



المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية : الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

أ.د. نواف أبوشماله

دراسات
عالمية

سلسلة دراسات تنموية :

سلسلة تنموية تهدف إلى المساهمة في نشر الوعي بأهم قضايا التنمية عموماً، وتلك المتعلقة بالدول العربية خصوصاً، وذلك بتوفيرها لنصوص المحاضرات، وملخص المناقشات، التي تقدم في لقاءات علمية دورية وغير دورية يقوم بتنظيمها المعهد. ونظراً لحرص المعهد على توسيع قاعدة المستفيدين يقوم بتوزيع إصدارات السلسلة على أكبر عدد ممكن من المؤسسات والأفراد المهتمين بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية، آمليين أن تساهم هذه الإصدارات في دعم الوعي بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية ونشر الآراء المختلفة للتعامل مع تلك القضايا في الدول العربية.

سلسلة دراسات تنموية
المعهد العربي للتخطيط بالكويت

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

إعداد

أ.د. نواف أبوشماله

المحتويات

| | |
|----|--|
| 1 | مقدمة |
| 3 | أولاً: المتابعة والتقييم: المفهوم ومواضع الاتفاق والتمايز |
| 5 | ثانياً: لماذا المتابعة والتقييم؟ - الأهمية والمبررات |
| 7 | ثالثاً: المتابعة والتقييم والعملية التخطيطية |
| | رابعاً: المهام الأساسية والجوانب الإجرائية للمتابعة والتقييم |
| 10 | خلال دورة حياة الخطة |
| 11 | خامساً: مؤشرات قياس الأداء – المعلومات القابلة للقياس |
| 18 | سادساً: مناهج التقييم: الحدودات ومعايير التصنيف |
| | سابعاً: المناهج والممارسات الدولية في التقييم – تجارب من |
| 22 | الميدان |

مقدمة

يتزايد الاهتمام من قبل الباحثين والمعنيين بقضايا التخطيط للتنمية في كافة دول العالم لاسيما الدول النامية ومنها الدول العربية، بالبحث حول أفضل المنهجيات الممكن استخدامها لمتابعة وتقييم خطط التنمية فيها، بما تتضمنه من سياسات وبرامج ومشروعات، وذلك إما لاعتبارات وضغوط داخلية الطابع تتعلق باستيفاء معايير الحوكمة لاسيما المساءلة والشفافية وكذلك للتحقق من صحة مسار التنفيذ والكفاءة والفعالية في توظيف الموارد المتاحة، أو لاعتبارات وضغوط خارجية الطابع تتعلق باستيفاء شروط ومعايير جهات خارجية مثل الدول المانحة والمؤسسات والصناديق الإنمائية والتمويلية، لاسيما ما يتعلق بتعزيز فعالية البرامج التنموية في مقابل المساعدات والمنح الخارجية المقدمة.

كما يدعم ذلك استعادة الزخم حول دور الدولة فيما أصبح يُطلق عليه "الدولة الفعالة" Effective state التي أصبحت ضرورية لتحقيق التنمية المستدامة في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، هذا إضافة لما ولدته العولة من ضغوط كبيرة ومتزايدة على الحكومات والمنظمات في جميع أنحاء العالم لتكون أكثر استجابة لمطالب أصحاب المصلحة في الداخل والخارج internal and external stakeholders ممثلين في الحكومات، والبرلمانات، والمواطنون، والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني والمنظمات الدولية والجهات المانحة، وكل من له اهتمام بتحقيق التنمية القادرة على تلبية استحقاقات التنمية المستدامة وأهدافها السبعة عشر SDGs-2030، والتي تم التعبير عنها من خلال 169 غاية موزعة على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة؛ الاقتصادية والاجتماعية والبيئية تتضمن 213 مؤشر للقياس. ليمثل هذا التحديد الكمي والزمني ضرورة لوجود آلية دورية لمتابعة وتقييم أداء الدول في تلك المؤشرات (UN,2024).

ساهمت جميع تلك الاعتبارات في إعادة الترتيب للأوزان النسبية لعناصر منظومة المتابعة والتقييم، ليتم التركيز الأكبر على مدى تحقق النتائج المرجوة بما يتجاوز الاقتصار

على التحقق من تنفيذ السياسات والمشروعات السابق التخطيط لها، فيما يطلق عليه "نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج Results - Based Monitoring and Evaluation System". والذي جاء مدعوماً باستجابة صانعي السياسات ومتخذي القرار والمسؤولين في الدول عموماً لمطالب أصحاب المصلحة المتزايدة بمدى تحقق النتائج.

هذا وتجدر الإشارة لعدم اقتصار الاهتمام بهذا المنهج على الدول النامية بل أنه يمتد إلى الدول المتقدمة والمنظمات الدولية، حيث الاهتمام للتأكد من ارتباط الأداء بتحقيق النتائج وإنجاز الاهداف المخطط لها، والتي تمثل عملياً التبرير الموضوعي لكل عناصر التكلفة وما تم استخدامه من موارد مالية وبشرية ومؤسسية وزمنية خلال مراحل التنفيذ المختلفة.

يؤكد هذا التمهيد أن تصميم نظام المتابعة والتقييم المستوفي لمتطلبات أصحاب المصلحة داخل أو خارج الدولة يقتضي التخطيط المسبق له - الذي يعتبر جزءاً من عملية التخطيط للتنمية في الدولة - وذلك لضمان استجابته لمتطلبات صانعي القرار على مستوى الدول أو المؤسسات، من خلال تزويدهم المستمر بالمعلومات الدقيقة والموثوقة والشاملة التي تمكن النظام من المساعدة في توجيه الدول والمؤسسات نحو تحقيق النتائج المرجوة.

في ضوء ما سبق يهدف هذا العدد إلى التأصيل المفاهيمي والتطبيقي لعمليتي المتابعة والتقييم، وإظهار ارتباطهما العضوي بالعملية التخطيطية وأنها جزءاً لا يتجزأ من الخطة، يتم التخطيط لهما مسبقاً، والتعامل معهما كنظام قائم بذاته له مدخلاته وعملياته/أنشطته ومخرجاته، وكذلك له محدداته، ومهامه، وأهدافه، ومتطلباته، وذلك سعياً لتعزيز المردود التنموي للخطة التنموية وللإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفعاليتها تجاه تحقيق الأهداف المخططة والطموحات المشروعة للمجتمعات لاسيما في الدول العربية، وذلك بالاستناد إلى عدد من التطبيقات الدولية الرائدة في هذا المجال.

أولاً: المتابعة والتقييم: المفهوم ومواضع الاتفاق والتمايز

رغم الارتباط الوطيد بين مصطلحي المتابعة والتقييم وتلازمهما عند الاستخدام لدى شرائح واسعة من غير المتخصصين، بل لدى البعض من العاملين في الدوائر البحثية والتطبيقية، إلا أن لكل منهما سمات أساسية تميزه عن نظيره، وذلك على مستوى المفهوم والأدوات.

حيث تُعرف المتابعة أو الرصد أو المراقبة Monitoring بأنها: "عملية منظمة ومخططة ومستمرة، تتم بصفة دورية ومنظمة على مدار عمر الخطة/المشروع لجمع المعلومات عن التشغيل والإنجازات والتأثيرات، وإعدادها وتوصيلها إلى الجهات المعنية بغرض مساعدتها على اتخاذ القرارات المناسبة للتنفيذ بكفاءة وتحقيق الأهداف المخططة"، أو بأنها "عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج المنفذة لتحديد مدى توافق سير الأنشطة مع الخطة الموضوعية اعتماداً على مؤشرات الأداء" (UNISDR,2024).

وبذلك تهتم عملية المتابعة بتوفير البيانات والمعلومات بصفة مستمرة حول: الأنشطة المنفذة - زمن التنفيذ - تكلفة الأنشطة المنفذة - الصرف الفعلي - المدخلات المستخدمة - المطابقة للمواصفات الفنية - القوى البشرية - المخرجات والنتائج والآثار المتحققة - مشكلات أو مستجدات ظهرت خلال التنفيذ - الوصول للفئات المستهدفة (IFRC,2002)

في مقابل ذلك يتمحور مفهوم التقييم Evaluating حول كونه: "أحد الممارسات المهمة التي يمكن استخدامها لمعرفة وتحليل أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف المطلوبة" أو بأنه "عملية قياس مدى نجاح خطة/مشروع/برنامج ما في الوصول للأهداف المخطط لها"، أو بكونه "عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعية"، أو بأنه "عملية المقارنة بين الأهداف المخططة أو التي كان يتم السعي لتحقيقها والآثار الفعلية للمشروع"،/ أو بأنه

"نتائج النشاط والأثار المترتبة عليه وفقاً للخطط الاستراتيجية الموضوعة سابقاً، مع الاهتمام بما تم الشروع في إنجازه وبما تم الانتهاء من إنجازه، مع التركيز على كيفية الإنجاز ذاته، بمعنى التركيز على ما تحقق وكيف تحقق؟" (UNISDR,2024).

كذلك يمكن تبين العديد من أوجه التكامل بين المتابعة والتقييم والتي تتمثل أولاً في "التكامل المتسلسل sequential complementarity" حيث يتم متابعة ورصد المعلومات التي تولد بدورها أسئلة يتم الرد عليها لاحقاً عن طريق أساليب التقييم، أو العكس، حيث تؤدي معلومات التقييم إلى ظهور مجالات جديدة لعمليات المتابعة لاحقاً. والثاني هو "تكامل المعلومات information complementarity" حيث يمكن لكل من المتابعة والتقييم استخدام نفس البيانات، ولكنهما يطرحان أسئلة مختلفة ويضعان كذلك تحليلات مختلفة. أما الثالث فيتمثل في "التكامل التفاعلي interactional complementarity" حيث يستخدم المديرون المتابعة والتقييم جنباً إلى جنب للمساعدة في توجيه مبادراتهم. كذلك يمكن بلورة عدد من عناصر التمايز بين عمليتي المتابعة والتقييم والتي يوضحها الجدول التالي (الجدول رقم 1)

الجدول رقم (1): أوجه التباين بين ممارستي المتابعة والتقييم

| المحاور | المتابعة | التقييم |
|-------------------|--|--|
| الغرض | مدى تنفيذ أنشطة الخطة | مدى تحقق أهداف الخطة |
| التوقيت | عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ. | عملية مرحلية تتم في توقيتات بعينها خلال عمر المشروع |
| الجهات المشاركة | أفراد من داخل المؤسسة أو البرنامج أو المشروعات | أفراد من خارج المؤسسة أو البرنامج أو المشروع، مختارين من قبل المخطط أو صانع السياسات أو الجهة الممولة. |
| الاستفادة | صياغة وتنفيذ السياسات العامة وإدارة موارد المشروع | صياغة وتقويم وتحسين الخطط والسياسات التخطيطية لمشروعات مماثلة وكذلك لمشروعات جديدة. |
| العلاقة المتبادلة | توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن التنفيذ والنتائج والمخرجات المحققة | يقترح التقييم أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة |

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مصادر متنوعة.

ثانياً: لماذا المتابعة والتقييم؟ - الأهمية والمبررات

ترتبط المبررات الموضوعية لتبني الدول والمؤسسات العامة لأنظمة المتابعة والتقييم وبخاصة في الدول النامية ومنها الدول العربية، بما شهده ويشهده الواقع من إخفاق الحكومات ومؤسسات الدولة في تلبية الاستحقاقات التنموية للمواطنين، حتى وصل الأمر إلى عدم كفاية حجم ونوعية السلع العامة في تلك الدول لاسيما في مجالات الصحة، والتعليم، والطرق، والمرافق الأساسية وغيرها . World Bank,1997 . (UNISDR,2024).

عموماً يمكن إبراز أهم مبررات تبني أنظمة المتابعة والتقييم في تدعيم القدرة على تحديد مستوى إنجاز أهداف الخطة، وتحليل مدى فعالية السياسات والبرامج والمشروعات المختارة من أجل تحقيق أهداف الخطة، وتوفير قاعدة موضوعية وعلمية لتطوير ومراجعة الخطط المستقبلية على كلا المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.

يدل واقع الممارسة أن غياب أنظمة المتابعة والتقييم يلقي بأعباء ومخاطر كبيرة على كاهل الدول والحكومات، ممثلة في وجود مشروعات لا تحقق الآثار المستهدفة منها، أو هدر للموارد نتيجة استخدامها في مشروعات لا تحقق الأهداف المرجوة للخطة، أو ضعف في الأداء والانتاجية، أو عدم ضمان لاستمرارية المشروعات وتأثيراتها، أو صعوبة في الوصول لأهداف المشروعات في الوقت المحدد، هذا إضافة إلى صعوبة التعرف على المشاكل والعقبات التي قد تواجهها المشروعات أثناء عملية التنفيذ وأسبابها وبالتالي عدم القدرة علي حلها (IFRC,2002)

في ضوء ذلك يمكن بلورة المكاسب أو المزايا التي تترتب على وجود نظام فاعل للمتابعة والتقييم في عديد من الجوانب أبرزها: رصد مواطن الضعف والاختلال ومن ثم القدرة على تعديل وتقويم المسار أولاً بأول، والتأكد من الكفاءة ومدى حسن استخدام وتوظيف الموارد المتاحة من مال ووقت ومعدّات وغير ذلك، والتأكد من الفعالية ومدى بلوغ البرنامج أو المشروع التنموي أهدافه المحددة الموضوعية، وتزويد التغذية

الراجعة بشكل مستمر من أجل تحقيق الأهداف المخططة، بما قد يتضمنه هذا من تحديد التعديلات المطلوب إجراؤها على الخطة، والإدراك المبكر للمشاكل واقتراح الحلول الممكنة لها، ورصد التقدم المحقق باستمرار، والتحفيز على التصرف والاستخدام الكفاء للمعلومات المتوفرة، والتوثيق لمراحل تنفيذ المشروع، والتأكد من سلامة وموضوعية الخطط الموضوعية لاسيما حين تظهر المتابعة لمعطيات وظروف الواقع وعدم دقة الخطط الموضوعية. من ثم توفر عمليات المتابعة والتقييم المعلومات المطلوبة لإجراء التعديلات او التغييرات الضرورية في الاستراتيجيات أو الخطط، وتدعيم التعلم من خبرة عملية واقعية سابقة، وتحسين تقديم الخدمات سواء لذات المشروع في مراحل تنفيذه اللاحقة، أو للمشروعات الأخرى المماثلة له في المستقبل. بمعنى دعم كفاءة إعداد الخطط المستقبلية، وتدعيم قيمة المشاركة، من خلال إطلاع المستفيدين من المشروع/البرنامج على مستجدات/نتائج العمل، وهو ما يدعم تحقيق الأهداف ويشجع على استمرارية المشروع بالنظر إلى دور قيمة المشاركة في تدعيم الاستمرارية لأنها تعمل على توزيع ملكية المشروع بين المسؤولين والمستفيدين، ما يولد حرصا والتزاما اعلى من الجميع تجاه المشروع ونجاحه فيما يطلق عليه "ملكية التغيير كضمان لإحداث التغيير"، هذا إضافة إلى ضمان اتخاذ القرارات الصحيحة، وكذلك القدرة على تفسيرها او الدفاع عنها.، (الشكل رقم1)

(United Nations Development Group,2017).

الشكل رقم (1): المناقح والمكاسب المترتبة على وجود نظام للمتابعة والتقييم

| | | | |
|--|------------------------------|--|--|
| التأكد من المخرجات | التأكد من الكفاءة | التأكد من المعالية | رصد مواطن الضعف |
| رصد التقدم المحقق باستمرار. | تزويد التغذية الراجعة | الإدراك المبكر للمشاكل | التأكد من الأثر |
| تدعيم قيمة التعلم | التوثيق لمراحل تنفيذ المشروع | التأكد من سلامة وموضوعية الخطط الموضوعية | التحفيز على الاستخدام الكفاء للمعلومات |
| قد تكون "المتابعة والتقييم" مطلوبا للجهات المانحة. | تدعيم قيمة المشاركة. | | |

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مصادر متنوعة.

