

OED
EOD

إدارة تقييم العمليات في البنك الدولي - تنمية قدرات التقييم



الرصد والتقييم: بعض الأدوات والطرق والمناهج

البنك الدولي

1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433, U.S.A.
Telephone: 202-477-1234
Facsimile: 202-477-6391
Telex: MCI 64145 WORLDBANK
MCI 248423 WORLDBANK
Internet: www.worldbank.org

Operations Evaluation Department
Knowledge Programs and Evaluation
Capacity Development Group (OEDKE)
E-mail: eline@worldbank.org
Telephone: 202-458-4497
Facsimile: 202-522-3125



الرصد

والتقييم:

بعض الأدوات والطرق والمناهج

OED
ECD

البنك الدولي
واشنطن العاصمة
www.worldbank.org/oed/eed/



شكر وتقدير

قام بإعداد الطبعة الأولى من هذا التقرير كل من: Rolf Sartorius و Mari Clark (الأثر الاجتماعي). نود توجيه الشكر والتقدير لعدد من موظفي البنك الدولي ممن قدّموا إسهامات جوهرية في إعداده، بمن فيهم: Francois Binder، و Osvaldo Feinstein، و Ronnie Hammad، و Jody Kusek، و Linda Morra، و Ritva Reinikka، و Gloria Rubio، و Elizabeth White. وتتضمن هذه الطبعة الثانية مناقشة موسّعة لعملية تقييم الأثر، وهي من إعداد Michael Bamberger (خبير استشاري). وكان Keith Mackay رئيس فريق العمل المعني بإنجاز الصيغة النهائية لهذا التقرير.

حقوق الطبع محفوظة © 2004

البنك الدولي للإنشاء والتعمير / البنك الدولي

1818 H Street, N.W.

Washington, D.C. 20433, U.S.A.

كافة الحقوق محفوظة.

إنتاج الولايات المتحدة الأمريكية.

الآراء الواردة في هذا التقرير لا تعكس بالضرورة وجهات نظر البنك الدولي أو الحكومات الأعضاء فيه. ولا يضمن البنك الدولي دقة البيانات المدرجة في هذه المطبوعة ولا يقبل أية مسؤولية عن أية نتيجة لاستخدامها. ولا تعني الحدود والألوان والمسميات وأية معلومات أخرى مبيّنة على أية خريطة في هذه المطبوعة أي حكم من جانب مجموعة البنك الدولي على الوضع القانوني لأي إقليم أو تأييد أو قبول لهذه الحدود.

فهرس المحتويات

5	عرض عام للرصد والتقييم
6	مؤشرات الأداء
8	نهج الإطار المنطقي
10	التقييم المستند إلى النظريات
12	المسوحات الاستقصائية الرسمية
14	طرق التقييم المسبق السريع
16	الطرق التشاركية
18	المسوحات الاستقصائية لتتبع الإنفاق
20	تحليلات التكاليف والمنافع وفعالية التكاليف
22	تقييم الأثر
25	موارد إضافية بشأن الرصد والتقييم

عرض عام للرصد والتقييم:

بعض الأدوات والطرق والمناهج

بشأن الرصد والتقييم

الغرض

رصد وتقييم أنشطة التنمية يتيح لكل من: المسؤولين الحكوميين، ومديري برامج التنمية، والمجتمع المدني وسيلة أفضل من السابق، وذلك من أجل: التعلم من خبرة عملية سابقة، وتحسين تقديم الخدمات، والتخطيط وتخصيص الموارد، وبيان النتائج في إطار المساءلة أمام أصحاب المصلحة الحقيقية المعنيين.

يوجد ضمن جماعة العاملين في مجال التنمية تركيز قوي على النتائج - وهذا يساعد في إيضاح الاهتمام المتزايد بالرصد والمتابعة. ومع ذلك، غالباً ما يوجد ارتباك بشأن ما يستدعيه الرصد والتقييم. ويستهدف هذا العرض العام للرصد والتقييم تدعيم الوعي والاهتمام بأنشطة الرصد والتقييم، فضلاً عن إيضاح ما تستدعيه هذه الأنشطة.

وندرج هنا عرضاً عاماً لعيّنة من أدوات وطرق ومناهج الرصد والتقييم، شاملة: غرض واستخدامات كل منها، وميزات ومثالب كل منها، والمتطلبات من التكاليف والمهارات والمدة الزمنية، مع مراجع أساسية. وتشمل النماذج المبينة في هذه المطبوعة عدة طرق لجمع البيانات، وأطر التحليلات، وأنواع عمليات التقييم والاستعراض. ويناقش العرض العام للرصد والتقييم ما يلي:

- مؤشرات الأداء
- نهج الإطار المنطقي
- التقييم المستند إلى النظريات
- المسوحات الاستقصائية الرسمية
- طرق التقييم المسبق السريع
- الطرق التشاركية
- المسوحات الاستقصائية لتتبع الإنفاق
- تحليل التكاليف والمنافع وتحليل فعالية التكاليف
- تقييم الأثر

ليست هذه قائمة شاملة وليس المقصود منها أن تكون كذلك. فبعض هذه الأدوات والمناهج يكمل بعضها بعضاً، وبعضها بدائل يحل الواحد منها محل الآخر. ولبعضها تطبيقات واسعة النطاق، بينما للبعض الآخر استخدامات ضيقة. ويتوقف اختيار ما هو ملائم منها لأي سياق محدد على مجموعة من الاعتبارات. وتشمل هذه: الاستخدامات التي من أجلها يُزَمع إجراء الرصد والتقييم، وأصحاب المصلحة الحقيقية الرئيسيين المهتمين بنتائج الرصد والتقييم، وسرعة احتياج المعلومات، والتكلفة المعنية.

