



# مجموعة أدوات للتخطيط والمراقبة والتقييم موجهة إلى مديري البرامج

آب/أغسطس 2004<sup>1</sup>

شعبة خدمات الإشراف

## الأداة رقم 5: التخطيط لإجراء تقييم وإدارته الجزء الرابع: إدارة عملية التخطيط

### 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.

ويناقش هذا الجزء الرابع من الأداة رقم 5 مختلف جوانب إدارة عملية التقييم: "من" يفعل "ماذا"؛ وخطوات وضع اختصاصات وخطوات اختيار مقيّم/فريق تقييم؛ وإرشادات بشأن إدارة تقييم والإشراف على إجراءاته. وتقدم الأداة توجيهاً عاماً لاتباع نهج تقليدي فيما يتعلق بالتقييم الذي تشارك فيه الجهات المعنية مشاركة محدودة. ولكن المبادئ والمسؤوليات الإدارية المذكورة في الأداة ينبغي تطبيقها على جميع أنماط التقييمات، مع بعض التعديل. وللإطلاع على مزيد من التفاصيل عن نهج المراقبة والتقييم التشاركية، يرجى الرجوع إلى الأداة رقم 4: مشاركة الجهات المعنية في المراقبة والتقييم.

ويستند مضمون هذا الجزء إلى استعراض للمنشورات الصادرة عن الهيئات الأكاديمية والوكالات الإنمائية الدولية من قبيل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) واليونيسف (UNICEF) وبرنامج الأغذية العالمي (WFP) ومنظمة إنقاذ الطفولة (Save the Children) والوكالات المانحة الثنائية من قبيل الوكالة الدانمركية للتنمية الدولية (DANIDA) ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) ووكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية (USAID) ووزارة الصحة والخدمات الإنسانية في الولايات المتحدة (U.S. Department of Health and Human Services).

### ثانياً - تحديد أسئلة التقييم

كما هو مذكور في الأداة رقم 3 توجد أغراض مختلفة للتقييم وأنماط من الأسئلة التي يمكن معالجتها. ويناقش الجزآن الأول والثاني من الأداة رقم 5 الخطوات التي ينطوي عليها تحديد أهداف التقييم والأسئلة التي يجب أن يجيب عليها التقييم. ومتى تحدد ذلك يجب أن يكفل مدير التقييم إجراء التقييم بطريقة منهجية ومنظمة باتباع بضع خطوات أساسية كتلك المبينة أدناه.

<sup>1</sup> نُشرت هذه الأداة أول مرة في أيار/مايو 2001.

### ثالثاً - من يفعل ماذا: تحديد الأدوار والمسؤوليات

يمكن أن يشارك أشخاص في التقييم بصفات مختلفة، كمديرين أو مقيمين أو مقدمي معلومات. ولكن من الجوهرى وجود تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية. ويسلط الإطاران 1 و 2 الضوء على المسؤوليات المحتملة لمدير التقييم<sup>2</sup> وللمقيّم أو للمقيمين.

والجهات المعنية شركاء مهمون في أي تقييم وينبغي إشراكهم بدرجات متفاوتة في عملية التقييم. ومن المهم تحديد ما هي الأدوار التي يُنتظر من الجهات المعنية القيام بها في التقييم وبيان مدى مشاركتها في مختلف مراحل التقييم، التي سنتباين حسب نمط التقييم الجاري. وعند إشراك الجهات المعنية في جميع مراحل عملية التقييم (أي التصميم والتخطيط، وجمع المعلومات، وإعداد النتائج، وإعداد التقارير عن التقييم، ونشر النتائج) قد تتراوح مهمة المقيّم من كونه قائداً للفريق إلى كونه ميسراً/مرجعاً يُستدعى عند الحاجة. ويمكن أن تيسر مشاركة الجهات المعنية عملية بناء قدرات التقييم وأن تزيد احتمالات تنفيذها لتوصيات التقييم.

