



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

لجنة التقييم - الدورة التاسعة والعشرون

روما، 4 ديسمبر/كانون الأول 2001

دليل عملي عن مراقبة وتقييم

مشروعات التنمية الريفية

دليل عملي عن مراقبة وتقييم مشروعات التنمية الريفية

ألف - الخلفية والأساس المنطقي

1 - حين صاغ مكتب التقييم والدراسات (المكتب)، عام 1999، نهجه الجديد في التقييم، قرر كجزء من هذا النهج إعداد أساليب وأدوات لمراقبة المشاريع التي يساندها الصندوق. وتجلّى جيدا توافق الآراء الذي تم التوصل إليه داخليا بشأن التوجه الاستراتيجي الجديد، في برنامجي عمل المكتب لعامي 2000 و2001.

2 - وتمثلت الخطوة الأولى من عملية الإعداد في استعراض القسم المتعلق بالمراقبة والتقييم من كل تقارير الصندوق التقييمية الموضوعة ابتداء من 1990. وكان الانطباع العام الحاصل عن عملية الاستعراض هو عدم الارتياح للتقييم، إذ إن كثيرا من المشاريع رأت فيه ممارسة بوليسية، أدت إلى تقليل الالتزام وإلى الارتياح وحتى مقاومة التعلم من التجارب. وأسفر الاستعراض عن تحديد سبع مشكلات رئيسية هي:

(i) **نقص التزام موظفي المشاريع بالمراقبة**، مما أدى إلى تأخر تنفيذها وقلة استخدام المعلومات التي كانت تجمعها إدارات المشاريع.

(ii) **اعتبار المراقبة إلزاما مفروضا من الخارج**، حتى إن موظفي المشاريع كانوا يملأون الاستمارات بصورة آلية، والقائمين على إدارة المشاريع يرون في المهمة مجرد جمع بيانات تستخدم لكتابة التقارير.

(iii) **إنتاج المراقبة معلومات هزيلة الجودة**، لأنها كانت تنصب فقط على الجوانب المادية والمالية، مغفلة عوامل مثل مدى شمول المشروع، ونتيجته، وتأثيره.

(iv) **نادرا ما كان يعار انتباه لحاجة المراقبة عند الأطراف المؤثرين الآخرين**، مثل المستفيدين، والمنظمات القائمة على المجتمع المحلي، وغيرهم من الشركاء المحليين.

(v) **كانت قليلة جدا عمليات الاستعراض الداخلي وعمليات التقييم الذاتي المتواصلة**، إذ إن التعديلات كانت تمليها على الأكثر عمليات التقييم أو الإشراف من الخارج.

(vi) **كان من الشائع نقص التكامل والتعاون بين وظيفة مراقبة المشاريع وتقييمها ووظيفة إدارتها.**

(vii) **كان ضعيفا الأخذ بالأساليب التشاركية والتنوع في المراقبة والتقييم**، بسبب محدودية القدرات وقلة المعرفة بالحاجة إلى الأساليب المذكورة.

3 - وخلال السنة الماضية، أجرى المكتب أيضا استعراضا مقارنا لاستراتيجيات عدة وكالات إيمانية كبرى ولنهجها في نظم المراقبة والتقييم الموضوعة على مستوى المشاريع. فأكد هذا الاستعراض أن ضعف أداء نظم المراقبة والتقييم ليس محصورا عند الصندوق، بل وجدت مصاعب مماثلة عند منظمات تعاون ثنائي ومتعدد الأطراف وعند منظمات دولية غير حكومية¹. فمن الواضح أنه لا يزال لازما الكثير من التحسين، في أغلبية أطر المشروعات.

4 - وكشفت عمليتنا الاستعراض المذكورتان أنه في حين يوجد مقدار كبير من المواد فيما يتعلق بمفاهيم ونظريات المراقبة والتقييم، يلاحظ الافتقار إلى مجموعات الإرشاد العملي بشأن المنهجيات والعمليات الخاصة بالتنفيذ. فالمطبوع الوحيد المتعلق بالموضوع والمتوافر لدى الصندوق هو كتيب *Monitoring and Evaluation Guiding Principles for the Design and Use in Rural Development Projects and Programmes in Developing Countries* (مبادئ توجيهية لتصميم نظام المراقبة وإعماله بشأن مشاريع وبرامج التنمية الريفية في البلدان النامية)، الذي وضعه الصندوق عام 1985 بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومع البنك الدولي. بيد أن هذه "المبادئ التوجيهية" الغالب عليها التعميم لم يكن مقصودا بها على وجه التحديد النهوض بوضع وتنفيذ نظم فعالة لمراقبة وتقييم المشاريع. ثم إنها غير ملائمة للسياسة الحالية، ولا للبيئة المؤسسية، ولا للجيل الجديد من المشروعات التي يمولها الصندوق وقد أصبحت تنسم بقدر كبير من المرونة والانفتاح للتشارك.