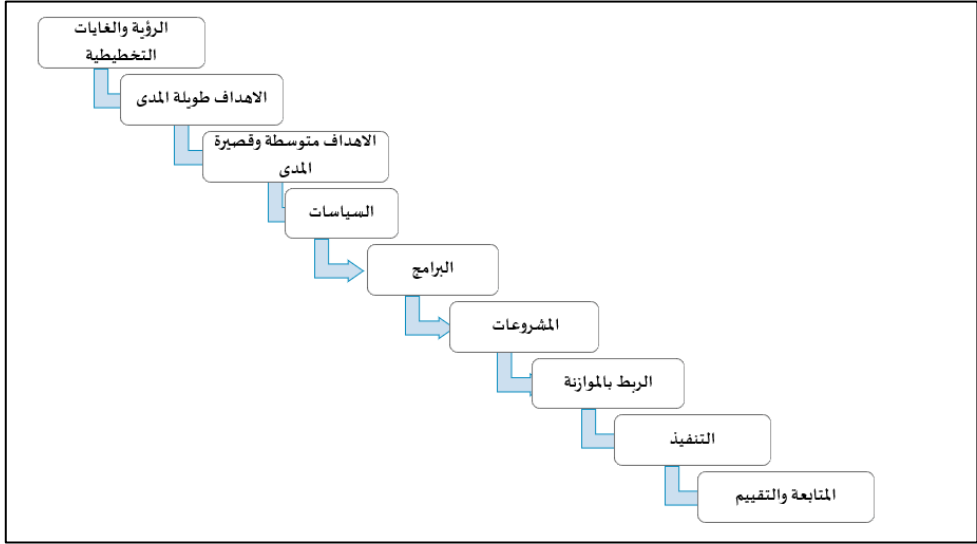
كما قد تكون "المتابعة والتقييم" متطلبا أساسيا لبعض الجهات المانحة، وهي كذلك توفر الإجابة على التساؤل التنموي الهام "هل تحقق فرقا؟" من خلال توضيح الأثر ومدى نجاح الخطة/المشروع في معالجة المشكلة الأساسية، وما إذا كانت الأمور قد تحسنت أم ساءت أم لم تتغير

ثالثاً: المتابعة والتقييم والعملية التخطيطية

كثيراً ما يتم التساؤل حول توقيت الشروع في الاعداد والتصميم لمنظومة المتابعة والتقييم وعناصرها والمهام المطلوبة منها، ومن هم القائمين على هذا الامر وكذلك المشاركين فيه، إلى غير ذلك من تساؤلات.

تجدر الإشارة في هذا الصدد أن عملية المتابعة والتقييم هي جزء من العملية التخطيطية على مستوى الدول، يتم التخطيط لها قبل وقت طويل من الشروع في تنفيذ خطط التنمية وما تتضمنه من سياسات وبرامج ومشروعات. كما يوضح ذلك الشكل التالي الذي يبرز تسلسل العملية التخطيطية بدءاً من إجراء النقاشات الموسعة والمتخصصة لتشخيص الوضع الراهن وتحديد خطوط الأساس في مختلف أبعاد التنمية للتمكن من صياغة وإقرار الرؤية والغايات التخطيطية، التي تترجم عملياً إلى مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، التي تترجم إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ثم يتم صياغة وإقرار حزم من السياسات والبرامج والمشروعات القادرة على تحقيق تلك الاهداف وربطها بالموازنة، وصولاً لأساليب متابعة وتقييم كل ما سبق ومؤشرات القياس المناسبة لذلك KPIs ، مع وجود نظام فعال للتغذية الراجعة Feedback (الشكل رقم 2).

الشكل رقم (2): المتابعة والتقييم ضمن العملية التخطيطية



المصدر: أبو شمالة، 2022.

هذا وتبدأ خطوات التخطيط لعمليات المتابعة والتقييم بوضع الإطار العام لتلك العمليات قبل فترة طويلة من بدء تنفيذ أي خطة تنموية؛ حيث يتم وضع أو صياغة المؤشرات التي تشكل الإطار العام لنظام المتابعة والتقييم، هذه المؤشرات تتولي تحديد ما يلي: ما الذي نريد أن نعرفه؟ ما أنواع المعلومات التي نحتاجها؟ كيف نحصل على هذه المعلومات؟ من ينبغي أن يشارك في جمع المعلومات؟

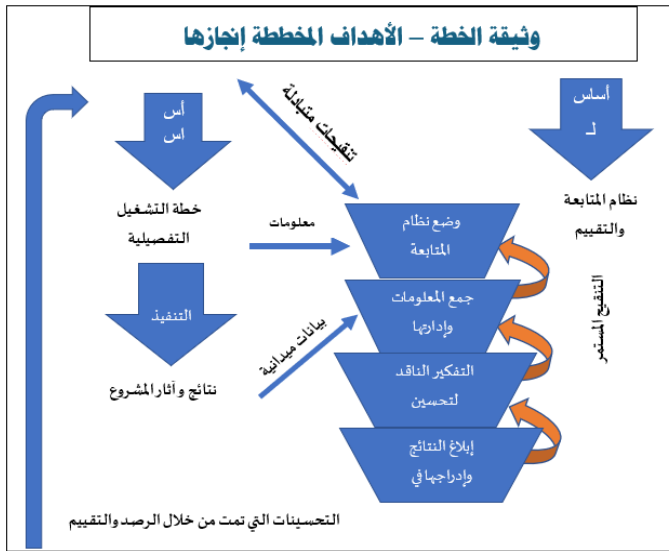
ترتبط الإجابات على الأسئلة السابقة بشكل كبير بالأهداف الرئيسية للخطة، أو للسياسة، أو للبرنامج، أو للمشروع. فمثلاً في نطاق العمل التنموي، الذي يستهدف المواطنين، لا بد من التأكد من عدد من القضايا الحيوية بما يتطلبه ذلك من توفير المعلومات الخاصة بها، مثل: مدى وصول الخدمات للفئات المستهدفة، فقد يتم تنفيذ المشروع ويتم إنتاج المخرجات المخطط لها، ولكن دون وصول لهذه المخرجات إلى الفئات المستهدفة وفق الخطة (مثل لسياسات وبرامج الدعم لمواجهة الفقر). وكذلك معلومات

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

حول أثر هذه الخدمات على هذه الفئات؟ وهل تحقق بالفعل الهدف المرجو؟ فقد تصل الخدمة أو المخرجات إلى المستهدفين، دون معالجة المشكلة الحقيقية (فقد يصل الدعم، ولكن يظل الفقر والحاجة)، هذا إضافة إلى معلومات حول مدى كفاءة استخدام الموارد؟ وهل تم استخدامها على النحو الأمثل؟ كذلك يجب أن نقرر فيما إذا كنا نريد معرفة الآلية التي يجري فيها أو يتم فيها العمل (العمليات)، أم أننا مهتمون أكثر بالمنتجات النهائية لهذا العمل (المخرجات/النتائج)، أم أننا مهتمون بالآتين معاً (United Nations Development Group,2017).

وفيما يلي توضيح للعلاقة القائمة والمستمرة بين نظام المتابعة والتقييم وثيقة الخطة أو الاستراتيجية الموضوعة للوصول لأهداف بعينها، حيث يظهر الشكل التالي أن وثيقة الخطة هي الأساس الذي يتم الاستناد إليه في تصميم نظام المتابعة والتقييم وكذلك الخطط التفصيلية أو التشغيلية، كما أن الخطة ذاتها قد تكون عرضة للتعديل بناءً على مخرجات نظام المتابعة والتقييم ذاته (الشكل رقم 3).

الشكل رقم (3) ارتباط بناء منظومة المتابعة والتقييم بوثيقة الخطة



المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مصادر متنوعة.

رابعاً: المهام الأساسية والجوانب الإجرائية للمتابعة والتقييم خلال دورة حياة الخطة

يركز هذا الجزء من الورقة على تصميم نظام المتابعة والتقييم من خلال تحديد الجوانب الإجرائية والمهام المتوقعة إنجازها خلال المراحل المختلفة للخطة، بدءاً من مرحلة ما قبل التنفيذ أو الشروع في التنفيذ وصولاً لمرحلة التنفيذ والانهاء، كما يوضح ذلك الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2) المهام الأساسية والاجراءات المطلوب إنجازها لمنظومة المتابعة والتقييم خلال مراحل العملية التخطيطية

| المرحلة التخطيطية | المهام الإجرائية |
|-------------------------------|--|
| مرحلة التصميم المبكر | <ul style="list-style-type: none"> • تحديد نطاق وغاية نظام المتابعة والتقييم. • توضيح أسئلة الأداء والمؤشرات الأساسية وآليات المتابعة ذات الصلة. • تحديد الترتيبات التنظيمية للمتابعة والتقييم. • تحديد اختصاصات موظفي المتابعة والتقييم. • وضع ميزانية إرشادية للمتابعة والتقييم. • توثيق كل ما سبق في إطار "نظام المتابعة والتقييم للخطة". |
| البداية قبل الشروع في التنفيذ | <ul style="list-style-type: none"> • مراجعة وتنقيح القضايا المتعلقة بالأداء ومؤشراته وآليات المتابعة وذلك بعد استعراض المشروعات المخططة. • تنظيم عملية التدريب وبناء القدرات مع الموظفين والشركاء الذين يحتمل مشاركتهم في المتابعة والتقييم. • التأكد من توفر الدراسات المتعلقة بخط الأساس. • إعداد دليل لتنفيذ المشروع بالاشتراك مع الموظفين الرئيسيين. |
| البداية بعد الشروع في التنفيذ | <ul style="list-style-type: none"> • استعراض تصميم المشروع فيما يختص بالمتابعة والتقييم مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. • وضع خطة تفصيلية للمتابعة والتقييم. • تهيئة الظروف والقدرات اللازمة لتنفيذ ونجاح نظام المتابعة والتقييم. |

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

| المرحلة التخطيطية | المهام الإجرائية |
|---------------------|---|
| التنفيذ الرئيسي | <ul style="list-style-type: none"> التأكد من توفير الاحتياجات اللازمة للإدارة والمخططين من المعلومات. تنسيق عمليات جمع المعلومات وإدارتها. تنظيم جمع المعلومات وإبلاغها بالطرق الرسمية وغير الرسمية وفق الضرورة. تنظيم وتنسيق عقد اجتماعات وعمليات الاستعراض المنتظمة مع جميع القائمين بالتنفيذ. الإعداد لبعثات الإشراف والزيارات الميدانية. الإعداد للاستعراض السنوي للمشروعات المنفذة. إجراء الدراسات المركزة للقضايا أو المسائل الطارئة أو الحيوية. إبلاغ النتائج إلى أصحاب المصلحة. إعداد التقارير المرحلية. |
| استعراض منتصف المدة | <ul style="list-style-type: none"> جمع المعلومات اللازمة لاستعراض منتصف المدة. تنظيم عملية الاستعراض الداخلية للإعداد لعملية الاستعراض الخارجية. تأمين عملية الاستجابة المتعلقة بالمعلومات الراجعة لاستعراض منتصف المدة. تعديل نظام المتابعة والتقييم وفق محتويات المعلومات الراجعة وذلك حسب الاقتضاء. |
| الانتهاء من المشروع | <ul style="list-style-type: none"> تقدير ما يستطيع المنفذون عمله لإدامة الأثر وإدامة نتائج المتابعة والتقييم، والعمل على تنفيذ الأفكار والتحسينات التي تم التوصل إليها. تنظيم حلقات العمل والقيام بإجراء الدراسات الميدانية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتقييم آثار المشروع. تحديد أهم الدروس المستخلصة للاستفادة منها في المرحلة التالية أو المشاريع التالية أو فهما معا. |

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مصادر متنوعة.

خامساً: مؤشرات قياس الأداء – المعلومات القابلة للقياس

يمكن تعريف مؤشرات قياس الاداء KPIs – Key Performance Indicators

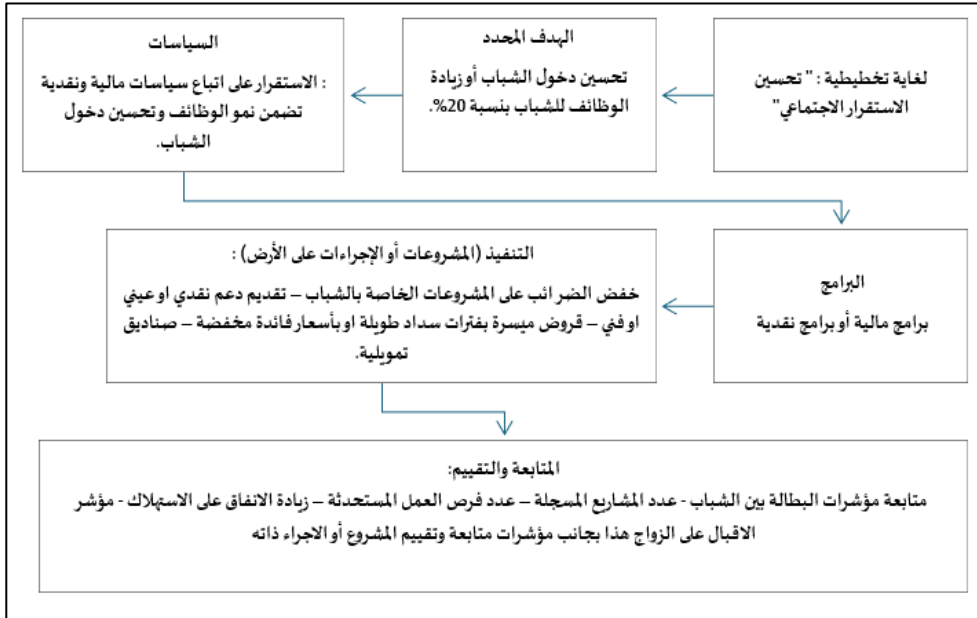
بأنها المعلومات القابلة للقياس بدقة، والتي تساعد في التعرف على وجود ظاهرة "متغير"

في الواقع، وتمكن من معرفة تطور هذا المتغير. وهي عبارة عن مقاييس لمدخلات Inputs- والإجراءات Processing or Procedures – والمخرجات Outputs – والنتائج أو الحصائل Outcomes – والأثر Impacts ، تساعد في معرفة النتائج المحققة والتقدم المحرز، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الاداء (ILO,2015) (الاطار رقم 1) .

إطار (1) نموذج تطبيقي حول ارتباط منظومة المتابعة والتقييم بالعملية التخطيطية

سعيًا لتوضيح الارتباط الموضوعي بين المتابعة والتقييم وسائر عناصر العملية التخطيطية بدءاً من الغاية التخطيطية (وصفية الطابع)، مروراً بالأهداف الكمية القابلة للقياس (متوسطة وقصيرة الاجل) ووصولاً لدور المتابعة والتقييم يمكن تأمل المثال التالي الذي يوطد لتلك العلاقة ضمن مسار متسلسل (الشكل رقم 4)

الشكل رقم (4): حالة تطبيقية: المتابعة والتقييم ضمن عملية التخطيط وخطط التنمية



المصدر: إعداد الباحث.

1.5 محددات وخطوات صياغة مؤشرات قياس الأداء

هناك ثلاث محددات أساسية لصياغة المؤشرات المستخدمة في عمليتي المتابعة والتقييم، وهي: الموازنة أو التكاليف المقدرة، والمهارات المطلوبة، والوقت المتاح. فإعداد مثل هذه المؤشرات يمكن أن يكون ذو تكلفة مرتفعة أو منخفضة وذلك حسب عدد المؤشرات ونوعيتها ومدى تعقد المعلومات والبيانات التي تتطلبها، كما قد تتطلب بعض المؤشرات مهارات خاصة أو متقدمة في عملية جمع وتحليل البيانات، كذلك يتحدد الأمر بالوقت المتاح الذي يتحدد بدوره بمدى عمق واتساع نطاق عملية المتابعة والتقييم ذاتها وكذلك تبعاً لمستوى وحجم "التشاركية"، لتحديد الإجراءات المستخدمة والمؤشرات المطلوب إعدادها.

ووفقاً للممارسات القائمة تتم عادةً صياغة المؤشرات من خلال خمس خطوات أساسية: في الخطوة الأولى يتم "تحديد المشكلة محل المعالجة" وما إذا كانت ترتبط بأوضاع اقتصادية، أو اجتماعية، أو بيئية، أو سياسية، أو مؤسسية أو تتعلق مثلاً بقضايا تنظيمية أو فنية أو مالية... الخ). وفي الخطوة الثانية "يتم السعي لاقتراح رؤية وتصور حول كيفية إظهار المؤشرات لتكون ذات دلالة" وذلك للتأكد من قدرة المؤشر على أن يعكس مدى تحقق الأهداف المخططة، فإذا كان الاهتمام بالتعليم العام مثلاً، فيمكن استخدام مؤشرات مثل: هل تحسن معدل القيد الإجمالي؟ أو القيد الصافي، أو هل تحسنت نوعية مخرجات العملية التعليمية؟ وهكذا. في حين تركز الخطوة الثالثة على "اقتراح ووضع مؤشرات توضح سير العمليات وواقع الممارسة" فطبقاً للمثال السابق يمكن متابعة تطوير قطاع التعليم من خلال رصد زيادة أعداد المدرسين، زيادة عدد المدارس والفصول المدرسية، تحسين منظومة الحوافز للعاملين بالقطاع التعليمي، تراجع نسب التسرب، تراجع الكثافة الطلابية، تحسن معدل الطلاب للمعلمين، وهكذا. وفي الخطوة الرابعة يتم "اقتراح ووضع مؤشرات توضح سير الفعالية" على سبيل المثال، إذا كان الهدف زيادة معدل النجاح في المدارس الثانوية عن طريق رفع مستوى المعلمين، يلزم وضع مؤشرات توضح النسب الحالية والنسب السابقة لمستويات المعلمين. وفي الخطوة الخامسة

يتم "اقتراح ووضع مؤشرات توضح سير الكفاءة" حيث يمكن وضع مؤشرات توضح استخدامات الموارد الموجهة مثل: معدلات تنفيذ البرامج المقررة – تنفيذ الساعات المحددة – تنفيذ الزيارات المبرمجة – تشغيل العمالة الموظفة...).

