

مكتب التقييم
المستقل في الصندوق

دليل التقييم

الإصدار الثاني



الاستثمار في السكان الريفيين

© 2016 الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد)

طبع على ورق FCS
طبع بواسطة Palombi & Lanci Tipografia srl، روما إيطاليا

مكتب التقييم المستقل في الصندوق



الاستثمار في السكان الريفيين

دليل التقييم الإصدار الثاني

المحتويات

ii	تصدير
1	أولاً - الخلفية
11	ثانياً - الأسس المنهجية
12	ألف - النهج والتصميم والأساليب
14	باء - الإسناد والمساهمة
16	جيم - تقنيات ووسائل جمع البيانات
19	دال - تحليل البيانات وتفسيرها
21	هاء - القياس المعياري
22	واو - أسئلة التقييم والفروق بين المقيمين
24	زاي - نظرية التغيير
25	حاء - التقييم وفهم طبيعة الأحداث بعد وقوعها
27	طاء - الشفافية واقتفاء الأدلة
27	ياء - صياغة التوصيات
27	كاف - المساعدة عن التعلم ومتابعته
29	لام - التقييمات المشتركة
30	ميم - المشاركة
31	نون - إدارة التقييم
31	ثالثاً - معايير التقييم وأسئلته الرئيسية وتصنيفاته
43	رابعاً - التحقق من تقارير إنجاز المشروعات
43	ألف - الخلفية
45	باء - الأهداف والمنهجية
49	جيم - العملية
51	دال - التقارير
52	خامساً - تقييم أداء المشروعات
52	ألف - الخلفية
53	باء - الأهداف والمنهجية
56	جيم - العملية
59	دال - التقارير
60	سادساً - تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية
60	ألف - الخلفية
62	باء - الأهداف والنطاق والنهج
63	جيم - المنهجية

80	دال - العملية
86	هاء - التقارير
86	سابعاً - التقييم المؤسسي
86	ألف - الخلفية
88	باء - الأهداف والمنهجية
92	جيم - العملية
95	دال - التقارير
96	ثامناً - تقييم الأثر
96	ألف - الخلفية
99	باء - الأهداف والاعتبارات المنهجية
108	جيم - العملية
111	تاسعاً - تقارير التوليفات التقييمية
111	ألف - الخلفية
113	باء - الأهداف والمنهجية
115	جيم - العملية
117	دال - التقارير
118	الفصل العاشر - الاتصال والنشر والتعلم
119	ألف - وسائل الاتصال والنشر
120	باء - المطبوعات
125	جيم - شبكة الإنترنت
126	دال - العلاقات مع وسائل الإعلام - البيانات الصحفية
126	هاء - الوسائل البصرية
126	واو - الأحداث

الملاحق

128	الملحق الأول - هيكل التقييم المستقل لتعزيز المساءلة والتعلم في الصندوق
129	الملحق الثاني - مجموعة إرشادية من الأسئلة الإضافية
136	الملحق الثالث - الصيغة النموذجية وعملية الاتفاق عند نقطة الإنجاز
	الملحق الرابع - سياسة تضارب المصالح المتعلقة بموظفي مكتب التقييم المستقل
140	وخبرائه الاستشاريين
145	الملحق الخامس - إطار الانتقائية لمكتب التقييم المستقل في الصندوق
147	الملحق السادس - بيلوغرافيا ومراجع

شكر وتقدير

تم وضع الإصدار الثاني هذا من الدليل بعد مشاورات واسعة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين داخل وخارج الصندوق.

داخل مكتب التقييم المستقل في الصندوق، تم إعداد هذا الدليل من قبل فريق أساسي بقيادة Ashwani Muthoo، نائب مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق، والذي تلقى دعماً قوياً من كل من موظفي التقييم Catrina Perch، و Fabrizio Felloni، و Pradeep Itty، و Simona Somma، ومن Melba E. Alvarez، موظفة اتصالات التقييم وإدارة المعرفة. كما قدم جميع موظفي مكتب التقييم المستقل في الصندوق الآخرين معلومات ارتجاعية قيمة عن فصول مختارة طوال العملية. وقامت كل من مساعدتي التقييم Linda Danielsson و Laure Vidaud، بتقديم دعم إداري وإجراء بحوث عن مواضيع مختارة. كما ساهم عدد من الخبراء الاستشاريين الخارجيين أيضاً في إعداد الدليل، بمن فيهم Dorte Kabbell، و Roger Slade. وساهم الخبراء الاستشاريين الداخليين Xiaozhe Zhang و Maurizio Navarra أيضاً في إصدار الدليل. وقام Brett Shapiro بإجراء مراجعة تحريرية أولية، بينما قامت Jill Baskins، من مكتب سكرتير الصندوق، بإجراء المراجعة التحريرية النهائية للدليل.

وقد استفاد مكتب التقييم المستقل في الصندوق من التعليقات والتوجيهات الثاقبة لفريق خبراء رفيع المستوى يتألف من: Osvaldo Feinstein، البروفسور في جامعة Universidad Complutense de Madrid، الذي ساهم في إعداد الدليل كخبير استشاري خارجي؛ و Susanne Frueh، مديرة الإشراف الداخلي في منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة؛ و Ted Kliet، المقيم والخبير المستقل؛ و Uma Lele، عالمة المستقلة؛ و Kevin Watkins، المدير التنفيذي في معهد تنمية ما وراء البحار.

كما تم أيضاً استعراض الدليل من قبل الأقران في مكاتب التقييم في عدد من المنظمات الإنمائية المتعددة الأطراف، بما في ذلك مصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والبنك الدولي. كما قدم كل من مركز الأثر الإنمائي في جامعة ساسكس في المملكة المتحدة، والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون أيضاً تعليقات هامة على فصول مختارة.

ونقدم تقديرنا لإدارة الصندوق وموظفيه الذين استعرضوا الدليل وقدموا نظرات ثاقبة قيمة. وأخيراً وليس آخراً، تمت مناقشة الدليل قبل استكمالها في ندوة غير رسمية للجنة التقييم التابعة للمجلس التنفيذي للصندوق، وأخذت تعليقات أعضاء اللجنة في الاعتبار الواجب.

تصدير

على مدى العقود الماضية، حصلت تغييرات موضوعية في الطريقة التي تحقق فيها البلدان التنمية الاقتصادية، مع ارتفاع عدد الجهات الفاعلة الجديدة - المستثمرين، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني - التي تلعب دوراً متزايد الأهمية في المشهد الإنمائي. وقد أخذت مواضيع مثل الحماية والإدماج الاجتماعيين، والحماية البيئية، والمساواة في الوصول إلى الموارد - بالإضافة إلى النمو الاقتصادي - تحتل موقعا مركزيا بالنسبة للقضاء على الفقر المدقع وتعزيز الازدهار.

هذه السنة، 2015، وصلت الأهداف الإنمائية للألفية إلى تاريخها المستهدف، ووضع المجتمع الدولي مجموعة جديدة من أهداف التنمية المستدامة، والتي ستتابع الزخم الذي ولدته الأهداف الإنمائية للألفية وتأخذ مكانها في إطار التنمية العالمية لما بعد عام 2015. وهي تشمل التزامات بعيدة المدى لاستئصال الفقر، وتعزيز تغذية أفضل ومحاربة الجوع، وحماية البيئة، وتشجيع الإدماج الاجتماعي والاقتصادي. وهذه الشمولية آخذة في طمس معالم التقسيم التقليدي بين الشمال والجنوب، وزرع بذور لتعريف جديد تماما للشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية.

ومثل هذه التغييرات المكثفة تتطلب التفكير بشأن الدور الذي تلعبه الوكالات الإنمائية الثنائية ومتعددة الأطراف، والتعاون الدولي في جميع أشكاله، بما في ذلك التمويل، والتكنولوجيا، وبناء القدرات، والبحوث العلمية، والتعاون الإنمائي.

وقد أطلق الصندوق، كواحدة من الوكالات التي تدفع التغيير، رؤيته الاستراتيجية الجديدة من أجل جدول أعمال ما بعد عام 2015: الاستثمار في السكان الريفيين من أجل تحقيق الأثر الاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي الذي يؤدي إلى تحول ريفي مستدام وشمولي. وقد ترجم هذا الالتزام إلى برنامج عمل متماسك من أجل عملية التجديد العاشر لموارد الصندوق، والتي تتضمن نقاط دخول رئيسية مثل: الاستثمار في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة لأغراض الأمن الغذائي العالمي والتغذية؛ والترويج لتمكين سبل العيش الريفية؛ وتعزيز قدرة الفقراء الريفيين نساء ورجالا على الصمود؛ واستقطاب الرابطة الريفية-الحضرية من أجل التنمية.

وعلى هذه الخلفية، لا يمكن المبالغة في الدور الذي يلعبه التقييم. فقد أصبح التقييم آلية قوية تستطيع الوكالات الإنمائية من خلالها الإنجاز بشكل أفضل، والوصول إلى سكانها المستهدفين، وفهم الأنشطة التي تستطيع إحداث أثر حقيقي ومستدام، ونشر النجاحات والدروس المستفادة بأكثر السبل فعالية. فإذا كان العالم لا يستطيع تقييم فعالية السياسات والتدابير التي يطبقها لتحقيق نتائج التنمية، فلا معنى من وضعها وتنفيذها.

يشتمل الإصدار الثاني لدليل التقييم على المنهجية الأساسية التي يستخدمها مكتب التقييم المستقل في الصندوق في إجراء تقييماته. وقد وضع الدليل استنادا إلى المبادئ الواردة في سياسة التقييم في الصندوق، ويبني على المعايير والممارسات الدولية الجيدة للتقييم. وهو يضم التوجيهات التقييمية الدولية الجديدة ويستفيد من تجربة مكتب التقييم المستقل في الصندوق في تنفيذ الإصدار الأول. ويأخذ الدليل أيضا في الاعتبار الأولويات الاستراتيجية الجديدة للصندوق ونموذجه التشغيلي الجديد - الأمر الذي له مضامين واضحة على أساليب وعمليات التقييم - ويعتمد نهجا منهجية أكثر صرامة، على سبيل المثال بالترويج لتقنيات أفضل لتقدير الأثر، وتصميم واستخدام نظريات التغيير. كما يشتمل الدليل على المنهجية الأساسية للتقييمات التي لم يتم التطرق لها في الإصدار الأول، مثل التقييمات المؤسسية، وتقييمات الأثر، وتقارير التوليفات التقييمية.

والدليل متوفر باللغات العربية، والإنكليزية، والفرنسية، والإسبانية لتيسير استخدامه في جميع الأقاليم التي يعمل فيها الصندوق. وهو متوفر أيضا على موقع الصندوق الشبكي الخاص بالتقييم (www.ifad.org/evaluation).

Oscar A. Garcia

مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق

أولاً - الخلفية

- 1- **الجمهور والغرض من الدليل.** المهمة الرئيسية لدليل التقييم هي توجيه الموظفين والخبراء الاستشاريين الذين يشاركون في أعمال التقييم في مكتب التقييم المستقل في الصندوق. ويشكّل الدليل أيضاً وثيقة مرجعية لموظفي الصندوق الآخرين والشركاء في التنمية، (مثل موظفي إدارة المشروعات والوكالات المنفذة للعمليات التي يدعمها الصندوق)، خاصة في البلدان المتلقية، بشأن طريقة إجراء عمليات تقييم البرامج الإنمائية في قطاع الزراعة والتنمية الريفية في الصندوق.
- 2- **وثّق هذا الدليل اعترافاً بالبيئة المتغيرة التي يعمل فيها الصندوق، واستجابة للتطورات في نهج التقييم الإنمائي الدولي ومنهجياته.** وسوف يساعد الدليل على ضمان مواكبة الممارسات المنهجية في الصندوق لأحدث التطورات في هذا الميدان. ويمكن قراءة الدليل بالاقتران مع المبادئ التوجيهية لعملية التقييم¹
- 3- **واتجاهات التنمية العالمية والتفكير المؤسسي في دور الصندوق ونموذج عمله ونظريته في التغيير** تُمثّل كلها قضايا يسعى الدليل إلى تحقيق الاتساق معها ودعمها. ويتعلق الدليل بكيفية إجراء التقييم في الصندوق ولا يشكّل مرجعاً للتقييم بصفة عامة. ومع ذلك، ترد في الملحق السادس مراجع لمزيد من الاطلاع على مجموعة مختارة من مواضيع التقييم من أجل زيادة الفائدة المرجوة من الدليل.
- 4- **ويُمثّل التقييم وثيقة حيّة سيجري تنقيحها وتحديثها، وربما توسيعها، حسب ما تمليه الحاجة وتبعاً لما يقتضيه السياق.** ولذلك يشجّع القراء على الرجوع دوماً إلى النسخة الإلكترونية التي ستشمل آخر التحديثات. وقد ترجم مكتب التقييم المستقل الدليل إلى لغات العمل الرسمية الأخرى المستخدمة في الصندوق (العربية والفرنسية والإسبانية) ضماناً لاستخدامه على نطاق أوسع. وسيبدأ تنفيذ الدليل اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2016، وسوف يُنظّم مكتب التقييم المستقل جلسات تدريبية لكل المعنيين من أجل ضمان سلامة تنفيذه.
- 5- **السياق - تحديات الحد من الفقر الريفي.** يشهد النظام الاقتصادي العالمي وهيكل التنمية الدولية تغييرات كبيرة، ويزداد تدريجياً التوافق على التصميم المستقبلي لخطة عالمية للتنمية لما بعد عام 2015. ويُمثّل بصفة خاصة وضع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة علامة بارزة. وتثبت هذه الأهداف نطاق هذه الخطة العالمية الجديدة وما تطمح إلى تحقيقه، وتسعى إلى إعمال حقوق الإنسان للجميع وتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات كافة. وهي أهداف متكاملة غير قابلة للتجزئة تحقق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة.
- 6- **وشارك الصندوق بدور فاعل في العمليات الرئيسية لوضع هذه الخطة من أجل ضمان الإسهام في انتشار السكان الريفيين الفقراء من الفقر.** ولن يُكتب النجاح لأي خطة لاستئصال الفقر وتحقيق نمو شامل ما لم تهتم اهتماماً جاداً بالمناطق الريفية والقطاعات الريفية وأصحاب الحيازات الصغيرة والزراعة الأسرية. والواقع أن للفقر أبعاداً متعددة تتجاوز انخفاض مستوى الدخل والاستهلاك والأصول المادية؛ وهذا هو ما يجعل الصندوق يوجه استثماراته نحو التحول الريفي - أي إحداث مستوى مستدام وشامل من التغيير الاجتماعي

¹ الغرض من المبادئ التوجيهية لعملية التقييم هو أن يستخدمها داخلياً موظفو مكتب التقييم المستقل: وتؤكد هذه المبادئ التوجيهية الإجراءات والمبادئ التوجيهية الإدارية لكل منتج من منتجات التقييم التي يصدرها مكتب التقييم المستقل، وأما الدليل فيركز على الجوانب المنهجية والتقنية للتقييم.

والاقتصادي يتخذ صوراً مختلفة باختلاف السياقات القطرية، مثل البلدان المتوسطة الدخل، والدول الجزرية الصغيرة، والدول الهشة، والبلدان المنخفضة الدخل، وغيرها.

7- ويواجه الريفيون من النساء والرجال - المزارعون وأصحاب المشروعات الصغيرة، والعمال - اليوم بيئة تتسم بقدر كبير من الحركة وما يصحب ذلك من فرص جديدة ومواطن ضعف ومخاطر. ويمكن للفقراء الريفيين، نساءً ورجالاً، الإسهام بدور رئيسي في التنمية المستدامة والتحول الريفي من خلال الاستثمارات والأدوات والشراكات المناسبة. ويسعى الصندوق من خلال سياسته بشأن الاستهداف، وفي إطار من العمل الاستباقي، إلى الوصول إلى السكان الريفيين الفقراء من أجل تنفيذ خطة تنمية شاملة ومستدامة، وتزويدهم بفرص لتحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية لتحسين دخلهم وتغذيتهم وسبل معيشتهم بشكل عام. ويمكن، بل وسيكون، لزراعة الحيازات الصغيرة والزراعة الأسرية الأكثر إنتاجية واستدامة ومرونة، أدوار كثيرة في تهيئة مستقبل أفضل - إطعام مناطق حضرية أكثر اكتظاظاً بالسكان، وتوفير فرص العمل اللائق وإدارة الدخل، وتقديم الخدمات البيئية، وتعزيز التماسك الاجتماعي.

8- وبينما تشير التقديرات إلى أن ما يقرب من 70 في المائة من سكان العالم سيعيشون في مناطق حضرية بحلول عام 2050، من المهم التسليم بأن المناطق الريفية والحضرية لن تتمكن من بلوغ أي نجاح بدون الآخر. وتشهد العلاقات بين المناطق الريفية والحضرية ترابطاً متزايداً، ويدعم النمو الريفي (خاصة في نظم الأغذية) استدامة المناطق الريفية، بينما يوفر النمو في القطاعات الحضرية فرصاً لرفع مستوى الدخل الريفي. وسوف يستمر صقل ذلك الترابط وتعزيزه تبعاً للسياق القطري ومستوى التنمية.

9- والواقع أن الزراعة اليوم في حاجة إلى خطة معقدة للمساهمة في الأمن الغذائي العالمي وتحسين نتائج التغذية، وتهيئة فرص أوسع للعمل، وإدارة قاعدة الموارد البشرية إدارة مستدامة، والتخلي في الوقت نفسه بالمرونة في وجه تأثيرات تغير المناخ. وسوف يكون لأصحاب الحيازات الصغيرة دور أساسي في هذه الخطة، ولذلك من الحاسم ضمان قدرة الأسر الريفية الأكثر فقراً على الوصول إلى تلك الفرص والاستفادة منها، وكفالة عدم تعرضهم لمزيد من التهميش، والحرص على أن يكونوا بدلاً من ذلك قادرين على التعامل بشكل أفضل مع ما يواجههم من مخاطر متزايدة.

10- ولا بد من تحقيق تحول في الفضاءات الريفية وفي القطاعات والمجتمعات الإنتاجية، وينبغي أن يكون ذلك التحول شاملاً ودينامياً ومستداماً. ويتطلب تعزيز ذلك نموذجاً إنمائياً جديداً يُمكن السكان الريفيين من أداء أدوارهم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على الوجه الأكمل. ويمكن لخطة التنمية لما بعد عام 2015 أن تشجع ذلك من خلال الأهداف والغايات والمؤشرات وطرائق التنفيذ التي تولي اهتماماً صريحاً لنساء الريف ورجالهم وأدوارهم في بناء مستقبل أفضل.

11- وحددت آخر تقديرات منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة عدد الأشخاص الذين يعانون نقص التغذية المزمّن بنحو 795 مليون شخص في الفترة 2014-2016، أي بانخفاض يزيد على 216 مليون نسمة منذ الفترة 1990-1992. غير أن تحقيق مزيد من الانخفاض سيعتمد اعتماداً كبيراً على أسعار الأغذية العالمية نظراً لأن فقراء العالم ينفقون أكثر من نصف دخلهم على الغذاء. وتراجعت معدلات الفقر المدقع بمقدار النصف في الفترة من عام 1990 حتى عام 2010، وسُجلت حالات انخفاض في كل المناطق؛ ومع ذلك ما زال هناك 1.2 مليار شخص يعيشون على أقل من 1.25 دولار أمريكي يومياً. ويرى الصندوق أن هناك

نقطتين حاسمتين مرتبطتين بذلك. النقطة الأولى هي أن معظم الفقراء المدقعين في العالم لم يعودوا يعيشون في أفقر بلدان العالم، إذ يعيش ثلاثة أرباعهم في بلدان وصلت إلى مركز الدخل المتوسط. والنقطة الثانية هي أن معدلات الفقر في المناطق الريفية أعلى باستمرار منها في المناطق الحضرية، وأن 70 في المائة من الأشخاص الذين يعيشون على أقل من 1.25 دولار أمريكي يومياً، أي 840 مليون نسمة، هم من سكان المناطق الريفية، ومعظمهم يعتمد اعتماداً مباشراً أو غير مباشر على الزراعة.

12- **المعونة والزراعة في خطة التنمية العالمية.** تشمل تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية من الوكالات الإنمائية الدولية نسبة متراجعة وضئيلة نسبياً من الاستثمار الزراعي. وتكتسب أشكال المبادرات الإنمائية الأخرى أهمية متزايدة، مثل التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وغيرهما، بهدف تقاسم الخبرات والمعرفة بشأن ما يصلح وما لا يصلح، وتسهيل الشراكات، وتشجيع الابتكارات، وتعزيز توسيع نطاق الأفكار الواعدة. غير أن المساعدة الإنمائية الرسمية يمكن أن تهم بعض البلدان، إذ تمكنها من سد ثغرات التمويل الكبيرة. وبالنسبة لبلدان كثيرة أخرى، بما فيها كثير من البلدان المتوسطة الدخل، يمكن للمساعدة الإنمائية الرسمية أن تُحفّز الاستثمار الخاص في القطاع الزراعي والريفي، وتساعد الحكومات على تعزيز سياساتها وإضافة قيمة إلى جودة استثماراتها العامة في القطاع. وهذا هو الدور الذي يُطلب من الصندوق بصورة متزايدة أن يقوم به، وسيغدو أكثر أهمية في المستقبل.

13- **دور الصندوق.** أصبح دور الصندوق في الواقع أكثر أهمية من أي وقت مضى. وتتمثل ولايته في المساهمة في تحقيق تحول ريفي عن طريق دعم أنشطة التنمية الزراعية والريفية المستدامة في البلدان النامية. وحدّد الصندوق لعملية التجديد التاسع لموارده (2013-2015) مستوى مستهدفاً يتمثل في الوصول بعملياته إلى 90 مليون شخص، منهم 80 مليون شخص سيجري انتشالهم من الفقر بحلول عام 2015. وقطع الصندوق على نفسه التزاماً مماثلاً في التجديد العاشر لموارده (2016-2018). وأعلن الصندوق عن التزامه بانتشال 80 مليون شخص من الفقر ووصول الخدمات من المشروعات التي يدعمها إلى ما يتراوح بين 110 و130 مليون شخص بحلول نهاية عام 2018.

14- **وبعمل الصندوق كوكالة متخصصة في منظومة الأمم المتحدة كمؤسسة مالية دولية.** ورؤية الصندوق لدوره واضحة، وهي تيسير الاستثمارات العامة والخاصة في مختلف السياقات، ودعم عمليات السياسات الوطنية والعالمية، وتوليد المعرفة وتقاسمها، وتكوين الشراكات، وذلك كله سعياً إلى تحقيق هدف التحول الريفي مستدام ومنصف وشامل تشارك فيه الفئات المهمشة بدور كامل وفاعل وتكون قادرة على الاستفادة منه.

15- **وأهم وسائل تحقيق ذلك هي المشروعات والبرامج الممولة بالقروض التي يساعد الصندوق الحكومات وأصحاب الحيازات الصغيرة وأصحاب المصلحة الآخرين على تطويرها وتنفيذها.** وتوجد أيضاً لدى الصندوق نافذة للتمويل بالمنح الصغيرة، ووضعت مؤخراً سياسة جديدة للمنح. وسوف يساعد ذلك على ضمان تحقيق استخدام استراتيجي أكبر للموارد، بما في ذلك توسيع نُهج الابتكارية ومبادراته متى كان ذلك ممكناً.

16- **والواقع أن الصندوق ينظر إلى توسيع نطاق نتائجه وأثره باعتباره مهمة حاسمة، ويرى أيضاً في هذا الصدد أن من الأساسي لتحقيق أهدافه إدارة المعرفة والشراكات وحوار السياسات.** ويسعى الصندوق من خلال

شراكاته وترتيباته الخاصة بالتمويل المشترك إلى زيادة موارده وخبرته ومعارفه، وهي كلها ضرورية لتحقيق أثر أكبر.

17- وتتألف برامج الصندوق القطرية من المشروعات التي يدعمها، وعمليات السياسات المرتبطة بتلك المشروعات التي يشترك فيها، وتغييرات السياسات التي يسهم فيها على المستوى الوطني أو مستوى الدول؛ وهذه الجوانب تدعمها المعرفة التي يجمعها ويتقاسمها، والشراكات التي يكونها لتنفيذ تلك الجوانب. والبرامج القطرية - أي هذا المزيج الذي يجمع بين المشروعات والانخراط في السياسات - هي التي تساعد على تحقيق أثر إنمائي واسع يقيّم من حيث عدد الأشخاص الريفيين الذين يخرجون من دائرة الفقر، وكذلك من حيث جودة النتائج الإنمائية، مع إيلاء الاهتمام لجوانب عدم المساواة، والجوانب البيئية، وتغيّر المناخ، وغيرها، ومختلف التحديات التي يواجهها الفقراء الريفيون.

18- ومن الأبعاد المهمة لتحقيق ولاية الصندوق بفعالية وبكفاءة تعزيز ورعاية علاقات شراكة استراتيجية مع الحكومات، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، ومجتمع المنظمات غير الحكومية، ومراكز الفكر، وسائر المنظمات الإنمائية، مثل وكالات المعونة الثنائية، والمؤسسات المالية الدولية، ووكالات الأمم المتحدة المتخصصة وبرامجها وصناديقها. وهذه الأخيرة، وهي الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها (منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي) تتيح فرصاً خاصة للعمل الجماعي، ليس فقط بحكم القرب الجغرافي فيما بينها، بل نتيجة بشكل خاص للطابع التكاملي الذي تتسم به ولاياتها في مجال الأغذية والزراعة.

19- **نظرية التغيير في الصندوق²**. يستند الدور الفريد للصندوق في المساهمة في التحول الريفي المستدام والشامل إلى نظرية للتغيير تبلورت صراحة في سياق التجديد العاشر للموارد وترد في إطار الصندوق لقياس النتائج.

20- وتشمل نظرية التغيير خمسة مستويات. ويجسّد المستوى الأول من مستويات إطار قياس النتائج، وهو نواتج الحد من الفقر العالمي والأمن الغذائي والاستثمار الزراعي، الأهداف الإنمائية الأوسع التي يسهم فيها الصندوق، ويتم تتبع هذه النواتج من خلال تدابير للحد من الفقر المدقع وانعدام الأمن الغذائي والاستثمار في الزراعة. ويفترض المستوى الثاني، وهو النواتج الإنمائية على المستوى القطري والأثر الذي تحققه، أن النجاح في تحقيق الغايات المتعلقة بالفقر العالمي والأمن الغذائي يعتمد على مشروعات التنمية، مثل المشروعات التي يدعمها الصندوق، ويقاس ذلك بعدد الأشخاص الذين يخرجون من دائرة الفقر. ويدعم المستوى الثالث، وهو المخرجات الإنمائية على المستوى القطري التي تحققها المشروعات المدعومة من الصندوق، تحقيق الآثار والنواتج التي يعكسها عدد الأشخاص الذين يتم انتشالهم من الفقر (المستوى 2). ويُمكن توفير مخرجات البرامج أصحاب الحيازات الصغيرة من التغلب على المعوقات الرئيسية ويتيح لهم الوصول إلى مجموعة من الموارد والمدخلات الإنتاجية، والمعرفة، والبنية الأساسية، والأسواق، والخدمات المالية وخدمات الأعمال، والمؤسسات المتجاوبة. ويعتبر عدد الأشخاص الذين يستخدمون الخدمات التي

² انطلاقاً من توصية وردت في التقييم المؤسسي لتجديدات موارد الصندوق، وضع الصندوق أول نظرية واضحة بشأن التغيير في سياق التجديد العاشر لموارده؛ انظر التقرير النهائي عن مساهمات التجديد العاشر لموارد الصندوق في الرابط التالي:

<https://webapps.ifad.org/members/gc/38/docs/GC-38-L-4-Rev-1.pdf>

توفرها المشروعات التي يدعمها الصندوق أهم مؤشر في هذا المستوى. ويُقيّم المستوى الرابع من مستويات إطار قياس النتائج، وهو الفعالية التشغيلية للبرامج القطرية والمشروعات المدعومة من الصندوق، أداء العمليات التي يديرها الصندوق بهدف إحداث تأثير إيجابي في تصميم مخرجات البرامج وتقديمها وإنجازها. ويفترض أن تعزز جودة وكفاءة نموذج عمل الصندوق والعمليات المصاحبة له سيفضي إلى تحسين مخرجات البرامج. ومما يدعم تحقيق نتائج البرامج المتفق عليها تحسين تصميم المشروعات بما يلبي احتياجات وأولويات السكان الريفيين الفقراء؛ وعملية فعالة لإدارة الحافظة تُحدّد قصور الأداء في الوقت المناسب لتصحيح المسار؛ وتقديم المساعدة الاستباقية إلى الكيانات من أجل تنفيذ المشروعات؛ وتعميق المعرفة بدور سياسات زراعة الحيازات الصغيرة والتنمية الريفية في الواقع العملي. ويُعبّر المستوى الخامس من مستويات إطار قياس النتائج، وهو الفعالية والكفاءة المؤسسيّتان للصندوق، عن التزام بضمان الفعالية والكفاءة المؤسسيّتين في الطريقة التي تتبعها المنظمة في تعبئة مواردها المالية والبشرية وتخصيصها واستخدامها. ويفترض أن الأداء القوي في هذا المجال سيركز الموارد على ما يضيف أكبر قيمة إنمائية مع تقديم الأثر والجودة الشاملين مقابل ما هو أقل، من حيث النفقات.

21- وسوف يواصل الصندوق في المستقبل تركيزه على المجالات التي يعرفها والتي اكتسب سمعته من خلالها، وسيعمل في الوقت نفسه في شراكة مع الآخرين لمعالجة التحديات الإنمائية التي تتجاوز مجال تخصصه، أو لتعزيز خبرته ومعرفته من أجل زيادة الأثر الإنمائي. ومن العناصر المهمة لرؤيته تحسين التكامل بين زراعة الحيازات الصغيرة المجدية عملياً والمربحة والمستدامة ومجموعة من القطاعات غير الزراعية التي تسهم بدور مباشر تقريباً في سلاسل القيمة الزراعية. ويعزز جدول الأعمال المذكور دور التقييم للوقوف على أثر الفقر ودور الشركاء، وفهم مسارات التغيير، وفحص وتقييم ما يصلح ولمن وأين ومتى ولماذا.

22- **التقييم في الصندوق.** للتقييم دور مهم في طريقة تطور نموذج عمل الصندوق، وتركيزه التشغيلي، وعملياته المؤسسية، ونظمه الخاصة بالمساءلة. وهذه يتم تحسينها وتعديلها وصقلها على أساس استنتاجات التقييم من أجل ضمان اتخاذ الصندوق أفضل وضع ممكن لأداء مهمته ولتحقيق أهدافه المؤسسية. وعندما تبرز قضايا جديدة ويضع العالم أهدافاً وغايات ومؤشرات جديدة (تتعلق مثلاً بانعدام المساواة وباعتبارات الإنصاف)، لا بد أن تتطور وظيفة التقييم في الصندوق لمواكبة تلك التغييرات. وتفرض مطالب جديدة على قدرة الصندوق على فهم التحول الريفي والإبلاغ عن النتائج في المجالات الجديدة، وقدرته على قياس أبعاد الفقر الجديدة، وبياناته، وأدواته التقييمية، ونهجه ومنهجيّاته. وتلبية لتلك الطلبات، أدخلت تحسينات على هيكل التقييم في الصندوق، وهو الآن هيكل شامل.

23- وجرى تطوير هذا الهيكل للوفاء بالأغراض المزدوجة التي تجمع بين المساءلة والتعلم. ويوضح الملحق الأول الهيكل العام لوظيفة التقييم المستقل في الصندوق وكيفية تعزيز منتجاتها كل منها للآخر³، وكيفية مساهمتها في تعزيز المساءلة والتعلم في المنظمة. وكل منتج من هذه المنتجات له أهميته الجوهرية ومكانه المحدد في هذا الهيكل الذي يشمل أيضاً نظام التقييم الذاتي في الصندوق.

³ بما في ذلك التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، والتقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقارير التوليفات التقييمية، وتقييمات الأثر، وعمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات، وتقييمات أداء المشروعات، والملاحق البارزة والرؤى المتعمقة.

24- وتوجد أيضاً لدى الصندوق وظيفة تقييم ذاتي شاملة⁴ تشرف عليه إدارة الصندوق. من ذلك على سبيل المثال أن الصندوق يوفد في كل مشروع ممول بقرض بعثات إشراف دورية ويجري استعراضاً في منتصف المدة، ويُعد تقريراً عن إنجاز المشروع⁵. وتُجرى أيضاً تقييمات دقيقة للأثر بصورة انتقائية في عدد من العمليات. وهناك وسائل أخرى في نظام التقييم الذاتي، بما في ذلك نظام إدارة النتائج والأثر، ومسوح العملاء، واستعراضات الأداء المؤسسي الفصلية، واستعراضات الحافظة السنوية. وتشكل هذه الوسائل وغيرها من منتجات التقييم الذاتي مدخلات أساسية في أنشطة التقييم المستقل في الصندوق.

25- **سياسة التقييم.** تسترشد عمليات التقييم المستقل في الصندوق بالمبادئ المحددة في سياسة التقييم التي اعتمدت في البداية من المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2003 ثم نُقحت بعد ذلك في عام 2011. وتستند هذه السياسة إلى المبادئ الأربعة للمساءلة والتعلم والاستقلال والشفافية. وتحكم هذه المبادئ أي تقييم يجريه مكتب التقييم المستقل في الصندوق، ويجب لذلك أن تدعم الأساليب والعمليات التي يستخدمها المكتب تلك المبادئ. ويتطلب ذلك إدارة دقيقة نظراً لأن الترويج لمبدأ واحد يمكن أن ينطوي على تداعيات بالنسبة للمبادئ الأخرى. من ذلك على سبيل المثال أن مكتب التقييم المستقل ملتزم بضمان المشاركة طوال عملية التقييم باعتبارها جانباً متأصلاً في الشراكة، وهو أيضاً ملتزم بتعزيز الشمولية والملكية في استنتاجات التقييم وتوصياته؛ غير أن الالتزام بمبدأ الاستقلالية والمشاركة والملكية ينبغي ألا يؤثر على عملية التقييم.

26- وتنتم حيادية وظيفة التقييم في الصندوق واستقلاليتها بأهمية خاصة. وكما جاء في السياسة: "تُنفذ وظيفة التقييم في الصندوق بما يتماشى مع المعايير المقبولة دولياً لتقييم المساعدة الإنمائية. ومن أبرز هذه المبادئ المبدأ القائل بوجوب أن تكون عملية التقييم غير متحيزة ومستقلة عن عملية وضع السياسات وتقييم المساعدة الإنمائية وإدارتها". غير أن ذلك لا يعني الانعزال عن الآخرين؛ ولضمان أبعاد ملاءمة وفائدة منتجات وعمليات التقييم التي لا تقل أهمية، يلزم إجراء حوار مع الإدارة.

27- ويتجسد مبدأ الاستقلالية في عدد من أحكام سياسة التقييم التي تنص على أن: (1) يكون مدير مكتب التقييم مسؤولاً أمام المجلس التنفيذي وليس لرئيس الصندوق؛ (2) يعد برنامج عمل ميزانية مكتب التقييم بشكل مستقل عن إدارة الصندوق ويُعرض مباشرة على المجلس التنفيذي ومجلس المحافظين لاعتماده؛ (3) يفوض رئيس الصندوق لمدير مكتب التقييم سلطة اتخاذ جميع قرارات الموارد البشرية المتعلقة بمكتب التقييم؛ (4) يفوض مدير مكتب التقييم في إصدار تقارير التقييم لإدارة الصندوق، وأجهزته الرئاسية؛ وعموم الجمهور بدون التماس موافقة أي مسؤول خارج مكتب التقييم.

28- **تنفيذ السياسة.** يُجري مكتب التقييم عدة أنواع من التقييمات، بما في ذلك تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، والتقييمات المؤسسية، وتقييمات المشروعات، وكذلك منذ عهد أقرب، تقييمات الأثر. وبعد المكتب أيضاً توليفات تجمع استنتاجات التقييم كمنتج معرفي رئيسي. وتُبذل جهود لضمان إنشاء قنوات ملائمة للوقوف على ردود الأفعال وتهيئة فرص للتعلم كي تصب نتائج التقييمات واستنتاجاته في الأعمال الجارية، وحتى يمكن أن تثري وتُجدد التفكير المؤسسي.

⁴ التقييم الذاتي هو تقييم يجريه من يعهد إليهم بمهمة تصميم وتنفيذ تدخل إنمائي.

⁵ تقع في العادة المسؤولية عن إعداد تقارير إنجاز المشروعات على الحكومات المتلقية. غير أن الصندوق وضع مبادئ توجيهية لتلك التقارير كي تسير عليها الحكومات. ويدعم الصندوق أيضاً الحكومات، في كل حالة على حدة، وذلك على سبيل المثال عن طريق إيفاد خبير استشاري لدعم السلطات المحلية في إعداد تلك التقارير.

29- وحرصاً على تحقيق أقصى منفعة من كل المنتجات، تؤخذ في الاعتبار ثلاث قضايا أساسية: (1) تُجزّز التقييمات في الوقت المناسب لضمان منفعتها؛ (2) يُسقّ بدقة توقيت إجراء كل تقييم محدّد، وذلك على سبيل المثال عن طريق إعطاء الأولوية لتقييم استراتيجية وبرنامج قطري كي تصب استنتاجاته في إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد لذلك البلد؛ (3) يتسم اختيار مواضيع التقييم بالشفافية وتحدّد المواضيع تبعاً لفائدة التقييم. ولذلك وضع مكتب التقييم المستقل إطاراً للانتقائية من أجل ضمان الشفافية الكاملة في اختيار المواضيع وإجراء عملية تشاور مع الإدارة حول مجموعة من المواضيع والقضايا الممكنة. ويُعرض سنوياً على المجلس التنفيذي وعلى مجلس المحافظين إطار الانتقائية وتطبيقه كجزء من برنامج عمل مكتب التقييم المستقل وميزانيته السنوية (انظر الملحق الخامس).

30- وجدير بالإشارة على وجه الخصوص التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لأنه يقوم على أساس بيان سياسة التقييم الذي ينص على أنه "من السهل مساءلة منظمة إنمائية دولية ككل في حال تجميع نتائج عمليات التقييم المنفردة وتوحيدها على مستوى هذه المنظمة. ويتيح ذلك النهوض بتحليل فعالية منظمة إنمائية محدّدة والقضايا العمومية والتحديات التي تؤثر على أدائها الشامل".

31- والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، الذي صدر لأول مرة في عام 2003، هو التقرير السنوي الرئيسي لمكتب التقييم المستقل، وهو يتناول ذلك تناولاً دقيقاً نظراً لأن الغرض الرئيسي للتقرير هو عرض صورة مجمّعة عن أداء عمليات الصندوق، وتحديد القضايا العامة والدروس المستفادة، وكذلك طرح توصيات لتعزيز الفعالية الإنمائية للصندوق. ويستند التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى التقييمات المختلفة (مثل تقييمات المشروعات وعمليات التحقق وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية وغيرها) التي يجريها مكتب التقييم المستقل باستخدام منهجية مشتركة حسب ما هو محدّد في دليل التقييم. والواقع أن مكتب التقييم المستقل هو أحد مكاتب التقييم القليلة في كل المنظمات الإنمائية الثنائية والمتعددة الأطراف التي تصدر مثل ذلك التقرير السنوي الذي هو انعكاس للالتزام الصندوق بتعزيز المساءلة والتعلم والشفافية في الإبلاغ عن النتائج.

32- وبشهد مجال التقييم تطورات مستمرة، ويهدف مكتب التقييم المستقل إلى التحلي بالكفاءة والفعالية في عملياته التقييمية وأن يكون "في موقع الصدارة" من حيث التطوير المنهجي وتطوير منتجات تقييمية جديدة. وفي هذا الصدد، من الجوهرى العمل الحثيث مع الأقران، وتراعى على سبيل المثال عند إجراء تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية معايير الممارسات السليمة التي وضعها فريق التعاون في مجال التقييم. واستندت أيضاً نهج تقييم المشروعات إلى مشاورات مع الأقران واستفادت على وجه الخصوص من استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق الذي أجراه فريق التعاون في مجال التقييم في عام 2010، والذي أوصى بأن يغيّر مكتب التقييم المستقل نهجه في تقييم المشروعات. ولذلك توقف مكتب التقييم المستقل عن اتباع طريقة تقييم المشروعات التي كانت متبعة من قبل⁶، وأدخل بدلاً من ذلك عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات وتقييمات أداء المشروعات (انظر الفصلين الرابع والخامس).

⁶ كانت عمليات تقييم المشروعات في الماضي تكلف نحو 100 000 دولار أمريكي لكل تقييم (غير شاملة تكاليف الموظفين) وكانت تستغرق تقريباً سنة لإنجازها، في حين أن عمليات تقييم أداء المشروعات تكلف ما يتراوح تقريباً بين 25 000 و 30 000 دولار أمريكي لكل منها. وتجرى عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات في العادة داخلياً على يد موظفي مكتب التقييم المستقل، ولا تتكبّد بالتالي سوى

33- **دليل التقييم.** يسعى هذا الإصدار الثاني من الدليل إلى تجديد المبادئ التوجيهية الحالية وتحديثها وتوحيدها من أجل تحقيق مستويات رفيعة من الجودة في عمليات التقييم التي يجريها الصندوق دعماً لولايته ضمن إطار سياسة التقييم المتفق عليها. ويُمثل الدليل تطوراً للإصدار الأول من دليل التقييم (2009) في عدد من النواحي بما يشمل الإرشادات المتعلقة بكل أنواع عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم المستقل.

34- ويبين الجدول 1 بعض الفروق البارزة بين الإصدارين الأول والثاني لدليل التقييم. وبالإضافة إلى التغييرات التي يعرضها الجدول 1، يشمل الإصدار الثاني من الدليل، في جملة أمور، مجموعة من الأسئلة المحسنة لتقييم الأداء في كل معيار من معايير التقييم، وإدخال معايير مكرسة لتقييم التكيف مع تغير المناخ وإدارة البيئة والموارد الطبيعية تقييماً منهجياً وفقاً لأولويات التجديد العاشر لموارد الصندوق، ومناقشة أوسع للأسس المنهجية التي يقوم عليها التقييم المستقل (مثل استخدام نظرية نهج التغيير، والتقنيات الجديدة لجمع البيانات وتحليلها، ومشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة الرئيسيين في عمليات التقييم)، وتحويل تقدير أداء المشروعات إلى تقييم لأداء المشروعات، وتحويل تقييم البرامج القطرية إلى تقييم للاستراتيجيات والبرامج القطرية، وإبلاء عناية أشمل لنتائج الاتصال والتواصل والدروس المستفادة منهما. وهناك أيضاً عدة فصول جديدة (مثل التقييمات المؤسسية، وتقييمات الأثر، وتقارير التوليفات التقييمية، والاتصال والنشر) وسما ت تسهم في اكتمال الوثيقة.

تكاليف الموظفين. وتُجرى عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات وعمليات تقييم أداء المشروعات في مدة أقل من المدة التي كانت تستغرقها عمليات تقييم المشروعات من الجيل القديم.

الفروق الرئيسية بين الإصدارين الأول والثاني من دليل التقييم*

السمات	الإصدار الأول من دليل التقييم (2009)	الإصدار الثاني من دليل التقييم
منتجات التقييم	- تقييم المشروعات (تقييم الإنجاز والتقييم المرحلي) - تقييم البرامج القطرية - تقييمات مؤسسية - التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	- التحقق من تقارير إنجاز المشروعات - تقييم أداء المشروعات - تقييم الأثر - تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية - تقييمات مؤسسية - التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق
الفصول	الأول: الخلفية الثاني: الأسس المنهجية الثالث: منهجية تقييم المشروعات الرابع: منهجية تقييم البرامج القطرية	1- الخلفية 2- الأسس المنهجية 3- معايير التقييم والمسائل الرئيسية والتصنيفات 4- التحقق من تقارير إنجاز المشروعات 5- تقييم أداء المشروعات 6- تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية 7- التقييم المؤسسي 8- تقييم الأثر 9- تقارير التوليفات التقييمية 10- الاتصال والنشر والتعلم
معايير التقييم	تقييمات المشروعات وأداء الحافظة في تقييمات البرامج القطرية - أداء المشروعات (الملاءمة والفعالية والكفاءة) - الأثر على الفقر الريفي (الدخل والأصول الأسرية، والرصيد البشري والاجتماعي والتمكين، والأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية، والمؤسسات والسياسات) - أداء المشروعات (الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، واستدامة الفوائد) - معايير الأداء الأخرى (المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والابتكار وتوسيع النطاق، وإدارة البيئة والموارد الطبيعية، وتغير المناخ) - الإنجاز الكلي للمشروعات (الأثر على الفقر الريفي، والملاءمة، والفعالية، والكفاءة، واستدامة الفوائد، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والابتكار وتوسيع النطاق، وإدارة البيئة والموارد الطبيعية، والتكيف مع تغير المناخ) - أداء الشركاء (الصندوق والحكومة) تقييمات البرامج القطرية - الأنشطة غير الإقراضية - حوار السياسات - بناء الشراكات - إدارة المعرفة - التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والمساعدة التقنية المستردة التكاليف - أداء برامج الفرص الاستراتيجية القطرية (الملاءمة، والفعالية) - الشراكة بين الحكومة والصندوق (أداء الحافظة، والأنشطة غير الإقراضية، وأداء برامج الفرص الاستراتيجية القطرية)	تقييمات المشروعات وأداء الحافظة في تقييمات البرامج القطرية - أداء المشروعات (الملاءمة والفعالية والكفاءة) - الأثر على الفقر الريفي (الدخل والأصول الأسرية، والرصيد البشري والاجتماعي والتمكين، والأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية، والموارد الطبيعية والبيئة، والمؤسسات والسياسات) - معايير الأداء الأخرى (الاستدامة، وترويج الابتكارات المزارعية لمصالح الفقراء وتكرارها وتوسيعها) - الإنجاز الكلي للمشروع (الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، والأثر على الفقر الريفي، والاستدامة، والابتكار، والتكرار وتوسيع النطاق) - أداء الشركاء (الصندوق، والحكومة، والمؤسسة المتعاونة، والمنظمة غير الحكومية/منظمة المجتمع المدني) تقييمات البرامج القطرية - الأنشطة غير الإقراضية (حوار السياسات وبناء الشراكات وإدارة المعرفة) بما في ذلك المنح - أداء برامج الفرص الاستراتيجية القطرية (الملاءمة والفعالية) - الشراكة بين الحكومة والصندوق (أداء الحافظة، والأنشطة غير الإقراضية، وأداء برامج الفرص الاستراتيجية القطرية)
التصنيف	مقياس من ست نقاط	مقياس من ست نقاط

* أدرج تغير المناخ والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بعد استعراض الأقران الذي أجراه فريق التعاون في مجال التقييم لمكتب التقييم المستقل في الصندوق في عام 2010.

35- وأعد الدليل من خلال عملية انخراط شملت فرصاً داخلية وخارجية متعددة للوقوف على ردود الأفعال من مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المؤسسات النظرية (مصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية

الآسيوي، ومنظمة الأغذية والزراعة، ومعهد دراسات التنمية (جامعة ساسكس)، والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون، والبنك الدولي⁷. كما قام فريق خبراء رفيع المستوى بمراجعة الدليل⁸. وتمثل دورهم الرئيسي في تقديم التوجيه والمداخلات إلى مكتب التقييم المستقل والتأكيد للأجهزة الرئاسية للصندوق بأن الدليل متفق مع معايير الممارسات السليمة المتبعة في التقييم الإنمائي الدولي. وعقدت مشاورات مع إدارة الصندوق ومع لجنة التقييم التابعة للمجلس التنفيذي للصندوق قبل وضع اللمسات الأخيرة على الوثيقة.

36- ويشمل الدليل إرشادات بشأن كل منتجات التقييم: عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات، وتقييمات أداء المشروعات، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، والتقييمات المؤسسية، وتقييمات الأثر، وتقارير التوليفات التقييمية. ويشمل الدليل أيضاً إرشادات أساسية بشأن أسس التقييم ومعايير المنطبعة على كل عمليات التقييم، ويحتوي على قسم مهم عن التعلم والنشر اعترافاً بعدم قيمة التقارير ما لم تُستخدم المعرفة الواردة فيها استخداماً مناسباً بين أكبر عدد من الأشخاص.

37- وبينما يسعى الدليل إلى غرس درجة من الاتساق في عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم المستقل، من المهم التشديد على ضرورة التحلي بالذكاء والمرونة في استخدامه. ويشهد مجال التقييم تطورات مستمرة، ولا يوجد أسلوب أو نهج واحد يناسب كل الظروف؛ كما لا يمكن تقييم كل مجموعة معايير التقييم في كل تقييم. ولذلك يشجّع المستعملون على تطبيق التفكير النقدي، والتحلي بالإبداع والابتكارية والمرونة؛ وينبغي عند إجراء تقييم النظر في تكاليف النهج المقترح وفوائده، ومواكبة التفكير الدولي السائد والممارسات السليمة المتبعة في ذلك الموضوع أو النوع المعين من التقييم.

38- ومن شأن وضع هذا الدليل وتنفيذه أن ييسر مشاركة مكتب التقييم المستقل في التقييمات المشتركة مع المنظمات الإنمائية الأخرى ومع الحكومات المتلقية. ويمكن للتقييمات المشتركة أن تخفّض تكاليف المعاملات بالرغم من أن الأمر ليس على هذا النحو في كل الأحيان. غير أن الفوائد تشمل أيضاً تبادل المعرفة والخبرات على نطاق أوسع وتنمية القدرات في مجال التقييم، نظراً لأنها توسّع النطاق ليشمل كل شركاء التنمية الرئيسيين في البرامج التي تكون قيد التقييم؛ وتستحق هذه العناصر أن يُنظر فيها عند تحديد ما إذا كان من الأفضل إجراء تقييم ما كمبادرة مشتركة.

39- وينقسم هذا الدليل إلى الآتي: الفصل الثاني يقدّم لمحة عامة عن الأسس المنهجية، ويتضمن الفصل الثالث إرشادات بشأن معايير التقييم. وتشمل الفصول من الرابع إلى التاسع تفاصيل للاسترشاد بها في إعداد منتجات التقييم ذات الصلة، ويتعلق الفصل العاشر بالاتصال والنشر والتعلم. وتشمل الملاحق مجموعة مختارة من المواد الداعمة لتيسير تنفيذ الدليل وإجراء مختلف أنواع عمليات التقييم.

⁷ علّقت الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون تحديداً على الفصلين الثاني والثالث (الأسس المنهجية ومعايير التقييم؛ والمسائل الرئيسية والتصنيفات)؛ وعلق مصرف التنمية الآسيوي على الفصل الرابع (التحقق من تقارير إنجاز المشروعات)؛ وعلقت منظمة الأغذية والزراعة ومصرف التنمية الأفريقي على الفصل السادس (تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية)، وعلق معهد دراسات التنمية على الفصل الثامن (تقييم الأثر)، وعلق البنك الدولي على الفصل التاسع (تقارير التوليفات التقييمية).

⁸ Kevin Watkins و Uma Lele ، Ted Kliet ، Susanne Frueh ، Osvaldo Feinstein .

ثانياً - الأسس المنهجية

- 40- يعرض هذا الفصل الأسس المنهجية لكل عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم المستقل. وتتناول فصول الدليل القضايا والاعتبارات المحددة لمختلف أنواع التقييمات. ويساعد وعي المقيمين بهذه الأسس المنهجية على تحديد المعايير وضمان الاتساق في المنهجية وفي صيغ الإبلاغ بين المقيمين وعمليات التقييم؛ ويُعزز ذلك قوة ودقة منتجات التقييم التي يصدرها مكتب التقييم المستقل ويبسر مقارنة النتائج وتجميعها.
- 41- وتشكل سياسة التقييم في الصندوق الإطار العام للتقييمات المستقلة التي يجريها مكتب التقييم المستقل، وتتضمن مبادئ التقييم والسياسات التشغيلية. وتتمثل المبادئ الرئيسية في الاستقلالية والمساءلة والشراكة والتعلم. ووفقاً لهذه السياسة، يشكّل الدليل عنصراً رئيسياً في الترويج للتعلم والمساءلة و"يوضح منهجية وعمليات المكتب في تقدير نتائج وسياسات واستراتيجيات وعمليات الصندوق"⁹.
- 42- وتتص سياسة التقييم في الصندوق أيضاً على أن تُنفَّذ وظيفة التقييم في الصندوق بما يتماشى مع المعايير المقبولة دولياً لتقييم المساعدة الإنمائية. والصندوق وكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة لا يختلف هيكل حوكمته ونموذجه التشغيلي عن هيكل التسيير والنماذج التشغيلية في المؤسسات المالية الدولية. وبالتالي يشترك مكتب التقييم المستقل في القواعد والمعايير الشاملة التي يعتمدها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم¹⁰، وفريق التعاون في مجال التقييم¹¹، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي¹². ويدخل اتساق أعمال ونهج مكتب التقييم المستقل مع هذه المبادئ الأوسع وامتنالها لها في صميم استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق¹³ الذي أُجري في الفترة 2009/2010.
- 43- ويعرض الإطار 1 مبادئ التقييم الأساسية التي تحكم أيضاً أعمال التقييم في الصندوق.

⁹ <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/e/EB-2011-102-R-7-Rev-1.pdf>، الفقرة الفرعية (5) من الفقرة 26.

¹⁰ <http://www.uneval.org/document/foundation-documents>

¹¹ <http://www.ecgnet.org/document/ecg-big-book-good-practice-standards>

¹² <http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/41612905.pdf>

¹³ <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/ec/e/62/e/EC-2010-62-W-P-2.pdf>

الإطار 1 مبادئ تقييم المساعدة الإنمائية

- ينبغي أن يكون لدى وكالات المعونة سياسة تقييم تعتمد على مبادئ توجيهية وأساليب محددة بوضوح، وتعريف واضح لدورها ومسؤولياتها ومكانها في هيكل المعونة المؤسسية.
- يجب أن تكون عملية التقييم محايدة ومستقلة عن العملية المعنية بوضع السياسات، وتقديم المساعدة الإنمائية وإدارتها.
- يجب أن تكون عملية التقييم شفافة قدر الإمكان، مع إتاحة النتائج على نطاق واسع.
- يجب استخدام التقييمات للاستفادة منها. ويعتبر إطلاع كل من واضعي السياسات والموظفين التشغيليين على المعلومات الارتجاعية أساسياً.
- الشراكات مع الجهات المتلقية والتعاون مع الجهات المانحة في تقييم المعونة كلاهما من الأمور الأساسية؛ ويمثلان جانباً مهماً في بناء المؤسسات وتنسيق المعونة لدى الجهات المتلقية، ويمكن أن يساهما في تخفيف الأعباء الإدارية الواقعة على كاهل الجهات المتلقية.
- يجب أن يكون تقييم المعونة ومتطلباته جزءاً لا يتجزأ من تخطيط المعونة منذ البداية. والتحديد الواضح للأهداف المتوخاة من أنشطة المعونة شرط أساسي للتقييم الموضوعي.

المصدر: لجنة المساعدة الإنمائية، باريس 1991.

44- والغرض الرئيسي من التقييم، وفقاً لسياسة التقييم في الصندوق، هو الترويج للمساءلة والتعلم من أجل فعالية إنمائية أفضل. وتكفل مجموعة منتجات التقييم التي يصدرها مكتب التقييم المستقل توفير التغطية الكافية لهذه الأبعاد الأساسية التي يتسم بها التقييم. وتركز بعض منتجات مكتب التقييم المستقل (مثل عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات) بقوة على المساءلة، بينما تركز منتجات أخرى بقوة أكبر على التعلم (مثل تقارير التوليفات التقييمية). غير أن أغلبية منتجات مكتب التقييم المستقل (مثل التقييمات المؤسسية وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقييمات الأثر، وتقييمات أداء المشروعات) تغطي كلا البعدين المتعلقين بالمساءلة والتعلم في التقييم المستقل.

ألف- النهج والتصميم والأساليب

45- الغرض من تقييمات مكتب التقييم المستقل هو التمكين من الحكم على ما تحقق وفي الوقت نفسه دعم التحسين التشغيلي الاستراتيجي والتوجيه الاستراتيجي على المستوى المؤسسي. ويشكّل الغرض من التقييم، أياً كان نوعه، القوة الدافعة لتصميم التقييم واختيار مختلف أساليبه. وما جاء في سياسة التقييم هو في محله تماماً، إذ تتطلب المساءلة عبر تحليل التقييم منهجية صارمة لتقدير النتائج والآثار الإنمائية وأداء الشركاء المعنيين".

46- وتماشياً مع الغرض الشامل للتقييم في التعاون الإنمائي الدولي، تنتهج عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم المستقل نهجاً مستنداً إلى الأهداف¹⁴، وتركز على فهم مسارات التغيير، وقياس الإنجازات على طول سلسلة النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة والتوصيات من أجل تحقيق أداء أفضل. ونقطة الانطلاق هي المقصد الاستراتيجي الأوسع للسياسة أو الاستراتيجية أو العملية وأهدافها وتصميمها على النحو الذي يعتمد عليه المجلس التنفيذي للصندوق، وسوف تبحث تحقيق الأهداف وكذلك النتائج غير المقصودة.

47- ويتابع مكتب التقييم المستقل أيضاً عن كثب ما يدور على الساحة الدولية من حوار حول نهج التقييم المستندة إلى النظريات نظراً لما لها من مزايا على نهج التقييم التقليدي المستند إلى الأهداف. وكما جاء في وثيقة صادرة عن البنك الدولي:¹⁵ "للتقييم المستند إلى النظريات أوجه تشابه مع نهج الإطار المنطقي، ولكنه يسهل زيادة عمق فهم عمل البرنامج أو النشاط المعني - "نظرية البرنامج" أو "منطق البرنامج". ويمكن الرجوع إلى قائمة المراجع الموصى بقراءتها عن النهج المستندة إلى النظريات في الملحق السادس.

48- وسوف تستخدم النهج المستندة إلى نظريات في تصميم تقييمات مكتب التقييم المستقل عند الضرورة وحسب الاقتضاء. وسوف تكون النهج المستندة إلى نظريات ملائمة بشكل خاص، ولكنها لا تقتصر على إجراء التقييمات المؤسسية، خاصة في المجالات التي يلزم فيها من مكتب التقييم المستقل تقييم سياسة أو استراتيجية أو أسلوب عمل لا تتاح بشأنه وثيقة سياسات محدّدة كمرجع رئيسي للتقييم. وهذا النهج مناسب أيضاً بدرجة كبيرة لتقييمات الأثر وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية وتقييمات أداء المشروعات المختارة.

49- وتتطوي المنهجيات والأساليب المختلفة على مزايا نسبية في تلبية شواغل واحتياجات معيّنة؛ والمساءلة في نهاية المطاف لا تتعلق ما إذا كان تصميم التقييم مثالياً، بل بما إذا كان مناسباً في ظل الميزانية والقدرات المتاحة وبالتالي "ملائم للغرض المنشود". وفي ظل ما يواجهه من قيود وتحديات، هل هو قادر على تقديم أدلة تسمح بإصدار حكم على ما تحقق واستكشاف البدائل؟ ويشكّل ذلك أيضاً مبدأ أساسياً من مبادئ سياسة التقييم: "يتوجب على المكتب أن يطلب من خبراء التقييم ضمان تعديل الطرق والعمليات الواردة في الدليل بصورة ملائمة وحيث ما دعت الحاجة لتعكس الظروف المخصصة للسياسة أو الاستراتيجية أو العملية التي يتم تقييمها". والواقع أنه يمكن الإجابة على مجموعة معيّنة من أسئلة التقييم من خلال مجموعة من تصاميم التقييم المختلفة، وينبغي النظر في مختلف الخيارات، على أن يراعى الغرض والسياق والموارد والميزانيات المتاحة، وما يعرف من بيانات أو ما يتوقع أن يتاح من بيانات.

50- ويمكن لاستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب - تجمع بين اتساع الأساليب الكمية وعمق الأساليب النوعية، و"تثليث" المعلومات المستقاة من مختلف النهج - أن يفيد في تقييم مختلف جوانب النواتج أو الآثار المعقدة. وسوف يحقق ذلك صلاحية أكبر من استخدام أسلوب واحد فقط، وسوف يشكّل في العادة النهج المفضل في مكتب التقييم المستقل. ويتماشى ذلك أيضاً مع الممارسة السليمة التي يسير عليها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: "أصبح الآن مقبولاً على نطاق واسع استخدام نهج يقوم على مجموعة متنوعة من

¹⁴ <http://www.ecqnet.org/document/good-practice-standards-evaluation-public-sector-operations>

¹⁵ البنك الدولي: الرصد والتقييم - بعض الأدوات والطرق والمناهج، 2004.

الطرق" تستخدم فيه نُهج كمية ونوعية وتشاركية ومختلطة (مثل قياس البيانات النوعية) باعتباره النهج المستصوب لمعالجة أنواع التدخلات الغالبة الآن في التنمية الدولية¹⁶.

51- والخطوة الأولى والحاسمة في أي تقييم هي إعداد وثيقة النهج التي تتناول مختلف الخيارات المنهجية المتاحة. وتغطي وثائق النهج، وفقاً لسياسة التقييم في الصندوق، العناصر التالية: الخلفية والأساس المنطقي، والأهداف، والأسئلة الرئيسية، والمنهجية والعملية، والأطر الزمنية، والموارد البشرية، وأنشطة الاتصالات والنشر. وينبغي أيضاً وضع إطار للتقييم (في شكل مصفوفة) باعتباره جوهر وثيقة نهج أي تقييم؛ والغرض من إطار التقييم هو التأكد من أن خبراء التقييم يحددون بوضوح الصلة بين الأسئلة الرئيسية التي ستجري معالجتها، ووسائل وطرق جمع البيانات من أجل تحديد مسار واضح للأدلة ولكي يتسنى توحيد الأدلة لدعم الاستنتاجات. وفي هذا الصدد، ينبغي أن يلاحظ المقيّمون أيضاً طرائق تنفيذ التدخلات موضوع التقييم لأنها يمكن أن تتيح فرصاً لإجراء تصاميم مبتكرة للتقييم.

52- وعلاوة على ذلك، ينبغي في العادة تقدير القابلية للتقييم¹⁷، قبل وضع إطار التقييم. وتقدّر القابلية للتقييم على أساس جودة وتوافر ما يلي: (1) البيانات المستمدة من وثائق برامج الصندوق المتاحة في المقر؛ (2) البيانات والمعلومات المتاحة على مستوى البلد/البرنامج. ويوجه اهتمام خاص لتوافر البيانات والمعلومات المتصلة بالمنظور الجنساني في كل تقديرات القابلية للتقييم. ونتيح نتائج تقديرات القابلية للتقييم لخبراء التقييم اختيار مختلف طرق ووسائل جمع البيانات والمعلومات للإجابة على الأسئلة الرئيسية المحددة في إطار التقييم.

باء - الإسناد والمساهمة

53- يجري مكتب التقييم المستقل تقييمات لتحقيق غرض مزدوج يتمثل في التعلم والمساءلة، ولكن جميع التقييمات تشمل أيضاً عنصراً يتعلق بالاستكشاف لمعرفة مدى إمكانية إسناد ناتج أثر معين لتدخل معين.

54- وهذا التقدير ليس بالأمر السهل. أولاً، تشمل الأنشطة التي يدعمها الصندوق جهات شريكة كثيرة. وثانياً، تتعرض هذه الأنشطة لعوامل خارجية تؤثر على النتائج؛ ويمكن على وجه الخصوص أن تتأثر النتائج بسياسات البلدان المانحة، والسياسات المحلية للبلدان المستفيدة، والبرامج الإنمائية الأخرى، والتقلبات الاجتماعية - الاقتصادية، والتغيرات الهيكلية والظواهر المناخية. وثالثاً، لا تُتاح في كثير من الأحيان خطوط الأساس التي يمكن أن توفر دعماً قوياً للتعامل مع قضايا الإسناد أو لا تتسم بالجودة المطلوبة. وتعتمد المشروعات التي يدعمها الصندوق على النظم الإحصائية الوطنية التي تكون ضعيفة بشكل عام. وتحسّن باستمرار قاعدة البيانات في نظام إدارة النتائج والأثر في الصندوق، ولكن الافتقار إلى البيانات الموثوقة يشكّل في كثير من الأحيان عقبة أمام إجراء تقييم سليم.

55- ولذلك فإن إجراء تقييم ذي مصداقية ينسب النتائج المتحققة على الأرض لمشروع أو لبرنامج بعينه، ناهيك عن الأداء الخاص بالصندوق، ينطوي على تحديات. وفي حين أن هذا الاعتراف أدى إلى استخدام "تحليل

¹⁶ <http://www.unevaluation.org/document/detail/1433>.

¹⁷ انظر إرشادات إجراء تقديرات القابلية للتقييم في الرابط التالي:

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/248656/wp40-planning-eval-assessments.pdf

المساهمة" بدلاً من "الإسناد" في عمليات التقييم على نطاق واسع، يبدو واضحاً أن من الأساسي معالجة هذه المسألة.

56- ويمكن استخدام سيناريوهين حيثما تسمح البيانات، "السابق واللاحق" و"مع وبدون". ومما يعيق التقنية "السابقة واللاحقة" في كثير من الأحيان عدم توافر بيانات خطوط الأساس ونظم الرصد والتقييم غير المناسبة بالرغم من أن تقنيات محددة (مثل استدعاء الذاكرة، وتصنيف الثروة، ورسم الخرائط المجتمعية) يمكن أن يكشف النقاب عن الحالة قبل إدخال المشروع/البرنامج/السياسة، ويسهل بالتالي التقدير السابق واللاحق".

57- ويشار أيضاً إلى تقنية "مع - بدون" بأنها الافتراضات المنافية للواقع، وتوفر هذه التقنية تقديراً لإسناد الأثر بطريقة أشمل، وإن كانت لا تنطبق على كل الحالات. وتتطلب هذه التقنية تحديد افتراض مقبول يمثل الحالة أو السيناريو المفترض ما لم يكن هناك أي تدخل إنمائي. ولئن كان القياس الفعلي للافتراضات المنافية للواقع يشكّل تحدياً كبيراً ولا تشمل معظم مشروعات الصندوق، حتى المشروعات التي تعتمد على نظام فعال للرصد والتقييم، ملاحظات افتراضية (مثل بيانات مسح الأسر المعيشية التي لم يساعدها المشروع)، وينبغي للمقيمين في كل الحالات تطبيق التفكير الافتراضي، أي طرح هذا السؤال: ماذا كان سيحدث بدون التدخل؟

58- ويمكن في الحالات التي تتوافر فيها البيانات أن يساعد استخدام الجماعات الضابطة على بلورة فهم لأثر العمليات التي يدعمها الصندوق على سبل كسب العيش (وذلك على سبيل المثال من حيث الدخل والوضع التغذوي والوصول إلى الموارد) عن طريق تقييم نتائج التدخلات على الفئات المستهدفة وعن طريق مقارنتها مع حالة السكان خارج الفئة المستهدفة في المناطق المماثلة. وعند اختيار المستفيدين والجماعة الضابطة لتمثيل المجموعة السكانية التي يغطيها المشروع وتأكيد آثار المشروع، ينبغي توخي الحيلة لتجنب التحيز في الاختيار. وعلاوة على ذلك، ينبغي للمقيمين أيضاً النظر أثناء التصميم في احتمالات ارتكاب أي أخطاء منهجية في قياس الأثر وكيفية معالجة تلك الأخطاء لضمان دقة أكبر في التقدير (انظر أيضاً الفصل الثامن المتعلق بتقييم الأثر).

59- وفي حال عدم وجود مجموعة ضابطة، تشمل الطرق البديلة طريقة الاستبعاد العام¹⁸ عن طريق السؤال عن العوامل الأخرى التي كان يمكن أن تقضي إلى إحداث تغييرات، أو تحليل السيناريوهات لتقدير الحالة "بدون المشروع". وبينما يعتبر تحليل السيناريوهات في العادة تقنية تنبؤية، يمكن أيضاً استخدامه لمحاكاة الافتراضات في التحليل بأثر رجعي¹⁹. ويمكن استخدام القياس المعياري لإجراء تحليل مقارن، ومن النهج التي استخدمها الصندوق في عدد من تقييماته نهج "تحليل الإسهامات السببية" الذي اقترحه ماين (Mayne)²⁰.