---

<sup>2</sup> يكون مدير التقييم عادة أحد موظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان. وقد يكون من المفيد تخصيص فريق مكون من عدد من موظفي الصندوق لإدارة التقييم وذلك للإشراف على عملية التقييم وكفالة الحصول منه على مُنتج جودته أعلى.

## الإطار 1- المسؤوليات المحتملة لمدير التقييم

### التحضير:

- تحديد الغرض من التقييم ومستخدمي نتائجه
- تحديد الأشخاص الذين يلزم إشراكهم في عملية التقييم
- تحديد أهداف التقييم وأسئلته بالاشتراك مع الجهات المعنية الأساسية
- صياغة اختصاصات (ToR) للتقييم؛ وتحديد إطار زمني معقول للتقييم
- تحديد مزيج المهارات والخبرات اللازم توافرها في فريق التقييم
- الإشراف على جمع المعلومات/البيانات الموجودة؛ ويجب في هذا السياق أن يكون فريق التقييم انتقائياً ويكفل أن تكون مصادر المعلومات/البيانات الموجودة يمكن الاعتماد عليها وذات جودة عالية بدرجة تكفي لأن تُسفر عن نتائج تقييمية مفيدة؛ وينبغي أن تكون المعلومات التي تُجمع قابلة للمعالجة
- التكاليف بإعداد الوثيقة الأساسية أو الوثائق الأساسية اللازمة، والإشراف على ذلك الإعداد
- اختيار وتوظيف المقيّم أو المقيّمين وتقديم إحاطة لهم
- كفالة تقديم الوثائق/المواد الأساسية التي تُجمع إلى المقيّم أو المقيّمين قبل وقتٍ كافٍ من عملية التقييم لكي يتاح للمقيّم أو للمقيّمين وقت لاستيعاب المواد
- تحديد الأشخاص الذين ينبغي التماس آرائهم (ومنهم مثلاً مقدمو الخدمات، ومستخدمو الخدمات، والنظراء في الحكومة المركزية و/أو أجهزة الحكم المحلية، الخ)
- وضع إجراءات وأدوات إضافية لجمع المعلومات (ما لم يكن التعاقد مع المقيّم ينص على أن يصمم طرق جمع المعلومات)؛ وكفالة استخدام مجموعة متنوعة من طرق جمع البيانات وذلك تعزيزاً لصحة نتائج التقييم ومصدقيتها
- اقتراح خطة للزيارات الميدانية لأغراض التقييم
- كفالة توافر الأموال اللازمة لتنفيذ التقييم
- تقديم إحاطة للمقيّم أو للمقيّمين بشأن الغرض من التقييم؛ واغتنام هذه الفرصة لمراجعة الوثائق واستعراض خطة عمل التقييم.

### التنفيذ:

- كفالة إتاحة إمكانية اطلاع المقيّم أو المقيّمين اطلاعاً كاملاً على الملفات والتقارير والمنشورات وغيرها من المعلومات ذات الصلة
- كفالة وجود دعم إداري ولوجستي كافٍ أثناء التقييم

- متابعة التقدم المحرز في عملية التقييم؛ وتقديم تعليقات وتوجيهات للمقيّم أو للمقيّمين خلال جميع مراحل التنفيذ
- تقدير مدى جودة تقرير أو تقارير التقييم ومناقشة مواطن القوة والضعف مع المقيّم أو المقيّمين لكفالة استيفاء مسودة التقرير لاختصاصات التقييم، وكفالة كون النتائج التي يتوصل إليها التقييم يمكن الدفاع عنها، وأن التوصيات واقعية
- اتخاذ ترتيبات لعقد اجتماع مع المقيّم أو المقيّمين والجهات المعنية الأساسية لمناقشة مسودة التقرير والتعليق عليها
- الموافقة على المُنْتَج النهائي؛ وكفالة تقديم نتائج التقييم إلى الجهات المعنية؛ وإشراك موظفي برنامج المكتب القطري في عملية استخلاص المعلومات للتشجيع على تبادل المعلومات واستخدام نتائج التقييم.