2.5 أنواع المعلومات المستخدمة في نظام المتابعة والتقييم

قد تكون المعلومات المستخدمة لأغراض المتابعة والتقييم كمية الطابع Quantitative (قيمة مطلقة أو نسبة أو معدل) أو كيفية الطابع Qualitative (وصفية أو نوعية).

تقوم المعلومات الكمية بتوفير إجابات على أسئلة الكم والعدد والنسب، مثل: عدد العاطلين عن العمل، نسبة البطالة، عدد الأطفال المصابين بمرض معين، معدل وفيات الاطفال دون سن الخامسة، معدل النمو الاقتصادي، العجز في الموازنة كقيمة أو كنسبة للنتائج المحلي الإجمالي، الخ، بمعنى أنها أداة قياس كمي محددة كأعداد، أو كميات، أو أحجام، أو أوزان، أو نسب، أو معدلات نسبية مئوية مثل مؤشر "نسبة الأسر التي لديها طفل واحد لإجمالي الأسر %، أو معدلات نسبية قياسية مثل مؤشر "طبيب لكل 1000 نسمة".

في المقابل تعتمد المعلومات الكيفية أو الوصفية على التوصيف لظواهر أو لحالات بعينها. ويمكن الحصول عليها من خلال الملاحظة أو عبر طرح الأسئلة، مثل ظواهر: رضا المواطن، جودة الخدمة المقدمة، الرضي الوظيفي، شعور الناس حيال حالة معيّنة، وهكذا.

هذا وفي الوقت الذي يجد البعض المعلومات الكمية الطابع أكثر موضوعية واعتمادية ومصداقية من نظيرتها الكيفية الطابع، إلا أن المؤكد أن المعلومات الكمية تتطلب الكثير من التفسير لتصبح ذات معنى، فقد تكون هناك بيانات إحصائية حول تضاعف النمو الاقتصادي، ولكن المعلومات الوصفية قد تظهر أن قيام حروب أو صراعات دولية قد أدى لارتفاع أسعار الصادرات، ما أدى لتضاعف النمو (معلومة

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

تفسيرية) وهو الامر الذي يوفر فهماً أفضل حول اسباب تحقق الاهداف ومدى ارتباطه بجهود الخطة وبرامجها ومشروعاتها (ILO,2015).

بشكل عام يستوجب بناء منظومة فاعلة "للمتابعة والتقييم" مزيجاً من المعلومات الكمية والنوعية لتوفير الشمول والقدرة على التفسير الموضوعي للنتائج.

3.5 أساليب وطرق جمع المعلومات

بعد معرفة الاحتياجات من المعلومات المطلوبة لإعداد المؤشرات، من المهم معرفة: ما هي المعلومات المتوفرة وكيف سيتم الحصول على المعلومات غير المتوفرة، لأن عملية جمع المعلومات تتطلب جهداً، وعملاً، ومالاً، ووقتاً. كما يجب الاتفاق على الطرق التي سيتم بها جمع هذه المعلومات، نظراً لتعدددها ومن ثم اختلاف كلفة كل منها. فبالنسبة لحالة المعلومات الكيفية أو الوصفية يتم اللجوء لعدد من الطرق مثل: دراسات الحالة، الملاحظات، تسجيل الأحداث الهامة، تشكيل مجموعات عمل بؤرية. وبالنسبة لحالة المعلومات الكمية، يتم اللجوء لطرق مثل: المسوحات الشاملة، والاحصاءات الرسمية. فمتابعة ظاهرة مثل ظاهرة الفساد: يتطلب قياس انطباعات وتقييمات المواطنين، ومتابعة ظاهرة مثل الحريات المدنية او السياسية يتطلب تقييمات المواطنين والأحزاب والنقابات والاتحادات ومؤسسات المجتمع المدني. أما متابعة ظاهرة مثل التقدم الاقتصادي فيتطلب معرفة معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، أو متوسط نصيب الفرد من الناتج ومعدل نموه، ومتابعة ظاهرة مثل التقدم الصناعي قد يتطلب معرفة معدل تغطية الصادرات السلعية للواردات السلعية... وهكذا (ILO,2015).

في ضوء تلك الأهمية العالية للمعلومات ودورها الجوهرى كأساس لبناء المؤشرات ومسار عمليات المتابعة والتقييم، وما يترتب عليها من قرارات تصحيحية (إدارية وتنظيمية ومالية)، فإن الأمر يستلزم ضمان كفاءة عملية جمع المعلومات، وهو ما يمكن عمله من خلال التالي: التحضير الجيد لصياغة الشكل العام للجداول اللازمة لجمع البيانات والمعلومات الكمية والكيفية،. تحديد الطريقة التي سيتم فيها تجميع المعلومات وتنقيتها

(النواقص، أو غير المؤلف)، تحليل المعلومات،، تحديد الطريقة التي سيتم بها حفظ المعلومات (نسخ ورقية - نسخ الكترونية - كلا النوعان)،، تحديد الطريقة أو الآلية او الخطوات التي سيتم بها إعداد التقارير الخاصة بالنتائج. كما لا يمكن التعرض لموضوع جمع البيانات والمعلومات دون التعرض لآلية أو منهجية خط الأساس (Baselines)، والتي تعني البيانات والمعلومات الخاصة بحالة محددة قبل بداية تنفيذ الخطة (الوضع قبل التدخل)، بمعنى أن بيانات خط الأساس هي المعلومات التي يركز عليها تحليل المشكلة. حيث إنه من الصعب جداً قياس أثر الخطة، إذا كان هناك جهل بكيف كان الوضع عند البدء (ILO,2015).

وتتمثل أهم مصادر المعلومات في: المقابلات الشخصية؛ الخبراء والمستشارين الخارجيين؛ الاستبيانات؛ مجموعات التركيز/ورش العمل؛ لقاءات مجتمعية؛ تقارير العاملين الميدانيين؛ الوسائل البصرية ... وغيرها. وأياً كانت الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات أو المعلومات، فإنه يجب أن تتوافر فيها المعايير التالية: البساطة؛ العملية؛ الموضوعية؛ الموثوقية. ويلخّص الجدول التالي طبيعة كل من تلك المصادر والفائدة المتوقعة منها (الجدول رقم 3).

الجدول رقم (3): نماذج حول أهم مصادر المعلومات والآليات الممكنة الاستعانة بها في عملية التقييم

| الأداة | التوصيف | المزايا والفوائد المتوقعة |
|-----------|--|--|
| المقابلات | تشمل طرح أسئلة محدّدة بهدف الحصول على معلومات تمكّن من بناء وقياس المؤشّرات، قد تكون الأسئلة مفتوحة أو محسومة النهايات (أي بـ "نعم" أو "لا") | يمكن استخدامها تقريباً مع أي شخص له علاقة انخراط بالمشروع. يمكن القيام بها شخصياً أو هاتفياً أو حتى بواسطة البريد الإلكتروني. تتسم بالمرونة العالية، ولكنها تتطلب مهارات خاصة لدى من يجري المقابلة |

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

| الأداة | التوصيف | المزايا والفوائد المتوقعة |
|---------------------------------|---|--|
| مقابلات مع الخبراء والاستشاريين | إجراء مقابلات مع خبراء ومتخصصين في مجال الظاهرة محل الاهتمام لتوفير معلومات أكثر | بالنظر لكون هؤلاء الخبراء - في الأغلب - من خارج الخطة أو الوزارة أو المشروع، يمكنهم أن يطرحوا أفكاراً موضوعية مفيدة |
| الاستبيانات | صياغة مجموعة من الأسئلة المكتوبة ترمي إلى الحصول على ردود مكتوبة، وعند تحليلها توفر معلومات يمكن قياسها. | تصلح للتعامل مع الحالات التي تتوفر فيها بيانات كمية يعتد بها. ولكنها تتطلب قدرات عالية في تصميم الاستمارة وتحليل نتائجها، كما انها قد تعاني من عدم وضوحها ومن ثم اجاباتها بشكل غير دقيق من جانب الفئة المعنية. |
| مجموعات التركيز | تجري المقابلة في فريق تركيز مع مجموعة من نحو 6 إلى 12 شخصاً معاً من قبل محاور ماهر وعلى أساس جدول مقابلة منظم بعناية. وترتكز الأسئلة على موضوع أو قضية معينين | يمكن أن تكون وسيلة مفيدة للحصول على آراء من عينة كبيرة من المواطنين |
| اللقاءات المجتمعية | يتم فيها جمع مجموعة كبيرة نسبياً من المستفيدين، توجه إهم عدد من الأسئلة حول المشكلات والحالات المطروحة وذلك للمساهمة في وضع مقياس مناسب للمؤشرات | اللقاءات المجتمعية مفيدة للحصول على استجابة واسعة من الناس عن قضايا محدّدة. وهي، أيضاً، طريقة لإشراك المستفيدين في عملية التقييم، وتعطيهم الإحساس بملكية هذه العملية |
| تقارير العاملين الميدانيين | نماذج مهيكله لوضع التقارير تضمن طرح الأسئلة ذات الصلة بالمؤشرات، وتسجيل الملاحظات والمُعايَنتات عن كل زيارة | تتسم بالمرونة، وانخفاض الكلفة، ولا تستغرق وقتاً طويلاً |

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مصادر متنوعة.

في ضوء ما سبق تظهر حيوية وجود قواعد بيانات حديثة ومتكاملة للتخطيط لعملية التنمية عموماً ولفاعلية منظومة المتابعة والتقييم خاصة، حيث تمثل تلك البيانات المادة الخام لبناء المؤشرات التي تُمكن بدورها من تحديد خطوط الأساس وكذلك من التحديد الدقيق والمعبر عن واقع ووتيرة الإنجاز خلال فترة تنفيذ الخطة. تجدر الإشارة لمعاناة معظم الدول العربية من ندرة أو عدم كفاية فيما يتعلق بوفرة وحداثة البيانات والمعلومات، ويكفي للتدليل فقد الاشارة إلى أنه ضمن أكثر من 230 مؤشر رئيسي للأداء KPIs مطلوبة لمتابعة وتقييم الإنجاز المحقق في أجندة التنمية المستدامة SDGs-2030، لا يتوفر في الدول العربية (في المتوسط) سوى 40% من تلك المؤشرات. الامر الذي يتطلب تعزيز استقلالية وفعالية وقدرات وإمكانات أجهزة ومراكز الاحصاء في الدول العربية بما يضمن توفير المعلومات والمؤشرات المطلوبة في التوقيت المحدد وبالجودة اللازمة (UN,2024).

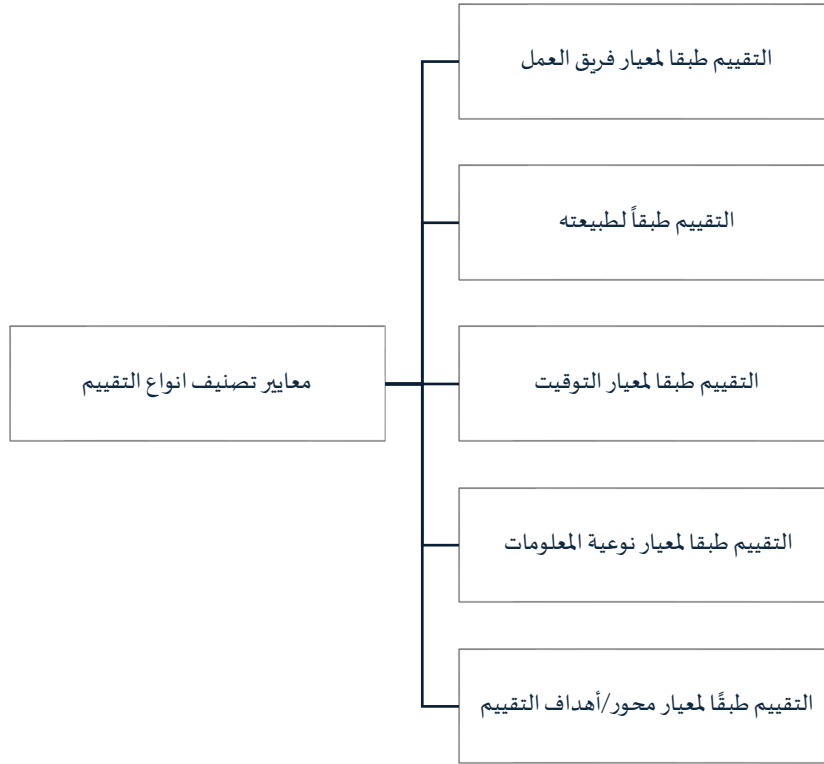
سادساً: مناهج التقييم: الحدودات ومعايير التصنيف

يبرز الواقع وجود عدد واسع من المنهجيات المستخدمة في التقييم، والتي يتمتع كل منها بعدد من المزايا وأيضاً العيوب، لتكون مهمة الحكومات أو المؤسسات المفاضلة والاختيار بين تلك المنهجيات لانتقاء وتبني المنهجية التي تلي احتياجاتها. كما يمكن تبني أكثر من منهجية في ذات الوقت حيث يمكن لبعض هذه المناهج أن يكمل أحدها الآخر، أو أن يعمل مستقلاً (ILO,2015).

عموماً يتوقف اختيار ما هو ملائم استناداً إلى: سرعة ومرونة الاحتياج لنتائج التقييم والمعلومات التي يعتمد عليها - الموازنة المقدره أو التكلفة المتوقعة - المهارات المطلوبة - طبيعة وأولويات أصحاب المصلحة المهتمين بنتائج المتابعة والتقييم - الاستخدامات التي من أجلها يُزمع إجراء المتابعة والتقييم (محلي/دولي/رقابي). وفيما يلي عرض لاهم معايير تصنيف مناهج التقييم (الشكل رقم 5).

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

الشكل رقم (5): معايير التمييز بين مناهج التقييم



المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مصادر متنوعة.

وفيما يلي عرض أكثر تفصيلاً لتلك المعايير وما تتضمنه من مناهج مختلفة

للتقييم:

• التقييم طبقاً لمعيار فريق العمل

استناداً لهذا المعيار قد يكون التقييم "داخلياً" من داخل المشروع أو المؤسسة أو القطاع، أو يكون "خارجياً" من خارج المشروع أو المؤسسة أو القطاع، أو يكون "تشاركياً" وهو تقييم داخلي يتم الاستعانة فيه بأحد الخبراء أو المتخصصين من الخارج، أو يكون "تأثيرياً" وهو تقييم خارجي يتم تدعيمه بأحد المشاركين من داخل المشروع أو المؤسسة.

• التقييم طبقاً لطبيعته

وفقاً لهذا المعيار قد يكون التقييم "استخلاصياً Summative" حيث يتم الاستناد فيه على استخلاص الدروس المستفادة من خطط أو مشروعات تم الانتهاء منها، أو يكون "تكوينياً Formative"، أي أنه يحدث خلال مدة حياة الخطة أو المشروع، وذلك بقصد تحسين الخطة أو طرق العمل، أو الأداء(OECD,2021).

• التقييم طبقاً لمعيار التوقيت

وفقاً لهذا المعيار قد يكون التقييم "قبلياً" حيث يتم التقييم قبل بدء التنفيذ كما هو الحال في دراسات الجدوى وتقييم الآثار البيئية المتوقعة للمشروعات وهكذا، أو يكون "مرحلياً" حيث يتم التقييم بشكل دوري أو ربع سنوي، وهكذا، كما قد يكون التقييم "نصف مرحلي" حيث يكون التقييم في منتصف المدة للوقوف على مدى إمكانية اللحاق بالتنفيذ في النصف المتبقي للمدة المخططة، أو يكون "نهائياً" حيث يتم التقييم في نهاية فترة التنفيذ وإتمامه.

• التقييم طبقاً لمعيار نوعية المعلومات المطلوبة

وفقاً لهذا المعيار قد يكون التقييم "كمياً" يعتمد على معلومات ذات طابع كمي تتمثل في عدد، أو قيمة، أو كمية، أو نسبة، أو يكون التقييم "نوعياً/كيفياً" وهو التقييم الذي يقوم على معلومات وصفية الطابع تعكس توصيفاً أو انطباعاً حول ظاهرة ما

• التقييم طبقاً لمعيار محور/أهداف التقييم

وفقاً لهذا المعيار قد يكون محور الاهتمام منصّباً حول تقييم "الكفاءة" حيث التركيز على تقييم الاستخدام للموارد والمدخلات المستخدمة لمنع الهدر والاسراف والفساد، أو يكون تقييماً "للفعالية" حيث يتم التركيز على نجاعة استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة، أي مدى فاعلية المشروع في استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف المخططة، أو قد يكون تقييماً "للنتائج" حيث التركيز على المخرجات الخاصة بالأنشطة

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

المنفذة، أو تقييماً "للأثر" حيث التركيز على مدى تحقق الأثر النهائي المطلوب تحقيقه والذي تظهر أهميته في الأنشطة التنموية التي تتعلق مباشرة بالمواطنين

وفيما يلي نشير إلى محاور التقييم في حالة مجموعة الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والتي تبرز التركيز على معايير خمسة لرصد النتائج وتقييمها تشمل: الملاءمة، والكفاءة، والفعالية، والنجاح، والاستدامة (الجدول رقم 4).