¹⁸ أول من استخدمها هو م. سكريفن (Michael John Scriven)، ويتطلب ذلك تحديد الأسباب البديلة المقبولة.

¹⁹ انظر مصرف التنمية الآسيوي. 2008. *Strengthening the Quality of Project Economic Analysis in ADB Operations* (تعزيز جودة التحليل الاقتصادي للمشروعات في عمليات مصرف التنمية الآسيوي)، مانيللا: مصرف التنمية الآسيوي، الصفحتان 7 و8.

²⁰ Mayne, J. (1999), *Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly*, Mimeo, Office of the Auditor General of Canada, Canada, and <http://www.innonet.org/resources/node/437>

60- وبالرغم من ازدياد الاهتمام بالأثر، لم تشهد هذه المرحلة أي توافق في الآراء بشأن المنهجيات المتفق عليها لإسناد أثر التدخلات الإنمائية إسناداً دقيقاً لعوامل أو أسباب محدّدة. ومن ناحية، يطالب بعض الباحثين بإجراء تقييم دقيق للسببية من خلال القياس الكمي للأثر ويدعون إلى استخدام التجارب الضابطة العشوائية وغيرها من النُهج التجريبية وغير التجريبية (مثل استخدام أساليب مضاهاة درجة الميل)²¹ باعتبارها "المعيار الذهبي" لتقييم الأثر. ومن ناحية أخرى، تنطوي تلك النُهج على قيود شديدة في البيئات الإنمائية المعقدة والمتقلبة وتتطلب مهارات كثيفة وتكلفة باهظة، كما تتطلب قدراً هائلاً من المعطيات. وسوف تعالج مسألة الإسناد والأسس المنهجية ذات الصلة بمزيد من التحليل في الفصل الثامن المتعلق بتقييم الأثر.

جيم - تقنيات ووسائل جمع البيانات

61- تتفاوت أدوات جمع البيانات تبعاً لنوع التقييم، وتوافر البيانات، والسياق المحلي، والموارد والوقت المتاح، وغير ذلك من المتغيرات. ويُعزّز استخدام مجموعة متنوعة من الطرق المختلفة دقة التقييم وبالتالي مصداقيته. ويشجّع المقيّمون على النظر بدقة في الخيارات ذات الصلة لتحديد أكثر التقنيات فعالية من حيث التكلفة لتوفير أقوى الأدلة للتقييم. ويستصوب أيضاً تجريب تقنيات جديدة إلى جانب الطرق المعروفة لتعزيز القدرة وتوسيع الخبرة في استخدام مختلف التقنيات في مكتب التقييم المستقل (انظر قائمة المراجع المقترحة لمزيد من الاطلاع على تقنيات جمع البيانات في الملحق السادس). وينبغي أن توضح وثائق النهج الأساس المنطقي لاستخدام الأساليب المبتكرة/التجريبية في تصميم تقييم معين توخياً للوضوح بين الجهات صاحبة المصلحة في بداية العملية.

62- ويتطلب جمع البيانات وتحليلها تقنيات محددة. ويتضمن دليل الصندوق العملي لرصد وتقييم المشاريع قائمة تضم 34 أسلوباً مختلفاً، يرتبط كثير منها ارتباطاً وثيقاً بالتقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل. ويسلط الجدول 2 الضوء على بعض التقنيات التي يشجع استعمالها.²²

²¹ تستخدم أساليب مضاهاة درجة الميل في كثير من الأحيان للتحكم في التحيز عندما تكون العشوائية غير ممكنة. وقد وضعت هذه الأساليب لكفالة إمكانية المقارنة بين المعالجة ومجموعة المقارنة من حيث الميل للمشاركة في البرنامج الإنمائي. وتشمل الخطوة الأولى تقدير احتمالات وصول الشخص/الأسرة إلى العلاج أو التدخل (درجة الميل) في ظل خصائص معينة. وبعد تقدير درجات الميل، تستخدم الدرجات لتصنيف الملاحظات المتقاربة. ويمكن بعد ذلك تطبيق مقارنات النتائج الإنمائية على مختلف مجموعات الملاحظات التي تنتم بنفس الميل إلى المشاركة، ومن ثم كفالة إمكانية المقارنة

(انظر "The Mystery of the Vanishing Benefits: Ms. Speedy Analyst's Introduction to Evaluation" (Ravallion, M., 1999). ورقة العمل رقم 2153. واشنطن العاصمة، البنك الدولي).

²² انظر المرفق دال في دليل عملي لرصد وتقييم المشاريع (2002) (www.ifad.org/evaluation/guide). للمزيد من المعلومات عن هذه

التقنيات، انظر: Yin, R. K. 2013. Case Study Research: Design and Methods (Fifth Edition); Yin, R. K.

2011. Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers, Second Edition (no electronic document) and

Stake, R.E. 1995. The Art of Case Study Research

الجدول 2 أساليب جمع البيانات الأكثر استخداماً

ملاحظات	وصف موجز	الأساليب النمطية
مراقبة المواقع والممارسات وظروف المعيشة والمنشآت المادية (مثل مستودعات الحبوب) وفقاً لقائمة مرجعية متفق عليها مسبقاً (يمكن الجمع بينها وبين التصنيف).	مراقبة المواقع والممارسات وظروف المعيشة والمنشآت المادية (مثل مستودعات الحبوب) وفقاً لقائمة مرجعية متفق عليها مسبقاً (يمكن الجمع بينها وبين التصنيف).	المراقبة المباشرة
مقابلات فردية مع مصادر المعلومات الرئيسية إلى جانب الاستبيانات أو القوائم المرجعية شبه المفتوحة	مقابلات فردية حول عدد من المواضيع المختارة وفقاً لقائمة مرجعية متفق عليها مسبقاً، وأغلبية الأسئلة تكون مفتوحة، والغرض منها هو حفز النقاش أكثر منها استخلاص إجابات من كلمة واحدة أو جملة واحدة.	المقابلات الفردية مع مصادر المعلومات الرئيسية إلى جانب الاستبيانات أو القوائم المرجعية شبه المفتوحة
تفاعل مجموعة صغيرة نسبياً من الأفراد (تتراوح في العادة بين 6 أفراد و12 فراداً) حول مجموعة محدودة من المواضيع، ويتم تيسير التفاعل من خلال منسق. ويتفق المستفيدون على عدد من الأفضليات والاستنتاجات والمعتقدات والمواقف، إلخ.	تفاعل مجموعة صغيرة نسبياً من الأفراد (تتراوح في العادة بين 6 أفراد و12 فراداً) حول مجموعة محدودة من المواضيع، ويتم تيسير التفاعل من خلال منسق. ويتفق المستفيدون على عدد من الأفضليات والاستنتاجات والمعتقدات والمواقف، إلخ.	الفرق المتخصصة
يتطلب هذا الأسلوب إجراء مقابلات مع المستفيدين وأصحاب المصلحة الآخرين فرادى أو جماعات، لإعادة بناء الحالة التي كانت سائدة قبل المشروع.	يتطلب هذا الأسلوب إجراء مقابلات مع المستفيدين وأصحاب المصلحة الآخرين فرادى أو جماعات، لإعادة بناء الحالة التي كانت سائدة قبل المشروع.	استدعاء الذاكرة
تستخلص المؤشرات والمعايير من الأشخاص بدلاً من اختيارها مسبقاً من جانب الباحثين. ويمكن لتعميم الاستنتاجات أن يمثل مشكلة.	يُطلب من المشاركين طرح معاييرهم ومؤشراتهم الخاصة لتقييم حالة أو عملية أو توزيع للموارد وكيفية تغييرها على مر الزمن	التقنيات التشاركية: تصنيف الثروة، وتصنيف المشكلات، ورسم الخرائط المجتمعية، والمقاطع التاريخية
معايير اختيار الحالات تُعتبر مهمة. وتشمل الخيارات اختيار أفضل الحالات، أو أسوأ الحالات، أو مزيج من الحالات التي تكشف عن أداء سليم ومتوسط ومنخفض.	التقييم المتعمق لعدد محدود جداً من الملاحظات (مثل بعض منظمات التمويل الأصغر، ومشروعات التنمية المجتمعية أو المزارع).	دراسات الحالة
تستخدم في العادة في تقييم أثر (المشروعات) التجريبية أو غير التجريبية.	تشمل جمع بيانات أساسية من عدد كبير من الأسر المستفيدة والمجموعات الضابطة ومجموعات المقارنة. ومن بين مسائل أخرى، تشكل تلك البيانات الأساس لتقييم دقيق باستخدام الأساليب الإحصائية، للتغيرات التي تطرأ على حياة الفقراء الريفيين.	المسوح الكمية الكبرى
إجراءات جمع العينات ينبغي أن تحاول الحصول على "المتوسطات الحقيقية" في المجموعة. ويمكن استخدام هذه التقنية في سياق تقييم المشروعات أو البرامج القطرية. ويلزم استخدام أخصائيين مدربين لتخطيط تصميم المسوح وتحليل البيانات.	تستخلص عينة من مجموعة البرنامج (وربما مجموعة ضابطة) ويجري العدادون مقابلات باستخدام استبيانات مكتوبة ومرفقة مسبقاً. وتسجل البنود على وسائط دعم إلكترونية وتحلل باستخدام برنامج حاسوبي استناداً إلى تقنيات وصفية واستنباطية واقتصادية قياسية معيارية.	المسوح المصغرة (تشمل في العادة عينات تتراوح بين 100 و200 مستجيب، بما في ذلك الملاحظات على المشروع والمراقبة)

التي
بها
تج
المنظمة

الكمية
المنظمة

ملحوظة: لا يتضمن هذا الجدول قائمة حصرية بالأساليب المتاحة. ويرجى من فرق التقييم الاطلاع على الدراسات المتخصصة.

63- ويمكن أن تكون البيانات أساسية أو ثانوية، ونوعية أو كمية، ويفحص تقدير القابلية للتقييم الذي يتم إجراؤه كجزء من العملية التحضيرية في العادة مدى توافر أنواع مختلفة من البيانات وجودة تلك البيانات. ويمكن استقاء البيانات ذات الصلة من التقارير القائمة التي تقوم بتجميعها سلطات المشروع أو التي يجمعها موظفو عمليات الصندوق. ويمكن الرجوع كذلك إلى مجموعة من المصادر الأخرى، بما فيها المكاتب الإحصائية أو الإدارية الحكومية، والتعدادات الوطنية، ومؤشرات التنمية العالمية من البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وغيرها. ولذلك من المهم أثناء البعثة التحضيرية تقييم مدى توافر البيانات الثانوية وجودتها.

ويمكن ذلك مكتب التقييم المستقل من توجيه الجهود نحو جمع بيانات إضافية. ومن المهم بشكل خاص تأكيد ما إذا كانت بيانات خطوط الأساس متاحة، وإذا كانت متاحة، من المهم تحديد مدى جودتها. وفي حال عدم توافر بيانات خطوط الأساس وعدم إجراء مسموح أو إذا لم تكن بالجودة المطلوبة، ينبغي أن تُحدد وثيقة النهج الطريقة التي ينبغي السير عليها في جمع البيانات من أجل ضمان مؤشرات غير مباشرة مقبولة لتقييم الظروف الأولية. وفي هذا الصدد، يمكن أن يكون البحث في شبكة الإنترنت مفيداً لتحديد الدراسات وقواعد البيانات المهمة لتحديد "الظروف الأولية".

64- ولتحديد خطوط الأساس، يمكن للمقيمين إجراء مقابلات متعمقة مع المستفيدين من المشروع ومطالبتهم بإعادة بناء السلسلة المنطقية للتغيرات السلوكية أو الإنتاجية أو التنظيمية التي حققها أو ساندتها المشروع، وذلك باستخدام تقنية استدعاء الذاكرة أو عن طريق المقابلات المنظمة و/أو مناقشات الفرق المتخصصة. وينبغي للمقيمين توخي الحيلة وتحليل المعلومات التي يحصلون عليها من مصادر متنوعة. ويتم القيام بذلك قبل تحديد مجموعة متغيرات يعتقد أنها تمثل الظروف الأولية والظروف الناجمة عن تدخلات المشروع؛ ويكتسي ذلك أهمية خاصة في حالة مؤشرات الدخل والتكلفة، وهي مؤشرات قد تكون عرضة لأخطاء القياس في أساليب استدعاء الذاكرة²³.

65- وغالباً ما تستخدم دراسات الحالة في عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم المستقل وتفرض عدداً من التحديات المنهجية²⁴ - لا سيما من حيث الصلاحية والتعميم. وتتعلق مسألة الصلاحية الداخلية بكيفية ضمان جودة الأساليب والتصميم وموثوقيتها وقوتها. وتتعلق مسألة التعميمات بالصلاحية الخارجية، أي مدى إمكانية التعميم والظروف التي يمكن التعميم فيها. وأخيراً، هناك قضايا متصلة بالتجميع والتوليف لأغراض التعلم. ويدور حول هذه المسألة نقاش دولي مستمر²⁵، ويمكن النظر في مختلف طرق تحليل مواد دراسات الحالة، بما يشمل التحليل المقارن الكمي الذي يركز على أشكال الأنساق في الحالات، ويستخدم الجبر المنطقي لدعم التوصل إلى استنتاجات أقوى من مجموعة متواضعة من الحالات. ومن الخيارات أيضاً نمذجة النظم التي تعتمد على أساليب نوعية وكمية وتسمح بدمج المعرفة القائمة في النماذج ثم "تشغيلها" في ظروف مختلفة.

66- وهناك عموماً طريقتان رئيسيتان لتسهيل استخلاص الاستنتاجات وطرح شروح بالاستناد إلى حالات قليلة نسبياً: (1) النظر في العلاقات الداخلية في الحالة وكذلك إجراء مقارنات بين المتغيرات؛ (2) فحص دور النظرية وما إذا كان سيجري اختبار البرامج مقابل النظرية، أو وضع نظريات للتغيير أثناء إجراء التقييم.

67- وعندما يلزم جمع بيانات أساسية، ينبغي في العادة استخدام مجموعة من الأساليب (المتباينة) لكفالة دقة البيانات ولتيسير تفسيرها. وهكذا فإن البيانات الكمية المتعلقة بأنماط الإنتاج الزراعي والدخل وسبل كسب العيش يمكن توفيرها من خلال المسموح وربما من خلال الإحصاءات الوطنية، في حين أن الرؤى المتعمقة

²³ تشمل المشاكل النمطية في أساليب الاستدعاء: (1) الذكريات غير الصحيحة؛ (2) التقريب، أي الإسقاط الخلفي أو الأمامي لحدث ما. من ذلك على سبيل المثال أن شراء سلعة معمرة قبل سبع سنوات (أي قبل بداية المشروع) يمكن إسقاطه أثناء التنفيذ على نقطة زمنية قبل أربع سنوات فقط.

²⁴ انظر على سبيل المثال http://www.gao.gov/special.pubs/10_1_9.pdf.

²⁵ انظر استعراضاً شاملاً لهذه المسألة في الوثائق التي أعدت لحلقة العمل الدولية: دراسات الحالة في تقييم التنمية، الصلاحية والتعميم والتعلم، كوبنهاغن، 2012. <http://um.dk/en/danida-en/results/eval/reference-documents/workshp12/>.

بشأن أداء الشركاء في التنمية يمكن التعامل معها من خلال مناقشات الفرق المتخصصة. ويمكن أن يغطي ذلك مسائل من قبيل تجاوب الحكومة مع احتياجات المجتمع المحلي، أو توافر المدخلات الموردة من القطاع الخاص، أو فائدة مشاركة الصندوق، وهي جميعاً تساعد على تفسير البيانات.

68- ويمكن أن تؤدي القيود الأمنية المفروضة على التنقل، أو الاعتبارات الأخلاقية، أو شواغل الكفاءة، إلى عرقلة التطبيق المنتظم للتقنيات العشوائية. على أن هناك طرقاً عملية للتقليل قدر المستطاع من التحيزات المحتملة، مثل: (1) اختيار مواقع المشروعات بحيث تغطي مختلف المناطق الزراعية الإيكولوجية؛ (2) إجراء مسح للمستفيدين على مسافات مختلفة من الطريق الرئيسي لكفالة الرصد الدقيق للآثار المباشرة وغير المباشرة على المجتمعات المحلية؛ (3) فحص النتائج في المواقع التي تصل فيها أنشطة المشروع إلى مراحل مختلفة من الاكتمال؛ (4) استهداف المجتمعات المحلية والمنظمات التي تتمتع بقدرات متنوعة (مثل وجود مجموعة متنوعة من تعاونيات الائتمان الريفي التي تجمع بين معدلات السداد المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة)؛ (5) المقابلات مع أصحاب الحيازات الكبيرة والصغيرة، والمؤجرين والعمال المعدمين؛ (6) المسوح التي تركز على النساء والرجال الأكبر والأصغر سناً.

69- وينبغي الأخذ بنهج متحوّط في تتابع جمع البيانات. ومثال ذلك أنه عندما تكون هناك أكثر من بعثة، يمكن التحقق من تفسير نتائج المسوح الكمية التي يتم الحصول عليها قبل البعثة الأولى أو يمكن فحص تلك النتائج بشكل مفيد من خلال المقابلات مع المشاركين أثناء البعثات اللاحقة. أو يمكن، عندما لا توجد سوى بعثة واحدة، استخدام نهج "المعاينة التتابعية" في التحقق التدريجي من الاستنتاجات الأولية.

دال – تحليل البيانات وتفسيرها

70- تُعرّف قواميس أوكسفورد "الأدلة" بأنها المجموعة المتاحة من الحقائق أو المعلومات التي تشير إلى ما إذا كان معتقداً ما أو افتراض ما صادقاً أو صحيحاً. ومن الأساسي أن تشكّل جودة الأدلة صلب عملية التقييم من أجل إجراء تقييم دقيق وذي مصداقية، والمرحلة التحليلية هي المرحلة التي تقيّم فيها قوة الأدلة وصلاحياتها، وتُعالج فيها أي ثغرات في البيانات. وضمان الجودة في هذه المرحلة مسألة جوهرية، ويجب أن يكفل المقيّمون أن الاستنتاجات تؤيدها أدلة وافية. وينبغي أن يقيّم المراجعون جودة الأدلة المعروضة ووضوح التحليل، وتحديد أي ثغرات ممكنة ومواطن الضعف في الأدلة.

71- وتفرض المصداقية في تجميع وتوليف أدلة التقييم تحديات منهجية. وتستخدم تقنيات مختلفة لتصنيف البيانات وتقييمها وتنظيمها وتدوينها وتحليلها. ويمكن إجراء بعض التحليل النوعي

جودة الأدلة هي العمود الفقري لأي تقييم ذي مصداقية.

باستخدام التصنيف البسيط في شكل جدول يُعد بنظام إكسل وباستخدام قوالب مرشحات على سبيل المثال ثم التوليف بعد ذلك. وفي حالات أخرى، تحتاج البيانات الكمية إلى تحليل إحصائي دقيق وذلك على سبيل المثال للتمكين من التمييز بين الارتباط والعلاقة السببية. وينبغي إيلاء المراجعة لأساليب من قبيل تحليل المقارنة النوعية،²⁶ والتقنيات الأخرى، وينبغي أن تشير وثيقة النهج إلى الأساليب المتوقعة استخدامها، على

²⁶ انظر على سبيل المثال: Rihoux, B. and Ragin, C. 2009. Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related techniques; Schneider C. and Wagemann, C. 2012. Set-theoretic methods for the social sciences. A Guide to QCA

أن يؤخذ في الاعتبار أن البيانات المتاحة في نهاية المطاف يمكن ألا تدعم هذه الأساليب، ولذلك يتعين إيجاد بدائل.

72- وبالإضافة إلى الحرص على أن تكون التقييمات المستقلة وسائل لتعزيز المساءلة، ينبغي بذل جهود متضافرة لفهم الأسباب المباشرة وراء الأداء السليم أو لتحديد مجالات عمليات الصندوق التي في حاجة إلى مزيد من التحسين والاهتمام. ومن هنا فإن تقارير التقييم ينبغي أن توفر ما يكفي من التغطية والاهتمام بمسألة "الأسباب" وكفالة اتساق التصنيف العددي المسند لكل تحليل من تحليلات معايير التقييم مع أدلة التقييم. وإضافة إلى الإبلاغ عن "ماهية" الأداء، ينبغي أن تساعد التقييمات على تعميق فهم "الأسباب" وراء المستوى الذي وصل إليه الأداء. وببسر ذلك بدوره تحديد وتوحيد الدروس التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات القطرية، وكذلك عند تصميم المشروعات وتنفيذها.

73- ويتيح جمع البيانات وأنواع المعلومات الأخرى من مختلف المصادر وباستخدام أساليب مختلفة²⁷ - أي نهج الأساليب المختلطة - لفريق التقييم صياغة تقديرات تستند إلى أسس سليمة فيما يتعلق بالأبعاد المهمة لأثر المشروع ولتتليث المعلومات والبيانات التي يتم جمعها. ووفقاً للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي فإن التتليث يتطلب استخدام ثلاث أو أكثر من النظريات أو مصادر أو أنواع المعلومات، أو أنواع التحليل للتحقق من التقدير وإثبات صحته ويتيح ذلك للمقيمين التغلب على التحيز الناشئ عن مصادر المعلومات الواحدة، أو الأساليب الواحدة، أو الملاحظات الواحدة، ومن ثم المساعدة على كفالة دقة وموثوقية استنتاجات التقييم.

74- ويمكن أن يتطلب التتليث في سياق مشروع للصندوق، على سبيل المثال، النظر في آراء وتصورات كل من: (1) المستفيدين من المشروع (مثلاً باستخدام مجموعة من الأعمال الاستقصائية والتقنيات التشاركية)؛ (2) مدير البرنامج القطري فيما يتعلق بالبلد المعني و/أو الموظفين في الإدارات التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ المشروع (يوضح ذلك باستخدام استبيان شبه منظم)؛ (3) المصادر الثانوية الموثقة في تقارير التقييم الذاتي المتصل بالمشروع، مثل التقارير المرحلية الدورية، واستعراضات منتصف المدة، وتقارير إنجاز المشروعات. ويمكن للتتليث أن يستخدم أيضاً البيانات الإحصائية الوطنية الأخرى عندما تكون متاحة على المستوى التفصيلي.

²⁷ انظر A. Tashakkori and C. Teddlie (1998), *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches* (منهجيات مختلطة: الجمع بين النهج النوعية والكمية).

الجدول 3 أنواع التثليث المختلفة المستخدمة في عمليات التقييم المختلطة الأساليب

الأسلوب	أمثلة
الأطر المفاهيمية المختلفة	مقارنة أطر التحليل النسائي، أو تحليل حقوق الإنسان، أو الاستبعاد الاجتماعي، أو التحليل الاقتصادي (مثل التكاليف والفوائد)
الأساليب المختلفة لجمع البيانات	مقارنة المسوح المنظمة، والمراقبة المباشرة، والبيانات الثانوية، والأدوات
الأشخاص المختلفون الذين تُجرى مقابلات معهم	مقارنة الأشخاص الذين تُجرى مقابلات معهم من حيث نوع الجنس والعمر والعرق والوضع الاقتصادي، واللغة، وما إلى ذلك.
الأوقات المختلفة	مقارنة الاستجابات أو الملاحظات في أوقات مختلفة من اليوم، أو أيام الأسبوع، أو أوقات السنة.
الأماكن والسياقات المختلفة	وجود أشخاص آخرين في الأماكن التي يمكن أن يكون فيها المستجيب قادراً على التحدث بحرية أكبر، في الشارع وفي الأماكن العامة الأخرى، وفي العمل، وفي قاعات الدراسة، وغيرها.

المصدر: مقدمة للأساليب المختلطة في تقييم الأثر (العدد 3)، منظمة "إنترأكشن"، أغسطس/آب 2012.

هاء - القياس المعياري

75- يتيح القياس المعياري مقارنة أداء الصندوق بأداء المنظمات الإنمائية الأخرى. ويشمل ذلك استخدام نقطة مرجعية أو معيار يمكن على أساسه تقييم الأداء أو المنجزات²⁸. غير أن القياس المعياري للأداء تعثره صعوبات نظراً لعدم وجود تطابق تام بين أي منظمتين، ويمكن في كثير من الأحيان أن تتباين أساليب التقييم وعملياته المستخدمة في المنظمات الإنمائية.

76- وبالرغم مما سبق فإن القياس المعياري يشكّل جانباً رئيسياً في عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم المستقل. ومن المقبول لمكتب التقييم المستقل أن يجري قياساً معيارياً لمقارنة الأداء مع أداء المؤسسات المالية الدولية والمصارف الإنمائية الإقليمية نظراً للتشابه بين الصندوق وتلك المنظمات في النماذج التشغيلية (أي أنها تقدم قروضاً للاستثمارات وتتولى الإشراف بنفسها، وغير ذلك)، كما أنها متشابهة في هياكل التسيير وملتزمة بتطبيق أساليب تقييم منسقة كأعضاء في فريق التعاون في مجال التقييم.

77- ويتم إجراء القياس المعياري داخلياً عن طريق المقارنة مع عمليات الصندوق وخارجياً عن طريق المقارنة مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة. وتقاس نتائج تقييمات المشروعات وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية داخلياً على أساس البيانات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق²⁹، وكذلك على أساس البيانات المتعلقة بالإقليم الجغرافي الذي يُنفذ فيه تقييم المشروع أو تقييم الاستراتيجية والبرنامج القطري. وبُعث أيضاً القياس المعياري لأداء عمليات الصندوق في الأقاليم الجغرافية الخمسة سمة من سمات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

78- وتقاس التقييمات أيضاً، قدر المستطاع، النتائج على أساس المؤشرات والأهداف الواردة في الإطار العام لقياس النتائج في الصندوق. وفيما يتعلق بتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية، ينبغي أن تُبدل خارجياً

²⁸ انظر معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

²⁹ التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق يصدر مرة سنوياً ويتضمن تقريراً مُجمَعاً لأداء جميع التدخلات المنفذة في سنة معينة. ويغطي التقرير في العادة جميع الأقاليم الجغرافية الخمسة التي يغطيها الصندوق.

جهود لجمع البيانات ومقارنة أداء الصندوق مع النتائج المتحققة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى (لا سيما البنك الدولي والمصارف الإنمائية الإقليمية الملائمة) والمؤسسات الدولية الأخرى، بما في ذلك منظمات الأمم المتحدة العاملة في مجال الزراعة والتنمية الريفية، ويفضل في نفس البلد.

79- وسوف يستخدم مكتب التقييم المستقل أيضاً القياس المعياري كوسيلة للتعلم من العمليات أو النهج المتبعة في المنظمات الإنمائية الأخرى، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة المتخصصة وبرامجها وصناديقها، والمنظمات غير الحكومية الدولية، ووكالات المعونة الثنائية. وعلى سبيل المثال، أرسى كثير من تلك المنظمات حضوراً قوياً لفترات زمنية أطول كثيراً من فترات الحضور القطري للصندوق، ويمثل التعلم من تجاربها وممارستها السليمة ذات الصلة بالصندوق شكلاً آخر من أشكال القياس المعياري التي ستشكل سمة منتظمة في أعمال التقييم التي يجريها مكتب التقييم المستقل عند الاقتضاء. وهذا الشكل من القياس المعياري يمكن أن يفيد بصفة خاصة عندما تكون خبرة الصندوق في نهج إنمائي معين أو في أسلوب عمل معين محدودة نسبياً وقت إجراء التقييم.

واو - أسئلة التقييم والفروق بين المقيمين

80- تشكل أسئلة التقييم نقطة الانطلاق نحو إجراء تقييم قوي. ومن الأساسي وضع أسئلة التقييم بعناية لضمان فائدة العملية والإمساك بقوة بزماد ملكيتها.

81- وتوضع أسئلة التقييم عند مستويات مختلفة، وتساعد على تركيز أعمال التقييم على عدد محدود من القضايا الرئيسية، ويتيح ذلك بالتالي التفكير بصورة أفضل في معايير التقييم، وجمع بيانات أكثر تحديداً، وإجراء تحليلات أكثر تعمقاً، وإجراء تقييم أكثر فائدة بشكل عام. وبعض الأسئلة إلزامي في كل عمليات تقييم المشروعات والبرامج لضمان الاتساق والقابلية للمقارنة. وبدون تلك الأسئلة، يرجح أن تكون الخيارات ضمنية وعرضة لخطر التحيز؛ ويمكن أن تتعلق الأسئلة بأيسر ما يمكن الوصول إليه من المعلومات، أو بأهمية مختلف الجهات صاحبة المصلحة، أو بالتصورات المسبقة لفريق التقييم. وينبغي أن يسأل المقيمون أنفسهم السؤال التالي: "ما الذي ينبغي علينا أن نعرفه في الواقع؟"

82- وينبغي أن يسترشد التقييم بمجموعة محدودة من الأسئلة العليا لضمان وفائه بالغرض المنشود منه، وغالباً ما تكون هذه الأسئلة عامة ومرتبطة بأنواع محددة من التقييمات (تقييم الأثر، أو التوليفات التقييمية، أو غيرها). وفي المستوى التالي، تصمم أسئلة محددة لمعالجة مسألة التركيز. وينبغي زيادة تفكيك الأسئلة في شكل أسئلة بحثية في إطار التقييم. وعندما تكون

"أكثر الأخطاء خطورة لا ترتكب بسبب الإجابات الخاطئة. الخطر الحقيقي هو أن تطرح السؤال الخطأ".
بيتر دراكر

التقييمات مستندة إلى النظريات، ينبغي وضع سلسلة من الأسئلة الأكثر تفصيلاً لإثراء نظرية تحليل التغيير. وينبغي أيضاً أن تثير مجموعة من الأسئلة العامة، بما فيها الأسئلة الإلزامية المتصلة بمعايير التقييم، عملية التقييم كما هو موضح في الفصل الثالث.

83- وعندما يستند إطار التقييم إلى نظرية تغيير أساسية، من المهم طرح نوعين من أسئلة التقييم: الأسئلة التي تهدف إلى كشف النقاب عن "إخفاق التنفيذ" والأسئلة التي تعالج "إخفاق النظرية". وتعالج المجموعة الأولى

الأسئلة المرتبطة بما تحقق ومدى النجاح في تنفيذ النهج، وفهم أسباب الإنجاز أو أسباب عدم الإنجاز. وينصب التركيز في المجموعة الثانية على النظرية الأساسية وافتراساتها، ومدى إمكانية تأكيدها. ويجب ذلك على عدة أسئلة متعلقة بالكيفية والأسباب والظروف التي أدت إلى ما آلت إليه الأمور؛ والمعرفة الأساسية لأغراض توسيع النطاق والتكرار. وفي كل الظروف، يمثل التحليل القوي للبيئة الخارجية سمة رئيسية من سمات التقييم المستند إلى نظرية، ويمكن لهذا التحليل أن يتوصل إلى استنتاجات بشأن تأثير وتداعيات العوامل الخارجية بالنسبة لتحقيق النتائج.

84- ويجب أن تفي أسئلة التقييم بمعايير معينة. ويجب أولاً وقبل كل شيء أن تكون ملائمة وذات صلة. وإذا لم يُجب التقييم على الأسئلة الرئيسية لأصحاب المصلحة الرئيسيين، فسوف يفقد ملاءمته ومصداقيته؛ وإذا أخفق في أن يطرح الأسئلة المناسبة لاستكشاف نظرية التغيير فقد ينتهي الأمر به في نهاية المطاف بافتراضات خاطئة وبالتالي استنتاجات وتوصيات غير ملائمة؛ وإذا لم يطرح الأسئلة الإلزامية الشائعة في نوع معين من التقييم، فإن ذلك يعرض للخطر قدرة مكتب التقييم المستقل على إجراء المقارنات. وثانياً، يجب أن تكون أسئلة التقييم ممكنة عملياً؛ ويرتبط ذلك بنطاق العملية وحدود التقييم وتوافر الموارد اللازمة للتقييم؛ ويجب أن تكون الأسئلة متناسبة مع الموارد، بما في ذلك المدة الزمنية. وتشكل المعالجة السليمة لأسئلة التقييم الأساس السليم للتقييم، ولا يمكن للمقيمين تحقيق ذلك بمفردهم، وبالتالي فإن المعايير الثلاثة ترتبط بالعملية؛ ويجب وضع الأسئلة باستخدام عملية تشاركية لكفالة ملاءمتها وفائدتها لأصحاب المصلحة، وضمان الوقت الكافي، وقوة عملية الحوار تدخل في صميم العملية.

85- وأخيراً، من الأساسي أن تقلص التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل الفروق بين المقيمين إلى أدنى حد. ويشير مصطلح "الفروق بين المقيمين" إلى الفروق في التقديرات والأحكام المتصلة بالأداء والتي تتبع أساساً من الفروق في فهم منهجية التقييم وتطبيقها من جانب موظفي مكتب التقييم المستقل والخبراء الاستشاريين. وفي ذلك مدعاة قلق مشروع، ليس فقط في تقييم بعينه بل في كل التقييمات، لأن الفروق بين المقيمين تحد من درجة الموثوقية المتحققة عند تجميع النتائج وعند مقارنتها بين التقييمات.

86- وبالإضافة إلى تقديم التوجيه بشأن استخدام التصنيفات الرقمية، يبذل مكتب التقييم المستقل جهوداً خاصة للتقليل إلى أدنى حد من تلك الفروق بالرغم من أنه لا بد من الاعتراف بعدم إمكانية التخلص منها تماماً بسبب العامل البشري. وتشمل تلك الجهود عقد جلسة إحاطة إلزامية لكل كبار الخبراء الاستشاريين وأعضاء الفريق المختارين حول منهجية التقييم والعملية الواجب اتباعها؛ وإجراء استعراضات منتظمة من النظراء الداخليين في مكتب التقييم المستقل للمنجزات الرئيسية³⁰ التي يتم إعدادها أثناء التقييمات؛ ومطالبة كل عضو من أعضاء فريق التقييم بالتعليق على التصنيفات ومسودة تقرير التقييم النهائي؛ وإجراء حلقات عمل دورية في مكتب التقييم المستقل لتوجيه الموظفين وخبراء التقييم بشأن المنهجيات التي ينبغي اتباعها وطريقة استخدامها، وعلاوة على ذلك، بدأ مكتب التقييم المستقل في استخدام الموصفات لدعم التصنيفات، وسوف يزيد ذلك من تعزيز إمكانية المقارنة والدقة (الجدول 6).

³⁰ تتمثل أساساً في وثيقة نهج التقييم ومسودة التقرير النهائي.

زاي - نظرية التغيير

87- من الأهمية الحاسمة فهم نظرية التغيير، لا سيما في عمليات التقييم المستندة إلى نظريات.³¹ ويمكن أن يشار صراحة إلى نظرية التغيير أو يمكن، مثلما في أغلب الأحيان، أن تكون ضمنية، وبالتالي فإنها تكون في حاجة إلى تحديد وتوضيح. وتبين نظرية التغيير كيفية ارتباط الأنشطة بالنواتج والأثر، وتحدد بوضوح الافتراضات المطروحة، بما في ذلك الافتراضات الضمنية. وتتعلق الافتراضات بالتأثير الخارجي على سبيل المثال، أو تتعلق بالتأثير السلوكي المفترض لتدخل معين على المجموعة المستهدفة. وينبغي أن توضح النظرية أيضاً الافتراضات المتعلقة بالتأثيرات التوزيعية المترتبة على التدخلات من حيث فوائد المشروع المتوقعة لمختلف المجموعات تبعاً لنوع الجنس والعمر والمكان الجغرافي، وما إلى ذلك.

88- والغرض من نظرية التغيير هو وصف الطريقة التي يفرضي بها تدخل ما إلى نتائج معينة. وتوضح نظرية التغيير، عادة في شكل بياني وسردى على السواء، سلسلة الافتراضات والصلات التي تستند إليها العلاقات السببية المفترضة من المدخلات إلى الأثر؛ وتصف النظرية مسارات التغيير. وينبغي أيضاً مراعاة السياق في نظرية التغيير، وهو أمر تفتقر إليه في كثير من الأحيان الأطر المنطقية التقليدية، ولكنه جوهري لفهم الوقت والكيفية والأسباب والظروف التي تقضي أو لا تقضي فيها إجراءات معينة إلى نواتج معينة، أي أنها تكون مصممة بدرجة كبيرة من أجل التعلم. وفي هذا الصدد، يمكن التمييز بين التغيير على مستوى البرامج والتغيير على مستوى المشروعات. وينطبق النوع الأول من التغيير مثلاً على المبادرات الهادفة إلى إجراء إصلاحات يمكن أن تيسر مجالات إنتاج ذات قيمة مضافة أكبر، وتُعزز المرونة المناخية للنظم، وما إلى ذلك، بينما يمكن أن يهدف النوع الثاني من التغيير مثلاً إلى تقديم مجموعة من المدخلات التي تتناسب مجموعة من المزارعين المستفيدين الذين لم يسبق لهم استخدام تلك المدخلات. وفي الحالة الأولى، ينبغي أن تكون أدوات التقييم قادرة على توضيح التغيير الذي يطرأ على النظم والمؤسسات، بينما ينبغي في الحالة الثانية أن تحدد أدوات التقييم مدى الاستيعاب، سواء أكان المستفيدون يفهمون التكنولوجيا/المدخلات ويتقنون فيها، وسواء أكانت لديهم المهارة والمعرفة الكافيتان.

89- ويمكن وضع نظرية للتغيير على أساس التقييمات السابقة أو البحوث النظرية والتجريبية المتعلقة بعمليات التغيير في التدخلات المماثلة. ويمكن استنباطها أيضاً من الإطار المنطقي القائم في التدخل؛ بيد أنه لا بد أولاً توضع النظرية بالاستناد فقط إلى وثيقة تصف الإطار المنطقي، بل على أساس مقابلات مع أصحاب المصلحة للكشف عن الرؤى المتعمقة والتوقعات بشأن الطريقة المفترضة للتأثير على المجموعات المستهدفة. ومن المهم في كل الحالات البحث بطريقة نقدية عن تفسيرات مقبولة وتوضيح تلك التفسيرات بشأن التغييرات المتوقعة التي يمكن اختبارها من خلال أسئلة التقييم والتي يمكن أن توجد أدلة بشأنها.

90- ومن هنا ينبغي أيضاً ألا يغيب عن الأذهان أن استخدام نظرية التغيير ظاهرة حديثة نسبياً في الصندوق. ولذلك يمكن ألا تتاح نظرية تغيير صريحة في كثير من السياسات أو الاستراتيجيات أو العمليات، كما أن إعادة بناء نظرية للتغيير ليس دوماً بالأمر الهين. وفي المشروعات الأحدث، يتوقع أن تكون قد وضعت نظرية صريحة للتغيير، لأن نظرية التغيير ليست فقط أداة تقييمية، بل من المعترف به أيضاً أنها أداة ممتازة للحوار مع أصحاب المصلحة أثناء إعداد المشروع.

³¹ Mayne, J. 2015. Useful Theory of Change Models

وضع نظرية للتغيير على النحو السليم هو أحد الشروط الأساسية للتقييم السليم، ولا بد بالتالي من توفير ما يكفي من الوقت والجهد والموارد للقيام بذلك.

91- ويلزم تقديم إسهامات قوية من أصحاب المصلحة والمستفيدين، وبالتالي فإن المرحلة التي تسبق وضع نظرية التغيير تنسم بأهميتها. والحوار القوي مع أصحاب المصلحة سيساعد على توليد إحساس بالملكية، وسيوضح الافتراضات، ويؤكد واقع نظرية التغيير، وسيوضح الافتراضات الضمنية؛ ويمكن إلقاء ضوء على التضارب المحتمل بين ما هو مكتوب في شتى الوثائق وبين ما هو واقع على الأرض.

92- وهذه العملية تستغرق وقتاً طويلاً وقد تتطوي على تكاليف باهظة ولا يمكن تطبيقها في كل الحالات. ولذلك ينبغي ممارسة الحكم السليم في تحديد ضرورة هذه العملية ونطاقها. ويستصوب في بعض الحالات الإبقاء على نظرية التغيير بسيطة، واستخدام الإطار المنطقي وتوضيح الافتراضات الضمنية وتبسيط الضوء على الثغرات. ومع ذلك، يلاحظ أيضاً أن العملية تستهلك وقتاً أقل ويمكن أن تتحسن جودة نظرية التغيير في وثائق الصندوق مع اكتساب الخبرة وتقاسمها بطريقة منهجية وبناء قاعدة للمعرفة.

93- وصدرت كتابات كثيرة عن نظرية التغيير وكيفية وضع نظرية تغيير قوية. ويعرض الملحق السادس قراءات مقترحة ومصادر عن التعلم، ويرد مزيد من التفاصيل في الفصل الثامن المتعلق بتقييم الأثر الذي من الحاسم فيه وضع نظرية للتغيير.

حاء - التقييم وفهم طبيعة الأحداث بعد وقوعها

- 94- هناك أربع إشكاليات يتعين على المقيمين في كثير من الأحيان معالجتها:
- كيفية تقييم أداء استراتيجية أو عملية إذا كان السياق قد تغير، وذلك مثلاً من حيث إطار السياسات أو الترتيبات المؤسسية في البلد المعني.
 - كيفية تقييم الأداء إذا كانت مفاهيم التنمية قد تغيرت منذ بداية الاستراتيجية أو العملية.
 - كيفية تقييم الأداء إذا كانت سياسات الصندوق أو عملياته أو سمات نموذج التشغيل قد تغيرت أثناء التنفيذ.
 - كيفية تقييم العمليات التي تكون أهدافها الأصلية التي وافق عليها المجلس كجزء من التصميم، قد تغيرت أثناء التنفيذ.

95- وقد يبدو أن من المنطقي تقييم الأداء السابق باستخدام مقاييس الأمس وتجاهل مزايا فهم طبيعة الأشياء بعد وقوعها. على أنه من المنطقي أيضاً الحكم على النتائج استناداً إلى آخر المعلومات عن المنجزات الفعلية ومعايير السياسات. ولا يمكن تصنيف الأداء إذا كان تصميم المشروع والبرنامج غير قابل للتغيير وإذا كان بمنأى عن التعديل أثناء التنفيذ. وبالنظر إلى أبعاد التعلم في عمليات الصندوق، ينبغي أن تشكل إمكانية تعديل وسائله وممارساته جانباً مهماً في تقييماته للأداء. وفي الوقت ذاته فإن تعديل تصاميم المشروعات والبرامج تنطوي على تكلفة ويتطلب موافقة من الشركاء، وبخاصة الجهات المقترضة. ولذلك ينبغي أن يجري المقيمون تقديراً سليماً لجدوى التعديل من أجل كفاءة الإنصاف في تصنيف الأداء.

96- وبعبارة أخرى، ينبغي تمييز التعلم عن المساءلة. فالتعلم يصل إلى أقصى حدوده عندما يُقيّم على أساس معايير اليوم. ولكن مساءلة المديرين عن عدم الوفاء بمعايير اليوم قبل علمهم بها قد يكون غير منصف. ومثال ذلك أن الحكم على ملائمة وجودة تصاميم المشروعات بدون الإشارة إلى حدود المعرفة المتاحة آنذاك سيكون غير منصف. ولا يمكن بالمثل توقع تحديث مشروع تمويل ريفي من المقرر إقفاله في نهاية عام 2015 كي يفي بأحكام سياسة تمويل ريفي جديدة أدخلها الصندوق في عام 2014. وفي الحالات التي تتغير فيها المعايير أو السياسات في مرحلة متأخرة من عمر المشروع، أي بعد فوات أوان التعديل التحديثي، يجب ألا يقيم أداء الإدارة في سياق أحداث اليوم.

97- ويجب أيضاً أن تؤخذ في الحسبان تكاليف التعديل التحديثي وذلك مثلاً في حالة المشروعات أو المكونات التي لا يمكن تغييرها بسهولة بدون تكلفة باهظة (مثل نظم الري أو الطرق الريفية). ومن ناحية أخرى، يُعتبر تقييم الأداء من خلال فهم الأشياء بعد وقوعها مشروعاً ومنصفاً على السواء في الحالات التي كان من الممكن فيها تعديل تصاميم المشروعات والبرامج بتكلفة اقتصادية وفي الوقت المناسب حتى تظل ملائمة بمرور الوقت وتغير الظروف. والخلاصة أن الاستخدام الرشيد لمنظار التقييم³² يتيح تقييم أداء وأثر المشروعات استناداً إلى المعايير الراهنة، وينبغي أن تكون تلك المعايير واضحة في وثيقة النهج. ويتصل ذلك اتصالاً وثيقاً بتقييم أداء الصندوق، وفي هذه الحالة، فإن التقييم من خلال فهم الأشياء بعد وقوعها مهم للتعلم وكذلك للمساءلة عن عمليات الإشراف التي يقوم بها الصندوق، وينبغي استخدام ذلك لتيسير وتشجيع تكيف تدخلات الصندوق.

98- وتكشف التجربة عن أن السياق الإنمائي الشامل (مثل السياق السياسي، والزراعي الإيكولوجي، وسياق السياسات، والسياق المؤسسي) في بلد معين وفي منطقة مشروع معينة يؤثر كثيراً على النتائج. ويعني ذلك أن فرق تصميم المشروعات ينبغي أن تراعي القضايا السياقية مسبقاً، وينبغي تعديل استراتيجية المشروع حسب ما تقتضيه الحاجة أثناء التنفيذ لمراعاة التغييرات التي تطرأ على بيئة التنفيذ. ولذلك ينبغي أن تتأكد فرق التقييم من طبيعة السياق الإنمائي في مرحلة التصميم وأن تتبع تطوره إلى جانب التعديلات التي تدخل على المشروع، بما في ذلك أهدافه، وتحدد مدى كفاية التعديلات وجدواها وأسسها المنطقية أثناء التنفيذ، بما في ذلك أثناء مرحلة إجراء استعراض منتصف المدة. ويمكن تغيير الأهداف حتى مرحلة إجراء استعراض منتصف المدة، شريطة ألا يتأخر إجراء الاستعراض عن منتصف مدة تنفيذ المشروع. ويشكل استعراض منتصف المدة النقطة الفاصلة لإدخال تعديلات رئيسية على أهداف المشروع/البرنامج. ولذلك تشجع الفرق على التأكد من طبيعة السياق الإنمائي في مرحلة التصميم وأثناء التقييم، باعتبار أن ذلك هو الأساس لتحديد مدى كفاية التعديلات أثناء تنفيذ المشروع. وبالتالي فإن فوائد فهم الأشياء بعد وقوعها تستخدم للتعلم من الخبرة وللإجابة على السؤال الهام المتعلق بما كان يمكن إجراؤه بطريقة مختلفة من أجل الوصول بالنتائج إلى أقصى حدودها.

³² ينبغي أن توضح وثائق نهج التقييم الحالات التي سيستخدم فيها منظار التقييم الراهن في تقييم سياسة أو عملية محددة.

طاء - الشفافية واقتفاء الأدلة

99- تستند مصداقية وجودة كل تقييم إلى قوة أدلته ودقة تحليله؛ ويتمثل أحد الاعتبارات في هذا الصدد في أهمية ضمان الشفافية ووضوح الأدلة. وفيما يتعلق بالشفافية، يجب أن تكون المصادر التي تعتمد عليها الاستنتاجات واضحة، وينبغي أن تقيّم مصداقيتها وصلاحياتها في إطار من الشفافية. وينبغي الاحتفاظ بسجلات المقابلات للسماح بمتابعة المصادر التي يعتمد عليها استنتاج معين. وينبغي أن تكون نتائج واستنتاجات تقييم معين مستندة بطريقة متسقة إلى التحليل، وينبغي أن توثق في تقارير التقييم. وينبغي أن تستند كل توصية إلى الاستنتاجات الواردة في التقييم. وعلاوة على ذلك، ينبغي، من أجل توضيح الأدلة، أن تتضمن تقارير التقييم إحالات مرجعية إلى الأقسام والفقرات ذات الصلة في الوثيقة لمساعدة القراء على التعرف بسهولة على الاستنتاجات التي أفضت إلى طرح توصية معينة، والتحليل الذي أدى إلى استنتاج معين.

ياء - صياغة التوصيات

100- ركزت الأقسام السابقة على كيفية تحقيق مصداقية التقييمات وضمان فائدتها. وفي هذا الصدد، لاحظ المجلس التنفيذي أنه ينبغي ألا يتوقع من مكتب التقييم المستقل طرح توصيات لا تنطوي على أي تكاليف. وتناط بالمجلس، إلى جانب إدارة الصندوق، مسؤولية البت في المفاضلة بين الآثار المترتبة في الميزانية وأثر التوصيات المحددة³³.

101- ويجب الحرص على أن تكون التوصيات ملائمة لتحقيق أهداف التدخلات، وأن تتخذ وضعاً استراتيجياً، وأن تضيف قيمة إلى المنظمة بمجرد تنفيذها.

102- ويجب أن تستند التوصيات إلى استنتاجات مدعومة بأدلة قوية، وأن تكون مترتبة تلقائياً على النتائج. ولا بد أن يكون من الممكن إجراء تتبع من التوصية حتى الأدلة التي تدعم تلك التوصية، وينبغي التأكد من أن التوصية تستند بقوة إلى تحليل متسق بنفس الشفافية المبيّنة أعلاه.

103- وتتوقف الفائدة الكاملة للتقييم على النشر والتعلم والمتابعة، وبالتالي ينبغي أن تُعرض التوصيات في شكل يتيح لمختلف صانعي القرار التعرف بوضوح على مسؤولياتهم وتعقب إجراءات المتابعة في نظام الصندوق لأغراض تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة (انظر أيضاً القسم الوارد أدناه). ويتضمن الملحق السادس إشارة إلى مذكرة الممارسات السليمة الخاصة بفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بشأن ضمان المتابعة الملائمة لعمليات التقييم.

كاف - المساءلة عن التعلم ومتابعته

104- في ضوء مهمة الصندوق إزاء التعلم، فإن تقدير أداء مكتب التقييم المستقل ينبغي أن يشمل تقييماً لآليات ضمان الجودة ونظم إدارة المخاطر في الصندوق، فضلاً عن إمكانية تكييف وسائله وممارساته. وينبغي بشكل خاص أن تُحلّل تقييمات مكتب التقييم المستقبل مدى مراعاة توصيات التقييم السابقة وتقارير إنجاز

³³ انظر محاضر دورة المجلس التنفيذي التي عقدت في ديسمبر/كانون الأول 2014: <https://webapps.ifad.org/members/eb/113/docs/EB-113.pdf>

المشروعات واستعراضات منتصف المدة وبعثات الإشراف ودعم التنفيذ في المشروع/البرنامج/السياسة قيد النظر. وينبغي أن تستعرض التقييمات ما إذا كانت المشورة المقدّمة من خلال عمليات تعزيز الجودة وضمان الجودة³⁴ قد عمّمت في المراحل اللاحقة من تجهيز المشروع/البرنامج/الاستراتيجية/السياسة.

105- وفي السياق ذي الصلة، يجري مكتب التقييم المستقل تقييمات أكثر من مرة في نفس البلد (مثل تكرار تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية في نفس البلدان بعد عدد معيّن من السنوات من إجراء التقييم السابق) أو حول نفس الموضوع (مثال ذلك أن مكتب التقييم المستقل أجرى تقييماً مؤسسياً للمنظور الجنساني في عام 2010 وقد يُجرى تقييماً مماثلاً لنفس الموضوع في المستقبل القريب). وفي هذا الصدد ستتطلب تلك التقييمات تحديداً تقديراً دقيقاً للطريقة التي تصرف بها إدارة الصندوق و/أو الحكومات (في حالة تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية) حيال الدروس المستفادة والتوصيات المنبثقة عن التقييم السابق (التقييمات السابقة). ويتضمن الفصل العاشر المتعلق بالاتصال والنشر والتعلم معالجة أشمل لكيفية تعزيز نتائج التقييم حلقة ردود أفعال التعلم.

106- ووفقاً لما تقتضيه سياسة التقييم في الصندوق، يتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة وصفاً لإجراءات المتابعة المتخذة من الإدارة والحكومة (عند الاقتضاء) بشأن توصيات التقييم المستقل. وهذا التقرير أداة رئيسية لتعزيز التعلم والتحسين، ويُعرض سنوياً على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي بالاقتران مع تعليقات مكتب التقييم المستقل عليه. ويشمل التقرير إجراءات المتابعة المتخذة بشأن التوصيات المطروحة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، والتقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقييمات أداء المشروعات، وتقارير التوليفات التقييمية. ويشمل تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة أيضاً وصفاً لكيفية معالجة الإدارة لتعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

107- ويشمل ذلك في حالة التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التوصيات المتفق عليها مع المجلس. وفيما يتعلق بتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، يستخلص ذلك من الاتفاقات عند نقطة الإنجاز التي يتم إبرامها في نهاية التقييم. وأما في حالة التقييمات المؤسسية وتقارير التوليفات التقييمية فإنه يُحدّد في ردود الإدارة على خطة العمل التي تُعرض على المجلس والتي يوافق عليها بعد إجراء التقييمات. وفيما يتعلق بتقييمات أداء المشروعات، لا يتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة سوى التوصيات الموجّهة إلى إدارة الصندوق.

108- وفيما يتعلق بالعملية، يتم بعد اختيار التقييمات استخلاص التوصيات ووضعها في قائمة وتصنيفها حسب المواضيع المختارة للمتابعة. ويتولى المكتب الأمامي لدائرة إدارة البرامج إعداد القائمة ويراجعها مكتب التقييم

³⁴ هي عمليات جديدة أدخلها الصندوق في إطار خطة عمله للنهوض بالجودة عند الإدراج. وتقع المسؤولية عن عملية تعزيز الجودة على دائرة إدارة البرامج، بينما يتولى مكتب نائب رئيس الصندوق المسؤولية عن عملية ضمان الجودة تحت إشراف مباشر من دائرة إدارة البرامج.

المستقل. وتشمل معايير التصنيف المستخدمة المستوى (البلد أو المشروع أو غيرهما)، والطابع (التشغيلي أو الاستراتيجي أو السياساتي)، والموضوع³⁵.

لام - التقييمات المشتركة

109- يمكن للتقييمات المشتركة³⁶ أن تساهم في المضي قدماً نحو تنفيذ الأحكام الواردة في إعلان باريس بهدف تعزيز فعالية المعونة، ويمكن أن تساعد في التغلب على مشاكل الإسناد في تقييم فعالية البرامج والاستراتيجيات، والتكامل بين مساهمات الشركاء، وجودة تنسيق المعونة، وما إلى ذلك. وبطبيعة الحال فإن ثمة درجات مختلفة ينطوي عليها "العمل المشترك"، تبعاً لمدى تعاون فرادى الشركاء في عملية التقييم، ودمج مواردهم الخاصة بالتقييم، والجمع بين تقاريرهم عن التقييم.

110- وتتيح التقييمات المشتركة تجميع الموارد لزيادة فعالية الأعمال المكتبية والميدانية القطرية التي من شبه المؤكد أنها توسّع كثيراً نطاق تغطية التقييم وجودته ومصداقيته. وتتيح هذه التقييمات أيضاً فرصة لتجميع الكم الهائل من أدلة التقييم وخبراته ومعارفه المتراكمة لدى أكثر من منظمة. وهذه التقييمات، إذا أُديرت بشكل سليم، يمكن أن تساعد أيضاً على تخفيض تكاليف المعاملات التي لا بد أن يتكبدها البلد أو البلدان التي يغطيها التقييم. ومن ناحية أخرى، تتطلب التقييمات المشتركة أكثر مما تتطلبه الدراسات التي تجريها جهة واحدة بسبب اتساع نطاق الاختلاف حول الأساليب أو الأولويات أو الاستنتاجات أو إدارة الموارد، وبسبب الحساسيات إزاء المخاطر التي تمس السمعة. وبالمثل، أثبت تنسيق العمل المشترك أنه ينطوي في كثير من الأحيان على تعقيدات، وأدى إلى زيادة تكلفة عملية التقييم ومدتها نتيجة لتكاليف التنسيق المتكبدة من حيث وقت الموظفين والسفر، والعمليات الإدارية المطوّلة، وغير ذلك من العوامل³⁷.

111- وفي ضوء التغييرات التي طرأت على هيكل المعونة وتحسن قدرات التقييم في بعض البلدان، وازدياد استخدام نهج الشراكة، من المرجح أن يكون التقييم على نطاق أوسع من مستويات المشروعات أو المستويات القطاعية أو المواضيعية التقليدية مطلوباً، ليس فقط لتقييم النتائج على المستوى القطري، بل وكذلك للنظر عن كثب في دور مختلف المؤسسات في العملية. ويمكن للتقييمات المشتركة أو تقييمات وكالات المعونة المتعددة أن توفر هذا المنظور الأوسع في الوقت الذي تشجع فيه أيضاً التعلم بين الوكالات وتحد فيه من تكاليف معاملات التقييم التي يتكبدها أصحاب المصلحة داخل البلد؛ ويمكن أن يحدث بالتالي تحول في تكاليف المعاملات من البلد الشريك إلى الصندوق، ويتفق ذلك تماماً مع جاء في إعلان باريس ومع التزام الصندوق بالشراكات.

³⁵ مصنّفة حالياً إلى 6 فئات عامة: الاستهداف والمنظور الجنساني؛ والمجالات التقنية؛ وإدارة المشروعات؛ والمبادرات غير الإقراضية؛ والمواضيع الشاملة لعدة قطاعات؛ والقضايا المؤسسية، وهي في الأساس القضايا المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقضايا الموارد البشرية.

³⁶ اشترك مكتب التقييم المستقل مع مصرف التنمية الأفريقي في إجراء تقييم مشترك رئيسي للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا في الفترة 2007-2008. ويوجد قسم خاص متعلق بالتقييم المشترك في الموقع الإلكتروني لمكتب التقييم المستقل على الموقع الشبكي للصندوق (evaluationwww.ifad.org).

³⁷ انظر مناقشة أشمل لتلك المسائل في *إرشادات إدارة التقييمات المشتركة*، سلسلة التقييم للجنة المساعدة الإنمائية، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، باريس، 2006.

112- وسوف ينظر مكتب التقييم المستقل بدقة في التقييمات المشتركة وسيشارك فيها بشكل انتقائي، بما يشمل الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها التي أُجريت معها تلك التقييمات من قبل. وسوف يواصل مكتب التقييم المستقل مساهمته في النقاش الدائر حول التقييمات المشتركة في إطار فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وفريق التعاون في مجال التقييم، وشبكة تقييم التنمية التابعة للجنة المساعدة الإنمائية.

ميم - المشاركة

113- تتضمن معايير لجنة المساعدة الإنمائية بشأن جودة تقييم التنمية³⁸ معياراً متعلقاً بمشاركة أصحاب المصلحة: "يشارك أصحاب المصلحة المعنيون في مرحلة مبكرة من عملية التقييم وتتاح لهم فرصة المساهمة في تصميم التقييم، بما في ذلك تحديد القضايا التي ستعالج وأسئلة التقييم المراد الإجابة عنها". وتشير البحوث بدورها إلى أن ذلك يُعزّز فيما يبدو استخدام استنتاجات التقييم، وأن التعلم واستخدام الاستنتاجات يغدو أقوى عندما تكون المسافة بين المستعملين ومنتجي المعرفة قصيرة. ومما يُعزّز ذلك أحد أسس سياسة التقييم في الصندوق، وهي "الشراكة" حيث تنص السياسة على أن تهدف إجراءات مكتب التقييم المستقل وأدواته إلى انخراط ملائم للشركاء في عملية التقييم، مع الحفاظ على الدور المستقل للمكتب.

114- ومن الأهمية البالغة إشراك المستفيدين، بما يشمل إشراكهم في مرحلة التصميم التي يمكنهم أن يضيفوا فيها رؤى مختلفة عما يطرحه مقررو السياسات. وإشراك المستفيدين في المراحل الأولى يمكن أن يوسّع بؤرة تركيز التقييم، ومن المتصور أيضاً أنه يُعزّز الإنصاف ويزيد من توازن التقييم، ويدرك أصحاب المصلحة المعنيون بالبرامج كثير من الأحيان الاعتبارات السياقية التي لا يُدركها المقيمون. ولذلك عندما يشترك أصحاب المصلحة في عملية التقييم فإن التقييم يُحدّد على الأرجح المشاكل المهمة التي تبعث على القلق³⁹ ويُحسّن بالتالي في نهاية المطاف مصداقية التقييم وفائدته.

115- وسوف تولي عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم المستقل العناية الواجبة لتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية التقييم، وسوف تكفل في الوقت نفسه عدم المساس باستقلالية تحليل التقييم وأحكامه النهائية. ويشمل أصحاب المصلحة الرئيسيون الذين سيسعى مكتب التقييم المستقل إلى إشراكهم في مختلف مراحل التقييم والذين ستفاوت درجة مشاركتهم تبعاً لنوع التقييم، إدارة الصندوق وموظفيه، والحكومات المتلقية، والجهات المشاركة في التمويل، وفي نهاية المطاف المستفيدين ومنظماتهم.

116- وسيجري تعزيز المشاركة بعدة طرق. فعلى سبيل المثال، ستتاح الفرصة لأصحاب المصلحة الرئيسيين لتقديم مدخلات في مرحلة مبكرة من التقييم كي تراعى شواغلهم وأولوياتهم (مثلاً في شكل أسئلة رئيسية) في تصميم التقييم. وسوف تكفل عمليات التقييم إمكانية تفاعل شتى أصحاب المصلحة مع مكتب التقييم المستقل في مراحل مختارة حتى يمكنهم تقاسم خبراتهم وما لديهم من بيانات ومعلومات لتيسير إجراء تقييم واعي. وسوف تتاح لهم أيضاً الفرصة للتعليق على مسودة التقرير النهائي، وسوف ينظر مكتب التقييم المستقل بدقة في تعقيباتهم قبل وضع التقرير في صيغته النهائية، مع إيلاء الاعتبار الواجب لاستقلالية المكتب. وسوف يشارك المستفيدون أيضاً في سائر مراحل التقييم، وذلك مثلاً عندما يعقد مكتب التقييم المستقل

³⁸ <http://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf>

³⁹ انظر: A.E. Cullen, C.L.S. Coryn and J. Rugh: *The Politics and Consequences of Including Stakeholders in International Development Evaluation*. American Journal of Evaluation, 2011

حلقات العمل النهائية على المستوى القطري لمناقشة الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية المنبثقة عن تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية.

نون - إدارة التقييم

تشمل إدارة التقييم الاتفاق على كيفية اتخاذ القرارات بشأن كل مجموعة من التقييمات (من تصميم التقييم إلى إعداد التقارير ودعم استخدامه) وضمان تنفيذه تنفيذاً جيداً. وهناك ثلاثة جوانب مهمة بشكل خاص، هي الشفافية، والملكية، والوصول بالتعلم إلى حدوده القصوى. ولإثبات الشفافية، ينبغي أن تُناقش عمليات التقييم ومنهجيته مع الشركاء الرئيسيين في التقييم⁴⁰، بينما ينبغي أن تشمل تقارير التقييم بيانات ومعلومات تكفي لدعم الاستنتاجات وكذلك التوصيات ذات الصلة بعملية التقييم، والكتابات التي جرى الرجوع إليها، وورقات العمل التي أُعدت لدعم استنتاجات التقرير وتوصياته. ويُنشر كل تقرير التقييم وورقات العمل الداعمة له إلى جانب وثيقة النهج.

117- ووفقاً لسياسة مكتب التقييم المستقل بشأن التقييم، يكون كبير المقيمين مسؤولاً عن جودة ومحتويات تقرير التقييم النهائي. وتماشياً مع هذه السياسة، يتولى موظفو مكتب التقييم المستقل قيادة عملية التقييم باستخدام المدخلات التقنية المطلوبة من الخبراء الاستشاريين. وسوف يبذل مكتب التقييم المستقل جهوداً لتعبئة خبراء استشاريين وطنيين، خاصة لتقييمات المشروعات وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وسيفعل وفاءهم بكل الأحكام الضرورية المنصوص عليها في سياسة مكتب التقييم المستقل بشأن تضارب المصالح (انظر الملحق الرابع) للخبراء الاستشاريين. وسوف تُبذل أيضاً جهود لضمان تحقيق التوازن بين الجنسين في فرق التقييم.

118- وفيما يتعلق بالتعلم، يتحقق كثير من التعلم الرسمي فعلياً أثناء عملية التقييم حيث ينخرط المقيّمون مع أصحاب المصلحة والمستفيدين ويطرحون تساؤلات غالباً ما تنشأ عنها أفكار جديدة وطرق جديدة في رؤية الأشياء وتقديرها. ويشكل التعلم الرسمي جزءاً أكبر في "سلاسل الاستيعاب" وقنوات التعقيبات الجيدة؛ ويتطلب ذلك استيعاب الدروس المستفادة بطريقة منهجية ومنظمة وفعالة في السياسات والممارسات. ويتناول الفصل العاشر المتعلق بالاتصال والنشر والتعلم ذلك بمزيد من التفصيل.

ثالثاً - معايير التقييم وأسئلته الرئيسية وتصنيفاته

119- **الخلفية.** تماشياً مع الممارسات السليمة المتبعة في التقييم الإنمائي الدولي، يستخدم مكتب التقييم المستقل مجموعة من معايير التقييم لتقدير أداء سياسات الصندوق واستراتيجياته وعملياته وأساليب عمله. وفي مختلف أنواع عمليات التقييم التي يجريها المكتب فإنه يصنّف (أي يحدّد درجات) الأداء في كل معيار باستخدام مقياس للتصنيف من 6 نقاط. والمكتب لديه أيضاً معايير محدّدة للتقييم تتعلق بأداء المشروعات والإنجاز الكلي للمشروعات، وتوفّر هذه المعايير تقديراً متكاملًا لأداء تدخلات الصندوق.

120- وتكفل معايير التقييم المُطبّقة في التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل مواءمة منهجية التقييم المتبعة في الصندوق مع المنظمات الإنمائية الدولية. وتتماشى معايير التقييم المُطبّقة مع الممارسات المحددة في

⁴⁰ يشمل الشركاء الرئيسيون على سبيل المثال إدارة الصندوق، والسلطات الحكومية، وموظفي المشروع الذين يمثلون المستخدم الرئيسي لنتائج التقييم.

معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي⁴¹، وقواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ومعايير الممارسات السليمة لفريق التعاون في مجال التقييم بشأن تقييم عمليات القطاع العام. ونتيح هذه المعايير معاً إجراء تقييم دقيق للجوانب الرئيسية للمبادرات التي يتخذها الصندوق، وتمكّن أيضاً من إجراء مقارنة مع النظراء الذين يُطبقون معايير مماثلة للحكم على الأداء.

121- وأدخل مكتب التقييم المستقل معايير تقييم إضافية⁴²، تتيح له تقييم الأبعاد الرئيسية الخاصة بعمل الصندوق ونموذجه التشغيلي. وسوف تناقش المعايير المستخدمة وتعريفها ونظام تصنيفها لاحقاً في هذا الفصل.

122- وللمساعدة على إجراء تقديرات للأداء وضمان الاتساق في أسس التصنيف، يستخدم مكتب التقييم المستقل عدداً من الأسئلة الأساسية في كل معيار من معايير التقييم. ووضعت هذه الأسئلة الأساسية بدقة على أساس التعريف المعترف به دولياً لكل معيار من معايير التقييم. ولذلك فإن الأسئلة الأساسية جوهرية، وينبغي أن يعمل المقيّمون على تقديم إجابات عن كل تلك الأسئلة وتحديد تصنيف لكل معيار من معايير التقييم. وينبغي تحديد إجابات كل سؤال بوضوح في كل تقرير من تقارير التقييم. وينبغي أن تتاح أدلة إضافية لكل سؤال، وربما في شكل توليفي، في وثائق التقييم لأغراض الشفافية، وإن كان لا يلزم عرضها في التقرير. وسوف يساعد استخدام الأسئلة الأساسية على ضمان الاتساق وإمكانية المقارنة وسيُتيح تجميع التصنيفات في كل التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل.

