

CIPPEC

كيف نراقب تأثير السياسات ونقيّمه؟

الدليل الإرشادي الأول

لماذا علينا مراقبة تأثير السياسات وتقييمه؟

يُعتبر هذا الدليل الإرشادي جزءاً من سلسلة تعالج الخطوات المختلفة اللازم اتباعها في عملية مراقبة تأثير السياسات وتقييمه.

تعريف المبادئ الأساسية

المراقبة هي مراجعة تقدّم مشروع ما. وهي عبارة عن **قياس مستمرّ** لدرجة الإمتثال في تطبيق النشاطات المُخطّط لها (الفعاليّة) و**قياس مستمرّ** للموارد المتوقّرة نسبةً للميزانيّة المخصّصة (الكفاية).

كما تشمل تحديد الإجراءات المتخذة بهدف التأثير والمقارنة مع ما قد تمّ التخطيط له. إنّها أداة **تؤمن معلومات مفيدة جداً** عن تطوّر المشروع، مع أخذ عمليّة صناعة القرارات التشغيليّة بعين الاعتبار.

التقييم هو أداة إدارة وضعت قيد التطبيق للرّد على بعض الأسئلة وتأمين **توجيه** لمن في عهدهم **صناعة القرارات**. كما يُستعمل التقييم للحصول على معلومات تؤكد إن كانت النظريّات والإفتراضات التي يُبنى المشروع عليها صحيحة، أيّ الجوانب التي كانت فعّالة والأسباب وراء ذلك.

بشكل عام، يكمن هدف التقييم في تحديد الملاءمة والكفاية والفعاليّة والتأثير والاستدامة للمستوى الذي تمّ تقييمه (سواءً كان بالنسبة إلى المنظّمة بشكل عام، أو بالنسبة إلى برنامج و/أو مشروع).

إعادة النظر في تفسيرنا للنجاح والفشل

تُقرّ منظمات عديدة بأنه - عاجلاً أم آجلاً - ستحتاج إلى تعميق الأسلوب الذي تقيس من خلاله تأثير سياساتها، بشكل يتخطى القيود والحواجز لهذا النوع من الجهود التي تمّت مناقشتها سابقاً (جونز Jones، 2011). وسيؤثر سبب اتخاذ هذا المسار بشكل ملحوظ على الأسلوب المحدّد لتقييم عملها واستعمال هذه المعرفة لتحويلها.

عند التفكير في النجاح أو الفشل، ما هي الأفكار الأولى التي تتبادر إلى ذهننا؟

لبدء عمليّة تقييم، من المفيد مراجعة نجاحاتنا وإخفاقاتنا. ولهذه الغاية، نطرح على أنفسنا أسئلة حول هذين المفهومين وما يمثلانه على صعيد مؤسسي وشخصي.

غالباً ما تجعلنا كلمتي "مراقبة" و"تقييم" نشعر بالضغط بشكل شبه عفوي، ونعتبر أنه يتمّ البحث عن خطأ وبالتالي، قد تولّد هاتان الكلمتان مواقف سلبية ومخاوف ومقاومة.

تؤثر طريقة تفسير المراقبة والتقييم بشكل ملحوظ على نتائج الجهود وطريقة استعمالها في المستقبل.

لا شك في أن كل منظمة أو شخص يتمنى أن يُنظر إليه على أنه ناجح. الرغبة في إعطاء الأخبار الجيدة أمر جوهري في بيئة عملنا. قد يقودنا هذا إلى "أسطورة النجاح" بدل خلق فرص تعلم. إذا استطعنا إدخال مفهوم نجاح وفشل جديد، سنتوصّل إلى أسلوب مراقبة وتقييم موثوق أكثر فأكثر في ما يخصّ تأثيرنا وإلى أسلوب يولّد عمليّة مؤسسيّة للتعلم والتحسين أيضاً.

والآن، علام ستركز عملية المراقبة والتقييم؟

يتطلب أي تمرين مراقبة وتقييم الكثير من الطاقة والوقت والموارد. وبالتالي، كلما كانت أسباب القيام بالعملية هذه أوضح، كان الإستثمار الشخصي والتنظيمي أكثر إفادة.