الجدول رقم (4): معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للرصد والتقييم

| المعيار | الأبعاد والمهام المطلوب إنجازها |
|----------|---|
| الملاءمة | <ul style="list-style-type: none"> ■ ملاءمة الخطة الإستراتيجية مع احتياجات القطاع وأصحاب المصلحة الرئيسيين ضمن سياسات، وأولويات القطاع، والدولة ■ مستوى الدعم من جميع المؤسسات ذات الصلة التي ينبغي أن تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية ■ مستوى الأهداف الإستراتيجية والمشاكل الإستراتيجية التي يتم حلها من خلال تنفيذ الأهداف الإستراتيجية فيما يتعلق باحتياجات كل قطاع ■ جودة عملية إعداد الخطة، أي المنطق الذي يعمل كأساس للخطة، وإشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين في تطوير الخطة وتماسك تصميم الخطة |
| الكفاءة | <ul style="list-style-type: none"> ■ الاستخدام الاقتصادي للموارد من أجل تحقيق النتائج المحددة في الخطة (عن طريق خطط العمل السنوية والأنشطة المناسبة) ■ كفاية تصميم الخطة بالنسبة لتكلفتها والغرض منها ■ تقييم مستوى النجاح من حيث تحويل الموارد المستخدمة إلى نتائج، والكمية والوقت المستغرق ونوعية النتائج المحققة (تطوير المتطلبات، مقارنة الاستراتيجية المختارة مقابل الاستراتيجيات البديلة، وتقييم ما إذا كانت الاستراتيجيات الأخرى ستكون أكثر فعالية) |
| الفعالية | <ul style="list-style-type: none"> ■ الدرجة التي تحققت فيها النتائج مقابل الأهداف التي تم تحديدها ■ تحليل أسباب تحقيق (عدم تحقيق) النتائج والمقترحات من حيث زيادة الفعالية ■ تحليل الدرجة التي ساهمت بها النتائج المحققة في تحقيق غرض الخطة وأهدافها ودرجة تحقق الافتراضات التي قامت عليها الخطة بالفعل |
| النجاح | <ul style="list-style-type: none"> ■ تحليل تنفيذ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية وغيرها من أهداف الخطة الاستراتيجية |

| المعيار | الأبعاد والمهام المطلوب إنجازها |
|-----------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ الدرجة التي يرى المشاركون الرئيسيون في تنفيذ الخطة أنهم استفادوا من تنفيذها بشكل مباشر ▪ تقييم قابلية قياس آثار تحقيق الخطة الإستراتيجية ▪ تقييم أثر تنفيذ الخطة الإستراتيجية على البيئة الأوسع ومساهمتها في تحقيق الأهداف القطاعية الأوسع التي تم تحديدها أثناء إعداد الخطة |
| الاستدامة | <ul style="list-style-type: none"> ▪ مستوى الاستدامة المالية للنتائج المحققة ▪ ملاءمة الاستراتيجيات والمنهجيات المطبقة فيما يتعلق باستراتيجية التنمية طويلة المدى ▪ الدرجة التي تنص عليها النتائج المحققة للاستمرار الفعال لعملية التخطيط طوال المرحلة التالية ▪ تقييم احتمالية استمرار الآثار التي تحققت أثناء تنفيذ الخطة وسيكون لها تأثير إيجابي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية |

المصدر: OECD,2021.

سابعاً: المناهج والممارسات الدولية في التقييم – تجارب من الميدان

تظهر الممارسات والتطبيقات القائمة في الدول المتقدمة والصاعدة وكذلك المؤسسات الانمائية المعنية بقضايا التنمية والحوكمة مثل البنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وبنوك التنمية الاقليمية، وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي UNDP وغيرهم، عدد من المناهج الاكثر استخداماً في عملية التقييم والمثلة في: التقييم الذاتي/الداخلي – التقييم الخارجي – التقييم التشاركي – التقييم التائي-تقييم الأثر – نهج الإطار المنطقي Logic Framework – المسوحات الاستقصائية – منهجية تحليل التكاليف والمنافع CBA – المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. وفيما يلي استعراضاً لمنهجيتي تحليل التكاليف والمنافع CBA التي يتبناها الاتحاد الأوروبي، ومنهجية المتابعة والتقييم القائم على النتائج التي يتبناها البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وذلك بقدر أكثر تفصيلاً يسمح باستخلاص أهم عناصرهاتين المنهجيتين.

1.7 منهجية تحليل التكلفة والعائد - النموذج الأوروبي في تقييم المشروعات القومية

تقوم منهجية تحليل التكلفة والعائد (Cost-Benefit Analysis - CBA) على التقييم المسبق للمشروعات قبل اعتمادها وإقرارها ضمن الخطة، وذلك وفقاً لمعيار صافي العائد، القائم بدوره على مقارنة التكاليف المالية وغير المالية المرتبطة بالمشروع مقابل منافعه وعوائده المالية وغير المالية. ووفقاً لنتائج ذلك التقييم يتم ترتيب المشروعات وفقاً لصافي العوائد المتحقق منها.

تمثل تلك المنهجية حجر الزاوية في الاستراتيجية الأوروبية وفق خطة الاتحاد الأوروبي 2014 – 2020، حيث يتم اختيار أفضل المشاريع التنموية النوعية التي تقدم أفضل قيمة مقابل المال، والتي تؤثر بشكل كبير على فرص العمل Employment والنمو Economic Growth في الاتحاد. وقد تبنت المفوضية الأوروبية وأطر التمويل التابعة لها تلك المنهجية CBA كإحدى أساسيات صنع القرار بشأن التمويل المشترك للمشاريع الكبرى.

1.1.7 المعلومات المطلوبة للتقييم

يتطلب تطبيق منهجية تحليل التكلفة والعائد معلومات واضحة حول التفاصيل المتعلقة بالهيئة أو الجهة المسؤولة عن تنفيذ المشروع - وصف المشروع - موقع المشروع - تحليل التكلفة الإجمالية - دراسات الجدوى التي نفذت بما في ذلك تقييم المخاطر والتحليل المالي والاقتصادي - تحليل الأثر البيئي وتكاليف التكيف البيئي - شرح لكيفية تماشي المشروع مع المحاور ذات الأولوية في البرامج التشغيلية للاتحاد الأوروبي - المساهمة المتوقعة للمشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتحاد.

2.1.7 معيار المفاضلة بين المشروعات

هذا ويكون شرط اختيار المشروع التنموي وإجازته للحصول على التمويل ضمن خطط الاتحاد مرهوناً بمدى التوافق مع الأهداف المرجوة من قبل الاتحاد وهي الأهداف

التي تم إقرارها في استراتيجية الاتحاد الأوروبي لعام 2020: الممثلة في: "نمواً ذكياً، ومستداماً، وشاملاً" يقوم على البحث العلمي والابتكار (الجدول رقم 5).

جدول رقم (5) موازنة القطاعات الاستثمارية ذات الأولوية مع أهداف استراتيجية الاتحاد الأوروبي لعام 2020

| الأهداف الأوروبية 2020 | | | | | القطاع/ الاستثمار/ مجال العمل | أولويات أوروبا لعام 2020 |
|------------------------|---------|----------------|----------|---------|--|--------------------------|
| الفقر | التعليم | التغير المناخي | الابتكار | التشغيل | | |
| | | √ | √ | √ | البحث العلمي، التطور التكنولوجي، والابتكار | النمو الذكي |
| | √ | | | √ | التعليم | |
| | | | √ | √ | ICT | |
| | | √ | √ | √ | البيئة، الطاقة، المواصلات | النمو المستدام |
| | | √ | √ | √ | ريادة الأعمال، الصناعة | |
| | √ | | | √ | الثقافة، رعاية الطفولة (الاعتناء المبكر برأس المال البشري) | النمو الشامل |
| √ | | | | | الصحة، الإسكان | |

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى: (European Commission 2015)

بحيث يتم اختيار المشروع الأعلى قدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتحاد، كما يوضح الجدول التالي كيفية احتساب التأثيرات المرتبط بالمشروعات وفق منهجية CBA على تلك الأهداف (الجدول رقم 6)

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

الجدول رقم (6) دور منهجية CBA في تحقيق أهداف الاتحاد الأوروبي

| الأثر المحسوب من خلال منهجية CBA | الهدف الاستراتيجي |
|---|-------------------|
| الأثر من حيث العمالة المستخدمة في المشروع، وامتدادات أو وفورات التشغيل الأخرى الناتجة عن المشروع | التشغيل |
| يتم تقييم مساهمة المشروع في تحقيق هدف الابتكار من خلال: - العوائد الاقتصادية الناتجة عن براءات الاختراع؛ والتقدم التكنولوجي الناتج عن المشروع. | الابتكار |
| يتم تقييم الاستجابة لتغير المناخ من خلال تقدير التكاليف والمنافع الناتجة عن دمج "تدابير التخفيف من آثار تغير المناخ" من خلال قياس "القيمة الاقتصادية" لانبعاث الغازات الدفيئة المنطلقة في الغلاف الجوي وتكلفة الفرصة البديلة لتحقيق وفورات إمدادات الطاقة؛ هذا إضافة إلى "تدابير التكيف مع تغير المناخ" الناجمة عن تقييم مخاطر التعرض لتأثيرات تغير المناخ. | التغير المناخي |
| يتم تقييم مساهمة المشروع في ارتفاع مستوى التعليم من خلال تقدير زيادة الدخل المتوقع للطلاب والباحثين نتيجة أفضلهم في سوق العمل، بالإضافة إلى القيمة الاقتصادية لمخرجات التعليم (مثل المقالات العلمية كما ونوعاً). | التعليم |
| يمكن تقييم الآثار المترتبة على الحد من الفقر من خلال تقييم أثر المشروع على توزيع الدخل و العدالة الاجتماعية من خلال اختبار مقدرة الأسر على تحمل التكاليف المعيشية | الفقر |

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى: (European Commission (2015)

3.1.7 خطوات تقييم المشروع وفق منهجية تحليل التكلفة والعائد

تتضمن عملية التقييم للمشروعات وفق منهجية تحليل التكلفة والعائد CBA

سبع خطوات أساسية، وذلك على النحو التالي:

الخطوة الأولى: وصف السياق الاقتصادي للمشروع التنموي بما في ذلك الجوانب: الاجتماعية- السياسية- المؤسسية.

الخطوة الثانية: تعريف الأهداف: بما يتضمنه ذلك من عمليات تقييم الاحتياجات- ومدى ملائمة المشروع لتلبية تلك الاحتياجات.

الخطوة الثالثة: التعريف بالمشروع: يتضمن ذلك تحديد: نشاطات المشروع- الجهة المسؤولة عن التنفيذ- ملكية المشروع (دول- ولايات – مقاطعات - محليات) حيث تسمح قواعد التمويل الأوروبية بالتقدم المباشر لكل تلك الاطر بالتقدم للحصول على التمويل.

الخطوة الرابعة: الجدوى التقنية والبيئية: تتضمن تلك الخطوة القيام بعدد من التحليلات الفنية وأهمها: تحليل الطلب - التصميم الفني (تقدير التكاليف- جدول التنفيذ) – تحليل الجوانب المرتبطة بتداعيات وتأثيرات المشروع على مستوى الأبعاد البيئية.

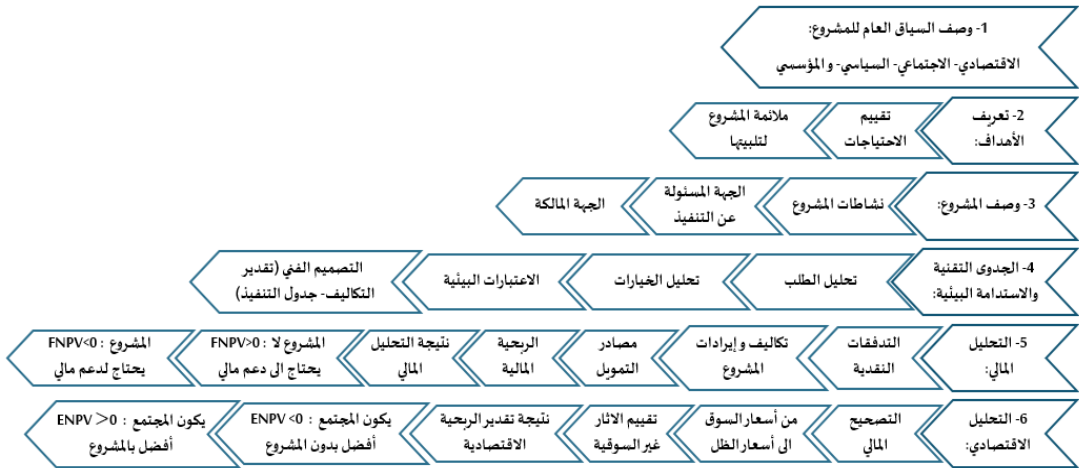
الخطوة الخامسة: التحليل المالي: تقوم هذه الخطوة على احتساب: صافي التدفقات النقدية للمشروع (التكاليف والإيرادات) - الربحية – مصادر التمويل. بناءً على تلك الخطوة المحورية يمكن أن يكون صافي تدفقات القيمة المالية الحالية Financial Net Present Value للمشروع أكبر من الصفر (موجبة) $FNPV > 0$ ، ما يعني أن المشروع لا يحتاج إلى تمويل أو دعم، أو تكون القيمة أقل من الصفر (سالبة) فهذا يعني أن المشروع يحتاج إلى دعم مالي ($FNPV < 0$).

الخطوة السادسة: التحليل الاقتصادي: يزداد الامر تعقيداً في تلك الخطوة كما تزداد الحاجة إلى بيانات ومعلومات دقيقة وكذلك إلى تقديرات منضبطة، حيث يتم إعادة الاحتساب لصافي التكاليف والعوائد الكلية الحقيقية من وجهة نظر المجتمع، حيث تنسم تلك الخطوة بإجراء ما يسمى بعملية "التصحيح المالي" حيث يتم الاعتماد على أسعار الظل Shadow prices بدلاً من أسعار السوق market prices، كما يتم تقييم الاثار غير السوقية، وصولاً لتقدير الربحية الاقتصادية Economic Net Present Value - ENPV. فإذا كانت $ENPV < 0$ فهذا يعني أن المجتمع يكون أفضل بدون هذا المشروع، في حين يكون المجتمع أفضل بالمشروع في حال كانت $ENPV > 0$

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

الخطوة السابعة: تقييم المخاطر: في الأخير يتم تقييم للمخاطر من خلال إجراء عدد من الاختبارات الفنية والاحصائية ممثلة في تحليل الحساسية، والتحليل النوعي للمخاطر، والتحليل الاحتمالي للمخاطر، وجميع تلك التحليلات تستهدف الوصول للمشروع الأكثر قدرة على الاستجابة للأهداف الاستراتيجية في الظروف الحالية وكذلك في الظروف الاستثنائية وهو ما يضمن كفاءة وفعالية الموارد المتاحة للدول والمجتمعات الأوروبية. هذا ويوضح الشكل التالي موجزاً لكافة تلك الخطوات وأهم ما تتضمنه من نشاطات أو مهام (الشكل رقم 6).

الشكل رقم 6): خطوات تقييم المشروع وفقاً لمنهجية تحليل التكلفة والعائد وعناصرها الفرعية



المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى: European Commission (2015)

هذا ويتطلب احتساب التكاليف والعوائد سواء المالية أو الاقتصادية تحديداً واضحاً للعمر المتوقع للمشروع، للحساب الدقيق للتدفقات ولعدل الإهلاك ولحساب باقي التأثيرات غير السوقية، حيث تم تحديد فترات مرجعية تتناسب وطبيعة المشروعات وذلك كما يوضحها الجدول التالي (الجدول رقم 7).

