مجموعة صغيرة من الجهات المعنية (2-5 أشخاص) مسؤولة عن تنسيق التقييم طوال عملية التقييم (مجموعة تنسيقية). ويجب أن تتضمن مديري البرنامج/المشروع	مخطو التقييم (ممول أو ممولو المكتب القطري لصندوق الأمم المتحدة للسكان)	تحديد الغرض من التقييم
جميع الجهات المعنية بالتقييم المختارة (مديرو البرنامج/المشروع، والموظفون الميدانيون، وغيرهم من صنّاع القرار حسب الاقتضاء)	مخطو التقييم (المكتب القطري لصندوق الأمم المتحدة للسكان ومخطط خارجي أو مخطوون خارجيون	تحديد أهداف وأسئلة التقييم وطرق جمع البيانات
مجموعة صغيرة من الجهات المعنية (10 أشخاص - 12 شخصاً) مقسمة إلى أفرقة وكل فريق له قائد مُقيّم خارجي أو مُقيّمون خارجيون	مُقيّم خارجي أو مقيمون خارجيون	جمع وتحليل البيانات
أحد موظفي البرنامج/المشروع (منسق لوجيستيات)	مخطو التقييم (مكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان القطري)	إدارة اللوجيستيات (الميزانيات؛ والعمل الميداني؛ والمعدات واللوازم)
قادة أفرقة العمل الميداني وبضعة من الجهات المعنية المشاركة في جمع البيانات وتحليلها	مُقيّم خارجي أو مُقيّمون خارجيون	تلخيص نتائج العمل الميداني

التشاركيين (PLA) وضع خريطة للمجتمع المحلي؛ وترتيب أولويات المشاكل الصحية؛ ووضع خريطة للهيئات؛ ولعب أدوار ورواية قصص؛ وأدوات أخرى.

صياغة الدروس المستفادة	مُقيّم خارجي أو مُقيّمون خارجيون	جميع الجهات المعنية المختارة مُقيّم خارجي أو مُقيّمون خارجيون
تلخيص نتائج التقييم (النتائج والدروس المستفادة)	مُقيّم خارجي أو مُقيّمون خارجيون	مُقيّم خارجي أو مُقيّمون خارجيون أحد أعضاء المجموعة التنسيقية
وضع خطة العمل لتنفيذ نتائج التقييم (النتائج، والاستنتاجات، والدروس المستفادة، والتوصيات)	مخطو التقييم (المكتب القطري لصندوق الأمم المتحدة للسكان) بالتشاور مع النظراء الوطنيين	مجموعة صغيرة مكونة من: مديري البرنامج/المشروع، والموظفين الميدانيين، والمُقيّم الخارجي أو المُقيّمين الخارجيين
كتابة تقرير	مُقيّم خارجي أو مُقيّمون خارجيون	مجموعة صغيرة من الجهات المعنية والمُقيّم الخارجي أو المُقيّمون الخارجيون
توزيع ومناقشة التقرير؛ ومتابعة تنفيذ خطة العمل	مخطو التقييم (المكتب القطري لصندوق الأمم المتحدة للسكان)	المجموعة التنسيقية
بث روح التعاون والتشارك؛ وتنسيق وتيسير جميع خطوات التقييم	مُقيّم خارجي أو مُقيّمون خارجيون مخطو التقييم (المكتب القطري لصندوق الأمم المتحدة للسكان)	مُقيّم خارجي أو مُقيّمون خارجيون المجموعة التنسيقية مخطو التقييم (المكتب القطري لصندوق الأمم المتحدة للسكان)

المصدر: مقتبسة بتعديل من Aubeil ، 1999 .

### سابعاً - ما هي الخطوات التي تنطوي عليها عملية التقييم التشاركية؟

يصور الإطار 5 الخطوات المقترحة والدروس المستفادة المبنية على تقييم تشاركي لخمس عشرة مشروعاً نفذتها منظمات غير حكومية في هايتي في القطاع الاجتماعي وقطاعي الصحة والزراعة<sup>5</sup>. وقد أجرت أفرقة مكونة من ثلاثة إلى خمسة موظفين من موظفي تلك المنظمات كانوا قد تلقوا تدريباً على نُهج التقييم التشاركي التقييمات الخاصة بكل مشروع من تلك المشاريع على حدة.

