



شركاء برنامج ترانسفورم
المتابعة والتقييم





فهرس المحتويات

5	1.	النظام المتكامل للرصد والتقييم
5	1.1	ما أهمية الرصد والتقييم الفعال لأغراض وضع برامج الحماية الاجتماعية
8	1.2	الاقتصاد السياسي للرصد والتقييم
6	1.2.1	الرصد والتقييم وعملية صنع السياسات
10	1.3	الأدلة المتعلقة بالرصد والتقييم: العرض والطلب
14	1.3.1	فهم الاحتياجات من المعلومات
15	1.4	الدروس المستفادة
16	2.	ضمان توفير بيانات الرصد والتقييم
16	2.1	وضع نظرية التغيير
20	2.2	تعريف المؤشرات
24	2.3	وضع الأولويات وتنقيح المؤشرات
26	2.4	تعريف نهج الرصد والتقييم
26	2.4.1	تفصيل أوجه الاختلاف بين الرصد والتقييم
28	2.4.2	اختيار النهج السليم للتقييم
34	2.4.3	نهج الرصد التشاركية
35	2.4.4	الفحوص الفورية أو الفحوص المستقلة للرصد
37	2.4.5	تقييم الأثر
40	2.5	تعريف مصادر البيانات
44	2.6	تعريف الترتيبات المؤسسية
50	2.7	الدروس المستفادة
51	3.	ضمان الطلب على بيانات الرصد والتقييم
51	3.1	تحسين الطلب على الرصد والتقييم
56	3.2	تحسين الاستفادة من الأدلة
59	3.3	التعلم التجريبي وتنظيم عملية التعلم
59	3.2.1	التعلم بالتجربة والخبرة
60	3.2.2	نحو تعلم تجريبي منظم
63	3.4	الدروس المستفادة
64	4.	معايير الخدمة وإدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي
64	4.1	معايير الخدمة وميثاق الخدمة
68	4.2	إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي
70	4.3	الدروس المستفادة
71	5.	آليات المساءلة
71	5.1	الآليات الداخلية
71	5.1.1	الفحوص الفورية المفاجئة والإشراف والتفتيش
71	5.2	الآليات الخارجية
71	5.2.1	لجان الحكم والمحاكم وأمناء المظالم
72	5.2.2	المراجعات المالية
72	5.2.3	المراجعات الاجتماعية
72	5.2.4	أطر النزاهة وحملات مكافحة الغش والتدليس
73	5.2.5	الفحص على المستوى البرلماني (مثلا لجنة الحسابات العامة/الحكومية)
73	5.2.6	المنظمات غير الحكومية والإعلام: تحفيز الطلب على المساءلة
74	5.3	الدروس المستفادة
75		ثبت المراجع

برنامج ترانسفورم نتيجة لعملية متطورة من الابتكار المشترك الذي يشارك فيه خبراء وممارسن من جنوبي وشرقي أفريقيا. يستند هذا الدليل إلى وثيقة أعدتها فالانتينا باركا (Valentina Barca) من (أوكسفورد بوليسي مانجمنت) ولوكا بيليرانو (Luca Pellerano) (منظمة العمل الدولية) مع مساعدهم من ستانفيلد ميكيلو (Stanfield Michelo).

ومحررو سلسلة الكتب الدراسية لمنهج ترانسفورم هم لوكا بيليرانو (Luca Pellerano) ولويس فروتا (Luis Frota) ونونو كونها (Nuno Cunha). وأتاحت ورش العمل التي عُقدت في كينيا وزامبيا وتانزانيا تعليقات وتعقيبات مفيدة على المادة العلمية. ولا يعبر محتوى هذه الوثيقة عن الموقف الرسمي لمختلف المنظمات التي تدعم مبادرة ترانسفورم.

ترانسفورم منفعة عامة. وقد حصلت كل المادة العلمية الخاصة ببرنامج ترانسفورم بما في ذلك هذا الدليل على ترخيص بموجب الإصدار الرابع من الرخصة الدولية Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike.

وللقارئ مطلق الحرية في:

تبادل هذه المادة – بنسخها وإعادة توزيعها من خلال أي وسيط أو في أي شكل

اقتباسها – بإعادة تركيب أجزاءها أو تحويلها أو الإضافة لها

على أن يكون ذلك وفقا للشروط الآتية:

نسبة المرجع – حيث يتعين ثبت المرجع بشكل مناسب مع وضع الرابط الخاص بالتخصيص وبيان التغييرات في حالة اللجوء إليها.

عدم استخدام المادة في أغراض تجارية – فلا يجوز استخدام المادة العلمية لأغراض تجارية ما لم يحصل مستخدمها على تصريح صريح بذلك من جهة منح ترخيصها.

إصدار العمل الجديد بموجب ترخيص مطابق للتخصيص الأصلي (ShareAlike) – عند إعادة مزج المادة العلمية أو تحويلها أو البناء عليها يتعين توزيع المساهمات بموجب ترخيص مطابق للتخصيص الأصلي.

للاطلاع على نسخة من هذا الترخيص يرجى زيارة الموقع الآتي: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

وللمزيد من المعلومات يمكنكم الاتصال بمبادرة ترانسفورم على البريد الإلكتروني الآتي: transform_socialprotection@ilo.org أو زيارة الموقع: <http://socialprotection.org/institutions/transform>

طريقة ثبت المرجع المقترحة:

Transform, (2017) “Monitoring & Evaluation and Accountability Systems - Manual for a Leadership and Transformation Curriculum On Building and Managing Social Protection Floors in Africa”, available at <http://socialprotection.org/institutions/transform>

قائمة الاختصارات

BFP	برنامج الأسرة البرازيلي
CBM	الرصد القائم على المواطن
CLIC	لجنة التنفيذ لبرنامج LEAP على المستوى المجتمعي المحلي
CONEVAL	المجلس الوطني لتقييم سياسات التنمية الاجتماعية
CRF	إطار النتائج الأساسية
CSG	منحة دعم الأطفال
CSOs	منظمات المجتمع المدني
DPME	الأداء والرصد والتقييم في الرئاسة
DSW	الرعاية الاجتماعية على مستوى المحلي
DSWO	مسؤول الرعاية الاجتماعية على مستوى المراكز
FSP	حزمة الأمن الغذائي
GEWEL	تعليم الفتيات وتمكين المرأة وتحسين المعيشة
GRZ	حكومة جمهورية زامبيا
HIV	فيروس نقص المناعة البشرية
IGD	مؤشر الإدارة اللامركزية
ILO	منظمة العمل الدولية
IMCs	الفحوص المستقلة للرصد
INAS	المؤسسة الوطنية للإجراءات الاجتماعية
LEAP	التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر
LFA	نمذج الإطار المنطقي
LMU	وحدة إدارة برنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر
M&E	الرصد والتقييم
MCI	الرصد المستقل للمجتمع المحلي
MDS	وزارة التنمية الاجتماعية
MIS	نظام المعلومات الإدارية
NGOs	المنظمات غير الحكومية
NSPP	السياسة الوطنية للحماية الاجتماعية
NSPS	الاستراتيجية للحماية الاجتماعية
OECD	منظمة التعاون في الميدان الاقتصادي والتنمية
OMF	إطار الإدارة التنفيذية
PM	إدارة الأداء
PSCM-PS	المنتدى الاجتماعي المدني للحماية الاجتماعية
PSM	مطابقة درجة الميل
PSNP	برنامج شبكات الأمان المنتجة
PSSB	برنامج الدعم الاجتماعي الأساسي
PWDs	الأشخاص الذين يعيشون بإعاقة
R 202	توصية منظمة العمل الدولية رقم 202، لسنة 2012 بشأن الأرضيات الوطنية للحماية الاجتماعية
RCT	التجارب الموجهة التي تستخدم عينات عشوائية
RDD	تصميم انقطاع الانحدار
RSWO	الموظف المحلي المسؤول عن الرعاية الاجتماعية
SASSA	هيئة الضمان الاجتماعي في جنوب أفريقيا
SCT	التحويلات النقدية الاجتماعية

1

نظم الرصد والتقييم

1.1 ما أهمية الرصد والتقييم الفعال لأغراض وضع برامج الحماية الاجتماعية

توصي التوصية رقم 202 الصادرة عن منظمة العمل الدولية بأنه ينبغي على الدول «جمع وتوليف وتحليل ونشر مجموعة مناسبة من البيانات والإحصاءات والمؤشرات»¹ وهذه كلها ضرورية لحماية الامتثال بالتشريعات القائمة وضمان الشفافية والمساءلة وبناء أساس للتحسين المستمر لنظم الحماية الاجتماعية.

تنهض منظومة الرصد والتقييم بدورة تعلم مستمرة وتعزز التحول في سياق الحماية الاجتماعية وترتقي بتقديم الخدمات. ويفضل أن يدفعها الطلب المستمر على الرصد والتقييم وأن تولي أهمية مماثلة لمهام الرصد والتقييم (انظر الإطار فيما يلي). وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساعد إطار الرصد والتقييم الذي يوائم فيما بين المؤشرات على مستوى جميع برامج الحماية الاجتماعية في التغلب على التفكك المحتمل على مستوى السياسات والبرامج، مع جني الثمار على مستوى تحقيق التآزر فيما بين التكلفة والقدرات.²

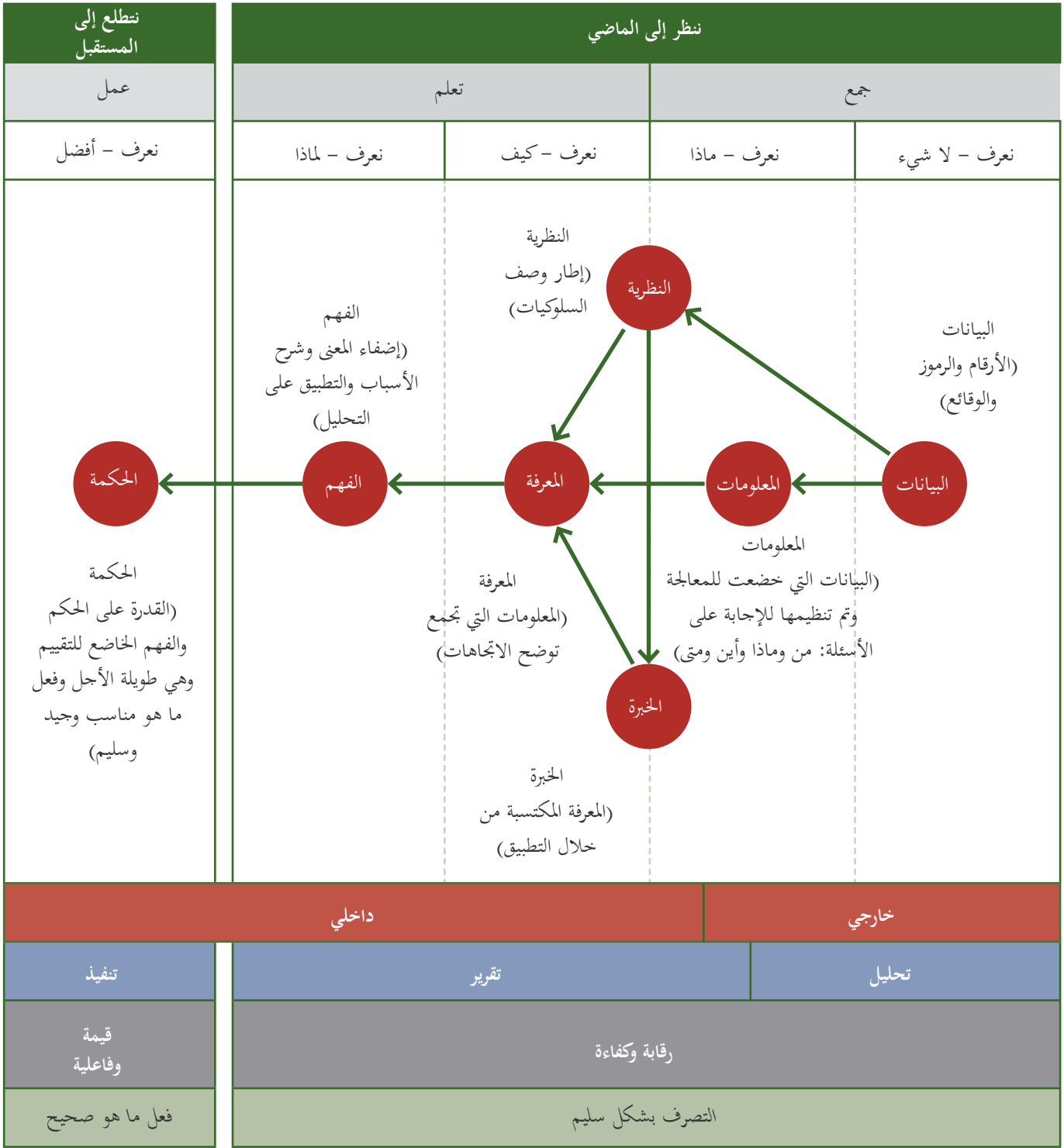
وعلى وجه الخصوص يمكن أن تحقق منظومة الرصد والتقييم التي تعمل بشكل جيد في قطاع الحماية الاجتماعية ما يلي:³

1. الارتقاء بإدارة السياسات/البرامج والتخطيط («النظرة الداخلية» الرصد والتقييم)
- الارتقاء بتصميم السياسات/البرامج: بغية تعلم كفاءة السياسات/البرامج وفعاليتها بغرض اتخاذ القرار بشأن إما التوسع فيها أو تحسينها أو إلغاؤها. والمهدف الأساسي هو خدمة الفقراء بصورة أفضل وتوفير الخدمات لهم بقدر أكبر من الفاعلية.
- المساعدة في حل المشكلات عند تنفيذ السياسات/البرامج: مع رصد التنفيذ للكشف عن مشكلات التنفيذ وتصويبها وتيسير عملية ضبط التصميم التنفيذي بناء على الأدلة والبراهين.
- المساعدة في تحديد الأولويات والتخطيط ووضع الموازنات: لمساعدة السلطات المختصة والمديرين على تنسيق الأنشطة وترتيبها حسب الأولوية واتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط وتخصيص الموازنات.

2. Government of Kenya, p. 83

3. Reorganised by Attah et al (2015)

الشكل 1: الانتقال من البيانات إلى القرارات



المصدر: مأخوذ بتصرف من Ackoff (1989)

2. تحسين مساءلة السياسات/البرامج («النظرة الخارجية» للرصد والتقييم)

- ضمان المساءلة داخل الحكومة: رصد تنفيذ السياسات/البرامج لضمان قيام المسؤولين بالمهام التي عُهدت إليهم.
- توفير المعلومات للجمهور للمساءلة الخارجية: توفير المعلومات للمسؤولين المنتخبين وللجمهور بغرض: (1) إضفاء الطابع الشرعي على السياسات/البرامج من خلال تقديم النتائج وعرض الإنجازات؛ و(2) تشجيع خيارات الجمهور وقدرتهم على التعبير عن أنفسهم.

عند مناقشة نظم الرصد والتقييم لأغراض الحماية الاجتماعية يتسم النهج التقليدي بضم مفهومي الرصد والتقييم مع بعضهما البعض دون التمييز بالضرورة فيما بين الاختلافات في أهداف كل واحد من هذين النشاطين وما يساعد هذا التمييز على تحقيقه.

ووفقا لمنظمة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD, 2002) وللمصطلحات التي درج استخدامها في لجنة المساعدة الإنمائية، يمكن تعريف الرصد كما يلي: «مهمة مستمرة تستخدم جمع البيانات المنهجي بشأن بعض المؤشرات المحددة لإتاحة المؤشرات الخاصة بمدى التقدم المحرز وإنجاز الأهداف الخاصة والتقدم في مجال استخدام الأموال المرصودة إلى الإدارة وأصحاب المصلحة الأساسيين في أي تدخل إنمائي مستمر.»

أما التقييم فيُعرف كما يلي: «التقييم المنهجي والموضوعي لأي نشاط مستمر أو مكتمل أو لأي برنامج أو سياسة وتصميمها وتنفيذها ونتائجها. والغاية من التقييم هي تحديد أهمية الأهداف الخاصة واستيفائها ومدى كفاءة العمل الإنمائي وفاعليته وأثره واستدامته.»

- يركز الرصد في الأساس على العلاقة بين المدخلات والمخرجات، بغية «الارتقاء» بكفاءة التنفيذ.
- يركز التقييم أساسا على العلاقة بين المخرجات والأثر المتحقق، بغية «إثبات» فاعلية التصميم.

لا تفيد بيانات الرصد والتقييم في حد ذاتها ما لم تترجم إلى معلومات ومعارف ومن ثم يمكن أن تشكل القرارات التي تتخذ (انظر الشكل 1). يقصد بوضع منظومة للرصد والتقييم بناء القدرات والممارسات لجمع المعلومات بتتبع مسار الإجراءات السابقة والاستفادة من الخبرات الماضية بأسلوب يهدف إلى توجيه العمل في المستقبل.

دور الرصد والتقييم هو تقديم معلومات موثوقة بغية تمكين صناع القرار من «اتخاذ الإجراء السليم» ومن «العمل بطريقة سليمة.» ولذا ينبغي أن توفر منظومة الرصد والتقييم معلومات تتيح ما يلي:

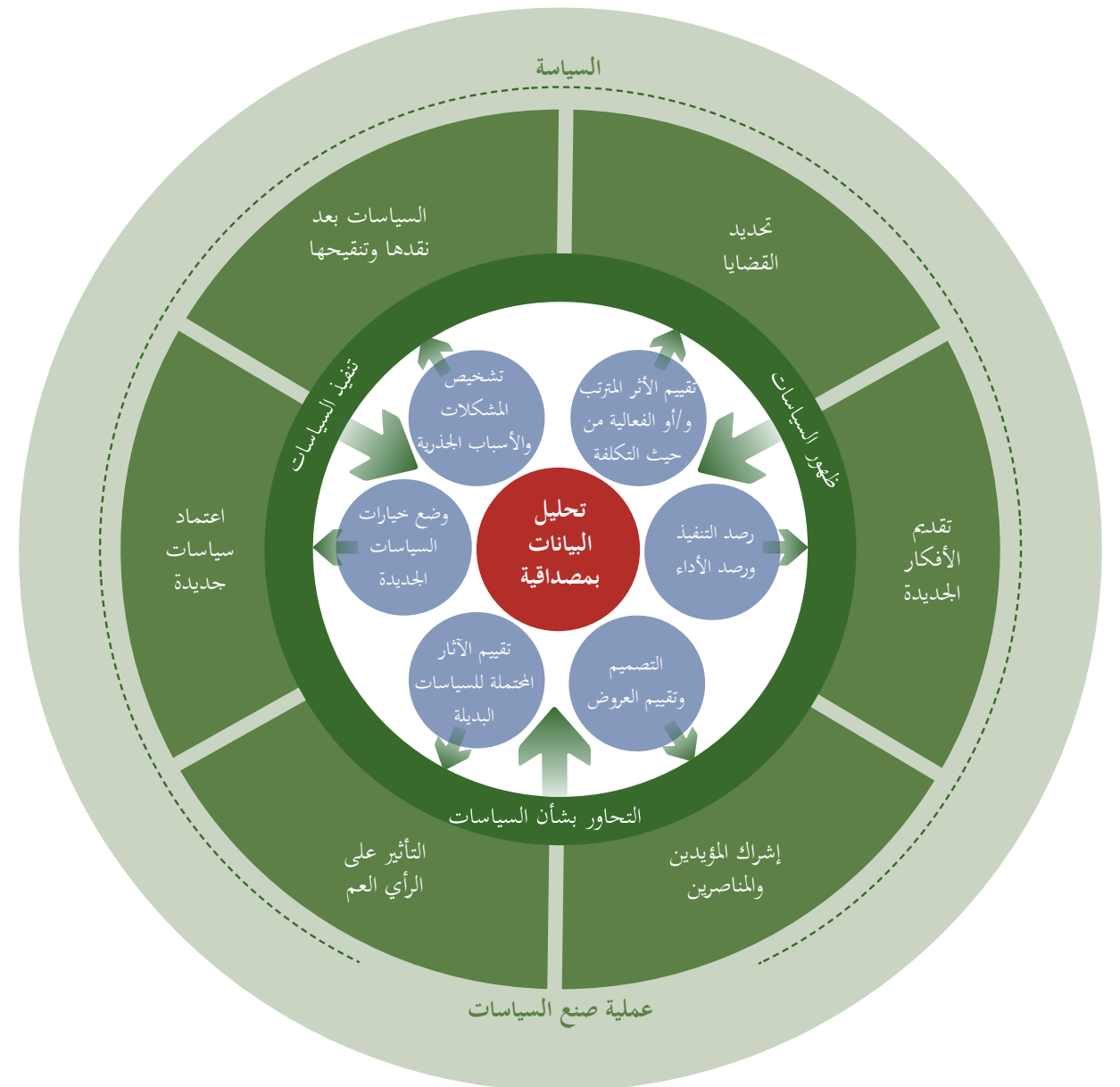
- تحسين الرقابة على أنظمة الحماية الاجتماعية وكفاءتها (ما يتعلق أساسا بالأهداف الخاصة «الداخلية» للرصد والتقييم المذكورة فيما سبق)؛
- إثبات قيمة الأهداف المحددة «الخارجية» وفعاليتها للرصد والتقييم المذكورة فيما سبق).

1.2 الاقتصاد السياسي للرصد والتقييم

1.2.1 الرصد والتقييم وعملية صنع السياسات

يعكس التركيز المتنامي على «صنع السياسات المرتكز إلى الأدلة» الدور المحوري المتزايد للبيانات ذات المصدقية وتحليلها عند اتخاذ كل خطوة من خطوات صنع السياسات. ويمكن أن تؤدي أدوات الرصد والتقييم أدوارا مختلفة في مراحل متعددة من تصميم السياسات وعمليات التنفيذ (انظر الشكل 2).

الشكل 2: عملية صنع السياسات وعلاقتها بالأدلة



ومع ذلك فإن العمل الأساسي لصناع السياسات هو اتخاذ القرارات سواء أكانت الأدلة ذات المصدقية متاحة من عدمه. وتشكل عملية التعلم والاستفادة بحسب الأدلة بقدر اعتمادها على الفرضيات النظرية والخبرات السابقة (راجع الخطوات الخاصة بالنظرية والأدلة في الشكل 1) وبالإضافة إلى ذلك توضع الأدلة التي تتيحها أنظمة الرصد والتقييم موضع مقارنة مع آراء الشخص العادي والإشاعات والكلام المرسل والكلام السري والانحيازات والمعتقدات المتأصلة. بل وحتى في وجود معلومات عالية الجودة من الرصد والتقييم قد تتخذ القرارات بناء على آراء أو مدركات وخبرات مسبقة فضلا عن مراعاة الأدلة المتاحة أو حتى مع تجاهلها.

عملية اتخاذ القرار عملية معقدة تجمع تحت مظلتها عددا من المتغيرات التي تشمل الاعتبارات السياسية. ولا تتخذ القرارات بأسلوب مباشر بل عادة تكون نتاج لعدد من المصالح والتأثيرات والتوجهات التي تعمل منفردة أو مجتمعة. ويعتمد نجاح أي منظومة للرصد والتقييم أو فشلها على التفاعل فيما بين الأدلة والعوامل الأخرى التي تشكل عملية صنع السياسات وتنفيذها.

وتتداخل الاعتبارات السياسية من خلال ثلاثة مسارات أساسية، وحتما سيواجه القائم على التقييم الذي يغفل وجودها سلسلة من الصدمات والإحباطات (Weiss, 1970):

- أولا: السياسات والبرامج التي يتعامل الرصد والتقييم معها **نتائج لقرارات سياسية**. فقد اقترحت وتم تعريفها ومناقشتها وإنفاذها وتحويلها من خلال عمليات سياسية وعند تنفيذها تظل واقعة تحت ضغوط – سواء أكانت مساندة أم عدائية – تنشأ عن التفاعلات السياسية المختلفة.
- ثانيا: تدخل التقارير الخاصة بالرصد والتقييم في حيز المجال السياسي لأن عملية الرصد والتقييم تهدف إلى **تغذية اتخاذ القرار**. والتقييم المستند إلى أدلة لمخرجات البرامج ينبغي أن يلفت الانتباه حيث يوضع في مقارنة مع عوامل أخرى لها وزنها في العملية السياسية.
- ثالثا: ربما يغفل البعض أن عملية **الرصد والتقييم في حد ذاتها لها موقفا سياسيا**. فهي بطبيعتها تعبر عن موقف سياسي تجاه بعض القضايا مثل الطبيعة الإشكالية لبعض البرامج مقارنة بسلسلة برامج أخرى، وشرعية بعض الأهداف واستراتيجيات البرنامج، وفائدة الاستراتيجيات والإصلاح التدريجي، بل وحتى تجاه الدور المناسب لعالم الاجتماع في صياغة السياسات والبرنامج.

إطار 1: دور الرصد والتقييم في التأثير على التوسع في التحويلات النقدية الاجتماعية في زامبيا

في أكتوبر 2013 ناقش البرلمان في زامبيا ميزانية التحويلات النقدية الاجتماعية لعام 2014 وأقرها، ومثلت هذه الميزانية زيادة قدرها ثمانية أضعاف تلك المقررة في برنامج الحكومة – حيث بلغت ميزانية البرنامج 150 مليون كواشا زامبي بزيادة من 17.5 مليون كواشا زامبي عام 2013.

ويتضح بأثر رجعي تكاتف عدد من العوامل لتدفع بقرار التوسع في الميزانية. ولم يكن من الممكن لعامل بمفرده أن يؤدي إلى هذه الزيادة. بل أدى تضافر عدد من العوامل في الوقت المناسب إلى تحفة البيئة المواتية لزيادة مخصصات الميزانية.

أولا، ركزت حكومة الجبهة الوطنية الجديدة التي انشئت في نوفمبر 2011 تركيزا قويا على منح الحماية الاجتماعية في تعاملها مع الفقر وعدم المساواة. وكرست الحكومة في بيانها رقم 16 الصادر عام 2011 فصلا كاملا عن الحماية الاجتماعية تعلن فيه عن سياسة للحماية الاجتماعية وتذكر فيه أهمية زيادة المخصصات في ميزانية الحكومة الموجهة إلى استدامة برنامج التحويلات النقدية.

وثانيا أدى الانتقاد المستمر لبرامج الدعم المقدمة من زامبيا للأسمدة والذرة والوقود إلى إتاحة الفرصة أمام توجيه الموارد إلى البرامج الداعمة للفقراء على النحو الذي ذكره المكتب الرئاسي.

وثالثا بدأت الوزارة في عملية صياغة السياسة. وقدمت الوزارة بدورها عرضا إلى الوزارة ومجلس الوزراء وعدد من الوزراء في مايو 2013، واشتمل العرض على نتائج تقييم أثر برنامج منح الأطفال.

ورابعا أدى عرض الوزير على مجلس الوزراء دورا داعما وأكد على الفكرة الشائعة ألا وهي أن التحولات السياسية الكبرى تتطلب «داعما» سياسيا. وقد أرجع بعض المحللون «الدفع» بقرار التوسع إلى الموقف المؤيد من الرئيس ورغبته في «تشجيع» خطة الحماية الاجتماعية.

وأسهمت تقييمات الأثر إسهاما كبيرا في تحسين التحويلات النقدية وسمعتها فيما بين الأطراف الأساسية بما فيهم وزارة المالية. وساعدت نتائج التقييم أيضا على تعميق فهم الجمهور المستهدف وساعدتهم على نقل طريقة تفكيرهم في التحويلات من كونها نفقات استهلاكية إلى كونها استثمارا.

المصدر: المؤلفون استنادا إلى (Davis et al (2016).

إطار 2: الضغوط السياسية تفتح المجال أمام الموارد المكرسة للحماية الاجتماعية

عندما تولى نيلسون مانديلا السلطة عام 1994 بدأت حكومته الجديدة في إعادة بناء الدولة التي مرقتها سياسة الفصل العنصري. ومن أولى تحركات الحكومة النظر في الفقر المتفشى والتصدي له وإصلاح منظومة الخدمات الاجتماعية الموزعة بدون عدالة. وأصبح إصلاح منظومة رعاية الطفل من الأولويات القصوى، وقد أصبحت ملحة بدرجة أكبر بسبب عبء مرض الإيدز في المجتمعات الضعيفة بالفعل.

وبدأ وزير الرعاية الاجتماعية بصحبة القادة المحليين بجمع الخبراء تحت مظلة لجنة لوند المعنية بدعم الطفل والأسرة، بغية الدفع بالإصلاحات. وفي عام 1997 اقترحت اللجنة برنامج رعاية اجتماعية جديد باسم منح دعم الأطفال يدفع من خلاله 70 راند جنوب أفريقي (أي ما يعادل 15 دولار أمريكي) كل شهر لأقفر 30 في المائة من الأطفال دون سن السابعة. وأقر البرلمان في جنوب أفريقيا توصيات اللجنة مع إدخال تعديل ملحوظ عليها ألا وهو زيادة قيمة المنحة الأولية إلى 100 راند (أي ما يعادل 21 دولار أمريكي). واشتملت الشروط الخاصة بتسلم المنح على المشاركة في برامج التنمية وإثبات حصول الأطفال على التطعيمات.

ودفعت الضغوط السياسية الحكومة إلى التوسع في البرنامج بالتدريج. وقد شكل «يسر التكلفة» قيدا في بعض الأحيان. وكان التزام الحكومة ببرنامج منح الأطفال الذي شجعته منظمات المجتمع المدني التي دعمت البرنامج بنشاط التزاما بالغ الأهمية للتوسع في التغطية وتحقيق الأثر المرجو. وعند إطلاق البرنامج للمرة الأولى أعرب وزير المالية تريفور مانويل عن قلقه إزاء عدم استدامة البرنامج وإمكانية أن يؤدي البرنامج إلى تحويل جنوب أفريقيا إلى دولة رعاية. ولكنه أصبح من أكبر مؤيدي البرنامج مع مرور الوقت. وتشير الأدلة بوضوح إلى فوائد التنمية البشرية وتؤكد على دورها المهم في استراتيجيات الحكومة الأتمثل الرامية إلى إحداث تراجع في عدم المساواة الهيكلية. وتشهد مستويات الاستثمار العام في المنح الاجتماعية بشكل عام وفي برنامج منح الطفل بشكل خاص على التزام الحكومة.

وقد اعتمد برنامج منح الطفل وتُنفذ في فترة وجيزة وفي بيئة مالية متقلصة وأحاطه الكثير من التشكك من المجتمع المدني بفضل الساسة الذين تمكنوا من حشد الدعم المطلوب من هيئاتهم الانتخابية بشأن ضرورة النهوض بالعدالة الاجتماعية والاقتصادية بغية التعامل مع إرث الفصل العنصري في الماضي.

المصدر: (Patel (2011

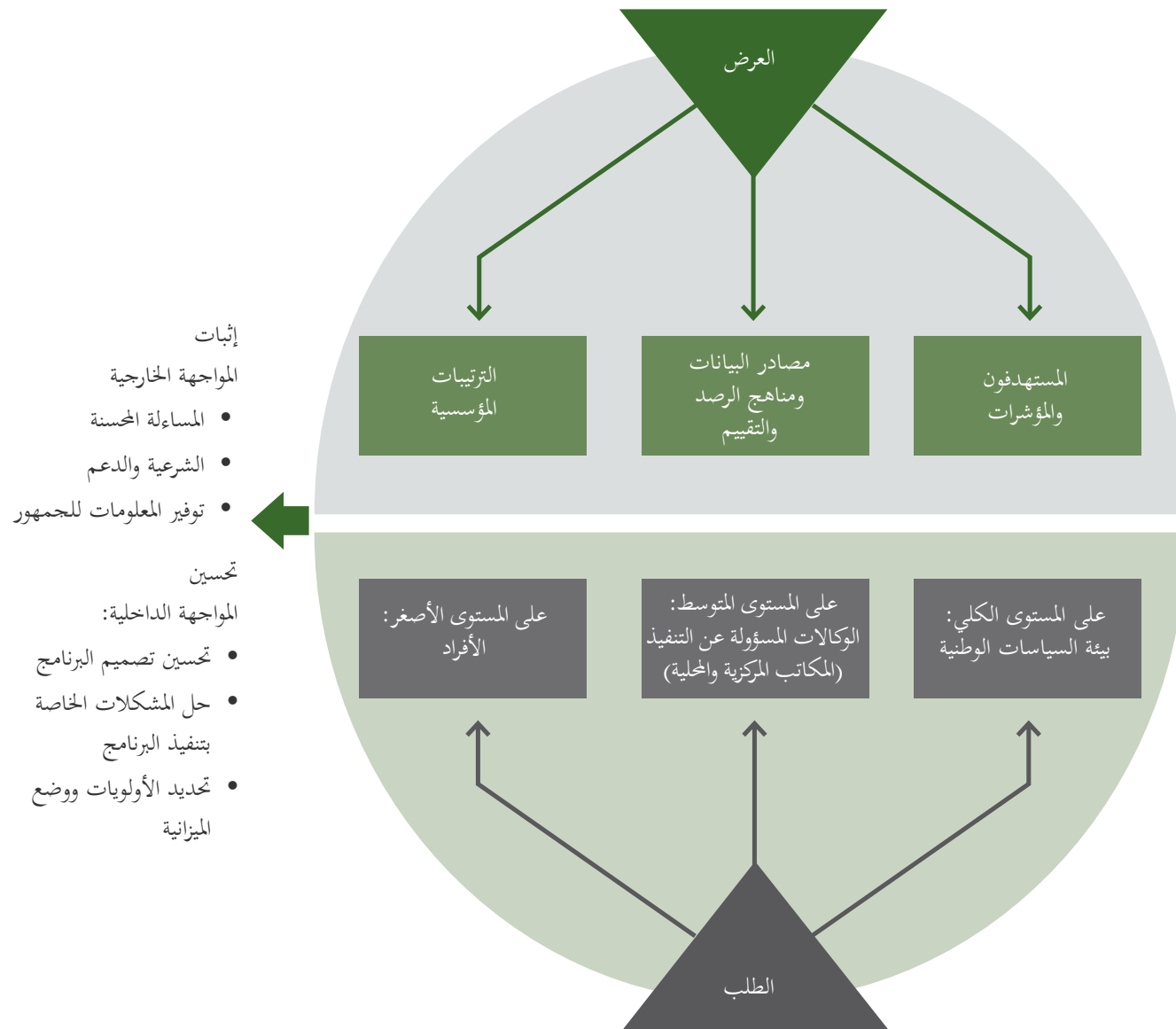
1.3 الأدلة والبراهين الخاصة بالرصد والتقييم: العرض والطلب⁴

ولتحقيق الأهداف الخاصة المبينة فيما سبق، يجب تصميم نظم الرصد والتقييم بطريقة تحدث توازنا بين العرض والطلب (والمقصود بالعرض هو القدرة الضرورية لإنتاج أدلة عالية الجودة في الوقت المناسب وحساب تكلفتها) على الأدلة من نوع خاص يحتاجها المستخدمون لاتخاذ القرار. وسوف نناقش كيفية ضمان هذه الأمور فيما يلي من هذه الوثيقة.

يجب موازنة العرض المقدم من المعلومات الجيدة من خلال الطلب الفعال واستخدام الأدلة. وتعزز هذه «القوى» بعضها بعضا بحيث تؤدي إلى تصميم أفضل لنظم الرصد والتقييم الخاصة بالحماية الاجتماعية. ويجب أن يعلم مستخدمو البيانات الأدلة التي يحتاجونها وسبب احتياجهم إليها، بينما ينبغي أن يعرف مقدمو البيانات طريقة إعداد المعلومات عالية الجودة. ويجب أن يعمل العرض والطلب في منظومة معلومات الرصد والتقييم بشكل منسق لتجنب ولتجنب احتمالات انعدام التوافق.