الجدول رقم (7): الفترات المرجعية للمشروعات التنموية حسب القطاع الاقتصادي

| الفترة الزمنية المرجعية بالسنوات | القطاع/النشاط |
|----------------------------------|-----------------------------|
| 30 | السكك الحديدية |
| 30 - 25 | الطرق |
| 25 | الموانئ والمطارات |
| 30 - 25 | المواصلات |
| 30 | إمدادات المياه والصرف الصحي |
| 30 - 25 | إدارة المخلفات |
| 25 - 15 | الطاقة |
| 15 - 20 | الحزم العريضة Broadband |
| 25 - 15 | البحث العلمي والابتكار |
| 15 - 10 | القطاعات الأخرى |

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى: (European Commission (2015)

2.7 النموذج المقترح من البنك الدولي لنظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج

جاء هذا التبني من جانب البنك الدولي لتطوير منهجية المتابعة والتقييم القائمة على النتائج Results - Based Monitoring and Evaluation system استجابة لما يظهره الواقع الدولي وبخاصة خلال العقود الأخيرة من تنامي حجم التحديات الملقة على كاهل الحكومات وإدارة القطاع العام، حيث تنامي القوى الداخلية والخارجية الدافعة لجعل الحكومات والمنظمات أكثر خضوعاً للمساءلة أمام أصحاب المصلحة . إضافة لتزايد المبادرات الدولية التي تدفع وتضغط على الحكومات في اتجاه اعتماد أنظمة قوية للمتابعة والتقييم وتحقيق نتائج ملموسة تساهم في تحسين حياة المواطنين والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة وأهمها: الأهداف الإنمائية للألفية (MDGs)، و مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC) Highly Indebted Poor Country، واشتراطات الحصول على التمويل من المؤسسة الإنمائية الدولية (IDA) International Development Association ، واشتراطات العضوية في منظمة التجارة العالمية (WTO) World Trade Organization ، إضافة إلى تأسيس منظمة الشفافية الدولية Transparency International التي تتولى إعداد وإصدار مؤشر إدراك الفساد السنوي منذ العام 1997 -

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

المعني بتقييم واقع الفساد في دول العالم حسب مستويات الفساد المتصورة بين الموظفين العموميين، وهذا بالنظر لدور الفساد في تقويض جهود الحكومات في تحقيق الاهداف التنموية وتشويه السياسات العامة بشكل يؤدي بدوره إلى سوء توزيع الموارد ، ويضر بالقطاع الخاص وجهود تنميته هذا علاوة على إضراره بالفئات الأكثر هشاشة لاسيما الفقراء (TI,2024., Crawford, 2003). يُضاف إلى كل ما سبق الأجندة الدولية لأهداف التنمية المستدامة SDGs-2030 التي تبناها المجتمع الدولي عام 2015 بما تتضمنه من سبعة عشر مجالاً للعمل التنموي تغطي مختلف جوانب عمل الدول والحكومات في قضايا: الفقر، والتعليم، والصحة، والطاقة، والمياه، والتمكين، والاستدامة...، وذلك من خلال تصميم 213 مؤشراً لقياس الاداء وتقييم جهود الدول في كافة تلك المجالات (UN,2024). وكذلك الاستحقاقات المتعلقة بالعمل المناخي والاستجابة لنتائج مؤتمرات الاطراف COP المتعلقة بمراقبة الأنشطة التنموية عموماً وخفض ما تمثله من ضغوط على النظم الأيكولوجية والتي كان أحدثها COP 28 الذي عقد في دولة الامارات العربية المتحدة في نوفمبر 2023.

في ضوء كل ما سبق – وفقاً للبنك الدولي - أصبحت الدول والحكومات مدعوة بشكل متزايد إلى إظهار نتائج خططها وبرامجها ومشروعاتها التنموية، ولم يعد أصحاب المصلحة مهتمين فقط بتنفيذ الأنشطة والمهام المخططة، بل أصبحوا أكثر اهتماماً بنتائج تلك الجهود. وهو ما تم ترجمته عملياً في نموذج البنك الدولي لنظام المتابعة والتقييم على أساس النتائج – نموذج الخطوات العشر للمتابعة والتقييم.

يختلف نظام الرصد والتقييم القائم على النتائج عن الرصد والتقييم التقليدي الذي يركز على التنفيذ من حيث إنه يتجاوز التركيز على المدخلات والمخرجات إلى تركيز أكبر على النتائج والآثار. لذا فهو أداة قيمة في دعم الإدارة العامة الجيدة. كما يتسم هذا النظام بقدرته على توفير إجابات لعدد من الأسئلة الأساسية للحكومات وكذلك لأصحاب المصلحة والمثلة في: هل لدينا سياسات وبرامج ومشروعات قادرة على الوصول إلى النتائج المرجوة؟ كيف لنا أن نعرف أننا على الطريق الصحيح؟، كيف نعرف ما إذا كانت هناك مشاكل

على طول الطريق؟، كيف يمكننا تصحيح تلك الأخطاء في أي وقت من الأوقات؟، كيف نقيس التقدم؟، كيف يمكننا أن نحدد النجاح من الفشل؟، هل مبادرات التنمية تحدث فرقا؟ وهل لها تأثير ملموسا؟، كيف ستعرف الحكومات ما إذا كانت أحرزت تقدماً وحققت الأهداف المطلوبة؟، كيف يمكن التعرف والتحديد الدقيق للعقبات والحواجز التي واجهت عملية التنفيذ؟، هل تم الانطلاق من نقطة أساس واضحة Baseline؟ هذا وتتضمن تلك المنهجية عشر خطوات متتابعة، تتمتع كل خطوة باستقلالية وخصوصية تميزها عن غيرها من الخطوات، كما انه يتسم بوصفة للمهام وللأدوات الخاصة بكل خطوة. وفيما يلي استعراض لتلك المنهجية وخطواتها العشر (الشكل رقم 7).

الشكل رقم (7) نموذج الخطوات العشر لتصميم نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج

Results - Based Monitoring and Evaluation system



المصدر: World Bank,2012

الخطوة الاولى: تقييم الجاهزية Readiness Assessment

يتسم هذا النموذج بهذه الخطوة على وجه الخصوص، حيث يتم التركيز فيها على تقييم استعداد وجاهزية الدولة لتطبيق حقيقي لهذا النظام. وبخاصة في حالة الدول النامية ومنها الدول العربية، حيث يمثل تقييم الجاهزية أداة هامة لمساعدة الحكومات والمانحين ومعالجة تحديات التدريب والقدرات التنظيمية وبناء وتسلسل الجهود

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

اللازمة لتصميم وبناء نظم المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. ويوفر الأساس لخطة عمل للمضي قدماً في خطط التنمية في الدولة. فبدون فهم واضح لهذا الأساس، فقد يكون المضي قدماً محفوفاً بالصعوبات، وفي النهاية الفشل.

تعد هذه الخطوة إضافة فريدة إلى العديد من نماذج المتابعة والتقييم الموجودة حالياً لأنها توفر إطاراً تحليلياً لتقييم القدرة التنظيمية لبلد معين وكذلك مدى الاستعداد السياسي لوجود نظام فاعل للمتابعة وللتقييم، بمعنى مدى وجود قبول سياسي للتعامل الإيجابي لما قد يسفر عن هذا النظام من نتائج.

يتطلب تقييم مثل تلك الجاهزية أمرين أساسيين: أولهما هو تحديد الحوافز والبواعث الحقيقية لتصميم وبناء نظام الرصد والتقييم القائم على النتائج، وما إذا كان الأمر يرتبط بعوامل فنية أم بعوامل سياسية.. وثانيهما هو ضرورة تقييم الأدوار والمسؤوليات والهيكل القائمة المتاحة لرصد وتقييم الأهداف التنموية للدولة ولخططها بما يتضمنه ذلك من توفير إجابات للأسئلة التالية: ما هي أدوار الوزارات المركزية والوزارات الأخرى في تقييم الأداء؟ ما هو دور المجلس النيابي (البرلمان)؟، ما هو دور مؤسسة المحاسبة والتدقيق العليا؟ هل تتشارك الوزارات والوكالات المعلومات مع بعضها البعض؟ هل هناك جدول أعمال سياسي وراء البيانات المنتجة؟، ما هو دور المجتمع المدني؟، ما هي الجهات التي تقوم بإنتاج البيانات في الدولة (حكومات مركزية، وحدات إقليمية، وحدات محلية، منظمات أهلية، المانحين، وغيرهم)؟، أين يتم استخدام البيانات في الحكومة (إعداد الميزانية، تخصيص الموارد، وضع السياسات للبرنامج، التشريع والمساءلة أمام البرلمان، التخطيط، الإدارة المالية، التقييم والرقابة)؟

يتضمن تقييم الجاهزية أيضاً تقييم مستويات الجاهزية في الأبعاد المرتبطة بقدرة نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج ذاته على النجاح والمثلية في: توفر المهارات التقنية؛ توفر المهارات الإدارية؛ وجود وجود نظم البيانات، التكنولوجيا المتاحة؛ مدى كفاية الموارد المالية المتاحة.

كذلك يتطلب إتمام تلك الخطوة التأسيسية للنظام بأسره والمحددة لاحقاً لفعاليتها، توفير إجابات واضحة وحاسمة حول القضايا التالية: ما هي المجالات التشخيصية الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار في تقييم الجاهزية؟، ما هي الضغوط المحتملة التي تشجع على تبني نظام للمتابعة والتقييم في القطاع العام؟ ولماذا؟، من هم المؤيدون لوجود نظام المتابعة والتقييم؟، من سيملك النظام؟ من سيستفيد من النظام ومخرجاته؟، كم المعلومات المطلوبة؟، كيف سيقوم النظام بدعم تخصيص الموارد بشكل أفضل وتحقيق الأهداف المخططة؟، كيف سيعمل المعينون بالنظام على الرد على المعلومات السلبية التي سيولدها نظام المتابعة والتقييم؟، أين تتواجد القدرة على دعم نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج؟، كيف سيربط نظام المتابعة والتقييم المشروع أو البرنامج أو القطاع بالأهداف الوطنية العامة للخطة؟

الخطوة الثانية: تحديد المخرجات والنتائج المتوقعة Agreeing on

Outcomes to Monitor and Evaluate

يقوم النظام في هذه الخطوة بتحديد ماهية المخرجات والنتائج المتوقعة Outcomes، ومن ثم تسهيل تصميم عمليات وأنشطة عمليتي المتابعة والتقييم حيث إن تحديد هذه النتائج المتوقعة يساعد في تحديد الطريق الذي يسير فيه النظام، بمعنى تحديد النتائج المرغوب في تحقيقها (التحول من ... إلى..)" (الجدول رقم 8).

الجدول رقم (8): إعادة صياغة المخاوف التي حددها أصحاب المصلحة إلى نتائج إيجابية ومرغوبة

| الظاهرة/المخاوف المراد التحول منها | الظاهرة/النتائج المخطط الوصول والتحول إليها |
|---|---|
| فساد محاصيل المزارعين أثناء نقلها للأسواق | تسهيل الوصول وتحسين الطرق للأسواق |
| تسرب الأطفال من المدارس | توفير حوافز للأسر لإبقاء أطفالهم في التعليم |
| الخوف من الخروج ليلاً للمواطنين | تحسين مستويات الأمن. |

المصدر: World bank,2012

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

في هذه الخطوة يتم التأكيد على تميز هذا النظام للمتابعة والتقييم عن نظيره التقليدي الذي يتم التركيز في تصميمه على التنفيذ - Traditional implementation- focused M&E systems معالجة الأبعاد المتعلقة بالامتثال compliance حيث التركيز على أسئلة من قبيل "هل فعلوا ذلك؟"، "هل تم تجميع المدخلات اللازمة؟"، هل تم التمكن من استكمال الأنشطة المتفق عليها؟، هل تم تسليم المخرجات المقصودة سواء كانت منتجات أو خدمات؟ وبذلك يركز المنهج التقليدي على متابعة وتقييم مدى تنفيذ مشروع أو برنامج أو سياسة، وغالبا ما يتم ربط التنفيذ بوحدة مسئولية A particular unit of responsibility. ومع ذلك، فإن هذا النهج لا يوفر لصانعي السياسات والمديرين وأصحاب المصلحة فهما لنجاح، أو فشل هذا المشروع، أو البرنامج، أو السياسة.

في حين تم تصميم أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج لمعالجة تساؤلات من قبيل: ما هي حقيقة المخرجات المتحققة؟، وهل كانت الأنشطة المخططة والمنفذة سبباً في تحقق تلك المخرجات؟.

وبذلك يظهر أن النظام القائم على النتائج يوفر التغذية المرتدة Feedback بشأن النتائج Outcomes والأهداف Goals للأنشطة والإجراءات الحكومية المنفذة في إطار الخطة التنموية للدولة.

الخطوة الثالثة: وضع واختيار مؤشرات الأداء الرئيسية

توفر المؤشرات ردود فعل مستمرة وثرورة من المعلومات حول الأداء، وهو الأمر الذي يقتضي توفر عدد من المواصفات أو الشروط عند اختيار تلك المؤشرات، والتي يمكن اختصارها في مصطلح CREAM وذلك على النحو التالي: الوضوح Clear، الملائمة بحيث يكون ذو صلة بالظاهرة Relevant، اقتصادي في كلفته Economic، مناسب أي يوفر أساس كافي لتقييم الظاهرة أو الأداء Adequate، قابل للمتابعة أو له استقلاليته Monitorable

إن المؤشرات مطلوبة لجميع مستويات أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، (المدخلات Inputs والأنشطة Activities والمخرجات Outputs والنتائج Outcomes والأهداف Targets والأثر Impacts) وهي بذلك تسهم في توفير التغذية الراجعة اللازمة لنظام الإدارة، ما يساعد المديرين على تحديد تلك الأجزاء (من المنظمة أو الحكومة أو البرنامج) التي قد تحقق أو لا تحقق النتائج كما هو مخطط لها .

من خلال قياس مؤشرات الأداء على أساس منتظم وحازم، يمكن للمديرين وصانعي القرار معرفة ما إذا كانت المشاريع والبرامج والسياسات تسير على المسار الصحيح أو خارجه، أو حتى تحقق أداء أفضل مما كان متوقعاً. وهذا يوفر بدوره فرصة لإجراء التعديلات أو التحسينات التي ستزيد في المحصلة من احتمالية تحقيق النتائج المرجوة

إن ترجمة "النتائج المرجوة" Outcomes إلى "مؤشرات Outcomes Indicators " يعني "قياس النتائج" بدلا من "قياس المدخلات والمخرجات فقط". لذا يجب العمل على ترجمة هذه النتائج إلى مجموعة من مؤشرات الأداء القابلة للقياس، ومن خلال القياس المنتظم لمؤشرات الأداء الرئيسية يمكن تحديد ما إذا كانت النتائج قد تحققت أم لا. على سبيل المثال، في حال كانت النتيجة المخطط لها هي "تحسين تعلم الطلاب"، قد يكون "مؤشر النتيجة" هو "التغيير في درجات الطلاب في اختبارات التحصيل المدرسي". وإذا كان الطلاب يحسنون الدرجات باستمرار في اختبارات التحصيل، فمن المفترض أن نتائج التعلم الإجمالية قد تحسنت أيضا، وهكذا.

كما تؤكد تلك الخطوة أنه وكما هو الحال بالنسبة للاتفاق على النتائج، ينبغي أيضا مراعاة مصالح أصحاب المصلحة المتعددين عند اختيار المؤشرات. حيث يجب النظر في شواغل واهتمامات وأولويات أصحاب المصلحة وإدراجها، وحينها يكون الأمر متروكاً للمديرين لوضع مؤشرات أداء جيدة وقابلة للاستخدام تلي تلك الاعتبارات. كما ينبغي التأكد أن المؤشرات ذات صلة بشواغل المجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة وليس

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

مجرد مجموعة واحدة منهم، وعلى نفس القدر من الأهمية، يجب أن تكون المؤشرات ذات صلة بالمديرين، لأن تركيز هذا النظام ينصب على الأداء وتحسينه.

الخطوة الرابعة: إنشاء مقاييس لخط الأساس وجمع البيانات Setting

Baselines and Gathering Data on Indicators

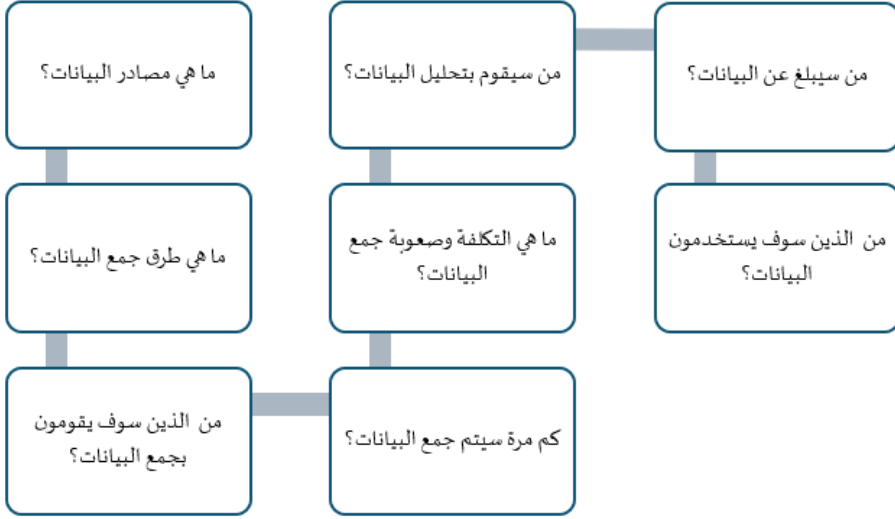
يتطلب النظام الفاعل للمتابعة والتقييم توفر مقاييس خط الأساس التي تبرز الوضع الراهن قبل التدخل لمشروعات وأنشطة الخطة، أي تحديد المكان الذي نحن فيه حالياً بالنسبة للنتيجة التي نحاول تحقيقها. لذا يؤكد هذا النظام على تلك الخطوة، كما يبرز أن تلك المقاييس نوعية أو كمية، يتم استخدامها في بداية فترة المراقبة.