#### المتابعة:

- تقييم أداء المقيّم أو المقيّمين ووضع سجل لذلك الأداء
- نشر نتائج التقييم على الجهات المعنية الأساسية وعلى الجماهير الأخرى (انظر الأداة رقم 5، الجزء الخامس)
- التشجيع على تنفيذ التوصيات واستخدام نتائج التقييم في عملية وضع البرامج حالياً ومستقبلاً؛ والمراقبة بانتظام لكفالة تنفيذ التوصيات.

## الإطار 2- المسؤوليات المحتملة للمقيّم أو للمقيمين

- تقديم مدخلات بشأن تصميم التقييم؛ وإدخال تحسينات وخصوصية محددة على أهداف التقييم وأسئلته
- إجراء التقييم؛ ويجب على قائد الفريق الإشراف على أعضاء الفريق وإدارة عملية إجراء التقييم من يوم لآخر؛ والتأكد من أن جميع جوانب التقييم مشمولة
- استعراض المعلومات/الوثائق التي يتيحها المكتب القطري
- تصميم/صقل أدوات جمع معلومات إضافية حسب الحاجة؛ والقيام بجمع معلومات إضافية أو تنسيق ذلك
- القيام بزيارات موقعية؛ وإجراء مقابلات
- تيسير مشاركة الجهات المعنية في حالة التقييم التشاركي
- تقديم تقارير مرحلية/إحاطات بانتظام لمدير التقييم في صندوق الأمم المتحدة للسكان
- يجب أن يتصرف قائد الفريق كوسيط في حالة وجود آراء متضاربة بين أعضاء فريق التقييم
- تحليل وتوليف المعلومات؛ وتيسير النتائج وإعداد ومناقشة استنتاجات وتوصيات؛ واستخلاص الدروس المستفادة
- المشاركة في مناقشات بشأن مسودة تقرير التقييم؛ وتصحيح أي أخطاء وقائعية أو أي تفسيرات خاطئة
- توجيه التفكير/المناقشات إذا كان من المتوقع القيام بدور تيسيري في عرض النتائج التي يتوصل إليها التقييم في حلقة دراسية/حلقة عمل
- وضع تقرير التقييم في صيغته النهائية وإعداد عرض لنتائج التقييم.

## رابعاً - وضع اختصاصات للتقييم

بعد تحديد الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ التقييم، ينبغي صياغة اختصاصات (ToR) تذكر خلفية التقييم وكذلك الخدمات والمنتجات التي يُتوقع من المقيّم أو المقيمين تقديمها. ويجب مناقشة تلك الاختصاصات مع المقيّم أو المقيمين وإدخال أي تعديلات عليها قبل بدء التقييم. وهذه الاختصاصات ينبغي:

- أن تقدم معلومات أساسية عن تاريخ البرنامج/المشروع الذي يجري تقييمه وعن وضعه الراهن، بما في ذلك طريقة عمله (أهدافه واستراتيجياته وعملية إدارته)، ومدته، وميزانيته، والجهات المعنية الهامة من قبيل المانحين والشركاء والمنظمات المنفذة؛
- أن تصف الغرض من التقييم ومن هي الجهات المعنية به؛ وتحدد سبب طلب التقييم والأغراض التي سستخدم المعلومات فيها؛