4. يستند هذا الفصل أساسا إلى (Attah et al (2015 and Segone (2008

الشكل 3: العرض والطلب على بيانات الرصد والتقييم للحماية الاجتماعية



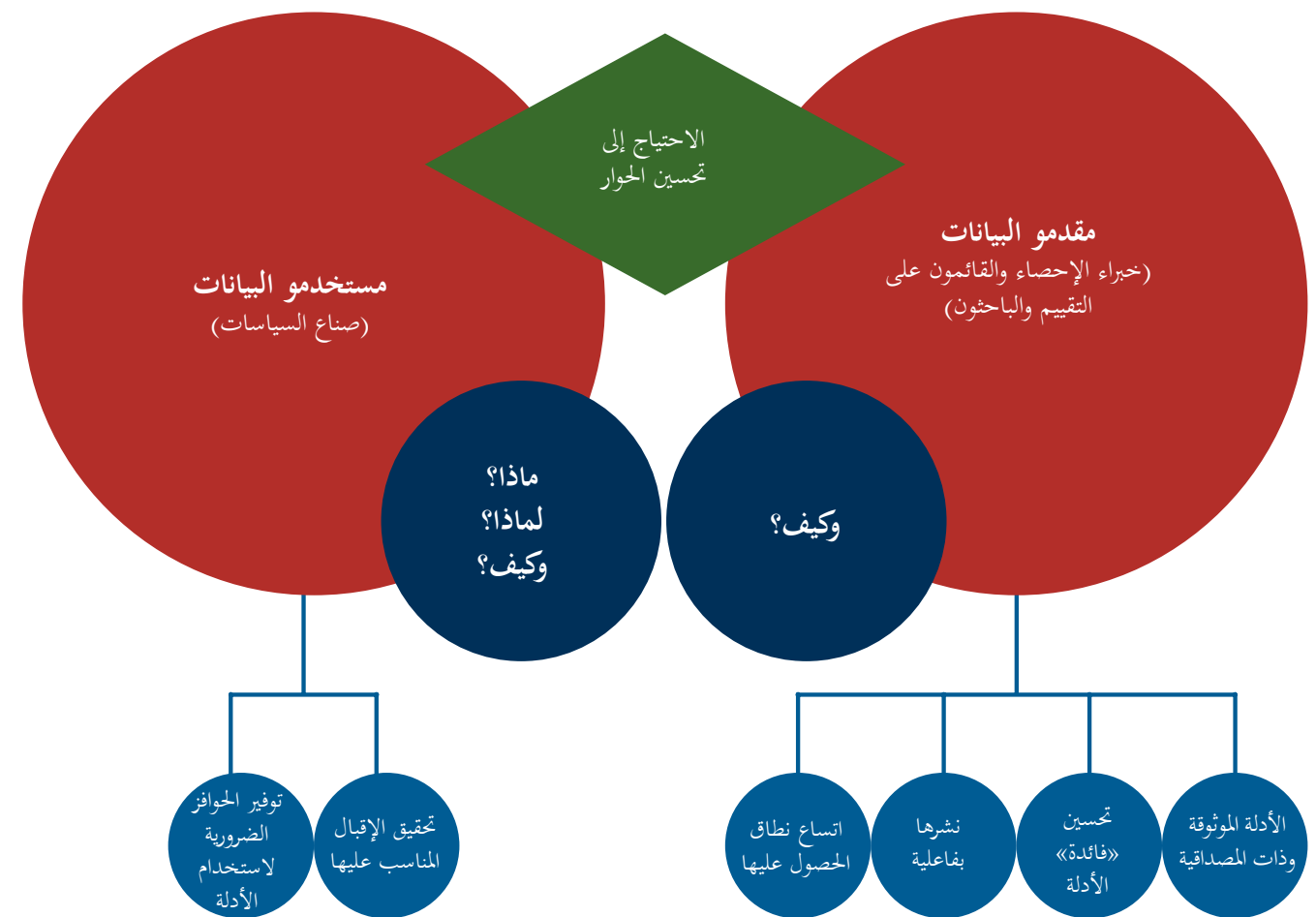
المصدر: (Attah et al (2015

إن لم تكن الأدلة الجيدة فنيا غير مجدية للسياسات فلن يستخدمها صناع السياسات. والعكس صحيح بمعنى أن صناع السياسات قد يضطرون إلى استخدام الأدلة الرديئة إن لم يتوافر سواها للتعامل مع المسائل المتصلة بسياساتهم. ولذا فإن تحقيق التوازن المناسب بين مبدأ الاستقلال ومبدأ المساءلة وأهمية الأدلة المقدمة ضرورة لا غنى عنها (Segone, 2008).

فيما يلي بعض العناصر الحرجة لضمان إحداث التوازن الفعال بين العرض والطلب في مجال الرصد والتقييم. ويناقشها الفصل الثالث بالتفصيل.

- **تحسين الحوار بين صناعات السياسات ومقدمي الأدلة.** وللحفاظ على هذا التوازن واستدامته يجب بذل الجهود الموجهة لضمان إقامة حوار مستمر بين مقدمي البيانات ومستخدميها. وهذا سلوك استراتيجي ففي تحاية المطاف يعلم صناعات السياسات الأدلة التي يحتاجون إليها وتوقيتها. ويعلم المتخصصون في الإحصاء والباحثون طريقة تقديم هذه الأدلة. (Segone,2008)
- **جعل هذه الأدلة «مفيدة» لمجتمع صناعات السياسات.** من الضروري أن يشعر صناعات السياسات بامتلاك الأدلة الضرورية لتنفيذ السياسات بغية تحقيق تنفيذها بكفاءة. وينبغي ألا تكون الأدلة ملكا لمن يجمع البيانات. ويجب أن تكون الأدلة موثوقة وذات مصداقية وواسعة الانتشار مع إتاحتها لمختلف المستخدمين ومجموعات المصالح. والمسألة الأساسية هنا هي كيفية توصيل النتائج إلى من يحتاج إلى معرفتها.
- **توفير الحوافز الضرورية لاستخدام الأدلة.** من العناصر الضرورية لضمان استخدام صناعات السياسات للأدلة إنشاء هيكل للحوافز يساعد على استغلال الأدلة. وتتألف هذه العناصر من ثلاث استراتيجيات (انظر المزيد عن العصا والحزرة والوعظ في الفصل 3)، وكلها تتعلق بفكرة تعزيز حسن الأداء بناء على نتائج يمكن إثباتها (قائمة على أساس الأدلة).

الشكل 4: زيادة استخدام الأدلة من خلال موازنة العرض والطلب



المصدر: (Segone 2008)

تتحول العديد من الحكومات والمنظمات بعيدا عن «السياسات القائمة على الآراء» نحو «السياسات القائمة على الأدلة» بل ووصلت إلى مرحلة «السياسات المتأثرة بالأدلة». ويرجع هذا في الأساس إلى طبيعة بيئة السياسات فضلا عن القدرات الفنية الوطنية الضرورية لتحقيق الأدلة عالية الجودة وذات مصداقية. الإطار 3 فيما يلي يصف أربعة مواقف محتملة.

إطار 3: التحول إلى صنع السياسات القائمة على أساس الآراء إلى السياسات القائمة على الأدلة

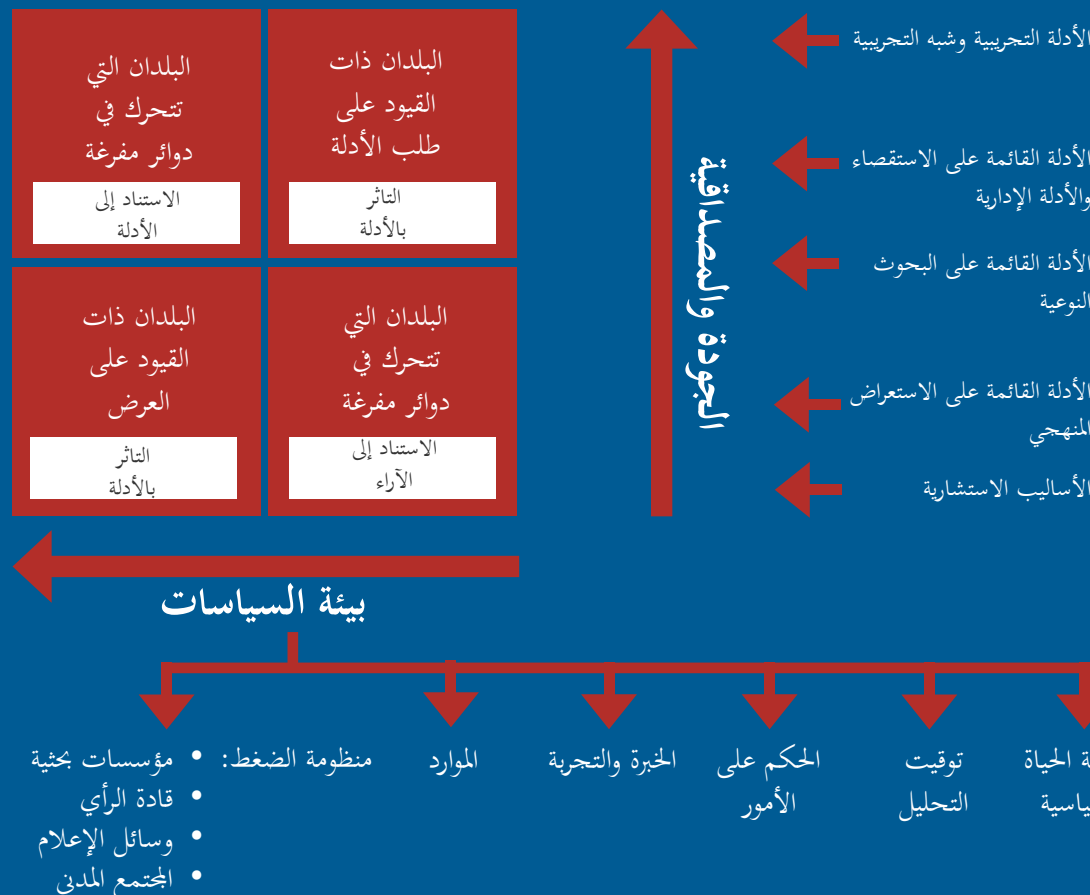
البلدان التي تتحرك في دوائر مفرغة. الأدلة ضعيفة ولا يستغلها صناعات السياسات إلا قليلا. لا يمارس صنع السياسات القائم على الأدلة ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات سيئة بشأن الأدلة فضلا عن سوء نواتج التنمية. وفي هذه الحالة من الضروري اعتماد تدابير تزيد كل من العرض والطلب على الأدلة في الوقت نفسه فضلا عن تحسين الحوار بين منتجي الأدلة ومستخدميها.

البلدان ذات القيود على العرض. على الرغم من ضعف الأدلة يتزايد استخدام صناعات السياسات لها. ومع ذلك يجد عجز الأدلة من جودة عملية اتخاذ القرار ما يؤدي إلى نواتج رديئة للتنمية. وسوف يستاء صناعات السياسات على الأرجح من تعرضهم للمساءلة على أساس الأدلة غير الكافية. والأولوية هي اعتماد تدابير لزيادة الأدلة كما وتحسين نوعيتها، ما يتطلب مساعدة فنية إضافية لتنمية القدرات فضلا عن تحسين الحوار بين منتجي البيانات ومستخدميها. والتحدي الأساسي هو إحداث التوازن بين تحقيق تحسين الأدلة على وجه السرعة من ناحية مقابل إرساء الأسس الضرورية لتحقيق منظومة الرصد والتقييم الوطنية أداء أفضل على المدى البعيد.

البلدان ذات القيود على الطلب. تتحسن الأدلة على مستوى الكم والجودة ولكنها لا تستخدم في عملية اتخاذ القرار لافتقار صناعات السياسات إلى الحوافز و/أو القدرة على الاستفادة منها. وفي هذه الحالة ينبغي توجيه الأولوية إلى اعتماد تدابير لزيادة الطلب على الأدلة فضلا عن تحسين الحوار بين منتجي البيانات ومستخدميها.

البلدان داخل الحلقة المشمرة. يتوافق إنتاج الأدلة الجيدة (أو المحسنة على الأقل) مع سعة انتشار استخدام هذه الأدلة في عملية اتخاذ القرار (أو على الأقل زيادة استخدامها). وتعزز هاتان العمليتان بعضهما البعض ما يؤدي إلى حسن تصميم السياسات ونواتج أفضل للتنمية.

الشكل 5: صنع القرار بديناميكية



المصدر: (Segone 2008)

الأسئلة الآتية ضرورية لتقييم أهمية الرصد والتقييم لمختلف أصحاب المصلحة:

- ما القرارات التي يتوقع أن يسترشد بها نظام الرصد والتقييم إن وجدت؟ ما التصرف الذي كان لأصحاب المصلحة العمل به بشكل مختلف بناء على الأدلة المقدمة من نظام الرصد والتقييم؟

- متى سوف تتخذ القرارات؟ متى يجب توفير المعلومات للرصد والتقييم حتى تكون قد قدمت في الوقت المناسب ويكون لها تأثير؟

- ما المعلومات الضرورية على وجه الأولوية لتوجيه القرارات؟

- من الذي يستخدم الأدلة من نظام الرصد والتقييم، أي من الذي لديه الرغبة و/أو السلطة و/أو القدرة على توظيف الدروس المستفادة من نظام الرصد والتقييم؟

1.4 الدروس المستفادة

- تنص التوصية **202** على ما يلي: «ينبغي للدول الأعضاء أن تقوم، على نحو منتظم، بجمع وتوليف وتحليل ونشر مجموعة مناسبة من البيانات والإحصاءات والمؤشرات.»
- عملية اتخاذ القرار عملية معقدة تنطوي على عدد من المتغيرات المختلفة التي تشمل المصالح السياسية ولا تتم هذه العملية بأسلوب أحادي. ومع زيادة الأدلة الجيدة والقدرة على إنتاجها تتحرك العديد من الحكومات بعيدا عن صنع السياسات بناء على الآراء نحو صنع السياسات بناء على الأدلة.
- الرصد والتقييم الجيد أمر ضروري لحماية الامتثال بالتشريعات القائمة وضمن الشفافية والمساءلة (داخليا وخارجيا) وبناء أساس لتحسين المستمر لنظم الحماية الاجتماعية (تحسين السياسات وتصميم البرامج وحل المشكلات عن تنفيذ السياسات/البرامج والمساعدة على وضع الأولويات والخطط والموازنة).
- تؤدي نظم الرصد والتقييم وظيفتين مختلفتين تمام الاختلاف وهما: توفير الأدلة بغرض إثبات قيام البرنامج «بفعل الإجراء الصحيح» وبغرض تحسينها بما يضمن «حسن الأداء» داخل البرنامج. وينبغي أن تولى أهمية كافية لكل مهمة من هاتين المهمتين.
- ولضمان تحقيق نظم الرصد والتقييم أهدافها يجب تصميمها بطريقة تحقق التوازن بين القدرة (والتكلفة) على إنتاج الأدلة في الوقت المناسب وبجودة مناسبة، مثلا توفير البيانات والطلب على الأدلة من نوع معين أو ذات طبيعة معية لاتخاذ القرار وفقا لاحتياجات مختلف المستخدمين.

1.3.1 فهم الاحتياجات من المعلومات

من الضروري لتحقيق الاهتمام بالأدلة التي تنتجها عملية الرصد والتقييم بقدر من النجاح تقييم مختلف مصالح أصحاب المصلحة والاحتياجات من المعلومات المحددة والتأثير الذي تحدثه والحوافز التي تمثلها.

ويمكن تمييز ثلاث فئات من أصحاب المصالح فيما يتعلق بنظم الحماية الاجتماعية ما يلي⁵:

- **السلطات الوطنية** بعناصرها المختلفة (التنفيذية والتشريعية والرقابية والإشرافية) على مستوى الحكومة المركزية والحكومة اللا مركزية. وقد تتباين مصالح هذه الفئات الوطنية المختلفة ولا يمكن اعتبارها فئة واحدة متجانسة؛
- **المجتمع المدني الوطني** (الذي لا يمثل مجموعة واحدة متجانسة بدوره ويشمل المنظمات غير الحكومية والكنائس والمؤسسات البحثية ومجموعات المستفيدين وغيرهم)؛
- **المجتمع الدولي** (الجهات المانحة والشركاء المتعاونين) عندما لكون له دور.

ولكل مجموعة من هذه المجموعات مصالحها الخاصة على مستوى المساءلة تجاه الرصد والتقييم (انظر الجدول 1 فيما يلي).

الجدول 1: أصحاب المصالح الأساسيين – الاحتياجات الموحدة من المعلومات

المستوى	أصحاب المصلحة	الاحتياجات من المعلومات
مركزية	أعضاء البرلمان	مهتمون في الأساس بالمعلومات الخاصة بدوائريهم. يرغبون في معرفة الأثر وخطط التوسع.
	وزارة المالية	مهتمون في الأساس بالموازنة وفعالية/كفاءة البرنامج فضلا عن أثره.
	الوزارات الأخرى	تهتم بتخصيص الموارد وأثرها (وخصوصا تلك الموجهة إلى مجالاتها الأساسية) ويهتم البعض بعمليات التنسيق.
	الجهات المانحة	التركيز القوي على الأثر والاستدامة والقيمة مقابل المبلغ المدفوع وفعالية العمليات وكفاءتها والمساءلة بشكل عام.
	وسائل الإعلام	ترغب في معرفة ما يحدث وتوقيتته وعادة يساء استغلال المعلومات في الكتابة المثيرة.
	وحدة التخطيط داخل الوزارة الرائدة	تهتم على وجه الخصوص بالمعلومات الضرورية لوضع الموازنة والتخطيط (عدد المتلقين وإجمالي المبالغ المدفوعة وإلى ما غير ذلك) فضلا عن الإجابات المخصصة ردا على استفسارات البرلمان.
الإقليم/المركز	وحدة الإدارة داخل الوزارة الرائدة	التركيز على المعلومات السابقة + المؤشرات المفيدة لبرنامج الإدارة (كفاءة التكلفة وفعاليتها والامتثال إلى معايير الخدمة وإلى ما غير ذلك).
	الهيئة الإقليمية/المحلية بالمركز	الاهتمام بالأثر والعدد الإجمالي للمستفيدين وفئاتهم على المستوى الإقليمي/المحلي بالمركز؛ معلومات عن التنسيق والأدارة على المستويات الأدنى مثل: الموظفين والموازنة ورقابة الجودة؛
المجتمع المحلي	الأخصائيون الاجتماعيون على مستوى المجتمع المحلي؛ والقادة المحليون؛ ومنظمات المجتمع المدني	يهتم بعدد المستفيدين وهويتهم كل في منطقته والمعلومات الأخرى بشأن مساءلة البرنامج (مثل منظور المواطنين للبرنامج).

المصدر: المؤلفون

5. Bamberger (1991)

2

المؤشرات ونهج الرصد والتقييم ومصادر البيانات والرتيبات المؤسسة التي تناقش فيما يلي هي اللبنات الأساسية لإطار الرصد والتقييم - بما يساعد على تقييم البرامج مقارنة بنظرية التغيير وإطار النتائج ذات الصلة.

نهج الإطار المنطقي عبارة عن عملية تحليلية ومجموعة من الأدوات التي تستخدم لدعم التخطيط للمشروع وإدارته. ووفقا للبنك الدولي (2000) «للاإطار المنطقي القدرة على توصيل العناصر الأساسية التي يتألف منها المشروع بوضوح وإيجاز من خلال وضع دورة المشروع. ويستخدم لتطوير التصميم الشامل للمشروع وتحسين تنفيذ رصد المشروع وتقوية التقييم الدوري للمشروع.» ويتيح الإطار المنطقي مجموعة من المفاهيم المتداخلة التي تستخدم في إطار عملية متطورة تساعد على التحليل الهيكلي والمنهجي للمشروع أو فكرة البرنامج من خلال نظرية التغيير.

وتتصف الممارسات الموحدة على النحو المذكور في خطة المشروع أو تخرج الإطار المنطقي أي «مشروع إنمائي» على هيئة مدخلات (مالية ومدخلات من موارد أخرى)، ترجمها الهيئة المسؤولة عن التنفيذ من خلال أنشطة محددة معينة لإنتاج المخرجات المفيدة. ولهذه المخرجات هدف أكبر من النواتج والآثار المتمثلة في تحقيق درجات عالية من الرفاه للمستفيدين الذين يتوخاهم البرنامج (Pritchett, 2013). انظر الشكل 6 فيما يلي للحصول على تمثيل لهيكل الإطار المنطقي.

المداخلات والأنشطة والمخرجات تقع تحت رقابة مديري البرنامج حيث تعتمد علاقتهم على نموذج التنفيذ وتنظيمه. وتقع النواتج والآثار خارج نطاق رقابة مديرو البرنامج حيث تعتمد على عناصر سياقية والاستجابة السلوكية للمستفيدين الذين يتوخاهم التدخل (والأطراف الأخرى).

The diagram illustrates the evaluation cycle for the 'Program for the Improvement of the Quality of Life of the Elderly'. It is divided into two main sections by a horizontal line: 'Improvement' (تحسين) on the right and 'Proof' (إثبات) on the left.

Improvement Section (Right):

- Internal Implementation (وكالة التنفيذ الداخلي):** This section is enclosed in a dashed blue box.
 - Model of Expected Behavior for Implementation (النموذج المعتاد للتنفيذ):** Also referred to as the 'Model of Positive Behaviors for the Environment' (نموذج السلوكيات الإيجابية للأطراف).
 - Activities (الأنشطة):** Represented by a red arrow pointing down from the model.
 - Interventions (المدخلات):** Represented by a red arrow pointing down from the model.
 - Outputs (المخرجات):** Represented by a red arrow pointing down from the model.
 - Outcomes (النواتج):** Represented by a red arrow pointing down from the model.
 - Impacts (الآثار):** Represented by a red arrow pointing down from the model.
- Monitoring (الممولون):** A vertical red bar on the far right, with an arrow pointing left towards the 'Internal Implementation' box.
- Measurement (ر = رصد):** A curved blue arrow at the top of the dashed box, pointing from the 'Monitoring' bar to the 'Model of Expected Behavior'.

Proof Section (Left):

- Model of Positive Behaviors for the Beneficiaries (نموذج السلوكيات الإيجابية للمستفيدين):** This model is linked to the 'Internal Implementation' model by a curved blue arrow at the bottom, labeled 'Evaluation' (ت = التقييم).
- External Beneficiaries (خارج المستفيدين الذين يتوخاهم البرنامج):** Text at the bottom left, with a large blue arrow pointing from the 'Internal Implementation' box towards it.

المدخلات	الأنشطة	المخرجات	المخرجات	الآثار
(ما هو متوفر للمشروع)	(ما يقوم المشروع به)	(الإنجازات التي تؤدي إلى النواتج)	(التغييرات خارج المشروع)	(الأثر المتحقق للرفاه على المدى الطويل)

المصدر: Prittchet (2013)

ويقدم الشكل 7 تمثيلاً لنظرية التغيير الخاصة ببرنامج الحماية الاجتماعية ويقدم الإطار 4 مثالاً ملموساً للإطار المنطقي مع تعريف المدخلات والمخرجات والنواتج والآثار المترتبة على التدخل بالتحويلات النقدية في حالة غانا.

6. يستند هذا الفصل أساسا إلى (Attah et al (2015) and Segone (2008)

برنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر للتحويلات النقدية عبارة عن برنامج رائد تحت مظلة استراتيجية غانا للحماية الاجتماعية الوطنية. ويهدف البرنامج في الأساس إلى الحد من الفقر من خلال زيادة الاستهلاك والنهوض بالوصول إلى الخدمات والفرص فيما بين أفقر الفقراء والضعفاء. وفيما يلي الأهداف المحددة للبرنامج:

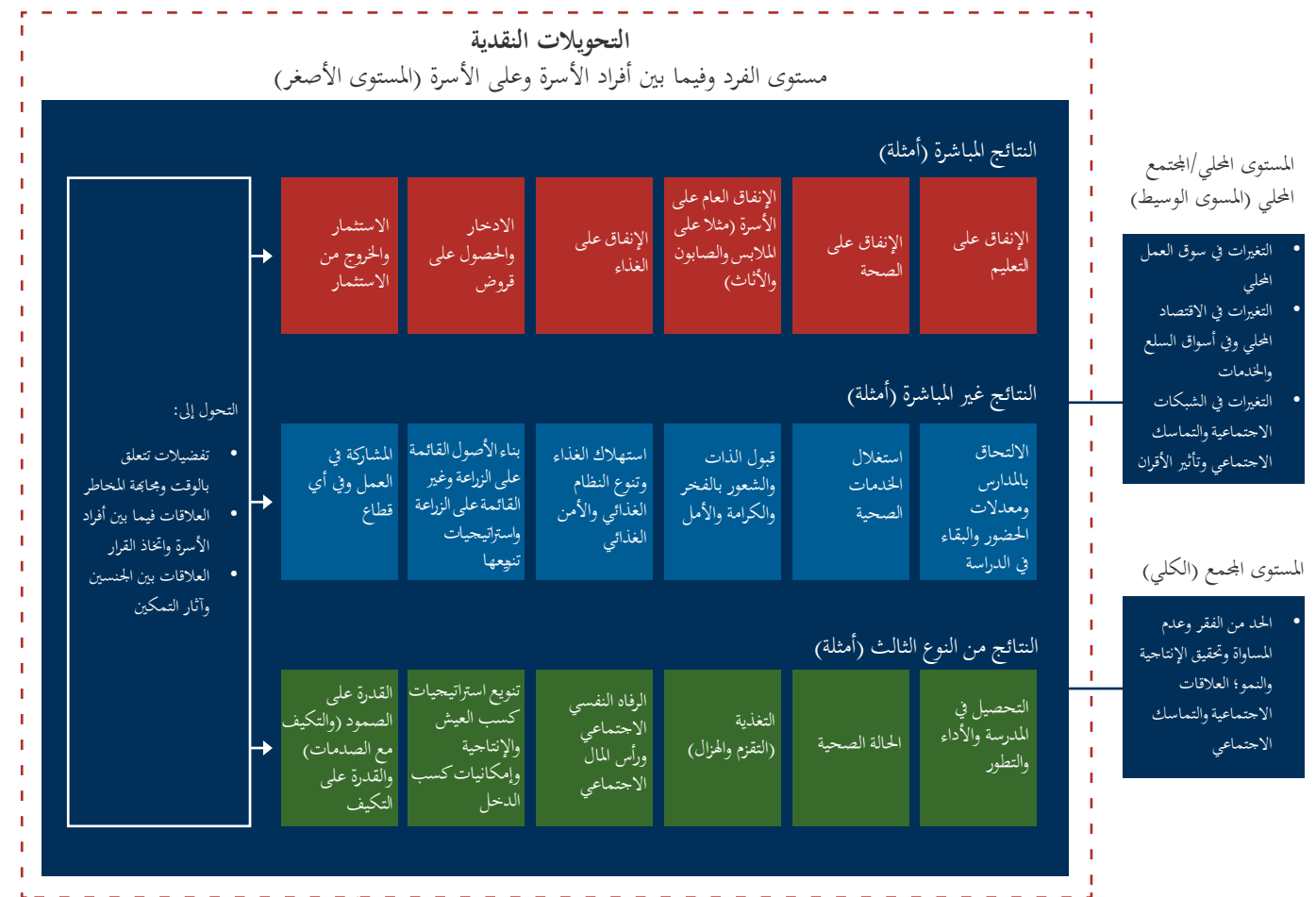
- تحسين استهلاك الأسرة الأساسي وتغذية الأطفال دون سن الثانية والمسنين (أي البالغين 65 سنة فأكثر الذين ليست لديهم القدرة قدرة على الإنتاج) والأشخاص ذوي الإعاقة البالغة؛
- زيادة الحصول على خدمات الرعاية الصحية فيما بين الأطفال أدنى من سن الخامسة والمسنين (أي البالغين 65 سنة فأكثر الذين ليست لديهم قدرة على الإنتاج) والأشخاص ذوي الإعاقة البالغة؛
- زيادة الالتحاق بالتعليم الأساسي ومعدلات الحضور والبقاء في المدرسة فيما بين الأطفال المستفيدين فيما بين سن 5 و15 سنة؛
- تيسير الوصول إلى الخدمات التكميلية فيما بين الأسر المستفيدة.

يبين الشكل المراحل الثمانية المختلفة لعملية التنفيذ من المدخلات وحتى تحقق الأثر. ويحدد المراحل الأساسية التي يمر بها البرنامج للوصول إلى هدفه المحدد ألا وهو الحد من الفقر المدقع. وإطار النتائج هذا هو النتيجة المترتبة على سلسلة من المناقشات التي عقدت مع فريق إدارة البرنامج ويشكل نقطة البداية لتطوير منظومة الرصد والتقييم.

شكل 8: إطار نتائج برنامج LEAP في غانا



القيود على مستوى الأسرة والعوامل المساعدة	القيود على المستوى المحلي والعوامل المساعدة	القيود على مستوى البلد والعوامل المساعدة
- ما تمتلكه الأسرة من أصول (بما في ذلك ملكية الأراضي) - الدخل قبل التحويل النقدي ومصادر الدخل وأسلوب المعيشة - حجم الأسرة وتركيباتها - قدرة أفراد الأسرة على العمل - المستوى العام لرأس المال البشري والاجتماعي - الوقت المتاح والميل تجاه المخاطرة والتفاعلات فيما بين أفراد الأسرة - الصددمات الطارئة	- العادات والطبائع الاجتماعية والثقافية وسياقها - مستويات الفقر وأوجه الضعف المحددة - البنية التحتية وإمدادات الخدمات - المؤسسات المحلية (الرسمية وغير الرسمية) - السياق البيئي والمناخي - الفرص الاقتصادية - الأسواق المحلية والأسعار	- القيدود على مستوى البلد والعوامل المساعدة - القدرات المؤسسية - دور الجهات المانحة - الاقتصاد السياسي وأولويات السياسات وطنية - الحيز المالي في الموازنة وتكلفة البرامج - المشاشة والصراع



وفيما يلي وصف تفصيلي للعناصر الأربعة الأساسية لنظرية التغيير:

المخرجات عبارة عن الموارد الضرورية للاضطلاع بأنشطة التدخل. وفي سياق برنامج LEAP تتصل المدخلات بعدد الموظفين وقدراتهم وتدفق الأموال الضرورية عبر مختلف مستويات الوكالات المعنية بالتنفيذ. ويتحمل ممولو البرنامج ومنفذوه مسؤولية مباشرة بالحصول على المدخلات والرقابة عليها واستخدامها/ومن ثم فإن الوصول إلى الاستفادة الأمثل من الموارد مسألة داخلية على وجه الخصوص. ومن المزمع استخدام هذه المدخلات في الأنشطة الضرورية لتنفيذ عدد من المخرجات.

المخرجات هي الدليل المباشر على أنشطة التدخل. ونتائج المدخلات هي جزء من الإجراءات التي يتبعها منفذو البرنامج ولذا تقع في إطار رقابتهم. وفي سياق البرنامج يعتمد تقديم الخدمات بكفاءة على سبعة أبعاد أساسية للمخرجات وهي: (1) الاستهداف الفعال و(2) نظم الدفع وإدارة الحالات و(4) الإدارة المالية و(5) التغطية و(6) وجود علاقات مع تدخلات أخرى و(6) وجود منظومة رصد وتقييم فعالة و(7) نظم المعلومات الإدارية. وبما أن المخرجات تقع تحت رقابة البرنامج فإن رسدها يعكس مباشرة أداء البرنامج.

تجيب **النواتج** على الأسئلة المتعلقة بفعالية أنشطة البرنامج ومخرجاته. وفي هذا السياق يساعد هذا المجال على تصور فعالية البرنامج. وتوجد خمس نواتج متوخاة تحت مظلة برنامج LEAP. وهذه النواتج هي: (1) تحسن استهلاك الأسر المعيشية و(2) تحسن الحالة الصحية للمستفيدين و(3) زيادة معدلات الحضور في المدارس و(4)مراعاة المسؤوليات الفرعية الأخرى و(5) زيادة الحصول على الخدمات التكميلية. وتميز النواتج عن الآثار من منطلق الأطر الزمنية. فالنواتج مقارنة بالآثار تتطلب وقتاً أقصر نسبياً للتأكد من أن التدخل قد حقق النتائج المرجوة منه.

أما **الآثار** فتشير إلى التغيرات طويلة الأجل في ظروف المستفيدين. وفي سياق البرنامج يشكل الحد من الفقر الأثر المرتقب منه.

المصدر: حكومة غانا (2013)

2.2 تعريف المؤشرات

ينبغي على كل بلد أن يضع مؤشرات بناء على سياسة البلد/الاحتياجات من المعلومات وفقاً للبرنامج كما يلي:

- أهداف السياسات/البرنامج**، ونظرية التغيير والإطار المنطقي (انظر القسم السابق) والمعايير المحددة للخدمة (انظر القسم 4). فعلى سبيل المثال هل أنا بحاجة لتقييم مدى تحقق مدخل بعينه أو أحد المخرجات أو أحد النواتج في إطار النتائج؟ وما المؤشرات التي تمكنني من قياس حسن الأداء في ضوء مستهدفات معايير الخدمة التي التزم بها؟
- احتياجات مختلف الأطراف وأصحاب المصالح**. على سبيل المثال ما الذي يرغب الطرف «س» معرفته عن السياسة/البرنامج وما الغرض من هذه المعرفة؟ ما المعلومات التي يحتاجها الطرف «س» لكي يتمكن من الوفاء بواجباته بشكل مناسب مقارنة بالسياسات/البرنامج؟ (انظر أيضاً الجدول 1 فيما سبق)
- تنفيذ العمليات الأساسية المتعلقة بالسياسات/البرنامج**. على سبيل المثال ما الخطوات الأساسية التي تنطوي عليها العملية «س» (مثل التسجيل والالتحاق)؟ ما الأمور التي قد تضطرب عند كل واحدة من هذه الخطوات؟ ما المعلومات الضرورية لرصد كل خطوة من هذه الخطوات؟

على الرغم من وضع نظم متباينة في البلدان المختلفة ينصح (Grosh et al 2008) بوضع منظومة شاملة للرصد والتقييم لأن من شأنها مراعاة المدخلات والعمليات والمخرجات الوسيطة والنهائية وأداء البرامج. وهي تعني ما يلي بالتفصيل:

- المدخلات**: الموازنة ووقت الموظفين والموارد الإدارية الأخرى (على الرغم من صعوبة تقنيها ومن أن تكلفة التشغيل عادة لا توضح بالتفصيل حسب نوع الأنشطة التي يؤديها الموظفون).
- المخرجات**: عدد المستفيدين وتصنيفهم في فئات وعدد التحويلات والخدمات الأخرى التي تقدم لهم.
- النواتج/الآثار**: المؤشرات الضرورية لقياس تحسن استهلاك المستفيدين ودخولهم ورواتبهم وما إلى غير ذلك (حسب نظرية التغيير الخاصة بالبرنامج) ومدى الرضا عن البرنامج – مع الإحاطة بأنه من الصعب تجميع هذه المعلومات لأغراض أنشطة الرصد المعتادة وترتبط هذه المعلومات في الأغلب بمجال التقييم. ومع ذلك يمكن إجراء صورة من صور رصد النواتج (مثلاً باستخدام بيانات من المسوح الوطنية).