مؤشرات الأداء

ما هي مؤشرات الأداء؟

مؤشرات الأداء هي مقاييس لمدخلات وإجراءات ونواتج وأثر مشروعات أو برامج أو استراتيجيات التنمية. فحين تساندها عمليات سليمة لجمع بيانات - ربما متضمنة مسوحاً استقصائية رسمية - وتحليلات وتقارير، فإن مؤشرات الأداء تمكّن المعنيين من بين المديرين من: تتبّع مدى التقدم المحرز، وبيان النتائج المحقّقة، واتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين تقديم الخدمات. وتعتبر مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية المعنيين في تحديد المؤشرات أمراً هاماً لأنه يصبح من الأرجح عند ذلك أن يفهموا ويستخدموا المؤشرات لأغراض اتخاذ القرارات في إطار عملية اتخاذ قرارات الإدارة.

من أجل ماذا يمكن استخدام المؤشرات؟

- تحديد أهداف من أجل الأداء وتقييم مدى التقدم المحرز نحو تحقيقها.
- تحديد المشاكل عن طريق نظام إنذار مبكر من أجل تسهيل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المعنية.
- بيان ما إذا كانت توجد حاجة لعملية تقييم أو استعراض متعمق.

الميزات:

- وسيلة فعالة لقياس مدى التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف.
- تسهيل مقارنة المعايير المرجعية بين مختلف وحدات المؤسسة المعنية، وبين المناطق، وعلى مرور الزمن.

المثالب:

- المؤشرات التي تكون سيئة التحديد ليست جيدة لقياس مدى النجاح المحقق.
- الميل لتحديد عدد من المؤشرات أكبر من اللازم، أو المؤشرات التي ليست لها مصادر بيانات يمكن الوصول إليها، مما يجعل النظام باهظ التكلفة ومن المرجح عدم استخدامه كما يجب.
- المفاضلة غالباً ما تكون بين اختيار المؤشرات المثلى أو المرغوبة والاضطرار لقبول المؤشرات التي يمكن قياسها باستخدام بيانات قائمة.

التكلفة:

يمكن أن تتراوح بين المنخفضة والمرتفعة، وذلك تبعاً لعدد المؤشرات التي يتم جمعها، وتواتر ونوعية المعلومات المرغوب الحصول عليها، ومدى شمولية النظام.

المهارات المطلوبة:

من المستحسن اتباع دورة تدريبية لعدة أيام من أجل اكتساب وتطوير مهارات تحديد مؤشرات عملية. يتطلب تنفيذ أنظمة رصد الأداء مهارات بشأن جمع وتحليل البيانات والإبلاغ عنها، مع مهارات أنظمة معلومات الإدارة.

المدة الزمنية المطلوبة:

ما بين عدة أيام وعدة أشهر، تبعاً لمدى تشاركية الإجراءات المستخدمة لتحديد المؤشرات ودرجة تعقيد البرامج المعنية. قد يستغرق تنفيذ نظام رصد الأداء 6-12 شهراً.

للمزيد من المعلومات:

- World Bank (2000). *Key Performance Indicator Handbook*. Washington, D.C.
- Hatry, H. (1999). *Performance Measurement: Getting Results*. The Urban Institute, Washington, D.C.

نهج الإطار المنطقي

ما هو الإطار المنطقي؟

الإطار المنطقي (LogFrame) يساعد في إيضاح أهداف أي من المشروعات أو البرامج أو السياسات. فهو يساعد في عملية تحديد الصلات السببية المتوقعة - أي «منطق البرنامج» - في سلسلة النتائج التالية: المدخلات، والإجراءات، والمُخرجات (بما في ذلك نطاق التغطية أو «الوصول» فيما بين الفئات المستفيدة من المشروعات أو البرامج أو السياسات)، والنواتج، والأثر. وهو يؤدي إلى تحديد مؤشرات الأداء في كل من مراحل السلسلة هذه، فضلاً عن تحديد المخاطر التي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف المرجوة. كما يعتبر الإطار المنطقي أداة لجعل الشركاء ينخرطون في تحديد الأهداف وتصميم الأنشطة. وأثناء التنفيذ، يقوم هذا الإطار بعمله كأداة مفيدة لاستعراض مدى التقدم المحرز واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

من أجل ماذا يمكن استخدامه؟

- تحسين نوعية تصاميم المشروعات والبرامج - باشتراط تحديد أهداف واضحة، واستخدام مؤشرات الأداء، وتقييم المخاطر.
- إيجاز تصاميم الأنشطة المعقدة.
- المساعدة في إعداد خطط عمليات تفصيلية.
- إتاحة الأساس الموضوعي لاستعراض ورصد وتقييم الأنشطة.

الميزات:

- ضمان قيام متخذي القرارات بطرح الأسئلة الأساسية وتحليل الافتراضات والمخاطر.
- إشراك أصحاب المصلحة الحقيقية في عملية التخطيط والرصد.
- عندما يتم استخدامه على نحو ديناميكي، يعتبر من بين الأدوات الفعالة في توجيه عمليات التنفيذ والرصد والتقييم.

المثالب:

- عند تطبيقه بدون مرونة، يؤدي إلى خنق الإبداع والابتكار.
- إذا لم يجر تحديثه واستكمالته أثناء التنفيذ، يمكن أن يصبح أداة غير ديناميكية لا تجسّد الأوضاع المتغيرة.
- غالباً ما يكون التدريب والمتابعة مطلوبين.

التكلفة:

منخفضة إلى متوسطة، تبعاً للسياق وعمق عملية المشاركة المستخدمة لمساندة النهج المعني.

المهارات المطلوبة:

3-5 أيام من التدريب كحد أدنى بالنسبة لمديري عملية تطبيق هذا النهج، مع اشتراط مهارات إدارة إضافية من أجل استخدامه في عمليات التخطيط والإدارة التشاركية.

المدة الزمنية المطلوبة:

بين عدة أيام وعدة أشهر، وذلك تبعاً لنطاق وعمق العملية التشاركية.

