HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA البرامج وMEAL: تصميم الأثر وإدارته وإثباته

مادة الدرس · الأسبوع 9 : التقييم: المعايير والاختصاصات والمصفوفة والاستخدام

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لتصميم البرامج الإنسانية وإدارتها وتقييمها: تقييم الاحتياجات وشدّتها، وسلسلة النتائج والمؤشرات، والاستهداف والتحويلات النقدية، والتخطيط والميزانية، وخطة MEAL وجودة البيانات، وأخذ العينات، والتحليل، والمساءلة، والتقييم، وقياس الأثر، والقيمة مقابل المال، والإدارة التكيفية. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-programmes-/meal/semaine-9

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

الأسبوع 9 : التقييم: المعايير والاختصاصات والمصفوفة والاستخدام

الأهداف

- اختيار نوع التقييم والمعايير الملائمة للقرار الذي يجب أن ينيره.
- صياغة اختصاصات دقيقة وبناء مصفوفة تقييم صارمة.
- إدارة التقييم باستقلالية وتحويل توصياته إلى قرارات متابَعة.

لماذا ومتى نقيّم

التقييم تقدير منهجي وموضوعي لتدخل ما، ولتصميمه وتنفيذه ونتائجه. وهو يختلف عن الرصد: فالرصد مستمر وداخلي، ويسأل «هل نفعل ما خططنا له؟»؛ أما التقييم فدوري، وغالبًا خارجي، ويسأل «هل نفعل الشيء الصحيح، بالطريقة الصحيحة، وما الذي يغيّره ذلك؟».

للتقييم وظيفتان، متوترتان أحيانًا: **المساءلة** (تقديم الحساب للناس والمانحين ومجلس الإدارة) و**التعلّم** (تحسين هذا البرنامج والبرامج اللاحقة). والتقييم المصمَّم للمساءلة وحدها ينتج درجات؛ والتقييم المصمَّم للتعلّم ينتج قرارات.

النوع	التوقيت	السؤال الرئيسي
التقييم الآني	الأسابيع الأولى من حالة طوارئ	هل يجب تصحيح الاستجابة الآن؟
تقييم منتصف المدة	منتصف المشروع	ما الذي يجب تعديله للنصف الثاني؟
التقييم النهائي	نهاية المشروع	ما النتائج، وما الدروس للمستقبل؟
تقييم الأثر	أثناء التدخل وبعده	أي تغيير يمكن إسناده إلى التدخل؟
التقييم اللاحق	من سنة إلى 3 سنوات بعد النهاية	هل دامت النواتج؟

قبل طلب تقييم، اكتب من سيستخدمه ولأي قرار. فإن لم يستطع أحد الإجابة، فسيكون التقييم تقريرًا إضافيًا على الرفّ.

معايير لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

معايير التقييم الخاصة بلجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، المنقَّحة عام 2019، ستة:

- **الملاءمة**: هل يلبّي التدخل احتياجات الناس وأولوياتهم، وهل يبقى ملائمًا إذا تغيّر السياق؟
- **الاتساق** (أُضيف عام 2019): هل يتوافق مع التدخلات الأخرى في السياق نفسه، الداخلية والخارجية بالنسبة إلى المنظمة؟
- **الفعالية**: هل يحقق أهدافه، بما في ذلك للفئات المختلفة؟
- **الكفاءة**: هل ينتج نتائجه بشكل اقتصادي وفي الوقت المناسب؟
- **الأثر**: ما النواتج الأطول مدى، الإيجابية أو السلبية، المقصودة أو غير المقصودة؟
- **الاستدامة**: هل ستستمر المنافع بعد انتهاء التمويل؟

في العمل الإنساني، تُستخدم أيضًا المعايير التي كيّفتها شبكة ALNAP: **التغطية** (هل بلغنا جميع المحتاجين، دون استبعاد؟)، و**الترابط** (الصلة بين الطوارئ والمدى الأطول)، و**التنسيق**.

لا تُطبَّق المعايير كلها بالوزن نفسه. فالتقييم الآني لاستجابة مدتها ثلاثة أشهر يركّز على الملاءمة والتغطية والفعالية؛ والحديث عن الاستدامة في هذه المرحلة قليل المعنى. واختيار ثلاثة أو أربعة معايير والتعمق فيها خير من المرور السريع على ستة.