- أن تُحدد نطاق التقييم ومحور تركيزه. ويجب أن تُحدد، بالتشاور مع الجهات المعنية، أهداف التقييم الرئيسية وأسئلته وفقاً لمعايير التقييم من قبيل: الملاءمة، وصحة التصميم، والفعالية، والكفاءة، والاستدامة، والأثر، والعوامل التي تؤثر في الأداء، والاستراتيجيات البديلة، والنتائج غير المتوقعة (انظر الأداة رقم 5، الجزء الثاني: تحديد أسئلة التقييم ومعايير القياس)؛
- أن تُحدد منهجية التقييم. ويجب وصف أدوات جمع البيانات وطرق التحليل. ومن الممكن وضع المنهجية بمساعدة المقيّم أو المقيّمين؛
- أن تُورد قائمة بمصادر المعلومات ذات الصلة التي سيستخدمها التقييم، من قبيل المراقبة، والاستعراض، والتقييم، والتقارير الأخرى؛
- أن تُحدد تكوين فريق التقييم (ومن ذلك مثلاً عدد أعضاء الفريق، مع لمحة موجزة عن كل منهم). ومحور تركيز التقييم وطرقه، وكذلك توافر الأموال، هي أمور سٌحدد تكوين فريق التقييم. وكثيراً ما تُستخدم أفرقة متعددة التخصصات، تشمل متخصصين في المجالات الفنية التي تشملها مهمة صندوق الأمم المتحدة للسكان وأخصائياً في التقييم واحداً على الأقل، لإجراء تقييمات للبرامج الكبيرة. ويجب أن تحدد الاختصاصات من في فريق التقييم سيكون قائداً للفريق؛
- أن تُحدد مشاركة الجهات المعنية الأساسية، كالموظفين الداخليين، وشركاء البرنامج، والمانحين، وغيرهم من الجهات المعنية الذين سيستخدمون نتائج التقييم لأغراض صنع القرار. وتُفصل الأدوار التي سيقوم بها كل من هؤلاء (انظر أيضاً الأداة رقم 4: مشاركة الجهات المعنية في المراقبة والتقييم)؛
- أن تصف خطط عمل التقييم. وتحدد أدوار ومسؤوليات مدير التقييم في صندوق الأمم المتحدة للسكان، والمقيّم أو المقيّمين، وقائد الفريق؛ وتُفصل المهام المحددة التي سيُضطلع بها وكذلك الحدود الزمنية. وتبين من هي الجماهير التي ستتلقى المعلومات، وما هي المعلومات التي ستلقاها، وفي أي وقت، وما هي طبيعة التقارير المكتوبة والإحاطات الشفوية وجدولها الزمني، وكيف ستُنشر النتائج، وستُنشر على من؛
- أن تحدد الدعم اللوجستي المطلوب من قبيل وسائل النقل، والدعم الإداري، والترجمات، ومعالجة البيانات، ومعدات المكاتب وغيرها من المعدات، وما إلى ذلك؛
- أن تحدد ميزانية التقييم المفصلة، بما في ذلك تكلفة الاستشاريين والسفر واللوجستيات وموظفي الدعم.

ويمثل الجدول 1 عينة لشكل خطة تقييم تقدم عرضاً عاماً لعملية التقييم. أما الجدول 2 فهو عينة لخطة عمل التقييم. وهما أداتان مفيدتان لمساعدة مدير التقييم وفريقه في إدارة مختلف مستويات عملية التقييم.

### الجدول 1- خطة التقييم

أهداف التقييم وأسئلته	مصادر المعلومات	المكان	طرق جمع البيانات	الطرف المسؤول

## الجدول 2- خطة عمل التقييم

المهام	الطرف المسؤول	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيه	يوليه	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر

### خامساً - اختيار المقيّم المناسب أو المقيّمين المناسبين

اختيار المقيّم أو المقيّمين عامل هام في فعالية التقييمات. فالتقييمات يمكن أن يجريها مقيّمون داخليون أو خارجيون أو، كما تكون الحالة في كثير من الأحيان، يجريها خليط من الاثنين. وتساعد الدراسة المتأنية للغرض من التقييم على تحديد أفضل نهج. والتقييمات الداخلية يجريها مقيّم أو مقيّمون مرتبطون بالبرنامج الذي سيجري تقييمه؛ أما التقييمات الخارجية فيجريها مقيّم أو مقيّمون مرتبطون بتنفيذ موضوع الدراسة وتطبيقه وتمويله. فعلى سبيل المثال، إذا كان الغرض من التقييم هو الحكم على مدى الفعالية العامة أو الأثر العام لبرنامج فقد يكون المقيّم الخارجي أو المقيّمون الخارجيون هم الخيار الأفضل لأنهم لن تكون لهم مصلحة في النتائج التي يتوصل إليها التقييم، ولأن نتائج التقييم قد تعتبر أيضاً أكثر موضوعية. ويلخص **الجدول 3** المزايا والمساوي الممكنة لاستخدام مقيّمين داخليين وخارجيين. وقد يكون من الأفضل لأغراض كثيرة استخدام خليط متوازن من المقيّمين الداخليين والخارجيين.