ضمان توفير بيانات الرصد والتقييم

- مؤشرات الأداء أو الكفاءة** تعبر عن فعالية البرنامج من منطلق التكاليف. ولا تركز هذه المؤشرات على ما يتم إدخاله ولا على المدخلات وحدها بل يقارن المدخلات والمخرجات بالأهداف العامة التي ينبغي إنجازها (مثلاً الإبقاء على التكاليف أدنى من قيمة معينة). ولذا ترتبط مؤشرات الأداء بالأهداف العامة والأهداف الخاصة وتعتبر ببساطة «معيّاراً» يُقاس على أساسه درجة النجاح في إنجاز الهدف العام. وعادة ما يتم التعبير عن مؤشرات الأداء باستخدام المعدلات أو النسب أو النسب المئوية.
- كفاءة المشتريات**: هي مدى تحقيق البرنامج للجودة مقابل الاستثمار من منظور مشتريات المدخلات. مثلاً متوسط تكلفة الغذاء الذي يشتري لصالح برامج التغذية في المدارس (المخرجات والغذاء الذي يشتري مقارنة بالتكلفة الإجمالية للتسليم)
- كفاءة تقديم الخدمة**: إلى أي مدى استخدمت المدخلات بكفاءة لإنتاج مخرجات الخدمات. مثلاً الطلبات التي يدرسها كل موظف أو عدد الطلبات مقارنة بمبلغ 1000 دولار أمريكي من التكلفة الإدارية (المخرج: عدد الطلبات التي جُهزت مقارنة بالمدخلات من الموظفين أو التكلفة)
- الفعالية**: نتائج البرنامج (تغير النواتج) لكل وحدة من وحدات المخرجات. مثلاً الحد من فجوة الفقر مقارنة بكل 1000 دولار أمريكي من التحويلات النقدية (الناتج «س» مقارنة بكل وحدة من وحدات المخرجات)

تقدم المؤشرات المختارة «**محتوى**» منظومة **الرصد والتقييم** (أي «ما» يتم قياسه ورصده وتقييمه). وينبغي أن تكون: محددة وغير مبهمه ومناسبة للموضوع ومتاحة مقابل تكلفة معقولة وتوفر أساساً كافياً لتقييم الأداء وقابلة للتوثق جهات مستقلة من صحتها (Schiavo-Campo, 1999). وينبغي أن توفر المؤشرات أساساً لمنظومة للرصد والتقييم **لكي تؤدي مهام تحسين الأداء الداخلي والمساءلة الخارجية**. وفي بعض البلدان (انظر على سبيل المثال دراسة الحالة من غانا في الإطار 5) تميز أطر الرصد والتقييم الخاصة بالحماية الاجتماعية بين ما يلي:

- المؤشرات التي تركز على الجانب التنفيذي والإدارة العليا** والتي تنفذ مديري البرامج (حيث تؤدي وظيفة تحسين الأداء داخلياً)؛
- والمؤشرات التي تركز على استعراض أداء البرنامج** وتفيد أصحاب المصالح الخارجيين (الجهات المانحة والحكومة وغيرهم) (وتؤدي وظيفة المساءلة الخارجية).

الإطار 5: إطار الرصد والتقييم لمشروع التحويلات النقدية في إطار برنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر في غانا

برنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر في غانا للتحويلات النقدية عبارة عن برنامج رائد تحت مظلة استراتيجية غانا للحماية الاجتماعية الوطنية.

وتتكرر وضع منظومة الرصد والتقييم بمجموعة متعددة من الأهداف الخاصة وهي: (أ) تحسين عمليات البرنامج و(ب) تيسير اتخاذ القرار القائم على الأدلة و(ج) تشجيع الاستفادة من الدروس و(د) ضمان المساءلة.

وينبغي أن يتيح توافر معلومات روتينية وحديثة صادرة عن عملية الرصد ما يلي:

- السماح لمديري البرنامج بتحسين أداء برنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر من خلال التخطيط للموارد الضرورية لتحقيق النتائج المرتقبة للبرنامج.
- توفير المعلومات الضرورية لأغراض اتخاذ القرار.
- ضمان أن تنعكس الدروس المستفادة على تصميم البرنامج وعملياته.
- إطلاع أصحاب المصلحة على آثار البرنامج وفعاليته.

وفي هذه العملية تنشأ بعض التوترات الضمنية فيما بين مجموعتين من الأهداف الخاصة. ويرجع هذا عادة إلى تباين احتياجات مديري البرنامج مقارنة باحتياجات أصحاب المصلحة الخارجيين. وصمم إطار الرصد والتقييم بناءً على محاولة إقامة التوازن بين هاتين المجموعتين من الأهداف.

واستجابة لكل هذه الأهداف الخاصة في وقت واحد يتألف إطار الرصد والتقييم للبرنامج من أداتين أساسيتين وهما إطار النتائج الأساسية وإطار الإدارة التنفيذية.

يلخص الجدول 2 فيما يلي التمييز بين الأداتين المستخدمتين في منظومة الرصد والتقييم.

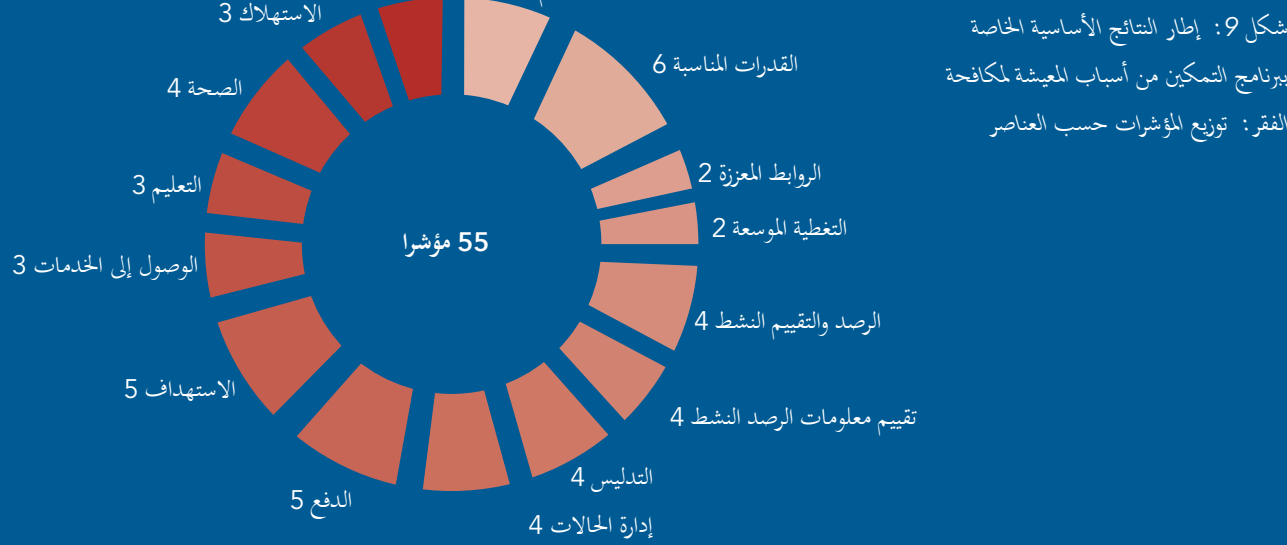
جدول 2: برنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر ولحمة سريعة لإطارين لمؤشرات الرصد والتقييم

الأبعاد	إطار النتائج الأساسية	إطار الإدارة التنفيذية
الغرض والجمهور المستهدف	تقلص لحة عامة عن أداء البرنامج إلى أصحاب المصلحة الخارجيين (مثل الجمهور والحكومة وشركاء التنمية)	توفير معلومات تفصيلية عن عمليات البرنامج إلى إدارته
المحتوى	يشمل جميع المجالات المتصلة بأداء البرنامج مثل الاستهداف وأداء الدفع وإدارة الحالات وعناصر المخرجات الأخرى فضلا عن الأثر المتحقق والنواتج والمدخلات (15 عنصرا في المجل).	يركز على الإجراءات التنفيذية (الدليل التنفيذي). يقدم معلومات معمقة عن العمليات فيما يتعلق بكل عنصر من عناصر المخرجات الثمانية وعنصرين من عناصر الدخل.
عدد المؤشرات	يتألف من 55 مؤشرا على المستوى الوطني	يتوفر أكثر من 200 مؤشرا على مستوى المراكز. ملخص بمؤشرات الإدارة الرئيسية الخمسة عشر الأساسية
دورية	تقرير سنوي	تقرير ربع سنوي يلخص المؤشرات على المستوى الوطنية والمستوى الإقليمي

يتألف إطار النتائج الأساسية لبرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر من 55 مؤشرا وضعت على أساس 15 مجالا من مجالات إطار النتائج

(الشكل 9). وتقيس هذه المؤشرات مستوى التغيير الذي أحدثه البرنامج في كل مجال من مجالات النتائج. وتتيح هذه الأداة معلومات تمكن الجمهور والمجتمع المدني ومختلف أصحاب المصلحة وممولي الضرائب والرعاة الآخرين فرصة معرفة مدى استخدام الأموال بفعالية وكفاءة. أي بعبارة أخرى إطار النتائج الأساسية عبارة عن أداة للمساءلة وتؤدي وظيفة النظرة من الخارج في إطار منظومة الرصد والتقييم. وترفع تقارير بشأن المؤشرات سنويا متى أتيحت البيانات سنويا في تقرير برنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر.

وصنفت المؤشرات في إطار النتائج الأساسية ورتبت حسب أولويتها بالتعاون مع الإدارة المحلية للرفاه الاجتماعي من منظور أهميتها للبرنامج واحتمال توافر البيانات الخاصة بها. وتراجع هذه القائمة مع مراعاة الوصول إلى البيانات والاتساق الداخلي والمؤشرات التي قيست بالفعل في دراسات تقييم الأثر التي يجريها الرصد الخارجي المستقل. وفيما يلي يبين الشكل 9 توزيع المؤشرات على العناصر المختلفة.



يتألف إطار الإدارة التنفيذية لبرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر من أكثر من 200 مؤشرا تتيح لمنفذي البرنامج رصد مجموعة من

العمليات التنفيذية المحددة في الدليل التنفيذي للبرنامج. ولهذا السبب ترتبط المؤشرات بشمانية مجالات للمخرجات ومجالين للمدخلات في إطار النتائج.

وسوف يتم إنتاج مجموعة من أكثر من 200 مؤشر بشكل دوري للتعبير عن إجمالي النتائج على المستوى الوطني. وبالنظر إلى كثرة المعلومات (يمكن التعامل مع العديد من المؤشرات لكل مركز على حدة)، تحددت مجموعة فرعية من مؤشرات الإدارة الرئيسية يسهل التعامل معها لتوفير فرصة يسر الوصول إلى مجموعة كبيرة من المعلومات. وسوف تتيح هذه المؤشرات معلومات خاصة بالأداء التنفيذي على مستوى المركز والمستوى الإقليمي. ودراسة هذه المؤشرات سوف تؤدي إلى طرح الأسئلة (لماذا يتميز أداء هذه المنطقة مثلا مقارنة بأخرى؟) ويمكن بعد ذلك فحص هذه الأسئلة من خلال دراسة المؤشرات الخاصة بإطار الإدارة التنفيذية المرتبطة بالسؤال والمنطقة المعنية. وبهذه الطريقة تساعد مؤشرات الإدارة الرئيسية على تعريف المعلومات التي ينبغي جمعها من خلال إطار الإدارة التنفيذية.

وسوف يمكن إطار الإدارة التنفيذية مديري البرامج من الحصول على المزيد من المعلومات المنتظمة والتفصيلية عن الأداء اليومي لبرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر بغية تيسير عملية التعلم داخل المؤسسة. ولذا ينظر إلى إطار الإدارة التنفيذية على أنه أداة للإدارة التنفيذية تيسر مهمة **الرصد الذاتي داخل منظومة الرصد والتقييم**.

ويمكن تصنيف هذه المؤشرات وفقا للمنطقة وللمركز بل ووفقا لمستوى المجتمع المحلي في بعض الأحيان. وسوف تطبق هذه المؤشرات دوريا على المستوى الوطني بغية إلقاء الضوء على أداء البرنامج عبر ثمانية عناصر للمخرجات وعنصرين للمدخلات. ووضع جدول يوجز مؤشرات الإدارة الرئيسية لتمكين المديرين من الحصول على المعلومات الأساسية بسرعة. ويؤدي هذا الجدول بالضرورة إلى سهولة الوصول إلى مجموعة كبيرة من المؤشرات والمعلومات التي تشتمل عليها فيما يتعلق بإطار الإدارة التنفيذية. ويمثل نقطة انطلاق للمديرين لتحديد المسائل التي تتطلب المزيد من الاستكشاف. ومن يتيح إمكانية التعمق في مجموعة أكبر من المؤشرات والمعلومات على مستوى المركز للحصول على المزيد من المعلومات بشأن بعض المسائل المرتبطة بالتنفيذ إذا دعت الضرورة.

وللمزيد من المعلومات عن نطاق المؤشرات المشمولة في إطار الرصد والتقييم على المستوى الاستراتيجي وعلى مستوى الإدارة الخاص ببرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر يمكن الرجوع إلى التوثيق التفصيلي للبرنامج المتاح على الرابط الآتي:

تتاح بعض عناصر إطار الرصد والتقييم للبرنامج للجمهور من خلال لوحة متابعة إلكترونية يمكن الاطلاع عليها من خلال الرابط الآتي:

<http://leap.gov.gh/dashboard/>.

المصدر: حكومة غانا (2013)



ضمان توفير بيانات الرصد والتقييم

الإطار 6: معايير *CREAM* عبارة عن معايير الوضوح والأهمية والجدوى الاقتصادية والكفاية وإمكانية الرصد؛ ومعايير *SMART* تعني أن تكون المؤشرات محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وواقعية ومحددة بزمن

تستخدم هاتين المجموعتين من المعايير لانتقاء مؤشرات جيدة لقياس الأداء وتصف المعايير بعض السمات الضروري توافرها في مؤشرات الرصد والتقييم ويمثل تحديد المعايير ضمانة لأن المؤشرات كلما كانت دقيقة ومتناسكة تصبح استراتيجيات قياسها مركزة بدرجة أكبر.

ذكية SMART		
محدد	يقيس المؤشر عنصر التصميم فقط (المخرج أو النتيجة أو الأثر) الذي يستهدف القياس فقط دون النظر إلى عناصر أخرى في التصميم	محدد
قياس	يمكن إحصاؤه ومراقبته وتحليله واختباره أو حتى معارضته	قابل للقياس
تحقيق	يمكن إنجاز هذا المؤشر في حالة تحديد مستهدف الأداء بدقة الكمية أو المستوى المطلوب قياسه بغية الوفاء بالنتيجة	قابل للتحقيق
ذو صلة	لا بد أن يكون المؤشر ذي صلة. ويجب أن يكون قياسا صالحا للنتيجة/الناتج وأن يرتبط بها من خلال البحث والخبرة المهنية. وما من سبب وراء اختيار مؤشرا لا يرتبط بالناتج الأكبر	ذو صلة
زمن	ويرتبط المؤشر أيضا بإطار زمني. وينبغي أن يوضح المؤشر متى يتم قياسه	مرتبط بزمن
المعايير المنقحة CREAM		
واضح	واضح	دقيق وغير مبهم
ذو صلة	ذو صلة	يتكيف وفقا للموضوع موضع الدراسة
جدوى	له جدوى اقتصادية	متاح بتكلفة معقولة
كافٍ	كافٍ	قادر على توفير أساس كاف لتقييم الأداء
رصد	قابل للرصد	قابل للتوثق منه من جهات مستقلة

المصدر: Kusek and Rist (2004)



ضمان توفير بيانات الرصد والتقييم

2.3 تحديد الأولويات وتنقيح العمل وتنظيمه

ينبغي ترتيب المؤشرات حسب الأولوية وتنقيحها وتنظيمها في صورة متتالية (حيث يمكن أن يؤدي رسم خريطة موسعة للاحتياجات من المعلومات إلى عدد من الوُشُرَات الكبير للغاية والذي تصعب إدارته). ويشمل هذا ما يلي:

- ترتيب **المؤشرات** حسب الأولوية بناء على تقييم واقعي لجدواها وفائدتها (مثال: أثناء ورش العمل التشاركية التي تضم جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين).
- تنقيح كل مؤشر** للتأكد من استيفائه معايير الوضوح والأهمية والجدوى الاقتصادية والكفاية وإمكانية الرصد والمعايير الرباعية الخاصة بالمؤشرات بأن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وواقعية ومحددة بزمن (انظر المزيد في الإطار 6) فضلا عن إمكانية حسابها بفاعلية. ويشتمل الأمر على رسم خريطة لكل مؤشر وصولا إلى معادلته الأساسية (البسط والمقام) ومصادر بياناته المحتملة فضلا عن تعريف عدد مرات قياس هذا المؤشر والمسؤول عن قياسه. وعلى سبيل المثال انظر الجدول 3 فيما يلي.
- تنظيم المؤشرات** بناء على استخدامها. مثلا بالتمييز بين المؤشرات التي تركز على عمليات البرنامج (مؤشرات «الإدارة» أو «التنفيذية» التي يمكن أن يستخدمها المديرون على جميع المستويات لتقييم عمل البرنامج/السياسة بشكل عام)، وتلك التي تركز على النتائج (مؤشرات«التحليل» أو «النتائج» التي تستخدمها الإدارة العليا لقياس التقدم المحرز مقارنة بالنواتج والخاصة بالمساءلة الخارجية). وفي كل من هذين المجالين يمكن تنظيم المؤشرات حسب العملية وحسب مستواها في الإطار المنطقي (مدخلات أو مخرجات وهكذا). انظر المزيد في الإطار 5 فيما سبق.

الجدول 3: رسم خريطة المؤشرات

المعلومات	المؤشر 1	المؤشر 2	المؤشر ...
اسم المؤشر			
تبرير الاحتياج إليه			
معادلة حسابه (س= ص/ض)			
مصادر البيانات الضرورية لحسابه (المصدر س وص)			
المسؤوليات المؤسسية (يجمع "س" البيانات" ويحللها "ص" وهكذا)			
دورية حسابه (كل كم شهر؟)			
مستويات التفصيل			

المصدر: المؤلفون

الإطار 7: وضع أولويات إطار الرصد والتقييم لبرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر في غانا

في ختام عام 2010 بدأ البرنامج الرائد في غانا باسم التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقرعملية لتطوير منظومة جديدة للرصد والتقييم بدعم من شركاء التنمية. وسوف يبني النظام الجديد على نظام العمل القائم والبيانات المتاحة قدر الإمكان فضلا عن السعي لتحسينها من خلال توفير المعلومات الأساسية بالتزامن مع الحد من العبء على مديري المكاتب الأمامية ولا سيما المسؤولين على مستوى المراكز العاملين في مجال التنفيذ. واشتمل تطوير مؤشرات البرنامج على ما يلي:

- الاتفاق مع الحكومة ومجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بشأن نظرية التغيير الخاصة بالبرنامج وتطوير إطار النتائج بغية ترتيب أولويات المؤشرات على هذا الأساس.
- إجراء زيارات ميدانية إلى المستوى المحلي لإدارة البرنامج بغية رسم خريطة بممارسات الرصد والتقييم القائمة وتقدير الاحتياجات من المعلومات على هذه المستويات. وكشف ذلك عن عن عدم وعي مستويا ت الإدارة العليا بالتحديات والاحتياجات المتعلقة باتخاذ القرار بشأن المستويات الأدنى.
- عقد مجموعة من ورش العمل في الإدارة المركزية المسؤولة عن التنفيذ لتحديد أية ثغرات وترتيب المؤشرات حسب الأولويات والتوصل إلى توافق بشأنها. ومدت المشاورات إلى وزارات أخرى شاركت في البرنامج ما دفع بالمناقشات بشأن دور الرصد والتقييم في تحسين الصلات بالبرامج الاجتماعية الأخرى.
- تتبع أساليب العمل الأساسية (مثل التسجيل والالتحاق والمدفوعات وغيرها) الخاصة بلك برنامج يخضع للرصد بغرض التأكد من إمكانية تقييم كل جانب من جوانب تنفيذ البرنامج داخل إطار الرصد والتقييم.
- تصميم المؤشرات والغايات لكل أسلوب عمل وربطها بمعايير الخدمة

تألفت نواتج عملية التشاور الأصلية من مجموعة من أكثر 100 مؤشر، وقد تم تقليصها إلى 55، في أعقاب مفاوضات متعاقبة في ورش العمل (ومن الاعتبارات المهمة في ترتيب المؤشرات حسب الأولويات فرص الحصول على مصادر البيانات الاساسية). وقد وضع تصور منقح لمجموعة المؤشرات يوضح معادلاتها الأصلية (البسط والمقام) ومصادر البيانات المحتملة (التي تشمل تعريف عدد مرات جمع بيانات المؤشر والشخص المسؤول عن جمعها) فضلا عن مستواها المناسب داخل الإطار المنطقي (المدخلات والمخرجات وهكذا).

تأسست المصادر الأساسية الخاصة بالبيانات والترتيبات المؤسسية الخاصة بمنظومة الرصد والتقييم في غانا على العمليات والهياكل القائمة (مثلا كانت الاستفادة أكبر من التقارير الموحدة من خلال تقديم مرحلة التعقيب والقياس المعياري)، مع إضافة جدول صحيفة إكسل لنظام مؤقت من أنظمة المعلومات الإدارية أثناء تطوير البرنامج الكامل وتحديد الفجوات واحتياجات التدريب.

المصدر : المؤلفون

2.4 تعريف نهج الرصد والتقييم

توجد مجموعة متنوعة من نهج الرصد والتقييم التي يمكن اعتمادها في مواقف مختلفة ومراحل مختلفة من دورة تنفيذ السياسات، بناء على الاحتياجات من المعلومات فيما بين أصحاب المصلحة من الخارج والداخل ووفقا للمسائل الحرجة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها.

2.4.1 تفصيل أوجه الاختلاف بين الرصد والتقييم

عند مناقشة نظم الرصد والتقييم لأغراض الحماية الاجتماعية يتسم النهج التقليدي بضم مفهومي الرصد والتقييم مع بعضهما البعض دون التمييز بالضرورة فيما بين الاختلافات في أهداف كل واحد من هذين النشاطين وما يساعد هذا التمييز على تحقيقه. يوجز الجدول 4 فيما يلي أوجه التكامل بين نهجي الرصد والتقييم.

ضمان توفير بيانات الرصد والتقييم

- الرصد ضروري للإدارة الرشيدة ولعملية اتخاذ القرار ولتحسين جودة الخدمات المقدمة ولتر المعلومات لدعم الدروس المستفادة على المستوى المؤسسي والمساءلة. وتشمل المبادئ الأساسية للحصول على رصد بجودة عالية ما يلي:

- ينبغي أن يكون الرصد بسيطا ومفيدا؛
- ينبغي أن يكون الرصد في الوقت المناسب وذو صلة ويمكن الاعتماد عليه وذو مصداقية ودقيق؛
- ينبغي أن يكون الرصد عملية تشاركية وشاملة لجميع أصحاب المصلحة المعنيين؛
- ينبغي أن يكون الرصد مرنا ومتكررا وروتينيا دون أن يتسم بالصرامة؛
- ينبغي أن يستند الرصد إلى التوجه العملي التطبيقي وان يركز على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين؛
- ينبغي أن يكون الرصد فعال من حيث التكلفة.
- التقييم ضروري لزيادة المعرفة المعمقة بشأن جانب واحد أو عدة جوانب من التدخل الضرورية لفهم الوضع وتوجيه عمليات اتخاذ القرار وتحسين مشروعيتها. ويشير مصطلح التقييم في بعض الأحيان إلى تقدير التغييرات في النواتج المتحققة من التدخل. وهذا ليس إلا نوعا واحد من أنواع التقييم ألا وهو تقييم التأثير (للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على القسم 2.4.5).

الجدول 4: مقارنة الرصد والتقييم لأغراض الحماية الاجتماعية

الرصد	التقييم
التركيز	فهم نقاط ضعف البرنامج وتثبيتها وتقدير عمل العمليات الأساسية للبرنامج بشكل سليم بغرض تحسين إدارة البرنامج (مع الإحاطة أن هذا الأمر قد يشتمل على رصد النواتج)
الفائدة	يهدف إلى التحسين المتواصل والمساءلة المستمرة للبرنامج
عدد مرات التنفيذ	إجراء مستمر وروتيني ينبغي أن يكون من العناصر الضرورية لأي برنامج
نطاق الإجراء	شامل - يستهدف جميع جوانب تنفيذ البرنامج
تكلفة الإجراء	يشتمل على تكلفة سنوية منخفضة بالرغم من احتمال ارتفاع تكلفة البداية

المصدر : مأخوذ بتصريف في (2014) Attah et al بناء على (2005) Burt and Hatry و (2008) Grosh et al

يبين الجدول 5 فيما يلي كيف يمكن أن تكون مختلف أنواع التقييم مهمة ومناسبة في مختلف الظروف.

الجدول 5: النهج البديلة للتقييم

أنواع التقييم	متى تستخدم	ماذا توضح	لماذا تعتبر مهمة
التقييم التكويني	• أثناء وضع برنامج جديد • عند تعديل برنامج قائم	• هل سيفهم الجمهور عناصر البرنامج المقترح ويقبلها • مدى إمكانية تنفيذ التقييم بناء على الأهداف العامة والخاصة	• يتيح التعديل على الخطة قبل تنفيذها • يعظم من احتمالات نجاح البرنامج
تقييم العملية	• فور البدء في تنفيذ البرنامج • أثناء تنفيذ برنامج قائم	• ما مدى نجاح البرنامج • مدى تنفيذ البرنامج حسب تصميمه	• الإنذار المبكر لأي مشكلة قد تحدث • توفير رؤية متعمقة لعمليات التنفيذ وطريقة تحسينها
التقييم الاقتصادي: تحليل التكلفة تحليل التكلفة مقابل العائد تحليل تكلفة الوحدة	• في بداية البرنامج (ما قبل) • أثناء تنفيذ البرنامج	• ما الموارد المستخدمة وما تكلفتها (المباشرة وغير المباشرة) مقارنة بالنواتج	• النظر في الاعتبارات المسبقة المتعلقة بمدى جدوى التدخل • إتاحة طريقة للمديرين لتقدير التكاليف مقارنة بالنتائج وتحسين الأداء
تقييم الأثر	• أثناء عمل البرنامج على فترات مناسبة • في ختام البرنامج	• درجة وفاء البرنامج بمهدفه العام الأساسي مثل الحد من انعدام الأمن الغذائي	• توفير الأدلة المتعلقة بالإجراءات «الناجحة» في سياق محدد. • تثبت جدوى المفهوم/التصميم
استعراضات منهجية	• عندما تتوافر الأدلة بشأن تدخل بعينه من دراسات تقييم الأثر عبر مجموعة واسعة من السياقات	• تقدم استنتاجات بشأن أسئلة البحث التي تعارضها الأدلة المجزة من جميع الدراسات المتاحة	• تقدم الأدلة بشأن الإجراءات «الناجحة» عبر سياقات متنوعة • تتيح مقارنة النتائج عبر البلدان بطريقة منهجية

المصدر: مأخوذ بتصريف من Boaz et al. (2002)

2.4.2 اختيار النهج السليم للتقييم⁷

قد تختلف نهج التقييم اختلافا كبيرا من منطلق أسئلة التقييم التي تُطرح (انظر الإطار ٨ فيما يلي) والمنهجيات المستخدمة. وبشكل عام يوجد نوعان من التقييم وهما:

- **التقييم لأغراض تكوينية** تسترشد بها القرارات بشأن البرنامج أو تحسين السياسات. يعتبر التقييم التكويني مفيدا على مستويين وهما:
 - **مستوى البرنامج:** لتحسين كفاءة وفعالية آليات محددة لتنفيذ البرنامج (مثال: آليات التظلم)، ومدى مناسبة الخدمة المقدمة (مثال: حجم التحويلات النقدية أو طبيعة مدخلات الإنتاج الزراعي) أو دمج المسائل المشتركة أو تعميمها (مثال: دمج التغذية أو النوع الاجتماعي أو الإعاقة في البرنامج)
 - **مستوى السياسات:** لتحسين عمل منظومة الحماية الاجتماعية (مثال: التنسيق الأفقي أو الرأسي) أو الاستراتيجية/السياسية أو خطة التنفيذ.
- **التقييم لأغراض نهائية لتقييم جدوى البرنامج** أو الاستراتيجية بغية توجيه القرارات الخاصة بالتوسع في البرنامج أو تقليص حجمه أو دمجها أو إنهاء العمل به تدريجيا أو إعادة تصميمه.

الإطار 8: أمثلة على الأسئلة الأساسية وفقا لمعايير لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

أهميتها:
• هل تتسق السياسة/البرنامج مع احتياجات الفئة المستهدفة؟ • إلى أي مدى تتوافق السياسة/البرنامج مع أولويات أصحاب المصلحة الأساسيين مثل الحكومة؟ • ما مدى ملاءمة استراتيجية البرنامج مع إنجاز أهداف البرنامج؟
الفعالية
• إلى أي مدى يحقق البرنامج/السياسة النواتج المقررة؟ • كيف يمكن تحسين تنفيذ البرنامج/السياسة بحيث تقدم المخرجات وفقا إلى الخطط بقدر أكبر؟ • إلى أي مدى وصل البرنامج/السياسة إلى الفئات المستهدفة؟
الكفاءة
• إلى أي مدى يحصل البرنامج/يستخدم المدخلات (الموارد البشرية والمادية) بجودة مناسبة وبكمية كافية بأقل تكلفة ممكنة؟ • إلى أي مدى يتم إنتاج الحد الأقصى من المخرجات لأي فئة من فئات المدخلات؟ • هل يمكن تبرير تكاليف السياسة/البرنامج من خلال النتائج؟ • إلى أي مدى نجح البرنامج في تقديم مخرجاته في الوقت المحدد؟
الأثر
• إلى أي مدى يمكن أن يعزى أثر بعينه إلى البرنامج/السياسة؟ • كيف أحدث البرنامج/السياسة فرقا في حياة الفئات المستهدفة؟ • ما النواتج غير المقصودة، سواء الإيجابية أم السلبية، للسياسة/البرنامج؟
الاستدامة
• إلى أي مدى سوف يتم الحفاظ على التغييرات التي أنتجتتها السياسة/البرنامج؟

المصدر: (2017) Pellens

7. يستند هذا القسم في الأساس إلى منشور (2017) Pellens

على الرغم من أن الغرض يوضح المنطق وراء التقييم تعرف أهداف التقييم الخاصة ونطاقه الأمور التي ينبغي أن يركز التقييم عليها والعناصر التي ينبغي أن يشملها تقييم السياسات (والعناصر التي لا يشملها). يمكن أن ينصب تركيز التقييم على السياسة بأكملها أو على برنامج محدد أو ركن أو استراتيجية أو موضوع (مثل النوع الاجتماعي أو الإعاقة). ويمكن مناقشة الأهداف الخاصة للتقييم ونطاقه مع أصحاب المصلحة في نفس الوقت حيث تستعرض الأغراض من التقييم وفوائده أثناء إجراء تحديد النطاق. سوف يكون ترتيب الأولويات من الضروريات لوضع جدول تقييم له جدوى. فيما يلي الإطار 9 المعايير التي يمكن استخدامها لاتخاذ قرار بشأن البرامج أو العناصر الخاصة بمنظومة الحماية الاجتماعية بغرض وضع أولويات للتقييم.

الإطار 9: معايير وضع الأولويات لدعم عملية اتخاذ القرار بشأن النقطة التي يركز التقييم عليها

- الاستخدام: إلى أي مدى سوف تؤثر هذه النتائج على عملية اتخاذ القرار الخاصة بالسياسات أو تحسين البرنامج؟
- الاستناد إلى الأدلة: هل يتناول التقييم الثغرات في الأدلة؟ هل توجد ضرورة للمزيد من الأدلة أم هل تتوفر أدلة كافية بالفعل؟
- الأهمية الاستراتيجية من منطلق التمويل: ما مدى أهمية البرنامج للسياسة من منطلق التمويل الذي يحصل عليه؟
- الأهمية الاستراتيجية من منطلق الأهداف الخاصة: ما مدى أهمية البرنامج للسياسة من منطلق مساهمته في تحقيق الأهداف الخاصة للسياسة؟
- قابلية البرنامج للتقييم: هل من جدوى من تقييم البرنامج/السياسة؟ وتراعي قابلية التقييم ما يلي:
 - 1) ما مدى ملاءمة تصميم السياسة/البرنامج
 - 2) توافر المعلومات للرد على أسئلة التقييم
 - 3) مواتاة السياق لتنفيذ التقييم²
- التوقيت المناسب: هل يمكن إجراء التقييم في الوقت المناسب لكي تعتبر مفيدة لعملية اتخاذ القرار والقيام بالإجراءات؟ هل تُفذت البرامج في فترة كافية بما يسمح بالرد على أسئلة التقييم؟

المصدر: (2017) Pellens

تصف دراسة الحالة المقدمة في الإطار 10 النهج المتبع لوضع إطار الرصد والتقييم الخاص بالسياسة الوطنية للحماية الاجتماعية في زامبيا. ويناقش الجزء الآخر من هذا القسم نهج للرصد والتقييم أكثر تفصيلا مثل الرصد التشاركي والتفتيش المفاجئ وتقييم الأثر.

الإطار 10: دراسة حالة – إطار الرصد والتقييم بناء على السياسة الوطنية للحماية الاجتماعية في زامبيا

أصدرت حكومة جمهورية زامبيا سياسة وطنية للحماية الاجتماعية في يونيو 2014. وتعرف هذه السياسة الوطنية الحماية الاجتماعية كما يلي: «السياسات والممارسات التي تحمي وتنهض بسبل المعيشة ورفاه الأشخاص الذين يعانون من معدلات حرجة من الفقر والعوز و/أو العرضة للمخاطر والصدمات». وتسعى السياسة إلى تحقيق منظومة شاملة ومتكاملة للحماية الاجتماعية تركز إلى أربعة أركان وهي: المساعدة الاجتماعية، والضمان الاجتماعي والتأمين الصحي الاجتماعي، وسبل العيش والتمكين، والحماية. وبالإضافة إلى ذلك تعرف السياسة الوطنية للحماية الاجتماعية ركيزة أخرى مشتركة تركز على التحديات التي تواجه الأشخاص ذوي الإعاقة.

وتشدد السياسة على دور نظم الرصد والتقييم في إنشاء قطاع الاجتماعية الذي يتسم بالتكامل ويتيح الفرصة أمام أوجه التأزر التنفيذية وأوجه التكامل فيما بين البرامج. وتقر السياسة بالفعل بأن غياب منظومة رصد وتقييم شاملة وممتينة قد أدى إلى انتشار تنفيذ برامج مكلفة وغير فعالة مع غياب أية أدلة على أثرها على الفقر.

ويشتمل إطار الرصد والتقييم الخاص بالسياسة على ثلاثة عناصر وهي:

- إطار النتائج الذي يمثل نظرية التنمية بشأن كيفية إحداث التغيير المرجو. ويستند إلى التصور السبي القائل إننا «إذا فعلنا «أ» و«ب» و«ج» فسوف يؤدي هذا الإجراء بالضرورة إلى «س» و«ص» «ع». وتوجد العديد من الأساليب لتصميم إطار النتائج مع تنوع المصطلحات التي يمكن استخدامها لوصف مسار التغيير. ومن الأساليب المشتركة لوصف هذا النوع من التغيير في قطاع الحماية الاجتماعية تعريف مستويات النتائج على هيئة تمثيل بصري يصف كيف تؤدي المدخلات (المصادر) وأنشطة أصحاب المصلحة إلى إنجازات تسمى مخرجات، ما يؤدي بدوره إلى نواتج ومن ثم يترجم إلى الهدف العام الأساسي للبرنامج أو السياسة أو إلى الأثر المرجو.
- إطار الرصد الذي يعبر عن النتائج وعمليات التدخل التي ترصد بانتظام ويحتمل تقييمها. ويعرف الإطار المؤشرات التي سوف تستخدم لقياس هذه النتائج والعمليات ويشتمل على معلومات عن الأدلة التي يزعم جمعها ومرات جمعها والمسؤول عن جمعها والغاية من جمعها. ويستند إطار الرصد إلى إطار النتائج.
- تُعرف خطة للتقييم ما الذي يتم تقييمه من خلال صياغة أسئلة التقييم. تعرف خطة التقييم نطاق المزيد من التقييم التفصيلي ونقاط تركيزه وتستخدم أيضا إطار النتج للاسترشاد به.

