

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي
الدورة السنوية

روما، ٢٢ - ٢٦/٥/٢٠٠٠

قضايا السياسات

البند ٤ من جدول الأعمال

مقدمة المجلس لينظر فيها

مبادئ وطرق الرصد والتقييم
في برنامج الأغذية العالمي



Distribution: GENERAL

WFP/EB.A/2000/4-C

13 April 2000

ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي لينظر فيها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ونرجو أن يتم الاتصال قبل ابتداء اجتماعات المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مدير مكتب التقييم (OEDE): Mr A. Wilkinson رقم الهاتف: 066513-2029

رئيس موظفي التقييم (OEDE): Mr R. Huss رقم الهاتف: 066513-2358

الرجاء الاتصال بأمين الوثائق إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).



مقدمة

المعلومات الأساسية والغرض

- ١- استجابة لما طلبه المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية عام ١٩٩٩ فإن هذه الوثيقة تستعرض مبادئ برنامج الأغذية العالمي وطرقه السارية حالياً في ميدان الرصد والتقييم. كما تقترح الوثيقة وجهات جديدة بغية النهوض بدور أنشطة الرصد والتقييم وتطبيقها في مختلف أنحاء البرنامج. وتهدف هذه الوثيقة إلى إثارة النقاش في المجلس التنفيذي بشأن أساليب الرصد والتقييم المعتمدة في البرنامج.

العلاقة بين الرصد والتقييم^(١)

- ٢- إن الرصد هو وظيفة متواصلة من وظائف الإدارة وأداة لتتبع المدخلات، والأنشطة، والمنجزات، وكذلك النتائج وإن بدرجة أقل، وتحديد ما إذا كان كل ذلك يسير حسب خطة العمل والتصميم الشامل للمشروع. ويقاس الرصد مدى ما تحرزه الأنشطة من تقدم بالاستناد إلى معالم ومؤشرات محددة وبالمقارنة مع أهدافه الأصلية، بحيث يمكن النهوض بالكفاءة وتعديل خطة العمل إن دعت الحاجة.
- ٣- أما التقييم فهو الفحص الدوري لأنشطة البرنامج الجارية والمنجزة من حيث علاقتها بالمطلوب، وكفاءتها، وفعاليتها، واستمراريتها، وكذلك نتائجها، المتوقعة وغير المتوقعة، وأثرها طويل الأمد حيثما تسنى ذلك. ويعتبر التقييم عنصراً أساسياً في مختلف دورات أنشطة البرنامج وأداة مهمة لإدارتها. ويوفر التقييم وسيلة موضوعية لقياس السياسات والعمليات، كما أن الدروس العامة المستخلصة منه يمكن أن تنهض بالأنشطة الأخرى.
- ٤- وتترابط عمليات الرصد والتقييم ترابطاً وثيقاً وتدعم بعضها بعضاً. فالتقييم يحتاج إلى نظام رصد جيد ذي مؤشرات أداء سليمة وقدرة تتبع موثوق بها، بل أنه يتغذى على هذا النظام. وفي حين أن الرصد هو أداة من أدوات الإدارة اليومية، فإن التقييم يندرج في عداد الأدوات الاستراتيجية التي تتضمن مقارنة البيانات المتعلقة بفترات مختلفة في سبيل استخلاص الاستنتاجات لا بالنسبة للنشاط المعني وحده بل ولعملية البرمجة ككل.

نظرة عامة عن مبادئ الرصد وطرقه في الوقت الراهن

مبادئ البرنامج الهادية في ميدان الرصد

- ٥- يحقق الرصد في البرنامج حالياً هدفين رئيسيين هما:
- أنه يتيح للمدراء تحديد وتقدير المشكلات، أو النجاحات، المحتملة، وإجراء التعديلات الضرورية على مدى فترة النشاط المعني كي يظل ماضياً على طريق تحقيق أهدافه؛

(١) للإطلاع على قائمة توضيحية للمصطلحات الأساسية المستخدمة في هذه الوثيقة انظر الملحق.



أنه يوفر المعلومات لأغراض المساءلة ضمن البرنامج وكذلك إزاء الجهات المانحة، والحكومات، والشركاء المنفذين، والمستفيدين.

٦- ويسترشد الرصد في البرنامج بمبدأين شاملين هما:

أن الرصد المنتظم يجب أن يكون عنصراً أصيلاً في تصميم كل عملية من عمليات الطوارئ، والإغاثة الممتدة والإنعاش، والتنمية؛

أن نظم الرصد يجب أن تستجيب لسمات الوضع والنشاط موضع الرصد وأن تكون مناسبة لها.

٧- ويوفر الرصد معلومات مرتدة تعتمد عليها كل مستويات الإدارة من النظراء المسؤولين عن المشروع الإنمائي أو عملية الإغاثة/الإنعاش إلى المكتب القطري وحتى المجلس التنفيذي، إضافة إلى المستفيدين أنفسهم. وتختلف أنشطة الرصد آثاراً على بعد الإدارة العمودي (مثل جمع البيانات على المستوى القاعدي ونقلها إلى مستويات الضبط، والتخطيط، واتخاذ القرارات) وعلى البعد الأفقي (تقاسم المعلومات بين الوحدات التنظيمية). ويجمع الرصد بين هذه البعدين ويخلق نظاماً للمعلومات يزيد من الكفاءة والفعالية.

ما هي الجوانب المرصودة؟

٨- يتولى الرصد، وكوظيفة إدارية مستمرة، قياس التقدم المحرز في العمليات بما يكفل تنفيذ أنشطة التسليم والتوزيع طبقاً للخطط الموضوعية، وإيصال الأغذية إلى المستفيدين المقصودين، واستخدام الموارد بأقصى درجات الكفاءة. ومن الناحية المثالية فإن من المفترض أن تكون لكل مشروع من مشروعات البرنامج خطة عمل تشمل الأهداف والأنشطة إلى جانب وسائل التحقق المناسبة. ويقاس الرصد إنجازات التدابير حسب ما هي محددة في خطة العمل، ولكنه لا يختبر أو يؤكد ما إذا كانت تلك التدابير ضرورية وكافية لبلوغ الهدف الموضوع. وباختصار، فإن الرصد يجب على السؤال التالي: هل قمنا، بما أعلننا عزمنا على تنفيذه؟ أو هل نقوم به الآن؟

٩- وفي حال استخدام الرصد لتتبع وتحديد ما إذا كانت "المدخلات، والأنشطة، والمنجزات، وبدرجة أدنى النتائج" تسير وفقاً للخطة الموضوعية، فإن من الواجب تفهم المصطلحات ذاتها تفهماً تاماً وتطبيق أدوات رصد مختلفة (ومؤشرات) على كل عنصر منها. وفي حين أن المدخلات، والأنشطة، والمنجزات تتعلق بخطة العمل، فإن النتائج (الآثار المباشرة على المستفيدين مثلاً) ترتبط بالأهداف الأصلية ويمكن أن تقاس فحسب إذا ما تم تحديد حالة قاعدية.

التغيرات الأخيرة في التركيز

١٠- ليست للبرنامج حالياً سياسة صريحة في ميدان الرصد. وعلى المستوى التشغيلي فإن أساليب الرصد الموحدة، وإن لم تكن مطبقة بصورة منتظمة، تركز على المفاهيم التي تتضمنها وثائق التقييم الذاتي في البرنامج المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والتنمية الزراعية^(٢). وتصف هذه الكتيبات الرصد ضمن سياق إنمائي؛ على أن تركيز البرنامج قد تحول باطراد، منذ نشرها عام ١٩٩١، إلى أنشطة الطوارئ والإغاثة. وبالتضافر مع عملية إعادة الهيكلة التنظيمية الجارية في البرنامج، فإن هذا التحول في التركيز يبرز الحاجة إلى تقدير نقدي وتحديد جديد لأساليب الرصد وكذلك السياسات والمبادئ التوجيهية التشغيلية. والمرحلة الأولى في ذلك، وهي الاستعراض الشامل لأساليب الرصد الجارية

(٢) WFP/ITAD Self-briefing Materials, Modules 1-5. 1991



التي يعتمدها البرنامج في الميدان، هي قيد التنفيذ في الوقت الراهن. ويصف الجزء ٤-٢ أدناه عملية التقدير التي انطلقت في فبراير/شباط عام ٢٠٠٠ وتضطلع بها الوكالة الألمانية للتعاون الفني.

١١- وخلق التحول في تركيز البرنامج في التسعينات نحو أنشطة الإغاثة والإنعاش تحديات جديدة فيما يتصل بالحصول على معلومات موثوق بها عن المشروعات. وتتسم حالات الطوارئ المعقدة على وجه الخصوص بصعوبة الوصول إلى المستفيدين، وانقطاع الأنشطة، والمشكلات الأمنية، وتلاعب الزعماء المحليين بالبيانات في سبيل الحصول على مزيد من الموارد. وحتى لو تم رصد عمليات التسليم وبعض عمليات التوزيع، فإن أنشطة الرصد بعد مرحلة التوزيع في مناطق النزاع صعبة للغاية. وترجع مشكلات المساءلة في الغالب إلى الحقائق الميدانية لا إلى القصور الإداري.

١٢- وفي حالات الطوارئ على وجه الخصوص فإن البرنامج يعتمد أكثر فأكثر على الشركاء المنفذين من المنظمات غير الحكومية، نتيجة ضعف القدرات الحكومية في مناطق النزاع أو الافتقار إليها كلياً. وفي هذه الحالات فإن هؤلاء الشركاء أنفسهم مسؤولون عن استخدام مساعدات البرنامج وعن عمليات الرصد والإبلاغ إلى المكاتب القطرية الرئيسية أو الفرعية. ولذلك فإن على البرنامج أن يهتم بنوعية الشركاء المنفذين ومدى توافرهم، وبأنشطة التدريب أو المعدات اللازمة لتلبية المتطلبات الدنيا للإبلاغ.

