

تقييم البرامج العمومية من
لدى الأجهزة العليا للرقابة
- مقارنة أولية-

INTOSAI



مايو/أيا 20 10

المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة
مجموعة عمل تقييم البرنامج العمومية

المسؤول

فيليب سوغان، الرئيس الأول لمحكمة الحسابات بفرنسا، رئيس مجموعة العمل المكلفة بتقييم البرامج العمومية.
محكمة الحسابات، 13، زقة كمبون، 75100، باريس فرنسا

هاتف: ++33 (1) 42 98 95 74

فاكس: ++33 (1) 42 98 96 02

بريد الكتروني: presidence@ccomptes.fr

الأعضاء

النمسا • بلجيكا • تشيلي • كوستا ريكا • السلفادور • فنلندا • الغابون • جورجيا • ألمانيا • الجماهيرية العربية الليبية • لثوانيا • المكسيك • المغرب • باكستان • بابوا غينيا الجديدة • بولندا • جمهورية كوريا • سويسرا • الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد شاركت كل من هولندا و السويد، رغم أنهما لم تعودان تنتميان إلى المجموعة، بحكم عملهما في السنوات الماضية.

مصدر صورة الغلاف: ناسا، الأرض المرئية من موقع:



تمهيد بقلم ديدي ميغو، الرئيس الأول لمحكمة الحسابات الفرنسية، رئيس مجموعة العمل لتقييم البرنامج التابعة للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة INTOSAI.

في عام 1992، تم عقد المؤتمر الرابع عشر التابع للأنطوساي في واشنطن وتم تأسيس مجموعة عمل لتقييم البرنامج وتم إيلاء أمر رئاستها إلى **محكمة الحسابات الفرنسية**. وبدا التقييم حينها كمقاربة جديدة لكنها واعدة وقادرة على اغناء الممارسات الرقابية المستخدمة من قبل مؤسسات الرقابة العليا.

و تمكنت مجموعة عملنا من اكتساب معرفة أكثر عمقا بشأن التقييم : كيف يمكن تعريفه وتمييزه عن رقابة الاداء ، و ماهي مبادئه ومراحل وشروط تنفيذه ، وذلك بفضل المشاركة الفعالة لأعضائها العشرين و مساهمة كافة الأجهزة العليا للرقابة الذين أجابوا على الاستبيانات التي وجهت اليهم . وخلال كل مؤتمرات **المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة** التي قدمنا فيها تقارير عن أنشطتنا تم التأكيد على المهمة الأساسية التي تم تفويضها لمجموعتنا وهي: جعل استخدام التقييم سهلا و في متناول الأجهزة العليا للرقابة وتوضيح المفاهيم والمناهج والممارسات المتعلقة به.

ويختلف التقييم بشكل جلي عن مهامنا التقليدية، بما في ذلك رقابة الأداء عمليات والتي تعتبر ك مجال اقرب ما يكون للتقييم.و التقييم هو امتداد وتكملة لرقابة الأداء باعتباره الاداة الوحيدة التي تجعل بالإمكان فهم السياسات العامة المعقدة لشرح لماذا نجحت هذه السياسات ولماذا فشلت وكذا التعرف على غاياتها وفهم تنفيذها.

لهذا السبب تتطلب منا ممارسة التقييم القيام بتعديلات على مستوى هيكلنا التنظيمية، ومناهجنا وحتى في ثقافتنا نفسها. كما أن تقييم الأنشطة العمومية المعقدة يفرض منهجية صارمة والإصغاء إلى الأطراف الخارجية ذات الصلة و الاستعانة المستمرة للخبرة الجماعية. هذه هو الثمن الذي سنقدمه لكي نستجيب لانتظارات مواطنينا الذين يتطلعون الى سياسات العامة تتسم بأكبر قدر من الوضوح وفعالية في نفس الوقت.

وقد تم إعداد هذه الوثيقة بفضل الدعم المهم المقدم من مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة (GAO)،اعتمادا على كافة الاعمال التي تم انجازها من قبل مجموعة العمل منذ إنشائها. وهذه الوثيقة ليست تجميعا للمعايير ولا دليلا عمليا، وان كانت يقدم عدة شروحات متماسكة لتقييم البرنامج من لدن أجهزة الرقابة العليا. و هي مصممة لتكون مدخلا للتقييم وجعله في المتناول و تحديد مساره ورسم معالمه الأساسية . ولكل واحد، بعد ذلك، أن يضع مسلكه الخاص به ، و يجد امناهج المناسبة لكل تقييم.

ان الطريق مفتوح أمامنا: و يرجع الأمر الينا الآن لكي نقرر السير فيه و ندعو أكبر عدد ممكن الأشخاص لكي ينضموا اليانا. و إذا أردنا تطوير التقييم داخل أجهزة الرقابة العليا يجب أن نتبنى رسمة المعارف ونشر الممارسات الجيدة. هذا هو البرنامج الذي سطرته مجموعة عملنا لنفسها بالنسبة للسنوات المقبلة طبقا للمحور الاستراتيجي لمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة. و أنا أعتد عليكم جميعا لمواكبة هذا البرنامج للوصول إلى نتيجة جيدة.

ديدي ميغو

II	تمهيد
VI	مقدمة
IX	هوامش و ملاحظات
	<u>الفصول:</u>
1	الفصل 1 التحدي الذي يطرحه تقييم البرامج
1	[1.1] رؤى جديدة حول الأداء
6	[2.1] التفكير باستراتيجيات للتغيير
9	[3.1] قيمة التقييم
10	هوامش و ملاحظات
12	الفصل 2 تعريف تقييم البرنامج
12	[1.2] الأجهزة العليا للرقابة تعرف عمليات رقابة الأداء والرقابة المالية بأشكال مختلفة
14	[2.2] بعض الأجهزة تعرف رقابة الأداء بشكل عام يشمل تقييم البرنامج
15	[3.2] بعض المنظمات الدولية الأخرى تعرف التقييم
17	[4.2] تعريف عملياتي لتقييم البرنامج للأجهزة العليا للرقابة
19	هوامش و ملاحظات
22	الفصل 3 التخطيط لتقييم البرنامج
23	[1.3] العمل مع الأطراف الخارجية ذات الصلة
28	[2.3] تبني إستراتيجية للتصميم
30	[3.3] ربط التصميم بأسئلة التقييم
31	[4.3] تقييم مقدرة الفريق لتنفيذ خطط تقييم
33	هوامش و ملاحظات
35	الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج
35	[1.4] العمل من خلال منهجية التقييم
37	[1.4.أ] بعض الموارد المنهجية المباشرة المتاحة
40	[1.4.ب] بعض الموارد غير المباشرة المتاحة للمنهجية
45	[4.2] تأطير خطط إدارة المشروع
49	هوامش و ملاحظات

الفهرس

52.....	الفصل 5 تطوير القدرات التنظيمية لإجراء تقييم للبرنامج
52.....	[1.5] فريق التقييم
54.....	[2.5] تطوير خبرة مؤسساتية
56.....	[3.5] مجتمع التقييم
60.....	هوامش وملاحظات
62.....	الفصل 6 توقعات حول المستقبل
62.....	[1.6] الأجهزة العليا للرقابة كوكلاء للتغيير
63.....	[2.6] مسارات لتعلم جديد
64.....	[3.6] دعم ثقافة التقييم
66.....	هوامش وملاحظات
	الملاحق:
68.....	الملحق أ موارد المقيمين
73.....	الملحق "ب" المراجع
75.....	الملحق "ج" معجم المصطلحات
84.....	دليل الدراسات

جدول الاشكال و الجداول :

الصفحة	الشكل
5	رقابة الاداء وتقييم البرنامج: بعض التداخلات بينهما
	الجداول
33	منهجية تقييم البرنامج: النظرة للماضي مقابل النظرة للمستقبل
35	أنواع الاسئلة والتقييمات حسب مرحلة البرنامج
	المربعات
1	القيمة في التقييم [جون سيرل من جامعة كيمبريدج]
7	الأنواع المختلفة للرقابة والتقييم للجهاز الأعلى للرقابة [المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة]
8	المصلحة العامة – السيطرة مقابل التقييم [البرازيل]

الفهرس

4	مجموعة التقييم الدولي [الجمعية الأوروبية للتقييم]
5	نهضة التقييم القائم على المساهمة [بريفال في أمريكا اللاتينية]
6	حول الاتصال التفاعلي [هولندا]
7	معيار لخطط الرقابة [بنغلاديش]
8	التقييم وأصحاب المصالح [بلجيكا]
9	حول التعلم من برنامج التقييم [الولايات المتحدة]
10	تصميم التقييم وتأثيرات البرنامج [المفوضية الأوروبية]
11	معرفة ومهارات ومقدرات من يجري التقييم [كندا]
12	تحليل المخاطرة - تكاليف ومنافع التقييم [نيوزيلندا]
13	قصة عناصر الأداء الجيد [كندا]
14	كتابة النتائج [مركز المساعدة للتقييم في نيومكسيكو في جامعة "هايلاندز"]
15	نظرة سياسية حول مقدرة التقييم [نيوزيلندا]
16	تطوير تقليد التقييم [التخطيط للتقييم والبرنامج]
17	التقييم [الجمعية الفرنسية للتقييم]
18	الرقابة والتقييم كأمر تكاملية [الولايات المتحدة]
19	التعاون في مجموعة التقييم [الجمعية الأوروبية للتقييم]
20	تقييم التقييم: السيطرة مقابل التعاون [استونيا]

الاختصارات:

الجمعية الأمريكية للتقييم (American Evaluation Association)	AEA
الجمعية الأفريقية للتقييم (African Evaluation Association)	AfrEA
مكتب الرقابة المالية الوطني الأسترالي (Australian National Audit Office)	ANAO
مساعدة التنمية الدولية الدنماركية (Danish International Development Assistance)	Danida
الجمعية الأوروبية للتقييم (European Evaluation Association)	EEA
الاتحاد الأوروبي (European Union)	EU
مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة (U.S. General Accounting Office)	GAO
المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (International Organisation of Supreme Audit Institutions)	INTOSAI
منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي (Organisation for Economic Co-operation and Development)	OECD
الجهاز الأعلى للرقابة (Supreme Audit Institution)	SAI
وكالة الأمريكية للتنمية الدولية (U.S. Agency for International Development)	USAID

مقدمة

تقترح هذه الوثيقة بشأن " تقييم البرنامج العمومية من لدن الأجهزة العليا للرقابة: مقاربة أولية" على الأجهزة العليا للرقابة مناهج مختلفة تمكنها من جعل التقييم "كجزء لا يتجزأ من عملياتها التنظيمية اليومية (...). وكعنصر أساسي من أخلاقيات عملها و من ثقافتها و المسؤوليات المهنية داخلها "1. خلال الجلسة النهائية للمؤتمر السنوي السادس عشر للجمعية الأمريكية للتقييم المنعقد في عام 2001، تم تقديم اقتراح للأشخاص المكلفين بالتقييم أن يتم، عوضا عن إجراء تقييم إجباري، إخبار المعنيين بأن: "التقييم هو مهمة صعبة ويمكنها أن تكون مفيدة حقا، ولكننا [الذين نقوم بالتقييم] نريد إشراك فقط الراغبين بالمحاولة (...)" أخبرهم أنه ليس في متناول الجميع! يجب أن يشترك به فقط الراغبون بإثبات امتيازهم. استخدم علم النفس المعكوس!"2

وتم لاحقا في الجلسة، استنتاج أن :

أن عدم اتفاق الجميع على تعريف التقييم ليس مشكلة. "فقوة مجالنا في تنوعه. فحتى لو تم الاتفاق حول مصطلح التقييم فهناك هناك العديد من الطرق لتنفيذ تقييم ما . لقد اثبتنا على أننا سنظل مختلفين (...). فالتفكير التقييمي، بمعنى أن تكون صريحا وتقدم الدليل المقنع، هو نتاج كل أنواع التقييم. ويكمن التحدي في التطبيق على حالات مختلفة".3

في نهاية الجلسة، اختتم السيد جيمس آر ساندرز (M. James R. Sanders) المؤتمر بالقول :

لا زلت أرى أن التيار السائد يبنى التقييم على أنه قيمة أساسية لمؤسسة أو ممارسة مهنية. أصبح التقييم جزءا من الثقافة ولغة مشتركة (...). السؤال حول الذي نطلب نحن [الذين نقوم بالتقييم] من الناس أن يجعلوه تيارا سائدا يعتبر سؤالا أساسيا. بالنسبة لي، نحن نطلب من الناس أن يجعلوا إطارا عقليا عبارة عن تيار سائد، وأن يطرحوا أسئلة جيدة، وأن يكونوا متشككين، ويستخدموا الإجابات لإدخال تغيير وليستمرروا في الانتقال باتجاه الامتياز في الممارسة... يتوجب علينا، كمقيمين، أن نقوم دائما بتقييم عمليات تقييمنا... هذا جزء من سياق التكامل – طرح أسئلة وجبهة حول ممارستنا الخاصة".4

قد تعتقد الأجهزة العليا للرقابة أنه من غير المنطقي تقديم ورقة بحث حول تقييم البرنامج بملاحظات من ختام مؤتمر حول التقييم. ومع ذلك فإن وضع الأمر ضمن مسار أساسي – "بناء ثقافة تقييم من خلال برامجنا ومؤسساتنا وتطوير سياستنا [مع ذلك] فإن هذا النشاط التقييمي ربما لا يُسمى بالضرورة تقييما" – هو محور موضوع " تقييم البرنامج للجهاز الأعلى للرقابة: المدخل".5

تزخر الأجهزة الرقابة العليا للرقابة بالتقارير حول الرقابة المالية و القطاعية و الاستعمال الأمثل للموارد و رقابة أداء و فاعلية البرنامج، وبالمنشورات في مجالات مختلفة و متنوعة تتسم في غالبيتها بكونها ذات طبيعة تقييمية سواء تم الافصاح عن طابعها التقييمي أم لا. ، فمكتب الرقابة لدولة ويلز، على سبيل المثال، دون افصاحه عن كونه سيعتمد المقاربة التقييمية، وضع في مخططة الإستراتيجي لـ 2004-2009 برنامجا لا يمكن تحقيقه، وهذا واضح، الا باللجوء الى الوسائل التقييمية، كما سيتم تبيانها في الفصول الستة من هذا الدليل :

إن مكتب رقابة ويلز قادر على تعظيم أثره النفعي على الخدمات العامة بشكل أكبر من المؤسسات التي سبقته بالاستفادة من مقدرته على ... التفاعل مع والتأثير على مجال واسع من المستفيدين عبر أنظمة كاملة ومن خلال عمل أكبر عبر القطاعات. هناك عدد من الظروف والفرص التي ستساعد مكتب رقابة ويلز على تحقيق ما يمكنه.

وتشمل هذه الأمور... الدعم والاعتبار لدورنا في الترويج للتحسين من قبل المستفيدين في كافة الخدمات العامة في ويلز [و]

مقدمة

...مقدرتنا على النظر في كافة الخدمات العامة في ويلز...

وقد تبنى مكتب الرقابة في ويلز قالب لمقاربة للتخطيط ولتقديم خدماته التي تحوي توافقاً أكثر ما بين الناس والمهارات والمشاريع. وسيفيد هذا في تطبيق استخدام أوسع لمجال منهجياتنا. سنوسع خبرة طاقمنا ونشجع التفكير في المنظومات بشكل شمولي من خلال إدارة قالب...سنطور...طرقاً للتقييم ونتائج للشراكات وعمل تشاركي. سنضمن أن يتركز عملنا على المستخدم.

سنفحص دور القطاع التطوعي والمجتمع والقطاع الخاص عند تقييم الأنظمة بكاملها...6

ما الذي يتطلبه تقييم البرنامج من الأجهزة العليا للرقابة؟

هذا يتطلب التفكير بالاستراتيجيات لتغييرها، لتصبح أكثر تقييمية ضمن المؤسسة وثقافة المؤسسة. إنها تتطلب تعلم كفاءات جديدة مثل كيفية التصميم والتخطيط والتنفيذ لعمليات التقييم وكيفية العمل مع الأشخاص الذين يطلوبونها. إنها تتطلب نوعاً جديداً من التعلم من حيث معرفة كيفية البحث عن مصادر البيانات وطرف التحليل وكيفية ضمان جودتها. هذا يعني بناء قدرة على التحليل بحيث لا يتمكن أفراد طاقم العمل والموظفين العاملين ضمن فرق التقييم من زيادة معرفتهم ومهاراتهم ومقدرتهم فحسب وإنما تزيد المؤسسة مقدرتها على التقييم أيضاً. تقييم البرنامج يتطلب رؤية جديدة حول التخطيط للإدارة، وهو يتطلب بشكل خاص تسامحاً حول طرق العمل والتفكير الذي قد يبدو أنه يخالف المعهود. إنه يتطلب أن يتطلع الجهاز الأعلى للرقابة إلى المستقبل وأن يتبنى مسارات جديدة للتعلم والممارسة.

إن فصول هذه الورقة تُسبّر الأجهزة العليا للرقابة ضمن بعض المبادئ الأساسية لبرنامج التقييم والتي كان العديد منها ربما يتم ممارسته -بضعها بشكل ضمني - بشيء من العلنية. العديد من الأمثلة الموجودة عبر النص - بالإضافة إلى الأمثلة الموجودة في المربعات التي تحوي نصوصاً - تدعم وتُكبر هذه المبادئ. كلها مأخوذة بشكل مباشر من الأجهزة الوطنية للرقابة ومؤسسات التقييم المهنية ومجموعات تقييم مهنية أخرى. إنها منتشرة ما بين بنغلادش إلى نيوزيلندا وفرنسا وحتى جمهورية الصين الشعبية وجورجيا والبرازيل.

الفصل 1 يناقش بعض العلاقات الداخلية بين رقابة الأداء وبرنامج التقييم والبعض فقط من الإمكانيات العديدة المتاحة أمام الجهاز الأعلى للرقابة ليصبح أكثر تقييمياً من خلال تطوير ممارسات متداخلة بينهم. مجال العمل في أداء عمليات الرقابة قد يتسع أو يضيق. أداء عمليات الرقابة قد يطبق إرشادات تقليدية للرقابة أو مجموعة متنوعة من المنهجيات الأخرى، بما في ذلك طرق العلوم الاجتماعية. وهي قد تشمل مستويات متعددة من البحث أو التحليل أو التقييم. لا تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى تفويض اجتماعي لتنفيذ برنامج تقييم.

الفصل 2 يبين عدة طرق مختلفة تستخدمها الأجهزة العليا للرقابة للرقابة المالية ورقابة الأداء وتقييم البرنامج والأحكام المتعلقة بها. بعض التعريفات مفروضة بقوانين الأمم، والبعض الآخر ناتجة عن ممارسة متنوعة. ويتبين من خلال منشورات الأدبيات التي تحاول تلخيص كيفية تعريف برنامج التقييم في أمكنة وأزمنة مختلفة بأنه ليس هناك معنى متعارف عليه دولياً، لا بشكل

مقدمة

إجمالي ولا حتى عندما يتم تقسيمها إلى عناصرها المكونة لها.

ويُلخص الفصلان 3 و4 النقاش حول التحدي الذي يفرضه برنامج التقييم في. يقدم الفصل 3 بعض التحديات للتخطيط والتصميم للتقييمات، مع وجود الحدود التي يعمل المقيمون ضمنها عندما يحاولون إخبار العموم بقصة أداء معقولة حول السياسات والبرامج والكيانات الأخرى.

يوجه الفصل 4 الأجهزة العليا للرقابة نحو الموارد اللازمة للعثور على الطرق التي يحتاجون إليها لتنفيذ عمليات تقييم حسنة التصميم. إن مجتمع المقيمين – الذي هو ضمن أجهزة جمعيات التقييم للمقيمين المحترفين – يقدم ثروة من "قوائم الفحص" و"كتيبات الإرشاد" و"القوالب" وموارد البيانات الأخرى المتنوعة وطرق التحليل. إنها متوفرة بشكل واسع، بشكل مطبوع وبشكل الكتروني، للمساعدة على مطابقة المنهجيات المناسبة مع أسئلة تصميم التقييم. الفصل 4 عبارة عن نقطة بداية.

ينبه الفصل 5 الجهاز الأعلى للرقابة إلى بعض الطرق الجديدة للعمل التي يستتبعها تقييم البرنامج. تطوير القدرة لتقييم البرنامج يتطلب تطوير مقدرات جديدة لطاغم العمل وطرق جديدة ضمن الأجهزة. ويعني هذا أيضا التقدم باتجاه الاشتراك مع مجتمع خبراء التقييم الخارجيين الذين يعملون في المجتمع الأكاديمي كمستشارين، وضمن جمعيات التقييم المهنية في كل أنحاء العالم.

وفي الختام، يعرض الفصل 6 منظارا للمستقبل: التداخلات المتعلقة بالعلاقات الإستراتيجية بين الرقابة وشركات التقييم، بين مجموعات عمل المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة وبين الأجهزة العامة والخاصة.

وتختتم الورقة بثلاثة ملاحق وفهرسين. الملحق أ "موارد من يقومون بالتقييم" يعرض روابط إلى مجموعة من المؤسسات الدولية التي تتيح إمكانية الحصول على زمالة لديها ومنح دراسية وعمل ضمن منهاج دراسي واجتماعات مهنية وفرص عمل، وبعض الموارد الأخرى لتطوير مهارات تقييم البرنامج. الملحق ب عبارة عن لائحة من المراجع والملحق ج هو مفردات المصطلحات المتعلقة بالتقييم المستخدم في هذه الورقة. الفهرس الأول من أجل عرض عمليات رقابة وتقييم وإرشاد الأجهزة العليا للرقابة المعروضة كدراسات في هذه الورقة، والثاني عبارة عن فهرس بالأسماء وعناوين الموضوعات الأساسية.

إن تأسيس وحدة تقييم برنامج ضمن مؤسسة مستمرة في العمل يتطلب بذل جهد مركز والتزاما طول الأجل من مدراء مكرسين للعمل ومقيمين ذوي خبرة – وبعض القرارات حول المخاطر. تبني ثقافة تقييم يتطلب العمل، خلال مرور الوقت، على وضع عملية رسمية ومنتظمة للتخطيط والتنفيذ واستخدام المعلومات التي من التقييم لإجراء التزام للتعليم من خلال التحليل والتجريب. إن التعرف على ما هو الأفضل بشكل فريد بالنسبة للمؤسسة المعنية ضمن شبكة متنامية من مؤسسات التقييم في كل أنحاء العالم يتطلب القيام بعمل شاق.

مقدمة

إن قراء هذه الصفحات الراغبين في الحصول على معادلة سهلة لإجراء تغيير مؤسساتي أو ثقافي لن يعثروا على مبتغاهم. وليست هذه الورقة كتاب نصي ولا كتاب تدريبي. بل هي مخطط للمبادئ والأمثلة والموارد، تقترح طرق ومسارات واحتمالات. وسيجد البعض أنها تحتوي على قصص يعرفونها مسبقاً، وبالنسبة للبعض الآخر فهي تقدم أفكاراً وأدوات ودعم للتغيير والنمو.

هوامش و ملاحظات

راجع كتاب جيمس آر. ساندرز وعنوانه "Mainstreaming Evaluation" ، في كتاب جيه. جاكسون بارنيت وجيمس آر. ساندرز (محررين)، وعنوانه "The Mainstreaming of Evaluation, New Directions for Evaluation" رقم 99 (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، 2003) صفحة 3، كان ساندرز يتكلم في مؤتمر الجمعية التقييم الأمريكي عام 2001: راجع الجمعية التقييم الأمريكي، تقييم 2001، من 7 إلى 10 نوفمبر- تشرين الثاني، سينت لويس، ميسوري. <http://www.eval.org/Training/conferencehistory.asp> (7 أبريل/نيسان 2009).

2 ديفيد د. ويليامز ومارك إل. هوكيس، مقتبساً من إم. كيوباتون، في "Issues and Practices Related to Mainstreaming Evaluation: Where Do We Follow from Here?" في كتاب بارنيت و ساندرز The mainstreaming of Evaluation الصفحة 77.

3 ويليامز و هوكيس، مقتبساً من ساندرز، في كتاب بارنيت وساندرز "The Mainstreaming of Evaluation" الصفحة 77.

4 في كتاب ويليام و هوكيس، بالاقتراب من ساندرز في كتاب بارنيت وساندرز "The Mainstreaming of Evaluation" الصفحة 79، عمل ساندرز لمدة 26 سنة كمدير مساعد في معهد التقييم في جامعة "وسترن ميتشيغان" حتى تقاعد عام 2001 وقد ترأس اللجنة المشتركة لمقاييس التقييم التعليمي من عام 1988 حتى 1998، وفي عام 2001 كان رئيس الجمعية التقييم الأمريكي.

5 من كتاب بول دييجان "Mainstreaming Evaluation or Building Evaluation Capability? Three Key Elements" في كتاب بارنيت و ساندرز "The Mainstreaming of Evaluation" الصفحة 12 التأكيد في الأصل.

6 المراقب العام لويلز، Making Public Money Count: Wales Audit Office Strategy 2006-2009 ، (كارديف: مكتب الرقابة في ويلز في مايو/أيار 2006)، الصفحات 3-4 و 9-10. منشورات مكتب ويلز راجع "خططنا وحساباتنا في موقع: www.wao.gov.uk (7 أبريل/نيسان 2009)

الفصل 1 التحدي الذي يطرحه تقييم البرامج

إن الفصول الستة التي تتألف منها الورقة تتحدى الأجهزة العليا للرقابة والمدراء العاميين الآخرين للنظر في طريقة جديدة لتقييم البرنامج، غالبا ما تصنف تحت عمليات رقابة الأداء. لقد أصدر مكتب كندا للمدقق العام ورقة مناقشة في ربيع عام 2003 عنوانها: تقديم التقارير عن النتائج: وضع توقعات للأداء والإبلاغ عن قصص الأداء يقترح أن "الإبلاغ عن الأداء ... يشمل الإبلاغ عن قصة أداء معقولة ..."، إن فصول هذه الورقة تشرح القيمة التي أضافها تقييم البرنامج لبعض أعمال البلدان لتقديم التقارير والقيمة الإضافية التي قد تكون فيها لبعض البلدان لبناء مقدرة لمهارة تقييم أفضل بين الموظفين وضمن مجتمع تقييم أكبر.

[1.1] رؤية جديدة حول الأداء

أخذا هذه الرؤية الجديدة بعين الاعتبار، لاحظت منظمة اللانوساي مؤخرا ما يلي :

هناك غاية شائعة لمعظم الحكومات اليوم وهي تحسين نوعية الخدمات العامة، وخاصة مع تزايد توقعات الناس (غالبا ما يكون ذلك بالإشارة إلى الخدمة التي يتلقونها من القطاع الخاص) لما هي مقومات النوعية الجيدة. لتعزيز تحسينات من هذا النوع، العديد من الحكومات قد قررت تنفيذ برامج تحديث لتقديم خدمات أفضل يكون من السهل أكثر، على سبيل المثال، الوصول إليها وأكثر ملائمة للوضع وتقدم خيارات أفضل للمواطنين ويمكن تقديمها بشكل أسرع. إن مسألة نوعية الخدمات العامة ذات أهمية متزايدة ويتوقع أعضاء البرلمانات والحكومات في كل أنحاء العالم من الأجهزة العليا للرقابة معالجتها في تقارير رقابة الأداء التي يقدمونها.2

ربما يتم اعتبار الجهاز الأعلى للرقابة ، إذا تم إجراء مسح افتراضي، كمجموعة تنفذ عادة عمليات رقابة مالية وموجهة نحو بعض المزج للمساءلة والمطابقة والمراقبة والتصحيح (البرازيل واليونان من بين آخرين)، ومجموعة تنجز عمليات رقابة الأداء وتركز على النجاعة بالإضافة إلى الاقتصاد والفاعلية (على سبيل المثال، كوريا والسويد)، ومجموعة غالبا ما تتجاوز عمليات رقابة الأداء باتجاه تقييم السياسة العامة وتقييم البرامج العامة (فرنسا والولايات المتحدة).3

[1] القيمة في التقييم:

[ما الذي] تعنيه كلمة "جيد" على أي حال...؟

حسبما يقترح ويتينغشتاين، "جيد" لها مجموعة من المعاني. أحد المعاني البارزة منها هو: "تحقيق معايير أو مقاييس ... التقييم".

جون آر. سيرل، أعمال الخطابة. مقالة في فلسفة اللغة (نيويورك: مطبوعات جامعة كيمبريدج، 1969) الصفحة 152.

وبشكل رسمي أكثر، دور تقييم البرنامج للجهاز الأعلى للرقابة قد تمت ملاحظته في وثيقة عام 2004 المعنون "إرشادات للتنفيذ

الفصل 1 التحدي الذي يطرحه تقييم البرامج

لرقابة الأداء: المعايير والإرشادات لرقابة الأداء بناء على معايير رقابة اللانتوساي والتجربة العملية":

في السنوات الأخيرة، كان مبدأ تقييم البرنامج موضوعا متناميا ضمن المناقشات التي جرت بين الأجهزة العليا للرقابة . لقد تمت مناقشة ما إذا كان برنامج التقييم عملا هاما للجهاز الأعلى للرقابة. تم إنشاء مجموعة خاصة (مجموعة عمل اللانتوساي حول تقييم البرنامج) لتعزيز المبادئ والإرشاد في هذا المجال. ومن المتعارف عليه أن تقييم البرنامج له أهداف مطابقة أو مشابهة لأهداف رقابة الأداء لأنه ينشد تحليل العلاقة بين الأهداف والموارد ونتائج سياسة أو برنامج. تم الاتفاق على أن تقييم البرنامج عمل هام بالنسبة للجهاز الأعلى للرقابة الذي يمتلك الصلاحية والأهلية لإجراء مثل هذه الدراسات. 4

سيبدو أن الأجهزة العليا للرقابة تقوم باستمرار بإعادة تشكيل أساليبهم بطرق متضمنة في إرشادات التنفيذ لرقابة الأداء. هذه الأجهزة التي تتبع هذه النزعة تشمل، على سبيل المثال، مكتب الرقابة الأردني الذي قام بتفصيل، ضمن خطته الإستراتيجية، الأهداف البعيدة الأمد للسنوات من 1998 حتى 2008 لـ "التخلي عن ما قيل عمليات الرقابة [و]... تعزيز العمل على رقابة الأداء"، لا يوجد شيء متضمن بين أعماله يقترح "طرقا تساهم في إدارة الموارد بطريقة اقتصادية فعالة وذات كفاءة." 5

يمكن أن تقوم مشاريع الجهاز الأعلى للرقابة اليوم بإدارة السلسلة من التقييمات التي تظل مدرجة بين تقارير الرقابة التي للبلدان حتى التقييمات التي يتم منحها تصنيف خاص في لوائح منشورات البلدان وهذا يعطي أهلية لمحللي البرامج بكونهم مقيمين للبرنامج. العديد ممن يقومون بإجراء عمليات رقابة الأداء، باتباع إرشادات رقابة تقليدية يصبحون أكثر تقييما فيما يقومون به مطبقين ومتبنين أساليب أوسع، بما في ذلك أساليب العلوم الاجتماعية، عندما يقومون بفحص العلاقات بين موارد برنامج ما والأهداف، على سبيل المثال، أو أهداف السياسة والنتائج. على سبيل المثال تقرير 19 فبراير/شباط 2009 الصادر في هولندا وعنوانه "دراسة مقارنة لتقارير المجالس الإشرافية: أمثلة جيدة وإرشادات لتقارير أفضل". موظفو محكمة الرقابة الذين قاموا بتطوير المشروع يبدو أنهم معنيون بتأثيرات البرنامج مثل أدائه. لقد وجدوا أن :

لقد كان "الحكم الجيد" يحتل مكانة عالية في جدول أعمال المنظمات ضمن كل من القطاع العام والخاص في السنوات الماضية. لقد أدى في القطاع العام إلى تطوير مجال واسع من مدونات الحكم الجيد. إن المراقبة الداخلية الجيدة للإدارة هي أحد المبادئ الأساسية للحكم الجيد...

المجالس الإشرافية ظاهرة جديدة نسبيا في القطاع العام وشكلها المحدد يجب أن يبرز لاحقا بالممارسة. إن مسؤولية المجالس الإشرافية عن أدائها الخاص لا تزال تتطور أيضا. هناك تنوع كبير في طريقة تقديم الحساب....

أهمية المجالس الإشرافية ومسؤوليتها العامة أمام السياسيين والمجتمع قد حفزتنا على إلقاء نظرة على التقارير التي تصدرها. لقد

الفصل 1 التحدي الذي يطرحه تقييم البرامج

قمنا بالتحري عن 84 تقرير (عن سنة 2007 لتقديم التقارير) والموافق للمجالس الإشرافية في مؤسسات الرعاية والمؤسسات التعليمية والسلطات الإدارية المستقلة ذاتيا. لقد قارناها مع مدونات الحكم الجيد المطبقة في القطاعات والمعايير المتعلقة بذلك المطبقة من قبل محكمة الرقابة. أردنا من تحليلنا للتقارير أن نكتسب رؤية ضمن قيمة المعلومات لتقارير المجالس الإشرافية وأن نساهم في تطوير ظاهرة المجالس الإشرافية كروابط في السلسلة الإشرافية. 6

تقدم كندا لنا مثالا آخر عن رقابة الأداء باتجاه رقابة البرنامج. في عام 2001، وفي "إصلاح إدارة الخدمة العام: التقدم والنكسات والتحديات" ذكر المراقب العام في كندا في تقريره ما يلي:

في عام 1979، لاحظت المفوضية الملكية للتدبير والمسؤولية المالية (مفوضية لامبرت) أن تدبير شؤون الموظفين بكافة مظاهره لها نفس أهمية، إن لم يكن أكثر أهمية، التدبير المالي في تحقيق التدبير الشامل لنشاطات الحكومة، ومع ذلك فإن مراجعة البرلمان لتدبير شؤون الموظفين كانت محدودة بالمقارنة مع مراجعته لأمر التدبير المالي من خلال لجنة الحسابات العامة. ولا يزال هذا الحال قائما إلى اليوم. 7

ولذلك فإن إنجاز دراسة

للجهود المبذولة لإصلاح الخدمة العامة خلال العقد الماضي لتقديم تقييم واسع للبرلمان حول تقدمها ونظرة على التحديات التي تواجهها الحكومة والخدمة العامة الآن في التقدم مع الحاجة للتغيير ونظراتنا بشأن متطلبات النجاح. 8

لقد خلص مكتب الرقابة الى أنه بالرغم من جهود الإصلاح المبذولة هذه

لا تزال هناك ضرورة لإجراء تحسينات أساسية في مجالات مثل التحديث وتحسين الخدمة للعموم واستخدام معلومات الأداء بصورة أفضل لتقوية البرامج وتحقيق النتائج المرغوبة والمسؤولية عن الأداء. 9

لقد كانت منهجية البحث لمراجعة "توثيق كمية كبيرة من المستندات، بما في ذلك مسح أساسي للموظفين تم إجراؤه في عام 1999" من أجل إجراء مقابلات

مع وجود 13 مختصا بالأمر في الوكالات المركزية ومع تنوع للأخريين [بما في ذلك]... دزينة من المسؤولين التنفيذيين في إقليم العاصمة الوطنية،... ثمانية رؤوس إقليمية،... وأربعة أشخاص كانوا مسؤولين كبار في الإتحاد خلال معظم أو مجموع العقد، و، لمعادلة الصعوبة التي يتذكرها المستجيبون وتحليل "معلومات إحصائية تدل على مقياس التغيير." 10

وحتى أنه يمكن تفسير مشروع في فنلندا يراقب سلامة المنتجات على أنه يعبر بشكل غير مباشر من الرقابة إلى التقييم :

لم يتم الإشراف على مراقبة سلامة المنتج بطريقة فعالة ومعقدة... وأحد الدلالات على المقاربة الساكنة للمراقبة هو أن السلطات

الفصل 1 التحدي الذي يطرحه تقييم البرامج

المحلية لم تكن على علم بالمبادئ الأساسية التي تعتبرها وكالة المستهلك هامة في مجال مراقبة سلامة المنتجات على مستوى محلي.
... لم تكن المراقبة عملية تتناسب مع حجم البلديات أو البنية الصناعية أو المخاطر. بعض البلديات الريفية الصغيرة قد استثمرت في المراقبة أكثر من المدن الكبيرة.

لا يمكن تقديم تقييم مباشر لفاعلية المراقبة على أساس الرقابة. لقد اعتبرت سلطات مراقبة الدولة أن الفاعلية تعتمد بشكل كبير على المراقبة من قبل السلطات المحلية...تعتقد وكالة المستهلك أن بعض الأحداث المنزلية والتي تحدث أثناء التسلية قد حدثت بسبب البضائع والخدمات التي لا تتحترم الأنظمة والإرشادات وأنه حتى المراقبة المحدودة قد منعت لدرجة ما المخاطر الصحية والحوادث وحتى الوفيات. على كل حال، لا توجد معلومات مراقبة مفصلة. 11

ولدينا مثال أخير من تقرير الجهاز الأعلى للرقابة من البرازيل، رغم أنه يمكن العثور على العديد من الأمثلة بشكل دولي عبر الانترنت – وربما في أرشيفات الأجهزة العليا للرقابة التي لم توضع بعد على الانترنت. في تقرير تم تقديمه عام 2003 وعنوانه "تقييم "تي سي يو" للأعمال التي جرت لكشف وارتباط الإعاقة البصرية"، صرح موظفو محكمة البرازيل للرقابة أنهم قد وضعوا الهدف التالي:

باعتبار أن الحصول على التعليم حق دستوري للمواطنين، اقترح المراقب تقييم الحد الذي كان البرنامج الوطني لصحة أطفال المدارس (بيه إن إس ئي) يساهم به في تحسين عملية التعليم لمستخدمي المدارس المصابين بإعاقة بصرية. تم إجراء ذلك بتحليل الأسئلة الخمسة التالية :

1. كيف تساهم حملة ["انظر بعينك إلى عيني"] في تحسين أداء المدارس للمستفيدين منها؟
2. هل معيار اختيار البلديات التي يجب تغطيتها بحملة عام 2001 هي أفضل المعايير التي تحقق مبدأ المساواة؟
3. هل كان هناك خسارة طلاب في المراحل المختلفة لحملة عام 2000؟
4. هل كان تسليم النظارات إلى الطلاب في الوقت المناسب في حملة عام 2000؟
5. هل ستزيد الشركات الجديدة من إمكانية الوصول إلى الحملة؟ 12

كما سيتم توضيحه في الفصل 3، هذه أسئلة نموذجية قد يضعها فريق تقييم البرنامج ليحاول تحقيق أهداف تقييم ما عوضا عن أهداف عملية رقابة ما.