ألان دو بوتون *Alain de Botton*

(يدعونا ألان دو بوتون *Alain de Botton* فيمجرد بضع دقائق إلى إعادة التفكير بما نفهمه على أنه نجاح وفشل).

<http://www.ted.com/talks/lang/en/>

alain_de_botton_a_kinder_gentler_philosophy_of_success.html

بحسب ليندزي روز مايكا *Lindsay Rose Mayka* (معهد المجتمع المنفتح *Open Society Institute*، 2008)، ثمة 5 أسباب تقليدية تدفع المنظمات إلى تقييم عملها:

- **المساءلة:** إعطاء صانعي القرار والمانحين الأساسيين مقياساً للتقدم الحاصل، مقارنة مع التأثيرات المتوقعة. يُمكن استعمالها أيضاً كأداة مقارنة ما بين الكلفة والاستفادة لاتخاذ قرارات خاصة بالتمويل، من بين أمور أخرى.
- هل نسعى جاهدين إلى إعلام مانحيننا الأساسيين واللاعبين الخارجيين عن التأثير الذي نمارسه بشكل أفضل؟**
- **دعم الإدارة التشغيلية:** خلق ردود فعل لتحسين تطبيق الخطة الإستراتيجية لمنظمة أو برنامج ما. إذا ما اعتمدنا على نظام مراقبة وتقييم، بإمكاننا تحديد العناصر التي لا فائدة منها والكشف عن فرص جديدة على أساس الأفعال أو التأثيرات غير المتوقعة التي تتطلب مراجعة لتحسين الإدارة التشغيلية للمنظمة أو للبرنامج.
- هل نودّ تقوية وتحسين الأساليب التي من خلالها نطبق مشاريع التأثير على السياسات؟**
- **دعم الإدارة الإستراتيجية:** تأمين معلومات عن فرص محتملة في المستقبل وعن استراتيجيات يجب تكيفها. يُمكن لنظام مراقبة وتقييم أن يُسلط الضوء على أوجه يجب تحسينها عند التفكير بطريقة إستراتيجية (مثلاً، تقوية قدرتنا على تشكيل تحالفات).
- هل نهدف إلى تقييم أعمالنا للقيام بخيارات أفضل على صعيد المسار الإستراتيجي للمنظمة و/أو برامجها؟**
- **خلق المعرفة:** توسيع معرفة المنظمة في ما يخص الإستراتيجيات التي تعمل عادةً في سياقات مختلفة بهدف تطوير استراتيجيات أكثر فعالية في المستقبل.
- هل نرغب بمعرفة أوسع وأفضل لفريقنا لتحسين تأثيره؟**
- **تمكين:** زيادة مهارات التخطيط الإستراتيجي لأعضاء المنظمة أو البرنامج وجهات معنية أخرى.
- تزيد عملية التقييم القبول والالتزام بالأهداف المشتركة وتخلق بيئة تحسن وتيرة تنظيم نشاطات مستقبلية لإحداث وقع إيجابي (وودهيل *Woodhill*، 2007).

هل نسعى إلى رفع مستوى أعضائنا من خلال إجماع والتزام أوسع بأهدافنا؟

المشاركة والإجماع:

إذا شعر فريق منظمة ما بإشراكه في عملية المراقبة والتقييم وباحتمال تأثير ذلك بشكل واضح ومباشر على عمله، فهو يُشارك بكل حماس. ولهذه الغاية، ننصح بأخذ بعض الوقت لإجراء نقاش داخلي حيث تتم معالجة المسائل التالية:

ماذا معنى مراقبة وتقييم؟

ماهدف التقييم؟

هل من فائدة منه؟ بأي طريقة؟

ما هي التوقعات؟

ما هي أبرز التحديات؟

من مهتم بالمشاركة في هذه العملية؟

ما فائدة نظام مراقبة وتقييم؟

أهمية الإجماع: قد نرغب في تحقيق هذه الأهداف كلها عند مباشرة عملية مراقبة وتقييم جديدة. لكن الترتيب وفقاً للأولويات مهم جداً حرصاً على احترام نظام المراقبة والتقييم الجديد لتوقعات معظم الأعضاء من هذا النظام. بالإضافة إلى ذلك، ستعتبر كل منظمة أن بعض هذه الخيارات أكثر تماشياً مع واقعها، نظراً إلى خصوصيتها وسجلها وتطورها، من حيث التأثير، على سبيل المثال. يكمن الحل في تحديد هدف/أهداف أولوية للتقييم يكون واضحاً، وذلك بهدف تركيز استراتيجيات ومنهجية عمل وفقاً لما يجب تغييره. على سبيل المثال، لا تُشبه عملية تقييم بهدف تقديم تقرير عام عن العمل السنوي للمنظمة بأي شكل عملية الكشف عن هذه الدروس الأساسية بشأن التأثير، التي يجب تعميمها داخلياً في ما بين أعضاء مؤسسة ما.

كما أنها فرصة للتفكير وإعادة التفكير أو إضفاء الطابع الرسمي على الممارسات الحالية (الضمنية أو العلنية) لتأثير عملية المراقبة والتقييم. من المحتمل أن تكون منظماتكم تُشارك أصلاً في متابعة وسائل الإعلام أو تعدّ تقارير مختلفة للمانحين. يجب عدم اعتبار عملية المراقبة والتقييم من الكماليات: ليست ممارسة حصرية للمنظمات ذات الميزانية الكبيرة ولا لمن يتلقى دعماً محدداً من مانح ما لتنفيذ هذه العملية. قد ترسم كل منظمة طريقها الخاص. تعني عملية المراقبة والتقييم استثماراً ذكياً وواعداً سيعطي ثماراً كثيرة بلا أدنى شك.

أنا بحاجة إلى مساعدة

مركز تنفيذ السياسات العامة الداعمة للعدالة

توصيات للقراءة والاستشارة لمديرية المجتمع المدني في
والنطور CIPPEC لمراقبة التأثير على السياسات وتقييمه

Learners, practitioners and teachers. Handbook on monitoring, evaluating and managing knowledge for policy influence, -
، CIPPEC 2010، متوفر على www.vippal.cippec.org.

A guide to monitoring and evaluating policy influence -، هاري جونز Harry Jones، (معهد
التنمية ما وراء البحار Overseas Development Institute، 2011، ص/ 4-3)، متوفر على
www.odi.org.uk.

في اللغة الإسبانية:

Marcos Alternativos de Evaluación: Desarrollo de una Filosofía de la Evaluación para -
(Open Society Foundations) OSI-LAP، 2008.

الدليل الإرشادي التالي:

الخطوة الأولى: أين نحن وإلى أين نريد الذهاب؟

أدلة أخرى من السلسلة:

- كيف نراقب تأثير السياسات ونقيّمه؟
دليل رقم 1 : لم علينا مراقبة تأثير السياسات وتقييمه؟
دليل رقم 2 : كيف نقوم بعملية مراقبة وتقييم لتأثير السياسات؟
دليل رقم 3 : إرساء أسس استراتيجية مراقبة وتقييم
دليل رقم 4 : تحديد كيفية قياس النتائج القصيرة والمتوسطة والطويلة الأمد.
دليل رقم 5 : طرق جمع البيانات.
دليل رقم 6 : إستعمال المعرفة لتحسين تأثير السياسات.

سلسلات أخرى :

- كيف نصمّم مخططاً للتأثير على السياسات؟
أدوات للتأثير على السياسات.

Available at www.vippal.cippec.org



CIPPEC thanks GDNet for their support
in producing this Toolkit.

CIPPEC
Av. Callao 25, 1° C1022AAA, Buenos Aires, Argentina
T (54 11) 4384-9009 F (54 11) 4384-9009 ext. 1213
info@cippec.org www.cippec.org