ولإطار الرصد والتقييم العديد من الاستخدامات مثل التخطيط والاتصالات وبناء التوافق والتعلم والإدارة والتقييم. وفي حالة السياسة الوطنية حددنا ثلاثة أولويات من شأنها أن تؤدي ما يلي:

- وضع تصور لما ترغب حكومة زامبيا في إنجازه في قطاع الحماية الاجتماعية (وفقا لتعريف السياسة الوطنية للحماية الاجتماعية) ما يساعد على تخطيط برامج الحماية الاجتماعية وتنفيذها؛
- رصد وتقييم التقدم المحرز نحو تنفيذ السياسة الوطنية؛
- المساعدة في عملية اتخاذ القرار وبناء التوافق والتنسيق والشعور بالملكية فيما يتعلق بسياسات الحماية الاجتماعية وبرامجها من خلال التقارير الصادرة عن المنظومة.

1) إطار النتائج

تنص السياسة الوطنية للحماية الاجتماعية على ما ترغب في إنجازه كما يلي: «المساهمة في رفاه مواطني زامبيا من خلال ضمان حصول الأشخاص الضعفاء على دخل يكفيهم للوفاء باحتياجاتهم الأساسية والحماية من أسوأ الآثار المترتبة على المخاطر والصدمات». وتقدم الأهداف الخاصة للسياسات والتدابير المحددة التي تعرفها السياسات والمبادئ الإرشادية للسياسات والخطة التنفيذية نظرة متعمقة في الخطوات الوسيطة للتغيير (المخرجات والنواتج). ويصف إطار النتائج خارطة التغيير على النحو المبين في الشكل 10.

الخاصة بالسياسة الوطنية
للحماية الاجتماعية

يقدم الجدول 5 هيكل إطار الرصد. ويمكن الاطلاع على التفاصيل الكاملة لإطار الرصد هنا

الجدول 6: مؤشرات خاصة بمستوى الأثر تقترحها الخطة الوطنية للحماية الاجتماعية

(3) خطة التقييم

الجدول 7: اقتراح جدول أعمال تقييم الخطة الوطنية للحماية الاجتماعية

المصدر: Simon et al (2016)

2.4.3 نُهج الرصد التشاركية

استخدم عدد من النهج لتحسين المشاركة المدنية وتضمنين وجهات نظر المستفيدين من البرنامج في رصد البرنامج وتصميمه والنهوض بالشفافية والمساءلة. فعلى سبيل المثال بدأت إدارة الأداء والرصد والتقييم التابعة لمكتب الرئاسة برنامجا بعنوان «إطار تقوية الشراكات بين المواطنين والحكومة لرصد تقديم الخدمات المباشرة»، الذي ينطوي على مشروع استطلاعي خاص بالرصد القائم على المواطن. «بدأت الحكومة آلية للمساءلة تمثل سعيا لتضمنين خبرات المواطن في مجال تقديم الخدمات في الأطر العامة للرصد والتقييم وقياس الأداء.» ومن أكثر الأدوات شيوعا لتنفيذ الرصد التشاركي ما يلي:

- **بطاقات تقرير المواطن واستطلاعات رضا المستفيدين:** وهي عبارة عن استطلاعات تشاركية توفر تعقيبات كمية بشأن منظور المستخدم عن جودة الخدمات العامة وكفائتها وكفائتها. وتتجاوز هذه الاستطلاعات كونها مجرد أداة لجمع البيانات فهي أداة لتحقيق المساءلة العامة من خلال التغطية الإعلامية الشاملة والدعوة وكسب التأييد من جانب المجتمع المدني التي تصاحب هذه العملية.
- **بطاقات أداء المجتمع:** عبارة عن أدوات نوعية للرصد تستخدم للرصد على المستوى المحلي وتقييم أداء الخدمات من خلال تضمين اجتماع تفاعلي فيما بين مقدمي الخدمة والمجتمع المحلي، ما يتيح الحصول على تعقيبات فورية، والعملية أيضا أداة قوية من أدوات التمكين.

الإطار 11: رصد المجتمع للحماية الاجتماعية في موزمبيق

منبر موزمبيق للمجتمع المدني المعني بالحماية الاجتماعية عبارة عن شبكة من 35 منظمة من منظمات المجتمع المدني تهدف بشكل عام إلى المساهمة في التأثير على عمليات اتخاذ القرار التي يمكن أن تجعل خدمات الحماية الاجتماعية متاحة للمواطنين في موزمبيق، ولا سيما للفئات الأشد ضعفا من السكان.

ومن أهم أنشطة المنبر الرصد المستقل للمجتمع المدني الموجه لبرنامج الدعم الاجتماعي الأساسي. والرصد المستقل للمجتمع ينفذ بالشراكة مع الحكومة من خلال المعهد الوطني للعمل الاجتماعي (INAS) على المستوى الوطني والمستوى المحلي، بهدف المساهمة في تحسين جودة البرنامج وأثره وتعزيز مشاركة المستفيدين فيه.

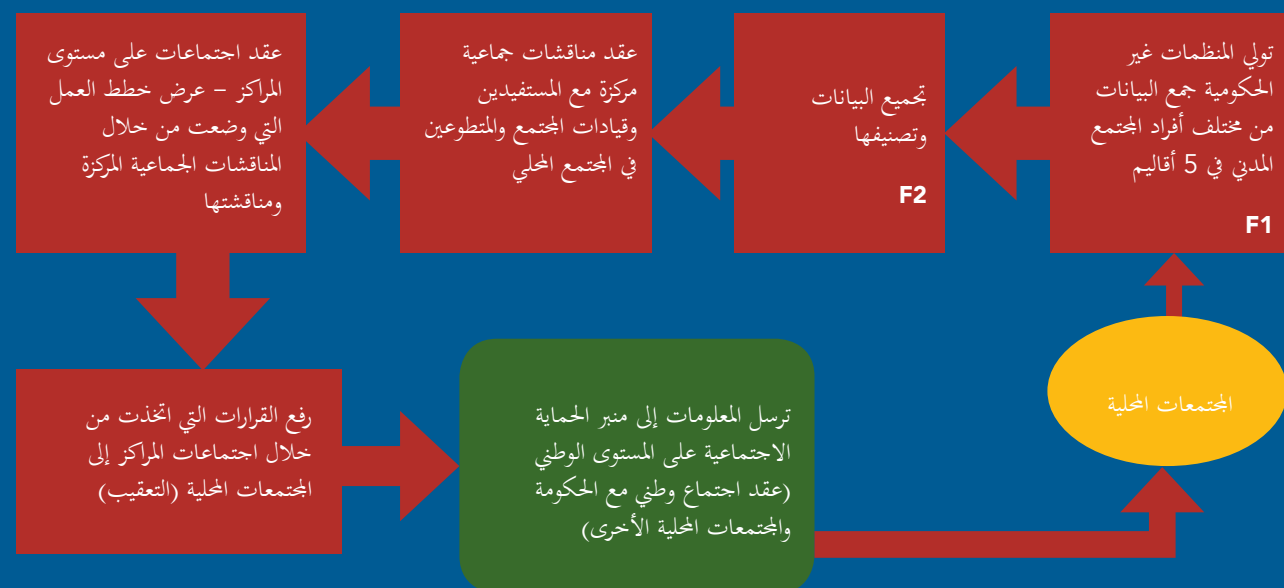
وكانت المنهجية المتبعة تتألف من 3 أدوات تساعد على تحقيق الهدف بطريقة مبسطة وهي:

- الاستماع للمستفيدين من خلال بطاقة تقرير المواطن – الأداة 1 تحتوي على 13 سؤالا عن عمل برنامج الدعم الاجتماعي الأساسي التي تطرح على المستفيد بشكل فردي ودون ذكر اسمه؛
- تحديد المشاكل الأساسية من خلال بطاقة تقييم المجتمع – الأداة 2 التي تُجمع من خلالها النتائج التي تحصلت من الأداة الأولى من مختلف المجتمعات المحلية التي أجري الاستطلاع فيها؛
- البحث عن حلول على المستوى المحلي من خلال المناقشات الجماعية المركزة (التي تتألف من المستفيدين من البرنامج وعقد مناقشة أخرى مع قادة المجتمع والقيادات الطبيعية) ويختار للمناقشة 3 أسئلة حصلت على الدرجات السلبية للغاية و3 أسئلة حصلت على الدرجات الإيجابية للغاية؛
- وضع خطة عمل – وتناقش خطة العمل مع المجتمع المحلي وقياداته والمتطوعين فيه من خلال المناقشات الجماعية المركزة ومن ثم عرضها على اجتماع المركز بحضور أصحاب المصلحة الأساسيين في مجال الحماية الاجتماعية على مستوى المركز.

وتتيح آلية الرصد هذه دمج الاقتراحات المقدمة من المستفيدين أنفسهم بالحلول لمختلف المشكلات التي تواجهها المجتمعات المحلية. وتعزز هذه المنهجية مشاركة المواطنين وحسبهم بالمسؤولية تجاه تحسين الخدمة العامة، وتتيح مجالا أمام عقد الحوار فيما بين المسؤولين الحكوميين وتيسر الدعوة وكسب التأييد لزيادة جودة تقديم الخدمة وأثرها وتعتبرها حكومة موزمبيق أداة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها على المستوى الوطني.

ضمان توفير بيانات الرصد والتقييم

شكل 11: دورة الرصد المجتمعي



المصدر: Mozambican Civil Society Platform for Social Protection (PSCM-PS)

2.4.4 الفحوص الفورية أو الفحوص المستقلة للرصد⁸

فحوص الرصد المستقلة عبارة عن طريقة للتحقق بشكل عشوائي من البيانات التي تنتج على المستوى اللامركزي بشأن تنفيذ الحماية الاجتماعية (مثل نماذج الدفع في المراكز وإدارة الحالات والنماذج الفصلية على مستوى المركز). وتقدم فحوص الرصد المستقلة منهجية مقننة لضمان اتباع الإجراءات التنفيذية للبرنامج على المستوى الميداني. ويمكن أيضا استخدام البيانات من هذه الفحوص لتكملة البيانات وتثليثها. وتصمم الأدوات المستخدمة في فحوص الرصد المستقلة بصفة خاصة لفحص الامتثال على المستوى الميداني فضلا عن إجراءات البرنامج على المستوى المؤسسي وعلى مستوى الأسرة المعيشية. وتتيح هذه الأدوات ضوابط وإجراءات متابعة لجميع عمليات البرنامج.

وتأتي أدوات فحوص الرصد المستقلة على هيئة أسئلة سهلة إجابتها نعم/لا وتسهل إدارة جمع الردود عليها إدارتها (لا تستغرق الإجابة عليها أكثر من 10 إلى 15 دقيقة) ويسهل إدخالها على إحدى قواعد البيانات لتحليلها. وتشمل هذه الفحوص مجموعة من الموضوعات مثل الدفع والنظرة إلى الخدمات والتسجيل وفهم البرنامج والانضمام إليه وإجراءات الشكاوى وغيرها. وتُخاطب مختلف أدوات فحوص الرصد المستقلة مختلف أصحاب المصلحة المرتبطين بالبرنامج، مثلا أفراد المجتمع المحلي وأخصائي الرعاية الاجتماعية على مستوى المركز ومقدمي الخدمة.

ويجوز استخدام البيانات التي تجمعها عملية إجراء فحوص الرصد المستقلة وتحسبها في إرشاد مؤشرات المخرجات (الاستهداف والدفع وإدارة الحالات والتدليس) وبعض مؤشرات النواتج (الأمن الغذائي والخدمات التكميلية). انظر على سبيل المثال المجالات التي تشملها مختلف الأدوات التي تقترحها فحوص الرصد المستقلة في حالة برنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر (LEAP) في غانا التي يوضحها الجدول 8. وبالإضافة إلى نسخ النماذج المستخدمة في حالة برنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر في غانا يستعرض الجزء المقبل بعض من الأمثلة على عملية فحوص الرصد المستقلة.

8. يستند هذا الجزء بدرجة كبيرة إلى معلومات من حكومة غانا (2013)

الجدول 8: مجالات اهتمام أدوات الفحوص المفاجئة في حالة برنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر في غانا

الموضوع	يتم تناوله من خلال ما يلي:			
	الأداة الخاصة بالأسر المعيشية	أداة لجان التنفيذ بالمجتمع المحلي الخاصة بالبرنامج	الأداة الخاصة بأخصائي شؤون الرعاية الاجتماعية على مستوى المراكز	الأداة الخاصة بقياس مطابقة درجة الميل
الطاقة الاستيعابية		X	X	X
أهلية الالتحاق بالبرنامج	X			
عدالة البرنامج/فساده	X			
فهم قواعد اهلية الالتحاق بالبرنامج	X	X	X	
فهم القواعد الخاصة بالخروج من البرنامج	X	X	X	
التخرج من البرنامج	X	X	X	
الالتحاق بالبرنامج	X	X	X	X
عملية الدفع	X	X		X
موقع الدفع	X	X	X	
إدارة الحالة (التحديثات)	X	X	X	
الشكاوى والتظلمات	X	X	X	
التصورات المتعلقة بالبرنامج	X	X	X	

المصدر: حكومة غانا (2013)

ينبغي أن تتولى إحدى المنظمات المستقلة إدارة فحوص الرصد المستقلة والإبلاغ عن نتائجها. والهدف من استخدام إحدى المنظمات الخارجية لها جانبان. الجانب الأول هو أن المنظمة الخارجية تتيح الموضوعية الضرورية والمنظور الموضوعي حيث لا تنغمس في الأعمال اليومية للبرنامج. والجانب الثاني هو أن برامج التحويلات النقدية تعمل بصورة أكثر فعالية عادة بسبب الصلة القوية بين المكتب الوطني والمكاتب الإقليمية وعلى مستوى المراكز. وقد تهدد زيارات المديرين العشوائية والمفاجئة هذه الصلات بما يضر بصالح البرنامج بشكل عام. وينبغي اختيار مواقع هذه الفحوص اختيارا عشوائيا لتقديم عينة ذات حجم مناسب يتيح تقديم النتائج الضرورية لإعداد التقارير سنويا.

2.4.5 تقييم الأثر

يهدف **تقييم الأثر** إلى تقويم التغييرات التي يمكن أن تعزى إلى تدخل بعينه. والهدف من تقييم الأثر هو التأكد من مدى مساهمة أحد التدخلات في إحداث تغيير في سلوكيات المستفيدين وحالتهم (الأثر والنتيجة)، أو بمعنى آخر مساهمتها في تقييم الآثار السببية الخاصة بالتدخل بشأن أحد المتغيرات الخاصة بأحد النواتج.

وللمصطلح «الأثر السببي» أهمية قصوى في فهم نقطة التركيز الأساسية لتقييم الأثر. ويعني الأثر السببي حدوث تغيير بعينه مع إمكانية إسناده إلى أحد **التدخلات المحددة لا إلى أي عوامل أو مبادرات أو سمات أخرى**. والغرض الفعلي من تقييم الأثر هو عزل التغيير الذي يعزى إلى التدخل عن التغيير الذي قد يرجع إلى «الاضطرابات».

ومن أهم النقاط المتعلقة بتحليل الأثر السببي مفهوم **الواقع المضاد**. ويمثل الواقع المضاد طريقة تصرف المشاركين لو لم يحدث التدخل بالفعل. وإذا كان المستفيدون من المعاش الشامل يتناولون ثلاث وجبات يوميا، سيكون السؤال الذي يطرح نفسه هو ما عدد الوجبات التي كان أرباب المعاشات ليتناولونها لو لم يتلقوا معاشهم.

- تقييم أثر التدخل من خلال مقارنة ما حد للمستفيدين (التقييم السابق واللاحق المعتاد) قد يكون مضلل، فرما لا يرجع التغيير الملحوظ إلى التدخل بل إلى عناصر أخرى.
- والسؤال الذي يهدف تقييم الأثر إلى الإجابة عليه ليس «ما الذي حدث للمستفيدين» بل «ما الذي كان ليحدث للمستفيدين لو لم يشاركوا في التدخل؟» وهذا ما يعرف بالواقع المضاد.
- وتكمن المشكلة في استحالة ملاحظة «الواقع المضاد» مباشرة، إذ يستحيل ملاحظة المستفيد وهو يتلقى التدخل ولا يتلقاه في وقت واحد.

ويمكن الاطلاع على الواقع المضاد فيما بين الأشخاص غير المستفيدين من خلال **مجموعة المقارنة**. ولا يصعب العثور على مجموعة المقارنة، ولكن الصعب هو الوصول إلى مجموعة جيدة للمقارنة. وتعتمد جودة مجموعة المقارنة على إمكانية مقارنتها بالمستفيدين (المجموعة الحاصلة على العلاج). فإن لم تكن المجموعتان قابلتان للمقارنة قد يؤدي ذلك إلى حدوث التباس بين الآثار الفعلية (السببية) للبرنامج من ناحية والاختلافات الطبيعية في سمات كل فئة من الفئات. فعلى سبيل المثال في المركز الذي يحصل على تحويلات نقدية يمكن أن توجد مجموعة مقارنة من الأسر المعيشية التي تتمتع بدرجة أعلى من التعليم لأنها تعيش في منطقة تخدمها إحدى المدارس على أن تكون مجموعة المستفيدين من منطقة لا توجد فيها هذه المدارس. وسوف يبين التقييم أن مجموعة المقارنة تتمتع بدرجة أعلى من التعليم ما يوضح أن التحويلات النقدية كان لها أثر سلبي على الدراسة حينما لا ترجع الاختلافات بين المجموعتين إلى تدخلات البرنامج.

والكثير من التحديات التي تواجه تقييم الأثر ترجع إلى ضمان إمكانية المقارنة بين مجموعة المقارنة ومجموعة التدخل. والنهج المثالي هو تخصيص وحدات خاصة بمجموعة التدخل أو مجموعة التدخل بناء على عملية تخصيص عشوائية (القرعة) بهدف القضاء على الاختلافات الناتجة عن عملية الاختيار. و(بناء على قانون الأرقام الكبيرة) سوف تكون مجموعة التدخل ومجموعة المقارنة قابلتان للمقارنة الكاملة (من منطلق السمات التي يمكن ملاحظتها والسمات التي لا يمكن ملاحظتها) ويستخدم هذا النهج لما يعرف باسم **التجارب الموجهة التي تستخدم عينات عشوائية**، وتستخدم عادة في مجال الطب (لاختبار فعالية عقار جديد مثلا) وتزايد استخدامها لاختبار الأثر المترتب على السياسات العامة بما في ذلك مجال الحماية الاجتماعية.

ولا تكون هذه التجارب ذات جدوى دائما بل توجد بدائل بدرجات متفاوتة بشأن إمكانية الاعتماد عليها في تقديم تقديرات ذات مصداقية تتعلق «بالأثر السببي» الحقيقي على النحو المبين في الجدول 9. وللمزيد من المراجع عن فحج تقييم الأثر ومنهجيته يمكن الاطلاع على الموقع الآتي: <http://www.3ieimpact.org/en/evaluation/resources/impact-evaluation-resources/>

الجدول 9: تصميمات تقييم الأثر

التصميم	السمة الأساسية	الأساليب	متى تستخدم
التصميم التجريبي	التدخل بشكل عشوائي ومجموعات المقارنة	التجارب الموجهة التي تستخدم عينات عشوائية	عندما ترغب في مقارنة تصميم مجموعة التدخل بتصميم مجموعة المقارنة
شبه تجريبي	تحدد التصميمات شبه التجريبية مجموعة مقارنة تشبه إلى حد كبير مجموعة التدخل على مستوى سمات خط الأساس (أي السمات المشتركة قبل التدخل)	وفيما يلي بعض الأساليب المختلفة لتكوين مجموعة مقارنة مناسبة، ومن بينها تصميم انقطاع الانحدار (RDD) ومطابقة درجة الميل (PSM)،	وحيثما تستدعي القيود الأخلاقية أو اللوجستية مثل ضرورة التوسع الجغرافي تدريجياً يمكن استبعاد أخذ العينات العشوائية.
النهج غير التجريبي	التعامل مع مجموعات لم تتم مطابقتها إحصائياً أو التعامل مع مجموعة واحدة ومقارنتها بنفسها	عادة تتخذ المقارنة هيئة المقارنة السابقة والمقارنة اللاحقة داخل المجموعة الواحدة من المستفيدين فقط دون مراعاة "الواقع المضاد".	في حالة عدم وجود مجموعة مقارنة. يصعب في هذه الحالة تحديد الإسناد السببي باستخدام مناهج كمية.

المصدر: مأخوذ بتصريف من (H. White and S. Sabarwal (2014)

الإطار 12: هل تقييمات الأثر هي الحل الأمثل؟

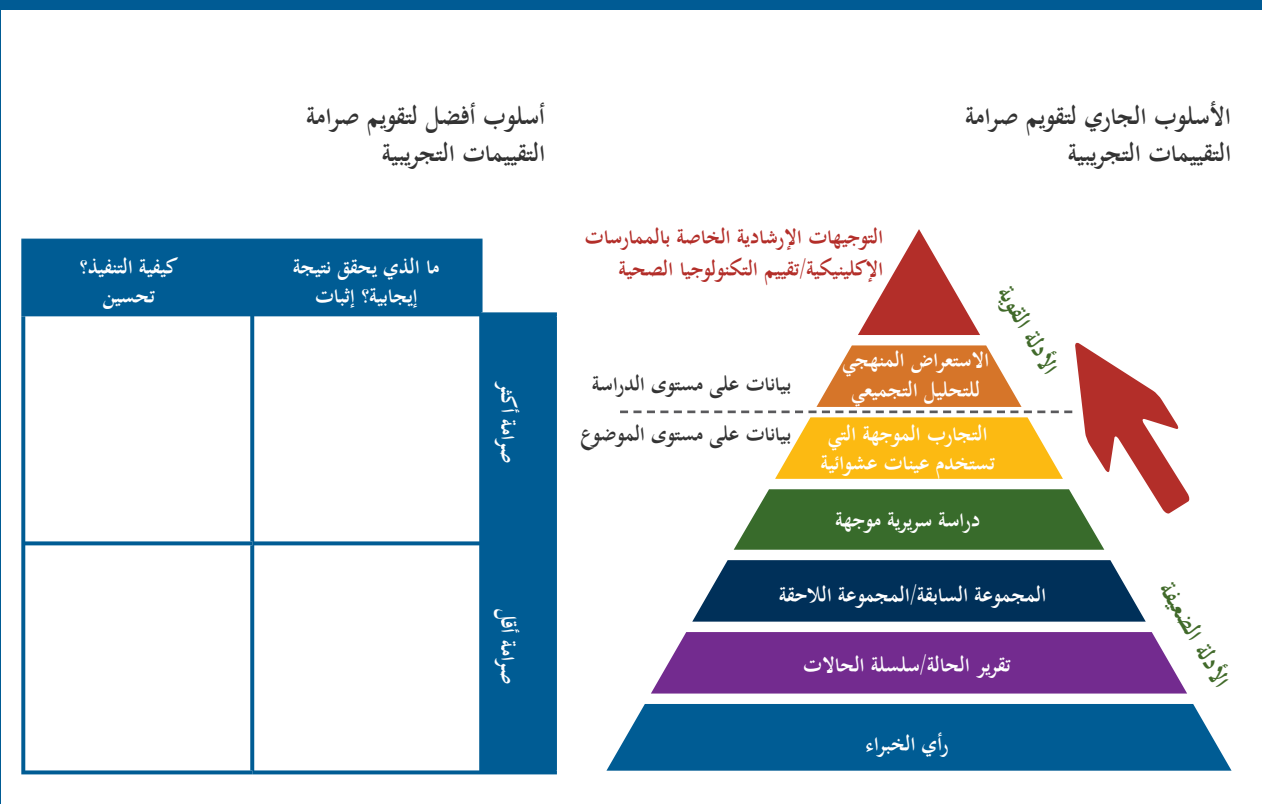
أصبحت تقييمات الأثر شائعة للغاية في مجال التنمية (انظر الرسم المبين فيما يلي) ولا سيما في مجال الحماية الاجتماعية. وقد شهدت تقريبا جميع برامج التحويلات النقدية الاجتماعية الكبرى في جنوبي وشرقي أفريقيا تقييم للأثر على مدار السنوات العشر الأخيرة وأسهم ذلك في العديد من الحالات في التوسع في تغطيتها وفي جعلها برامج وطنية (انظر على سبيل المثال الإطار 1 الخاص بدولة زامبيا).

ومع ذلك لا يشكل تقييم الأثر سوى أداة واحدة من بين أدوات متعددة للرصد والتقييم المتاحة (انظر الجدول 4 فيما يلي). وتعمل تقييمات الأثر بشكل جيد للغاية في إطار السؤال المحدد الذي تحدف إلى الإجابة عليه ألا وهو: ما الآثار السببية المترتبة على التدخلات؟ وقد يكون هذا السؤال مناسباً أو محدوداً للغاية حسب ظروف كل حالة على حدة.

وعند النظر فيما إذا كان تقييم الأثر أداة مناسبة في ظل ظروف معينة، ينبغي مراعاة القيود الآتية على نتج تقييم الأثر:

- عادة لا يكون تقييم الأثر جيد الإعداد بما يكفي لتحديد الظروف التي يمكن في ظلها تكرار أحد الآثار التي لوحظت، بخلاف الظروف المحددة التي أجريت الدراسة في إطارها (عادة تعرف باسم مشكلة الصلاحية الخارجية). ولا تستند إلى أي نظرية يمكن استخدامها لصياغة نموذج للآثار والتنبؤ بما مسبقاً، ولكن يمكن أن تحدد الأثر بفاعلية فقط لاحقاً.
- ويمكن أن تكون تقييمات الأثر مكلفة حيث تتطلب في أغلب الوقت جمع معلومات محددة على فترات متكررة لكل من مجموعة التدخل ومجموعة المقارنة.

المصدر: (Kleinfeld (2015), Deaton and Cartwright (2016)



2.5 تعريف مصادر البيانات

يمكن أن تكون عملية جمع البيانات للرصد والتقييم من الأمور التي تستهلك وقتا طويلا أو تكون من الأنشطة المكلفة. وهذه الأسباب من المهم للغاية أن يتم تحديد مصادر البيانات القائمة (مثلا «من أين» تأتي البيانات)، وإثبات فائدتها لأغراض الرصد والتقييم، والتخطيط لها بعناية بغرض تقديم المؤشرات الضرورية.

ولذا ما أكثر مصادر البيانات فائدة لمنظومة الرصد والتقييم للحماية الاجتماعية؟ ويوضح الجدول 10 فيما يلي نقاط القوة ونقاط الضعف المحتملة لأهم مصادر البيانات المتاحة لهذا القطاع. وينبغي تقديرها مقارنة بسياق البلد (مثلا التركيبة المؤسسية وقواعد البيانات الموجودة وغير ذلك).

الجدول 10: نقاط القوة ونقاط الضعف لبعض مصادر البيانات المختارة لمنظومة الحماية الاجتماعية

نقاط القوة	نقاط الضعف
- نظم المعلومات الإدارية - للبزنامج (انظر أيضا الوحدة الخاصة بنظم المعلومات الإدارية)	- متوفرة دوريا وفورا - حجم العينة كبير (مثلا جميع الأسر المسجلة) - تكلفة منخفضة - يسهل إضافة تقارير أخرى إليها مع احتمال استحضار بيانات من مصادر أخرى - يمكن أن ينتج مؤشرات أداء مفيدة - يتيح التتبع المباشر
- إعداد التقارير الإدارية - الدورية الموحدة من خلال الزيارات والتفتيشات - المفاجئة والتدقيق وإلى ما غير ذلك	- لا يتم استكمالها واستخدامها وتحليلها (عادة ما تكون ورقية) - تطبيق النظم بشكل غير متسق وتركز على الإجراءات (رفع التقارير إلى المستوى التالي من التسلسل الهرمي) - لا تصل جميع النماذج والمعلومات إلى المستوى المركزي بطريقة مفيدة (مثلا مبالغ غير مدفوعة) - المخاطر تقدم في صورة «سردية مرسلة»
دراسات نوعية مخصصة	- تكلفة منخفضة - ضرورة متابعة المسائل التي يثيرها تحليل الأرقام لفهم أسباب عدم سير الأمور كما ينبغي - يمكن أن تتيح وجهة نظر ثابتة بشأن طريقة تناول المشكلات وحلها
قواعد بيانات إدارية أخرى	- دمج البيانات من الموارد البشرية ومعلومات المحاسبة من مؤشرات الأداء - الربط بين السجل المدني وقواعد البيانات القطاعية الأخرى لتحقيق الرصد والتقييم المدمج - قاعدة بيانات بمقدمي الخدمات المصرفية/خدمات الدفع لرصد المدفوعات
بيانات إحصائية رسمية (التعداد والدراسات الاستقصائية لميزانية الأسر المعيشية والدراسات الاستقصائية لقياس مستويات المعيشة والدراسات الاستقصائية للقوى العاملة)	- قد تضمن توفير معلومات كثيرة (عن دخل الأسرة واستهلاكها والتعليم والحالة الصحية وغير ذلك) بتكلفة زهيدة للغاية - يمكن استخدام بيانات وطنية شاملة من التعداد أو الدراسات الاستقصائية النموذجية لحساب مجموع الحالات ومستويات الفقر والتغطية وغير ذلك - يمكن استخدامها في تقييم الأثر واستهداف الفعالية في حالة إضافة سؤال آخر بشأن الاستفادة من البرنامج

ضمان توفير بيانات الرصد والتقييم

الجدول 10: مواصلة الجدول

تقييمات الأثر المسندة إلى أطراف خارجية	- مهمة لفهم العلاقات العابرة وإقامة الواقع المضاد - ضرورة للمؤشرات المعنية بتحليل الفاعلية والأثر على الاستهلاك والفقر وغير ذلك	- تكلفتها مرتفعة للغاية (حيث تتطلب تعيين مقيمين خارجيين) - تتوفر النتائج في مرحلة متأخرة من عملية صنع السياسات - نادرا ما تدخل في تحسين البرنامج والتخطيط له
رصد المجتمع المحلي	مهم للغاية للرصد من القاعدة وتقييم الرضا عن تقديم الخدمة (مثل بطاقات تقرير المواطن والدراسات الاستقصائية الخاصة بالإدراك وغيرها)	يوفر الحوافز لتحقيق المرجو والترتيبات المؤسسية وغير ذلك مكلف ويتطلب القدرة وربما لا يكون مستداما

المصدر: المؤلفون

من الضروري تقييم مصادر هذه البيانات المحتملة واختيارها بناء على أربعة معايير أساسية كما يلي:

- المزج بين عناصر الرصد والتقييم:** بما يضمن إغفال مهام الرصد وتراجعها مقابل أهداف التقييم؛
- البناء على مصادر البيانات القائمة:** ما يساعد على الحد من التكلفة ويجعل المنظومة أكثر استدامة ويتطلب قدر أقل من مشاركة الإدارة العليا فضلا عن تجنب ازدواج العمل. يمكن تصنيف هذه البيانات بوصفها بيانات داخلية (يعدها البرنامج ويديرها) أو خارجية (تعدها أطراف خارجية ويديرها - ما يتطلب قدر من التنسيق) على سبيل المثال:
- المصادر الداخلية:** نظم إدارة المعلومات الإدارية والنظم المتكاملة لإدارة المعلومات في قطاع الحماية الاجتماعية يمكن برمجتها لتوفير مجموعة كبيرة من تقارير الرصد والتقييم الموحدة (انظر 📄 الوحدة الخاصة بنظم المعلومات الإدارية)؛
- المصادر الخارجية:** يمكن أن توفر البيانات الإحصائية الرسمية نظرة معمقة من خلال إضافة سؤال واحد بشأن تلقي المنافع في الدراسات الاستقصائية القائمة (مثلا الدراسة الاستقصائية لميزانية الأسر المعيشية)
- ضمان توثيق المعلومات** من مختلف مصادر البيانات الداخلية والخارجية التي تغذي البرنامج. ويمكن أن يعزز هذا القدرة على التحليل (انظر الأطر اللاحقة التي تتناول أمثلة على هذا الموضوع)
- على الرغم من أن البيانات التي تتوفر من نظم المعلومات الإدارية توفر معلومات الأساسية فإنها لا تساعد بالضرورة على فهم كيفية قيام البرنامج الوفاء باحتياجات المستفيدين وتقديمها (أو ربما لا تساعد). ويمكن أن تساعد البحوث والنهج النوعية على الرصد التشاركي الذي يتم توثيقه مع مصادر أخرى على تناول هذه المسائل الأساسية؛
- تقليل عبء جمع البيانات وتحليلها:** أي ضمان تصميم النظام بحيث تعد البيانات أساسا لتكون جزء لا يتجزأ من الإدارة الاعتيادية بدلا من أن تكون مهمة إضافية؛
- يفضل أن تأخذ منظومة الرصد والتقييم إلى أكبر حد ممكن البيانات الضرورية من خلال الإجراءات التنفيذية المعتادة، للحد من الجهود المبذولة في جمع البيانات المتعلقة بعمليات الرصد والتقييم. على سبيل المثال البيانات التي تُدخل بناء على استبيان إدارة الأداء في نظام المعلومات الإدارية بغرض انتقاء المستفيدين يمكن استخدامها لأغراض الرصد والتقييم دون بذل المزيد من الجهد؛
- وبعني هذا أيضا ميكنة مهام إعداد التقارير متى أمكن ذلك (على سبيل المثال في إطار نظام المعلومات الإدارية لأي برنامج). وبخلاف نقاط القوة والضعف التي نوقشت فيما سبق ينبغي على البلد الذي يرغب في إعداد إطار للرصد والتقييم النظر في مصادر البيانات مثل الاستخدامات ونقاط الاهتمام الأساسية (أي المجالات والمؤشرات داخل الإطار تتناولها البيانات)، سهولة الوصول (ما مدى سهولة استخدامها عمليا ولا سيما على المدى القصير والمتوسط)، عدد المرات المقترح (أي عدد مرات جمع البيانات من هذا المصدر وتحليلها)، وحجم العينة والتكلفة المرتقبة.

وبخلاف نقاط القوة والضعف التي نوقشت فيما سبق ينبغي على البلد الذي يرغب في إعداد إطارا للرصد والتقييم النظر في مصادر البيانات مثل الاستخدامات ونقاط الاهتمام الأساسية (أي المجالات والمؤشرات داخل الإطار تتناولها البيانات)، سهولة الوصول (ما مدى سهولة استخدامها عمليا ولا سيما على المدى القصير والمتوسط)، عدد المرات المقترح (أي عدد مرات جمع البيانات من هذا المصدر وتحليلها)، وحجم العينة والتكلفة المرتقبة.