واشتمال المقيّمين على **استشاريين وطنيين** مفيد ويمكن أن يثري عملية التقييم. فهم يفهمون سياق التقييم، وقد يساعدوا فريق التقييم على الوصول إلى المسؤولين ومصادر المعلومات التي قد لا تتوافر لفريق التقييم لولا ذلك. وعلاوة على هذا، يمكن أن يكون ضم استشاريين وطنيين إلى فريق التقييم حافزاً على مشاركة محلية أكبر في نتائج التقييم.

**الجدول 3- الموازنة بين المقيّمين الداخليين والمقيّمين الخارجيين**

شخص مرتبط بالبرنامج	
المساوي	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قد تنقصه الموضوعية ومن ثم يقلل من مصداقية النتائج التي يتوصل إليها التقييم.</li> <li>■ يميل إلى تبني موقف المنظمة.</li> <li>■ مشغول عادة لدرجة لا تتيح له المشاركة مشاركة كاملة.</li> <li>■ جزء من هيكل السلطة وقد يقيد تضارب دوره في المنظمة.</li> <li>■ قد لا تكون لديه معرفة كافية أو قد لا يكون متمرساً بدرجة كافية لتصميم وتنفيذ تقييم.</li> <li>■ قد لا تكون لديه خبرة خاصة في موضوع معين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يعرف المنظمة المنفذة للتقييم وبرنامجها وعملياتها.</li> <li>■ يفهم ويستطيع أن يفسر سلوك ومواقف أعضاء المنظمة.</li> <li>■ قد تكون لديه معلومات غير رسمية هامة.</li> <li>■ معروف للموظفين، ومن ثم قد لا يثير القلق أو حالة اضطراب.</li> <li>■ يمكن أن يقبل ويشجع بسهولة أكبر استخدام نتائج التقييم.</li> <li>■ أقل تكلفة عادة.</li> <li>■ لا يتطلب مفاوضات تستغرق وقتاً طويلاً من أجل توظيفه</li> </ul>

## شخص غير مرتبط بالبرنامج

المساوي	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قد لا يعرف المنظمة وسياساتها وإجراءاتها والشخصيات العاملة فيها.</li> <li>■ قد يكون جاهلاً بالمعوقات التي تؤثر في صلاحية التوصيات للتنفيذ.</li> <li>■ قد لا يكون على دراية بالبيئة السياسية والثقافية والاقتصادية المحلية.</li> <li>■ قد يميل إلى التوصل إلى نتائج تقييمية نظرية بدرجة مفرطة (في حالة التعاقد مع مؤسسة أكاديمية).</li> <li>■ قد يُنظر إليه على أنه خصم يثير قلقاً لا داعي له.</li> <li>■ قد تكون تكلفته باهظة.</li> <li>■ يتطلب وقتاً أكبر للتعاقد والمفاوضات والتوجيه والمراقبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قد يكون أكثر موضوعية ويجد سهولة أكبر في صياغة توصيات.</li> <li>■ قد يكون متحرراً من التحيز للمنظمة.</li> <li>■ قد يقدم وجهة نظر جديدة وأفكاراً مستبصرة إضافية.</li> <li>■ قد تكون لديه مهارات تقييمية أكبر وخبرة في مجال إجراء تقييمات.</li> <li>■ قد يوفر خبرة فنية أكبر.</li> <li>■ قادر على تكريس نفسه على أساس التفرغ للتقييم.</li> <li>■ يمكن أن يكون بمثابة محكم أو ميسر بين الأطراف.</li> <li>■ يمكن أن يجعل المنظمة على اتصال بموارد تقنية إضافية.</li> </ul>

المصدر: مقتبسة بتعديل من دليل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF) للمراقبة والتقييم، 1991.