حيث لا يمكن للمؤسسة أو للمخطط أو لأي شخص أن يتوقع الأداء في المستقبل (تحديد الأهداف) دون إنشاء خط أساس في البداية، حيث يعتبر خط الأساس هو القياس الأول للمؤشر. وهو يحدد الوضع الحالي الذي يمكن من خلاله تتبع التغيير المستقبلي، ويساعد على إبلاغ صناع القرار حول الظروف الحالية قبل الشروع في إسقاط (وضع) أهداف لبرنامج أو سياسة أو مشروع معين.. كما يبقى الأهم من ذلك هو ما توفره خطوط الأساس من توثيق (دليل) يمكن من خلاله لصناع القرار قياس أداء السياسة أو البرنامج أو المشروع اللاحق .

يتطلب هذا الأمر عدد من الاعتبارات أهمها: وضع وتوفير البيانات الأساسية baseline data الخاصة بالمؤشرات، وبناء معلومات خط الأساس، وتحديد مصادر البيانات للمؤشرات، وتصميم ومقارنة أساليب جمع البيانات، ومواكبة تجارب وتطبيقات الدول في مجال جمع البيانات.

من جانب آخر يتطلب بناء قاعدة معلومات خط الأساس لكل مؤشر طرح ثمانية أسئلة رئيسية، وهي الأسئلة التي توفر إجاباتها أساس موضوعي لكفاءة عملية بناء خطوط الأساس، كما يجب التأكد من توفر تلك الإجابات طوال المراحل اللاحقة للتنفيذ، والتي يوضحها الشكل التالي (الشكل رقم 8).

الشكل رقم (8): الأسئلة الأساسية الواجب طرحها عند بناء معلومات خطوط الأساس



المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى WB,2012

الخطوة الخامسة: تحديد النتائج المتوقعة Selecting Results Targets

بناءً على الخطوات السابقة يتم هنا التأكد من تحقق (اختيار وتحديد) النتائج التي نستهدفها، حيث تعتبر الخطوات السابقة بمثابة تمهيد للتحرك على الطريق للوصول إلى نتائج أطول أجلاً.

حيث تمثل النتائج مجموعة الأهداف المراد الوصول إليها، والتي يمكن تحديدها من خلال دراسة وتحديد مستويات خط الأساس، ومن ثم تحديد التحسينات المطلوب إنجازها للوصول إلى تلك الأهداف، علماً أن كل هدف يمثل عملياً جهداً مؤقتاً ضمن مسار الوصول للهدف الأكبر. هذا ويمكن التعبير عن خلاصة تلك الخطوة التي تربط بين الوضع الراهن والهدف أو النتيجة المطلوب تحقيقها والأنشطة المطلوب تنفيذها لتحقيق ذلك من خلال المعادلة التالية:

النتيجة المستهدفة (مستوى الأداء المطلوب تحقيقه في غضون فترة زمنية محددة) = خط الأساس + التحسينات المرغوبة (بافتراض مستوى محدد ومتوقع من المدخلات والأنشطة والمخرجات)

الخطوة السادسة: المتابعة القائمة على النتائج Monitoring for Results

تتضمن هذه العملية كل من التنفيذ والمتابعة بالتركيز على النتائج المرغوبة، حيث تنطوي تلك الخطوة على جمع بيانات حول الأداء. فبعد تحديد الأهداف واستكمال إطار العمل القائم على الأداء، نكون على استعداد لاستخدام المعلومات لمراقبة النتائج. وبذلك تركز هذه الخطوة من النموذج على الطريقة التي يتبعها نظام المتابعة التقييم القائم على النتائج.

تساعد تلك الخطوة الحكومات على إدارة الموارد والمدخلات على نحو أفضل حيث الربط الدائم بالمخرجات والنتائج. بما في ذلك استخدام الأدوات التنظيمية لإدارة المدخلات مثل الميزانيات، وخطط التوظيف، وخطط النشاط، والعمليات.. إلى غير ذلك من مدخلات.

يمكن الاسترشاد بالمثال التطبيقي التالي حول "ظاهرة وفيات الأطفال، الذي يوضح ضرورة وجود نظام تجميعي كلي للحصول على البيانات اللازمة لتحسين عمليات الإبلاغ لعملية صنع القرار، وكذلك للبيانات الناتجة والمؤشرات الدالة على الأداء، إضافة للتغييرات المطلوب إحداثها وذلك على مستوى السياسة أو البرنامج أو المشروع. حيث يوضح الشكل التالي الروابط بين "الوسائل والاستراتيجيات"، و"الهدف"، و"النتيجة"، و"الأثر"، أي الروابط المحددة بين متابعة التنفيذ ومتابعة النتائج (Binnendijk,2000). في هذا المثال، يظهر أن هنالك غاية عليا ممثلة في "تحسين صحة الأطفال أو خفض ظاهرة وفيات الأطفال" وعليه تم تحديد هدف كمي قابل للقياس ممثل في استهداف " الحد من الإصابة بأمراض الجهاز الهضمي بنسبة 20%" وذلك خلال مدى الخطة الممتد لثلاث سنوات، حيث سيقود تحقيق ذلك الهدف إلى الوصول إلى النتائج المرغوبة (الغايات المرجوة)، لذا سوف يحدد المسؤول/المدير استراتيجية سنوية تهدف إلى التقليل من الإصابة بالأمراض المعدية المعوية ضمن المبلغ المستهدف (الموازنة). وعليه فإن المدير

بحاجة إلى الأخذ في الاعتبار المدخلات المتاحة على مدار ثلاث سنوات من الميزانية، واتخاذ القرارات حول كيفية التخطيط للمؤسسة للعمل على تحقيق الهدف المعلن (الشكل رقم 9).

الشكل رقم 9: الروابط بين الوسائل والاستراتيجيات والهدف والنتيجة والأثر



المصدر: Binnendijk 2000

الخطوة السابعة: استخدامات وتوظيف نتائج التقييم - The Role of

Evaluations

وضعت الخطوات السابقة تشديداً قوياً على بناء وظيفة ومهام المتابعة والتقييم، لتتبع الأداء بشكل مستمر وهو أمر هام دون شك لمديري البرامج والمشروعات. لأنه يزودهم باستمرار بمعلومات لتتبع الأداء، وذلك عبر اختيار المؤشرات الدالة على اتجاه التغيير،

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

ووتيرته وحجمه. ورغم أهمية هذا الامر لمعرفة ما إذا كانت السياسات والبرامج والمشروعات تتحرك في الاتجاه المقصود. فإن كل هذا لا يوفر الأساس لإظهار سببية التغيير. حيث لا تقدم البيانات أو المؤشرات دليلاً على كيفية حدوث التغييرات. ومن ثم لا تساعد في إظهار نقاط القوة للاستفادة منها، أو نقاط الضعف لمعالجتها وبذلك تركز هذه الخطوة على ضرورة دمج الدروس المستفادة من الخطوات السابقة: نتائج التقييم" في عملية صنع القرار.

تركز خطوة استخدامات التقييم على بناء مصادر جارية ومستمرة لمعلومات التقييم تضمن تزويد المسؤولين الحكوميين بمعلومات مفيدة وفي الوقت المناسب لإدارة وتوجيه الموارد والتدخلات الحكومية. مؤكدة أن قيمة التقييم تأتي من استخدامه وتفعيل نتائجه.

فيما يتعلق بالاستخدامات العملية/البرجماتية للتقييم Pragmatic Uses of Evaluation يمكن بلورة ستة استخدامات أساسية لنتائج التقييم من قبل المديرين الحكوميين والمثلة في: (1) المساعدة في اتخاذ قرارات تخصيص الموارد، يمكن لمعلومات التقييم إبلاغ المديرين بالسياسات أو البرامج الأكثر أو الأقل نجاحاً من حيث نتائجها وبالتالي مستوى الموارد التي قد تستحقها. وبالمثل، فإن معلومات التقييم يمكن أن تساعد في توجيه القرارات بشأن ما إذا كانت نتائج الجهود التجريبية تشير إلى توسيع المبادرة أو إعادة تصميمها أو حتى إسقاطها تماماً. (2) المساعدة في إعادة التفكير في أسباب المشكلة بشكل متكرر Problem Frequently، ففي الوقت الذي ترتبط فيه انحرافات التنفيذ إما بسوء التصميم أو بسوء التنفيذ، فإن الواقع يظهر أيضاً أن التدخل (إجراءات التعديل) قد يكون أيضاً غير ذي نتيجة لأن المشكلة محل المعالجة وفقاً لتحليلنا تختلف تماماً عن المشكلة الحقيقية التي كان يفترض معالجتها. كما يمكن أن تثير معلومات التقييم الحاجة إلى إعادة فحص السبب المفترض للمشكلة، وما هي التدابير المضادة التي قد تكون مطلوبة. (3) تحديد المشاكل الناشئة، حيث يمكن أن تسلط معلومات التقييم الضوء على القضايا التي لم تنتشر بعد والتي تتطلب بدورها اهتمام المسؤولين الحكوميين،

مثل ارتفاع معدلات التسرب في مجموعات مختارة من الشباب، أو عدد الأيتام الذين مات أبائهم بسبب الأمراض المعدية مثل الإيدز، أو معدلات تعاطي المخدرات بين المراهقين...، وغير ذلك من القضايا الحيوية التي تمس المجتمع ومستقبله. (4) دعم صناع القرار من خلال تزويدهم بأفضل البدائل، فغالبا ما تتعامل الحكومات مع موقف المشكلة من خلال تجربة المزيد من البدائل دون الاقتصار على بديل أو استراتيجية واحدة. على سبيل المثال، قد تحاول الحكومة معالجة بطالة الشباب من خلال البرامج المدرسية، وبرامج التدريب، وقسائم لأصحاب العمل الذين يوظفون الشباب، وما إلى ذلك. وبعد تجربة كل ذلك سيكون من الأسهل تحديد أهم أكثر إقناعا، والذي يستحق دعما أكثر أو أقل. (5) تدعيم جهود الحكومات الاصلاحية والابتكار، حيث تسهم معلومات التقييم في تزويد المواطنين بالأدلة الموثقة لجهود الحكومات في مجال الإصلاح، وأن تلك الجهود تحقق بالفعل النتائج المرجوة، على سبيل المثال وجود أدلة حول تحسن مستويات التعليم، أو تحسين المدارس، أو تقليص مستويات الفساد، أو تحسن معدل خدمات الصحة والتعليم للفقراء في المناطق الريفية، إلى غير ذلك من مجالات العمل القادرة على تحسين مستويات مصداقية الحكومات لدى مواطنيها Give Credibility to Government Efforts. (6) واخيراً المساهمة في بناء اجماع حول المشكلات وأسبابها وكيفية حلها والاستجابة لها.

الخطوة الثامنة: إعداد تقارير بالنتائج Reporting Findings

تتضمن تلك الخطوة طرق التحليل وإعداد التقارير بالنتائج وذلك لمساعدة وتوجيه صانعي القرار نحو إجراء التحسينات اللازمة في المشاريع والسياسات والبرامج. تؤكد تلك الخطوة على ضرورة استخدام معلومات الأداء المستمدة من نظام المتابعة والتقييم كأداة إدارية، حيث تقدم تلك المعلومات تعليقات نقدية ومستمرة وفي الوقت الفعلي حول التقدم المحرز في مشروع أو برنامج أو سياسة معينة.

يعد تحليل نتائج الأداء والإبلاغ عنها خطوة حاسمة لأنه يحدد ما الذي يتم الإبلاغ عنه؟، ومتى يتم الإبلاغ عنه؟، ولماذا يتم الإبلاغ عنه؟ يتضمن هذا الأمر معالجة قضايا

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

مثل استخدامات نتائج المتابعة والتقييم؛ ومعرفة الجماهير وتوجيه المعلومات المناسبة إلى تلك الجماهير؛ وعرض بيانات الأداء بشكل واضح ومفهوم؛ هذا إضافة لقضية حيوية وهي ماذا يحدث إذا كانت أخبار الأداء سيئة؟

فيما يتعلق باستخدامات نتائج المتابعة والتقييم، يمكن لتقارير المتابعة والتقييم أن تلعب العديد من الأدوار المختلفة، ويمكن استخدام المعلومات المنتجة في استخدامات مختلفة تمامًا مثل: تعزيز المساءلة والوفاء بالوعود السياسية التي تم تقديمها للمواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين، والإقناع أو التبرير من خلال استخدام الأدلة من النتائج، وتدعيم عملية التعلم والتنقيف للمساعدة في التعلم التنظيمي، والاستكشاف والتحقق من خلال رؤية ما الذي ينجح، وما الذي لا ينجح، ولماذا؟،، والتوثيق من خلال عمليات التسجيل وإنشاء الذاكرة المؤسسية، وتعزيز التفاهم عبر الإبلاغ عن النتائج لتعزيز فهم المشاريع والبرامج والسياسات.

بشكل عام تخدم تقارير التقييم العديد من الأغراض، ولكن يبقى الغرض الرئيسي هو "إيصال الرسالة" أي إعلام الجمهور المناسب بالنتائج والاستنتاجات الناتجة عن جمع معلومات التقييم وتحليلها وتفسيرها. (Worthen, Sanders, and Fitzpatrick 1997)

أما فيما يتعلق بمعرفة واستهداف الجمهور، فيتطلب ذلك ضرورة التعرف على الجمهور أو الفئات المستهدفة، والكيفية المناسبة لعرض المعلومات عليهم. ما يعنى ضرورة الأخذ في الاعتبار الاهتمامات والتوقعات ووسيلة الاتصال المفضلة لدى هذا الجمهور. ويمكن التعامل مع هذا الأمر من خلال تطوير استراتيجية مناسبة للاتصال تتناول الأسئلة التالية: من سيتلقى المعلومات؟، بأي شكل؟، متى؟، من سيقوم بإعداد المعلومات؟، من سيقوم بتسليم المعلومات؟

إذا كان نظام المعلومات سيوفر تعليقات مستمرة على الأداء كأداة إدارية، فإن الاتصال المستمر مهم أيضًا لتلك العملية. هذا وينبغي نشر نتائج المتابعة والتقييم بشكل مستمر لتقديم التغذية الراجعة إلى صناع القرار بصور رسمية عبر وسائل

مثل الإحاطات والعروض التقديمية والتقارير المكتوبة، وكذلك بصور غير رسمية عبر وسائل مثل الهاتف، البريد الإلكتروني، الفاكس، المحادثات. على أن يكون كل هذا جزءاً من استراتيجية الاتصالات الشاملة.

كما ينبغي تقديم البيانات بطريقة قصيرة وواضحة وأن تكون ذات صلة بالجمهور المستهدف. ل يتم تقديم البيانات الأكثر أهمية فقط، والتي ترتبط عموماً بالأسئلة التي من المرجح أن يثيرها الجمهور حول النتائج (Worthen, Sanders, and Fitzpatrick) (1997, p. 409).

فيما يتعلق بأسلوب عرض بيانات الأداء فيتطلب هذا الأمر الوضوح وكذلك الإبلاغ عن البيانات المقارنة السابقة وخط الأساس. هذا ويمكن الإبلاغ عن بيانات مثل: الإنفاق، أو الدخل لإظهار تكلفة، أو عائد المشروع، أو البرنامج، أو السياسة، والأرقام الأولية الممثلة في المؤشرات المبكرة أو الأولية والتوقعات التقريبية، والتقديرات، وهكذا، والنسب المئوية مثل نسبة المواطنين الذين يخدمهم المشروع، ونتائج الاختبارات الإحصائية، والوحدات التنظيمية، والمواقع الجغرافية، والتركيبية السكانية، ومقاييس رضا العملاء،

عند إعداد مثل تلك التقارير يجب مراعاة الأمور التالية: تقديم البيانات بتنسيق بسيط وواضح وسهل الفهم، تقديم البيانات الأكثر أهمية فقط، تجنب الاختصارات والمصطلحات، توفير الحد الأدنى من المعلومات الأساسية لتحديد السياق العام للمشروع أو للبرنامج أو للسياسة، ذكر النقاط الرئيسية في المقدمة، عرض أهم النتائج والتوصيات المرتبطة بالنتائج الرئيسية ومؤشراتها. ويمكن استخدام ملحق أو تقرير منفصل لعرض البيانات التفصيلية.