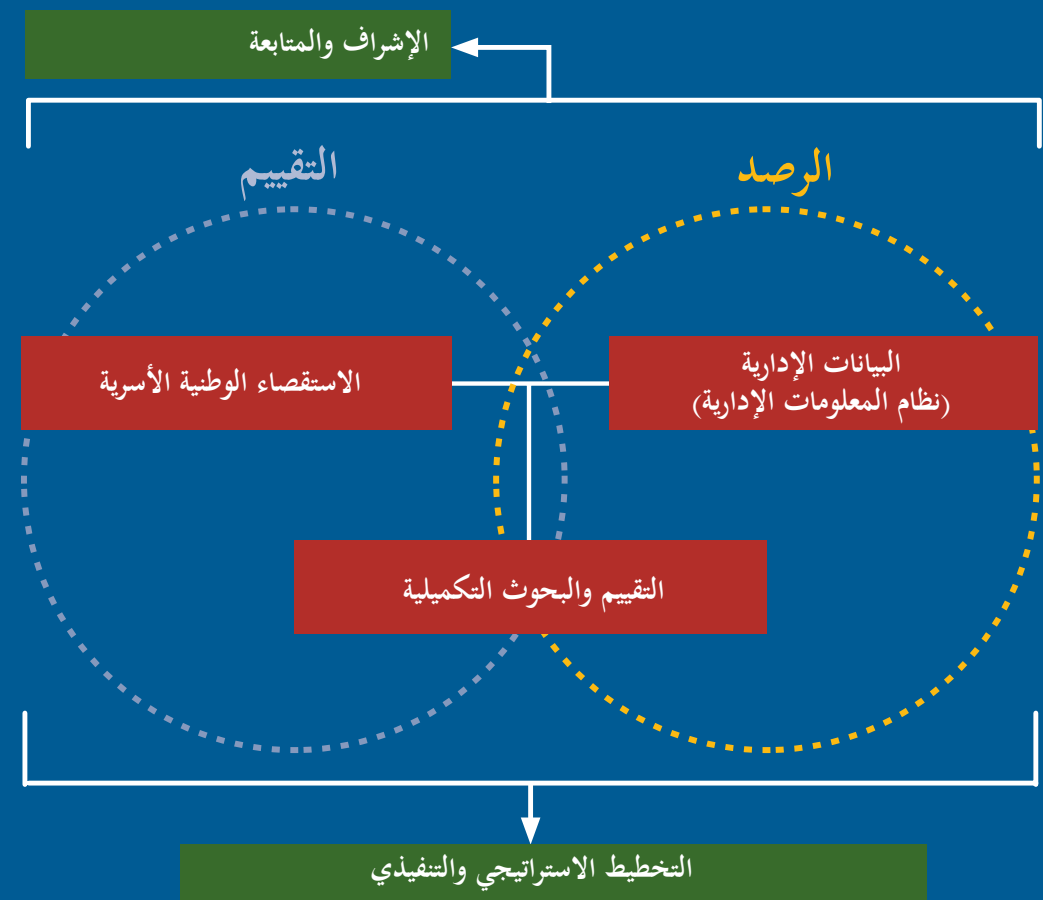
الإطار 13: مصادر البيانات في منظومة الرصد والتقييم المقترحة في الجهاز الوطني للعمل الاجتماعي في موزمبيق

تستند منظومة الرصد والتقييم المقترحة لبرنامج الحماية الاجتماعية الخاص بالجهاز الوطني للعمل الاجتماعي في موزمبيق إلى ثلاثة مصادر أساسية للبيانات وهي:

- **تتيح منظومة الإدارة والمعلومات** جمع المعلومات المتعلقة بمختلف مراحل تنفيذ البرنامج وجمعها ومقارنتها وإدارتها (اختيارها وإدارة الحالات الفردية وإلى ما غير ذلك) ما يتيح إمكانية الرصد الفعال والدائم لتنفيذ البرنامج ومخرجاته.
- ويتولى **الجهاز الوطني للإحصاء** جمع المعلومات وتحليلها من خلال الدراسات الاستقصائية الوطنية التي قد تكون مهمة لإجراء الرصد والتقييم لبرامج الجهاز الوطني للعمل الاجتماعي.
- يجري **أصحاب المصلحة من الخارج وموظفو الجهاز** التقييمات والدراسات الاستقصائية التكميلية لتقديم نظرة إضافية ثاقبة بشأن موضوعات ذات أهمية خاصة، بما في ذلك إدراك المستفيدين وأثر برامج الجهاز الوطني. وسوف يتضمن ذلك أيضا منظومة رصد وتقييم قائمة على المجتمع المحلي (انظر المزيد من المعلومات في الإطار 11 فيما يلي).

يوضح الشكل 13 فيما يلي الأدوات الثلاث للرصد والتقييم التي تغذي عمليتين أساسيتين من عمليات التحسين المستمر وهما: (أ) الإشراف والمتابعة حتى المستوى اللامركزي من التنفيذ و(ب) التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي.

شكل 13: العناصر الأساسية لمنظومة الرصد والتقييم الخاصة بالجهاز الوطني للعمل الاجتماعي



المصدر: حكومة موزمبيق (2014)

الإطار 14: أدوات الرصد والتقييم في الأماكن التي لا تملك القدرات

تمثل أثيوبيا الصعوبات التي تواجه تنفيذ منظومة الرصد والتقييم في بلد يعاني من تدني القدرات والدخل المحدود فضلا عن احتياج المنظومة إلى التعديل والتبسيط المستمر. ويمتلك برنامج شبكة الأمان الإنتاجية منظومة جيدة للرصد والتقييم وضعت لتتبع التقدم المحرز بشأن عدد من المدخلات والأنشطة والمخرجات لأغراض المساءلة فضلا عن اتخاذ التدابير التصويبية في حالة حدوث المشكلات. وتهدف المنظومة إلى البساطة للتصدي إلى تدني القدرات في الوحدات التي تتعامل مباشرة مع الجمهور.

ومع ذلك واجه تنفيذ خطة الرصد العديد من العقبات اللوجستية، فلم ترسل سوى 40 منطقة من 232 منطقة تقاريرها (مع تأخر التقارير المرسلة) في السنة الأولى من عمل البرنامج - ولم ترفع تقارير من المناطق الأخرى. واشتملت العقبات الكبرى على نقص الموظفين المحليين وتدني المؤهلات وكثرة تغيير الموظفين والبنية التحتية المتدنية في بعض المناطق (فلم توجد كهرباء في حوالي 20 منطقة). وللحصول على الحد الأدنى من بيانات الرصد وضع عدد من النظم الإضافية.

- أولا أنشأ البرنامج منظومة **للاستجابة في حالات الطوارئ قائمة على** العينات لتقييم البرنامج فيما يتعلق بعدد المستفيدين والمدفوعات الفعلية، وكانت هذه المنظومة تجمع المعلومات من خلال الهاتف من قرابة 80 منطقة مرتين كل أسبوع.

المصدر: البنك الدولي (2010)

الإطار 15: تثلث البيانات الإدارية والبيانات الصادرة عن التعداد: البحث الذي أجرته جنوب أفريقيا بشأن الاستفادة من مزايا المساعدات الاجتماعية

ينبغي أن يصل نظام الحماية الاجتماعية الجيد إلى مستحقيه وأن يتيح بيانات بشأن معدلات الاستفادة منه وأن يجري البحوث الضرورية لتحديد العوامل التي تؤثر على الاستفادة منه. ففي جنوب أفريقيا على سبيل المثال فحص تقرير تايلور فعالية برامج المنح الاجتماعية. وأفاد تقرير «لجنة تايلور 13 بشأن نظام الضمان الاجتماعي» الذي نشر عام 2002 بأن نسب الاستفادة من البرنامج تقدر بتسعين في المائة في حالة منح الإعاقة و85 في المائة في حالة المعاشات التقاعدية و20 في المائة فقط في حالة منح دعم الأطفال.⁹

ورغبت وزارة التنمية الاجتماعية أن تعظم مستويات الاستفادة من البرنامج فيما بين الفئات المستحقة للاستفادة من مساعدة الحماية الاجتماعية من خلال الاستهداف الفعال. وحسبت معدلات الاستفادة من المعاشات التقاعدية ومنح دعم الأطفال ووضع تصور لها على مستوى البلديات لتحديد المناطق التي تتدني فيها معدلات الاستفادة¹⁰، وكان هذا باستخدام توليفة من البيانات الإدارية ذات الترميز الجغرافي الخاصة بالحاصلين على المنح (البسط) وبيانات التعداد (المقام).¹¹ واستخدمت وزارة التنمية الاجتماعية النتائج للتركيز على الجهود المعنية بزيادة معدل الانضمام. وعلى الرغم من الزيادة الملحوظة بنسبة 3.79 في المائة للانضمام إلى منح دعم الطفل في عام 2012، تشاركت وكالة التأمين الاجتماعي في جنوب أفريقيا مع اليونيسيف لتحديد الأطفال الذين لا يزالوا مستبعدين من البرنامج ولتحديد أسباب انضمام بعض الفئات العمرية. واتضح أن الاستبعاد على أساس الانتماء إلى المناطق الحضرية وتقوم المدن أعلى من الاستبعاد عند الانتماء إلى المناطق الريفية¹² وأدى ذلك إلى إطلاق حملة طرق الأبواب لإذكاء الوعي بمنح الطفل المقدمة فيما بين السكان المعنيين قبل زيارة البرنامج المتكامل لتوعية المجتمع المحلي بالتسجيل (ICROP) للمنطقة.¹³

9. Taylor, 2002
10. Noble, M., Barnes, H. Wright, G and S. Noble, (2006), p. 2
11. Noble et. Al (2005)
12. Noble, M., Barnes, H. Wright, G and S. Noble, (2006), p.
13. SASSA (2014), p. 9

2.6 تعريف الترتيبات المؤسسية

ينبغي أن تصف الترتيبات المؤسسة لرصد الحماية الاجتماعية وتقييمها أدوار مختلف المنظمات والأطراف داخل النظام ومسؤولياتها، بالإضافة إلى تحديد كيفية جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها والإبلاغ عنها. تشتمل المبادئ التوجيهية على ما يلي:

- ازدواج التسلسل الإداري بالتوازي أو التسلسل الإداري المزدوج في إطار الهياكل الحكومية وفي بعض الأحيان يشمل الإبلاغ المزدوج لجهات التمويل الخارجية/جهات التنفيذ الخارجية (مثلا المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة)
- استخلاص المعلومات والتعقيبات المقدمة على المستوى غير المركزي وللمستفيدين
- ضعف العلاقة بمتخذي القرار على المستوى اللامركزي (المركز أو الإقليم أو الإدارة)
- منظومة رصد وتقييم تتوخى المصلحة الداخلية
- دور محدود/غير منظم لأصحاب المصلحة المستقلين من الخارج (المجتمع المدني والإعلام)
- ضعف العلاقة مع الشركاء من الخارج ممن يضطلعون بعمل الرصد والتقييم (الجهاز المعني بالإحصاء أو المؤسسات البحثية)
- ضمان تعبير الترتيبات المؤسسية لمنظومة الرصد والتقييم عن البنية المؤسسية الشاملة للمنظمات القائمة على التنفيذ (على جميع المستويات وحتى المستويات الدنيا) مع بيان الثغرات.
- مواءمة جميع الأنشطة في الإطار الوطني للتخطيط مع استناد التشريعات الإرشادية إلى الرصد على مستوى الحكومة وإلى إطار التقييم.
- بذل الجهد الممكن داخل النظام القائم وباستخدام الموظفين والعمليات القائمة مع المساعدة على تحسينها (بناء القدرات الخ...) بناء على تقييم القدرات مبدئيا (انظر 📌 الوحدة الخاصة بالإدارة).

- بناء الترتيبات المؤسسية مع الأطراف الجديدة لأغراض الرصد والتقييم، ولكنها تتطلب وقتا واهتماما وفي بعض الأحيان التوقيع على مذكرات تفاهم أو أطر قانونية (مثلا بإضافة سؤال إلى الدراسة الاستقصائية التي يجريها الجهاز المعني بالإحصاء آخر بشأن استلام المزايا)
- تحديد ميزانية أنشطة الرصد والتقييم بصراحة من البداية والتفكير الجاد في الاحتياجات من الموظفين.
- إسناد مهمة إلى شخص واحد على جميع مستويات الإدارة (المركزية والإقليمية وغيرها) ولا سيما بمهام الرصد والتقييم باعتبارها أولوية دون أن تكون مسؤولية إضافية (إنشاء وظيفة الرصد والتقييم).

وتشمل الأطراف الأساسية في عملية الرصد والتقييم الخاصة بالحماية الاجتماعية التقليدية وأدوارهم الرئيسية ما يلي:

- على المستوى الوطني (مثلا «وزارة التنمية الاجتماعية/وزارة الرفاه الاجتماعي»): تكريس وحدة للرصد والتقييم داخل الوزارة المعنية تتولى مراقبة برنامج الحماية الاجتماعية وتوفر المشورة الاستراتيجية بشأن السياسات والاتجاه العام للمنظومة. وينبغي أيضا تقييم عمل المؤسسة وجودة الخدمات التي تقدمها. والغرض الأساسي لهذه الوحدة ضمان إدارة الحماية الاجتماعية بكفاءة وفعالية، مع النهوض بالشفافية والمساءلة وتوفير الانضباط والدعم لمجلس الوزراء والبرلمان.

ضمان توفير بيانات الرصد والتقييم

وتشمل مسؤولياتهم ما يلي:

- وضع خطة الرصد والتقييم وإدارتها (صياغة الخطة والإشراف على تنفيذها وضمان توفير الموارد الكافية وحشد الدعم الفني الضروري عند الاحتياج إليه وإلى ما غير ذلك).
- جمع البيانات (تنسيق أنشطة الإشراف والرقابة على جمع البيانات على المستويات الدنيا وتقديم التعقيبات مع ضمان توافر مصادر البيانات المناسبة مثلا من خلال نظام المعلومات الإدارية والتواصل مع المؤسسات الشريكة لتوفير البيانات وإلى ما غير ذلك).
- تحليل البيانات ورفع التقارير الخاصة بها (تحليل المعلومات وبانتظام واستخدامها، وضمان اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بناء على النتائج، والحصول على تقارير دورية من المستويات الدنيا وجمع التقارير الوطنية وتنسيق الإجابات على الأسئلة التي يطرحها الباحثون والبرلمان ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام وإلى ما غير ذلك).
- نشر المعلومات (تيسير سعة انتشار تقارير الرصد والتقييم والمخرجات الأخرى فيما بين جميع أصحاب المصلحة المعنيين)
- الموظفون الذين يتخصصون في الرصد والتقييم على المستوى اللامركزي (مثلا على مستوى المركز) وعلى المستوى الإقليمي وعلى مستوى المركز/اللامركزي ينبغي أن يتواصلوا بانتظام مع الوزارة. وينبغي أن يتركز دورهم على الإشراف على تنفيذ أنشطة الرصد والتقييم ميدانيا على النحو المبين في خطة الرصد والتقييم وتقديم الاقتراحات الضرورية لتحسينها. وتشمل فحص اتساق التقارير من المستويات الدنيا ومتابعة أي شكل من أشكال التضارب، مع ضمان تسليم النماذج والتقارير الموحدة إلى المستوى المركزي في الوقت المناسب، وضمان استخدام نظام المعلومات الإدارية بشكل سليم، والاضطلاع بالإشراف، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة الآخرين على المستوى اللامركزي فيما يتعلق بالرصد والتقييم، والمشاركة في التدريب وضمان التدريب على المستويات الدنيا، والاستجابة إلى الطلبات الخاصة من المستوى المركزي.
- الأطراف الخارجية (مثل المنظمات غير الحكومية ومجلس/وكالة التقييم والمجتمع الأكاديمي والمقيمين من الخارج وهكذا): الرصد والتقييم لعمليات برنامج الحماية الاجتماعية وأدائه لا يتولى تنفيذه منفذو البرنامج وحدهم بالضرورة. وفي بعض الحالات قد يكون من المهم إشراك الأطراف الخارجية رسميا أو بشكل غير رسمي. على سبيل المثال:
 - قد يتم التعاقد مع المنظمات غير الحكومية لأداء مهام رصد المجتمع المحلي لضمان المساءلة الخارجية.
 - قد يتم إنشاء مجلس للتقييم لضمان تقييم الأداء على نحو مستقل مع اعتماد منهجية حديثة (مثلا في المكسيك).
 - يمكن تنفيذ التقييمات من الخارج أيضا من خلال التعاقد مع مستشارين/باحثين أو أساتذة الجامعات من الخارج. ويمكن إشراك أساتذة الجامعات المحلية لدعم تحليل البيانات القائمة.
 - وقد يؤدي الجهاز الوطني للإحصاء دورا مهما في توفير البيانات الضرورية وتحليلها.

ومن غير الشائع إجراء تقييم نهائي داخل المؤسسة بسبب (أ) نقص القدرات و(ب) ضرورة الاستعانة بمقيم من الخارج. يمكن أن يؤدي المقيمون الذين يتم التعاقد معهم من الخارج هذه الوظيفة بتكلفة تزيد حسب درجة «صرامة» المنهجية المتبعة في التقييم. تناولت بعض البلدان نقص القدرات الداخلية ومسألة التكلفة المرتفعة للتعاقد الخارجي لإجراء التقييمات وتصدت لها من خلال المجالس الوطنية للتقييم التي تختص بإجراء التقييم في قطاع الحماية الاجتماعية. وعلى الرغم من أنها أجهزة حكومية تتمتع هذه المجالس بالاستقلال عن باقي الحكومة فضلا عن تعيينها مجموعة من المتخصصين ممن لهم قدرة كبيرة على التقييم (مثلا حدث في المكسيك، انظر الإطار 18 فيما يلي). وعلى العكس من ذلك تعد مشاركة الموظفين من داخل المقر في التقييمات التكوينية أمر ضروري لدعم الاستفادة من الأخطاء (انظر المزيد في الجزء 3.2.2 فيما يلي).

عندما أجرى تقييم للسياق المؤسسي الشامل ولوضع الرصد والتقييم لبرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر (LEAP) في عام 2013، اتضحت نقاط القوة ونقاط الضعف للنظام والمشاركة فيما بين العديد من المشروعات المتشابهة في المنطقة:

- تمكن نظام المعلومات الإدارية من دعم العمليات التنفيذية الأساسية. ومع ذلك فإن طبيعة الرصد والتقييم الحالية تظل غير منهجية بدرجة كبيرة.
- ولم تتوافر حدود فاصلة واضحة للمسؤوليات المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها ورفع تقارير بها ونشرها.
- واتسمت أدوات الإبلاغ بعدم الاتساق:
- واتضح أن رفع التقارير من خلال البرنامج على مستوى المراكز وعلى المستوى الوطني غير متنسق وغير منظم مع استخدامه المحدود للنماذج الموحدة للتقارير.
- وكثيرا ما كانت عملية رفع التقارير مرتبطة بالمدفوعات والاستهداف، ما يعني أنها لا تتم بالضرورة على أساس منظم.
- على الرغم من أن التقارير كانت تستند إلى الأنشطة ومن أنها كانت وصفية بطبيعتها فقد كانت تفتقر إلى بعض المحتوى الضروري لأغراض التحليل.
- ولم يتوفر سوى القليل من التعقيبات للمنفذين على المستوى اللامركزي، الذين لم يروا جدوى للإبلاغ عن المعلومات.
- وكانت القدرة على الاضطلاع بالرصد والتقييم ضعيفة للغاية بشكل عام.
- ولم يكن استخدام معلومات الرصد والتقييم لاتخاذ القرار سوى استخدام محدود.

وصُمم نظام جديد للمساعدة على إضفاء الطابع المنهجي على أنشطة الرصد والتقييم من خلال تأسيس تسلسل إداري واضح وتحسين أدوات جمع البيانات ورفع تقاريرها وتعزيز استخدام معلومات الرصد والتقييم في التخطيط واتخاذ القرار. وأعربت إدارة الرفاه الاجتماعي بوضوح عن أن المنظومة المثالية للرصد والتقييم لبرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر تشتمل على ما يلي: تعكس الواقع الفعلي على مستوى القدرات والموظفين، وقادرة على الاستجابة وتعكس طبيعة البرنامج المتغيرة، ويتم تصميمها للأجل القصير مع وضع خطة للأجل الطويل تشتمل على عناصر مختلفة تدريجية، وتكون بسيطة ويسهل استخدامها بالرغم من أنها مبتكرة، ومتكاملة وتقديم معلومات لأصحاب المصلحة الذين يستخدمونها أيضا، فضلا عن تحيئة المنظومة الطلب على البيانات.

مبادئ المنظومة المقترحة للرصد والتقييم

تستند منظومة الرصد والتقييم لبرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر على مبدئين أساسيين وهما:

- **البناء على النظم القائمة:** يساعد البناء على النظم القائمة على تحسين هذه النظم وعلى جعلها أكثر استدامة مع تجنب ازدواج العمل. وكان اخصائيو إدارة الرفاه الاجتماعي مثلا يرسلون نماذج التقارير الفصلية إلى وحدة إدارة البرنامج، ولكنهم لم يلتزموا جميعا بهذا الإجراء ولم تُطلب حتى منهم هذه المعلومات الضرورية. ولذا كانت نقطة البداية للعمل هي فهم أسباب امتناع بعض مكاتب الرفاه الاجتماعي عن تقديم المعلومات وما الذي يمكن فعله لتحسين هذا الوضع وما المعلومات التي ينبغي جمعها بالفعل.
- **وضع أدوات تقلل من عبء جمع البيانات:** يتطلب الرصد والتقييم جمع البيانات، وقد يشكل هذا الأمر عبئا كبيرا على من يفترض قيامهم به. ولذا يمكن لأي منظومة ناجحة للرصد والتقييم أن تعمل بالصورة المثلى في حالة تقليل الجهد الخاص بجمع البيانات وعندما يدرك من يقومون به جدواه. ويفضل أن تأخذ منظومة الرصد والتقييم إلى أكبر حد ممكن من البيانات الضرورية من خلال الإجراءات التنفيذية المعتادة، للحد من الجهود المبذولة في جمع البيانات المتعلقة بعمليات الرصد والتقييم. وعلى سبيل المثال تُدخل البيانات بناء على استبيان إدارة الأداء في نظام المعلومات الإدارية بغرض انتقاء المستفيدين ويمكن استخدامها لأغراض الرصد والتقييم دون بذل المزيد من الجهد.

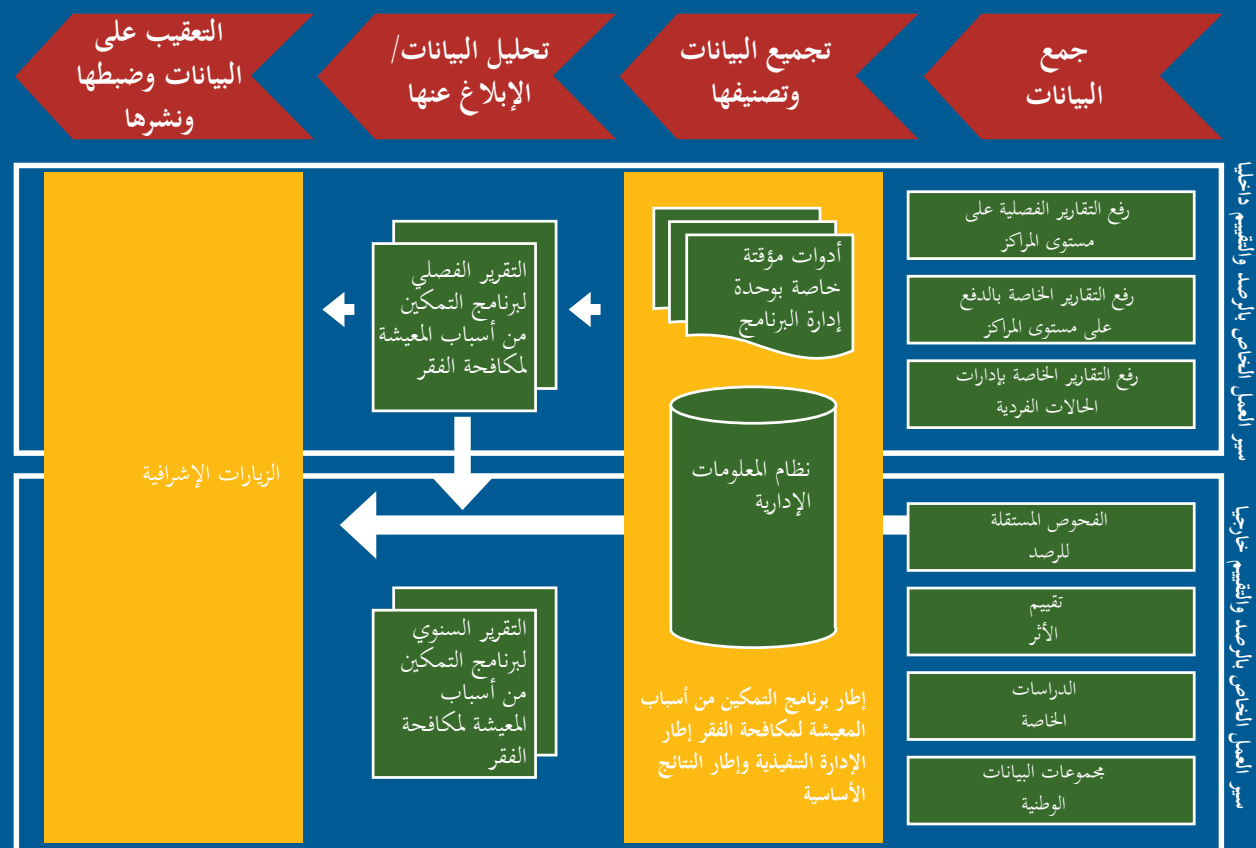
الأبعاد الثلاثة للمنظومة المقترحة للرصد والتقييم

أي نظام يوفر معلومات عن تقدم البرنامج ونجاحه يحتاج إلى ذكر أي المعلومات (المؤشرات) التي ينبغي تتبعها ومصادر بياناتها والعملية التي تستخدم المعلومات لأغراضها. ولذا ينبغي وضع منظومة الرصد والتقييم المقترحة وفقا للأبعاد الثلاثة الآتية:

- **إطار الرصد والتقييم** الذي يقدم «محتوى» منظومة الرصد والتقييم وخصوصا المؤشرات؛ ويتناول الإطار ما تقيسه منظومة الرصد والتقييم وترصده.
- **منبر الرصد والتقييم** الذي يصف مصادر البيانات وطريقة ارتباطها ببعضها البعض والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها ورفع تقرير بها (العناصر المكانية).
- **عملية الرصد والتقييم** التي تصف كيفية استخدام المعلومات وطريقة عمل منظومة الرصد والتقييم بأسرها. ويشير العنصر الأخير إلى الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بمختلف عناصر منظومة الرصد والتقييم فيما يتعلق بمسألة طريقة جمع المعلومات وتصنيفها وتجميعها وتحليلها واستخدامها (الكيف).

وباختصار يورد الشكل 14 فيما يلي موجزا لمنظومة الرصد والتقييم لبرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر.

شكل 14 : استعراض منظومة الرصد والتقييم لبرنامج التمكين من سبل المعيشة لمكافحة الفقر

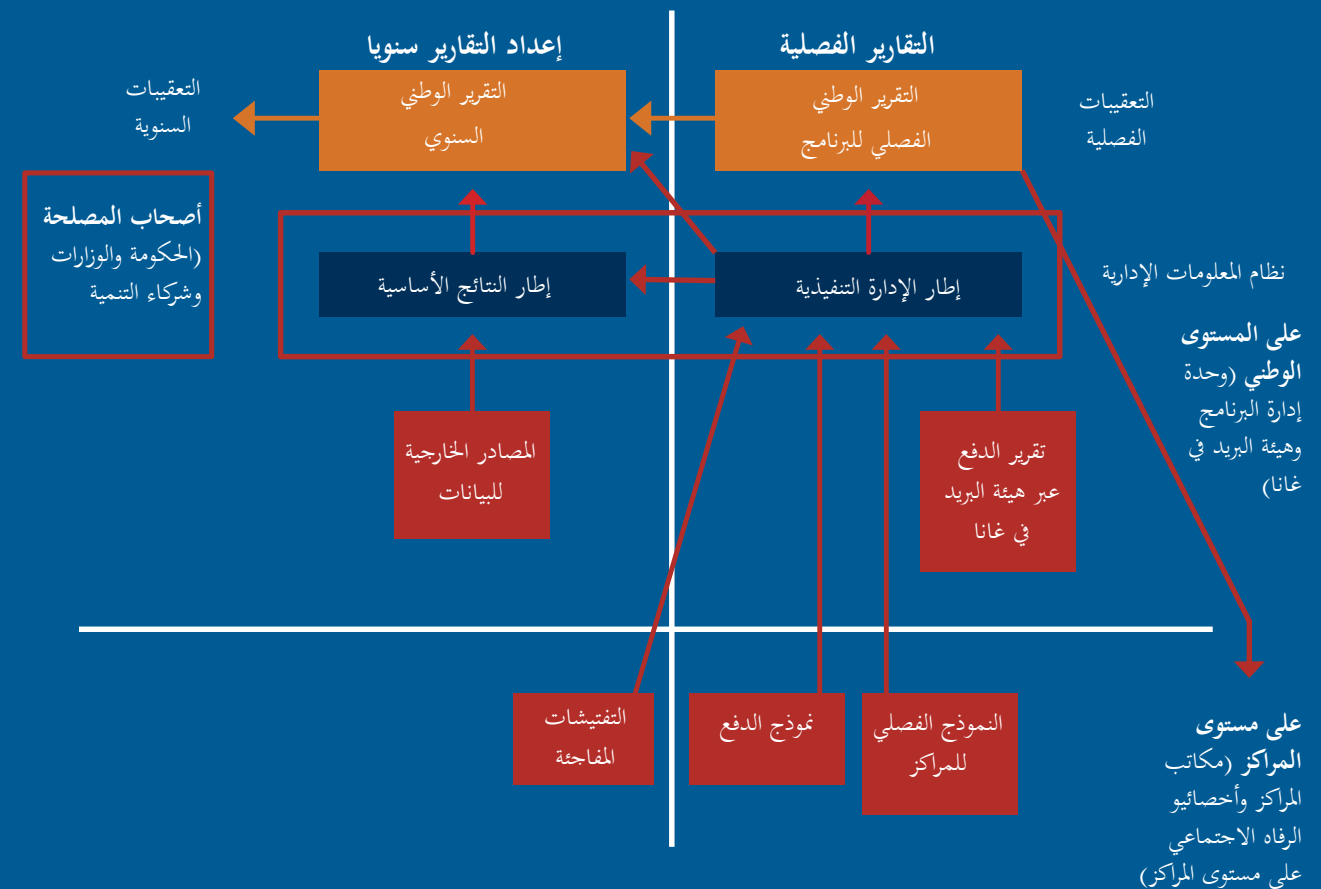


عملية الرصد والتقييم – الإبلاغ

ينبغي أن يرفع نظام الرصد والتقييم تقاريره بشأن المؤشرات الأساسية وأن يقدم معلومات وتعقيبات لأغراض صنع السياسات والتخطيط وصياغة الميزانيات وتنفيذها. وينبغي أن يضمن أيضا استخدام الدروس المستفادة في تحسين فعالية البرنامج.

ينبغي أيضا إضفاء الطابع المؤسسي على نماذج إعداد التقارير الموحدة التي تستجيب إلى المعلومات من أصحاب المصلحة واستخدام جميع أطراف الرصد والتقييم لها. وتعد التقارير على المستوى الوطني إعدادا فصليا سنويا بما يتوافق مع مرات إعداد التقارير داخل وحدة إدارة البرنامج. وينبغي أن يحد ذلك من العبء الواقع على الموظفين. وعلى مستوى المراكز ينبغي إعداد النماذج الفصلية ونماذج الدفع كل شهرين أيضا مع البناء مرة أخرى على مرات إعداد التقارير في النظام القائم. وينبغي إعداد أربعة تقارير أساسية وتداولها من خلال منظومة الرصد والتقييم على المستوى الوطني وعلى مستوى المراكز: (1) النماذج الفصلية للمراكز و(2) نماذج الدفع على مستوى المراكز و(3) النماذج الفصلية للبرنامج و(4) التقرير السنوي لبرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر. ويُعد التقريران الأوليان على مستوى المراكز ويرفعان إلى المكتب الوطني لحساب المؤشرات التي تغذي التقريرين الآخرين اللذين تعددهما وحدة إدارة البرنامج.

شكل 15: عملية إعداد تقارير برنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر



عملية الرصد والتقييم – الإشراف والتعقيب

تضع عملية الإشراف المسؤولين على المستوى الإقليمي وعلى مستوى المراكز في مقدمة التحسينات المرجوة للعمليات التنفيذية للبرنامج. ونتيجة العملية التعامل مع أوجه الضعف التنفيذية بسرعة ما يحول دون أن تتحول إلى تحديات تنفيذية كبرى. ومع ذلك يمكن النظر إلى الزيارات الإشرافية باعتبارها فرصة للاعتراف بالممارسات الجيدة للبرنامج.

وينبغي أن تحصل المراكز على تعقيبات منتظمة من وحدة إدارة البرنامج من خلال التقرير الفصلي لبرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر. وسوف يعرض هذا التقرير على جميع أخصائيي الرفاه الاجتماعي على المستوى الإقليمي وأخصائيي الرفاه الاجتماعي على مستوى المركز كل ثلاثة أشهر.

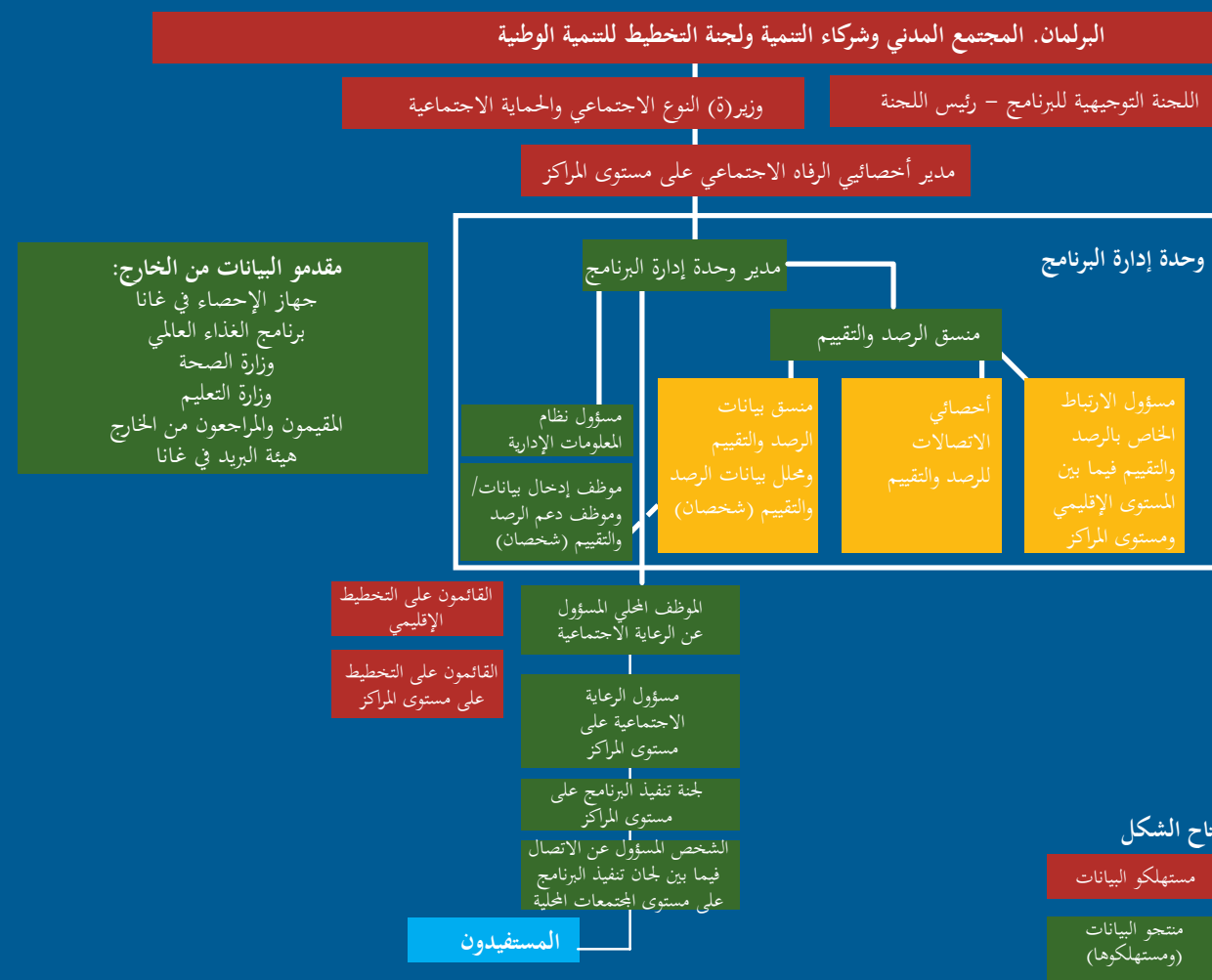
ويبلغ التقرير الفصلي للبرنامج عن جميع المؤشرات التنفيذية المستقاة من نماذج الدفع على مستوى المراكز ونماذج التقارير الفصلية على مستوى المراكز. وتكشف عن الأداء التنفيذي على مستوى المراكز مع إتاحة الفرصة أمام عقد المقارنات فيما بين المراكز. ومتى تظهر مشكلات عاجلة وجوهرية ينبغي أن تتابع وحدة إدارة البرنامج هذه المشكلات لحلها. ولذلك يمكن اعتبار عملية التعقيب هذه الوسيلة الأساسية للتواصل فيما بين وحدة إدارة البرنامج والمراكز.