للمزيد من المعلومات:

- World Bank (2000). *The Logframe Handbook*, World Bank:
[http://wbln1023/OCS/Quality.nsf/Main/MELFHandBook/\\$File/LFhandbook.pdf](http://wbln1023/OCS/Quality.nsf/Main/MELFHandBook/$File/LFhandbook.pdf)
- GTZ (1997). *ZOPP: Objectives-Oriented Project Planning*:
http://www.unhabitat.org/cdrom/governance/html/books/zopp_e.pdf

التقييم المستند إلى النظريات

ما هو التقييم المستند إلى النظريات؟

للتقييم المستند إلى النظريات أوجه تشابه مع نهج الإطار المنطقي، ولكنه يسهل زيادة عمق فهم عمل البرنامج أو النشاط المعني - «نظرية البرنامج» أو «منطق البرنامج». وبصفة خاصة، ليس من الضروري افتراض علاقة أفقية بسيطة من سبب ونتيجة. فعلى سبيل المثال، نجاح برنامج حكومي لتحسين مستويات الإلمام بالقراءة والكتابة عن طريق زيادة عدد المعلمين يمكن أن يتوقف على عدد كبير من العوامل. وهي تشمل من بين أمور أخرى: مدى توفر غرف الصفوف والكتب الدراسية، وردود الأفعال المحتملة من الآباء، ومديري وتلامذة المدارس المعنية، ومهارات ومعنويات المعلمين، والمناطق التي ينبغي وجود المعلمين الإضافيين فيها، وإمكانية التعويل على التمويل الحكومي، وغير ذلك من العوامل. وعن طريق تحديد العوامل المحددة أو السببية التي تعتبر هامة من أجل النجاح وكيفية تفاعلها الممكن، يمكن عندئذ تحديد الخطوات التي ينبغي رصدها مع تطور البرنامج، وذلك لرؤية مدى جودة تنفيذها. وهذا ما يجعل من الممكن تحديد عوامل النجاح الحاسمة الأهمية. وحيثما كانت البيانات تُظهر عدم تحقيق هذه العوامل، فإن من الاستنتاجات المعقولة القول أن احتمال تحقيق البرنامج للنجاح ليس كبيراً.

من أجل ماذا يمكن استخدامه؟

- وضع تصاميم الأنشطة المعقدة.
- تحسين عملية التخطيط والإدارة.

الميزات:

- يتيح معلومات تقييمية في مرحلة مبكرة عما ينجح وما لا ينجح ولماذا.
- يتيح في مرحلة مبكرة حلّ المشاكل الطارئة حال ظهورها.
- يساعد في تحديد الآثار الجانبية غير المقصودة للبرنامج المعني.
- يساعد في تحديد أولويات القضايا والمشاكل التي ينبغي استقصاؤها بمزيد من العمق، ولربما باستخدام عمليات جمع بيانات أكثر تركيزاً أو أساليب رصد وتقييم أكثر تطوراً.
- يتيح الأساس لتقييم الآثار المحتملة للبرامج المعنية.

المثالب:

- يمكن بسهولة أن يصبح معقداً أكثر من اللازم إذا كان حجم الأنشطة كبيراً أو جرى تجميع قائمة مستفيضة من العوامل والافتراضات.
- يمكن أن لا يتفق أصحاب المصلحة الحقيقية على أي من العوامل المحددة يعتبرونها هامة، وأي منها يمكن أن تستغرق معالجتها زمناً طويلاً.

التكلفة:

متوسطة - تبعاً لعمق عملية التحليل ولاسيما عمق العملية المُنفَّذة لجمع البيانات من أجل استقصاء مدى نجاح البرنامج وسيره.

المهارات المطلوبة:

حد أدنى هو 3-5 أيام من التدريب بالنسبة للمشرفين على إدارة تنفيذه.

المدة الزمنية المطلوبة:

يمكن أن تتفاوت كثيراً تبعاً لكل من: مدى عمق عملية التحليل، ومدة البرنامج أو النشاط المعني، ومدى عمق عملية الرصد والتقييم المزمعة.

للمزيد من المعلومات:

- Weiss, Carol H. (1998). *Evaluation*. Prentice Hall, New Jersey, Second Edition.
- Weiss, Carol H. (2000). "Theory-based evaluation: theories of change for poverty reduction programs." In O. Feinstein and R. Picciotto (eds.), *Evaluation and Poverty Reduction*. Operations Evaluation Department, The World Bank, Washington, D.C.
- Mayne, John (1999). *Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly*. Office of the Auditor General of Canada working paper, Ottawa: http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/other.nsf/html/99dp1_e.html

المسوحات الاستقصائية الرسمية

ما هي المسوحات الاستقصائية الرسمية؟

يمكن استخدام المسوحات الاستقصائية الرسمية لجمع معلومات موحدة من عينة مختارة بعناية من الأشخاص أو الأسر. وغالباً ما تجمع هذه المسوحات معلومات مماثلة لعدد كبير نسبياً من الأشخاص في الفئات المحددة المستهدفة.

من أجل ماذا يمكن استخدامها؟

- إتاحة بيانات أساسية يمكن أن يُقارن بها أداء استراتيجية أو برنامج أو مشروع معني.
- مقارنة فئات مختلفة في نقطة زمنية محددة.
- مقارنة التغييرات على مر الزمن في الفئة نفسها.
- مقارنة الأوضاع الفعلية بالأهداف المحددة في تصميم البرنامج أو المشروع المعني.
- وصف الأوضاع في مجتمع محلي محدد أو فئة محددة.
- إتاحة أحد المدخلات الرئيسية بالنسبة للتقييم الرسمي لأثر برنامج أو مشروع.
- تقييم مستويات الفقر كأساس لعمليات إعداد استراتيجيات تخفيض أعداد الفقراء.