في هذا الإطار يمكن لفت الانتباه لوجود أربعة أشكال يمكن استخدامها لإعداد تقرير التقييم، والممثلة في التالي:

التقارير المكتوبة: لكي يكون التقرير المكتوب أداة إدارية مفيدة، يجب أن يحتوي على: المقدمة بما في ذلك الغرض من التقرير، وأسئلة التقييم، وخلفية البرنامج، وأهداف البرنامج، وغاياته،، إضافة إلى القضايا محل اهتمام التقييم، والمنهجية، وقيود المنهجية، ومن قام بإجراء التقييم، ومتى تم إجراء التقييم. كما ينبغي أن يعرض التقرير بيانات عن النتائج بشكل انتقائي وبطريقة مفهومة؛ تنظيم البيانات حول أسئلة الدراسة أو المواضيع الرئيسية أو مكونات البرنامج؛ واستخدام الرسوم البيانية والجداول. وينبغي أن تكون الاستنتاجات مرتبطة بوضوح بالأدلة المتعلقة بالأداء. وينبغي تقديم الأدلة لدعم التوصيات. يجب أيضاً مراعاة ترك متسعاً من الوقت للمراجعة، لاسيما لكونها توفر مراجع خارجي حيث يمكن أن تكون مراجعة القارئ الخارجي للنتائج ومسودة التقرير مفيدة.

الملخصات التنفيذية Executive Summaries: يجب أن تكون الملخصات التنفيذية قصيرة (من صفحة إلى أربع صفحات). ينبغي تقديم النتائج والتوصيات الرئيسية في شكل نقاط. يمكن للملخص أن يحيل القراء إلى التقرير أو الملاحق لمزيد من التفاصيل. يجب أن يحتوي الملخص التنفيذي على نظرة عامة مختصرة، بما في ذلك خلفية الدراسة والغرض منها. ويجب أن يتضمن أيضاً وصفاً موجزاً للأسئلة والقضايا وطرق البحث الرئيسية.

العروض الشفهية Oral Presentations: يمكن أيضاً استخدام العروض التقديمية الشفهية، إما بمفردها أو بالاشتراك مع التقارير المكتوبة written report، بالإضافة إلى التدريب والحصول على التغذية الراجعة. يحتاج التحضير لهذا العرض مراعاة ما يلي: من هو الجمهور؟ ما الذي يجب أن يتذكروه من العرض التقديمي؟، ما هي النشرات التي ينبغي تقديمها، إن وجدت؟ هذا ويجب أن تكون العروض التقديمية الشفهية، مثل العروض المكتوبة تتسم بكونها: بسيطة وواضحة ومصممة خصيصاً

للجمهور Audience وينبغي تجنب اللغة المعقدة والبيانات التفصيلية، مع مراعاة استخدام صيغة تفاعلية مع الجمهور، والاستعداد والترحيب بتلقي الأسئلة.

العروض المرئية: Visual Presentations: تعد العروض التقديمية المرئية - المخططات والرسوم البيانية والخرائط - مفيدة أيضًا في تسليط الضوء على النقاط الرئيسية ونتائج الأداء. حيث يمكنها توضيح الاتجاهات العامة والأساسية في لمحّة. من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الرسوم والأشكال البيانية المتنوعة. في هذا الإطار يُثار تساؤل هام والمتمثل في ماذا يحدث إذا كانت نتائج نظام المتابعة والتقييم سيئة؟

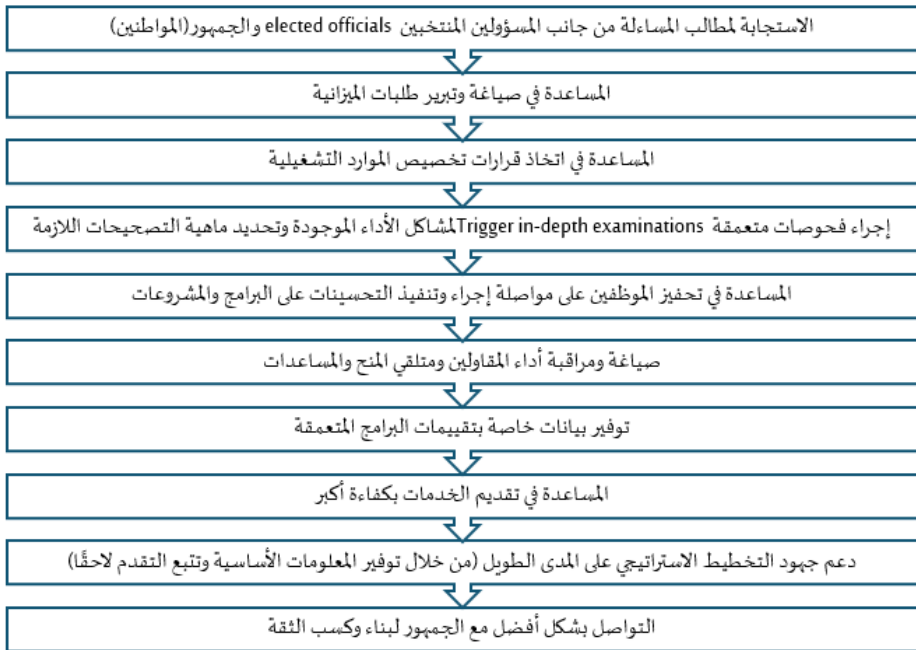
يجب التأكيد في هذا المقام أنه لا يمكن للمرء أو للمؤسسة النجاح من خلال تلقي الأخبار الجيدة فقط، حيث يهدف النظام الجيد لقياس الأداء إلى إظهار المشكلات أو الأخبار السيئة، وليس فقط إظهار الإنجازات أو جلب الأخبار الجيدة. ويرتبط هذا الأمر قطعاً بالجوانب السياسية لأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. حيث يعد الإبلاغ عن الأخبار السيئة جانبًا حاسمًا في كيف يمكن التمييز بين النجاح والفشل، فإذا غاب هذا التمييز فمن المحتمل أن يتم مكافأة كل من الفشل والنجاح من قبل المديرين. يمكن لنظام الأداء الجيد أن يكون بمثابة نوع من نظام الإنذار المبكر. في ضوء ذلك يجب أن تتضمن تقارير الأداء توضيحات (إن أمكن) حول النتائج السيئة وتحديد الخطوات المتخذة أو المخطط لها لتصحيح المشكلات (Hatry 1999). كما يجب التأكيد على أنه لا ينبغي معاقبة الرسل لتوصيل الأخبار السيئة. حيث إن غرس الخوف من جلب الأخبار السيئة لن يسهم في النجاح والانجاز للأهداف المخططة.

وضمن هذا الإطار تلفت هذه الخطوة الانتباه إلى أهمية تشجيع الإبلاغ واستخدام النتائج، حيث إن قيمة المعلومات - في كثير من الأحيان - تنخفض بسرعة مع مرور الوقت، لذلك يجب نشر النتائج الأساسية في أسرع وقت ممكن.

الخطوة التاسعة: استخدام النتائج Using Findings

في هذا الخطوة يؤكد النظام على ضرورة الاستفادة من نتائج عملية التقييم من خلال تقاسم المعرفة وإرساء ممارسة التعلم. فبعد دراسة الطرق الفعالة لإعداد التقارير في الخطوة السابقة، يتم الانتقال إلى استخدام النتائج المنبثقة من مخرجات نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج. إن استخدام النتائج لتحسين الأداء هو الغرض الرئيسي من بناء هذا النظام. النقطة الرئيسية لنظام المتابعة والتقييم ليس مجرد توليد معلومات مستمرة قائمة على النتائج، ولكن لتوصيل هذه المعلومات إلى المستخدمين المناسبين وفي الوقت المناسب. حيث إن ردود الفعل أو نوعية الاستجابة على الأداء يمكن استخدامها للارتقاء بالإدارة على مستوى الدول والحكومات. هذا ويمكن استخدام النتائج بعدة طرق كما هو موضح في (الشكل رقم 10).

الشكل رقم (10): استخدامات نتائج مخرجات نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج



المصدر: Hatry 1999

الخطوة العاشرة: استدامة واستمرارية منظومة المتابعة والتقييم

Sustaining M&E System

يرتبط الامر في هذه الخطوة بتدعيم عوامل استدامة المنظومة ونتائجها سواء على مستوى مشروعات الخطة ذاتها أو في مراحل أخرى أو في مشروعات أخرى في مناطق أخرى أو في الخطط التالية. حيث تركز تلك الخطوة على التصدي للتحديات التي قد تواجه الحفاظ على النتائج لنظم الرصد والتقييم بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات الواضحة، والثقة والمصداقية للمعلومات، والفعالية لأنظمة المساءلة.

تؤكد تلك الخطوة على أنه ينبغي اعتبار نظام الرصد والتقييم بمثابة نظام طويل الأجل وليس نظاماً عرضياً لفترة قصيرة، أو لمدة مشروع، أو برنامج، أو سياسة معينة. وعموماً حدد النموذج ستة عوامل أو مكونات حاسمة لاستدامة أنظمة الرصد والتقييم القائمة على النتائج ممثلة في التالي:

أولاً: الطلب Demand: إذا كان الطلب عرضياً أو عشوائياً، فلن يتم استخدام أنظمة الرصد والتقييم القائمة على النتائج أو استدامتها. ومما يوفر طلباً مستداماً على أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج وجود متطلبات ملزمة للإبلاغ عن النتائج، بما في ذلك التشريعات واللوائح والإشترطات الدولية مثل اشترطات التمويل للبلدان الفقيرة المثقلة بالديون، والانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، ...، إضافة إلى وجود مطالبات من المجتمع المدني والجهات المانحة بالنتائج التي يمكن لأنظمة الرصد والتقييم تتبعها ومراقبتها وقياسها على أفضل وجه.

ثانياً: أدوار ومسؤوليات واضحة Clear Roles and Responsibilities:

ضرورة وجود تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات وللخطوط والقنوات الرسمية للسلطة التنظيمية والسياسية، كما يجب تحديد الجهات والأشخاص المسؤولين عن جمع وتحليل المعلومات والإبلاغ عنها. على سبيل المثال، قد تكون وزارة المالية مسؤولة عن إدارة الاستراتيجيات أو المبادرات الوطنية للحد من الفقر، في هذه الحالة ستقوم الوزارة بإصدار

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

توجهات إلى القطاع أو الوزارات التنفيذية لجمع البيانات ذات الصلة بتتبع النتائج المختلفة المحددة في الاستراتيجية والإبلاغ عنها. كما يجب بناء نظام أفقي للاتصال يربط وزارتي التخطيط والمالية والأطراف المعنية، بحيث تكون كافة تلك الأطراف المعنية على اطلاع وكذلك للتعامل مع أي مشاكل تنظيمية، كما ينسحب هذا الأمر للمستويات الحكومية المتعددة على مستوى المحليات والمقاطعات والوزارات ذات الصلة، وذلك لتحليل البيانات المتعددة وإعداد التقارير بما يسهم في تحقيق الأهداف الوطنية.

ثالثاً: معلومات جديرة بالثقة والمصدقية Trustworthy and Credible Information

Information: يجب أن يكون نظام الرصد والتقييم قادراً على إنتاج معلومات تظهر النتائج الجيدة والسيئة للمهتمين. وينبغي أن تكون تلك المعلومات شفافة ومتاحة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين. فغياب المعلومات الموثوقة ذات المصدقية حول نتائج الخطط والمشروعات سيكون بديله هو الآراء والافتراضات الشخصية!

في ذات الإطار يجب التأكيد أن منتجي تلك المعلومات يحتاجون إلى الحماية لاسيما في حال كون النتائج لا تتوافق ومصالح الأنظمة القائمة political reprisals، حيث يؤدي غياب تلك الحماية لانتشار الخوف واحتمالات معاقبة العاملين على هذا النظام، وهو ما يقوض نظام الرصد والتقييم وموثوقيته. لذا ينبغي أن تكون المعلومات التي ينتجها نظام الرصد والتقييم شفافة وتخضع للتحقق المستقل. ولتدقيق إضافي على النظام، وقد يكون من المستحسن إجراء مراجعة دورية مستقلة من قبل مكتب التدقيق الوطني أو البرلمان أو مجموعة من الأكاديميين للتأكد من أن البيانات التي ينتجها النظام دقيقة وموثوقة.

رابعاً: المسئولية Accountability: لا ينبغي إعفاء أي جزء من الحكومة

من المساءلة أمام أصحاب المصلحة. ويمكن لمنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية (مثل منظمة الشفافية الدولية) أن تلعب دوراً رئيسياً في تشجيع الشفافية

والمساءلة، بل ويمكنها حتى المساعدة في جمع البيانات. (على سبيل المثال، تساعد المنظمات غير الحكومية في بنغلاديش على جمع البيانات التعليمية المحلية لأن القدرة على جمع هذه البيانات والإبلاغ عنها ضعيفة للغاية داخل الحكومة) كذلك لوسائل الإعلام والقطاع الخاص والبرلمان أدوار لضمان سلامة المعلومات المنتجة من حيث دقتها، وإتاحتها، وأن تكون متوفرة في الوقت المناسب وأن تظهر نتائج الأداء الحكومي.

خامساً: القدرة Capacity: تعد المهارات التقنية والإدارية والمالية ضرورية لاستدامة النظام، حيث تعد المهارات التقنية الصحيحة ضرورية لاستدامة النظام وبخاصة في مراحل جمع البيانات وتحليلها. كما أن هناك حاجة أيضاً إلى المهارات الإدارية في تحديد الأهداف الإستراتيجية والتطوير التنظيمي وتفعيل أنظمة المعلومات العكسية (الراجعة)، كما يتطلب هذا الأمر قيام الحكومات بتخصيص موارد مالية مستمرة لتحقيق ذلك وصيانة وإدارة أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. كما أن الخبرة والذاكرة المؤسسية مفيدة أيضاً في استدامة هذه الأنظمة على المدى الطويل.

سادساً: الحوافز Incentives: يجب تقديم حوافز لتشجيع استخدام المعلومات الناتجة حول الأداء Performance، وهذا يتطلب الالتزام بمكافأة العاملين على النظام بغض النظر عن طبيعة النتائج سواء كانت مرضية أم غير مرضية، استناداً لقاعدة "لا يجب معاقبة الرسل". وتتوفر أمثلة على الطرق التي سعت بها الحكومات لديمومة أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج في عديد من النماذج الدولية، كما هو الحال في "ميثاق المواطن في المملكة المتحدة" U.K. Citizen's Charters، و"قانون نتائج الأداء لحكومة الولايات المتحدة" The U.S. Government Performance Results Act حيث يظهر بوضوح دمج وتضمين المكونات الحاسمة لاستدامة أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج في هذين النموذجين مما يجعل هذه الأنظمة مستدامة على المدى الطويل..

حيث ينشئ "ميثاق المواطن" في المملكة المتحدة حالة من المواصلة في الأداء الحكومي ongoing government من خلال تحديده المسؤوليات وتوقعات الأداء، لتكون

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

الحكومة مسؤولة وبشكل واضح ومعلن أمام الجمهور عن مستوى معين من الأداء. وقد تم إطلاق "ميثاق المواطن" عام 1991 بهدف ضمان تحسين الخدمات العامة وجعل الخدمات أكثر استجابة للمستخدمين. يوجد في المملكة المتحدة نحو 40 ميثاق رئيسي يغطي الخدمات العامة الرئيسية وأكثر من 10000 ميثاق محلي يغطي الخدمات المحلية مثل المدارس وقوات الشرطة وخدمات الإطفاء وجميعهم يحدد توقعات الأداء الحكومي امام المواطنين (U.K. Cabinet Office,2024. , Citizen's Charters – A Handbook,2008).