العوائق التي تعترض طريق الرصد الفعال في حالات الطوارئ المعقدة

هناك العديد من الأمثلة على إساءة استخدام المعونة الغذائية في المراحل الحادة من حالات الطوارئ المعقدة، ولاسيما في مناطق النزاع حيث يغدو الغذاء مورداً استراتيجياً للمتحاربين. ولا يلقي الرصد الترحيب على الدوام. وجرى إيراد بعض الأمثلة على الصعوبات القائمة في التقرير الصادر في سبتمبر/أيلول ١٩٩٩ تحت عنوان "التحديات المتكررة في تقديم المساعدات الغذائية في حالات الطوارئ المعقدة (WFP/EB.3/99/4/3).

وتشمل هذه الصعوبات ما يلي:

التثبيط، والتهديد، بل والاعتداء البدني على الموظفين الذين يبلغون عن عمليات النهب وأوجه الخلل الأخرى (يوغوسلافيا السابقة، ١٩٩٦؛ الصومال، ١٩٩٤؛ ليبيريا، ١٩٩٧؛ السودان، ١٩٩٨)

قيام السلطات الحكومية بمصادرة مخزونات الأغذية لتوزيعها (غينيا بيساو، ١٩٩٨)

مشكلات استخدام الهياكل التقليدية في توجيه الأغذية نحو الشرائح الأشد حاجة، وتوزيعها، والإبلاغ عنها (السودان، ١٩٩٨)

القيود الحكومية المفروضة على إجراء المقابلات مع المتلقين وعلى عمليات المسح العشوائي (جمهورية كوريا الديمقراطية الشعبية، ١٩٩٦ - ١٩٩٨)



تقاسم مسؤوليات الرصد

دور مكتب التقييم

١٣- تم نقل المسؤولية الشاملة عن الرصد (بما في ذلك وظيفة رفيعة المستوى) إلى مكتب التقييم اعتباراً من ٢٠٠٠/١/١. وسيعمل المكتب كحلقة وصل فيما يتعلق بقضايا الرصد بين الميدان، وهيئات المكاتب المختلفة، والجهات المانحة، والمجلس التنفيذي. ومع القيام بتحديد الخطوط التوجيهية والأساليب المثلى للرصد المقبل المرتكز على النتائج، فإن مكتب التقييم سيعمل على طباعتها وجمعها في حزم لأغراض النشر، والتدريب، والدعوة. وستشمل آليات ذلك نشرة إخبارية، وشبكة إقليمية، وشفرة شبكية داخلية تعنى بمسائل الرصد والتقييم.

دور المكاتب الإقليمية

١٤- توفر المكاتب الإقليمية الخبرات والمساندة التقنية، إن دعت الحاجة، إلى المكتب القطري والشركاء المنفذين لتخطيط نظام الرصد وتصميمه. ويمكن أن يشمل ذلك، مثلاً، توفير المشورة عن مؤشرات الأداء القابلة للقياس، واستعراض وتحليل المعلومات الرصدية الواردة، واقتراح التدابير التصحيحية. كما أن المكاتب الإقليمية تقوم بانتظام باقتسام المعلومات مع الجهات المانحة لإطلاعها على تقدم الأنشطة وأدائها.

دور المكتب القطري

١٥- يندرج رصد مناولة وتوزيع/استخدام سلع البرنامج في عداد المسؤوليات الهامة التي يضلع بها المكتب القطري. وبصفة عامة فإن المكتب القطري يقوم بالآتي:

تخطيط مستوى ونوع الرصد المطلوب واستعراضه باستمرار؛

التأكد من استشارة كل الجهات المعنية؛

تعبئة العاملين، وتحديد إجراءات الرصد ومواعيد العمليات الميدانية؛

إعداد قوائم التدقيق، وصحائف العمل، ونماذج التقارير التي يستخدمها موظفو الحكومة، والجهات الشريكة المنفذة أو المكاتب الفرعية للبرنامج وصلها بالتدريب؛

وضع الترتيبات لاستعراض النتائج ومتابعتها؛

توحيد وتجهيز وتحليل المعلومات الواردة من المكاتب الفرعية للبرنامج أو من الشركاء المنفذين؛

إعداد وتقديم تقارير الرصد الموحدة إلى المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي

١٦- وعلى وجه الخصوص فإن المدير القطري وموظفيه سيعملون على ضمان ما يلي:

تحديد أنشطة الرصد ورفع التقارير تحديداً كافياً في خطابات التفاهم مع الحكومة أو الشركاء المنفذين، أو ملحق خطط العمليات والعقود التشغيلية إن تعلق الأمر بالأنشطة الإنمائية؛

منح المساندة الضرورية عبر التدريب والمساعدة التقنية؛



توفير ما يكفي من الموظفين ومن ميزانيات الدعم لأنشطة الرصد، ولاسيما في عمليات الطوارئ والإغاثة والإنعاش؛

إعداد وتقديم تقرير المكتب القطري عن المشروعات وتقارير المشروعات الموحدة إلى المكاتب الإقليمية أو المقرو الرئيسي في مواعيدها المحددة، وذلك بالإضافة إلى التقارير المرحلية المؤقتة والتقارير الخاصة الأخرى.

١٧- ويلقى المكتب القطري المساندة من وحدة تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها، التي تضم غالباً موظفاً قِطرياً يسهم في الرصد من خلال إثراء جهود تحليل المشكلات خلال مرحلة تصميم الأنشطة. كما أن بمقدور الوحدة المذكورة أن تسهم في تحديد مؤشرات الأنشطة وتساعد على تعيين احتياجات المعلومات الممكنة. وعبر جمع البيانات الاقتصادية - الاجتماعية وتحليلها فإن باستطاعة الوحدة أن تغني بل وتجمع بيانات الرصد في بعض الحالات.

١٨- وبالنسبة للأنشطة الإنمائية، التي تضطلع فيها الحكومة المضيفة بدور جهة التنفيذ الرئيسية، فإن المكتب القطري للبرنامج يكفل إعداد تقارير المشروعات الفصلية وتقرير تنفيذ المشروعات على النحو المناسب، وذلك بالاعتماد على التقارير الواردة من الموظفين الميدانيين للمشروعات. كما يُخضع تقارير الجولات الميدانية، وأنشطة الرصد والتقييم القائمة على الاتصال بالمستفيدين، إلى مزيد من الاستعراض.

١٩- وفي عمليات الطوارئ/الإغاثة الممتدة والإنعاش، حيث تضطلع المنظمات غير الحكومية على الدوام بدور الشريك المنفذ، فإن التحليل الأولي لبيانات الرصد يتم عادة على مستوى المكاتب الفرعية. وهنا أيضاً تتحدد السلطات المفوضة إلى رصد المعونة الغذائية. ويضلع الرصد المذكورون بمسؤوليات أخرى غير الرصد. ويقوم هؤلاء في كثير من الأحيان بدور "رصد الرصد" كي يكفوا قيام الشريك المنفذ بتقديم التقارير في المواعيد المحددة وبالشكل المناسب.

دور الحكومة الوطنية والشركاء المنفذين الآخرين

٢٠- تشارك الحكومة الوطنية (بما في ذلك الحكومة المستضيفة لجماعات اللاجئين) في تصميم نظام الرصد، وهو ما يشمل المناقشات بشأن الجوانب التي ستخضع للرصد، وكيف ستُرصد، وطريقة تقديم التقارير عن ذلك، والقدرات التقنية الحالية، والبيانات القاعدية المتوفرة، والموارد المالية والبشرية المتاحة أو اللازمة. وحيث تقوم إدارة حكومية مباشرة بتنفيذ مشروع معان من البرنامج أو عملية إغاثة، فإن هذه الإدارة تضطلع بالمسؤولية المباشرة عن الرصد والإبلاغ عما يتحقق من تقدم ويُحرز من إنجازات. وعندما تعمل إدارة حكومية مع شريك منفذ للبرنامج، فإن من الواجب أن تحدد بشكل واضح المسؤوليات المعينة التي يتحملها كل طرف في ميدان الرصد ورفع التقارير. وتشيع الحالة الأخيرة في عمليات الطوارئ والإغاثة حيث يستفيد البرنامج إلى الحد الأقصى من الشركاء المنفذين المخضرمين المتاحين في عين المكان.

رصد عمليات الطوارئ

٢١- تشمل مسؤوليات المكتب القطري فيما يتصل برصد عملية للطوارئ ما يلي:

رصد تلقي وتسليم سلع البرنامج والبنود غير الغذائية؛

رصد عدد الناس الذين يتلقون مساعدة البرنامج؛



استعراض خطط التوزيع والرصد مع الحكومة والشركاء المنفذين من المنظمات غير الحكومية؛ تصنيف ونشر المعلومات عن الإمدادات الغذائية المتاحة والاحتياجات غير المغطاة، وتحديد مواعيد الشحنات؛ توفير المشورة والدعم التشغيلي لعمليات مناولة الأغذية وتوزيعها؛ رصد مناولة وتوزيع السلع التي يقدمها البرنامج؛ إعداد وتقديم المقترحات والتوصيات بشأن المزيد من المساعدات.