الميزات:

- إمكان تطبيق النتائج التي يتم الحصول عليها من عينة الأشخاص الذين تتم مقابلتهم على فئة مستهدفة أكبر حجماً أو على كل المجموعة المعنية.
- إمكان إجراء تقديرات كمية بالنسبة لحجم وتوزع الأثر.

المثالب:

- باستثناء استبيان مؤشرات الرفاهة الأساسية، غالباً ما تكون النتائج غير متوفرة لمدة طويلة من الزمن.
- يمكن أن تكون معالجة وتحليل البيانات نقطة إعاقة رئيسية بالنسبة للمسوحات الاستقصائية الكبيرة حتى حين تتوفر أجهزة الحاسب.
- الدراسة الاستقصائية لقياس مستويات المعيشة والمسوحات الاستقصائية للأسر المعيشية باهظة التكلفة وتستغرق مدة زمنية طويلة.
- من الصعب الحصول على العديد من أنواع المعلومات من خلال مقابلات رسمية.

التكلفة:

تتراوح ما بين 30 دولاراً و 60 دولاراً أمريكياً لكل أسرة بالنسبة لاستبيان مؤشرات الرفاهة الأساسية و 170 دولاراً أمريكياً لكل أسرة بالنسبة للدراسة الاستقصائية لقياس مستويات المعيشة. وتكون التكاليف أعلى بكثير عند عدم وجود إطار رئيسي لأخذ العينات في البلد المعني.

المهارات المطلوبة:

مهارات فنية وتحليلية سليمة من أجل وضع تصاميم العينات والاستبيانات وتحليل ومعالجة البيانات.

المدة الزمنية المطلوبة:

تتوقف على حجم العينة. يمكن إنجاز استبيان مؤشرات الرفاهية الأساسية في مدة شهرين اثنتين. أما الدراسة الاستقصائية لقياس مستويات المعيشة فتتطلب عادة ما بين 18 شهراً وستين اثنتين.

بعض أنواع المسوحات الاستقصائية

المسح الاستقصائي متعدد الموضوعات للأسر المعيشية (معروف أيضاً باسم الدراسة الاستقصائية لقياس مستويات المعيشة (LSMS))

هو مسح متكامل متعدد الموضوعات يتيح وسيلة لجمع البيانات عن عدد من جوانب مستويات المعيشة، وذلك من أجل إثراء السياسات المعنية. وتغطي هذه المسوحات: الإنفاق، وتركيب الأسرة المعيشية، والتحصيل العلمي، والوضع الصحي، والعمالة، والخصوبة الإنجابية، والتغذية، والادخار، والأنشطة الزراعية، ومصادر الدخل الأخرى. أما مسوحات الأسر المعيشية وحيدة الموضوع فتغطي نطاقاً أضيق من القضايا مع المزيد من التعمق.

استبيان مؤشرات الرفاهية الأساسية هو مسح

استقصائي للأسر المعيشية يقيس تغيرات المؤشرات الاجتماعية بالنسبة للمجموعات السكانية المختلفة - ولاسيما مؤشرات القدرة على الحصول على الخدمات الاجتماعية والاقتصادية، والاستفادة منها، والرضا عنها. وهو أداة سريعة وفعالة لتحسين تصاميم الأنشطة وتوجيه

الخدمات للفقراء. وحين يتم تكراره سنوياً، فهو أداة لرصد أداء الأنشطة. ويمكن الحصول على النتائج الأولية في غضون 30 يوماً من تاريخ المسح باستبيان مؤشرات الرفاهية الأساسية.

المسح الاستقصائي لرضا المتعاملين (أو مسح

نوعية تقديم الخدمات) وهو يُستخدم لتقييم أداء الخدمات الحكومية استناداً إلى ما مرّ به المتعاملون. فالمسوحات الاستقصائية تلقي الضوء على: القيود والعوائق التي يواجهها المتعاملون في الحصول على الخدمات العامة، ووجهات نظرهم بشأن نوعية ومدى كفاية الخدمات، ومدى استجابة المسؤولين الحكوميين. وتقوم بإجراء هذه المسوحات عادة الوزارات أو الهيئات الحكومية.

بطاقات إفادات المواطنين أسلوب اتبعته منظمات

غير حكومية ومجموعات خبراء التفكير الاستراتيجي في عدة بلدان. وهي مشابهة لمسوحات نوعية تقديم الخدمات، فضلاً عن استقصاء مدى الفساد الذي يعاني منه المواطنون العاديون. ومن السمات الجديرة بالملاحظة التعميم الواسع النطاق للنتائج.

للمزيد من المعلومات:

- Sapsford, R. (1999). *Survey Research*. Sage, Newbury Park, CA.
- Core Welfare Indicators Questionnaire: <http://www4.worldbank.org/afr/stats/cwiq.cfm>
- LSMS: <http://www.worldbank.org/lms/>
- Client Satisfaction Surveys: <http://www4.worldbank.org/afr/stats/wbi.cfm#sds>
- Citizen Report Cards: [http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/60ByDocName/CitizenReportCardSurveysANoteontheConceptandMethodology/\\$FILE/CRC+SD+note.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/60ByDocName/CitizenReportCardSurveysANoteontheConceptandMethodology/$FILE/CRC+SD+note.pdf)

طرق التقييم المسبق السريع

ما هي طرق التقييم المسبق السريع؟

طرق التقييم المسبق السريع هي طرق سريعة ومنخفضة التكاليف من أجل جمع وجهات نظر ومعلومات تقييمية من منتفعين من البرامج والمشروعات والسياسات وأصحاب المصلحة الحقيقية، وذلك بهدف الاستجابة لاحتياجات واضعي السياسات من المعلومات.

من أجل ماذا يمكن استخدامها؟

- إتاحة معلومات سريعة من أجل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ولاسيما على مستوى المشروع أو البرنامج المعني.
- إتاحة فهم نوعي لكل من: التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المعقدة، والأوضاع الاجتماعية شديدة التفاعلية، أو ما لدى الناس من قيم ودوافع وردود أفعال.
- إتاحة الإطار والتفسير للبيانات الكمية التي تم جمعها بطرق أكثر رسمية.