123- وبالإضافة إلى الأسئلة الأساسية، يمكن للمقيّمين أيضاً إدخال أسئلة أخرى لكل معيار من أجل ضمان إجراء تقدير شامل للتدخل موضوع التقييم. والغرض من الأسئلة الإضافية هو تعميق الاستقصاء وتوفير مزيد من الأدلة لتأييد الاستنتاجات والتقديرات. وينبغي أن تحدّد وثائق التقييم التي تُعد في بداية كل تقييم المعايير وكيفية تطبيقها والأسئلة التي تُطرح لتقييم كل معيار. وترد في الملحق الثاني أسئلة إضافية توضيحية.

124- **معايير التقييم وتعريفها.** يبين الجدول 4 معايير التقييم المستخدمة في مكتب التقييم المستقل وتعريفها. بيد أنه لا بد أن يؤخذ في الحسبان أن المعايير ليست كلها ملائمة بالضرورة لكل أنواع التقييمات.

⁴¹ <http://www.oecd.org/development/evaluation/2754804.pdf>

⁴² الابتكار وتوسيع النطاق، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وإدارة البيئة والموارد الطبيعية، وتغيّر المناخ.

تعريف وتصنيف معايير التقييم المستخدمة في مكتب التقييم المستقل

المعيار	التعريف*	الزامي	سجري تصنيفه
الأثر على الفقر الريفي	يُعرّف الأثر بأنه التغييرات التي تطرأ أو من المتوقع أن تطرأ على حياة فقراء الريف (سواء أكانت إيجابية أم سلبية، ومباشرة أو غير مباشرة، ومقصودة أو غير مقصودة) نتيجة التدخلات الإنمائية. ميادين الأثر الأربعة	X	نعم
	- الدخل والأصول الأسرية: دخل الأسرة يوفر وسيلة لتقييم تدفق الفوائد الاقتصادية المتراكمة لفرد أو جماعة، بينما ترتبط الأصول بمجموعة من البنود المتراكمة ذات القيمة الاقتصادية. ويجب أن يشمل التحليل تقديراً لاتجاهات المساواة على مر الزمن. - الرصيد البشري والاجتماعي والتمكين: الرصيد البشري والاجتماعي والتمكين يشمل تقدير التغييرات التي تطرأ على تمكين الأفراد، وجودة منظمات ومؤسسات القواعد الشعبية، والقدرة الفردية والجماعية للفقراء، لا سيما مدى إدراج فئات محدّدة، مثل الشباب، في عملية التنمية أو استبعادهم منها. - الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية: ترتبط التغييرات في الأمن الغذائي بتوافر الغذاء وإمكانية واستقرار سبل الوصول إليه، بينما تقاس التغييرات في الإنتاجية الزراعية من حيث الغلة؛ وترتبط التغذية بالقيمة التغذوية للغذاء، وسوء تغذية الأطفال. - المؤسسات والسياسات: المعيار المرتبط بالمؤسسات والسياسات يهدف إلى تقييم التغييرات في جودة وأداء المؤسسات والسياسات والأطر التنظيمية التي تؤثر على حياة الفقراء.	لا	لا
أداء المشروع	يقاس أداء المشروع بمتوسط تصنيفات الملاءمة والفعالية والكفاءة واستدامة الفوائد.	X	نعم
الملاءمة	مدى اتساق أهداف تدخل إنمائي مع احتياجات المستفيدين، والاحتياجات القطرية، والأولويات المؤسسية، وسياسات الشركاء والجهات المانحة. كما تستتبع الملاءمة تقييم تصميم المشروع واتساقه في تحقيق أهدافه. وينبغي أيضاً إجراء تقدير لما إذا كانت أهداف المشروع وتصميمه يعالجان عدم المساواة، على سبيل المثال، عن طريق تقييم ملاءمة استراتيجيات الاستهداف المتبعة.	X	نعم
الفعالية	مدى تحقيق أهداف التدخل الإنمائية أو مدى توقع تحقيقها، مع مراعاة أهميتها النسبية.	X	نعم
الكفاءة	مقياس لمدى تحويل الموارد/ المدخلات (الأموال، والخبرة، والوقت، إلخ) إلى نتائج بطريقة اقتصادية.	X	نعم
استدامة الفوائد	احتمالات استمرار الفوائد الصافية المتحققة من التدخل الإنمائي إلى ما بعد مرحلة الدعم بالتمويل الخارجي. كما تشمل الاستدامة تقييم احتمالات صمود النتائج الفعلية والمتوقعة في وجه المخاطر بعد انتهاء مدة المشروع.	X	نعم
معايير الأداء الأخرى			
المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة	مدى مساهمة تدخلات الصندوق في تحسين المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وذلك على سبيل المثال من حيث حصول المرأة على الأصول والموارد والخدمات وامتلاكها لها؛ والمشاركة في صنع القرار؛ وموازنة أعباء العمل، والأثر على دخل المرأة وتغذيتها وسبل كسب عيشها.	X	نعم
الابتكار وتوسيع النطاق	مدى مساهمة التدخلات الإنمائية للصندوق في: (1) إدخال نهج مبتكرة في الحد من الفقر الريفي؛ (2) تكرار التدخلات (أو احتمالات تكرارها) وتوسيعها من جانب السلطات الحكومية والمنظمات المانحة والقطاع الخاص والوكالات الأخرى.	X	نعم

المعيار	التعريف*	الزامي	سيجري تصنيفه
إدارة البيئة والموارد الطبيعية	مدى مساهمة التدخلات الإنمائية للصندوق في سبل العيش والنظم الإيكولوجية القادرة على الصمود. ويكمن التركيز على استخدام وإدارة البيئة الطبيعية، بما في ذلك الموارد الطبيعية التي تعرّف على أنها المواد الخام المستخدمة للأغراض الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والنظم الإيكولوجية، والتنوع البيولوجي - إضافة إلى السلع والخدمات التي توفرها.	X	نعم
التكيف مع تغيّر المناخ	مساهمة المشروع في الحد من الآثار السلبية لتغير المناخ من خلال تدابير مكرسة للتكيف والحد من المخاطر.	X	نعم
الإنجاز الكلي للمشروع	يؤكّد ذلك تقدّيراً شاملاً للتدخل استناداً إلى تحليل وتصنيفات الأثر على الفقر الرفي والملاحة والفعالية والكفاءة واستدامة الفوائد والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والابتكار وتوسيع النطاق، فضلاً عن إدارة البيئة والموارد الطبيعية والتكيف مع تغيّر المناخ.	X	نعم
أداء الشركاء			
• الصندوق	هذا المعيار يقيّم مساهمة الشركاء في تصميم المشروع وتنفيذه ورصده	X	نعم
• الحكومة	والإبلاغ عنه والإشراف عليه ودعم تنفيذه، وتقييمه. ويقيّم أداء كل شريك على حدة لتقدير الدور المتوقع للشريك ومسؤوليته أثناء دورة حياة المشروع.	X	نعم

* تستند هذه التعاريف إلى معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، الصادر عن لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي؛ والإطار المنهجي لتقييم المشاريع المتفق عليه مع لجنة التقييم في سبتمبر/أيلول 2003؛ والإصدار الأول من دليل التقييم الذي نوقش مع لجنة التقييم في ديسمبر/كانون الأول 2008؛ والمناقشات الأخرى مع لجنة التقييم في نوفمبر/تشرين الثاني 2010 بشأن معايير التقييم وأسئلته الرئيسية المستخدمة في مكتب التقييم المستقل.

125- أسئلة التقييم حسب المعايير. يعرض هذا القسم لمحة عامة عن الأسئلة الأساسية التي يغطيها كل معيار من معايير التقييم الواردة في الجدول 4. وكما جاء من قبل، ترد في الملحق الثاني مجموعة إرشادية من الأسئلة الإضافية حسب المعايير.

126- الأثر على الفقر الريفي. بالنظر إلى التركيز الدولي على قياس أثر تدخلات المعونة والالتزام الصندوق بتحقيق أثر ملموس على الفقر، لا غنى عن بناء قاعدة بيانات قوية مزوّدة بأدلة عن الأثر. ويُطبّق مكتب التقييم المستقل معياراً محدداً لقياس الأثر على الفقر الريفي الذي ينبغي التعامل معه بأقصى درجات الشمولية. وسوف يصنّف المعيار للتقييم من إجراء مقارنات ولتتبع الاتجاهات بمرور الوقت. وفيما يلي الأسئلة الأساسية التي ينبغي أن تحاول جميع التقييمات الإجابة عنها عند تقييم الأثر على الفقر الريفي:

- هل حققت المبادرة الأثر المتوقع على المجموعة المستهدفة⁴³؟
 - ما مدى تغيّر دخل المستفيدين نتيجة للمشروع؟
 - كيف تغيّرت الأصول الصافية للأسرة بسبب التدخل؟
 - ما هي التغيّرات التي طرأت على الأمن الغذائي للأسرة وتغذيتها وما هي العوامل وراء تلك التغيّرات؟
- 127- وبالإضافة إلى ما سبق، وفي ضوء مهمة الصندوق، هناك أربعة ميادين للأثر في المجالات ذات الأولوية للتحويل الريفي الذي يروج له الصندوق: (1) الدخل والأصول الأسرية؛ (2) الرصيد البشري والاجتماعي والتمكين؛ (3) الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية؛ (4) المؤسسات والسياسات. وتغطية الميادين الأربعة ليست إلزامية في كل تقييم ولا يصنّف أداء العمليات في أي مجال من هذه المجالات. وينبغي أن توضح وثائق نهج التقييم الميادين التي ستجري تغطيتها وأسباب ذلك.

⁴³ يتطلب ذلك محاولة تحديد مجموع العدد التقريبي للأشخاص (مصنفاً حسب نوع الجنس) الذين تأثروا بالمبادرة التي تكون قيد التقييم والإبلاغ عن ذلك العدد.

128- **أداء المشروع.** هو معيار مركّب يتألف من أربعة من معايير الأداء الأساسية: الملاءمة والفعالية والكفاءة واستدامة الفوائد. وهذه المعايير إلزامية وتُطبّق وتُصنّف دوماً في تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية وفي تقييمات المشروعات. وإذا حدث استثناء من تلك المعايير، يجب توضيح أسباب ذلك في وثيقة النهج وتقرير التقييم النهائي. وسوف يقيّم كل معيار من هذه المعايير الأربعة وسيُصنّف على حدة. وسوف تحدّد التقييمات الأداء العام للمشروع عن طريق حساب متوسط التصنيفات الفردية الأربعة للملاءمة والفعالية والكفاءة واستدامة الفوائد.

129- وهناك ارتباط وثيق بين المعيارين المتعلقين بالفعالية والأثر بالرغم من أنهما معياران مختلفان. وسيقوم معيار الفعالية ما إذا كان التدخل قد حقق (أو من المتوقع أن يحقق) أهدافه. وفي المقابل، يشمل معيار الأثر على الفقر الريفي كل التأثيرات المقصودة أو غير المقصودة، والمباشرة أو غير المباشرة، والإيجابية أو السلبية، وبالتالي فهو يتطلب فحصاً دقيقاً عندما يراد استخدامه لإلقاء ضوء على دور الصندوق كعامل من عوامل التغيير الريفي. ومما يخفّف من مخاطر ازدواجية عند تقييم ذلك تركيز معيار الفعالية على تحقيق النواتج المباشرة للمشروع وعلى الآثار الأولية، في حين أن معيار الأثر هو الذي يوضح جميع الآثار الجانبية والآثار المتحققة على الأجل الأطول. وبالتالي يفرض استخدام تلك المعايير إلى تعميق فهم الصلات الأمامية والخلفية للعملية التي يمولها الصندوق. ونتيجة لذلك فإنها تساعد على توجيه الجهود لتوسيع نطاق تلك العمليات ولتوجيه تصميم مشروعات الصندوق في المستقبل.

130- **استدامة الفوائد.** مفهوم متعدد الأبعاد، حسب ما يقر بذلك العدد 8 من الورقة البحثية العرضية المعنونة *استدامة مشروعات التنمية الريفية (الصندوق، 2009)*، ويستحقّ تقديراً دقيقاً. ووفقاً لتعريف لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، تنطوي الاستدامة على جانبين: (1) قياس ما إذا كان من المرجح أن تستمر فوائد نشاط ما بعد توقف التمويل المقدم من المانحين؛ (2) تقييم ما إذا كانت الفوائد مستدامة بيئياً ومالياً، أي احتمالات أن تكون النتائج الفعلية والمتوقعة قادرة على التغلب على المخاطر التي تتجاوز عمر المشروع. (وتستكشف الجوانب البيئية على حدة في إطار معيار إدارة البيئة والموارد الطبيعية) وينبغي تقييم هذا المعيار في كل التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل. وينبغي أن تشمل تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية وتقييمات المشاريع تصنيفاً لهذا المعيار.

131- وفيما يلي الأسئلة الأساسية لتقييم وتصنيف الملاءمة والفعالية والكفاءة واستدامة الفوائد.

- **الملاءمة:** (1) هل أهداف المشروع متفقة مع الأهداف الرئيسية للصندوق والحكومة بشأن تعزيز التنمية الزراعية المستدامة واحتياجات الفقراء الريفيين؟ (2) هل تصميم المشروع ملائم (مثلاً من حيث المكونات والمخصصات المالية والترتيبات المؤسسية، وما إلى ذلك) لتحقيق أهداف التدخل؟ (3) هل عدّل المشروع أثناء التنفيذ كي يتكيّف مع أي تغييرات في السياق من أجل الإبقاء على استمرارية الملاءمة؟

- **الفعالية:** (1) ما مدى تحقيق أهداف المشروع ومكوناته من الناحيتين الكمية والنوعية؟ (2) ما هي على وجه الخصوص التغييرات في السياق العام (مثل إطار السياسات أو الحالة السياسية أو البنية المؤسسية أو الصدمات الاقتصادية أو الاضطرابات المدنية) التي تكون قد أثرت أو يرجح أن تؤثر

على تنفيذ المشروع ونتائجه الشاملة؟ (3) ما هي العوامل في تصميم المشروع وتنفيذه المسؤولة عن النتائج المقدرة من حيث الفعالية؛ وهل هناك بدائل صالحة؟

- **الكفاءة:** (1) كيف يقابل المعدل الاقتصادي للعائد أثناء التقييم المعدل الاقتصادي للعائد المحدد في تصميم المشروع⁴⁴؟ (2) ما هي تكاليف القروض عن كل مستفيد (سواءً عند التقدير أو عند التقييم) وماذا تُمثل هذه التكاليف مقارنة بالعمليات الأخرى الممولة من الصندوق (أو الممولة من جهات مانحة أخرى) في نفس البلد و/أو في بلدان أخرى؟ (3) ما هو مجموع تكاليف إدارة المشروع بالنسبة لمجموع تكاليفه وما هو وجه المقارنة بينها وبين المشروعات المماثلة؟

- **استدامة الفوائد:** (1) هل تستفيد أنشطة المشروع من انخراط المجتمعات المحلية ومنظمات القواعد الشعبية والفقراء الريفيين ومشاركتهم وإمساحهم بزماء الملكية، وهل النهج المتبعة عملية من الناحية التقنية؟ (2) هل هناك أي إشارة واضحة توحى بالتزام الحكومة بعد موعِد إغلاق القرض وذلك على سبيل المثال من حيث توفير الأموال لأنشطة مختارة، وتوفير الموارد البشرية، واستمرارية السياسات المراعية للفقراء، ونُهج التنمية التشاركية، والدعم المؤسسي؟ (3) ما هي احتمالات استمرار فوائد المشروع بعد إغلاقه وما هي المرونة المرجحة للأنشطة الاقتصادية في مواجهة المخاطر في مرحلة ما بعد المشروع؟

132- **المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.** يقيّم هذا المعيار أيضاً في جميع التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل، ولذلك يجب أن تشمل تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية وتقييمات المشروعات تصنيفاً لهذا المعيار. وسوف يوفر قسم مخصص لهذا المعيار في تقارير التقييم تقديراً شاملاً لجهود الصندوق في تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وبقدركل تقييم الأداء على أساس الأهداف الرئيسية المحددة في الاستراتيجيات القطرية وفي تصميم المشروعات ذات الصلة، وسياسة الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين لعام 2012⁴⁵ أو أي تنقيحات للسياسة في المستقبل⁴⁶. وسوف تقدر التقييمات أيضاً جهد الصندوق لدمج الأحكام الرئيسية في الدليل الصادر عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بشأن حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين⁴⁷.

133- وفيما يلي الأسئلة الأساسية التي يجب أن تغطيها التقييمات لتقدير الجهود المبذولة لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة:

- ما هي إنجازات المشروع من حيث تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؟ ويشمل ذلك تقييم ما إذا كانت هناك تغييرات في الآتي: حصول المرأة على الموارد والأصول والخدمات؛ وتأثير المرأة في صنع

⁴⁴ لا يقيّم ذلك إلا عندما تتوفر أدلة كافية وباستخدام التوجيهات الداخلية التالية:

https://xdesk.ifad.org/sites/pt/FAME/EFA/Economic%20%20Fiancial%20Analysis%20Documents/Guidelin.es/EFA_guidelines_Aug2013.pdf (رابط داخلي تابع للمنظمة)

⁴⁵ http://www.ifad.org/gender/policy/gender_e.pdf

⁴⁶ تم وضع نظام للمؤشرات الخاصة بالمنظور الجنساني من قبل مكتب الشؤون الجنسانية في شعبة السياسات والمشورة التقنية في 2014 لتوفير وسيلة موحدة لتقدير الحساسية الجنسانية لمشروعات الصندوق في مراحل مختلفة من دورة المشروعات. انظر الموقع التالي:

<http://www.slideshare.net/GenderSecretariat/ifad-gender-markers>

⁴⁷ انظر الوثيقة "إدماج حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين في التقييم" (2012). ويمكن الرجوع إلى هذه الوثيقة في الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.uneval.org/document/detail/980>.

القرار؛ وتوزيع أعباء العمل بين أفراد الأسرة؛ وصحة المرأة ومهاراتها ودخلها ومستوياتها التغذوية؛ وفي العلاقات بين الجنسين داخل الأسرة والمجموعات والمجتمعات المحلية في منطقة المشروع؛ وما إلى ذلك.

- ما هي نسبة مجموع موارد المشروع المستثمرة في أنشطة تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وما هو وجه المقارنة بينها وبين المشروعات الأخرى الممولة من الصندوق؟
- ما مدى تحديد المشروع ورصده للنتائج المصنفة حسب نوع الجنس لضمان تحقيق أهداف المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؟ وهل هيكل تنفيذ المشروع كافٍ لدعم التنفيذ الفعال لأهداف المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؟

134- **الابتكار وتوسيع النطاق.** يكرّس الصندوق أولوية اهتمامه لترويج الابتكارات التي تراعي مصالح الفقراء وتوسيع نطاق النهج الابتكارية الناجحة التي تدخل في سياق عمليات الصندوق. وسوف يستند تقدير الابتكار إلى استراتيجية الابتكار في الصندوق⁴⁸، أو التحسينات الأخرى التي تدخل عليها بمرور الوقت، وكذلك استنتاجات وتوصيات التقييم المؤسسي لابتكار وتوسيع النطاق⁴⁹ والوثيقة المتخصصة التي عرضت على هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر للموارد في عام 2014 بشأن توسيع نطاق النتائج⁵⁰.

135- وفيما يتعلق بهذا الموضوع الأخير، سنتناول التقييمات أيضاً "الإطار التشغيلي لتوسيع نطاق النتائج" في الصندوق (2015)، لا سيما من خلال توجيه الاهتمام إلى ما إذا كان التصميم والتنفيذ يوليان العناية الواجبة لمسألة "المسارات والمحركات والفضاءات" اللازمة لتوسيع نطاق نتائج عمليات الصندوق. ويلاحظ الإطار التشغيلي أن: (1) التعريف الذي تنبأه الصندوق لتوسيع النطاق هو: "توسيع ومواءمة ودعم المعرفة والبرامج والسياسات الناجحة بحيث يمكن لها أن تستقطب الموارد والشركاء لإيصال نتائج أكبر وأكثر استدامة لعدد أكبر من فقراء الريف"؛ (2) توسيع نطاق النتائج لا يعني تحويل مشروعات الصندوق الصغيرة إلى مشروعات أكبر، وإنما ستركز تدخلات الصندوق بدلاً من ذلك على كيفية استقطاب المبادرات المحلية الناجحة للتغييرات السياسية، والموارد الإضافية، والتعلم بصورة مستدامة لأغراض تعظيم النتائج.

136- وينبغي للمقيمين عند تقدير هذا المعيار إعطاء تصنيف موحد نهائي واحد فقط. وعند تحديد التصنيف النهائي، ينبغي النظر إلى الابتكار وتوسيع النطاق على قدم المساواة في التحليل والسرد والحكم. ومن المهم أن يكون هناك سرد قوى لكل مكون، حتى وإن كان التصنيف مشتركاً، لتوضيح الأمثلة التي أدخلت فيها نهج ابتكارية دون توسيع نطاقها على سبيل المثال، و/أو التي أدخلت فيها نهج ابتكارية، ولكن جرى توسيع نطاقها. وينبغي أن يجيب المقيمون على الأسئلة الأساسية الواردة أدناه عند تقييم الابتكار وتوسيع النطاق.

- **الابتكارات:** (1) ما هي خصائص الابتكار (الابتكارات) التي يروّج لها التدخل؟ (2) هل الابتكارات متسقة مع تعريف الصندوق لهذا المفهوم؟ (3) هل الإجراءات المعنية ابتكارية حقاً أم أنها إجراءات راسخة في أماكن أخرى ولكنها جديدة على البلد أو منطقة المشروع؟ (4) هل استخدمت منح للترويج للابتكار؟

⁴⁸ <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/91/e/EB-2007-91-R-3-Rev-1.pdf>

⁴⁹ http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/scalingup.pdf

⁵⁰ <https://webapps.ifad.org/members/repl/10/3/docs/IFAD10-3-R-2.pdf>

- **توسيع النطاق:** (1) ما هي الأدلة التي استخدمت لتبرير توسيع النطاق وهل وثقت الابتكارات التي تم الترويج لها بنجاح وهل جرى تقاسمها لتيسير توسيع النطاق؟ (2) هل بادر الصندوق بالانخراط في بناء الشراكات وحوار السياسات لتيسير استيعاب الابتكارات الناجحة؟ (3) استناداً إلى المعلومات المتاحة، هل وسّع نطاق تلك الابتكارات، وإذا كان الأمر كذلك، فمن الذي قام بتوسيع نطاقها؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، ما هي التوقعات وقت إجراء التقييم بأن يتم ويتسنى توسيع نطاقها من جانب الحكومة والجهات المانحة الأخرى و/أو القطاع الخاص؟ وما هي المسارات التي جرى/يجري اتباعها في توسيع النطاق؟

137- إدارة البيئة والموارد الطبيعية. ينبغي أيضاً تقدير هذا المعيار في جميع التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل⁵¹. وينبغي أن تشمل تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية وتقييمات المشروعات تصنيفاً لهذا المعيار. ومن شأن تخصيص قسم هذا لهذا المعيار في كل تقارير التقييم أن يتيح تقديراً شاملاً لجهود الصندوق في إدارة البيئة والموارد الطبيعية. وسوف يقدّر كل تقييم الأداء على أساس الأهداف الرئيسية المحددة في الاستراتيجيات القطرية ذات الصلة وفي تصميم المشروع وفي سياسة الصندوق لإدارة البيئة والموارد الطبيعية⁵².

138- وفيما يلي الأسئلة الأساسية التي ستغطيها التقييمات:

- إلى أي مدى تبنى المشروع نهجاً/تدابير من أجل استعادة الموارد الطبيعية أو إدارتها المستدامة (مثل تعزيز خدمات النظم الإيكولوجية، ودعم التدريب والإرشاد لتعزيز الإدارة الكفؤة للبيئة والموارد الطبيعية، واستخدام التكنولوجيات المناسبة/الجديدة)؟
- إلى أي مدى طوّر المشروع قدرة المجموعات والمؤسسات المجتمعية على إدارة المخاطر البيئية (مثل كيف تشكّل العوامل المتصلة بالتسيير إدارة الموارد الطبيعية، وتأثير الحوافز والمثبطات على الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية، وسبل العيش المستندة إلى الموارد الطبيعية)؟
- إلى أي مدى ساهم المشروع في الحد من الهشاشة البيئية للمجتمع المحلي وبناء القدرة على الصمود من أجل الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية التي تساهم في الحد من الفقر (على سبيل المثال، عوامل الحصول على التكنولوجيات، والمعلومات، وخلق التوعية)؟
- إلى أي مدى ساهم المشروع في الاستدامة البيئية والاجتماعية طويلة الأجل (على سبيل المثال، من خلال تجنب الاستغلال الجائر للموارد الطبيعية أو فقدان التنوع البيولوجي أو الحد من سبل عيش المجتمع)؛ ويتمكين وتعزيز قدرات مجموعات إدارة الموارد الطبيعية المجتمعية لضمان الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية؛ وبضمان الانخراط القوي لأصحاب المصلحة، ولا سيما المجموعات الضعيفة، في صنع القرارات التي تؤثر على استخدام الموارد الطبيعية؟
- إلى أي مدى راعى المشروع الإجراءات المطلوبة لتقدير المخاطر البيئية والاجتماعية (مثل إجراءات التقدير الاجتماعي، والبيئي، والمناخي)، بما في ذلك المشاورات المجدية مع المجتمعات المتأثرة والضعيفة، والامتنثال للمعايير البيئية والاجتماعية المطبقة في الصندوق وعلى المستوى الوطني،

⁵¹ بالنسبة للمشروعات والبرامج التي يرجع تاريخها إلى ما قبل سياسة إدارة البيئة والموارد الطبيعية في الصندوق، فإن هذا المعيار اختياري ويتوقف على مدى كفاية أدلة التقييم.

⁵² الصندوق (2012). سياسة الصندوق لإدارة البيئة والموارد الطبيعية.

لضمان تجنب أية آثار ضارة أو إدارتها/التخفيف منها من خلال، عند الضرورة، تنفيذ خطط الإدارة البيئية والاجتماعية الفعالة، بما في ذلك الرصد والإشراف الصارمين؟

139- **التكيف مع تغير المناخ.** سنتناول جميع التقييمات التي يجريها مكتب التقييم، رهنأ بتوافر أدلة التقييم، مساهمة المشروع في زيادة المرونة المناخية وزيادة قدرة المستفيدين على إدارة المخاطر المناخية على الأجلين القصير والطويل. ولم يشكل هذا البُعد أولوية للصندوق إلا منذ أمد قريب، وبالتالي فإن المشروعات القديمة ربما لم تعالج ذلك البُعد ولن يوجد لها سوى القليل من الأدلة. وسوف تشمل تقييمات البرامج والمشروعات القطرية تصنيفاً هذا المعيار، وسوف يوفر قسم مكرس لهذا المعيار في كل تقارير التقييم تقديراً شاملاً لجهود الصندوق. وينبغي أن يقدّر كل تقييم الأداء على أساس الأهداف الرئيسية المحددة في الاستراتيجيات القطرية ذات الصلة وفي تصميم المشروع وفي استراتيجية الصندوق بشأن تغير المناخ⁵³.

140- وفيما الأسئلة الأساسية التي ستغطيها التقييمات:

- إلى أي مدى أظهر المشروع وعياً بالمخاطر المناخية الحالية والمستقبلية وقام بتحليلها؟
- ما هي المبالغ وطبيعة الأموال المخصصة للتكيف مع المخاطر المتصلة بتغير المناخ؟
- ما هي أهم العوامل التي ساعدت الفقراء الريفيين على استعادة قاعدة الموارد الطبيعية والبيئة التي (يمكن أن تكون) تأثرت بتغير المناخ؟

141- **أداء الشركاء:** سيجري النظر في أداء كل شريك - الصندوق والحكومة - وسيجري الإبلاغ عنه على حدة نظراً لأن كل شريك يضطلع بوظائف وأدوار محددة. وينبغي أن تقدّر جميع تقييمات البرامج والمشروعات القطرية لدى الصندوق والحكومة وتحدّد تصنيفاً لذلك الأداء.

142- وفيما يتعلق بأداء الحكومة المعنية، من المهم الإشارة إلى أن مكتب التقييم المستقل يقدر أداء الحكومة في قطاع الزراعة، مع الإشارة بصفة خاصة إلى عمليات الصندوق. ولا تهدف التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل إلى تقدير أداء الحكومة بصورة عامة.

143- وعلاوة على ذلك، يُلاحظ أن مختلف الوزارات والإدارات والوكالات التنفيذية (على المستويات الوطنية والمحلية وعلى مستوى المقاطعات) يمكن أن تشترك في تنفيذ المشروع. ولذلك ينبغي أن تُجري التقييمات تقديراً لكل مؤسسة على حدة، وأن تضع في نهاية المطاف تصنيفاً عاماً شاملاً لأداء الحكومة المعنية. وفي ضوء الحساسيات التي ينطوي عليها ذلك، ينبغي إيلاء اهتمام خاص لمناقشة تقدير وتصنيفات أداء الحكومة بالاشتراك مع الوكالات الحكومية الرئيسية المعنية والعمل معاً لإيجاد سُبُل ووسائل لتحسين أداء الحكومة في المستقبل، حسب ما تقتضيه الحاجة.

144- وفيما يلي الأسئلة الأساسية التي ينبغي تناولها عند إجراء التقدير وعند تصنيف أداء الصندوق والحكومة على التوالي.

- **الصندوق:** (1) إلى أي مدى أُدرجت في تصميم المشروع النهائي تعليقات وتوصيات عمليات تعزيز الجودة وضمان الجودة، بما فيها التعليقات والتوصيات المنبثقة عن التقييمات؟ (2) هل وضع الصندوق

⁵³ <http://www.ifad.org/climate/strategy/e.pdf>

نظاماً فعالاً للتقييم الذاتي؟ وهل كان الإشراف ودعم التنفيذ على وجه الخصوص كافيين، وهل أُجري استعراض منتصف المدة في الوقت المناسب، وهل رصد أداء الحافظة بصورة مستمرة؟ (3) هل مارس الصندوق مسؤولياته الإنمائية والائتمانية على نحو كافٍ بما يضمن وجود نُظم إدارة مالية سليمة في المشروعات، وتقديم تقارير المراجعة في الوقت المناسب، والوفاء تماماً بالأحكام المطلوبة في اتفاقات التمويل، وما إلى ذلك؟ (4) ما هو الدعم الذي قدمه المكتب القطري التابع للصندوق (عند الاقتضاء) إلى البرنامج القطري والعمليات الفردية؟ (5) هل وجَّه الصندوق اهتماماً كافياً لتعزيز التعاون والحوار مع وكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها؟

- **الحكومة:** (1) هل كانت الحكومة حريصة على إجراء مسح أساسي في الوقت المناسب وعلى أن تكون نُظم الرصد والتقييم سليمة وفعالة؟ (2) كيف استخدمت التقارير المرحلية الدورية وهل قُدِّم تقرير إنجاز المشروع في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة؟ (3) هل قُدِّمت الموارد النظرية (الأموال والموظفون) بما يتفق مع الاتفاق المبرم في مرحلة التصميم؟ (4) هل أُعدت تقارير المراجعة وقُدِّمت حسب الاقتضاء؟ (5) هل كانت تدفقات الأموال وإجراءات التوريد مناسبة لضمان حُسن توقيت التنفيذ؟ (6) هل كانت لدى الحكومة القدرات المطلوبة على كافة المستويات لتنفيذ المشروع وفقاً للجدول الزمني المقرر؟

145- ويوضح القسم التالي استخدام معايير التقييم في مختلف أنواع التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل.

146- **التقييمات المؤسسية:** هذه التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل هي الأكثر تعقيداً وصعوبة، وهي تغطي شتى أنواع سياسات الصندوق واستراتيجيته وعملياته وأساليب عمله. ولذلك، ستحدّد المعايير الخاصة بالتقييم في وثيقة النهج تبعاً لطبيعة التقييم ونطاقه، وفقاً للمعايير المبينة في الجدول 4. ويمكن أيضاً في بعض التقييمات المؤسسية أن تستخدم معايير إضافية غير واردة في هذا الفصل.

147- **تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية:** ستستند هذه التقييمات إلى ثلاثة مكونات مترابطة سيجري تقديرها: (1) التحليل على مستوى الحافظة للمشروعات الممولة من الصندوق التي تدخل في نطاق تقييم الاستراتيجية والبرنامج القطري؛ (2) الأنشطة غير الإقراضية - حوار السياسات، وإدارة المعرفة، وبناء الشراكات؛ (3) أداء الشركاء (أي الصندوق والحكومة) في إدارة البرنامج القطري، بما يشمل جوانب العملية.

148- واستناداً إلى التقدير المركّب لهذه المكونات الثلاثة، ستوفّر تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية تصنيفاً مجمّعاً للشراكة بين الصندوق والحكومة في تعزيز التحول الريفي. ويبين الفصل السادس المتعلق بمنهجية وعملية تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية معايير التقييم وتعريفها وأسئلتها الرئيسية.

149- وفيما يتعلق بتقدير حافظة المشروعات، سيجري تقدير كل مشروع مُدرج في الحافظة وسيصنّف من حيث المعايير التالية: الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، واستدامة الفوائد، وأداء المشروع (كمتوسط للمعايير الأربعة المذكورة آنفاً)، والأثر على الفقر الريفي والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والابتكار وتوسيع النطاق، وإدارة البيئة والموارد الطبيعية، وتكثيف أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغيّر المناخ، فضلاً عن أداء الصندوق وأداء الحكومة كشريك. وفي حال عدم تطبيق معيار ما في تقييم معيّن من تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، ينبغي الإشارة صراحة إلى أسباب ذلك في وثيقة النهج.

- 150- واستناداً إلى هذه التصنيفات - باستثناء أداء الصندوق والحكومة - سيحدّد أيضاً تصنيف عام لإنجاز حافظه المشروعات. بيد أنه ينبغي أن يلاحظ أنه قد لا يتسنى تقييم كل المعايير وتصنيفها في المشروعات الجارية التي يتم تقديرها في إطار تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية. ويرجع ذلك إلى أن بعض المشروعات الجارية يمكن أن تكون قيد التنفيذ لفترة وجيزة فقط أثناء إجراء التقييم المذكور، ولذلك لم يكن ممكناً تقدير أدائها في كل معايير التقييم التي يُطبقها مكتب التقييم المستقل (وذلك مثلاً من حيث الفعالية أو الأثر). وسوف تُحدّد في وثيقة النهج المعايير المراد تقديرها بتعمّق في تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية.
- 151- وسوف يصنّف كل نشاط من الأنشطة غير الإقراضية من حيث ملاءمته وفعاليته، بينما لن يحدّد سوى تصنيف واحد لحوار السياسات، وإدارة المعرفة، وبناء الشراكات. واستناداً إلى هذه التصنيفات الفردية الثلاثة، ستولّد تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية أيضاً تصنيفاً مركباً للأنشطة غير الإقراضية.
- 152- **تقييمات المشروعات وعمليات التحقق: التحقق من تقارير إنجاز المشروعات، وتقييمات أداء المشروعات، وتقييمات الأثر.** تتحصر هذه التقييمات في العمليات المنجزة، ولذلك ستغطي جميع معايير التقييم والتي ستصنّف كما هو مبين في الجدول 4. ويمكن أن تكون هناك حالات لا يمكن فيها تقدير أو تصنيف جميع معايير التقييم. من ذلك على سبيل المثال أن مكتب التقييم المستقل قد لا يتمكن من تقدير أو تصنيف "التكيف مع تغيّر المناخ" في مشروع يتعامل أساساً مع التمويل الأصغر أو تنمية المشروعات الصغيرة، أو المشروعات التي صُمّمت قبل نحو عشر سنوات ولم تركز صراحة على تغيّر المناخ. وفي تلك الحالات، سيكون التصنيف الذي يخصه تقرير التقييم لتلك المعايير "غير منطبق".
- 153- **تقارير التوليفات التقييمية.** تركز هذه المنتجات المعرفية التي يصدرها مكتب التقييم المستقل في المقام الأول على تلخيص الدروس المستفادة والممارسات الجيدة أو الأقل جودة. وسوف يشمل التحليل الذي يتضمنه التقرير التوليقي استعراضاً لأربعة من معايير التقييم: الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، واستدامة الفوائد. ومع ذلك لن تصنّف هذه المعايير. وسوف توضح وثيقة نهج تقرير توليفة التقييم أي معايير أخرى سيشملها التقييم إلى جانب الأساس المنطقي الذي يستند إليه ذلك.
- 154- **نظام التصنيف.** اعتباراً من عام 2005، وتماشياً مع الممارسات المتبعة في كثير من المؤسسات المالية الدولية الأخرى ومنظمات الأمم المتحدة، تحوّل مكتب التقييم المستقل من نظام تصنيف من أربع نقاط إلى نظام قائم على ست نقاط⁵⁴ يتيح تقدّيراً أدق لنتائج المشروعات.
- 155- وبالإضافة إلى الإبلاغ عن الأداء على أساس مقياس التصنيف المؤلف من 6 نقاط، أدخل مكتب التقييم المستقل في عام 2007 الفئتين العامتين "مُرضٍ" و"غير مُرضٍ" للإبلاغ عن الأداء باستخدام مختلف معايير التقييم (انظر الجدول 5)⁵⁵.

⁵⁴ حيث 6 تُمثّل أعلى درجة و1 أقل درجة.

⁵⁵ يستخدم الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية الصادر عن مجموعة التقييم المستقلة في البنك الدولي نظام تصنيف مماثل.

الجدول 5
نظام التصنيف

الدرجة	التقدير	الفئة
6	مُرضٍ للغاية	مُرضٍ
5	مُرضٍ	
4	مُرضٍ إلى حد ما	
3	غير مُرضٍ إلى حد ما	غير مُرضٍ
2	غير مُرضٍ	
1	غير مُرضٍ للغاية	

156- وكقاعدة عامة، سيمارس المقيّمون حسن التقدير في تحديد التصنيفات وسيدعمون حججهم بالأدلة. وفي هذا الصدد، وبالاستناد إلى الأدلة المتاحة، يشجّع المقيّمون على الاستفادة بشكل كامل من كل نقاط مقياس التصنيف بدلاً من مجرد القناعة بتحديد تصنيف في منتصف النطاق. ومن الأساسي أن يكون السرد المتعلق بالاستنتاجات متسقاً مع التصنيف المحدد. وسوف تكون جميع التصنيفات (باستثناء تصنيف أداء المشروع) رقماً مقرباً إلى عدد صحيح دون استخدام أي نقاط عشرية. وأسوة بمعظم مكاتب التقييم الأخرى (باستثناء مكتب التقييم في مصرف التنمية الآسيوي) وتبسيطاً للنظام، لن تُسند أي أوزان ترجيحية للتصنيفات عند تحديد التصنيف النهائي لأداء المشروع أو الإنجاز الكلي للمشروع. ويشجّع المقيّمون على الرجوع إلى موصفات الدرجات المفصلة الواردة في المبادئ التوجيهية لتقارير إنجاز المشروعات. وبالإضافة إلى ذلك، وضع مكتب التقييم المستقل الإرشادات التالية لدعم المقيمين في تحديد تصنيفات كل معيار من معايير التقييم.

الجدول 6 موصّفات الدرجات

قياس التصنيفات	موصفات الدرجات
مُرضٍ للغاية (6)	في إطار المعيار المعني، يحقق النشاط (المشروع، أو البرنامج، أو النشاط غير الإقراضي، إلخ) جميع المستويات المستهدفة الرئيسية أو الأهداف أو التوقعات أو النتائج (أو الآثار) أو يتفوق عليها، ويمكن اعتباره نموذجاً يحتذى به ضمن الفئة التي يصنّف فيها المشروع.
مُرضٍ (5)	في إطار المعيار المعني، يحقق النشاط تقريباً كل المستويات المستهدفة الرئيسية أو الأهداف أو التوقعات أو النتائج (أو الآثار) (على سبيل البيان، أكثر من 80-95 في المائة).
مُرضٍ إلى حد ما (4)	في إطار المعيار المعني، حقق النشاط أغلبية المستويات المستهدفة أو الأهداف أو التوقعات أو النتائج أو الآثار (على سبيل البيان، 60 إلى 80 في المائة). ومع ذلك لم يتحقق الكثير منها.
غير مُرضٍ إلى حد ما (3)	في إطار المعيار المعني، لم يحقق النشاط المستويات المستهدفة الرئيسية (على سبيل البيان، أقل من 60 في المائة) أو الأهداف أو التوقعات أو النتائج أو الآثار.
غير مُرضٍ (2)	في إطار المعيار المعني، لم يحقق النشاط سوى أقل عدد من المستويات المستهدفة أو الأهداف أو التوقعات أو النتائج أو الآثار.
غير مُرضٍ للغاية (1)	في إطار المعيار المعني، لم يحقق النشاط (المشروع أو البرنامج أو النشاط غير الإقراضي، إلخ) تقريباً أي من مستوياته المستهدفة أو أهدافه أو توقعاته أو نتائجه أو آثاره.

رابعاً – التحقق من تقارير إنجاز المشروعات

ألف – الخلفية

157- أوصى استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق الذي أجراه فريق التعاون في مجال التقييم في عام 2010 بأن يغيّر مكتب التقييم المستقل نهجه في تقييم المشروعات. وأوصى بصفة خاصة بأن يتوقف المكتب عن الطريقة التي كان يجري بها تقييمات المشروعات في الماضي وأن يدخل بدلاً من ذلك عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات وتقييمات أداء المشروعات التي أعيدت تسميتها بعد ذلك بتقييمات أداء المشروعات.

158- والأساس المنطقي لهذه التوصية هو تعزيز كفاءة مكتب التقييم المستقل وتمكين الشُعبة من تغطية وتقييم كل حافظة المشروعات المقفلة الممولة من الصندوق في أي سنة معيّنة. وعلاوة على ذلك، من شأن التحقق من تقارير إنجاز المشروعات وتقييم أداء المشروعات أن يوائم وظيفة التقييم المستقل في الصندوق بشكل أوثق مع الوظائف المماثلة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى التي يتحقق كلها أيضاً من تقارير إنجاز المشروعات ويجري تقييمات لأداء المشروعات.

159- وتنص سياسة التقييم في الصندوق (2011) على التحقق من تقارير إنجاز المشروعات وتقييم أداء المشروعات. وبالإضافة إلى تقييم أداء المشروعات، يجري مكتب التقييم المستقل أيضاً نوعاً آخر من تقييم

المشروعات، هو تقييم الأثر. ويتضمن الفصل الخامس خطوطاً توجيهية بشأن تقييم أداء المشروعات، بينما يبين الفصل الثامن منهجية وعملية إجراء تقييمات الأثر.

160- ووضع مكتب التقييم المستقل في عام 2010 مبادئ توجيهية بشأن عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات، وقد تم تحديث هذه المبادئ التوجيهية لاحقاً في عام 2013. ويستند هذا الفصل إلى خبرة مكتب التقييم المستقل في إجراء عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات ويلغي المبادئ التوجيهية السابقة التي أصدرها مكتب التقييم المستقل لهذا الغرض.

161- **التعريف.** التحقق من تقرير إنجاز المشروع هو عملية مكتبية يتم فيها التحقق من تقرير إنجاز مشروع ما، وتتضمن هذه العملية تقديراً لنتائج مشروع أو برنامج ممول من الصندوق وأثره، بما يشمل تصنيفات كل معيار من معايير التقييم التي تغطيها عملية التحقق. وتُعد الحكومات تقارير إنجاز المشروعات وفقاً للمبادئ التوجيهية التي تضعها إدارة الصندوق في غضون ستة أشهر من موعد إنجاز المشروع.

162- **الغرض والاستخدام.** تماشياً مع المبادئ الرئيسية لسياسة التقييم في الصندوق، يتمثل الغرض العام لعمليات التحقق من إنجاز المشروعات في تعزيز المساءلة والتعلم من أجل تحقيق فعالية إنمائية أفضل. والواقع أن التحقق من تقارير إنجاز المشروعات يمثل ركيزة هامة للتعلم، ويجب أن يؤخذ في الحسبان تحقيق توازن بين التصنيفات والتعلم من أجل تلافي تفويت فرص التعلم بسبب التركيز على نتائج التصنيفات.

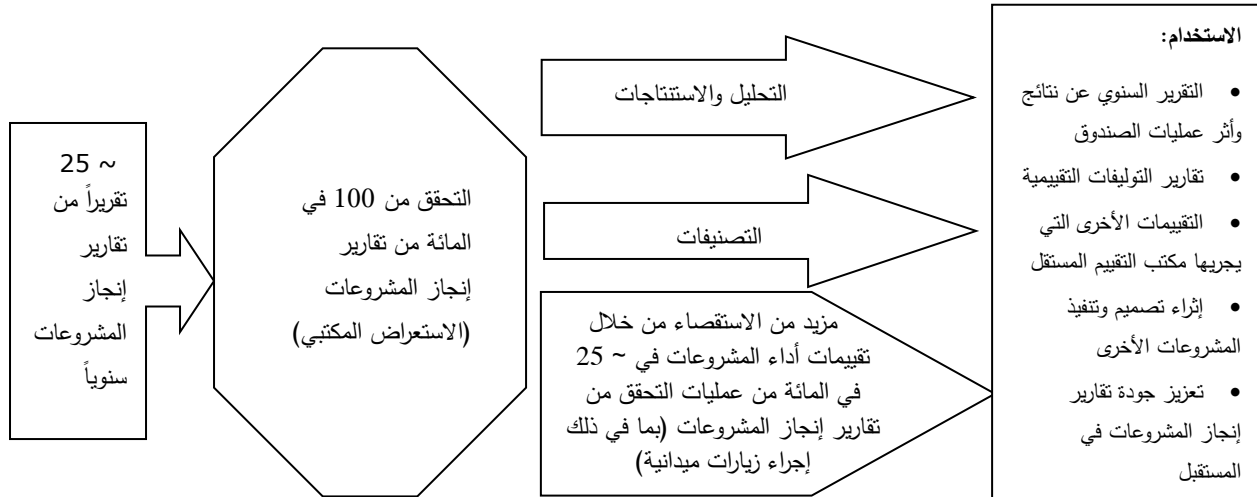
163- وتشمل عمليات التحقق من إنجاز المشروعات استنتاجات بشأن الأداء والتصنيفات في كل معايير التقييم التي يستخدمها مكتب التقييم المستقل. ويسهم التحقق من تقارير إنجاز المشروعات في تعزيز مكون رئيسي (أي تقرير إنجاز المشروع) في نظام التقييم الذاتي للمشروع، كما تشمل عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات أيضاً تقديراً شاملاً لجودة تقارير إنجاز المشروعات. ولا تشمل عمليات التحقق توصيات، ولذلك لا يلزم رد من إدارة الصندوق عليها.

164- وتنصب عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات في تصميم المشروعات الجديدة وتثريها، وكذلك في تنفيذ المشروعات الجارية. وهي بذلك تسهم في تعزيز جودة عمليات الصندوق بشكل عام. وتوفّر عمليات التحقق أيضاً أدلة أساسية لإعداد منتجات التقييم الرئيسية التي يصدرها مكتب التقييم المستقل، مثل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وتقارير التوليفات التقييمية، وغيرها من عمليات التقييم، مثل تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية والتقييمات المؤسسية.

165- ويتولى موظفو مكتب التقييم المستقل في العادة إجراء عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات بدون مساعدة من خبراء استشاريين، ويتحمل مكتب التقييم المستقل المسؤولية الكاملة عن العملية الرئيسية لإعداد عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات وعن محتوياتها. ويخصص في المتوسط أحد عشر يوم عمل لإجراء التحقق من تقرير إنجاز المشروع.

الشكل 1

عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات، وتقييمات أداء المشروعات واستخدامها



166- **الاختيار.** يتم إعداد عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات في كل العمليات المنجزة في أي سنة معينة. ويتيح ذلك لوظيفة التقييم المستقل في الصندوق تكوين صورة عن أداء جميع العمليات المنجزة التي يتاح بشأنها تقرير عن إنجازها في الوقت المناسب. واستناداً إلى السجلات السابقة، يعد مكتب التقييم المستقل ما يتراوح تقريباً بين 25 و30 عملية تحقق من تقارير إنجاز المشروعات سنوياً، ويقابل ذلك عدد المشروعات في حافظة مشروعات الصندوق. غير أن عدد عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات يمكن أن يتفاوت من سنة إلى أخرى، تبعاً لعدد العمليات التي يتم إقفالها وتقارير إنجاز المشروعات المتاحة في أي سنة معينة.

باء - الأهداف والمنهجية

167- يقدم هذا القسم إرشادات بشأن تصميم التقييم واللبات الأساسية لعمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات، وبشأن معايير التقييم، وكيفية التحقق من التصنيفات وتحديثها.

168- وتتمثل أهداف عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات في الآتي: (1) تقدير نتائج عمليات الصندوق، بما يشمل دقة التصنيفات الواردة في تقرير إنجاز المشروع⁵⁶ بشأن كل معيار من معايير التقييم التي يتم تقديرها؛ (2) التحقق من الاستنتاجات والدروس المستخلصة؛ (3) تسليط الضوء على الاستنتاجات الممكنة والدروس المستفادة والقضايا العامة المهمة لتصميم المشروع وتنفيذه؛ (4) تقييم جودة عملية تقرير إنجاز المشروع والتقرير النهائي بغرض تحديد مجالات التحسين الأخرى في تقرير إنجاز المشروع باعتباره وسيلة للتقييم الذاتي.

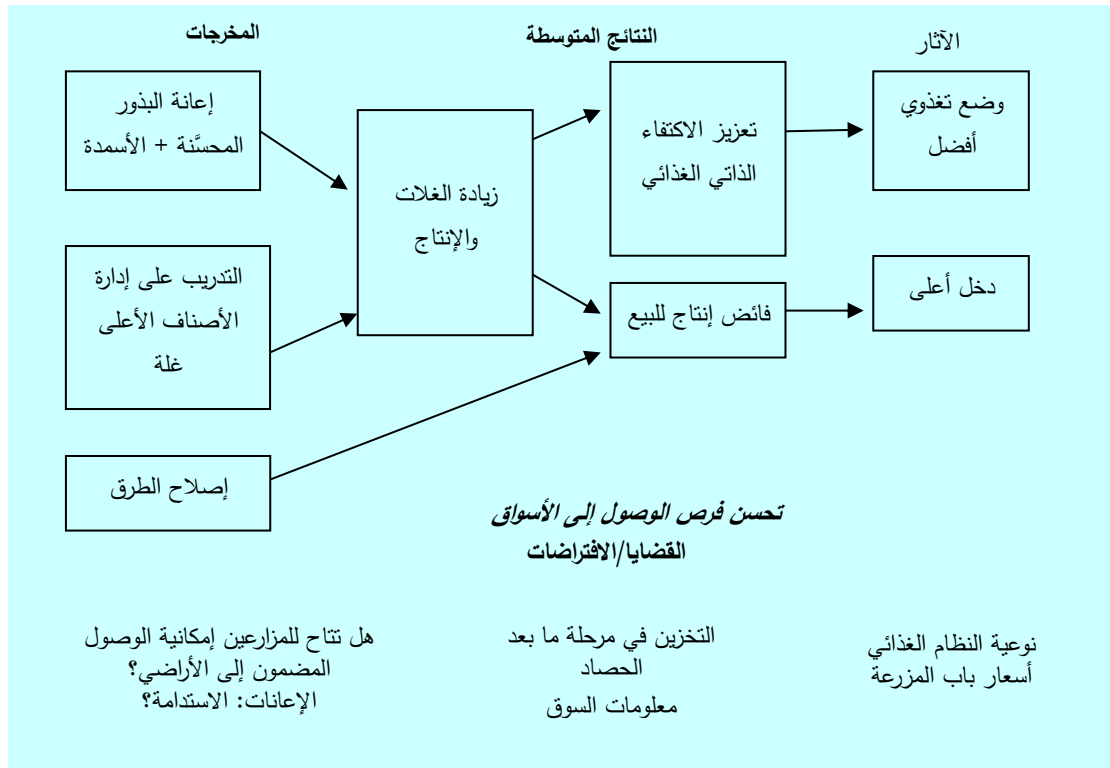
169- يوفر هذا المقطع توجيهات بشأن تصميم عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات ولبناتها الأساسية، ومعايير التقييم، وكيفية التحقق من التصنيفات وإسنادها.

⁵⁶ يرتبط ذلك بالتصنيفات التي تسند لها دائرة البرامج لكل معيار من معايير التقييم في تقرير إنجاز المشروع.

170- **تصميم عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات ولبناتها الأساسية.** العنصر الأساسي لعمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات هو إجراء استعراض موسّع للوثائق، ويشمل ذلك استعراض برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية ذي الصلة، وكل وثائق المشروع ذات الصلة، وتقارير الرصد، فضلاً عن الوثائق الاستراتيجية الرئيسية المتعلقة بالسياسة العامة والاستراتيجية من أجل تقدير معيار الملاءمة. وتبدأ عملية التحقق في العادة بتوضيح وتحديد الإطار المفاهيمي للمشروع (أي نظرية التغيير، أو الإطار المنطقي) إذا لم يرد ذلك صراحة في التصميم. ويتطلب ذلك استعراض تصميم التقرير النهائي لفهم أهداف المشروع الشاملة، ونوع المكونات التي يسعى المشروع إلى دعمها، والاقتراضات الأساسية، وهيكّل التكاليف، والترتيبات المؤسسية، والاستراتيجية الشاملة لتحقيق أهداف المشروع.

171- وقد يكون من المفيد رسم مخطط بسيط للمشروع على غرار المخطط المبين في الشكل 2 الذي يقدم إطاراً مبسطاً يحتوي على عدد من الافتراضات البسيطة. غير أن إطار المشروع يمكن أن يكون أكثر تعقيداً وقد لا تكون العلاقات بين المدخلات والمخرجات والنتائج المتوسطة والأثر خطية. ولأغراض التحقق من تقارير إنجاز المشروع، يُنصح بأن يكون المخطط موجزاً وبسيطاً. وإذا كان يبدو أن المشروع لا يتضمن إطاراً منطقياً واضحاً ومتسقاً، ينبغي تأكيد ذلك في عملية التحقق من إنجاز المشروع.

الشكل 2
مخطط مشروع منطقي خطي مبسط



172- ومن الأساسي تقييم المستويات الدنيا من سلسلة النتائج (أي المخرجات والأنشطة) لأن ذلك يشكل الأساس لتوضيح أسباب مستوى الأداء، بما في ذلك تدفق الأموال والإدارة المالية. وهذه النقطة الأخيرة مهمة لضمان سلامة وحسن توقيت إدارة المشروع وتنفيذه التي تدخل في صميم النواتج الناجحة. ويمكن لاستخدام منطق التدخل/نظرية التغيير، مع مراعاة التعقيدات الناشئة عن العوامل السياقية وتدخلات الجهات الفاعلة الأخرى إلى جانب الصندوق، أن يساعد على تركيز التقييمات بصورة أفضل وتعزيز الأساس الذي يستند إليه تحليل

العوامل المتصلة بالنواتج الملحوظة. ومن الجوانب الرئيسية في التقييم تقدير ما إذا كان الإطار المنطقي الأولي للمشروع قد وُضع بطريقة متسقة وما إذا كان قد تم التحقق من الافتراضات الرئيسية أو الإخلال بها. 173- وبالاستناد أساساً إلى المعلومات الثانوية، تثبت عمليات التحقق من الاتساق المنطقي في تقارير إنجاز المشروعات وقاعدة أدلة التصنيفات التي تسندها الإدارة إلى مختلف معايير التقييم.

174- ويمكن أن تواجه عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات صعوبات في التحقق من بعض المعلومات، خاصة المعلومات المتصلة بأثر المشروع. وبالرغم من عدم وجود "حل سحري" لهذه المشكلة، تعترف الكتابات المتعلقة بالتقييم بمجموعة من الاستراتيجيات لتعزيز الصلاحية. وتشمل هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- (1) تحليل محتوى تقارير إنجاز المشروعات؛ والتحقق من الاتساق المنطقي؛
- (2) المضاهاة والمقارنة مع الوثائق الأخرى (مثل تقارير منتصف المدة ودراسات الأثر وتقارير الإشراف)، والمواقع الإلكترونية للصندوق (مثل المنصة الخارجية X-Desk) والمصادر الأخرى (مثلاً تقرير من البنك الدولي عن مشروع للصندوق يشارك في تمويله)؛ والمقارنة مع تقارير التقييم المستقل (إن وجدت)، وإجراء مقابلات مع موظفي المشروع المعنيين، بما يشمل مقابلات مع مديري البرامج القطرية الحاليين والسابقين؛
- (3) الأخذ بنهج مستندة إلى نظريات؛ والنظر في النموذج المفاهيمي والإطار المنطقي للمشروع/البرنامج، والتحقق مما إذا كانت الافتراضات الأساسية سليمة.

175- ويفرض التركيز الدولي المتزايد على الأثر تحديات أمام جميع التقييمات، وكذلك أمام الصندوق. وينطوي توفير أدلة كافية تمكّن من إسناد الأثر إلى أي مشروع معيّن في الواقع على تحديات منهجية، ويوجد كم هائل من الكتابات حول أساليب ونهج قياس الأثر (انظر أيضاً الفصل الثامن المتعلق بتقييم الأثر). ويتطلب معظمها بيانات رصد وتقييم أقوى مما يوجد في العادة في المشروعات الممولة من الصندوق، لا سيما المشروعات القديمة، وموارد أكثر مما هو متاح في المتوسط لعمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات؛ وينبغي بالتالي أن تتوخى تلك العمليات الحصافة فيما تتوصل إليه من استنتاجات بشأن الأثر.

176- **معايير التقييم وأسئلته.** تُطبّق عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات معايير التقييم المحددة في هذا الدليل؛ وسوف تتحقق كل عملية من عمليات التحقق، على سبيل الأولوية، من كل معايير التقييم المستخدمة في مكتب التقييم المستقل وستحدّد تصنيفاً لها، وفقاً للفصل الثالث. وسوف تتضمن وثيقة التحقق النهائية تفسيراً واضحاً لأسباب عدم تقدير و/أو عدم تصنيف أي معيار.

177- ويشمل الدليل مجموعة من الأسئلة لمساعدة المقيمين على تكوين أحكامهم النهائية. وينبغي بصفة خاصة أن تستخدم كل عملية من عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات الأسئلة الأساسية المحددة لكل معيار والتي يمكن الرجوع إليها في الفصل الثالث باعتبارها مرجعاً للتحليل. وسوف تستخدم نتيجة التحليل كأساس لتصنيف أداء المشروع في كل معيار. وسوف يكفل ذلك تحقيق الاتساق وإمكانية المقارنة بين التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل، وكذلك التمكين من تجميع التصنيفات في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وفي سائر التقييمات. وعلاوة على ذلك، يمكن للمقيمين استخدام أسئلة تقييم

إضافية لزيادة تعزيز الأساس التحليلي للتقييم، خاصة لاستخلاص الدروس المستفادة (ترد الاقتراحات في الملحق الثاني).

178- وسوف تقدّر عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات أيضاً جودة تقارير إنجاز المشروعات على أساس خمسة معايير مترابطة: (1) النطاق (مثلاً، ما إذا كان تقرير إنجاز المشروع قد التزم بالمبادئ التوجيهية للصندوق بشأن تقارير إنجاز المشروعات)؛ (2) البيانات (من حيث الجودة، إلخ)؛ (3) الدروس (مثل إدراج الدروس المتعلقة بتصميم المشروعات وتنفيذها)؛ (4) العملية (مثل استخدام نهج تشاركي أثناء عملية إعداد تقرير إنجاز المشروع)؛ (5) النزاهة (من حيث الموضوعية في السرد وما إذا كانت الأضواء قد سلطت على النتائج الإيجابية والسلبية على السواء). وسوف يصنّف كل معيار من هذه المعايير وسيحدّد أيضاً تصنيف مجمّع لجودة تقرير إنجاز المشروع لعملية التحقق التي يجريها مكتب التقييم المستقل. وترد في الإطار 2 قائمة مرجعية لكل معيار من هذه المعايير لتسهيل الرجوع إليها.

الإطار 2 قائمة مرجعية للتحقق من تقارير إنجاز المشروعات

النطاق

- إلى أي مدى عولجت جميع الفصول، بما يشمل الملاحق ذات الصلة، المتوقعة في المبادئ التوجيهية لتقارير إنجاز المشروعات معالجة كافية؟

البيانات

- إلى أي مدى يستند تقرير إنجاز المشروع إلى بيانات قوية؟
- هل البيانات التي جُمعت كافية للاستخدام المتوخى وهل تم التحقق من موثوقيتها؟
- إذا كانت بيانات الرصد والتقييم وبيانات نظام إدارة النتائج والأثر محدودة فهل أُجريت مسح وبحوث تكميلية؟

- هل حُلّت البيانات تحليلاً منهجياً لتوفير البيانات المطلوبة على نحو سليم؟

الدروس

- ما مدى استخلاص الدروس من: (أ) تصميم المشروع، (ب) تنفيذ المشروع؟
- هل تستند الدروس إلى استنتاجات واضحة في التقييم؟

العملية

- إلى أي مدى كانت عملية إعداد تقرير إنجاز المشروع شاملة لجميع أصحاب المصلحة

المعنيين؟

النزاهة

- ما مدى موضوعية السرد؟
- إلى أي مدى تم الإبلاغ عن النتائج الإيجابية والسلبية على السواء؟
- ما مدى اتساق التصنيف مع السرد؟

179- **التصنيفات.** كما جاء أعلاه، ستحدّد عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات درجة لكل معيار من المعايير المشمولة على أساس مقياس التصنيف المؤلف من 6 نقاط المستخدم في مكتب التقييم المستقل (حيث 6 هو أعلى درجة و1 أقل درجة). وتحدّد درجات جميع المعايير، كل على حدة.

180- وحالما تصدر الحكومة تقرير إنجاز المشروع ويقدم بناءً على ذلك إلى الصندوق، تحدّد دائرة إدارة البرامج تصنيفات (تقديراً ذاتياً) لكل معيار من معايير التقييم المشمولة. ولأغراض المساءلة، ينبغي أن تُدرج التصنيفات التي تحددها دائرة إدارة البرامج والتصنيفات المستقلة لعملية التحقق من تقرير إنجاز المشروع التي يحددها مكتب التقييم المستقل في جدول في ملحق مخصص لهذا الغرض في نهاية تقرير التحقق. وتُعرض أيضاً الفروق بين تصنيفات تقرير إنجاز المشروع وتصنيفات عملية التحقق من تقرير إنجاز المشروع لكل معيار على حدة، إلى جانب تحديد متوسط الفرق (أو الانفصال). وفي حالة وجود انفصال بين تصنيفات دائرة إدارة البرامج وتصنيفات مكتب التقييم المستقل، ستقدم عملية التحقق من تقرير إنجاز المشروع العوامل وراء الاختلاف في الحكم التقييمي.

181- وتتسم تصنيفات التقييم المستقل بأهميتها لأنها ستستخدم كأساس لتقدير الأداء في التقييمات المؤسسية وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية والتقارير التوليفية والتقارير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. وسوف تستخدم إدارة الصندوق أيضاً تصنيفات مكتب التقييم المستقل للإبلاغ عن المعايير والمؤشرات المختارة في الإطار المؤسسي لقياس النتائج والتقارير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق.

182- وكقاعدة عامة، سيمارس المقيم حُسن التقدير في إسناد التصنيفات، وسيؤيد حججه بكل المعلومات التي تُجمع وتحلل أثناء عملية التحقق. ومن المهم ملاحظة أنه يمكن أن تكون هناك ظروف لا يتمكن فيها مكتب التقييم المستقل، بسبب المعلومات والبيانات المحدودة، من تصنيف معايير تقييم محددة وإجراء تقدير تقييمي مستقل سليم. ويمكن أن ينطبق ذلك على الظروف التي يتضمن فيها تقرير إنجاز المشروع تصنيفاً لمعايير التقييم المعنية. وفي تلك الحالات، يخصص مكتب التقييم المستقل درجة "غير منطبق"، وينبغي أن توضح عملية التحقق من تقرير إنجاز المشروع بوضوح أسباب هذا الاختيار.

جيم - العملية

183- وفقاً لاتفاقيات التمويل المبرمة بين الصندوق والحكومات المتلقية، تقدّم تقارير إنجاز المشروعات إلى الصندوق في غضون ستة أشهر من إنجاز المشروع⁵⁷. وتقع على دائرة إدارة البرامج المسؤولية عن إحالة تقرير إنجاز المشروع إلى مكتب التقييم المستقل؛ وحالما يتلقى المكتب ذلك التقرير والتصنيفات ذات الصلة، يبدأ فوراً إجراء عملية التحقق من تقرير إنجاز المشروع.

184- تتألف عملية التحقق منذ بدايتها حتى نهايتها من أربع مراحل رئيسية مبيّنة أدناه. وترد في المبادئ التوجيهية لعملية التقييم إرشادات أكثر تفصيلاً.

المرحلة 1: الإعداد

185- يتم في المرحلة الأولى تحديد وجمع الوثائق والبيانات والمعلومات ذات الصلة. ويشمل ذلك وثيقة تصميم المشروع النهائية، وتقرير رئيس الصندوق الذي يلخص فيه تصميم المشروع والمعرضة على المجلس للموافقة عليه، والمسح الأساسي، وتقرير منتصف المدة، وتقرير الإشراف، والبيانات المستخلصة من نظام إدارة النتائج والأثر، وتقرير حالة المشروع، ودراسة الأثر، وتقرير إنجاز المشروع. وتشمل الوثائق الداعمة

⁵⁷ لا تشمل تقارير إنجاز المشروعات المقدمة من الحكومات إلى الصندوق أي تصنيفات.

الإضافية برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وأي دراسات خاصة متاحة، والوثائق الأساسية المتعلقة بالبلد ومنطقة المشروع. وسيجري الرجوع إلى تقييمات المشروعات وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية والتقييمات المؤسسية متى كان ذلك ملائماً. وسوف تعرض دائرة إدارة البرامج على مكتب التقييم المستقل أي وثائق أو أي بيانات ذات صلة.

المرحلة 2: الاستعراض المكتبي والتحليل والصياغة

186- تراعى عند إجراء الاستعراض المكتبي الاقتراحات الواردة في الأقسام المنهجية الواردة أعلاه والواردة في الفصلين الثاني والثالث. وفيما يتعلق بالصياغة، يتولى موظف من مكتب التقييم المستقل، كقاعدة عامة، إعداد التحقق من تقرير إنجاز المشروع. وتقع المسؤولية على هذا الموظف عن استعراض الوثائق المعنية، وإصدار مسودة تقرير التحقق من تقرير إنجاز المشروع في غضون المدة الزمنية المتفق عليها مع رئيسه المباشر. وتصدر جميع تقارير التحقق من تقارير إنجاز المشروعات باللغة الإنكليزية فقط لتخفيض التكاليف إلى أدنى حد.

المرحلة 3: عملية الاستعراض

187- ستخضع جميع مسودات تقارير التحقق من تقارير إنجاز المشروعات لاستعراض داخلي دقيق في مكتب التقييم المستقل من جانب الرئيس المباشر لكبير المقيمين المكلف بمهمة التحقق من تقرير إنجاز المشروع. وسوف يسير الاستعراض الداخلي وفقاً للمبادئ التوجيهية الداخلية لاستعراضات الأقران في مكتب التقييم المستقل⁵⁸، التي يمكن تحديثها من وقت إلى آخر. ويمكن تقديم تعليقات على مسودة تقرير التحقق من تقرير إنجاز المشروع خطياً أو شفوياً أو بكلا الطريقتين. وسوف يركز الاستعراض في المقام الأول على الدقة العامة للتحليل وقوة الأدلة ومسوغات التصنيفات.

188- وبعد إجراء الاستعراض الداخلي والتتقيق، ستحال المسودة المنقحة لتقرير التحقق من تقرير إنجاز المشروع إلى نائب مدير مكتب التقييم المستقل لمراجعتها وإبداء تعليقاته عليها. ويتمثل دور نائب مدير مكتب التقييم المستقل في استعراض الجودة العامة للمنجزات المراد تحقيقها، وتعزيز الاتساق بين التحليل والتصنيفات، وضمان التقليل إلى أدنى حد من الفروق بين المقيمين في كل المنتجات التي يصدرها مكتب التقييم المستقل.