٢٢- ويشدد الضغط على الموارد من الموظفين خلال المرحلة الأولى من عملية الطوارئ، وتتصب تقارير الرصد أساساً على حركة السلع وعدد المستفيدين. وتشمل التقارير المعدة فيما يتعلق بعملية للطوارئ تقرير الحالة، وتقرير حالة توافر الإمدادات الغذائية، وتقريراً موحداً عن المشروع.

رصد عمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش

٢٣- تماثل مسؤوليات الرصد ورفع التقارير التي يطلع بها المكتب القطري إزاء عمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش ما يتولاه بالنسبة لعمليات الطوارئ. على أن أنشطة الرصد المتعلقة بعمليات الإغاثة المذكورة تؤدي دوراً آخر يتمثل في مساعدة المدراء على اتخاذ قرار بشأن توقيت الانتقال من مرحلة الإغاثة إلى مرحلة الإنعاش، وموعد إجراء أي تغيير في تركيب الحصة الغذائية ومستواها. وتبرز المؤشرات المناسبة لعمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش دلائل التحول من مرحلة الإغاثة إلى مرحلة التنمية.

رصد الأنشطة الإنمائية

٢٤- تمتلك الجهات المنفذة الحكومية وغير الحكومية إجراءاتها الخاصة للإدارة ورفع التقارير، وتكون السلع التي يوفرها البرنامج في غالب الأحيان عنصراً واحداً فحسب ضمن مشروع أكبر (وذي تمويل مستقل). ودور موظفي المكتب القطري للبرنامج هو العمل كشركاء في عملية التنمية. ويستتبع ذلك ما يلي: التقدير المستقل للأنشطة؛ والإشراف على نظم الرصد التابعة للشركاء المنفذين؛ والزيارات الميدانية المنتظمة لمعاينة المخزونات السلعية، وأنشطة التوزيع، والعمل، والتغذية؛ وتقدير جودة العمل، ومدى ملاءمة الأنشطة، والتقدم المحرز نحو الأهداف المنشودة؛ والمساعدة في تحديد المشكلات والحلول اللازمة لتجاوزها؛ وتحديد نظرة المستفيدين وردود فعلهم فيما يتصل بأنشطة المشروع والمعونة الغذائية.

حالة أنشطة الرصد والتقييم المراعية لقضايا التمايز بين الجنسين في المكاتب القطرية للبرنامج في جنوب آسيا في يناير/كانون الثاني عام ١٩٩٩ قامت حلقة العمل الإقليمية لجنوب آسيا التي عقدها البرنامج لبحث أنشطة الرصد والتقييم المراعية للتمايز بين الجنسين بتحديد المجالات التالية للنهوض بأساليب الرصد فيما يتعلق بقضايا التمايز بين الجنسين.

بصفة عامة، ينبغي أن تعكس العقود التشغيلية، وخطط العمليات، وأهداف المشروعات على نحو أفضل التزامات البرنامج العالمية والإقليمية والقطرية تجاه النساء.

تدعو الحاجة إلى نماذج تقارير جديدة لرصد الأهداف والأنشطة المتصلة بقضايا الجنسين.



على الرغم من أن التقرير الفصلي يعتبر أداة مفيدة وقيمة لاقتناص الاتجاهات السائدة على مدى الزمن، فإنه ربما يحتاج إلى تعديل فيما يتصل بالتمايز بين الجنسين. ويصح ذلك أيضاً بالنسبة لتقرير المكتب القطري عن المشروعات.

إن الإدراج الصرف لأعداد العمال موزعة بحسب الفئة الجنسية لا يكفي لتلبية احتياجات الرصد فيما يتعلق بقضايا التمايز. إذ أن الأمر يقتضي أيضاً العناية بقضايا الجنسين.

إن زيارات وتقارير الرصد الميدانية تشكل أداة ممتازة لاقتناص المعلومات النوعية عن قضايا الجنسين. ومن الواجب التوسع في استخدام هذه الزيارات والتقارير.

تدعو الحاجة إلى تعريف بعض المؤشرات بصراحة أكبر. ومن أمثلة ذلك "النهوض بالدور الإنتاجي للمرأة" و"النهوض بالصحة والإصحاح والظروف المعيشية ومعرفة القراءة والكتابة".

تبدو الدراسات المتعلقة بقضايا التمايز بين الجنسين في خطط العمليات والعقود التشغيلية كما لو كانت التزاماً يقع على عاتق البرنامج لا على عاتق الحكومات المشاركة. ومن الواجب تقاسم المسؤوليات في هذا الشأن بصورة عادلة.

تدعو الحاجة إلى نماذج لرفع التقارير عن مدى التقدم المحرز في الخطط المعنية بقضايا التمايز بين الجنسين.

ينبغي أن تدمج قضايا التمايز بين الجنسين على نحو أفضل في بعثات تقدير منتصف المدة والإشراف والتقييم.

طرق الرصد

- ٢٥- يعتمد تطور وتنوع طرق الرصد التي يستخدمها البرنامج على متغيرين اثنين هما: قدرة الشركاء/ الموظفين وفئة البرامج. وتتطور برامج الإغاثة بحكم طبيعتها ذاتها بسرعة، ومن ثم فإن أنشطة الرصد تقتصر في العادة على المؤشرات التغذوية المترافقة مع ملاحظات خاطفة عن القضايا الاقتصادية - الاجتماعية في مستهل حالة الطوارئ.
- ٢٦- وتركز طرق الرصد الجارية على جمع البيانات الكمية ورفع التقارير مثل إحصاء عدد المستفيدين، وتسجيل شحنات الأغذية المسلمة، وتصنيف التقارير. وتتطلب نماذج التقارير الموحدة الخاصة بالبرامج الإنمائية جمع معلومات كمية^(٣) ونوعية^(٤) بغية رصد التقدم المحرز على طريق تحقيق الأهداف المنشودة. وتشمل الطرق المزمع استخدامها تتبع مؤشرات استجابة المستفيدين، وتحديد ورصد معالم للإدارة ومؤشرات أداء أخرى. كما تتطلب تقارير التنفيذ أن تعدد الحكومة مدخلات وتدابير الإدارة الرئيسية لتتبعها أثناء تنفيذ البرامج.
- ٢٧- ويستخدم البرنامج أسلوب الرصد القائم على الاتصال بالمستفيدين كاستراتيجية تكميلية لإشراك المستفيدين قدر المستطاع. ويشير هذا الأسلوب إلى التحقيقات المنهجية حول استجابة المستفيدين إلى الأنشطة. ويستند الأسلوب على الافتراض القائل أنه إذا ما وافق المستفيدون على أنشطة العمليات وخدماتها، وقاموا بالاستفادة منها بصورة طوعية، فإن ذلك يعتبر دليلاً طبيياً على التقدم على طريق تحقيق الأهداف المتوخاة.

(٣) التقرير المرحلي الفصلي، وتقرير تنفيذ البرامج، والتقرير الموحد للمشروعات.

(٤) تقرير مشروعات المكتب القطري.



الرصد القائم على الاتصال بالمستفيدين

- ✓ هل يصل المشروع إلى المستفيدين المقصودين؟
 - ✓ هل تعود أنشطة المشروع بالنفع على المستفيدين؟
 - ✓ هل تلعب المعونة الغذائية الدور المخطط لها؟
 - ✓ هل يواجه المستفيدون مشكلات معينة؟
 - ✓ كيف تحسنت الأوضاع الحياتية للمستفيدين نتيجة المشروع حسب رأيهم؟
- ويستخدم نهجان لجمع البيانات هما:

يُسأل المستفيدون في مواقع معينة من قبل موظفي البرنامج، أو الشركاء المنفذين، أو الموظفين الحكوميين باستخدام مقابلات ذات موضوعات مركزة؛ و يستخدم أسلوب الاستبيان/المسح على عينة من السكان.

ويتناسب أسلوب الرصد القائم على الاتصال بالسكان مع المشروعات الإنمائية وكذلك عمليات الطوارئ والإغاثة الممتدة والإنعاش. ويمكن للبرنامج استخدامه على مستويين هما:

المستوى ١: يتم الاتصال بالمستفيدين أثناء الزيارات الميدانية المعتادة التي يقوم بها البرنامج وتجري مقابلتهم كجزء من الرصد الميداني الموقعي.

المستوى ٢: يمكن اتخاذ الترتيبات لإجراء دراسات مخصصة للرصد القائم على الاتصال بالمستفيدين (مثل مسح استجابة المستفيدين؛ والتقدير الريفي السريع؛ وبعض أشكال التقييم التشاركي) إذا ما دعت الحاجة إلى تحقيقات مفصلة، وحيث تتوفر الموارد والقدرات الإدارية داخل البلد المعني.

المصدر: *ITAD Self-briefing Materials, Module 5, 1999*

نظرة عامة على مبادئ التقييم وطرقه الراهنة

المبادئ الهادية للتقييم في البرنامج

٢٨- يلبي التقييم في البرنامج ثلاثة أغراض رئيسية فهو:

- يوفر أساساً موضوعياً لتقدير أداء الأنشطة، والسياسات، والعمليات وأثرها.
- ينهض بالأنشطة الراهنة والمقبلة من خلال ما يقدمه من توصيات ويستخلصه من دروس عامة.
- يوفر المساءلة، بما في ذلك تزويد المجلس التنفيذي، والجهات المانحة، والجمهور بالمعلومات.