### الإطار 3- ما الذي ينبغي أن يبحث عنه صندوق الأمم المتحدة للسكان عند تشكيل فريق؟

- ✓ مهارات تقييمية (ومن ذلك مثلاً معرفة تكنولوجيات التقييم والتطبيق العملي لها)
- ✓ معرفة المنطقة التي سيتناولها التقييم أو البلد الذي سيتناوله التقييم
- ✓ خبرة بموضوع التقييم في المجال المتعلق بولاية صندوق الأمم المتحدة للسكان
- ✓ مهارات تحليلية
- ✓ مهارات تيسير في حالة إجراء تقييم تشاركي
- ✓ دراية بصندوق الأمم المتحدة للسكان
- ✓ مهارات قيادية
- ✓ كفاءة لغوية
- ✓ مهارات جيدة في مجال الصياغة
- ✓ مستويات أداء مثبتة (بالرجوع إلى الجهات المذكورة للرجوع إليها)

والغرض من التقييم وطرق التقييم وموارده المتاحة هي أمور لن تحدد فحسب من يجب اختياره بل ستحدد أيضاً عدد المقيمين الذين يجب الاستعانة بهم. وعند اختيار المرشحين لفريق تقييم، يجب النظر في المساهمة التي سيقدمها كل عضو في التقييم ليس فحسب من حيث خبرته وتجربته الفردية بل أيضاً من حيث قدرته على العمل كعضو في فريق. ويقترح الإطار 3 متطلبات شتى يجب أخذها في الاعتبار عند تشكيل فريق تقييم.

## سادساً - إدارة التقييم والإشراف عليه

### تقديم إحاطة للمقيّم أو للمقيمين

عند بداية التقييم ينبغي لمدير التقييم أن يلتقي بالمقيّم أو المقيمين لكفالة وجود فهم لسياق البرنامج، والغرض من التقييم ونهجه، واستعراض أدوات جمع البيانات وجدول أنشطة التقييم، والرد على الأسئلة، وينبغي أيضاً استعراض ترتيبات الدعم الإداري واللوجستي وإدخال أي تعديلات عليها. ومن الأفضل في هذه المرحلة مناقشة شكل ومضمون تقرير التقييم النهائي وترتيبات تقديم التقارير المرحلية.

### دعم المقيّم أو المقيمين والإشراف عليهم

ينبغي لمدير التقييم أن يتشاور مع المقيّم أو المقيمين أو مع قائد الفريق في أوقات مختلفة أثناء عملية التقييم وأن يطلب استخلاص معلومات عند انتهاء التقييم؛ وأن يحصل على تعليقات من المقيّم أو المقيمين عما إذا كانت أدوات التقييم ملائمة للغرض من التقييم؛ وأن يعلّق على مدى جودة مسودات التقارير ويقدر مدى تلك الجودة؛ وأن يحترم استقلالية التقييم ويكون مستعداً لقبول النتائج والاستنتاجات التي يتوصل إليها التقييم والتي قد لا تؤيد الأفكار المتصورة سلفاً بشأن البرنامج.