5 - وفي مايو/أيار 2000، عُقدت حلقة عمل داخلية، استعرضت تقريرا بعنوان: *Strengthening IFAD's Support to the Development of Effective and Efficient Monitoring and Evaluation Systems at the Project Level* (تعزيز مساندة الصندوق لإعداد نظم فعالة وكافية للمراقبة والتقييم على مستوى المشاريع). وإذ شددت حلقة العمل على الحاجة إلى تعاريف أوضح وأقرب إلى الواقع التنفيذي، أوصت بحزم بتحديث المبادئ التوجيهية الموجودة لدى الصندوق بشأن المراقبة والتقييم، وجعلها "قابلة للتنفيذ" قدر الإمكان، بحيث يستطيع جميع الأطراف المؤثرة استعمالها، ولا سيما موظفو المشروع العاملون في الميدان. وتم الاتفاق على أنه يجب التركيز على تحديد الخطى الواجب اتباعها في تصميم نظم وعمليات مراقبة وتقييم تتدمج اندماجا كاملا في تنفيذ المشروعات.

6 - وفي إطار الهدف باء (iii) - تحسين تقييم الأثر - من خطة العمل الخامسة للصندوق (2000-2002)، تقرر على وجه التحديد، بين جملة أمور، "أن يحدد الصندوق أفضل الممارسات، ويضع أدوات ومبادئ توجيهية بشأن نظام على مستوى المشروع للمراقبة والتقييم يتسم بالجدي". وتجلّى هذا الهدف أيضا في بطاقة المنجزات لعام 2000، وأدرج نشاط له أولوية في برنامج عمل المكتب لعام 2001. ثم إن مجموعة العمل الداخلية المعنية بالآثار المحررة طيلة دورة المشاريع، التي عُقدت في يوليو/تموز 2000، أوصت بإنشاء نظم للمراقبة والتقييم تنسم أكثر بالانفتاح للتشارك، باعتماد نهج منطقي الإطار وبالتركيز على الأثر.

1 فيما يخص البنك الدولي، راجع مصنف Alex and Byerlee المنشور عام 2000؛ وبخصوص الاتحاد الدولي لصون الطبيعة والموارد الطبيعية، راجع Universalia إصدار عام 2000؛ وفيما يتعلق بوكالة التعاون الثنائي الهولندية، راجع تقرير الإدارة العامة للتعاون الدولي (DGIS) لعام 1994.

- 7 - وفي سبتمبر/أيلول 2000، قُدمت إلى لجنة التقييم في دورتها الخامسة والعشرين، دراسة منهجية في موضوع تعزيز مساندة الصندوق لإعداد نُظُم فعالة وكافية للمراقبة والتقييم. ثم أُنشئت في نوفمبر/تشرين الثاني من العام نفسه وفي إطار مجموعة العمل الداخلية المعنية بالأثار المحرزة طويلة دورة المشاريع، أُجريت مداوالات إضافية حول الموضوع مع موظفي الصندوق، والقائمين بإدارة المشاريع، والخبراء الاستشاريين، والوكلاء الميدانيين.
- 8 - وأدت كل هذه المبادرات والمداوالات إلى استنتاج أنه يلزم إعداد مبادئ توجيهية جديدة وأقرب إلى الواقع العملي أو مجموعة مرجعية تضمن للمراقبة والتقييم أثرا أكبر على مستوى المشروعات.