وبالإضافة إلى تقديم تقارير عن هدف التقييم ومجاله ومنهجيته ونتائجه وتوصياته، قام الذين أجروا التقييم بذكر المنافع التي يحققها تنفيذ توصيات محكمة البرازيل للرقابة لأطفال البرازيل ومجتمعاتهم، من الناحية الكمية والنوعية معا.

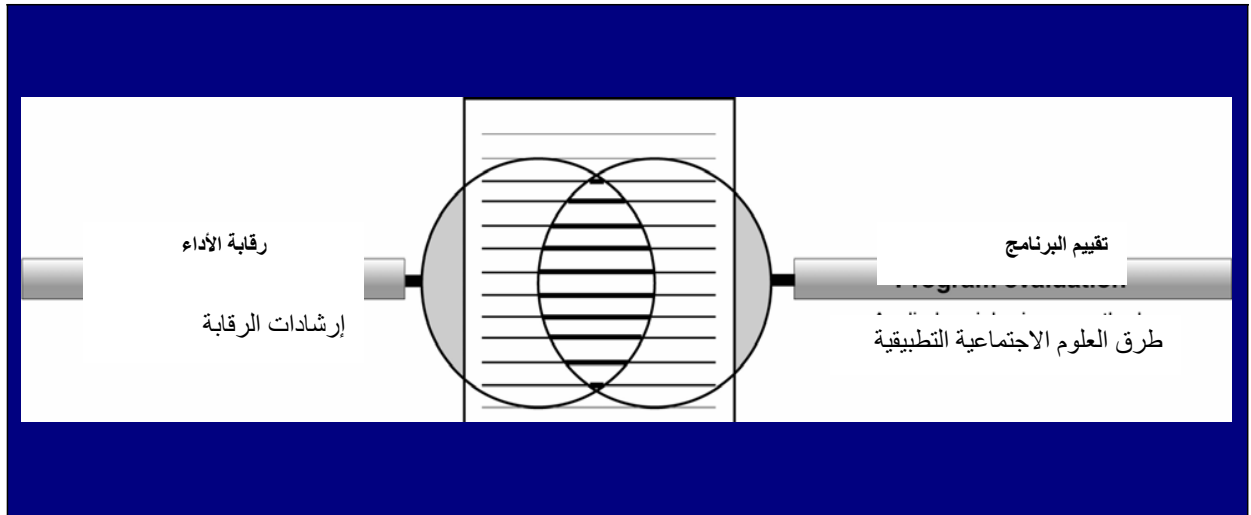
الفصل 1 التحدي الذي يطرحه تقييم البرامج

العديد من هذه المنافع قد تشتت من تغيير كبير للبرنامج – بما في ذلك تعديل جداوله، وتنفيذ نظام حاسوب ونشر معلومات للولايات والبلديات والمجتمعات والعائلات والصحف، وتأسيس شراكة رعاية صحية. 13

إرشادات اللانوساي لتنفيذ رقابة الأداء يشير إلى أنه:

ليس مطلوباً من عدد من أجهزة الرقابة العليا أن تقوم بتنفيذ عمليات رقابة أداء أو أنها قد تعتبر نفسها محدودة المقدرة والخبرة نوعاً ما فيما يتعلق بعمليات الرقابة هذه. قد يكون لدى أجهزة رقابة عليا أخرى تقليد تنفيذ كل من عمليات رقابة أداء متقدمة وعمليات تقييم معقدة للبرنامج...14

عمليات رقابة الأداء وتقييم البرنامج غالباً ما تكون متداخلة مع بعضها. قد يكون مجال العمل في عمليات رقابة الأداء ضيقاً أو واسعاً.



الشكل 1 يقدم نموذجاً مقترحاً للاحتتمالات المتعددة لتصبح الأجهزة العليا للرقابة تقييمية أكثر من خلال تطوير ممارسات متداخلة. ربما يقومون بتطبيق في عمليات رقابة الأداء إرشادات رقابة تقليدية (كما ترى على يسار الشكل) أو مجموعة متنوعة من المنهجيات الأخرى، بما في ذلك طرق العلوم الاجتماعية (كما ترى على يمين الشكل). وهي قد تشمل مستويات متنوعة من البحث أو التحليل أو التقييم.

لا تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى تفويض خاص لتنفيذ تقييم لبرنامج. أي جهاز أعلى للرقابة يرغب في ذلك يمكنه أن يقوم بتنفيذ عمليات تقييم أداء بشكل منفصل أو أن يضمنها في عمليات إجبارية للرقابة (مركز الشكل 1). أي مسار تتخذه الأجهزة العليا للرقابة قد يؤدي إلى تغيير في بنية المؤسسة وقد يقوي المؤسسة أيضاً.

الفصل 1 التحدي الذي يطرحه تقييم البرامج

لذلك قامت جمهورية الفلبين، بعد ملاحظتها في عام 2002 بتغيير مكتب الرقابة الخاص ليصبح خدمات الإدارة، وقد أدرجت أعمال هذا المكتب على أنها، من بين أعمال أخرى، إجراء "عمليات رقابة لأداء ضمن القطاعات". كتبت مفوضية الفلبين للرقابة في موقعها على الانترنت عام 2009 أن عمليات الرقابة القطاعية

تشير إلى برامج رقابة أو نشاطات يتم تقديمها من قبل أكثر من وكالة حكومية واحدة ويتوقع منها أن تقدم:

• صورة شاملة لكيفية تنفيذ الشرائح المتنوعة لبرنامج ما وربما تؤدي إلى التعرف على مجالات يمكن تقديم تحسينات ضمنها، ...

• أساس للمدققين ليدركوا أن صعوبات البرنامج قد لا تكمن في وكالة وحدة مفردة ولكن ربما ضمن الطريقة التي تشترك بها الوكالات في العمل في البرنامج معاً، ...

• فرصة لجعل التغييرات في البرنامج، إذا كان ذلك ضرورياً. 15

تعكس إرشادات اللانوساي لتنفيذ رقابة الأداء هذه النوايا عندما أخذت بعين الاعتبار مقاربتي اثنتين لرقابة الأداء :

المقاربة التي تتجه نحو النتائج تتطرق بشكل أساسي لأسئلة مثل: "ما هو الأداء أو ما هي النتائج التي تم تحقيقها، وهل تم تحقيق المتطلبات أو الأهداف؟" وفقاً لهذه المقاربة، يدرس المراقب الأداء (فيما يتعلق بالاقتصاد والفاعلية والنجاعة) ويربط بين الملاحظات والمعايير (الأهداف والغايات والأنظمة الخ) أو معايير الرقابة (كما هو معرف بشكل أقل أو أكثر قبل أن تبدأ الدراسة الأساسية)....

المقاربة التي تتجه لدراسة المشاكل... تتطرق بشكل أساسي للتحقق من المشاكل وتحليل المشكلات، عادة دون الإشارة إلى معايير رقابة معرفة مسبقاً... وأحد الأعمال الرئيسية... هو التعرف على وجود مشاكل مصرح بها وتحليل أسبابها من زوايا مختلفة (المشاكل المتعلقة بالاقتصاد والفاعلية والتأثير لتعهدات الحكومة أو المشاكل). المدخل الذي يتجه نحو المشاكل يتعامل مع أسئلة مثل: "هل توجد فعلاً المشاكل المصرح بها، إذا كان الأمر كذلك، كيف يمكن فهمها وما هي الأسباب؟" 16

الشكل 1 يضع هذين المدخلين ضمن التركيز. المدخل الذي يتجه نحو النتائج غالباً ما يتم رؤيته من خلال عدسات رقابة الأداء، بينما المدخل الذي يتجه نحو المشاكل قد يتداخل ضمن مجالات من رقابة البرنامج.

[2.1] التفكير باستراتيجيات للتغيير

لقد قيل، في المطبوعات المتعلقة بذلك، أن تغيير الطريقة التي تدرك بها مؤسسة ما وتنفيذ ما هي مفوضة لتنفيذه أو مهمتها غالباً ما يستتبع تغيير ثقافة المؤسسة. على سبيل المثال، إحدى الدراسات لاحظت أن : التغيير ذو تأثير على المدى البعيد يستغرق على الأقل من 5 إلى 10 سنوات لإتمامه. يعتقد المسؤولون في الشركة أن اثنتين من التقنيات اللتين لهما أهمية كبرى لإحداث تغيير ثقافة ناجح هما :

• يجب أن تكون الإدارة العليا ملتزمة بشكل كامل بالتغيير بالكلام والعمل.

الفصل 1 التحدي الذي يطرحه تقييم البرامج

- يجب أن تقدم المؤسسات التدريب الذي يعزز ويطور المهارات المتعلقة بالقيم والمعتقدات الخاصة بها. 17

وجدت الدراسة أن التقنيات التي تستخدمها مؤسسة ما لتنفيذ تغيير ما لتعزيز القيم والمعتقدات هامة جدا بالنسبة لمقدرة المؤسسة: تطوير تصريح بالقيم والمعتقدات وإيصالها إلى الموظفين واستخدام أسلوب إدارة متوافق مع القيم والمعتقدات وتقديم مكافآت وحوافز وترقيات لتشجيع السلوك المتوافق معها ونقل ودعم القيم والمعتقدات في التجمعات المؤسساتية وجعل بنية المؤسسة متوافقة معها. 18

[2] في مجال قياس الأداء، ربما يكون كلا من المراقبين المالي والأدائي مشتركين بالأمر. في بعض البلدان، قد يشمل رقابة أداء فردي أنواعا مختلفة من الدراسات وحتى تقييمات عديدة لبرنامج. وبهذا المعنى، ربما يتم اعتبار تقييم برنامج ما أحد أهم "الأدوات" الممكنة التي يستخدمها رقابة الأداء. تقييم البرنامج هو نوع واحد من الدراسة الذي قد يتم تنفيذه من قبل الجهاز الأعلى للرقابة تحت العنوان العام لرقابة الأداء. إنه نشاط ذو اهتمام وأهمية متزايدتين.

لجنة رقابة معايير المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا. إرشادات التنفيذ لرقابة الأداء: المعايير والإرشادات لرقابة الأداء بناء على معايير المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا للرقابة والخبرة العملية (ستوكهولم: يوليو/تموز 2004) صفحة 25.

إن الدراسات التي تنتظر بشكل محدد إلى التغيير ضمن الأجهزة العليا للرقابة، وخاصة تحديثها لممارسات الرقابة الخاصة بها، قد توصلت بصورة ما إلى نتائج مشابهة لذلك. على سبيل المثال، وقد صدرت عن تايلاند، حيث "قام نظام جديد للميزانية بتوجيه مكتب مدقق الدولة للتأكيد أكثر على عمليات رقابة الأداء"، ورقة عنوانها "إستراتيجية لتحسين التخطيط لعمليات رقابة الأداء"

استنتج بها أن البنية الجديدة للمؤسسة تحدث تغييرا هاما في المكتب: حركة الموظفين المهرة للابتعاد عن مجالات اختصاصاتهم والنقص في عدد الموظفين الخ [وكذلك هناك]

الطلب الملح لعمليات رقابة الأداء الذي أدى إلى سلسلة من المشاكل:

- صعوبات في اختيار وتحديد مجال عمليات الرقابة
- أدلة غير كافية لوضعها في تقارير الرقابة
- صعوبات في الوصول إلى إجماع بين الموظفين فيما يتعلق بمسائل مثل الموارد والميزانيات والإطارات الزمنية و
- النقص الموارد والوقت والميزانية لإتمام كافة عمليات الرقابة. 19

أوصت الورقة أن أفضل إستراتيجية من أجل تحسين عملية التخطيط ودعم نشاطات مكتب رقابة الدولة في تايلاند هي :

- أن يكون هناك فهم واضح لعملية التخطيط وأدوار اللاعبين الأساسيين

الفصل 1 التحدي الذي يطرحه تقييم البرامج

- 1.3 استخدام خدمات تالاستشارة والإرشاد
 - 2.3 استخدام التخطيط لكيان ما على المدى البعيد والقائم على المخاطرة
 - 3.3 تطوير إرشادات تخطيط لعمليات رقابة الأداء
 - 4.3 تطوير أدوات المراقبة
 - 5.3 ترقية أعمال الاتصال
 - 6.3 دعم التعليم المستمر. 20
- وفي استونيا أيضا، وضع مكتب الرقابة الوطني في موقعه وثيقة لعام 2002 تحت عنوان "قياس فاعلية رقابة الأداء":

3] الصالح العام – المراقبة مقابل التقييم:

المراقبة أمر أساسي للإدارة، بدونها لا يمكننا تجنب الانحراف عن مسار النتائج المخطط لها.

القيام بالمراقبة... يعني قبل كل شيء القيام بالوقاية والكشف والتصحيح والإرشاد ...

فيما يتعلق... الوكالات والأجهزة [المدراء] يقومون بالإدارة، محكمة [الرقابة] ستتصرف... كمشريك يرغب في الوصول إلى الهدف الأعلى لكل مدير عام: الترويج للصالح العام.

....

رقابة الأداء هو وسيلة المراقبة التي تم تطويرها على الأكثر في العقود الماضية ولها دور هام في تحديث الأجهزة العامة في عدة بلدان. الهدف من تقييم البرنامج هو فحص فاعلية برامج الحكومة ومشاريعها. يهدف هذا الشكل من الرقابة إلى التحقق من مدى إنتاج الأعمال المنجزة للتأثيرات المنشودة من قبل الإدارة.

قام " TCU " بتنفيذ عمليات رقابة أداء في عدة مجالات مثل: الزراعة والتعليم والمساعدة الاجتماعية والصحة. إنها تعتبر برامج ذات أولوية... وتهدف إلى مكافحة الفقر وتعزيز المواطنة والإدماج الاجتماعي.

عمليات رقابة البرامج الحكومية التي تم تنفيذها من قبل المحكمة في عام 2002 تحققت من كيفية استثمار الحكومة لمبلغ قدره 5,7 مليار R\$ لصالح سكان مستفيدين عددهم 80 مليون برازيلي.

البرازيل، محكمة الرقابة البرازيلية، تقرير "تي سي يو" السنوي، السنة المالية 2002 (برازيليا: Tribunal de Contas da União ، سكرتارية التخطيط والإدارة، 2003) الصفحات 3 و36-37. <http://www.tcu.gov.br> (17 أبريل/نيسان 2009).

وفي استونيا أيضا، وضع مكتب الرقابة الوطني في موقعه وثيقة لعام 2002 تحت عنوان "قياس فاعلية رقابة الأداء":

حالة استونيا " التي كانت نقطة بدئها

هي أن رقابة الأداء قد امتد سابقا إلى ممارسات العديد من الأجهزة العليا للرقابة. وقد أثار في نفس الوقت مناقشات حول استقلالية المراقبين ودور رقابة القطاع العام بشكل عام. وبشكل يحدث غالبا أكثر فأكثر، وخاصة بعد تقديم البرامج الشاملة لإصلاح التدبير

الفصل 1 التحدي الذي يطرحه تقييم البرامج

العمومي في كل أنحاء العالم، تم إرغام أجهزة الرقابة على تبرير نشاطاتها الخاصة بها والإشارة إلى نتائجها ومنجزاتها. ولذلك فإن طرق تقييم فاعلية رقابة الأداء قد اكتسبت المزيد من الأهمية والعناية. 21

كما هو الحال بالنسبة لقدرة تقييم البرنامج، يشرح مؤلف المستند، وهذا يرجع في قسم غير صغير منه إلى رقابة الأداء هو مزيج من الرقابة التقليدي واستشارة الإدارة يشمل معرفة وتقنيات أنظمة عديدة... إنه يستفيد من استقلالية وموضوعية ومهارات رقابة المراقبين التي تم التفكير بها من قبل أنظمة تحليل مختصة ومهارات تنفيذ قد تكون متوفرة من مستشارين في التدبير....

لا توجد منهجية بحث واحدة غير مرتبطة بزمان معين ولا مجموعة ممارسات يمكن استخدامها لإجراء رقابة للأداء بشكل مناسب. من أجل أن تكون مدققا ناجحا يجب أن تختار منهجيات البحث والتقنيات المناسبة مع أخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة وطبيعة النشاط المختار وهدف الرقابة. 22

إن فحص هذه النتائج ونتائج دراسات أخرى مع توصيات الدراسات يمكن أن يكن مفيدا للمؤسسات التي تتعهد بمواجهة تحدي إضافة تقييم للبرنامج لرقابة الأداء. على سبيل المثال، ذكر أحد التقارير هذه القصة عن كيفية تطوير الوكالات لمقدرتهم على إجراء تقييم لبرنامج.

أولاً، حافظ مدراء الوكالة على التزام بتقديم الحساب وتحسين أداء البرنامج - لمأسسة ثقافة التقييم. ثانياً، ثانياً، قاموا بتحسين أنظمة الإدارة أو اتجهوا إلى عمليات جمع بيانات خاصة للحصول على بيانات ذات جودة أفضل. ثالثاً، بحثوا - من خلال موارد خارجية أو تطوير الموظفين - عن الخبرات اللازمة لضمان مصداقية التحاليل والنتائج. وأخيراً، لرفع موارد تقييمهم وخبرتهم، اشتركت الوكالات في عمليات تعاون أو قامت بتعليم أو سهلت الدعم وإشراك شركائهم في البرنامج والأطراف الخارجية ذات الصلة. 23

[3.1] قيمة التقييم

كما سيوضح الفصل 2، تعرف الأجهزة العليا للرقابة كلا من الرقابة المالية ورقابة الأداء وتقييم البرنامج بطرق متعددة. بعض التعريفات محددة بموجب القانون، والبعض الآخر ناتج عن ممارسات متنوعة. ويتبين من خلال منشورات الأدبيات التي تحاول تلخيص كيفية تعريف برنامج التقييم في أمكنة وأزمنة مختلفة بأنه ليس هناك معنى متعارف عليه دولياً. على سبيل المثال، فقد بين في سنة 2002 مشروع الجمعية الكندية في دعم التأييد والتطوير المهني لمنافع ونتائج التقييم وعناصر المعرفة بأنه

- لن تكون نتيجة تقييم أو عملية واحدة مناسبة لكافة الأوضاع والأهداف. المنشورات عن الموضوع لا تقدم إرشادا كبيرا في هذا المجال....

- من الصعب فصل نتائج برنامج ما عن المنافع، ومن الصعب أيضا فصل النتائج عن المعرفة/المهارات. 24

الفصل 1 التحدي الذي يطرحه تقييم البرامج

قد يحتوي التعريف العملي لتقييم البرنامج المقترح في نهاية الفصل 2، على عناصر كافية وضرورية للأجهزة العليا للرقابة لوضع أفضل تعريف خاص بها.

هوامش و ملاحظات

- جون ماين، مكتب المراقب العام في كندا، تقديم التقارير عن النتائج: وضع توقعات للأداء 7 والإبلاغ عن قصص الأداء (أوتاوا، أونتاريو: 14 مايو/أيار 2003)، الصفحة 13 (التأكيد في الأصل). http://www.oagbvg.gc.ca/internet/English/meth_lp_e_907.html (7 أبريل/نيسان 2009).
- 2 معايير لجنة المنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة، إرشادات التنفيذ لأداء الرقابة: المعايير والإرشادات لرقابة الأداء بناء على معايير الرقابة للمنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة والخبرة العملية (ستوكهولم، السويد: يوليو/تموز 2004) الصفحة 21.
- 3 بالنسبة للمجموعة الأولى، راجع مثلاً محكمة الرقابة البرازيلية، تقرير تي سي يو السنوي للسنة المالية 2002 (برازيليا: محكمة Tribunal de Contas da União، سكرتارية التخطيط والإدارة، 2003) الصفحة 5، www.tcu.gov.br (17 أبريل/نيسان 2009)، والمحكمة العليا اليونانية للرقابة، أثينا. <http://www.elsyn.gr/elsyn/root.jsp> (17 أبريل/نيسان 2009). للمجموعة الثانية، على سبيل المثال، راجع مجلس الرقابة والتفتيش في كوريا، المسؤولين والأعمال، قانون مجلس الرقابة والتفتيش، سيؤول، كوريا. www.bai.go.kr (17 أبريل/نيسان 2009)، و Riksrevisionen، مكتب الرقابة الوطني السويدي: كتيب عام 2008 (ستوكهولم: إن. دي) الصفحة 2. www.riksrevisionen.se/templib/pages/NormalWithIntRosPage_881.aspx
- 4 للمجموعة الثالثة، راجع على سبيل المثال، فرنسا، Cour des Comptes, Juridictions financiers, Publications, Rapports publics thématiques, La formation professionnelle tout au long de la vie (باريس: أكتوبر 2008).
- 5 www.ccomptes.fr/fr/JF/Accueil.html (17 أبريل/نيسان 2009)، مكتب مساعدة الحكومة للولايات المتحدة، تقييم التكنولوجيا: استخدام علم القياس لضمان الحدود، مكتب مساعدة الحكومة للولايات المتحدة - 174-03 - (واشنطن العاصمة: 14 نوفمبر/تشرين الثاني، 2002) www.gao.gov (17 أبريل/نيسان 2009).
- 6 لجنة معايير الرقابة للمنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة، إرشادات التنفيذ لرقابة الأداء، صفحة 23.
- 7 المنظمة العربية لأجهزة العليا للرقابة (ARABOSAI)، أعضاء ISC، الأردن، الخطة الإستراتيجية. www.arabosai.org/en/index.asp (17 أبريل/نيسان 2009).
- 8 منشورات محكمة الرقابة الهولندية، عمليات الرقابة، "دراسة مقارنة لتقارير المجالس الإشرافية: أمثلة جيدة وإرشادات لتقارير أفضل" (لاهاي، هولندا: 19 فبراير/شباط 2009) www.rekenkamer.nl (17 أبريل/نيسان 2009).
- 9 إل. دنيس ديساوتليس، المراقب العام في كندا، إصلاح إدارة الخدمة العامة: التقدم والنكسات والتحديات (أوتاوا، أونتاريو: مكتب المراقب العام في كندا، فبراير/شباط 2001) الصفحة 28. راجع مكتب المراقب العام في كندا، التقارير والمنشورات، منهجية الرقابة، الدراسات والأدوات. www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/admin_e_41.html (17 أبريل/نيسان 2009).
- 10 إل. دنيس ديساوتليس، المراقب العام في كندا، إصلاح إدارة الخدمة العامة: التقدم والنكسات والتحديات (أوتاوا، أونتاريو: مكتب المراقب العام في كندا، فبراير/شباط 2001) الصفحة 25.
- 11 إل. دنيس ديساوتليس، المراقب العام في كندا، إصلاح إدارة الخدمة العامة: التقدم والنكسات والتحديات (أوتاوا، أونتاريو: مكتب المراقب العام في كندا، فبراير/شباط 2001) الصفحة 25.

الفصل 1 التحدي الذي يطرحه تقييم البرامج

- 10 جون إدواردز ، "النظر إلى الخلف منذ 2000 إلى الخدمة العامة 2000" صفحة 7، في إل. دنيس ديساوتليس، المراقب العام في كندا، إصلاح إدارة الخدمة العامة: التقدم والنكسات والتحديات.
- 11 مكتب المراقب الوطني في فنلندا، المنشورات، تقارير رقابة الأداء "مراقبة سلامة المنتجات"، مستخلص 2004/69 (هلسنكي: 2004)، الصفحتين 2-3. www.vtv.fi (17 أبريل/نيسان 2009).
- ، الملخصات التنفيذية 6، "تقييم" تي سي يو " أعمال كشف Publicações institucionais, Em inglês, 12Publicações institucionais, Em inglês, محكمة البرازيل للرقابة، ، (برازيليا): (Avaliação do TCU sobre as ações de detecção e correção de problemas visuais) وإصلاح الإعاقة البصرية " www.tcu.gov.br، سكرتارية برامج التحكم والتقييم الحكومية، (2003)، الملخص التنفيذي، الصفحتين 8-9. Tribunal de Contas da União. (17 أبريل/نيسان 2009).
- 13 البرازيل، محكمة البرازيل للرقابة، "تقييم" تي سي يو " أعمال كشف وإصلاح الإعاقة البصرية"، الصفحة 17.
- 14 لجنة معايير الرقابة في المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة، إرشادات تنفيذ عمليات رقابة الأداء، الصفحة 25.
- 15 جمهورية الفلبين، مفوضية الرقابة، تقارير رقابة الأداء ضمن القطاعات في كامل المجال الحكومي، مدينة كويزون. www.coa.gov.ph (17 أبريل/نيسان 2009).
- 16 لجنة معايير رقابة المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة، إرشادات التنفيذ لرقابة الأداء، الصفحتين 26-27.
- 17 مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة، ثقافة المؤسسة: تقنيات الشركات للحفاظ على المعتقدات والقيم أو تغييرها، مكتب مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة/ إن إس أي إيه دي (GAO/NSIAD) -92-105 (واشنطن العاصمة: 27 فبراير/شباط 1992)، الصفحة 2، www.gao.gov (17 أبريل/نيسان 2009).
- 18 تم تهيئ قائمة التقنيات من مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة، الثقافة المؤسسية، الجدول 1، الصفحة 3.
- 19 من "الإستراتيجية لتحسين التخطيط لعمليات رقابة الأداء" لـ Jaruwang Ruangswadipong، تايلاند- تقرير 2000 CCAF-FCVI Fellow - 2001 من "الإستراتيجية لتحسين التخطيط لعمليات رقابة الأداء" لـ Jaruwang Ruangswadipong، الصفحة 5.
- 21 من أطروحة ماجستير لـ "جين إيتفرك" عنوانها "قياس فاعلية رقابة الأداء: حالة استونيا"، دائرة الإدارة العامة، جامعة تارتو، تارتو في استونيا، 27 يونيو/حزيران 2002، الصفحة 5. مكتب الرقابة الوطني في استونيا، حول مكتب الرقابة الوطني، المستندات، مستندات أخرى، تالين، استونيا. www.riigikontroll.ee/?lang=en (17 أبريل/نيسان 2009).
- 22 "جين إيتفرك"، "قياس فاعلية رقابة الأداء" الصفحة 18.
- 23 مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة، تقييم البرنامج: ثقافة التقييم ومساعدة الشراكات التعاونية قدرة وكالة البناء، مكتب مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة -03-454 (واشنطن العاصمة، 2 مايو/أيار 2003) الصفحة 14، www.gao.gov (17 أبريل/نيسان 2009).
- 24 روشيل زورزي ومارثا مكجاير وبرت بيرين، في " مشروع الجمعية الكندية للتقييم لدعم التأيد والتطوير المهني لمنافع ونتائج التقييم وعناصر المعرفة" (أكتوبر/تشرين الأول 2002)، تقريرا حول "مراجعة المنشورات" (app. C, Literature Review) الصفحة 8. <http://consultation.evaluationcanada.ca/english/home.htm> (17 أبريل/نيسان 2009).
- الصفحة 5، www.ccaf-fcvi.com/fellows/reports/Thailand2000.pdf (17 أبريل/نيسان 2009).

الفصل 2 تعريف تقييم البرنامج

يقترح هذا الفصل ، من خلال التقدم في السرد، أن الأجهزة العليا للرقابة قد ترغب في تبني مفهوم تشغيلي موحد بشكل يزيد أو ينقص لتقييم البرنامج. أولاً، لقد لاحظ أن الأجهزة العليا للرقابة تعرف الرقابة المالية ورقابة الأداء بشكل متنوع ضمن كلا من قوانينها الوطنية الخاصة المتباينة وتنفيذها لإطار شامل من معايير رقابة المنظمة الدولية لأجهزة للرقابة العليا. وبعد ذلك، يذكر هذا الفصل أن بعض الأجهزة العليا للرقابة تدمج مفهوم تقييم البرنامج ضمن تعاريفها لرقابة البرنامج بدون تعريف تقييم البرنامج بشكل علني. و يذكر بعد هذا بعض التعريفات للتقييم حيث إن هذا المصطلح يطبق عموماً من طرف برامج عالمية أخرى. وأخيراً، يعرض هذا الفصل تعريفاً عملياً لتقييم البرنامج وهذا التعريف، إذا تم تبنيه قد يمكن الأجهزة العليا للرقابة بشكل مقصود أكثر أن تكمل عمل رقابة الأداء والرقابة المالية لديها بعمل تقييم البرنامج.

[1.2] الأجهزة العليا للرقابة تعرف عمليات رقابة الأداء والرقابة المالية بأشكال مختلفة

كل جهاز أعلى للرقابة يعرف وينفذ عمل الرقابة المالية بشكل مستقل، بما يتوافق مع القانون الوطني، ولكن أيضاً ضمن الإطار الشامل لمعايير رقابة المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة. 1 لناخذ فقط مثالين اثنين – واحداً من كولومبيا والثاني من جمهورية الصين الشعبية. في كولومبيا :

[الدستور السياسي لعام 1991، تنص المادة 267 على "المراقبة المالية ووظيفة عمومية يجب ممارستها من قبل مكتب المراقب العام في الجمهورية، وهو يشرف على التسيير المالي للإدارة والأفراد أو الكيانات التي تتولى شؤون الأموال والأصول التي تمتلكها الأمة." 2]

حسب مكتب الرقابة الوطني لجمهورية الصين الشعبية، تنص المادة 1 من قانون الرقابة لجمهورية الصين الشعبية – التي تم تبنيه في 31 أغسطس/آب 1994، وتم تعديله في 28 فبراير/شباط 2006، بشكل خاص على ما يلي :

هذا القانون قد تمت صياغته بما يتوافق مع الدستور، وبهدف تعزيز مراقبة الدولة من خلال الرقابة، والحفاظ على النظام المالي والاقتصادي للدولة، وتحسين الفاعلية في استخدام أموال الحكومة وتعزيز بناء حكومة نظيفة وضمن تطوير سليم للاقتصاد الوطني والمجتمع. 3

تضيف بعض الأجهزة العليا للرقابة إلى وظيفتها في الرقابة المالية ووظيفة رقابة الأداء، التي تعرفها بأشكال مختلفة، وبما يتوافق مع معايير رقابة المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة 1.0.40 حول رقابة الأداء. 4 لناخذ مرة أخرى مثالين فقط – واحداً من أستراليا والآخر من هولندا. لقد صرح مكتب رقابة الأداء الوطني الأسترالي في مكتب الرقابة الوطني الأسترالي بما يلي :

رقابة الأداء هو تقييم مستقل وموضوعي ومنهجي لبرامج وموارد وأنظمة معلومات ومقاييس أداء وأنظمة مراقبة والانضباط للقوانين والسياسة من قبل كيانات القطاع العام.

عمليات رقابة الأداء تلعب دوراً هاماً في تحسين إدارة وتدبير ممارسات كيانات القطاع العام.

عمليات رقابة الأداء تشمل تقييم تنفيذ برامج وسياسات ومشاريع ونشاطات محددة للحكومة. و تفحص أيضا مدى حسن عمل أنظمة الدعم. وبهذه الصفة فإن عمليات الرقابة قد تأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- الاقتصاد (تقليل التكلفة لأدنى حد)،
 - النجاعة (مضاعفة الناتج لأقصى درجة بالمقارنة مع المدخلات)،
 - الفعالية (الحد الذي تم به تحقيق النتائج المرجوة)،
 - الإذعان للقوانين والسياسة.
- هناك أربعة أنواع من رقابة الأداء:
- رقابة برنامج أو نشاط كيان ما،
 - رقابة أمني وقائي (تفحص الترتيبات الأمنية)،
 - الرقابة عبر الكيانات (مراجعة نفس النشاط في عدد من الكيانات أو إدارة برنامج ما من قبل عدد من الكيانات)
 - رقابة الإلتباع (مراجعة تنفيذ توصيات عملية رقابة سابقة) . . .
- ويحدد رقابة الأداء أيضا الممارسات الجيدة، التي قد يتم إدراجها في دلائل الإرشاد لأفضل الممارسات...[و] نشر رسائل عبر القطاع العام للمساعدة في تحسين نوعية الإدارة العامة عبر كافة الكيانات. 5

ويضيف دليل " أفضل ممارسة "في رقابة الأداء السنوي لأستراليا عام 2004 ما يلي :

مقاييس مراقبة الأداء السنوي هي عبارة فقط عن جزء من قصة الأداء وهي عموما لا يمكنها أن تحيط بالنتائج الكمية بشكل مناسب، وخاصة فيما يتعلق بفاعلية النتائج...ويتعهد عمليات التقييم، وباستخدام ما يتم اكتشافه بشكل حسن لشرح الأداء في التقارير السنوية، يمكن للوكالات أن تملأ فجوة حساسة في معلومات الأداء الحالية.

التقييم يعالج أسئلة مثل إذا ما قد تم عمل "الأشياء الصحيحة" من قبل وكالة ما، بالإضافة إلى ما إذا تم تأديتها "بشكل صحيح". لقد شجع كل من المالية و[مكتب الرقابة الوطني الاسترالي] استخدام التقييم لمدة عقدين تقريبا. الإرشاد الذي تم تطويره من قبل المالية يقدم مصدرا ثميناً للإرشاد بشأن كيفية إدماج التقييم في نظام إدارة الأداء. 6

وطبقا لدليل رقابة الأداء في هولندا :

الدستور الهولندي، والمؤسسة وتشكيل وصلاحيات محكمة الرقابة الهولندية يتم تنظيمها بواسطة قانون صادر عن البرلمان، يعني قانون الحسابات الحكومي 2001. القانون الأخير يحتوي أيضا على تفاصيل عمليات الرقابة التي يحق لمحكمة الرقابة الهولندية أداؤها ...

بموجب القسم الفرعي رقم 85 من قانون الحسابات الحكومي 2001، يُطلب من محكمة الرقابة الهولندية "أن تقوم بفحص فعالية ونجاعة السياسة المتبعة وفعالية إدارة المواد المالية للسجلات المحفوظة لهذا الغرض ولتنظيم الحكومة المركزية." 7

يضيف الدليل الهولندي ما يلي :

عمليات رقابة فعالية والنجاعة المنجزة من قبل محكمة الرقابة الهولندية مصممة لقياس الناتج والنتائج. وهناك العديد من الطرق للبحث في الناتج والنتائج، على كل حال: يمكننا تحليل الدرجة التي قد حقق بها الكيان المدروس أهدافه ويمكننا تحليل فعالية النتائج والناتج. 8

[4] مجموعة التقييم الدولية:

يشكل المشهد الأوروبي الآن جزء لا يتجزأ من مجموعة التقييم الدولية. قد تتبع كل دولة أوروبية على حدى طريقها الخاصة، ولكن في نفس الوقت هي تتأثر بنموذج حكم جديد... نظام الحكم الأوروبي المتعدد المستويات... هو عبارة عن مزيج من تقاليد البرامج الاجتماعية والتدبير العمومي الجديد].

نيكوليتا ستام، نائب رئيس الجمعية الأوروبية للتقييم "التقييم وسياق السياسة: التجربة الأوروبية" كلمة الافتتاح، المؤتمر الدولي لجمعية جنوب المحيط الهادي للتقييم، أوكلاند، نيوزيلندا، 17 سبتمبر/أيلول 2003، الصفحة 10. الجمعية الكندية للتقييم، مطبوعات "جراي"، أوتاوا، أونتاريو

<http://evaluationcanada.ca/site.cgi?s=1> (24 أبريل/نيسان 2009).

[2.2] بعض الأجهزة تعرف رقابة الأداء بشكل عام يشمل تقييم البرنامج

في يوليو/تموز 2007، أصدر مراقب الحسابات العام للولايات المتحدة نسخة مراجعة من معايير الرقابة الحكومية، وغالبا ما تسمى "الكتاب الأصفر"، تعريفا لعمليات الرقابة المالية ورقابة الأداء :

عمليات رقابة الأداء...تقدم ضمانا أو نتائج مبنية على تقييم كاف ومناسب مقابل معايير مصرح بها، مثل متطلبات خاصة أو معايير أو أدلة أو ممارسات مُعرّفة للأعمال التجارية. عمليات رقابة الأداء تقدم تحليلا موضوعيا بحيث إن الإدارة والمسؤولين عن الحكم والإشراف يمكن... أن يحسنوا أداء البرنامج والعمليات وأن يخففوا التكاليف ويسهلوا اتخاذ القرارات بواسطة الأطراف المسؤولين عن الإشراف أو البدء بالقيام بعمل تصحيحي ويساهموا في المسؤولية العامة...رقابة الأداء عملية ديناميكية تشمل أخذ المعايير المطبقة عبر مسار الرقابة...قد تختلف غايات رقابة الأداء بشكل متنوع وتشمل عمليات تقييم فعالية البرنامج والاقتصاد والنجاعة والمراقبة الداخلية والمطابقة والتحليل المستقبلي. هذه الأهداف الشاملة لا يستبعد بعضها بعضا. 9 ويضيف الكتاب الأصفر لعام 2007 بأن المراقبين يتبعون عموما ما يعرف عادة بمعايير الرقابة الحكومية عند القيام بالرقابة المالية أو رقابة الأداء، إلا أنه بالنسبة لرقابة الأداء فإنهم :

قد يستخدمون معايير مهنية تتوافق مع [هذه المعايير]، مثل...مبادئ الإرشاد للمقيمين، جمعية الأمريكية للتقييم، معايير تقييم البرنامج، اللجنة المشتركة لمعايير تقييم التعليم، ومعايير التعليم والاختبارات النفسية، الجمعية الأمريكية لعلم النفس. 10 مكتب الرقابة الوطني لموريشيوس، على سبيل المثال، قد تطور منذ بداية الستينات :

عمليات الرقابة العامة وتقديم التقارير السابقة كانت معنية بشكل أساسي بأمرين :

i- تمام ودقة البيانات المنشورة،

ii- و ممارسة المراقبة.

في الستينات، ازدادت شؤون الحكومة المالية من حيث الحجم والتعقيد. التحسينات في معايير المحاسبة وعدم ملاءمة الحجم صغير لمكتب الرقابة تطلبت مجددا تقييمها كاملا لنظام الرقابة والممارسات... ونتيجة لذلك، وضمن مسار البحث عن المهنية...[نحن] تدبرنا أمر زيادة موظفينا المؤهلين مهنيا وفنيا...