189- وحالما تُدرج تعليقات نائب مدير المكتب، ترسل الصيغة المنقحة من مسودة تقرير التحقق من تقرير إنجاز المشروع إلى دائرة إدارة البرامج لمراجعتها وإبداء التعليقات عليها وفقاً لبروتوكول مكتب التقييم المستقل للاتصال الداخلي (انظر المبادئ التوجيهية لعملية التقييم).

190- سيُطلب من الشعبة الإقليمية المعنية في دائرة إدارة البرامج تقديم تعليقاتها في غضون 15 يوم عمل من التاريخ الذي يُقدّم فيه مكتب التقييم المستقل تقرير التحقق من تقرير إنجاز المشروع.

المرحلة 4: وضع التقرير في صيغته النهائية ونشره ومتابعته

191- وبمجرد استلام تعليقات دائرة إدارة البرامج، توضع المسودة في صيغتها النهائية ويتم إصدار سجل متابعة، ويصدق الرئيس المباشر لكبير المقيمين على سجل المتابعة والصيغة النهائية. وإذا غير مكتب التقييم

⁵⁸ الصندوق، 2012. عملية استعراض الأقران الداخلي وإجراءاتها.

المستقل أي تصنيفات بناء على تعليقات دائرة إدارة البرامج، سيستعرض نائب مدير مكتب التقييم المستقل النسخة المنقحة من بيان التحقق من تقرير إنجاز المشروع قبل وضعه في صيغته النهائية.

192- وفي حال عدم تلقي أي تعقيبات من دائرة إدارة البرامج بشأن مسودة تقرير التحقق من تقرير إنجاز المشروع، يُرسل مكتب التقييم المستقل رسالة تذكيرية إلى دائرة إدارة البرامج. وإذا لم يتلق أي تعليقات بحلول الموعد النهائي بعد تمديده، يعتبر مكتب التقييم المستقل تقرير التحقق من تقرير إنجاز المشروع نهائياً ويُبلغ دائرة إدارة البرامج بذلك.

193- تحال الصيغة النهائية لتقرير التحقق من إنجاز المشروع وسجل المتابعة إلى دائرة إدارة البرامج بالاستناد إلى بروتوكول الاتصال المحدد، وتعتبر نهائية في هذه المرحلة. ولضمان أقصى قدر من التعلم من العملية، يمكن عقد اجتماع مع الموظفين المعنيين في دائرة إدارة البرامج والموظفين الآخرين لتقاسم ومناقشة الاستنتاجات وآثارها على العمليات أو السياسات المقبلة. وعلاوة على ذلك، يُحال تقرير التحقق من تقرير إنجاز المشروع إلى وحدة اتصالات التقييم التابعة لمكتب التقييم المستقل لنشره حسب ما هو مبين في الفصل العاشر.

دال - التقارير

194- ينبغي أن يكون تقرير التحقق من استعراض إنجاز المشروع موجزاً (ما يتراوح كحد أقصى بين 9 و 11 صفحة، بدون الملاحق) وينبغي أن يقتصر العرض المقدم من المراجعين على المعلومات الأساسية سواءً للتحليل أو للتحقق من التصنيفات. ولا يتضمن التقرير أي توصيات باعتباره تقريراً عن التحقق كما جاء من قبل.

الإطار 3

مخطط التحقق من استعراض تقارير إنجاز المشروعات

أولاً - بيانات المشروع الأساسية

ثانياً - مخطط المشروع

ثالثاً - استنتاجات الاستعراض

ألف - الأثر على الفقر الريفي

باء - المعايير الأساسية

جيم - معايير الأداء الأخرى

دال - الإنجاز الكلي للمشروع

هـ - أداء الشركاء

رابعا - تقدير جودة تقرير إنجاز المشروع

خامساً - الملاحظات الختامية والدروس المستفادة

خامساً - تقييم أداء المشروعات

ألف - الخلفية

195- أدخل مكتب التقييم المستقل تقديرات أداء المشروعات بعد استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق الذي أجراه فريق التعاون في مجال التقييم في عام 2010، والذي أوصى بأن يتوقف مكتب التقييم المستقل عن الطريقة التي كان يُجري بها تقييمات المشروعات في الماضي، وبأن يُدخل عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات (انظر الفصل الرابع) وتقديرات أداء المشروعات، التي باتت تعرف بعد ذلك باسم تقييمات أداء المشروعات. ويعني ذلك أن مكتب التقييم المستقل متوائم الآن مع الوظائف المماثلة في سائر المؤسسات المالية الدولية التي تُجري هي الأخرى تقييمات للمشروعات على غرار تقييمات أداء المشروعات.

196- ووضع مكتب التقييم المستقل مبادئ توجيهية بشأن تقديرات أداء المشروعات في عام 2010، وجرى تحديثها في عام 2013. ويستفيد هذا الفصل من خبرة مكتب التقييم المستقل في إجراء تقييمات أداء المشروعات، ويلغي المبادئ التوجيهية السابقة التي أصدرها مكتب التقييم المستقل لهذا الغرض. وتتناول أيضاً سياسة التقييم في الصندوق إعداد تقييمات أداء المشروعات حيث تنص على أن "يجري مكتب التقييم المستقل تقديراً لأداء المشروعات (يُعرف الآن باسم تقييم أداء المشروعات) لعدد مختار من المشروعات التي تعرّضت في السابق لعملية التحقق من تقارير إنجازها من جانب مكتب التقييم المستقل".

التعريف

197- تماشياً مع المبادئ الرئيسية لسياسة التقييم في الصندوق، يتمثل الغرض العام لتقييم أداء المشروع في تعزيز المساواة والتعلم من أجل تحقيق فعالية إنمائية أفضل.

198- وتقييم أداء المشروع هو تقييم للمشروع ولكن في نطاق محدود وبموارد محدودة. ويستند هذا التقييم عموماً إلى التحقق من تقرير إنجاز المشروع، ولكن التحليل يكون أوفى، إذ يعتمد على المعلومات والبيانات الإضافية التي يجمعها مكتب التقييم المستقل على المستوى القطري من خلال بعثة قصيرة. ويشمل التقييم أيضاً تصنيفات مكتب التقييم المستقل لكل معيار من معايير التقييم المشمولة.

199- وتشمل تقييمات أداء المشروعات الاستنتاجات المتعلقة بالأداء والتصنيفات الخاصة بكل معايير التقييم التي يُطبقها مكتب التقييم المستقل، والنتائج المستندة إلى الأدلة والتوصيات. وبالإضافة إلى تحديد تصنيفات لكل معيار من معايير التقييم المشمولة، تركز تقييمات أداء المشروعات على تحديد الأسباب التقريبية للأداء الجيد أو الأقل جودة. وتتضمن تقييمات أداء المشروعات توصيات موجهة على التوالي إلى إدارة الصندوق وإلى الحكومات المعنية.

200- وبصب تقييم أداء المشروعات في تصميم المشروعات الجديدة وبثريه، فضلاً عن تنفيذ المشروعات الجارية. وهو بذلك يساهم في تعزيز جودة عمليات الصندوق بشكل عام ويشكل لبنة أساسية هامة لإعداد منتجات التقييم الرئيسية التي يصدرها مكتب التقييم المستقل، مثل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق،

وتقارير التوليفات التقييمية، والتقييمات الأخرى، مثل تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية والتقييمات المؤسسية.

201- وتخضع تقييمات أداء المشروعات لقيادة موظفي مكتب التقييم المستقل وتتطلب عموماً بعض المدخلات من خبير استشاري (خبراء استشاريين)، ولكن بصورة أقل مما هي عليه في تقييمات المشروعات التي كان المكتب يجريها في الماضي. ويتطلب تقييم أداء مشروع في العادة 35 يوم عمل، وخبيراً واحداً أو خبيرين اثنين. وتماشياً مع سياسة التقييم في الصندوق، يتولى مكتب التقييم المستقل المسؤولية الكاملة عن العملية الرئيسية لإعداد تقييمات أداء المشروعات ومحتوياتها.

202- **الاختيار.** هناك عدد من العوامل التي ينظر فيها مكتب التقييم المستقل عند اختيار المشروعات التي يغطيها في تقييمات أداء المشروعات، ولكن، كقاعدة عامة، ومن أجل أن تكون الخيارات واعية واستراتيجية، يُجري مكتب التقييم المستقل تقييمات أداء المشروعات للمشروعات التي يكون قد جرى التحقق من تقارير إنجازها في السنة السابقة. وتشمل العوامل الأخرى التي تؤخذ في الاعتبار: (1) توافر تقارير إنجاز المشروعات؛ (2) ثغرات المعلومات في تقارير إنجاز المشروعات المحددة من خلال عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات؛ (3) المشروعات ذات الأهمية الاستراتيجية التي تتيح فرصاً معززة للتعلم؛ (4) الحاجة إلى بناء أدلة لما هو مقبل من تقييمات مؤسسية أو تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية أو تقارير التوليفات التقييمية؛ (5) تحقيق توازن إقليمي في برنامج التقييم لمكتب التقييم المستقل؛ (6) المشروعات التي تتطوي على سمات ابتكارية وتستحق تحليلاً أعمق وتوثيقاً؛ (7) تصنيفات تقارير إنجاز المشروعات المتعارضة مع السرد. ويجري مكتب التقييم المستقل عموماً نحو 10 تقييمات لأداء المشروعات في السنة، ولكن هذا العدد قد يتفاوت، مع مراعاة أولويات مكتب التقييم المستقل والموارد المتاحة.

باء - الأهداف والمنهجية

203- يتضمن هذا القسم إرشادات بشأن تصميم التقييم ولبنات البناء الأساسية لتقييمات أداء المشروعات، ومعايير التقييم، وكيفية التحقق من التصنيفات وإسنادها.

204- وتتمثل أهداف تقييم أداء المشروعات في: (1) تقييم نتائج المشروع قيد النظر؛ (2) التوصل إلى استنتاجات وطرح توصيات بشأن تصميم العمليات الجارية والمقبلة وتنفيذها في البلد المعني؛ (3) تحديد القضايا ذات الأهمية المؤسسية أو التشغيلية أو الاستراتيجية التي تستحق مزيداً من العمل التقييمي.

205- **تصميم التقييم ولبنات البناء الأساسية.** توصي الممارسات السليمة بأن يبدأ المقيّمون بتحليل سياق التقييم ثم وضع استراتيجية تقييمية تناسب الحالة؛ وينطبق ذلك أيضاً على تقييمات أداء المشروعات.

206- وتتمثل اللبنتان الأساسيتان لتقييم أداء المشروعات في التحقق من تقرير إنجاز المشروع (انظر الفصل الرابع) وإجراء زيارة ميدانية، وسوف يشمل ذلك إجراء مناقشات مع العديد من أصحاب المصلحة (مثل المسؤولين الحكوميين وموظفي المشروع والمستفيدين والجهات المشاركة في التمويل) وإجراء زيارات إلى مجموعة مختارة من مواقع المشروع.

207- وعند التحضير لبعثة تقييم أداء المشروع، يمكن إجراء عمليات بسيطة لجمع البيانات على يد خبير استشاري محلي عندما تكون الموارد كافية وعندما يسمح الوقت بذلك. ويمكن أن يشمل ذلك مسحاً مصغراً (للمزيد

من المعلومات، انظر الجدول 2، الفصل الثاني) و/أو فحصاً عشوائياً لنطاقات أو أنماط البيانات النموذجية المبيّنة في تقرير إنجاز المشروع عن طريق دراسات الحالة.

208- ويوفّر جمع البيانات في بعثات تقييم أداء المشروع في كثير من الأحيان إشارات مرجعية مفيدة وأفكاراً متعمّقة بالإضافة إلى البيانات المستخلصة من الاستعراضات المكتبية. ويختار مكتب التقييم المستقل مواقع زيارات ميدانية بالتشاور مع الحكومة المعنية، وينبغي بذل جهود لتنظيم زيارات ميدانية تغطي مواقع مختلفة عن المواقع التي يشملها تقرير إنجاز المشروع. ويمكن لموظفي الحكومة مرافقة بعثة تقييم أداء المشروع في تلك الزيارات كمراقبين.

209- ولئن كانت البعثات تزوّد تقييمات أداء المشروعات بأدلة ومعلومات إضافية فإنها تواجه أيضاً تحديات. وبصفة خاصة فإن الزيارات القطرية تتم في الغالب في ظل قيود الوقت والميزانية، وقد يتعرّض بسبب ذلك جمع بيانات أساسية جديدة متصلة بالأثر.

210- ولذلك من المهم التذكير بالغرض من تقييمات أداء المشروعات والإشارة إلى أن الهدف المتوقع منها هو في المقام الأول سد ثغرات المعلومات المهمة؛ ولا يتوقع منها تقصي كل الأنشطة الممولة في إطار المشروعات/البرامج أو إجراء تقديرات متعمّقة للأثر.

211- ومن خلال التقييمات المستقلة، يهدف الصندوق إلى التأكد من أن نتائج معيّنة ترجع إلى نشاط إنمائي معيّن وليس إلى عوامل خارجية. ويتطلب ذلك بيانات موسّعة عن مؤشرات الأثر على المستوى الأسري أو على مستوى المجتمع المحلي بجودة كافية ودقة منهجية. يشكل هذا في كثير من الأحيان تحدياً ويمكن أن تساعد تقييمات أداء المشروعات على معالجة تلك الثغرات من خلال ما يلي:

- (1) اتباع السلسلة المنطقية للمشروع، وتحديد الافتراضات الرئيسية وإعادة تقدير سلسلة المعقولية؛
- (2) إجراء مقابلات مع غير المستفيدين الذين يشتركون في الخصائص الرئيسية (مثل الوضع الاجتماعي - الاقتصادي، وسبل كسب العيش، ونظام الزراعة) لإعطاء البعثة فكرة عما كان يمكن أن يحدث بدون المشروع (الافتراض المنافي للواقع)؛
- (3) تركيز الزيارات الميدانية على المكونات أو المعايير التي في حاجة إلى تثبيت أو الابتكارية أو التي تتطوي على إشكاليات؛
- (4) إجراء دراسات حالة⁵⁹ في عدد من المواقع، وذلك على سبيل المثال عن طريق زيارة المناطق التي لا تغطيها على نحو وافٍ تقارير إنجاز المشروعات أو استعراضات منتصف المدة أو بعثات الإشراف؛
- (5) تركيز الزيارات الميدانية على التفاعل مع المستفيدين ومجتمعاتهم المحلية. وتصمّم أدوات ذلك التفاعل (المقابلات الفردية، والفرق المتخصصة، ومصادر المعلومات الرئيسية التي تتمتع بدراية مواضيعية، وملاحظات المشاركين، وتقنيات التقدير اللفظي التشاركي) لسد ثغرات المعلومات التي تسلط عليها الأضواء في عملية التحقق من تقارير إنجاز المشروعات؛

⁵⁹ Stake, R.E. 1995. The Art of Case Study Research; Hancock, D. and B. Algozzine. 2011. Doing Case Study Research: A practical Guide for Beginning Researchers, Second Edition

(6) النظر في "التفسيرات المنافسة"، أي العوامل البديلة التي ربما تكون قد ولدت نتائج مماثلة كطريقة لاستكشاف قضايا الإسناد.

212- **معايير التقييم وأسئلته.** تُطبّق تقييمات أداء المشروعات معايير التقييم المحددة في هذا الدليل؛ وسوف يقيّم كل تقييم من تقييمات أداء المشروعات جميع معايير التقييم المعتمدة من مكتب التقييم المستقل وسيصنفها. وسوف توفر وثيقة نهج تقييم أداء المشروع تفسيراً واضحاً لأسباب استبعاد أي معايير (أي عدم تقديرها و/أو عدم تصنيفها) وأسباب التركيز على معايير محدّدة.

213- ويشمل الدليل مجموعة من الأسئلة لمساعدة المقيّمين على تكوين أحكامهم النهائية. ويجب على وجه الخصوص أن يشمل كل تقييم من تقييمات أداء المشروعات تحليلاً لمجموعة من الأسئلة الأساسية لكل معيار، ويمكن الرجوع إليها في الفصل الثالث. وسوف تستخدم نتيجة التحليل كأساس لتصنيف أداء المشروع في كل معيار. وسوف يكفل ذلك الاتساق والقابلية للمقارنة في كل التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل وكذلك التمكين من تجميع التصنيفات في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق والتقييمات الأخرى. وعلاوة على ذلك، يمكن للمقيّمين استخدام أسئلة تقييم إضافية لزيادة تعزيز الأساس التحليلي للتقييم، خاصة من أجل استخلاص الدروس المستفادة (انظر الأمثلة في المعلق الثاني).

214- وسوف يقدّر تقييم أداء المشروع جودة تقرير إنجاز المشروع على أساس أربعة معايير مترابطة: (1) النطاق (مثلاً ما إذا كان تقرير إنجاز المشروع قد التزم بالمبادئ التوجيهية للصندوق بشأن تقارير إنجاز المشروعات)؛ (2) الجودة (من حيث البيانات والأساليب والعمليات التشاركية المتبعة)؛ (3) إدراج الدروس المتعلقة بالتصميم والتنفيذ؛ (4) النزاهة (من حيث الموضوعية في السرد وما إذا كان قد تم تسليط الضوء على النتائج الإيجابية والسلبية على السواء). وسوف يصنّف كل معيار من هذه المعايير، وسيحدّد أيضاً مكتب التقييم المستقل تصنيفاً مجمّعاً لجودة تقرير إنجاز المشروع.

215- **التصنيفات.** كما جاء أعلاه، ستُسنّد تقارير أداء المشروعات درجة لكل معيار من معايير التقييم المشمولة، وذلك على أساس المقياس المؤلف من 6 نقاط الذي يستخدمه مكتب التقييم المستقل (حيث 6 هي أعلى درجة و1 أقل درجة). وستحدّد درجات لجميع المعايير، كلّ على حدة.

216- وحالما تصدر الحكومات تقارير إنجاز المشروعات وتقدّم بناءً على ذلك إلى الصندوق، ستحدّد دائرة إدارة البرامج تصنيفات (تقديراً ذاتياً) لكل معيار من معايير التقييم المشمولة. ولأغراض المساءلة، ينبغي أن تُدرج تصنيفات دائرة إدارة البرامج، والتصنيفات المستقلة لعملية التحقق من تقرير إنجاز المشروع، والتصنيف الجديد لتقييم أداء المشروع الذي يحدده مكتب التقييم المستقل، في جدول في ملحق يخصص لهذا الغرض في نهاية تقرير تقييم أداء المشروع. وتُعرض أيضاً الفروق بين تصنيفات تقرير إنجاز المشروع وتصنيفات تقييم أداء المشروع تبعاً لكل معيار على حدة، إلى جانب متوسط الفرق (أو الانفصال) بين تصنيف دائرة إدارة البرامج والتصنيف الجديد لتقييم أداء المشروع. وحسبما وحيثما يكون هناك انفصال بين تصنيف دائرة إدارة البرامج وتصنيف مكتب التقييم المستقل، ينبغي أن يحدّد تقييم أداء المشروع بوضوح العوامل التي تفسر اختلاف الحكم التقييمي.

217- وتتسم تصنيفات التقييمات المستقلة بأهميتها لأنها ستستخدم كأساس لتقدير الأداء، وذلك مثلاً في التقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، والتقارير التوليفية والتقرير السنوي عن نتائج وأثر

عمليات الصندوق. وفي هذا الصدد، من المهم الإشارة إلى أن مكتب التقييم المستقل سيعتبر تصنيفات تقييم أداء المشروع (وليس تصنيفات التحقق من تقرير إنجاز المشروع) تصنيفات نهائية للمشروع الذي يدعمه الصندوق نظراً لأن تقييمات أداء المشروعات تستفيد من العمل داخل البلد وتستند إلى تحليل مفصّل للبيانات والمعلومات. وسوف تستخدم إدارة الصندوق أيضاً تصنيفات مكتب التقييم المستقل للإبلاغ عن المعايير والمؤشرات المختارة في إطار قياس النتائج المؤسسية وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

218- وكقاعدة عامة، سيمارس المقيّم حُسن التقدير في إسناد التصنيفات ودعم حججه بكل المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها أثناء عملية التقييم. ومن المهم ملاحظة أنه يمكن أن تنشأ ظروف لا يتمكّن فيها مكتب التقييم المستقل من تحديد تصنيف لمعايير محدّدة من معايير التقييم نظراً لقلّة المعلومات والبيانات المتاحة لإجراء تقدير تقييمي مستقل سليم. ويمكن أن ينطبق ذلك حتى في الظروف التي يتضمن فيها تقرير إنجاز المشروع تصنيفاً لمعايير التقييم المعنية. وفي تلك الحالات، يعيّن المقيّمون درجة "غير منطبق" وينبغي أن يشرح تقييم أداء المشروع بوضوح أسباب تحديد تلك الدرجة.

جيم - العملية

219- وفقاً لاتفاقية التمويل المبرمة بين الصندوق والحكومات المتلقية، تقدّم تقارير إنجاز المشروعات إلى الصندوق في غضون ستة أشهر من إنجاز المشروع⁶⁰. ويتم في العادة إجراء تقييمات أداء المشروعات بعد ما يتراوح بين سنة وثلاث سنوات من إنجاز المشروع. وفي حين أن تلك الأطر الزمنية يمكن أن تفرض بعض التحديات في تتبع موظفي المشروع السابقين ومصادر المعلومات الرئيسية الأخرى فإنها تتيح فرصة لتكوين صورة أفضل عن آثار العملية واستدامتها.

220- وسوف تستغرق تقييمات أداء المشروعات كحد أقصى ستة أشهر من بدايتها حتى نهايتها. ويشمل ذلك من جملة أمور، منها الأعمال التحضيرية، والبعثة الميدانية، والتحليل، وكتابة التقرير، والاستعراض الداخلي في مكتب التقييم المستقل، وتعليقات الإدارة والحكومة، وإعداد رد إدارة الصندوق على التقرير النهائي، والنشر والتعميم.

221- تسترشد عملية تقييم أداء المشروع بالمبادئ التوجيهية لعملية التقييم. وحالما يُبلغ مكتب التقييم المستقل الحكومة المعنية ودائرة إدارة البرامج باعتزامه إجراء تقييم لأداء مشروع ما، ستسير العملية وفق المراحل الرئيسية الست المبينة أدناه.

المرحلة 1: التحضير

222- يقوم مكتب التقييم المستقل في بداية العملية بإبلاغ دائرة البرامج والحكومة رسمياً بأنه سيجري تقييماً لأداء المشروع، ويحدّد الأهداف الرئيسية والعملية والإطار الزمني المؤقت للتقييم. ومن المهم أن يراعى في الإطار الزمني الوقت الذي يتاح فيه مدير البرنامج القطري الذي لا بد أن يشارك شخصياً في الاجتماع الاختتامي لتقييم أداء المشروع في البلد المعني في نهاية الأعمال الميدانية التي يجريها مكتب التقييم

⁶⁰ لا تشمل تقارير إنجاز المشروعات المقدمة من الحكومات إلى الصندوق أي تصنيفات.

المستقل. ويساعد مدير البرنامج القطري والمكتب القطري التابع للصندوق (عند الاقتضاء) مكتب التقييم المستقل عن طريق توفير بيانات الاتصال الخاصة بالمسؤولين الحكوميين الرئيسيين.

223- وسوف يستخدم كبير المقيمين تقرير التحقق من تقرير إنجاز المشروع كنقطة انطلاق نحو تحديد القضايا التي في حاجة إلى مزيد من الاستقصاء وإعداد مسودة وثيقة النهج لتقييم أداء المشروع باستخدام القالب النموذجي المستخدم في مكتب التقييم المستقل. ويتخذ تقييم أداء المشروع شكل تقييم مستند إلى أهداف، ويُطبق جميع معايير التقييم المعتمدة من مكتب التقييم المستقل (انظر الفصل الثالث). ومن الحاسم إعداد وثيقة النهج لأنها تتيح فرصة لتكييف تقييم أداء المشروع تبعاً للظروف الخاصة بالبلد والمشروع. وسوف تراجع وثيقة النهج أولاً من جانب الرئيس المباشر لكبير المقيمين. وحالما تضاف تعليقاته، تُعرض وثيقة النهج المنقّحة على نائب مدير مكتب التقييم المستقل لمراجعتها وللتعليق عليها.

224- وبعد إدراج تعليقات نائب مدير مكتب التقييم المستقل، تُعرض مسودة وثيقة النهج المنقّحة على دائرة إدارة البرامج والحكومة المعنية لاستعراضها والتعليق عليها وفقاً للبروتوكول المحدد للاتصال. وتترك لدائرة إدارة البرامج وللحكومة مهلة عشرة أيام عمل لتقديم تعليقاتها. ويراجع مكتب التقييم المستقل بعد ذلك وثيقة النهج التي ستعتبر نهائية.

225- ويتصل بعد ذلك كبير المقيمين بدائرة إدارة البرامج والسلطات الحكومية لإعداد جدول زمني للبعثة. ويبلغ مكتب التقييم المستقل المكتب القطري المعني التابع للصندوق بإجراء التقييم ويتصل مباشرة بالسلطات الحكومية المعنية للاتفاق على الاجتماعات ووضع برنامج للزيارة الميدانية. ويكون كبير المقيمين على اتصال وثيق مع مدير البرنامج القطري المعني والمكتب القطري التابع للصندوق؛ غير أن جميع المراسلات مع الحكومة بشأن تقييم أداء المشروع ترسل مباشرة من مكتب التقييم المستقل.

226- وبينما يمكن لمدير البرنامج القطري والمكتب القطري التابع للصندوق تقديم اقتراحات بشأن برنامج الاجتماعات، ينبغي ألا يطلب منهما إعداد برنامج الاجتماعات أو تحديد الزيارات الميدانية التي ستجريها بعثة تقييم أداء المشروع لأن المسؤول عن ذلك هو مكتب التقييم المستقل. والتحضير لبعثة تقييم أداء المشروع بصورة جيدة أساسي ويمكن أن يتطلب مقابلات هاتفية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين قبل البعثة وتحديد موظفي المشروع السابقين والشركاء.

227- وإذا عُيِّن خبير استشاري لدعم كبير مقيمي مكتب التقييم المستقل، ينبغي تنظيم جلسات إحاطة في المقر الرئيسي للصندوق، إن أمكن. ويشمل ذلك عقد اجتماع (اجتماعات) مع مدير مكتب التقييم المستقل ونائب مديره، ومع مدير الشعبة الإقليمية ومدير البرنامج القطري، وموظفي الصندوق الآخرين المعنيين (مثل المستشارين التقنيين في شعبة السياسات والمشورة التقنية).

المرحلة 2: الاستعراض المكتبي

228- تلي هذه المرحلة مرحلة التحضير لمسودة وثيقة النهج. ويثري الاستعراض المكتبي العمل اللاحق الذي يحدد قائمة من القضايا والأسئلة التي تخضع لمزيد من التحليل أثناء البعثة الميدانية، بالإضافة إلى توفر البيانات وأي فجوات في المعلومات التي يجب ملؤها من قبل التقييم.

المرحلة 3: البعثة الميدانية وجمع المعلومات

229- ستستغرق البعثة الميدانية الخاصة بتقييم أداء المشروع ما يتراوح بين سبعة وعشرة أيام في البلد، بما يشمل اجتماعات في العاصمة وفي منطقة المشروع لجمع البيانات الأساسية من خلال التقنيات النوعية والكمية. ومن المهم أن يُعقد اجتماع في بداية الأعمال الميدانية مع النظير الحكومي الرئيسي في العاصمة. ويجب بالمثل عقد اجتماع اختتامي مع النظير الحكومي والسلطات المعنية الأخرى في نهاية البعثة. ويشارك كبير مقيمي مكتب التقييم المستقل في الاجتماع الاختتامي إلى جانب مدير البرنامج القطري وموظفي المكتب القطري التابع للصندوق. والهدف من الاجتماع الاختتامي هو تقاسم الاستنتاجات الناشئة عن تقييم أداء المشروع وتقديم إحاطة بشأن الخطوات المقبلة. ولا تُعد مذكرة، ولكن مكتب التقييم المستقل يقدم عرضاً بتقنية PowerPoint يلخص فيه استنتاجات المنبثقة عن البعثة الميدانية.

المرحلة 4: التحليل

230- حالما تنتهج البعثة الميدانية، يُحلل كبير المقيمين بالاشتراك مع الخبير الاستشاري (الخبراء الاستشاريين) البيانات والمعلومات التي جُمعت من الميدان والتعليقات المقدمة من مصادر المعلومات الرئيسية على المستوى القطري، بما يشمل المستفيدين. وهذه المرحلة الحاسمة تستند إلى التثليل. ويصدر مكتب التقييم المستقل أحكامه التقييمية على أساس الأدلة التي تجمع طوال العملية، بما في ذلك استعراض وثائق المشروع الأساسية.

المرحلة 5: تحضير مسودة التقرير النهائي وعملية الاستعراض

231- وبعد التحليل، يُعد تقرير تقييم أداء المشروع تحت المسؤولية العامة لكبير مقيمي مكتب التقييم المستقل. وسوف يتلقى كبير المقيمين مدخلات خطية من الخبير الاستشاري (الخبراء الاستشاريين) تتعلق بمجالات مختارة من التقرير الرئيسي، تبعاً لتخصص الخبير الاستشاري (الخبراء الاستشاريين). وفيما يتعلق بعمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات وكل منتجات مكتب التقييم المستقل، تقع على كبير مقيمي مكتب التقييم المستقل المسؤولية الكاملة عن إعداد التقرير النهائي ومحتوياته. ويبين الإطار 4 جدول المحتويات الإرشادي الخاص بتقييم أداء المشروع.

232- تستخدم في تقييمات أداء المشروعات نفس الاستعراضات الداخلية المستخدمة في عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات. انظر الفصل السابق.

233- بعد إدماج تعليقات مكتب التقييم المستقل على النحو الواجب، تُرسل المسودة إلى دائرة إدارة البرامج والحكومة لمراجعتها والتعليق عليها على النحو المبين في المبادئ التوجيهية لعملية التقييم. وينبغي أن تُبرز التعليقات ما يلي: (1) عدم دقة الوقائع؛ (2) مجالات الاختلاف في الرأي، مع تقديم الأدلة المؤيدة التي يمكن أن تساعد على وضع تقرير التقييم في صيغته النهائية. وإذا لم تقدّم التعليقات بحلول الموعد النهائي المحدد، يرسل مكتب التقييم المستقل رسالة إلى دائرة إدارة البرامج والحكومة ويمنحها تمديدًا لمدة خمسة أيام عمل لإرسال تعليقاتهما. ويتم إبلاغهما في هذه الرسالة بأنه في حال عدم إرسال تعليقاتهما بحلول الموعد النهائي، سيعتبر مكتب التقييم المستقل التقرير نهائياً وسيمضي في نشره وتعميمه.

المرحلة 6: وضع اللمسات النهائية والنشر والمتابعة

234- بمجرد استلام تعليقات دائرة البرامج والحكومة، يضع كبير المقيمين مسودة التقرير في شكلها النهائي. ويُعد سجل المتابعة في غضون خمسة أيام عمل. ويراجع الرئيس المباشر للمقيم سجل المتابعة والصيغة النهائية. ويراجع نائب مدير مكتب التقييم المستقل النسخة المنقحة من تقرير تقييم أداء المشروع في حال إدخال أي تغييرات على التصنيفات مقارنة بمسودة التقرير النهائي. وبعد إدراج التعليقات الإضافية التي يبدئها نائب المدير، يعتبر تقرير تقييم أداء المشروع المنقح نهائياً ويحال إلى دائرة إدارة البرامج وإلى الحكومة للعلم، إلى جانب سجل المتابعة، وفقاً لبروتوكول مكتب التقييم المستقل للاتصال. ويمكن تنظيم حدث للتعلم داخل الصندوق في هذه المرحلة لتقاسم ومناقشة الاستنتاجات وآثارها المحتملة على المساعدة المقبلة في نفس البلد أو في المجال المواضيعي. ويجوز بصورة استثنائية، وحسب ما تسمح به الموارد، تنظيم حدث للتعلم على المستوى القطري.

235- ولا يُبرم أي اتفاق عند نقطة الإنجاز في تقييم أداء المشروع. غير أن إدارة الصندوق ستُعد ردّاً خطياً من الإدارة على تقرير تقييم أداء المشروع، ويُدرج الرد في التقرير النهائي عند نشره من جانب مكتب التقييم المستقل. وفي الظروف المعتادة، ينبغي أن يتضمن رد الإدارة آراء إدارة الصندوق بشأن الاستنتاجات الرئيسية والموافقة أو غيرها بشأن التوصيات، وتقديراً عاماً لعملية التقييم. وعلاوة على ذلك، تشير إدارة الصندوق في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة إلى وضع تنفيذ ومتابعة توصيات تقييم أداء المشروع المعروضة على الصندوق (دون الإشارة إلى التوصيات الموجهة إلى الحكومة) مثلما في حالة التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

236- وبمجرد الانتهاء من إعداد تقرير تقييم المشروع، يُنسّق التقرير ويُعرض على وحدة اتصالات التقييم التابعة لمكتب التقييم المستقل لضمان جودته التحريرية ونشره في الموقع الإلكتروني وتعميمه (انظر الفصل العاشر).

دال - التقارير

237- ينبغي أن يكون تقرير تقييم أداء المشروع موجزاً (بحد أقصى 30 صفحة، غير شاملة الملاحق) وينبغي أن يشمل مواد وصفية وتحليلية وتقييمية. ويبين الإطار 4 صفحة محتويات إرشادية لتقرير تقييم أداء المشروع.

238- تكتب تقارير تقييم أداء المشروعات باللغة الرسمية للصندوق (العربية أو الإنكليزية أو الفرنسية أو الإسبانية) المستخدمة في البلد المتلقي. ويترجم الموجز التنفيذي إلى اللغة الإنكليزية إذا كانت اللغة المستخدمة في تقدير أداء المشروع هي اللغة العربية أو الفرنسية أو الإسبانية. ويُدرج الموجز التنفيذي ورد إدارة الصندوق باللغة الأصلية واللغة الإنكليزية في التقرير النهائي.

الإطار 4 مثال لصفحة محتويات تقارير تقييم أداء المشروعات

موجز تنفيذي
رد إدارة الصندوق
أولاً - أهداف التقييم ومنهجيته وعمليته
ثانياً - المشروع
ألف - سياق المشروع
باء - تنفيذ المشروع
ثالثاً - استنتاجات التقييم الرئيسية
ألف - الأثر على الفقر الريفي
باء - المعايير الأساسية
جيم - معايير الأداء الأخرى
دال - الإنجاز الكلي للمشروع
هاء - أداء الشركاء
واو - تقدير جودة تقرير إنجاز المشروع
رابعاً - الاستنتاجات والتوصيات
ألف - الاستنتاجات
باء - التوصيات
خامساً - الملاحق (بما فيها جدول تصنيفات دائرة البرامج وتقييم أداء المشروع)

سادساً - تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية

ألف - الخلفية

239- يصف هذا الفصل الخطوط العريضة لمنهجية مكتب التقييم المستقل في الصندوق لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، والمسماة سابقاً بتقييمات البرامج القطرية. ويظهر هذا التغيير في الاسم أن النطاق العام والمصطلحات قد تم مواءمتهما مع معايير الممارسات الجيدة للتقييمات القطرية، كما تم اعتمادها من قبل فريق التعاون في مجال التقييم. ونظراً إلى أن المشروعات الاستثمارية هي إحدى اللبانات الأساسية الرئيسية للبرامج القطرية المدعومة من الصندوق، ينبغي قراءة هذا الفصل بالاقتران مع الفصلين الرابع والخامس، المكرسين لمنهجية تقييمات المشروعات، بالإضافة إلى الفصول الأولى إلى الثالث، المكرسة للأسس المنهجية. ويتوقع من تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، التي تجرى عادة قبل إعداد الصندوق والحكومة المعنية لبرنامج جديد للفرص الاستراتيجية القطرية مستند إلى النتائج،⁶¹ أن توفر تقديراً شاملاً

⁶¹ وفقاً لقرار المجلس التنفيذي، إذا أجرى مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقييماً للاستراتيجيات والبرامج القطرية فيجب إدراج الاتفاق عند نقطة الإنجاز الخاص به كملحق لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المعروض على المجلس للنظر فيه. وهذا يسمح للمجلس بتقدير ما إذا كانت نتائج وتوصيات تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية قد أدرجت بشكل كاف في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وبالإضافة إلى ذلك، عندما يعرض برنامج للفرص الاستراتيجية القطرية على المجلس التنفيذي في حين تم إجراء تقييم للاستراتيجيات

لأداء الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري الممول من الصندوق. ويشمل ذلك العمليات الإقراضية، والأنشطة غير الإقراضية، وعمليات إدارة البرنامج القطري وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الممولة من الصندوق في بلد ما. كما يقصد من تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية توفير التوجيه لإعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستقبلية.

240- وتأخذ المنهجية المقترحة في الاعتبار خبرة مكتب التقييم المستقل في الصندوق في تصميم وتنفيذ تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية.⁶² وهي تبني أيضا على خبرات المنظمات الإنمائية الثنائية ومتعددة الأطراف الأخرى،⁶³ إضافة إلى آخر الأفكار في مجتمع الممارسين الدوليين حول التقييم الإنمائي.⁶⁴

241- تبني منهجية تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية على التعاريف الواردة في المبادئ التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج التي اعتمدها المجلس في سبتمبر/أيلول 2006.⁶⁵ وبما أن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية هي وثائق ذات ملكية مشتركة بين الصندوق والحكومة، فإن تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية تتصدى للمساءلة المتميزة لكل منهما والتزاماتها المتبادلة في تصميم وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وهي لذا أداة هامة للمساءلة المشتركة.

242- **التعريف.** تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية هو تقييم لنتائج الشراكة بين الصندوق والحكومة المعنية من أجل الحد من الفقر الريفي وتعزيز التحول الريفي.⁶⁶

243- **الغرض.** تولّد تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية تقديرا عاما للشراكة بين الصندوق والحكومة المعنية من أجل الحد من الفقر الريفي. لذا فإن تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية تجرى لأغراض المساءلة والتعلم على حد سواء، ولتعزيز الفعالية الإنمائية للصندوق.

244- **الاختيار والتوقيت.** يتم إيلاء عناية خاصة لاختيار البلدان التي تجرى لها تقييمات للاستراتيجيات والبرامج القطرية. ومن أجل ضمان الشفافية الكاملة، تختار تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية وفقا لإطار

والبرامج القطرية قبل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية ذلك، سيقدم مكتب التقييم المستقل في الصندوق أيضا تقييما للاستراتيجيات والبرامج القطرية إلى المجلس التنفيذي.

⁶² أجرى مكتب التقييم المستقل في الصندوق أول تقييم حافظة قطرية له في 1992، والذي ركز على نتائج المشروعات والبرامج الممولة من الصندوق. واستحدثت تقييمات البرامج القطرية في منتصف 1999 وأعطيت صلاحية أوسع لتقدير نتائج كل من المشروعات والبرامج الممولة من الصندوق، والأنشطة غير الإقراضية، وإن كان بدرجة أقل تفصيلا.

⁶³ على سبيل المثال، المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير تقييمات برامج المساعدة القطرية لمصرف التنمية الأفريقي (فبراير/شباط 2006)، ومنهجية المساعدة القطرية للبنك الدولي (2004)، ومعايير الممارسات الجيدة لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية التابع للمصرف الإنمائي المتعدد الأطراف (يونيو/حزيران 2008).

⁶⁴ تشدد معايير الممارسات الجيدة لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية التابعة لفريق التعاون في مجال التقييم على خمس فوائد قوية لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، حيث أن بإمكانها: (1) تحديد وتقدير القضايا والمشاكل العامة وطويلة الأجل بشكل أفضل من أشكال التقييم الأخرى؛ (2) توفير معلومات قيمة حول عملية الاستراتيجية القطرية، فيما إذا كان اختيار المشروع مستندا إلى الجدارة، وأثر أشكال المساعدة غير المشمولة بالمشروع، وجمع نتائج الأنشطة عبر جميع القطاعات، وتوفير مدخلات للاستراتيجيات القطرية اللاحقة وتعزيزها؛ (3) تحديد نقاط ضعف تنفيذ المشروع والبرنامج الشامل، والمصاعب المؤسسية، وقيود استغلال القدرات، وقبول المقترض للشروط والتزامه بها وامتثاله لها، وأثر وكالات المعونة والعوامل الخارجية الأخرى؛ (4) توفير إطار لتصنيف الأداء الشامل في تحقيق الغايات والأهداف الإنمائية، وتحسين تقدير قضايا الأثر والاستدامة لفعالية المعونة على المدى الطويل؛ (5) توفير أداة قيمة لتحسين تنسيق المعونة بين المؤسسات والوكالات الثنائية، ومن أجل هدف المشاركة الأوسع المتمثل في زيادة دور الحكومات الوطنية والمحلية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص في العملية الإنمائية.

⁶⁵ الوثيقة EB 2006/88/R.4، التي وافق عليها المجلس في دورته الثامنة والثمانين في سبتمبر/أيلول 2006.

⁶⁶ في حين أن شركاء آخرين مثل المنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني يتدخلون أيضا، إلا أن اتفاقية التعاون الشامل مبرمة بين الصندوق والحكومة.

الانتقائية (انظر الملحق الخامس). وعند القيام بالاختيار، تؤخذ في الاعتبار عوامل مثل الارتباط ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والتغطية الإقليمية والقطرية لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وحجم الحافطة فيما يتعلق بمجموع الاستثمارات وعدد العمليات، وتصنيفات منح إطار القدرة على تحمل الديون، وشروط الإقراض.

245- فيما يتعلق بالتوقيت، تجرى تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية عادة قبل إعداد الصندوق والحكومة المعنية لبرنامج جديد للفرص الاستراتيجية القطرية مستند إلى النتائج، ولكن ينبغي أخذ ميزانية البلد وعملياته السياسية أيضاً في الاعتبار. كما يتم توقيت تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية بحيث تُمكن الحكومة من الاستئارة بالنتائج عند اتخاذها قرارات بشأن المساعدة الخارجية. ويمكن إجراء تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية أيضاً في حالات لا يتوفر فيها برنامج سابق للفرص الاستراتيجية القطرية أو لا يتوقع وضع برنامج للفرص الاستراتيجية القطرية في المستقبل.

باء - الأهداف والنطاق والنهج

246- الأهداف: للتقييمات الاستراتيجية والبرامج القطرية هدفان رئيسيان هما: (1) تقدير نتائج وأداء الاستراتيجيات والبرامج الممولة من الصندوق؛ (2) توليد نتائج وتوصيات للشراكات المستقبلية بين الصندوق والحكومات المعنية من أجل تعزيز الفعالية الإنمائية والقضاء على الفقر الريفي.

247- النطاق: ستغطي تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية كامل مجموعة الدعم الذي يقدمه الصندوق للبلد، بما في ذلك الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية (إدارة المعرفة، وبناء الشراكات، وحوار السياسات)، بما في ذلك المنح، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والمساعدة التقنية المستردة التكاليف، بالإضافة إلى عمليات إدارة البرنامج القطري وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسيتم تكريس انتباه محدد لتقدير الأبعاد الاستراتيجية لشراكة الصندوق والحكومة في تعزيز التحول الريفي.

248- ستغطي تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية عموماً فترة عشر سنوات من انخراط الصندوق في البلد المعني، وستشمل تقديراً لجميع العمليات والأنشطة الأخرى المغلقة (مثل الأنشطة غير الإقراضية) خلال الفترة. إلا أنه ينبغي إعادة النظر في الإطار الزمني هذا في حال تم إجراء تقييم سابق للاستراتيجيات والبرامج القطرية (أو تقييم البرنامج القطري، كما كان معروفاً في السابق) من قبل مكتب التقييم المستقل في نفس البلد. وفي تلك الحالات، ستغطي فترة التقييم جميع الأنشطة التالية لإنجاز تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية/تقييم البرنامج القطري السابق، بما في ذلك العمليات التي كانت جارية في ذلك الوقت. وعلى كل حال، سيتم تحديد الفترة الدقيقة لتغطية تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية، والأنشطة التي سيتم تقييمها عند إعداد وثيقة نهج التقييم.

249- تركز تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية بصورة وثيقة على تقييم أداء البرنامج بشراكة بين الصندوق والحكومة، بدلاً من الجهود العامة في مجالي الزراعة والتنمية الريفية للبلد المقترض عموماً. وفي حين أن المشروعات الممولة من الصندوق لا تمثل سوى جزءاً، وإن كان مهماً، من تدابير الحكومة في القطاع، من الضروري فهم تلك الأخيرة لتقدير مساهمة الشراكة بين الصندوق والحكومة في الفعالية الإنمائية في القطاع.

250- النهج: إن نهج مكتب التقييم المستقل في الصندوق بالنسبة لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية متسق بشكل عام مع المبادئ الأساسية الواردة في أحدث معايير الممارسات الجيدة الخاصة بتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية (انظر وثيقة فريق التعاون في مجال التقييم، عام 2008) ومع التوجيه الأوسع الوارد في هذا الدليل.

251- إن وحدة التحليل الرئيسية لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية هي الاستراتيجية والبرنامج القطريين. وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية مصممة لتقييم ما تم تحقيقه في بلد معين، وأيضاً لدعم تحسين العمليات الاستشرافية والتوجيه الاستراتيجي للشراكة المستقبلية. ووفقاً على الظروف، يمكن لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية أيضاً أن تكشف عن قضايا ذات اهتمام أوسع قد يكون لها مضامين أبعد من البرنامج القطري الإفرادي الذي يجري تقييمه.

252- لذا فإن تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية سيكون لها تركيز استراتيجي يبني على تقدير الأنشطة الإقرائية وغير الإقرائية. وعلى وجه التحديد، ومع الاعتراف بأن مساعدة الصندوق تمثل جزءاً صغيراً فقط من تدابير الحكومة في القطاع الزراعي، ستحلل تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية القضايا الأعم المتصلة بشراكة الصندوق والحكومة، مثل ميزة الصندوق الاستراتيجية في البلد فيما يتعلق بالأولويات الحكومية وعمل الشركاء الإنمائيين الآخرين، ودوره في تعزيز التحول المؤسسي والسياساتي من أجل أثر أفضل، فضلاً عن التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي (عند الاقتضاء)، والجهود المبذولة من أجل نهج توسيع النطاق الابتكارية لتحقيق تنمية مستدامة وشاملة لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.

جيم - المنهجية

253- اتباعاً لما أخذ يصبح بسرعة ممارسة جيدة بين الأقران، سيطبق مكتب التقييم المستقل في الصندوق مبادئ التقييم المستندة إلى نظرية (انظر الفصل الثاني) وترسيخ تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية في تحليل سياقي قوي لضمان معالجتها للمساهمة في نتائج التنمية وقضايا الإسناد إلى الحد الممكن. وهذا يعني أن الخطوة الأولى في التقييم هي استعراض التسلسل المنطقي الذي تستند إليه شراكة الصندوق مع البلد خلال الفترة قيد الاستعراض، وتحديد الفرضية والافتراضات الأساسية.

254- إن تركيز الصندوق المتزايد على النتائج قد أدى إلى استحداث برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج (منذ عام 2006)، مع المزيد من النتائج، والمعلومات، والتركيز على خطوط الأساس، والمؤشرات، والقياس الكمي، بالإضافة إلى الإبلاغ السنوي.⁶⁷ ولبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج الجديدة إطار لإدارة النتائج يحتفظ بهيكل منطقي للبرنامج القطري في حين يسمح للأهداف الاستراتيجية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية بمواءمة الاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر وجدول أعمال الصندوق لحوار السياسات. وفي حين أنه لا يشكل نظرية كاملة للتغيير، إلا إنه يقدم عناصر أساسية تسمح لمكتب التقييم المستقل في الصندوق باستعراض التسلسل المنطقي وتحديد الافتراضات الرئيسية.

⁶⁷ من المتوقع أيضاً أن يكون إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج مرتبطاً بإطار نتائج المشروعات الإفرادية التي سيتم الإبلاغ عنها من خلال نظام إدارة النتائج والأثر.

255- ومن الخصائص الأخرى لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج التي تستحق تسليط الضوء عليها الملكية المشتركة، التي يترتب عليها مشاركة أكبر من قبل أصحاب المصلحة القطريين في تصميم وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وهذا يعني أن الصندوق يشدد بشكل أكبر الآن على عملية التشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، والتنسيق والمواءمة مع السياسات القطرية للحد من الفقر، وأنشطة الجهات المانحة الأخرى (بما في ذلك التنسيق مع إصلاحات الأمم المتحدة)، وملكية كل من الحكومة والصندوق لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، مما يستدعي نهج تقييم قادرة على التعامل مع مسألة الإسناد والمساهمة.

256- نظرياً، قد يكون أدق مقياس لمساهمة الصندوق عقد مقارنة بين الوضع السائد مع وبدون مساعدته. وعملياً، من الصعب استمداد والدفاع عن مثل تلك الحالات الافتراضية لبرنامج قطري ككل. إلا أنه قد يكون من الممكن استنتاج حالات افتراضية معقولة لمشروعات محددة، وعلى وجه الخصوص عندما تكون تقييمات الأثر الرسمية قد أجريت قبل تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية.

257- إن الإسناد الرسمي (أي فصل دور الصندوق عن أدوار اللاعبين الداخليين والخارجيين الآخرين) أمر صعب للغاية في تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية بسبب تعددية العوامل التي تؤثر على نواتج وآثار التنمية على المستوى القطري. لذا فإن تقدير النتائج سوف يركز على تحديد ما إذا كان الصندوق قد قدم مساهمة معقولة وذات مغزى لنتائج أو نواتج رئيسية، وتحديد المحركات الرئيسية للنواتج. ويوفر الملحق السادس مراجع مقترحة للمساعدة في التعامل مع مسألة الإسناد والمساهمة ونظرية التغيير.

الهيكل

258- يرد في الإطار 5 جدول محتويات إرشادي للتقرير الرئيسي لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية.

موجز تنفيذي

الاتفاق عند نقطة الإنجاز

تقرير التقييم الرئيسي

أولاً - المقدمة، موجز أهداف التقييم، المنهجية والعمليات

ثانياً - معلومات أساسية عن البلد والبرامج والعمليات التي يدعمها الصندوق

ألف - الخلفية القطرية

باء - استراتيجية الصندوق وعملياته لفترة تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية

ثالثاً - أداء الاستراتيجية والبرنامج القطريين

ألف - الحافظة الإقراضية

باء - الأنشطة غير الإقراضية

جيم - أداء الشركاء في إدارة البرنامج

دال - توليفة أداء استراتيجية البرنامج القطري

رابعاً - الاستنتاجات (بما في ذلك وصف سردي) والتوصيات

خامساً - الملاحق

259- سيكون الفصل الأول من تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية بمثابة مقدمة. وسوف يحدد الإطار العريض للخصائص الرئيسية لعمليات الصندوق في البلد (مثل العدد الإجمالي للقروض المعتمدة، والمبالغ، والتكاليف الإجمالية، والتمويل النظير للحكومة والتمويل المشترك الخارجي، والمنح). وسوف يعرض أهداف، ومنهجية، وعمليات تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية فضلاً عن نطاقه (أي الإطار الزمني، وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والعمليات قيد النظر). وسوف يسلط الضوء على الوسائل الرئيسية لجمع البيانات، بما في ذلك مواد التقييم الذاتي الرئيسية المتاحة، والحدود والقيود البارزة المتعلقة بالبيانات أو التحليل. وينبغي أن يكون الطول المقترح حوالي ثلاث صفحات. وكما في الماضي، ستعرض النقاط الرئيسية ضمن إطار في نهاية كل فصل.

260- سيتضمن الفصل الثاني قسمين رئيسيين (الخلفية القطرية وملخصاً لاستراتيجية وعمليات الصندوق التي ينظر فيها التقييم). والأساس المنطقي لجمع هذه الأقسام في فصل واحد هو الإبقاء على معلومات الخلفية القطرية أكثر إيجازاً ومتصلة مباشرة باستراتيجية الصندوق والعمليات التي يدعمها.

261- سيتم الإبقاء على قسم الخلفية القطرية قصيراً (ليس أكثر من خمس صفحات كمؤشر). وسوف يتضمن ما يلي: (1) استعراض توليفي للمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للبلد، وخصوصاً تلك التي تشير إلى الفقر الريفي والتنمية، يتبعه استعراض قصير لقضايا الزراعة والتنمية الريفية الرئيسية ذات الصلة المباشرة باستراتيجية الصندوق وعملياته؛ (2) استعراض للسياسات والاستراتيجيات القطرية الرئيسية ذات الأهمية لبرنامج الصندوق ضمن الإطار الزمني للتقييم، وحجم التعاون الدولي في الزراعة، وعرض عام لأنشطة

الشركاء الدوليين الرئيسيين الذين يعملون في قطاع الزراعة في البلد. وإذا كانت البلد تلعب دورا مهما في التعاون بين بلدان الجنوب أو التعاون الثلاثي، فسوف يتم وصف ذلك باختصار. وأخيرا، يجب إدراج قسم عن النتائج والدروس المستفادة من تقييمات الشركاء الإنمائيين الرئيسيين الآخرين العاملين في القطاع الزراعي للبلد، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقرها في روما.

262- ويمكن لهذا الفصل من التقرير أن يستتير بعدة مصادر للبيانات: في عام 2013، وضع مكتب التقييم المستقل في الصندوق مجموعة مصادر للبيانات المتعلقة بالسياق القطري متاحة على شبكة "إنترنت" الخاصة بالصندوق ومكتب التقييم المستقل في الصندوق.⁶⁸

263- سيركز القسم المتعلق باستراتيجية الصندوق والعمليات الممولة منه على الإطار الزمني لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية. ويمكن توفير منظور تاريخي مختصر لتهيئة السياق. ويمكن تقديم عرض مختصر أيضا للنتائج الناجمة عن تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية السابقة أو التقييمات الرئيسية التي كان لها صلة بالاستراتيجية أو العمليات. كما يمكن توفير وصف موجز للعمليات الرئيسية التي يغطيها تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية في هذا القسم أو في ملحق بالتقرير الرئيسي، حسب عددها. وسيكون هذا القسم مؤلفا كما هو معهود من أربع أو خمس صفحات. وكما في السابق، ستعرض النقاط الرئيسية في نهاية الفصل الثاني.

264- يعرض الفصل الثالث التحليل الرئيسي للتقييم. وتركيز تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية هو على النتائج التي تم تحقيقها على مستوى الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري. وسيكون طول هذا الفصل بشكل تجريبي ما بين 25 و 30 صفحة. وترد أسئلة التقييم التي سيعالجها تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية في الإطار 6. ولكن للإجابة على هذه الأسئلة ينبغي لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية أن تجري بصورة نمطية تقديرات استدلالية (متجهة من القاعدة إلى القمة)، وتقديرات استنباطية (من الأعلى إلى الأسفل)، وتقديرات المساهمة وذلك لجمع الأدلة فيما يتعلق بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ولاختبار اتساق نتائج التقييم.

الإطار 6

أسئلة التقييم العامة لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية

- هل كانت استراتيجية البرنامج القطري ناجحة؟
- هل تم استخدام النُهج والتدخلات الأكثر ملاءمة لتحقيق النتائج المنشودة؟
- ما هي العوامل المسؤولة عن الأداء؟
- ما الذي جعله ينجح أو يفشل؟
- كيف يمكن تحسينه؟

⁶⁸ تتضمن تلك في العادة تقارير من وزارات المالية، والزراعة، والتخطيط؛ استراتيجية المساعدة القطرية للبنك الدولي، ومجموعة البيانات القطرية، ومؤشرات التنمية العالمية؛ وتقرير التنمية البشرية ومؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ ووحدة البحوث التابعة لمجلة ذي إيكونوميست؛ والملاحق القطرية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة؛ وقاعدة البيانات العالمية المعنية بسوء تغذية الأطفال التابعة لمنظمة الصحة العالمية؛ وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والموجزات القطرية، ووثائق المشروعات للصندوق الدولي للتنمية الزراعية؛ وورقات عمل ودراسات المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية؛ وغير ذلك.

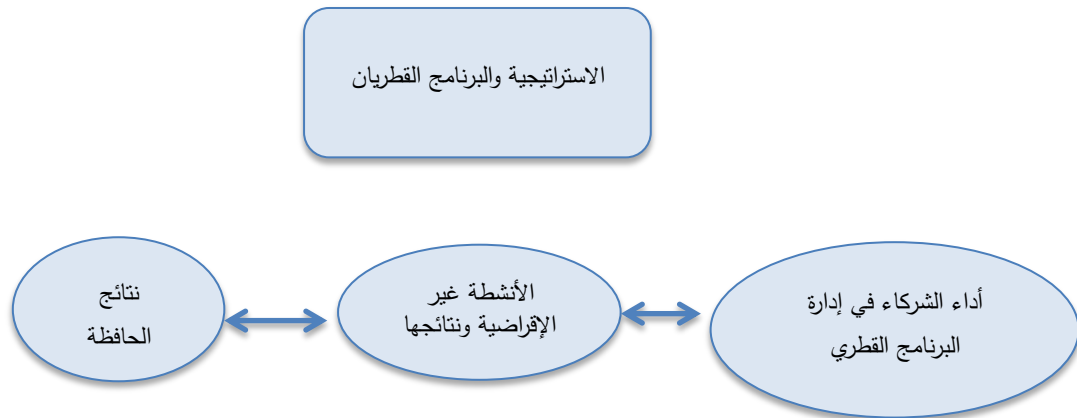
265- يركز التقدير المتجه من القاعدة إلى القمة على نتائج جميع الأنشطة المدعومة من الصندوق في البلد، ويبني على تقييمات المشروعات السابقة والأدلة التقييمية التي جمعت خلال فترة تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية، مثل استعراضات منتصف المدة وتقارير الرصد. وهذا جزء من تحليل أداء حافظة القروض المدعومة من الصندوق، ولكن أيضا، وإلى الحد الذي تسمح به الأدلة، من نتائج الأنشطة غير الإقراضية وآثارها على المدى الطويل.

266- ويركز التقدير المتجه من الأعلى إلى الأسفل على الانتقائية الاستراتيجية للصندوق والمدى الذي أخذ فيه موقع الصندوق الاعتبار الكافي لميزته النسبية، والدور الذي لعبه الشركاء الآخرون في القطاعين الزراعي والريفي. وسيطلب ذلك تحليلا للمبادئ التوجيهية الاستراتيجية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وكذلك استعراضا لكيفية تطبيق الاستراتيجية عمليا. وينبغي للتحليل المتجه من الأعلى إلى الأسفل تنفيذ تقدير للنتائج التي تم تحقيقها على مستوى البرنامج ككل. وأخيرا، يهدف تقدير المساهمة إلى تقرير كيفية أداء الشركاء الرئيسيين، وخصوصا الصندوق والحكومة. وسوف يشمل ذلك مساهمتهم في إدارة البرنامج ككل (وليس فقط حافظة القروض) وفيما إذا تم تخصيص موارد كافية لتحقيق الأهداف البرامجية، ومستوى التآزر والتكامل مع الشركاء الآخرين.

267- في الفصل الثالث سيستعرض تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية ويقدر ثلاثة أبعاد ضرورية لتحقيق النتائج على الأرض:

- (1) تحليل على مستوى الحافظة للمشروعات السابقة والحالية الممولة من الصندوق والمشمولة ضمن نطاق تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية.
- (2) الأنشطة غير الإقراضية: حوار السياسات، وإدارة المعرفة، وبناء الشراكات. وسيتم أيضا استعراض عينة من المنح (الوطنية، والإقليمية، والعالمية التي تستفيد منها البلد) والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والمساعدة التقنية المستردة التكاليف (عند الاقتضاء).
- (3) أداء الشركاء (الصندوق والحكومة) في إدارة البرنامج القطري، بما في ذلك جوانب العملية.

الإطار المفاهيمي للفصل الثالث



268- وسيختتم الفصل بتقدير على مستوى البرنامج (المستوى الاستراتيجي) الذي يستتير بالأبعاد الثلاثة أعلاه. وضمن كل بُعد وعلى مستوى البرنامج، ستعين تصنيفات متسقة مع التوجيه الخاص بالتصنيفات (انظر الفصل الثالث) وكما يتم شرحه أكثر أدناه.

269- **تقدير حافظة المشروعات** سيغطي المشروعات الممولة بالقروض المدرجة ضمن نطاق تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية. وستكرس تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية وقتاً وعناية خاصين لتقدير حافظة المشروعات، حيث أن معظم أنشطة الصندوق على المستوى القطري تستند إلى مشروعات وبرامج استثمارية ممولة بالقروض. وسوف تعتمد معايير مستوى المشروعات. و"كقاعدة عامة مبنية على التجربة"، سيطبق تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية كامل مجموعة معايير مستوى المشروعات عندما يتم إنجاز مشروع ما (أثناء التقييم) أو يقترب من الإنجاز، أو يكون في مرحلة متقدمة من تنفيذ أنشطته الرئيسية.⁶⁹ وبالنسبة للمشروعات التي ما زالت في مرحلة أولية من التنفيذ (مثلاً خلال السنوات الأربع الأولى من التنفيذ) أو واجهت تأخيرات جدية، سيتم تقدير المواعيد فقط، وسيقوم تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية بدراسة تقدم التنفيذ والعوامل التوضيحية الرئيسية. وفي بعض الحالات، قد يطبق التقييم أيضاً مجموعة فرعية من المعايير. وسيتم بحث القضايا المتعلقة بقابلية التقييم أولاً في وثيقة النهج وشرحها في النهاية في الفصل الأول من التقرير الرئيسي.

270- سيتم تنظيم تحليل تقدير الحافظة في التقرير باتباع معايير التقييم على مستوى المشروعات (انظر الإطار 7).⁷⁰ وضمن كل قسم للمعايير المحددة، يمكن تنظيم العرض بحسب المجموعات شبه القطاعية، أو المواضيعية، أو الزمنية، أو الجغرافية إذا كان هذا يبسط الشرح ويساعد على نقل الرسائل الرئيسية. وسينبغي عرض نتائج وأدلة مشروعات محددة لتأييد التصنيفات النهائية. وفي الظروف العادية، سيختتم تحليل المعيار بتصنيف عام لجميع العمليات الإقراضية التي تتم دراستها (مثلاً تصنيف عام للحافظة بالنسبة للملاءمة، والفعالية، إلخ).⁷¹ ولن تتم مناقشة تصنيفات المشروعات الإفرادية في التقرير الرئيسي، وإنما سيتم عرضها في جدول ضمن ملحق. وسيتم عرض أية مناقشة إضافية بشأن تصنيفات مشروعات إفرادية (إذا لزم الأمر) في ملحق.

⁶⁹ يمكن استخدام وضع صرف الأموال من الصندوق، والحكومة، والمشاركين الرئيسيين الآخرين في التمويل كمؤشر على حالة التقدم المحرزة في التنفيذ. غير أنه يجب استعراض ذلك مع الصندوق - دائرة إدارة البرامج ومع الحكومة.

⁷⁰ ستكون منهجية تقييم المشروعات الواردة في الفصلين الرابع والخامس من الدليل المرجع في تقييم المشروعات المدرجة للتقدير في تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية. ويجب إجراء التقييمات استناداً إلى استعراض مكتبي للوثائق وإلى العمل الميداني. وفي بعض الحالات، يمكن لمكتب التقييم المستقل في الصندوق أن يجري تقييمات مشروعات محددة (أي تقييمات أداء المشروعات أو عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات) كعمليات منفصلة قبل تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية، والتي سوف توجز في تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية دون الحاجة إلى المزيد من الزيارات الميدانية.

⁷¹ سوف يستخدم المقيّمون اجتهادهم الخاص في تعيين التصنيفات ودعم حججهم بالأدلة. ومن الضروري أن يكون الوصف السردى للنتائج متسقاً مع التصنيفات المعنية. وستكون جميع التصنيفات (باستثناء أداء المشروع) عدداً كاملاً، من غير فواصل عشرية. ولن تكون تصنيفات عمليات الإقراض التي تمت تغطيتها متوسطاً حسابياً لتصنيفات مشروعات إفرادية.

المعايير التي ستطبق على مستوى حافظة القروض

- الأثر على الفقر الريفي
- الملاحة
- الفعالية
- الكفاءة
- استدامة الفوائد
- المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة
- الابتكار وتوسيع النطاق
- إدارة الموارد الطبيعية والتكيف مع تغير المناخ (قسم واحد مع تصنيفين منفصلين)

271- **تقدير الأنشطة غير الإقراضية.** تقوم تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية أيضا بتقدير العملية، والأداء، ونتائج الأنشطة غير الإقراضية المدعومة من الصندوق والحكومة، والمعرفة كإدارة المعرفة، وبناء الشراكات، وحوار السياسات. ومن المتوقع أن تساعد الأنشطة غير الإقراضية على تعزيز الفعالية الإنمائية للبرنامج في بلد ما. ويشمل التقدير أيضا استعراضا لعينة من المنح العالمية، والإقليمية، والقطرية، والمساعدة التقنية المستردة التكاليف (عند الاقتضاء) فضلا عن الإنجازات والتأزر مع الحافظة الإقراضية.

272- سينظر التقدير إلى أي مدى تم تنفيذ سياسات واستراتيجيات الصندوق بشأن، من بين جملة أمور أخرى، المنح (2015)، وحوار السياسات على المستوى القطري (2013)، والشراكات (2012)، وإدارة المعرفة (2008)، والابتكار (2007) في البلد المعنية. كما ينبغي أن يقدر أيضا نوع وقيمة الموارد التي تم الالتزام بها من أجل هذه المجالات.

273- إحدى أدوات تقدير الأنشطة غير الإقراضية هي "مصفوفة تقييم الأنشطة غير الإقراضية وقابليتها للتقييم". ويمكن استخدام هذه المصفوفة كإطار مرجعي لتقييم الأنشطة غير الإقراضية. وهي تقترح مجموعة من أسئلة التقييم الرئيسية وتيسر تحديد سبل للتأزر (مثل مخرجات إدارة المعرفة المستخدمة كمداخلات من أجل حوار السياسات). وإضافة إلى ذلك، يجب الإشارة إلى أن المنح تظهر في المصفوفة كمصادر لمداخلات من أجل حوار السياسات، أو إدارة المعرفة و/أو بناء الشراكات.

الجدول 7

مصفوفة تقييم الأنشطة غير الإقراضية وقابليتها للتقييم

مصفوفة تقييم الأنشطة غير الإقراضية	حوار السياسات	إدارة المعرفة	بناء الشراكات
المدخلات			
المخرجات			
النواتج			

274- أسئلة التقييم الرئيسية المقترحة في المصفوفة (والتي تكمل تلك المشار إليها أدناه بصفتها "أسئلة توجيهية"، صيغت بلغة الملاءمة والفعالية) هي كالتالي:

أسئلة التقييم الرئيسية بشأن الأنشطة غير الإقراضية المتعلقة بتصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

- (1) أية مدخلات، إن وجدت، كانت مخصصة في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية (حوار السياسات، إدارة المعرفة، بناء الشراكات)؟
- (2) هل كانت بعض تلك المدخلات ستوفر من خلال منح؟
- (3) أية مخرجات، إن وجدت، تم النظر فيها في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية؟
- (4) هل كانت هناك أية مخرجات تم اعتبارها كمدخلات لأنشطة غير إقراضية أخرى؟
- (5) أية نواتج للأنشطة غير الإقراضية، إن وجدت، تم النظر فيها في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية؟
- (6) هل توقع برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أي عمليات تآزر بين الأنشطة غير الإقراضية وحافطة الإقراض؟
- (7) أية مؤشرات للأنشطة غير الإقراضية، إن وجدت، تم النظر فيها في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية؟

أسئلة التقييم الرئيسية بشأن الأنشطة غير الإقراضية المتعلقة بتنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

- (1) أية مدخلات، إن وجدت، استخدمت من أجل الأنشطة غير الإقراضية (حوار السياسات، إدارة المعرفة، بناء الشراكات)؟
- (2) هل وفرت بعض هذه المدخلات من خلال منح؟
- (3) ما هي المخرجات، إن وجدت، التي تم توليدها؟
- (4) هل كانت هناك أية مخرجات تم استخدامها كمدخلات لأنشطة غير إقراضية أخرى؟
- (5) ما هي النواتج التي نتجت من استخدام المخرجات؟
- (6) هل كانت هناك أي عمليات تآزر بين الأنشطة غير الإقراضية وحافطة الإقراض؟
- (7) أية مؤشرات للأنشطة غير الإقراضية، إن وجدت، تم استخدامها خلال تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية؟

275- إذا اشتمل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على مؤشرات لإدارة المعرفة، وحوار السياسات و/أو بناء الشراكات فلا بد من أن تستخدم لمقارنة ما تم التخطيط له (إن وجد) مع ما تم تحقيقه. وإذا لم تكن مؤشرات الأنشطة غير الإقراضية مشمولة، فعلى المقيمين أن يأخذوا في الاعتبار "نظرية التغيير" الخاصة ببرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمعلومات المتوفرة من أجل وضع مؤشرات ذات صلة ومؤطرة للأنشطة غير الإقراضية. ولتيسير تلك المهمة، تُوفر مجموعة من المراجع في الحاشية،⁷² كما يمكن استخدام المؤشرات العامة التالية كنقطة بداية.