باء - الهدف والجمهور المستهدف بصورة رئيسية

- 9 - إن الهدف من الدليل العملي المقترح وضعه هو تسهيل إعداد وإقامة واستعمال نظم مراقبة وتقييم على مستوى المشاريع تكون فعالة وبمثابة أدوات لإدارة مستهدفة بالأثر المحرر. ومن هذا القبيل فإن هدفه العام هو الإسهام في تحسين أثر المشاريع التي يمولها الصندوق، كما يستدل عليه من العنوان المقترح إعطاؤه للدليل: توحي إدارة المشاريع إحراز الأثر في مجال التنمية الريفية - دليل عملي من أجل مراقبة المشاريع وتقييمها. ويجري الاضطلاع بهذه المبادرة في إطار خطة العمل الخامسة للصندوق (2000-2002)، وهي تكمل مبادرات الصندوق الأخرى الجاري تنفيذها أو تدقيقها، مثل مبادرة الأخذ بنهج منطقي الإطار، ومبادرة تعديل دورة المشاريع، وفقا لاقتراح مجموعة العمل الداخلية المعنية بالأثار المحرزة طويلة دورة المشاريع.
- 10 - سيكون الدليل موجها بصورة رئيسية إلى مديري المشروعات المتلقية دعم الصندوق وإلى موظفي المراقبة والتقييم لها، وإن كانت بعض الفصول فيه ملائمة بصورة خاصة للشركاء في تنفيذ المشروعات. وسيشكل أيضا موردا مرجعيا هاما للخبراء الاستشاريين المتعاقدين على تقديم خدمات مساندة/تسهيل في المجال التقني للمشروعات وللمؤسسات المتعاونة مع الصندوق. ولما كانت قرارات تصميم المشروعات وتحديد ميزانيتها شديدة التأثير على المراقبة والتقييم، فإن الدليل سيتضمن وحدة نمطية تتعلق بدمج المراقبة والتقييم في تصميم المشروعات، وتكون موجهة إلى موظفي الصندوق والخبراء الاستشاريين المشاركين في هذه المرحلة من دورة المشروعات.

جيم - التقدم المحرر حتى تاريخه

- 11 - أنشئت في ديسمبر/كانون الأول 2000 مجموعة أساسية من موظفي الصندوق ومن ممثلي المؤسسات المتعاونة، عُرفت باسم شراكة التعلم الأساسية²، من أجل تسيير عملية إعداد الدليل. وتم التعاقد لهذا الغرض مع خبيرين استشاريين واسعَي الخبرة في نُظُم المراقبة والتقييم التشاركية والموجهة نحو التعلم.
- 12 - في الاجتماع الأول الذي عقده مجموعة شراكة التعلم الأساسية في ديسمبر/كانون الأول 2000، استعرض المشاركون مشروع اختصاصات الخبراء الاستشاريين، وانفقوا على الشكل الذي سيتخذه الدليل، وعلى مخطط ما يسلكه

2 تألفت شراكة التعلم الأساسية لإعداد الدليل العملي من عشرة موظفين مهنيين في دائرة إدارة البرنامج، ومن موظفي تقييم اثنين، ومن أربعة موظفين من مكتب خدمات المشاريع التابع للأمم المتحدة، عاملين في مكاتبه الإقليمية لأفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية.

الإعداد من مسار، وما ينطوي عليه من مساع. ثم عقدت شراكة التعلم الأساسية اجتماعها الثاني في يناير/كانون الثاني 2001، واستعرضت فيه الإطار النظري الأولي ومشروع المخطط العام للدليل، وعُرض هذا في وقت لاحق على دائرة إدارة البرنامج وعلى المكتب، للنظر فيه والتعليق عليه.

13 - وبين مارس/آذار ويوليو/تموز 2001، حُدِّت الأدوات والعمليات اللازمة لتصميم نظم المراقبة والتقييم واستعمالها خلال دورة المشروعات، وأدرجت في مشروع المخطط العام للدليل، وأدرج معها عدد من دراسات الحالات (الممارسات الحسنة والسيئة). وبالإضافة إلى مؤلّفي الدليل الرئيسيين، وُظِّف عدد آخر من الخبراء الاستشاريين في إعداد دراسات حالات عن مشاريع مختارة، بالتشاور مع أقسام الصندوق الإقليمية. ومن مايو/أيار إلى سبتمبر/أيلول 2001، جرت زيارات لـ30 مشروعاً في 16 قطراً (أرمينيا، بنغلادش، بنين، كولومبيا، السلفادور، غانا، غواتيمالا، الهند، إندونيسيا، مالي، المغرب، بيرو، جمهورية تنزانيا المتحدة، أوغندا، فنزويلا، واليمن). وأجريت مشاورات مع مديري مشاريع أخرى أثناء اجتماعين إقليميين عُقد في آسيا وأمريكا اللاتينية.