الفصل 2 تعريف تقييم البرنامج

وقد تطورت أيضا مناهج الرقابة لدينا لتشمل مراجعات/تقييمات نتائج البرنامج، ومنذ بداية الثمانينات كنا قد أصبحنا في الصدارة لتنفيذ المبدأ الحديث لقيمة المال (value for money) في عمل رقابتنا. وقد تم أيضا العناية من قبلنا برقابة تكنولوجيا المعلومات والمسائل المتعلقة بحكامة الشركات.

اليوم نحن مجهزون بشكل كامل لعرض خدماتنا وخبرتنا والتدريب لبلدان أخرى في المنطقة...11

وفي الوقت التي يبدو أن جزيرة موريس لا تستخدم "تقييم البرنامج" لوصف هذه النشاطات، فإنها قد أصدرت تقريرا واحدا على الأقل يشير إلى على أن هذا الأمر قد يسم عملها أحيانا بشكل عام. "برنامج مكافحة التعرية في رودريجيس" أبلغ عن مشروع يهدف إلى تخفيف والتحكم في تعرية التربة مع هدف إضافي هو تحسين "مستوى معيشة سكان رودريجيس بتشجيع توازن بين التطور الاقتصادي للجزيرة والاستخدام الرشيد والمستدام لمواردها الطبيعية".12

مكتب الرقابة الوطني في جزيرة موريس أبلغ أيضا أن مراجعة رودريجيس "ركزت على ملاءمة الوكالة المنفذة في التخطيط والتنفيذ ومراقبة المشروع عوضا عن فحص مفصل للصفقات المالية".13 وجد المسؤولين عن التقييم أنه رغم أنه كان من المخطط للمشروع أن يتبنى مدخلا مشتركا، لم يتم تعريف إستراتيجية لتنفيذ نشاطات على مستوى المجتمع بشكل جيد، وأن موظفي المشروع ومسؤوليه الفنيين لم يكونوا مدربين بشكل كاف على المبادئ والإجراءات المشتركة ولذلك فإن مشاركة المجتمع كانت محدودة. وبالإضافة إلى ذلك، مراقبة وتقييم نشاطات المشروع كانت ناقصة.14 ولذلك وبشكل ضمني، ربما تكون عمليات رقابة أداء الجهاز الأعلى للرقابة، على نحو ما، غير مختلفة عن تقييمات برامج التطوير الدولية.

[3.2] بعض المنظمات الدولية الأخرى تعرف التقييم

هناك عدد من المنظمات الدولية – سواء أكانت مؤسسات مانحة مستقلة، مثل البنك الدولي، أو وكالات حكومية مثل "دانيدا" Danida (المساعدة الدنماركية التنمية الدولية) في وزارة الخارجية الدنماركية- تتعهد بشكل اعتيادي بإجراء عمليات تقييم رسمية. في عام 2003، أوصت مؤسسة التعاون والتطوير الاقتصادي (OECD)، من خلال لجنة المساعدة التنمية بتعريف لتقييم البرنامج تبنته كافة الوكالات الرئيسية المانحة:

التقييم هو عبارة عن تقدير، ممنهج وموضوعي قدر الإمكان، للنشاطات الجارية أو المنتهية، وتصميمها وتنفيذها ونتائجها. الهدف هو تحديد ملاءمة الأهداف وتحقيقها وتطور النجاعة والفعالية والاستمرارية. يجب أن يقدم التقييم معلومات موثوقة ومفيدة تمكن من توحيد الدروس المستفادة من عملية صنع القرار لكل من المتلقين والمانحين.15

التعريف متضمن في سياسة التقييم 2006، إطار يقصد منه إيصال توقعات "دانيدا" لنوعية عمليات التقييم، التي تم فيها ملاحظة أن:

الفصل 2 تعريف تقييم البرنامج

قبل عام 1982، ركز التقييم بشكل أساسي على المشاريع والبرامج الفردية. معظمها كانت تقييمات لمرحلة المنتصف أو تقييمات لمرحلة ما أثناء انتقال المشروع من مرحلة إلى أخرى. تم إجراء تقييمات نهائية قليلة، وبشكل عرضي فقط تم إجراء عمليات تقييم لاحقة لعمليات سابقة لدراسة تأثير المشاريع على المدى البعيد.

في المرحلة التي بين عامي 1982 و 87، بعد تأسيس وحدة "دانيدا" للتقييم، تم الاتفاق على استخدام عمليات التقييم لدراسات ممنهجة أكثر... وفي هذه الفترة أيضا معظم عمليات التقييم كانت في مرحلة متوسطة أو عمليات تقييم محلية لمشاريع فردية. كانت هناك نزعة لاستبدال عمليات التقييم المتوسطة بمراجعات داخلية وزيادة عدد عمليات التقييم النهائية. استخدام عمليات التقييم كان نظاميا أكثر بمعنى أنه كان يسترشد ببرنامج تقييم سنوي...

خلال المدة التي بين عامي 1987 و 97، تم إنقاص عدد عمليات تقييم المشروع الفردية وزيادة عدد عمليات التقييم الموضوعية والقطاعية. وكمبدأ، تم جعل كافة تقارير التقييم متاحة للعموم. في عام 1992، تم جعل إعلام العموم هدفا أساسيا للتقييم بما يتوافق مع مبادئ "لجنة المساعدة للتطوير". في خلال هذه الفترة، أصبح التقييمات أكثر تجريبية وشملت عددا من عمليات تقييم الأثر بالإضافة إلى استخدام مناهج تشاركية...

[5] زيادة عمليات التقييم التشاركية: مشاريع برنامج مشاركة الناس (من قبل منظمة الزراعة والغذاء "الفاو") تم إجراؤها في 12 بلدا في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية. كان هناك حوالي 13,200 شخصا مشاركين في برنامج مشاركة الناس، بينما كان عدد المستفيدين حوالي 80,000 بشكل إجمالي... من المهم - إلى حد ما - لكل مجموعة أن تعرف وتخطط وتنفذ وتقيم نشاطاتها الخاصة... "برنامج مشاركة الناس من قبل منظمة الزراعة والغذاء (الفاو) التابعة للأمم المتحدة"، أبعاد إس دي، (مايو/أيار 1996). <http://www.fao.org/sd/spdirect/ppre0006.htm> (24 أبريل/نيسان 2009).

وجدت مراجعة لعمليات التقييم في "دانيدا" بواسطة مستشارين دوليين خارجيين في عام 2003 أن نظام "دانيدا" للتقييم كان بشكل أساسي قويا بالمقارنة مع المعايير الدولية العامة 16.

نشرت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، في موقعها EvalWeb، وهو موقع مخصص لممارسي التقييم وغيرهم من المهتمين بالتقييم وتقييم البرنامج التعريف التالي:

- التقييم هو... تقدير ممنهج وموضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة جارية أو منتهية. يتم إجراء عمليات التقييم من أجل:
- تحسين أداء تدخلات أو سياسات حالية،
 - تقدير تأثيراتها وأثارها،
 - الإبلاغ عن قرارات تتعلق بالبرمجة المستقبلية.

الفصل 2 تعريف تقييم البرنامج

التقييم عبارة عن جهد تحليلي يتم إجراؤه للإجابة عن أسئلة محددة تتعلق بإدارة البرنامج ويقدم طريقة نظامية لاكتساب المعرفة والوصول إلى نتائج حول فعالية نشاطات محددة وصلاحيّة فرضية تطويرية والانتفاع من جهود مراقبة أداء وعوامل في سياق التطوير قد يكون لها تأثير على تحقيق النتائج، وأنواع من الأعمال يجب إجراؤها لتحسين الأداء. 17

مكتب المحاسبة الحكومي للولايات المتحدة يقوم بإجراء عمليات رقابة وتقييم بموجب تعريف تقييم الأداء، بينما معاييرها للمسؤولية في برامج التقييم تشمل كلا من تحليلات لأعمال سابقة لمعرفة نواحي الفعالية والنجاعة والاقتصاد الخاصة بها، و يقوم بإجراء عمليات تحليل مستقبلية كما تمت ملاحظته في "معايير الرقابة الحكومية":

غايات عمليات رقابة تحليل العمليات المستقبلية تقدم تحليلاً أو استنتاجات حول المعلومات المبنية على افتراضات حول أحداث قد تحدث في المستقبل مع أعمال ربما يقوم بها الكيان الذي تم مراقبته كاستجابة لأحداث مستقبلية. الأمثلة ... تشمل تقديم استنتاجات مبنية على (أ) نزعات متوقعة وحالية وتأثير مستقبلي على البرامج والخدمات المستقبلية، (ب) بدائل لبرنامج أو سياسة، بما في ذلك توقع نتائج برنامج بموجب افتراضات متنوعة، [و] (ج) سياسة أو اقتراحات تشريعية، بما في ذلك الإيجابيات والسلبيات وتحليل وجهات نظر الأطراف الخارجية ذات الصلة... 18

[4.2] تعريف عمليتي تقييم البرنامج للأجهزة العليا للرقابة

بمناسبة معالجة قضايا التعريف، بالإضافة إلى الممارسة، نشرت جمعية التقييم الكندية في أكتوبر/ تشرين الأول 2002 تقريراً عن مشروع حاولت فيه الجمعية تطوير هيكل أساسي للمعرفة لتقييم البرنامج. حاولت جمعية التقييم الكندية التعرف على منافع تقييم البرنامج والمعرفة والمهارات اللازمة لإنتاجها.

وضمن "اعتبارات" ملخص الجمعية ذكر "لا يوجد تعريف متعارف عليه دولياً لتقييم البرنامج" ولكن بعض الخصائص الأساسية للتقييم... يبدو أنها مقبولة بشكل واسع :

- التقييم يطبق مبادئ تصميم البحث للإجابة على أسئلة عملية حول البرامج.
- يتم جمع البيانات ومعالجتها بشكل نظامي لتقديم دليل حول ما يحدث في برنامج (عمليات ونتائج)، ولماذا يحدث ذلك، وكيف يمكن تحسين البرنامج. هذا الدليل يمكن استخدامه لتقديم أحكام بشأن ميزات البرنامج أو استحقاقه.
- تتقاطع في التقييم اختصاصات عديدة وينهل منهاجه (التقييم) من ميادين بحث متنوعة 19

في تحليلها الوثائقي أعادت جمعية التقييم الكندية نشر عدة تعريفات لتقييم البرنامج وكلها تتصف بتأكيداتها على تحسين فاعلية البرنامج من أجل فائدة المجتمع. وإليك ثلاثة من هذه التعريفات.

التعريف الأول، قدمه وليام شاديش و توماس كوك و لورا ليفيتون وهو مأخوذ من كتابهم المشترك "أسس تقييم البرنامج" المنشور في عام 1995:

الفصل 2 تعريف تقييم البرنامج

تعتبر سلسلة حل المشكلات النموذجية شيئا أساسيا للتقييم من أجل (أ) التعرف على مشكلة ما ، (ب) توليد بدائل لتخفيف أعراضها، (ج) تقييم هذه البدائل، وبعدها (د) تبني تلك التي تقترحها النتائج لإنقاذ المشكلة بشكل مرض.20

التعريف الثاني قدمه كل من إيانور تشيليمسكي وويليام شاديش ، وهو مأخوذ من كتابهما "التقييم للقرن الحادي والعشرين" عام 1997، يتحدث عن ثلاث مسائل ايجابية :
هذه الأهداف المختلفة، إلى جانب الاشكاليات التي تنشأ معالجتها، تبدو أنها تندرج بشكل طبيعي ضمن ثلاث رؤى عامة:

- تقييم للمسؤولية (على سبيل المثال ، معايير للنتائج أو الفاعلية)
- تقييم للتطوير (على سبيل المثال، تقديم تقييم مساعد لتقوية الأجهزة)
- تقييم المعرفة (على سبيل المثال، حيازة فهم أكثر عمقا في مجال أو حيز محدد ما^أ .

وأخيرا ، التعريف الثالث وقدمه كل من بيتر روسي و هارفارد فريمان و مارك ليبسي في كتاب : مدخل نظامي المنشور في عام 1999

يستخدم باحثو التقييم منهجية البحث الاجتماعي للدراسة والتقييم والمساعدة لتحسين برامج اجتماعية في الجوانب المهمة، بما في ذلك تشخيص المشاكل الاجتماعية التي تعالجها، وصياغتها للمبادئ والتصميم وتنفيذها وإدارتها ونتائجها وفعاليتها.22

وفكر أخيرا، ضمن هذا السياق، كيف تطور تقييم البرنامج في مكتب المسؤولية الحكومية للولايات المتحدة، كما قد أشير إلى ذلك في تعريف منذ عام 1992 وتعريف آخر من عام 2005. في 1992، عرف مكتب المسؤولية الحكومية للولايات المتحدة عمليات تقييم البرنامج في فرضية التقييم بـ "تطبيق طرق بحث لتقدير المبادئ والتنفيذ والفاعلية لبرنامج ما." 23 وبعد ثلاثة عشر سنة، في قياس الأداء والتقييم: تعاريف وعلاقات، عرف مكتب مساعلة الحكومة للولايات المتحدة تقييم البرنامج على أنه :

دراسات نظامية فردية تجري بشكل دوري أو على أساس كفي لتقييم مدى حسن سير البرنامج. غالبا ما يتم إجراؤها من قبل خبراء من خارج البرنامج، إما في داخل أو خارج الوكالة، بالإضافة إلى مدراء البرنامج.
عملية تقييم البرنامج تفحص بشكل نموذجي تحقيق غايات البرنامج ضمن سياق جوانب أخرى من أداء البرنامج أو ضمن السياق الذي يحدث به. يمكن التعرف على أربعة أنواع رئيسية، وكلها تستخدم مقاييس أداء البرنامج إلى جانب معلومات أخرى، لتعلم منافع برنامج ما أو كيفية تحسينه. 24

و تعرف الوثيقة الأنواع الأربعة الأساسية للتقييم ويتعلق الأمر: بتقييم العملية (أو التنفيذ) وتقييم النتيجة وتقييم النتائج وتقييم الأثر وتحليل التكلفة/المنفعة و التكلفة/الفاعلية 25

وأخذا كل هذا بعين الاعتبار كل هذه العناصر ، يمكن أن تتبنى الأجهزة العليا للرقابة كتعريف عام لتقييم البرنامج التعريف التالي:

الفصل 2 تعريف تقييم البرنامج

تقييم البرنامج هو عملية فحص بشكل ممنهج لمؤسسة أو جهاز أو برنامج أو مشروع أو عملية أو سياسة يقصد منها منفعة المجتمع. الهدف من تقييم البرنامج قد يكون المساعدة في التحسين أو المساعدة في اتخاذ قرار لعمل ما أو تعلم أسباب النجاح والفشل أو نقاط الضعف والقوة لتحقيق الأهداف. ويمكن أن يوثق للمسؤولية أو لزيادة المعرفة. عمليات التقييم تحدد بشكل شائع المعايير التي تميز بين النوعية الجيدة والردئية وتقيس الأداء حسب هذه المقاييس وتبين نتائج تقييمية معتمدة. قد يكون تقييم البرنامج عملاً مستقلاً إذا تم تنفيذه بمساعدة أعضاء من المجتمع ومستهلكين ومدراء وغيرهم لإعطائه رؤى متعددة. عملية التقييم قد تشمل التعرف على الغايات والأسئلة الأساسية وتعريف معايير التقييم والحصول على وتحليل البيانات المتعلقة بذلك والإبلاغ عن النتائج وتعزيز الاستخدام الفعال للنتائج. يتم إجراء عمليات التقييم من قبل أشخاص متمرسين في مجال تصميم الأبحاث ومنهجية البحث ومعرفة المحتوى ومهارات في اختصاصات محددة وكفاءات في نظرية التقييم ومنجية التقييم ومعرفة معينة ما.26

هوامش وملاحظات

- 1 راجع إنغابريت أهلينوس، المراقب العام لمكتب الرقابة الوطني السويدي، "معايير وأخلاقيات الرقابة: منظار المنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة"، العنوان، المؤتمر السابع عشر حول التطورات الجديدة في الإدارة المالية الحكومية للمدراء الماليين الحكوميين، ميامي، فلوريدا، أبريل/نيسان 2003. الالجمعية الدولي حول الإدارة المالية الحكومية. www.icgfm.org/downloads/presentations/IngabrittAhlenius.ppt (18 أبريل/نيسان 2009).
- 2 كولومبيا، Contraloría General de la República, Institucional, ¿Qué es la Contraloría?، العنوان www.contraloriagen.gov.co/html/home/home.asp (18 أبريل/نيسان 2009). الترجمة الإنكليزية، جامعة ريتشموند، للعثور على الدستور، دستور كولومبيا (1991)، العنوان x الفصل 1، المقالة 267. <http://confinder.richmond.edu/index.php> (18 أبريل/نيسان 2009).
- 3 جمهورية الصين الشعبية، مكتب الرقابة الوطني، القوانين والأنظمة، قانون الرقابة، قانون الرقابة لجمهورية الصين الشعبية، الصفحة 2، www.cnao.gov.cn (18 أبريل/نيسان 2009).
- 4 راجع لجنة معايير رقابة المنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة، معايير الرقابة، مؤتمر المنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة الرابع عشر، واشنطن العاصمة عام 1992، تمت إعادة تنظيمه من قبل مؤتمر المنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة السابع عشر، في سيول كوريا، 2001، المعيار 1.0.40 حول رقابة الأداء، الفصل 1، الصفحة 33، المنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة: المنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة، اللجان، مجموعات العمل، قوى العمل، الهدف 1 المعايير المهنية، مستندات متعلقة بالرقابة، المعايير الأخلاقية ومعايير الرقابة. www.intosai.org (18 أبريل/نيسان 2009).
- 5 مكتب الرقابة الوطني الأسترالي، رقابة الأداء في مكتب الرقابة الوطني الأسترالي (كانبيريا: 2008)، الصفحة 3، مكتب الرقابة الوطني الأسترالي، المنشورات، منشورات أخرى. www.anao.gov.au (26 أبريل/نيسان 2009).
- 6 مكتب الرقابة الوطني الأسترالي، المنشورات، إرشادات ممارسة أفضل، دليل الممارسة الأفضل: ممارسة أفضل في تقديم التقارير بشأن الأداء السنوي (كانبيريا: أبريل/نيسان 2004) الصفحة 37. www.anao.gov.au/index.cfm (26 أبريل/نيسان 2009).

7 محكمة الرقابة الهولندية، رقابة الأداء (لاهاي: 2 فبراير/شباط 2006)، الفصل 2، القسم 2.2.1 الصفحة 14. محكمة الرقابة الهولندية، المنشورات، دلائل الإرشاد. www.reknkamer.nl/9282400/v (20 أبريل/نيسان 2009). هناك ملاحظة أسفل الصفحة تضيف ما يلي: "التشريع لا يوضح فعليا ما هو الحد المقصود بفاعلية الموارد المالية للسجلات المحفوظة لهذا الغرض ولمؤسسة الحكومة المركزية"، تناقش هذا.

8 محكمة الرقابة الهولندية، رقابة الأداء، الفصل 1، القسم 1.1، الصفحة 8. التعريف الوحيد لرقابة الأداء يظهر في تعريف الدليل لبيانات الأداء (الملحق 9، الصفحة 197، التأكيد على الأصل). "هناك ثلاثة أنواع من بيانات الأداء: أهداف السياسة، والتي يجب أن يتم جعلها عملياتية بأكبر قدر ممكن بالنسبة للنتائج المرغوبة والفعالية، وترتبط بمجموعات هدف معينة ولأفق زمني محدد أو المعلومات حول سعر التكلفة ونوعية الناتج المقدم أو يجب تقديمها من قبل الحكومة (يعني المنتجات والخدمات)، [و] نفقات البرنامج تدعم بأكبر قدر ممكن من قبل بيانات الحجم والسعر...".

9 المراقب العام للولايات المتحدة الأمريكية، معايير الرقابة الحكومي، مراجعة يوليو/تموز 2007، مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة، 07-731G (واشنطن العاصمة: الولايات المتحدة الأمريكية، مكتب المسؤولية الحكومية، يوليو/تموز 2007). الأقسام: 1.25 - 1.28، الصفحتين 17-18. www.gao.gov/govaud/ybko1.htm (20 أبريل/نيسان 2009).

10 المراقب العام للولايات المتحدة الأمريكية، معايير الرقابة الحكومي، مراجعة يوليو/تموز 2007، القسم 1.03، الصفحة 12.

11 موريشيوس، مكتب الرقابة الوطني، المكتب، التاريخ، تطوير الرقابة. www.gov.mu/portal/site/auditsite (20 أبريل/نيسان 2009).

12 موريشيوس، مكتب الرقابة الوطني، التقارير والمنشورات، التقرير السنوي 1999-2000، المجلد 2، مراجعات خاصة: وزارة رودريجيس.

إدارة رودريجيس، برنامج مكافحة التآكل في رودريجيس (بورت لويس: 2000)، القسم 4.1.4 www.gov.mu/portal/site/auditsite (26 أبريل/نيسان 2009).

13 موريشيوس، مكتب الرقابة الوطني...وزارة رودريجيس. إدارة رودريجيس، برنامج مكافحة التآكل في رودريجيس، القسم 4.1.1.

14 موريشيوس، مكتب الرقابة الوطني...وزارة رودريجيس. إدارة رودريجيس، برنامج مكافحة التآكل في رودريجيس، الملخص التنفيذي.

15 هانز ئي. لندجرن & دلبيو هيفن نورث، & راي سي. ريبست، مراجعة التقييم في "دانيدا" بوزارة الخارجية (كوبنهاغن: يناير/كانون الثاني 2003) الصفحة 8 الملاحظة 1. راجع وزارة الخارجية الدنماركية، سياسة التطوير، تطوير التقييم، حول دائرة التقييم. www.um.dk/en (24 أبريل/نيسان 2009).

16 وزارة الخارجية الدنماركية، سياسة التطوير، تقييم التطوير، سياسة التطوير & إرشادات، سياسة التطوير 2006 (كوبنهاغن: دائرة التقييم 2006) صفحة 1. www.um.dk/en (24 أبريل/نيسان 2009).

17 موقع EvalWeb التابع لوكالة التطوير الدولي في الولايات المتحدة، ما هو التقييم؟ <http://evalwab.usaid.gov/> (24 أبريل/نيسان 2009).

18 المراقب العام للولايات المتحدة، معايير الرقابة الحكومي، القسم 1.32، الصفحة 22. راجع أيضا مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة، طرق التحليل المستقبلي: تركيبة التحليل المستقبلي، "بيه ئي إم دي" PEMD-10.1.10 (واشنطن، العاصمة: نوفمبر/تشرين الثاني 1990) www.gao.gov/special_pubs/pe10110.pdf (24 أبريل/نيسان 2009).

19 روتشيل زورزي & مارثا مكجواير و بيرت بيرين، "مشروع جمعية التقييم الكندية لنصرة الدعم ومنافع تطوير التقييم المهني والنتائج وعناصر المعرفة". (تورنتو: أكتوبر/تشرين الأول 2002)، الملخص التنفيذي، صفحة 2.

<http://consultation.evaluationcanada.ca/englishhome.htm> (24 أبريل/نيسان 2009).

20 وليام شاديش & توماس كوك & لورا ليفيتون من "أسس تقييم البرنامج": نظريات الممارسة ("تاواند أووكس، كاليفورنيا: منشورات سيج، 1995) الصفحة 21 في زوري مكجواير & بيرين، "مشروع جمعية التقييم الكندية لنصرة الدعم ومنافع تطوير التقييم المهني والنتائج وعناصر المعرفة"، تقريرا الصفحة 2.

21 إيلانور تشيليمسكي & ويليام شاديش، تقييم للقرن الحادي والعشرين: دليل إرشاد (تاواند أووكس، كاليفورنيا: منشورات سيج، 1997)، الصفحة 10، في زوري & مكجواير & بيرين، "مشروع جمعية التقييم الكندية لنصرة الدعم ومنافع تطوير التقييم المهني والنتائج وعناصر المعرفة"، تقريرا صفحة 2.

الفصل 2 تعريف تقييم البرنامج

- 22 بيتر إيتش. روسي & هاوارد ن.ي. فريمان & مارك ليبسي، تقييم: مدخل نظامي (ثاوزاند أووكس، كاليفورنيا: منشورات سيج، 1999)، الصفحة 21، في زورزي & مكجواير & بيرن، "مشروع جمعية التقييم الكندية لنصرة الدعم ومنافع تطوير التقييم المهني والنتائج وعناصر المعرفة"، تقريرا صفحة 2.
- 23 مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة، فرضية التقييم، "بييه ني إم دي" 10.1.2 (واشنطن العاصمة: 1 مارس/آذار 1992)، الصفحة 126 www.gao.gov (24 أبريل/نيسان 2009).
- 24 مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة، قياس الأداء والتقييم: تعاريف وعلاقات، مكتب المسؤولية الحكومية للولايات المتحدة 05-739SP- (واشنطن العاصمة: مايو/أيار 2005) الصفحة 2، www.gao.gov (24 أبريل/نيسان 2009).
- 25 مكتب المسؤولية الحكومية للولايات المتحدة، قياس الأداء والتقييم: تعاريف وعلاقات، الصفحة 4، أنواع التقييم تمت مناقشتها أدناه في الفصل 4. 26 تم تبنيه من جامعة "وسترن ميتشيغان"، مركز التقييم، معلومات عنا، معلومات عن المركز، كالامازو. www.wmich.edu/evalctr/about.html (24 أبريل/نيسان 2009).

الفصل 3 التخطيط لتقييم البرنامج

يتم التخطيط لعمليات تقييم البرنامج بفهم السبب الذي يدعو من يطلبون التقييم إلى طلبه، وما الذي ينوون فعله بالنتائج ومن سيكون الجمهور. التخطيط أيضا هو عبارة عن مسألة اكتساب فهم لغاية وأهداف والأسئلة المكونة للتقييم حول البرنامج والتأكد من أن فريق التقييم يمتلك التعليم والمهارات والخبرة اللازمة لإتمام مهام التقييم. العملية تفاعلية، ويتم تحقيقها من قبل مؤسسة التقييم أو فريق التقييم أو مدراء البرنامج أو آخرون ممن يمتلكون منافع في نتائج التقييم، وأحيانا وسائل الإعلام عندما تتكلم معا عن سبب وكيف يجب أن يتم أداء التقييم. ولذلك فإن تقييم البرنامج يختلف عن الرقابة المالية ورقابة البرنامج بكونه يستتبع طريقة مختلفة بالتفكير والعمل والاتصال، رغم أن العملية التي يوصلها من يقيمون البرنامج والذين يتم تقييمهم لها أيضا منافع معترف بها 1.

[6] حول الاتصال التفاعلي:

عمليات الرقابة التي تجري من قبل مكاتب الرقابة الوطنية تشكل جزء لا يتجزأ من دورة السياسة لمعظم الحكومات في العالم المتطور. هي تشمل تقييم حسابات مالية وإدارة مالية و - بشكل متزايد - نتائج سياسات وبرامج عامة... المركز المستقل لمعظم أجهزة الرقابة الوطنية يتضمن أيضا عوالم منفصلة من عمليات الرقابة من جهة وكيانات يتم رقابتها من جهة أخرى... [1] يبدو الاتصال المكثف بين المراقبين ومن يتم مراقبتهم في مراحل مختلفة من عملية الرقابة كعامل نجاح هام.

جيرالد باكيمس & هانز دو خروت، من محكمة الرقابة الهولندية "التعلم بواسطة الرقابة: هل المهمة مستحيلة؟"، وهي ورقة مقدمة للمؤتمر الخامس لجمعية التقييم الأوربية الذي ينعقد كل سنتين، "التعلم، النظرية والدليل" في سيفيل، بتاريخ 10-12 أكتوبر/تشرين الأول 2002، الصفحة 5. www.evaluationcanada.ca/distribution/20021010_bu_kkems_gerard_de_groot_hans.pdf

27 (أبريل/نيسان 2009).

لقد قيل أيضا أن "التحدي الأساسي" لتقييم البرنامج، بغض النظر عن إيمان المقيمين بالقيمة التعليمية أو الاجتماعية لبرنامج ما هو "الحاجة إلى جعل خبرة ذلك البرنامج متاحة ليستفيد منها العموم"2. أولئك الذين لهم مصلحة في التقييمات - الأطراف الخارجية ذات الصلة - يشملون أشخاصا خارج فريق التقييم الذي يساهم بالخبرة في مشروع تقييم بالإضافة إلى الأشخاص الذين يؤثر بهم التقييم، ومن بينهم المشاركين في البرامج التي يتم تقييمها.

تثير عمليات الرقابة المالية بشكل أساسي أسئلة حول ما إذا كانت هناك بيانات وما هي هذه البيانات، بينما في عملية تقييم برنامج، يقوم موظفو مؤسسة ما بالتخطيط لإجراء تقييم، وهذا يشمل تصميم إطار له عناصر التصميم هي عموما أنواع المعلومات التي يجمعها المراقبون حول برنامج ما وكيف وأين يجمعونها، والطرق التي يستخدمونها لجمع عينات من البيانات وأساسهم

المستخدم لإجراء مقارنات والخطة التي يضعونها لتحليل البيانات. وبشكل طبيعي، يعتمد وصول فريق تقييم إلى تصميم مناسب على معرفة المحتوى والكفاءة والمهارات التي يمتلكها طاقم العمل الذين يشكلون الفريق. يشرح هذا الفصل بشكل مختصر بعض المقارنات بين عمليات الرقابة المالية ورقابة الأداء وتقييم البرنامج من منظور تخطيطي. إنها تبين عملية التخطيط للبرنامج كفريق تقييم يستخدم مهاراته وخبرته بشكل تعاوني مع من يطلبون إجراء التقييم لصياغة أهداف تقييم. وهو يظهر أيضا أن الفريق يختار إستراتيجية تصميم لتوسيع ما هو معروف حول سياسة أو وكالة أو برنامج والأشخاص الذين يساهمون أو ينتفعون منه .

[7] معيار لخطط الرقابة:

دليل رقابة الجهاز الأعلى للرقابة في بنغلادش – الفصل 3 حول "التخطيط لرقابة الأداء الفردي" – يصف أن المقيمين يكملون قائمة الفحص التالية عندما يخططون مدخلهم لعمليات رقابة فردية:

- معلومات حول الخلفية مجال الرقابة المقترح
- أهداف السياسة العامة وأدوات التنفيذ (يمكن الحصول عليها من مستندات مختلفة حول السياسة والخطط الإستراتيجية)
- أية اهتمامات برلمانية أو اشتراك سابق بالرقابة
- تقييم لمخاطر تحقيق قيمة من أجل المال
- مجال مقترح للدراسة والمسائل الأساسية التي يجب معالجتها
- ما إذا كان هناك أية عمليات فحص أخرى مقترحة في نفس المجال أو قد تتداخل مع ذلك
- المنهجية المقترحة (المدخل والتقنيات التي يجب استخدامها) ومصادر الدليل
- التأثيرات المتوقعة للدراسة بمعنى عمليات التوفير أو التحسينات
- طاقم الموظفين المطلوب وتكلفة إجراء الدراسة
- الوقت المقترح للدراسة.

مدقق الحسابات والمدقق العام في بنغلادش، دليل رقابة الأداء (داكا، بنغلادش: 26 ديسمبر/كانون الأول 2000) الصفحة 25. مكتب مدقق الحسابات والمدقق العام في بنغلادش. www.cabbd.org/html/perfaudit.html (27 أبريل/نيسان 2009).

[1.3] العمل مع الأطراف الخارجية ذات الصلة

المنظمات التي تنفذ عمليات رقابة مالية بشكل تقليدي أو تقوم بإجراء عمليات رقابة وتتوقع أن تخطط لتقييم برنامج ما قد تتطلع إلى منظار جديد وتبدأ ببناء مجموعة جديدة من المهارات. وبشكل مختلف عن ما تمت كتابته عن عمليات رقابة البرنامج، التفويضات والإرشادات المتعلقة بالتخطيط لعمليات رقابة البرنامج ورقابة الأداء نادرا ما تذكر الحاجة إلى التعاون مع الأشخاص الذين يدققون أو الذين يستخدمون نتائج عملهم الرقابة .

الفصل 3 التخطيط لتقييم البرنامج

على سبيل المثال، طلب مكتب الدولة للرقابة في فيتنام، وهو شيء ليس مخالفا لما هو نموذجي في هذا المجال، لفرق رقابة تقوم بإجراء عمليات رقابة مالية ومطابقة وعمليات رقابة أداء "التنفيذ رقابة أداء للكيان الصحيح الذي يتم رقبته وبما يتوافق مع غايات ومحتويات ومجال وموقع والمدة الزمنية المتاحة لعمليات الرقابة كما هو مبين في قرار الرقابة من قبل المراقب العام للدولة "

واستخدام طرق رقابة مهنية لجمع أدلة الرقابة والحكم عليها ، وإجراء عمليات فحص ومقارنات وشهادات والتحري عن مؤسسات وأفراد لهم علاقة بنشاطات الرقابة لإقامة أساسات لإنشاء تعليقات وشهادات واستنتاجات وتوصيات حول المحتويات التي يتم رقبتهها3.

وليس هناك أية إشارة الى موضوع التعاون مع المرافق الخاضعة للرقابة ومستخدمي الدقيق، سواء في الفقرة الموالية أو في القانون المتعلق بالرقابات على المالية العمومية بشأن المسطرة التي يلزم اتباعها بمناسبة المهام الرقابية:

ينبغي على المرافق التي يتم رقبتهها أن تقوم بتنفيذ نتائج وتوصيات الرقابة... (بشأن المخالفات المسجلة في التقارير المالية والأخطاء المتعلقة بخرق التشريعات الجاري بها العمل، وتنفيذ التدابير التصحيحية الموصى بها بمناسبة المهام الرقابية المنجزة من أجل معالجة نقاط الضعف التي تم الكشف عنها في نشاطاتها .
الوكالات أو الأشخاص الأكفاء الذين يستخدمون نتائج الرقابة سيقرون بأنفسهم قبول نتائج رقابة مراقب الدولة وأن يكونوا مسؤولين أمام القانون عن هذه القرارات .
حالما يتم قبولها من قبل الوكالات و/أو أشخاص مؤهلين سيصبح من الإلزامي إتباع نتائج الرقابة4 .

على كل حال، وبصورة ليست مخالفة لما هو نموذجي، يوجد عمليات الإصلاح التي تكون بعيدة عن عمليات الرقابة التي تمارسها المحاكم

- 1- مراقبة الحسابات، التي يتم تسليمها من قبل المحاسبين العاملين [تهدف إلى التحكم بقانونية جمع العمليات ومطابقتها لمجموعات القوانين وقانونية مستندات الدفع والحسابات .
- 2- الرقابة على المسؤولين الماليين الذين يديرون الأموال العامة [التي تكون غايتها معاقبة المخالفين للقوانين والأنظمة المالية5 .

وباتجاه التركيز على تحسين من يتم رقبتهم من خلال نشاطات:

أكثر سعة وتنوعا من حيث المجال لتشمل رقابة الأداء . إن رقابة كهذا يضمن أن إدارة موارد من يتم رقبته تتم بأسلوب فعال وبما يتطابق مع المعايير الاقتصادية العقلية ومنهجيات البحث . وبالإضافة إلى ذلك، إنه يساعد على مراقبة مدى ما تم تحقيقه من نجاح في تطبيق مجموعة خطط العمل والأهداف المأمولة6.

قد يمكن العثور على إشارة إلى تشاور محدود مع الخاضعين للرقابة في العديد من دلائل الاجهزة العليا للرقابة . على سبيل المثال، "دليل أستراليا العام حول إجراء الرقابة " ينص على أن مقابلة الافتتاح لرقابة ما:

الفصل 3 التخطيط لتقييم البرنامج

تمكن فريق الرقابة من مقابلة الموظفين الأساسيين للكيان الذي يتم مراقبته، [و]

- شرح نوع الرقابة الذي سيتم إجراؤها وغاياتها ومجالها ومدتها والمناهج المستعملة،
- إتاحة الفرصة للكيان الذي سيتم مراقبته للتعليق /تقديم اقتراحات ليتم أخذها بعين الاعتبار من قبل مكتب الرقابة الوطني الاسترالي،
- تأسيس ترتيبات تنسيق مناسبة على كل من مستوى الإدارة والعمل، بما في ذلك الترتيبات للإرشاد المستمر و للنتائج المبدئية،
- ضمان كون الكيان الذي يتم مراقبته يفهم بوضوح عمليات الرقابة 7...

إرشاد أستراليا يضيف "إن اشتراك كبار مدراء البرنامج يعتبر أمرا ذا أهمية خاصة في... المناقشات في كافة مراحل الرقابة لضمان كون فريق الرقابة على علم كامل بالبيئة المحيطة، والمسائل التي تؤثر على العمل الذي يتم مراجعته"8.

في نيوزيلندا، في طبعة عام 2002 من دليل رقابة الأداء العام من نسخة المراقب ، تم الشروع في التحرك باتجاه ممارسات ومواثيق أوسع في قسم يسمى "عندما يصبح الأداء والمسؤولية أكثر تعقيدا، هناك حاجة لتغيير المسؤولية الخارجية عن تقديم التقارير:"

إحدى وجهات النظر إلى المسؤولية هي أن محتوى تقرير ما يجب أن يكون محدودا ضمن أمور واضحة تحت سيطرة من يعده ويكونون مسؤولين عنها بشكل مباشر. على كل حال، هذا التفسير للمسؤولية يمكن أن يحرم الأطراف الخارجية ذات الصلة من معلومات هامة

أفضل عمليات تقديم تقارير خارجية عن المسؤولية تأخذ بشكل انتقائي من مجموعة من عناصر الأداء للتعرف على وقياس وتقديم تقارير عن عناصر الأداء تهم هذه المستفيدين. الإذعان لمتطلبات تقديم تقارير عن الأداء القانونية أمر أساسي، ولكن القوانين لا تحد من ولا تمنع تقديم تقارير محسنة .

وكذلك فإن عكس نموذج شامل في تقديم التقارير الخارجية عن المسؤولية يتطلب مجالا من مقدرات محددة يمكن إنشاء مقدره مؤسساتية فيما يتعلق ب: فهم العمليات ومتطلبات المعلومات المستفيدين، من أجل التعرف على عناصر الأداء التي يجب الإبلاغ عنها ومؤشرات أو مقاييس الأداء التي ستكون مناسبة للإبلاغ عنها حول هذه العناصر9...