عملية الرصد والتقييم – الترتيبات المؤسسية

أوضح التقدير المسبق لوضع الرصد والتقييم لبرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر كيف يمكن أن يؤدي سوء تعريف الأدوار والمسؤوليات والتسلسل الإداري إلى تجنب المهام الأساسية لعملية الرصد والتقييم.

يوضح الشكل 14 فيما يلي الأطراف الأساسية في منظومة الرصد والتقييم المقترحة لبرنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر. يمكن تحديد فئتين من الأطراف المشاركة في الرصد والتقييم وفقا للأدوار التي تؤديها كل فئة منهما وهما: الأطراف التي تنتج المعلومات والأطراف التي تستهلك المعلومات. وعلاوة على ذلك يمكن أيضا تحديد المجالات الأساسية للمسؤوليات في ظل منظومة الرصد والتقييم وهي: وضع خطة الرصد والتقييم وإدارتها وجمع البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها ونشرها. تظهر الأطراف الفاعلة التي تنتج المعلومات باللون الأخضر. أما الأطراف التي تستهلك البيانات تماما فتظهر باللون الأحمر.

شكل 16: الأطراف المشاركة في رصد برنامج التمكين من أسباب المعيشة لمكافحة الفقر وتقييمها



المصدر: حكومة غانا (2013)

2.7 الدروس المستفادة

يمكن أن تحقق منظومة الرصد والتقييم توفير أدلة كافية في الحالات الآتية:

- **الاتفاق على المؤشرات وترتيبها حسب الأولوية وتنقيحها** نتيجة لعملية تشاركية ومتطورة تعبر عن احتياجات أصحاب المصلحة على جميع المستويات من المعلومات فضلا عن أهداف البرنامج الخاصة ونظرية التغيير في البرنامج ومعايير الخدمة وأساليب العمل الأساسية.
- **اعتماد مجموعة من مصادر البيانات (داخليا وخارجيا) مع ضمان رجوعها إلى المصادر القائمة،** والحد من عبء جمع البيانات ورفع تقارير بها ومنح الرصد أولوية على التقييم في المراحل الأولية للبرنامج. وتشتمل المصادر الأساسية للبيانات على ما يلي: نظم المعلومات الإدارية والتقارير الدورية الموحدة من الزيارات والتفتيش المفاجئ والمراجعات والدراسات الخاصة النوعية وقواعد البيانات الإدارية الأخرى والبيانات الإحصائية الرسمية (التعداد والدراسة الاستقصائية لميزانية الأسر المعيشية والدراسات الاستقصائية لقياس مستويات المعيشة والدراسات الاستقصائية الخاصة بالقوى العاملة) وتقييمات الأثر التي يجريها استشاريون من الخارج ورصد المجتمع المحلي.
- **تعبير الترتيبات المؤسسية** لمنظومة الرصد والتقييم عن بنية مؤسسية شاملة للبرنامج تعمل في إطار النظم القائمة والموظفين والعمليات المتاحة، ويتم إنشاؤها مع مراعاة الاحتياج إلى الوقت والتفرغ بل وإلى أطر قانونية أو مذكرات تفاهم في بعض الحالات.

3

ضمان الطلب على بيانات الرصد والتقييم

3.1 تحسين الطلب على الرصد والتقييم

خلصت دراسة أجرتها مبادرة¹⁴ CLEAR بشأن العرض والطلب على معلومات الرصد والتقييم وخدماتها في أفريقيا جنوب الصحراء¹⁵ إلى «عدم وجود أي حكومة توصف بتأسيسها ثقافة على مستوى الحكومة تدعم الرصد والتقييم وإدارة الأداء وتستخدم النتائج من الرصد والتقييم وإدارة الأداء. وعادة ما ينظر إلى الرصد والتقييم باعتباره أداة للرقابة والعقاب أو نشاط خارجي بسبب طريقة تطبيقهما في الماضي. وأدى ذلك إلى غياب الشعور بملكية العملية وغياب الاهتمام باستخدام نتائجها في توجيه عملية اتخاذ القرار. ويبدو أن هذا هو واقع الأمر على المستويات المحلية ولكنه يتكرر أيضا على مستوى الوزارات التنفيذية.» (CLEAR, 2013)

وما لم يسع صناع القرار فعليا للحصول على الأدلة لدعم عملية اتخاذ القرار وإدارة البرنامج فلن يمكن ترسيخ ممارسات الرصد والتقييم. يمكن أن يتحسن الطلب على بيانات الرصد والتقييم واستخدامها في الحالات الآتية:

- على المستوى الكلي تكون البيئة الوطنية للسياسات
 - «مواتية» (تستهدف الأداء)
 - تتيح ثقافة مؤسسية تعزز الروابط فيما بين مختلف أصحاب المصلحة ويكون أطرافها يهتمون بالتخطيط
 - تتيح الفرصة أمام منظمات المجتمع المدني (والجهات المانحة) أن تؤدي دورا فاعلا في تعزيز ممارسات الرصد والتقييم
- على المستوى المتوسط: **الوكالات التنفيذية**
 - تتمتع بمستويات كافية من الاستقلال في عملية اتخاذ القرار لكي تضمن النظر إلى أنشطة الرصد والتقييم باعتبارها مفيدة وغير محبطة (بمعنى إتاحة الفرصة لها بالعمل على نتائجها)
 - تحافظ على الروابط القوية بين المستوى المركزي والمستوى اللامركزي بناء على التعقيبات المتبادلة والوعي بالقيود المتعلقة بآماكن بعينها (يعتبر الرصد والتقييم عملية للتعلم لا للحكم).
 - تساند عملية تطوير منظومة الرصد والتقييم في المقام الأول ولديها ثقافة قياس الأداء عبر مختلف المواقع.
 - تعتمد اتفاقات الخدمات المعتادة التي عادة تساعد على صياغة الأهداف المتعلقة بتقديم الخدمة بشفافية (انظر القسم 1 فيما يلي).

14. <https://www.theclearinitiative.org>

15. استعرضت الدراسة ممارسات الرصد والتقييم في بوتسوانا وغانا وكينيا وملاوي وناميبيا ورواندا وجنوب أفريقيا وسوازيلاند وتانزانيا وأوغندا وزامبيا وزيمبابوي.

- تتفهم النفع المتوقع من الرصد والتقييم.
- لا «تخشى» الرصد والتقييم باعتبارهما مهمة «للرقابة».
- لديها قدرات كافية لأداء ما عليها من مهام (فهذه المهام ليست عبئا إضافيا على الأنشطة الأخرى حيث تتوفر لها الموارد للقيام بهذه الوظيفة).
- على المستوى الأصغر: الأفراد **المسؤولون** عن الرصد والتقييم
 - يفهمون النفع المتوقع من الرصد والتقييم.
 - لا «يخافون» من الرصد والتقييم باعتبارهما مهمة «للرقابة».
 - لديهم قدرات كافية لأداء ما عليهم من مهام (فهذه المهام ليست عبئا إضافيا على الأنشطة الأخرى حيث تتوفر لهم الموارد للقيام بهذه الوظيفة).
 - عادة تنص الممارسات الفضلى الدولية على إحداث التوازن ما بين الثواب والعقاب والتوجيه، على النحو الموجز في الجدول 11 فيما يلي.

الجدول 11: الحوافز الضرورية لاستغلال الرصد والتقييم – الثواب والعقاب والتوجيه

الثواب	العقاب	التوجيه
• نقل اهتمام الرصد والتقييم من الرقابة إلى الاستفادة من الدروس • العمل على بناء منتديات للإداريين على المستوى المحلي والمستوى المركزي لمقارنة خبراتهم (مثلا للقياس على مختلف المناطق) • الاعتراف على مستوى رفيع بأفضل الممارسات أو الممارسات الجيدة • توفير الحوافز في الموازنة لحسن الأداء • إبرام عقود أداء للموظفين الحكوميين مع اعتبار الرصد والتقييم معيارا أساسيا لتوظيف الموظفين أو ترقيتهم أو منحهم شهادات بذلك. • ضمان فهم مقدمي البيانات بكيفية استخدام هذه البيانات وأهمية تقديم بيانات دقيقة في الوقت المناسب. • تدريب مديري البرامج والموظفين.	• سن القوانين أو إصدار القرارات أو اللوائح التي تنص على شروط خاصة بالرصد والتقييم وشروط رسمية للتخطيط للرصد والتقييم وإجرائه ورفع التقارير بشأنه، مع استقطاع جزء من التمويل من الوحدات التي لا تجري الرصد والتقييم. • تحقيق قدر أكبر من الشفافية من خلال نشر معلومات بانتظام بشأن جميع أهداف البرامج ومخرجاتها وجودة الخدمات المرتبطة بها. • وضع مستهدفات طموحة مع الاحتفاظ بغايات واقعية للأداء • إشراك المجتمع المدني في عملية رصد وتقييم أداء الحكومة – ما يؤدي إلى الضغط عليها لتحسين الأداء والمساءلة	• استخدام أمثلة من الرصد والتقييم لبيان فائدتهما وفعالية تكلفتتهما • تكرار رسالة دعم الرصد والتقييم وفائدتها في جميع الاجتماعات • إذكاء الوعي وبناء الشبكات والتدريب على مهام الرصد والتقييم وضروتهما في تحسين الخدمات. • دعم الرصد والتقييم من جانب الجهات المانحة المتعددة الأطراف والثنائية عند تقديمهم قروض للحكومات – حيث تبرز أهمية الرصد والتقييم وتأييدها

المصدر: مأخوذ بتصرف من (Mackay 2007)

- في **مولدوفا** قورنت مختلف المناطق ببعضها البعض في تقارير الرصد الفصلية التي تصدر عن نظام المعلومات الإدارية آليا، ما يبرز الأداء الجيد والأداء المتدني لإدارات المساعدة الاجتماعية وما يتيح الفرصة لإقامة نقاش بشأن أسباب هذا الأداء.
- وفي **موزمبيق** يتمتع موظفو الجهاز الوطني للعمل الاجتماعي بدرجة من الاستقلال في مجال الإنفاق والتخطيط لبرامج المساعدة الاجتماعية، ومع ذلك تتحدد الموازنات بناء على الإنفاق فيما سبق لا على الأداء أو الاحتياجات في مناطق جغرافية بعينها – ويؤدي هذا إلى إعاقه الرصد والتقييم وفائدتها.
- وتوضح الأطر التالية بعض الأمثلة على الاستراتيجيات الرامية إلى تعزيز الطلب على بيانات الرصد والتقييم لأغراض اتخاذ القرار في قطاع الحماية الاجتماعية.
- الإطار 16: دراسة حالة – منظومة الرصد والتقييم في وكالة التأمين الاجتماعي في جنوب أفريقيا SASSA**

تنفذ الوكالة منظومة للرصد والتقييم على المستوى المركزي وضعت بناء على تحليل احتياجات أصحاب المصلحة من المعلومات. وهدفت المنظومة إلى ضمان جمع المعلومات الضرورية فقط. واختيرت المؤشرات من خلال ورشة عمل استشارية تتعلق بالمؤشرات مع الاستعانة بتعليقات من البنك الدولي. واستفاد الاختيار النهائي من الخبرات والمؤشرات التي تستخدمها المؤسسات المحلية والدولية للحماية الاجتماعية.

تستند مؤشرات الرصد والتقييم التي تستخدمها وكالة التأمين الاجتماعي في جنوب أفريقيا إلى دراسة قياس خط الأساس التي تشمل التنفيذ والإدارة وإدارة السياسات. وبدأت الوكالة بعدد من المؤشرات المختارة المحدودة عن قصد تركز على أهداف تنفيذية واضحة وعلى المنطق الذي تستند إليه الوكالة في عملها. جميع المؤشرات سارية ويمكن الاعتماد عليها وذات حساسية ودورية ويمكن تفصيلها.

المصدر: المؤلفون

الإطار 18: المجلس الوطني لتقييم سياسات التنمية الاجتماعية في المكسيك CONEVAL

المجلس وكالة مستقلة ذات مصداقية تضمن شفافية رصد السياسات الاجتماعية. وفي عام 2001 قرر المجلس التشريعي للمرة الأولى في تاريخ المكسيك خضوع جميع برامج الدعم من الحكومة الاتحادية إلى التقييم السنوي. وفي هذه الحالة كان انعدام الثقة عنصرا حرجا. ورغبت المعارضة في منع الحكومة من استخدام البرامج الاجتماعية لأغراض سياسية. ولتحقيق هذا الغرض تأسس المجلس باعتباره وكالة مستقلة مسؤولة أمام المجلس التشريعي، وكانت ولايتها هي رصد الفقر وإجراء تقييمات للبرنامج الاجتماعي.

ويشرف المجلس على إنتاج الأدلة بالتركيز على أهمية الحوار الوطني لا على الجانب الفني فقط. وقال مدير المجلس: «لقد بدأنا انطلاقا من الفكر بأننا إن أردنا للأطراف السياسيين استخدام مؤشرا للفقر، فيمكننا أن نلتزم ذلك ببساطة من فريق فني يقدم لنا المعادلة ثم يعلم رجال السياسة «استخدام هذه المنهجية». ولكننا في المجلس نقول إن بناء منظومة القياس والتقييم تحديا سياسيا ينطوي على عناصر فنية، لا العكس. لأننا إن لم نراع سوى المنظور الفني للأمور، وهو منظور لا نغفل أهميته، وتناسينا الأطراف المشاركة فربما تكون هذه المنهجية ممتازة ولكن لن يتمكن أحد من استخدامها. لذا ينبغي أن نتحاور كثيرا».

المصدر:

Dimensions, November 2016, Number 1, Multidimensional Poverty Peer Network (MPPN) accessed, http://www.mppn.org/wp-content/uploads/2016/11/DIMENSIONES_1_English_vs2_smallest.pdf

الإطار 19: استخدام حوافز الرصد والتقييم لتحسين الأداء – التجربة الماليزية

تنفذ ماليزيا نمجا يركز على مجالات الأولوية الوطنية وعلى مجموعة محدودة من النواتج، التي تشمل التعامل مع جميع الدخول المحدودة من خلال الحماية الاجتماعية.

وضعت **بطاقات التقييم الوزارية** وتم ربطها بعملية التخطيط الشاملة في ماليزيا واتسمت بقدر كبير من الالتزام من جانب رئيس الوزراء ومكتبه. وبالإضافة إلى هيكل التقارير البسيط ترتفع مستويات الدعم والعمل السياسي. وحيثما تدق مستوى الأداء تعاملت ماليزيا بنهج لإدارة الآثار المترتبة على عدم الأداء يعرف باسم «إدارة العواقب». وتصنف الوزارات كل حسب الأداء ما يعزز المنافسة فيما بين مختلف الوزارات. ويرتبط النظام تنفيذيا باجتماعات الأداء فيما بين رئيس الوزراء والوزراء يتناقشون خلالها في الدرجات التي تحصل كل وزارة عليها. ويعقد رئيس الوزراء اجتماعات استعراض الأداء مرتين في العام بحضور الوزراء ويقدم لوزارة تعقيبات على الأداء. وترتبط الغايات السنوية بخطة التنمية الوطنية والتنمية الاقتصادية وبالبرنامج الخاص بالتغيرات الحكومية كل 10 سنوات.

وتشتمل المنظومة أيضا على عملية لاستعراض الأقران على المستوى الوزاري يتم تنفيذها في النظام تتيح للوزراء التعليق مباشرة على أداء أقرانهم. وفي إطار إدارة العواقب، حدثت مواقف ترتب عليها نقل بعض الوزراء من مناصبهم إلى مناصب أخرى حتى انتهاء مدة خدمتهم، وأقيل البعض الآخر من مناصبهم. ولدى ماليزيا أيضا نظاما للاستعراض السنوي لعمل الرصد والتقييم والنتائج يشرف عليه المجلس الدولي للاستعراض.

المصدر: https://www.theclearinitiative.org/sites/clearinitiative/files/20104/african_M&E_workshop.pdf

الإطار 17: مؤشر الإدارة اللامركزي في برنامج الأسر المعيشية (Bolsa Familia)

البرازيل جمهورية اتحادية تتألف من اتحاد ولايات وبلديات ومراكز فيدرالية. ومن الضروري اعتماد استراتيجيات مناسبة لضمان التعاون والتنسيق فيما بين مختلف الأطراف بغية تنفيذ السياسات العامة بشكل سليم في سياق صعوبة السياق الاتحادي. ويقضي الدستور الاتحادي بأن المساعدة الاجتماعية حق اجتماعي شامل يتجلى في السياسات العامة التي تسري على البلد بأسرها والتي يتشارك مختلف أصحاب المصلحة في مسؤوليتها. ومن ثم تُسند إلى جميع الأطراف في مجال الدعم الاجتماعي مهمة تنفيذ السياسات ذات الصلة بما في ذلك برنامج الأسر المعيشية والسجل الموحد.

وتوجد استراتيجيتان أساسيتان يستند إليهما تنسيق برنامج الأسر المعيشية والسجل الموحد وهما: (1) الالتزام الرسمي بالبرنامج من جانب الأطراف الاتحادية و(2) توفير الدعم المالي للإدارة اللامركزية. وأدت هذه الآليات إلى تمكين برنامج الأسر المعيشية من التوسع تدريجيا على مدار عشر سنوات في جميع البلديات لضمان دفع الاستحقاقات إلى أكثر من 14 مليون أسرة تعاني من الفقر المدقع في البرازيل.

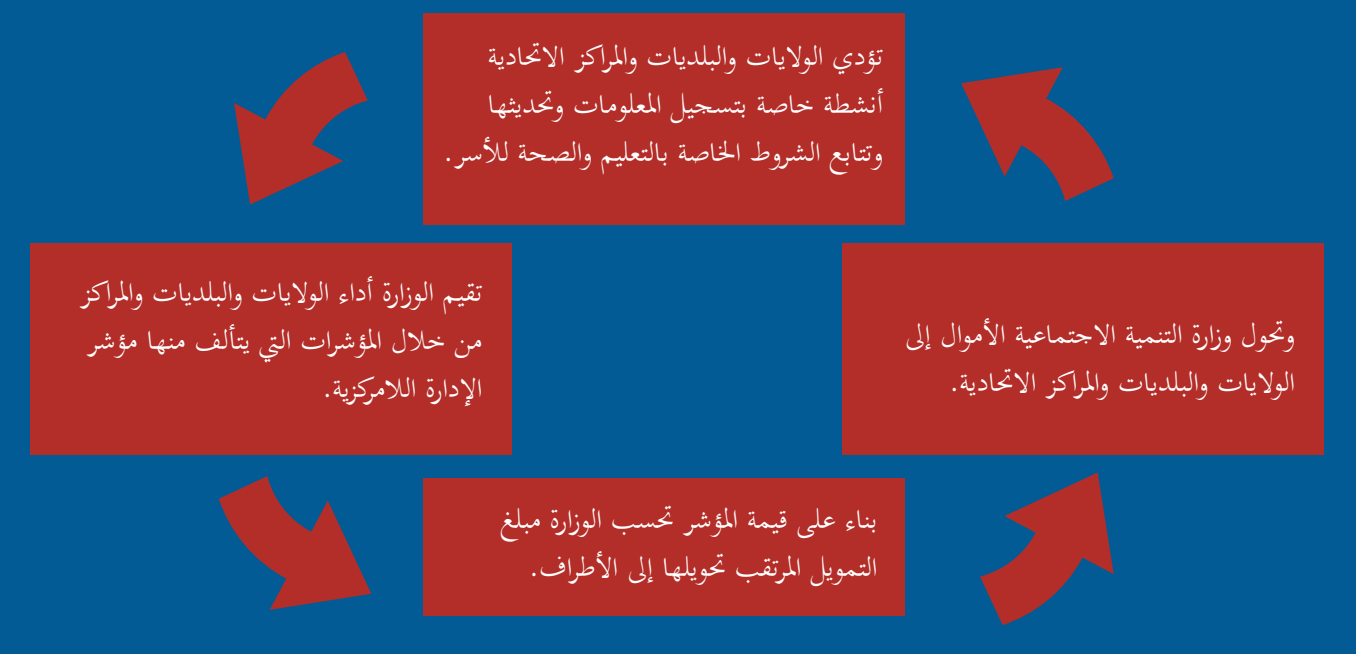
وأدى التوقيع على شروط الالتزام إلى منح العضوية ببرنامج الأسر المعيشية إلى 26 ولاية و5570 بلدية ومركز اتحادي في البرازيل. وتنص هذه الوثيقة على الالتزامات الموحدة والمسؤوليات المترتبة لكل طرف من الأطراف المشاركة في البرنامج.

واعتمدت وزارة التنمية الاجتماعية مؤشر الإدارة اللامركزية لدعم الأطراف الاتحادية وتشجيعها على الاستثمار في إدارة برنامج الأسر المعيشية والسجل الموحد وتحسينها. ويتيح مؤشر الإدارة اللامركزية للحكومة الاتحادية تخصيص التمويل المشترك للولايات والبلديات، ومن ثم رد التكاليف المرتبطة بتنفيذ برنامج الأسر المعيشية والسجل الموحد. وتظهر أموال الحكومة المركزية على هيئة إيرادات في موازنات الولايات والبلديات ولذا يمكن تطبيقها مباشرة على إدارة برنامج الأسر المعيشية.

ومؤشر الإدارة اللامركزية عبارة عن مؤشر لمتتبع جودة الإدارة اللامركزية لبرنامج الأسر المعيشية والسجل الموحد، فضلا عن قياس الرقابة على وزارة التنمية الاجتماعية في صرفها الأموال للولايات والبلديات، فضلا عن تأكيد الامتثال للالتزامات المنصوص عليها في اتفاق الامتثال. وكلما ارتفعت قيمة المؤشر زاد مبلغ التمويل المرصود للتحويل.

يعمل المؤشر باعتباره خط أساس لحساب قيمة التمويل الذي يتم تحويله مباشرة من الحكومة الاتحادية إلى البلديات والولايات والمراكز. ويوضح الشكل التالي المؤشر على هيئة استراتيجية تعاون لتحقيق الإدارة اللامركزية لبرنامج الأسر المعيشية.

شكل 17: كيف يعمل مؤشر الإدارة اللامركزية



المصدر: (WWP 2016)

3.2 تحسين الاستفادة من الأدلة

يمكن أن يبذل مقدمو البيانات جهوداً صريحة للبحث على الاستفادة من الأدلة من خلال ما يلي:

- **تحسين المصادقية** بتعزيز صلاحية معلومات الرصد والتقييم التي ينتجونها وأهميتها وجدواها أو دقتها (أنظر النقاش الخاص بكيفية ترجمة هذه الأمور إلى حسن اختيار المؤشرات ومصادر البيانات ونهج التقييم في القسم 2 فيما سبق).
- **قابلية استخدام البيانات** إلى طريقة تقدم المعلومات للمستخدم بأسلوب مبسط يسهل فهمه. فعندما يقدم تقرير إلى الوزير ويستخدم التقرير عبارات متخصصة ربما يؤدي ذلك إلى عدم استخدامه و«إلقائه» جانبا. وعلى ذلك سيكون من جمع البيانات قد أهدر وقته والموارد التي استخدمها. ومن الضروري استخلاص المعلومات وتكييف الرسالة والوسيط الذي تقدم من خلاله واستراتيجية الاتصال بما يتوافق مع مختلف الفئات المستهدفة.
- يلخص الإطار 17 الدروس المستفادة من طريقة تحسين قابلية استخدام النتائج من تقييمات الأثر الخاصة ببرامج التحويلات النقدية بناء على الخبرة المكتسبة من التقييمات التي يدعمها مشروع التحويلات النقدية¹⁶ الذي يطبق في 8 بلدان¹⁷ في جنوبي وشرقي أفريقيا. ويوضح الشكل 15 أيضا أهمية الشكل الذي تقدم فيه الأدلة الخاصة بالرصد والتقييم من خلال تحديد الرسائل المهمة المتعلقة بالسياسات مع استغلال نهج الاتصال الفعال، والتركيز في هذه الحالة على مواجهة التصورات الخاطئة المتعلقة ببرامج المساعدة الاجتماعية.

الإطار 20: دور الرصد والتقييم في التأثير على صناعة السياسات المتعلقة بعمليات الحماية الاجتماعية – الدروس المستفادة في أفريقيا

وضع عدد من العوامل التي تعتبر أن لها تأثيرا إيجابيا على الأدلة المتعلقة بأثر التحويلات النقدية الاجتماعية على عملية اتخاذ القرار في جنوبي وشرقي أفريقيا، وفيما يلي هذه العوامل:

- التقييمات التي تتضمنها عمليات السياسات الوطنية
- بناء العلاقات وأفرقة البحوث المتعددة التخصصات
- نقل الرسائل وطريقة تقديم الأدلة
- العلاقة بين العرض والطلب على الأدلة (ولا سيما توفر المعلومات الأساسية في الوقت المناسب خلال فترة التقييمات)
- إعداد جدول أعمال وطني للاستفادة من التجارب السابقة بما في ذلك تأسيس جماعة للممارسة على المستوى الإقليمي
- وعلى الرغم من التنوع الملحوظ في بلدان الدراسة فإن تحليل العمليات على مستوى البلدان يوضح أن الأدلة التي تنتج عن التقييمات الوطنية والبحوث ذات الصلة أسهمت فيما يلي:
- بناء مصادقية قطاع الحماية الاجتماعية الناشئ بشكل عام؛
- تقوية الحجة المتعلقة بالحماية الاجتماعية القائلة إنها نوع من الاستثمار وليست تكلفة والتصدي لمنظور الجمهور لها فضلا عن التصورات الخاطئة عنها؛
- دعم الدروس المستفادة المتعلقة بتصميم البرنامج وتنفيذها ليسترشد بها تحسين البرنامج في المجالات الرئيسية مثل الاستهداف والوصول وحجم التحويلات ودور الأنشطة التكميلية؛
- تشكيل المناقشات الخاصة بالسياسات فيما وراء السياق الوطني وتوجيه جدول أعمال الحماية الاجتماعية الإقليمي.

المصدر : (Davies et al. (2016)

16. <https://transfer.cpc.unc.edu/>

17. كينيا وغانا وأثيوبيا وزامبيا وزمبابوي وليسوتو وملawi وجنوب أفريقيا.

ضمان الطلب على بيانات الرصد والتقييم

- **الحصول على البيانات:** قد يرغب مستخدمو البيانات في بعض الحالات في استخدام الأدلة في عملية اتخاذ القرار ولكنهم لا يعلمون سبيل الحصول على المعلومات ولذا ينبغي أن تتوفر البيانات الخاصة بالرصد والتقييم لمختلف المستخدمين. ويجوز تحميل المعلومات على أحد المواقع أو البوابات بحيث يمكن للمستخدمين الداخليين والخارجيين استخدامها في اتخاذ القرار. وكانت الشفافية التي تتضمنها البيانات الإلكترونية المتوفرة في كينيا من خلال السجل الواحد مثالا جيدا على تحسين الحصول على بيانات الرصد والتقييم (انظر الإطار 21).

الإطار 21: تحسين الوصول إلى المعلومات من السجل الواحد لبرامج المساعدة الاجتماعية في كينيا

السجل الواحد لبرامج المساعدة الوطنية في كينيا عبارة عن منبر للبرمجيات تم تصميمه لإدارة الإشراف المتكامل على برامج التحويلات النقدية الاجتماعية الأساسية في كينيا وتقديمه. وتطور السجل الواحد باعتباره جزء من إطار سياسة الحماية الاجتماعية الأشمل.

ويجمع السجل الواحد بيانات من نظم المعلومات الإدارية الخاصة بأكبر برامج التحويلات النقدية الاجتماعية في كينيا، ثم يحولها إلى نظام موحد للمعلومات الإدارية الخاصة بالمستفيدين من هذه البرامج يفصل ويحلل هذه المعلومات لدعم التخطيط والتنسيق والمساءلة واتخاذ القرار على مستوى البرامج والسياسات أيضا.

وسوف تستخدم البيانات في أغلبها على مستوى الحكومة الوطنية والمحلية وصناعة السياسات وتصميم برامج شبكات الأمان وإدارتها. ويتيح السجل الواحد أيضا منظومة لإعداد التقارير يمكن الوصول إليها فضلا عن لوحة متابعة يسهل استخدامها تصدر تقارير بشأن مختلف جوانب أداء البرنامج. ويمكن أن توضح مدى تلبية احتياجات المستفيدين وطريقة استهدافهم وأفضل الطرق لمواءمة التحويلات النقدية ومطابقتها للحد من تداخلها. وهذه المعلومات ضرورية لتحقيق الإدارة الفعالة لبرامج التحويلات النقدية ولمواصلة تطوير سياسة المساعدة الاجتماعية.

ويمكن لأي شخص الاستعانة بالسجل الواحد بوصفه أداة للبحث في بيانات برامج الحماية الاجتماعية في كينيا. يمكن الاطلاع على السجل الواحد في كينيا بما في ذلك موجز الإحصاءات ومعلومات عن المستفيدين والمبالغ المدفوعة ونظم الشكاوى والخراطم والتقارير عبر الرابط الآتي:

<http://mis.socialprotection.go.ke:20301/>

زاد استخدام السجل الواحد من درجة الشفافية والمساءلة ومن عمل برامج المساعدة الاجتماعية في كينيا. وفي السابق لم تتوفر للمديرين القدرة على الرد على أبسط الأسئلة التي كانوا يتلقونها بشأن من يحصل على ماذا من خلال كل برنامج من برامج الحماية الاجتماعية. وارتبط السجل الآن ببيانات من مختلف البرامج من خلال منبر واحد متكامل للاطلاع عليها، ما يتيح فرصة إدارة الإحالات المرجعية فيما بين المعلومات.

وبالمثل تتوفر المعلومات الخاصة برصد وتقييم التحويلات النقدية الخاصة ببرنامج LEAP في غانا على شبكة الإنترنت (يمكن الاطلاع على المزيد من المعلومات في الإطار 5 فيما سبق).

المصدر : <http://mis.socialprotection.go.ke:20301/>

3.3 التعلم التجريبي وتنظيم عملية التعلم¹⁸

وفقا للنهج التقليدي للرصد والتقييم تتبع معظم المشروعات بما في ذلك المشروعات التي تجرى في مجال الحماية الاجتماعية ممارسة موحدة على النحو المبين في إطار المشروع أو التخطيط أو الإطار المنطقي وتُعرف «المشروع التنموي» باعتباره مدخلات (مالية وموارد أخرى) تترجمها الجهة المنفذة إلى أنشطة محددة لإنتاج مخرجات مفيدة. ولهذا المخرجات هدف أكبر من النواتج والآثار المتمثلة في تحقيق درجات عالية من الرفاه للمستفيدين الذين يتوخاهم المستفيدين.

وفي السنوات العشرة الأخيرة تزايد باطراد النقد الموجه للرصد والتقييم التقليدي وواكب ذلك تزايد الاهتمام الموجه لاستخدام أساليب صارمة في تقييم المشروعات. ويشتمل النقد الموجه للرصد والتقييم على عنصرين وهما: (أ) بالغ التقييم في دراسة الوضع السابق ولذا هو بحاجة ليكون لاحقا، و(ب) ينبغي أن يركز التقييم على الأثر والنواتج لا على المدخلات وأن يستند إلى واقع مضاد صارم. وأدى هذا إلى تزايد الاهتمام بالأثر الصارم للتقييمات (انظر المزيد من المعلومات في الإطار 12 فيما سبق).

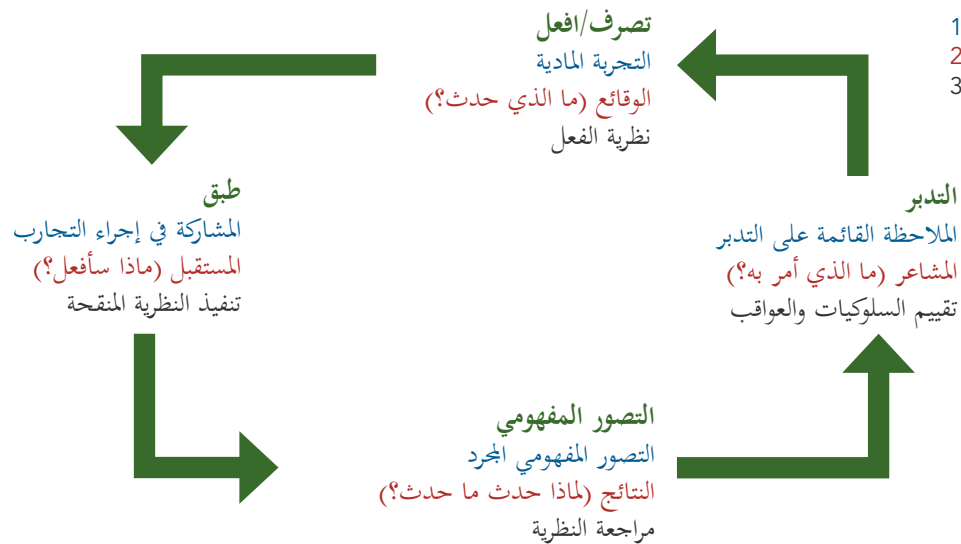
- وتوجد 3 أسباب أساسية تتعلق بعجز الرصد والتقييم التقليدي مقارنة بالنهج الأحدث القائم على تقييم الأثر عن تحديد احتياجات معظم المنظمات:
- التصميم المتعدد الأبعاد والمعقد يعني أن الاستفادة «مما يحقق الفائدة» لا بد أن يتسم بالمرونة والديناميكية
- العديد من مشكلات التنمية مشكلات تتصل بالتنفيذ - بالتحول من المدخلات إلى المخرجات (ولذا فإن تقييم الأثر الذي يقيس المخرجات المقدمة للمستفيدين ليس ضروريا بعد)
- المنظمات والأنظمة شأنها شأن البشر يمكنها أن تتعلم من التجربة لا من الأدلة والبراهين فقط

3.3.1 التعلم بالتجربة والخبرة

يتعلم الناس من خلال عملية دورية من العمل والتصور المفهومي والتقييم. وتنطوي هذه العملية على الخبرات السابقة فضلا عن استشراف النواتج. وما نفعله إنما هو نتاج الملاحظة والعمل والتفكير والتدبر. ويعكس سلوكنا طريقة مقارنتنا للخبرات والتجارب من الماضي وتحليل جودتها من رداثها ونجاحها من فشلها. وننظر كذلك إلى الأطراف - وما الأفعال الجيدة التي يقدمون عليها؟ وأخيرا وليس آخرا نضع استراتيجيات فريدة من نوعها تسري على وضعنا الخاص. والتعلم بالتجربة والخبرة عبارة عن عملية من التجربة وتعرف تحديدا بأنها «التعلم من خلال التدبر فيما نفعله» (Kolb 2014).