الميزات:

- التكلفة المنخفضة.
- إمكانية إجرائها سريعاً.
- إتاحة المرونة لاستطلاع أفكار جديدة.

المثالب:

- النتائج تخص عادة مجتمعات محلية محددة أو مواقع محددة - ولذا، من الصعب التوصل إلى تعميمات من تلك النتائج.
- مستوى الدقة وإمكانية التعويل عليها ومصداقيتها أقل مما يتعلق بالمسوحات الاستقصائية الرسمية.

التكلفة:

منخفضة إلى متوسطة، وذلك تبعاً لنطاق الطرق المستخدمة.

المهارات المطلوبة:

المقابلات غير التوجيهية، وإدارة حوار مع مجموعات، ومشاهدات ميدانية، وتدوين الملاحظات، ومهارات إحصائية أساسية.

المدة الزمنية المطلوبة:

أربعة إلى ستة أسابيع، وذلك تبعاً لحجم وموقع العينة ممن تتم مقابلتهم وعدد المواقع التي تجري فيها المشاهدات.

طرق التقييم المسبق السريع

مقابلة مجموعة من مجتمع محلي - سلسلة من الأسئلة ومناقشة يديرها شخص في اجتماع مفتوح لكافة أعضاء المجتمع المحلي المعني. ويتبع القائم بإجراء المقابلات استبياناً جرى إعداده بعناية.

المشاهدة المباشرة - استخدام استمارة المشاهدة التفصيلية لتدوين ما تتم مشاهدته وما يتم سماعه في موقع البرنامج المعني. ويمكن أن تكون المعلومات عن ما هو جارٍ من: أنشطة، وإجراءات، ومناقشات، وتفاعلات اجتماعية، ونتائج يمكن مشاهدتها.

المسح الاستقصائي الصغير - استبيان منظم مع عدد محدود من الأسئلة غير المفتوحة الإجابات يتم تنفيذه على 50-75 شخصاً. يمكن أن يكون اختيار المجيبين على الأسئلة إماً باستخدام عينات عشوائية أو «عمدياً» (مقابلة أصحاب المصلحة الحقيقية في الموقع، على سبيل المثال مستوصف حيث يتم إجراء مسح استقصائي لخدمات الرعاية الصحية).

مقابلة مجيبين على أسئلة رئيسيين - سلسلة من الأسئلة مفتوحة الإجابة يتم طرحها على أفراد يتم اختيارهم من أجل ما لديهم من معرفة وخبرة في موضوع محل الاهتمام. والمقابلات نوعية ومتعمقة وشبه منظمة. وتعتمد هذه الطرق على نشرات توجيهية بشأن إجراء المقابلات تُدرج فيها قوائم الموضوعات أو الأسئلة.

مناقشات مجموعات التركيز - مناقشة بإشراف شخص يديرها وتتضمن 8-12 من المشاركين يتم اختيارهم بعناية ومن ذوي خلفيات متشابهة. يمكن أن يكون المشاركون من بين المنتفعين بالبرامج أو جهاز العاملين فيها، على سبيل المثال. ويستخدم الشخص الذي يدير المناقشة نشرة توجيهية. كما يقوم أشخاص بتدوين الملاحظات والتعليقات.

للمزيد من المعلومات:

- USAID. *Performance Monitoring and Evaluation Tips*, #s 2, 4, 5, 10: http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/#02
- K. Kumar (1993). *Rapid Appraisal Methods*. The World Bank, Washington, D.C.

الطرق التشاركية

ما هي الطرق التشاركية؟

الطرق التشاركية تتيح الانخراط النشط في عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للذين لهم مصلحة حقيقية في مشروع أو برنامج أو استراتيجية محددة، كما تؤدي إلى شعور بالملكية والالتزام بنتائج وتوصيات عملية الرصد والتقييم.

من أجل ماذا يمكن استخدام الطرق التشاركية؟

- معرفة الأوضاع المحلية ومنظور وأولويات السكان المحليين في ما يتعلق بتصميم إجراءات تدخلية أكثر استجابة وقابلة للاستمرار.
- تحديد المشاكل ومن ثم السعي لحلها أثناء التنفيذ.
- تقييم مشروع أو برنامج معني أو سياسة معنية.
- إتاحة المعارف والمهارات لتمكين الفقراء من أسباب القوة.

الميزات:

- فحص القضايا ذات الصلة عن طريق إشراك الفاعلين الأساسيين في عمليات وضع التصاميم المعنية.
- إقامة الشراكات والالتزام المحلي بالمشروعات.
- تعزيز كل من: عملية التعلم المحلية، وقدرات الإدارة، والمهارات.
- إتاحة المعلومات المحكمة التوقيت والقابلة للتحويل عليها لمساعدة أجهزة الإدارة على اتخاذ القرارات.

المثالب:

- أحياناً تعتبر هذه الطرق أقل موضوعية من غيرها.
- استغراقها مدة زمنية طويلة إذا شارك فيها أصحاب مصلحة حقيقية بطريقة مجدية.
- احتمال الهيمنة وإساءة الاستخدام من جانب بعض أصحاب المصلحة الحقيقية رغبة في خدمة مصالحهم الخاصة.

التكلفة:

منخفضة إلى متوسطة. تتفاوت التكاليف تفاوتاً كبيراً تبعاً ل نطاق وعمق التنفيذ وكيفية تقدير قيمة مساهمات الموارد المحلية.

المهارات المطلوبة:

عدة أيام من التدريب كحد أدنى بالنسبة للأشخاص المعنيين بإدارة تطبيق هذه الطرق.

المدة الزمنية المطلوبة:

شديدة التفاوت تبعاً لنطاق وعمق تطبيق هذه الطرق.