٢٩- يلتزم البرنامج بالمبادئ الهادية التالية في تنفيذ أنشطة التقييم:

ينبغي أن تخدم أنشطة التقييم غاية من الغايات الإدارية. ينبغي أن يلبي التقييم احتياجات المستخدمين المقصودين من المعلومات. ومن الواجب أن تصف التقارير بوضوح النشاط الخاضع للتقييم، بما في ذلك سياقه، ومرامي التقييم، وإجراءاته، واستنتاجاته؛ ويتعين تعميم الاستنتاجات والتقارير في الموعد المناسب؛ كما يجب أن تصمم أنشطة التقييم وتنفذ بحث تتيح أقصى إمكانيات المتابعة من جانب المدراء البرامجين على كل الأصعدة.

ينبغي أن تكون أنشطة التقييم مستقلة وغير متحيزة. من الواجب ألا يكون المقيّمون قد انخرطوا بأي شكل من الأشكال في النشاط قيد التقييم (مثل المشاركة في بعثة تقدير، وتقديم خدمات استشارية للمشروع، وما شابه ذلك). وينبغي أن يكون التقييم كاملاً وعادلاً في دراسته وأن يبرز عوامل الضعف والقوة للنشاط المقيّم. وفي حال قيام وجهات نظر متباينة فإن من الواجب عرضها في التقرير. ويكفل ذلك القيمة للتقييم فيما يتصل بأغراض المساءلة.

ينبغي أن يكون التقييم متسماً بالمصداقية. من الواجب أن يكشف التقييم وينقل معلومات وافية تقنياً عن السمات التي تحدد قيمة أو جدارة النشاط المقيّم. وينبغي أن يفصل تقرير التقييم الكيفية التي تم التوصل بها إلى الاستنتاجات وما هي الطرق التي استخدمها فريق التقييم.

استنتاجات التقييم، وتوصياته، ودروسه يجب أن تذاق على العلن وأن تعمم على الجهات المعنية. ويعتبر ذلك أمراً أساسياً لإدارة العمليات الجارية، ولتصميم الأنشطة المقبلة، ولصقل السياسات، ولضمان المساءلة. ينبغي العناية بأمر شؤون التقييم في مرحلة تصميم النشاط المعني، حينما (أ) توضع الأهداف القابلة للقياس ومؤشرات الأداء؛ (ب) تطوّر نظم الرصد والتقييم لمتابعة مؤشرات الأداء تلك متابعة منتظمة، وبعد انتهاء النشاط إن أمكن؛ (ج) مراعاة الدروس المستفادة من الأنشطة المماثلة.

ينبغي أن تنفذ أنشطة التقييم في ظل علاقات شراكة مع البلدان المتلقية، والوكالات الشقيقة في أسرة الأمم المتحدة، والجهات المعنية، حيثما أمكن ذلك. ومن الواجب أن تُلتمس علاقات الشراكة هذه بغض النظر عن الجهة المبادرة إلى التقييم.

نطاق التقييم

٣٠- يغطي التقييم في البرنامج النطاق الكامل لأنشطته بدءاً من الأنشطة الإنمائية ومروراً بعمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش وانهاء بعمليات الطوارئ.

٣١- وأنشطة التقييم إلزامية بالنسبة لكل البرامج القطرية وحينما يطلبها المجلس التنفيذي بصورة محددة. وتقع مسؤولية الأنشطة التقييمية الإلزامية على عاتق مكتب التقييم ويتولاها في العادة فريق مؤلف من اثنين إلى أربعة من الخبراء الاستشاريين الخارجيين المستقلين.

٣٢- أما أنشطة التقييم العادية لعمليات الطوارئ، والإغاثة الممتدة والإنعاش، والتنمية فإنها غير إلزامية وتحدد وفقاً لمجموعة من المعايير الموضوعية (انظر الجدول ١). كما يمكن لإدارة البرنامج، أو هيئات المكاتب الإقليمية، أو المكاتب القطرية أن تقترح عمليات التقييم غير الإلزامية لأغراض الدعوة (مثل توثيق الأساليب المثلى). ويستعرض



مكتب التقييم بدقة مثل هذه المقترحات في ضوء معايير الانتقاء ويختار الأنشطة التي تحوز على المرتبة الأعلى. وعلى نحو ما هو قائم بالنسبة لأنشطة التقييم الإلزامية يتولى مكتب التقييم إدارة كل عمليات التقييم بينما ينفذها خبراء استشاريون مستقلون.

٣٣- كما يحق للمكاتب القطرية أن تتعاقد على تنفيذ أنشطة للتقييم تضلع هي بإدارتها وذلك بالإضافة إلى تلك الأنشطة المدرجة في برنامج عمل مكتب التقييم. ويتولى خبراء استشاريون مستقلون تنفيذ هذه الأنشطة أيضاً.

الجدول ١: موجز معايير الانتقاء المعتمدة لدى مكتب التقييم بشأن أنشطة التقييم غير الإلزامية

المعيار	نوع النشاط	مؤشرات الأولوية		
		منخفض	متوسط	عال
الحجم (بملايين الدولارات)	التنمية	أقل من ٥	٢٠ - ٥	٢٠ +
	الإغاثة الممتدة والإنعاش /الطوارئ	أقل من ١٥	٤٠ - ١٥	٤٠ +
الخطر ^(١)	كل الأنشطة	لا يستحق الذكر	إلى حد ما	كبير
قابلية التطبيق على نطاق أوسع ^(٢)	كل الأنشطة	لا تستحق الذكر	بعض الإمكانيات	مهمة للغاية
المدة ^(٣)	التنمية	أقل من خمس سنوات	١٠ - ٥ سنوات	١٠ + سنوات
التعقيد	الإغاثة الممتدة والإنعاش /الطوارئ	المرحلة الأولى	في المرحلة الثانية	أكثر من مرحلتين

(١) يشير إلى عدد عوامل الخطر المحددة وأثرها التضافري على العمليات.

(٢) يشير إلى نطاق الدروس المستفادة التي ستطبق في عمليات أخرى في القطر المعني أو في مواقع أخرى.

(٣) يشير إلى مجموع فترة مساندة النشاط ذاته، بما في ذلك المراحل السابقة.

٣٤- ويحدد مكتب التقييم أيضاً عمليات تقييم الموضوعات (مثل التغذية المدرسية) بالتعاون مع الوحدات التقنية والتشغيلية الداخلية. وينبغي أن تتمتع مثل هذه العمليات بإمكانيات التعلم المؤسسي (مثل تحديد الدروس العامة أو الأساليب المثلى) وهي تنفذ عادة على يد خبراء استشاريين خارجيين بالتعاون مع الوحدات الداخلية المعنية (مثل استعراض الالتزامات تجاه النساء الذي حظي بمساعدة فريق مهمات متعدد الوحدات ومعني بقضايا التمايز بين الجنسين وبمساندة وحدة قضايا الجنسين).

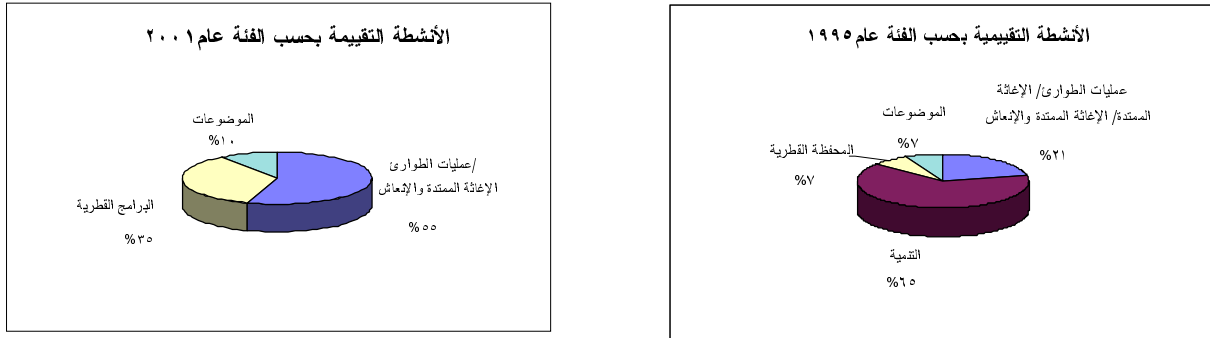
٣٥- وتنفذ أحياناً عمليات تقييم مشتركة مع الوكالات أو الجهات المانحة الأخرى. وقد يكون الهدف من مثل هذا التقييم هو استعراض الاستجابة المنسقة للجهات المانحة في حالة طوارئ معينة. وفي العادة فإن وكالة واحدة تضطلع بدور القيادة وتطلب من الوكالات الأخرى المساهمة في التقييم، وذلك انطلاقاً من صياغة مسودة الاختصاصات. وقد تشمل مشاركة البرنامج على توفير خدمات موظفيه وكذلك الخبراء الاستشاريين الخارجيين.



تغطية التقييم والتحول في التركيز

٣٦- انصب تركيز مكتب التقييم في الماضي على أنشطة التقييم المرحلي أو التقييم النهائي للعمليات الإنمائية. وتشكل عمليات الإغاثة نسبة متزايدة من أنشطة التقييم السنوية مما يعكس توجهاً وتحولاً في التركيز على مستوى البرنامج ككل.

الشكل ١: الأنشطة التقييمية لمكتب التقييم، في عامي ١٩٩٥ و ٢٠٠١



٣٧- ومع ذلك فإن المحفظة الإنمائية تحتفظ بمكانة قوية في البرنامج السنوي لمكتب التقييم حيث أن المكتب استجاب لطلب المجلس التنفيذي بإجراء عمليات تقييم خارجية لكل برنامج قطري. ومن المزمع إجراء ثماني عشرة عملية تقييم للبرامج القطرية بين أواخر عام ١٩٩٩ و عام ٢٠٠١. ولن تقتصر هذه العمليات على توفير المعلومات بشأن أهمية وفعالية نهج البرامج القطرية الذي يعتمد البرنامج، بل إنها ستؤثر أيضاً وبصورة مباشرة على مخططات الاستراتيجية القطرية اللاحقة في البلدان المعنية. ويزعم المكتب أيضاً توسيع تغطية أنشطة تقييم الموضوعات والاستراتيجيات بحيث يولى اهتمامه للقضايا التي تؤثر على محفظة الطوارئ والإغاثة في البرنامج.