كما يعمل قانون نتائج الأداء GPRA في الولايات المتحدة على إضفاء الطابع المؤسسي القانوني على المتابعة والتقييم داخل الوكالات الحكومية (Federal Reserve,2024)، حيث بدأ قياس الأداء في الولايات المتحدة أولاً مع الحكومات المحلية في السبعينيات، وامتد إلى حكومات الولايات، وفي النهاية إلى المستوى الفيدرالي مع سن قانون الأداء الحكومي والنتائج (GPRA) في عام 1993. والذي تحددت أهدافه في: تحسين ثقة الشعب الأمريكي في قدرة الحكومة الفيدرالية من خلال مساءلة الوكالات الفيدرالية بشكل منهجي عن تحقيق نتائج البرنامج؛ والعمل على إصلاح أداء المشاريع الرائدة وقياس أدائها وفقاً لأهدافها وإعداد التقارير العلنية عن التقدم المحرز؛ وتحسين فعالية البرامج الفيدرالية والمساءلة العامة من خلال تعزيز التركيز على النتائج وجودة الخدمة ورضا العملاء؛ ومساعدة المديرين الفيدراليين على تحسين تقديم الخدمات، من خلال مطالبهم بالتخطيط لتحقيق أهداف البرامج والمشروعات وتوفير معلومات حول نتائجها وجودة الخدمة؛ وتحسين عملية صنع القرار في الكونجرس من خلال توفير معلومات أكثر موضوعية حول تحقيق الأهداف القانونية، وفعالية البرامج والإنفاق الفيدرالي؛ وتحسين الإدارة الداخلية للحكومة الفيدرالية. في هذا الإطار وجدت دراسة استقصائية أجريت على 16 برنامجاً عبر 12 وكالة حكومية أمريكية أن "العديد من البرامج الفيدرالية قد استفادت بالفعل من بيانات النتائج المجمعة بانتظام لمساعدتها على تحسين برامجها، واستخدم المديرين الفيدراليون بيانات النتائج بعدة طرق، بما في ذلك إطلاق إجراءات

تصحيحية؛ وتحديد وتشجيع "أفضل الممارسات". ومع ذلك رصدت الدراسة بعض العقبات وأهمها: الافتقار إلى السلطة أو الاهتمام بإجراء التغييرات؛ والفهم المحدود لاستخدام بيانات النتائج؛ ومشكلات بيانات النتائج مثل البيانات القديمة، والبيانات غير المصنفة، والافتقار إلى التحديد، والحاجة إلى البيانات الوسيطة، وما إلى ذلك؛ هذا إضافة لما أطلقت عليه الدراسة "ظاهرة الخوف من هز القارب Fear of rocking the boat" التي تواجه كثير من الأنظمة حين يكون هناك ميل للاستمرار على الأوضاع الراهنة دون إحداث التغييرات والتدخلات التصحيحية المناسبة (Harry, Morley, Rossman, and Wholey 2003). (ChannahSorah 2003).

كذلك لا تقتصر تلك الممارسات على الدول المتقدمة، بل أصبح عديد من الدول النامية يحرص على استدامة أنظمة المتابعة والتقييم لديها من خلال إضفاء الطابع المؤسسي عليها والالتزام باستخدام النتائج الناتجة عن تلك الأنظمة داخل الحكومة، كما في حالات كولومبيا، والصين، وإندونيسيا، وغيرهم.

المراجع العربية

أبو شمالة، نواف "ورقة خلفية حول" أساليب المتابعة والتقييم وأهم التطبيقات الدولية الحديثة" ضمن إعداد دليل التخطيط التنموي، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2021 (https://www.arab-api.org/Files/Publications/PDF/804/804_30112022.pdf)

المراجع الانجليزية

Binnendijk, Annette. 2000. "Results Based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience." Paper prepared for OECD/DAC Working Party on Aid Evaluation. Paris. February 10–11. (Revised October 2000.)

Citizen's Charters, 2008, "Citizen's Charters – A Handbook", 2008 (<https://www.cgg.gov.in/core/uploads/2017/07/Citizen-Charter-Handbook.pdf>)

Crawford, David. 2003. "With Help from Corporations, German Group Fights Corruption." Wall Street Journal, November 26

European Commission, Directorate-General for Regional and Urban policy (2015) "Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020"

Federal Reserve, 2024, "Annual Performance Plan 2024", <https://www.federalreserve.gov/publications/files/2024-gpra-performance-plan.pdf>

Harry, Harry P. 1999. Performance Measurement: Getting Results. Washington, D.C.: The Urban Institute Press.

Harry, Harry P. 2001. "What Types of Performance Information Should be Tracked," in Dall W. Forsythe, ed., Quicker, Better, Cheaper? Managing Performance in American Government. Albany, N.Y.: Rockefeller Institute Press.

Harry, Harry P., Elaine Morley, Shelli B. Rossman, Joseph P. Wholey. 2003. "How Federal Programs Use Outcome Information: Opportunities for Federal Managers." Washington, D.C.: IBM Endowment for The Business of Government

IFRC,2002. “Handbook for Monitoring and Evaluation” 1st Edition October 2002. (https://www.measureevaluation.org/resources/training/capacity-building-resources/basic-me-concepts-portuguese/IFRC_Monitoring%20and%20Evaluation%20handbook.pdf)

ILO,2015. “Basic principles of monitoring and evaluation”, December 2015 (<https://www.ilo.org/publications/basic-principles-monitoring-and-evaluation>)

Kusek, J. and Ray C. Rist, (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners. The World Bank, Washington, D.C.

OECD,2021, “Monitoring and Evaluation Framework OECD DUE DILIGENCE GUIDANCE FOR RESPONSIBLE SUPPLY CHAINS OF MINERALS FROM CONFLICT-AFFECTED AND HIGH-RISK AREAS”, (<https://mneguidelines.oecd.org/monitoring-and-evaluation-framework.pdf>)

Transparency International,2024. “Corruption Perceptions Index - CPI”. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>

U.K. Cabinet Office,2024, (https://www.civilservant.org.uk/library/citizen's%20charter/citizens_chart-er-foreword_and_introduction.pdf)

UN,2024. “The 2030 Agenda for Sustainable Development.”, Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development,2024. <https://sdgs.un.org/goals>

UNISDR,2024. Monitoring & Evaluation Framework. (https://www.preventionweb.net/files/49324_unisdrmeframeworkver1.0.pdf)

United Nation Development Program (UNDP), (2002). Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. Evaluation Office.

United Nation Development Program (UNDP), (2009). Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results.

United Nations Development Group,2017, “UNDAF companion guidance; Monitoring and Evaluation”.

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية: الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

(<https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-6-Monitoring-And-Evaluation.pdf>)

United Nations Development Program (UNDP), (2010). Strategic Planning and Policy Development (SPPD): Strategic Planning Manual. UNDP in Bosnia and Herzegovina.

European Commission, Directorate-General for Regional and Urban policy (2015) “Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020”

صدر عن هذه السلسلة :

- 1 - مواءمة السياسات المالية والنقدية بدولة الكويت لظروف ما بعد التحرير
د. يوسف الابراهيم ، د. أحمد الكواز
- 2 - الأوضاع والسياسات السكانية في الكويت بعد تحريرها
د. ابراهيم العيسوي (محرر)
- 3 - إعادة التعمير والتنمية في الكويت
د. عمرو محي الدين
- 4 - بعض قضايا الإصلاح الاقتصادي في الأقطار العربية
د. جميل طاهر ، د. رياض دهال ، د. عماد الامام
- 5 - إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعليم والعمالة في الوطن العربي
د. محمد عدنان وديع
- 6 - حول مستقبل التخطيط في الأقطار العربية
د. ابراهيم العيسوي
- 7 - مشاكل التعليم وأثرها على سوق العمل
د. محمد عدنان وديع
- 8 - أهداف التنمية الدولية وصياغة السياسات الاقتصادية في الدول العربية
د. علي عبد القادر علي
- 9 - تحديات النمو في الاقتصاد العربي الحديث
د. عماد الإمام
- 10 - هل تؤثر السياسات الاقتصادية الكلية على معدلات نمو الدول العربية؟
د. علي عبد القادر علي
- 11 - الصيرفة الإسلامية : الفرص والتحديات
د. محمد أنس الزرقا
- 12 - دور التجارة العربية البنينية في تخفيف وطأة النظام الجديد للتجارة
اعداد : د. محمد عدنان وديع ، تحرير : أ. حسان خضر
- 13 - العولمة وقضايا المساواة في توزيع الدخل في الدول العربية
اعداد : د. علي عبد القادر علي

- 14 - السياسات الكلية وإشكالات النمو في الدول العربية
إعداد : أ. عامر التميمي ، تحرير : د. مصطفى بابكر
- 15 - الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات
إعداد : أ.د. ماجد خشبة ، تحرير : د. عدنان وديع
- 16 - تقييم أدوات السياسة النقدية غير المباشرة في الدول العربية
إعداد: د. عماد موسى، تحرير : د. أحمد طلفاح
- 17 - الأضرار البيئية والمحاسبة القومية المعدلة بيئياً : إشارة لحالة العراق
إعداد: د . أحمد الكواز
- 18 - نظم الإنتاج والإنتاجية في الصناعة
إعداد: م . جاسم عبد العزيز العمّار، تحرير: د. مصطفى بابكر
- 19 - اتجاهات توزيع الإنفاق في الدول العربية
إعداد: د . علي عبدالقادر علي، تحرير: د. رياض بن جليلي
- 20 - هل أضاعت البلدان العربية فرص التنمية؟
إعداد: د . أحمد الكواز
- 21 - مآزق التنمية بين السياسات الاقتصادية والعوامل الخارجية
إعداد: د . أحمد الكواز
- 22 - التنمية وتمكين المرأة في الدول العربية
إعداد: د .علي عبد القادر
- 23 - العولمة والبطالة: تحديات التنمية البشرية
إعداد: د .محمد عدنان وديع
- 24 - اقتصاديات التغير المناخي: الآثار والسياسات
إعداد: د .محمد نعمان نوفل
- 25 - المرأة والتنمية في الدول العربية: حالة المرأة الكويتية
إعداد: د .رياض بن جليلي
- 26 - البطالة ومستقبل أسواق العمل في الكويت
إعداد: د .بلقاسم العباس
- 27 - الديمقراطية والتنمية في الدول العربية
إعداد: د .علي عبدالقادر علي

- 28 - بيئة ممارسة أنشطة الأعمال ودور القطاع الخاص
إعداد: د. أحمد الكواز
- 29 - تأثير سياسات الترويج للاستثمار الأجنبي المباشر على قدرة الدول العربية
في جذب هذه الاستثمارات لتحقيق أهدافها التنموية
إعداد: أ. منى بسيسو
- 30 - الإصلاح الضريبي في دولة الكويت
إعداد: د. عباس المجرن
- 31 - استهداف التضخم النقدي: ماذا يعني لدول مجلس التعاون؟
إعداد: د. وشاح رزاق
- 32 - الأزمة المالية الدولية وإنعكاساتها على دول الخليج
إعداد: د. وشاح رزاق
د. إبراهيم أونور
د. وليد عبد مولاه
- 33 - استخدام العوائد النفطية
إعداد: د. محمد إبراهيم السقا
- 34 - السوق الخليجية المشتركة
إعداد: د. أحمد الكواز
- 35 - الاقتصاد السياسي لعدم المساواة في الدول العربية
إعداد: د. علي عبدالقادر علي
- 36 - الضرائب، هبة الموارد الطبيعية وعرض العمل في الدول العربية ودول مجلس التعاون
إعداد: د. بلقاسم العباس
د. وشاح رزاق
- 37 - إندماج إقتصادي إقليمي أم دولي: الحالة العربية
إعداد: د. أحمد الكواز
- 38 - التجارة البينية الخليجية
إعداد: د. وليد عبد مولاه
- 39 - تطوير الأسواق المالية التقييم والتقلب اعتبارات خاصة بالأسواق الناشئة
إعداد: أ. آلان بيفاني
- 40 - تقييم التجربة التنموية لدول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. أحمد الكواز
- 41 - قياس كفاءة بنوك دول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. إبراهيم أونور

- 42 - مُحددات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلى الدول العربية
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 43 - رأس المال البشري والنمو في الدول العربية
إعداد: د. بلقاسم العباس
د. وشاح رزاق
- 44 - لماذا لم تتحول أغلب البلدان النامية إلى بلدان متقدمة تنموياً؟
إعداد: د. أحمد الكواز
- 45 - حول حل معضلة بطالة المتعلمين في البلدان العربية
إعداد: د. حسين الطلافحه
- 46 - سجل التطورات المؤسسية في الدول العربية
إعداد: د. حسين الطلافحه
- 47 - المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 48 - البيئة الاستثمارية ومعوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة: حالة دولة الكويت
إعداد: د. إيهاب مقابله
- 49 - التدريب أثناء الخدمة لشاغلي الوظيفة العامة: دراسة حالة لواقع التجربة الكويتية
إعداد: د. فهد الفضالة
- 50 - التكامل الاقتصادي: آليات تعزيز التعاون الاقتصادي العربي
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 51 - وكالات التصنيف الائتماني: عرض وتقييم
إعداد: د. أحمد الكواز
- 52 - دراسة تحليلية لأبعاد التحديات التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
ودور مؤسسات الدعم الفني
إعداد: د. إيهاب مقابله
- 53 - واقع المخاطر الاجتماعية في الجمهورية اليمنية
إعداد: د. محمد باطويح
د. فيصل المناور
- 54 - تجارب تنمية رائدة - ماليزيا نموذجاً
إعداد: د. فيصل المناور
د. عبد الحليم شاهين

55 – Small and Medium Enterprises in Lebanon: Obstacles and Future Perspectives

Issue: Omar Malaeb

- 56 - مؤشرات تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والخدمات المقدمة لها
إعداد: د. إيهاب مقابله
- 57 - بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية
إعداد: د. فيصل المناور
أ. منى العليان
- 58 - الدور التنموي للسياسات الصناعية الحديثة في ضوء الممارسات الدولية الرائدة: متطلب التحول الهيكلي
لاقتصادات الدول العربية
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 59 - التجربة الماليزية في إدارة الأزمات: مقارنة في الاقتصاد السياسي
إعداد: د. فيصل المناور
أ. منى العليان
- 60 - تطوّر الإنتاجية ومساهماتها في النمو الإقتصادي لدول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. محمد لزعر
- 61 - تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة
إعداد: د. علم الدين بانقا
د. محمد عمر باطويح
- 62 - الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي : تجارب دولية
إعداد: أ. عمر ملاعب
- 63 - مخاطر الهجمات الالكترونية (السيبرانية) وآثارها الاقتصادية: دراسة حالة دول مجلس
التعاون الخليجي
إعداد: د. علم الدين بانقا
- 64 - دراسة تحليلية لسياسات وآليات تنمية قطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة:
حالة المملكة الأردنية الهاشمية
إعداد: د. إيهاب مقابله

المتابعة والتقييم في إطار العملية التخطيطية : الأسس والمنهجيات والممارسات الدولية

- 65 - الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
إعداد: د. فهد الفضالة
- 66 - أهمية تطوير مناهج وأساليب التعليم والتعلم بالنسبة للعملية التنموية - مع التركيز على منهج مونتيسوري
إعداد: أ. نيله بيدس
- 67 - دور مؤسسات العمل العربي المشترك والمؤسسات الإنمائية والتمويلية العربية في الحد من الفقر متعدد الأبعاد في الدول العربية - نظرة تحليلية
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 68 - مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التمويل الأصغر: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن"
إعداد: أ.د. إيهاب مقابلة
أ. محمد عواوده
- 69 - تقييم فعالية تطبيقات سياسات سوق العمل النشطة وغير النشطة في الدول العربية: إسقاطات على تداعيات أزمة كوفيد - 19 على أسواق العمل
إعداد: د. محمد عمر باطويح
أ. مريم بوزير
- 70 - العدالة الاجتماعية كمدخل لتحقيق التنمية: دراسة في السياق العربي المقارن مع الاستثناس بالتجربة الماليزية
إعداد: أ. إسماعيل قادير

71 - The Importance of Arab Parents' Perspective in Shaping and Developing ECE Methodologies to Increase Economical Efficiency and Social Consistency: The Montessori Method of Education

Issue: Nourhan Zehnie

- 72 - فعالية دور سياسات سوق العمل في الدول العربية: إسقاطات على تداعيات أزمة كوفيد - 19
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 73 - التطور التاريخي لنظريات النمو والتنمية في الفكر الاقتصادي
إعداد: د. عبد الحليم شاهين
- 74 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية
إعداد: أ.د. فيصل المناور
د. منى العليان
أ. عبدالله الدويلة

- 75 - أهداف التنمية المستدامة في الدول العربية: فجوة التخطيط والتمويل والبيانات
إعداد: أ.د. وليد عبدمولاه
- 76 - دور برامج الحماية الاجتماعية في إدارة الأزمات بالتركيز على جائحة COVID-19
إعداد: أ.د. فيصل المناور
د. منى العلبان
- 77 - مداخل التنوع لمصادر تمويل التعليم في الدول العربية في ضوء الممارسات الدولية الرائدة
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 78 - الذكاء الاصطناعي ومستقبل سوق العمل المصري
إعداد: أ.د. فيروز عطية
- 79 - دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية
إعداد: د. علم الدين بانقا
- 80 - منهجيات اختيار العناقيد الصناعية المؤهلة للتطوير: الاسهامات الفكرية والتطبيقية بين فضاءات الجغرافيا والاقتصاد والسلع
إعداد: أ.د. نواف أبو شمالة

81 - The Balanced Planning for Economic and Social Development: A case Study of China's Special Economic Zones

Issue: Leen Redwan

- 82 - تطبيقات الذكاء الاصطناعي وسوق العمل
إعداد: أ.د. فيصل المناور
أ. أسماء مجدي
- 83 - التجربة الأسترالية في استخدام الطاقة الشمسية لإنتاج المحاصيل الزراعية: فرص وتحديات الاستدامة
إعداد: د. علم الدين بانقا
أ. شريفه حماده

المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

(965) 22093080



: api@api.org.kw - www.arab-api.org