14 - وفي أواخر يوليو/تموز 2001، استعرضت شراكة التعلم الأساسية أول مشروع للدليل، وعقبت هذا الاستعراض حلقة عمل لبحث إعداد مشروع ثانٍ يستعرض في أكتوبر/تشرين الأول. وأنجز المشروع الثاني للدليل في أوائل أكتوبر/تشرين الأول، فوزَّع داخل إطار الصندوق وعلى عدد من المستعرضين الخارجيين الذين دُعوا لحضور حلقة عمل حدد موعدها بـ30-31 أكتوبر/تشرين الأول. وحضر حلقة العمل، إلى جانب موظفي الصندوق، 11 شخصاً من المديرين والمسؤولين عن المراقبة والتقييم في المشاريع والبرامج الممولة من الصندوق، وعشرة خبراء استشاريين وأشخاص مرجعيين، وخمسة مشرفين على المشروعات من قبل المؤسسات المتعاونة، وموظفون من منظمة الأغذية والزراعة، ومن برنامج الأغذية العالمي، ومن الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون. وتمثلت أهداف حلقة العمل في التالي:

(i) الإسهام مباشرة في إنتاج "نموذج أولي" للدليل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2001، عن طريق تبادل التعليقات والآراء مع قائمة طويلة من مستعمليه المحتملين؛

(ii) الاتفاق على عملية لاختبار الدليل في إطار المشروعات التي يمولها الصندوق.

15 - فمن المتوقع إنجاز "النموذج الأولي" في غضون نوفمبر/تشرين الثاني 2001. ومع ذلك فلن توزَّع إلا مسوِّدة صيغة (بالإنجليزية فقط) أثناء الدورة التاسعة والعشرين للجنة التقييم التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول 2001.

دال - ما هو الجديد في هذا الدليل؟

16 - على الرغم من إنتاج العديد من المبادئ التوجيهية والأدلة بشأن المراقبة والتقييم، يمكن القول تقريباً إن أيّاً منها لم يُحرز النتيجة المنشودة. ويعتقد الصندوق أن الدليل الجديد سيكون أجدى من غيره، ومفيداً حقاً في المشروعات التي يمولها الصندوق، للأسباب التالية:

- هذا الدليل يجري إعداده بالتنسيق مع مستعمليه المحتملين. فهو سيُستعمل أداةً لمعالجة مشكلاتهم، انطلاقاً من ممارساتهم الحالية في مجال المراقبة والتقييم، وسيُتضمّن، قدر الإمكان، أمثلة دراسات حالات عن ممارسات جيدة، مستمدة من المشروعات المتلقية تمويل الصندوق وغيرها من مشروعات التنمية الريفية.
- لن يوفر هذا الدليل مخططاً أولياً للمراقبة والتقييم ولا قائمة قياسية بالمؤشرات. إلا أنه سيكون مطوّعاً لما تتميز به العمليات التي يساندها الصندوق من أسبقية وإجراءات وشراكات. وسيتركز على عمليات التعلم التشاركي، ويقترح خيارات يمكن تطويعها للمتطلبات التي تقتضيها إدارة المشاريع في مختلف الأسبقية الوطنية والإقليمية.
- وفوق كل شيء، لن يكون الدليل العملي مبادرة منفردة، بل إنه سيكون حلقة من سلسلة جهود أخرى، تشمل خصوصاً على الأخذ بنهج إطار منطقي، وعلى إنشاء شبكات دعم إقليمية مستندة إلى الخبرة المكتسبة في إطار برنامج تعزيز القدرة الإقليمية على مراقبة وتقييم مشروعات التخفيف من وطأة الفقر الريفي في أمريكا اللاتينية والكاريبي. وغيره من البرامج المتعلقة بإدارة التدريب والمساعدة التقنية والاتصال والمعارف.

17 - سيسترشد اختيار المواد المزمع إدراجها في الدليل بالمبادئ السبعة التالية:

- (i) التفكير من منظور نهج تعلّمي في مراقبة وتقييم المشروعات وفي إدارتها؛
- (ii) إعلاء شأن الأطراف المؤثرين ومشاركتهم في المراقبة والتقييم؛
- (iii) التركيز على الاحتياجات المحسوسة للمشاريع المتلقية دعم الصندوق؛
- (iv) تنظيم بنیان الدليل حول الوظائف والمهام الرتبّية التي يؤديها الأطراف المؤثرون، ودمج المراقبة والتقييم في دورة المشاريع؛
- (v) ضمان استعمال لغة مشتركة في عمليات التخطيط والمراقبة والتقييم؛
- (vi) إكبار قيمة التنوع في أساليب العمل وأنماطه؛
- (vii) الاعتراف بأهمية القدرات المؤسسية والبشرية بالنسبة إلى تنفيذ المراقبة والتقييم.