اختصاصات تنتج تقييمًا جيدًا

الاختصاصات (ToR) هي العقد الفكري للتقييم. والاختصاصات المبهمة تنتج تقييمات مبهمة. وهي تتضمن:

- **السياق** ووصف التدخل (مع نظرية التغيير والإطار المنطقي في ملحق).
- **الغرض والمستخدمون**: لماذا الآن، ولمن، ولأي قرارات.
- **النطاق**: الفترة، والمناطق، والمكونات، وما هو مستثنى.
- **أسئلة التقييم**: من خمسة إلى ثمانية أسئلة رئيسية، لا ثلاثون. وكل سؤال قابل للتقييم بالوسائل والوقت المتاحين.
- **المقاربة والطرق** المتوقعة، مع ترك المجال للفريق ليقترح، والبيانات الموجودة المتاحة.
- **الأخلاقيات**: الموافقة، وحماية البيانات، والبروتوكولات للمواضيع الحساسة، ومشاركة الناس.
- **المخرجات والجدول الزمني**: التقرير الاستهلالي (inception)، وعرض النتائج، والتقرير المؤقت، والتقرير النهائي، والملخص.
- **مواصفات الفريق**، والميزانية، والحوكمة (الفريق المرجعي) وقواعد الاستقلالية.

رتبة الحجم. التقييم النهائي الخارجي الجيد لمشروع متعدد القطاعات يكلّف غالبًا بين 25 000 و80 000 دولار حسب الميدان والطرق. والميزانية الضعيفة جدًا تقود إلى بضعة أيام ميدانية وتقرير بلا أدلة؛ وتقييمات أقل وأفضل إنجازًا خير.

مصفوفة التقييم والتقرير الاستهلالي

مصفوفة التقييم هي الأداة المحورية في التقرير الاستهلالي: فهي تحدّد لكل سؤال الأسئلة الفرعية، والمؤشرات أو معايير الحكم، ومصادر البيانات، وطرق الجمع والتحليل، والحدود.

مثال. السؤال: «إلى أي حدّ حسّنت التحويلات النقدية الأمن الغذائي للأسر الأشد هشاشة؟» معايير الحكم: تطور درجة الاستهلاك وrCSI بين خط الأساس والنهاية، مقارنةً بمنطقة مقارنة؛ والفروق حسب جنس ربّ الأسرة ووجود شخص ذي إعاقة. المصادر: مسحا خط الأساس والنهاية، ورصد ما بعد التوزيع، ومجموعات النقاش. الطرق: الفرق في الفروق، والتحليل النوعي حسب الفئة. الحدود: منطقة المقارنة تلقّت جزئيًا مساعدة من فاعلين آخرين ابتداءً من الشهر 6.

التقرير الاستهلالي هو لحظة تصحيح المسار: يؤكد الفريق ما هو ممكن، وينبّه إلى الأسئلة التي يتعذّر تناولها، ويقترح المعاينة. ويعتمده المدير مع الفريق المرجعي قبل العمل الميداني. وهو أفضل استثمار للوقت في التقييم كله.

تُقاس **جودة** التقييم بوضوح الصلة بين **الاستنتاجات الوقائعية** (المدعومة بالبيانات)، و**الخلاصات** (الأحكام المبنية على الاستنتاجات الوقائعية)، و**التوصيات** (الإجراءات المنبثقة من الخلاصات). والتوصية التي لا استنتاج وقائعيًا مقابلًا لها رأيٌ للمقيّم.

الاستقلالية والأخلاقيات وإدارة التقييم

تحمي **الاستقلالية** المصداقية: لم يشارك فريق التقييم في التصميم ولا في التنفيذ؛ ومدير التقييم ليس رئيس المشروع المقيَّم؛ وللفريق وصول حرّ إلى البيانات والأشخاص؛ ويمكن للبرنامج التعليق على وقائع التقرير المؤقت، لكن لا يمكنه فرض تغيير الخلاصات.

تشدّد قواعد ومعايير التقييم لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم (UNEG) ومبادئ شبكة ALNAP على **الأخلاقيات**: عدم الإضرار بالمستجوَبين، والموافقة المستنيرة، والسرية، والانتباه إلى الأشخاص في ضائقة وإلى مخاطر الانتقام، وعرض النتائج على المجتمعات المحلية.

لـ**مدير التقييم** دور فاعل: يُعدّ البيانات، وينظّم الوصول إلى الميدان، ويجمع الفريق المرجعي، ويضبط الجودة في المراحل الرئيسية، ويحمي استقلالية الفريق، وينظّم عرض النتائج. والمخاطر الرئيسية معروفة: تأخيرات في البدء تقلّص العمل الميداني، وغياب بيانات خط الأساس، والوصول المحدود، والضغط لتلطيف الاستنتاجات.

> التقييم الذي لا يجد إلا نقاطًا إيجابية غير موثوق. والبرنامج الذي يقبل استنتاجات سلبية مدعومة جيدًا يُظهر أنه جادّ.

ردّ الإدارة والاستخدام

ردّ الإدارة (management response) هو الوثيقة التي تحوّل التقييم إلى قرارات. لكل توصية: مقبولة، أو مقبولة جزئيًا، أو مرفوضة، مع التبرير؛ والإجراءات المقرَّرة؛ والمسؤول؛ والأجل. ويُكتب خلال الشهر الذي يلي التقرير النهائي ويُنشر معه.