الأسباب المصرح بها لتحسينات رقابة الأداء كانت "للمساهمة في تحسين مسؤولية الكيانات العامة" وللدلالة على "أن إطار ما لتقديم تقارير خارجية عن المسؤولية يجب أن يأخذ كافة عناصر الأداء في الاعتبار من أجل تقديم التقارير المحتملة، والإبلاغ عن عناصر الأداء التي يود المستفيدون معرفتها"10.

يمكن رؤية جذب مشاركين في التقييم، على سبيل المثال، في تقرير عام 2002، "سياسة المدينة"، من محكمة الحسابات الفرنسية الذي أجرى تداخلا بين رقابة الأداء وتقييم البرنامج. يجب أن يقوم المقيمون أولا بالاستشارة مع المشاركين في البرنامج –المسؤولين المدنيين الكبار، والمدراء المحليين المنتخبين وأعضاء المؤسسات غير الربحية -لتصميم تقييم لبرنامج

الفصل 3 التخطيط لتقييم البرنامج

تجديد حضري وطني. بعدها قاموا بزيارة سبعة مواقع في أربعة أقاليم في البلد لمقابلة المستشارين المنتخبين ومسؤولي خدمات الدولة وأعضاء الجمعيات الذين كانوا أيضا مشاركين في البرنامج.ⁱⁱ ولذلك فإن الأطراف الخارجية ذات الصلة تشمل موظفي الدولة ومؤسسات غير حكومية والمجتمع المدني بشكل واسع.

وقد أشارت ورقة عام 2003 إلى أهمية الآخرين في التخطيط لعمليات التقييم. في "تقييم": منظار اتحاد التجارة، شرح بندولا كوثالاوانا قائلا "ضمن دوائر اتحاد التجارة، التقييم...متضمن في مستند المشروع في مرحلة التصميم وبشكل عنصر أساسي منها".¹²

بعد ملاحظة أن غايات عمليات التقييم التي يقوم بها اتحاد التجارة دائما تكون حول تطور الموارد البشرية، أضاف ما يلي : هناك جهود يتم بذلها لإشراك أكبر عدد ممكن من المنتفعين في عملية [التقييم]، مع إعطاء الأولوية للمستفيدين الأوليين. يتم التشديد على الطبيعة التعاونية للممارسة وما يفهمه المستفيدون الأوليون والمنتفعون الآخرون يعطون وزنا مناسباً عند تحليل البيانات. من المتعارف عليه أن يتم ترتيب ورشات عمل لكي يحضرها المنتفعون. ويتم عقدها عادة بالتعاون مع المؤسسات المحلية الشريكة في مواقع مناسبة للمنتفعين. كافة المشاركين يتم إعطاؤهم التفاصيل عن البرامج والقيام بالترتيبات مقدما بشكل حسن. يقوم المشاركون في ورشات العمل بمراجعة إنجازات المشروع المتعلقة بغاياته وتضيف بعدا كميا ونوعيا للعملية بكاملها، وغالبا تدرس معلومات تم الحصول عليها بواسطة طرق أخرى. من الشائع أيضا أن يتم إجراء مقابلات رسمية ذات شكل شبه ثابت مع نموذج يمثل المستفيدين الأساسيين خلال مهمة تقييمية.

13

وفي ملاحظة أسفل الصفحة، يصف بعض تداخلات من يجرون التقييم خلال عملية جمع البيانات :

المقابلات مع المهنيين الصحيين خلال الزيارات التي جرت إلى العيادات والمستشفيات المحلية في "وسترن كيب" بجنوب أفريقيا ضمن مسار عملية التقييم لتدريب المهنيين الصحيين في تشخيص الأمراض المتعلقة بالمهنة تقدم فرصة جيدة لمن يقوم بالتقييم لكي يتعرف على الوضع على مستوى محلي.¹⁴

[8] التقييم و الأطراف الخارجية ذات الصلة: بالنسبة لجمعية "ولون" للتقييم، (Société Wallonne de l'Evaluation et de la Prospective)، التقييم يتألف من التحليل -بمعنى ملائمة وفاعلية وتناسق واستمرارية وقابلية للتطبيق -السياسات أو البرامج أو المشاريع أو الأعمال التي يتم تنفيذها بهدف تحسين جودة القرارات ولتخصيص موارد بشكل أفضل ولمسؤولية المواطنين. التقييم مصمم كمدخل تشاركي وديموقراطي ويشمل في عملية التقييم أي شخص أو مجموعة تشعر أنها معنية بالتقييم. من Société Wallonne de l'Evaluation et de la Prospective، التوثيق، التقييم. www.la-swep.be/index.php (27 أبريل/نيسان 2009).

الفصل 3 التخطيط لتقييم البرنامج

وفي الختام هناك، مثالين من مقيمين لبرنامج يتحدثون عن عملهم أثناء وجودهم في هونولولو في هاواي، في الاجتماع السنوي الجمعية الأمريكية للتقييم في عام 2000. في الجلسة 111، "المستهلكون كباحثين": أدوات لضم مستهلكي مواد إساءة استخدام المعالجة/ الصحة العقلية في عملية التقييم، "من يجرون التقييم والمستهلكين في مشروع بحث يتعلق بإساءة استخدام المواد الفيديالية والصحة العقلية وبحث العنف المسبب للصددمات [أجروا] مناقشة حول الاستراتيجيات لضم مستهلكين بشكل فعال (وأي شخص جديد في البحث) في فريق البحث." 15

كانت الأسباب التي تم تقديمها لهذا المدخل هي "يملك المستهلكون رؤية مميزة يمكن أن تساعد في توجيه كل مظاهر عملية التقييم". المناقشة شملت وصفا مختصرا لمشروع محدد خلاق ثقافيا وعناصر من اشتراك المستهلكين في المشروع، "بما في ذلك: منافع للبحث ومنافع للمستهلكين ومسارات وحواجز لاشتراك المستهلكين بشكل فعال، بالإضافة إلى حلول محتملة لهذه الحواجز 16".

وبشكل مشابه لذلك، في الجلسة 115، وفي تقديم حول مائدة مستديرة عنوانه "تضمينات عيادية وسياسية في تقييم برنامج ثنائي الثقافة" بدأ جيرالد إيه. بن بوصف سياق عملية التقييم بالقول:

من المهم، عند تقييم برامج الكحول و المخدرات مع عنصر ثقافي، أن نولي انتباها للمسائل السياسية بالإضافة إلى المسائل الطبية. رغم أن العديد من المجموعات العرقية الآن تعيش في نيوزيلندا ولكن القسم الثقافي الأساسي لا يزال يعرف بأنه ماوري (سكان نيوزيلندا "تانغاتا وهينوا" أو "سكان الأرض" ("و" بيكيها) "غير الماوري). (وضع الماوري معرف في معاهدة "ويتانجي"، وهي تعتبر الوثيقة التأسيسية للأمة. المعاهدة أداة سياسية متميزة تهدف إلى حماية وتحسين "رانغاتاتانغا" (السيادة)، وهو حق الماوريين في الحياة والتطور وفقا لطريق الماوري. تم تفسير ذلك ليعني أن الماوري يجب أن يمتلكوا سلطة على خدماتهم الصحية الخاصة بهم. وبشكل عام، خدمات نيوزيلندا الصحية يتم تقديمها إما على أساس كونها للماوريين فقط أو برامج ضمن السياق العام 17.

كما أشار "جيرالد إيه. بن" بكون برنامج علاج الكحول والمخدرات في المستشفى الخاضع للتقييم يعتبر "برنامجا موازيا"، "يتم بموجبه معالجة الماوري ضمن جو حضارتهم الخاص بهم، برنامج "تاها ماهوري"، و "بيكيها" أو غير الماوري يتم علاجهم باستخدام مدخل ضمن السياق العام" بحيث تم تقييم البرنامجين بشكل منفصل. على كل حال، لقد تم:

الإقرار بأن "الأدوات التي تطورت إلى جانب المداخل التي تركز على أوروبا لا يمكن تطبيقها بشكل أعمى على الأشخاص ذوي الألوان الأخرى"...[وأن] غياب أدوات أخرى وإجراءات للماوري تطلبت تبني أدوات وإجراءات غريبة. ولتحقيق ذلك، كان هناك حاجة لإجراء استشارة شاملة وتستنغرق وقتا بالإضافة إلى تنوع في المنتفعين. 18

[9] حول التعلم من برامج التقييم:

الوكالات الخمس التي راجعناها قامت بتطبيق استراتيجيات مختلفة للحصول على تقييمات مفيدة لفاعلية البرنامج. وكما كانت البرامج مختلفة من واحد لآخر فقد اختلفت النظرة أيضا ومحتوى التقييمات وكذلك أنواع التحديات التي تواجهها الوكالات... سواء أكانت النشاطات التقييمية كانت جزءا أساسيا من تاريخ الوكالة أو استجابة لقوى خارجية جديدة سمح التقييم بإجراء تقييمات مستمرة في العمليات والبرامج وتقدم قاعدة المعرفة...

مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية ، تقييم البرنامج: ثقافة تقييم وشراكات تعاونية تساعد على بناء مقدره الوكالة، مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية -454-03 (واشنطن العاصمة: 2 مايو/أيار 2003)، الصفحة 24. www.gao.gov (27 أبريل/نيسان 2009).

على سبيل المثال، وفقا لمكتب المسؤلية الحكومية للولايات المتحدة الأمريكية (GAO) :

التوصل إلى اتفاق مع الكفاء والمستخدمين ومشغلي البرنامج وآخرين حول محتويات وتداخلات سؤال ما يمكن أن يكون أمرا صعبا ومتحديا. ومن بين الأسباب المتعددة للمهمة الشاقة يوجد صياغة المشكلة التي تمتلك أهمية بارزة في المراحل المتبقية من التقييم¹⁹.

وباختصار، سياق عمليات رقابة الأداء، عموما، هو المسؤلية والإذعان، بينما يتسع سياق تقييم البرنامج لتفاعلات تنتج دروسا تم تعلمها من ما قد يكون مسائل معقدة وسياسة معقدة و متعددة التخصصات .

[2.3] تبني إستراتيجية للتصميم

لتبني إستراتيجية للتصميم، يفهم المقيمون ذوو المهارات أنه ليس من الضروري أن تكون الطريقة التي يختارونها تعرف قوة تقييمهم :

يمكن أن تكون عمليات التقييم الطولية والتجريبية وشبه التجريبية والقبلية والبعدية والتي تدرس حالة ما إما قوية أو ضعيفة... إن تصميميا بسيطا قبليا وبعديا، بدون مراقبة، سيسبب دائما مشاكل تتعلق بالصلاحيات الداخلية. يمكن أن تكون عمليات استقصاء العينات ومجموعات المراقبة مستحيلة لأسباب متنوعة. هذا يعني أن قوة عملية التقييم يجب أن يتم الحكم عليها ضمن حدود سياق السؤال وحدود المدة والتكلفة والقيود الموجودة والتصميم والملاءمة التقنية لجمع البيانات والتحليل وتقديم النتائج²⁰.

يشرح الفصل الثالث من الدليل العملي لخدمات المفوضية بشأن "تقييم نشاطات الإتحاد الأوربي" للمفوضية الأوربية المعنون ب "تصميم التقييم" الصادر في 2004 ، تفاصيل، في كل من النص والرسومات البيانية، كيف يمكن أن تخطط أجهزة التقييم العليا لعمليات تقييم البرنامج. الدليل يصف كتابة مسودة لسياق مشروع تقييم وأهدافه بالإضافة إلى جدول زمني وإدارة، بالإضافة إلى وضع أسئلة تقييم ومراجع -مستند يصف النشاط الذي يتم تقييمه ويحدد المعلومات المتاحة للمقيمين وينص على عدد من الأسئلة التي يجب أن يجيب التقييم عليها ويوضح خطوات عملية التقييم ويبين طريقة التقييم²¹.

الفصل 3 التخطيط لتقييم البرنامج

فيما يتعلق بتصميم إستراتيجية، دليل المفوضية يذكر أجهزة التقييم العليا بما يلي :

العديد من طرق التقييم ممكنة...ولذلك، في حالة وجود تقييم خارجي، يمكن أن يكون لمصلحة من يفوض له بإجراء التقييم أن يقدم مخططا عاما فقط، وبذلك يدعو المقيم المحتمل ليقترح حلا مناسباً، بناء على خبرته العملية والعلمية...

هناك عناصر أخرى أيضا تؤثر على تصميم التقييم، وبشكل ملحوظ المدة والموارد المتاحة لمشروع التقييم. الميزانيات الأكبر وأفاق المدد الأطول تمكن من إعطي تفويض لإجراء التقييم من أن يطلب بيانات أكثر تنوعا وعمقا ليتم جمعها ولإجراء عمليات تحليل متطورة أكثر .

- الإمكانيات والقيود التي تناسب من حجم الميزانية يمكن أن يتم تلخيصها كما يلي :
- مدة زمنية قصيرة وميزانية صغيرة :دراسات مكتبية ومقابلات ومجموعات تركيز .
 - مدة زمنية وميزانية متوسطة :دراسات لحالات واستطلاعات وهيئات الخبراء .
 - مدة زمنية طويلة وميزانية كبيرة :نماذج لقياس الاقتصاد وعمليات تحليل للتكاليف مقابل المنافع وفاعلية التكلفة²².

10] تصميم التقييم وتأثيرات البرنامج

وأخيرا، [إلى جانب القيود المفروضة من جهة الميزانية والوقت]، هناك مظاهر أخرى من التقييم تؤثر على اختيار طريقة التقييم مثل:

- هل يتعلق التقييم ببرنامج أو نشاط يعالج مستفيدين تم تعريفهم بوضوح أو هل هي سياسة تتوجه بشكل غير مباشر بصورة أكثر أو أقل جمهورا واسعا من المحتمل أن يكون الاتصال به صعبا ؟
- هل سيركز التقييم فقط على تأثيرات مباشرة قصيرة الأجل على من تتم دراسته (يعني مثل حالة التقييم الذي في منتصف المدة) أو هل سيتم دراسة تأثيرات غير مباشرة أكثر وتأثيرات ذات مدى أبعد وتأثيرات غير مقصودة؟

المفوضية الأوروبية، الدائرة العامة للميزانية، تقييم نشاطات الإتحاد الأوربي: دليل عملي لخدمات المفوضية (اللوكسمبورغ: مكتب المنشورات الرسمية للمجتمعات الأوروبية، يوليو/تموز 2004) الصفحة 45. المفوضية الأوروبية، البرمجة المالية ووضع الميزانية، المنشورات. <http://ec.europa.eu/budget/index.en.htm> (27 أبريل/نيسان 2009).

قبل إجراء تقييم لبرنامج ما بشكل فعلي، يدرس فريق التقييم أنواع المعلومات التي سيجمعها ومصادرها وطرق جمع العينات وأساس لإجراء مقارنات ببرنامج أو يدونه وخطة التحليل. هذه الأمور وخيارات أخرى يقوم بها المقيمون من أجل إنشاء التصميم ستحدد جودة المعلومات التي يمكنها الحصول عليها وقوة النتائج التي يمكنهم استخلاصها وتكلفة التقييم والوقت المناسب والفائدة منه.

الفصل 3 التخطيط لتقييم البرنامج

باختصار، يقوم فريق التقييم ضمن مؤسسة ما تخطط لإجراء عمليات تقييم لبرامج بوضع إستراتيجية لكل منهجية لبرنامج تقييم . يقوم الفريق بكتابة خطة تقييم يقصد منها إعطاء نتائج لأفضل جودة ممكنة بالنسبة للبرنامج وأيضا لتطوير مقدرة المؤسسة المستقبلية على إجراء تقييم .

[3.3] ربط التصميم بأسئلة التقييم

سواء أتم صياغته وفقا لأهداف السياسة أو أهداف البرنامج، أفضل طريقة هي صياغة أهداف تقييم ما كأسئلة وافق عليها الجميع، بشكل تعاوني مع من يقومون بإجراء التقييم، ويجب على المقيمين أن يعملوا على إجابتها. أسئلة تقييم برنامج ما تكون عموما وصفية أو معيارية أو سببية. وبهذا الخصوص، هي تؤكد على مجالات تكون بالأحرى مختلفة عن المجالات التي تؤكد عليها أسئلة الرقابة .

وبالإضافة إلى ذلك، يتطور تصميم تقييم ما من ربط المقيمين لأسئلة التقييم إلى ما يظهر أنه أفضل خيار للتصميم. هم يقومون بذلك بتركيز كل سؤال تقييم بشكل ضيق أكثر من ذي قبل أثناء قيامهم بوضع سلسلة من قرارات اختيار التصميم. مع البدء بسؤال التقييم، سيقوم فريق التقييم بالسؤال عما إذا :

• كان وصفا ربما يسأل حول كيف تم تنفيذ برنامج تدريب (أو)

• كان معياريا يسأل عما إذا كان قد تم تحقيق أهداف وضع عمل البرنامج (أو)

• كان سببيا يسأل كيف أثر البرنامج على نسب وضع العمل .

ويقوم المكلفون بالتقييم بتركيز التصميم بوضوح أكثر بالنظر إلى مدى توقع المنتفعين لنتائج قطاعية وإلى أنواع القيود التي يتوقعون أن يمتلكها البرنامج. على سبيل المثال، ربما يوضحون ما إذا كان سيتم إجراء تعميمات مما يجدونه لمجموعة أكبر من السكان أو صنف من الأشياء. الآن يمكنهم ربط أسئلة التقييم مع مجموعة من أسئلة تصميم مثل :

• هل يمكن تشكيل مجموعة مقارنة؟

• هل يمكن تخصيص المواضيع بشكل عشوائي إلى مجموعات؟

• هل يمكن قياس النتائج خلال مرور الوقت؟

وأخيرا، كم من الوقت متاح لإجراء التقييم؟

وبهذا النوع من العمليات، يتطور التقييم بالتدرج. وللوصول إلى تصميم نهائي، يقوم من يجرون التقييم بموازنة الاعتبارات الفنية مقابل القيود، عندما تصبح أسئلة التقييم محددة أكثر وتصبح احتمالات البحث أضيق :

الفصل 3 التخطيط لتقييم البرنامج

على سبيل المثال، قد يكون من الضروري الاختيار بين جمع بيانات جديدة، التي قد تجيب على أسئلة التقييم بشمولية، واستخدام بيانات متوفرة، وهذا عادة ما يكون أقل تكلفة وأسرع ولكنه يترك بعض الجوانب غير مستكشفة²³.

أنواع الغايات الموجودة في أسئلة التقييم والتي يقوم من يجري التقييم بالتركيز عليها ووضعها ضمن إطار منهجي للدراسة والتحليل قد تتعلق بأي عدد من المجالات: كيف يمكن أن تحسن الحكومة المعلومات، والحاجة لسياسة جديدة أو للتغيير السياسية، أو سياق سياسة البرنامج أو حاصل صافي تأثير البرنامج، وهذه كله من بين أمور أخرى. بعض الأسئلة المحددة التي ربما واجهها من يجرون التقييم في إنشاء تصميم لتقييم يمكن أن تكون

- هل تقييمات الحكومة قوية من الناحية التقنية؟ هل مؤشرات الأداء ذات معنى؟ ما هي الاستراتيجيات الجديدة التي يمكن استخدامها لتقييم السياسة؟
- ما هي المظاهر الأساسية للسياق الحالي التي تؤثر على مسائل السياسة للبرنامج؟ ما هي وجهات نظر المستفيدين المناسبة للسياسة ولمسائل البرنامج؟
- هل هناك حاجة لتقييم التأثير؟ ما هي الحاجات المستقبلية لقانون أو تنظيم جديد؟
- ما هو التأثير الذي يمتلكه البرنامج والذي يتجاوز ما الذي كان من الممكن أن يحدث لو لم يوجد البرنامج؟ ما هي العلاقة بين تكاليف البرنامج والمنافع المقدرة منه؟²⁴

أسئلة كهذه تختلف عن الأسئلة التي تهدف إلى أن يتم سؤالها في عمليات الرقابة المالية أو رقابة الأداء :

- هل أنظمة المعلومات كاملة، ودقيقة ومتوافقة وخالية من الغش؟
- هل عمليات البرنامج تستخدم مواردها بشكل فعال لتقديم الخدمات؟
- هل يحقق البرنامج أهدافها وغايات المعلنة؟
- هل تم تنفيذ البرنامج حسب القانون والسياسة والإجراءات؟

[4.3] تقييم مقدرة الفريق لتنفيذ خطط تقييم

يشير كتيب The W.K.Kellogg Foundation's Evaluation Handbook إلى:

الأهداف الأولية للتقييم هي أن الأطراف الخارجية ذات الصلة مشتركة ومشاركة بشكل فعال... وأن نتائج عملية التقييم ستكون ذات معنى ومفيدة لأولئك الذين يكونون مسؤولون في النهاية عن تحسين وتقييم البرنامج. وفي النهاية، هذا يعني أنه لا توجد طريقة واحدة لإجراء تقييم ما²⁵.

و يقترح كتيب التقييم أيضا ، بناء على العلاقة بين المستفيدين الأوليين وفريق التقييم :

الفصل 3 التخطيط لتقييم البرنامج

إذا كان هدف التقييم تحديد جدارة أو ميزة برنامج ما، ربما تبحث عن مقيم ذي خبرة منهجية وخبرة عملية. إذا كان التقييم يركز على تسهيل تحسينات البرنامج، ربما تبحث عن شخص يمتلك فهما جيدا للبرنامج وتأملي. إذا كان الهدف الأساسي للتقييم هو تصميم برامج جديدة بناء على ما يعمل، يجب أن يكون الذي يقوم بالتقييم لاعبا فعلا ضمن فريق وذو مهارات تحليلية.

تدلنا الخبرة، على كل حال، أن الصفة الأكثر أهمية هي أن ننظر إلى مقدره من يجري التقييم على أن يظل مرنا ويحل المشكلات26.

[11] معرفة ومهارات ومقدرات من يجرون التقييم

يجب أن يمتلك الذين يجرون التقييم، أو يضمون تقديم المعرفة بالمحتوى المناسب للتقييم، وأن يسعوا باستمرار إلى تحسين مهاراتهم المنهجية وممارستهم. يجب أن يمتلك الذين يجرون التقييم معرفة ومهارات وخبرة في:

- تطبيق تصميم بحث قوي قادر على الإجابة عن الأسئلة المختارة،
- جمع وتحليل بيانات كمية ونوعية معتمدة، و
- تطوير استنتاجات وتوصيات سارية المفعول ومعقولة وغير متحيزة.

مجلس خزانة سكرتارية كندا، مركز الامتياز للتقييم، عمل التقييم في حكومة كندا (أوتاوا: 6 يوليو/تموز 2004)، الملحق 2، معايير التقييم في حكومة كندا. مجلس خزانة سكرتارية كندا، المؤسسة، التقييم، الأدوات والموارد، التوثيق التاريخي. www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/index-eng.asp (27 أبريل/نيسان 2009).

قد تقوم الأجهزة التي تجري عمليات تقييم للبرامج بتقدير إمكانياتها للنجاح بالنظر إلى سياق البرامج التي يقيمونها. وهم يحددون بفاعلية المعرفة والمهارات والمقدرات التي يطلبونها من فرق تقييمهم عند اختيار تصميمات التقييم ومنهجياته. ولذلك، وقبل الانتقال لتنفيذ دراسة تقييم، تحرص الأجهزة العليا للرقابة على دراسة كل تصميم، مع فرق تقييمهم، بالإضافة إلى الخطة الشاملة للتقييم، لاكتساب منظار شامل لمدخلات الدراسة، وليس فقط بالنسبة للذين يستفيدون من نتائجها ولكن للمؤسسة التي تقوم بالتقييم أيضا. ومن بين هذه المداخلات هناك مسائل مثل:

- ما هي عناصر التقييم التي اختارها الذين يجرون التقييم وما هي العناصر التي تركوها؟
- هل اختاروا تصميمًا سيُجيب بشكل مناسب عن أسئلة الدراسة، ؟
- هل وضعوا خطة تقييم لبحث قيود الدراسة، ؟
- كيف بنوي الذين يجرون التقييم تبرير نقاط قوة وضعف الدراسة، ؟
- ماهي توقعات الأطراف الخارجية ذات الصلة وتوقعات الذين يجرون التقييم لتحقيقها، ؟
- كيف ستساعد دروس التقييم الذين يجرون التقييم لتطوير مهارات ومقدرات جديدة لأنفسهم ومؤسساتهم ومجموعة التقييم ؟.

مصادر وأفكار لمعالجة هذه المسائل واردة في الفصل 5.

- راجع ما كتبه جيرالد باكميس & هانز دو خروت، محكمة الرقابة الهولندية، "التعلم بواسطة الرقابة: هل المهمة مستحيلة؟"، وهي ورقة مقدمة للمؤتمر الخامس لجمعية التقييم الأوروبية الذي انعقد كل سنتين، "التعلم، النظرية والدليل" في سيفيل، بتاريخ 10-12 أكتوبر/تشرين الأول 2002، الصفحة 5.
- kkems_gerard_de_groot_hans.pdf (27 www.evaluationcanada.ca/distribution/20021010_bu أبريل/نيسان 2009).
- ² سافيل كوشنر، "هدف عاطفة المرء: الاشتراك في عمل والمجتمع في التقييم الديمقراطي"، كلمة افتتاحية، مؤتمر الجمعية الدولية لجزر جنوب المحيط الهادي، ولونجونج في أستراليا، أكتوبر/تشرين الأول - نوفمبر/تشرين الثاني 2002، الصفحة 8. جمعية التقييم لجزر جنوب المحيط الهادي، المؤتمرات www.aes.asn.au (27 أبريل/نيسان 2009).
- ³ فينتام، مكتب الدولة للرقابة، جمهورية فينتام الاشتراكية، الجمعية الوطنية لجمهورية فينتام الاشتراكية، قانون الدولة للرقابة (25 ديسمبر/كانون الأول 2001)، الفصل 4، القسم 5، المقالة 52. www.kiemtoannn.gov.vn/ktnnEnglish/thongtinM.htm (27 أبريل/نيسان 2009).
- ⁴ فينتام، مكتب الدولة للرقابة، جمهورية فينتام الاشتراكية، الجمعية الوطنية لجمهورية فينتام الاشتراكية، قانون الدولة للرقابة (25 ديسمبر/كانون الأول 2001)، الفصل 1، المقالة 9.
- ⁵ الجمهورية اللبنانية، محكمة الرقابة، حول محكمة الرقابة، الأهداف والغايات، الصلاحيات القضائية والإجراءات التي لمحكمة الرقابة. www.coa.gov.lb (27 أبريل/نيسان 2009).
- ⁶ المملكة العربية السعودية، مكتب الرقابة العام، رسالة المملكة العربية السعودية إلى الندوة الدولية السابعة حول بناء الثقة في الحكومة للمشاركة والشفافية بشكل أكبر، "رسالة السعودية باختصار"، الصفحة 12. www.gab.gov.sa/index.php (27 أبريل/نيسان 2009).
- ⁷ مكتب الرقابة الوطني الأسترالي، إرشاد عام حول تنفيذ عمليات رقابة الأداء (كانبيرا: يولي/تموز 2003) القسم 25، الصفحة 4. مكتب الرقابة الوطني الأسترالي، المنشورات، منشورات أخرى. www.anao.gov.au/ (27 أبريل/نيسان 2009).
- ⁸ مكتب الرقابة الوطني الأسترالي، إرشاد عام حول تنفيذ عمليات رقابة الأداء، القسم 25، الصفحة 5.
- ⁹ نيوزيلندا، تقرير مراقب الحسابات العام والمراقب العام، الإبلاغ عن أداء القطاع العام، الطبعة الثانية). ويلينجتون: يناير/كانون الثاني 2002، الصفحتين 22-23. مكتب نيوزيلندا لمراقب الحسابات العام والمراقب العام، إرشادات الممارسة الجيدة. www.oag.govt.nz (27 أبريل/نيسان 2009). التأكيد على الأصل.
- ¹⁰ نيوزيلندا، تقرير مراقب الحسابات العام والمراقب العام، الإبلاغ عن أداء القطاع العام، الصفحة 5.
- ¹¹ فرنسا، Cour des Comptes، La Politique de la Ville، (باريس: فبراير/شباط 2002)، راجع خاصة الصفحات 12-14 و 206-207.
- فرنسا، Cour des Comptes، Les Juridictions financiers، المنشورات، Rappports publics thématiques، www.ccomptes.fr/ (27 أبريل/نيسان 2009).
- ¹² بندولا كوئالاوانا، "تقييم": منظار اتحاد التجارة (لندن، انكلترا: مؤتمر اتحاد التجارات، الاتحاد الأوروبي ودائرة العلاقات الدولية، إن. دي). الصفحة 4.
- www.minefi.gouv.fr/fonds_documentaire/TRESOR/c icid/atelier/contrib/27.pdf (27 أبريل/نيسان 2009).
- ¹³ كوئالاوانا، "تقييم"، الصفحة 5.
- ¹⁴ كوئالاوانا، "تقييم"، الصفحة 6.
- ¹⁵ راجع الجلسة (111 الأربعاء، 4:30)، "المستهلكون كباحثين": أدوات لضم مستهلكي مواد إساءة استخدام المعالجة/الصحة العقلية في عملية التقييم، تم ترأسها من قبل دبي إليوت، جامعة ولاية بورتلاند. اتحاد التقييم الأمريكي، التدريب، تاريخ المؤتمر، التقييم 2000، نوفمبر/تشرين الثاني 1-4، هونولولو.
- www.eval.org (27 أبريل/نيسان 2009).
- ¹⁶ الجلسة 111، "المستهلكون كباحثين"، تم ترأسها من قبل دبي إليوت، جامعة ولاية بورتلاند. اتحاد التقييم الأمريكي، التدريب، تاريخ المؤتمر، التقييم 2000.

الفصل 3 التخطيط لتقييم البرنامج

- ¹⁷ راجع الجلسة (115الأربعاء، (4:30، فحص المعالجة وبرامج الوقاية، روبرت جي. أوروين، مستضيف، مراكز باتيل من أجل "بحث الصحة العامة الذي يأخذ الثقافة في برامج تقييم الصحة بعين الاعتبار"، جيرالد إيه. بن، "تداخلات طبية وسياسية في تقييم برنامج ثنائي الثقافة". "اتحاد التقييم الأمريكي، التدريب، تاريخ المؤتمر، تقييم 2000، 4-1 نوفمبر/تشرين الثاني، هونولولو، www.eval.org (27 أبريل/نيسان 2009).
- ¹⁸ الجلسة 115، فحص المعالجة وبرامج الوقاية، جيرالد إيه. بن، "تداخلات طبية وسياسية في تقييم برنامج ثنائي الثقافة". "اتحاد التقييم الأمريكي، التدريب، تاريخ المؤتمر، تقييم 2000.
- ¹⁹ مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية، تصميم عمليات التقييم، "بيه ني إم دي) 10.1.4 "واشنطن العاصمة: مايو/أيار (1991، الصفحة www.gao.gov (27 أبريل/نيسان 2009).
- ²⁰ مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية، تصميم التقييم، الصفحة 16.
- ²¹ مكتب المنشورات الرسمية :اللوكسمبورغ) دليل عملي لخدمات المفوضية : المفوضية الأوروبية، الدائرة العامة للميزانية، تقييم نشاطات الإتحاد الأوروبي²¹ 43- 37، الصفحات 3 الفصل (2004تموز /للمجموعات الأوروبية، يوليو
- المفوضية الأوروبية، البرمجة المالية ووضع الميزانية، منشورات http://ec.europa.eu/budget/index_en.htm (27 أبريل/نيسان 2009).
- ²² المفوضية الأوروبية، تقييم نشاطات الإتحاد الأوروبي، "تصميم تقييم" الفصل 3، الصفحة 45.
- ²³ مكتب مساهلة الحكومة في الولايات المتحدة الأمريكية، تصميم التقييم، صفحة 66.
- ²⁴ هذه الأسئلة والأسئلة التي في الفقرة التالية تم تبنيها من "Evaluation and Audit Cross-discipline Models: A Multiplist Approach to Strengthening Information Quality"، فاليري جيه، كاراسيلي وجوديث إيه. دروينكور، الملحق 1، الجدول أ1، الصفحة 48، تم تقديمها إلى اتحاد التقييم الأمريكية، تقييم 2000، تاريخ المؤتمر، تقييم 2000، الجلسة 2777، هونولولو، الخميس 2 نوفمبر/تشرين الثاني 2000. www.eval.org (27 أبريل/نيسان 2009).
- ²⁵ K. Kellogg Foundation, W.K.Kellogg Foundation Evaluation Handbook (باتل كريك، ميتشيغان: 1 يناير/كانون الثاني 1998) الصفحة 59. www.wkcf.org/pubs/Tools/ (27 أبريل/نيسان 2009).
- ²⁶ W. K. Kellogg Foundation, W. K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook الصفحتين 59-60. التأكيد في الأصل.

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

إن وجود فريق يجري عملية تقييم لبرنامج يعني أنه متضمن في تصميم مناظير اجتماعية وثقافية متنوعة لاحتياجات وقيم واعتقادات مجموعات التصميم مرن بشكل كاف بحيث يمكن للفريق أن يقوم إعادة توجيهه عندما تتغير شروط المشروع. وتم ربط أسئلة التصميم والتقييم بحيث يظل من يجري التقييم مركزا على الغايات عوضا عن الطرق. عمليات تقييم البرنامج التي تم تصميمها بعناية من المحتمل أيضا أن تكشف بعض التحيز في العمل، جمع بيانات حول معلومات مناسبة فقط، وتؤدي إلى نتائج سارية المفعول وموثوقة وتفسيرات .

هذا الفصل يقدم توجيهات لمن يقومون بالتقييم بشأن بعض المنهجيات المتاحة لهم. وهو يفترض أيضا أن اكتساب من يقومون بالتقييم للخبرة في تنفيذ وتقديم تقارير عن عمليات التقييم أمر حساس لتطوير خبرة التقييم للمؤسسة بالإضافة إلى خبرة مجتمع التقييم الأوسع .

[1.4] العمل من خلال منهجية التقييم

قد تكون منهجية تقييم البرنامج لاحقة أو مستقبلية أو كليهما. إجراء عمليات تقييم للبرنامج مع النظر إما للخلف لما قد جرى أو للأمام لما يمكن أن يحدث يجب أن لا تكون معقدة رغم أنها قد تكون كذلك. الجدول 1 يعرض بعض مظاهر هاتين الطريقتين .

الجدول 1 منهجية تقييم البرنامج: السابق مقابل المستقبلي		
مرحلة البرامج	القضايا الشائعة للتقييم	نوع التقييم
أفكار وفرضيات حول المشكلات والأسباب المحتملة والحلول الممكنة	معايير ومساائل متعلقة بالسياسات أو البرامج أو الأنظمة	مصادر القضايا
بحث سابق ونظرية وعمليات تقييم؛ واختبارات رائدة أو تجريبية لمقاربة مقترحة؛ ورأي خبير	المقابلات والملاحظات واستطلاعات الرأي والمستندات والبيانات إدارية	مصادر المعلومات
عمليات تمثيل، ونماذج، وتلخيص معلومات تتعلق بافتراضات مبدئية وعملياتية للإقتراحات؛ وتقنيات دلفي؛ وتحليل التأثيرات المحتملة	مقاربات كمية ونوعية لبيانات تجريبية وتلخيص المعلومات حول معايير البرنامج ومساائله	أنواع التحليل
المصدر: تم تبنينه من مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية، منهجيات تقييم مستقبلية: تلخيصات تقييم مستقبلية، (PEMD-10.1.10 واشنطن العاصمة، نوفمبر/تشرين الثاني (1990)، الجدول 1.2 الصفحة 16 www.gao.gov)		

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

عندما يختار فريق التقييم موارد بياناته ومناهج التحليل ، يجب أن يتأكد من ربطها مع التوقعات من أجل مصداقية وموثوقية النتائج. وسيعطي هذا الأمر ضمانة أكبر لجودة التقييم .

بالنسبة للمناهج المحددة ووسائل جمع البيانات المتاحة لمؤسسات التقييم، يعرض الجدول 1 مجموعة من المناهج لتقييم البرامج التي تم تنفيذها سابقا . على سبيل المثال، إجراء مقابلات أو استطلاعات أو فحص المستندات أو البيانات الإدارية أو تنفيذ تلخيص معلومات – ومجموعة من الطرق المستقبلية – وإجراء عمليات اقتراح أو ربما اختبارات تجريبية لمقاربة مقترحة، أو إنشاء عمليات تمثيل أو نماذج تتعلق بافتراضات مبدئية وعملياتية. وهناك أنواع متعددة أخرى متوفرة أيضا.

تقدم رقابة الأداء عادة معلومات حول حسن سير الأمور في برنامج ما، بالتركيز على الأمور التي يسهل قياسها والإبلاغ عنها ، في حين أن تقييم البرنامج يستكشف أداء البرنامج بشكل أكبر ، وسبب الأداء الحالي وربما المستقبلي. يمكن أن تكمل عمليات التقييم رقابة الأداء عن طريق فحص العلاقات بين نشاطات برنامج ما وسياقه والنتائج للمساعدة على فهم أسباب النتائج ولتمييز مساهمة البرنامج فيها عن العوامل الأخرى.

يقوم من يجري التقييم يجعل أساس أسئلتهم، وأنواع التقييمات التي يجرونها، على مرحلة البرنامج التي يخططون لدراستها. الجدول 2 يدرج أسئلة يطرحها من يجري التقييم بشكل شائع، بناء على تقييم برنامج وهو يدل على نوع التقييم الذي ينفذونه وثم الذي من المحتمل أن ينفذونه لاحقا.

الغاية من هذا الفصل، على كل حال، ليست إدراج وتعريف كافة المنهجيات المحتملة. الغاية هي عرض فرص موارد أجهزة التقييم العليا لإجراء عمليات التمثيل المختلفة المتعددة. مجتمع التقييم يقدم ثروة مما يسمى بشكل متنوع قوائم فحص أو كتب إرشاد أو قوالب أو ما يشبه ذلك لاختيار مصادر البيانات المناسبة وطرق التحليل بناء على نوع سؤال التقييم.