هاء - مضامين الدليل المقترحة

- 18 - في مجال التنمية الريفية، تعني المراقبة والتقييم الاستفادة من المنجّرات والمشكلات من أجل تحسين التنفيذ، ومن ثمّ لإحراز أثر أفضل. فالدليل سيقدم فكراً بشأن أوجه إنشاء وتحسين نظم وعمليات للمراقبة والتقييم، وسيبحث الجوانب الرئيسية التي يجب على فريق إدارة المشروع أن يضعها نصب عينيه، عند إعداد نظام تعلم سليم يُسهّم في تحسين الإدارة وضمان المساءلة. وسيحتوي الكثير من الأمثلة العملية على الأوجه التي نجح بها موظفو المشروعات في تعزيز نظم التعلم من أجل إحراز أثر مرموق.

19 - وعلى وجه الخصوص، سيلبي الدليل عددا متزايدا من الطلبات الصادرة عن موظفي المشاريع، ووكالات التمويل، والمستفيدين من المشروعات، بشأن التزوّد بأفكار عملية عما يلي: تقييم الأثر، بدلا من الاقتصار على قياس نواتج الأنشطة؛ التوجه نحو التعلم/استخلاص الدروس، بدلا من الانسياق بدافع المساءلة وحسب، من أجل ضمان مشاركة أكبر من جانب المستفيدين في المراقبة والتقييم.

20 - ولن تشكل الأفكار المعروضة في الدليل نظاما إلزاميا للمراقبة والتقييم تمثل له كافة المشروعات. بل إنه سيعرض بالأحرى ما يُعتَبَر - وثبت كونه - من الممارسات الجيدة في مراقبة المشاريع وتقييمها.

21 - على الرغم من لزوم توخي المرونة كأمر جوهري في اعتماد الخيارات، يجب في نظام جيد للمراقبة والتقييم أن يفي بقدر أدنى من المتطلبات والمعايير. وسيبحث الدليل في هذه المتطلبات والمعايير، ويشير إلى حيث تكون الخيارات ممكنة.

22 - يجري تنزيل الدليل في سلسلة من الفصول المستقلة المندرجة في صنفين: (i) فصول "كيف؟"، مثل: كيف يُصمّم نظام مراقبة وتقييم؟ وكيف يُجرى استعراض سنوي للمشروع؟ و(ii) فصول مرجعية، مثل: أساليب وأدوات المراقبة والتقييم، أمثلة مفصلة على خطط مراقبة وتقييم، ومصفوفات الأطر المنطقية. وستُجمَع الفصول في مجلدين مستقلين. (ومن الممكن إعداد صيغة إلكترونية تؤخذ من شبكة إنترنت، تيسيرا لتطويع الدليل لاحتياجات مختلف البلدان والمناطق).

23 - وفي المرحلة الراهنة، أي قبل صدور نتائج استعراض حلقة عمل أكتوبر/تشرين الأول 2001 بصيغتها النهائية، يمكن تلخيص مضامين مشروع الدليل بما يلي:

الجزء الأول - كيف تُجعل المراقبة والتقييم أساس المشروع التعليمي

24 - يتألف الجزء الأول من تسعة فصول، يقع الواحد منها في 15 - 25 صفحة.

25 - الفصل 1 - تقديم الدليل العملي. يتضمن هذا الفصل الإفادات التالية:

- كُتِبَ هذا الدليل لمساعدة القائمين بإدارة المشاريع والعاملين في مراقبتها وتقييمها على تحسين نوعية مراقبة وتقييم المشروعات المتلقية دعم الصندوق. فقد جاء تلبية لدراسة كشفت عن انخفاض مستوى المراقبة والتقييم بوجه عام في أغلبية المشاريع.
- يتركز الدليل على طريقة استخدام المراقبة والتقييم في مساندة إدارة المشاريع. فهو يُهيب بجميع الأطراف المؤثرين إلى تعلّم كيف يُحسّن تنفيذ المشاريع، على اعتبار أن الهدف الأخير هو إكبار أثر مشاريع التنمية الريفية وتبينه معا.
- يوفر هذا الدليل أمثلة على الممارسات الجيدة وتفاصيل شاملة عن طريقة إنشاء وتطبيق نظام لمراقبة المشروعات وتقييمها.