دور مكتب التقييم

٣٨- يتولى مكتب التقييم، المسؤول مباشرة أمام نائب المدير التنفيذي للبرنامج، مهمة تنفيذ وظيفة البرنامج في التقييم. ويتزأس المكتب مدير ويضم ستة من المهنيين المختصين بالتقييم وثلاثة من موظفي الدعم. ويدير المكتب مركزياً معظم عمليات التقييم التي ينفذها خبراء استشاريون مستقلون. وفي حين أن بعض المكاتب القطرية تقوم بأنشطة تقييمية، فإن دور التقييم في البرنامج يقتصر بصورة شبه تامة على أنشطة التقييم القائمة على "المعاينة الموقعية" التي يتولاها مكتب التقييم.

٣٩- وتشمل المهمة الحالية لمكتب التقييم ما يلي:

إجراء عمليات التقييم؛

تعميم الخبرات والدروس المستفادة؛

المساهمة في استراتيجية المؤسسة وسياساتها؛

ضمان الاستفادة من الخبرة التقييمية في مقترحات المشروعات والبرامج الجديدة (من خلال لجنة استعراض البرامج).



٤٠- تركزت أنشطة المكتب في الماضي على إجراء عمليات التقييم. وفي الفترة الأخيرة بدأ المكتب بإدراج أنشطة تطوير وصقل أدوات التقييم وطرقه في خطة عمله السنوية.

دور المكتب القطري

٤١- وبالنسبة للأنشطة التقييمية التي يطلع بها مكتب التقييم فإن المكتب القطري يضطلع بدور مساعد حيث يسهم في تحديد الاختصاصات، وترتيب مدخلات الحكومة، والشركاء، والمستفيدين، وقيم حلقات العمل الإرشادية والتخطيطية، ويكفل تعميم نتائج التقييم وتوصياته على كل الأطراف المعنية.

٤٢- وقد شرع عدد من المكاتب القطرية بأنشطة تقييم ذاتية يتولاها خبراء استشاريون خارجيون. وفي مثل هذه الحالات فإن المكاتب القطرية تضطلع بالمسؤولية الكاملة عن كل مراحل التقييم.

٤٣- وبالإضافة إلى أنشطة التقييم الخارجية فإن تقارير إنجاز المشروعات تتيح الفرصة للتقييم الذاتي لمدى تحقيق الأهداف والحصائل المنشودة. على أن هذا التقارير تركز في الغالب على القضايا المالية ومساءلة الموارد. ولو تم استخدام هذه التقارير استخداماً كاملاً فإنها يمكن أن تشكل أنشطة تقييم ذاتي للمكاتب القطرية. ويخضع دور التقارير الآن للاستعراض كجزء من نظام OASIS لإدارة المشروعات الجاري تطويره.

دور الحكومات الوطنية

٤٤- تعتبر الحكومة الوطنية شريكاً مهماً في أي عملية من عمليات التقييم، وعادة ما يتم إشراكها حال الانطلاق بالأنشطة التقييمية. وتعين الحكومات في العادة ممثلاً عنها في أفرقة التقييم المشتركة ويتلقى هذه الممثل المعلومات من الفريق ويزوده بها. ومن المعتاد تقديم مقكرة إلى الحكومة قبل مغادرة الفريق للبلاد.

التعاون مع الجهات الأخرى

٤٥- يندرج البرنامج ضمن أعضاء جماعة العمل المشتركة بين وكالات الأمم المتحدة والمعنية بالتقييم التي تعقد اجتماعاتها سنوياً. وتنفذ عمليات التقييم المشتركة مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وصندوق الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (منظمة اليونيسيف) على أساس كل حالة على حدة، ويتم تقاسم استنتاجات التقييم أحياناً مع الوكالات الأخرى مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وقد عقدت حلقة عمل تدريبية مع إدارات التقييم في المنظمة والصندوق المذكورين عام ١٩٩٨، كما أن بعض الأحداث التقييمية التي تنظمها كل وكالة من الوكالات المتمركزة في روما تشمل مشاركة الوكالات الأخرى. على أن هناك فسحة لمزيد من التعاون، وتبذل الجهود في الوقت الحاضر لضمان ذلك.

٤٦- كما أن مكتب التقييم عضو مؤسس في شبكة التعلم النشط بشأن المساعلة والأداء في المساعدة الإنسانية. وتضم هذه الشبكة التي يستضيفها معهد التنمية لما وراء البحار في لندن أبرز الهيئات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية، ووكالات الأمم المتحدة العاملة في ميدان الشؤون الإنسانية.



٤٧- ويرحب المكتب كذلك بالتعاون مع البلدان المانحة المهمة. وعلى مدى السنوات الماضية قامت كل من أستراليا، وكندا، وفرنسا بتغطية تكاليف الخبراء الاستشاريين وساهمت في البعثات. ومن المأمول أن يتصاعد هذا المستوى من مشاركة الجهات المانحة.

طرق التقييم

٤٨- تشمل طرق التقييم لعمليات التنمية والإغاثة الممتدة والإنعاش عادة دراسة منتظمة لفعاليتها (إنجاز الأهداف)، وكفاءتها (الكفاءة التكاليفية)، ونتائجها أو أثرها (التحولات الناتجة عن تلك الأنشطة)، واستدامتها (القدرة على الاستمرار بعد إنهاء المعونة الخارجية).

٤٩- يعتبر ميدان التقييم ميداناً آخذاً بالتطور، وتتراوح طرق التقييم الراهنة في البرنامج بين الطرق التقليدية، التي يتولى فيها المقيّمون الخارجيون عمليات التقييم، إلى الطرق التشاركية التي تُشرك الجهات المعنية في النشاط التقييمي. وبصورة متزايدة فإن أنشطة التقييم في البرنامج تنحو إلى تطبيق نهج تقليدي/تشاركي مختلط (مثل قيام فريق تقييم خارجي يعتمد نهجاً تقليدياً شاملاً باستخدام الطرق التشاركية أيضاً مثل التقدير الريفي السريع، أو حلقات عمل الجهات المعنية، أو المقابلات الجماعية التركيزية).

٥٠- وتعرضت تقارير التقييم في الماضي للانتقاد بسبب افتقارها إلى المعلومات عن أثر المعونة الغذائية على المستفيدين. وهناك عاملان يعيقان حالياً قدرة البرنامج على إيضاح أثر المشروعات المقيّمة:

من المتعذر قياس الأثر طويل الأجل في وقت تنفيذ التقييم الذي يكون عادة في منتصف فترة المشروع أو عند الانتهاء منه. ولذلك فإن عملية القياس يجب أن تركز على النتائج (الأثار الفورية) التي يمكن استخلاصها خلال فترة المشروع أو بعد إنجازه مباشرة.

يتعذر على معظم عمليات التقييم أن تستند في استنتاجاتها على بيانات قاعدية جلية المعالم، وهو ما يعتبر من أوجه القصور الرئيسية في تصميم مشروعات البرنامج^(٥). ودون المعلومات القاعدية وأنشطة جمع البيانات الجارية ذات الصلة التي تقوم بها المشروعات، فإن أفرقة التقييم تحتاج إلى أن تركز في استنتاجاتها على بيانات غير رسمية عوضاً عن البيانات الرسمية. ولا يتاح للبعثات المعتادة التي تستغرق ثلاثة أسابيع الوقت الكافي لتنظيم وإجراء مسح رسمية باستخدام تقنيات مقبولة لجمع العينات.

٥١- وبغية تقييم أثر المعونة الغذائية على المستفيدين فإنه لا بد لأفرقة التقييم من استخدام تقنيات التقدير الريفي السريع لاستخلاص المعلومات عن التحولات، الإيجابية منها والسلبية، الناجمة عن أنشطة المعونة الغذائية. وبمقدور مثل هذه الأنشطة التقييمية التشاركية والأكثر توجهاً نحو النوعية أن توفر معلومات قيمة عن الحصائل المنظورة والفورية وكذلك عن آفاق تحقيق الأثر المنشود الأطول أجلاً.

٥٢- وي طرح تقييم عمليات الطوارئ تحديات إضافية بسبب دخول عامل آخر هو *التوقيت*. فالنشاط ذاته ربما يكون قد قام بسرعة وبصورة غير رسمية بتغيير طريقة عمله وأهدافه بغية التكيف مع الظروف السائدة. ولذلك فإن أنشطة تقييم مثل هذه العمليات غالباً ما تضطر إلى إعادة بناء مجرى الحوادث. ففي أكثر الأحيان يتبين للقائمين بعمليات التقييم النهائية لعمليات الطوارئ أن هناك قلة فحسب من الجهات الفاعلة قد تبقت في مواقع تلك العمليات، إذ أن العديد من

(٥) نفذ عدد من المكاتب مجموعة مختارة من المسوح القاعدية، إلا أنه ليست هناك من طرق أو مبادئ توجيهية مشتركة على مستوى البرنامج.