تتم **متابعة** الإجراءات خلال المراجعات الفصلية للإدارة: أين وصل كل إجراء؟ والمنظمات الناضجة تنشر سنويًا معدل تنفيذ التوصيات المقبولة.

يمكن رفض توصية رفضًا مشروعًا: مكلفة جدًا، خارج الولاية، جارية أصلًا. لكن يجب أن يكون التبرير مكتوبًا. وما ليس مقبولًا هو غياب الرد.

وأخيرًا، يكيّف **النشر** الشكل مع الجمهور: ملخص من صفحتين للإدارة والمانحين، وعرض للفرق، ونسخة بسيطة وشفهية للمجتمعات المحلية، ونشر التقرير الكامل (مثلًا في مكتبة ALNAP) للقطاع. ونشر التقييمات، بما فيها الناقدة، التزام من التزامات الصفقة الكبرى (Grand Bargain) في مجال الشفافية.

تمرين: كتابة أسئلة تقييم ومصفوفته

الوضع. مشروع مدته 18 شهرًا (المياه والنظافة والحماية) في ثلاثة مخيمات للنازحين يبلغ منتصف مدته. يجب على الإدارة القطرية أن تقرّر خلال أربعة أشهر هل توسّع المشروع إلى مخيم رابع وكيف. طلب المانح تقييمًا لكنه لم يحدّد أسئلة. الميزانية: 30 000 دولار. بيانات خط الأساس موجودة للمياه، وغير موجودة للحماية.

المطلوب. 1) أي نوع من التقييم وأي معايير رئيسية؟ 2) اكتب ثلاثة أسئلة تقييم. 3) لأحدها، املأ صفًا من المصفوفة (معايير الحكم، المصادر، الطرق، الحدود).

الحل. تقييم منتصف المدة، تكويني، مستخدموه الإدارة القطرية والمانح؛ والمعايير الرئيسية: الملاءمة، والفعالية، والتغطية، والكفاءة (الاستدامة ثانوية في هذه المرحلة). أسئلة ممكنة: 1) إلى أي حدّ تبلغ خدمات المياه والنظافة المعايير المقررة لجميع الفئات، بما فيها الأشخاص ذوو الإعاقة؟ 2) هل تستجيب أنشطة الحماية للمخاطر ذات الأولوية التي حدّدتها النساء والأطفال؟ 3) ما الشروط الواجب توافرها لتوسيع المشروع إلى مخيم رابع بالجودة نفسها وبكلفة لكل شخص مماثلة؟ صف المصفوفة للسؤال 2): المعايير: التطابق بين المخاطر ذات الأولوية المصرَّح بها والأنشطة، واستخدام الخدمات، والإحساس بالأمان؛ المصادر: مجموعات نقاش منفصلة حسب الجنس والعمر، ومقابلات مع فاعلي الحماية، وبيانات الخدمات (مُخفاة الهوية)؛ الطرق: تحليل نوعي مرمَّز، ورسم خرائط تشاركي للمخاطر؛ الحدود: غياب خط أساس للحماية، ومن ثَمّ تحليل للإسهام بدلًا من قياس التطور.

للتذكر

- يسأل الرصد «هل نفعل ما خططنا له؟»؛ ويسأل التقييم «هل هو الشيء الصحيح، منفَّذًا جيدًا، وما الذي يغيّره؟».
- معايير لجنة المساعدة الإنمائية الستة (2019): الملاءمة، والاتساق، والفعالية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة؛ يُضاف إليها في العمل الإنساني التغطية والترابط والتنسيق.
- اختصاصات دقيقة: المستخدمون، والقرارات، ومن خمسة إلى ثمانية أسئلة قابلة للتقييم، والأخلاقيات، والمخرجات.
- تربط مصفوفة التقييم كل سؤال بمعايير ومصادر وطرق وحدود.
- ردّ الإدارة: كل توصية مقبولة أو غير مقبولة، مع إجراء ومسؤول وأجل.

الاختبار

1. أي معيار أضافته لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 2019؟
   A. الملاءمة
   B. الاتساق
   C. الكفاءة
   D. الأثر

2. التقييم الذي يسأل هل بُلغ جميع المحتاجين، دون استبعاد، يتناول معيار:
   A. الاستدامة
   B. التغطية
   C. الكفاءة
   D. الترابط

3. اللحظة الأكثر فائدة لتصحيح تقييم سيئ التوجيه هي:
   A. قراءة التقرير النهائي
   B. اعتماد التقرير الاستهلالي ومصفوفة التقييم
   C. النشر
   D. ردّ الإدارة

4. التوصية التي لا تستند إلى أي استنتاج وقائعي في التقرير هي:
   A. ممارسة جيدة
   B. رأي للمقيّم، ينبغي مساءلته
   C. إلزامية
   D. خلاصة

5. من لا ينبغي أن يدير تقييم مشروع؟

A. مسؤول MEAL على المستوى القطري

B. رئيس المشروع المقيَّم

C. مستشار من المقر

D. لجنة توجيهية

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B