26 - الفصل 2 - استخدام المراقبة والتقييم لإحراز أثر: لمحة شاملة. يبيّن هذا الفصل كيف تساعد المراقبة والتقييم العاملين في مشروع على التعلّم من عملهم، وكيف تقود المشروع إلى إحراز أعظم أثر في الحد من الفقر. وهذا الفصل مفيد لجميع مستعمليه المحتملين - مديري المشاريع ومسؤولي المراقبة والتقييم، وموظفي الصندوق والخبراء الاستشاريين عنده، والمشرفين من قبل المؤسسات المتعاونة - ويشرح العناصر الرئيسية الأربعة للإدارة المتجهة نحو تحقيق الأثر، أي:

- (i) الاستراتيجية الموجهة للمشروع بكامله؛
- (ii) تهيئة بيئة تعلم؛
- (iii) ضمان جدوى عمليات المشروع؛
- (iv) تطوير نظام المراقبة والتقييم وتطبيقه.

27 - ويتضمن الفصل أيضا شرح العناصر الرئيسية التالية:

- يكون نظام المراقبة والتقييم مجديا على الأكثر حين يُشارك الأطراف المؤثرين في عملية ابتكارية تقوم على تعلم كيف تُحسّن المشاريع بصورة مستمرة.
- إن إنشاء نظام مراقبة وتقييم لمساندة "توحي الإدارة إحراز الأثر" يقتضي فهم الوظائف الإدارية الرئيسية والاحتياجات إلى المعلومات.
- إن جعل المراقبة والتقييم نشاطا تشاركيا يستدعي عناية دقيقة بحمل مختلف الأطراف المؤثرين على المشاركة فيه بطريقة بناءة جدا.

28 - الفصل 3 - الربط بين تصميم المشروع، والتخطيط السنوي، ونظام المراقبة والتقييم. ينصبّ هذا الفصل على تصميم المشروع وصلته بالتخطيط السنوي وبالمراقبة والتقييم، مبيّنا كيف يُستخدَم نهج الإطار المنطقي أحسن استخدام. والجمهور الموجه إليه هذا الفصل على وجه الخصوص يضم مديري المشاريع، والمسؤولين عن المراقبة والتقييم، والخبراء الاستشاريين، والميسرين للأمر، ومصممي المشروعات. ولما كان الدليل يعترف بأن تصميم المشروع وتعديله عملية مستمرة طويلة حياة المشروع، فقد وجب على المديرين وعلى شركاء التنفيذ أن يفهموا مبادئ التصميم الجيد، لكي يتمكنوا من موازنة استراتيجية المشروع وعملياته استجابة للظروف المتغيرة، وعملا بالدروس المستفادة من تجارب التنفيذ. والإفادات الرئيسية في هذا الصدد هي:

- تشمل الممارسات الجيدة في تصميم المشاريع (وتعديلها/اعتمادها) على ما يلي:
 - إشراك الأطراف المؤثرين؛
 - إجراء تحليل مفصل للوضع؛
 - ضمان الاتساق المنطقي في استراتيجية التدخل؛
 - تحديد الأهداف الشاملة؛
 - التخطيط من أجل تنمية القدرات والاستدامة؛
 - التخطيط من أجل التعلم والتكيف.

• إن نهج الإطار المنطقي أداة قيّمة لتصميم المشروعات، بشرط استخدامه بمرونة، وبشرط فهم مشكلاته العادية ومعالجتها. ومنطق تدخل المشروعات تلخصه مصفوفة الأطر المنطقية، وتلخص هذه المسلمات التي يستند إليها وطريقة الاضطلاع بالمراقبة والتقييم. وتشكل المصفوفة أداة إدارية مفيدة، والأساس لخطط العمل التنفيذية وخطط العمل السنوية، ولكن يلزم الاتساق في العمل والمواظبة عليه إلى جانب الاهتمام بالتفاصيل.

• وإن إنشاء نظام جيد للمراقبة والتقييم يستدعي اهتماما وافيا بالمراقبة والتقييم أثناء المرحلة الابتدائية من التصميم. فينبغي إدراج الرسم الإجمالي لنظام التقييم والمراقبة في التقرير التقديري للمشروع.