الأدوات التشاركية الشائعة الاستخدام

يستخدم هذا التقييم أساليب بصرية بما يسهل
للأميين المشاركة في عملية التقييم.

تقييم المنتفعين يتضمّن التشاور المنتظم
والمنهجي مع المنتفعين بالمشروعات ومع
أصحاب المصلحة الحقيقية الآخرين، وذلك
لتحديد وتصميم مبادرات التنمية، وبيان القيود
والعوائق أمام المشاركة، وإتاحة معلومات
تقييمية لتحسين الخدمات والأنشطة.

الرصد والتقييم التشاركي يؤدي إلى إشراك أصحاب
المصلحة الحقيقية في مستويات مختلفة للعمل معاً
من أجل تحديد المشاكل، وجمع وتحليل المعلومات،
ومن ثم وضع التوصيات.

تحليل أصحاب المصلحة الحقيقية هو نقطة

الانطلاق بالنسبة لمعظم العمل التشاركي
والتقييمات الاجتماعية. وهو يُستخدم لتحقيق
فهم لعلاقات الصلاحيات، والتأثير، والمصالح
لدى مختلف الأشخاص المشاركين في النشاط
المعني وتحديد من ينبغي أن يشارك ومتى.

التقييم المسبق التشاركي للمناطق الريفية هو

نهج تخطيط يركز على تبادل المعرفة بين
السكان المحليين والسكان في مناطق أخرى،
سواء في المناطق الحضرية أو الريفية. وهو
يسهل للقائمين على إدارة عملية التنمية والسكان
المحليين تقييم الإجراءات التدخلية والتخطيط
للملائم منها في إطار تعاوني، وغالباً ما

للمزيد من المعلومات:

- Guijt, I. and J. Gaventa (1998). *Participatory Monitoring and Evaluation*. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, U.K.:
<http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/briefs/brief12.html>
- <http://www.worldbank.org/participation/partme.htm>

المسوحات الاستقصائية لتتبع الإنفاق

ما هي المسوحات الاستقصائية لتتبع الإنفاق؟

المسوحات الاستقصائية لتتبع الإنفاق تقوم بتتبع تدفقات الأموال العامة وتحدّد مدى وصول الموارد فعلاً إلى الفئات الموجهة إليها. وتقوم هذه المسوحات بالنظر في الطريقة والكمية وتوقيت إرسال الموارد إلى مختلف المستويات الحكومية، ولاسيما للوحدات المسؤولة عن تقديم الخدمات الاجتماعية كالرعاية الصحية والتعليم. وغالباً ما يجري تنفيذ هذه المسوحات في إطار مسوحات أكبر نطاقاً تتعلق بتقديم الخدمات ومرافقها والتي تركز على: نوعية الخدمات، وخصائص المرافق المعنية، وإدارتها، وهياكل الحوافز وسواها.

من أجل ماذا يمكن استخدامها؟

- تشخيص المشاكل التي تعترض تقديم الخدمات على نحو كمي.
- إتاحة الشواهد فيما يتعلق بالتأخيرات و«التسرّبات» والفساد.

الميزات:

- مساندة اتباع المساءلة حين لا توجد معلومات مالية تُذكر.
- تحسين عملية الإدارة عن طريق بيان العقبات البيروقراطية أمام تدفق الأموال من أجل عمليات تقديم الخدمات.

المثالب:

- احتمال إحجام الهيئات الحكومية عن كشف دفاترها وسجلاتها.
- التكلفة الكبيرة.

التكلفة:

يمكن أن تكون مرتفعة حتى يتم بناء قدرات وطنية مختصة بإجراء هذا النوع من المسوحات. فعلى سبيل المثال، بلغت تكلفة أول مسح للإنفاق العام في أوغندا 60 ألف دولار أمريكي بالنسبة لقطاع التعليم و 100 ألف دولار أمريكي بالنسبة لقطاع الصحة.

المهارات المطلوبة:

مهارات فنية وتحليلية سليمة من أجل: وضع تصاميم العينات والاستبيانات، وتحليل ومعالجة البيانات، والفهم الجيد للقطاع الذي ينبغي تقييمه.

المدة الزمنية المطلوبة:

خمسة إلى ستة أشهر (المسح وحده يستغرق شهراً إلى شهرين).

للمزيد من المعلومات:

- <http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/trackingsurveys.htm>

تحليلات التكاليف والمنافع وفعالية التكاليف

ما هي تحليلات التكاليف والمنافع وفعالية التكاليف؟

تحليلات التكاليف والمنافع وفعالية التكاليف هي أدوات من أجل تقييم ما إذا كان يمكن لنواتج وأثر نشاط ما تبرير تكلفته أو لا. وتحليل التكاليف والمنافع يقيس كلاً من المدخلات والمخرجات من حيث القيمة النقدية، أما تحليل فعالية التكاليف فيقوم بتقدير المدخلات من حيث القيمة النقدية والنواتج من حيث الكمية غير النقدية (مثل تحسينات درجات الطلاب والدارسين في امتحانات القراءة).

من أجل ماذا يمكن استخدامها؟

- إتاحة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن أكثر عمليات تخصيص الموارد كفاءة.
- تحديد المشروعات التي تتيح أعلى عائد من الاستثمار فيها.

الميزات:

- نهج جيد النوعية من أجل وضع تقديرات كفاءة البرامج والمشروعات.
- بيان الافتراضات الاقتصادية التي يمكن لولاها أن تبقى ضمنية أو مغفلة في مرحلة وضع التصاميم.
- الفائدة في إقناع صانعي السياسات وجهات التمويل بأن المنافع تبرر النشاط المعني.

المثالب:

- فنية جداً وتتطلب توفر موارد بشرية ومالية كافية.
- البيانات اللازمة لحساب التكاليف والمنافع قد لا تكون متوفرة، أما النتائج المتوقعة فقد تكون متوقفة إلى حد بعيد على الافتراضات المُعطاة.
- ضرورة تفسير النتائج بعناية فائقة، ولاسيما في المشروعات التي يصعب فيها التحديد الكمي للمنافع.