الشكل 19: دورات التعلم بالتجربة والخبرة

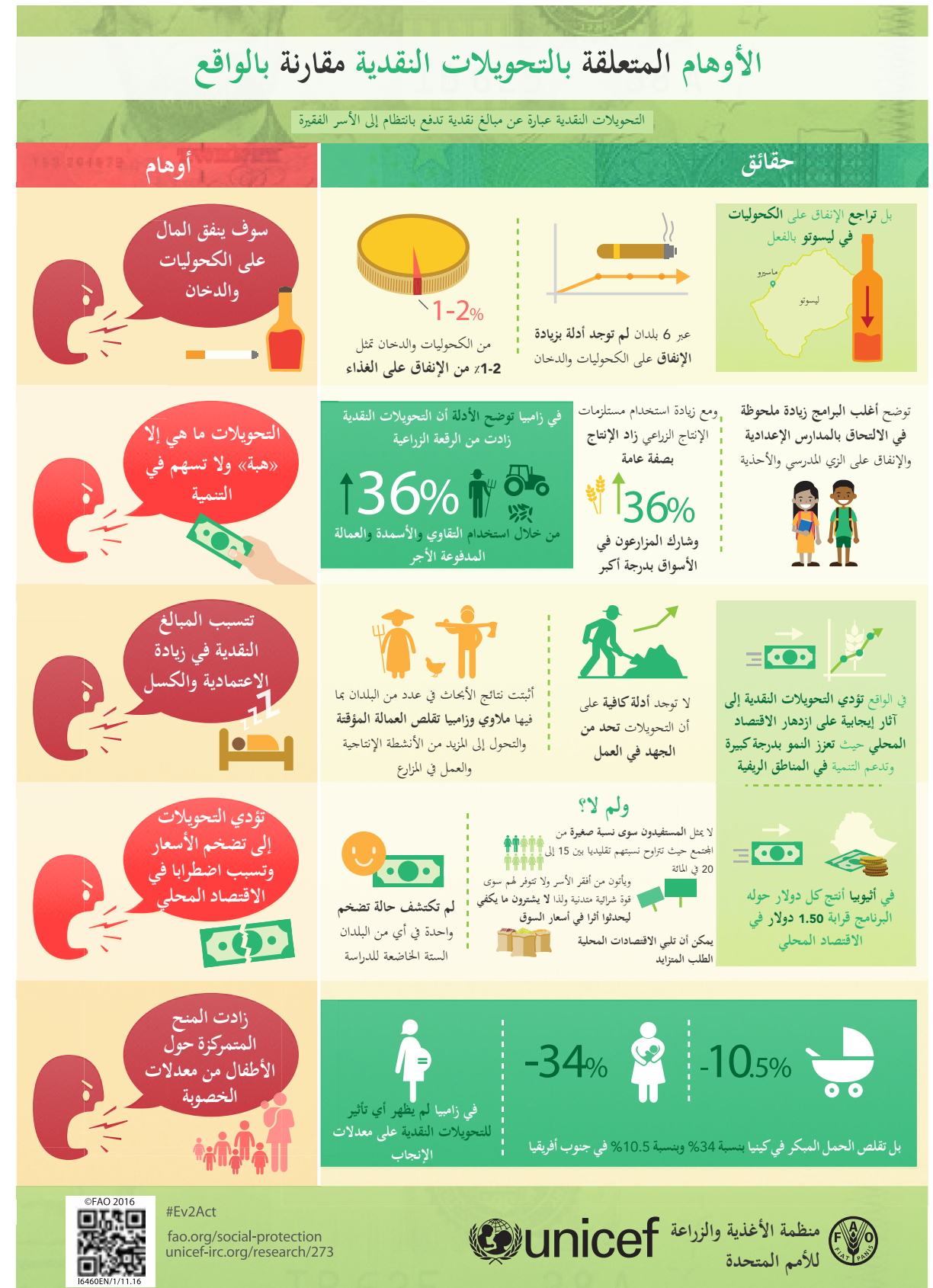
1. David Kolb
2. Roger Greenway
3. Chris Argyris & Donald Schon



المصدر: www.edbatista.com/2007/10/experiential.html

18. يستند هذا القسم إلى مادة علمية من Pritchett (2013) and the PDIA initiative على الرابط التالي: <https://bsc.cid.harvard.edu/>

الشكل 18: معلومات مصورة عن التصورات الخاطئة والغموض المتعلق بالتحويلات النقدية الاجتماعية في قارة أفريقيا



المصدر: مشروع التحويلات النقدية <https://transfer.cpc.unc.edu/>

يعي ممارسو التنمية جيدا أن الكثير من الدروس المستفادة من المشروع تتم عقب التصميم ولكنها تتم قبل أي «تقييم» رسمي، ولكن معظم هذه الدروس المستفادة عادة ما تكون عشوائية وغير معتبرة.

الهدف هو تضمين عمليات الاستفادة من التجارب غير الرسمية الحالية الناتجة عن تنفيذ المشروعات تضمينا صريحا في الاستراتيجية الشاملة للمنظمات العاملة في التنمية. Prittcnett et al. ويقترح بريتشيت (2013) صراحة إضافة الاستفادة من التجارب السابقة إلى الرصد والتقييم. وهذه هي العملية التي تستفيد من خلالها المنظمة من الدروس السابقة خلال هذه الفترة من تنفيذ المشروع.

3.3.2 نحو تعلم تجريبي منظم

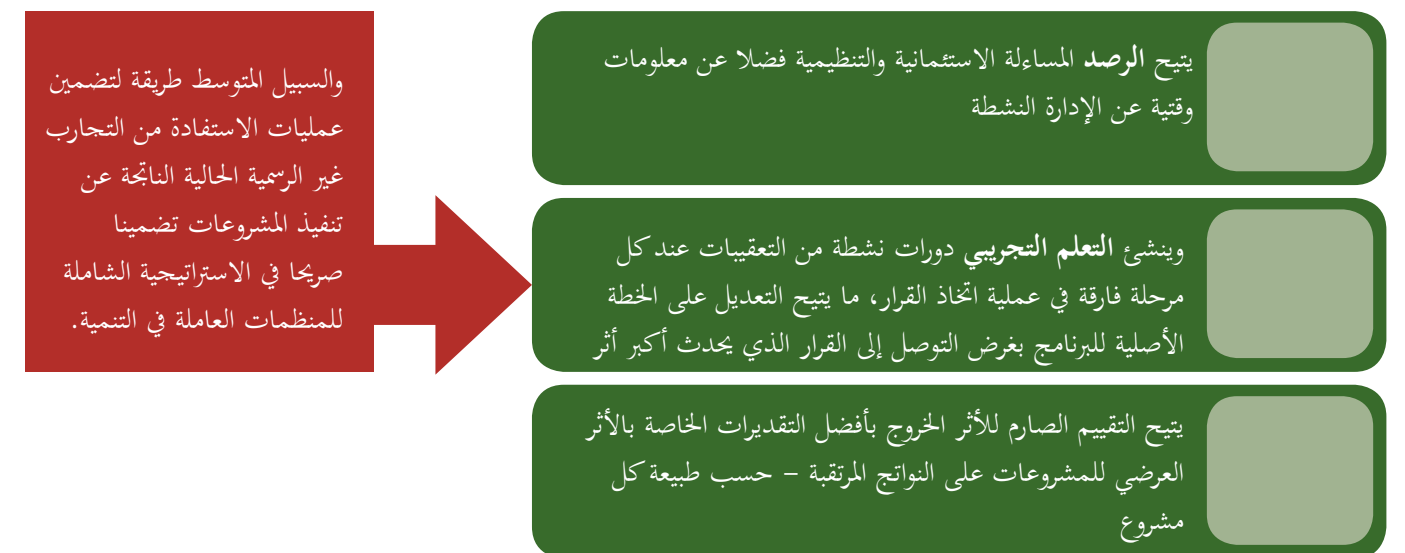
ترغب العديد من الوكالات التنفيذية (أو على الأقل عدد يعتد به من الأشخاص من داخل هذه الوكالات) في أن تقوم ما ترغب فيه من إجراءات وأن تؤدي هذه الأعمال بشكل سليم متى أمكن ذلك. وتمثل الصعوبة في أن فكرة «التقييم المستقل» عادة تنشأ عندما ترغب جهة رئيسية (مثل جهة التمويل) الاختيار من بين بدائل وأن تقدم المزيد من الدعم مع الوقت «للأمر التي تسيير بشكل سليم». وعندما تعتبر المنظمات (على نحو سليم) أن دور المقيم يسهم في تقليل ميزانيتها عندما يتسم عملها «بعدم الكفاءة» بدلا من مساعدتها على العمل بكفاءة يتراجع الحماس لتشجيع التقييم بطبيعة الحال (Pritchett 2002). ولذا فإن الوكالات التنفيذية لا تحمّس بالقدر الكافي (بل تخدم) الأثر الصارم لنواتج تقييمات الأثر.

ومع ذلك فإن الوكالات القائمة على التنفيذ عادة تهتم بتقييم ما يتم من إجراءات بشكل يحقق النتائج. وتتمتع إدارة الوكالة القائمة على التنفيذ ببعض الرقابة على مخرجات مشروع التنمية من خلال إدارة المخرجات والأنشطة. ولن تحادل المنظمات التي تتيح المجال أمام التقييمات الخاصة بالمخرجات في أن بيانات النواتج مكلفة أكثر من بيانات المدخلات لأنها تنطوي دائما تقريبا على مشاركة أطراف من خارج المشروع التنموي.

والتعلم التجريبي المنظم عملية لتفصيل وتحليل البيانات الخاصة بالمدخلات والأنشطة والمخرجات التي اختار المشروع تحليلها لاستنباط الدروس المستفادة المتوسطة الأجل، بحيث يمكن إرجاعها إلى تصميم المشروع خلال دورة المشروع. والفكرة وراء ذلك هي استخلاص الأفكار بشأن استخدام نهج العينات العشوائية وغير ذلك من المنهجيات الصارمة الأخرى لتحديد الأثر المتوخى والتوسع فيه بتكلفة أقل من خلال استخدام مشروع التنمية في حد ذاته وسيلة للاستفادة. ويمكن استخدام البدائل المتنوعة في مجال التصميم داخل المشروع لتحديد أوجه التفاوت في فعاليتها لقياس فعالية المشروع في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي العملية التي يمكن قياسها بتكلفة متزايدة صغيرة على فترات متقاربة، بغرض الحصول على تعقيبات تتعلق بالتنفيذ عند اتخاذ قرارات مفصلية. وبدلا من اعتبار المشروعات العنصر الوحيد الذي يحدد مساحة التصميم، تخول للمشروعات التي تعتبر متبكرة فرصة تجاوز (جزء من التصميم) وفقا للاستجابة الاستراتيجية بناء على الأدلة.

ولا بد من ترسيخ استراتيجية التعلم على مستوى المنظمة من أجل تعظيم التعلم التجريبي، ويعني ذلك إضافة الاستعانة بتوليفة من الرصد والتعلم التجريبي والتقييم في المشروع (انظر الشكل 20 فيما يلي).

الشكل 19: دور التعلم التجريبي في الرصد والتقييم



المصدر: Prichett et al (2013)

عادة يكون النموذج الضمني وراء نهج تقييم الأثر هو تغيير الإدارة في المنظمة التنظيمية للتصميم بناء على أساس من «الأدلة» الفنية فضلا عن تغيير مسار التنفيذ بقرار يتخذ على مستوى رفيع. والبديل عن ذلك هو تغيير القائمين على التنفيذ من سلوكياتهم عندما يقتنعون أن السلوكيات الجديدة تساعدهم على تحقيق أهدافهم التي تشمل مراعاة المصلحة الخاصة فضلا عن الاهتمام بمخرجات المنظمة ونواجحها. وعند حدوث ذلك تصبح مشاركة الكيان القائم على التنفيذ والعاملين فيها في عملية التعلم أمر ضروري لإحداث أثر التعلم (انظر الشكل 21).

الشكل 20: التعلم من القمة إلى القاعدة مقارنة التعلم من القاعدة إلى القمة



المصدر: مأخوذ بتصرف من Prichett et al (2013)

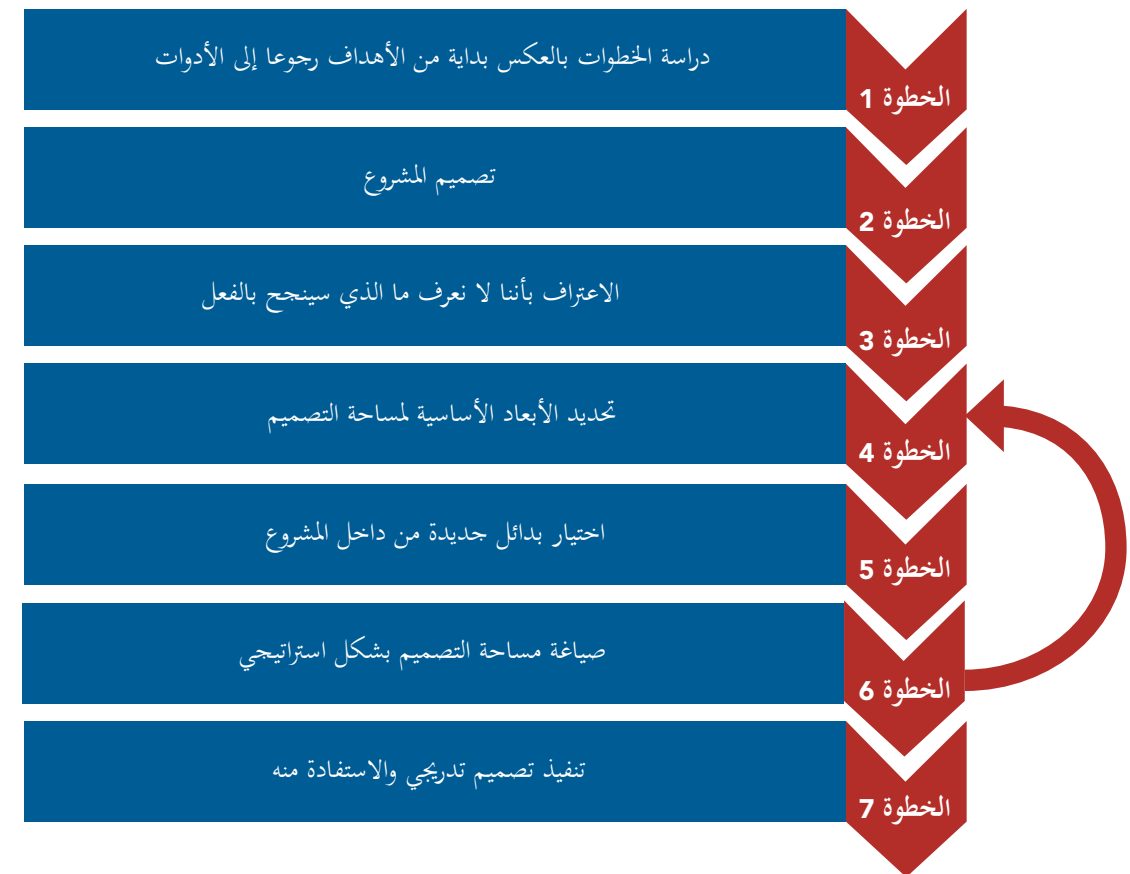
واقع الأمر هو أنه لا يمكن لأي شخص أن يتنبأ مسبقا بما سينجح من إجراءات ولا سيما في المشروعات المركبة. ولا يعلم مديرو المشروعات الإنمائية إن كانت المدخلات سوف تؤدي إلى مخرجات مفيدة (المجال الداخلي الذي يسيطرون عليه) ولا إن كانت المخرجات التي أنشئت سوف تؤدي بالضرورة إلى نواتج وآثار (ولا يمكنهم السيطرة عليها). وقد ذكرنا من قبل أن مستوى التفصيل الذي ينبغي إدراكه عند تصميم المشروعات يعني أن التصميم يصعب أن يكون قائما على الأدلة - حتى وإن استرجع المرء كل المعلومات المتاحة. وعادة تختلف المشروعات التنموية عن العلوم البحتة - التي قد تتسم بأنها مركبة دون أن تكون معقدة - والتي يمكننا أن نتنبأ بالتفاعلات الناجحة فيها إن توافرت ظروف معينة لأننا يمكننا من التوثق عمليا وتجريبيا من قوانين تحققها حيث تغطي هذه القوانين جميع الاحتمالات المتعلقة بها.

وقد تكون بعض المشروعات مجرد مشروعات لوجستية وحُربت حلولها وأثبتت التجربة نجاحها أو فشلها (سواء بشكل عام أو على المستوى التنظيمي) ومن ثم يصبح الغرض من المشروع مجرد التوسع. ومع ذلك ليست كل المشروعات معنية بلوجستيات تنفيذ حلول معروفة، وهكذا تؤدي العمليات التي تصر على أن تعرض المشروعات نفسها إما في صورة مشروعات لوجستية أو مشروعات تجريبية محدودة النطاق أو تجارب ميدانية إلى خلق التباس وتصورات غير واقعية.

يتطلب التعامل مع الطبيعة المركبة هذه نهجا مختلفا لوضع البرنامج ولرصده وتقييمه يتصدى للفكر السائد القائل إن التغيير يتم على خط مستقيم. ويتطلب أيضا تضمين فرص التطور والتعقيب والتعلم المستمر دخل العملية (انظر الشكل 22). ومن منظور الرصد والتقييم يتطلب منظور التعامل مع الرصد والتقييم بوصفها عملية مركبة التغلب على جمود نهج الإطار المنطقي التقليدي واعتماد إطارا أكثر مرونة للبحث عن حلول بناء على الممارسات المستمرة وتقييمها (انظر الإطار 22).

يمكن الاطلاع على المزيد من خلال الوثيقة الآتية: 'Doing Problem Driven Work' and Problem Driven Iterative Adaptation here: <https://bsc.cid.harvard.edu/>

الشكل 22: كيف يمكننا تنفيذ التعلم التجريبي؟



الإطار 22: أطر البحث للعمل المرن (منطقية أكثر من الأطر المنطقية)

على الرغم من أن مزايا التطور وعمليات التعلم القائمة على التجريب تبدو واضحة للغاية في أذهان أغلب الناس، تضع العديد من المنظمات العراقيل أمام موظفيها عند محاولة اتباع هذه النهج، نظرا إلى صلاية الإطار المنطقي وأساليب التخطيط الأخرى القائمة على خط مستقيم. وتؤثر المرونة المتاحة أمام المشروع بما تطلبه الجهات المانحة من ضمان اليقين فيما يتعلق بتنفيذ المشروع وفقا للإطار المنطقي التقليدي. واستجابة لهذا الانشغال نقترح آلية جديدة للإطار المنطقي تشمل على تضمين التطور التجريبي في أي نهج منظم بغية وضع سياسات أو اتخاذ قرارات بالإصلاح في مواجهة التحديات المركبة وتعرف هذه الآلية باسم إطار البحث SearchFrame.

ويسر إطار البحث الانتقال من تحليل المشكلة إلى عملية منظمة من إيجاد الحلول وتكييفها. ويشتمل هذا الإطار على هدف طموح في نهاية التدخل حيث يسجل تفاصيل «شكل المشكلة عند التوصل لحل لها». وفيما عدا ذلك يشتمل الإطار أيضا على نقاط الاتصال بناء على تفكيك المشكلة وتحليلها تدريجيا. وتعكس نقاط الاتصال هذه الهدف من الإصلاحات والتدخلات بالسياسات عند مختلف النقاط على طول المسار الرامي إلى حل المشكلة العامة. وسوف تقدم المزيد من التفاصيل الخاصة بنقاط الاتصال المبكرة على اعتبار أننا نعرف بقدر من اليقين احتياجاتنا وتوقعاتنا المتعلقة بتحقيقها. ونقاط الاتصال هذه هي التي تحرك الخطوات الإجرائية في مراحل التطور المبكرة، ولا بد من تحديثها بأسلوب محدد وهادف (حيث تشكل المساءلة عن الإجراءات). أما نقاط الاتصال الأخرى فسوف تعكس ما نفترضه أو نتوقعه أو نأمل أن نراه يتحقق. ولن تكون صارمة بالنظر إلى وجود فرضيات جذرية أخرى عديدة، ولكنها تؤدي إلى توجيه عملية صنع السياسات والإصلاحات ما يعطي الجهات المانحة والمسؤولين عن التفويض رؤية واضحة خاصة بالتوجه المقصود للعمل.

ولا يحدد إطار البحث كل خطوة من الخطوات الإجرائية التي تتخذ مثلما يفعل الإطار المنطقي. بل يضع بدلا من ذلك جدولا بالعدد المحتمل للتطورات فيما بين كل نقطة اتصال وأخرى (وارتباط كل منها بفترة زمنية محددة). وبذلك تُحُطّر الجهات المانحة وجهات التفويض بأن العمل سوف يشتمل على حد أدنى من التغييرات والتطورات في فترة محددة. ولا يفصل سوى التطور والتغيير الأول بتحديد الخطوات الإجرائية وتاريخ بدء محدد.

ينبغي أن يحيط القراء بأن هذا التفكير والتعلم والتكيف هو ما يجعل أداة إطار البحث أداة ديناميكية. فهي أداة يمكن استخدامها طوال الطريق عندما نضع الخارطة من المنشأ إلى الوجهة. وتتيح التفكير المنظم خلال هذه الرحلة وتمنح فرصة التعليق حيث يتمكن كل المشاركين من تنمية معارفهم كلما تقدموا ومن تحويل المجهول إلى معارف. وتدعم هذه الأداة عملية تطور وتغيير منظمة تتناسب بشكل جيد مع التصدي للمشكلات المركبة وتلي جميع الاحتياجات الهيكلية للعمليات الرسمية للمشروع. وكما قدمناها تتسم هذه العملية بأنها كثيفة المعلومات والدروس المستفادة، وتتطلب الكثير من التعقيبات والآليات الضرورية لاستيعاب التعقيبات وتعزيز التكيف على أساسها. ويرجع هذا الأمر جزئيا إلى كوننا نؤمن بأن الخطاب الفعال والمشاركة القوية أمران ضروريان لإحداث عملية تغيير مركبة بل وينبغي تيسيرها من خلال التطورات والتغييرات.

المصدر: (2017) Andrews et al. وانظر أيضا

<https://buildingstatecapability.com/2016/06/06/searchframes-for-adaptive-work-more-logical-than-logframes/>

3.4 الدروس المستفادة

- يجب تصميم نظم الرصد والتقييم بطريقة تحدث توازنا بين القدرة الضرورية لإنتاج أدلة عالية الجودة في الوقت المناسب والطلب على الأدلة من نوع خاص يحتاجها المستخدمون المتعددون لاتخاذ القرار.
- للحفاظ على التوازن فيما بين العرض والطلب ينبغي وجود حوار مستمر بين مقدمي البيانات ومستخدميها مع ضمان إمكانية استخدام الأدلة داخل مجتمع صناعة القرار وتقديم الحوافز إلى مستخدمي البيانات لحفز الاستفادة من الأدلة.
- ومن جانب الطلب للرصد والتقييم أهمية في تهيئة ثقافة التعلم لا توجيه الملامة وبمذه الطريقة يمكن أن تضمن المنظمة فائدة إطار الرصد والتقييم لمستخدميه على الأقل.
- منظومة الرصد والتقييم الجيدة مهمة للغاية لحماية الامتثال بالتشريعات القائمة وضمان الشفافية والمساءلة وبناء أساس قوي للتحسينات المستمرة لمنظومة الحماية الاجتماعية. تنهض منظومة الرصد والتقييم الجيدة بدورة تعلم مستمرة وتعزز التحول في سياق الحماية الاجتماعية وترتقي بتقديم الخدمات.
- لتعظيم عملية التعلم أثناء العمل التنفيذي ينبغي أن تستخدم المنظمات التعلم التجريبي المنظم. وفي مواجهة التحديات المركبة لا يكون التغيير عادة عملية بسيطة بل تتطلب التطور التجريبي ودورات متعددة من التعقيب والتعليق.

- ضمان المعايير (البنك الدولي 2011):

• الوصول إلى الخدمة: مدى إمكانية الوصول إلى خدمات المساعدة الاجتماعية المتاحة ماجيا ومكانيا واجتماعيا وثقافيا إلى جميع الأفراد من الفئات المستهدفة بصرف النظر عن السن والنوع الاجتماعي واللغة والإعاقة والموقع الجغرافي (انظر الجدول ٦ للمزيد من الأمثلة على المؤشرات التقريبية لهذا الغرض).

• الخصوصية والكرامة والسرية: مدى معاملة المستفيدين بنفس الدرجة من الخصوصية والكرامة والسرية.

• الوعي الثقافي: تقديم خدمات غير قائمة على التمييز تراعي القيم الاجتماعية والثقافية للأفراد وأسرهم ومجتمعاتهم المحلية.

• الشكاوى والطعون: وجود إجراءات معلنة ويسهل استخدامها لتلقي الشكاوى/التظلمات بما في ذلك الالتزام بالتعامل مع المشكلات وحلها في غضون الوقت المحدد. انظر  الوحدة الخاصة بالإدارة.

• الخروج والعودة: مدى مساعدة الأفراد على التخطيط للخروج من حالة تلقي المساعدات وضمان عودتهم مجددا إن تطلب الوضع ذلك.

• دمج الخدمات: تطوير العلاقات مع مقدمي خدمات المساعدة الاجتماعية الآخرين على المستوى المحلي وعلى المستوى الوطني لضمان الوصول إلى الخدمات التكميلية.

4

معايير الخدمة

وإدارة الأداء

والتخطيط الاستراتيجي

4.1 معايير الخدمة وميثاق الخدمة

تحدد معايير الخدمة غايات محددة لتقديم الخدمة تضعها المنظمة وتتألف من مجموعة من **الالتزامات** التي تتعهد المنظمة الالتزام بها عند تقديم الخدمة. وتصف أيضا ما يمكن للعميل أو المستخدم أن يتوقعه من الخدمة وطريقة تقديمها.

ومن الضروري وجود **منظومة لإدارة الأداء** مصممة تصميمًا جيدًا ترتبط بهذه المعايير (وتخضع للرصد والتقييم، انظر الجزء 1) لضمان تقديم الخدمة بتكلفة فعالة وجودة عالية وتلبي احتياجات مستخدميها. وينبغي أن تهدف معايير الخدمة إلى ما يلي بالتحديد:

- دعم تقديم خدمة عالية الجودة دائما
- تشجيع التحسين المستمر وتحديد مجالات بعينها لتحسين جودة الخدمة
- مساعدة مقدمي الخدمة على التدقيق الذاتي لجودة الخدمات التي يقدمونها
- النهوض بالالتزام الجماعي بالجودة من خلال مجموعة مشتركة من المعايير الواضحة والقابلة للقياس
- مساعدة المستخدمين على معرفة ما يمكنهم توقعه من مقدمي الخدمة فيما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة
- تعظيم رضا الموظفين وثقتهم في الخدمة
- الوفاء باشتراطات الإبلاغ والشفافية والمساءلة
- المساعدة في عمليات الرصد والتقييم

تشمل الممارسات الفضلى في تأسيس المعايير في هذا المجال ما يلي:

- تكييف المعايير وفقا لما يركزون عليه. ومن أوجه الاسترشاد المفيدة في قطاع المساعدة الاجتماعية يمكن الاطلاع على وثيقة البنك الدولي (2011) الخاصة بمعايير «الحوكمة وجودة الخدمة» والمؤشرات المرتبطة بها لأغراض شبكات الأمان التي تركز على الموارد البشرية وإدارة الموارد والتمويل والإجراءات التنفيذية والأداء التنظيمي وجودة تقديم الخدمة.

الجدول 12: أمثلة على الأبعاد المحتملة للوصول إلى الخدمة المطلوب رصدها

البعد	الأبعاد الفرعية والمؤشرات التقريبية
الحصول على الخدمة	سياسات الحصول على الخدمة - وجود سياسات وإجراءات لتكافؤ الفرص وأخرى خاصة بالإعاقة وتطبيقها مع التدريب على تقديم الخدمة - مدى تحديد الفئة المستهدفة وتحديد الاحتياجات بانتظام فضلا عن التخطيط للخدمات وتقديم الخدمات التي تستوفي هذه الاحتياجات يسر التكلفة - مدى توافر وتعدد السبل المتاحة للحد من تكلفة الحصول على معلومات خاصة بالبرنامج وتطبيقه (مثلا توافر المكاتب المتنقلة ووجود أرقام مجانية للاستعلام وغيرها من تدابير) - وقت الانتقال وتكلفة المواصلات للوصول إلى المرافق - تكلفة التطبيق والالتحاق - متوسط الوقت الضروري لتطبيق البرنامج والالتحاق به. - نظرة الأفراد لسهولة الحصول على الخدمة والإجراءات الورقية المرتبطة بها. الوصول المادي والمكاني والوظيفي - مدى ملائمة المكان وسهولة الوصول إليه (نسبة المرافق القريبة من المواصلات العامة مع توافر العلامات الإرشادية الواضحة ومستوى الوصول على أن تتوافق كل هذه العناصر وقواعد الوصول إلى الخدمة للأشخاص ذوي الإعاقة البدنية) - ملاءمة المرافق (مثلا نسبة المرافق التي تتوفر فيها أماكن مناسبة للانتظار تشتمل أيضا على أماكن انتظار للأطفال وتتم صيانتها بشكل مناسب ونظيفة وتعمل بشكل كامل ومتكاملة المستلزمات). - مدى استخدام التكنولوجيا لتوفير المعلومات والوصول إلى الخدمات (متى لزم الأمر) - إعلان ساعات العمل والالتزام بها (مثلا نسبة المرافق التي تعلن عن ساعات العمل ونسبة المرافق التي توجد لديها مكاتب للتسجيل/المعلومات تعمل أثناء ساعات العمل وفقا للزيارات المفاجئة) - ملاءمة ساعات العمل (نسبة المستفيدين الذين يعتبرون ساعات العمل ملائمة) سهولة النفاذ الاجتماعي والثقافي - توفر المادة الإعلامية الضرورية بلغات وأشكال مختلفة - نسبة المستفيدين الذين يواجهون صعوبات في التواصل باستخدام اللغات الرسمية وعدد المترجمين الفوريين أو الموظفين الذين يجيدون التحدث بلغتين - توفر المعلومات والحصول الخدمات المهيأة للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة (أي الأشخاص الذين يعانون من صعوبات بصرية أو سمعية ومن يعانون من صعوبات في الفهم أو قراءة اللغة الرسمية والأشخاص الذين يعانون من صعوبات التعلم) - نظرة الأشخاص لتقديم الخدمة بطريقة تراعي العمر والجنس والعرق والخلفية اللغوية

المصدر: البنك الدولي (2011)

- ضمان تدابير المعايير وما يهتم مستخدمي الخدمة (من خلال الأبحاث والمشاورات).¹⁹
- إشراك الموظفين على جميع المستويات في تحديد المعايير والتدابير المرتبطة بها. يعتبر الموظفون التدابير غير مهمة وغير واقعية وغير مناسبة أو غير منصفة وتأتي بنتيجة عكسية. فعلى سبيل المثال قد يركزون على الإجراء على حساب عوامل مهمة أخرى، وقد يحاولون التحايل على المنظومة أو قد يقوضون المنظومة أو يركزون على المسائل قصيرة الأجل.
- ضمان وجود تقييم متوازن ومجموعة من التدابير كيلا يركز المديرون اهتمامهم على جانب واحد فقط من تقديم الخدمة بدلا من تركيزهم على الصورة الأكبر.

19. أنظر أيضا Moullin, 2004; Osborne, Radnor and Nasi, 2013

- تطوير تدابير الأداء والمؤشرات الأخرى المرتبطة بها بناء على المبادئ الآتية:
- بما في ذلك التدابير الخاصة بالتصورات و(الهدف الخاص) ومؤشرات الأداء.²⁰
- استخدام توليفة من تدابير النواتج والعمليات.²¹
- ضمان ترجيح الفوائد على تكلفة تحقيقها/حسابها.
- وضع نظم واضحة لترجمة التعقيبات على هيئة استراتيجية تشتمل على إجراءات يمكن إعلام الموظفين بها.

ويمكن التعبير عن معايير الخدمة من خلال «ميثاق الخدمة» الذي يشتمل على القيم الأساسية للإدارة ويعرفها (على سبيل المثال: البشاشة في وجه المواطنين والسلوك القائم على الخدمة ومراعاة المواطنين والمواقف الإنسانية والكفاءة والشفافية والنزاهة)، بالإضافة إلى تعريف حقوق المواطنين ومسؤولياتهم وغايات الأداء الرئيسية فيما يتعلق بتقديم الخدمة (انظر أيضا الإطار 7).²²

الإطار 23: دراسات الحالة – ميثاق الخدمة

يتاح ميثاق الخدمة في ناميبيا على هيئة كتيب يشتمل على أرقام الهاتف وتفاصيل الاتصال «بمنسق الشكاوى» في الوزارة المختصة. ويشتمل أيضا على العناوين البريدية وأرقام الهاتف الخاصة بالمكاتب المحلية ورؤساء الشعب الفرعية في الوزارة الأم. ²³ وينص ميثاق الخدمة في ناميبيا بوضوح على الوقت الذي يجب ألا يتم تجاوزه لأداء بعض الخدمات.	
الجدول 13: بعض المتقطعات من ميثاق الخدمة الخاصة بوزارة العمل والضمان الاجتماعي في ناميبيا ²⁴	
النشاط	وقت المعالجة
سداد منح التقاعد والعجز	في غضون 90 يوما
تغيير نقاط الدفع وأساليب الدفع	في غضون 60 يوما
تفعيل تغييرات العناوين	في غضون 24 يوما
الانتهاء من الاسترداد	في غضون 90 يوما
دفع استحقاقات التأمين	في غضون 48 يوما
التعامل مع الاستفسارات	في غضون 3 أيام
التعامل مع الاستفسارات	في غضون 14 يوما

20. يمكن الحصول على قياس الإدراك مباشرة من مستخدمي الخدمة وأصحاب المصلحة الآخرين في حين تسجل المنظمة مؤشرات الأداء مباشرة. على سبيل المثال قياس متوسط زمن انتظار المرضى لدى عيادة طبيب الجراحة العامة من مؤشرات الأداء المهمة حيث يبين هذا القياس مدى تحسن زمن الانتظار الفعلي. ومع ذلك لن يؤدي هذا القياس إلى تعريف الجراح مدى رضا أو عدم رضا أحد المرضى عن زمن الانتظار. ولكن يمكن أن يعبر استبيان للمرضى تم تصميمه جيدا أو من خلال مجموعات النقاش (شكل من أشكال تدابير الإدراك) عن هذا الأمر وبالتالي فمن الضروري الاستعانة بمذنبين الوعي من التدابير. ومن المزايا الأخرى على تدابير قياس الإدراك كونها تحدد التغيرات في التوقعات.