⁷² Mansfield, Walter & Grunewald, Philipp (2013) *The use of Indicators for the Monitoring and Evaluation of Knowledge Management and Knowledge Brokering in International Development*, Loughborough University and the Institute of

أمثلة لمؤشرات من أجل إدارة المعرفة

- عدد الأنواع المختلفة من المخرجات المعرفية التي نجمت عن البرنامج القطري (مثل التقارير التشخيصية، والمذكرات السياسية)
- عدد الأحداث الخاصة بتقاسم المعرفة (مثل حلقات العمل، والاجتماعات)

أمثلة لمؤشرات من أجل حوار السياسات

- عدد الشركاء المشاركين في حوار السياسات (مثل الحكومة المركزية، والجهات المانحة)
- عدد السياسات أو التدابير المتعلقة بالسياسات المعتمدة من قبل الحكومة التي ساهم فيها حوار السياسات الذي شارك فيه الصندوق

أمثلة لمؤشرات من أجل بناء الشراكات

- عدد الشراكات التي تم تعزيزها من خلال تنفيذ البرنامج القطري (على سبيل المثال، مع الحكومات المحلية، ومنظمات القطاع الخاص، الخ.)
- الموارد التي تم استقطابها من خلال الشراكات

276- من المهم خلال المقابلات البحث عن أدلة عن استخدام وتأثير المنتجات المعرفية، وحوار السياسات، وبناء الشراكات، وتضمن مثل تلك الأدلة، بما في ذلك "المعلومات المرتجعة من المستفيدين"⁷³ في نص التقييم (وكلما أمكن ذلك، يمكن عرض بعض هذه الأدلة ضمن أطر)، مع الجمع بين المعلومات الكمية والنوعية.

277- مع أن حوار السياسات يتطلب أساساً نهجاً نوعياً، إلا أن بعض مؤشرات حوار السياسات التي يمكن أن تكون مفيدة تتضمن ما يلي (مكملة تلك التي وردت في الفقرة السابقة ومطورة إياها): (1) عدد أحداث حوار السياسات (مثل حلقات العمل، والاجتماعات السياسية رفيعة المستوى) المنفذة أو المزمعة؛ (2) عدد شركاء حوار السياسات، المزمعين والفعليين (مع تحديد هوية الشركاء فيما إذا كانوا من صناع السياسات الوطنية، صناع السياسات الإقليمية، ممثلي القطاع الخاص، منظمات دولية و/أو ممثلي الجهات المانحة الثنائية)؛ (3) عدد الدراسات أو الوثائق المعدة عن حوار السياسات (وتعتبر هذه أيضاً من منتجات إدارة المعرفة).

278- علاوة على ذلك، وبالإضافة إلى أسئلة التقييم الرئيسية الواردة أعلاه بشأن الأنشطة غير الإقراضية، من المناسب في حالة حوار السياسات (أو "الانخراط في السياسات على المستوى القطري") التمييز بين حوار السياسات الذي تم بالفعل، والسياسات القطرية، إن وجدت، المعتمدة (أو التي تمت الموافقة عليها) والتي ساهم فيها حوار السياسات، ونواتج تلك السياسات، إن وجدت، في حال نفذت تلك السياسات.

- حوار السياسات ← اعتماد السياسات

• اعتماد السياسات ← تنفيذ السياسات

• تنفيذ السياسات ← نوانج السياسات

ومن المراجع التي يمكن استخدامها لتقدير حوار السياسات Courdunou-Huci (2013)، و Holland (2007)⁷⁴.

279- في حين أنه من المتوقع إدراج الأنشطة غير الإقراضية في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في مرحلة التصميم، من الممكن أن تكون هناك حالات يحدد فيها مدير البرنامج القطري، أو المكتب القطري، فرصا لإجراء حوار سياسات بصورة مشتركة مع شركاء إنمائيين آخرين لم يكونوا متوقعين أصلا في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، أو يوفر فيها عقد جديد فرصا للانخراط مع مؤسسة معرفية. ولا بد من إدراج وتوثيق مثل تلك الحالات في تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية. ويوفر الإطار 8 قائمة بأسئلة توجيهية من أجل الأنشطة غير الإقراضية، بالنسبة لمعاري التقييم "الملاءمة" و"الفعالية"، لتكمل أسئلة التقييم الرئيسية التي سبق تقديمها.

الإطار 8

أسئلة توجيهية لتقدير ملاءمة وفعالية الأنشطة غير الإقراضية للصندوق

ألف - الملاءمة

- هل أهداف حوار السياسات، وبناء الشراكات، وإدارة المعرفة مبينة بوضوح في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية؟ وهل هي ملائمة لبرنامج الصندوق ككل؟ وإذا تم القيام بأنشطة لم تكن متوقعة أصلا، هل كانت ملائمة؟
- هل خصصت موارد من أجل الأنشطة غير الإقراضية وكانت مبينة صراحة في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية (على سبيل المثال، على صورة منح و/أو الميزانية الإدارية للصندوق)؟
- كيف تم أخذ عمل ودور الشركاء الآخرين في الاعتبار في اختيار التركيز على الأنشطة غير الإقراضية؟

باء - الفعالية

- هل تم القيام بالأنشطة المتوقعة، إن وجدت؟ وإذا لم يتم، فلم لا؟
- إلى أي مدى وبأي طريقة حققت الأنشطة غير الإقراضية الأهداف (كما نص عليها صراحة أو كما لمح إليها ضمنا)؟ وهل كان بالإمكان تحقيق نفس الأهداف بوسائل مختلفة (أرخص)؟
- هل ساهمت الأنشطة غير الإقراضية في تكرار و/أو توسيع نطاق الابتكار الذي روج له الصندوق؟
- إلى أي مدى ساعدت المكونات غير الإقراضية في ضمان استراتيجية برنامج قطري متماسكة، ومتسقة مع التزامات إعلان باريس بشأن فعالية المعونة؟
- ماذا كان دور كل من الممثل القطري للصندوق (عند الاقتضاء)، والمؤسسات الحكومية الرئيسية في جعل الأنشطة غير الإقراضية فعالة؟

⁷⁴ Corduneanu-Huci, Cristina, Alexander Hamilton and Issel Masses Ferrer (2013). *Understanding Policy Change: How to Apply Political Economy Concepts in Practice*, World Bank,

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11879/9780821395387.pdf?sequence=2>.

Holland, J. (2007) *Tools for Institutional, Political, and Social Analysis of Policy Reform*, World Bank, esp. chapter 3

http://siteresources.worldbank.org/EXTTOPPSISOU/Resources/1424002-1185304794278/TIPs_Sourcebook_English.pdf

280- سوف يُمنح تصنيف واحد مقابل كل نشاط غير إقراضي: إدارة المعرفة، وبناء الشراكات، وحوار السياسات (ولن تصنف الملاءمة والفعالية بشكل منفصل)، كما هو مبين في الجدول 8. ومن أجل الإيجاز وتجنب الإطناب، لن تكون هناك مناقشة عامة عن الأنشطة غير الإقراضية: وسوف يعرض ذلك في نهاية هذا الفصل في مناقشة الأداء الكلي للبرنامج، استنادا إلى المعلومات التي يتم جمعها باستخدام مصفوفة تقييم الأنشطة غير الإقراضية وقابليتها للتقييم والأجوبة على أسئلة التقييم الواردة في هذا القسم.

الجدول 8

مثال لتصنيفات تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية للأنشطة غير الإقراضية

النشاط غير الإقراضي	التصنيف
إدارة المعرفة	6
بناء الشراكات	5
حوار السياسات	2

281- **استعراض المنح.** كما سيتم استعراض عينة من المنح. وكقاعدة عامة، سيتم استعراض المنح التي دعمت حوار السياسات، وإدارة المعرفة، وبناء الشراكات كما تمت الإشارة إليه في الفقرات السابقة. أما المنح التي لا تتعلق بتلك الأنشطة غير الإقراضية فسيتم مناقشتها في قسم منفصل. وكما هو معهود، سيستعرض تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية ما بين خمس إلى ست منح، وتشمل تلك منح قطرية (إن وجدت) فضلا عن المنح الإقليمية والعالمية التي يتوقع أن يكون لها أنشطة في البلد. ومن أجل اختيار المنح التي سيغطيها التقييم، سيقع المقيمون قائمة بالمنح التي يتوقع أن يكون لها أنشطة في البلد ويجرون مناقشات مع مدير البرنامج القطري، وموظفي المكتب القطري، وغيرهم من الموظفين ذوي الدراية في الصندوق (مثلا من شعبة السياسات والمشورة التقنية، دائرة إدارة البرامج، أو دائرة الاستراتيجية والمعرفة) بالإضافة إلى أصحاب المصلحة في البلد. وستسعى عينة المنح إلى تغطية المجالات المواضيعية الرئيسية للمنحة في البلد (مثل البحوث الزراعية، والتمويل الريفي، وإدارة المعرفة).

282- في عام 2014، أجرى مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقييما مؤسسيا لسياسة تمويل المنح في الصندوق والذي يعتبر دليلا مرجعيا لإعداد أسئلة بشأن المنح.⁷⁵ والأسئلة التالية مناسبة للمنح الإفرادية: (1) هل كان هناك طلب على النشاط المحدد لتلك المنحة سواء من قبل مدير البرنامج القطري أو أحد الشركاء الرئيسيين في البلد؟ (2) هل حققت المنحة أو من المحتمل أن تحقق النتائج المتوقعة؟ (3) هل هناك خطة جارية للصندوق أو أي من شركائه لتأصيل أو استخدام المعرفة، والتكنولوجيا، أو المنتجات الأخرى التي تولدها المنحة، وإذا كان الحال كذلك، هل تتم متابعة الخطة؟ وكما في السابق، لن يتم تعيين تصنيف منفصل للمنح، ولكن مناقشة استخدام وتأصيل المعرفة، والتكنولوجيا أو المنتجات الأخرى للمنحة ستكون جزءا من التقدير النهائي لاستراتيجية البرنامج القطري.

⁷⁵ http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/cle_grants.pdf

283- سيتعلق تقدير أداء الشركاء في إدارة البرنامج القطري، بما في ذلك جوانب العملية، بشكل عام بالصندوق والحكومة (ويتم النظر بالشراكات الأخرى عادة تحت الأنشطة غير الإقراضية وبناء الشراكات). وسوف يشمل التقدير بُعدين اثنين: (1) أداء الشركاء على مستوى المشروع (وسيجري هذا التقدير باستخدام الأسئلة الواردة في الفصل الثالث بالنسبة للصندوق والحكومة وسيتم تعيين تصنيفات لأداء الشركاء في كل مشروع معني)؛ (2) الجوانب الأوسع التي تتعلق بإدارة البرنامج القطري الشامل والعمليات المتصلة به.

284- إن استعراض الإدارة الأوسع للبرنامج القطري أمر ضروري، نظرا إلى أن النموذج التشغيلي المحدد للبلد⁷⁶ يساعد على تحديد ما إذا كانت الأهداف البرامجية (وفقا لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية)، أو الأهداف الأخرى غير المتوقعة في البداية، قد تم تحقيقها. لذا فإن تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية يقدر، من بين جملة قضايا أخرى، ما إذا كانت الميزانية الإدارية مناسبة لضمان الإشراف ودعم التنفيذ؛ ونوع الحضور القطري المنشود؛ وفيما إذا كان قد تم تقديم ما يكفي من الدعم، والوقت، والموارد لمدير البرنامج القطري من أجل حوار السياسات وإدارة المعرفة.

285- وسيتم أيضا استعراض مساهمة الحكومة في استراتيجية البرنامج القطري وإدارة البرنامج القطري (انظر الإطار 9). وفي نهاية هذا القسم، سيعطى تصنيف مركب واحد للصندوق والحكومة يضم الأداء على مستوى المشروع والبرنامج الشامل.⁷⁷ وستعرض التصنيفات الإفرادية على مستوى المشروع في جدول ضمن ملحق. وسوف تناقش، إذا لزم الأمر، في ملحق.

الإطار 9

الأسئلة التوجيهية بشأن أداء الشركاء وإدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

- هل دعمت ترتيبات دعم الإشراف والتنفيذ (بما في ذلك الحضور القطري، عند الاقتضاء) تحقيق أهداف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية؟
- هل أُنِحت موارد إدارية وبشرية كافية من قبل كل من الصندوق والحكومة لتنفيذ الاستراتيجية القطرية؟
- كيف استخدم استعراض منتصف المدة لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لتعديل أو تغيير اتجاه، وسرعة، ونهج التنفيذ (لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تمت الموافقة عليها بعد سبتمبر/أيلول 2006) لعكس التغييرات في السياق القطري؟
- ما هي جودة إطار إدارة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وتقارير وضع المشروعات، والتقارير الإجمالية لنظام إدارة النتائج والأثر، وورقات البرنامج القطري، وهل كانت تدابير الإدارة فيما يتعلق بنظام المعلومات هذا سليمة؟
- هل تم أداء الرصد والتقييم بشكل صحيح على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية؟ وهل أُجريت الاستعراضات السنوية للبرنامج القطري في أوقاتها، وهل تم تنفيذ التوصيات الخاصة بها ضمن الأطر الزمنية المطلوبة؟
- هل قام تصور فريق إدارة البرنامج القطري بوظيفته بشكل صحيح ليقدم المساهمة الضرورية لإدارة البرنامج القطري؟
- هل قام الصندوق بشكل منهجي بتقدير التقدم المحرز في تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على أساس سنوي (لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تمت الموافقة عليها بعد سبتمبر/أيلول 2006)؟
- إلى أي مدى امتثل الصندوق لإعلان باريس بشأن فعالية المعونة (2005)، والذي تم تأكيده مجددا في برنامج عمل أكرا (2008) وإعلان بوسان (2011)؟ وهذا يعني أنه ينبغي لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية أن يقدر التقدم المحرز في خمسة مجالات عريضة تم تحديدها في إعلان باريس: الملكية، والمواعمة، والتنسيق، والإدارة بغرض تحقيق النتائج، والمساءلة المتبادلة.

⁷⁶ على سبيل المثال، من حيث دعم الإشراف والتنفيذ، دور فريق إدارة البرنامج القطري وترتيبات الحضور القطري (إن وجدت).

⁷⁷ لن يكون هذا التصنيف بمثابة متوسط.

286- **توليفة نتائج الفصل الثالث: تقدير أداء استراتيجية البرنامج القطري.** يقدر هذا القسم الملاءمة والفعالية على مستوى الاستراتيجية القطرية، ويبنى على التحليل السابق في نفس الفصل. وسوف يتضمن القسم جزأين إلزاميين (الملاءمة والفعالية الاستراتيجيتين) وجزءاً ثالثاً اختياريًا يمكن استخدامه لتغطية أي قضية استراتيجية عامة أخرى لم يكن بالإمكان إدراجها في الجزأين السابقين.

287- **لتقدير ملاءمة الاستراتيجية القطرية، سידرس تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية والاستعراضات التي أجريت له، بالإضافة إلى تنفيذ كل منهما. وفي عدة حالات، يمكن أن تكون أجزاء رئيسية من استراتيجية أو برنامج قطري غير مكتوبة ولكن تستند إلى توافق (ضمني) في الآراء ومفاوضات بين الشركاء الرئيسيين. ومن المهم أن تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية، في تحليله للمنطق الرئيسي الذي يقوم عليه برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، سوف يحدد بدقة الافتراضات الرئيسية الواردة في الإطار المنطقي. وهذا يتسق مع نهج يستند إلى نظرية.**

288- **وفيما يتعلق ببرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، سوف ينظر تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية في مواءمة وتماسك ما يلي: (1) الأهداف الاستراتيجية؛ (2) الأولوية الجغرافية؛ (3) التركيز القطاعي الفرعي؛ (4) المؤسسات الشريكة الرئيسية؛ (5) نهج الاستهداف المستخدم، بما في ذلك التركيز على مجموعات اجتماعية مختارة؛ (6) خليط الأدوات في البرنامج القطري (القروض، والمنح، والأنشطة غير الإقراضية)؛ (7) مخصصات إدارة البرنامج القطري وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وخلال المناقشة، سيتم التشديد على مضمون الاستراتيجية الفعلية التي يتبعها البرنامج القطري، سواء كانت مبينة بوضوح في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أم لا. وترد الأسئلة التوجيهية في الإطار 10.**

الإطار 10

الأسئلة التوجيهية لتقدير ملاءمة استراتيجية البرنامج القطري

ألف- تقدير مواءمة الأهداف الاستراتيجية

- هل كانت الأهداف الاستراتيجية المحددة في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية متوائمة مع استراتيجيات وسياسات الحكومة، ومتسقة مع الأهداف الشاملة للإطار الاستراتيجي السائد للصندوق والسياسات المؤسسية ذات الصلة.
- إلى أي مدى عزز الصندوق شراكاته مع الجهات المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف العاملة في مجالي الزراعة والتنمية الريفية في نفس البلد؟

باء- تقييم تصميم وتماسك الاستراتيجية

- هل صاغت الاستراتيجية بإحكام الميزة النسبية للصندوق وكفاءاته في البلد (أي الميزة القطرية)* وهل تشكل الاستراتيجية برنامجاً قوطرياً متماسكاً ومصاغاً بشكل جيد؟
- هل تم اختيار أنسب العناصر والقطاعات الفرعية للاستراتيجية من أجل الاستثمارات، مع أخذ السياق وتحليل الفقر الريفي بعين الاعتبار؟
- هل كانت الأولويات الجغرافية المعزفة في الاستراتيجية متسقة مع تعريف المجموعات المستهدفة؟
- هل كانت المؤسسات الشريكة الرئيسية (مثلاً الخاصة بتنفيذ المشروع، ودعم الإشراف والتنفيذ، وتعبئة المجتمع المحلي، والتمويل المشترك) الأنسب للإيفاء بأهداف الاستراتيجية القطرية؟
- هل استنارت الأهداف الاستراتيجية، والتصميم، والتنفيذ بشكل مناسب من تجارب الصندوق في البلد وفي أماكن أخرى؟

* الميزة القطرية هي مقياس لحسن استجابة المنظمة لتحديات وأولويات الحكومة المتطورة (أو حتى توقعها)، استناداً إلى الميزات النسبية للمنظمة، ولتصميم استراتيجياتها وبرامجها القطرية بطريقة أخذت في الاعتبار الدعم المتاح من الشركاء الإنمائيين الآخرين.

289- يحدد تقدير فعالية الاستراتيجية القطرية إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة (وفقا لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية) وما إذا كانت نتائج هامة أخرى - لم تكن متوقعة في الأصل - قد تم تحقيقها على مستوى البرنامج، وعما إذا كان بالإمكان إيجاد صلة منطقية ذات مصداقية بين الشركاء، والمبادرات التي يدعمها الصندوق (الإقراضية، وغير الإقراضية، وإدارة البرنامج)، والنتائج الملحوظة. وعلى وجه الخصوص، سيسعى القسم الخاص بالفعالية إلى توضيح الدور الذي يقوم به كل من الحكومة والصندوق في إدارة البرنامج القطري الشامل في تحقيق النتائج.

290- تشمل التحديات النمطية التي ستواجه تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية ما يلي: (1) يمكن تحديد أهداف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بعبارات عامة، وقد تشير مؤشرات المعالم السابقة إلى البيانات غير المتوفرة على المستوى المطلوب من التفصيل؛ (2) عندما تكون البيانات متوفرة، قد تركز على المخرجات (مثل العدد التراكمي للعملاء الذين قدمت لهم خدمات الإرشاد) وتقدم القليل من المعلومات عن النتائج أو الجوانب الحاسمة الأخرى (مثل ما هي النسبة المئوية للمزارعين الذين يعتمدون الأساليب المحسنة لإدارة المحاصيل، وما هي النتائج من حيث الغلات والأمن الغذائي، إلخ).

291- ومن طرق معالجة هذه القضايا رسم خريطة لأهداف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المعلنة مقارنة بالأنشطة التي استعرضها تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية - الأنشطة الإقراضية، وغير الإقراضية، والأنشطة الأخرى لإدارة البرنامج. ثم يمكن استخدام مؤشرات الإنجاز (إن وجدت) أو النتائج الأخرى من التحليل السابق في الفصل كدليل على نتائج معينة. وسيحدد تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية المستوى المحتمل لتأثير الأنشطة المدعومة من الصندوق على مؤشرات الإنجاز. ويبين الجدول 9 عرضاً تخطيطياً عاماً لهذه العملية. وتجدر الملاحظة أن مجرد نشاط إقراضي أو غير إقراضي واحد قد يمتد عبر عدة أهداف استراتيجية. وعلاوة على ذلك، قد تتوافق بعض إنجازات البرنامج مع أهداف غير متوقعة، وأخيراً، قد يكون هناك، وربما في حالات أقل تواتراً، هدف استراتيجي لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية من غير أي عملية يمكن اقتفاؤها لمتابعة تلك الإنجازات.

مخطط لتقدير إنجاز الهدف الاستراتيجي (برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية)

بيان الهدف	الهدف	الهدف	رسم خرائط للأنشطة المدعومة من الصندوق	أو نتائج تقييم الاستراتيجيات	مؤشرات الإنجاز (إن وجدت)
الهدف	الهدف	الهدف	الهدف	الهدف	الهدف
الهدف الاستراتيجي مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات
سين	النواتج	النواتج	النواتج	النواتج	النواتج
المستهدفة	المستهدفة	المستهدفة	المستهدفة	المستهدفة	المستهدفة
الهدف الاستراتيجي مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات
عين	النواتج	النواتج	النواتج	النواتج	النواتج
المستهدفة	المستهدفة	المستهدفة	المستهدفة	المستهدفة	المستهدفة
الهدف الاستراتيجي مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات
صاد	النواتج	النواتج	النواتج	النواتج	النواتج
المستهدفة	المستهدفة	المستهدفة	المستهدفة	المستهدفة	المستهدفة
النتائج الهامة الأخرى	غير متوفرة	غير متوفرة	غير متوفرة	غير متوفرة	غير متوفرة
التي لم يتوقعها برنامج	(بحكم التعريف)	(بحكم التعريف)	(بحكم التعريف)	(بحكم التعريف)	(بحكم التعريف)
الفرص الاستراتيجية					
القطري					

292- ومتى تمت عملية رسم الخرائط، سيكون بإمكان تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية النظر في مدى فعالية استراتيجية البرنامج القطري، وعلى الخصوص فيما يلي:

- إلى أي مدى تحققت الأهداف الاستراتيجية الرئيسية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية؟
- هل تحققت نتائج أخرى لم تكن متوقعة أصلاً وكيف تم تحقيقها؟
- ما هي تغيرات السياق التي أثرت أو من المحتمل أن تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟ وهل تم تكيف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بشكل صحيح في منتصف الطريق ليعكس التغيرات في السياق؟
- ماذا كان مستوى تأثير الأنشطة الممولة من الصندوق؟
- كيف ساهمت الجهود المبذولة من قبل الحكومة والصندوق في إدارة البرنامج في تحقيق النتائج؟

293- سيختتم الفصل الثالث من تقرير تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية بتوليفة لأداء الاستراتيجية القطرية. وسوف يجمع هذا النتائج الرئيسية من حافظة الإقراض، والأنشطة غير الإقراضية، وأداء الشركاء في إدارة البرنامج. وينبغي أن توفر تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية تصنيفات فردية لملاءمة وفعالية الاستراتيجية القطرية وتصنيفاً مركباً لأداء الاستراتيجية القطرية، والذي سيكون التصنيف النهائي للتقييم. ويجب ألا يكون التصنيف المركب متوسطاً حسابياً، بل عليه أن يأخذ في الاعتبار نتائج الأنشطة الإقراضية، وغير الإقراضية، وأداء الشركاء مستخدماً الرأي المستنير للمقيمين (انظر الجدول 10).

مثال لتصنيفات تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية لأداء الاستراتيجية القطرية

التصنيف	الاستراتيجية القطرية
5	الملاءمة
3	الفعالية
4	أداء الاستراتيجية القطرية

294- أخيراً، واستناداً إلى تقديرات وتصنيفات أداء الحافظة، والأنشطة غير الإقراضية، وأداء الاستراتيجية القطرية، ستولد تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية تقديراً وتصنيفاً مركبين للشراكة بين الصندوق والحكومة في الحد من الفقر الريفي. ولن يستند التصنيف النهائي إلى متوسط حسابي بسيط للتصنيفات الإفرادية، ولكن إلى دراسة شاملة لجميع الأدلة المتوفرة والمحللة التي جمعها مكتب التقييم المستقل في الصندوق. انظر الجدول 11 كمثال على ذلك.

تقدير شراكة الصندوق والحكومة

التصنيف	
6	أداء الحافظة
2	الأنشطة غير الإقراضية
3	أداء الاستراتيجية القطرية
4	شراكة الصندوق والحكومة

295- قسم فرعي اختياري عن القضايا الاستراتيجية العامة، والقطاعية الفرعية، أو المواضيعية. لدى المقيمين خيار لاختتام المناقشة حول أداء استراتيجية البرنامج القطري بقسم فرعي عن القضايا العالقة التي لا تصلح للمناقشة، لأي سبب من الأسباب، تحت ملاءمة استراتيجية البرنامج القطري أو تحت الفعالية. وقد ينطبق هذا بصفة خاصة على نتائج المواضيع الخاصة أو القطاعات الفرعية التي لم يتم التأكيد عليها تحت أهداف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وإنما نشأت أو اعتبرت ذات أهمية خلال إجراء تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية.

296- وعلى غرار الفصول السابقة، سيتم أيضاً عرض جدول يحتوي على النقاط الرئيسية في نهاية الفصل الثالث.

أساليب التقييم

297- بما يتماشى مع الممارسات الدولية للتقييم وممارسات مكتب التقييم المستقل في الصندوق، سيتم تطبيق نهج مختلط الأساليب لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية كما يلي: (1) استعراض مكتبي للأدبيات ووثائق الصندوق الموجودة، بما في ذلك تقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق، والمعلومات على مستوى المشروعات، والتقديرات الذاتية؛ (2) إجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة المعنيين في الصندوق والبلد؛

(3) الملاحظة المباشرة في الميدان (انظر أيضا الفصل الثاني بشأن الأساليب والتثليث، والقسم السابق عن التحليل "المتجه من القاعدة إلى القمة ومن الأعلى إلى الأسفل" في هذا الفصل).

298- من أجل العمل الميداني، تستخدم عموما مجموعة من الأساليب لجمع البيانات. وتشمل هذه: (1) مناقشات الفرق المتخصصة مع مجموعة من الأسئلة لمجموعات مستخدمي المشروع ومجموعات المقارنة؛ (2) اجتماعات أصحاب المصلحة الحكوميين (على المستوى الوطني، والإقليمي/المحلي، بما في ذلك موظفي المشروع)؛ (3) زيارات لعينة من الأسر مع استخدام مجموعة من الأسئلة متفق عليها مسبقا لأفراد الأسر للحصول على مؤشرات عن مستويات المشاركة في المشروع وأثره؛ (4) اجتماعات أصحاب المصلحة غير الحكوميين الرئيسيين، على سبيل المثال ممثلي المجتمع المدني والقطاع الخاص (انظر الفصلين الثاني والثالث للمزيد من المعلومات). وسوف يتم تطوير المنهجية أكثر في وثيقة النهج وخاصة في إطار تقييمها.

299- **التقديرات الذاتية.** بما يتماشى مع سياسة التقييم في الصندوق ومعايير الممارسات الجيدة لفريق التعاون في مجال التقييم، ستكون التقديرات الذاتية من جانب المشاركين في تصميم وتنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية والعمليات الممولة من الصندوق أحد عناصر نهج مكتب التقييم المستقل في الصندوق بالنسبة للتقييمات القطرية. وكما جرت العادة، يتم إجراء التقديرات الذاتية من قبل دائرة إدارة البرامج والحكومة المعنية. وحيثما كان ذلك متاحا، سيتم التعامل مع استعراضات إنجاز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية⁷⁸ كوثائق تقدير ذاتي لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، ولن تكون هناك حاجة في مثل هذه الحالات لتقدير ذاتي مخصص. وعلى الرغم من أنه لا تلزم وثيقة منفصلة في مثل هذه الحالات، إلا أنه قد تتم دعوة مدراء البرامج القطرية والسلطة الحكومية المختصة للرد على الأسئلة في إطار تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية التي لا يغطيها استعراض الإنجاز.⁷⁹ وحيثما تم حديثا إجراء مسح للعملاء، قد يخدم هذا أيضا غرض التقدير الذاتي، ويمكن أن يستكمل بأسئلة أخرى.

300- تجرى التقديرات الذاتية قبل البعثة الرئيسية لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وينبغي تنظيم نقاش حول هذا الموضوع في مقر الصندوق بين مكتب التقييم المستقل في الصندوق والشعبة الإقليمية المعنية لاستعراض التركيز والأبعاد التي يجب تغطيتها.

301- **التقييمات الخاصة للأداء والأثر.** اعتمادا على جودة بيانات الرصد والتقييم المتاحة، وخاصة في تلك البلدان التي لا يمكن الوصول فيها إلى الأدلة التقييمية المستقلة (أو فقط بشكل محدود)، قد يكلف مكتب التقييم المستقل في الصندوق بإجراء تقييمات خاصة للأداء والأثر لمشروعات وبرامج مختارة ممولة من الصندوق. وينبغي أن يتم هذا قبل إفاد بعثة تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية الرئيسية بحيث تكون المخرجات متاحة لفريق التقييم قبل أن يبدأ عمله القطري.⁸⁰ وستتبع هذه التقديرات منهجية وعملية تقييم أداء المشروع أو تقييم الأثر المستخدمين من قبل مكتب التقييم المستقل في الصندوق.

⁷⁸ يتم إعداده من قبل الصندوق بالتعاون مع الحكومة.

⁷⁹ بالنسبة للمشرعات التي تم إغلاقها، سيعتبر تقرير الإنجاز بمثابة التقدير الذاتي.

⁸⁰ على سبيل المثال، في تقييم البرنامج القطري لباكستان الذي أجري مؤخرا من قبل مكتب التقييم المستقل في الصندوق، تم التعاقد مع منظمة غير حكومية محلية للقيام بمثل تلك التقديرات لاثنتين من المشروعات الممولة من الصندوق في البلد. وقد نجم عن هذه الأنشطة بيانات أساسية أثبتت أنها مفيدة للغاية لفريق تقييم البرنامج القطري أثناء القيام بعمله.

دال - العملية

302- وبما يتسق مع سياسة التقييم في الصندوق، فإن الخطوة الأولى لإجراء تقييم للاستراتيجيات والبرامج القطرية هي إعداد مكتب التقييم المستقل في الصندوق **لوثيقة نهج**، والتي يتم توفير صفحة محتويات إرشادية لها في الجدول 12. وفي العادة، تتألف وثيقة النهج من أجل تقييم للاستراتيجيات والبرامج القطرية من حوالي 15 صفحة، باستثناء الملاحق. ويمكن صياغة مسودة وثيقة النهج قبل أو بعد البعثة التحضيرية، ولكن سيتم استكمالها بعد إفاد البعثة، حتى تتمكن من أن تعكس المعلومات التي تم جمعها في التصميم الشامل للتقييم. وستوفر وثيقة النهج فرصة لتخصيص المراحل المختارة في العملية، في حال وجود استعراض إنجاز لبرنامج فرص استراتيجية قطرية في البلد الذي يخطط المكتب إجراء تقييم لاستراتيجيات وبرامج قطرية فيه.

303- وستتضمن وثيقة نهج تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية أيضا إطارا للتقييم في ملحق. وهذا يوضح الارتباط بين أهداف تقييم للاستراتيجيات والبرامج القطرية، ومعايير التقييم، والمسائل الرئيسية التي يتعين معالجتها لتحقيق أهداف التقييم، ومصادر وأدوات جمع البيانات الرئيسية.

304- تنص سياسة التقييم في الصندوق على أن مكتب التقييم المستقل في الصندوق سوف يقوم بتحديد أعضاء **شراكة التعلم الأساسي**، المستخدمين الرئيسيين للتقييم، في وثيقة النهج. وسيكون دور شراكة التعلم الأساسي تعزيز جودة التقييم، فضلا عن بناء الشعور بالملكية بين الشركاء الرئيسيين في عملية التقييم ونواتجها. وعلى وجه التحديد بالنسبة لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وبعد استكمال تقرير التقييم المستقل، "يسر المكتب عملية تنخرط فيها دائرة إدارة البرامج والبلدان المتلقية وغيرها من الشركاء، ويتمكن من خلالها المستخدمون الأساسيون للتقييم من تعميق فهمهم لاستنتاجات التقييم وتوصياته وجعلها أيسر للتنفيذ." وفي هذا الصدد، فإن مكتب التقييم المستقل في الصندوق ملتزم بتنظيم حلقة عمل وطنية قطرية.

الجدول 12

عينة صفحة محتويات لوثيقة نهج لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية

صفحة المحتويات
أولا- الخلفية والأساس المنطقي
ثانيا- الخلفية القطرية
ثالثا- عرض عام لمساعدات الصندوق للبلد
رابعا- أهداف التقييم، والمنهجية، وجمع الأدلة
خامسا- شراكة التعلم الأساسي
سادسا- فريق الخبراء الاستشاريين
سابعا- الاتصال والنشر
ثامنا- الجدول الزمني المقترح

305- يجب أن يكون فريق إدارة البرنامج القطري ممثلا بشكل مناسب في شراكة التعلم الأساسي. وعادة، يجب إشراك الأشخاص التاليين: (1) مدير البرنامج القطري ومدير الشعبة المعنية في دائرة إدارة البرامج، بالإضافة إلى المسؤول القطري، عند الاقتضاء؛ (2) مدراء/منسقي المشروعات المدرجة كجزء من تقدير تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية؛ (3) كبار موظفي الحكومة (من الوزارة المنسقة الرئيسية التي تعمل مع

الصندوق والوزارة التقنية المرتبطة بعمليات الصندوق؛ (4) ممثلي منظمات التمويل المشترك والمؤسسات المتعاونة (فقط عند الاقتضاء)؛ (5) المنظمات غير الحكومية المرتبطة بعمليات الصندوق في البلد، فضلا عن ممثلي المجتمع المحلي ومجموعات استقطاب التأييد المناسبة؛ (6) أعضاء من مؤسسات أكاديمية وبحثية مختارة؛ (7) مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق والمقيم الرئيسي لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية. وهذه قائمة إشارية. وسوف تستتير التركيبة الفعلية لشراكة التعلم الأساسي بالمشاورات مع الشعبة الإقليمية ذات الصلة، والسلطات الحكومية، والمجتمع المدني في البلد المعني.

306- لتوفير المجموعة الكاملة من المهارات المطلوبة، يجب أن تتألف فرق تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية من أربعة إلى ستة أعضاء، بما في ذلك كبير المقيمين في مكتب التقييم المستقل في الصندوق الذي سيشارك بالبعثة الرئيسية طوال الوقت. وينبغي أن يُمد الفريق بموظفين بحيث يتمكن من القيام بمعالجة كفاءة للمسائل الاستراتيجية والسياساتية الرئيسية، والقضايا القطاعية الفرعية، وطرائق تصميم وتنفيذ المشروع. ومن الضروري أن يشمل فريق تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية مستشارين وطنيين ونساء، والذين يجب أن يستوفوا جميع شروط سياسة تضارب المصالح المتعلقة بالخبراء الاستشاريين في مكتب التقييم المستقل في الصندوق.

307- وقد يسعى مكتب التقييم المستقل في الصندوق للتعاون مع كبير مستشارين مستقل من أجل إعداد تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية، على أساس كل حالة على حدة.⁸¹ وإذا تم تعيين كبير مستشارين مستقل، فسوف يقدم تقريره استعراضا للعملية الشاملة للتقييم بالإضافة إلى النتائج والتوصيات الرئيسية في التقرير النهائي، وجودة الأدلة الداعمة.

308- ستجرى عملية تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية على ست مراحل، وهي: (1) المرحلة التحضيرية؛ (2) الاستعراض المكتبي؛ (3) البعثة الميدانية وجمع البيانات؛ (4) المرحلة التحليلية؛ (5) إعداد مسودة التقرير النهائي وعملية الاستعراض؛ (6) الاستكمال، والنشر والمتابعة. ويمكن العثور على تفاصيل إضافية عن عملية تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية في المبادئ التوجيهية لعملية التقييم. وسوف تجرى تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية بشكل كامل خلال اثني عشر شهرا من البداية حتى النهاية.

المرحلة 1: التحضير

309- سيتم وضع وثيقة النهج في هذه المرحلة وسيجرى تقدير لقابلية التقييم. ومن الجوانب المهمة لهذا الإعداد السابق لوثائق المدخلات، بما في ذلك التقديرات الذاتية حيث يتعين إعدادها.

310- خلال البعثة التحضيرية سيتعاون كبير المقيمين في مكتب التقييم المستقل في الصندوق مع الحكومة المركزية في تعيين جهة اتصال من أجل التفاعل طوال فترة تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية بشأن المسائل التي تتعلق أساسا ببرنامج البعثة، والقضايا اللوجستية، والاتصالات مع الشركاء في المشروعات وغيرهم من الشركاء الحكوميين. وسوف تمكن البعثة التحضيرية مكتب التقييم المستقل في الصندوق من

⁸¹ سيكون كبير المستشارين المستقلين شخصا ذا تجربة وخبرة في مجال التقييم وفيما يتعلق بالموضوع الذي يغطيه تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وله مكانة دولية. ودور كبير المستشارين المستقلين هو تقدير جودة عملية التقييم ومضمون التقرير النهائي. وسوف يستعرض مسودة وثيقة النهج، ويقوم بصياغة التقرير النهائي، بالإضافة إلى أي مخرجات رئيسية أخرى تعد خلال العملية. وسوف يعد تقريرا مستقلا (مشتركا) (من 2-3 صفحات) يستند إلى التقرير النهائي للتقييم، والذي سيضمن في الوثيقة النهائية عند النشر.

الحصول على مدخلات من الحكومة والشركاء الآخرين في البلد لاستخدامها من أجل صقل أسئلة وعملية التقييم.

311- كما ستتيح البعثة التحضيرية لكبير المقيمين في مكتب التقييم المستقل في الصندوق فرصة لتكوين تقدير عن المعلومات المتاحة والفجوات المعرفية التي يجب سدها. وسوف يساهم ذلك في تقدير قابلية الاستراتيجية والبرنامج القطريين للتقييم. لذا سينبغي أخذ قرار، في أعقاب البعثة التحضيرية، فيما إذا كانت ستتم المباشرة في جمع البيانات الأساسية، والمسوح الإحصائية، وتنظيم الفرق المتخصصة، والتقديرات الريفية السريعة، وغير ذلك من الأساليب الاستقصائية والتشاركية.

312- من الضروري اختيار مجموعة تمثل جميع الشركاء والمستفيدين من العاصمة ومن مناطق المشروع أو المشروعات. ومن المفيد على حد سواء تكوين انطباع لدى السلطات الحكومية وسلطات المشروع عن أهمية استخدام البيانات التمثيلية فيما يتعلق بالمجتمعات المحلية، والأسر، ومواقع المشروع. وعلاوة على ذلك، ستكون البعثة التحضيرية أيضا الوقت المناسب لتحديد استشاريين وطنيين مناسبين لفريق تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية.

313- سوف تبذل سلطات المشروع الذين ستم زيارتهم خلال البعثة الرئيسية لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية مقدما، على أن يوفر معلومات ارتجاعية عن إمكانيات النقل والقضايا الأمنية. وسيكون لزاما على مكتب التقييم المستقل في الصندوق الاتصال بالمسؤول الأمني المحلي للأمم المتحدة لتكوين فهم للوضع على الأرض. ويجب الحصول على تصريح أمني من نظام الأمم المتحدة، عند الاقتضاء، قبل البدء بزيارات ميدانية.

المرحلة 2: الاستعراض المكتبي

314- كما في حالة تقييمات المشروعات، يعقب هذه المرحلة إعداد مسودة وثيقة النهج. وسوف يثري الاستعراض المكتبي عملا آخر، والذي سيحدد قائمة من القضايا والأسئلة التي ستخضع لمزيد من التحليل خلال البعثة الرئيسية لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية، بالإضافة إلى توافر البيانات وأي فجوات في المعلومات التي يجب سدها من قبل التقييم. وسيتم استكمال الاستعراض المكتبي قبل البعثة الرئيسية لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية. وهو وثيقة داخلية يحتفظ بها ضمن الملفات لأغراض المساءلة، للتمكن من متابعة عملية التسلسل المعاكس من الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالنتائج إلى الحقائق، وذلك لضمان متانة التقييم.

المرحلة 3: البعثة الميدانية وجمع البيانات

315- سيشمل تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية بعثة رئيسية مؤلفة من خبراء متعددي التخصصات يقودهم الموظف المعين من مكتب التقييم المستقل في الصندوق المسؤول عن التقييم. وستقضي البعثة حوالي أربعة أسابيع في البلد المعني لإجراء مشاورات واسعة النطاق وجمع البيانات والمعلومات. وسيتم قضاء أسبوعين إلى ثلاثة في الميدان، وبصورة خاصة لجمع البيانات والمعلومات من المستفيدين، والمنظمات المجتمعية، والسلطات الوطنية الفرعية، وغيرهم من أصحاب المصلحة على المستوى المحلي. وتتم عادة زيارات لمواقع المشروعات الرئيسية و/أو المشروعات ذات القضايا التي تستحوذ على اهتمام خاص، كما حددها الاستعراض المكتبي. وسيتم إعداد عرض بتقنية PowerPoint يوجز النتائج الناشئة عن تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية من قبل فريق التقييم قبل نهاية بعثته كي يعرضه مكتب التقييم المستقل في

الصندوق في اجتماع ختامي على السلطات الحكومية وأصحاب المصلحة الآخرين. ويجب ألا يتضمن عرض ال PowerPoint تصنيفات أو توصيات. وسوف يحضر مدير البرنامج القطري وموظفو المكتب القطري (في البلدان التي يوجد مكتب قطري للصندوق فيها) أيضا الاجتماع الختامي لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية. وفي البلدان التي يوجد للصندوق مكتب قطري فيها، يمكن لمدير البرنامج القطري في الصندوق المشاركة في الاجتماع الختامي من مقر الصندوق باستخدام تكنولوجيا الاتصالات المناسبة، شرط أن يحضر الموظفون من المكتب القطري الاجتماع شخصيا.

المرحلة 4: التحليل

316- خلال هذه المرحلة، سيتم جمع الحقائق والأدلة المستقاة من مختلف المصادر للإجابة على أسئلة التقييم المحورية المشتركة. ومقارنة الأدلة بالتحليل الثلاثي، وتحديد أي نقاط ضعف، وجمع أدلة إضافية عند اللزوم هي أنشطة رئيسية في هذه المرحلة وجزء أصيل من تحليل متين. وبالإضافة إلى نتائج التحليل السياقي، والاستعراضات المكتبية للأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية، ومن البعثة القطرية، يمكن لهذه المرحلة أن تشمل معلومات مستقاة من أوراق عمل مواضيعية تم التكلّف بإعدادها حول مواضيع ذات أهمية للبرنامج القطري.

المرحلة 5: إعداد مسودة التقرير النهائي وعملية الاستعراض

317- النشاط الأساسي في هذه المرحلة هو كتابة التقرير. وسيتم استعراض مسودة التقرير النهائي من قبل الأقران ضمن مكتب التقييم المستقل في الصندوق (ومن قبل كبير المستشارين المستقلين، عند الاقتضاء). وبعد إدراج تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق (وكبير المستشارين المستقلين)، ستتم مشاطرة الوثيقة مع إدارة الصندوق والحكومة للاستعراض وتقديم تعليقات عليها، بما يتماشى مع بروتوكول الاتصال الذي تم وضعه. وسوف تعطيان حوالي أربعة أسابيع (20 يوم عمل) لتقديم تعليقاتهما الموحدة على مسودة التقرير النهائي. وفي الاتصالات مع الصندوق - دائرة إدارة البرامج والحكومة، يمكن لمكتب التقييم المستقل في الصندوق اقتراح مجالات ذات أولوية للتعليقات، على سبيل المثال تصحيح المعلومات المتعلقة بالحقائق أو تحديثها بتغييرات قد حدثت منذ آخر زيارة ميدانية للتقييم.

318- وخلال هذه الفترة، يمكن تنظيم اجتماع مع الشعبة الإقليمية المعنية ونائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج لمناقشة النتائج والتوصيات الرئيسية للتقرير. إضافة إلى ذلك، وفي الظروف العادية، سيقوم مكتب التقييم المستقل في الصندوق أيضا بإجراء بعثة متابعة قصيرة (تستغرق يومي عمل) لمناقشة النتائج والتوصيات الرئيسية للتقرير مع الحكومة وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين. وفي الماضي، تبين أنه من المفيد إجراء مثل تلك البعثة بعد مشاطرة المسودة مع الحكومة ولكن قبل أن تكون الحكومة قد نقلت تعليقاتها. ومن شأن ذلك أن يعزز الوضوح من جانب الحكومة بشأن محتويات التقرير ويساعد على تركيز التعليقات على مجموعة أضيق من البنود المهمة. وستوفر البعثة القصيرة أيضا فرصة للاتفاق على تفاصيل تنظيم حلقة العمل الوطنية (انظر أدناه).

المرحلة 6: الاستكمال، والنشر والمتابعة

319- سيكون كبير المقيمين في مكتب التقييم المستقل في الصندوق مسؤولا عن إعداد التقرير النهائي ومحتوياته. وسيتم دمج تعليقات الإدارة والحكومة، وفقا لسياسة التقييم، في التقرير النهائي، كما سيتم إعداد سجل متابعة

لتعليقاتهما أيضا من قبل مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وستتم مشاطرة التقرير النهائي وسجل المتابعة مع إدارة الصندوق والحكومة.

320- تنظم في العادة حلقة عمل وطنية تستمر ليوم واحد بعد انتهاء كل تقييم استراتيجيات وبرامج قطرية على المستوى الوطني لمناقشة وتعميق فهم المشاركين لنتائج وتوصيات التقييم. وتعد حلقة العمل عقب استكمال تقرير تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية. ويتم إعداد مذكرة مفاهيمية من قبل المقيم الرئيسي تلخص أهداف حلقة العمل والأنشطة الرئيسية المشمولة (بما في ذلك زيارة ميدانية اختيارية لمشروع ممول من الصندوق)، وتوفر قائمة مؤقتة بالمشاركين وغير ذلك من المعلومات ذات الصلة. وإلى جانب أعضاء شراكة التعلم الأساسي، ينبغي دعوة ممثلي المنظمات الرئيسية للمشاركة، بما في ذلك المشاركين من الحكومات الاتحادية/المركزية وحكومات المحافظات/الولايات، والمنظمات غير الحكومية، والجهات الفاعلة الرئيسية في القطاع الخاص، والمؤسسات البحثية والجامعات، ومنظمات الجهات المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف.

وبعد ذلك، ستعد إدارة الصندوق والحكومة اتفاقا عند نقطة الإنجاز. سيشمل كل تقييم للاستراتيجيات والبرامج القطرية اتفاقا عند نقطة الإنجاز، كما تنص على ذلك سياسة التقييم في الصندوق. وسيضمن الاتفاق عند نقطة الإنجاز موجزا للنتائج والتوصيات الرئيسية التي تتفق إدارة الصندوق والحكومة المعنية على اعتمادها وتنفيذها ضمن أطر زمنية محددة. وسوف يوثق الاتفاق عند نقطة الإنجاز أية توصيات لم تعتبر مجدية إما من قبل إدارة الصندوق و/أو الحكومة.

321- سيتم استخدام العملية والصيغة النموذجية للاتفاقات عند نقط الإنجاز التي اتفق عليها كل من مكتب التقييم المستقل في الصندوق ودائرة إدارة البرامج من أجل إعداد الاتفاقات عند نقط الإنجاز (انظر الملحق الثالث). والاتفاق عند نقطة الإنجاز هو أداة ذات مساهمة مشتركة، متسقة مع التزامات إعلان باريس، حيث إنها تعكس الاستجابة المشتركة لكل من الحكومة وإدارة الصندوق للتقييم. وهذا مهم لأن حكومة البلد المعني هي في النهاية المسؤولة عن تنفيذ العملية الممولة من الصندوق.

322- ستعرض جميع التقارير النهائية لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية، بما في ذلك الاتفاق عند نقطة الإنجاز، على لجنة التقييم، فضلا عن المجلس التنفيذي. وسوف تقوم إدارة الصندوق بالإبلاغ عن وضع التنفيذ ومتابعة توصيات تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة. ويلخص الفصل العاشر المنتجات الرئيسية التي سيتم توليدها، بما في ذلك عملية نشرها وإيصالها.

الشكل 3

تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية: المراحل، والعمليات، والمخرجات الرئيسية



هاء - التقارير

323- يعتمد نموذج الإبلاغ المعياري التابع لتقييم الإستراتيجيات والبرامج القطرية، لتعزيز الاتساق في عملية العرض الإجمالية، ولكن يمكن تصميم التقارير حسب احتياجات الحالة القطرية الخاصة بالاعتماد على النطاق وأسئلة التقييم. ويجب أن يشمل التقرير ملخصا وعلى الأغلب تغطية وصفية للسياق القطري، والاستراتيجية القطرية، والبرنامج القطري. ولاحقا، سيعتمد نهج أكثر تحليلا في عرض تنفيذ البرنامج، ونواتج البرنامج وآثاره، والشراكات والقضايا المواضيعية. وستعرض النتائج التي تستند إلى أدلة واضحة لدعم الاستنتاجات والتوصيات.

324- سيتم عرض تقرير تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية بلغة بسيطة وسوف يركز التقرير على القضايا الرئيسية التي يمكن تقييمها بصورة قاطعة، بدلا من جميع القضايا التي تمت دراستها؛ وهذا ضروري لضمان مصداقية التقييم والانتفاع منه.

325- الطول الإجمالي الموصى به للتقرير الرئيسي لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية هو حوالي 55 صفحة. وإضافة إلى ذلك، سيتضمن تقرير تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية تصديرا، وعرضا عاما (حوالي 100 5 كلمة)⁸²، والاتفاق عند نقطة الإنجاز، فضلا عن الذبول. وفي جدول المحتويات، سيدرج التقرير قائمة بأوراق العمل التقنية (على سبيل المثال، بشأن القضايا القطاعية الفرعية، والمسائل السياسية والاستراتيجية، والترتيبات المؤسسية، إلخ)، التي سيتيحها مكتب التقييم المستقل في الصندوق عند الطلب: ولكن لن يتم إدراجها في التقرير.

326- تكتب تقارير تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية باللغة الرسمية للصندوق (العربية أو الإنكليزية أو الفرنسية أو الإسبانية) المستخدمة في البلد المتلقي. ويترجم الشكر والتقدير، والتصدير، والعرض العام، والاتفاق عند نقطة الإنجاز إلى اللغة الإنكليزية إذا كانت اللغة المستخدمة لغة أخرى من اللغات الرسمية للصندوق. وتُدرج كل من النسخة الأصلية والنسخة الإنكليزية في التقرير النهائي.

سابعاً - التقييم المؤسسي

ألف - الخلفية

327- منذ حوالي عام 2000، أجرى مكتب التقييم المستقل في الصندوق عددا كبيرا نوعا ما من التقييمات المؤسسية. وتلك هي أكثر أنواع التقييمات التي قام بها المكتب تعقيدا وصعوبة، وتسهم في تغييرات وإصلاحات بعيدة المدى في الصندوق. وهي تعالج القضايا المنهجية التي تشمل العمليات الفردية، والبرامج والأقاليم القطرية، وتساهم في تعزيز المساءلة والتعلم من أجل تحول مؤسسي ونتائج أفضل على الأرض.

328- **التعريف.** تنص سياسة التقييم على أن "تجرى التقييمات المؤسسية لتقدير نتائج السياسات والاستراتيجيات والأعمال على المستوى المؤسسي في الصندوق ومظاهره التنظيمية. ويتوقع منها أن تولد الاستنتاجات

⁸² في نهاية المطاف، سيتم مشاركة جميع تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية مع المجلس التنفيذي؛ ويفرض حد أقصى على حجم الوثيقة الأساسية قدره 500 5 كلمة، بما في ذلك جدول المحتويات وصفحة الغلاف.

والتوصيات التي يمكن استخدامها لصياغة سياسات واستراتيجيات مؤسسية جديدة أكثر فعالية، بالإضافة إلى تحسين عمليات الأعمال والهيكلية التنظيمية للصندوق كما هو مطلوب". ويمكن تقسيم التقييمات المؤسسية التي أجراها مكتب التقييم المستقل في الصندوق إلى الفئات التالية بحسب تركيزها: (1) مجالات الاهتمام المواضيعية (مثل المنظور الجنساني، والتمويل الريفي)؛ (2) السياسات والأدوات المؤسسية (مثل المنح، والإشراف المباشر)؛ (3) العمليات المؤسسية، مثل تلك المتصلة بالكفاءة المؤسسية (التقييم المؤسسي للكفاءة أو لتجديد الموارد).

329- بالنسبة للنمط المواضيعي من التقييمات المؤسسية، قد يكون هناك بعض وجوه الشبه بينه وبين التوليفات التقييمية (انظر الفصل التاسع). إلا أنه في حين أن التوليفة التقييمية هي منتج معرفي يستند إلى أدلة تقييمية أكثر منه إلى تقييم، فإن التقييم المؤسسي هو تقييم بشكل واضح. والشيء المشترك بينهما هو أن كليهما يتضمن استعراضا لنتائج التقييم، ولكن بينما هذا يشكل صميم التقرير في التوليفات التقييمية، فهو مجرد واحدة من اللبنات الأساسية للتقييمات المؤسسية. والتقييمات المؤسسية هي عموما أكثر تعقيدا وتستلزم قدرا هائلا من جمع البيانات والتحليل. وفي بعض الحالات، تسبق التوليفة التقييمية التقييم المؤسسي، موفرة بذلك أساسا متينا للبناء عليه.

330- **الغاية الرئيسية.** الغاية من التقييمات المؤسسية هي توفير معلومات مفيدة وذات مصداقية في أوانها يمكن العمل بمقتضاها لزيادة الفعالية المؤسسية للصندوق، وفعاليته الإنمائية، وكفاءته. ومع مرور الوقت، أصبح للتقييمات المؤسسية أثر كبير من حيث توفير التوجيه على المستويات السياساتية والاستراتيجية وكان لها تأثير قوي على التطور المؤسسي للصندوق، ونُهج التشغيلية، ونموذج عمله. وقد ظهر هذا ووثق بوضوح على سبيل المثال في التقييم المؤسسي لتجديدات موارد الصندوق.⁸³

331- **اختيار المواضيع للتقييمات المؤسسية.** الكثير من التقييمات المؤسسية لها ارتباط مباشر مع عمليات مؤسسية هامة (مثل الكفاءة المؤسسية) أو تم اقتراحها كجزء من عمليات تجديد الموارد، أو اضطلع بها صراحة بطلب من المجلس التنفيذي (مثل سياسة المنح).⁸⁴ وبالفعل، وجد التقييم المؤسسي لتجديدات موارد الصندوق أنه "يبدو أن هناك عملية تعزيز متبادل يتم بموجبها تحريك الإصلاح إلى حد ما بالتقييمات وتعزيزه بعملية تجديد الموارد، والتي تستتير بدورها بالعمل التقييمي". كما أن مواضيع التقييم تنشأ عن التوجهات العالمية التي تؤثر على جميع المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف (القطاع الخاص، والمنظور الجنساني، والدول الهشة، إلخ.) ويمكن للتقييمات المؤسسية أيضا أن تغطي مواضيع يمكن لها مساعدة الصندوق على تحديد والتصدي لأنواع المخاطر المختلفة، التشغيلية، والمالية، والاستراتيجية، إلخ.

332- **لتعزيز شفافية وشكليات اختيار المواضيع من أجل التقييمات المؤسسية،** تم وضع مجموعة من المعايير في إطار الانتقائية (انظر الملحق الخامس). وبلاستناد جزئيا إلى إطار الانتقائية، سينظر مكتب التقييم المستقل في الصندوق في المواضيع التي يمكنها أن: (1) تساهم في الأولويات الاستراتيجية للصندوق والتزاماته المتعلقة بتجديد الموارد؛ (2) تساهم في تعزيز المساهمة المؤسسية للصندوق؛ (3) تساهم في سد

⁸³ http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/replenishments_full.pdf، الفقرة 97.

⁸⁴ وكما هو الحال بالنسبة للتقييمات الأخرى لمكتب التقييم المستقل في الصندوق، يقوم المجلس التنفيذي في نهاية المطاف بالموافقة على جميع التقييمات المؤسسية، كجزء من برنامج العمل السنوي لمكتب التقييم المستقل في الصندوق.

فجوة معرفية حرجة في الصندوق؛ (4) تولد نتائج لتغذية السياسات والاستراتيجيات و/أو العمليات المؤسسية المناسبة بصورة حسنة التوقيت؛ (5) تساعد في التقليل إلى أقصى حد من المخاطر المؤسسية الحرجة. وقد تم وضع مجموعة من المعايير لترتيب أولويات واختيار التقييمات المؤسسية، والتي ترد في إطار الانتقائية لمكتب التقييم المستقل في الصندوق.

333- **توقيت وحسن توقيت التقييمات المؤسسية.** وأيا كان "محرك التغيير" كما تم وصفه أعلاه، فإن توقيت وحسن توقيت التقييمات المؤسسية أمر حاسم، لأنها تغذي سياسة أو استراتيجية محددة أو وضع عمليات الأعمال المؤسسية. لذا فإنه من الضروري النظر بعناية في قرار إجراء تقييم مؤسسي عند نقطة معينة، والوقت اللازم لاستكمال التقييم بالتشاور مع إدارة الصندوق والهيئات الرئاسية. وبصورة عامة، تأخذ التقييمات المؤسسية حوالي 12 شهرا من البدء بها حتى استكمالها (باستثناء عرضها على المجلس التنفيذي). وهذا يضمن ويعزز فائدة التقييم المؤسسي.

334- **من يقود التقييمات المؤسسية؟** وبالنظر إلى أهمية ونطاق التقييمات المؤسسية، فإنها تجرى في العادة تحت قيادة نائب مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق أو كبير موظفي التقييم. ويتم دعمهما من قبل موظفي تقييم آخرين وفريق من الخبراء الاستشاريين من ذوي الخبرة والتجارب في مواضيع مختارة. وكما في سائر التقييمات الأخرى، فإن مكتب التقييم المستقل في الصندوق هو المسؤول عن محتويات التقرير النهائي للتقييم المؤسسي وعملية التقييم ككل.

335- **كبار المستشارين المستقلين.** سيسعى مكتب التقييم المستقل في الصندوق للحصول على تعاون واحد أو اثنين من كبار المستشارين المستقلين في إعداد التقييم المؤسسي. وكبار المستشارين المستقلين هم في العادة أشخاص ذوو تجربة وخبرة في مجال التقييم وفيما يتعلق بالموضوع الذي يغطيه التقييم المؤسسي، ولهم مكانة دولية. ودور كبير المستشارين المستقلين هو تقدير جودة عملية التقييم ومضمون التقرير النهائي. وسوف يستعرض مسودة وثيقة النهج، ومسودة التقرير النهائي وأي مخرجات رئيسية أخرى تصدر خلال العملية. ويقوم بصياغة التقرير النهائي، بالإضافة إلى أي مخرجات رئيسية أخرى تُعد خلال العملية. وسوف يُعد تقريرا مستقلا (مشاركا) (من 2-3 صفحات) يستند إلى التقرير النهائي للتقييم، والذي سيضمن في الوثيقة النهائية عند النشر. وسوف يوفر تقرير كبير المستشارين المستقلين تصورات حول عملية التقييم ككل وأيضا حول النتائج والتوصيات الرئيسية للتقرير النهائي.

باء - الأهداف والمنهجية

336- ستكون نقطة انطلاق التقييم المؤسسي صياغة الأساس المنطقي للتقييم، وغرضه، والاستخدام المرجو منه، وشرح سبب إجراء التقييم في ذلك الوقت بالذات؛ ولماذا يتم إجراؤه ولمن؛ وكيف سيتم استخدام التقييم لتعزيز المساءلة والتعلم؟

337- **أهداف التقييم.** بينما بيانات الغرض تتصدى لسؤال "لماذا نقوم بهذا"، توضح الأهداف المحددة ما يهدف التقييم إلى اكتشافه. لذا، فبينما الأغراض عامة في طبيعتها، يتم صياغة الأهداف تحديدا لكي تعكس القضية أو الموضوع المعين الذي يجرى تقييمه.

338- تشمل أهداف التقييم المؤسسي بصورة عامة ثلاثة جوانب، وهي: (1) تقدير الأداء والنتائج؛ (2) توليد الدروس وتحديد مجالات التحسن؛ (3) اقتراح توصيات. وبالإضافة، فإن الغاية الرئيسية منها هي تعزيز إطار المساءلة في المنظمة، وحلقات التعلم من أجل تعزيز التحول الريفي وسبل عيش أفضل.

339- يبين الإطار 11 كيف تم جعل تلك الأهداف العامة محددة في تقييم مؤسسي معين، مع استخدام التقييم المؤسسي بشأن استراتيجية الصندوق في تنمية القطاع الخاص وإرساء الشراكات، الذي استكمل في عام 2010، كمثال.

الإطار 11

مثال لأهداف محددة

- قدر ملاءمة وقيم تنفيذ استراتيجية القطاع الخاص في الصندوق لعام 2005؛
- قيم النتائج الناجمة عن المشروعات المدعومة من الصندوق والمصممة بعد اعتماد استراتيجية القطاع الخاص؛
- قدر النهج المتطورة، بالإضافة إلى الممارسات الجيدة والأقل من المرضية، بالنسبة لجهود تنمية القطاع الخاص في الصندوق؛
- درس أدوات وتجارب المنظمات الإنمائية الأخرى في الانخراط مع القطاع الخاص في مجالي الزراعة والتنمية الريفية، بهدف تحديد الدروس التي يمكن أن تكون مناسبة للصندوق؛
- أوجد مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن استخدامها كلبينات أساسية لانخراط الصندوق في المستقبل مع القطاع الخاص.

340- **نطاق التقييم.** إن توضيح نطاق التقييم يعني تعريف وحدة التحليل، والفترة الزمنية، والمنطقة الجغرافية، والمجموعات المستهدفة، والبنية المؤسسية، وترتيبات التنفيذ، والسياق السياسي والمؤسسي، والأبعاد الأخرى التي سيعطيها التقييم. ورسم حدود للتقييم بشكل واضح جداً أمر هام لوضع التصميم المناسب، وتخصيص ميزانية كافية، وإدارة التوقعات بالنسبة للمعلومات والنتائج التي يمكن توقعها من التقييم المؤسسي.

341- يجب النظر بجدية إلى أي مدى من المفيد العودة زمنياً إلى الوراء، في ظل الموارد المتاحة: ماذا يستطيع التاريخ أن يعلمنا؟ وكم هو ملائم اليوم؟ وهل نحتاج، لأغراض المساءلة والتعلم، لتوثيق التطور في نهج الصندوق بالنسبة للموضوع قيد الدراسة؟ وما مدى أهمية الدروس المستفادة من الأقران أو المقارنة مع الأقران؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة لها مضامين تتعلق بالموارد، ولذا تستحق تفكيراً جدياً. فالنطاق الواسع بالمقارنة مع الوقت والموارد المتاحة يعرض متانة العملية، ومن ثم مصداقيتها، للخطر.

342- وبما أن تركيز التقييم المؤسسي يختلف، سوف يختلف الإطار التحليلي والتصميم من تقييم مؤسسي إلى آخر، ولذا فإنه لا يمكن تطبيق تصميم معياري؛ ولا بد من وضعه على أساس كل حالة على حدة، واعتماداً على موضوع التقييم المؤسسي، والموارد المتاحة، والتوقيت.

343- **تصميم التقييم.** ومتى تم توضيح الغرض، والنطاق، والأهداف، تبدأ مرحلة التصميم الفعلية. ومع الأخذ بعين الاعتبار أهداف التقييم الرئيسية، سيتضمن التصميم صياغة فكرة واضحة عن سلسلة النتائج (مثلاً على شكل نظرية للتغيير) تشمل العلاقات السببية، والفرضية، والافتراضات الأساسية. ويجب وضع الإطار

التحليلي ومناقشته بالشراكة مع أصحاب المصلحة لضمان أقصى حد من الانخراط واكتساب الآراء والملاحظات الأكثر أهمية.

344- وبما يتماشى مع سياسة التقييم في الصندوق، فإن الخطوة الأولى لكل تقييم مؤسسي هي إعداد مكتب التقييم المستقل في الصندوق لوثيقة نهج، تحدد الإطار العريض لخلفية التقييم وأساسه المنطقي، وأهدافه، والأسئلة الرئيسية والمنهجية والعملية، والأطر الزمنية، والموارد البشرية، وأنشطة الاتصال والنشر. وإجراء تقدير لقابلية التقييم هو أيضا جزء من عملية وضع وثيقة النهج، ونتائج ذلك التقدير هي مُدخل هام في التصميم.

345- عند وضع وثيقة النهج، يجب وضع معايير التقييم التي ستستخدم في تقييم مؤسسي معين بعناية. ويجب تقرير معايير التقييم المحددة استنادا إلى القضية التي يتم تقييمها، ويجب إبداء سدادة رأي في تحديد المعايير المستندة إلى أسئلة التقييم (انظر الفقرة التالية والفصل الثالث من أجل توجيه مفصل بشأن المعايير والأسئلة المتعلقة بالمعايير). ومن الواجب دائما تطبيق المعايير القياسية الثلاثة المتمثلة في الملاءمة، والكفاءة، والفعالية في التقييمات المؤسسية، وإن لم تستخدم فيجب إعطاء أسباب ذلك بوضوح. ويمكن تطبيق معايير إضافية وإعطاء الأساس المنطقي لها في وثيقة النهج.

346- ينبغي تخصيص الوقت والجهد الكافيين، بما في ذلك من أجل الحوار مع أصحاب المصلحة والخبراء، لتحديد أسئلة التقييم بوضوح، حيث أن هذه ستقرر المنفعة النهائية للتقييم. سترد أسئلة التقييم في وثيقة النهج، وتفصل أكثر في مرحلة الاستهلال (انظر القسم التالي عن عملية التقييم المؤسسي)، وتتألف عادة من مجموعة من الأسئلة رفيعة المستوى، مع أسئلة فرعية (انظر الفصل الثالث فيما يتعلق بأسئلة التقييم).