موظفي المشروع يكونون قد غادروا المكان قبل وصول فريق التقييم. ولهذه الأسباب فإن أنشطة تقييم عمليات الطوارئ تركز أساساً على قضايا سير العمليات وما إذا كانت المعونة الغذائية قد وصلت أم لا إلى المجموعات السكانية المقصودة. وتشمل القضايا التي تخضع للدراسة في الغالب الأعم ما يلي: حسن توقيت المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستفيدين؛ ومدى التناسب بين الموارد والاحتياجات؛ وكميات ونوعيات السلع والخدمات الموفرة ومدى ملاءمتها؛ وصلاحيات تدابير النقل والإمداد والبدايل المحتملة؛ وتكلفة العمليات بالمقارنة بمثيلاتها؛ والتعاون والتنسيق بين الوكالات. وكما أوضح تقييم تشاركي حديث لعملية الطوارئ الصين ٦٠٤٥ فإن تطبيق تقنيات التقدير الريفي السريع يوفر معلومات بالغة الأهمية عن الآثار المباشرة (النتائج) للمساعدة المقدمة على موارد عيش الناس.

تعزيز أهمية عمليات التقييم - ما هو السبيل إلى الانتفاع من التجربة

- ٥٣- كيف يسهم مكتب التقييم في بناء البرنامج كمنظمة للتعليم وكيف يزود العمليات بالمعلومات المترددة من الأنشطة التقييمية؟ إن هذه المعلومات المترددة توفر رسمياً عبر مشاركة المكتب المنتظمة في لجنة استعراض البرامج أساساً حيث تناقش وتُقيّم كل مقترحات البرامج الجديدة. ويزود موظفو المكتب هذه اللجنة بالمعلومات المترددة عن تصميم عناصر الرصد والتقييم في النشاط المعني، وخبرات التقييم ذات الصلة، والدروس المعنية أو الأساليب المثلى.
- ٥٤- ويتم تقاسم جميع تقارير التقييم ومناقشتها داخل البرنامج، سواء في المقر الرئيسي أو المكاتب الإقليمية أو القطرية، وكذلك من جانب جهات فاعلة خارجية مثل الحكومات المتناقبة، والوكالات المنفذة، والوكالات المتعاونة من أسرة الأمم المتحدة. ويستعرض المجلس التنفيذي ملخصات كل عمليات التقييم التي ينفذها مكتب التقييم. والغاية من ذلك مزدوجة: أولاً، يتيح ذلك توفير معلومات مترددة من المجلس إلى البرنامج حول أي قضايا نابعة من الأنشطة التقييمية؛ وثانياً، يكفل المساءلة ويؤكد للمجلس أن البرامج تخضع لاستعراض نقدي وأن الدروس المستخلصة تستخدم في تحسين العمليات الجديدة.
- ٥٥- وفي عام ١٩٩٨ قام مكتب التقييم بتطوير نظام الذاكرة التقييمية (EMSYST). وكان هذا النظام قد وضع جانباً في بادئ الأمر لأنه لم يكن يسير الاستخدام ولأن فائدته اقتصرت على تخزين الوثائق. وبنح المكتب هذا النظام في الوقت الراهن ويعتزم إتاحتها على مستوى المنظمة ككل في يونيو/حزيران ٢٠٠٠. وسيتم النظام المنقح بالقدرة على البحث، وبفئات قطاعية واضحة، وسيوفر الدروس المهمة المستفادة من الخبرة التقييمية لكل قطاع.
- ٥٦- ويجري أيضاً تطوير نظام لتتبع التوصيات يتيح تقصي تنفيذ توصيات التقييم في المكاتب القطرية. ويعد مكتب التقييم الآن استجابة إدارية لكل ملخصات التقييم المقدمة إلى المجلس. وتعكس هذه الاستجابة التدابير المعتمدة على المستويات الميدانية والمؤسسية بشأن التوصيات والأساليب المثلى المحددة.
- ٥٧- ولن يكون بمقدور قاعدة للبيانات وحدها أن تحقق هدف تعميق أهمية الأنشطة التقييمية وبناء منظمة للتعليم. ويزعم مكتب التقييم إنجاز هذا الهدف عبر نهج ذي شعبتين:
- (أ) زيادة عدد عمليات تقييم الموضوعات مع التركيز على القضايا ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة بحيث توفر التوصيات والدروس المستفادة المرتكز اللازم للسياسات القطاعية والخطوط التوجيهية الجديدة التي تعدها إدارات السياسات والعمليات في البرنامج.



(ب) تقاسم نتائج الأنشطة التقييمية (التوصيات والدروس) من خلال عدد من القنوات بما في ذلك: النشر المنتظم لوثائق الأساليب المثلى للموضوعات والمتصلة بقضايا محددة (مثل المعونة الغذائية والموارد الطبيعية)؛ وصفحة تفاعلية عن التقييم على شبكة الإنترنت؛ ونشرة إخبارية عن الرصد والتقييم تبرز نتائج الأنشطة التقييمية، وتعرض الأدوات والطرق، وتتقاسم المعلومات عن أنشطة الرصد والتقييم مع الوكالات الأخرى، وتُعدّد الندوات والأنشطة التدريبية المقبلة؛ وشبكة للرصد والتقييم، وهي شبكة طليقة تضم الموظفين والمستشارين الإقليميين والقطريين المعنيين بالرصد والتقييم في البرنامج.

اتجاهات جديدة للرصد في البرنامج

الرصد المرتكز على النتائج

إدخال أسلوب الإدارة المرتكزة على النتائج

٥٨- يجمع البرنامج إدخال وتطبيق أسلوب الإدارة المرتكزة على النتائج خلال السنوات القليلة القادمة. وهذا الأسلوب هو استراتيجية عامة للإدارة ترمي إلى إحداث تحولات هامة في الطريقة التي تعمل بها الوكالات، مع النهوض بالأداء (إحراز نتائج أفضل) باعتبار ذلك الوجهة المركزية.

٥٩- وحتى هذا الوقت فقد نظر البرنامج إلى الرصد من زاوية سير العمليات، أي جمع البيانات عن المدخلات وعن الإنجازات المادية (أو المخرجات) للأنشطة (عدد المستفيدين، حركة السلع، كمية/نوعية الأصول المادية/المؤسسية المنشأة، وما شابه ذلك). على أنه مع تطبيق أسلوب الإدارة المرتكزة على النتائج فإن التركيز ينصب على الأداء، أي جمع وتحليل البيانات التي تقيس المخرجات والحصائل (عدد الأشخاص الجاري إطعامهم، مقابل العدد التقديري للمحتاجين إلى المساعدة، ومدى تحسن الحالة التغذوية كنتيجة مباشرة للنشاط المعني، وعدد الأشخاص المتلقين لمساعدات البرنامج الذين تمكنوا بالفعل من خلق الأصول، وما إلى ذلك).

٦٠- وفي نهج الإدارة المرتكزة على النتائج فإن الرصد يضطلع بدور هام في القدرة على تحقيق وتوثيق النتائج المفيدة التي تستخدم في أغراض اتخاذ القرارات والمساءلة. ومن ثم فإن هذا النهج سيخلف أثراً عميقاً على الطريقة التي نرصد بها المشروعات ونعدّ التقارير عنها. وبغية تنفيذ النهج المذكور فإن البرنامج سيحتاج إلى التركيز على تقديم التقارير عن النتائج، وعلى ما تتناوله هذا التقارير، وعلى طريقة إعدادها. وعند الإبلاغ عن النتائج فإن ذلك يجب أن يتجاوز الإبلاغ عن المخرجات (مثل عدد الأشخاص الجاري إطعامهم)، ليبلغ أيضاً عن الحصائل (مثل انخفاض معدلات سوء التغذية).

٦١- وبالنظر إلى خبرة البرنامج فيما يتعلق بالإبلاغ عن المنجزات فإن ذلك سيمثل تحدياً وتحولاً رئيسيين.



٦٢- ويرد أدناه رسم بياني مبسط يحدد النتائج في ظل السياق المرتكز على النتائج:

← الحاصلات →			
المدخلات	المنجزات	النتائج	الأثر
←	←	←	←
الغذاء	عدد الأطفال دون سن التغذية الذين يتلقون الأغذية	انخفاض معدلات سوء التغذية في صفوف الأطفال دون سن الخامسة	تحسن الصحة العامة/تحسن متوسط العمر المرتقب

٦٣- وضمن نهج الإدارة المرتكزة على النتائج، فإن الحصيصة موضوع التركيز هي المنجزات والنتائج. ومع أن الأثر يندرج أيضاً في عداد الحاصلات فإنه لا يقيم مباشرة كجزء من نهج الإدارة المرتكزة على الحاصلات ولكن تجري العناية به في عمليات التقييم اللاحقة ودراسات البحوث الخاصة.

قياس الحاصلات واستخدامها

٦٤- إن ما نسعى إلى قياسه في الرسم البياني الوارد أعلاه هو الحاصلات كما تنبثق خلال التنفيذ. وتتطلب هذه الحاصلات مؤشرات أداء لقياس والمنجزات والحاصلات على حد سواء. أما المستوى الأقصى للحاصلات، وهو الأثر، فلا يقاس خلال مرحلة الرصد. ولكي تكون ذات معنى، فإن كل تقديرات الحاصلات تتطلب خطأ قاعدياً كافياً من المعلومات وأهدافاً دقيقة، وواقعية، وقابلة للتحقيق. ومن المهم اختيار بيانات النتائج الأساسية اللازمة لبيان مدى التقدم المحرز على طريق تحقيق النتائج المنشودة. ومن الواجب أن يتم الاتفاق على مقياس التقدم المستخدم بين موظفي البرنامج والمجلس التنفيذي. ويتعين أن تكون المقاييس (أو المؤشرات) عملية، وزهيدة التكاليف، وأن تقدم صورة واضحة عن أهم النتائج القيمة بالنسبة للمنظمة. وينبغي وضع مجموعة دنيا من النتائج الجوهرية أو مؤشرات الأداء الرئيسية وتطبيقها في مختلف أنحاء البرنامج وذلك من مستوى المؤسسة إلى مستوى البرامج القطرية وصولاً إلى مستوى المشروعات. وسيتم استكمال مجموعة من الخطوط التوجيهية التشغيلية للقيام بعمليات الرصد في كل الفئات البرمجية للبرنامج بحلول أواخر أغسطس/آب ٢٠٠٠.