### وضع الصيغة النهائية لتقرير التقييم

يلزم إعداد تقرير لنقل النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي يتوصل إليها التقييم (انظر الجزء الأول من الأداة رقم 5 للاطلاع على مزيد من التفاصيل وعلى تعاريف عناصر التقييم هذه). ويقدم **المرفق 1** موجزاً مقترحاً لتقرير التقييم. وينبغي أن يكون التقرير مختصراً وموجزاً نسبياً. وينبغي أن يكتب باللغة الرسمية للبلد أو أن يترجم إلى تلك اللغة. وينبغي لمدير التقييم أن يقدم خلال عملية وضع المسودة تعليقاته وأن يستعرض مدى جودة نتائج التقييم. وينبغي تقديم مسودة من التقرير إلى النظراء الحكوميين ومديري البرامج وغيرهم من المستخدمين حسب الاقتضاء لكي يستعرضوا تلك المسودة. وينبغي أن يناقش مدير التقييم ومستخدمو التقرير النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها، وأن يقدموا تعليقات على مسودة التقرير إلى المقيّم أو المقيمين قبل وضعه في صيغته النهائية. فهذه المناقشات يمكن أن تفتح المجال لوجهات نظر جديدة بشأن معنى نتائج التقييم أو تضيف معلومات لتصحيح أي أخطاء وقائعية. ولكن من المهم أن يحافظ المقيّم أو المقيمين على استقلالهم في جميع الأوقات أثناء المناقشات وأن يكونوا مستعدين لتحديد ما هي التعديلات اللازم إدخالها على مسودة التقرير. وينبغي تسجيل أي آراء متعارضة تسجيلها صحيحاً في التقرير. وفي حالة إقامة المقيّم أو المقيمين خارج البلد الذي يجري فيه التقييم، ينبغي وضع الصيغة النهائية للاستنتاجات والتوصيات الرئيسية قبل مغادرة المقيّم أو المقيمين للبلد. وينبغي عادة وضع الصيغة النهائية لتقرير التقييم في غضون أسبوعين من اختتام عملية التقييم وبعد ذلك يُقدّم إلى المكتب القطري.

## المرفق 1 - تقرير التقييم: موجز مقترح

### صفحة العنوان

- اسم المشروع أو البرنامج أو الموضوع الجاري تقييمه.
- البلد الذي يُنفَّذ فيه المشروع/البرنامج أو الموضوع أو البلدان التي يجري فيها ذلك.
- اسم المنظمة التي سيقدم إليها التقرير.
- أسماء المقيمين والمؤسسات التي ينتمون إليها.
- التاريخ.

### جدول المحتويات

#### كلمات شكر

- حدد من ساهموا في التقييم.

#### قائمة المختصرات

#### الموجز التنفيذي

- ادرج دراسة قائمة بذاتها مكونة من صفحة إلى ثلاث صفحات.
- لخص المعلومات الأساسية عن الموضوع الجاري تقييمه وعن الغرض من التقييم وأهدافه، وعن الطرق المستخدمة والمعوقات الرئيسية وعن أهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات حسب تسلسل الأولويات.

#### مقدمة

- صف المشروع/البرنامج/الموضوع الجاري تقييمه. وهذا يشمل المشاكل التي تعالجها التدخلات؛ وأهداف التدخل واستراتيجياته ونطاقه وتكلفته؛ والجهات الرئيسية المعنية به وأدوارها في تنفيذ التدخل.
- لخص الغرض من التقييم وأهدافه وأسئلته الأساسية. وشرح الأساس المنطقي لاختيار/عدم اختيار معايير للتقييم.
- صف المنهجية المستخدمة لإجراء التقييم ومواطن الضعف فيها إن وجدت.
- اذكر بالتفصيل من يشاركون في إجراء التقييم وما هي أدوارهم.
- صف هيكل تقرير التقييم.

#### النتائج والاستنتاجات

- اذكر النتائج المستندة إلى الأدلة المستمدة من المعلومات التي جمعت. وقيّم درجة تطبيق مبادئ الإدارة المبنية على نتائج في تصميم التدخل. وعند تقديم تقييم انتقادي للأداء، حلل الصلات بين المدخلات والأنشطة والمخرجات والنواتج، والأثر إن أمكن. وقم، إلى أقصى حد ممكن، بقياس تحقيق النتائج كمياً ونوعياً. وحلل العوامل التي تؤثر في الأداء وكذلك التأثيرات غير المقصودة، الإيجابية والسلبية على حد سواء. وناقش الإسهامات النسبية للجهات المعنية في تحقيق النتائج.

- ينبغي أن تكون الاستنتاجات مدعومة بالنتائج التي توصل إليها التقييم وأن تكون متنسقة مع البيانات التي جُمعت. ويجب أن تكون مرتبطة بأهداف التقييم وتقدم أجوبة لأسئلة التقييم. وينبغي أيضاً أن تشمل مناقشة لأسباب النجاح والفشل، وبخاصة المعوقات وعوامل التمكين.