<sup>5</sup> هذا تلخيص لفرانسواز كوبال وماري سيمينو. 1997: "التقييم التشاركي: دراسة حالة مشاريع صندوق الإغاثة الإنسانية في هايتي". Mosaic.net. 1997.

## الإطار 5- موظفو المنظمات غير الحكومية يمكن أن يُقيّموا مشاريعهم بنجاح

**الخطوة 1: اجتماع تخطيطي** ضم 36 موظفاً من موظفي المنظمات غير الحكومية والعديد من ممثلي المجتمع المحلي للرد على الأسئلة الرئيسية التالية: هل كان هناك التزام بإجراء تقييم تشاركي؟ وما هي الأسباب التي تدعو إلى إجراء تقييم وما هو الغرض الواجب من التقييم؟ ومتى ينبغي إجراء تقييم؟ وما هي المؤشرات التي ينبغي أن تُستخدم؟ وما هي الموارد وأشكال الدعم التي يمكن توقعها من المنظمات غير الحكومية المحلية؟ ومن هو الذي ينبغي أن يشارك في التقييم من حيث المؤهلات والمهارات؟ وأين ينبغي أن يجري تدريب المُقيّمين؟

**الخطوة 2: حلقة عمل تشاركية تقييمية** مدتها أربعة أيام تعلّم خلالها 29 موظفاً من موظفي المنظمات غير الحكومية كيف يصبحون ميسرين للتقييم التشاركي باستخدام أساليب نهج التفكير التشاركي (PRA) ونهج العمل التشاركي (PLA). وكان الهدف من حلقة العمل هو إيجاد فهم للاختلاف بين التقييمات التشاركية والتقييمات التقليدية؛ وإدراك للقرى المحركة الاجتماعية وللاختلافات الطبقية وكيف يمكن أن تؤثر مواقف ميسري التقييم وسلوكياتهم على الآخرين تأثيراً سلبياً؛ والاستكشاف الجماعي لمواقف الميسرين ولخصائصهم الشخصية؛ ونقل مهارات بشأن كيفية جعل أفراد المجتمع المحلي "يرسمون خريطة" لمجتمعهم ليقدموا منظوراً داخلياً؛ وكيفية التحقق من النتائج باستخدام طرق ومصادر مختلفة لجمع البيانات (تثليث البيانات).

**الخطوة 3: زيارات لخمسة عشر مشروعاً** على مدى أسبوعين. فقد قام فريق كل ميسر بزيارة مشروعين غير تابعين لذلك الفريق. وقضى الفريق ثلاثة أيام في موقع كل مشروع. وسعى إلى الحصول على أجوبة لأسئلة تقييم تفصيلية حددها الفريق في الاجتماع التخطيطي، والأسئلة المرتبطة بالمجالات الرئيسية لأثر كل مشروع، والعلاقات مع الشركاء الآخرين، والاستدامة، والكفاءة، وإدارة المشروع، ودور المرأة والإنصاف بين الجنسين.

**الخطوة 4: التفكير الجماعي ونشر النتائج.** كان كل فريق مسؤولاً عن دمج عمله المجتمعي في تقرير موجز عن المشروع. واستخلصت بعض الأفرقة، في نهاية زيارتها، معلومات من الجهات المعنية بالمشروع في المجتمع المحلي للتأكد من موثوقية النتائج التي توصلت إليها. وكان كل فريق مسؤولاً عن عرض النتائج التي توصل إليها على المجموعة الأكبر. ودُعي كل شركاء البرنامج لحضور جلسة عرض نهائية للمعلومات نظّمها الميسرون.

### بعض الدروس المستفادة

#### عن العملية:

- التقييمات التشاركية بديل جيد للنهج التي تكون تقليدية بدرجة أكبر، حتى بالنسبة للمشاريع التي لا تكون تشاركية بحكم تصميمها. فقد كان التقييم فعالاً بالنسبة للتكلفة.