21. قياس النواتج (مثلا ما إذا كان المريض قد تعافى) مهم لأنها ذات أهمية كبيرة سواء للمرضى أم لمستخدمي الخدمة. وبالمثل تعتبر قياسات العمليات مهمة لأنها تقيس طريقة تقدم الخدمة وهذا أمر ضروري للمرضى ومستخدمي الخدمة. ومن المشكلات المتصلة بقياسات النواتج احتمال توفرها عقب مرور شهور أو سنوات على علاج بعينه، بحيث يكون الموظفون تبدلوا أو طريقة العلاج قد تغيرت. ولا يمكن استخدام هذه القياسات لاكتشاف الحالات التي كاد التدخل يفشل فيها. ومع ذلك من مخاطر استخدام قياسات العمليات عدم ربطها بوضوح بقياسات النواتج أو برضا المرضى للمستخدمين. وقد تمتثل إحدى الخدمات بقياسات العمليات المطبقة ولكنها لا تعبر فعليا عن النواتج أو رضا المرضى.

22. <http://internationalbudget.org/wp-content/uploads/Citizens-as-Partners-OECD-Handbook.pdf>

23. ILO, 2014, p.15

24. p. 160

عادةً يخشى مديرو البرامج احتمال استخدام المسؤولين المنتخبين أو مجموعات المصالح ووسائل الإعلام المعلومات المتعلقة بجودة الخدمة ونواتج البرنامج لتغذية الهجوم عليهم. ويخشون «احتمال سوء استغلال هذه المعلومات واحتمال توجيه اللوم إليهم عن أية نتائج سلبية» (Hatry, 1992).

وقد تتخذ المقاومة أشكالاً متنوعة من السلوكيات التي تشمل ما يلي (Moullin, 2009; Brooks, 2007; Hechman et al, 2002):

- **الرؤية النفقية:** مثلاً عندما تركز المعايير على الناتج «س»، فلن يكون لدى الموظفين دافعا للسعي لتحقيق الناتج «ص» و «ع» حتى وإن كانا بنفس درجة الأهمية.
- **الخديعة:** يعني هذا تغيير السلوكيات لغش المنظومة ل تحسين الأداء. على سبيل المثال عندما وضعت هيئة الخدمات الصحية الوطنية في إنجلترا غايات تتعلق بزمان انتظار المرضى في أقسام الطوارئ، كانت الهيئة تجعل المرضى ينتظرون في سيارات الإسعاف.
- **التلاعب في عرض البيانات:** تغيير البيانات عن قصد (وبشكل مضلل) عند عرضها على المستويات الرفيعة بغرض بيان الامتثال للمعايير.
- **الرضا بما هو كائن أو «القبول» به:** مثلاً افتراض وضع المعايير حدود الممارسات الفضلى وعدم السعي لتحسين الأداء. وفي حالة المساعدات الاجتماعية قد يعني ذلك اعتبار الانتظار لمدة 25 يوما قبل الانتهاء من معالجة طلب ما أمراً «مقبولاً» لأن المدة لم تطل عن 30 يوما حسبما تنص المعايير.
- **الانتقاء بالفرز:** أي اختيار المستفيدين/المتعاملين/المستخدمين بناء على احتمال قيامهم باستيفاء التصور الخاص ببعض الغايات بدلا من استناد الاختيار إلى احتياجات فعلية. مثلاً عندما تنطوي غاية من الغايات على رفع نسبة معينة من الأشخاص فوق خط الفقر سيكون من الأسهل أن يتم ذلك إذا تم الانتقاء بالفرز باختيار من هم أغنى نسبياً.
- **ضيق الأفق:** حيث يسعى المديرون إلى تحقيق أهدافهم الضيقة على حساب التنسيق الاستراتيجي.
- **الجمود:** العزوف عن تجربة أساليب جديدة ومبتكرة. مثلاً التعليم الضحل والضيق سعياً لتحقيق النجاح في الامتحان فقط أو تقليص التمويل الموجه إلى البحوث والتطوير.
- **قصر النظر:** بمعنى عدم التركيز على المدى البعيد (وتشبه هذه الرؤية النفقية التي نوقشت فيما سبق). مثلاً في حالة ضرورة الوفاء باستهداف مستفيدين جدد سيوجد ميل إلى تجاهل الأشخاص الذين يتقدمون بطلب للمرة الثانية (بحيث يجعلهم ينتظرون).

هذه المحاولات لتقييد النظام عادةً لا تكون ناجحة عن سوء نية من جانب الموظفين الذين يمارسونها. ففي بعض الحالات ترجع هذه المواقف إلى معايير الأداء التي تطبق بلا مرونة وبدون مراعاة العوامل الخارجية مثل الظروف والتحديات المحلية (مثل الأمور التي تكون خارجة عن سيطرة البرنامج) (Hatry, 1992).

وحسب الأدبيات تملي معايير أفضل الممارسات المتعلقة بتنفيذ الخدمة ما يلي:

- تطبيق معايير الأداء بشكل متسق ولكن ببعض المرونة – ما يتيح الفرصة أمام المديرين بتقديم معلومات تفسيرية بجانب بيانات الأداء الخاصة بالبرنامج.
- إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في عملية وضع معايير الخدمة وتنقيحها فضلاً عن منظومة الأداء ذات الصلة (بالبناء على الملكية).

يتبع تقديم الخدمات العامة في جنوب أفريقيا مبادئ «البشر أولاً» وهي المبادئ التي تنطوي على تسع قيم أساسية يسترشد بها الموظف الحكومي وهي: التشاور مع المواطنين وتحديد معايير الخدمة وزيادة الوصول إلى المعلومات وضمان اللياقة وتوفير المعلومات والانفتاح والشفافية والانتصاف وتقديم خدمة جيدة مقابل الأموال المدفوعة. وفي محاولة للمساهمة في تحسين الخدمة تشترط مبادئ «البشر أولاً» على الإدارات قياس معايير الخدمات المقدمة إلى المواطنين. وتقاس معايير الخدمات من خلال استبيانات رضا الجمهور فيما يتعلق بالخدمات المقدمة.

وفي كينيا تم الإعلان عن برنامج شبكة الأمان من الجوع على نطاق واسع باستخدام دعم بصري بسيط (انظر الصورة فيما يلي).



المصدر: ميثاق خدمة وزارة العمل والضمان الاجتماعي في ناميبيا، وميثاق خدمة برنامج شبكة الأمان من الجوع ومبادئ «البشر أولاً» في جنوب أفريقيا

4.2 معايير الخدمة وإدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي

يعني تطبيق معايير الخدمة ربطها بالخطة الاستراتيجية وإدارة الأداء: ما يساعد على ضمان الوفاء بأهداف الخدمة بأسلوب فعال وكفاء. وهذه ليست بالمهمة السهلة بل ينتج عنها عادة مقاومة من جانب أولئك الذين يخضعون «للتقييم». ينظر الإطار 8 في بعض الأسباب وراء هذا الوضع.

- وضع منظومة للإبلاغ ذات صلة بالبرنامج ومفيدة وجيدة التوقيت (انظر القسم 1 من منظومة الرصد والتقييم):
- ضمان رفع تقارير عن قياس الأداء مقارنة بالمعايير بانتظام (وتقديمها في الوقت المناسب للمديرين، أي عند وجود ضرورة لاتخاذ قرار)؛
- ضمان عرض البيانات بطريقة تفصيلية بما يعكس احتياجات المديرين عند هذا المستوى مع التعمق في ربط النواتج بالسمات الديمغرافية والخدمات المقدمة في المنطقة؛
- السماح بمقارنة الأداء عبر مختلف الوحدات ومختلف الفترات الزمنية لوضع أسس للمقارنة وتحقيق «المنافسة المعيارية»؛
- تفسير المعلومات بعمق وربطها بالمزيد من الأبحاث النوعية أو بذل المزيد من الجهد لتحديد مواطن قوة الخدمات ومواطن ضعفها؛
- الإبلاغ عن البيانات بطريقة واضحة ومشوقة (يمكن أن تكون الرسوم البيانية أفضل من الجداول ويكون لها تأثير بصري أفضل وهكذا)؛
- مواصلة تدريب المديرين والموظفين على تفسير البيانات واستخدامها (ولا يمكن أن يتم هذا الأمر دفعة واحدة).

- تركيز منظومة القياس على التحسين المستمر للخدمة المقدمة للمستخدم، لا على «ثقافة توجيه اللوم». وفي حالة تراجع الأداء وفقا لأحد القياسات ينبغي التركيز على التفكير في أسباب الإخفاق وطريقة تجنب هذه الأمور في المستقبل.
- ربط الحوافز بتقييم الأداء والإدارة (العلاوات وإلى ما غير ذلك).

4.3 الدروس المستفادة

- تحدد معايير الخدمة غايات محددة لتقديم الخدمة تضعها المنظمة وتتألف من مجموعة من الالتزامات التي تعد المنظمة الالتزام بها عند تقديم الخدمة. وتصف أيضا ما يمكن للعميل أو المستخدم أن يتوقعه من الخدمة وطريقة تقديمها.
- وعند تصميمها من الضروري ضمان قياس المعايير المسائل ذات الأهمية لمستخدمي الخدمة (وفقا للبحوث والمشاورات) ومشاركة الموظفين من جميع المستويات في تحديد المعايير والقياسات المرتبطة بها.
- يمكن أيضا ترجمة معايير الخدمة إلى «ميثاق الخدمة» لكي يمكن تداولها على نطاق واسع. والأهم من ذلك ضرورة ربطها بالخطة الاستراتيجية وإدارة الأداء: ما يساعد على ضمان الوفاء بأهداف الخدمة بأسلوب فعال وكفء.

5

آليات المساءلة

ناقشنا في 📌 الوحدة الخاصة بالإدارة مهمة المساءلة الأساسية التي تؤديها آلية الشكاوى والطعون الخاصة ببرنامج بعينه أو التي تطبق على مستوى قطاع بأكمله في حالة تقديم خدمات الحماية الاجتماعية. ويمكن إعداد مجموعة متنوعة من القياسات الداخلية والخارجية لزيادة المساءلة بشكل عام فيما يتعلق بتقديم الخدمة في قطاع الحماية الاجتماعية بالإضافة إلى وجود منظومة قوية للرصد والتقييم (على النحو المبين في القسم 1 فيما سبق). ومن الأهداف الأساسية التي ترمي هذه القياسات إليها ما يلي: ضمان وتحسين تقديم الخدمة فضلا عن تحسين أثر الحماية الاجتماعية. وناقش أهمها فيما يلي.

5.1 القياسات الداخلية

5.1.1 الفحوص الفورية المفاجئة والإشراف والتفتيش

من الإجراءات الداخلية الأخرى بجانب آلية الشكاوى والطعون التي يمكن إقامتها لضمان الامتثال إلى السياسات والتشريعات والعمليات ومعايير الخدمة وقواعدها إجراء فحوص مفاجئة والإشراف (ترتبط بمنظومة الرصد والتقييم) **والتفتيش على الالتزام داخليا**، على أن تتم هذه الإجراءات بانتظام.

ويمكن أن يتخذ الكيان الإشرافي على أي مؤسسة للحماية الاجتماعية شكل «مديرية للتفتيش» على غرار ما حدث في جنوب أفريقيا. وتهدف إلى ما يلي: التحقيق في نزاهة الأطر القانونية والتنفيذية للمساعدة الاجتماعية وضمان الالتزام بالأطر التنظيمية وإجراء الفحص المالي وتدقيق الجهات التنفيذية للتأكد من الالتزام بالقوانين والسياسات والتحقيق في حالات التدليس والفساد وسوء الإدارة داخل الكيان التنفيذي.

5.2 القياسات الخارجية

5.2.1 لجان الحكم والمحاكم وأمناء المظالم

أنشأت بعض البلدان (مثل جنوب أفريقيا) **لجانا مستقلة للحكم للمساعدات الاجتماعية** يمكنها مراجعة القرارات الصادرة عن الجهة التنفيذية. وتنشر لجان الحكم هذه قواعد موحدة تتعلق بالمساعدات الاجتماعية تفسر التشريعات.²⁵

يمكن أن تؤدي منظومة **المحاكم** القائمة دورا مشابها – ولكنها بطيئة ومكلفة غير أنها خيارا مهما للانتصاف المستقل.²⁶ وتنص الاتفاقية رقم 128 لسنة 1967 الصادرة عن منظمة العمل الدولية على حق أي متعامل في الحصول على تمثيل مهني مناسب أو على دعم أمام المحاكم.²⁷

25. <http://www.paralegaladvice.org.za/docs/chap0701/.html>

26. ينبغي مراعاة الاعتبارات الآتية عند اتخاذ قرار اللجوء إلى المحاكم لتحقيق الانتصاف: (أ) قد تؤدي القرارات القانونية إلى إنشاء آثار خارجية سلبية في حالة عدم مراعاة الأثر الشامل للقرارات، و(ب) استخدام المحاكم باعتبارها آلية النظم الأساسية قد يؤدي إلى تأخير هائل واضفاء الطابع السياسي على المشكلات وعدم الكفاءة، و(ج) يمكن أن يؤدي استخدام منظومة المحاكم إلى تراجع حيث لا يتمتع الفقراء والمهمشون بيسر الوصول إلى منظومة المحاكم. يمكن أن يساعد المدافعون عن الحقوق والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني على تخطي هذه الفجوة.

27. ILO, 1998, p. 21

عادة يعمل أمناء المظالم خارج الجهاز البيروقراطي الرسمي ويؤدون دورا استشاريا، ولا تكون توصياتهم ملزمة مع احترامها بشكل عام. ويتسم عمل أمناء المظالم بالفعالية القصوى عند نشر إجراءات لإحالة الشكاوى إليهم وإجراءات تصعيدها وفهم الجمهور لها.

5.2.2 المراجعات المالية

يمكن أن توفر المراجعات المالية ضبطا للتمويل بهدف تبرير الاستخدام المناسب للتمويل وتحسين الإدارة. وتهدف المراجعة تقليديا إلى ما يلي:

سلامة إجراءات الصرف ونظمها الاحتفاظ بسجلات للحسابات وتحديثها بانتظام وكفاية نظم الرقابة الداخلية فيما يتعلق بالمدفوعات والتفويضات والتسويات والتزام الإنفاق بمخصصات الموازنة.²⁸ وينبغي أن تكون وحدات المراجعة الداخلية والهيئات الإشرافية مستقلة. فهي ترصد الامتثال إلى القوانين وتكافح التدليس في مجال المنح الاجتماعية فضلا عن تحقيقها في قضايا سوء الإدارة المالية أو سوء إدارة الخدمات والأفعال الإجرامية داخل المؤسسات.

وينبغي أن يجري الجهاز الوطني للمحاسبة مراجعات مستقلة للقوائم المالية وقوائم الحسابات الصادرة عن المنظمة. وينبغي إعداد الموازنات السنوية والخطط التنفيذية والتقارير السنوية والقوائم المالية المدققة وتقديمها وفقا للتشريعات السارية. وينبغي استخدام خطط التغطية السنوية بالمراجعة لإعلام المنظمة بجدول التدقيق وضمان إجراء المراجعات بانتظام. ويمكن أيضا إنشاء وحدة داخلية للمراجعة والتدقيق.

5.2.3 المراجعات الاجتماعية

تزايدت شعبية المراجعات الاجتماعية باعتبارها أداة تسمح للمستفيدين والمجتمعات المحلية استعراض تنفيذ البرنامج وتقديم التعقيبات عليه. وعادة تتولى إحدى منظمات المجتمع المدني المحلية إجرائها وتتولى استعراض الالتزام بالعمليات والقواعد الإجرائية واللوائح، ثم تقدم ما توصلت إليه من نتائج من خلال جلسة علنية.²⁹ فعلى سبيل المثال يختص برنامج الأشغال العامة في الهند (البرنامج الوطني للمهاتما غاندي لضمان العمل في الريف) (MGNREGS) قانونا باستخدام المراجعات الاجتماعية، التي استخدمت بنجاح لتحسين تنفيذ البرنامج (انظر الإطار 9).

الإطار 25: المراجعات الاجتماعية في البرنامج الوطني لضمان العمل في الريف في الهند

تشتمل الخطوة الأولى للمراجعة الاجتماعية على إخطار المكتب الفرعي المعني في أحد المراكز بالالتزامات المتعلقة بالحق في الحصول على المعلومات مع طلب الاطلاع غير المقيد على جميع الوثائق الخاصة بالبرنامج الوطني. ويتولى فريق يتألف من مراجعين ومدققين حكوميين ومن المركز تعيين ثم تدريب مراجعين اجتماعيين من القرية فور وصول الفريق إلى المكتب الفرعي في المركز. وفي كل مجلس من مجالس القرية يتحقق فريق المراجعة الاجتماعية من المصروفات الرسمية المرتبطة بالعمالة من خلال زيارة العمال المذكورين في دفاتر مواقع العمل. ثم تعقد جلسة علنية على مستوى القرية بحضور المسؤولين المنفذين لمناقشة ما توصلت إليه المراجعة من نتائج. وفي هذه الجلسة تُقرأ الشكاوى ويتم التحقق من الشهادات ويحصل المسؤولون الذين توجه اتهامات إليهم على فرصة الدفاع عن أنفسهم. وعقب جلسة الاستماع العلنية يصدر تقرير بالقرار الذي يتم اتخاذه تبين فيه المسؤولية عن كل مخالفة وتُنسب إلى أحد الموظفين (أو إلى عدد منهم).

المصدر: *Ayliffe, Aslam and Schjødt (forthcoming)*

5.2.4 أطر النزاهة وحملات مكافحة الغش والتدليس

يمكن فهم التدليس على أنه شكل من أشكال تقديم بيانات كاذبة بخصوص المصالح بغرض الحصول على الاستحقاقات بشكل غير مشروع. وعادة ما يعرف هذا في إطار السلوكيات غير الأخلاقية. وينبغي دمج جهود مكافحة الفساد والتدليس في العمليات على أن تكون من المهام الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة. وقد تشتمل على ما يلي:

- وضع إطار داخلي للنزاهة يستند إلى مبادئ محددة بوضوح مثل الأمانة والعدالة في العمليات والشفافية والمساءلة، ولا بد أن يتوفر هذا الإطار لكل من يهتمون به وأن يكون جزءا إجباري من تدريب الموظفين وتوعيتهم.³⁰
- وضع تدابير وقائية بما في ذلك إصدار بيانات «المبادئ والقيم» ونشرها تنص على سلوكيات متوقعة يسترشد بها الموظفون العموميون في أي نشاط أو دور مهني

30. Public Service Commission, p. 26

28. Bassett, Giannozzi, Pop, and Ringold, 2012, p. 56

29. Subbarao et al., 2012

آليات المساءلة

- المشاركة التي تتخذ أشكالا استباقية تشمل حملات عامة لمكافحة الغش تشارك فيها أطراف فاعلة رفيعة المستوى/مؤيدون مثل مكتب الرئاسة.

وينبغي أن يشتمل كل ما سبق³¹ على ما يلي:

1. وضع معايير أخلاقية واضحة لموظفي القطاع العام
2. تقديم الإرشادات الأخلاقية للموظفين العموميين
3. إعلام الموظفين بحقوقهم وواجباتهم عند اكتشاف المخالفات
4. توضيح الالتزام سياسيا بالسلوكيات الأخلاقية للموظفين العموميين
5. توقع السلوك الأخلاقي والنهوض به على مستوى المديرين
6. تعزيز السلوكيات والممارسات الأخلاقية من خلال سياسات الإدارة وإجراءاتها
7. النهوض بالسلوكيات الأخلاقية من خلال شروط الخدمة العامة والإدارة والموارد البشرية
8. توفير آليات مناسبة للمساءلة
9. النص على عمليات اتخاذ القرار تتسم بالشفافية والانفتاح على الرقابة
10. تحديد المبادئ التوجيهية الواضحة للتعاون فيما بين القطاع العام والقطاع الخاص
11. بيان لزوم معاقبة الأعمال غير المشروعة وحلها من خلال الإجراءات المناسبة

5.2.5 الرقابة على المستوى البرلماني (مثلا لجنة الحسابات العامة/الحكومية)

يجوز تعيين اللجان القطاعية داخل الحكومة للرقابة على الإنفاق وتقديم الخدمة من خلال قطاع الحماية الاجتماعية. ومن الأمثلة المشتركة إنشاء لجنة للحسابات العامة/الحكومية تتحمل مسؤولية الإشراف على الإنفاق الحكومي وضمان كفاءته ونزاهته.

5.2.6 المنظمات غير الحكومية والإعلام: تحفيز الطلب على المساءلة

للمنظمات غير الحكومية والإعلام دور مهم في تيسير الوصول إلى آليات الشكاوى والطعون و«تحفيزها» والاضطلاع بدور رقابي مستقل فضلا عن ضمان حقوق المواطنين في استحقاقاتهم والخدمات الجيدة.

ويمكن أن ترعى منظمات المجتمع المدني وأن تيسر الوصول إلى إجراءات انتصاف من خلال المطالبة الجماعية بالانتصاف، وتقديم المعلومات إلى المواطنين بتوفير المساعدة القانونية ومساعدتهم على الوصول إلى المحاكم وآليات الانتصاف الأخرى.³⁴ ويمكن أيضا أن تؤدي منظمات المجتمع المدني دورا مهما في زيادة «الوعي الحقوقي» لدى الناس الذين يظنون أن لديهم الحق في الحصول على خدمة لائقة أو الراغبين في التقدم بشكوى.³⁵ ويجوز أن تنضم منظمات المجتمع المدني بدورها إلى الحكومات لدعم الرصد التشاركي لبرامجها.

وفي شيلي تؤدي أي منظمة خاصة دورا محوريا في جمع الشكاوى المشتركة ونشرها بشأن الخدمات العامة وإتاحتها للصحفيين والمنظمات غير الحكومية الأخرى. وفي المملكة المتحدة وجمهورية الدومينيكان تمكنت المنظمات غير الحكومية من العمل بنجاح من خلال «تعاقد» الحكومة معها على أداء دورها بكفاءة. وفي منطقة أفريقيا جنوب الصحراء عملت مؤسسة هلب إيج إنترناشونال (Helpage International) في عدد من البلدان لتدعيم رصد الأشخاص المسنين – بما في ذلك الأشخاص المسنين على مستوى القاعدة – لرصد تنفيذ السياسات والخدمات التي تؤثر على حياتهم باستخدام الأدلة للدعوة إلى إحداث التغيير.

31. Pope, 2000, pp. 178

Ackoff, R. L. (1989) “From Data to Wisdom”, Journal of Applied Systems Analysis, Volume 16, p 3-9.

Andrews, M. Pritchett, L. and Woolcock M. (2017) “Building State Capability: Evidence, Analysis, Action, Oxford University Press”. Available at: http://bsc.cid.harvard.edu/files/bsc/files/bsc_book.pdf

Attah, R., Barca, V., MacAuslan, I., Pellerano, L., Ragno, L.P., Riemenschneider, N. and Simon, C. (2015) “How to move beyond the impact evaluation trap? Challenges and solutions for the setting up of comprehensive M&E systems for Social Safety Nets.” Oxford: Oxford Policy Management.

Bamberger M. (1991) “The politics of evaluation in developing countries”, Evaluation and Program Planning.

Bastagli, F., Hagen-Zanker, J., Harman, L., Barca, V., Sturge, G., Tanja, S. and Pellerano, L. (2017) “Cash transfers: what does the evidence say? A rigorous review of programme impact and of the role of design and implementation features”, Overseas Development Institute, London.

Bedi T. et al (2006) “Beyond the Numbers, Understanding the Institutions for Monitoring Poverty Reduction Strategies”, World Bank publication.

Boaz, Ashby and Young, (2002) “Systematic Reviews: What have they got to offer evidence based policy and practice?” ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice: Working Paper 2.

Briceno, B. (2010) “Defining the type of M&E system: Clients, Intended Uses and Actual Utilisation”, Nuts and Bolts of M&E systems special series, N. 2, September.

Chen H.T. (2005) “Practical programme evaluation: assessing and improving planning, interpretation and effectiveness, Sage Publications.

Clarke, A. (1999) Understanding Evaluation In: Evaluation Research, Sage Research Methods.

CLEAR (2013) “Demand and Supply: Monitoring, Evaluation, and Performance Management Information and Services In Anglophone Sub-Saharan Africa A Synthesis of Nine Studies”, the CLEAR Initiative. Available at: https://www.theclearinitiative.org/sites/clearinitiative/files/2016-04/Demand_and_Supply_Anglophone_Africa_2013.pdf

Davies, Nutley, Smith, (2000) “What Works? Evidence-Based Policy and Practice in Public Services”, The Policy Press.

Davis B. (2003) “Innovative Policy Instruments and Evaluation in Rural and Agricultural Development in Latin America and the Caribbean in Current and Emerging Issues for Economic Analysis and Policy Research (CUREMIS), FAO.

Davis, Handa, Hyper, Winder Rossi, Winters and Yablonski, eds. (2016) “From Evidence To Action – The Story of Cash Transfers and Impact Evaluation in Sub-Saharan Africa”, Oxford University Press.

Deaton A. and Cartwright N. (2016), “Understanding and Misunderstanding Randomized Controlled Trials”, NBER Working Paper No. 22595.

Gorgens M., Kusek J.Z. (2009): “Making monitoring and evaluation systems work: a capacity development toolkit”, World Bank publication.

Gosling I. and M. Edwards (1995) “Toolkits: a practical guide to assessment, monitoring, review and evaluation”, Development Manual, Save the Children, UK.

Government of Ghana (2013) “Monitoring and Evaluation Framework and System Document (2013–2016), Livelihood Empowerment against Poverty Programme (LEAP)”, Department of Social Welfare.

Government of Mozambique (2014), “Manual for Monitoring and Evaluation the National Institute of Social Action (INAS) programmes”.

Grosh M. E. et al (2008) “For protection and promotion: the design and implementation of effective safety nets”; The World Bank, Washington, D.C.

Hatry, H. (2010) “Key steps in Designing and Implementing a Monitoring and Evaluation Process”, in World Bank PREM notes, Nuts and Bolts of M&E systems special series, N. 5, December 2010.

Haynes L. et al (2012) “Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials”, UK Cabinet Office, Behavioural Insights Team.

تقدم وسائل الإعلام طريقاً مزدوجاً لتحسين المساءلة عن توفير الحماية الاجتماعية. ويمكن لمقدمي الخدمات استخدام وسائل الإعلام لنشر المعلومات المتعلقة باستحقاقات البرنامج وآليات الشكاوى والطعون القائمة. ويمكن أن تؤدي وسائل الإعلام المستقلة أيضاً وظيفة رقابية مهمة من خلال الإعلان عن أوجه التقصير والشكاوى الأساسية فيما يتعلق بتقديم الخدمة ووضع ضغط عليها لالتصاف لها.

ومع ذلك يمكن أن تضخم وسائل الإعلام من الجوانب الإخبارية للشكاوى والطعون بدلاً من التركيز على ما يهم الصالح العام. ففي البرازيل على سبيل المثال عادةً يتكرر الإعلان عن الحصول على استحقاقات بدون وجه حق ويعتبر الأمر «فضيحة». ويؤدي هذا الأمر جزئياً إلى احتمال تفضيل صناع السياسات ارتكاب أخطاء في «الدمج» بدلاً من الأخطاء في «الاستبعاد» لأنها تجتذب اهتماماً صحفياً أقل.³⁶

5.3 الدروس المستفادة

- أسست معظم البرامج شكلاً من أشكال آليات الشكاوى والطعون على مستوى المجتمع المحلي أو بشكل رسمي أكثر من خلال لجان الحكم والمحاكم وأمناء المظالم. وتؤدي هذه الآلية دوراً مهماً في ضمان مساءلة النظام. ومن آليات المساءلة الأخرى التفتيشات المفاجئة والرقابة والفحص والمراجعات الاجتماعية.
- تؤدي منظومة المساءلة لبرامج الحماية الاجتماعية هدفاً مزدوجاً وهو (أ) ضمان تحسين تقديم الخدمة و(ب) تحسين أثر الحماية الاجتماعية.
- يمكن إعداد مجموعة متنوعة من القياسات الداخلية والخارجية لزيادة المساءلة بشكل عام فيما يتعلق بتقديم الخدمة في قطاع الحماية الاجتماعية بالإضافة إلى وجود منظومة قوية للرصد والتقييم.



لمحة عامة عن المنهج الدراسي

تنظم مجموعة مواد التعلم الأساسية الخاصة ببرنامج ترانسفورم على هيئة قابلة للتعدد

وتعكس لبنات البناء الأساسية لنظام للحماية الاجتماعية شامل ومترابط.

والوحدات التدريبية الخاصة ببرنامج ترانسفورم المتوفرة في الوقت الحالي مدرجة في القائمة الآتي.

ولا تزال الوحدات الأخرى قيد الإعداد وسوف تضاف إلى المنهج.

Legal Frameworks	LEG
Selection & Identification	S&I
Administration and Delivery Systems	ADM
Coordination	COO
Governance, Institutions & Organizational Structure	GOV
Management Information Systems & Approaches to Data Integration	MIS
Financing & Financial Management	FIN
Monitoring and Evaluation	M&E

تتوفر جميع المواد المتعلقة ببرنامج ترانسفورم من خلال الرابط التالي:

<http://socialprotection.org/institutions/transform>

ILO (2012), Recommendation 202 on National Floors of Social Protection.

Kleinfeld, R. (2015), "Improving Development Aid Design and Evaluation: Plan for Sailboats, Not Trains", Carnegie Endowment for International Peace.

Kusek J.D, R. C. Rist (2004) "Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners", World Bank publication.

Kuster C. et al (2011) "Making evaluations matter: A practical guide for evaluators. Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research centre, Wageningen, The Netherlands.

Mackay, K. (2007) "How to build M&E systems to support better government." Washington, DC: World Bank.

OECD (2002), "Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management", available here: <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>.

Palumbo D. (1987) "The Politics of Program Evaluation", American Journal of Evaluation, Vol 09 pp 54-56

Parkhurst (2017) "The Politics of Evidence: From evidence-based policy to the good governance of evidence", Sage Publication.

Patel L. (2011) "Child Support Grants in Successful Social Protection Floor Experiences Volume 18: UNOSSC".

Pellens T. (2007), "Zambia National Social Protection Policy (NSPP) Monitoring and Evaluation (M&E) Framework - Evaluation Plan", report prepared by Oxford Policy Management for the Ministry of Community Development and Social Services, Government of Zambia.

Pritchett, Samji, Hammer (2013) "It's All About Me: Using Structured Experiential Learning ("e") to Crawl the Design Space",

Harvard Kennedy School and Center for Global Development, Faculty Research Working Paper Series.

Rubio, G. (2011) "Results Readiness in Social Protection & Labour Operations: Technical Guidance Notes for Social Safety Nets Task Teams". SP discussion paper, World Bank.

Samson et al (2006) "Designing and Implementing Social Transfer Programmes" Economic Policy Research Institute. Capetown.

Seekings J. (2016) "Affordability and the political economy of social protection in contemporary Africa" CSSR Working Paper No. 389 Centre for Social Science Research.

Segone M. (2008) "Enhancing Evidence Based Policy Making through Country Led Monitoring and Evaluation Systems.", in Countryled monitoring and evaluation systems Better evidence, better policies, better development results, UNICEF.

Seidenfeld D and Sudhanshu Handa (2011) Zambia's Child Grant Program: Baseline Report 28 November, 2011 Final. American Institutes for Research Washington, D.C. USA.

Simon, C. Pellens, T. and Marzi, M. (2016) "Zambia National Social Protection Policy (NSPP) Monitoring and Evaluation (M&E) Framework", report prepared by Oxford Policy Management for the Minstry of Community Development and Social Services, Government of Zambia.

Thome K, Taylor E et al (2016) "The Local Economy Impacts of Social Cash Transfers: A Comparative Analysis of Seven Sub Haran Countries". Food Agriculture Organisation. Rome.

UNDP (2009) "Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results".

UNICEF (2009) "Country-led monitoring and evaluation systems".

Vaessen J. (2010) "Challenges in Impact evaluation of Development Interventions: Opportunities and Limitations for Randomized Experiments." Institute of Development and Policy and Management.

Weiss C. (1993) 'Where Politics and Evaluation Research Meet' Evaluation Practice, Vol 14, No 1, Available at: <http://www.sfu.ca/~palys/Weiss-1973-WherePoliticsAndEvaluationMeet.pdf>.

Weiss Carol (1970) "The Politicisation of Evaluation Research" in Journal of Social Issues 26 (4) 57-86

White H. and Sabarwal S. (2014) "Quasi Experimental Designs" Methodological Briefs Impact Evaluation No 08 UNICEF.

World Bank (2010) "Safety Nets How to, Monitoring and Evaluation", available at: <http://siteresources.worldbank.org/SAFETYNETSANDTRANSFERS/Resources/281945-1291746977764/10-me.pdf>.

WWP (2016) "Bolsa Familia Interfederative Coordination Instruments: the IGD, World Without Poverty Initiative", available at http://wpp.org.br/wp-content/uploads/2016/12/igd_presentation-interfederative-coordination-instruments.pdf.

ما برنامج ترانسفورم؟

ترانسفورم عبارة عن مجموعة مبتكرة من مواد التعلم بشأن إدارة أراضيات الحماية الاجتماعية الوطنية في أفريقيا. والهدف الأساسي من ترانسفورم هو بناء القدرة على التفكير النقدي وتنمية قدرات صناع السياسات والممارسين على المستوى الوطني واللامركزي لتحسين تصميم نظم الحماية الاجتماعية وكفاءتها وفعاليتها. ويهدف برنامج ترانسفورم إلى تقديم معارف رفيعة المستوى تناسب التحديات التي تواجه البلدان في المنطقة بل وتشجع الدارسين على ممارسة القيادة لإحداث التغيير والتحول في نظم الحماية الاجتماعية الوطنية.

لماذا برنامج ترانسفورم تحديدا؟

توجد العديد من المناهج في مجال الحماية الاجتماعية ولذا يمكن الوصول إلى أفكار ومفاهيم ونهج ووسائل أساسية. ومع ذلك فإن المؤسسات والأفراد يعانون من التعقيدات عند إعداد نظاما شاملا وموسعا للحماية الاجتماعية.

ويتطلب هذا التعقيد اعتماد نهج تحويلي عند التدريب وتبادل المعارف. فنقل المعارف لا يكفي لملء الأدمغة. بل يتطلب الأمر من الدارسين التعامل مع أوجه التعقيدات ومحاكاة الإبداع وتقدير التنوع والتفرد والمشاركة بروح الملكية، وكل هذه العناصر على نفس القدر من أهمية المعارف نفسها. وتهدف هذه المجموعة من مواد التعلم إلى تحقيق ذلك بالضبط: ترانسفورم.

حصلت كل المادة العلمية الخاصة ببرنامج ترانسفورم بما في ذلك هذا الدليل على ترخيص بموجب الإصدار الرابع من الرخصة الدولية Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike. للاطلاع على نسخة من هذا الترخيص يرجى زيارة الموقع الآتي: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

يمكن الاتصال بمبادرة ترانسفورم على العنوان الإلكتروني الآتي: transform_socialprotection@ilo.org أو بزيارة الموقع الآتي: <http://socialprotection.org/institutions/transform>



وضع برنامج ترانسفورم بناء على طلب من الاتحاد الأفريقي



Empowered lives.
Resilient nations.



International
Labour
Organization

وهو مبادرة مشتركة فيما بين الوكالات
يدعمها في أفريقيا



EU Social Protection Systems Programme



Rialtas na hÉireann
Government of Ireland

ويمولها



International Training Centre



شركاء

برنامج ترانسفورم