يوجد بضعة موارد منهجية مدرجة في الأقسام أدناه. القسم الأول يحتوي على موارد مباشرة من أدلة إرشاد تم إصدارها من قبل مجتمع التقييم و الأجهزة العليا للرقابة ضمن ذلك المجتمع. القسم الثاني يحتوي على موارد غير مباشرة، وهي تلك المشتقة من مناقشات منهجية ضمن تقارير التقييم. يجب أن تهدف أجهزة الرقابة العليا إلى خبرة مع تنوع في الطرق لأنه لا يوجد تقييمين متطابقين ولأن تصميم التقييم قد يتطور عندما يكتسب من يجرون التقييم معلومات حول مسائل التقييم وبياناته.

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

الجدول 2 أنواع الأسئلة وعمليات التقييم حسب مرحلة البرنامج		
مرحلة التقييم	أسئلة تقييمية شائعة	نوع التقييم
التصميم	هل تم تشكيل تصمم البرنامج بشكل جيد ومعقول ومن المحتمل أن يحقق الأهداف المنشودة؟	تقييم للتصميم
مرحلة مبكرة أو مبادرة ضمن البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> هل تم تقديم البرنامج كما هو منشود إلى المتلقين المستهدفين؟ هل تتم إدارة البرنامج بشكل حسن؟ ما هو التقدم الذي حصل في تنفيذ شروط جديدة؟ 	تقييم العملية أو التنفيذ
ناضج ومستقر مع نموذج معرف بشكل حسن للبرنامج	<ul style="list-style-type: none"> هل تم الحصول على نتائج البرنامج المرغوبة؟ هل أعطى البرنامج تأثيرات جانبية غير مرغوبة؟ هل تختلف النتائج بين مكونات البرنامج أو مقدميه أو المجموعات الفرعية للزبون؟ 	تقييم النتائج
تقييم العملية	لماذا لم يعد البرنامج يحقق النتائج المرغوبة؟	تقييم العملية
تقييم التأثير	هل حقق البرنامج التأثير المرغوب؟	تقييم التأثير

المصدر: إريك برنهولز و آخرون، "تقييم الحوار بين موظفي "أو إم بي" والمقيمين الفيدراليين: عرض تقديمي ببرنامج "باوربوينت" بعنوان "Digging a Bit Deeper into Evaluation Science"، [واشنطن العاصمة]، يوليو/تموز 2006، الجدول 1، الصفحة 14، ومكتب مسائلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية، قياس الأداء والتقييم: تعريفات وعلاقات، مكتب مسائلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية -739-05 إس بيه (واشنطن العاصمة، مايو/أيار 2005)، www.gao.gov

4.1.4 أ [بعض الموارد المنهجية المباشرة المتاحة

لقد أشارت هذه الورقة إلى كتيب تقييم W.K. Kellogg (W.K.Kellogg Evaluation Handbook). الجزء 2 من كتيب إرشاد المنظمة "مخطط لإجراء تقييمات على مستوى مشروع"، يعرض المنظمات التقييمية عبر الخطوة 5 للتقييم، "تحديد طرق جمع البيانات"، والخطوة 6 "جمع البيانات" والخطوة 7 "تحليل وتفسير البيانات". 1 كتيب الإرشاد يقارن طرق التحليل الكمية و النوعية ويصف تقنيات لإجراء ملاحظات ومقابلات، ويشرح استخدامات الاختبارات والتقييمات، ويقترح أنواعا مختلفة لمراجعات المستند. وأثناء فعله لذلك، هو يعطي تعليمات لمن يقومون بالتقييم حول كيفية استخدام هذه الطرق ويعطي أمثلة عن كيف قام الآخرون باستخدامهم، وهو يضع قوائم مساعدة للذاكرة لتنفيذها. الخطوة 7 تصف أيضا أشكالاً غير تقليدية من التحليل تشير على الهدف من المرونة في تصميم التحليل .

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

مشروع قوائم فحص التقييم عبر الانترنت الذي لمركز تقييم جامعة ميتشيغان الغربية (Western Michigan University's Center) يعرض باستمرار حوالي 32ملفا تقدم نماذج لعمليات تقييم البرنامج للذين يقومون بالتقييم وعمليات تقييم ممكن تحويلها، ويناقد قيم ومعايير التقييم ويساعد من يقومون بالتقييم على إدارة عمليات التقييم ويساعد في بناء المقدرة على التقييم. على سبيل المثال، مجموعة قوائم الفحص المدرجة تحت "التقييم الممكن تحويله" تساعد على تقييم أداء عمليات التقييم الممكنة التحويل بإعطاء علامات لتحليل عملية تقييم لمعلومات كمية ونوعية.2

تقوم USAID's EvalWeb، ضمن عملية "إعادة تنشيط عملها التقييمي الرئيسي"، بكتابة مسودة لـ "الكشوفات العملية ووصف للمركز لفرع التقييم الجديد" وتخطط لـ "البدء بعملية عامة مرئية لوحدة التقييم الجديدة في بداية عام 2009 مع إنشاء "جدول أعمال مبدئي لدراسات لعمل التقييم المركزي".ⁱⁱⁱ يوجد لدى EvalWeb عدة موارد تقييم متاحة مع مستندات لها تصف منهجيات التقييم المتنوعة مثل عمليات التقييم المساهمة ومخبريها الأساسيين ومقابلات مع مجموعة التركيز وتقنيات الملاحظة المباشرة وعمليات التقدير السريعة وتقييم التأثير.

ما هو مجموع في صفحات Development Experience Clearinghouse التي لـ USAID، يشمل على سبيل المثال، Moving from Outputs to Incomes لعام 2006: "إرشاد عملي من بلدان حول العالم". بناء على مناقشة لمدة يومين بين أعضاء محكمة الرقابة ووزارات التمويل ودوائر الخزينة ووكالات خدمة عامة وطنية أخرى من 12 دولة في أفريقيا وأوروبا والمملكة المتحدة وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط والولايات المتحدة، مورد التقييم هذا يُعرف:

ما الذي يجب فعله وفقا لكل من الخطوات الصغيرة والخطوات الكبيرة التي قد نجحت في إعادة توجيه أجهزة الحكومة لمقاربة تدرس النتائج. هذا يشمل ممارسات جيدة وتعلم وخطوات عملية يمكن أن تكون مفيدة لحكومات أخرى من أجل لتطوير مقاربة تأخذ النتائج بعين الاعتبار أكثر لإدارة القطاع العام.4

على سبيل المثال، ضمن فقرة "تقييم" في الفصل الذي عنوانه "دور المراقبة والتقييم في جعل المقاربة التي تدرس النتائج ممكنة"، Moving from Outputs to Incomes: "إرشاد عملي من بلدان حول العالم" يصف عدة أهداف وجدتها الدول للتقييم. ومن بين هذه الأهداف:

- تقدير ملاءمة البرامج والسياسات والاستراتيجيات في الحاضر والمستقبل.
- التعرف على الملاءمة المستمرة للأهداف والمؤشرات والغايات المستخدمة للمراقبة.
- تقديم معلومات تجيب على أسئلة تبدأ بـ "لماذا" و"كيف" حيث يكون هناك حاجة لفهم كيف وبأي ظروف "تعمل" مقاربة برنامج ما أو لا تعمل.
- شرح العوامل الكامنة خلف التأثيرات الإيجابية.
- التعرف على النتائج غير المقصودة أو غير المتوقعة.

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

• الدلالة على السببية أو الإسناد – الربط بين المدخلات والنشاطات والنتائج. 5

وقبل ذلك بفترة طويلة، في كتاب AID Evaluation Handbook لعام 1987 الذي لـ USAID: AID Program Design and Evaluation Methodology Report & لتقييمات AID" في ما هو مذكور في الفصل 3 "التخطيط للتقييم: ما الذي سيتم تقييمه" يوجد طرق مدرجة لجمع "بيانات ثانوية وضمن السياق" مثل:

- خطط وسياسات تطوير البلد المضيف
- سجلات وتقارير مشروع البلد المضيف

[12] تحليل المخاطرة – تكاليف ومنافع التقييم

باعتبار أن موارد التقييم في نيوزيلندا محدودة جداً، ستحتاج الدوائر إلى اتخاذ قرارات حذرة بشأن وقت إجراء عمليات التقييم... ولذلك فإن تحليلنا قد قام بدراسة مدى حُسن قرار المسؤولين لإجراء التقييم، ومتى يجب إعطاء تفويض لإجراء نشاط تقييمي وما نوع النشاط التقييمي الذي يجب القيام به.

وكان هناك موضوع مركزي لتقرير مراجعة المركز وهو الحاجة لتركيز نظام الإدارة العامة بشكل متزايد على تحقيق نتائج للمواطنين. ونتيجة لذلك فإن اهتمامنا في نشاط تقييمي يتعلق بكيف يمكن أن يساعد على تحسين اتخاذ القرارات بحيث تتمكن الحكومة من تحقيق نتائج أفضل للمواطنين. ولذلك فقد بحثنا أيضاً عن مدى فاعلية استخدام الدوائر لنتائج نشاط تقييمي ما لإعلام العموم وتصميم البرنامج وتقديمه.

شنا جليستر و أراتي ماسكارينهاس وسونيا وونسبورا في "تحسين النشاط التقييمي في قطاع الدولة في نيوزيلندا"، وهي ورقة تم تقديمها في مؤتمر الجمعية التقييمية لدول جنوب المحيط الهادي في 16-18 سبتمبر/أيلول 2003، في أوكلاند، الصفحة 3، الجمعية التقييمية لدول جنوب المحيط الهادي، مؤتمر عام 2003، الورقة WE31 "لا يمكن أن تتخذ الحكومة هذا القرار بدون دراسة حكومية – أجل، صحيح". www.aes.asn.au (29 أبريل/نيسان 2009).

- تقارير منظمات القطاع الخاص
- الكتب والمنشورات الدورية والمجلات
- دراسات البحث
- مشروع آخر للمانحين ثنائي/متعدد الأطراف وتوثيق البرنامج
- تقارير المخبرين/آراء الخبراء
- تقارير/دراسات البنك الدولي

ولجمع بيانات أولية مثل :

الملاحظة: مشارك أو غير مشارك...تم تطويرها كجزء من زيارات طاقم المشروع لموقع نظامي الاستطلاع: من خلال مقابلات أو باستخدام استبيانات محددة البنية، طرق أخرى :

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

- دراسات لحالة لشروط ما قبل/ما بعد
- حفظ السجلات من قبل موظفي المشروع على شكل مجلات الخ .
- جلسات مجموعة لإثارة مناقشات حول خبرة المشروع والدروس التي تم تعلمها¹¹.

وما تمت ملاحظته هو نشاطات الإتحاد الأوربي التقييمية للمفوضية الأوربية: دليل عملي لخدمات المفوضية"، وخاصة الملحق هـ فيه الذي يصف بعمق "عددا من الأدوات والتقنيات الموجودة غالبا في طرق التقييم7". على سبيل المثال، تقترح المفوضية أنه عندما تقوم المؤسسات بوضع إطار لتقييم، قد تفكر بالتدخل بتحليل منطقي أو تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) لنقاط قوة وضعف الكيان الذي يتم تقييمه وفرصه وتهديداته المستقبلية.

ومن بين الطرق التي تدرس برامج سابقة أو مستقبلية بدرج الدليل قوائم لجمع البيانات مقابلات ومجموعات تركيز. الملحق هـ يشرح بالتفصيل الطرق المختلفة لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وينتهي باستنتاج مناقشة لتحليل منفعة التكلفة وتحليل المعايير المتعددة، التي هي "مستخدمة أكثر ضمن إطار عمليات التحليل المستقبلية ويمكن توظيفه لدعم التوصل إلى أحكام في أوضاع معقدة".8 . وبالإضافة إلى ذلك، الفصل "1 التقييم في المفوضية، التعريف والمجال"، يفرق بين الطرق المستخدمة للتقييم لمشاريع سابقة أو مستقبلية تحت عنوان "متغيرات مرحلية9". وأخيرا، يقدم الملحق "و" للدليل بعض التداخلات المنهجية والتحليلية لسياسة التقييم كشيء مختلف عن تقييم الوكالات أو البرامج.10

هذا عدد قليل فقط من كتيبات الإرشاد وكتيبات الأدلة والموارد المتوقعة المتوفرة في كل أنحاء العالم، بشكل الكتروني وعلى الورق فقط. يمكن التفكير بأفكار إضافية حول المنهجية التقييمية وعلاقتها برقابة الأداء يمكن دراستها من خلال هيئة معتبرة لمراجعة المنشورات الفنية التي تراجع وتحليل بنية رقابة الأجهزة العليا للرقابة وممارستها.11

1.4.1 [ب] بعض الموارد غير المباشرة المتاحة للمنهجية

منهجيات التقييم متاحة أيضا بتقارير تقييمية متعددة. وصف منهجية لتقييم، مع مناقشة أهدافها وتصميمها ومجالها قد تظهر ضمن التقرير الأساسي مع النتائج والاستنتاجات الرئيسية، أو قد يتم وضعها في ملحق مع النص الأساسي للتقرير. نقدم لكم الآن بضع الأمثلة للمنهجيات في تقييمات منشورة أو في ملخصات الأجهزة العليا للرقابة لتقييماتها.

في أكتوبر/تشرين الأول 2004، بعد تقييم البحث وعمل التقييم في أربع وكالات عدالة جنائية، قام المراقب والمرقب العام في نيوزيلندا بتلخيص النتائج الأساسية في مستند صغير يسمى "عوامل النجاح الأساسية للتنسيق والتعاون الفعال بين وكالات القطاع العام".⁷ لقد كان هذا منفصلا بشكل كامل عن التقرير الأساسي، "التنسيق والتعاون في قطاع العدالة الجنائية" الذي ناقش أسباب التقييم، بما في ذلك أهدافه ومنهجيته.13. هدف الدراسة قد نتج عن فهم الحكومة للحاجة لتعاون الوكالات العامة مع أهداف عامة. قطاع العدالة الجنائية – وهو شبكة مركبة لوكالات منفصلة ولكن مترابطة بالإجراءات – كما قد تم اختيارها

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

للتقييم لأنها كانت "قد تم تعريفها بشكل جيد ومتضمنة بذاتها"، "العلاقات العملية بين وكالات القطاع [التي كانت] عموماً مفهومة بشكل جيد"، و"الوكالات التي ضمن قطاع العدالة الجنائية غالباً اشتركت بنفس العملاء. 14

في قسم التقرير المعنون "كيف أجرينا التقييم؟"، تم وصف المنهجية كسلسلة من النشاطات التي تم إجراؤها والتي لم يتم إجرائها. على سبيل المثال، فريق تقييم نيوزيلندا قد قام بفحص السياسات وعمليات التنسيق بين وكالات قطاع العدالة الجنائية في أربعة مجالات رئيسية، تم إجراء مقابلات مع المسؤولين الأساسيين، وفحص المستندات المتعلقة بذلك، بما في ذلك التواريخ التشريعية و"السياسات الداخلية المشتركة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتطوير السياسة وأنظمة المعلومات والاستجابة لـ "ماوري". لم يرق الفريق، على كل حال، بـ "فحص كيف قامت وكالات قطاع العدالة الجنائية بتنسيق جهودها واستشارة النشاطات العملية اليومية فيما يتعلق بإدارة العملاء الأفراد والمذنبين. 15

13] قصة عناصر الممارسة الجيدة:

ما هو السياق؟

- البيئة العامة للبرنامج (وصفها وغاياتها ومواردها)
- سلسلة النتائج (نظرية البرنامج)
- المخاطر التي تمت مواجهتها

ما الذي كان من المتوقع تحقيقه وبأي كلفة؟

- تصريح بالمخرجات والنتائج (الواضحة والملموسة) المتوقعة
- الإنفاق المخطط له

ما الذي تم تحقيقه في ضوء هذه التوقعات؟

- بأي تكلفة تم التوصل للنتائج ذات الصلة
- النتائج التي تم تحقيقها والمتعلقة بالتوقعات
- مناقشة الدليل المتوفر والذي يدل على المساهمة المقدمة بواسطة البرنامج لهذه النتائج.

ما الذي تم تعلمه وما الذي سيتم فعله لاحقاً؟

- مناقشة ما الذي سيتم فعله بشكل مختلف نتيجة لما تم تحقيقه

ما الذي تم فعله لضمان بيانات ذات نوعية جيدة؟

- وصف ما الذي تقوم به المؤسسة لضمان نوعية البيانات والمعلومات التي تقدم.

خط سير القصة الأساسي لقصة أداء ما هو مدى حسن الأداء الذي قدمه البرنامج فيما يتعلق بما كان متوقفاً وما الذي سيتم فعله الآن بشكل مختلف لضمان الأداء المستقبلي بشكل أفضل.

جون ماين، مكتب المدقق العام في كندا، الإبلاغ عن النتائج: وضع توقعات للأداء وإخبار قصص الأداء (أوتوا: 14 مايو/أيار 2003). مكتب المدقق العام لكندا، التقارير والمنشورات، منهجية الرقابة، أوراق المناقشة. www.oag-bvg.gc.ca (2 مايو/أيار 2009).

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

النتائج المذكورة في "التنسيق والتعاون في قطاع العدالة الجنائية" قد شملت "العديد من الأمثلة للممارسة الجيدة عبر القطاع، والتزام قوي لمشاركة المعلومات والتعاون"، ولكن بنفس الوقت، "تأثير خطط أو نشاطات وكالة واحدة على الوكالات الأخرى... لم يتم فهمها دائما بشكل جيد مما يسبب مخاطر لإتمام مشاريع السياسة الأساسية لتلبية أهداف الحكومة الإستراتيجية¹⁶". وكان هناك بين نتائج الدراسة "تم وضع عمليات جديدة في موضعها للإشراف على المشروع وتبني شؤون المخاطرة" والتوصية بأن يقوم قطاع العدالة الجنائية بدراسة نموذج قامت وكالات السياسة الاجتماعية بتبنيه، باعتبار أن "الجنة السياسة الاجتماعية والتقييم والبحث قد تم تأسيسها بتفويض للإشراف على استثمار الحكومة في بحث وتقييم السياسة الاجتماعية"^{vi}. قد يكون من الممكن، لذلك، وصف عمل نيوزيلندا هنا مثل استخدام طريقة مستقبلية في تقييم نتيجة.

أصدرت مقدونيا في يوليو/تموز 2008 ما يمكن تسميته بتقييم عملية. في تقديم في نوفمبر/تشرين الثاني 2008 في جلسة دراسية في براغ للمنظمة الأوروبية للأجهزة العليا الرقابة لاحظ ممثلو مكتب رقابة الدولة لمقدونيا أن المبادئ التي صدرت في الدراسة تسمى "تقديم رعاية اجتماعية مناسبة" كانت من أجل تقرير:

- ما إذا كانت حماية العائلة إطارا قانونيا مناسباً،
- ما إذا كانت مراكز الرعاية الاجتماعية تمتلك موارد بشرية وموارد أخرى لتنفيذ الأنظمة القانونية،
- ما إذا كان هناك رابط مناسب وتعاون بين المؤسسات المشتركة في نظام الرعاية الاجتماعية لضمان عملها الفعال ولإنقاذ الحالات السلبية الحادثة¹⁸.

لقد بين العرض مخطط الدراسة وجمع البيانات والتحليل وطرق تقديم التقارير بالإضافة إلى إعطاء تفاصيل عن نتائجها وتوصياتها. وابتداء من زيارات للمواقع وحتى ثمانية مراكز رعاية في سكوبيه ومدن أخرى في جمهورية مقدونيا، ومن تحليل بيانات ثانوية وأولية أخرى قامت المراجعة بتقييم ما إذا كان برنامج خدمات العائلات للبلد يمتلك أساسا قانونيا صلبا. والمدرسة المختصة بذلك والصحة العقلية والشرطة والمؤسسات القضائية كان لها تنسيق بشكل كاف لضمان تقديم الرعاية المناسبة للعائلات التي تأثرت بالبرنامج¹⁹.

النتائج التي توصل إليها من أجروا التقييم أدت إلى عدة توصيات قد تتبني معايير ومقاييس عملياتية لتوظيف الطاقم المناسب لمؤسسات ونظام الرعاية الاجتماعية، بالإضافة إلى مجال ومتطلبات عملهم وتطوير خطة ميزانية إستراتيجية لتشغيل مراكز الرعاية الاجتماعية ووكالات الإشراف عليها وتتطلب أن تقوم الوكالات بتطوير وتنفيذ خطوط إرشادية منهجية وتقوي القوانين والأنظمة التي تحمي وتدعم ضحايا العنف المنزلي وتحسن "الأشكال الحالية للرعاية غير المؤسساتية... وتبين نتائج حسنة [و] تقدم أشكالا جديدة بناء على خبرة البلدان الأوروبية المتطورة²⁰.

التوصيات الإضافية تؤدي إلى تبني بروتوكولات بين الوكالات لتعاون أكثر فاعلية بين المدارس ومراكز الرعاية الاجتماعية والشرطة والمؤسسات الصحية -بالإضافة إلى موظفي الرعاية الاجتماعية والخبراء النفسيين والأساتذة وآخرين ذوي خبرة

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

مناسبة –لتحديد ومنع الظواهر الاجتماعية المناوئة. تم تقديم توصيات معينة لتدريب وتأسيس خدمات لطوارئ العائلات وخدمات استشارية وأدوات أخرى للتدخل والدعم²¹. وبالنظر لكون نتائج المراجعة كانت تتجه نحو نجاح أكبر للبرنامج، جزئياً بتبني خبرة الآخرين المناسبة، فيمكن أن يقال أن التقييم كان مستقبلياً .

في شهر يناير/كانون الثاني 2003، قام برنامج التحديث العام لخدمة العموم الأيرلندي الذي كان قد تعهد بإجراء تقييم للخدمة الوطنية المدنية بإصدار تقرير نهائي يتألف من 138 صفحة عنوانه "تقرير إن جي إم حول إيصال التغيير والتحديث في الخدمة الحكومية :استطلاع للموظفين الحكوميين الأيرلنديين (NGM Report on Communicating Change and Modernisation in the Civil Service: A service of the Irish Civil Servants). استنتج التقييم، من بين أمور أخرى، أن الموظفين الحكوميين يمتلكون موقفاً إيجابياً تجاه الحاجة للتغيير والتحديث وأنهم قد شعروا أن البرنامج الحالي لم يتم شرحه بشكل ملائم وكان من الصعب فهمه وكان هناك طلب قوي بين كافة الموظفين الحكوميين للحصول على معلومات أكثر عن مبادرات البرنامج الحالي. كانت النتيجة مجموعة من التوصيات لتطوير "إستراتيجية رسمية للاتصالات لتغيير عملية التحديث" ولتحسين "بنية الرسالة ومحتواها وهدفها في عملية الاتصالات"²².

ومثل العديد من تقارير التقييم للبرامج، كان القسم الأساسي من التقرير يتألف من معطيات ونتائج وتوصيات، بينما كان هناك ملحق يشرح منهجية التقييم ويوضح النص مع عدد من جداول البيانات. وفي ملحق منهجية البحث، يمكن أن تعثر الأجهزة العليا للرقابة وآخرون في مجتمع التقييم تفاصيل السكان المستهدفين للاستطلاعات وإطار عينات الفريق المستخدمة للتقييم وإجراءات أخذ العينات ونسب استجابة الاستطلاعات وطرق فريق التقييم للتحليل.²³ يمكن تسمية العمل تقييم لنتيجة باستخدام طرق تقييم لبرنامج سابق.

تمت إعادة هيكلة مكتب الرقابة الوطني في الدنمارك قبل عدة سنوات لتحسين مقدرة الـ Regsrevisionen على القيام "بعمليات فحص عبر الأنظمة ومهارات التوظيف التي قد تقوي نشاطات رقابة الأداء وتواجه التحديات المتعلقة بتقديم معالجة البيانات الالكترونية" ويقوم باستمرار بتحديث إرشاداته وجعل منشوراته سهلة الوصول إليها في موقعه²⁴. يمكن أن تجد أجهزة الرقابة العليا أيضاً كتاباً صغيراً ولكنه مفيد عنوانه "ممارسة رقابة الأداء" Performance Audit in Practice وكان هدفه تقديم:

صور فيها لمحات عن كيفية إجراء رقابة الأداء في البلديات والضواحي، وكيف يحدث تقديم التقارير لاحقاً. غاية اللجنة هي أن تساهم في التطوير المستمر لرقابة أداء القطاع العام بحيث يولد قيمة وجودة عالية للبلديات والضاحية المعنية بغض النظر عن من يكون المراقب ومن يتم رقبته.²⁵

يشرح الكتيب أن عمليات الرقابة الملخصة في "ممارسة رقابة الأداء" تتألف من نوعين: عمليات رقابة مستمرة للأداء وعمليات تحليل". الأساس لعملية رقابة الأداء هو "عمليات التحليل والتقييم المنفذة لدعم الرقابة المالية"، وكقاعدة فإن هذا "يبرز المجالات الحساسة التي يوجد بها حاجة لفحص أكثر". وبالمقارنة مع ذلك فإن عمليات رقابة موسعة هي فحص لـ "طبيعة معقدة أكثر و/أو

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

أوسع" تكون "عادة ما تعطي فرصة للإجابة عن الأسئلة الحساسة.26
و يشير القسم المعنون ب"كيف يتم إجراء الرقابة الموسعة؟" بشكل خاص الى أنه:

يتم إجراء عمليات الرقابة الموسعة بشكل مستقل عن، على سبيل المثال، ما إذا كان الرقابة تبرز مجالات تحتاج لعناية أكثر، ولكن غالبا ما تكون توسيعا لها. وبشكل أكثر تحديدا، عمليات الفحص هذه غالبا ما تهم إدارة مجالات مختارة بما في ذلك:

- تقييم إدارة الموارد
- التخطيط البنوي للعمل
- تقدير الحرية المالية لاستخدامها في تحديد الأولوية السياسية
- تحليل الإجراءات
- عمليات تقييم لجودة إدارة الحالة
- عمليات تقييم لتحقيق الأهداف وملاءمة الأهداف المحددة.27

و تشمل الملخصات الخمسة عشر التالية المتعلقة بهذا الوصف مجالا واسعا من الدراسات، من تسهيلات سكنية إلى رعاية الأطفال وحتى المقارنة بين دوائر المستشفيات وإدارة الرواتب في البلدية والإدارة المالية لخدمة الإطفاء المحلية وسياسة أمن تكنولوجيا المعلومات. قد يبدو أن عدة دراسات قد استخدمت طرق كانت مستقبلية بطبيعتها فيما كان يمكن تصنيفه كعملية أو نتيجة أو عمليات تقييم للتأثير .

و حدد هدف الدراسة رقم 7، على سبيل المثال، في استكشاف وتقييم الشروط المؤسساتية المتعلقة بالإدارة وتسيير شؤون "مشروع قيد الانتظار يتعلق بتوحيد شركات تسهيلات لبلدية مع مورد توريد شائع". طرق الدراسة شملت "مقابلات مع أطراف مألوفة بالإضافة إلى [مراجعة] بيانات مالية ومواصفات عملياتية ومواد أخرى مكتوبة". والنتائج تشمل اقتراحات لتأسيس توريد عام ومسودة لمخطط لبنية الحسابات تتعلق بالتوريد العام ومساعدة المراقب ين "التنفيذ خطة عمل إستراتيجية للتوريد العام28".

وبشكل مشابه لذلك، كان هدف الدراسة رقم 16 هو القيام باستطلاع :

قطاع الاندماج...لتقييم إمكانيات البلدية للتحكم بالارتباط بين الدروس الدنماركية ومخططات إيجاد الاعمال. على سبيل المثال، الإمكانيات التي كانت متاحة للإدارة كان يجب أن يتم تقييمها وفقا لكل من البنية الحالية والأشكال الإدارية البديلة. 29

لقد تم إجراء مقابلات مع المسؤولين الأساسيين، بما في ذلك مدير الإدارة وموظفو التوحيد وموظفو الإدارة الذين من مدارس اللغة التي للبلدية. ولتحديد "ما إذا كانت البنية الحالية لعملية التقديم قد أتاحت فرصا كافية لإدراك أهداف الارتباط"، وقام المقيمون في النهاية بتقديم "عدد من نماذج البنية البديلة بالإضافة إلى محاسن ومثالب مالية للنماذج المختلفة" إلى البلدية 30.

وأخيرا، هناك نماذج من تصميم التقييم والمنهجية تبرز ضمن أوراق مقدمة ضمن مجتمع التقييم المهني في مؤتمرات وحلقات دراسية وورشات عمل. ولإعطاء بعض الأمثلة فقط، قامت ورقة سويدية، قدمت في عام 2000 في جلسة حول منظور المواطنين

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

حول التقييم في مؤتمر الجمعية الأوروبية للتقييم في لوزان، في سويسرا، بتلخيص نتائج أهداف الدراسة: "تقديم معلومات ومعرفة جديدة لإرشاد تطور استراتيجية إدارة الضرائب [السويدية] وعمليات الأعمال الخاصة بها"، و "لتحسين مهارات التحليل الخاصة بها وتحسين الاستطلاعات حول دافعي الضرائب كوسيلة لجمع البيانات"، و "لاختبار تأثير إس ئي إم [وضع نماذج بنوية للمعادلات] ضمن هذا السياق." 31

بعد ذلك وصف قسم المنهجية للورقة بنية وتحليل النماذج الإحصائية التي مكنت المقيمين من الإجابة على عدة أسئلة مصممة لتلبية أهداف الدراسة:

المنهجية تقدم أداة علمية لأخذ أخطاء القياس بالحسبان ولاختبار النماذج لحسن الملاءمة ولإعطاء فترات راحة للثقة لأهمية المتغير الشارحة ولاختبار الاختلافات في المجموعة وللحصول على ردود أفعال حول التحسينات الممكنة للنماذج المقترحة الخ. وتصميم مناسب وعينات تمثيلية بدون عدم إجابات زائدة عن الحد فالنماذج البنوية للمعادلات تنشئ علاقات مرئية للأهمية الصحيحة لربط مواقف المواطنين وسلوكهم مع الجهود الاجتماعية لتلبية احتياجاتهم للخدمة وفي نفس الوقت إنجاز أعمال أخرى... باختصار، مدخل الاستطلاعات الإحصائية بضمن امتلاك كل مواطن فرصة حسنة لتحسين نتائج وضع النماذج، وهي طريقتنا في أخذ التقييم إلى الناس 32.

من الواضح أنه يمكن تعلم الكثير حول منهجية التقييم وممارستها من كل من التوجيهات الإرشادية والأمثلة .

[4.2] تأطير خطط إدارة المشروع

سترغب مؤسسات التقييم في إنشاء إطار لإدارة أربع مراحل، على الأقل، في عمليات تقييم البرامج: التصميم، و جمع البيانات، وتحليل البيانات وتقديم النتائج. كل مرحلة من خطة إدارة التقييم سيكون لها مجموعة من القيود حيث التكلفة والوقت والموقع والطاقت المتوفرة والموارد. العديد من هذه النماذج لمثل هذه الخطط متوفرة في العديد من الأماكن. على سبيل المثال، الفصل 9، وعنوانه "ماذا يلي؟". يأخذ القراء ببساطة عبر عدد من العلامات الإرشادية المقترحة المقدمة من الخبرة في مكتب التقييم والتفتيش في الولايات المتحدة في دائرة الصحة والخدمات البشرية. حسبما قامت به هذه الإدارة، يمكن أن تقوم الأجهزة العليا للرقابة بتصميم عملية تقييمهم الخاصة بوضع هذه العلامات الإرشادية في شكل أسئلة مثل :

- كيف سيتم التعرف على مشاكل الدراسة المحتملة؟ كيف سيتم اتخاذ القرارات بشأن المشاكل ليتم فحصها؟ من سيشارك ومن سيتخذ القرار الأخير؟
- كيف سيتم ترتيب الأولويات؟
- كيف سيشارك المستفيدون الخارجيون، إما في التخطيط أو تنفيذ عمليات التقييم؟
- في أي مراحل سيقوم فريق [التقييم] بتوليد منتج؟ من سيقوم بمراجعته؟
- هل يتم طلب تعليقات رسمية في أي نقطة كانت؟ ممن؟
- ما نوع النتائج الناجمة عن التقييم؟

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

- هل سيقدم فريق [التقييم] توصيات؟ إلى من؟
- هل هناك آلية لضمان استخدام المعلومات؟ 33

هناك نموذج مختلف تماما من كندا يقترح أن إدارة تقديم التقارير عن النتائج يمكن أن يدور حول تأثيرات تقديم التقارير. من منظار عمليات رقابة الأداء، هذا النموذج يعرض، تحت عنوان "رواية قصة أداء"، تشبيها متحديا للإدارة :

إن تقديم تقارير عن الأداء يتطلب تقديم تقارير عن ما تم تحقيقه بالنظر على ما كان متوقعا، بالإضافة إلى ما تم تعلمه... هذا يشمل أكثر من تقديم تقارير ببساطة عن مقاييس أداء عديدة محددة أو استهداف تصميم موضوع مسبقا... هذا يشمل الإبلاغ عن قصة معقولة... إنه لتدريب مفيد حقا لضمان كون استراتيجية قياس نتائج البرنامج تتيح مجالا لمعالجة النتائج غير المنشودة المصاحبة لذلك البرنامج 34.

في حين أن مناقشة الورقة، وعنوانها "تقديم تقارير عن النتائج: وضع توقعات الأداء ورواية قصص الأداء" مناسبة بالدرجة الأولى لأعمال رقابة الأداء، وتقدم إمكانيات لمقاربات بديلة للتخطيط ولتقديم التقارير عن أي تقييم. وهي أيضا تقدم عددا من وسائل المساعدة للأجهزة العليا للرقابة يمكنهم تبنيها ضمن خدمة تقييم البرنامج .

هناك الكثير من إشارات تقديم التقارير لوضع خطة إدارة تقييم حتى يتم نشر التقرير على الإنترنت وفي المطبوعات. باعتبار أن تقييم البرنامج يتم وضعه تحت عنوان رقابة الأداء في "معايير الرقابة الحكومية"، "الكتاب الأصفر" الذي يصدره مكتب مسائلة الحكومة الأمريكية، يمكن لمؤسسات التقييم البدء بالنصوص المناسبة حول المعايير للعمل الميداني وتقديم التقارير في الفصول 7 و 8 على التوالي. على سبيل المثال، عندما ينص القسم (7.06 في الفصل (7) على "يجب أن يقوم المراقبون بالتخطيط والتوثيق للعمل المخطط له"، هذا يعني أن "التخطيط عبارة عن عملية مستمرة خلال الرقابة 35". تفاصيل الرقابة تشمل أهداف المشروع ومجاله ومنهجيته وتقييم المخاطر بالإضافة إلى الإشراف واختبارات الأدلة ومعالجة النتائج والتوثيق .

بشأن تقديم التقارير ينصح الفصل 8، في القسم 8.04، بأنه "يجب أن يستخدم المراقبون استمارة رقابة للتقرير مناسبة لاستخدامها المقصود وبشكل كتابي أو بشكل آخر ممكن استرجاعه...ستؤثر احتياجات المستخدمين على شكل تقرير الرقابة 36". وربما يجب أن يشمل التقرير، وهذا هو الأكثر أهمية، ما يلي :

الغايات والمجال والمنهجية...نتائج الرقابة بما في ذلك النتائج والاستنتاجات والتوصيات كما هو مناسب، وتصريح حول إذعان المراقبين للمعايير المقبولة عموما لدى الحكومة وملخص لوجهات نظر المسؤولين و، عند الاقتضاء، طبيعة أي معلومات سرية أو حساسة يتم حذفها 37.

قد تجد الأجهزة العليا للرقابة عرضا ملموسا مفيدا حول إدارة عمليات تقييم البرامج في الأقسام المناسبة لـ "نشاطات تقييم الإتحاد الأوروبي للمفوضية الأوروبية: دليل عملي لخدمات المفوضية. هذا المستند، بكامله مع الرسوم والأشكال، يغطي الكثير من الأسس

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

فيما يتعلق بتكلفة المشروع وحدود الوقت وتطويره لخطط كمية ونوعية للتحليل والحاجة لضمان الشفافية وعوامل نوعية أخرى في تقديم تقارير عن الرقابة. على سبيل المثال، يقيد القسم 3.3.6 خطة عمل التقييم بميزانية التقييم :

ترتبط خطة العمل دائما باحتياجات عملية لاتخاذ القرار (يعني التاريخ الذي تكون به المعلومات المنشودة من التقييم مطلوبة ...) ولذلك فإنه يجب أن لا يتم كتابة مسودته بدون وضع هذا الحد في الذهن. عندما يتم تأسيس الارتباط مع عملية اتخاذ القرار، من المهم أن يتم تأسيس مواعيد نهائية من أجل مراحل عملية التقييم، والاجتماعات مع المجموعة الموجهة والنتائج التي يجب تقديمها من قبل المقيم عند تقدم العمل 38.

[14] نتائج الكتابة:

عادة ما يتم كتابة تقارير التقييم إما لإظهار التقدم باتجاه الوصول إلى الأهداف والغايات المنشودة وإيجاد مجالات يمكن تحسينها (تقرير تأسيسي) أو تلخيص التأثيرات الشاملة للبرنامج (تقرير تلخيصي). الهدف العام من كافة التقارير هو إيصال تأثيرات البرنامج لموظفي البرنامج - زبناء.. البرامج.. موظفي وكالة التمويل والمجتمع كله. لسوء الحظ، يتم إرسال العديد من التقارير إلى وكالة التمويل لأهداف محاسبية ويتم إهمال الجماهير المحتملة الأخرى. إلى حد ما، قد يكون هذا خطأ المقيمين المهنيين الذين يكتبون مصطلحات التقارير بدون الإقرار باحتياجات الجماهير غير المتعلمة أو موظفي البرنامج أنفسهم.

من كتاب جوديث وإيلد وسوزان سوكي وعنوانه: Albuquerque Evaluation Handbook: جامعة نيو مكسيكو هاي لاندز، مركز المساعدة في التقييم - الإقليم الغربي، ديسمبر/كانون الأول 1995 (الصفحتين 80 - 81). مركز معلومات موارد التعليم ERIC، نتائج البحث موقع www.eric.ed.gov (2 مايو/أيار 2009).

بينما تبدو القيود الإدارية التي تلاحظها المفوضية فريدة من نوعها بالنسبة للإتحاد الأوروبي، يبين الدليل مجموعة من الخطوات التي يمكن أن تكون مفيدة، من حيث المبدأ، لإدارة أي عدد من عمليات تقييم البرنامج المتنوعة. على سبيل المثال، الدليل يدرج ما يلي ضمن خطوات "عمليات التقييم" المتعددة :

يتم تصميم كل عملية تقييم كمشروع يضم ثلاث مراحل منفصلة: التصميم والتنفيذ والاستغلال. سيعين مدير المشروع المشاركين في هذه المراحل الثلاث ...