29 - الفصل 4 - إقامة نظام المراقبة والتقييم. يبيّن هذا الفصل ما يلزم عمله لوضع وبدء خطة عمل تنفيذية من أجل إقامة نظام شامل في المراقبة والتقييم. والإفادات الرئيسية في هذا الفصل هي:

• يجب فهم المراقبة والتقييم كنظام كامل داخل مشروع معيّن، ومن ثم يجب تخطيطه وإدارته وتمويله. ويتكون نظام المراقبة والتقييم من أربعة عناصر رئيسية هي:

- (i) إقامة (أو تصميم) النظام؛
- (ii) جمع المعلومات وإدارتها؛
- (iii) استخدام الخبرة والمعلومات على نحو أجدى من أجل تحسين العمل؛
- (iv) التبليغ بالنتائج وإعداد التقارير عنها.

• إن نظاما جيدا للمراقبة والتقييم يمكن استخدامه لتوجيه استراتيجية المشروع وضمان الجدوى لعملياته؛ فهو جزء من نظام أوسع، نظام إدارة المشروع.

• في كل مرحلة من دورة المشروع، يجب مراعاة مجموعة من المهام الرئيسية في المراقبة والتقييم.

• يجب رسم خطة مفصلة للمراقبة والتقييم أثناء مرحلة بدء المشروع وتعبئة الجهود من أجله، ويجب أيضا توثيقها بوضوح. ونظام المراقبة والتقييم يلزم له المراقبة والتحديث طيلة حياة المشروع.

30 - الفصل 5 - البت في ما يجب مراقبته وتقييمه. يبيّن هذا الفصل المفيد لجميع مستعملي الدليل كيف يُختار ما يجب تتبعه وتوثيقه وتحليله، ومع من يجب التعاون في ذلك. إذ إن تحديد المطلوب من المعلومات، والغرض من هذه المعلومات، ومن الذي يجمعها، أمر حاسم في نجاح أي نظام مراقبة وتقييم. ويتضمن هذا الفصل الإفادات الرئيسية التالية:

• تسترشد المراقبة والتقييم بخمس قضايا كبرى للمشروع وهي: ملائمة الأنشطة للغرض، وجدواها، وكفايتها، وأثرها، واستدامتها.

• في مساندة "توخي الإدارة إحراز الأثر"، يُفترض أن تُبرز نظم الإدارة والتقييم حالات النجاح والإخفاق، لا أن تقتصر على تقديم تقارير مرحلية عن تحقيق الأهداف المباشرة. ومن المهم أيضا تحديد النتائج الإيجابية أو السلبية غير المقصودة.

• الإفراط يؤول إلى التفریط! من الأخطاء الشائعة في المراقبة والتقييم المبالغة في جمع البيانات دون التمكن من تحليلها على الإطلاق.

31 - الفصل 6 - جمع المعلومات وتبويبها. ينصب هذا الفصل على تبين أفضل الطرائق لجمع المعلومات من الميدان واستخدامها في إدارة المشروعات على نحو جيد. والجمهور الموجه إليه هذا الفصل على الخصوص يضم أهل الممارسة في المراقبة والتقييم، ومديري المشاريع، والشركاء في التنفيذ. ويتضمن الفصل إفادتين رئيسيتين هما:

• تلزم طرائق لجمع البيانات، ثم لضبطها لاحقا، وفرزها عيّنات، وتسجيلها، ومقارنتها، وتحليلها. ويجب في أي طريقة تُستخدم أن تكون مجدية التطبيق تقنيا وماليا، دقيقة (بما فيه الكفاية)، متسقة، غير قابلة للتحريف. ويمكن استعمال طرائق عديدة لجمع المؤشرات. لذلك ينبغي، قبل الاستقرار على اختيار ما في هذا الشأن، وضع قائمة بالخيارات المتاحة، وتقييم محاسن كل منها ومساوئها.

• مراعاة جوانب التيسر العملي عند اعتماد نهج تشاركي إلى حد ما في جمع البيانات ومعالجتها، لتجنب أن تكون مشاركة الأطراف المؤثرين الأساسيين سطحية فقط.

32 - الفصل 7 - التفكير نقديا من أجل تحسين العمل. يبين هذا الفصل ما يمكن عمله، لضمان تعلّم تأملي ملائم وكاف طيلة حياة المشروع. إذ إن بيانات المراقبة والتقييم لن تنفع المشروع بشيء ما لم تُستعرض في اجتماعات يحضرها الأطراف المؤثرون المشاركون.