ولم يستغرق وقتاً أطول من التقييم التقليدي وذلك نتيجة لاستخدام عدد كبير من الميسرين. إلا أن توافر وقت إضافي كان من شأنه أن يكون مفيداً للقيام بزيارات ميدانية إضافية، وللقيام بمزيد من أعمال التنسيق التحضيرية مع الجهات المعنية، ولتفكير المجموعة في النتائج والدروس المستفادة؛

- بينما تباينت نوعية التقارير الفردية فإن الميسرين غير المتمرسين استطاعوا أن يحققوا مهارات تشاركية كافية للرد على أسئلة التقييم. وعند اختيار ميسري التقييم التشاركي،



## ثامناً - عناصر نجاح مشاركة الجهات المعنية في التقييم

من المهم أن نضع نصب أعيننا أن البيئة المحلية وهياكل السلطة الاجتماعية - السياسية والأعراف والقيم الاجتماعية - الثقافية تؤثر في عملية التقييم.

وفي هذا السياق ترد فيما يلي بضعة عناصر هامة لنجاح عملية مشاركة الجهات المعنية في التقييم:

- دعم إدارة البرامج (الشركاء التنفيذيين) وصنّاع القرار المباشرين الآخرين لنهج التقييم التشاركي؛
- التزام المُقيّم بمبدأ المشاركة؛ ووجود مهارات كافية لديه من حيث التيسير والوساطة للمساعدة على إجراء حوار فعّال ومناقشات فعّالة وكفالة أن تكون التجربة تشاركية ومركزة في آن واحد؛
- التقدير الواقعي لقدرة الجهات المعنية واستعدادها للمشاركة على أساس التفرغ (وهذا يعتمد جزئياً على توافر الوقت ودعم المشرف، فضلاً عن وجود مكسب مهني للشخص المعني)؛
- تمثيل أهم مصالح الجهات المعنية المرتبطة بالبرنامج الذي يجري تقييمه؛
- تحري الاهتمامات "الحقيقية" للجهات المعنية الرئيسية والمسائل المتعلقة بها. فكثيراً ما تختلف الاهتمامات الحقيقية عن الاهتمامات التي يُعبّر عنها صراحة. ويسلّط الإطار 6 الضوء على نهج اكتشاف الاهتمامات الحقيقية للجهات المعنية؛
- وجود إجراءات معتمدة للوساطة في حالة عدم توازن السلطة فيما بين الجهات المعنية.

### الإطار 6 - اكتشاف الاهتمامات الحقيقية للجهات المعنية من خلال الحوار

**هدف الحوار :** تَوْصُلُ الجهات المعنية إلى فهم أوفى لمواقف بعضهم البعض.

**عملية الحوار:** محادثة تساعد على إيجاد وجهات نظر بديلة، وتمحيص انتقادي.

**هوية المُقيّم :** يقترح وجهات نظر بديلة، ويبسر المحادثة والنقد، ويقوم بالوساطة والتوجيه.

المصدر: Ryan وآخرون، 2000.

Aubel, Judy. **“Participatory Program Evaluation Manual – Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process”**, Catholic Relief Services, Child Survival and Technical Support Project, Second Edition, December 1999. Available in English, Spanish and French at: <http://www.childsurvival.com/features/bookmarks/pemmanual.cfm>

Coupal Francoise, Simoneau Marie. **“Participatory Evaluation: A Case Study of CCIC Humanitarian Fund Projects in Haiti”**, Mosaic.net, 1997. Available in English at: <http://www.mosaic-net-intl.ca/home.html>

Davies, C.T. **“An introduction to Advocacy”**, Addis Ababa, January 1998.

Estrella, Marisol and Gaventa, John. **“Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: a Literature Review”**, IDS Working Paper 70, 1997.

Ryan, Katherine E., DeStefano, Lizanne Eds. **“Evaluation as a Democratic Process: Promoting Inclusion, Dialogue, and Deliberation”**, New Directions for Evaluation, A Publication of the American Evaluation Association, Number 85, Spring 2000.

UNDP. **“Who are the Question-makers – A Participatory Evaluation Handbook”**, OESP, 1997. Available in English at <http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>

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

USAID. **“Conducting a Participatory Evaluation”**, Performance Monitoring and Evaluation TIPS 1996, Number 1. Center for Development Information and Evaluation. Available in English at: [http://www.dec.org/usaids\\_eval/#004](http://www.dec.org/usaids_eval/#004)

More resources on participatory monitoring and evaluation are available at the ELDIS website: <http://www.eldis.org/>