عند تصميم أي مشروع تقييم (سواء أكان داخليا أم خارجيا)، يجب أن يكون هدف التقييم واضحا وأن يتم تعريفه بدقة يضم مشروع التقييم النقاط التالية :

أ- خلفية وأسباب وأهداف التقييم،

ب- من هو المقصود بالمشروع ومن سيستخدمه،

ج - مجال المنطقة التي سيتم تقييمها،

د - الأسئلة الأساسية،

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

هـ -تفاصيل المعلومات المتوفرة،

و -التقارير،

ز -المواعيد النهائية .

وفي حال كون التقييم خارجيا، يجب أن يشمل مشروع التقييم أيضا الفقرات التعاقدية والمالية والإدارية وأية معايير للنوعية 39...

[15] رؤية سياسية إلى المقدر على التقييم:

إن المهارات التقييمية ضمن كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص للقيام بنشاط تقييمي بجودة عالية محدودة نسبيا بالمقارنة مع الطلب الحالي.

... من أجل اتخاذ قرارات جيدة بشأن و النشاط التقييمي الذي يجب القيام به، يجب على المستشارين وصانعي القرارات أن يفهموا ما الذي تقدمه الأنواع المختلفة من النشاط التقييمي وبأي تكلفة وضمن أي إطار زمني. على كل حال، غالبا ما يخطط الأشخاص الذين لا يمتلكون هذا الفهم نشاطات تقييمية بدون معطيات من المقيمين مما يؤدي إلى نتائج سيئة بشأن ما الذي يجب تقييمه.. ويعبر بالإضافة إلى ذلك، العديد من المستجيبين عن اهتمامهم بشأن كون الموظفين المسؤولين عن السياسة يمتلكون عموما مهارات تقييمية وتحليلية إحصائية ضعيفة بشكل نسبي. وبشكل خاص، العديد من الموظفين المسؤولين عن السياسة، حسبما يتم الإبلاغ عن ذلك، يتوقعون الكثير من التأكيد من نتائج التقييم.

مقدمة بواسطة شينا جليسنر وآراتي مساكيرناس وسونيا وونسبورا بعنوان Improving Evaluative Activity in the New Zealand State Sector و هي ورقة تم تقديمها في مؤتمر جمعية التقييم لدول جنوب المحيط الهادي، في 16-18 سبتمبر/أيلول 2003، في أوكلاند الصفحتين 6-7. جمعية التقييم لدول جنوب المحيط الهادي، مؤتمر 2003، الأطروحة WE31 – Government Cannot Make This Decision without a Government Study – Yea, right موقع www.aes.asn.au (2 مايو/أيار 2009).

وقبل كل شيء، يجب أن تضمن المؤسسة التي تقوم بإدارة عمليات تقييم ناجحة امتلاك الموظفين المسؤولين عن التقييم أكبر مؤهلات ومعرفة ومهارات ممكنة لتصميم وتنفيذ عمليات التقييم ولمشاركة خبرتهم مع الآخرين في المؤسسة ومجتمع تقييمي أوسع. ومع ذلك فهناك كتيب إرشاد عن التقييم يشرح هذه الفكرة في أربعة فصول عناوينها هي: التفكير في التقييم والتخطيط للتقييم و تنفيذ التقييم و كتابة التقييم، وهي بحد ذاتها عبارة عن زاوية من زوايا عملية التقييم. 40

وأخيرا هناك كتابة المسودة والتصميم وتقديم تقرير التقييم. إن تولي شؤون هذا الجانب من المشروع ليس عملا قليل الشأن. البعض يساعد على أن يتلو هذا أن يقوم فريق التقييم باتباع تضمين جعل الناس الذين يريدون أن يتم تنفيذ المشروع وسينجزونه

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

لكي يجلسوا ويتحدثوا عنه في البداية عندما تكون الأفكار لا تزال حديثة. قد يقوم الفريق بإدراج كافة الأعمال الضرورية وفقا لترتيب زمني مما يجعل المخطط الرئيسي فيه موعد نهائي محدد لكل عمل ويتم ضبط الجدول عندما يتغير المشروع. قد يقوم أعضاء الفريق الذين يكتبون المستند بالتخطيط للمستند بشكل حذر منظمين ملفاته سواء على الورق أو بشكل الكتروني وبالمحافظة عليها في حجم معقول. يمكن أن يتم فصل مواد الموارد حسب القسم (فصل أولي وفصول وملاحق) وأن يتم وضعه ضمن مجموعات حسب العناصر (نص وجداول ومرئيات) وكافة النسخ الاحتياطية. لكتابة التقرير، قد يكتب المقيمون من منظور القراء وبشكل فعال، وليس بصيغة المجهول، وبمفردات يفهما حتى غير المتعلمين وليس بمصطلحات علم معين. وقد يقوم الفريق أيضا بتنسيق عمله مع عمل مصممي المنتج النهائي والذين يطبعوه، وليس فقط لمؤثرات مرئية ولكن من أجل عدم ارتباط بزمان محدد أيضا. وأخيرا، لضمان الجودة، كل من يستطيع يمكنه أن يراجع التقرير لتصحيح كل شيء سيقروه القراء. يمكن أن تمتد الشفافية في تصميم وتقديم دلائل ونتائج واستنتاجات التقييم لتصل إلى شفافية التعابير والتقديم.

هوامش وملاحظات

1 مؤسسة ديليو كيه كيلوج، مؤسسة ديليو كيه كيلوج

Evaluation Handbook (باتل كريك، ميتشيغان: 1 يناير/كانون الثاني 1998) الصفحات 69-95.
www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf (29 أبريل/نيسان 2009).

2 لوائح مراجعة التقييم، مركز التقييم، جامعة وسترن ميتشيغان، كالامازو، ميتشيغان www.wmich.edu/evalctr/checklists (29 أبريل/نيسان 2009).

3 وكالة التطوير الدولي في الولايات المتحدة، EvalWeb، <http://evalweb.usaid.gov> (29 أبريل/نيسان 2009).

4 برت بيرين، Moving from Outputs to Outcomes: Practical Advice from Countries around the World (واشنطن العاصمة: مركز أي بي إم لأعمال الحكومية، يناير/كانون الثاني 2006) الصفحة 5، وكالة التطوير الدولي في الولايات المتحدة، EvalWeb، موارد التقييم، <http://evalweb.usaid.gov> (29 أبريل/نيسان 2009).

5 برت بيرين، برت بيرين، Moving from Outputs to Outcomes، الصفحة 43 (29 أبريل/نيسان 2009).

6 راجع EvalWeb AID Evaluation Handbook الخاص بوكالة التطوير الدولي في الولايات المتحدة:

AID Program Design and Evaluatoin Methodolgy Report 7 (واشنطن العاصمة: أبريل/نيسان 1987)، الصفحة 25. راجع أيضا الصفحة 6، الذي يعرف التقييم "على أنه نشاط للإدارة يتم القيام به بشكل انتقائي لإبلاغ المدراء عن المسائل الأساسية قبل أن يتم اتخاذ القرارات الأساسية المتعلقة

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

- بمسائل الملاءمة والفعالية والنجاعة والأثر والاستدامة." موارد شركات تطوير وكالة التطوير الدولي في الولايات المتحدة، منشورات التقييم الخاصة بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، بحث متقدم. (29) <http://dec.usaid.gov/partners/evalweb/index.cfm#> أبريل/نيسان (2009).
- 7المفوضية الأوروبية، دائرة الميزانية العامة. نشاطات الإتحاد الأوربي التقييمية: دليل عملي لخدمات المفوضية (اللوكسمبورغ: مكتب المنشورات الرسمية للمجتمعات الأوروبية، يوليو/تموز (2004)، الملحق ه، الصفحة 85. المفوضية الأوروبية، البرمجة المالية ووضع الميزانية، المنشورات. http://ec.europa.eu/budget/index_en.htm (29) أبريل/نيسان (2009).
- 8المفوضية الأوروبية، نشاطات الإتحاد الأوربي التقييمية، الصفحات (90- 85).
- 9المفوضية الأوروبية، نشاطات الإتحاد الأوربي التقييمية، الصفحتين 12-13.
- 10المفوضية الأوروبية، نشاطات الإتحاد الأوربي، الملحق ه، الصفحات 91-96.
- 11راجع على سبيل المثال، يوتاكا سوزوكي، "البنية الأساسية للرقابة الحكومي من قبل الجهاز الأعلى للرقابة"، مراجعة رقابة الحكومة (11مارس/آذار 39 – 53: 2004)، خاصة الأشكال 1 و 2.
- www.jbaudit.go.jp/pr/pdf/e11d03.pdf بالإضافة إلى السيرة الذاتية الشاملة لعام 2007 في موقع www.iiasisa.be/egpa/aggroup/Bibliography%20on%20performance%20auditing-july2007.pdf (29 أبريل/نيسان 2009).
- 12كيه بي برادلي، المفتش والمراقب العام، عوامل النجاح الأساسية للتنسيق الفعال والتنسيق بين وكالات القطاع الخاص، تقرير المفتش والمراقب العام، تومواكي أو تو مانا أروتاكي (ويلينغتون: مكتب رقابة نيوزيلندا، أكتوبر/تشرين الأول (2004) نيوزيلندا، المفتش والمراقب العام، أدلة الممارسة الجيدة. www.oag.govt.nz (30 أبريل/نيسان 2009).
- 13كيه بي برادلي، المفتش والمراقب العام، التنسيق والتعاون في قطاع العدالة الجنائية، تقرير المفتش والمراقب العام، تومواكي أو تو مانا أروتاكي (ويلينغتون 1: أكتوبر/تشرين الأول (2003) نيوزيلندا، المفتش والمراقب العام، التقارير حسب النوع، تقارير رقابة الأداء. www.oag.govt.nz (30 أبريل/نيسان 2009).
- 14 كيه بي برادلي، المفتش والمراقب العام، التنسيق والتعاون في قطاع العدالة الجنائية، الصفحتين 10-11.
- 15 كيه بي برادلي، المفتش والمراقب العام، التنسيق والتعاون في قطاع العدالة الجنائية، الصفحة 14.
- 16 كيه بي برادلي، المفتش والمراقب العام، التنسيق والتعاون في قطاع العدالة الجنائية، الصفحة 19.
- 17 كيه بي برادلي، المفتش والمراقب العام، التنسيق والتعاون في قطاع العدالة الجنائية، الصفحتين 19 و 51.
- 18 بيليانا إيفانوفسكا، مكتب رقابة الدولة، جمهورية مقدونيا، "تقديم رعاية اجتماعية مناسبة"، عرض تقديمي في حدث تدريبي للمنظمة الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة، حلقة بحث حول رقابة أنظمة الضمان الاجتماعي، براغ، 10 نوفمبر/تشرين الثاني 2008، الصفحة 3. راجع جمهورية التشيك، مكتب الرقابة الأعلى، التعاون الدولي، المؤتمرات [و] حلقات الدراسة، 2008، حدث تدريبي للمنظمة الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة، حلقة دراسية حول رقابة أنظمة الضمان الاجتماعي، براغ، 10-12 نوفمبر/تشرين الثاني 2008. www.nku.cz/default-en.htm (30 أبريل/نيسان 2009).
- 19 بيليانا إيفانوفسكا، مكتب رقابة الدولة، جمهورية مقدونيا، "تقديم رعاية اجتماعية مناسبة"، الصفحة 5.
- 20 بيليانا إيفانوفسكا، مكتب رقابة الدولة، جمهورية مقدونيا، "تقديم رعاية اجتماعية مناسبة"، الصفحتين 14-15.
- 21 بيليانا إيفانوفسكا، مكتب رقابة الدولة، جمهورية مقدونيا، "تقديم رعاية اجتماعية مناسبة"، الصفحتين 16-17.

22. إن جي إم بحث عن السوق والتخطيط الاستراتيجي، تقرير إن جي إم حول تغيير الاتصال والتحديث في الخدمة المدنية: استطلاعات المسؤولين الحكوميين الأيرلنديين، تقرير تم إعداده من قبل مجموعة الخدمة المدنية لاستراتيجية الاتصالات (وتفورد، إيرلندا 22: يناير/كانون الثاني (2003)، الصفحتين 5-6 المنشورات، راجع لائحة كاملة للمنشورات المرتبة حسب مجالات المواضيع، جودة الخدمة المقدمة للمستهلك .
www.bettergov.ie/eng/index.asp (2 مايو/أيار 2009).
- 23 إن جي إم بحث عن السوق والتخطيط الاستراتيجي، تقرير إن جي إم حول تغيير الاتصال والتحديث في الخدمة المدنية، القسم 3.0، تقريبا 1، المنهجية الصفحات 70-75.
- 24 الدنمارك، رقابة حسابات الدولة، معلومات عنا، التاريخ والخلفية. www.rigsrevisionen.dk (2 مايو/أيار 2009).
- 25 الدنمارك، رقابة حسابات الدولة، لجنة الرقابة العام، رقابة الأداء في الممارسة: أمثلة من الضواحي ورقابة البلدية (كوبنهاغن: يناير/كانون الثاني (2003)، الصفحة 3. الدنمارك، Rigsrevisionen، رقابة الأداء، المنهجية والتخطيط. www.rigsrevisionen.dk (2 مايو/أيار 2009).
- 26 الدنمارك، رقابة حسابات الدولة، لجنة الرقابة العامة، رقابة الأداء عمليا، الجدول 1، الصفحة 6.
- 27 الدنمارك، رقابة حسابات الدولة، لجنة الرقابة العامة، رقابة الأداء عمليا، الصفحة 11.
- 28 الدنمارك، رقابة حسابات الدولة، لجنة الرقابة العامة، رقابة الأداء عمليا، الصفحتين 11-12.
- 29 الدنمارك، رقابة حسابات الدولة، لجنة الرقابة العامة، رقابة الأداء عمليا، الصفحة 18.
- 30 الدنمارك، رقابة حسابات الدولة، لجنة الرقابة العام، رقابة الأداء عمليا، الصفحة 18.
- 31 ماريا كارانتا وآخرون، " منظار المواطن حول الأداء في القطاع العام وتقديم الخدمة: التقدم في قياس ووضع نماذج البيانات من عملية الاستطلاعات حول دافعي الضرائب السويديين"، الصفحة 3، ورقة مقدمة في مؤتمر جمعية التقييم الأوروبية، لوزان، سويسرا، 14-12 أكتوبر/تشرين الأول 2000. جمعية التقييم الكندية، منشورات جراي .
- <http://evaluationcanada.ca/site.cgi?s=1> (2 مايو/أيار 2009).
- 32 ماريا كارانتا وآخرون، " منظار المواطن حول الأداء في القطاع العام وتقديم الخدمة" الصفحة 6.
- 33 جون جيبس براون، تقييم عملي لمدراء القطاع العام: الحصول على المعلومات التي تحتاج إليها (واشنطن العاصمة: دائرة الصحة والخدمات الإنسانية في الولايات المتحدة، مكتب المفتش العام، نوفمبر/تشرين الثاني (1994) الصفحتين www.epa.gov/evaluate/DHHSPracticalEvaluation.pdf 76-77. (2 مايو/أيار 2009).
- 34 جون ماين، مكتب المراقب العام لكندا، تقديم تقارير عن النتائج: وضع توقعات الأداء ورواية قصص الأداء (أوتاوا: 14 مايو/أيار 2003). مكتب (2 مايو/أيار 2009). www.oag-bvg.gc.ca المراقب العام لكندا، أطروحات المناقشة.
- واشنطن العاصمة: مكتب المسؤولية 35GAO-07-731G المفتش العام للولايات المتحدة، معايير رقابة الحكومة، مراجعة يوليو/تموز 2007 ، (2 مايو/أيار 2009). www.gao.gov الحكومية، يوليو/تموز 2007)، الصفحة 124.
- 36 المفتش العام للولايات المتحدة، معايير الرقابة الحكومية، مراجعة 2007، الصفحة 160.
- 37 المفتش العام للولايات المتحدة، معايير الرقابة الحكومية، مراجعة 2007، الصفحة 161.
- 38 المفوضية الأوروبية، تقييم نشاطات الإتحاد الأوروبي، الصفحة 46.
- 39 المفوضية الأوروبية، تقييم نشاطات الإتحاد الأوروبي، الصفحة 69.
- 40 جوديث وايلد وسوزان سوكي، دليل التقييم (Albuquerque): جامعة نيومكسيكو هايلاندز، مركز المساعدة للتقييم – الإقليم الغربي، ديسمبر/كانون الأول 1995). مركز معلومات موارد التعليم ERIC، نانج البحث. www.eric.ed.gov (2 مايو/أيار 2009).

الفصل 5 تطوير القدرات التنظيمية لإجراء تقييم للبرنامج

بشكل عام، لا يوجد مقيم فرد واحد يمتلك كامل مجال المهارات اللازمة لإجراء تقييم كامل، وغالبا ما تكون المؤسسات التي تجري التقييم لا تمتلك كامل الخبرات اللازمة لتنفيذ ما يبدو أنه مجموعة كاملة من تصميمات التقييم الممكنة. قد يعمل المقيمون ضمن فريق لتوحيد مقدراتهم والمؤسسات التقييمية تقوم بتوظيف المقيمين وتعيينهم في مراكز وظيفية جديدة وتتعاقد مع مقيمين خارجيين لاستخدام خبرات مؤقتة. قد يكون العمل ضمن فريق مع خبراء خارجيين فكرة جيدة تساعد على إجراء عمليات تقييم وتجلب أيضا معرفة ومهارات جديدة للأفراد والمؤسسة للاستعداد للقيام بالمزيد من أعمال التقييم.

[1.5] فريق التقييم

لقد تمت مناقشة بشكل مطول ما إذا كان الأفراد الذين يجرون التقييم ومؤسساتهم يتعلمون من التقييم وكيف يتم ذلك. على سبيل المثال، في مؤتمر الجمعية الأوروبية للتقييم لعام 2002، وفي جلسة حول تسهيل استخدام التقييم وما تم تعلمه، الرأي الذي تم التعبير عنه كان "عادة ما يكون من المتوقع من الكيانات المنظمة وليس من الأفراد التعلم من عمليات التقييم، وهذا بالطبع يثير مسائل معينة حول كيفية استخدام المؤسسات للمعلومات وكيف تتعلم [1]."

وفي نفس المؤتمر، في جلسة حول التقييم والتغيير المؤسساتي، تم التعبير عن رأي نظري أكثر من سابقه:

التقييم قد تطور بطريقة تؤدي إلى إجراء العملية وتهدف إلى التعلم. التقييم يلعب دور عرض المعلومات والمعرفة على المؤسسة لكي يجعل تلك المعرفة قابلة للتوظيف ضمن العمل. ولذلك فإن التقييم يؤدي دورا هاما في بناء مؤسسات فيها تعليم يتمكنها من فهم وإنشاء وحفظ معرفتها المؤسساتية الخاصة... المقيم... يقوم بالاستفادة من معرفته بأنواع التقييم التي فيها مشاركة وأنواع المعرفة وأنواع التعلم ومكونات التعلم المؤسسات لكي يمكن المؤسسة... من أن تصبح مؤسسة فيها تعليم بنفسها2.

[16] تطوير تقليد للتقييم:

في عام 1998، كان هناك 9 جمعيات إقليمية ووطنية للتقييم، وبحلول خريف عام 1999 أصبح عددها 26... في الشهور الماضية، تم تأسيس عدة جمعيات جديدة في أوروبا الغربية، وأوروبا الشرقية المركزية تشكل بسرع جمعياتها التقييمية الوطنية الخاصة بها وقد قامت روسيا بتنظيم شبكة تقييمها والمؤتمر الأفريقي لجمعيات التقييم الذي كان ناجحا جدا قد أنتج ليس فقط جمعية التقييم الأفريقي وإنما عدد كبير أيضا من الجمعيات الوطنية، وهناك عدة جمعيات قد تم توثيقها في جنوب وشرق آسيا، وقد تم تأسيس جمعية التقييم الياباني الجديد وهناك خطط يتم إعدادها من أجل جمعيات تقييم جديدة في الكاريبي وأمريكا اللاتينية.

...إن تطوير جمعيات التقييم الوطني والإقليمية يعتبر أمرا حساسا بالنسبة لمجال ومهنة التقييم لأن جمعيات التقييم تجمع المقيمين معا من أنظمة متعددة ليشتركوا في المعرفة والخبرات ولبناء جسور بين التقسيمات بين الأنظمة وإجراء مناظرات حول مسائل ذات أهمية أساسية ووضع المعايير وخطوط الإرشاد الأخلاقية وبناء المهارات ولرسم المستقبل كمجموعة ذات هوية قوية ومشاركة... وعلى نفس المنوال، إذا نظرنا إلى جعل التقييم مؤسساتي كشيء مرغوب فيه فإن احتمال توظيف المقيمين ذوي الخبرات في مناصب وظيفية يعكس أيضا توريد المقيمين وتقليد تقييمي قوي.

إيه. جيه. لوف & سي. رسون، بناء مجتمع تقييمي في كل أنحاء العالم: الماضي والحاضر والمستقبل، التخطيط للتقييم والبرنامج 23 (2000): 449-459 (2 مايو/أيار 2009).

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

وبالإضافة إلى ذلك، تم إلى حد ما مناقشة من هم أعضاء فريق التقييم. عند تصميم عمليات تقييم للبرنامج، يتعاون المقيمون مع الذين يطلبون التقييم ومستفيدين آخرين لتحويل الأهداف إلى أسئلة يمكنهم الإجابة عليها ضمن حدود خطة التقييم. وضمن هذا الحد، تساعد مشاركة الآخرين فريق التقييم في وضع إطار للتصميم .

قد قدمت ورقة أخرى في مؤتمر تقييم أوربي سابق في عام 2000 في جلسة حول التقييم كأداة للمجتمع المدني، صرحت أن "التحدي الحالي للتقييم في المجتمع المدني هو بناء مقدره كافية لتمكين مجال واسع من المستفيدين من تنفيذ واستخدام التقييم " وأن "الاشتراك في إجراء تقييم لا يبني مقدره المؤسسة فقط للتطوير والمحاسبة وإنما أيضا يبني رأس مال اجتماعي في المجتمعات 3".

يشير الدليل الاساسي للمقيمين الصادر عن الجمعية الأمريكية للتقييم إلى أنه يتوجب على المقيمين أن يتأكدوا من أن فريق التقييم يمتلك التعليم والمهارات والخبرة الضرورية لتحديد ما يتطلبه التقييم وإدراك ما إذا كانوا يستطيعون إجراء التقييم أم لا، والمقدرة على العمل مع مقيمين آخرين للتعلم منهم.

على كل حال، المبادئ تشير أيضا، أولا، إلى:

التقييم هو مهنة تتألف من أشخاص ذوي اهتمامات متنوعة، ومن المحتمل أن تشمل، بشكل غير حصري، تقييم البرامج والمنتجات والموظفين والسياسة والأداء والاقترحات والتكنولوجيا والبحث والنظريات وحتى التقييم بحد ذاته.

و مرة أخرى، باعتبار أن المقيمين لديهم

فروق في التدريب والخبرة وإعدادات العمل، فإن مهنة التقييم تشمل إدراكات مختلفة حول الغاية الأساسية من التقييم. ويشمل هذا، بشكل غير حصري... جعل المنتجات والموظفين والبرامج والمؤسسات والحكومات والمستهلكين والصالح العام أفضل حالا، والمساهمة في اتخاذ قرارات مسنيرة وتغيير أكثر استنارة، وتسريع التغيير المطلوب وإعطاء صلاحيات لكافة المستفيدين بجمع بيانات منهم وإشراكهم في عملية التقييم وتجريب متعة الحصول رؤى جديدة 4.

[17] التقييم: الجمعية الفرنسية للتقييم

لماذا؟ للمساهمة في تطوير التقييم وتعزيز استخدامه ضمن المؤسسات العامة والخاصة". لمن؟ "الجمعية الفرنسية للتقييم تود أن تكون مكانا للاجتماع والمناظرة والتدريب متاحا لكافة المستفيدين من التقييم ومستخدميه، بغض النظر عن ما إذا كانوا مسؤولين يتم انتخابهم أو موظفين حكوميين أو مسؤولين حكوميين أو باحثين أو أكاديميين أو مستشارين أو مدققين داخليين أو أي مهني تقييم من القطاع العام أو الخاص". كيف؟ "التقييم يضع هدفه لنفسه ليرعى التقنيات والطرق ولجعل الإذعان لقواعد الأخلاق والإجراءات المناسبة مفضلا من أجل ضمان نوعية تقييماته إلى جانب الاستخدام المناسب لنتائج".

(3 مايو/أيار 2009). www.sfe.asso.fr الجمعية الفرنسية للتقييم، التقييم،

توجهت مؤسسة العلوم الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية لموضوع أين يمكن العثور على هؤلاء المهنيين، إذا لم يكونوا أعضاء مسبقا ضمن موظفي مؤسسة التقييم. تقترح الجمعية الفرنسية للتقييم الاتصال بمسؤولي الدوائر في الكلية والجامعة

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

والتعرف على المتعاقدين أو المستشارين المستقلين أو طلب توصيات من باحثين أو مقيمين آخرين، بما في ذلك المسمين في تقارير التقييم المنشورة⁵. لتشكيل فريق تقييم، تعطي الجمعية الفرنسية للتقييم إرشادا بأن ذلك :

طبعاً مرحلة حرجة في عملية التقييم. في البداية، يجب أن يتم أخذ البيئة الاجتماعية الثقافية التي تتموضع بها البرامج أو المشاريع... على أقل اعتبار، يجب أن يكون المقيم أو فريق التقييم على اطلاع كامل ومستجيبين لثقافة المشاركين والمستفيدين، وخاصة فيما يتعلق ويؤثر على البرنامج⁶.

و تصف مؤسسات أخرى أيضاً المهارات والخبرة التي يجب أن يمتلكها المقيمون. على سبيل المثال، الجمعية السويسرية للتقييم قد طورت معايير للتقييم لإثارة موضوع جودة التقييم .

وحسب SEVAL فإن "أولئك الذين يجرّون عمليات التقييم ذوي كفاءة وموثوقين [لكي] يساعدوا على ضمان نتائج التقييم وفقاً لأعلى درجة ممكنة من القبول والموثوقية". المقيمون قادرون على "تشجيع المستفيدين لكي ينفذوا عملية التقييم والاستخدام التقييم". هم يمتلكون المهارات للتعرف على وتوثيق ونقل أهداف وإجراءات التقييم للآخرين. هم يعرفون "كيف يحددون أي معلومات تعتبر غير قابلة للتعويض للإجابة عن الأسئلة المطروحة من أو في التقييم و[كيفية] التفريق بينها وبين المعلومات التي... تكون من المستحسن معرفتها ولكنها غير ضرورية بشكل جوهري"⁷.

أما المعايير الأخرى التي يحققها المقيمون، حسب SEVAL، هي أنهم قادرون على "الاستفادة من النماذج النظرية والتوجيه للقيمة" لتفسير "المعلومات التي تم جمعها، بالإضافة إلى النتائج". يمكنها استخدام الطرق الإحصائية ويمكن تحديد عناصر السياق التي يجب أن "يتم التحري عنها عن كثب بحيث يمكن وضع التخطيط والتنفيذ والاتصال للتقييم بشكل مناسب". هم يعرفون كيف ينفذون التقييم "وفقاً... لأسلوب واع للتكاليف"، ويمتلكون خبرة لاختيار "الطرق والإجراءات [التي] تكون عملية بأفضل ما يمكن". هم قادرون على "تقييم وتقديم نقاط القوة والضعف الموجودة في الموضوع الذي يتم تقييمه بأسلوب يمكن من خلاله بناء نقاط القوى عليه ومعالجة مجالات المشكلات"⁸.

[2.5] تطوير خبرة مؤسساتية

لقد تم اقتراح أن يكون "التفكير بالتقييم مسؤولية كل فرد، وأنه في الحقيقة :

جزء هام من عمل المقيم (الداخلي أو الخارجي) (هو أن يساعد في بناء المهارات والمعرفة ومقدرات الموظفين والمستفيدين الآخرين . من الأفضل أن يكون هناك مقيم قد قضى وقتاً في العمل مع الموظفين لتوحيد نشاطات التقييم ضمن إدارة وتسليم المشروع بشكل يومي ، من أن يكون هناك شخص قد نفذ بشكل ممتاز تقييماً تم إنشاؤه بتوصيات قوية ولا يستخدمه أحد ولا أحد قادر على الاستمرار في العمل⁹.

دراسات حالة للوكالات الفيدرالية في الولايات المتحدة قد دلت على شيء مشابه لذلك . على سبيل المثال، تقرير مكتب مساءلة الحكومة في الولايات المتحدة: ثقافة التقييم وشراكة التنسيق تساعد على بناء مقدرة الوكالة، استنتجت ، بشكل جزئي، أن

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

علاقة إدارة الأطفال والعائلات التي دامت لفترة طويلة مع السكرتير المساعد للتخطيط والتقييم ساعدت على بناء خبرة الوكالة مباشرة - من خلال تقديم إرشاد محدد حول عمليات التقييم بالإضافة إلى إرشاد غير مباشر - من خلال بناء خبرة مجتمع البحث الذي يقوم بتنفيذ عمليات التقييم هذه. يقوم السكرتير المساعد بالتنسيق والاستشارة بشأن عمليات التقييم التي تجري عبر دائرة الصحة والخدمات الإنسانية في الولايات المتحدة. لقد وصف موظفو إدارة الأطفال والعائلات الحصول على دعم فكري من إدارة الأطفال والعائلات - بالإضافة إلى المشاركة في القرارات المشتركة وتقديم موارد نقدية - أنه قد رفع لدرجة كبيرة من موثوقية عملهم في إدارة الأطفال والعائلات. في إدارة الأطفال والعائلات، المهارات في مجالات الإحصاء أو البحث ليست كافية. هم أيضا يتطلبون أشخاصا ذوي مهارات اتصال جيدة يمكنهم شرح منافع المشاركة في عمليات التقييم للولايات والمناطق المحلية. لقد قام السكرتير المساعد للتخطيط والتقييم لعقود بتمويل عمليات التقييم، بالإضافة إلى الأبحاث عن الفقر التي جرت من قبل باحثين أكاديميين وشركات متعاقدة ووكالات حكومية. وصف موظفو إدارة الأطفال والعائلات استثمارهم في أبحاث الفقر كتقديم أصول إضافية لمقدرة التقييم لأنه، في مجال الأبحاث حول الفقر، يتداخل العالم الأكاديمي مع الشركات المتعاقدة. هم يعتقدون أن هذا يعني (1) إجراء بحوث أفضل لأن الاقتصاديين وعلماء الاجتماع البارزين مشتركين بذلك و(2) الأبحاث حول الفقر متوحدة بشكل أفضل مع تحليل السياسة من المجالات الأخرى.10

[18] الرقابة والتقييم كأمرين متكاملين:

هذه الورقة... تفحص كيف تقدم مقاربتى الرقابة والتقييم، باعتبارهما نموذجين تتداخل فيهما عدة تخصصات، معلومات مفيدة للبرامج والسياسة. وينجز مكتب مساعلة الحكومة في الولايات المتحدة الأمريكية ومؤسسات مهنية أخرى لتقديم الخدمات مركزة على المسؤولية العديد من الدراسات. وتعالج هذه الدراسات عادة أسئلة ضمن أحد أو كلا النموذجين: (1) أسئلة التركيز على الرقابة التي تشمل الرقابة المالية والمطابقة وأساليب مراقبة الإدارة وتحقق الوكالات للأهداف المحددة مسبقا و(2) أسئلة التركيز على التقييم التي تشمل تطوير معايير جديدة وتقدير التأثير أو التأثير الصافي ونتائج أخرى (بما في ذلك النتائج غير المقصودة)، وفحص الصلابة التقنية لمعلومات الحكومة (ما بعد المؤهلات والدقة والتناسق)، وعمليات التحليل المتوقعة... يمكن أن تعطي دراسات الرقابة والتقييم واجهات مختلفة من المعلومات معا، مقدمة معلومات أكثر شمولية حول الأداء.

- نماذج الإنضباط: مقارنة Evaluation and Audit Cross فاليري جيه كاراسلي وجوديث دروينكور، مكتب مساعلة الحكومة للولايات المتحدة - متعددة لتقوية جودة المعلومات، أطروحة تم تقديمها في تقييم 2000، الجلسة 277، مؤتمر اتحاد التقييم الأمريكي، هونولولو، 2 نوفمبر/تشرين الثاني (5 مايو/أيار 2009). www.eval.org 2000. اتحاد التقييم الأمريكي، التدريب، تاريخ المؤتمر،

يجب أن تكون فرق تقييم المؤسسة التقييمية قادرة على تعطي الدليل على معرفة المحتويات وأهلية مهنية وخبرة تقييمية. إن المؤسسة التي تقوم بإجراء عمليات تقييم برنامج مع موظفين تصميم وإدارة عمليات التقييم وتقديم إرشاد لبعض حول مبادئ التقييم وممارساته، وهي مؤسسة تقوم أيضا بتطوير وتوسيع خبرتها التقييمية .

إن الذين يقومون بإدارة التقييم، والذين يديرون المقيمين، سيحسون من لهم مبادئ التقييم الأساسية وتصميم التقييم ومنهجيته وتقديم تقارير عنه وتقدير التقييم بالتفاعل بشكل ذي معنى مع المقيمين عندما يتم إجراء التقييم. سواء أكان التقييم قد تم تطويره وتنفيذه داخليا ضمن مؤسسة تقييمية أو تم إجراؤه بمساعدة متعاقدين خارجيين فإن عملية التقييم تستتبع إجراء دورة لردود الأفعال : يتم ترجمة نتائج التقييم لتصبح معلومات يمكن استخدامها من قبل المقصودين بها، ويتم ترجمة عملية التقييم لتوسيع خبرة المقيمين ومؤسستهم.11

[3.5] مجتمع التقييم

WWW Virtual Library: The World Wide Evaluation Information Gateway عبارة عن فهرسة الكترونية على الانترنت خاصة بالمقيمين يقوم برابطهم مع مجتمعات المقيمين ومواقع التعليم والتدريب ومؤسسات التقييم العامة والخاصة وموارد متنوعة للطرق والتحليل. 12 تحت عنوان Popluar Sites يوجد رابط للموارد المجانية لتقييم البرنامج وطرق البحث الاجتماعية Free Resources for Program Evaluation and Societal Research Methods، و الموقع صاحب المركز الأول في هذا النموذج وهو عبارة عن مثال أساسي لما هو متوفر ضمن مجتمع التقييم المتنوع اليوم. لقد تم إنشاؤه وتجري صيانتها من قبل خبراء التقييم وهو يركز على الطرق والنظريات الموجودة في مجال التقييم والبحث الاجتماعي ولكنه أيضا يقدم ثروة من المعلومات حول "ممارسات حماية البحث الإنساني وشيفرات البحث وإرشاداته وحقوق العموم [و] المعايير المهنية والأخلاقيات ... "13

إنه يربط ليس فقط بأكثر المواد تطورا وأكاديمية ولكن أيضا بدلائل إرشاد للمبتدئين الذين ليس لديهم خلفية أو مجرد خلفية بسيطة تقنية. إن فيه روابط لمحاكم الرقابة في العالم ولمنات من جمعيات التقييم ومراكز البحث في الولايات المتحدة وأوروبا وبقية أنحاء العالم. بالإضافة إلى الربط مع المجلات من الألف إلى الياء فإنه يبين كيف يمكن الوصول إلى مجموعات النقاش عبر الانترنت والإدراج في قوائم لإرسال رسائل حيث يمكن للمرء أن يحصل على معلومات حول كيفية حل المشاكل المنهجية، إلى جانب أمور أخرى .

إلى جانب موقع WWW Virtual Library ، المؤسسة الدولية للتعاون في التقييم تعطي المقيمين إمكانية الوصول إلى مجتمع عالمي يتضخم باستمرار. يمكن الوصول إلى حوالي 50 شبكة تقييم وطنية ومحلية وجمعية مباشرة عبر روابط إلى مواقعهم الالكترونية من موقع IOCE. يتم وضع أخبار حول مؤتمرات المقيمين في كل أنحاء العالم واجتماعاتهم في موقع IOCE ، مثل الإعلانات عن تشكيل جمعيات تقييم جديدة في بلدان متنوعة. إن دراسة حالات حول كيف تطور 14 اتحاد تقييم وكيف يقومون بتشغيل مؤسساتهم في أفريقيا والأمريكيتين وآسيا وجزر جنوب المحيط الهادي وأوروبا متوفرة في الموقع أيضا. 14 ولكن ماذا عن الأفراد الفعليين في تقييم فعلي؟ ربما تفكر الأجهزة العليا للرقابة بتقييم مثل برنامج تقييم عام 2003 لمكتب مساواة الحكومة في الولايات المتحدة الأمريكية: ثقافة التقييم وشراكات تعاونية تساعد على بناء مقدره الوكالة. لقد توصل مقيمو مؤسسات التقييم والوكالات التي تم تقييمها معا، كما هو موصوف في هذا النص إلى ما يلي:

هناك أربعة عناصر لمقدرة التقييم كانت ظاهرة خلال المجموعة المتنوعة للوكالات التي قمنا بمراجعتها رغم أنها اتخذت أشكالاً متنوعة. هذه العناصر تشمل ثقافة تقييم وجودة البيانات وخبرة تحليلية وشراكة تعاونية. لقد دلت الوكالات على ثقافة تقييم من خلال الالتزام بالفحص الذاتي والتعلم بالتجريب. لقد كانت جودة البيانات والخبرة التحليلية شيئا أساسيا لضمان موثوقية نتائج التقييم واستنتاجاته. لقد ساعد تعاون الوكالة مع الشركات الفيدراليين وشركات البرامج الآخرين على زيادة الموارد والخبرة للتقييم 15.