٦٥- ولجني ثمار عملية قياس النتائج فإن من المهم استخدامها فعلاً. ومن الواجب أن تستعمل معلومات الأداء لأغراض الإدارة الداخلية بما في ذلك اتخاذ القرارات وتحديد مجالات التحسين. كما يمكن أن تستخدم أيضاً لأغراض المساءلة ورفع التقارير إلى الأطراف المعنية الخارجية مثل الجهات المانحة، والحكومات، والجمهور العام.

استعراض الرصد لعام ٢٠٠٠ والخطوات الملموسة المقبلة

٦٦- مع قيام البرنامج بإدخال تغييرات على هيكله التنظيمي وإطارة الإداري، فإن من الواجب بالمثل أن تتطور أساليبه وسياساته في ميدان الرصد والتقييم. وقبل أن يتمكن البرنامج من خلق مبادئ رصدية محسنة تستند إلى النتائج ووضع السياسات التي ترشدتها، فإن الحاجة تدعو إلى تفهم لنظم الرصد المستخدمة حالياً في عمليات الإغاثة، والإنعاش، والتنمية إلى جانب تلك النظم المستخدمة على صعيد المؤسسة.



٦٧- شهد العقد المنصرم عدداً من الجهود المتحفظة للنهوض بوظيفة الرصد ضمن أنشطة البرنامج. وعلى سبيل المثال فإن دراسة تكنولوجيا المعلومات والتنمية الزراعية/البرنامج في أوائل التسعينيات تناولت جوانب الرصد، والتقارير، والتقييم في وحدة من الوحدات النموذجية. وقبل فترة قريبة تم تطوير خطوط توجيهية لرصد برامج التغذية المدرسية وبرامج الغذاء مقابل العمل الخاصة بإدارة الموارد الطبيعية؛ كما تم الانتهاء من عدة برامج تدريبية رصدية تراعي قضايا التمايز بين الجنسين؛ كما صُممت نظم رصدية كمبيوترية في عدة مكاتب قطرية (مثل غواتيمالا وكمبوديا).

٦٨- ولا بد من إنجاز تحديد أساليب الرصد المثلى قبل البدء ببذل الجهود لتكرارها والاستفادة منها في المستقبل. وبغية مساعدة البرنامج على تحديد هذه الأساليب، فقد تم التعاقد مع الوكالة الألمانية للتعاون التقني للقيام بتقييم شامل لنظم الرصد في البرنامج. وهذا الاستعراض قيد التنفيذ حالياً، حيث بدأ في منتصف فبراير/شباط، ومن المقرر أن يثمر في أغسطس/آب عام ٢٠٠٠ بتوفير مجموعة محددة من خطوط الرصد التوجيهية المصاغة في ضوء الهيكل التنظيمي والإطار الإداري الجديدين في البرنامج.

٦٩- ويقوم ثلاثة من خبراء الرصد حالياً بجولة في تسعة بلدان (بنغلاديش، بوليفيا، جورجيا، غواتيمالا، الهند، مالي، المغرب، أوغندا، زامبيا) لتقدير أساليب الرصد المنفذة في الميدان. وعبر الالتقاء بموظفي البرنامج، والمنظمات الشريكة، ومن خلال الزيارات الموقعية، فإن الخبراء الاستشاريين يدرسون قضايا التصميم، والقدرة، وتوفير الموارد، ورفع التقارير مع اهتمام خاص بوصف الأساليب المثلى وتحديد مجالات المشكلات. كما يجري توزيع مسح رسدي بغية إدراج كل بلدان البرنامج في الاستعراض.

المعالم الجارية لاستعراض الرصد لعام ٢٠٠٠

ينفذ فريق مؤلف من ثلاثة خبراء من الوكالة الألمانية للتعاون التقني عملية تقييم شاملة للرصد، وتتوافر بالفعل النتائج الأولية لهذا الاستعراض. وقد لاحظ الفريق حتى الآن مبادرات المكاتب القطرية التالية لتعزيز أساليب الرصد البرامجي في البرنامج وحدد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

وقد صيغت أغراض، وحصائل، وأنشطة العناصر البرنامجية الرئيسية (التوزيع العام للأغذية، والتغذية المدرسية، والغذاء مقابل العمل) بطريقة هرمية وتم تحديد المؤشرات ذات الصلة.

يجري الشروع في تنظيم حلقات عمل لوضع مبادئ البرنامج المتصلة بالرصد والتقييم موضع التطبيق العملي على المستوى الميداني.

يجري تحويل اسم وظيفة "رصد أغذية" إلى اسم "رصد ميداني"، كما يتم تنقيح وصف المهام بما يعكس مسؤوليات الرصد العريضة.

تشمل خطة عمليات بعض المشروعات نماذج تقارير فصلية تيسر تدوين البيانات عن حصائل المشروعات، مثل الانخراط في المدارس، والمواظبة على حضور الدروس، وفرص العمل المنشأة.

يجري حالياً اختبار نماذج جديدة لتقارير الحالة الأسبوعية ونصف الشهرية، وكذلك للتقارير الشهرية عن أداء البرامج.

والمجالات التي تتطلب المزيد من الاهتمام تشمل ما يلي:

الحاجة إلى وضع أهداف واضحة في تصميم المشروعات.

الطريقة التي يتبعها البرنامج في إحصاء عدد المستفيدين.

الحاجة إلى نهج متسق لتخطيط وتنسيق المسوح والدراسات القاعدية.

الروابط مع الشركاء فيما يتعلق بالرصد.



٧٠- وسيوصي فريق الخبراء بإدخال تحسينات على نظم الرصد القائمة في البرنامج، وسيؤثر على تصميم النظم الجديدة بحيث تمثل لوجهة النتائج الحديثة وتعكسها. وستعقد حلقة عمل تستغرق ثلاثة أيام لمناقشة استنتاجات الوكالة الألمانية للتعاون التقني والحصول على معلومات مرتدة وتوصيات من مجموعة مختارة من موظفي البرنامج وذلك في أواخر مايو/أيار ٢٠٠٠. وستستخدم نتائج التقييم والمدخلات المستخلصة من حلقة العمل في تطوير مجموعة من الخطوط التوجيهية التشغيلية.

اتجاهات التقييم الجديدة في البرنامج

٧١- وعلى غرار ما هو عليه الحال بالنسبة للرصد، فإن من الواجب النظر إلى الاتجاهات الجديدة للتقييم ضمن سياق نهج الإدارة المركزة على النتائج. وعبر هذا النهج فإن للتقييم مكان راسخ ضمن الإطار الشامل لإدارة الأداء^(٦). وإلى جانب وظيفة المساءلة فإن ذلك يعني ضمناً زيادة التركيز على التقييم كأداة منتظمة من أدوات الإدارة التي توفر معلومات مرتدة خارجية مهمة بشأن التقدم المحرز على طريق بلوغ النتائج. ويتطلب إرساء عمليات التقييم المنتظمة على المستوى القطري إلى جانب عمليات التقييم الموقعية التي يقوم بها مكتب التقييم إحداث تحول رئيسي في المنظمة. إذ أن على المكاتب القطرية أن تدمج أنشطة التقييم ضمن برامج عملها العادية. وسيتيح ذلك لمكتب التقييم أن يتحرك نحو دور يتصف بشكل أكبر بسمات الاستراتيجية والمساندة. وستكون لمثل هذا التحول آثار على الأدوار الشاملة لمكتب التقييم والمكاتب القطرية، وكذلك على طرق التقييم، مما يتطلب مجموعة من الخطوط التوجيهية للتقييم، وتدريب الموظفين، وبناء قدرات الشركاء المنفذين. وترد الخطوات المحددة للنهوض بوظيفة التقييم في الفقرة ٧٧.

التحول في دور مكتب التقييم

إجراء عمليات التقييم. ستركز الأنشطة التقييمية التي يجريها مكتب التقييم من الزاوية الاستراتيجية على القضايا ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة ككل (مثل عمليات تقييم الموضوعات وعمليات التقييم المركزة على القضايا). وبالنسبة لأنشطة التقييم على المستوى القطري، فإن مكتب التقييم سيوفر المشورة للمكاتب القطرية بشأن إدارة عمليات التقييم وطرقه، وسيساعد في تحديد الخبراء الاستشاريين الملائمين. وسيقوم مكتب التقييم باستعراض تقارير التقييم التي تقدم بها المكاتب القطرية لضمان الاتساق، ثم تُدرج النتائج والدروس البارزة في وثائق الأساليب المثلى والمطبوعات الأخرى لمكتب التقييم.

سياسة المؤسسة بشأن التقييم. وضماناً لاتباع نهج موحد إزاء عمليات التقييم، فإن من الضروري تطوير سياسات وخطوط توجيهية والاتفاق عليها. وحال اعتماد السياسات، فإن الدور الإشرافي الجديد لمكتب التقييم سيتمثل في ضمان تطبيق الخطوط التوجيهية.