347- ستشمل كل وثيقة نهج إطارا للتقييم (على شكل مصفوفة). وستضع الأخيرة مخططا مترابطا لأهداف التقييم مع أسئلة التقييم وتظهر الأنشطة الرئيسية التي سيتم الاضطلاع بها والأدوات المستخدمة للإجابة على أسئلة التقييم.

348- **اللبات الأساسية للتقييم.** ومتى تم تعريف معايير التقييم والأسئلة الرئيسية، ينبغي على المقيمين اختيار الأساليب والأنشطة المحددة (أو اللببات الأساسية) التي سيتم إجراؤها خلال التقييم لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من أجل التحليلات. وتتطلب التقييمات المؤسسية عموما أنواعا مختلفة من الأنشطة التي تسمح بجمع أنواع مختلفة من البيانات والمعلومات (النوعية والكمية).

349- ويمكن أن يكون لهذه اللببات الأساسية اختصاصات ومخرجات منفصلة على شكل ورقات عمل منفصلة. ويظهر الإطار 12 مثلا لللبات الأساسية استخدمت في التقييم المؤسسي بشأن المساواة بين الجنسين.

أداء الصندوق فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

- تحليل لتطور المفاهيم والنهج الإنمائية المرتبطة بالمنظور الجنساني، واستعراض وثائقي شامل لوثائق السياسات والتقييم التي أعدتها منظمات إنمائية أخرى (أي استعراض قياسي)؛
- تقدير لوثائق السياسات والاستراتيجيات الرئيسية في الصندوق؛
- تقييم جامع للعمليات الماضية الممولة من الصندوق استنادا إلى الأدلة التقييمية الموجودة، إضافة إلى استعراض الاستراتيجيات القطرية وتصميمات المشروعات الحديثة، وخمس زيارات قطرية لجمع منظور الشركاء القطريين والأدلة على الأرض حول النهج والنتائج المتطورة للمشروعات الممولة من الصندوق؛
- استعراض لعمليات أعمال مؤسسية مختارة لها مضامين بالنسبة لأداء الصندوق في تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في البلدان الشريكة.

350- إحدى البنات الأساسية هي التقدير الذاتي الوارد في سياسة التقييم في الصندوق، والذي ينص على أنه قبل البدء بتحليل مستقل من أجل تقييم مؤسسي سيدعو مكتب التقييم المستقل في الصندوق إدارة الصندوق لتقديم تقدير ذاتي. والغرض من التقدير الذاتي هو السماح للإدارة بتقديم آرائها إلى مكتب التقييم المستقل في الصندوق حول الموضوع الذي يجري تقييمه في وقت مبكر من العملية. ونظرا للاختلافات في النطاق والتركيز، فإنه لا يوجد نموذج معياري للتقدير الذاتي.

351- تستخدم عدة طرق وأساليب من أجل جمع البيانات والتحليل. وفي التقييم المؤسسي بشأن المساواة بين الجنسين المذكور أعلاه، كانت أساليب الاستقصاء خليطا من استعراضات الوثائق، والمسوح الكمية والنوعية، والمقابلات ومناقشات الفرق المتخصصة مع موظفي الصندوق في المقر، وموظفي الشركاء في البلدان المقترضة، والزيارات القطرية، بما يتسق مع التوصية في الفصل الثاني بتطبيق نهج الأساليب المختلطة.

352- يحتوي الفصل الثاني على توجيه أكثر تفصيلا عن الطرق والأساليب. وفيما يلي بعض أكثر الأساليب المستخدمة في التقييم المؤسسي:

- الاستعراض المكتبي؛ الذي يشمل استعراضا لتقارير التقييم والأبحاث من المصادر ذات الصلة، والوثائق من المشاركين في التمويل والأقران، والدراسات الأكاديمية حيثما يكون ذلك ذا صلة بالموضوع، ووثائق الصندوق (الأطر والتوجيهات الاستراتيجية والسياساتية، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ونتائج تقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق، وتقارير الإدارة، ووثائق المجلس التنفيذي، وبيانات نظام إدارة النتائج والأثر، إلخ.)؛
- المقابلات والفرق المتخصصة للتحقق من وتوثيق النتائج من الاستعراض المكتبي (مع موظفي الصندوق، وأصحاب المصلحة، فضلا عن الأقران حيثما كان ذلك مناسباً وممكناً)؛
- المسوح والتقييمات الذاتية؛

• الدراسات القياسية للجهات القابلة للمقارنة والأقران؛

• دراسات الحالة.

353- **القيمة مقابل الأموال المنفقة.** ولضمان القيمة مقابل الأموال المنفقة في كل تقييم مؤسسي، من المهم الأخذ في الاعتبار تكلفة كل لبنة أساسية وأدوات التقييم المقترحة، ومساهمتها في الإجابة على أسئلة التقييم. وعلى وجه الخصوص، عندما تقترح زيارات قطرية ينبغي التفكير جدياً بتلك التكاليف مقارنة مع أهمية الأدلة التي ستولد، كما ينبغي النظر دائماً في أساليب بديلة. ويجب تقديم الأساس المنطقي للزيارات القطرية ومعايير اختيارها بشكل واضح في وثيقة النهج.

354- **القيود.** لكل التقييمات قيود ومخاطر ينبغي تحديدها بوضوح في وثيقة النهج والتصدي لها إلى الحد الممكن في تصميم التقييم. وهي في الغالب متصلة بمجموعات القضايا التالية:

• المنهجية – التعقيد، وعدم وجود معايير؛

• الموارد – الوقت والموارد مقابل النطاق والحد الزمني؛

• الأدلة – الوصول إلى المخبرين، ومعدل الاستجابة المنخفضة بالنسبة للمسوح والاستبيانات، والبيانات غير الكافية (مثلاً بشأن التكاليف)؛

• التأخيرات الزمنية – الأنشطة الحديثة جداً التي لا تظهر أي أثر واضح.

355- في التقرير النهائي، لا بد من الاعتراف بوضوح بالمضامين المترتبة على القيود التي واجهها التقييم، وكذلك بأي تعبيرات مقارنة بوثيقة النهج. وفي الواقع، التقييمات عملية ديناميكية، ومع تقدم العمل وتوليد معرفة جديدة تنشأ في الغالب حاجة لتعديل أسئلة التقييم أو جوانب من الإطار – ومثل هذه التعديلات مرغوب فيها لضمان أكثر نتائج التقييم فائدة وملاءمة، ولكن لا بد لأغراض المسائلة من شرحها في القسم الخاص بالقيود من التقرير النهائي.

جيم – العملية

356- بما يتسق مع التعريف، للتقييمات المؤسسية مضامين على صعيد المؤسسة ولذا فهي غالباً ما تلقى انتباهاً أكبر في المنظمة من أنماط التقييم الأخرى ذات النطاق الأضيق. وهذا يستدعي عملية تتضمن عنصراً قوياً من الإدماج، والحوار، والمعلومات الارتجاعية، وإدارة أصحاب المصلحة. وهناك اعتراف عام بأنه كلما زاد شعور أصحاب المصلحة بأنه جرت استشارتهم خلال عملية تقييم ما كلما زاد احتمال استخدامهم لنتائج التقييم وتنفيذ التوصيات. وعندما يكون هناك تنسيق وثيق طوال العملية مع المستخدمين المباشرين، كما كان الحال مثلاً مع التقييم المؤسسي لتجديدات موارد الصندوق، سيكون بالإمكان أيضاً العمل وفق النظرات الثاقبة التي تم اكتسابها في وقت مبكر من العملية، حتى قبل الانتهاء من تقرير التقييم، وبهذا تعزيز للمنفعة اللاحقة.

357- ومن حيث العملية، يجري التقييم المؤسسي عموماً على ست مراحل كما هو مدرج أدناه (انظر الشكل 4 أيضاً). ويمكن العثور على معلومات إضافية عن عملية التقييم المؤسسي في المبادئ التوجيهية لعملية التقييم.

التقييم المؤسسي: المراحل، والعمليات، والمخرجات الرئيسية

المراحل	العمليات	المخرجات الرئيسية
التحضير والتصميم	إعداد وثيقة النهج - مسودة وثيقة النهج - استعراض الأقران في مكتب التقييم المستقل ومن قبل كبار المستشارين المستقلين - استعراض إدارة الصندوق - المناقشة في لجنة التقييم مرحلة الاستهلال	← مسودة وثيقة النهج ← تعليقات مكتب التقييم المستقل وكبير المستشارين المستقلين ← تعليقات إدارة الصندوق ← حلقة عمل استهلالية لموظفي مكتب التقييم المستقل
الاستعراض المكتبي	الوثائق وجمع البيانات المقابلات الداخلية والخارجية	← مذكرات الاستعراض المكتبي (للاستخدام الداخلي) ← تقرير التقدير الذاتي لإدارة الصندوق
جمع البيانات	جمع البيانات القطرية	← مذكرة قطرية (للاستخدام الداخلي)
المرحلة التحليلية	تحليل المعلومات والبيانات تتليث النتائج	← حلقة عمل حول النتائج الناشئة
إعداد مسودة التقرير النهائي وعملية الاستعراض	كتابة التقرير استعراض الأقران في مكتب التقييم المستقل ومن قبل كبار المستشارين المستقلين مشاطرة مسودة التقرير النهائي مع إدارة الصندوق للتعليق	← مسودة التقرير النهائي ← تعليقات مكتب التقييم المستقل وكبير المستشارين المستقلين
الاستكمال، والنشر والمتابعة	استكمال التقرير الاتصالات	← تعليقات إدارة الصندوق ← التقرير النهائي وسجل المراجعة رد الإدارة ← توزيع التقرير النهائي للتقييم المؤسسي ← الملامح البارزة للتقييم ← النظرات الثاقبة للتقييم

358- **المرحلة 1: التحضير والتصميم.** تشتمل هذه المرحلة على إعداد وثيقة نهج التقييم ومرحلة الاستهلال. ويتم إعداد وثيقة النهج في وقت مبكر جدا بهدف ضمان الاتفاق على الأهداف، والنطاق، وتصميم التقييم (بما في ذلك صياغة نظرية التغيير، إذا كان هذا النهج مستخدما في التقييم المؤسسي) والأسئلة الرئيسية، والعملية، والحدود الزمنية. وسيتم إجراء استعراض أقران لمسودة وثيقة النهج في مكتب التقييم المستقل في الصندوق ومن قبل كبار المستشارين المستقلين. ومن ثم تتم مشاطرة الوثيقة (بما في ذلك تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق وكبار المستشارين المستقلين) مع إدارة الصندوق للاستعراض والتعليق. وسوف تعطى الإدارة أسبوعين (عشرة أيام عمل) لتقديم تعليقاتها الموحدة على مسودة وثيقة النهج. ومتى تم إدراج تعليقات إدارة الصندوق، ستناقش الوثيقة مع لجنة التقييم ويتم تحسينها استنادا إلى المعلومات الارتجاعية من الأعضاء.

359- الغرض من مرحلة الاستهلال هو زيادة تطوير تصميم التقييم، والأسئلة الرئيسية، وأدوات جمع البيانات، وخطط الزيارات القطرية والحدود الزمنية. وقد تنظم حلقة عمل استهلالية مع الموظفين والاستشاريين المعنيين في مكتب التقييم المستقل في الصندوق لبلورة فهم مشترك لمنهجية التقييم، والعملية الإجمالية، وما شابه. ويمكن تنقيح وثيقة النهج، إذا وكيفما اقتضى الأمر، في نهاية مرحلة الاستهلال.

360- **المرحلة 2: الاستعراض المكتبي.** خلال هذه المرحلة، سوف يقوم فريق التقييم بما يلي: (1) جمع وتحليل الوثائق والبيانات الداخلية والخارجية؛ (2) إجراء مقابلات مع إدارة وموظفي الصندوق، ومع المخبرين الخارجيين مثل أعضاء لجنة التقييم والمجلس التنفيذي. وبالإضافة إلى ذلك وبما يتماشى مع سياسة التقييم في الصندوق، ستعد إدارة الصندوق تقرير تقدير ذاتي بشأن موضوع التقييم المؤسسي، والذي سيستخدم كمدخل هام في تحليل التقييم المستقل لمكتب التقييم المستقل في الصندوق. وسوف يتفق مكتب التقييم المستقل في الصندوق وإدارة الصندوق على الأسئلة الرئيسية لتقرير التقدير الذاتي ونموذجه.

361- **المرحلة 3: جمع البيانات.** سيكون تركيز هذه المرحلة على جمع الأدلة من الشركاء الرئيسيين على المستوى القطري لتعزيز بعد الشراكة في التقييم المؤسسي، وتحليله، واستنتاجاته. وسيتم الاضطلاع بزيارات قطرية في معظم التقييمات المؤسسية، على الرغم من أنه ستكون هناك حالات لا يحتاج فيها القيام بمثل تلك الزيارات. على سبيل المثال، إذا كان التقييم المؤسسي يغطي موضوعا محددا جدا أو يتعلق بالإدارة بصورة رئيسية (مثل سياسة الاستثمار في الصندوق). وسوف يختار مكتب التقييم المستقل في الصندوق البلدان التي ستتم تغطيتها، بعد مشاورات مع إدارة الصندوق. وسوف يُضمّن الأساس المنطقي للزيارات القطرية ومعايير اختيار البلدان - التي ستختلف بحسب الموضوع قيد التقييم والموارد المتاحة - في وثيقة النهج.

362- قبل الشروع بالزيارات القطرية، سيجري مكتب التقييم المستقل في الصندوق اتصالا بالحكومات المعنية يعلن فيه عن عملية التقييم، واصفا العملية، ومقترحا تواريخ للزيارات القطرية. وينبغي على مكتب التقييم المستقل في الصندوق أن يقيم اتصالا مباشرا مع السلطات الحكومية المعنية للاتفاق على الاجتماعات ووضع برنامج للزيارة الميدانية. ويجب إحاطة مدير البرنامج القطري والمكتب القطري للصندوق علما بأي زيارات قطرية؛ وقد يطلب منهم تيسير تحضيرات البعثة ومتابعة اتصالات مكتب التقييم المستقل مع الحكومة. ويجب ألا يطلب من المكتب القطري للصندوق إعداد برنامج الاجتماعات أو تحديد الزيارات الميدانية التي ستقوم بها البعثة.

363- **المرحلة 4: التحليل.** ومتى تم جمع المعلومات والبيانات، يجب تصنيفها، وتنظيمها منهجيا، وتفسيرها، وتحليلها. وعادة ما تتألف البيانات من بيانات كمية ونوعية، وتوجد طرق وأساليب مختلفة لهيكلة البيانات لتيسير التحليل (انظر الفصل الثاني). ومتى تم تحليل البيانات وفي المرحلة التي تبدأ فيها النتائج بالظهور، من المهم توثيق النتائج لضمان أنها مبنية على أساس أدلة متينة بصورة كافية.

364- وخلال هذه المرحلة، يوصى أيضا بتنظيم "حلقة عمل حول النتائج الناشئة" من أجل: (1) إشراك أصحاب المصلحة في العملية؛ (2) ضمان أن النتائج تلقى تجاوبا من الموظفين والخبراء ذوي المعرفة بالقضية موضوع التقييم؛ (3) تحديد الفجوات المحتملة أو النتائج التي تفتقر إلى أدلة كافية؛ (4) إخضاع النتائج الرئيسية لمقارنة ثلاثية وربما التدقيق فيها.

365- خلال المرحلة التحليلية من المهم تذكّر التحليل السياقي ونظرية التغيير لضمان أن التحليل لا يوجه بحكم الصيغة النموذجية، وإنما من قبل أسئلة التقييم.

366- المرحلة 5: إعداد مسودة التقرير النهائي وعملية الاستعراض. النشاط الرئيسي في هذه المرحلة هو كتابة التقرير، بما في ذلك إخضاع الأدلة للتحليل الثلاثي، وتحديد أي نقاط ضعف، وجمع أدلة إضافية أينما كان ذلك ضروريا. وسيتم استعراض مسودة التقرير النهائي من قبل الأقران في مكتب التقييم المستقل في الصندوق ومن قبل كبار الاستشاريين المستقلين. وبعد ذلك، ستنتم مشاطرة الوثيقة (بما في ذلك تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق وكبار الاستشاريين المستقلين) مع إدارة الصندوق للاستعراض والتعليق، بما يتماشى مع بروتوكول الاتصال الذي تم وضعه. وسوف تعطى إدارة الصندوق حوالي أربعة أسابيع (20 يوم عمل) لتقديم تعليقاتها الخطية الموحدة على مسودة التقرير النهائي.⁸⁵ وخلال هذه المرحلة، قد يتم أيضا تنظيم اجتماع مكرس لمناقشة النتائج والتوصيات الرئيسية للتقرير مع إدارة الصندوق.

367- المرحلة 6: الاستكمال والمتابعة. سيكون المقيّم الرئيسي من مكتب التقييم المستقل في الصندوق مسؤولا عن إعداد التقرير النهائي ومحتوياته. وسيتم دمج تعليقات الإدارة والحكومة، وفقا لسياسة التقييم، في التقرير النهائي، كما سيتم أيضا إعداد سجل مراجعة لتعليقاتهما من قبل مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وستتم مشاطرة التقرير النهائي وسجل المراجعة مع إدارة الصندوق والحكومة.

368- وبعد ذلك، ستقوم إدارة الصندوق بإعداد رد الإدارة الخطي (3-5 صفحات) على جميع التقييمات المؤسسية النهائية، والتي ستدرج في التقرير النهائي عند نشره.⁸⁶ ولتيسير عملية المتابعة وللاتساق مع الممارسات الجيدة بين الأقران، ينبغي أن يشمل رد الإدارة (ربما كملحق) مصفوفة ذات توجه عملي ومحددة زمنيا تحدد بوضوح المسؤولية والمواعيد النهائية للمتابعة. وسوف تناقش جميع التقارير النهائية للتقييمات المؤسسية في لجنة التقييم جنبا إلى جنب مع رد إدارة الصندوق، وكذلك في المجلس التنفيذي. وستقوم إدارة الصندوق بالإبلاغ عن وضع تنفيذ ومتابعة توصيات التقييم المؤسسي في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة. أما فيما يتعلق بالاتصال، والنشر، والتعلم، انظر الفصل العاشر.

دال - التقارير

369- نظرا إلى أن كلا من الغرض، والموضوع، والنطاق، والمنهجية يختلف في التقييمات، سوف تختلف بنية التقارير هي أيضا. ويرد في الإطار 13 إطار إرشادي عام لتقرير التقييم المؤسسي.

⁸⁵ من المهم جدا لمكتب التقييم المستقل أن يتلقى تعليقات موحدة من إدارة الصندوق، لا تعليقات مرسلة من الدوائر/الشعب المختلفة بصورة ثنائية إلى مكتب التقييم المستقل. وهذا سييسر إدراج تعليقات إدارة الصندوق في التقرير النهائي، ويجنب مكتب التقييم المستقل خطر تلقي تعليقات غير متسقة/متناقضة محتملة من الشعب/الدوائر المختلفة.

⁸⁶ تتوقع سياسة التقييم إعداد اتفاق عند نقطة الإنجاز لكل تقييم مؤسسي يجريه مكتب التقييم المستقل في الصندوق. ولكن وبما يتماشى مع الممارسة المتبعة في السنوات الأخيرة، سيتم إعداد رد للإدارة بدلا من الاتفاق عند نقطة الإنجاز، نظرا إلى أن الأخير يتطلب عادة توقيع النظير الحكومي، الأمر الذي لا ينطبق في حالة التقييم المؤسسي.

أولاً- الخلفية والتقييم

ألف- الخلفية

باء- الأهداف

جيم- المنهجية

دال- العملية

هاء- القيود

ثانياً- السياق (ما هي مضامين السياق الإقليمي/العالمي والمضامين الاستراتيجية؟)

ثالثاً- وصف لدعم الصندوق للقضية قيد التقييم (ما هو المقصود؟)

رابعاً- تقدير الأداء/نتائج التقييم الرئيسية (ماذا أنجز؟)

خامساً- استعراض تجارب الوكالات الأخرى (ماذا يمكننا أن نتعلم من الآخرين؟)

ألف- المنظمات المتعددة الأطراف

باء- الوكالات الثنائية

جيم- المنظمات غير الحكومية/الدوائر الأكاديمية

سادساً- الاستنتاجات والتوصيات (إلى أين نذهب من هنا؟)

ثامناً - تقييم الأثر

ألف - الخلفية

370- هناك اهتمام عالمي متنام بنتائج التدخلات الإنمائية وطلب متزايد على أدلة أفضل لها. وقد زاد هذا من الضغوط على المنظمات الإنمائية المتعددة الأطراف، بما في ذلك الصندوق، لقياس والإبلاغ عن أثرها بصورة أكثر متانة.

371- تُعرّف لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي الآثار على أنها "الآثار الإيجابية والسلبية، الأساسية والثانوية طويلة الأجل الناتجة عن تدخل إنمائي، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة". وعلى نفس الغرار، يعرّف الصندوق الأثر على أنه "التغييرات التي حدثت - كما تم تصورها وقت التقييم - في حياة السكان الريفيين (سواء كانت إيجابية أم سلبية، مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة) كنتيجة لتدخلات الصندوق". ويتسق هذا التعريف أيضاً مع معايير الممارسات الجيدة لتقييم عمليات القطاع العام لدى فريق التعاون في مجال التقييم التي تُعرّف تقييم الأثر على أنه "تقييم يقيس كمياً صافي التغيير في النواتج التي يمكن إسنادها إلى مشروع أو برنامج محدد، غالباً ببناء حالة افتراضية معقولة".⁸⁷

⁸⁷ معايير الممارسات الجيدة لدى فريق التعاون في مجال التقييم، الملحق الثالث-2: مذكرة بشأن "الأثر" و "تقييم الأثر" في معايير الممارسات الجيدة للقطاع العام.

372- والغرض من هذا الفصل هو شرح نهج مكتب التقييم المستقل في الصندوق بالنسبة لتقييمات الأثر والسياق المؤسسي، وتوفير التوجيه للموظفين والخبراء الاستشاريين الذين يجرون مثل تلك التقييمات. وليست غايته أن يستخدم كمرجع تفصيلي أو كمجموعة أدوات لتصميم وتنفيذ تقييمات الأثر، نظرا إلى توفر كم هائل من مثل هذه المطبوعات والأدبيات التي وضعها الأكاديميون والممارسون والمتاحة بالفعل في المجال العام (مثل توجيهات فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ومطبوعات المبادرة الدولية لتقييم الأثر، إلخ).

373- **تقييم الأثر في الصندوق.** في عام 2011، التزم الصندوق لأول مرة في التجديد التاسع لموارد الصندوق بانتشال 80 مليون نسمة من الفقر خلال الفترة 2013-2015. كما اتخذ التزام مماثل في التجديد العاشر لموارد الصندوق (في نهاية عام 2014) بالنسبة للفترة 2016-2018، مما يعكس التزام المنظمة المستمر بالحد من الفقر الريفي من خلال التنمية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة في جميع البلدان الأعضاء النامية.

374- ومن أجل قياس أثر أنشطة الصندوق بصورة دقيقة والإبلاغ عن إنجازات الأهداف المذكورة أعلاه بصورة شفافة، استحدثت إدارة الصندوق برنامجا لتقدير الأثر في عام 2012. وتُبدل حاليا جهود مترابطة لإجراء تقييمات للأثر في عدد مختار من المشروعات والبرامج، بالإضافة إلى تعميم مفهوم تقييمات الأثر عبر عمليات الصندوق.

375- وينطوي النهج المعتمد من قبل الإدارة لإجراء تقديرات الأثر على ما يلي: (أ) اختيار المشروعات بشكل عشوائي من أجل إجراء تقديرات لاحقة متينة للأثر بتصميمات غير تجريبية؛ (ب) قصدا اختيار عدد محدود من المشروعات الابتكارية للغاية في مجالات مواضيعية محددة مؤهلة لتقييمات بأساليب تجريبية (تجارب ضبط عشوائية)؛ (ج) قصدا إجراء استعراضات منهجية ودراسات جامعة لتعزيز تحليل وتقديرات التقييمات المذكورة أعلاه بمقاييس معيارية مستمدة من دراسات أخرى.

376- **تقييمات الأثر لمكتب التقييم المستقل في الصندوق.** استجابة للطلب على أدلة أكثر على أثر تدخلات الصندوق، استحدث مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقييمات الأثر للعمليات المنجزة في عام 2013 كمنتج جديد للتقييم. وقد تم الاتفاق على ذلك مع المجلس التنفيذي، وهو يتماشى مع سياسة التقييم في الصندوق ودور مكاتب التقييم في المنظمات الإنمائية الثنائية والمتعددة الأطراف الأخرى.

377- يجري مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقييمات الأثر فقط للعمليات الممولة من الصندوق المنجزة ومن منظور مستقل تماما. وهي تغطي جميع معايير التقييم المدرجة في هذا الدليل، مع إعطاء معيار الأثر على الفقر الريفي أكبر انتباه وأضخم موارد. وهذا يميز تقييمات الأثر التي يجريها مكتب التقييم المستقل عن تقديرات الأثر التي تجريها إدارة الصندوق. وتركز الأخيرة أساسا على معيار الأثر وتتضمن أيضا تقديرات سابقة للأثر باستخدام أساليب تجريبية (تجارب الضبط العشوائية) التي تتطلب أن تكون أساليب وعمليات التقييم مترسخة في تصميم البرنامج، ومشاركة الإدارة الوثيقة في جمع البيانات والتحليل طوال عملية التنفيذ.

378- وبمشاركته المباشرة في تقييمات أثر المشروعات والبرامج التي يمولها الصندوق، يساهم مكتب التقييم المستقل في الصندوق أيضا في توليد المعرفة والممارسات الجيدة بشأن منهجيات وعمليات إجراء تقييمات أثر متينة. وعلاوة على ذلك، يساهم مكتب التقييم المستقل في الصندوق في الجدول الداخلي الدائر حول

تقييم الأثر، على سبيل المثال باستعراض والتعليق على الوثائق التوجيهية التي تعدها إدارة الصندوق،⁸⁸ وإعداد تعليقات خطية على تقارير مختارة لتقديرات الأثر، والقيام دوريا بتقديرات شاملة لجهود الإدارة الواسعة لإجراء تقييمات أثر.

379- ولدى مكتب التقييم المستقل في الصندوق منتجات تقييم أخرى (تقييمات الاستراتيجية والبرامج القطرية وتقييمات أداء المشروعات) تشمل الأثر على الفقر الريفي كمعيار أساسي. إلا أن تقييمات الأثر تختلف عن تقدير الأثر في منتجات المكتب الأخرى، من حيث نهجها المنهجي وعملية التقييم الإجمالية على حد سواء. وعلى وجه التحديد، تستند تقييمات الأثر إلى الأساليب الأكثر متانة وذات الطبيعة الكمية، بما في ذلك استخدام الحالات الافتراضية لمعالجة قضايا الإسناد. وهي تبني في العادة على جمع البيانات الأساسية، من خلال مسح الأثر الكبيرة المنظمة والتفصيلية، ولا سيما عندما يكون حجم وجودة البيانات من نظم رصد وتقييم المشروعات ضعيفين أو غير صالحين لتحليل متين للأثر.

380- يعتمد تقدير الأثر في أنماط التقييمات الأخرى إلى حد كبير على البيانات المجمعة من إدارة الصندوق وسلطات المشروعات (على سبيل المثال، من خلال نظام إدارة النتائج والأثر ونظم الرصد والتقييم)، ولكنه يستفيد أيضا من البيانات والمعلومات الإضافية التي يجمعها مكتب التقييم المستقل في الصندوق خلال الزيارات الميدانية، وعمليات التفتيش الموقعية، والمناقشات مع المستفيدين وغيرهم من المخبرين الرئيسيين. وستولد مثل هذه التقييمات أيضا بيانات أساسية من خلال التقديرات الرفيعة السريعة، والمقابلات شبه المنظمة، والمسوح المصغرة وغير ذلك من الوسائل. وفي جميع التقييمات - بما في ذلك تقييمات الأثر - سيكرس انتباه كبير لتحليل "سؤال الأسباب"، من أجل تمييز العوامل التوضيحية للأداء المرضي أو الأقل من المرضي (انظر الفصل الثاني).

381- اختيار المشروعات. سيسترشد مكتب التقييم المستقل في الصندوق في اختياره لمشروعات تقييمات الأثر بإطار انتقائية شامل (انظر الملحق الخامس). والغرض من إطار الانتقائية هو تعزيز الشفافية في اختيار وترتيب أولويات المشروعات التي سيجري مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقييمات أثر لها.

382- يقوم مكتب التقييم المستقل في الصندوق عادة، واستنادا إلى إطار الانتقائية إلى حد بعيد، بإجراء تقييمات أثر للمشروعات التي: (1) ستتجز خلال ثلاث سنوات؛ (2) لم يتم اختيارها من أجل إجراء تقييم أثر من قبل إدارة الصندوق؛ (3) ستكون مشمولة كجزء من تحليل حافظة المشروعات في تقييمات الاستراتيجية والبرامج القطرية المقبلة، وذلك من أجل تعزيز قاعدة أدلة تلك الأخيرة؛ (4) تتمتع بـهـج إنمائية ابتكارية (مؤسسية، اجتماعية أو تقنية على سبيل المثال) التي تحتاج إلى توثيق وتحليل أعمق؛ (5) توفر فرصا معززة للتعلم بشأن ما يصلح وما لا يصلح في تعزيز التحول الريفي الشامل والمستدام. وكما تمت الإشارة إليه أعلاه، من الضروري ألا تتداخل المشروعات التي يختارها مكتب التقييم المستقل في الصندوق من أجل تقييمات الأثر مع المشروعات التي تغطيها إدارة الصندوق، لضمان كفاءة استخدامات الموارد الإجمالية للصندوق.

⁸⁸ مثلا، مسودة مرجع لتقييم الأثر (2014).

383- بالإضافة إلى ذلك، واستنادا إلى تقدير القابلية للتقييم، ستعطي الأولوية للمشروعات التي تملك كماً كافياً من بيانات التقييم الذاتي الصالحة للاستخدام للتأكد من أنه يمكن لمكتب التقييم المستقل إجراء تقييمات أثر لها بصورة فعالة وكفؤة. وسوف يساعد توافر البيانات في الحد من التكاليف والوقت اللذين سيبدلهما مكتب التقييم المستقل في إجراء تقييمات الأثر.

384- وأخيراً، سينظر مكتب التقييم المستقل في الصندوق في القضايا المتعلقة بالصلاحيات الخارجية في الاختيار بتقييم التدخلات القابلة للمقارنة عبر البلدان والأقاليم المختلفة – مقدراً بذلك الفعالية النسبية للتدخلات البديلة في السياقات المختلفة. وهذا مهم بوجه خاص بالنظر إلى نموذج عمل الصندوق والاعتراف بضرورة التكيف مع السياقات القطرية المختلفة والمتغيرة.

باء - الأهداف والاعتبارات المنهجية

385- تقييمات الأثر الخاصة بمكتب التقييم المستقل في الصندوق مكيفة لتعزيز المساواة والتعلم في المنظمة، وتتمثل غايتها النهائية في تعزيز التنمية والتحول الريفي الشاملين والمستدامين. وعلى وجه الخصوص، تهدف تقييمات الأثر التي يجريها مكتب التقييم المستقل إلى ما يلي: (1) تقدير الأثر بطريقة كمية والتمكن من إسناد الأثر إلى العمليات الممولة من الصندوق، وإيلاء الانتباه الواجب في نفس الوقت للجوانب النوعية التي تشكل الركائز الحاسمة لنهج الصندوق الإنمائي؛ (2) تطبيق واختبار منهجيات وعمليات تقييم ابتكارية؛ (3) توليد أدلة قيمة من أجل تقييمات أخرى يضطلع بها مكتب التقييم المستقل، مثل تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، والتقييمات المؤسسية، وتقارير التوليفات التقييمية.

386- وبالإضافة إلى الأسس المنهجية التي تم وصفها في الفصلين الثاني والثالث، يعرض هذا القسم الأسس المنهجية الرئيسية لإجراء تقييمات الأثر للمشروعات الإنمائية في قطاع زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.

387- **معايير التقييم.** التركيز الأساسي لتقييمات الأثر هو على تقدير الأثر على الفقر الريفي، وفي حالة مكتب التقييم المستقل على مجالات الأثر الأربعة، كما هي مشروحة في الفصل الثالث. ولكن كما ذكر من قبل، فإن تقييمات الأثر الخاصة بمكتب التقييم المستقل تشمل أيضاً تقديرات وتصنيفات عبر جميع معايير التقييم الرئيسية الأخرى بما يتسق مع الفصل الثالث.

388- **أسئلة التقييم.** سيهدف كل تقييم للأثر إلى الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

- كم تغيرت دخول المستفيدين من جراء المشروع؟
- هل تغير صافي أصول الأسر بسبب التدخل؟
- هل تحسن الأمن الغذائي للأسر وتغذيتها وإلى أي مدى؟
- هل ساهم التدخل في تعزيز إدارة الموارد الطبيعية والبيئة؟

389- كما يمكن لتقييمات الأثر أيضاً تقدير أسئلة أخرى ستوفر تقديراً أكثر شمولاً لنتائج التدخل. ويجب تحديد تلك الأسئلة خلال تصميم تقييم الأثر.

390- **نظرية التغيير.** ستستخدم تقييمات الأثر نهجاً تشاركياً مستنداً إلى نظريات للإجابة على الأسئلة أعلاه وتقدير ليس فقط فيما "إذا" كان البرنامج قد ترك أثراً على السكان المستهدفين في منطقة البرنامج أم لا،

ولكن أيضا "كيف" و "لماذا". وسوف يتم ذلك عن طريق اختبار صحة فرضيات نظرية التغيير الصريحة أو الضمنية للتدخل (انظر الفصل الثاني).

391- لذا سيكون من الخطوات الحاسمة لتصميم تقييمات الأثر وتطورها المنهجي إما: (1) وضع نظرية تغيير للتدخل، إذا لم تكن صريحة في تصميم المشروع/البرنامج؛ أو (2) صقل نظرية التغيير حسب الاقتضاء أثناء التقييم. وينبغي أن يشمل وضع نظرية التغيير أو صقلها أثناء تصميم تقييم الأثر مشاركة نشطة من قبل أصحاب المصلحة في المشروع/البرنامج للحصول على نظراتهم الثاقبة وتوليد توافق في الآراء حول منطق تدخل المشروع، والروابط السببية على طول سلسلة النتائج، بما في ذلك افتراضات وفرضيات إنجاز الأثر.

392- **مصفوفة مؤشرات الأثر.** ونظرا إلى أن تقييمات الأثر تركز على تقدير معيار تقييم الأثر الريمي، ينبغي وضع مصفوفة مؤشرات الأثر استنادا إلى افتراضات نظرية التغيير الخاصة بالمشروع/البرنامج من أجل الإجابة على أسئلة التقييم وتقدير مجالات الأثر المختلفة الواردة في دليل التقييم الحالي.

393- والهدف من مصفوفة المؤشرات هو وصف آثار البرنامج على مستوى النواتج المباشرة، والناتج طويلة الأجل، والأثر. ومصفوفة مؤشرات الأثر خطوة ضرورية في منهجية تقييم الأثر، حيث إنها ستوجه تصميم مسوح خط الأساس وخط النهاية من أجل جمع البيانات الأساسية الكمية والنوعية، فضلا عن استكمال إطار التقييم الذي يتألف من أسئلة التقييم التفصيلية، إلى جانب مصادر البيانات/المعلومات ذات الصلة. ويمكن الرجوع إلى مثال لمصفوفة مؤشرات الأثر في وثيقة نهج تقييم الأثر الخاص بالهند (2014).⁸⁹ وفي غياب بيانات خط أساس قوية، ينبغي لتقييمات الأثر اللاحقة أن تحدد حالة افتراضية لإثبات الإسناد.

394- **الحالة الافتراضية.** الحالة الافتراضية هي الوضع أو الطرف الذي كان بالإمكان افتراضيا أن يسود بالنسبة للأفراد، أو المنظمات، أو المجموعات في حالة عدم وجود تدخل إنمائي. ويترتب على الحالة الافتراضية تحديد مجموعتين: واحدة تستفيد من المشروع والأخرى لا تستفيد؛ ومن المصطلح الإشارة إلى الأولى عادة كمجموعة معالجة (أي المستفيدين من المشروع)، وإلى الثانية كمجموعة ضبط أو مقارنة. ومن المهم أن يشترك أعضاء المجموعتين بمجموعة خصائص متشابهة (مثلا من حيث المؤشرات الاجتماعية والديموغرافية) حيث يوفر ذلك موثوقية أكبر في إسناد أي آثار محتملة على مجموعة المعالجة كنتيجة للتدخل.

395- **الأساليب.** إن جوهر تقييمات الأثر هو تحديد حالة افتراضية مناسبة والوثوق بأنه يمكن إسناد الأثر إلى عمليات الصندوق. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تقدير وضع المستفيدين "قبل وبعد" و"مع وبدون" المشروع، بمقارنة تلك الأوضاع مع الحالة الافتراضية بشأن مجموعة من الخصائص الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن ملاحظتها والتي لا يمكن ملاحظتها من أجل تقدير الأثر وإسناده إلى عملية معينة. وللقيام بذلك، ونظرا إلى الافتقار إلى خطوط أساس متينة في الغالب، وطبيعة تدخلات الصندوق – ذات الانتباه الخاص لتمكين فقراء الريف، وتنمية المؤسسات الشعبية، وتعزيز المساواة بين الجنسين، والعمليات التشاركية – سوف يستخدم مكتب التقييم المستقل في معظم الحالات نهجا غير تجريبي مختلط الأساليب

⁸⁹ http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/approach/ctdp.pdf

يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية (انظر الفصل الثاني). والخطوة الأولى المعتادة هي تحديد حجم العينة واستراتيجية أخذ العينات لاختيار عينة تمثيلية من كل من مجموعة المعالجة ومجموعة المقارنة.

396- يعتمد حساب العينة الممثلة القوية على عوامل مختلفة مثل: (1) قيمة متغير الاهتمام (أي نسبة عدد الفقراء) الملاحظ في السكان المستهدفين في وقت إجراء المسح الأول (خط الأساس)؛ (2) القيمة المقدرة لنفس هذا المتغير المتوقعة في وقت إجراء المسح النهائي (خط النهاية)؛ (3) أهمية مستوى الاختبار، الذي يوفر النقطة الفاصلة التي يتم بعدها رفض فرضية العدم؛ (4) مستوى القوة الإحصائية للكشف عن التغير، الذي يقرر الحد الأدنى لحجم العينة للكشف عن الفروق في المجموعتين؛ (5) تأثير التصميم، وهو نسبة التباين الفعلي، وفقا لأسلوب أخذ العينات المستخدم، إلى التغير المحتسب بموجب افتراض أخذ العينات العشوائية البسيطة.

397- **الطرق التجريبية**، التي تعرف أيضا بتجارب الضبط العشوائية، تستخدم أساليب عشوائية في بداية المشروع (عادة من خلال نظام القرعة) لأخذ عينات من مجموعة المعالجة ومجموعة الضبط.⁹⁰ وهناك أساليب مختلفة⁹¹ لأخذ عينة سكانية عشوائية، ولكن أحد الشروط العامة هو أن تكون الخصائص الاجتماعية والاقتصادية وحجم كل من المجموعتين متعادلا بشكل عام لتعظيم درجة الدقة الإحصائية للأثر على المجموعة المستهدفة. وتحل التجارب العشوائية مشكلة التحيز في الاختيار وذلك عن طريق تشكيل مجموعة ضبط تجريبية من الأشخاص الذين كانوا سيشاركون في برنامج ما ولكن حرموا من الوصول إلى البرنامج بشكل عشوائي. والتعيين العشوائي لا يزيل التحيز في الاختيار، وإنما يوازن بين تحيز المجموعة المشاركة (مجموعة المعالجة) والمجموعة غير المشاركة (مجموعة الضبط)، بحيث يتم إلغاؤهما عند حساب تقدير متوسط الأثر.

398- في تقييمات الأثر السابقة المستندة إلى الأساليب التجريبية، تجمع بيانات خط الأساس عن مجموعة المعالجة ومجموعة الضبط قبل استهلال المشروع للتمكن من فهم كامل لمجموعة المعالجة ومجموعة الضبط قبل تنفيذ التدخل.

399- في الأساليب التجريبية، سيطلب من سلطات المشروع جمع البيانات بصورة مستمرة ورصد التقدم المحرز بالنسبة لمؤشرات رئيسية متضمنة في مسح خط الأساس وكما هي محددة في مصفوفة المؤشرات، من كل من مجموعة المعالجة ومجموعة الضبط طوال التنفيذ. وهذا سيسمح لها بتوليد مجموعات البيانات الضرورية لتحليل دقيق للأثر عند نقاط مختلفة من التنفيذ (على سبيل المثال، عند منتصف مدة المشروع وعند إنجازه). ويمكن استخدام مثل تلك البيانات من قبل كيانات خارجية مهتمة بتقييم أثر المشروع. إلا أن ذلك يتطلب نظاما قويا للرصد والتقييم.

400- نظرا للنهج الصارم في اختيار مجموعة المعالجة ومجموعة الضبط وكثرة تواتر جمع البيانات الأساسية من أجل توليد مجموعات البيانات المطلوبة، تعتبر الأساليب التجريبية أكثر الأساليب صرامة لتقدير وإسناد أثر

⁹⁰ يستخدم تعبير "مجموعة الضبط" عادة في التصاميم التجريبية، بينما يرتبط تعبير "مجموعة المقارنة" بالتصاميم غير التجريبية.

⁹¹ ترد الأساليب المختلفة للعمليات العشوائية في الرابط التالي:

<http://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/documents/Randomization%20Methods%20PDF.pdf>

تدخل إنمائي. إلا أن لها مضامين تتعلق بالتكلفة والوقت، وقد نشير اعتبارات أخلاقية (بالنظر إلى الحرمان المقصود لمجموعة من الأشخاص من فوائد المشروع) من الضروري معالجتها في البداية.

401- وفي هذا الصدد، ومن أجل أن تكون التجربة شفافة، وأخلاقية، ومنصفة، ينبغي على المقيّم أن يضمن أن الجميع يملكون فرصة متساوية للانضمام إلى مجموعة المعالجة لتلقي البرنامج. وتشمل الأساليب المنصفة لاختيار المشاركين استخدام القرعة، والتدرج في إدخال برنامج ما، وتدوير المشاركين من خلال البرنامج من أجل ضمان استفادة الجميع.⁹²

402- في الأساليب غير التجريبية المستخدمة في تقييمات الأثر اللاحقة، لا يتم اختيار المجموعة المشاركة ومجموعة المقارنة عشوائياً في بداية المشروع إلا أنه تعاد هيكلة مجموعة المقارنة لاحقاً في وقت التقييم. وسيحتاج إلى مزيج من البيانات والأساليب الإحصائية لتكوين حالة افتراضية معقولة (انظر أدناه).

403- ومن أجل تحديد التغييرات اللاحقة التي قد تكون حصلت كنتيجة للتدخل وإسناد الأثر، تجري تقييمات الأثر التي تستخدم الأساليب غير التجريبية تحليلين تكمليين على الأقل، أحدهما "قبل وبعد" والثاني "مع وبدون".

404- يتطلب تحليل قبل وبعد توافر بيانات خط أساس موثوقة، وجمع البيانات الأساسية عن المجموعة المشاركة بحسب مؤشرات مشابهة لتلك المستخدمة في وقت التقييم، مع أن مسح خط الأساس غالباً ما تكون غير متوفرة، أو إذا توفرت تكون موثوقيتها مشكوكاً فيها. وفي ظل تلك الظروف، ينبغي إعادة هيكلة حالة خط الأساس باستخدام أساليب مجربة مثل استدعاء الذاكرة. والقيد الرئيسي على نهج "قبل وبعد" هو أنه لا يستطيع التمييز بين آثار التدخل والآثار الخارجية الأخرى (أي التدخلات الأخرى التي يستفيد منها نفس سكان المشروع). لذلك، فإن هذا الأسلوب وحده لن يسمح بإسناد متين للتحسينات أو الظروف المتردية إلى التدخل قيد التقييم فقط.

405- ويتطلب التحليل الثاني، "مع وبدون"، مقارنة التغييرات التي أحدثها التدخل على مجموعة من المتغيرات القابلة للملاحظة (مثل الأمن الغذائي أو الدخل) أو المتغيرات الغير قابلة للملاحظة، في كل من مجموعة المعالجة ومجموعة المقارنة (مثل أولئك الذين لا يستفيدون من التدخل).

406- تستخدم مجموعة من الأساليب المختلفة في الأساليب غير التجريبية لضمان أن مجموعة المعالجة ومجموعة المقارنة متشابهتان ما أمكن والتقليل من تحيز الاختيار إلى أدنى حد ممكن. وهذا يشمل مضاهاة درجة الميل، والتصميم القائم على انقطاع الانحدار، والفرق في الفرق، والمتغيرات المؤثرة.⁹³ ويرد في الجدول 13 وصف للأساليب المختلفة.

407- يستخدم أسلوب مضاهاة درجة الميل عدة أدوات لتقدير الفرق الوحيد. ويستخدم أسلوب الفرق في الفرق البيانات المتعددة الأبعاد⁹⁴ لشرح الخصائص التي لا يمكن مشاهدتها والتي لا تتغير مع الوقت ويقارن بين

⁹² <http://www.povertyactionlab.org/methodology/who/who-participates-randomized-evaluations>

⁹³ يوفر كتيب البنك الدولي عن تقييم الأثر وصفا مسهبا للأساليب غير التجريبية:

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2550/599980PUB0ID181BLIC1009780821385418.pdf?sequence=1>

⁹⁴ تشير البيانات متعددة الأبعاد إلى البيانات متعددة الأبعاد التي غالباً ما تتضمن قياسات على مدى فترة من الزمن.

مجموعة المعالجة ومجموعة الضبط من حيث الفرق في النتائج عبر مجموعة المعالجة ومجموعة الضبط، قبل وبعد تدخل البرنامج.

408- وتساعد الأساليب غير التجريبية جيدة التصميم أيضا في معالجة التحيز في الاختيار (أي عندما يختلف المشاركون في البرنامج عن غير المشاركين في السمات التي لا يمكن ملاحظتها من قبل المقيّم). في مضاهاة درجة الميل، تتم موازنة مجموعة المقارنة مع مجموعة المعالجة فيما يتعلق بسمات قابلة للملاحظة باستخدام درجة الميل (أي الاحتمال المتوقع للمشاركة بالنظر إلى السمات التي يمكن ملاحظتها)،⁹⁵ بينما تركز طريقة المتغيرات المؤثرة على السمات القابلة للملاحظة والغير قابلة للملاحظة.

⁹⁵ موازنة الدرجات أسلوب مفيد جدا عندما تكون هناك خصائص كثيرة محتملة للموازنة بين عينة من المشاركين في برنامج وعينة من غير المشاركين. وبدلا من محاولة التأكد أن مقياس المقارنة الموائم لكل مشارك له تماما نفس قيمة متغيرات مقياس المقارنة X ، يمكن التوصل إلى نفس النتيجة عن طريق الموازنة على أساس الاحتمالية المتوقعة للمشاركة في البرنامج، P ، مع X ، التي تعرف بدرجة نزعة X . ويجب أن تكون مجموعة درجات النزعات المقدرة لمجموعة المعالجة موازية بشكل وثيق للعينة المحتفظ بها لغير المشاركين. وكلما كانت درجة الاحتمالية متقاربة كلما كانت الموازنة أفضل. ومجموعة المقارنة الجيدة هي التي تأتي من نفس البيئة الاقتصادية لمجموعة المعالجة والتي خضعت لنفس الاستبيان من قبل مديري مقابلات مدربين (البنك الدولي).

الأساليب التجريبية وغير التجريبية

الأساليب التجريبية	الأساليب شبه التجريبية	المنهجية	الوصف	من ينتمي إلى مجموعة المقارنة؟	الافتراضات المطلوبة	البيانات المطلوبة
الأساليب التجريبية	الأساليب شبه التجريبية	قبل وبعد	تقيس كيف تحسن المشاركون في البرنامج (أو تغيروا) مع مرور الوقت.	المشاركون في البرنامج أنفسهم - قبل المشاركة في البرنامج.	كان البرنامج العامل الوحيد الذي أثر على أي تغييرات في النتائج الذي تم قياسه.	بيانات عن المشاركين في البرنامج قبل وبعد البرنامج.
		الفرق البسيط	تقيس الفرق بين المشاركين وغير المشاركين في البرنامج بعد إنجاز البرنامج.	الأفراد الذين لم يشاركوا في البرنامج (لأي سبب) والذين جُمعت عنهم بيانات بعد البرنامج.	غير المشاركين مماثلون للمشاركين باستثناء المشاركة في البرنامج، وكان لهم احتمال متساو في دخول البرنامج قبل أن يبدأ.	بيانات عن المشاركين وغير المشاركين في البرنامج بعد البرنامج.
		الفروق في الفروق	تقيس التحسن (التغيير) الذي طرأ مع مرور الوقت على المشاركين في البرنامج بالنسبة للتحسن (التغيير) الذي طرأ على الذين لم يشاركوا فيه.	الأفراد الذين لم يشاركوا في البرنامج (لأي سبب) والذين جُمعت عنهم بيانات قبل وبعد البرنامج.	لو لم يوجد البرنامج، كان لكلا المجموعتين منحنى مماثل خلال هذه الفترة.	بيانات عن المشاركين وغير المشاركين في البرنامج قبل وبعد البرنامج.
		الانحدار المتعدد المتغيرات	تقارن الأفراد الذين تأثروا بالتدخل مع أولئك الذين لم يتأثروا، و"تضبط" العوامل الأخرى التي يمكن أن تفسر الفروق في النتائج.	الأفراد الذين لم يشاركوا في البرنامج (لأي سبب) والذين جُمعت عنهم بيانات بعد البرنامج. وفي هذه الحالة، لا تتألف البيانات من مؤشرات النتائج فقط، ولكن من متغيرات "توضيحية" أخرى أيضا.	العوامل التي تم إبعادها (لأنها غير قابلة للملاحظة و/أو لم يتم قياسها) لم تمثل تحيزا في النتائج إما لأنها غير مترابطة مع الناتج أو لأنها لا تختلف بين المشاركين وغير المشاركين.	النواتج و"متغيرات الضبط" لكل من المشاركين وغير المشاركين في البرنامج.
		المواعة الإحصائية	تقارن أفرادا في مجموعة الضبط مع أفراد مشابهين في مجموعة تجريبية.	المواعة الدقيقة: لكل مشارك هناك فرد غير مشارك على الأقل مماثل له في الخصائص المختارة. مضاهاة درجة الميل: غير المشاركين الذين يتصفون بخلط من الخصائص التي تتوقع أنه من المحتمل لهم أن يشاركوا كمشاركين.	العوامل التي تم إبعادها (لأنها غير قابلة للملاحظة و/أو لم يتم قياسها) لم تمثل تحيزا في النتائج إما لأنها غير مترابطة مع الناتج أو لأنها لا تختلف بين المشاركين وغير المشاركين.	النواتج و"متغيرات الضبط" لكل من المشاركين وغير المشاركين في البرنامج.
		التصميم القائم على انقطاع الانحدار	تصنف الأفراد على أساس معايير محددة قابلة للقياس. وهناك حد فاصل يحدد ما إذا كان فرد ما مؤهلا لأن يشارك. ومن ثم يقارن المشاركون مع غير المشاركين ويتم ضبط معيار الأهلية.	الأفراد القريبون من الحد الفاصل، ولكنهم على الجانب "الخطأ" منه، ولذلك لا يتلقون البرنامج.	بعد ضبط المعايير (ومقاييس أخرى مختارة)، لا تعتبر الفروق الباقية بين الأفراد الواقعيين مباشرة تحت ومباشرة فوق درجة الحد الفاصل مهمة إحصائيا ولن تمثل تحيزا في النتائج. ومن المتطلبات الضرورية والكافية لهذا التمسك بصرامة بمعايير الحد الفاصل.	النواتج ومقاييس المعايير (وأي ضوابط أخرى).
الأسلوب التجريبي	الأساليب شبه التجريبية	المتغيرات المؤثرة	يمكن توقع المشاركة بواسطة عامل عرضي (يكاد أن يكون عشوائيا) أو "متغير مؤثر" غير مترابط مع الناتج سوى حقيقة أنه يتوقع المشاركة (والمشاركة تؤثر في الناتج).	الأفراد الذين يتوقع عدم مشاركتهم، بسبب قربهم من هذا العامل القريب إلى العشوائية، والذين (ربما كنتيجة لذلك) لم يشاركوا.	لولا قدرة المتغير المؤثر على توقع المشاركة، لما كان لهذه "الأداة" أي تأثير على الناتج أو ترابط معه.	النواتج و"الأداة" ومتغيرات الضبط (الأخرى).
		التقييم العشوائي	أسلوب تجريبي لقياس علاقة سببية بين متغيرين.	يعين المشاركون بصورة عشوائية في مجموعات الضبط.	"تجاح" العشوائية. أي أن المجموعتين متماثلتان إحصائيا (بالنسبة للعوامل الملاحظة وغير الملاحظة).	بيانات النواتج لمجموعة الضبط والمجموعة التجريبية. ويمكن لمتغيرات الضبط أن تمتص التباين وتحسن "القوة".

المصدر: <http://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/documents/Experimental%20Methodology%20Table.pdf>. للزيادة

من المعلومات، انظر أيضا الرابطين التاليين: <https://www.povertyactionlab.org/research-resources> و

<http://www.3ieimpact.org/en/evaluation/resources/impact-evaluation-resources>.

409- عندما يتم تحديد مجموعة المقارنة بشكل صحيح، يمكن للأساليب غير التجريبية أن تساعد أيضا في التقليل من التجاوز إلى أدنى حد (أي عندما يتأثر السكان غير المستهدفين بصورة غير مباشرة بالتدخل من خلال التفاعل الاجتماعي والاقتصادي مع السكان المستهدفين) وآثار التلوث (أي عندما يتعرض المستفيدون لتدخلات أخرى، على سبيل المثال من الحكومة والجهات المانحة الأخرى). وتشمل أساليب عزل آثار التلوث المحتملة استخدام "حواشي للأسئلة". في استبيان مسح الأثر. وتخدم تلك الأسئلة غرضين رئيسيين هما: (1) تحديد المستفيدين المباشرين من التدخل الخاضع للتقييم؛ (2) التحقق فيما إذا كان المستفيدون قد تعرضوا لتدخلات إنمائية أخرى.

410- استراتيجية أخذ العينات. تعتمد القدرة على اكتشاف التغييرات بين مجموعة المعالجة ومجموعة المقارنة على حجم العينة الإجمالية لكل مجموعة. لذا فإن استراتيجية أخذ العينات مكون رئيسي في تصميم تقييم الأثر،⁹⁶ والتي يجب أن توضع مع الاعتبار الواجب لطبيعة العينة التمثيلية والمخاطر المحتملة للتجاوز أو التلوث المذكورة أعلاه.

411- في تقييمات الأثر اللاحقة، ستحدد استراتيجية أخذ العينات، بما في ذلك حجم العينة الإجمالية، في وقت تصميم المسح، باستخدام معلومات أو تقديرات عن الخصائص الإحصائية للسكان (مثلا، مستوى فقرهم، ودخلهم، ومعرفتهم للقراءة والكتابة، وحيازاتهم من الأراضي).

412- من أجل أخذ آثار "التجاوز" المحتملة في الاعتبار، سيتم تحديد "مجموعة المقارنة" مثلا عن طريق اختيار مجتمعات خصصت في البداية لتلقي الدعم من المشروع ولكن لم تتلق أي مساعدة في النهاية. وكبديل أو خيار إضافي، يمكن للأسر التي لم تتلق مساعدة من المشروع ولكن تسكن في مجتمعات يدعمها المشروع أن تعتبر أيضا كمجموعات مقارنة.

413- في بعض الأحيان، قد تكون آثار التجاوز هامة بما فيه الكفاية لتستحق محاولة تسجيلها. على سبيل المثال، في بعض برامج اعتماد التكنولوجيا غالبا ما ينقل المزارعون المستفيدون التكنولوجيا إلى الآخرين. وفي تلك الحالات، يمكن للآثار غير المباشرة أن تكون أكبر من الآثار المباشرة. ولتقدير الأثر بصورة صحيحة، يجب تصميم عينة تشمل المستفيدين المباشرين وغير المباشرين.

414- استخدام أساليب مختلطة.⁹⁷ إن استخدام الأساليب المختلطة، كما تدعو إليه أيضا شبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر،⁹⁸ هو الأكثر ملاءمة في التدخلات الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة (بالمقارنة مع الصحة والتعليم مثلا)، نظرا إلى أن تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي المستدامين يتطلب مدخلات، وعمليات، وآثار متعددة.

Daniel, J. N. 2011. Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices; Henry, G. 1990. Practical⁹⁶ Populations; Levy, P.S. and S. Sampling; Tourangeau, R., B. Edwards, T. Johnson, et ux. (Eds.), 2014. Hard-to-Survey. Lemeshow. 2013. Sampling of Populations: Methods and Application⁹⁷
⁹⁷ لوصف معمل للأساليب الكمية والنوعية لجمع البيانات، انظر الملحق الثاني من الكتيب المرجعي للتجديد التاسع لموارد الصندوق بشأن تقييمات الأثر من وضع شعبة التخطيط الاستراتيجي وتقرير الأثر في الصندوق.
⁹⁸ انظر أيضا: Leeuw, F. L. and J. Vaessen. 2009. Impact Evaluations and Development: NONIE Guidance on Impact Evaluation, World Bank

415- وبحكم طبيعتها، من المتوقع أن يكون من الأفضل تحري بعض مجالات الأثر من خلال التحليل الكمي، وبعضها من خلال التحليل النوعي، والبعض الآخر من خلال خليط من الاثنين. وسيكون تركيز تقييمات الأثر على التحليل الكمي. ويبين الجدول 14 مجالات الأثر الأربعة التي تغطيها تقييمات الأثر الخاصة بالصندوق والمجالات التحليلية الكمية والنوعية المقابلة للتركيز.

الإطار 14

مجالات الأثر ومجالات التركيز التحليلية

مجالات الأثر	مجالات التركيز التحليلية
الكمية	النوعية
(1) دخل الأسرة وأصولها	قيمة السلع والخدمات العينية المتلقاة الوصول إلى الخدمات الاجتماعية (التعليم، والصحة)
(2) رأس المال البشري والاجتماعي والتمكين	بيانات عن: إجمالي دخل الأسرة وأصولها (بما في ذلك الماشية، والأراضي) التغييرات في المنظمات الشعبية التي يسرها المشروع وفوائدها للفقراء، والنساء، والمجموعات الضعيفة، والشباب تحسين المعرفة بشأن إدارة مستجمعات المياه والمحاصيل/الماشية ومعدل اعتمادها بحسب نوع الجنس تحسين المعرفة بشأن الحقوق القبلية لدى المجموعات الضعيفة (وخصوصا النساء) التغييرات في أدوار الجنسين، بما في ذلك المشاركة في أنشطة توليد الدخل، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية، وعضوية وقيادة المجموعات، وتقسيم أعباء العمل، والأمن الغذائي والتغذوي الأسري، وملكية الأراضي
(3) الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية	بيانات عن متغيرة الإنتاج ومتوسط قيمته بالإضافة إلى متغيرة الغلات ومتوسط قيمتها للهكتار الواحد بيانات عن الإنتاج ذي الطابع التجاري بيانات عن سوء التغذية عند الأطفال
(4) المؤسسات والسياسات	تحسين الوصول إلى أسواق المدخلات والمخرجات التغييرات في سياسات التسعير تحسين البحوث ونصائح الإرشاد التغيير في السياسات والتوجه المناصر للفقراء لدى الوكالات العامة ومنظمات القطاع الخاص

416- الوسائل الكمية: مسح الأثر. تتطلب الأساليب التجريبية أن يكون تقييم الأثر راسخا في تصميم البرنامج وأن يتم بناء خط الأساس قبل بدء التدخل. ويجري جمع البيانات والتحليل طوال التنفيذ بشأن كل من مجموعة المعالجة ومجموعة الضبط. أما في التصاميم غير التجريبية اللاحقة، من جهة أخرى، فيجمع مسح الأثر البيانات الأساسية في وقت التقييم عن كل من مجموعة المعالجة ومجموعة المقارنة. وهكذا، فإنها "جوهر" تقييم الأثر. والغاية الرئيسية لمسح الأثر هي قياس المؤشرات المدرجة في مصفوفة المؤشرات لتقدير المجالات الأربعة للأثر الواردة في الجدول 14 (انظر أيضا الفصل الثالث). وسوف تثرى نتائج المسح

التقرير الشامل لتقييم الأثر، والذي سيعد متى استكملت بيانات مسح الأثر وتحليله. وتجدر الإشارة إلى أن التصاميم غير التجريبية يمكن أن تطبق أيضا على تقييمات الأثر المزمعة سابقا في وقت تصميم البرنامج في بعض الحالات، ولا سيما عندما لا تكون الأساليب التجريبية الأكثر ملاءمة لعدة أسباب - مثل الاستهداف العام، والاعتبارات السياسية، وتصميم البرنامج.

417- **الوسائل النوعية.** سوف يوفر المكون النوعي للمسح معلومات وتحليلا عن مواضيع لا يناسبها التحليل الكمي، وسيساعد في سبر القضايا الناشئة عن استعراض تفصيلي للوثائق الموجودة. وجمع البيانات والمعلومات النوعية مهم بوجه خاص، ولا سيما لتقدير آثار الأنشطة ذات الفوائد الملموسة (مثل التمكين، وتعزيز العمليات التشاركية) والتي تشكل خصائص عامة في عمليات الصندوق. وقد يأخذ جمع البيانات النوعية شكل مزيج من الأساليب التشاركية (مناقشات الفرق المتخصصة، وعمليات التصنيف التشاركية، والمقابلات، والأساليب الأخرى التي يُرى أنها مناسبة). وسيساعد استخدام الأساليب النوعية، ولا سيما في وجود تجاوزات، على فهم سؤال "الأسباب"، ويوفر منظورا معمقا عن عمليات التغيير التي تحدثها التدخلات، وكيف ولماذا نجحت، وتحت أية ظروف يمكن تكرارها.

418- على وجه الخصوص، يمكن للمقابلات أن تكون مع أفراد أو فرق متخصصة أو مع كليهما؛ ويمكن أن تكون منظمة، استنادا إلى استبيان، أو شبه منظمة، وتطبيق أساليب مقابلات مختلفة.⁹⁹ وتجرى المقابلات في معظم تقييمات الأثر مع مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة، بمن فيهم المستفيدين.

419- **التثليث.** كما تم ذكره في الفصل الثاني، يتضمن التثليث استخدام ثلاثة أو أكثر من المصادر أو أنواع المعلومات، أو أنواع التحليل للتحقق من وإثبات تقدير ما. وهذا أساس منهجي معياري في جميع تقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق. ولتعزيز صحة ومصداقية نتائج تقييم الأثر، لا بد من إخضاع المعلومات التي تم الحصول عليها من الأساليب المختلفة لجمع البيانات لمقارنة ثلاثية، وذلك لتحديد أي تضارب في التقديرات المختلفة، وتكوين فهم أعمق لأسباب تلك الاختلافات.

420- **القيمة مقابل الأموال المنفقة.** لضمان القيمة مقابل الأموال المنفقة في كل تقييم للأثر، يجب النظر في تكلفة كل لبنة أساسية وأدوات التقييم المقترحة، ومساهمتها في الإجابة على أسئلة التقييم. وعلى وجه الخصوص، وبسبب مضامين التكلفة لمسوح الأثر، ينبغي التفكير جديا بتلك التكاليف بالمقارنة مع أهمية الأدلة التي ستولد، كما ينبغي النظر دائما في أساليب بديلة.

421- **القيود.** لكل التقييمات قيود ومخاطر ينبغي تحديدها بوضوح في وثيقة النهج والتصدي لها إلى الحد الممكن في تصميم التقييم. وهي في الغالب متصلة بالقضايا التالية:

- المنهجية - التعقيد، وعدم وجود معايير؛
- الموارد - الوقت والموارد مقابل النطاق والحد الزمني؛
- الأدلة - الوصول إلى المخبرين، ومعدل الاستجابة المنخفضة بالنسبة للمسوح والاستبيانات، والبيانات غير الكافية (مثلا بشأن التكاليف)؛

⁹⁹انظر أيضا: Leeuw, F. L. and J. Vaessen. 2009. Impact Evaluations and Development: NONIE Guidance on Impact Evaluation, World Bank.

- التأخيرات الزمنية – الأنشطة الحديثة جدا التي لا تظهر أي أثر واضح.

422- في التقرير النهائي، لا بد من الاعتراف بوضوح بالمضامين المترتبة على القيود التي واجهها التقييم، وكذلك بأي تغييرات مقارنة بوثيقة النهج. وفي الواقع، التقييمات عملية دينامية، ومع تقدم العمل وتوليد معرفة جديدة تنشأ في الغالب حاجة لتعديل أسئلة التقييم أو جوانب من الإطار – ومثل هذه التعديلات مرغوب فيها لضمان أكثر نتائج التقييم فائدة وملاءمة، ولكن لا بد لأغراض المسائلة من شرحها في القسم الخاص بالقيود من التقرير النهائي.

جيم – العملية

423- يتم إجراء تقييمات الأثر من قبل مقيّم رئيسي من مكتب التقييم المستقل في الصندوق بالتعاون مع كبير المستشارين المستقلين، والذي يتمثل دوره في تقديم تعليقات على مسودة وثيقة النهج ومسودة التقرير النهائي. وسوف يُعد تقريراً قصيراً (من 2-3 صفحات) عن التقرير النهائي ليشهد على جودة تقييم الأثر بما في ذلك العملية الإجمالية التي اتبعت. والذي سيضمّن في الوثيقة النهائية عند النشر. وسوف يُضمّن تقرير كبير المستشارين المستقلين في التقرير النهائي لتقييم الأثر الذي سينشره مكتب التقييم المستقل في الصندوق.

424- تشتمل تقييمات الأثر عموماً على عدد من المراحل التي يتم وصفها أدناه. ومن المهم الإشارة إلى أن المراحل ليست متتابعة تماماً، ومتكررة في حالات كثيرة، وتجرى بالتوازي، وتتداخل جزئياً.

425- ستستغرق تقييمات الأثر 12 شهراً كحد أقصى لإجرائها من البداية حتى النهاية، مع الأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لجمع البيانات الأساسية وتحليلها، والوقت اللازم لعملية العطاءات من أجل استخدام شركة لذلك الغرض، إذا اقتضى الأمر.

426- **المرحلة 1: التحضير والتصميم.** في بداية العملية، سيبلغ مكتب التقييم المستقل في الصندوق رسمياً دائرة إدارة البرامج والحكومة المعنية خطياً بأنه يعترف بإجراء تقييم أثر، محدداً الأهداف الرئيسية، والعملية، والحدود الزمنية المؤقتة. وسوف يساعد مدير البرنامج القطري والمكتب القطري للصندوق (عند الاقتضاء) مكتب التقييم المستقل بتزويده بتفاصيل الاتصال بالمسؤولين الحكوميين الرئيسيين.

427- تتألف عملية إعداد وتصميم التقييم من ثلاثة أنشطة رئيسية: إعداد وثيقة النهج، والبعثة التحضيرية، ووضع اختصاصات مفصلة من أجل مسح الأثر.

428- **وثيقة النهج.** يتم وصف تصميم التقييم في وثيقة النهج التي تشتمل على: أهداف التقييم؛ وتقدير القابلية للتقييم الذي يوجه اختيار النهج الكمي الذي سيستخدم؛ وأسئلة التقييم؛ ونظرية التغيير؛ ومعايير التقييم؛ والمنهجية العامة والأساليب الكمية المحددة المستخدمة لإسناد الأثر إلى المبادرة (استراتيجية أخذ العينات، وجمع البيانات، وأساليب التحليل، إلخ.)؛ والقيود المنهجية؛ والعملية، بما في ذلك الحد الزمني.

429- وسيتم استعراض وثيقة النهج من قبل الأقران في مكتب التقييم المستقل في الصندوق. ومن ثم إضافة تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق وكبير المستشارين المستقلين، ستتم مشاطرة الوثيقة مع إدارة الصندوق وحكومة البلد المعنية في وقت واحد لاستعراضها وتقديم تعليقات عليها، ومن ثم استكمالها.