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

بعد ذلك، قام تقرير مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية بوصف ثقافة التقييم التي وجدها فريقه لدى مقيمي الحالة المدروسة :

ثلاث من حالاتنا – إدارة الأطفال والعائلات وإدارة سلامة المرور على الطرق الوطنية و الجمعية الفرنسية للتقييم – قد شهدت ثقافة تقييم بوضوح: إنها تمتلك عملية رسمية ومنتظمة قيد التنفيذ للتخطيط ولتنفيذ واستخدام المعلومات المقدمة من المقيمين. إنهم يصفون التزاما للتعلم من خلال التحليل والتجريب. إدارة السكن والتطوير الحضري في الولايات المتحدة والحرس الوطني لديهما ترتيبات حسب الحال أكثر قيد التنفيذ حيث أدت الأسئلة حول مبادرات أو مسائل محددة لتشكيل طلب على عمليات التقييم. لقد وصف مسؤولوا إدارة السكن والتطوير الحضري عملية سنوية واستشارية لتحديد أي دراسات يجب التعهد بها ضمن موارد الميزانية المتاحة.16

وراء حدود المؤسسات هناك مجتمع المقيمين العاملين، تقريبا أكثر من 300 مقيم من 35 بلد – بعضهم أفراد في الطاقم في وزارات التمويل ووكالات عامة مشابهة – شاركوا في سبتمبر/أيلول 1999 في مؤتمر اتحاد التقييم الأفريقي في نيروبي . موضوع "زيادة مقدرة التقييم في أفريقيا" أدى لإصدار حوالي 80 ورقة حول كافة المجالات الأساسية لبحث التقييم .

[19] التعاون في مجتمع التقييم:

لقد بدأ تقييم البرنامج في الولايات المتحدة من قبل الجمعية الكبرى Great Society . لقد كان ما تم إنشاؤه في ذلك الوقت هو طرق جديدة للتصرف لمعالجة المشاكل الاجتماعية والممارسات الجديدة الخاصة بالتقييم... ولكن... النماذج الوضعية والإنشائية تعارضت مع بعضها... [نحن] لا نزال نشن حربا في المؤخرة بشأن الطرق الكمية والنوعية.

....

على كل حال... يجب أن يتشارك... الأصول مع الوكيل... كلاهما... يجب أن يساهما في شرح البرنامج وتحديد الهدف الخ. يجب أن يفهما أنهما يمكنهما كليهما الاستفادة من التقييم... إذا كان هناك تفاعل مستمر بين المستويات العليا والدنيا للتسلسل الهرمي

....

...على المستوى الأدنى، إذا عرف الناس ما الذي يقومون به، وما الذي يتوقعونه وكيف يجب أن يساهموا لتحقيق النتائج عندها سيكونون مبالين أكثر للتقييم ويفهمون أنه لمصلحتهم. وعلى المستوى الأعلى، النظريات التي يتم تلقيها من الأدنى ستكون مؤصلة أكثر وأكثر ملائمة لفهم وضع معقد ومتنوع.

نيكوليتا ستيم – التقييم وسياق السياسة: الخبرة الأوربية، الصفحات 37-39-42، عنوان ملاحظة أساسية، مؤتمر جمعية التقييم لدول جنوب المحيط الهادي عام 2003، أوكلاند 14-18 نوفمبر/تشرين الثاني 2003، راجع مجلة التقييم لدول جنوب المحيط الهادي، السلسلة الجديدة، 2:3 (ديسمبر/كانون الأول 2003): 36-43.

جمعية التقييم لدول جنوب المحيط الهادي، المنشورات، www.aes.asn.au/publications (4 مايو/أيار 2009).

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

هناك مجموعة عاملة أخرى هي الجمعية الأوروبية للتقييم. كعضو في اتحادات تقييم مهنية أخرى كهذه، لقد صرحت أن هدفها هو الترويج لنظريات وممارسة واستخدام برنامج التقييم عن طريق جمع ممارسي التقييم معا من خلال حلقات دراسية ومؤتمرات نصف سنوية وفرص تدريب وعمل وأشكال أخرى من العمل ضمن شبكات. في موقع ESS على سبيل المثال، هناك أخبار عام 2009 إلى جانب توفر كتاب جديد على الانترنت حول المراقبة والتقييم التي ينجزها البلد، التي تم إصدارها من قبل اليونسيف بالاشتراك مع البنك الدولي واللجنة الاقتصادية للأمم المتحدة لأوروبا واتحاد التقييم للتطوير الدولي وIOCE وآخرون خلال الستة أشهر الأولى فقط من السنة التي يجب أن يتم فيها إجراء مؤتمرات المقيمين، أو تم إجراؤها في :

- برلين حول الرعاية الصحية،
- بروكسل، حول تقييم العمل الإنساني،
- فوكوفار في كرواتيا حول إعطاء صلاحيات للمجتمع،
- بوتسدام، حول تقييم السياسة في الإتحاد الأوروبي، و
- جنوب كاليفورنيا، في جامعة كليرمونت جرادجويت، حول التقييم وطرق البحث المطبقة 17.

الأجهزة العليا للرقابة التي تود تبني ثقافة تشمل تقييم البرنامج في مؤسساتها ستجد نفسها تشتغل في بيئة جديدة ومختلفة – وحتى ربما تكون، كما تم اقتراحه في الفصل 1، ذات منافع وقيم جديدة. لقد قام المجلس الأعلى للحسابات بالمغرب بإجراء هذا التقييم أيضا، وقد أشار إلى أن مهمة أجهزة الرقابة هو توضيح دورها ومسؤوليتها "كساهرين على نزاهة ومشروعية ونجاعة الإنفاق العام"، بينما "هناك حدود يجب مواجهتها عند ضم التقييم إلى الرقابة"، باعتبار "أن التقييم يهدف غالبا إلى تحسين البرامج الموجودة حاليا" عوضا عن أن يؤدي إلى تغييرات أساسية في توزيع الموارد. وبالإضافة إلى ذلك، "قد يؤدي تقييم محدد حتى إلى اقتراح أن يبقى البرنامج بدون تغيير". 18

في التحليل النهائي، السؤال هو: كيف تقوم المؤسسات التقييمية ببناء مقدرة للتقييم، وكيف تدخل مجتمع التقييم؟ أحد الأجوبة الأساسية تم تقديمه من المفتش العام لدائرة الصحة والخدمات الإنسانية في الولايات المتحدة مكتب التقييم والتفتيش. لقد قالت :
نحن [غالبا يجب أن نقيم ونقدر البرامج]...بواسطة [طرق متناسقة مع مبادئ الرقابة ولكن مختلفة جدا عن عمل العلماء المتطلب...نحن نرى أن مقاربتنا على أنها أكثر إمكانية للتحقيق وأهدافنا مثل أهداف معظم مدراء البرامج تماما. نحن نفحص ونقدم تقارير حول أمور الفاعلية والغش وإساءة الاستخدام وفاعلية البرنامج...مثل العديد من مدراء البرامج، نحن ننقل بسرعة من مسألة واحدة إلى المسألة التالية عندما نتوقع ونستجيب لمصالح واحتياجات صانعي القرار في الفروع التنفيذية والتشريعية للحكومة.

[20] تقدير التقييم – التحكم مقابل التعاون:

ضمن سياق عمليات إصلاح الإدارة، كانت أجهزة الرقابة العليا مهمة أكثر بتقييم والإبلاغ عن أدائهم الخاص... على كل حال... هناك عدة صعوبات... عند تقييم تأثير رقابة الأداء. على سبيل المثال، ليس من المضمون أن قبول توصيات المدقق يؤدي حقا إلى أداء أفضل. بالإضافة إلى ذلك، من أجل أن يقبل المدقق له توصيات المدقق، يجب أن تصبح العلاقات مع المدقق لهم أكثر أهمية للمدققين، ونتيجة لذلك يصبح المدققون مرتبطين أكثر بالعمل اليومي للهيئة المدقق لها. ولكن هذا قد يهدد حيادية واستقلالية المدققين وأجهزة الرقابة العليا.

...

الصلة بين دور المدقق وكيف تدركه الهيئة المدقق لها لم يتم إثباتهم [في هذه الدراسة]. على كل حال، الدراسة الحالية تبين أن الهيئة المدقق لها قد أدركت دور المدقق الاستشاري، بناء على تعاون مشترك، بشكل أكثر إيجابية من أي دور مراقب يتضمن شكلا من أشكال السيطرة.

جين إيفيرك – قياس فاعلية رقابة الأداء: حالة استونيا، إطروحة ماجستير في دائرة الإدارة العامة، جامعة تارتو، تارتو في استونيا، 27 يونيو/حزيران 2002، الصفحات 46 – 48. مكتب الرقابة الوطني لاستونيا، حول مكتب الرقابة الوطني، المستندات، مستندات أخرى، تالين، استونيا. www.riigikontroll.ee/?lan=en (17 أبريل/نيسان 2009).

نحن مهتمون بصنع مقاربتنا المعقولة للتقييم – تقديم معلومات تتوجه نحو النتائج وعملية للاستخدام الفوري – متاحة لمدرء البرنامج والآخرين الذين قد لا يعتبرون أنفسهم مقيمين. نحن ندرك أن تأسيس عنصر تقييم مميز مثل الذي لدينا قد يكون هدفا غير قابل للتحقيق أو حتى غير مناسب للعديد من البرامج. إنه يتطلب مساعدة من مقيمين ذوي خبرة والتزاما طويل الأجل وأكثر من مجرد التعرض لمخاطرة صغيرة. إنه عمل شاق. على كل حال، مع فهم الطريقة التي يمكن بها تطبيق تقنية التقييم لإدارة البرنامج، يمكن لغير المراقب بين استخدام خدمات المقيمين بفاعلية للحصول على المعلومات المطلوبة. وبشكل مشابه لأي علاقة مبنية على عقد للخدمات، كلما عرفت أكثر عن المبادئ وتطبيقات التقييم كلما كانت شراكتك أقوى مع المقيمين المحترفين، وكلما كان من المحتمل أكثر بالنسبة لك أن تنتهي بالحصول على معلومات تلبي احتياجاتك 19.

باختصار، قد تكون عضوية محلية أيضا شبكة ممتدة من الخبراء من جميع أنحاء العالم .

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

هوامش وملاحظات

- 1 باربول أنيل وماريا ني ليمان، "التعلم من عمليات التقييم: من يتعلم ماذا، وكيف ولماذا؟"، ورقة تم تقديمها في المؤتمر النصف سنوي الخامس للجمعية الأوروبية للتقييم، في سيفيل، في أكتوبر/تشرين الأول 2002، الصفحة 7. الجمعية الكندية للتقييم، أدب "جراي". (<http://evaluationcanada.ca/site.cgi> 3 مايو/أيار 2009).
- 2 باربارا روزنشتاين وميري ليفن-روز ليس، "تقييم البرنامج وتعلم المؤسسات: منظار نظري"، ورقة تم تقديمها في المؤتمر النصف سنوي الخامس للجمعية الأوروبية للتقييم، في سيفيل، في أكتوبر/تشرين الأول 2002، الصفحة 17. الجمعية الكندية للتقييم، أدب "جراي". (<http://evaluationcanada.ca/site.cgi> 3 مايو/أيار 2009).
- 3 مارك بايتل، "تقديم التقييم إلى الناس؟ من يريد ذلك؟" الصفحة 1، ورقة تم تقديمها في المؤتمر الرابع نصف السنوي في لوزان في أكتوبر/تشرين الأول 2002، الجمعية الكندية للتقييم، أدب "جراي". (<http://evaluationcanada.ca/site.cgi> 3 مايو/أيار 2009).
- 4 اتحاد التقييم الأمريكي، المبادئ الإرشادية للمقيمين (فيرهيفن، ماساتشوستس: يوليونيومز (2004)، الصفحة 1. اتحاد التقييم الأمريكي، المنشورات. (www.eval.org 3 مايو/أيار 2009).
- 5 جون فريتشليينغ، دليل الإرشاد الودي للمستخدم 2002 لتقييم المشروع، مؤسسة العلوم الوطنية 02-057 (أرلينغتون، Va: مؤسسة العلوم الوطنية، يناير/كانون الثاني 2002) تقريبا أ، الصفحة 84. مؤسسة العلوم الوطنية، المنشورات، بحث/تصفح المنشورات. (www.nsf.gov/index.jsp 3 مايو/أيار 2009).
- 6 جون فريتشليينغ، دليل الإرشاد الودي للمستخدم 2002 لتقييم المشروع، الفصل 7، الصفحة 65.
- 7 ثوماس وديمير وتشارلز لانيرت ونيكول باخمان، معايير الأداء لسيفال، جمعية التقييم السويسرية (معايير سيفال) (فريبورغ: جمعية التقييم السويسرية، 5 ديسمبر/كانون الأول 2000)، الصفحات 4-6. جمعية التقييم السويسرية، معايير سيفال. (www.seval.ch/en 3 مايو/أيار 2009).
- 8 معايير سيفال، الصفحات 4-10.
- 9 مؤسسة دبليو. كيه. كيلوج، دليل إرشاد التقييم لمؤسسة دبليو. كيه. كيلوج (باتل كريك، ميتشيتغان: 1 يناير/كانون الثاني، 1998) الصفحة 68. (www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf 3 مايو/أيار 2009).
- 10 مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية، تقييم البرنامج: ثقافة تقييم وشراكات تعاونية تساعد على بناء مقدره الوكالة، مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية (03-454 واشنطن العاصمة 2: مايو/أيار 2003) الصفحة 20 (www.gao.gov 3 مايو/أيار 2009).
- 11 راجع، على سبيل المثال، مناقشة متعلقة بالموضوع في المفوضية الأوروبية، تقييم نشاطات الإتحاد الأوروبي، المفوضية الأوروبية، الدائرة العامة للميزانية، تقييم نشاطات الإتحاد الأوروبي: دليل عملي لخدمات المفوضية (اللوكسمبورغ: مكتب المنشورات الرسمية للمجتمعات الأوروبية، البرمجة المالية ووضع الميزانية، المنشورات (http://ec.europa.eu/budget/index_en.htm 3 مايو/أيار 2009).
- 12 WWW Virtual Library: Evaluation, The World Wide Evaluation Information Gateway, (www.policy-evaluation.org 3 مايو/أيار 2009).
- 13 موارد مجانية لتقييم البرنامج وطرق البحث الاجتماعي. (<http://gsociology.icaap.org/methods> 4 مايو/أيار 2009).
- 14 IOCE المنظمة الدولية للتعاون للتقييم (<http://ioce.net/index.shtml> 4 مايو/أيار 2009).

الفصل 4 إجراء تقييم لبرنامج

15 مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية، تقييم البرنامج: ثقافة تقييم وشراكات تعاونية تساعد على بناء مقدرة الوكالة، مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية (03-454 واشنطن العاصمة 2: مايو/أيار (2003الصفحة www.gao.gov 20 (4 مايو/أيار 2009).

16 مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية، تقييم البرنامج: ثقافة تقييم وشراكات تعاونية تساعد على بناء مقدرة الوكالة، الصفحتين 9-10.

17الجمعية الأوروبية للتقييم، الأخبار. www.europeanevaluation.org (5 مايو/أيار. 2009).

18 المملكة المغربية، المجلس الأعلى للحسابات "اقتراحات وتعليقات على مسودة تقرير لـ مجموعة عمل المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة حول تقييم البرنامج" سبتمبر/أيلول 2005، الصفحة 3.

19 جون جيبس براون، التقييم العملي للمدراء: الحصول على المعلومات التي تحتاجها (واشنطن العاصمة: دائرة الصحة والخدمات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية، مكتب المفتش العام، نوفمبر/تشرين الثاني 1994)، الصفحتين 3 و4.

www.epa.gov/evaluate/DHHSPracticalEvaluation.pdf

(3 مايو/أيار 2009).

الفصل 6 توقعات حول المستقبل

ما الذي يمتلكه تقييم البرنامج للعلاقات التي تربط بين أجهزة التقييم العليا وجمعياته التقييمية، ومجموعات عمل المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمؤسسات التقييمية العامة والخاصة؟ ما هو دورها في تطوير المقدر على التقييم بين الأفراد وضمن مجتمع التقييم على نطاق واسع؟ ما هو المتاح بذلك للمستقبل؟

[1.6] الأجهزة العليا للرقابة وكلاء للتغيير

اكتشفت البحوث عن التقييم أنه بنمو كمية وحجم عمليات رقابة الأداء فإن مراقبي الدولة يميلون إلى التحرك باتجاه تدبير المساءلة من خلال تقييم الأداء. لقد كان تغييرا كهذا أحيانا مصاحبا بتوقع أن الأجهزة العليا للرقابة ستغير لاحقا طريقة الإصلاح التي يتم تنفيذها أو ما الذي سيؤدونه وكلاء لتغيير التدبير، ورغم ذلك فإن هذا يقارن بدورهم التقليدي. غالبا ما تمت ملاحظة أن: لا يزال من المتوقع أن تقوم الأجهزة العليا للرقابة بتنفيذ دور المراقبة: أن تعمل كمراقبين بالنيابة عن العموم... ولكن عند التصرف بدور مراقب وبحفظ أهمية العمليات الواجبة فإن الأجهزة العليا للرقابة يمكن أن يتم النظر إليها كمعارض للتغيير. ربما يتم النظر إلى الجهاز الأعلى للرقابة كمقترح مما يؤثر عدم الثقة بين الذين يتم رقابتهم 1.

وبالموازاة مع ذلك، يعرف تقييم البرنامج نموا هائلا في كل أنحاء العالم:

حاليا، مؤسسات مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون والتطور الاقتصادي تعمل مع الحكومات على نفس المستوى لتأسيس الاعتراف بقدر التقييم وطلبه. هذه الجهود أساسية... عندما يتم الترتيب لإجراء اجتماعات، تسافر دزينات، إن لم يكن مئات، من البشر، لمسافات طويلة لحضورها. ليس فقط بضعة أشخاص. ليس فقط مجموعة من النخبة. ليس فقط على القوم والمسؤولون. هناك طلب هائل على المقيمين ومستخدمي التقييم لكي يعملوا معا وهناك طاقة هائلة في هذه الشبكات القاعدية لكي تحرك كامل العملية للتقدم للأمام. التاريخ يدل على أنه إذا تم بناؤها فسيأتون 2.

كما أشارت هذه الورقة، فإن الذين يحضرون والذين يتكلمون في مؤتمرات التقييم واجتماعات أخرى غالبا ما يكونون مسؤولين من مكاتب المالية الحكومية ومكاتب الرقابة ومكاتب المفتشين ويتبادلون الأفكار فيما بينهم ويتعلمون من بعضهم ضمن شبكة عمل التقييم.

وضمن مجال البحث عما يساعد على بناء مقدر مؤسسة ما على إجراء تقييم للبرنامج، وجد مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية (GAO) أن:

طلب الحصول على المعلومات بشأن ما يمكن عمله حفز بعض الوكالات على تطوير التزام مؤسساتي للتقييم. الوكالات التي راجعناها لم يبد أنها قد أنشئت عمدا لكي تبني ثقافة تقييم يبدو بالأحرى أن هناك عملية نظامية مقوية من اختبار الذات والتحسين كانت تنمو بدعم ومشاركة من قيادة الوكالة وهيئات الإشراف 3.

وقد استنتج مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية أن:

الفصل 6 توقعات حول المستقبل

سواء أكانت نشاطات التقييم جزء أساسيا من تاريخ الوكالة أو استجابة لقوى خارجية جديدة فإن التعلم من التقييم سمح بإجراء عمليات تحسن مستمرة في مجال العمليات والبرامج وساهم في تقدم قاعدة المعرفة 4. بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة، يبدو أن الطريقة واضحة: ليس الرجوع عن ذلك ممكنا.

[2.6] مسارات لتعلم جديد

أحد الأعمال التي كلفت مجموعة العمل لبرنامج التقييم في المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة بإجرائها كانت جعل المعلومات المتعلقة بالتقييم متاحة لكافة الأجهزة العليا للرقابة. هذه الورقة، والموارد التي تشير إليها، تؤدي جزئيا ذلك التكليف. ما الذي يعنيه هذا بالنسبة للأجهزة العليا للتطوير بدون إمكانية مناسبة لاستخدام الانترنت أو عندما تواجه أجهزة الرقابة العليا ضرورة السفر لحضور مؤتمرات أو حلقات بحث وتكون ميزانياتها محدودة؟ يبدو أنه يعني مضاعفة الدعم الدولي بين مئات من محترفي التقييم القادرين على العمل ضمن شبكات وبشكل فردي وضمن اتصالات.

يحدث في كل عام، وفي مكان ما على هذا الكوكب، أن يتم عقد مؤتمر أو حلقة دراسية أو ورشة عمل حول نظرية التقييم أو طرقه. يتم نقل أخبار هذه الجلسات كل يوم عبر الانترنت ومن خلال دزينات من الاتحادات المهنية وعبر الأعداد المتزايدة من قوائم ListServes التي يعدها المقيمون ومن خلال تناقل الكلام شفويا حتى ضمن صالات الأجهزة العليا للرقابة في كل قارة. العمل الذي يجب أدائه ليس فقط الحصول على التعلم الذي يتاح في هذه الجلسات ولكن أيضا تعلم كيف يتم جعل التعلم متاحا بشكل أوسع أكثر للحصول عليه.

هناك العديد من المسارات المتاحة للبدء في اتباعها. ربما يتم عرض فرص جديدة من خلال مبادرة تطور المنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة، على سبيل المثال، أو مؤسساتها المشتركة معها. اتحاد التقييم الأمريكي يعقد مؤتمرات حول نظرية التقييم وطرقه وممارسته وهو أيضا متحالف مع مجموعات دولية مهمة بذلك العنوان - بما في ذلك مجموعة التقييم الدولي والمتداخل الثقافات، والتي غالبا ما يرأسها أعضاء من البنك الدولي و PREVAL من أمريكا اللاتينية، أو منظمات مشابهة لهذه. مجموعة التقييم الدولي والمتداخل الثقافات قد أتاحت تخفيضات للسفر للمقيمين المحترفين الذين يعيشون ويمارسون عملهم في البلدان النامية بحيث يتمكنون من حضور هذه المؤتمرات.

لقد لوحظ سابقا أن عدد الاتحادات، وبالتالي عدد محترفي التقييم، ينمو بازدياد. الفرصة هي كل شيء.

إن الرقابة الذي تقوم به الأجهزة العليا للرقابة لنشاطات التقييم المنجزة من طرف الإدارة العامة قد يساعد بشكل فعال على تحسين ثقافة التقييم للبلد. قد يبرز التقييم أهمية عمليات التقييم لضمان استخدام مسؤول للأموال العامة ويدل على مواضع العجز في استخدام هذه الأداة ويولد توصيات للتحسين. في ألمانيا، حيث كانت الإدارة ملزمة بموجب قانون الميزانية بتنفيذ نتائج عمليات تقييم البرنامج، نشرت المحكمة الفدرالية للحسابات (Bundesrechnungshof) تقريراً، في وقت مبكر في عام 1998، تلقى الكثير من الدعم لكي يتم متابعة القيام بجهود تقييمية أكثر. وكجزء من مهمة الرقابة الأفقية، وجد المراقبون أن الإدارة لم تفي بشكل مناسب بالتزامها بتنفيذ دراسات ممنهجة وموضوعية لفعالية ونجاعة البرنامج. وقد اعتبرت المحكمة الفدرالية للحسابات هذه النقص نتيجة تعريف غير مناسب وغامض لأهداف البرنامج ونقص عمل تقييمي لاحق للبرنامج. في المجالات التي قامت الإدارة فيها بتنفيذ عمل التقييم، لم يتم غالباً استخدام النتائج في عملية اتخاذ القرارات بشأن برامج متابعة مشابهة لذلك. وبالتماشي مع الإرشاد المقدم في التقرير المذكور أعلاه، قامت الحكومة الفيدرالية بتحسين الإطار المحدد لبرامج الإنفاق العام. وحالياً، تقوم المحكمة الفدرالية للحسابات بإجراء دراسة تقاطعية مصممة لقياس التقدم الذي تم إحرازه والتعرف على أية مشاكل لا تزال مستمرة في الإدارة العامة.

ما هو الهدف، في النهاية، من التقييم؟ من الناحية الأولى، كما أشار أعضاء من محكمة الرقابة الهولندية في مؤتمر عام 2002 لجمعية التقييم الأوروبية، أعمال التدقيق العامة قد تكون خاضعة لنوع معقد من العزلة:

يمكن اعتبار مكتب الرقابة الحكومي كجزء من المقدرات التعليمية المؤسساتية للحكومة. ضمن حلقة السياسة التقليدية لإعداد السياسات، وتنفيذها وتقييمها وتقديم ردود أفعال عن النتائج لضبط السياسات، فإن عمل الرقابة متموضع بوضوح في الجزء التقييمي من الحلقة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الوضع العالي نسبياً وكون الجهاز الأعلى للرقابة في وضع مرئي يزيد من تأثير عمله....

يمكن أن يلعب رقابة الحكومة دوراً في السلوك التعليمي للمراقب لهم، يعني الوكالات الحكومية. الرقابة الذي يتم تنفيذه من قبل مكاتب رقابة وطنية مستقلة جزء مؤسساتي من حلقة السياسة لمعظم الحكومات في العالم المتقدم. ذلك يشمل تقييم الحسابات المالية والإدارة المالية و -بشكل متزايد -نتائج السياسات والبرامج العامة. المنصب ذي الامتياز -والذي يتضمن علاقة مستمرة مع الكيانات العامة التي يتم رقابتها -يساعد على تطوير السلوك التعليمي وفي النهاية يمكن أن يؤدي إلى تحسين المؤسسات والبرامج العامة. على كل حال، بعض التحذيرات مناسبة.

إن المنصب المستقل لمعظم المؤسسات الوطنية للرقابة يتضمن نسبياً عوالم منفصلة من المراقبين من ناحية والكيانات التي يتم رقابتها من ناحية أخرى. وبالإضافة إلى ذلك، هذه المؤسسات في معظم الحالات مكتكرة قانونياً... من حيث الممارسة، يمكن ترجمة هذا ليعني خيارات مناسبة من عناوين الرقابة وعض النظر عن العديد من المظاهر المعقدة من صنع السياسة في العالم الواقعي 5.

الفصل 6 توقعات حول المستقبل

ومن ناحية أخرى، لكي يكون مؤثرا فعلا، يجب أن يتيح التقييم، مثل حال التعليم كله، مجالا لأفكار جديدة، وتطورات جديدة وأشخاص جدد يدعم كل منهم الآخر. اقترح بول دويجنان، العضو الأعلى للبحث في مركز البحث للنتائج الاجتماعية والصحية والتقييم في جامعة ماسي في نيوزيلندا، في اجتماع الجمعية الأمريكية للتقييم عام 2001 ما يلي:

فالذي نحتاجه هو أن يكون كافة الأشخاص على جميع المستويات عبر المؤسسات وعمليات صنع السياسة أكثر تقييما بشأن ما يفعلونه. لاحظ أن هذا لا يعني أنهم كلهم يجب أن يسموا كل ما يفعلونه تقييما. هم ببساطة بحاجة لأن يضمنوا أن يصبح الناس أكثر تقييما. يجب أن يمتلكوا مهارات تقييمية مناسبة وأنظمة وبنى وموارد لدعمهم لاتخاذ مقاربة أكثر تقييمية لعملهم. وبالنظر إلى الأمور بهذه الصورة، قد يتم وضعه على أنه بناء مقدرة تقييمية أو بناء قدرة تقييمية أو حتى بناء ثقافة تقييمية من خلال برامجنا ومؤسساتنا وتطور السياسة. هذا النشاط التقييمي قد لا يسمى بالضرورة تقييما ولكن يجب أن يساهم في تحقيق هدف كونه أكثر تقييمية وجعل المؤسسات والسياسات والبرامج (...) بالنظر إلى [التيار العام] كمحاولة لجعل الناس يصبحوا أكثر تقييمية، قد نحتاج لأن نكون على استعداد لأن نبلغ عن التقييم من أجل بناء مقدرة تقييمية⁶.

من أي أساس يمكن أن يتم الإبلاغ عن المعرفة القديمة أو الجديدة؟ لقد قال أرتورو غونزاليز دو اراغون، المراقب العام للمكسيك عندما تحدث في عام 2003 في الجلسة الافتتاحية لاحتفال الذكرى السنوية الخامسة للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة ما يلي: لقد أصبحت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة منظمة أساسية استراتيجية للتقييم والرقابة وتطوير السياسات المالية. لقد نمت بعد أن كان عدد البلدان التي بدأت السير على هذا الطريق 34 بلدا في عام 1953 لتصبح مؤسسة تشمل حاليا 185 عضوا، لقد كان هناك عدد كبير من المنجزات والأهداف المجددة التي ساهمنا بها جميعا... أكثر فعالية ونجاعة. إن لجان المؤسسة ومجموعات عملها التي تهدف إلى تطوير التحليلات والبحث والإرشادات حول مواضيع رقابة محددة مناسبة بشكل خاص للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة. ومن بينها يمكننا أن نشير إلى... مجموعات العمل في مجال الخصخصة والرقابة البيئية [و] تقييم البرنامج ...

تتلقى أجهزة الرقابة منافع لا حصر لها من هذه الجهود ...

...إذا كان العالم المتعدد الذي نعيش فيه اليوم أفضل من العالم الذي كان عام 1953، عندما تم تأسيس المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة، يمكننا أن نقول حقا أن هذه المنظمة قد ساعدت بشكل كبير في تحقيق هذه النتيجة... نشكر المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة ان لقد تعلمنا أن مهمتنا تعني تكريس جهودنا الأساسية لرفاهية المجتمعات التي قد انتمنتنا على مسؤولية كبيرة لخدمة الآخرين⁷.

وهو يختم الملاحظات المقدمة في احتفال الذكرى السنوية، اضاف فرانز فيدلر، السكرتير العام للمنظمة لدولية للأجهزة العليا للرقابة، في نفس الاطار، أنه بعد عام 1953:

كان للزيادة الكبيرة في عضوية المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة تأثير على بنى المنظمة الدولية للأجهزة العليا وتطلبت أساسا تنظيميا أوسع يؤدي إلى... تأسيس لجان ومجموعات عمل [كانت] قد أوليت مواطن محددة لدراساتها، أصبحت خزانة الفكر للمنظمة الدولية للأجهزة العليا. المستندات الأساسية التي شرحتها بشأن مجال من المواضيع طوال المدة

الفصل 6 توقعات حول المستقبل

الزمنية يتم التعرف عليها عموماً على أنه، وقد تبين أنها، تتوجه لإرشادات الممارسة لعمل الرقابة اليومي لأعضاء المنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة .

...

ترحب المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة بالاستراتيجية الجديدة الحديثة، لأنها لم تكن أبداً منظمة مغمورة بأفكار قديمة، ولكن يجب أن تكون استراتيجية معرضة لتغيير دائم. على كل حال، هذا التغيير لم يكن أبداً ثورياً يهدف إلى إحداث تحول سريع، ولكنه كان ثورياً من حيث الطبيعة ويأخذ بعين الاعتبار مصالح أعضائه 8....

ومنذ عهد قريب، خلصت المنظمة الدولية للتعاون في إطار التقييم الي ملاحظات مشابهة ولاحظت أنه :

نحن نعيش في عالم يتطلب تحسناً مستمراً في أداء الإدارات ومسؤولية وشفافية أكبر...وتقديم أكثر فاعلية للنتائج في القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني. التقييم يتوجه نحو هذه المطالب بتقديم تغذية راجعة حول ما قد عمل، ويعمق فهمنا لعمليات تنفيذ السياسة وتصميم أنظمة المعرفة التي تسمح للمؤسسات والأنظمة بالتعلم وتطوير المقدرات للإدارة بفاعلية وللابتكار. في العديد من البلدان وفي كل قارة اجتمع المقيمون معاً لتشكيل اتحادات وجمعيات مهنية...في الثمانينات من القرن الماضي كان هناك فقط ثلاث جمعيات إقليمية للتقييم، وفي نهاية التسعينات صارت تسع جمعيات وفي بداية القرن الحادي والعشرين نما العدد ليصبح خمسين 9 .

لكن يقول مثل صيني "مقدار كاف من التربة بالمجرفة يشكل جبلاً، جداول الماء الصغيرة تصنع أنهار كبيرة ."

هوامش وملاحظات

- 1 جين إيتفرك، "قياس فاعلية رقابة الاداء :حالة استونيا"، أطروحة ماجستير لدى دائرة الإدارة العامة، جامعة تارتو، تارتو في استونيا، 27 يونيو/حزيران 2002، الصفحتين 17-16 مكتب الرقابة الوطني في استونيا، حول مستندات مكتب الرقابة الوطني، المستندات، مستندات أخرى، تالين، استونيا www.riigikontroll.ee/?lang=en (30 أبريل/نيسان 2009).
- 2 إيه. جيه. لوف و سي. روسون، "بناء مجتمع تقييمي في كل أنحاء العالم: الماضي والحاضر والمستقبل"، التخطيط للتقييم والبرنامج 23:4 (2000): 450 (30 أبريل/نيسان 2009).
- 3 مكتب مساعلة الحكومة في الولايات المتحدة الأمريكية، تقيمي البرنامج: ثقافة تقييم وشراكات تعاونية تساعد على بناء مقدره الوكالة، مكتب مساعلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية (03-454 واشنطن العاصمة 2 :مايو/أيار (2003الصفحة www.gao.gov 16 (30 أبريل/نيسان 2009).
- 4 مكتب مساعلة الحكومة في الولايات المتحدة الأمريكية، تقيمي البرنامج: ثقافة تقييم وشراكات تعاونية تساعد على بناء مقدره الوكالة، الصفحة 24.
- 5 جيرارد باكيمز و هانز دو خروت، محكمة الرقابة الهولندية، "التعلم بواسطة الرقابة :أهي مهمة مستحيلة؟" ورقة مقدمة في المؤتمر النصف سنوي الخامس للجمعية الأوروبية للتقييم، ثلاث حركات في التقييم المعاصر: التعلم والنظرية والدليل، في سيفيل، 12-10 أكتوبر/تشرين الأول 2002، الصفحتين 5. و www.evaluationcanada.ca/distribution/20021010_bu5.pdf (30 أبريل/نيسان 2009).
- 6 بول دينجنان، "التقييم حسب السياق العام أو بناء مقدره تقييمية؟ ثلاثة عناصر أساسية" في جيه. جاكسون بارنيت و جيمس آر. ساندرس، كمحررين، (The Mainstreaming of Evaluation, New Directions for Evaluation No. 99 سان فرانسيسكو: جوسي-باس، 2003)، الصفحة 12. التركيز في الأصل .

الفصل 6 توقعات حول المستقبل

- 7 آر تور غونزاليس دو أراغون، المراقب العام للمكسيك، "منافع المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة لأجهزة الرقابة العليا،" الصفحات 122-123، 127، في المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا 50 :عاما (1953-2003)، منشورات خاصة (فيينا، 2004): المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة ، المستندات، المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا، العام 30 (www.intosai.org أبريل/نيسان 2009).
- 8 فرانز فيدلر "50 عاما من عمر المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا"، الصفحتين 142 و147، في المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا، المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا: 50 عاما (1953-2003).
- 9 المنظمة الدولية للتعاون في التقييم، "المنظمة الدولية للتعاون في التقييم كجزء من حركة أوسع." <http://ioce.net/overview/general.shtml> 30 أبريل/نيسان (2009)

إن الموارد المدرجة هنا ستمكن المقيمين من زيادة مهاراتهم وتطوير مقدراتهم للاشتراك في العمل ضمن فريق ومع المجتمع التقييمي. إنها تقترح فرصا للعمل ضمن شبكات مع مقيمين آخرين والحصول على عضوية ومنح للدارسة في ورشات عمل وحلقات دراسية أو دراسة منهاج دراسي بشكل فردي ومعرفة أمكنة الاجتماعات وفرص العمل في كل أنحاء العالم والتعرف على المعلومات المتعلقة بذلك. هذه القائمة ليست شاملة. معظم المواقع الالكترونية المتضمنة في هذه الموارد تقودك إلى العديد من الموارد الأخرى.