التكلفة:

شديدة التفاوت، تبعاً لنطاق التحليل وتوفر البيانات.

المهارات المطلوبة:

غالباً ما تكون الإجراءات المتبعة في كلا نوعي التحليلات فنية جداً، وهي تتطلب مهارات في التحليل الاقتصادي وتوفر البيانات سواء كانت الاقتصادية أو المتعلقة بالتكلفة.

المدة الزمنية المطلوبة:

شديدة التفاوت تبعاً لنطاق عملية التحليل ومدى توفر البيانات.

للمزيد من المعلومات:

- Belli, P., et al. (2000). *Economic Analysis of Investment Operations: Analytical Tools and Practical Applications*. The World Bank, Washington, D.C.

GOOD PRACTICE EXAMPLES OF COST-BENEFIT ANALYSIS:

- http://kms.worldbank.org/edunet/TEN_DIMENSIONS/DIM_4/cb_ce.htm

تقييم الأثر

ما هو تقييم الأثر؟

تقييم الأثر هو التحديد المنهجي للآثار - سواء كانت إيجابية أو سلبية، مقصودة أو غير مقصودة - على: كل من الأسر المعيشية، والمؤسسات، والبيئة الناجمة عن نشاط تنموي محدد كبرنامج أو مشروع. يساعدنا تقييم الأثر في تحسين فهم مدى وصول الأنشطة للفقراء وحجم أثارها على رفاة الناس. ويمكن أن تتراوح تقييمات الأثر ما بين مسوحات لعينات كبيرة تجري في إطارها مقارنة المتأثرين بالمشروع مع مجموعة ضبط قبل وبعد ولربما عند عدة نقاط أثناء تنفيذ برنامج الإجراءات التدخلية المعني، و تقييمات صغيرة النطاق وسريعة وتقييمات مسبقة تشاركية يتم في إطارها الحصول على تقديرات للأثر من خلال الجمع بين: مقابلات جماعية، وأشخاص يقدمون معلومات أساسية، ودراسات حالات، وبيانات ثانوية متوفرة.

من أجل ماذا يمكن استخدامه؟

- قياس نواتج وآثار أي نشاط والتمييز بينها وبين تأثير عوامل أخرى خارجية.
- المساعدة في إيضاح ما إذا كانت تكاليف نشاط محدد مبررة.
- إتاحة المعلومات لإثراء عملية اتخاذ القرارات بشأن ما إذا كان ينبغي توسيع أو تعديل أو إلغاء مشروع أو برنامج أو إحدى السياسات.
- استخلاص الدروس من أجل تحسين تصاميم وإدارة الأنشطة في المستقبل.
- مقارنة فعالية بدائل الإجراءات التدخلية.
- تدعيم المساءلة عن النتائج.

الميزات:

- إتاحة تقديرات الحجم والنواتج ومختلف الآثار على الفئات السكانية والمناطق أو على مر الزمن.
- إتاحة أجوبة على بعض أكثر مسائل التنمية أهمية - ما مدى إحداثنا لفرق في الواقع؟ ما هي النتائج على أرض الواقع؟ كيف يمكننا تحسين أدائنا؟
- التحليل المنهجي والصرامة يمكن أن يتيحاً للمديرين وصانعي السياسات المزيد من الثقة في عملية اتخاذ القرارات اللازمة.

المثالب:

- بعض المناهج باهظة التكلفة وتستغرق كثيراً من الوقت، ولو أنه يجري أيضاً استخدام مناهج أكثر سرعة واقتصاداً في التكاليف.
- الفائدة المنخفضة حينما يحتاج صانعو السياسات للمعلومات على جناح السرعة.
- الصعوبات في تحديد الوضع الملائم المغاير للواقع.

التكلفة:

تراوحت تكلفة عدد من تقييمات الأثر التي أجراها البنك الدولي ما بين 200 ألف دولار أمريكي و 900 ألف دولار أمريكي، وذلك تبعاً لحجم البرنامج المعني ودرجة تعقيده ومدى عملية جمع البيانات. يمكن إجراء تقييمات أكثر بساطة وسرعة بتكلفة أدنى بكثير من 100 ألف دولار أمريكي، وفي بعض الحالات بتكلفة تتراوح ما بين 10 آلاف دولار أمريكي و20 ألف دولار أمريكي.

المهارات المطلوبة:

مهارات فنية قوية في: تصاميم بحوث العلوم الاجتماعية، وإجراء التحليلات، ورفع التقارير اللازمة. ومن الوجهة المثالية، مهارات بحوث نوعية وكمية متوازنة لدى الفريق المنوط به إجراء التقييم.

المدة الزمنية المطلوبة:

يمكن أن يستغرق مدة في حدود سنتين أو أكثر. التقييمات السريعة يمكن غالباً إجراؤها في أقل من ستة أشهر.

أمثلة على تصاميم تقييمات الأثر

تصاميم التقييمات باستخدام عينات عشوائية، والتي تتضمن جمع معلومات عن المشروع المعني ومجموعات ضبط في نقطتين زمنيتين أو أكثر، تتيح أكثر التحليلات صرامة لأثر المشروعات ولإسهامات العوامل الأخرى. ولكن من النادر في الواقع إمكان استخدام هذه التصاميم لأسباب تتضمن: التكلفة، والمدة الزمنية، والقيود المنهجية أو الأخلاقية. ولذلك، نجد معظم تقييمات الأثر تستخدم تصاميم تقييمات أقل تكلفة وأقل صرامة. ويصف الجدول التالي أربعة مناهج فيما يتعلق بتصاميم تقييمات الأثر في إطار تقييم عملية التنمية. أول هذه المناهج مثال على تصميم لتقييم باستخدام عينات عشوائية، والثاني تصميم شبه تجريبي يتم في إطاره اختيار مجموعة ضبط «غير معادلة» لكي تحاكي قدر الإمكان خصائص المجموعة السكانية المتأثرة بالمشروع المعني، وفي المثال الثالث تتم مقارنة المجموعة السكانية المتأثرة بالمشروع بمجموعة ضبط غير معادلة بعد تنفيذ المشروع، أما المثال الرابع فهو تقييم تقديري سريع يتضمن: مقابلات جماعية، وأشخاص يقدمون معلومات أساسية، ودراسات حالات، وبيانات ثانوية. ويستغني كل من هذه النماذج المتعاقبة عن صرامة المنهج من أجل تحقيق تخفيض كبير في التكلفة والمدة الزمنية المطلوبة.