430- **بعثة التقييم التحضيرية.** سيضطلع المقيّم الرئيسي بالبعثة التحضيرية في بداية عملية التقييم من أجل: (1) إطلاع السلطات الوطنية والمحلية؛ (2) الاجتماع والبحث مع ممثلي المؤسسات والشركات المحتملة المناسبة لإجراء مسح الأثر؛ (3) إجراء مناقشات مع موظفي المشروع لتقدير توافر بيانات خط الأساس وقابليتها للاستخدام، ولزيادة تطوير نظرية التغيير.

431- **اختصاصات مسح الأثر.** يشكل إعداد اختصاصات مسح الأثر وتعيين المؤسسة/الشركة التي ستقوم بتنفيذه جزءاً هاماً من مرحلة التصميم. وسيتم التعاقد مع الشركة التي يستخدمها مكتب التقييم المستقل لإجراء مسح الأثر من خلال عقد مؤسسي أو عملية تقديم عطاءات. ومتى تم تعيين الشركة، سيستكمل استبيان الأثر وتجرى عملية صقل مشتركة للمنهجية لضمان فهم متبادل بشأن الاختصاصات، بما في ذلك النطاق، والمنهجية، والحد الزمني، والمخرجات. كما سيتم وضع الوسائل النوعية أيضاً في هذه المرحلة.

432- **المرحلة 2: الاستعراض المكتبي.** تتألف هذه المرحلة من استعراض الوثائق الداخلية والخارجية، ويمكن إجراؤها بالتوازي مع تقدير قابلية التقييم وصياغة وثيقة النهج. وبالنسبة لاستعراض الوثائق وتوليدها، هناك أساليب مختلفة (انظر الفصل الثاني) وينبغي النظر فيها بعناية. فاختيار طريقة جيدة يمكن أن يلعب دوراً محورياً في جمع الأدلة المتوفرة لتعميق مصداقية وصلاحية تقييم الأثر، والمساهمة في بناء المعرفة في المستقبل، مع تلبية احتياجات أصحاب المصلحة من المعلومات. وعلى وجه التحديد، يمكن لهذه الأساليب أن تخدم غرضين رئيسيين:

- تعزيز الصلاحية الخارجية عن طريق تقييم تدخلات قابلة للمقارنة عبر البلدان والأقاليم المختلفة – مقدراً بذلك الفعالية النسبية للتدخلات البديلة في السياقات المختلفة؛
- المساعدة في تنقيح فرضيات سلسلة النتائج.

433- **المرحلة 3: البعثة الميدانية وجمع البيانات.** ستتم تجربة أدوات البحث، ولا سيما الاستبيان وجمع البيانات الأساسية، في مناطق البرنامج قبل البدء بجمع البيانات. وسوف يخدم التجريب غرضين رئيسيين: (1) التأكد من ملائمة الأسئلة وطول الاستبيان؛ (2) ضمان جودة الأدوات وموثوقيتها. وفي هذه المرحلة، سينظم كبير المقيّمين في مكتب التقييم المستقل في الصندوق زيارة ميدانية للإشراف على الاختبار التمهيدي لأدلة البحث في الميدان. وتبدأ عملية جمع المعلومات سرعان ما يتم استكمال أدوات البحث وتدريب العدادين. وقد تأخذ هذه المرحلة ما بين أربعة إلى ثمانية أسابيع، حسب حجم العينة.

434- وإبان الإعداد للبعثات الميدانية، سيقوم مكتب التقييم المستقل في الصندوق بإبلاغ دائرة إدارة البرامج وطلب تفويض من الحكومة بإجراء التقييم، ويلي ذلك إعداد جدول زمني وفقاً للأوقات المتاحة. وسوف يقيم مكتب التقييم المستقل في الصندوق اتصالاً مباشراً مع السلطات الحكومية المعنية للتخطيط للاجتماعات ووضع برنامج للزيارة الميدانية. وقد يُطلب من المكتب القطري للصندوق تيسير تحضيرات البعثة ومتابعة اتصال مكتب التقييم المستقل مع الحكومة. ويجب ألا يُطلب من المكتب القطري للصندوق إعداد برنامج الاجتماعات أو تحديد الزيارات الميدانية التي ستقوم بها البعثة

435- **المرحلة 4: تحليل البيانات.** متى تم استكمال مسح الأثر وجمع المعلومات والبيانات الأخرى المتعلقة بالأثر، يتم تصنيف، وتنظيم، وتفسير، وتحليل المعلومات. ومتى تم تحليل المعلومات وفي المرحلة التي تبدأ فيها النتائج بالظهور، من المهم توثيق النتائج لضمان أنها مبنية على أساس أدلة متينة بصورة كافية.

ولأغراض الشفافية والمساءلة، يجب على الموظفين والاستشاريين، بما في ذلك المؤسسة التي تقوم بإجراء المسح، الاحتفاظ بملفات بيانات وملفات القواعد النازمة لتسجيلها ومشاورتها مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق، وشرح الخطوات والأساليب التحليلية المستخدمة بوضوح. وهذا مهم للتمكن من تقدير صلاحية النتائج وتتبع التسلسل المنطقي من حقيقة تتعلق بنتيجة إلى استنتاج وتوصية.

436- في بداية هذه المرحلة، قد ينظم كبير المقيمين، إذا اقتضى الأمر، بعثة ميدانية أخرى لتحديد الفجوات المحتملة أو النتائج التي تفتقر إلى أدلة كافية، والتدقيق في النتائج الأولية للتقييم والتحقق منها، والانخراط بشكل أكبر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

437- **المرحلة 5: إعداد مسودة التقرير النهائي وعملية الاستعراض.** النشاط الرئيسي في هذه المرحلة هو كتابة التقرير، بما في ذلك إخضاع الأدلة للتحليل الثلاثي، وتحديد الفجوات، وجمع أدلة إضافية أينما كان ذلك ضرورياً، والاستعراض الداخلي للجودة.

438- ينبغي على تقرير التقييم أن يشتمل على قسم بشأن القيود والطريقة التي حاول بها المقيمون التغلب عليها. وكما تم بحثه في قسم المنهجية، قد تتضمن القيود ما يلي: الافتقار إلى بيانات خط الأساس أو عدم إمكانية الاعتماد عليها، والتحيز في اختيار العينة، والصعوبات في عزل الفوائد الناجمة عن عوامل خارجية بالنسبة لكل من المجموعة المشاركة و/أو مجموعة الضبط، وضعف القدرات على جمع البيانات الأساسية من خلال مسح الأثر، إلخ.

439- متى أصبحت مسودة التقرير جاهزة سيتم مشاورتها مع كبير المستشارين المستقلين من أجل تعليقاته. وفي نفس الوقت، سينظم كبير المقيمين استعراض أقران داخلياً في مكتب التقييم المستقل، والذي سيتبع المبادئ التوجيهية لمكتب التقييم المستقل بشأن استعراض الأقران.¹⁰⁰ ويمكن تقديم التعليقات على مسودة التقرير خطياً أو شفها، أو بكلا الطريقتين. وسيركز استعراض الأقران إلى حد بعيد على المتانة المنهجية العامة، وعلى متانة التحليل، ومسار الأدلة، والنتائج والتوصيات.

440- ومتى أدرجت تعليقات استعراض الأقران في مكتب التقييم المستقل، بما في ذلك كبير المستشارين المستقلين، في مسودة التقرير، تتم مشاورة التقرير من أجل الاستعراض والتعليقات مع إدارة الصندوق والحكومة المعنية.

441- سترسل إدارة الصندوق تعليقاتها الخطية إلى مكتب التقييم المستقل بطريقة موحدة بدلاً من أن ترسل كل شعبة أو إدارة بمفردها تعليقاتها مباشرة إلى مكتب التقييم المستقل. وبالمثل، ينبغي أن تجمع المؤسسة المنسقة الرئيسية على المستوى القطري (مثل وزارة المالية أو وزارة الزراعة) التعليقات من الشركاء المعنيين وترسل تعليقات موحدة على مسودة تقرير تقييم الأثر إلى مكتب التقييم المستقل.

442- **المرحلة 6: الاستكمال، والنشر، والمتابعة.** سيتم دمج تعليقات الإدارة والحكومة في التقرير النهائي، كما سيتم وضع سجل مراجعة لتعليقاتها أيضاً من قبل مكتب التقييم المستقل. وستتم مشاورة التقرير النهائي وسجل المراجعة مع إدارة الصندوق والحكومة. ولن يتم إعداد اتفاق عند نقطة الانجاز لتقييمات الأثر. إلا

¹⁰⁰ الصندوق (2012)، عملية وإجراءات استعراض الأقران الداخلي.

أن إدارة الصندوق سوف تُعد رد الإدارة الخطي على تقرير تقييم الأثر، والذي سيرد في التقرير النهائي عند نشره من قبل مكتب التقييم المستقل. وعلاوة على ذلك، ستقوم إدارة الصندوق في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة بالإبلاغ عن وضع تنفيذ ومتابعة توصيات تقييم الأثر المقدمة إلى الصندوق (وليس عن تلك الموجهة إلى الحكومة) كما تفعل بالنسبة للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، والتقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقييمات أداء المشروعات.

443- ومتى استكمل تقييم الأثر تم تنسيقه وتقديمه إلى وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم التابعة لمكتب التقييم المستقل لضمان جودته التحريرية، ونشره على شبكة الإنترنت (انظر الفصل العاشر عن الاتصال، والنشر، والتعلم).

444- ويتم مناقشة جميع التقارير النهائية لتقييمات الأثر، جنباً إلى جنب مع رد إدارة الصندوق الخطية، من قبل لجنة التقييم. وبناء على طلب لجنة التقييم، يمكن مناقشة تلك التقارير أيضاً في المجلس التنفيذي.

دال - التقارير

445- سيتضمن تقرير التقييم موجزاً تنفيذياً يغطي الدروس الرئيسية المستفادة. ويجب ألا يكون الموجز أكثر من صفحتين كما يجب أن يكتب بنفس لغة الوثيقة الرئيسية. ويكتب التقرير باللغة الرسمية للصندوق (العربية، الإنكليزية، الفرنسية أو الإسبانية) المستخدمة في البلد المتلقي. وسوف يترجم الموجز التنفيذي إلى الإنكليزية إذا كانت اللغة المستخدمة لتقييم الأثر العربية، أو الفرنسية، أو الإسبانية. وسوف تدرج كل من نسخة اللغة الأصلية والنسخة الإنكليزية للموجز التنفيذي ورد إدارة الصندوق في التقرير النهائي.

تاسعاً - تقارير التوليفات التقييمية

ألف - الخلفية

446- استحدث استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق الذي أجراه فريق التعاون في مجال التقييم، بما يتوافق مع الممارسة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، منتجاً جديداً للتقييم لزيادة تعزيز استخدام نتائج التقييم، والتعلم، وحلقة المعلومات الارتجاعية، ألا وهو التوليفات التقييمية. وقام مكتب التقييم المستقل بإدخال تقارير التوليفات التقييمية في عام 2012 وهي مرسخة في سياسة التقييم في الصندوق: "كذلك يعد المكتب مجموعة تقييمات تحدد وتسجل المعرفة التقييمية والدروس المستفادة حول موضوع معين من مجموعة مختلفة من التقييمات التي يعدها الصندوق ووحدات التقييم في المنظمات الأخرى، ويتم رد هذه المجموعة بالدروس المستفادة من الأدبيات الأكاديمية والمقابلات المستهدفة للترويج للتعلم واستخدام استنتاجات التقييم".

447- الغاية الرئيسية. تختلف تقارير التوليفات التقييمية كثيراً عن المنتجات الأخرى لمكتب التقييم المستقل في الصندوق، حيث أنه يتم إعدادها بشكل أساسي من أجل تعزيز التعلم، والتفكير المشترك، وتحسين الفعالية الإنمائية للصندوق. فالتقرير منتج معرفي ووسيلة لتوحيد وتقاسم المعرفة المكتسبة وتعزيز حلقات المعلومات الارتجاعية والتعلم الخاصة بالتقييم في الصندوق. وبإجرائها جرداً لنتائج التقييمات المستقلة السابقة لمكتب

التقييم المستقل، تهدف هذه التقارير إلى تجميع الدروس من تقييمات الصندوق، وأيضاً استخلاص الدروس المستندة إلى تقييمات المؤسسات المالية الدولية الأخرى، ومنظمات الأمم المتحدة، والوكالات الثنائية بشأن مواضيع محددة.

448- تقارير التوليفات التقييمية هي منتجات معرفية تهدف إلى تعزيز الفهم العام لموضوع معين؛ وهذا المستوى من التجريد الفكري يجعلها أكثر فائدة في تسليط الضوء على المضامين الاستراتيجية للنتائج، ويثير قضايا استراتيجية لمزيد من النظر فيها من قبل إدارة الصندوق والهيئات الرئاسية. وهي تيسر استخداماً أوسع لنتائج التقييم من خلال تحديد وتسجيل المعرفة المتراكمة، والدروس المستفادة، والممارسات الجيدة حول موضوعات مشتركة بين جملة من الأوضاع والمصادر. وتجميع الأدلة التقييمية الموجودة يسمح لتقارير التوليفات التقييمية بتغذية عمليات اتخاذ القرارات بصورة فعالة، ولا سيما عندما لا يتوفر الوقت الكافي أو الموارد الكافية لإجراء تقييم كامل متكامل.

449- من المهم عدم الخلط بين التوليفات التقييمية وأنواع العمليات المشابهة الأخرى مثل الاستعراضات المنهجية والتقييمات الجامعة. فالتقييم الجامع هو تقييم لتقييمات، بينما يدل الاستعراض المنهجي على استخدام بروتوكول صارم لتلخيص الأدلة حول مسألة بحثية، غالباً كجزء من تقييم للأثر.

450- الأغراض المحددة تختلف ولكن، ونظراً لكونها أساساً من أجل التعلم، فهي جزء مهم من حلقة التعلم الخاصة بتقييمات الصندوق، ومُدخل رئيسي في تصميم السياسات، والاستراتيجيات، والعمليات أو عمليات العمل. تقارير التوليفات التقييمية هي من المنتجات المعرفية لمكتب التقييم المستقل وتساهم في توليد المعرفة والتعلم. وهي تساهم أيضاً في تقدير "مسألة التعلم" في الصندوق، أي إلى أي مدى ينجح الصندوق في ترسيخ الدروس والمعرفة المتولدين من التقييمات السابقة في السياسات، والاستراتيجيات، والعمليات الجديدة.

451- القيمة المضافة. تختلف هذه التقارير عن المنتجات التقييمية الرئيسية الأخرى لمكتب التقييم المستقل، ولا سيما التقييمات المؤسسية، لثلاثة أسباب هي: (1) أنها تجمع، وتوحد، وتحلل الأدلة التقييمية الموجودة لبلورة الدروس الرئيسية، والممارسات الجيدة من أجل تحسين الأداء والفعالية التشغيليين والمؤسسيين للصندوق؛ (2) نظراً لكونها منتجا معرفيا، فهي تدل ضمناً على انخراط أوثق مع الإدارة من منتجات التقييم التقليدية؛ (3) يتم إعدادها باستخدام موارد ووقت أقل مقارنة مع، على سبيل المثال، التقييمات المؤسسية وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية. وهي لذلك وسيلة رئيسية لتعزيز القيمة مقابل الأموال المنفقة من أنشطة مكتب التقييم المستقل. وعلاوة على ذلك، يمكن إعداد هذه التقارير بصورة مشتركة مع مكاتب التقييم في منظمات أخرى، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما، والتي تسعى وراء تعزيز معرفتها بقضية ذات اهتمام مشترك، مما يساهم أيضاً في شراكة أقوى وتعلم مشترك مع الأقران والشركاء.

452- تميل التوليفات التقييمية، أكثر من أي منتج آخر لمكتب التقييم المستقل، إلى تغذية العمليات أو المنتجات المؤسسية أو الاستراتيجية المختلفة حيث يُحتاج إلى معرفة ودروس بشأن موضوع محدد في لحظة محددة. وكانت التوليفات التقييمية في الماضي تسبق التقييمات المؤسسية الهامة (مثل سياسة الإشراف في الصندوق)، وغدت عمليات أخرى مثل عملية تجديد الموارد (مثلاً، انظر تقرير التوليفة التقييمية بشأن دور الصندوق في البلدان المتوسطة الدخل)، أو العمليات الاستراتيجية أو العالمية الأخرى، مثل السنة الدولية

للتعاونيات للأمم المتحدة (انظر تقرير التوليفة التقييمية بشأن انخراط الصندوق مع التعاونيات) حيث كانت التوليفة مدخلا للتفكير المشترك بين الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي بشأن نهج الانخراط مع التعاونيات.

453- **اختيار المواضيع.** من أجل تعزيز شفافية وشكليات اختيار المواضيع لتقارير التوليفات التقييمية، وضع مكتب التقييم المستقل في الصندوق إطاراً للانتقائية (انظر الملحق الخامس) للمساعدة في بناء برنامج عمله السنوي. وأحد أهم المحركات المتعلقة بقرار المباشرة في تقرير توليفة تقييمية هو توفر حد أدنى من الأدلة التقييمية لدى مكتب التقييم المستقل حول الموضوع المقترح.

454- ويأخذ الإطار في الاعتبار اقتراحات إدارة الصندوق وهيئاته الرئاسية، ويقوم بغربلة المواضيع بإخضاعها لمجموعة من الأسئلة التوجيهية. وبصرف النظر عن المعايير الواردة في إطار الانتقائية، يمكن اقتراح المواضيع من قبل شعب ودوائر مختارة عندما تدعو الحاجة إلى معرفة حول موضوع محدد.

455- قبل اتخاذ قرار بشأن إعداد تقرير توليفة تقييمية عن موضوع ما، يتم إجراء تقدير لقابلية التقييم للتأكد من أن هناك كمية معقولة من الأدلة التقييمية لإعداد التوليفة. ولكن التقرير سيبنى أيضاً، على أساس كل حالة على حدة وعندما وكيفما يقتضى الأمر، على الدروس الموجودة في التقييمات التي أجرتها مكاتب التقييم في المنظمات الإنمائية الأخرى.

باء - الأهداف والمنهجية

456- كقاعدة عامة، سيكون هدف تقرير التوليفة التقييمية توليد الدروس المستفادة، والممارسات الجيدة، والتوصيات التي يمكن أن تزيد من تعزيز تصميم وتنفيذ سياسات، واستراتيجيات، وعمليات الصندوق بشأن الموضوع المختار للتوليفة. ولكن بما أن الأغراض تختلف فإن الأهداف المحددة تصاغ بشكل عام لدعم هذا الغرض، كما في المثال الوارد في الإطار 14. وينبغي أن تكون التوصيات في تقارير التوليفات التقييمية استراتيجية وتضيف قيمة، لا أن تكرر توصيات مكتب التقييم المستقل الواردة في تقارير التقييمات التي استنارت بها التوليفة.

الإطار 14

مثال لأهداف تقرير توليفة تقييمية سابق لمكتب التقييم المستقل

انخراط الصندوق في البلدان المتوسطة الدخل 2014

- (1) توليد الدروس والنظرات الثاقبة بشأن فرص وتحديات انخراط الصندوق في البلدان المتوسطة الدخل؛
- (2) تحديد قضايا لمزيد من التأمل في الوجهات، والأولويات، والأدوات الاستراتيجية لانخراط الصندوق في البلدان المتوسطة الدخل في المستقبل.

457- **نهج التقييم وتصميمه** يتم وصفه في وثيقة النهج التي يجري إعدادها في بداية العملية. وتستند تقارير التوليفات التقييمية أساساً إلى العمل المكتبي، ولكنها قد تستفيد من زيارة قطرية إذا سمحت الموارد بذلك وعلى أساس استثنائي.

458- يستخدم النهج النوعي بشكل عام لتجميع النتائج من تقارير التقييم والمصادر المتصلة بها، ولكن حيث يكون الموضوع ملائماً، وحيث يسمح الوقت والموارد بذلك، من الممكن أيضاً تطبيق نهج ذات طبيعة أكثر كمية (انظر الفصل الثاني عن الأسس المنهجية). ونظراً إلى أن غريلة، وتبويب، وتنظيم المعلومات عنصر مركزي في التصميم، فإن صرامة هذه العملية أمر حاسم بالنسبة لجودة الاستعراض ومصادقته النهائية. وتنقسم المنهجية عادة إلى أربع مراحل، وهي (1) فرز قائمة طويلة من التقييمات؛ (2) تدوين واستخلاص البيانات من أجل التحليل؛ (3) المرحلة التحليلية؛ (4) صياغة وعرض التقرير.

459- يجب أن توجه العملية بواسطة سؤال أو مجموعة أسئلة محددة بصورة جيدة من أجل التوليفة. بالإضافة إلى ذلك، يجب وضع معايير واضحة لإدراج أو استبعاد التقييمات، وإجراء تقدير انتقادي لقاعدة الأدلة الموجودة لضمان صحة النتائج.

460- ستشمل وثيقة النهج العناصر التالية: (1) الأساس المنطقي لاختيار موضوع معين؛ (2) الهدف؛ (3) النطاق؛ (4) الأسئلة الرئيسية؛ (5) المنهجية، بما في ذلك معايير اختيار الأدلة وعملية ضمان الصلاحية؛ (6) العملية والحد الزمني؛ (7) المخاطر والقيود؛ (8) النشر.

461- يختلف استخدام معايير التقييم في تقارير التوليفات التقييمية عنه في معظم تقييمات مكتب التقييم المستقل الأخرى لأن التركيز فيها هو تماماً على التعلم. وبشكل عام، فإنها ستتبع أربعة معايير وهي: الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، والاستدامة، ولكنها لن تقدم تصنيفات، حيث أن الأدلة التقييمية متغيرة ولا تخضع دائماً للتجميع. وقد تكون هناك حالات لا يغطي فيها واحد أو أكثر من المعايير أو تدرج فيها معايير أخرى (مثل الابتكار وتوسيع النطاق). وخلاصة القول، سيتم توضيح المعايير التي يغطيها تقرير التوليفة التقييمية في وثيقة النهج.

462- اللبنة الأساسية. يعتمد تقرير التوليفة التقييمية في تحقيق أهدافه على عدد من المكونات المختلفة. والمكونات التالية هي عادة الأكثر استخداماً:

(1) استعراض تقييمات مكتب التقييم المستقل: تشمل هذه الخطوة استعراض النتائج أولاً من تقييمات مكتب التقييم المستقل، وعلى وجه الخصوص الدروس المستفادة من تقييمات المشروعات، والتقييمات المؤسسية، والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وثانياً من التقييمات التي أجرتها وحدات التقييم في منظمات أخرى.

(2) استعراض تقييمات أخرى: وتشمل هذه الخطوة استعراض تقارير التقييمات من منظمات إنمائية أخرى، بما في ذلك المتعددة الأطراف والشائبة. ولتجنب المعلومات الزائدة وضمان الكفاءة التكاليفية للعملية، لا بد من وضع معايير واضحة للإدراج، مع الأخذ بعين الاعتبار النطاق والغرض.

(3) المقارنة القياسية مع الأقران: نظراً لموقع الصندوق بين المؤسسات المالية الدولية، فإن مقارنة قياسية أو مقارنة بسيطة مع الأقران قد تكون لبنة أساسية ملائمة لبعض الموضوعات. وسيكون الهدف الرئيسي للمقارنة القياسية التعلم من تجارب الآخرين، والنظر فيما إذا كانت ملائمة، مع الأخذ بالاعتبار مهمة الصندوق المحددة، ونهجه الإنمائية، ونموذجه التشغيلي.

(4) الاستعراض المؤسسي: كيفية دعم الصندوق على مستوى المنظمة للقضية قيد الاستعراض قد تكون واحدا من الأبعاد التي تتم دراستها، ولذلك فقد يكون استعراض محدد لتقييمات مؤسسية ذات صلة وتقدير للموارد (البشرية والمالية) المخصصة لمعالجة القضية لبنة أساسية لتقرير التوليفة التقييمية.

(5) المقابلات: للتحقق من وتثليث النتائج من الاستعراض المكتبي، تجرى في العادة مقابلات ومناقشات فرق متخصصة مع موظفي الصندوق، وأصحاب المصلحة، فضلا عن الأقران حيثما كان ذلك مناسباً وممكناً.

(6) في ظروف استثنائية، يمكن تنظيم زيارات قطرية مركزة على أساس اختياري، خصوصا لجمع بيانات إضافية والتحقق من فرضية أو نتائج ناشئة.

463- **القيود.** لكل التقييمات قيود ومخاطر ينبغي تحديدها بوضوح في وثيقة النهج والتصدي لها إلى الحد الممكن في تصميم التقييم. وبالنسبة لتقارير التوليفات التقييمية فإنها في الغالب متصلة بمجموعات القضايا التالية:

- الأدلة غير الكافية - عدد صغير من تقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق ذات نتائج عن الموضوع قيد الدراسة، وهكذا اعتماد زائد على المواد الخارجية؛
- جودة الأدلة - تنوع واسع في جودة واستقلالية الأدلة من مصادر مختلفة؛
- المنهجية - صعوبة تصنيف وتنظيم النتائج من تحليل معقد؛
- الموارد - الوقت والموارد مقابل النطاق والحد الزمني.

464- في التقرير النهائي، لا بد من الاعتراف بوضوح بالمضامين المترتبة على القيود التي واجهتها التوليفة، وكذلك بأي تغييرات مقارنة بوثيقة النهج. وفي الواقع، التقييمات عملية دينامية، ومع تقدم العمل وتوليد معرفة جديدة تنشأ في الغالب حاجة لتعديل أسئلة التقييم أو جوانب من الإطار - ومثل هذه التعديلات مرغوب فيها لضمان أكثر نتائج التقييم فائدة وملاءمة، ولكن لا بد لأغراض المساءلة من شرحها في القسم الخاص بالقيود من التقرير النهائي.

جيم - العملية

465- يرد أدناه وصف لعملية إجراء تقارير التوليفات التقييمية. وتأخذ تقارير التوليفات التقييمية ما بين ستة إلى ثمانية أشهر حتى تستكمل من البداية حتى النهاية. ويجب الإشارة أيضا إلى أن المراحل أدناه ليست متتابعة تماما في العملية، ومتكررة إلى حد ما:

(1) التحضير؛ واستعراض مكتبي لجميع الوثائق ذات الصلة؛ ومقابلات مع المدراء والموظفين ذوي الصلة والمخبرين الخارجيين؛ وتحليل المعلومات، والتحقق من الفرضيات، وإخضاع النتائج الرئيسية لمقارنة ثلاثية؛ وإعداد التقرير النهائي وعملية الاستعراض، بما في ذلك تلقي معلومات ارتجاعية من إدارة الصندوق والموظفين خلال حلقة أو عدة حلقات عمل حول "النتائج الناشئة"؛ والاستكمال والنشر والمتابعة.

466- **المرحلة 1: التحضير.** قد يستخدم مكتب التقييم المستقل خبيرا استشاريا أو أكثر للمساعدة في إعداد تقرير التوليفة التقييمية. ولكن كبير المقيمين المعين من مكتب التقييم المستقل سيضطلع بالمسؤولية العامة على العملية والمخرجات الناتجة عنها، بما في ذلك الوثيقة النهائية.

467- يتم إعداد وثيقة النهج في وقت مبكر جدا بهدف ضمان الاتفاق على الأهداف، والنطاق، وتصميم ونهج الاستعراض. وهي ترسم الخطوط العريضة للعملية، والحدود الزمنية، ولذا فهي مهمة لضمان المشاركة والتوافق في الآراء بين جميع ذوي الشأن. وينبغي أن تلتزم أيضا تعليقات كبير المستشارين المستقلين في مكتب التقييم المستقل. ومتى تمت إضافة تعليقات المستعرضين من الأقران الداخليين (بما في ذلك تعليقات كبير المستشارين المستقلين) إلى مسودة وثيقة النهج، ستتم مشاطرة الوثيقة مع إدارة الصندوق للاستعراض والتعليق.

468- **المرحلة 2: الاستعراض المكتبي.** هذا أساسي بالنسبة للعمل، وتشمل أنشطته الرئيسية غريلا، وتصنيف، وتنظيم المعلومات لتيسير تحليل واضح وقوي، وتحديد القضايا التي تحتاج لمزيد من التحريات من خلال إجراء مقابلات. ويرد وصف لمنهجيات الاستعراضات المكتبية في الفصل الثاني.

469- **المرحلة 3: المقابلات.** سيتم تحديد الأشخاص الذين ستجرى مقابلات معهم في وثيقة النهج. ويمكن للمقابلات أن تكون مع أفراد أو مع فرق متخصصة أو مع كليهما. ويمكن أن تكون منظمة، استنادا إلى استبيان، أو شبه منظمة، كما يمكن تطبيق أساليب مختلفة للمقابلات. وفي معظم تقارير التوليفات التقييمية، تجرى المقابلات بشكل رئيسي مع موظفي وإدارة الصندوق، ولكن يمكن أن تجرى أيضا مع الشركاء والأخصائيين في المجالات التي يتم تقييمها. وتبعا للموضوع، من الممكن أيضا إجراء مقابلات مع ممثلي الدول الأعضاء في الصندوق شخصا أو بواسطة الوسائل الافتراضية المناسبة. وإذا تم القيام بزيارات قطرية، فقد يجري مكتب التقييم المستقل أيضا مقابلات مع المستفيدين، والشركاء الرئيسيين، وموظفي المشروع.

470- **المرحلة 4: التحليل.** هذا هو جوهر العمل، والتحليل هو أساس النتائج التي سيتم التدقيق فيها، والتحقق منها، وإخضاعها لمقارنة ثلاثية باستخدام معلومات من الاستعراض المكتبي، والزيارات الموقعية (إذا جرت زيارات قطرية)، والمقابلات.

471- **المرحلة 5: إعداد مسودة التقرير النهائي وعملية الاستعراض، بما في ذلك حلقة عمل حول النتائج الناشئة.** في أعقاب الخطوات السابقة الذكر، سيتم إعداد مسودة التقرير النهائي، بما في ذلك التوصيات، من قبل كبير المقيمين. ومتى استكملت المسودة، يتم تنظيم عملية استعراض أقران في مكتب التقييم المستقل لاستعراض الوثيقة (انظر المبادئ التوجيهية لاستعراض الأقران الداخلي). كما ستتم مشاطرة المسودة في تلك المرحلة أيضا مع كبير المستشارين المستقلين للتعليق. وسوف يعد كبير المقيمين مسودة التقرير المنقحة، بما في ذلك تعليقات المستعرضين من الأقران الداخليين وكبير المستشارين المستقلين.

472- **حلقة عمل حول النتائج الناشئة.** كما ذكر أعلاه، سوف تعزز العملية التشاورية الكاملة فائدة التوليفة، وحلقة العمل حول النتائج الناشئة هي خطوة هامة تهدف إلى مناقشة مسودة التقرير النهائي متى تم استعراضها من قبل الأقران في مكتب التقييم المستقل والتعليقات المقابلة المدرجة في مسودة التقرير النهائي. وتنظم حلقات العمل تلك في العادة في مقر الصندوق ويشارك فيها كل من إدارة الصندوق وموظفيه، وموظفي مكتب التقييم المستقل، والخبراء الاستشاريين، وكبير المستشارين المستقلين، وممثلي وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما، وغيرهم من المعنيين. ومن المهم أن يحضر نائب الرئيس المساعد لكل من دائرة إدارة البرامج ودائرة الاستراتيجية والمعرفة الدورة. وإذا سمحت الموارد، يمكن دعوة ممثلي الدول

- الأعضاء النامية للمشاركة. وينبغي مشاطرة وثيقة المعلومات الأساسية - مسودة تقرير التوليفة التقييمية - مع جميع المشاركين قبل الدورة. وسوف تستخدم التعليقات التي تولدها حلقة العمل لاستكمال التقرير.
- 473- **تعليقات الإدارة وردّها.** ستم مشاطرة مسودة التقرير النهائي مع إدارة الصندوق التي ستقدم تعليقاتها الخطية الموحدة إلى مكتب التقييم المستقل، بدلا من أن ترسل كل شعبة أو إدارة بمفردها تعليقاتها مباشرة إلى مكتب التقييم المستقل.
- 474- **كبير المستشارين المستقلين.** علاوة على ذلك، سيسعى مكتب التقييم المستقل للتعاون مع كبير مستشارين مستقل من أجل إعداد تقرير التوليفة التقييمية. ودور كبير المستشارين المستقلين هو التعليق على مسودة وثيقة النهج ومسودة التقرير النهائي، وإن سمحت الموارد المشاركة في حلقة عمل النتائج الناشئة. وأخيرا، سوف يعد تقريراً مستقلاً (2-3 صفحات) يستند إلى التقرير النهائي، والذي سيُضمّن في الوثيقة النهائية عند النشر.
- 475- **المرحلة 6: الاستكمال والنشر والمتابعة.** سوف يدمج مكتب التقييم المستقل تعليقات الإدارة في التقرير النهائي ويضع سجل مراجعة يوضح كيف تم النظر فيها. وستتم مشاطرة التقرير النهائي وسجل المراجعة مع إدارة الصندوق للعلم.
- 476- بعد ذلك، ستقوم إدارة الصندوق بإعداد رد خطي (من صفحتين إلى ثلاث صفحات) على تقرير التوليفة التقييمية النهائي، والذي سيُدرج في التقرير النهائي.
- 477- ومتى تم استكمالها، ينسق تقرير التوليفة التقييمية ويقدم إلى وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم لضمان جودته التحريرية، ونشره على شبكة الإنترنت، وتعميمه (انظر الفصل العاشر عن الاتصال والنشر والتعلم).
- 478- تتم عموماً مناقشة جميع تقارير التوليفات التقييمية النهائية، جنباً إلى جنب مع رد إدارة الصندوق الخطية، من قبل لجنة التقييم. وبناء على طلب لجنة التقييم، يمكن أيضاً مناقشة تلك التقارير في المجلس التنفيذي.

دال - التقارير

- 479- نظراً إلى أن كلا من الغرض، والموضوع، والنطاق، والمنهجية يختلف في التوليفات، سوف تختلف بنية التقارير هي أيضاً وفقاً لذلك. وينبغي أن يكون طول التقرير حوالي 30-40 صفحة، وأن يتضمن موجزاً تنفيذياً وجيزاً يغطي أهم النتائج والتوصيات الواردة في التقرير النهائي. كما سيتضمن تقرير التوليفة التقييمية أيضاً تصديراً من مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق.
- 480- يُعرض إطار إرشادي عام لتقرير في الإطار 15.

أولاً - الخلفية

ثانياً - أهداف التقييم ومنهجيته ونطاقه

ثالثاً - وصف لدعم الصندوق للقضية قيد التقييم، بما في ذلك الجوانب ذات الصلة بالإطار الاستراتيجي والسياساتي للصندوق (ما هو المقصود؟)

رابعاً - النتائج الرئيسية للتوليفة (ماذا تعلم الصندوق؟)

ألف - الأهداف والمنجزات العامة

باء - مشاكل ومخاطر التنفيذ

جيم - التعديلات في النهج وأنواع المساعدة

خامساً - الدروس من "الوكالات الأخرى" (ماذا يمكننا أن نتعلم من الآخرين؟)

ألف - المنظمات المتعددة الأطراف

باء - الوكالات الثنائية

جيم - المنظمات غير الحكومية/الدوائر الأكاديمية

سادساً - الاستنتاجات والتوصيات (كيف يمكن لنا تحسين أدائنا؟)

481- ستكتب جميع تقارير التوليفات التقييمية بالإنكليزية. ولكن الشكر والتقدير، والتصدير، والموجز التنفيذي، ورد الإدارة سيتم ترجمتها وإدراجها في التقرير النهائي بجميع اللغات الرسمية للصندوق. وكما هو الحال بالنسبة للتقييمات الأخرى لمكتب التقييم المستقل، ستقوم إدارة الصندوق بالإبلاغ في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة عن تدابير المتابعة المتخذة وتنفيذ توصيات التقرير.

الفصل العاشر - الاتصال والنشر والتعلم

482- إن التحليل الدقيق والصارم للتقييم وإعداد تقرير جيد لا يكفيان لكي يكون التقييم مفيداً من حيث التعلم. ومن الضروري فعل ما هو أكثر بكثير للاستفادة من المعرفة المتولدة من خلال عملية التقييم.

483- هناك وعي قوي اليوم بإمكانية التعلم في العملية ذاتها منذ البداية - فالدروس والنظرات الثاقبة تتولد مع طرح المقيمين للأسئلة، وسبر القضايا، وتقديم النتائج الناشئة لمناقشتها مع الشركاء وأصحاب المصلحة. ويزعم Michael Quinn Patton أن البحوث المتعلقة بالتقييم تظهر أن: "احتمال استخدام المستخدمين المقصودين للتقييمات يكون أكبر إذا فهموا وشعروا بملكية عملية التقييم ونتائجها [وأنهم] أكثر احتمالاً لأن يفهموا ويشعروا بالملكية إذا كانوا قد شاركوا بشكل نشط. وبإشراك المستخدمين المقصودين الرئيسيين، يكون المقيم قد أعد الأساس للاستخدام".¹⁰¹

484- يشمل جمهور مكتب التقييم المستقل ما يلي: (1) موظفي المكتب وخبرائه الاستشاريين؛ (2) إدارة الصندوق وموظفيه وخبرائه الاستشاريين؛ (3) الهيئات الرئاسية للصندوق؛ (4) أصحاب المصلحة القطريين (مثل الحكومة وموظفي المشروع والمستفيدين منه)؛ (5) الشركاء الدوليين والممارسين في مجال التقييم (مثل

¹⁰¹ Patton M. Q, Utilization-focused Evaluation, 2008

الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون، وفريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم)؛
(6) الممارسين في مجال التنمية الريفية؛ (7) الجمهور العام ووسائل الإعلام.

485- من أجل تعظيم إمكانية التعلم، يتبع مكتب التقييم المستقل نهجا تشاركيا. ويتم إنشاء شراكة للتعلم الأساسي من أجل التقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقارير التوليفات التقييمية، وتقييمات الأثر. وتتألف شراكة التعلم الأساسي من أصحاب المصلحة الرئيسيين للتقييم الذين يساهمون في العملية من البداية وطوال المراحل المختلفة للتقييم. وفي نفس الوقت، يمكن لأصحاب المصلحة تعميق فهمهم لنتائج وتوصيات التقييم مما يؤدي إلى معدل أعلى لاعتماد مخرجات التقييم.

486- بالإضافة إلى ذلك، يهدف نهج التقييم لدى مكتب التقييم المستقل إلى تحويل كل تقييم إلى عملية تعلم منهجية وتوجيهها العمليات، مع التأكيد على "ضرورة ألا تنتهي التقييمات بمطبوعة، بل بتفاهم بين شركاء التقييم على اعتماد نتائج وتوصيات محددة." (الصندوق، 2000). ولأجل هذا الهدف، وعند استكمال التقييم، يتم إعداد رد الإدارة¹⁰² أو الاتفاق عند نقطة الإنجاز.¹⁰³ ويتم الإبلاغ عن وضع اعتماد التوصيات من خلال تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة الذي يُعرض على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي.

487- إلا أن أنشطة المعلومات الارتجاعية والنشر هي أجزاء لا تتجزأ من عملية التقييم الكاملة. وتبقى عملية النشر لتيسير تقاسم الدروس والأخذ بالتوصيات مهمة وتتعلق إلى حد كبير بتحديد أدوات ومنديات تيسير التقاسم. وتنص سياسة التقييم في الصندوق بوضوح على أن جميع منتجات مكتب التقييم المستقل يجب نشرها للجمهور وتعميمها على نطاق واسع؛ وهذا أمر حاسم للإيفاء بالتزام المساءلة في الصندوق، وأيضا لضمان التعلم من التقييمات.

488- صُمم هذا الفصل من أجل: (1) توجيه المقيمين في استخدام الاتصالات والانتشار لتعظيم أثر منتجات التقييم؛ (2) توفير عرض عام شامل للمجموعة المتنوعة لوسائل الاتصال المتاحة لنشر نتائج التقييم.

ألف - وسائل الاتصال والنشر

489- إن نشر نتائج التقييم مبدأ أساسي لسياسة التقييم في الصندوق: "يضمن مكتب التقييم نشر جميع تقارير التقييم ومنتجات التقييم الأخرى على الجمهور العام، وتعميمها بصورة واسعة عبر الوسائط الإلكترونية وغيرها". وتمضي السياسة لتؤكد أن المساءلة عبر تحليل التقييم تتطلب إبلاغ الشركاء المعنيين والجمهور العام بالنجاحات، والنتائج غير المتوقعة، وأوجه القصور، والإخفاقات التي تم تسليط الضوء عليها خلال التقييم بدون تدخل من أي من المصالح الخاصة، مشددة بذلك على الجانب الاستقلالي لعمل مكتب التقييم المستقل.

¹⁰² في نهاية التقييم المؤسسي، ستقوم إدارة الصندوق بإعداد رد خطي. وكما هو الحال في 2015، يتم إعداد رد للإدارة أيضا على تقييمات أداء المشروعات، وتقارير التوليفات التقييمية.

¹⁰³ تنتهي تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية باتفاق عند نقطة الإنجاز، والذي يتضمن اتفاق إدارة الصندوق والحكومة المعنية على نتائج التقييم الرئيسية والتزامهما باعتماد وتنفيذ توصيات التقييم ضمن أطر زمنية محددة.

490- في جدول الأعمال التقليدي للنشر، هناك عاملان رئيسيان يستحقان الانتباه عند مناقشة النشر. يتمثل أحدهما في ظهور منتديات افتراضية جديدة تستند إلى تكنولوجيا المعلومات لتقاسم الدروس من جميع أنماط التقييمات ومنتجات التقييم؛ ويتمثل الآخر في الاعتراف بضرورة تقاسم النتائج بصورة أكثر منهجية مع المستفيدين المقصودين من مساعدة الصندوق ومع وسائل الإعلام والمجتمع المدني في البلدان النامية. وهذا يتطلب بناء شبكة اتصالات والتخطيط مبكرا للوصول إلى جمهور الشركاء ذوي الصلة بصورة فعالة، بالإضافة إلى ترجمة منتجات التقييم إلى اللغات المحلية. وفي هذا الصدد، فإن إدماج وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم في مكتب التقييم المستقل يمثل قوة كبيرة.

491- تقوم وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم بوظائف الاتصال، بقصد تحسين الملامح البارزة لمكتب التقييم المستقل كمنتج للمعرفة، والتواصل وتقاسم التعلم في مجال التقييم. وتنفذ الوحدة نهجا قياسيا للنشر لكل نوع من المنتجات، كما يتم شرحه أدناه (يعاد تكرار بعض المعلومات عن خطوات النشر التي يشترك فيها أكثر من نوع واحد من تقارير التقييمات لجعل كل قسم قائما بذاته). ويمكن أيضا وضع استراتيجية مستهدفة للنشر من أجل تقييمات محددة، أو من أجل جماهير محددة، ولا سيما المستفيدين. وأكثر أدوات الاتصالات استخداما في العادة هي: المطبوعات وغير ذلك من المواد (الملاحم البارزة، والنظرات الثاقبة، والعروض العامة، والتقارير، والنشرات الإخبارية)، وشبكة الإنترنت (الموقع الشبكي، وشبكات التواصل الاجتماعي)، والعلاقات مع وسائل الإعلام (البيانات الصحفية)، والوسائل السمعية-البصرية المناسبة بشكل خاص للوصول إلى المستفيدين الرئيسيين، والأحداث (الداخلية والدولية). وتتعاون وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم مع شعبة الاتصالات في الصندوق، وتتحرى باستمرار استخدام تقنيات الاتصالات، والاستراتيجيات، والأدوات الابتكارية لتحسين اتصالات مكتب التقييم المستقل ووسائل التعلم.

باء - المطبوعات

النظرات الثاقبة للتقييم

492- النظرات الثاقبة هي منشورات ذات جانبيين مؤلفة من حوالي 800 كلمة وتركز على قضية تعلم واحدة يتمخض عنها تقييم ما. وهي تهدف بصورة رئيسية إلى توجيه الانتباه إلى فرضيات تعلم هامة وتشكل الأساس لمزيد من الجدل بين المتخصصين وصناع السياسات في الصندوق وخارج المؤسسة، وموظفي المشروع، والعاملين في مجال التنمية، والشركاء الآخرين. وتُعدّ نظرات ثاقبة من أجل كل تقييم مؤسسي، وتقييم للاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقارير التوليفات التقييمية. وقد تعد، على أساس كل حالة على حدة، لتقييمات الأثر وتقييمات أداء المشروعات، ولكن ليس من أجل عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات. وتعمم النظرات الثاقبة على جميع الجماهير، مع تقرير التقييم المعني.

الملاحم البارزة للتقييم

493- الملاحم البارزة هي أيضا منشورات ذات جانبيين (مؤلفة أيضا من حوالي 800 كلمة) تحتوي على عرض عام سهل الاستخدام للنتائج والتوصيات الرئيسية للتقييم. ويتم إعداد ملاحم بارزة عادة للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، والتقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقييمات الأثر، وتقارير التوليفات التقييمية. وقد يعد مكتب التقييم المستقل ملاحم بارزة أيضا لتقييمات أداء المشروعات، ولكن ليس من أجل عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات. وتعمم الملاحم البارزة مع

تقرير التقييم المعني. وتعد الملامح البارزة والنظرات الثاقبة عادة بالإنكليزية فقط، ولكن يمكن ترجمتها إلى لغات الصندوق الرسمية الأخرى، على أساس كل حالة على حدة.

كتيبات للمحات العامة

494- هذه المطبوعة الصغيرة الحجم مخصصة للذين لا يتوفر لهم الوقت لقراءة التقرير الكامل. وهي تضم عرضا عاما أو موجزا ورد إدارة الصندوق أو الاتفاق عند نقطة الإنجاز، تبعا لنوع التقييم.

تقارير التقييم

عمليات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات. تعد وثائق التحقق من تقارير إنجاز المشروعات بالإنكليزية ولا يتوقع إجراء ترجمات لها. ومتى استكملت، تنشر جميع وثائق التحقق من تقارير إنجاز المشروعات في قسم التقييم المستقل على موقع الصندوق على شبكة الإنترنت. ولا يتوقع عادة استخدام أي أشكال أخرى من النشر.

تقييمات أداء المشروعات. تدرج خطة اتصالات تقييم أداء المشروع في وثيقة النهج المعنية. ويكتب تقييم أداء المشروع عادة بلغة الصندوق الرسمية المستخدمة في البلد المعنية. وسوف يترجم الموجز التنفيذي، والتصدير، ورد إدارة الصندوق إلى الإنكليزية في حال تمت كتابتهما بلغة رسمية أخرى، ويتم إدراجها في التقرير النهائي. وقد يعد كبير المقيمين أيضا ملامح بارزة أو نظرات ثاقبة للتقييم، على أساس كل حالة على حدة.

495- ومتى تم استكماله، يقدم التقرير (والملاحح البارزة/النظرات الثاقبة، إذا كانت متاحة) إلى وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم لضمان جودته التحريرية، ونشره على شبكة الإنترنت، وتعميمه. وستنشر وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم تقييم أداء المشروع على شبكة الصندوق الداخلية إنترنت (يلزم التسجيل للدخول)، وعلى شاشة الفيديو الجدارية في صالة الاستقبال في الصندوق، وقسم التقييم المستقل على موقع الصندوق على شبكة الإنترنت، وصفحة الصندوق على فيسبوك، وحسابه على "تويتر" و"يامر". كما سيدرج رابط التقرير أيضا في قاعدة بيانات تقارير التقييم التابعة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وهي بمثابة مستودع عام يجمع في مركز واحد جميع تقارير التقييم الخاصة بأعضاء فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والمتاحة على الموقع: <http://www.uneval.org/evaluation/reports>.

496- تتم مشاطرة التقرير إلكترونيا مع الجمهور الداخلي والخارجي، بما في ذلك إدارة الصندوق وموظفيه، وموظفي مكتب التقييم المستقل وخبرائه الاستشاريين، وأعضاء المجلس التنفيذي، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وفريق التعاون في مجال التقييم، والشبكات الإقليمية المعنية للصندوق (مثل إفريقيا، وإفريقيا، وقرية.نت)، ورابطات التقييم، والشبكات الأخرى وفقا للإقليم الجغرافي. وسيتم طبع عدد محدود من النسخ لعرضها في مكتبة مكتب التقييم المستقل لفائدة موظفي الصندوق وزواره. والنسخ المطبوعة متاحة عند الطلب.

497- وسوف يعمم كبير المقيمين تقرير التقييم على المسؤولين الحكوميين والشركاء القطريين الآخرين. وفي حال وجود مكتب قطري للصندوق، فسوف يساعد مكتب التقييم المستقل في تعميم نسخ مطبوعة من تقارير التقييم، بما في ذلك على السلطات الوطنية الفرعية والشركاء المعنيين في المناطق النائية. وقد ينظم أيضا حدث للتعليم على المستوى القطري إذا سمحت الموارد بذلك وعلى أساس استثنائي.

تقييمات الأثر

498- يجب أن تدرج خطة نشر تقييمات الأثر في وثيقة النهج. وتكتب تقييمات الأثر عادة بلغة الصندوق الرسمية المستخدمة في البلد المعنية. وسوف يترجم الموجز التنفيذي، والتصدير، ورد إدارة الصندوق إلى الإنكليزية في حال تمت كتابتهما بلغة رسمية أخرى، ويتم إدراجها في التقرير النهائي. وسوف يعد كبير المقيمين في جميع الحالات ملامح بارزة للتقييم. وقد يتم إعداد نظرات ثاقبة على أساس كل حالة على حدة.

499- ومتى تم استكمالها، يقدم التقرير، والملاحح البارزة والنظرات الثاقبة للتقييم (إذا كانت متاحة) إلى وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم لضمان جودته التحريرية، ونشره على شبكة الإنترنت، وتعميمه. وستنشر وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم منتجات تقييم الأثر على شبكة الصندوق الداخلية إنترنت (يلزم التسجيل للدخول)، وعلى شاشة الفيديو الجدارية في صالة الاستقبال في الصندوق، وقسم التقييم المستقل على موقع الصندوق على شبكة الإنترنت، وصفحة الصندوق على فيسبوك، وحسابه على "تويتر" و"يامر". كما سيرد رابط التقرير أيضا في قاعدة بيانات تقارير التقييم التابعة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وهي بمثابة مستودع عام يجمع في مركز واحد جميع تقارير التقييم الخاصة بأعضاء فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والمتاحة على الموقع: <http://www.uneval.org/evaluation/reports>

500- ستشاطر وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم الوثائق النهائية إلكترونيا مع الجمهور الداخلي والخارجي، بما في ذلك إدارة الصندوق وموظفيه، وموظفي مكتب التقييم المستقل، والخبراء الاستشاريين، وأعضاء المجلس التنفيذي، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وفريق التعاون في مجال التقييم، والشبكات الإقليمية المعنية للصندوق، ورابطات التقييم، والشبكات الأخرى وفقا للإقليم الجغرافي. وسيتم طبع عدد محدود من النسخ لعرضها في مكتب التقييم المستقل لفائدة موظفي الصندوق وزواره. والنسخ المطبوعة متاحة عند الطلب. وسوف يعمم كبير المقيمين تقرير التقييم على المسؤولين الحكوميين والشركاء القطريين الآخرين. وعلى أساس كل حالة على حدة، سيتم استخدام الوسائل السمعية-البصرية المناسبة (مثل استخدام البرامج الإذاعية والتلفزيونية) لضمان الوصول إلى المستفيدين الرئيسيين.

501- وأخيرا، ينظم حدث للتعلم عند نهاية التقييم من قبل مكتب التقييم المستقل في الصندوق مع الإدارة والموظفين لمناقشة النتائج، والدروس، والتوصيات. وبالمثل سينظم حدث للتعلم على المستوى القطري مع مشاركة المسؤولين الحكوميين، وممثلي المستفيدين (مثل قادة المزارعين أو منسقي مجموعات العون الذاتي)، والشركاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.

تقارير التوليفات التقييمية

502- يجب أن تدرج خطة الاتصال في وثيقة نهج التوليفة التقييمية. وتعد تقارير التوليفات التقييمية بالإنكليزية فقط. ولكن الشكر والتقدير، والتصدير، والموجز التنفيذي، ورد إدارة الصندوق سيتم ترجمتها إلى اللغات الرسمية للصندوق ويجب إدراجها في التقرير النهائي. وسيعد كبير المقيمين ملامح بارزة ونظرات ثاقبة للتقييم في جميع الحالات.

503- يتم تنظيم حلقة عمل داخلية لمناقشة النتائج الرئيسية من جميع تقارير التوليفات التقييمية لتقاسم الدروس وتعزيز الحوار حول المواضيع الرئيسية الناشئة.

504- ومتى استكمل، يقدم تقرير التوليفة التقييمية إلى وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم لضمان جودته التحريرية، ونشره على شبكة الإنترنت، وتعميمه. وستنشر وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم التقرير على شبكة الصندوق الداخلية إنترنت (يلزم التسجيل للدخول)، وعلى شاشة الفيديو الجدارية في صالة الاستقبال في الصندوق، وقسم التقييم المستقل على موقع الصندوق على شبكة الإنترنت، وصفحة الصندوق على فيسبوك، وحسابه على "تويتر" و"يامر". كما سيدرج رابط التقرير أيضا في قاعدة بيانات تقارير التقييم التابعة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والمتاحة على الموقع: <http://www.uneval.org/evaluation/reports>

505- ستشاطر وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم التقرير النهائي إلكترونيا مع الجمهور الداخلي والخارجي، بما في ذلك إدارة الصندوق وموظفيه، وموظفي مكتب التقييم المستقل، والخبراء الاستشاريين، وأعضاء المجلس التنفيذي، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وفريق التعاون في مجال التقييم، وجميع الشبكات الإقليمية للصندوق، ورابطات التقييم، والشبكات الأخرى وفقا للمجالات المواضيعية التي يناقشها التقرير. وسيتم طبع عدد محدود من النسخ لعرضها في مكتب التقييم المستقل لفائدة موظفي الصندوق وزواره. والنسخ المطبوعة متاحة أيضا عند الطلب.

تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية

506- يجب أن تدرج خطة الاتصالات تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية في وثيقة النهج. كما يجب أن يتضمن التقرير النهائي لتقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية اتفاقا عند نقطة الإنجاز. وتكتب تقارير تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية عادة بلغة الصندوق الرسمية المستخدمة في البلد المعنية. وسوف يترجم مقطع الشكر والتقدير، والتصدير، والعرض العام، والاتفاق عند نقطة الإنجاز إلى الإنكليزية في حال تمت كتابتها بلغة أخرى من لغات الصندوق الرسمية. وسوف يعد كبير المقيمين ملامح بارزة ونظرات ثاقبة للتقييم، في جميع الحالات.

507- وكخطوة أخيرة في عملية التقييم، ستعقد حلقات عمل وطنية من أجل أصحاب المصلحة في التقييم في البلدان الشريكة لمناقشة القضايا الرئيسية الناشئة عن نشر تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية. ويشترك في تنظيم حلقات العمل كل من مكتب التقييم المستقل والوزارة المعنية في البلد، بالتعاون مع دائرة إدارة البرامج. وستقوم وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم بوضع وتنفيذ استراتيجية اتصال لحلقات العمل هذه، والتي ستشمل إخطار إعلامي وبيان صحفي. وستنشر الأخبار الخاصة بحلقة العمل للجمهور الداخلي والخارجي. وسيشمل المشاركون المدعوون لحضور حلقات العمل إدارة وموظفي الصندوق ومكتب التقييم المستقل، والشركاء الإنمائيين، والسلطات الحكومية، والأكاديميين والباحثين، وممثلي المستفيدين (مثل قادة المزارعين أو منسقي مجموعات العون الذاتي)، وأصحاب المصلحة الآخرين.

508- وبمجرد الانتهاء، يقدم تقرير تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، والملاحح البارزة، والنظرات الثاقبة إلى وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم لضمان جودتها التحريرية، ونشرها على شبكة الإنترنت، وتعميمها. وستنشر وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم الوثائق على شبكة الصندوق الداخلية إنترنت (يلزم التسجيل للدخول)، وعلى شاشة الفيديو الجدارية في صالة الاستقبال في الصندوق، وقسم التقييم المستقل على موقع الصندوق على شبكة الإنترنت، وصفحة الصندوق على فيسبوك، وحسابه على "تويتر" و"يامر". كما سيحمل التقرير أيضا على قاعدة بيانات تقارير التقييم التابعة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والمتاحة على

الموقع: <http://www.uneval.org/evaluation/reports>. وسوف يشاطر إلكترونيا مع الجمهور الداخلي والخارجي، بما في ذلك إدارة الصندوق وموظفيه، وموظفي مكتب التقييم المستقل، والخبراء الاستشاريين، وأعضاء المجلس التنفيذي، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وفريق التعاون في مجال التقييم، وجميع الشبكات الإقليمية للصندوق، ورابطات التقييم، والشبكات الأخرى وفقا للإقليم الجغرافي المعني. وسيتم طبع عدد محدود من النسخ لعرضها في مكتب التقييم المستقل لفائدة موظفي الصندوق وزواره. والنسخ المطبوعة متاحة أيضا عند الطلب.

509- سوف يعمم كبير المقيمين منتجات التقييم على أعضاء شراكة التعلم الأساسي، والمسؤولين الحكوميين والشركاء القطريين الآخرين. وفي حال وجود مكتب قطري للصندوق، فسوف يساعد مكتب التقييم المستقل في تعميم نسخ مطبوعة من تقارير التقييم، بما في ذلك على السلطات الوطنية الفرعية والشركاء المعنيين، وأيضا في المناطق النائية. وكما في حالة تقييمات الأثر، وعلى أساس كل حالة على حدة، سيتم استخدام الوسائل السمعية-البصرية المناسبة (مثل استخدام البرامج الإذاعية والتلفزيونية) لضمان الوصول إلى المستفيدين الرئيسيين.

التقييمات المؤسسية

510- تدرج خطة اتصالات التقييمات المؤسسية في وثيقة النهج. وسيطلب من كبير المقيمين إعداد ملامح بارزة ونظرات ثاقبة للتقييم. ويجب أن يتضمن كل تقييم مؤسسي عرضا عاما يغطي النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات الرئيسية للتقييمات. ويتم إعداد جميع تقارير التقييمات المؤسسية بالإنكليزية. ويجب إدراج مقطع الشكر والتقدير، والتصدير، والعرض العام، ورد الإدارة في التقرير النهائي. كما يجب أيضا إدراج تقرير كبار المستشارين المستقلين عن التقييم كملحق.

511- كما سيتم أيضا تنظيم حلقة عمل تعلم داخلية من قبل مكتب التقييم المستقل لمشاطرة النتائج، والدروس، والتوصيات الرئيسية مع إدارة الصندوق وموظفيه.

512- يقدم التقرير إلى وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم لضمان جودته التحريرية، ونشره على شبكة الإنترنت، وتعميمه. وستنشر وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم التقرير على شبكة الصندوق الداخلية إنترنت (بإلزام التسجيل للدخول)، وعلى شاشة الفيديو الجدارية في صالة الاستقبال في الصندوق، وقسم التقييم المستقل على موقع الصندوق على شبكة الإنترنت، وصفحة الصندوق على فيسبوك، و"تويتر" و"يامر". كما سيحمل التقرير أيضا على قاعدة بيانات تقارير التقييم التابعة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والمتاحة على الموقع: <http://www.uneval.org/evaluation/reports>. وسوف يشاطر إلكترونيا مع الجمهور الداخلي والخارجي، بما في ذلك إدارة الصندوق وموظفيه، وأعضاء المجلس التنفيذي، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وفريق التعاون في مجال التقييم، ومكاتب التقييم في الوكالات الثنائية ومصارف التنمية الإقليمية، وجميع الشبكات الإقليمية للصندوق، ورابطات التقييم، والشبكات الأخرى وفقا للمجالات المواضيعية التي يناقشها التقييم المؤسسي.

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق

513- سينظم مكتب التقييم المستقل في الصندوق حدثا داخليا لمشاطرة النتائج الرئيسية مع إدارة الصندوق وموظفيه، ومناقشة النتائج فيما يتعلق بموضوع التعلم المحدد الذي يغطيه كل تقرير سنوي عن نتائج وأثر

عمليات الصندوق. وسيتم إعداد وتوزيع ورقة قضايا بشأن موضوع التعلم قبل الحدث. وسوف يعد كبير المقيمين ملامح بارزة لكل تقرير. وفي كل سنة، ووفقا لسياسة التقييم، تتم مشاطرة ومناقشة التقرير مع لجنة التقييم والمجلس التنفيذي.

514- متى تم استكمالهما، يقدم التقرير وملامحه البارزة إلى وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم، التي تدير عمليات وضع التصاميم البيانية، والنشر، والتعميم. وستضمن وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم نشر التقرير على شبكة الصندوق الداخلية إنترنت (يلزم التسجيل للدخول)، وعلى شاشة الفيديو الجدارية في صالة الاستقبال في الصندوق، وقسم التقييم المستقل على موقع الصندوق على شبكة الإنترنت، وصفحة الصندوق على فيسبوك، وحسابه على "تويتر" و"يامر". كما سيحمل التقرير أيضا على قاعدة بيانات تقارير التقييم التابعة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والمتاحة على الموقع: <http://www.uneval.org/evaluation/reports>. كما ستتم مشاطرته إلكترونيا مع الجمهور الداخلي والخارجي، بما في ذلك إدارة الصندوق وموظفيه، وأعضاء المجلس التنفيذي، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وفريق التعاون في مجال التقييم، وشبكة لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ومكاتب التقييم في الوكالات الثنائية ومصارف التنمية الإقليمية، وجميع الشبكات الإقليمية للصندوق، وشبكات رابطات وجمعيات التقييم.

الرسالة الإخبارية لمكتب التقييم المستقل في الصندوق

515- تصدر وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم رسالة إخبارية فصلية (في نهاية مارس/آذار، ويونيو/حزيران، وسبتمبر/أيلول، وديسمبر/كانون الأول)، والتي تتضمن أيضا تحديثات تتعلق بلجنة التقييم والمجلس التنفيذي.

516- تتم مشاطرة الرسالة الإخبارية إلكترونيا مع الجمهور الداخلي والخارجي، بما في ذلك إدارة الصندوق وموظفيه، وموظفي مكتب التقييم المستقل، والخبراء الاستشاريين، وأعضاء المجلس التنفيذي، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وفريق التعاون في مجال التقييم، وجميع الشبكات الإقليمية للصندوق، ورابطات التقييم، وشبكات تقييم مختارة أخرى.

جيم - شبكة الإنترنت

موقع مكتب التقييم المستقل في الصندوق على شبكة الإنترنت

517- بالتعاون مع شعبة الاتصالات وضمن إطار الموقع المؤسسي للصندوق على شبكة الإنترنت، يحتفظ مكتب التقييم المستقل بموقع شبكي خاص (www.ifad.org/evaluation) يستخدم كقناة رئيسية لنشر تقارير ومطبوعات التقييم، والإعلان عن أحداث، ونشر الأخبار، والرسائل الإخبارية، والمقالات الافتتاحية. كما يُستخدم لتعميم نسخ محدثة من الوثائق، مثل سياسة التقييم ودليل التقييم.

شبكات التواصل الاجتماعي

518- لقد غيرت شبكات التواصل الاجتماعي كيفية تواصل الناس، وتقوم المنظمات الآن أيضا باستخدام هذه القنوات كوسائل لاستقطاب التأييد وإعلام الجمهور العام عن أعمالها. ويستخدم مكتب التقييم المستقل شبكات التواصل الاجتماعي من أجل تعميم تقاريره التي تنشر على موقع المكتب والإعلان عن الأحداث. وهو يفعل ذلك باستخدامه حسابات الصندوق على شبكات التواصل الاجتماعي (مثل "تويتر"، و"فيسبوك"،

ومدونة الصندوق للأخبار الاجتماعية)، كما أنه ينظر في تكوين حضور مستقل له على شبكات التواصل الاجتماعي في المستقبل، كما فعلت مؤسسات مالية دولية أخرى بالفعل.

دال - العلاقات مع وسائل الإعلام - البيانات الصحفية

519- تنص سياسة التقييم على ما يلي: "على أساس كل حالة بحد ذاتها يصدر مكتب التقييم بياناً صحفياً لإطلاع الجمهور الأوسع على النتائج والدروس المستفادة من التقييمات الرئيسية ويكون المكتب مسؤولاً عن إعداد هذه البيانات الصحفية ولا يتوجب عليه طلب الموافقة من أي شخص خارج المكتب على المحتويات الواردة فيها، إلا أنه يسعى إلى الاستفادة من دعم شعبة الاتصالات في الصندوق للاستقاء من جهات الاتصال لديها وخبرتها وقدرتها على إصدار هذه البيانات الصحفية."

520- تستخدم البيانات الصحفية عادة للإعلان عن إطلاق تقارير تقييمات مختارة (خصوصاً التقييمات المؤسسية وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية)، ولكن يمكن أن تستخدم في حالات أخرى، على سبيل المثال، للإبلاغ عن أحداث هامة قد تكون موضع اهتمام لدى وسائل الإعلام.

521- تدعم شعبة الاتصالات في الصندوق مكتب التقييم المستقل بتحميل البيانات الصحفية على موقع الصندوق المؤسسي على شبكة الإنترنت، وصفحته على "فيسبوك"، وحسابه على "تويتر". أما بالنسبة لحلقات العمل القطرية الخاصة بتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، فيتم تعميم أخبارها على وسائل الإعلام المحلية والإقليمية.

هاء - الوسائل البصرية

522- قد تنتج وحدة الاتصالات الخاصة بالتقييم أفلام فيديو من أجل: (1) توضيح منظور المستفيدين بالنسبة لنتائج وأنشطة التقييم على الأرض؛ (2) عرض المعالم البارزة لتقييم باستخدام مقاطع مصورة من الميدان أو مقابلات مع مسؤولي تقييم وأصحاب مصلحة مختارين؛ (3) رواية قصة تقييم باستخدام الرسوم المتحركة، والخرائط، ومواد تصويرية أخرى يمكن أن تحسن من فهم التقييم وزيادة الشفافية، وقبول أصحاب المصلحة ومشاركتهم. ويساعد الخبراء في شعبة الاتصالات مكتب التقييم المستقل، حسب الاقتضاء، في عملية المونتاج ووضع اللمسات الأخيرة على أشرطة الفيديو تلك.