#### الدروس المستفادة

- استناداً إلى نتائج التقييم وبالاستفادة من خبرة المقيّم أو المقيمين العامة في سياقات أخرى قدّم، إن أمكن، الدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها في حالات أخرى أيضاً. ويجب أن تُدرج الدروس المستفادة الإيجابية والسلبية على حد سواء.

#### التوصيات

- قم بصياغة توصيات ملائمة ومحددة وواقعية تستند إلى الأدلة التي جُمعت والاستنتاجات التي تم التوصل إليها والدروس المستفادة. وناقش الآثار التي يُتوقع أن تنطوي عليها. وتشاور مع الجهات المعنية الأساسية عند إعداد التوصيات.
- اذكر قائمة بمقترحات التدابير (القصيرة والطويلة الأجل) التي يجب أن يتخذها الشخص المسؤول أو الأشخاص المسؤولون أو الوحدة المسؤولة أو المنظمة المسؤولة عن المتابعة حسب تسلسل الأولويات.
- حدد الأطر الزمنية المقترحة وتقديرات التكلفة (حيثما يكون ذلك ملائماً) للتنفيذ.

#### المرفقات

- ارفق اختصاصات (للتقييم).
- اذكر قائمة الأشخاص الذين جرت مقابلتهم والمواقع التي جرت زيارتها.
- اذكر قائمة الوثائق المستعرضة (التقارير والمنشورات).
- أدوات جمع البيانات (ومن ذلك مثلاً نسخ الاستبيانات والمسوح، الخ).

المصادر: مقتبسة بتعديل من دليل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF) للمراقبة والتقييم، 1991؛ ومعايير اليونيسف لتقارير التقييم، 2004؛ والمراقبة والتقييم الموجهان نحو تحقيق نتائج، دليل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الموجه إلى مديري البرامج، 1997.

CIDA. **“CIDA Evaluation Guide”**, Performance Review Branch, 2000.

OECD. **“Improving Evaluation Practices: Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper”**, 1999. Available in English and French at <http://www.oecd.org/puma/budget/budpubs.htm>

Save the Children. **“Toolkits: A Practical Guide to Assessment, Monitoring, review and Evaluation”**, Development Manual 5, London, 1999.

UNDP. **“Results-Oriented Monitoring and Evaluation: A Handbook for Programme Managers”**, Office of Evaluation and Strategic Planning, New York, 1997.

UNICEF. **“A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference?”**, Evaluation Office, New York, 1991.

UNICEF. **“Evaluation Reports Standards”**, 2004.

UNICEF. **“What goes into a Terms of Reference (ToR)”**, UNICEF Technical Notes, Issue Number 2, April 2002. Available at [http://www.unicef.org/evaluation/TechNote2\\_TOR.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/TechNote2_TOR.pdf)

UNICEF. **“Writing a good Executive Summary”**, UNICEF Technical Notes, Issue Number 3, August 2002. Available at [http://www.unicef.org/evaluation/TechNote3\\_Exec\\_Sum.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/TechNote3_Exec_Sum.pdf)

USAID. **“Performance Monitoring and Evaluation – TIPS # 3: Preparing an Evaluation Scope of Work”**, 1996 and **“TIPS # 11: The Role of Evaluation in USAID”**, 1997, Centre for Development Information and Evaluation. Available at [http://www.dec.org/usaaid\\_eval/#004](http://www.dec.org/usaaid_eval/#004)

U.S. Centres for Disease Control and Prevention (CDC). **“Framework for Program Evaluation in Public Health”**, 1999. Available in English at <http://www.cdc.gov/eval/over.htm>

U.S. Department of Health and Human Services. Administration on Children, Youth, and Families (ACYF), **“The Program Manager’s Guide to Evaluation”**, 1997.

World Food Programme. **“Policy Issues: 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](mailto:dos@unfpa.org)

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