للمزيد من المعلومات:

- Baker, J. (2000). *Evaluating the Poverty Impact of Projects: A Handbook for Practitioners*. The World Bank, Washington, D. C. <http://www.worldbank.org/poverty/library/impact.htm>
- World Bank Web site on impact evaluation: <http://www.worldbank.org/poverty/impact/>
- Roche, C. (1999) *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*. Oxfam, Oxford.

4 نماذج من تقييمات الأثر

النموذج	التصميم	مثال	التكلفة والمدة التأشيرية
1. تقييم بعينات عشوائية قبل وبعد الاختبار.	توزيع المشمولين في العينة (الأسر والمدارس والمجتمعات المحلية وسواها) عشوائياً على المجموعة المتأثرة بالمشروع ومجموعة الضبط. تطبيق الاستبيانات أو أدوات أخرى لجمع المعلومات (مقاييس الجسم البشري، اختبارات أداء المدرسة، الخ) لكلا المجموعتين قبل وبعد تنفيذ المشروع. يمكن أيضاً إعطاء ملاحظات إضافية أثناء تنفيذ المشروع	إمدادات المياه والصرف الصحي أو تقديم خدمات أخرى كالإسكان والبنية الأساسية في المجتمع المحلي، الخ حيثما فاق الطلب العرض، ويتم اختيار المنتفعين عن طريق القرعة. مثال: الصندوق الاجتماعي في بوليفيا.	1-5 سنوات تبعاً للوقت الذي يجب انقضاؤه لكي يمكن ملاحظة الأثر. قد تتراوح التكلفة بين 50 ألف دولار ومليون دولار تبعاً لحجم ومدى تعقيد البرنامج موضوع الدراسة.
2. تصميم شبه تجريبي مع مقارنات قبل وبعد بين مجموعتين المتأثرين بالمشروع ومجموعات ضبط.	حيثما تعذر استخدام العينات العشوائية، يتم اختيار مجموعة ضبط تحاكي خصائص المجموعة المتأثرة بالمشروع قدر الإمكان. يتم أحياناً اختيار أنواع المجتمعات المحلية التي أخذت منها العينة من مجموعة المتأثرين بالمشروع. وحيثما كان تنفيذ المشروع على عدة مراحل، يمكن استخدام المشاركين الذين تم اختيارهم للمراحل التالية كمجموعة ضبط لمجموعة المتأثرين بالمشروع من أفراد العينة السابقة.	تم تطبيق هذه النماذج في برامج الإسكان التي يمولها البنك الدولي لفائدة منخفضي الدخل في السلفادور وزامبيا والسنگال والفلبين.	التكلفة والمدة مشابهة للنموذج الأول.
3. مقارنة بعد الإنجاز للمجموعة المتأثرة بالمشروع ومجموعة ضبط غير معادلة.	يتم جمع البيانات عن المنتفعين بالمشروعات واختيار مجموعة ضبط غير معادلة مثلما في النموذج الثاني. ولا يتم جمع البيانات إلا بعد تنفيذ المشروع. وغالباً ما يجري استخدام تحليل متعدد المتغيرات من أجل الضبط الإحصائي للفروق في خصائص المجموعتين.	تقييم أثر برامج الائتمان البالغ الصغر في بنغلاديش. تمت مقارنة القرى التي كانت تعمل فيها برامج الائتمان البالغ الصغر بقرى لم تكن تعمل فيها تلك البرامج.	50 ألف دولار فصاعداً. عادة ما تكون التكلفة ثلث إلى نصف تكلفة دراسة مماثلة باستخدام النموذجين الأول والثاني.
4. تقييمات بتقدير سريع للأثر لاحقة لتنفيذ المشروعات المعنية	بعض التقييمات لا تدرس إلا المجموعات المتأثرة بالمشروع بينما تعتمد تقييمات أخرى مجموعات ضبط محاكية. يمكن استخدام الطرق التشاركية لتمكين المجموعات من تحديد: التغيرات الناجمة عن المشروع، والذين استفادوا والذين لم يستفيدوا منه، وما كانت نقاط قوة وضعف المشروع. يتم استخدام تقديرات مستندة إلى حقائق معروفة لمقارنة معلومات المجموعات مع آراء الأشخاص الذين يقدمون معلومات أساسية والمعلومات المتاحة من مصادر ثانوية. يمكن إنتاج حالات دراسة على أفراد أو مجموعات لإثابة زيادة تعميق فهم عمليات التغير والتغيير.	تقييم إمدادات المياه التي تديرها المجتمعات المحلية في إندونيسيا.	25 ألف دولار فصاعداً (الدراسة الإندونيسية كلفت 150 ألف دولار). يتم إنجاز بعض الدراسات في مدة شهر أو شهرين، بينما يستغرق بعضها الآخر سنة أو أكثر.

موارد إضافية بشأن الرصد والتقييم

مواقع على شبكة الإنترنت العالمية

- World Bank Evaluation, Monitoring and Quality Enhancement: <http://www.worldbank.org/evaluation/>
- Monitoring & Evaluation Capacity Development: <http://www.worldbank.org/oed/ecd/>
- Monitoring and Evaluation News: <http://www.mande.co.uk/>