تعزيز أهمية عمليات التقييم. ينبغي أن تسفر كل عمليات التقييم عن توصيات جلية وهادفة وذات وجهة إدارية. وسيتولى مكتب التقييم تنفيذ هذه التوصيات عبر نظام بسيط لتتبع التوصيات. كما أن عمليات التقييم يجب أن تعكس بصورة منهجية الدروس التي يمكن استخلاصها من للتطبيق والتعلم على نطاق واسع. وينبغي أن يتم نشر

(٦) المبادئ التوجيهية للأساليب المثلى للتقييم (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ١٩٩٨): "ينبغي أن تكون عمليات التقييم جزءاً من إطار أوسع لإدارة الأداء".



معارف التقييم من خلال صفحة للتقييم على شبكة الإنترنت، ونشرة إخبارية، وشبكة إقليمية للرصد والتقييم، ودورات التدريب الرسمية وغير الرسمية واجتماعات النقاش، ونشر استعراضات الموضوعات التي تبرز الأساليب المثلى.

بناء القدرات. ينبغي أن يخطط موظفو التقييم التابعون لمكتب التقييم على نحو أوسع في الأنشطة التدريبية وبناء قدرات التقييم في صفوف الموظفين الميدانيين. وسيطلب ذلك تدريباً إضافياً لموظفي المكتب على أحدث طرق التقييم، بما في ذلك تأهيل المدربين. وينبغي إعداد وحدات نموذجية تدريبية لاستخدامها في حلقات العمل الإقليمية، والدورات التدريبية في المقر الرئيسي، وما شابه ذلك. كما أن من المزمع التعاون مع الوكالات والجهات المانحة الأخرى، بما في ذلك شبكة التعلم النشط بشأن المساءلة والأداء في المساعدة الإنسانية.

التحول في دور المكتب القطري

٧٢- تمشياً مع مبادئ الإدارة المرتكزة على النتائج، فإن أنشطة التقييم يجب أن تغدو سمة منتظمة من سمات البرنامج القطري ودورات المشروعات. ويمكن لعمليات تقييم منتصف المدة أن تتيح للمدراء أن يقدروا بصورة مستقلة مدى احتمالات نجاح المشروع في تحقيق النتائج المرجوة. وتؤكد عمليات التقييم النهائي ما إذا كانت النتائج قد تحققت أم لا.

٧٣- وستضطلع المكاتب القطرية بالمسؤولية الكاملة عن كل مراحل التقييم. كما ينبغي أن تكون المكاتب القطرية مسؤولة عن ضمان دقة تقارير التقييم وأن الدروس الملائمة قد حُددت، وكذلك عن كفاءة نشر هذه الدروس وتطبيقها حسب مقتضى الحال. وينبغي توفير الدعم التقني، حسب الطلب، من جانب مكتب التقييم والموظفين الإقليميين للرصد والتقييم.

بناء القدرات المتعلقة بالتقييم

٧٤- يخلف إدراج التقييم كجزء أصيل من نظام الإدارة الموجه نحو النتائج على المستوى القطري تبعات في ميدان التدريب. ومن الواجب أن يتاح لموظفي البرنامج الميدانيين فرصة التدريب على التقييم. على أن مثل هذا التدريب يجب ألا يكون معزولاً ويمكن أن يتاح ضمن حزمة تدريبية أوسع تتعلق بتصميم المشروعات وتنفيذها (مثل التدريب على الأطر المنطقية، وتمكين السياسات الإنمائية).

٧٥- وينبغي أن ينصب الاهتمام في المقام الأول على المشرفين الإقليميين والقطريين والمستشارين المعنيين بالرصد والتقييم. وغالباً ما يتم تعيين هؤلاء المشرفين دون أن تكون لهم أي خلفية تقييمية حيث يكتسبون مهاراتهم في هذا الميدان أثناء العمل. وبالمستطاع إضافة عنصر لتأهيل المدربين بحيث يمكن لبعض هؤلاء المشرفين بدورهم توفير التدريب المعني على المستوى القطري ومستوى المشروعات.

٧٦- وينبغي أن يشمل التدريب الموظفين الحكوميين النظراء والشركاء المنفذين. وبما أن تدريب النظراء الوطنيين يعتبر مسألة تهم وكالات الأمم المتحدة جميعاً وتتطلب نهجاً منسقاً، فإن مثل هذا النشاط الرامي إلى بناء القدرات الحكومية في ميدان التقييم ينبغي أن يُنفذ في الوضع المثالي في ظل الأنشطة التدريبية المنسقة ضمن إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

الخطوات المقبلة الملموسة للنهوض بوظيفة التقييم

٧٧- وبغية النهوض بوظيفة التقييم وتعزيزها في البرنامج، فإن مكتب التقييم يعتزم تنفيذ ما يلي:



خطوات للنهوض بوظيفة التقييم

النتائج	استراتيجية التنفيذ/المهمة	الهدف
نهج مشترك إزاء التقييم من قبل كل المكاتب القطرية للبرنامج	وضع سياسات التقييم	١-١ تفهم واضح ومتفق عليه للتقييم من جانب موظفي البرنامج والمجلس التنفيذي
توسيع تفهم وظائف التقييم، وقضاياها، ونتائجها في صفوف موظفي البرنامج	وضع مبادئ توجيهية للتقييم	٢-١ تعزيز أهمية التقييم
	قاعدة بيانات محسنة عن الدروس المستخلصة	١-٢
	صفحة عن التقييم على شبكة الإنترنت	٢-٢
	نظام تتبع التوصيات	٣-٢
	ندوات مختصة واجتماعات غداء غير رسمية حول قضايا التقييم وطرقه	٤-٢
تدريب الموظفين البرنامجيين في البرنامج على أحدث طرق التقييم	بالتعاون مع شبكة الرصد والتقييم في البرنامج:	٣-٣ تعزيز قدرة الموظفين في ميدان التقييم
	تطوير استراتيجية وحزمة تدريبية	١-٣
	برنامج تدريبي فردي للتقييم لموظفي مكتب التقييم	١-١-٣
	التدريب على شبكة الرصد والتقييم	٢-١-٣
	توفير التدريب على التقييم لموظفي البرنامج	٣-١-٣
تحسين تنسيق النهج التقييمية مع الشركاء الرئيسيين	تقاسم المعلومات عن أساليب التقييم مع الوكالات المتمركزة في روما	١-٤ تحسين التعاون مع الوكالات والجهات المانحة الأخرى في ميدان التقييم
	النظر في تنفيذ برامج تدريبية مشتركة	٢-٤
	حضور الاجتماعات المتعلقة بالتقييم للجهات المانحة، والرابطات التقييمية، وما إليها	٤-٣
	تنفيذ عمليات تقييم مشتركة	٤-٤
النهوض بجودة وثائق المشروعات ونظم الرصد والتقييم. زيادة عدد تقارير التقييم التي تستطيع تقدير النتائج على مستوى الحصائل	وضع خطوط توجيهية للتقييم	١-٥ النهوض بنوعية عمليات التقييم
	وضع قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسية للمجالات الأساسية لمساعدات البرنامج	٢-٥
	الدعوة إلى مشروعات جديدة تحتوي على أهداف موجهة نحو النتائج، ومؤشرات الأداء الرئيسية، والمعلومات القاعدية	٣-٥
	ضمان خدمات استشاري في المشاركة من ذوي الخبرة في عمليات التقدير الريفي التشاركي لبعثات التقييم حسب مقتضى الحال	٤-٥
زيادة عدد عمليات التقييم التي تقوم بها المكاتب القطرية وتعزيز مشاركة المكاتب القطرية في الإدارة المرتكزة على النتائج	وضع معايير واضحة لعمليات التقييم المدارة نظرياً	١-٦ جعل التقييم جزءاً أصيلاً من نظام الإدارة المرتكزة على النتائج

وترد كل المهام المذكورة أعلاه في برنامج عمل مكتب التقييم للفترة ٢٠٠٠ - ٢٠٠١.



الملحق

قائمة المصطلحات

مجلد الحقائق وتحليلها	الخلاصة
البيانات الواقعية، التي تتضمن الوصف والقياس	الحقائق
التغيرات طويلة الأجل الناجمة عن النشاط المعني وذلك عادة على المستوى الإقليمي أو القطري.	الأثر
والأثر هو المرتبة القصوى من النتائج في سلسلة: المنجزات، والنتائج، والآثار	
دليل التقدم على مدى النشاط المعين. ويمكن انتقاء مؤشرات نوعية أو كمية لتقييم توفير المدخلات، ونجاح العملية (أي تحويل المدخلات إلى منجزات)، والمنجزات ذاتها، وكذلك النتائج والآثار. وقد تكون المؤشرات مباشرة أو غير مباشرة (بديلة)، ولكن يجب أن تكون على نحو يتيح الاتفاق على أن التقدم قد تحقق أو لم يتحقق حسب الخطة.	المؤشرات
الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من التجربة التي قد تصلح للتطبيق على حالة ما، لا على مجموعة معينة فحسب من الظروف. وقد تكون مثل هذه الاستنتاجات إيجابية أو سلبية.	الدروس
الخصيلة المنشودة من النشاط المعني	الأهداف
التغيير الناجم عن منجزات النشاط المعني	النتائج
النتيجة الفورية للنشاط، الناجمة عن تحويل المدخلات عبر عمليات النشاط	المنجزات
الوصف المتعلقة بطبيعة التغيير الواجب إدخاله على النشاط المعني استناداً إلى النتائج والاستنتاجات	التوصيات
تعبير عام يستخدم للإشارة إلى منجزات، ونواتج، وأثر نشاط معين	الحصائل