الاتصال	1- المكافآت والجوائز
<p align="center">الجمعية الكندية للتقييم</p> <p align="center">www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=1&ss=0&_lang=an</p>	
<p>Canadian Evaluation Society Secretariat 1485 Laperrriere Avenue Ottawa, Ontario Canada K1Z 7S8 هاتف : (613) 725.2526 فاكس : (613) 729.6206 بريد الكتروني : secretariat@evaluationcanada.ca</p>	<p>لدى الجمعية الكندية للتقييم مكافأة سنوية لـ "المساهمة في التقييم" في كندا، وهي مفتوحة لأعضاء الجمعية الكندية للتقييم ولغير أعضائها.</p> <p>هناك أيضا مكافأة أخرى مقابل خدمة الجمعية الكندية للتقييم وهي متاحة لأعضاء الجمعية الكندية للتقييم. اضغط على "مكافآت".</p> <p>المنافسات في تقييم البرنامج متاحة بالإنكليزية والفرنسية لطلاب المعاهد الكندية فوق المرحلة الثانوية. المكافآت تشمل المكافآت النقدية وتكاليف الحضور والسفر إلى مؤتمر الجمعية الكندية للتقييم السنوي. اضغط على منافسات الطلاب.</p>
<p align="center">الإتحاد الإيطالي للتقييم</p> <p align="center">(Associazione Italiana di Valutazione) www.valutazioneitaliana.it</p>	
<p>Associazione Italiana di Valutazione Segretario nazionale Piazza Vittorio Emanuele 25 00185 ROMA c/o Parsec هاتف : 06.4465409 فاكس : 06.45438049 بريد الكتروني : segreteria@valutazioneitaliana.it</p>	<p>تقدم الجمعية الإيطالية للتقييم جوائز سنوية لأفضل الأطروحات حول عناوين محددة في تقييم البرامج. اضغط على Congvegni e scuole, Iniziative extra AVI, Premi di Valutazione للحصول على تفاصيل التقدم بطلب.</p>

الاتصال	2 - العضوية ووظائف المنهاج الدراسي
<p>CCAF-FCVI Inc. 291 Olmstead Street Ottawa (Vanier), Ontario Canada K1L 7J9 هاتف: 241-6713 (613) فاكس: 241-6900 (613) بريد الكتروني: info@ccaf-fcvi.com</p>	<p>CCAF-FCVI www.cca-fcvi.com/english/index.html</p> <p>يساعد "برنامج المساعدة الدولي من أجل تحسين الحكامة والمساءلة" لهذه المؤسسة الوطنية غير الربحية على تقوية الرقابة الشاملة المشاركة في مكاتب الرقابة الوطنية.</p> <p>التعليمات وخبرة الرقابة العملية مقدمين من قبل مكتب المراقب العام في كندا ومكتب المراقب العام في كيبك. تعرض CCAF-FCVI العضوية للمهنيين من مكاتب الرقابة الوطنية المختارة الذين يأتون إلى كندا لمدة 9 شهور لتدريب مكثف على العمل وضمن صف دراسي.</p> <p>وتعرض CCAF-FCVI ندوات دولية لإتاحة فرص لتبادل الخبرات ووجهات النظر وخطط وللمقارنة الاستراتيجية لتحسين فاعلية الحكومات في مجال المسؤولية والحكم وتقديم تقارير عن الأداء. تم إعطاء دورات وبرامج في أوروبا والولايات المتحدة وأستراليا وجنوب أفريقيا وأمريكا اللاتينية. اضغط على International Business للحصول على تفاصيل.</p>
	<p>3 - تدريب على الدورة عبر الانترنت</p>
<p>Centre for Program Evaluation Room 422, Alice Hoy Bldg. University of Melbourne Melbourne, Austral هاتف: +61 3 8344-8394 فاكس: +61 3 8344-8490 بريد الكتروني: cpe-enquiries@unimelb.edu.au</p>	<p>مركز تقييم البرنامج هو مركز تقييم وبحث في مدرسة التعليم العالي لجامعة ملبورن، مثل دورات تدريبية مختصة، لعملاء خارج الجامعة. رابط "Course Information" تقود إلى وصف لشهادة الدراسات العليا في تقدير وتقييم وماجستير في التقدير والتقييم. هناك عدد من الدورات، بالإضافة إلى الندوة، معروضة على الانترنت.</p>

4- العمل ضمن شبكة وفرص العمل	
جمعية التقييم في المملكة المتحدة	
www.evaluation.org.uk	
<p>UK Evaluation Society 37 Star Street Ware, Hertfordshire England SG127AA هاتف : +44 (0) 1920 462411 فاكس : +44 (0) 1920 462730 بريد الكتروني: ukes@profbriefings.co.uk</p>	<p>الجمعية تقدم "معلومات حول نشاطات جمعية التقييم في المملكة المتحدة وأخبار حول النشاطات التقييمية والأعمال والعقود والاحداث والموارد في المملكة المتحدة ودوليا". الشبكات والأحداث وصفحات الأعمال/المناقصات تدرج افتتاحيات العمل وفرص العمل ضمن شبكات والاجتماعات والحلقات الدراسية وورشات العمل، والكثير منها مجاني، في المملكة المتحدة وأوربا . المقيمون المبتدئون قد يجدون الموقع مفيدا لأن About us ينص على أن جمعية التقييم في المملكة المتحدة "عضو في أكاديمية العلوم الاجتماعية وقد طورت اتصالات واسعة من المجتمع الدولي - خاصة جمعية التقييم الأوروبية والمنظمة الدولية للتعاون في مجال التقييم".</p>
5- العمل ضمن شبكات ودروس الدراسة ذاتيا	
شبكة المراقبة والتقييم النيجيرية	
www.pnud.ne/rense/HOMEUK.HTML	
<p>Mr. Robert Ndamobissi M&E Specialist UNICEF, BP 12481, Niamey (Niger) هاتف : (+227) 72 30 08 فاكس : (+227) 73 34 68 بريد الكتروني : rndamobissi@unicef.org</p>	<p>شبكة المراقبة والتقييم النيجيرية عبارة عن مجموعة غير رسمية لمراقبة وتقييم المهنيين الذين يكون هدفهم رعاية بناء المقدرة وإنشاء ندوة تساعد على تعريف المستويات والمنهجيات والممارسات المهنية . التدريب الذاتي في رابط M&E يقود إلى عدة دروس مصممة بشكل حسن للدراسة ذاتيا باللغتين الفرنسية والإنكليزية. رابط Strategic Alliances يؤدي إلى نشاطات تقييمية متنوعة، بما في ذلك النشاط التمويلي. رابط Calls for Evaluators يفتح صفحة يقصد منها تسهيل الاتصال بين المقيمين الأفارقة والوكالات الدولية الأخرى.</p>

الاتصال	6- العمل ضمن شبكة والمعايير
<p align="center">جمعية التقييم السويسرية</p> <p align="center">www.seval.ch/en/index.cfm</p>	
<p>SEVAL University of Fribourg Ressort Evaluation, Rectorat Av. de Beauregard 11 (1.217) CH-1700 Fribourg هاتف : +41 (0) 26 300 82 82 فاكس: +41 (0) 26 300 96 55 بريد الكتروني: secretariat@seval.ch</p>	<p>جمعية التقييم السويسرية ترعى تبادل المعلومات بين المقيمين في المجال السياسي والإداري والأكاديمي والمؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص . هي تشترك بشكل فعال في تحسين الخبرة وجودة التقييم ونشره .معايير جمعية التقييم السويسرية تعرف الطلب على التقييم لكافة الأنواع وهي موجهة نحو كل من يساهم في أو يؤثر على التقييم .</p>
الاتصال	7- العمل ضمن شبكة
<p align="center">GOVTEVAL</p> <p align="center">www.angelfire.com/id/govteval</p>	
<p>majordomo@nasionet.net</p>	<p>GOVTEVAL التي مقرها في ماليزيا عبارة عن مجموعة نقاش الكتروني عالمية غير معدلة متاحة لأي شخص مهتم بتقييم برامج القطاع العام. يتم تشغيلها بشكل مشترك مع برنامج تقييم القطاع العام في معهد التكنولوجيا الملكي في ملبورن بأستراليا. ومن بين أهدافه هناك هدف جمع ممارسي ومستخدمي التقييم والأكاديميين والباحثين في القطاع العام لتقييم البرنامج من كل أنحاء العالم لمشاركة الخبرات ووجهات النظر.</p>
الاتصال	8- تخفيضات السفر
<p align="center">مجموعة المهتمين بعنوان التقييم الدولية و المتداخلة الثقافات</p> <p align="center">www.encompassworld.com/index.html</p>	
<p>Tessie Tzavaras Catsambas EnCompass LLC 10500 Alloway Drive Potomac, MD 20854 USA هاتف : (301) 299-3266 بريد الكتروني : tcatsambas@encompassworld.com</p>	<p>مجموعة المهتمين بعنوان التقييم الدولية & المتداخلة الثقافات العضو في اتحاد التقييم الأمريكي.هدف المجموعة هو إعطاء المقيمين المهتمين في المسائل المتداخلة عبر الثقافات الفرص للتطور المهني .على سبيل المثال، لعام 2005، قدمت مجموعة المهتمين بعنوان التقييم الدولية و المتداخلة الثقافات مبلغ \$7,500 كمساعدة للسفر إلى مستلمين دوليين من الجمعية الأمريكية للتقييم .</p>

الاتصال	9- بنك البيانات المتعلقة بالتقييم
	<p>دائرة المؤسسة على الانترنت</p> <p>http://fconline.fdncenter.org</p>
<p>The Foundation Center 79 Fifth Avenue/16th Street New York, NY 10003-3076 USA هاتف : (800) 424-9836 فاكس : (800) 424-9836 بريد الكتروني : fdonline@foundationcenter.org</p>	<p>يوجد قاعدة بيانات تحوي 96,000 مؤسسة ومبترعين مشتركين ومؤسسات تقديم منح عامة وأرباحها بالإضافة إلى تفاصيل حوالي 900,000منحة قدمت مؤخرا. الاشتراك في مركز المؤسسة يجعل المنح المتوفرة وفرص التدريب والكتب والمقالات وإعلانات العمل بالإضافة إلى مواد حول كيفية كتابة مقترحات المنح .</p>
	<p>10- عناوين اتصال متنوعة</p>
	<p>العديد من جمعيات التقييم في كل أنحاء العالم تعرض تخفيضات للأعضاء بالنسبة لتكاليف الحضور والسفر إلى المؤتمرات وشراء الكتب من الناشرين حول عناوين التقييم وما شابه ذلك. وهناك فرص إعلانات عمل عديدة .</p>

لا تشمل هذه القائمة كل المطبوعات المتعلقة بتقييم البرنامج. إنها مجموعة صغيرة مختارة من الموارد الرئيسية المستخدمة بشكل واسع بين ممارسي التقييم أو التي تعتبر لا غنى عنها في هذا المجال .

- الجمعية الأمريكية للتقييم. المبادئ الإرشادية للمقيمين، فيرهيفن، ماساتشوستس: يوليو/تموز 2003. www.eval.org
- بامبيرج، مايكل، جيه، جيم رو، وليندا مابري. التقييم في الواقع: العمل ضمن الميزانية، الوقت والبيانات والحدود السياسية. ساوذاوند أوكس، كاليفورنيا: منشورات سيغ، 2006.
- تشلمسكي، إيلانور وويليام شاديش. التقييم للقرن الحادي والعشرين: كتيب إرشاد. ساوذاوند أوكس، كاليفورنيا: منشورات سيغ، 1997.
- المفتش العام للولايات المتحدة الأمريكية. معايير الرقابة الحكومية، مراجعة يوليو/تموز 2007، مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية 07-731G . واشنطن العاصمة: الولايات المتحدة الأمريكية. مكتب المحاسبة العامة للولايات المتحدة الأمريكية، يوليو/تموز 2007. www.gao.gov .
- المفوضية الأوروبية، الدائرة العامة للميزانية. تقييم نشاطات الإتحاد الأوروبي: دليل عملي لخدمات المفوضية. اللوكسمبورغ: مكتب المنشورات الرسمية للمجتمعات الأوروبية، يوليو/تموز 2004. المفوضية الأوروبية، منشورات البرمجة المالية والميزانية، http://ec.europa.eu/budget/library/publication/s/financial/pub/eval_activities_en.pdf
- التقييم: المجلة الدولية للنظريات والبحث والممارسة، بالاشتراك مع معهد تافيستوك، لندن، إنكلترا. www.uk.sagepub.com/home.nav يمكن الوصول إلى التقييم أيضا من خلال مجلات سيغ الموجودة على الانترنت من موقع: <http://online.sagepub.com>
- أيضا من خلال مجلات سيغ الموجودة على الانترنت من موقع: <http://online.sagepub.com>
- التقييم والتخطيط للبرنامج: المجلة الدولية. منشورة من قبل شركة إيسفير المحدودة، أكسفورد، إنكلترا .
- www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/593/description#description.
- لوائح التقييم، مركز التقييم، جامعة وسترن ميتشيغان، كالامازو، ميتشيغان . www.wmich.edu/evalctr/checklists
- مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية. تصميم التقييم، مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية/PEMD-
- 10.1.4. واشنطن العاصمة: مايو/أيار 1991. www.gao.gov
- لجنة معايير الرقابة للمنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة. تنفيذ إرشادات لرقابة الأداء: معايير وإرشادات لرقابة الأداء مبنية على معايير الرقابة والخبرة العملية للمنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة. المؤسسة الدولية لأجهزة الرقابة العليا،

- المستندات، المنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة ، ما يتعلق بالرقابة، المنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة الهدف 1. www.intosai.org
- روسي، بيتر إينش ومارك دبليو ليبسي وهوارد نّي فريمان. التقييم: مقارنة منهجية، الطبعة السابعة. ساوثاند أوكس، كاليفورنيا: منشورات سيچ، 2003.
- ساندرز، جيمس آر واللجنة المشتركة للمعايير للتقييم التعليمي. معايير تقييم البرنامج: كيف تقدر التقييمات لتقييم البرامج. ساوثاند أوكس، كاليفورنيا: منشورات سيچ. 1994.
- شاديش الإين، ويليام آر وThomas دي كوك ولورا سي ليفيتون. أسس تقييم البرنامج: نظريات الممارسة. ساوثاند أوكس، كاليفورنيا: منشورات سيچ، 1991.
- شو، إيان إف وجنيفر سي جرين وملفين إم مارك. كتيب إرشاد سيچ للتقييم. ساوثاند أوكس، كاليفورنيا: منشورات سيچ. 2006.
- ستافليم، دانييل إل وأنثوني جيه شينكفيلد. نظرية التقييم ونماذج وتطبيقات. هوبكين نيوجرسي: جوسي باس، 2007.

- هذا الملحق يعرف المصطلحات المتعلقة بتقييم البرنامج المستخدمة في تقييم البرنامج للأجهزة العليا للرقابة: تمهيد. التعاريف مأخوذة من واحد أو أكثر من مجموعات المفردات التالية، أربعة منها موجودة على الانترنت في العناوين المشار إليها .
- 1- المفوضية الأوروبية، تقييم نشاطات الإتحاد الأوربي، المفوضية الأوروبية، الدائرة العامة للميزانية، تقييم نشاطات الإتحاد الأوربي: دليل عملي لخدمات المفوضية (اللوكسمبورغ: مكتب المنشورات العامة للمجتمعات الأوروبية، يوليو/تموز 2004)، الملحق 1، مجموعة المفردات، الصفحات 110-101 المفوضية الأوروبية، البرمجة المالية وإعداد الميزانية، المنشورات. http://ec.europa.eu/budget/index_en.htm (6 مايو/أيار، [2009] سي .]
- 2- مركز التقييم، جامعة وسترن ميتشيغان، كالامازو، ميتشيغان. الأدوات والموارد ومجموعات المفردات، مجموعة مصطلحات تقييم البرنامج <http://ec.wmich.edu/glossary/prog-glossary.htf> . (6 مايو/أيار 2009). [دبليو ميتش].
- مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية، قياس الأداء والتقييم: تعاريف وعلاقات، مكتب مساءلة الحكومة
- 3- للولايات المتحدة الأمريكية 05-739 إس بيه. واشنطن العاصمة: مايو/أيار 2005 www.gao.gov (6 مايو/أيار 2009).
- 4- ساندراماتيسون، محررة، موسوعة التقييم، (ساوثاند أوكس، كاليفورنيا: منشورات سيچ، 2005). [ئي ئي]. دائرة العدل في الولايات المتحدة الأمريكية، مكتب مساعدة العدالة، مركز تقييم البرنامج وقياس الأداء، مجموعة المفردات. <http://www.ojp.usdoj.gov/BJA/evaluation/glossary/index.htm> (6 مايو/أيار 2009). [بي جيه إيه].
- 5- تم اختصار وإعادة صياغة التعاريف من هذه المصادر. المصطلحات التي تم تعريفها في مجموعة مفردات واحدة تم حذفها، إلا في حالات استثنائية قليلة. الملحق يستثني أيضا المصطلحات المتعلقة بشكل أساسي بالرقابة، على أساس أن أجهزة الرقابة العليا معتادة على هذه المصطلحات .
- العديد من مجموعات المفردات الأخرى التي تعرف المصطلحات المستخدمة في تقييم البرنامج متوفرة على نسخ ورقية وعلى الانترنت. الخمسة التي تم اختيارها لتبنيها هنا تم اختيارها لشموليتها ودقتها بالإضافة إلى كونها عالمية من حيث المجال. الاختصارات التي تلي كل تعريف تدل على أي واحدة من مجموعة المفردات تم تبنيها منها) 1: ئي سي، (2) دبليو ميتش، (3) مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية، (4) ئي ئي، (5) بي جيه إيه .

المصطلح	التعريف
الرقابة، رقابة التقييم	تقدير مستقل وموضوعي وممنهج لمراقبة وتدبير المخاطر لمنظمة ما وعمليات الحكامة أو تقدير مستقل وموضوعي وممنهج لجودة خطة تقييم ما وتنفيذه ولدقته وصلاحية نتائج التقييم واستنتاجاته. قد يتم تطبيق معايير الرقابة لما حققته مؤسسة حكومية من نتائج تكون البرامج والمبالغ المالية مصرحا بها من أجلها ولتشغيلها الاقتصادي والفعال. في السنوات الماضية، ممارسات الرقابة والتقييم كانت قد مزجت معا كموارد لصانعي القرار المسؤولين عن البرامج العامة] .ئي سي، دبليو ميتش، ئي ئي، بي جيه إيه.]
[التصميم المبني والنهائي	تصميم يقيس مؤشرات النتائج قبل وبعد تنفيذ المعالجة. أي تغيير قد يساهم به للمعالجة بعد أن يتم استبعاد الفرضيات البديلة. [بي جيه إيه].
دراسة حالة ، تصميم دراسة حالة	وصف شامل وتحليل لمشروع أو برنامج واحد مأخوذ بكامله وضمن السياق. قد يكون مبنيا على دراسة معمقة لواحدة أو أكثر من القضايا أو الأوضاع. [ئي سي، دبليو ميتش، بي جيه إيه].
مجموعة مقارنة	مجموعة من الأفراد تكون خصائصهم مشابهة للمشاركين في البرنامج الذي يتم تقييمه (مجموعة تجريبية). (الأفراد في مجموعة المقارنة قد يتلقوا خدمات أو نشاطات أو منتجات مختلفة من الذين في المجموعة التي يتم مقارنتها أو قد لا يتلقون شيئا منها على الإطلاق . في أي حالة من الأحوال، هم لا يتلقون نفس المعاملة التي تتلقاها المجموعة التجريبية. في التقييم، يتم مقارنة المجموعتين لتحديد أيا من خدمات البرنامج أو نشاطاته أو منتجاته أحدثت التغيير المتوقع قع [دبليو ميتش، بي جيه إيه].
العائق	أي حد، مثل المبالغ المتوفرة، في مجال التخطيط أو التنفيذ لبرنامج تقييم [بي جيه إيه].

<p>مجموعة يتم تشكيلها بشكل عشوائي لتقدير تأثير خدمات البرنامج أو نشاطاته أو منتجاته على المشاركين في البرنامج. يتم جمع نفس المعلومات عن الناس الذين ضمن البرنامج) المجموعة التجريبية (والأشخاص الذين في مجموعة التحكم. الأشخاص الذين في مجموعة التحكم يمتلكون خصائص مشابهة لتلك التي يمتلكها المشاركون في البرنامج ولكن لا يتلقون نفس الخدمات أو النشاطات أو المنتجات التي للبرنامج الذي يتم تقييمه. في التقييم، يتم مقارنة المجموعتين لتحديد أي من خدمات البرنامج أو نشاطاته أو منتجاته أحدثت التغيير المتوقع [ئي سي، بي جيه إيه]</p>	<p>مجموعة المراقبة</p>
<p>مقارنة شاملة لكل شيء للمنافع الاجتماعية والخاصة من برنامج ما والأرباح المتعلقة بتكاليفه لتحديد بكم تتجاوز الأرباح التكاليف. الهدف من تحليل الاستفادة من التكلفة هو اختيار البديل الذي يزيد الأرباح الصافية من البرنامج لأقصى حد ممكن [ئي سي، بي جيه إيه].</p>	<p>تحليل التكلفة - الربح</p>
<p>مقارنة لإصدار حكم بشأن تكاليف وأرباح برنامج ما، فيما يتعلق بالزمن أو الجهد أو الموارد أو الأداء، من أجل إجراء مقارنات مع طرق أخرى لتحقيق نفس الأهداف. تحليل فاعلية التكاليف يركز على التكاليف للنتائج المحددة لأهداف برنامج ما القابلة للقياس [ئي سي، دبليو ميتش، ئي ئي، بي جيه إيه].</p>	<p>تحليل التكاليف - الفعالية</p>
<p>ملاحظات حول المشاركين في برنامج ما في نقطة محددة من الوقت [بي جيه إيه].</p>	<p>البيانات المتداخلة عبر القطاعات</p>
<p>هو التطبيق النظامي لتقنيات إحصائية ومنطقية، بما في ذلك نماذج وتحليل غير إحصائي وتقنيات لاتخاذ قرارات والاستفادة من التكاليف وتحليل فاعلية التكاليف والتحليل المتعدد المعايير لوصف وتلخيص ومقارنة المعلومات المتعلقة ببرنامج لاستخدامها في التقييم [ئي سي، بي جيه إيه].</p>	<p>تحليل البيانات</p>

<p>طريقة ممنهجة للحصول على إجماع مجموعة تتألف من عدة جولات متتالية يقوم الخبراء خلالها إبلاغ وجهات نظر الخبراء الآخرين الذين في الجولة السابقة إلى الخبراء المشاركين في الجولة الحالية. قد تستخدم التقنية استبيانات يتم إرسالها بالبريد أو طريقة أخرى لردود الأفعال المتحكم بها إلى مستجيبين حتى يتم التوصل إلى إجماع [بي سي، دبليو ميتشن بي سي].</p>	<p>تقنية دلفي</p>
<p>الخطة الشاملة لتنفيذ تقييم برنامج، وتصف عناصر مثل أسئلة يجب التعامل معها ووحدات التحليل ومقارنات يجب إجراؤها وجمع البيانات وخطة التحليل والمتحولات والمبادئ التي يجب قياسها وحدود الدراسة بالنسبة للسكان والجغرافيا والزمن ومستوى الدقة المطلوب للحصول على نتائج مفيدة ومعقولة وخطة إدارة ومخطط تقرير [دبليو ميتشن، بي سي، بي سيه إيه].</p>	<p>التصميم. راجع أيضا تصميم البحث</p>
<p>الحد الذي يتم به تحقيق أهداف أو غايات برنامج ما من حيث الناتج والتأثير. الفاعلية تتطلب رابط سببي بين ما يتم تقييمه والتغيير المنوي تحقيقه [بي سي، بي سي، بي سيه إيه].</p>	<p>الفاعلية</p>
<p>قياس مدى حسن تحويل برنامج ما لمدخلاته أو موارده مثل المبالغ المالية أو الخبرة أو الزمن أو ما ينتج أو النتائج أو التأثيرات بالنسبة لأهدافه أو غاياته المعلنة [بي سي، بي سي، بي سيه إيه].</p>	<p>النجاعة</p>
<p>تقدير منهجي يتألف من خطة تقييم عمل ضمن إطار منطقي لتصميم وتنفيذ ونتائج برنامج أو سياسة لتحديد استحقاقه أو مناسبة أو فاعليته أو كفاءته أو قدرته على الاستمرار [بي سي، دبليو ميتشن، بي سي، بي سيه إيه].</p>	<p>التقييم، مشروع التقييم</p>
<p>الموظفين والمستشارين والآخرين الذين يقومون معا بتخطيط وتصميم وتنفيذ تقييم لبرنامج وتطوير أدوات جمع بيانات وجمع وتحليل البيانات وكتابة التقرير [بي سيه إيه].</p>	<p>فريق التقييم</p>
<p>شخص يستخدم دليل معقول وممكن التحقق منه لتقدير وتشكيل نتائج حول أداء برنامج والتخطيط له وتصميمه وتنفيذ والإبلاغ عن تقييم برنامج [دبليو ميتشن، بي سي، بي سيه إيه].</p>	<p>المقيم</p>

الملحق "ج" معجم المصطلحات

التصميم التجريبي	تصميم لتقدير تأثيرات علاج أو تدخل يقوم المقيم بتكريس مشاركين بشكل عشوائي لمعالجة الدراسة ومجموعات التحكم ولإدارة اختيار المشارك ونوع المشاركة والترتيب والإدارة وكيف يتم تسجيل البيانات وأداء التحليل الإحصائي. [دبليو ميتش، ئي ئي، بي]
رأي الخبير	طريقة لجمع قرارات الخبراء المدروسة في مجال معين. [ئي سي.]
تقييم خارجي	تقييم يتم إجراؤه بشكل موضوعي من قبل مقيم خارج المؤسسة المسؤولة عن البرنامج الذي يتم تقييمه. [ئي سي، دبليو ميتش، ئي ئي.]
التجربة الميدانية، الاختبار الميداني	دراسة عشوائية متحكم بها لبرنامج ضمن ظروف مثل التي سيتم استخدامه بها تتراوح ما بين التحقيق الأولي حتى التقييم التجميعي [دبليو ميتش، ئي ئي، بي جيه إيه.]
ملاحظات الميدان	سجل مكتوب من قبل المقيم لملاحظاته وتفاعلاته ومحادثاته والتفاصيل الظرفية وأفكاره خلال مدة الدراسة. [دبليو ميتش، بي جيه إيه.]
التأثير، تقدير التأثير، تقييم التأثير	تأثير برنامج، السلبي أو الإيجابي، المنظور أو غير المنظور، المباشر أو غير المباشر، المقصود أو غير المقصود. تقييم التأثير قد يركز على نتائج برنامج ما الواسعة الطويلة الأجل أو التأثير المحدد للبرنامج على نتيجة مرغوبة أو التأثير الصافي للبرنامج. [ئي سي، ئي ئي، بي جيه إيه.]
تقييم التنفيذ	تقدير للحد الذي يعمل به برنامج ما حسب المقصود منه. عادة ما يقدر تطابق نشاطات البرنامج مع المتطلبات القانونية والتنظيمية وتصميم البرنامج والمعايير المهنية أو توقعات المستهلك. [مكتب مساهلة الحكومة في الولايات المتحدة الأمريكية.]
الصلاحية الداخلية، راجع أيضا الصلاحية	الثقة بكون استنتاجات تقييم ما تؤسس رابطا سببيا بين البرنامج وتأثيره. تصميم تقييم يكون الرابط السببي بين التدخل للبرنامج والتأثيرات الملاحظة غير موثوقة تهديد للصلاحية الداخلية. التهديدات الأخرى تشمل عدم موثوقية المقاييس وإنهاك المشاركين والإنحدار الإحصائي. [ئي سي، ئي ئي، بي جيه إيه.]
الدراسة الامتدادية	دراسة لنفس المجموعة خلال امتداد زمني معين. [ئي ئي، بي جيه إيه.]

الملحق "ج" معجم المصطلحات

ميتا تحليل. راجع أيضا ميتا - تقييم	في العلوم الاجتماعية، هو عبارة عن تلخيص لدراسات أبحاث متعددة لنفس الظاهرة للوصول إلى النتيجة الشاملة. الدراسات قد تكون أو لا تكون تقييمية
ميتا -تقييم	تحليل نظامي لمجموعة من التقييمات الحالية لبرامج مشابهة من أجل ليس فقط تلخيصها ولكن أيضا لتقييم نوعيتها وتقدير تأثيرات البرنامج الشاملة وتطوير الدعم للفرضيات أو لتقدير عمل المقيمين [دبليو ميتش، ئي ئي، بي جيه إيه].
المنهجية	إجراء جمع وتحليل المعلومات، مثل دراسة حالة أو تقنية دلفي [بي جيه إيه].
المراقبة المشارك	مراجعة مستمرة لبرنامج يتم به جمع البيانات بشكل منهجي حول مؤشرات محددة لإبلاغ الإدارة والمستفيدين عن ما إذا كانت نشاطات البرنامج تحقق معايير أو متطلبات معينة. في المراقبة والتقييم المشارك يقوم المستفيدون باتخاذ قرار معا حول كيفية تقييم التقدم وجمع أية بيانات وتحليلها والتصرف بناء على نتائجها. المراقبة والتقييم المبنيين على الأداء يشملان التنفيذ التقليدي للمراقبة مع تقييم النتائج. عمليات تقييم البرنامج قد تستخدم نتائج مراقبة المعلومات [ئي سي، ئي ئي، بي جيه إيه].
تحليل المتغيرات المتعددة	تحليل للعلاقات بين عدة متغيرات [بي جيه إيه].
المعيار	قيمة فردية أو توزيع للقيم تشكل أداء المجموعة النموذجي [دبليو ميتش]
السؤال المعياري	سؤال يتطلب من المقيم أن يقارن ما يحدث في برنامج ما مع معيار هو بمثابة ما ينبغي أن يحدث [بي جيه إيه].
النتيجة	التغيرات الناجمة عن خدمات أو مخرجات برنامج ما مثل التغيرات في معرفة أو مهارات شخص ما [ئي سي، ئي ئي، بي جيه إيه].
تقييم النتيجة	تقدير للحد الذي يحقق به برنامج ما أهدافه الموجهة نحو النتيجة. ويركز هذا الامر على النتائج والمخرجات) بما في ذلك التأثيرات غير المقصودة (للحكم على فاعلية برنامج ما ولكن قد يقيم أيضا عملية برنامج لفهم كيف يتم توليد النتائج [مكتب مساهلة الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية]

الملحق "ج" معجم المصطلحات

الناتج	مقاييس ملموسة لنتائج برنامج .على سبيل المثال، عدد الأشخاص الذين يتم تدريبهم في برنامج ما هو الناتج.[.ئي سي، ئي ئي، بي جيه إيه .]
بيانات الهيئة، مقابلات الهيئة	مجموعة الملاحظات التي يتم جمعها خلال مقابلات متكررة مع نفس العينة من المستجيبين خلال مدة من الزمن.[.بي جيه إيه.]
المشارك. راجع أيضا المستفيد	فرد أو أسرة أو جيران أو كيان يتلقى منافع أو نشاطات أو خدمات من برنامج ما.[.ئي ئي، بي جيه إيه]
التقييم المشارك	تقيم يتم تصميمه أو تنفيذه أو تفسيره والإبلاغ عنه من قبل موظفي البرنامج أو مؤسسة مشرفة بالإضافة إلى المشاركين فيه ومستفيدين آخرين وغالبا ما يهدف إلى بناء مقدرة تقييمية.[.ئي ئي.]
رقابة الأداء	تقدير منهجي لفاعلية برنامج ما أو في نواتج مباشرة لتدخل وإدارة بينما يهدف كل من رقابة الأداء وتقييم البرنامج إلى تحسين الجودة فإن التقييم ينظر إلى ملاءمة البرنامج والعواقب الناتجة على المدى البعيد.[.ئي سي]
تقييم الأداء	مقارنة لأداء فعلي لبرنامج ما مع ما كان مخططا بالنسبة للموارد والإنتاج بهدف تحسين البرنامج بتوجيه موارد وإعادة تصميم بنيته.[.بي جيه إيه]
مؤشر الأداء	راجع أيضا مقياس الأداء
مقياس الأداء، قياس الأداء	تقدير لمدى تقدم برنامج نحو، أو تحقيقه، أهدافه أو غاياته كما تتم ملاحظته بمؤشرات قابلة للقياس. يمكن الحكم على الأداء حسب النوعية، أو الكفاءة أو الفاعلية (كلا من الناتج والنتائج) [.ئي ئي، بي جيه إيه]
السياسة	مبدأ حاكم يتعلق بمجموعة من النشاطات التي قد تكون بدون حد من حيث الزمن أو المال وقد تفيد أشخاص مختلفين ولكنه موجه نحو غايات معينة تكون مشاكلها غير محلولة فقط على أساس الحقائق أو المنطق.[.ئي سي، بي جيه إيه.]

الملحق "ج" معجم المصطلحات

تقييم العملية	راجع تنفيذ العملية .
البيانات النوعية، المعلومات النوعية	حقائق ومعلومات أخرى قد يتم تقديمها كوصف أو رواية تمثل تحديدا لنماذج أو تفسيراً ما].دبليو ميتش، بي جيه إيه [
تصميم شبه تجريبي	تصميم يحوي بعض خصائص التصميم التجريبي. قد يستخدم المقيمون مجموعات مقارنة وتحكم مطلق لتخفيض التهديدات للصلاحية لأدنى مستوى، ولكن الاختيار العشوائي مستحيل بشكل نموذجي أو غير عملي. البدائل تكون قبل وبعد المقارنات والسلاسل الزمنية المفسرة والمجموعات غير المعادلة وتصميمات انقطاع الإنحراف].أي سي، أي ئي، بي جيه إيه [
الموثوقية، المقياس الموثوق به	مقياس يعطي نتائج متناسقة وثابتة ويمكن التنبؤ بها بالملاحظات المتكررة تحت شروط مشابهة عبر الزمن. تناسق أو امكانية الاعتماد على البيانات فيما يتعلق بجودة الإجراءات والتحليلات التي يستخدمها المقيمون لجمعها وتفسيرها].دبليو ميتش، أي ئي، بي جيه إيه [
يكرر، تكرر	هو إعادة أو نسخ برنامج أو تقييم مع عدم تغيير كافة الأساسيات فيه].دبليو ميتش، بي جيه إيه. [
تصميم البحث	خطة لجمع بيانات لتقييم تتضمن أين ومتى يتم جمع البيانات وكيفية تحليلها].أي ئي، بي جيه إيه [
النتائج	تأثيرات أو مخرجات أو النتائج أو التأثير سواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة أو سلبية أو إيجابية].أي سي [
التدبير المبني على النتائج	استراتيجية تدبيرية تركز على أداء وتحقيق مخرجات ونتائج وتأثيرات [أي ئي]
العينة، تصميم العينة	مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم كجزء أو مجموعة فرعية لدراسة سكان لتكون ممثلة عالمياً لأولئك السكان. الإجراء يستخدم لإنتاج العينة].أي سي، دبليو ميتش، أي ئي، بي جيه إيه [
إطار العينات	قائمة كاملة للسكان يتم دراستها في تقييم ما مثل كافة المستفيدين من البرنامج].بي جيه إيه [

الملحق "ج" معجم المصطلحات

<p>مجال لتقييم تحقيق ما، يشمل، من بين أشياء أخرى، الأهداف أو الأمور الأساسية التي يفحصها التقييم، مناقشة لصلاحية أموره، والمدة الزمنية والمنطقة الجغرافية التي تغطيها وتعقيد المهمة واختيار فريق التقييم وتحليل للطرق البديلة لإجراء التقييم.[ئي سي، بي جيه إيه]</p>	<p>مجال، تحديد المجال</p>
<p>البيانات، وغالبا ما تكون بمجموعات كبيرة، تستخدم في تقييم ما تم جمعها أصلا لأهداف أخرى. إعادة تحليل لهذه البيانات باستخدام نفس الإجراءات أو إجراءات أخرى مناسبة للتحقق لدقة النتائج للتحلل المبدئي أو للإجابة عن أسئلة مختلفة.[دبليو ميتش، ئي ئي، دب جيه إيه]</p>	<p>البيانات الثانوية، تحليل البيانات الثانوية</p>
<p>أفراد أو مجموعات تمتلك مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في برنامج وتقييمه.[ئي سي، دبليو ميتش، ئي ئي]</p>	<p>المستفيد. راجع أيضا المشارك</p>
<p>مخطط للعمل الذي يجب أن يؤديه المقيم، بما في ذلك هدف التقييم ومجاله وطريقته والأسئلة التي يجب الإجابة عنها والموارد والمدة المخصصة لذلك ومتطلبات التقييم.[ئي سي]</p>	<p>الشروط المرجعية</p>
<p>المدى الذي تقيس ضمنه أداة بدقة ما يفترض أن تقيسه. الصلاحية الداخلية عادة ما تشير إلى قضية محددة. الصلاحية الخارجية تشير إلى ما إذا كان بالإمكان تعميم قضية محددة للسكان الآخرين أو الظروف أو المدة.[دبليو ميتش، ئي ئي، بي جيه إيه]</p>	<p>الصلاحية</p>

يدرج هذا الدليل تقييمات البرنامج ورقابة الأداء التي تشرح المبادئ والطرق المعتمدة في تقييم البرنامج للأجهزة العليا للرقابة : تمهيد، حسب الصفحة والنوع وعنوان الدراسة، وأجهزة الرقابة العليا التي أنتجته. الدليل لا يشمل المستندات التي تمت كتابتها من قبل مجموعات أو أشخاص ليسوا أعضاء في الأجهزة العليا للرقابة.

الصفحة	التقييم	الرقابة	الإرشاد	المستند	جهاز الرقابة الأعلى
VI			√	Making Public Money Count: Wales Audit Office Strategy 2006-2007	ويلز، المراقب العام
1			√	Reporting on Outcomes: Setting Performance Expectations and Telling Performance Stories	كندا، المراقب العام
2			√	Comparative Study of the Reports of Supervisory Boards: Progress and Tips for Better Reports	هولندا، محكمة الرقابة
3		√		Public Service Management Reform: Progress, Setbacks and Challenges	كندا، مكتب المراقب الوطني
3		√		Product Safety Monitoring	فنلندا، مكتب المراقب الوطني
4	√			TCU Evaluation of the Actions for Detection and Correction of Visual Impairment	البرازيل، محكمة الرقابة
5			√	Government-wide and Sectoral Performance Audit Reports	الفلبين، لجنة الرقابة
6			√	Organizational Culture: Techniques Companies Use to Perpetuate or Change Beliefs and Values	مكتب المساءلة الحكومة الولايات المتحدة الأمريكية
8			√	Strategy to Improve Audit Effectiveness: The Case of Estonia	أستونيا، مكتب الرقابة الوطني
9			√	TCU Annual Report, Fiscal year 2002	البرازيل، محكمة الرقابة

9,26,50 ,57	√			Program Evaluation: An Evaluation Culture and Collaborative Partnerships Help Build Agency Capacity	مكتب المحاسبة لحكومة للولايات المتحدة
12			√	Performance Auditing in the Australian National Audit Office	أستراليا، مكتب الرقابة الوطني
13			√	Better Practice in Annual Performance Auditing	أستراليا، مكتب الرقابة الوطني
13			√	Performance Audit	هولندا، محكمة الرقابة
14,16,4 2			√	Government Auditing Standards, 2007 Revision	مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة
15		√		Anti-Erosion Programme in Rodrigues	موريشيوس، مكتب الرقابة الوطني
15			√	Evaluation Guidelines	الدنمارك، وزارة الخارجية
18			√	The Evaluation Synthesis	مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة
18			√	Performance measures and Evaluation: Definitions and Relationships	مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة
22			√	State Audit Law	فييتنام، مكتب رقابة الدولة
22			√	Performance Audit Manual	بنغلادش، الجهاز الأعلى للرقابة
22			√	General Guidelines on the Conduct of Performance Audits	أستراليا، مكتب الرقابة الأسترالي
23			√	Reporting Public Sector Performance, 2 nd ed.	نيوزيلندا، مكتب المراقب العام
24	√			La Politique de la Ville	فرنسا، محكمة الحسابات
25			√	Designing Evaluations	مكتب مساءلة الحكومة للولايات المتحدة

30			√	The Kingdom of Saudi Arabia's Message to the 7 th Global Forum on Building Trust in Government for Further Participation and Transparency	المملكة العربية السعودية، مكتب الرقابة العام
36				Key Success Factors for Effective Cooperation and Collaboration between Public Sector Agencies	نيوزيلندا، مكتب المراقب العام
36	√			Co-ordination and Collaboration in the Criminal Justice Sector	نيوزيلندا، مكتب المراقب العام
39			√	Performance Audit in Practice: Examples from Country and Municipality Audits	الدنمارك، مكتب الرقابة الوطني