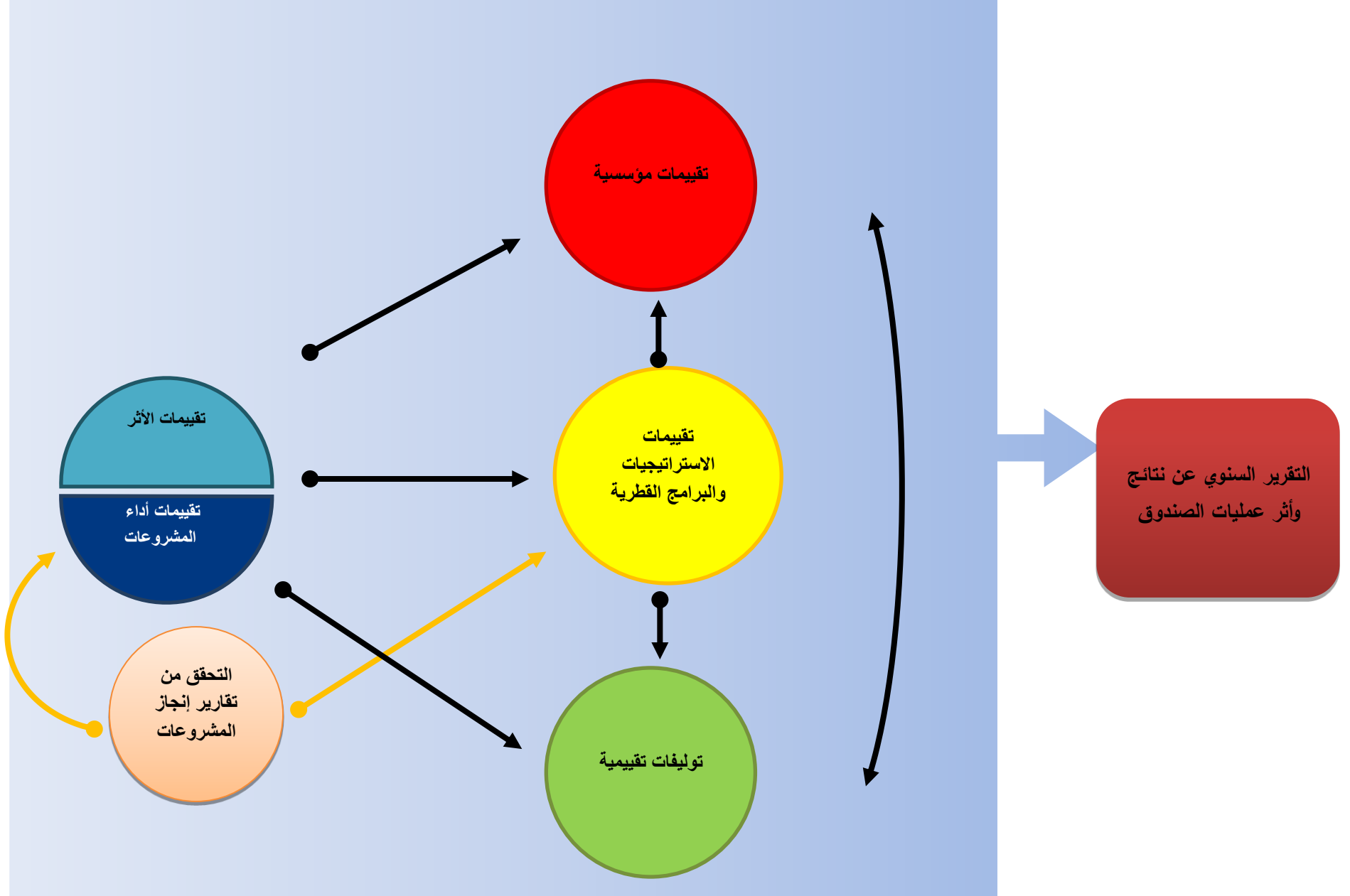
523- يقوم مكتب التقييم المستقل بإنتاج أدوات اتصالات بصرية تصحب تقارير التقييم. وعلى وجه التحديد، فإنه يعد رسوماً بيانية معلوماتية لكل من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، والتقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، والتوليفات التقييمية، وسوف يطور ورقات تصويرية مستهدفة (مثل المذكرات الإعلامية وصحائف الوقائع) حول قضايا محددة أو مناسبات خاصة.

واو - الأحداث

524- تعرض نتائج التقييم الناشئة في أحداث تعلم داخلية للتقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، والتقييمات المؤسسية، وتقارير التوليفات التقييمية، وتقييمات الأثر؛ وفي حلقات العمل القطرية الخاصة بتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية. وتعرض نتائج تقييمات الأثر داخلياً. والغرض هو تحفيز مناقشة

حول التقييم ونتائجه وتوصياته الرئيسية. وتوفر هذه الأحداث وحلقات العمل فرصة لمكتب التقييم المستقل لعرض مطبوعاته المختلفة ومشاطرتها.

هيكل التقييم المستقل لتعزيز المساءلة والتعلم في الصندوق



مجموعة إرشادية من الأسئلة الإضافية

هذه الأسئلة تكمل الأسئلة الأساسية المبيّنة في الفصل الثالث. وهي اقتراحات للمساعدة على إثراء الاستقصاء التقييمي وتستخدم بصورة انتقائية.

الأثر على الفقر الريفي: مجالات الأثر

دخل الأسرة وأصولها

قضايا للبحث:

- التغيير في تركيبة دخول الأسر ومستواها (مصادر الدخل، ومدى تنوعه، وثباته)، بما في ذلك الدخل والأصول داخل الأسرة الواحدة، والأصول المالية (المخزات، والائتمانات، والاقتراض، والتأمين)
- التغييرات في الأصول المادية (الأراضي الزراعية، والمياه، والماشية، والأشجار، والمعدات، والمنازل، والدراجات، وأجهزة المذيع، وأجهزة التلفاز، وأجهزة الهاتف، وما إلى ذلك)

أسئلة:

- ما مدى قدرة الفقراء الريفيين على الوصول إلى الخدمات المالية بسهولة أكبر؟
- كيف تغيّرت سبل وصول الفقراء الريفيين إلى أسواق المدخلات والمخرجات؟
- هل يمكن لتحسن المستوى الصحي والتعليمي من خلال البرنامج أن يفسّر أي تغيير في الدخل وزيادة الأصول؟

رأس المال البشري والاجتماعي والتمكين

قضايا للبحث:

- التغييرات في منظمات السكان الريفيين، والمؤسسات الشعبية، والتماسك الاجتماعي، وقدرات العون الذاتي على الصعيد المحلي
- التغييرات في سبل الوصول إلى المعلومات المطلوبة لسبل معيشة الفقراء الريفيين

أسئلة:

- ما مدى ازدياد تأثير دور الفقراء الريفيين في صنع القرار؟
- كيف مكّن المشروع الفقراء الريفيين مقابل الجهات الفاعلة الإنمائية والسلطات العامة المحلية والوطنية؟

الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية

قضايا للبحث:

- التغييرات في توافر الغذاء واستقرار سبل الحصول عليه
- التغييرات في غلات المحاصيل وكثافتها، وإنتاجية الأراضي، والعائد على العمالة
- التغييرات في الوضع التغذوي للأطفال (مثل النقرم، والهزال، ونقص الوزن)

أسئلة:

- كيف أثرت الإنتاجية الزراعية على الأمن الغذائي للأسرة؟
- ما هو الدور الذي ساهم به تحسين فرص الوصول إلى أسواق المدخلات والمخرجات في تعزيز إنتاجية الفقراء الريفيين؟
- ما هي الصلات بين الإنتاجية وإمكانية وصول الفقراء الريفيين إلى الغذاء؟

المؤسسات والسياسات

قضايا للبحث:

- التغييرات في المؤسسات المالية الريفية (مثل تيسير سبل الوصول أمام الفقراء الريفيين)
- التغييرات في الإدارة المحلية، والمؤسسات العامة، والمنظمات غير الحكومية، وهيئات القطاع الخاص التي تقدم خدمات إلى الفقراء الريفيين

أسئلة:

- ما هي الطرق الرئيسية التي تأثر من خلالها الفقراء الريفيون بالسياسات الوطنية/القطاعية والإطار التنظيمي؟
- كيف ساهم المشروع في إحداث تغييرات في هياكل السوق والعوامل المؤسسية الأخرى التي يمكن أن تفسر التغييرات في سبل وصول المنتجين الفقراء إلى الأسواق؟

الملاءمة

قضايا للبحث:

- الاتساق، والترابط، والتكامل مع: استراتيجيات الزراعة والتنمية الريفية الوطنية وسياساتها وبرامجها؛ وبرامج ومحاوَر تركيز الشركاء الآخرين في التنمية؛ وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية والسياسات القطاعية والقطاعية الفرعية للصندوق؛ واحتياجات الفقراء الريفيين.

أسئلة:

- هل استفاد المشروع من المعرفة المتاحة (مثل الخبرة المستمدة من المشروعات المماثلة في المنطقة أو في البلد) أثناء تصميمه وتنفيذه؟
- هل كانت أهداف المشروع واقعية؟
- هل ظل المشروع من حيث أهدافه وتصميمه ملائماً خلال الفترة الزمنية المطلوبة للتنفيذ؟
- ما هي العوامل الرئيسية التي ساهمت في تقييم الملاءمة تقييماً إيجابياً أو أقل إيجابية؟

الفعالية

قضايا للبحث:

- التغييرات في السياق (مثل إطار السياسات، والحالة السياسية، والبنية المؤسسية، والصدمات الاقتصادية، والاضطرابات المدنية، وما إلى ذلك)
- مدى تحقيق الأهداف والجوانب التي ربما ما زالت معلقة

أسئلة:

- هل النهج المعتمدة سليمة تقنياً؟
- هل يمكن لمستخدمي المشروع تلقي التدريب الكافي على الصيانة والحصول على قطع الغيار وأعمال الإصلاح؟

الكفاءة

قضايا للبحث:

- نسبة تكاليف المدخلات إلى المخرجات
- حسن توقيت نفاذ القرض وتنفيذه
- التكاليف الإدارية
- معدل العائد الاقتصادي

أسئلة:

- هل نفذ المشروع بأكثر الطرق كفاءة مقارنة بالبدايل؟
- ما هي العوامل الرئيسية المسؤولة عن كفاءة أداء المشروع؟
- ما هي إمكانية المقارنة مع الأقران؟

استدامة الفوائد

قضايا للبحث:

- مؤشرات وأدلة التزام الحكومة وقدرتها على مواصلة المشروع (توفير الأموال لأنشطة مختارة، والموارد البشرية المتاحة، واستمرارية السياسات المراعية لمصالح الفقراء، ونهج التنمية التشاركية، والدعم المؤسسي)
- الانخراط، والمشاركة والمساهمات من المجتمعات المحلية والمنظمات الشعبية والفقراء الريفيين

أسئلة:

- ما هو المستوى المرجح لمرونة الأنشطة الاقتصادية في مواجهة الصدمات أو التعرض المتدرج للمنافسة وتخفيض الإعانات؟

- ما هي التدابير المتخذة فيما يتصل، على سبيل المثال، باستراتيجية محدّدة أو نهج محدّد للخروج يعده ويتفق عليه الشركاء الرئيسيون لضمان استدامة المشروع بعد إنجازه؟

- ما هي العوامل التي تساعد على الحفاظ على الفوائد أو التي تحول دون الحفاظ عليها؟

المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

قضايا للبحث:

- حجم وطبيعة موارد المشروع المستثمرة في أنشطة المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛
- التغييرات بالنسبة لوصول المرأة إلى الموارد، والأصول، والخدمات؛ وتأثير المرأة على صنع القرار؛ وفي توزيع عبء العمل بين أعضاء الأسرة؛ وفي صحة المرأة، ومهاراتها، ودخلها، ومستويات تغذيتها؛ وفي العلاقات داخل الأسر، والمجموعات، والمجتمعات المحلية في منطقة المشروع؛ إلخ.

أسئلة:

- هل تشمل المبادرة أنشطة محدّدة لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وكيف أثرت على الفقراء الريفيين؟ وهل أدت أية من الأنشطة إلى نتائج غير مقصودة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؟
- فيما يتصل بالتصميم، هل عُولجت الأهداف المؤسسية المتعلقة بالمساواة بين الجنسين معالجة وافية وهل أُدرجت في أنشطة المشروع/إطار نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية؟ وهل عُولجت الأبعاد الجنسانية بشكل كافٍ في هيكل التنفيذ وأدرجت في خطط العمل والميزانيات السنوية للمشروع؟
- ما مدى مساهمة المشروع في الآتي أثناء التنفيذ: (1) رصد المخرجات المصنّفة حسب نوع الجنس لضمان تحقيق أهداف المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ (2) تعديل تنفيذ المشروع حسب الاقتضاء للوفاء بأهداف المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بصورة أفضل؛ (3) معالجة القضايا الجنسانية والإبلاغ عنها فيما يتصل بالإشراف ودعم التنفيذ؛ (4) تحليل، وتوثيق، وتعميم الدروس المستفادة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بشكل منهجي؛ (5) الانخراط في حوار السياسات لتعزيز التغييرات في نُظم وعمليات الحكومة والشركاء الآخرين لتحسين المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؟
- ما هي العوامل، بما يشمل جوانب قوة وضعف مساهمات الصندوق والحكومة، الأهم في تعزيز أو إعاقة الأهداف المؤسسية المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؟
- إلى أي مدى يمكن أن يكون الأثر المتصل بالبعد الجنساني مستداماً بعد إنجاز المشروع الممول من الصندوق؟

الابتكار وتوسيع النطاق

قضايا للبحث:

- الجوانب المبتكرة للمشروع وأمثلة/إمكانات توسيع النطاق
- طرق توثيق وتعميم الابتكار وتوسيع النطاق في المشروع (مثل حلقات العمل، وتبادل الزيارات، واستعراضات منتصف المدة، وإعداد تقارير الإشراف على المشروع، وما إلى ذلك)
- الشراكات الاستراتيجية مع المنظمات التي يمكن أن تشترك في توسيع نطاق الابتكارات الناجحة.

أسئلة:

- ما مدى معالجة المبادرة موضوع التقييم لمسألة الابتكار وتوسيع النطاق معالجة محددة؟
- ما مدى استفادة المشروع من تجارب توسيع النطاق الناجحة السابقة والدروس المستفادة منها التي ربما ترسخت في أماكن أخرى ولكنها قد تكون جديدة على البلد أو منطقة المشروع؟
- هل حُدِّدت استراتيجية واضحة، بما في ذلك تحديد منشأ الابتكار ومسارات والعوامل المحركة لتوسيع النطاق؟ وهل شملت نطاقاً نهائياً مستهدفاً؟
- هل دعم تنفيذ المشروع، بما في ذلك من خلال نظام الرصد والتقييم، تطوير العوامل المحركة ذات الصلة (فيما يتصل مثلاً بتخصيص الموارد من أجل إدارة المعرفة) الأساسية لتوسيع النطاق؟
- ما هي العمليات التي استخدمت لتكرار ابتكارات المشروع وتوسيع نطاقه، وإذا كانت هناك عمليات من ذلك القبيل، فمن الذي تولى تنفيذها؟ وإذا لم توجد تلك العمليات، فما هي المعوقات التي حالت دون وجودها، وما هي الآفاق الواقعية لتكرارها وتوسيع نطاقها من جانب الحكومة والجهات المانحة الأخرى و/أو القطاع الخاص؟

الموارد الطبيعية والبيئة

قضايا للبحث:

- حالة قاعدة الموارد الطبيعية (الأراضي، والمياه، والغابات، والمراعي، والأرصدة السمكية، وما إلى ذلك)
- التغييرات في حماية الموارد الطبيعية والبيئة أو إعادة تأهيلها أو استنفادها

أسئلة:

- هل شملت المبادرة أنشطة محدَّدة لإعادة تأهيل الموارد الطبيعية وخدمات النظم الإيكولوجية أو حمايتها؟
- كيف أثر المشروع على جوانب الضعف البيئي (مثل التعرض للملوثات، وآثار تغيُّر المناخ، وتقلبات الموارد، والكوارث الطبيعية المحتملة)؟
- ومن حيث التصميم، هل جرى تناول إعادة تأهيل الموارد الطبيعية وخدمات النظم الإيكولوجية أو حمايتها بما يتفق مع الأهداف المؤسسية بشأن إدارة البيئة والموارد الطبيعية، وهل أدرج ذلك في خطط العمل والميزانيات السنوية للمشروع؟
- خلال التنفيذ، ما مدى رصد المشروع للتغييرات في إعادة تأهيل الموارد الطبيعية وخدمات النظم الإيكولوجية أو حمايتها ومعالجة الدروس المستفادة وتحليلها منهجياً وتوثيقها وتعميمها فيما يتصل بإعادة تأهيل الموارد الطبيعية وخدمات النظم الإيكولوجية أو حمايتها؟

التكيف مع تغير المناخ

قضايا للبحث

- المرونة المناخية، وتدابير الاستعداد للكوارث، وذلك على سبيل المثال من حيث نُظم الإنذار الخاصة بالأرصاد الجوية الزراعية، وخطط طوارئ الجفاف، والتصدي للفيضانات، والتأمين القائم على مؤشر الطقس، وما إلى ذلك.
 - حجم وطبيعة الأموال المخصصة للتدابير الهادفة إلى التكيف مع المخاطر المتصلة بتغير المناخ.
- أسئلة:

- هل شملت المبادرة أنشطة محدّدة للتكيف، وكيف أثرت على الفقراء الريفيين؟
- فيما يتصل بالتصميم، هل عولجت القضايا المتصلة بالتكيف مع تغير المناخ معالجة وافية بما يتفق مع الأهداف المؤسسية لاستراتيجية الصندوق بشأن تغير المناخ، وهل أُدرجت في خطط العمل والميزانيات السنوية للمشروع؟
- إلى أي مدى تم دمج الاعتبارات المتصلة بالمناخ بطريقة متماسكة، ومتسقة، ومنطقية عبر تصميم المشروع بأجمله؟
- إلى أي مدى تضمن المشروع تدابير صريحة للحد من هشاشة سبل العيش في وجه الصدمات والإجهادات المناخية؟
- أثناء التنفيذ، إلى أي مدى رصد المشروع التغييرات في القدرة على التعامل مع تغير المناخ، وحلّ، ووثّق، وعمّم الدروس المستفادة من القدرة على التأقلم مع آثار تغير المناخ بشكل منهجي؟

أداء الشركاء

الصندوق

قضايا للبحث:

- حجم وطبيعة الموارد المعبأة (التمويل، والمدة الزمنية، والخبرة التقنية)
 - دور فريق الحضور القطري للصندوق وأدائه، حيثما أمكن (بما في ذلك ترتيبات الحضور القطري غير المباشر) والدعم المقدّم من المقر إلى فريق الحضور القطري (الموارد، والمتابعة والإرشاد، وتقويض السلطات)
- أسئلة:

- هل مارس الصندوق مسؤولياته الإنمائية ومسؤوليات إدارة المشروع ومسؤولياته الائتمانية بفعالية وبكفاءة؟
- ما مدى تحقق ما يلي أثناء مرحلة التصميم: (1) بذل جهود محدّدة لدمج الدروس المستفادة والتوصيات من التقييمات المستقلة السابقة في تصميم المشروع وتنفيذه؛ (2) عملية تصميم تشاركية (مع الوكالات الوطنية والمحلية والمنظمات الشعبية) وبالتالي تعزيز ملكية المقترض

- ما مدى قيام الصندوق بما يلي أثناء التنفيذ: (1) اتخاذ إجراءات فورية لضمان الإسراع بتنفيذ التوصيات المنبثقة عن بعثات الإشراف ودعم التنفيذ، بما في ذلك استعراض منتصف المدة؛ (2) إجراء المتابعة الضرورية لحسم أي معوقات أثناء التنفيذ؟
- كيف قام الصندوق بدور نشط في تكوين شراكات فعالة وكيف حافظ على التنسيق بين الجهات الشريكة الرئيسية لضمان تحقيق أهداف المشروع، بما في ذلك توسيع نطاق الابتكارات المراعية لمصالح الفقراء؟
- هل ساهم الصندوق، بالاشتراك مع الحكومة، في تخطيط استراتيجية خروج لضمان استمرار التمويل واستدامة النتائج؟

الحكومة

قضايا للبحث:

- حجم وطبيعة الموارد المقدمة (التوظيف، والأموال النظرية، والدعم التقني، وإدارة المشروع)
 - إدارة المشروع، ومراجعة الحسابات، والامتثال لشروط القرض، وتوجيهات السياسات لموظفي إدارة المشروع، والتنسيق بين مختلف الدوائر المعنية بتنفيذ المشروع
- أسئلة:

- هل أمسكت الحكومة بزمam ملكية المشروع والمسؤولية عنه؟ وهل كانت مساندة تماماً لأهداف المشروع في ضوء إجراءاتها وسياساتها؟
- هل قامت الحكومة أثناء التنفيذ بما يلي: (1) اتخاذ المبادرة لإدخال تعديلات مناسبة على تصميم المشروع (حسب الاقتضاء)؛ (2) اتخاذ إجراء فوري لضمان الإسراع بتنفيذ التوصيات المنبثقة عن بعثات الإشراف ودعم التنفيذ، بما في ذلك استعراض منتصف المدة؟
- هل تولدت عن نظام الرصد والتقييم معلومات مفيدة لمديري المشروع عن الأداء والأثر، وهل اتخذت إجراءات ملائمة على أساس هذه المعلومات؟
- كيف يسَّرت الحكومة مشاركة المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني، حسب الاقتضاء، وما هي الآثار التي ترتبت على ذلك؟

الصيغة النموذجية وعملية الاتفاق عند نقطة الإنجاز¹⁰⁴

ألف - مقدمة

- 1- **الخلفية.** وفقاً لسياسة التقييم ودليل التقييم في الصندوق، يُعد اتفاق عند نقطة الإنجاز للاستراتيجية القطرية ولتقييمات البرامج التي يجريها مكتب التقييم المستقل.
- 2- تُحدد العملية والصيغة النموذجية نهجاً يتسم بالكفاءة والشفافية في إعداد الاتفاق عند نقطة الإنجاز ووضع اللامسات النهائية عليه في غضون مدة زمنية محدّدة. ويتيح ذلك توضيح أي اختلافات في وجهات النظر من جانب إدارة الصندوق و/أو الحكومة فيما يتصل بالاستنتاج (الاستنتاجات) و/أو التوصية (التوصيات) المنبثقة عن التقييم. ويتيح ذلك أيضاً لمكتب التقييم المستقل نقل منظوره بشأن أي اختلافات يمكن أن تنشأ بين الحكومة و/أو إدارة الصندوق بشأن أي استنتاج (استنتاجات) و/أو توصية (توصيات) للتقييم. وتحدّد العملية أيضاً طريقة حسم تلك الاختلافات.
- 3- **هيكل الوثيقة الحالية.** يبين القسم باء أدناه الخطوات الرئيسية في عملية إعداد الاتفاق عند نقطة الإنجاز، وإطاره الزمني، والأدوار والمسؤوليات التي تقع على كل أصحاب المصلحة المعنيين. ويوضح أيضاً دور لجنة التقييم عند اللزوم ومتى اقتضت الحاجة إليه. وسوف تستعرض لجنة التقييم الاتفاقات عند نقطة الإنجاز إلى جانب التقارير عن تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية موضوع النظر في سنة معيّنة. ولا تُدرج تلك الاتفاقات في عملية إتمام الاتفاق عند نقطة الإنجاز إلاّ عندما تنشأ اختلافات في وجهات النظر بين الجهات الشريكة الرئيسية. وتبين أيضاً مسألة نشر الاتفاق النهائي عند نقطة الإنجاز. ويبين القسم جيم الصيغة النموذجية انطلاقاً من العملية المنقحة المحددة في القسم باء.

باء - عملية إعداد الاتفاق عند نقطة الإنجاز

- 4- **صياغة الاتفاق عند نقطة الإنجاز.** وفقاً لسياسة التقييم، يكون مكتب التقييم المستقل مسؤولاً فقط عن تيسير العملية المفوضية إلى إعداد الاتفاق عند نقطة الإنجاز، وتحقيقاً لهذه الغاية، يبادر المكتب بعملية الاتفاق عند نقطة الإنجاز عن طريق صياغة الأقسام المتعلقة بالمقدمة واستنتاجات التقييم الرئيسية ويرسل الوثيقة إلى دائرة إدارة البرامج. وتكون دائرة إدارة البرامج، من خلال التعاون الوثيق مع الحكومة المعنية، مسؤولة عن صياغة الاتفاق عند نقطة الإنجاز. ويُمثّل ذلك الاستجابة المشتركة لإدارة الصندوق والحكومة المعنية، ويعالج التوصيات الواردة في تقرير التقييم النهائي. وتقع المسؤولية عن الانتهاء من إعداد الاتفاق عند نقطة الإنجاز في الوقت المناسب في نهاية المطاف على عاتق إدارة الصندوق والحكومة المعنية. ويرسل مكتب التقييم المستقل الأقسام ذات الصلة من مسودة الاتفاق عند نقطة الإنجاز أولاً إلى الشُعبة الإقليمية المعنية التابعة لدائرة إدارة البرامج. وحالما يُعدّ الاتفاق عند نقطة الإنجاز، تعيد إدارة الصندوق الوثيقة إلى مكتب التقييم المستقل الذي يحيل مسودة الاتفاق عند نقطة الإنجاز إلى الحكومة عن طريق الفاكس (مع توجيه نسخة إلى دائرة إدارة البرامج) لمراجعتها وللتعليق عليها، أو لتأكيد الاتفاق عند نقطة الإنجاز.

¹⁰⁴ المبرم بين مكتب التقييم المستقل في الصندوق ودائرة إدارة البرامج - اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2011.

- 5- وتشمل الصيغة النموذجية للاتفاق عند نقطة الإنجاز بصفة خاصة قسماً (القسم جيم) مخصصاً لتعليقات مكتب التقييم المستقل في الاتفاق النهائي عند نقطة الإنجاز، خاصة في حال عدم موافقته على أي استنتاج (استنتاجات) و/أو توصية (توصيات) في التقييم.
- 6- **توقيع الاتفاق عند نقطة الإنجاز.** يوقع الاتفاق عند نقطة الإنجاز الممثلين المعيّنين من إدارة الصندوق والحكومة المعنية.
- 7- وتعيّن الحكومة المعنية ممثلاً بالمستوى المناسب من الأقدمية والسلطة لتوقيع الاتفاق عند نقطة الإنجاز بالنيابة عنها.
- 8- **الأطر الزمنية.** يُدرج الاتفاق النهائي عند نقطة الإنجاز بعد توقيعه في تقرير التقييم الرئيسي الذي ينشره مكتب التقييم المستقل وبشكل جزء لا يتجزأ من ذلك التقرير. ومن المهم بالتالي إتمام الاتفاق عند نقطة الإنجاز في غضون المدة الزمنية المحددة لضمان إصدار تقرير التقييم النهائي في الوقت المناسب. وينبغي، على وجه الخصوص، توقيع الاتفاقات عند نقطة الإنجاز في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ إقامة حلقة عمل التعلم من التقييم التي ينظمها مكتب التقييم المستقل بالتعاون مع دائرة إدارة البرامج (وكذلك، حسب الاقتضاء، مع الحكومة المعنية).
- 9- **مناقشة الاتفاق عند نقطة الإنجاز في لجنة التقييم والمجلس التنفيذي.** تناقش الاتفاقات عند نقطة الإنجاز في لجنة التقييم في حالات تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية التي تنتظر فيها لجنة في سنة معينة. وبعد أن يصدر المجلس قراراته بشأن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة، يجب في حال قام مكتب التقييم المستقل بإجراء تقييم للاستراتيجيات والبرامج القطرية إدراج الاتفاق عند نقطة الإنجاز المتعلق بالتقييم كملحق ببرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المعروض على المجلس للنظر فيه.
- 10- وفيما يتعلق بالتقييمات التي لن تنتظر فيها اللجنة، وفي حال تأخر توقيع الاتفاق عند نقطة الإنجاز أو اعتراض إدارة الصندوق و/أو الحكومة على واحدة أو أكثر من النتائج أو توصيات التقييم سواء كلياً أم جزئياً، يجوز لمكتب التقييم المستقل أن يطلب إدراج الاتفاق عند نقطة الإنجاز محل الخلاف في جدول الأعمال المؤقت للجنة التقييم. وبعد النظر في تعليقات مكتب التقييم المستقل، يكون الهدف من المناقشة في لجنة التقييم التماس توجيهاتها بشأن استنتاج (استنتاجات) و/أو توصية (توصيات) التقييم التي تعترض عليها إدارة الصندوق و/أو الحكومة. كما توصي اللجنة صراحةً، من خلال تقرير رئيسها، بأن يطلب المجلس التنفيذي من إدارة الصندوق و/أو الحكومة اتخاذ إجراء بشأن التوصية (التوصيات) موضوع الخلاف، حسب الاقتضاء.
- 11- ويبلغ مكتب التقييم المستقل لجنة التقييم بتأخر إبداء التعقيبات بشأن مسودة الاتفاق عند نقطة الإنجاز من جانب إدارة الصندوق و/أو الحكومة، بهدف تزويدهما بالمعلومات والتماس توجيهاتهما بشأن الخطوات الواجب اتخاذها.
- 12- **الإفصاح.** كما جاء أعلاه، يُدرج الاتفاق عند نقطة الإنجاز بعد توقيعه كجزء من تقرير التقييم النهائي المنشور سواءً في نسخة ورقية مطبوعة أو في شكل إلكتروني. على أنه، ضماناً لنشر أهم نتائج التقييم في الوقت المناسب، تُتاح نسخة إلكترونية مُسبقة من تقرير التقييم النهائي (باستثناء الاتفاق عند نقطة الإنجاز)

من خلال الصفحات الإلكترونية لمكتب التقييم المستقل في الموقع الإلكتروني للصندوق قبل عقد حلقة التعلم النهائية الخاصة بالتقييم.

- 13- وبعد الانتهاء تماماً من إجراء التقييم، يُبلغ مكتب التقييم المستقل أعضاء المجلس التنفيذي عن طريق خطاب/رسالة إلكترونية بأن تقرير التقييم النهائي، بما يشمل الاتفاق عند نقطة الإنجاز، متاح في الصفحات الإلكترونية لمكتب التقييم المستقل.

جيم - الصيغة النموذجية للاتفاق عند نقطة الإنجاز

- 14- مقدمة. يتضمن القسم التمهيدي من الاتفاق عند نقطة الإنجاز لمحة عامة تتناول أهداف التقييم والخطوات الرئيسية في العملية المفوضية إلى إبرام الاتفاق، بما في ذلك موعد عقد حلقة التعلم في نهاية عملية التقييم.
- 15- ويوضح بيان قصير ما يشكله الاتفاق عند نقطة الإنجاز ومن الذي سيوقع الوثيقة بالنيابة عن الحكومة والصندوق، ويبين دور مكتب التقييم المستقل في تيسير العملية المؤدية إلى إبرام الاتفاق. ويوضح البيان القصير أيضاً أن التوصيات المتفق عليها سيجري تتبعها من خلال تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة. وينبغي ألا يتجاوز هذا القسم إجمالاً نصف صفحة.
- 16- استنتاجات التقييم الرئيسية. يوجز هذا القسم استنتاجات التقييم الرئيسية التي تشكل الأساس لتوصيات التقييم. ويصل الطول الإرشادي لهذا القسم صفحة تقريباً.
- 17- الاتفاق عند نقطة الإنجاز. تتولى إدارة الصندوق صياغة هذا القسم بالتشاور مع الحكومة المعنية، حسب الاقتضاء. وتناقش كل توصية محددة في تقرير التقييم النهائي وتعرض تدابير ملموسة بشأن كيفية تنفيذها. وتُقدّم أيضاً موعداً نهائياً لتنفيذ كل توصية وتشير إلى الكيان (داخل الحكومة أو الصندوق أو في كليهما) المسؤول عن التصرف حيال التوصية. وتحدد إدارة الصندوق والحكومة المعنية كيفية تنفيذ كل توصية (مثل إعداد سياسة أو اتخاذ إجراءات مؤسسية جديدة، أو وضع برنامج للفرص الاستراتيجية القطرية، أو تصميم مشروع) والآثار المحتملة على الموارد وغيرها. فإذا قُدِّم التقييم، على سبيل المثال، توصيتين رئيسيتين، يُطبَّق الشكل التالي:

• التوصية 1: [ينقل النص من تقرير التقييم النهائي]

- 1- الموعد النهائي للتنفيذ: [المقترح من دائرة إدارة البرامج]
 - 2- الكيانات المسؤولة عن التنفيذ: [المقترحة من دائرة إدارة البرامج]
- وتُنفذ هذه التوصية أثناء إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية التالي [اسم البلد المعني].

• التوصية 2: [ينقل النص من تقرير التقييم النهائي]

- 3- الموعد النهائي للتنفيذ: [المقترح من دائرة إدارة البرامج]
- 4- الكيانات المسؤولة عن التنفيذ: [المقترحة من دائرة إدارة البرامج]
- 5- تُنفذ هذه التوصية في المشروع المقبل الذي سيصمَّم في [اسم البلد المعني]

- 18- وتحدّد إدارة الصندوق و/أو الحكومة بوضوح ما إذا كانت غير موافقة على توصية معيّنة، وتبين بوضوح أسباب عدم موافقتها عليها، وتحدّد الطريقة التي تعتزم بها اتباع مسار بديل. ويوضح في هذا القسم أيضاً أي اختلاف في الرأي بين إدارة الصندوق والحكومة حول أي توصيات.
- 19- **تعليقات مكتب التقييم المستقل.** هذا القسم اختياري. وإذا أعربت إدارة الصندوق و/أو الحكومة عن عدم موافقتها كلياً أو جزئياً على أي استنتاجات و/أو واحدة أو أكثر من التوصيات المنبثقة عن التقييم، يُضيف مكتب التقييم المستقل قسماً في الاتفاق عند نقطة الإنجاز يتضمن وجهات نظره النهائية بشأن الاختلاف. ويُعرض الاتفاق النهائي عند نقطة الإنجاز على لجنة التقييم للنظر فيه.

سياسة تضارب المصالح المتعلقة بموظفي مكتب التقييم المستقل وخبرائه الاستشاريين

أولاً - سياسة تضارب المصالح المتعلقة بموظفي التقييم في مكتب التقييم المستقل في الصندوق

ألف - الخلفية

- 1- تلتزم الإدارة ويلتزم موظفو مكتب التقييم المستقل في الصندوق بإجراء تقييمات مستقلة ممتازة بحيادية ونزاهة. وهم ملتزمون في هذه العملية بتجنب تضارب المصالح في عملهم.
- 2- وأقر استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق الذي أجري في عام 2010 بأن مكتب التقييم المستقل لديه مبادئ توجيهية شاملة لتجنب تضارب المصالح المتعلقة بالخبراء الاستشاريين الذين يعيّنهم في أعمال التقييم. وأوصى التقييم بأن تضع الشعبة أيضاً مبادئ توجيهية بشأن تضارب المصالح المتعلقة بموظفي مكتب التقييم المستقل.
- 3- ولذلك تهدف هذه المذكرة إلى تحديد تلك المبادئ التوجيهية. وهي تتعلق بتضارب مصالح الموظفين من الفئة الفنية الذين تقع عليهم في نهاية المطاف المسؤولية عن تكوين أحكام تقييمية وإعداد تقارير التقييم المتصلة بالسياسات والاستراتيجيات وأساليب العمل والعمليات التي يدعمها الصندوق. وتستند هذه المبادئ التوجيهية إلى مبادئ توجيهية قائمة مماثلة مستخدمة في أجهزة التقييم في سائر المنظمات الإنمائية المتعددة الأطراف.

باء - المبادئ التوجيهية

- 4- يتحى موظفو مكتب التقييم المستقل عن تقييم أي سياسة أو استراتيجية أو عملية ممولة من الصندوق يكونون قد عملوا فيها في مرحلة مبكرة، مثل التصميم أو التنفيذ أو الإشراف، في مشروع ممول من الصندوق. على أنه يجوز لهؤلاء الموظفين أن يشكلوا جزءاً من عمليات استعراضات الأقران الداخلية في مكتب التقييم المستقل التي يُجريها لضمان مستوى رفيع من الجودة في المنجزات المتوخاة من التقييم.
- 5- وعلاوة على ذلك، لا يُطلب عموماً من موظف مكتب التقييم المستقل الذي عمل من قبل في شعبة إقليمية تابعة لدائرة إدارة البرامج أن يجري تقييمات في نفس الإقليم التابع لتلك الشعبة لمدة زمنية محدّدة. وتحدّد تلك المدة في كل حالة على حدة عندما ينضم الموظف إلى مكتب التقييم المستقل.
- 6- توجه الدعوة إلى موظف مكتب التقييم المستقل للمشاركة في عمليات التصميم الداخلية بهدف نقل الدروس المستفادة والتوصيات الناشئة عن عمليات التقييم السابقة. وفي حالة تعيين موظف مكتب التقييم المستقل لتقييم سياسة أو استراتيجية أو مشروع يكون قد ساهم فيه بذلك النوع من المدخلات في مرحلة التصميم، لا يشكّل ذلك تضارباً في المصالح.

- 7- لا يُسمح لموظفي مكتب التقييم المستقل بأداء مهام (كموظفين أو كخبراء استشاريين) في شُعبة إقليمية من شُعب الصندوق التابعة لدائرة إدارة البرامج التي يمكن أن يكون قد تقلّد فيها مسؤولية رئيسية عن الإدارة العامة والمحتويات في عملية تقييم. ويفحص مدير مكتب التقييم حالات الأفراد من موظفي مكتب التقييم المستقل الذين يطلبون أداء مهام في دائرة إدارة البرامج، ويبيت في كل حالة على حدة.
- 8- وفيما يتعلق بما وردت الإشارة إليه آنفاً، إذا كان الموظف يزعم التماس عمل في شُعبة إقليمية أخرى من شُعب الصندوق، يجب أن يفصح عن هذه المعلومات لمدير مكتب التقييم المستقل. وتكون بالتالي لدى المدير معلومات كاملة قبل إسناد (أو إعادة إسناد) مسؤوليات عن أعمال التقييم. ويجب أن تكون لدى المدير معلومات كاملة قبل إسناد (أو إعادة إسناد) مسؤوليات عن أعمال التقييم بما يشمل أيضاً الإشراف على تقييم لمشروع ممول من الصندوق أو إذا كان (أو أحد أفراد أسرته المباشرين) قد عمل من قبل في منصب من مناصب اتخاذ القرار في كيان غير الصندوق (مثل منظمة غير حكومية) وكان ذلك الكيان مشتركاً في مشروع ممول من الصندوق.
- 9- في حالات التضارب المحتمل في المصالح أو التضارب المتصور في المصالح بعد بداية التقييم، يقرّر مدير مكتب التقييم المستقل ما إذا كان ينبغي للمقيّم المعيّن أن يتتحي بعد ذلك عن التقييم، ويقرر في تلك الحالة ما إذا كان ينبغي استئناف التقييم باستخدام الأعمال التي نُفذت حتى تلك المرحلة، أو ما إذا كان ينبغي إعادة العمل من بدايته.
- 10- وتقيم حالات التضارب المحتمل في المصالح التي يمكن أن تنشأ عن العمل مع الحكومات و/أو الشركاء في البلدان المقترضة لكل حالة على حدة ويبيت فيها مدير مكتب التقييم المستقل بناءً على ذلك.
- 11- يدير مكتب التقييم المستقل المبادئ التوجيهية ويتابع القضايا وحسمها. وتعامل الوثائق المتعلقة بهذه القضايا تحت جناح السرية.
- 12- وإجمالاً، يُطلب من مدير مكتب التقييم المستقل وموظفيه التحلي بالأخلاقيات المهنية السليمة والتقدير الشخصي المناسب في التقيد بتلك المبادئ التوجيهية. ولذلك تقع على مدير مكتب التقييم المستقل وموظفيه المسؤولية عن الامتثال لنص المبادئ التوجيهية وروحها في كل الأمور التي لم تُذكر تحديداً أعلاه. وإذا ساور المقيّمون أي شكوك بشأن سلامة مسار العمل في أي أمر متصل بمسألة منطوية على تضارب في المصالح، يجب عليهم التماس المشورة من مدير مكتب التقييم المستقل.
- 13- تشمل هذه المبادئ التوجيهية كل موظفي مكتب التقييم المستقل من الفئة الفنية ويبدأ نفاذها فوراً.

التاريخ: 15 نوفمبر/تشرين الثاني 2010

ثانياً - سياسة تضارب المصالح المتعلقة بالخبراء الاستشاريين في مكتب التقييم المستقل في الصندوق

ألف - المقدمة والتعريف

- 14- أوصى استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق بإجراء استعراض لسياسة تضارب المصالح المتعلقة بالخبراء الاستشاريين العاملين في المكتب.
- 15- ولأغراض هذه السياسة، يعرف تضارب المصالح في تعيين الخبير الاستشاري بأنه حالة يمكن أو يتصور أنه يمكن لمصالح أخرى غير المصالح المتصلة بواجب أداء تقييم موضوعي أن تؤثر مادياً على الوفاء بهذا الواجب.
- 16- وأهم الحالات هي الحالات التي يمكن فيها للخبراء الاستشاريين: (أ) التأثير على التحليل أو التوصيات حتى تتماشى مع استنتاجاتهم المحددة من قبل (تضارب المصالح الأولي أو المسبق)؛ (ب) افتعال ظروف مواتية للتأثير على ما سيضطلع به من مهام (تضارب المصالح النهائي أو اللاحق)؛ أو (ج) العمل في نفس الوقت لاثنتين أو أكثر من العملاء الذين تتباين مصالحهم¹⁰⁵.
- 17- ووضعت أجهزة التقييم في المؤسسات المالية الدولية الأخرى مبادئ عامة لتجنب تضارب المصالح مع الموظفين والخبراء الاستشاريين. ويحدد فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم مبادئ مماثلة في معايير بشأن التقييم في منظومة الأمم المتحدة. وتعرض هذه الوثيقة سياسة لتضارب مصالح الخبراء الاستشاريين في مكتب التقييم المستقل وتتفق مع المبادئ التي نوقشت أعلاه.

باء - الغرض والمبادئ الأساسية والقواعد التشغيلية

- 18- الغرض من هذه السياسة هو توفير قواعد بسيطة وعملية وقابلة للإنفاذ لتحديد التضارب في المصالح مع الخبراء الاستشاريين الذين يعيّنهم مكتب التقييم المستقل وتجنب ذلك التضارب بعد ذلك.
- 19- وفيما يلي المبادئ الأساسية:

- (1) ينبغي تجنب تضارب المصالح، جوهرياً كان أم ظاهرياً، في كل التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل؛ ويجب أن تكون التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل مستقلة ومحيدة وخالية من أي تضارب في المصالح، ويجب أن تكون أيضاً متصورة على هذا النحو؛
- (2) يشترك الخبراء الاستشاريون في مكتب التقييم المستقل مع موظفي المكتب في تحمل المسؤولية عن تجنب الحالات والأنشطة التي يمكن أن تؤثر سلباً على المكتب أو تقوض عملياته أو تقضي إلى تضارب حقيقي أو ظاهري في المصالح؛

¹⁰⁵ الملحق 6، دليل التقييم لعام 2009، مكتب التقييم المستقل في الصندوق.

(3) تقع على جميع المقيمين والموظفين والخبراء الاستشاريين المسؤولية عن ممارسة الأخلاقيات المهنية السليمة وحسن التقدير في تطبيق سياسة تضارب المصالح. وتقع عليهم المسؤولية أيضاً عن تقاسم أي معلومات عن تضارب المصالح الذي قد يتعرضون له، وينبغي لهم، عند اللزوم التنحي عن المهمة المقترحة. ونتيجة لذلك:

- يجب على الخبراء الاستشاريين في مكتب التقييم المستقل إبلاغ موظفي المكتب/المقيمين الرئيسيين بأي تضارب في المصالح، سواء أكان حقيقياً أم متصوراً، وتوقيع إقرار بذلك مع مكتب التقييم المستقل قبل استهلال مهمتهم؛
- يجب على موظفي مكتب التقييم المستقل/المقيمين الرئيسيين إبلاغ مدير المكتب بأي تضارب في المصالح، سواء أكان حقيقياً أم متصوراً، فيما يتصل بتعيين الخبير الاستشاري.

(4) ينبغي لموظفي مكتب التقييم المستقل/المقيمين الرئيسيين، إذا كانوا في شك مما إذا كانت هناك حالة تضارب قائم في المصالح، التماس رأي مدير المكتب.

20- وتترجم هذه المبادئ من الناحية العملية إلى القواعد التالية:

- (1) لا يسند مكتب التقييم المستقل عمليات تقييم المشروعات أو البرامج القطرية أو العمليات المؤسسية أو السياسات أو الاستراتيجيات إلى خبراء استشاريين شاركوا من قبل في تصميمها أو تنفيذها، بما في ذلك الإشراف عليها، أو اتخاذ القرارات المتعلقة بها أو تمويلها؛
- (2) ينبغي ألا يقبل الخبراء الاستشاريون أداء مهام متلازمة لدى الشعبة الإقليمية المسؤولة عن المشروع/البرنامج القطري موضوع التقييم؛
- (3) ينبغي أن يوافق الخبراء الاستشاريون على عدم قبول أي مهام أخرى من الصندوق في البرنامج القطري موضوع التقييم لمدة ستة أشهر.

جيم - إجراءات الموافقة على العقد

21- يُطلب من كل الخبراء الاستشاريين توقيع أو تقديم إقرار ينص على علمهم بسياسة مكتب التقييم المستقل بشأن التضارب في المصالح وعدم وجود أي تضارب في المصالح لديهم فيما يتعلق بالمهمة المقترحة. ويشترط ذلك لإعداد العقد.

دال - الاستثناءات

22- لا تنطبق هذه السياسة على المحررين أو المترجمين أو الميسرين أو الأشخاص ذوي الخبرة، غير المسؤولين عن أعمال التقييم التحليلية. وتُمنح أي استثناءات أخرى من هذه السياسة بناءً على توصية من الموظف المسؤول عن التعيين ويجب أن يوافق عليها مدير مكتب التقييم المستقل.

التاريخ: 10 يوليو/تموز 2013

عينة إقرار بعدم تضارب المصالح



الاستثمار في السكان الريفيين

أقر أنني اطّلت على سياسة تضارب مصالح الخبراء الاستشاريين في مكتب التقييم المستقل في الصندوق وأعلن أنني:

(1) لم يسبق لي أن شاركت في:

- أي نشاط (مثل التصميم أو الإشراف أو دعم التنفيذ) فيما يتصل بالمشروع موضوع التقييم (في حالات التحقق من تقارير إنجاز المشروعات، أو عمليات تقييم أداء المشروعات، أو تقييمات الأثر)؛
 - أي نشاط (مثل التصميم أو الإشراف أو التنفيذ) فيما يتصل بالبرنامج القطري موضوع التقييم (في حالات تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية)؛
 - أي نشاط متصل بصياغة السياسات أو الاستراتيجيات موضوع التقييم (في حالة التقييمات المؤسسية أو التوليفات التقييمية).
- (2) ليس لدي أي تضارب في المصالح، فعلياً كان أم متصوراً، فيما يتصل بالمهمة المقترحة؛

(3) لا أقبل، في الظروف العادية أثناء تكلفتي بمهمة مع مكتب التقييم المستقل، عقوداً متلازمة لدى الشُعبة المسؤولة عن المشروع/البرنامج القطري موضوع التقييم؛

(4) لن التمس العمل مع الصندوق في مهمة متصلة على أي نحو مع البرنامج القطري موضوع التقييم لمدة ستة أشهر من تاريخ انتهاء عقدي مع مكتب التقييم المستقل.

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

إطار الانتقائية لمكتب التقييم المستقل في الصندوق

معايير اختيار وتحديد أولويات التقييمات المقرر إدراجها في برنامج عمل مكتب التقييم المستقل

التقييمات المؤسسية	تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية	تقارير التقييم التوليفية	تقييمات أداء المشروعات	تقييمات الأثر
1- الأولويات الاستراتيجية. التقييم يسهم في الأولويات الاستراتيجية للصندوق والالتزامات المتعلقة بتجديد الموارد	1- الارتباط ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. تصب النتائج في عملية وضع الاستراتيجيات القطرية/برامج الفرص الاستراتيجية القطرية للصندوق	1- أدلة التقييم. توافر أدلة تقييمية كافية من مكتب التقييم ووظائف التقييم في المنظمات الإنمائية الأخرى	1- توافر تقرير إنجاز المشروع. عدم إجراء تقييمات لأداء المشروعات ما لم يكن تقرير إنجاز المشروع متاحاً	1- عدم الازدواجية. عدم إجراء أي تقييم للأثر من جانب إدارة الصندوق في نفس العملية
2- المساءلة. الموضوع المختار يسهم في تعزيز المساءلة المؤسسية في الصندوق	2- فجوة المعرفة. تقارير التقييم التوليفية تسهم في سد ثغرات المعرفة الحرجة في الصندوق	2- فجوة المعرفة. تقارير التقييم التوليفية تسهم في سد ثغرات المعرفة الحرجة في الصندوق	2- التغطية الجغرافية. تقييمات أداء المشروعات تكفل تحقيق توازن إقليمي في برنامج التقييم الخاص بمكتب التقييم المستقل	2- التعلم من تقييم الأثر. الأدلة المطلوبة بشأن ما يصلح لسياقات معينة
3- فجوة المعرفة. التقييمات المؤسسية تسهم في سد ثغرات المعرفة الحرجة في الصندوق	3- الأولويات الاستراتيجية. التقرير التوليبي يسهم في تحقيق الأولويات الاستراتيجية للصندوق والالتزامات المتعلقة بتجديد الموارد	3- الأولويات الاستراتيجية. التقرير التوليبي يسهم في تحقيق الأولويات الاستراتيجية للصندوق والالتزامات المتعلقة بتجديد الموارد	3- اللبنة الأساسية. إعطاء الأولوية لتقييمات أداء المشروعات التي ستسهم في تقييمات البرامج القطرية أو التقييمات المؤسسية أو التقارير التوليفية	3- اللبنة الأساسية. إعطاء الأولوية لتقييمات الأثر التي ستسهم في تقييمات البرامج القطرية أو التقييمات المؤسسية أو التقارير التوليفية
4- حسن التوقيت. نتائج التقييم تصب في السياسات و/أو العمليات الاستراتيجية و/أو العمليات المؤسسية ذات الصلة في الموعد المحدد	4- حسن التوقيت. نتائج التقييم تصب في السياسات و/أو العمليات الاستراتيجية و/أو العمليات المؤسسية ذات الصلة في الموعد المحدد	4- حسن التوقيت. التقرير التوليبي يصب في السياسات و/أو الاستراتيجيات و/أو العمليات المؤسسية ذات الصلة في الموعد المحدد	4- تاريخ الإنجاز. إجراء تقييمات الأثر في غضون ثلاث سنوات من تاريخ الإنجاز	4- تاريخ الإنجاز. إجراء تقييمات الأثر في غضون ثلاث سنوات من تاريخ الإنجاز
5- اللبنة الأساسية. التقرير التوليبي يسهم	5- اللبنة الأساسية. التقرير التوليبي يسهم	5- اللبنة الأساسية. التقرير التوليبي يسهم	5- ثغرات المعلومات. تقرير إنجاز المشروع لا يقدم تحليلاً وافياً لأداء المشروع ونتائجه	5- بيانات خط الأساس. توافر خطوط الأساس وقابلية استخدامها أساسيتان لتحديد المنهجية التي ستستخدم في تقييمات الأثر

- 5- المخاطر المؤسسية. التقييم (والأخضر)
- يساعد على التقليل إلى أدنى حد من المخاطر المؤسسية الحرجة (د) شروط الإفراض (تيسيرية للغاية، أو مختلطة، أو عادية)

- | | | |
|-------------------------------------|----|--|
| في سائر منتجات مكتب التقييم المستقل | 5- | التضارب. التصنيفات الواردة في |
| تقرير إنجاز المشروع مع | 6- | ثغرات المعلومات. تقرير إنجاز المشروع |
| النص السردى | | لا يتضمن تحليلاً وافياً لفعالية تدخلات |
| | | معينة وأثرها |
| 6- | | النُهج الابتكارية. المشروع يشمل |
| نُهجاً ابتكارية تستحق تحليلاً أعمق | 7- | النُهج الابتكارية. المشروع يشمل نُهجاً |
| وتوثيقاً | | ابتكارية تستحق تحليلاً أعمق وتوثيقاً |
| 7- | | التعلم من تقييم أداء المشروع. |
| الأدلة المطلوبة بشأن ما هو مناسب | | |
| وأسباب ذلك | | |

بيلوغرافيا ومراجع

- Asian Development Bank. 2008. *Strengthening the Quality of Project Economic Analysis in ADB Operations*. Manila: ADB.
- Bamberger, M. 2012. *Introduction to Mixed Methods in Impact Evaluation*, InterAction, USA.
- Bamberger, M., Rugh, J., Church, M. and Fort, L. 2004. Shoestring Evaluation: Designing Impact Evaluations under Budget, Time and Data Constraints. *American Journal of Evaluation*, 3 2004; Vol. 25, USA.
- Bamberger, M., Rugh, J. and Mabry, L. 2006. *Real World Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Befani, B., Barnett, C. and Stern, E. 2014. Rethinking Impact Evaluation for Development, *IDS Bulletin*. Volume 45, Number 6.
- Brinkmann, S. and S. Kvale. 2014. *Interviews – Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Carletto, C. 1999. *Constructing Samples for Characterizing Household Food Security and for Monitoring and Evaluating Food Security Interventions: Theoretical Concerns and Practical Guidelines*. IFPRI Technical Guide 8. Washington, D.C.
- Chen, H.S. 1990. *Theory Driven Evaluation*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Chris, C. et. al. 2011. "A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice from 1990 to 2009". USA: American Journal of Evaluation.
- Daniel, J.N. 2011. *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Danish International Development Agency. 2012. *Case studies in Development Evaluation; Validity, Generalization and Learning*, Copenhagen, Denmark (Workshop) <http://um.dk/en/danida-en/results/eval/reference-documents/workshp12/>. Copenhagen: DANIDA.
- Department for International Development. 2013. *Planning Evaluability Assessments*, London: DFID.
- Donaldson, S.I. (editor). 2013. *Emerging Practices in International Development Evaluation*, Evaluation and Society. USA: Information Age Publishing.
- Earl, S.F. Carden, and Smutylo, T. 2001. *Outcome mapping: Building learning and reflection into development programs*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Evaluation Cooperation Group. 2008. *Good Practice Standards for Country Strategy and Program Evaluation*. Manila: ECG.
- _____. 2010. استعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق، روما: فريق التعاون في مجال التقييم.
- _____. 2011. *Evaluative Lessons for Agriculture and Agribusiness*. Manila: ECG.
- _____. 2012. *Big book of Good Practice Standards*. Manila: ECG.
- _____. 2012. *Evaluating Technical Assistance: Taking Stock of the Practices of International Financial Institutions*. Manila: ECG.

- _____. 2012. *Good Practice Standards for the Evaluation of Public Sector Operations*, Manila: ECG.
- _____. 2014. *Evaluating Support to SMEs: Rationale, Challenges and Opportunities*. Manila: ECG.
- _____. 2014. *Knowledge Management in International Financial Institutions*. Manila: ECG.
- Funnell, S. and Rogers, P. 2011. *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco, California: Jossey Bass, USA.
- Gertler, P.J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L.B., and Vermeersch, C.M. 2011. *Impact Evaluation in Practice*. Washington, D.C.: World Bank.
- Government Accountability Office. (GAO) 1990. *Case Study Evaluations*, Washington, D.C.: GAO.
- Hancock, D. and B. Algozzine. 2011. *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*, Second Edition (no electronic document). New York, N.Y.: Teachers College Press, Columbia University.
- Henry, G. 1990. *Practical Sampling*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. روما: الصندوق.
- _____. تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. روما: الصندوق.
- _____. 2002. دليل لرصد وتقييم المشروعات. روما: الصندوق.
- _____. 2005. سياسة الصندوق الخاصة بالنهج القطاعية الشاملة في الزراعة والتنمية الريفية. روما: الصندوق.
- _____. 2006. سياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ. روما: الصندوق.
- _____. 2006. سياسة الاستهداف في الصندوق: الوصول إلى فقراء الريف. روما: الصندوق.
- _____. 2007. *استراتيجية الابتكار في الصندوق*. روما: الصندوق.
- _____. 2007. *استراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة*. روما: الصندوق.
- _____. 2008. سياسة الصندوق بشأن تعزيز الوصول إلى الأراضي وأمن حيازتها. روما: الصندوق.
- _____. 2009. سياسة الصندوق بشأن الانخراط مع الشعوب الأصلية. روما: الصندوق.
- _____. 2009. مذكرة توجيهية: استهداف الفقر في المشاريع المدعومة من الصندوق. روما: الصندوق.
- _____. 2009. السياسة المنقحة لتمويل المنح في الصندوق. روما: الصندوق.
- _____. 2009. Sustainability of Rural Development Projects. Occasional paper 8: <http://www.ifad.org/operations/projects/regions/pi/paper/8.pdf>.
- _____. 2010. *استراتيجية الصندوق بشأن تغير المناخ*. روما: الصندوق.
- _____. 2011. سياسة الصندوق واستراتيجيته للحضور القطري. روما: الصندوق.
- _____. 2011. *سياسة التقييم في الصندوق*. روما: الصندوق.

- _____. 2011. *سياسة الصندوق لإدارة البيئة والموارد الطبيعية*. روما: الصندوق.
- _____. 2011. *سياسة الصندوق بشأن الانخراط مع البلدان المتوسطة الدخل*. روما: الصندوق.
- _____. 2011. *الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2011-2015*.
- _____. 2011. *Updated Guidelines and Source Book for Preparation and Implementation of a Results-Based Country Strategic Opportunities Programme (RB-COSOP)*. Rome: IFAD.
- _____. 2012. *سياسة الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة*. روما: الصندوق.
- _____. 2012. *Internal Peer Review Process and Procedures*. Rome: IFAD.
- _____. 2012. *استراتيجية إرساء علاقات الشراكة في الصندوق*. روما: الصندوق.
- _____. 2012. *استراتيجية القطاع الخاص - تعميق انخراط الصندوق مع القطاع الخاص*. روما: الصندوق.
- _____. 2012. *تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق*. روما: الصندوق.
- _____. 2013. *برنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته*. روما: الصندوق.
- _____. 2014. *تجديدات موارد الصندوق، التقييم على مستوى المؤسسة، روما، الصندوق*.
- _____. 2014. *The IFAD 9 Impact Evaluation Initiative: Sourcebook (draft)*. Alessandra Garbero and Statistics and Studies for Development Division. Rome: IFAD.
- Iversion A. 2003, *Attribution and Aid Evaluation in International Development: A literature review*, Evaluation Unit, International Development Research Center, Ontario, Canada.
- Johnson, N., J. Mayne, D. Grace and A. Wyatt. 2015. *How Will Training Traders Contribute to Improved Food Safety in Informal Markets for Meat and Milk?: A Theory of Change Analysis*, IFPRI Discussion Paper 1451. Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute (IFPRI). Available at <http://ebrary.ifpri.org/cdm/ref/collection/p15738coll2/id/129293>.
- Khandker, S.R., G.B. Koolwal, and H.A. Samad 2010, *Handbook on Impact Evaluation. Quantitative Methods and Practices*. Washington, D.C.: World Bank.
- Krueger, R. A. and M.A. Casey, 2000. *Focus Groups*. Thousand Oaks, California, SAGE Publications.
- Laubli Loud, M. L., and J. Mayne (eds.). 2014. *Enhancing Evaluation Use*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Leeuw, F. L. 2012. *Theory-Based Evaluation*, ALNAP.
- Leeuw, F. L. and Vaessen, J. 2009, *Impact Evaluations and Development: NONIE Guidance on Impact Evaluation*. Washington, D.C.: World Bank.
- Levin, H.M. and P.J. McEwan. 2001. *Cost Effectiveness Analysis*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Levy, P. S. and S. Lemeshow. 2013. *Sampling of Populations: Methods and Applications*.

- List, J.A., Sadoff, S. and Wagner, M. 2009, *So you want to run an experiment, Now what? Some simple rules of thumb for optimal experimental design*, Carletto Alberto Notebooks No 125, Turin, Italy.
- Mayne, J. 1999, *Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly*, Mimeo, Office of the Auditor General of Canada, Canada.
- _____. 2015. Useful Theory of Change Models. Canadian Journal of Program Evaluation, 30 (2), 119-142 .
- Mayne, J. and N. Johnson. 2015. Using Theories of Change in the CGIAR Research Program on Agriculture for Nutrition and Health. SAGE Journals. Evaluation, 21(3), 407-428.
- McNall, M. and Foster-Fishman, P.G. 2007, *Methods of Rapid Evaluation, Assessment, and Appraisal*, American Journal of Evaluation, 6 2007; vol. 28, USA.
- Office of Internal Oversight Services. 2014. *Inspection and Evaluation Manual*. Inspection and Evaluation Division. New York: OIOS.
- Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee. *Criteria for Evaluating Development Assistance. Fact sheet*. Paris: OECD/DAC.
- _____. *Evaluating Development Cooperation Summary of Key Norms and Standards Second edition*. DAC Network on Development Evaluation. Paris: OECD/DAC.
- _____. 1991. *DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance*. Paris: OECD/DAC.
- _____. 1998. *Review of the DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*, Paris: OECD/DAC.
- _____. 2002. معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج. باريس، فرنسا.
- _____. 2006. *Guidance for Managing Joint Evaluations*, Paris: OECD/DAC.
- Patrizi, P. and M.Q. Patton, 2010, *New Directions for Evaluation*. Evaluating Strategy, Wiley Periodicals, USA.
- Patton, M. Q. 2001. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- _____. 2008. *Utilization-Focused Evaluation*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- _____. 2010. سلسلة المبادئ التوجيهية والمراجع: معايير الجودة لتقييم التنمية، باريس: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/ لجنة المساعدة الإنمائية.
- _____. 2011. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- _____. 2011. *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Pawson, R. and N. Tilley, 2004. *Realistic Evaluation*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ravallion M. 1999. *The Mystery of the Vanishing Benefits: Ms Speedy Analyst's Introduction to Evaluation*, Working Paper No. 2153. Washington, D.C.: World Bank.

- Rihoux, B. and C. Ragin. 2009. *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related techniques*. Applied Social Research Methods Series, Volume 51. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Rogers, P. and Peersman, G. 2015. *Impact evaluation: challenges to address*. [Online] 23 January 2015. Available from http://betterevaluation.org/blog/impact_evaluation_1.
- Savedoff, W., R. Levine, and N. Birdsall, 2006. "When Will We Ever Learn? Improving Lives through Impact Evaluation." The Evaluation Gap Working Group. Washington, D.C.: Center for Global Development.
- Schneider, C. and C. Wagemann. 2012. *Set-theoretic methods for the social sciences. A Guide to QCA*. Cambridge University Press. <http://www.compass.org>.
- Scriven, M. 2011. *Evaluating evaluations: a meta-evaluation checklist*. Available at: http://michaelscriven.info/images/EVALUATING_EVALUATIONS_8.1.11.pdf.
- Shaffer, P. 2015. *Two Concepts of Causation: Implications for Poverty*. In *Development and Change*, 46(1), pp.148–166. Available at: <http://doi.wiley.com/10.1111/dech.12140>
- Stake, R.E. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Stern, E. 2015. *Impact Evaluation: A Guide for Commissioners and Managers*. London: Big Lottery Fund, Bond, Comic Relief and the Department for International Development. Available at http://www.bond.org.uk/data/files/Impact_Evaluation_Guide_0515.pdf.
- Stern, E., N. Stame, J. Mayne, K. Forss, R. Davies, and B. Befani. 2012. *Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations*, Final report. London: DFID.
- Swedish International Development Cooperation Agency. 2010. *SIDA studies in evaluation. Measuring Empowerment? Ask them. Quantifying qualitative outcomes from people's own analysis*. Stockholm: SIDA.
- Tashakkori A. and C. Teddlie. (1998), *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Todd, D. and Brann, J. 2007. *GEF Evaluation Office Approach Paper on Impact Evaluation*, (1), pp.1–44. Washington, D.C.: Global Environment Facility.
- Tourangeau, R., B. Edwards, T. Johnson, et ux. (Eds.). 2014. *Hard-to-Survey Populations*. Cambridge University Press.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2011. دليل تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- _____. 2013. *Innovations in Monitoring and Evaluation*. Discussion Paper. New York: UNDP.
- _____. 2015. تقرير التنمية البشرية. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. 2005. معايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة، نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- _____. 2005. قواعد التقييم في منظومة الأمم المتحدة. نيويورك: فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.
- _____. 2010. *Good Practice Guidelines for Follow-up to Evaluations*. New York: UNEG.

- _____. 2010. *Quality Checklist for Evaluation Reports*. New York: UNEG.
- _____. 2013. *Impact Evaluation Guidance Document*. New York: UNEG.
- _____. 2014. *Handbook for Conducting Evaluations of Normative Work in the UN System*. New York: UNEG.
- _____. 2014. إدماج حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين في التقييم. نيويورك: فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.
- United Nations Children's Fund. 1991. *Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference?* UNICEF.
- برنامج الأمم المتحدة للبيئة. 2008. دليل التقييم. كينيا: برنامج الأمم المتحدة للبيئة.
- United States Agency for International Development (USAID).
- _____. 2013. Technical Note – Conducting Mixed Methods Evaluations. Washington, D.C.: USAID.
- Urdan, T. 2010. *Statistics in Plain English*, Third Edition. Taylor & Francis.
- Whitney, D. and Trosten-Bloom, A. 2010. *The Power of Appreciative Inquiry* (2nd Ed.). San Francisco, California: Berrett-Koehler.
- Wholey, J.S., H.P. Hatry, and K.E. Newcomer. (2004), *Handbook of Practical Program Evaluation*, San Francisco. California: John Wiley and Sons.
- World Bank. 2004. *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches*. Washington, D.C.: World Bank.
- _____. 2006. *Conducting Quality Impact Evaluations under Budget, Time and Data Constraints*. Washington, D.C.: World Bank.
- _____. 2010. *Handbook on Impact Evaluation*, Washington, D.C.: World Bank.
- _____. 2011. *Combining Quantitative and Qualitative Methods for Program Monitoring and Evaluation: Why Are Mixed- Method Designs Best?* Prem-notes No 9. Washington, D.C.: World Bank.
- _____. 2011. *Writing Terms of Reference for an Evaluation: a How-to guide*. Washington, D.C.: World Bank.
- _____. 2012. *Building Better Policies: the Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems*. Washington, D.C.: World Bank.
- _____. 2012. *Designing a Results Framework for Achieving Results: a How-to guide*. Washington, D.C.: World Bank.
- _____. 2013. *Coping with the Attribution Problem in Program Evaluation*. Prem-notes, Number 26. Washington, D.C.: World Bank.
- منظمة الصحة العالمية. قاعدة البيانات العالمية لمنظمة الصحة العالمية عن نمو الأطفال وسوء التغذية:
[www.who.int/nutgrowthdb/ database/en/](http://www.who.int/nutgrowthdb/database/en/)
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods* (Fifth Edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- _____. 2011. *Applications of Case Study Research* (Third Edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications

المواقع الإلكترونية

مكاتب التقييم في وكالات الأمم المتحدة والوكالات المتعددة الأطراف

مصرف التنمية الأفريقي: operationsevaluation.afdb.org/en

مصرف التنمية الآسيوي: adb.org/evaluation

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية: www.ifad.org/evaluation/index.htm

مصرف التنمية للبلدان الأمريكية: www.iadb.org/ove

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي: www.oecd.org/dac/evaluation

البنك الدولي: ieg.worldbank.org

فرق التقييم

فريق التعاون في مجال التقييم: www.ecgnet.org

فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: <http://www.uneval.org>

رابطات التقييم

شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء: www.alnap.org

رابطة التقييم الأفريقية: www.afrea.org

رابطة التقييم الأمريكية: www.eval.org

Better Evaluation: www.betterevaluation.org

جمعية التقييم الكندية: www.evaluationcanada.ca

European Commission Better Regulation: ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/index_en.htm

جمعية التقييم الأوروبية: www.europeanevaluation.org

ابتكارات لمكافحة الفقر: www.poverty-action.org

المبادرة الدولية لتقييم الأثر: www.3ieimpact.org

مختبر مكافحة الفقر: www.povertyactionlab.org

Regional Centers for Learning on Evaluation and Results: www.theclearinitiative.org

روابط أخرى

مركز الموارد التقييمية التابع للجنة المساعدة الإنمائية: www.oecd.org/derec

Engendering Policy through Evaluation: www.feministevaluation.org

Gender and Evaluation: <http://gendereval.ning.com>

International Initiative for Impact Evaluation (3ie):

www.3ieimpact.org/en/evaluation/resources/impactevaluation-resources/

Mixed Methods International Research Association (MMIRA):

www.mmira.wildapricot.org

My M&E: www.mymande.org

شبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر، تقييمات الأثر والتنمية،

siteresources.worldbank.org/EXTOED/Resources/nonie_guidance.pdf

Poverty Action Lab: www.povertyactionlab.org/research-resources

Random number generators: <http://statrek.com/statistics/random-number-generator.aspx>

aspx

Sample size calculators: www.surveysystem.com/sscalc.htm

وثائق توجيهية لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم: www.uneval.org/document/guidance-documents



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italy

رقم الهاتف: +39 06 54591 - رقم الفاكس: +39 06 5043463

البريد الإلكتروني: ifad@ifad.org

www.ifad.org

www.ruralpovertyportal.org

ifad-un.blogspot.com

www.facebook.com/ifad

instagram.com/ifadnews

www.twitter.com/ifadnews

www.youtube.com/user/ifadTV



2016
كلين الثاني/يناير

ISBN-978-92-9072-627-2
9 789290 726272