33 - الفصل 8 - التبليغ بنتائج المراقبة والتقييم وإعداد التقارير عنها. يصف هذا الفصل ما يجب التبليغ به كجزء من عملية المراقبة والتقييم، وكيف، ومن يُبلّغ به. والجمهور الموجه إليه هذا الفصل على وجه الخصوص يضم مديري المشاريع، ومسؤولي المراقبة والتقييم، والوزارات المسؤولة، والمعنيين من موظفي الصندوق وموظفي المؤسسة المتعاونة. (هذا الفصل اقترحه مجموعة شراكة التعلم الأساسية، ولم يُكتب بعد. ولكن المؤكد هو أنه سيتضمن معلومات هامة أهمية أساسية موجّهة إلى الوزارات المعنية، وإلى الصندوق والمؤسسات المتعاونة معه).

34 - الفصل 9 - بناء القدرات اللازمة وتهيئة الظروف المواتية. يشرح هذا الفصل ما يلزم لبناء القدرات البشرية والتقنية، لكي يمكن القيام بمهمة مراقبة وتقييم ناجحة. والجمهور الموجه إليه هذا الفصل على وجه الخصوص يضم مديري المشاريع، ومنسقي وحدات المراقبة والتقييم، ومصممي المشاريع. ويتضمن هذا الفصل الإفادات الرئيسية التالية:

• القدرات تعني أكثر من مجرد "المهارات" وتشمل أناسا كثيرين غير موظفي المشروع.

- إذا أُريد للناس أن يُحسنوا أداء أعمالهم، لزم حفزهم. وأن تكون الحوافز سديدةً أمرٌ حاسم. ويمكن أن تتخذ هذه الحوافز شتى الأشكال. ولا يقل عن ذلك أهمية أن يكون كل شخص على بيّنة من مسؤولياته.
- إن تخطيط البنية التنظيمية لوحدة المراقبة والتقييم في إطار المشروع تخطيطاً متقناً (بما في ذلك تسلسل المراتب، وتحديد نطاق كل من المسؤوليات والسلطات بين الأطراف المؤثرة) يضمن تعاون الجميع من أجل تحقيق مشروع سلس المسار.
- يتحسّن أداء العاملين في المراقبة والتقييم عظيم التحسن، متى توافرت في نظم المعلومات القدرة التقنية الوافية. فالناس يحتاجون إلى ظروف عمل ملائمة، بما فيها نظم المعلومات الإدارية، لكي يتمكنوا من تسجيل المعلومات الهامة وإتاحتها.

الجزء الثاني - تفصيل المواد المرجعية

- 35 - يقدم الجزء الثاني أمثلة ومواد مرجعية تيسيرا لتطبيق الأفكار والمبادئ المعروضة في الفصول 2-9 من الجزء الأول تطبيقاً عملياً. ويشتمل على ثمانية فصول.
- 36 - الفصل 10 - قائمة بمفاهيم ومصطلحات المراقبة والتقييم. يشرح هذا الفصل معاني الألفاظ المستعملة في المراقبة والتقييم، فهو مفيد لجميع مستعمليه.
- 37 - الفصل 11 - قوائم المراجعة بشأن مديري المشاريع، والمؤسسات المتعاونة، ومديري الحافظات القطرية. يلخص هذا الفصل المهام الأساسية التي تقوم بها الجهات الفاعلة في مجال المراقبة والتقييم.
- 38 - الفصل 12 - أساليب من أجل المراقبة والتقييم. الجمهور الموجه إليه هذا الفصل على وجه الخصوص يضم موظفي وحدات المراقبة والتقييم، والخبراء الاستشاريين. يعرض هذا الفصل 50 طريقة للقيام بمهام محددة في مجال المراقبة والتقييم، وبيّن بإيجاز الغرض من كل مهمة، وكيفية أدائها، ومواطن القوة والضعف فيها.
- 39 - الفصل 13 - مثال مشروع على مصفوفة أطر منطقية للمشاريع. يقدم هذا الفصل أمثلة عملية على تجارب المراقبة والتقييم في إطار المشاريع المتلقية دعم الصندوق. والأمثلة مشفوعة بتعليقات على التحسينات التي أدخلت على تلك المشاريع. وهناك أيضاً أمثلة إيضاحية على كيفية تحسين الإطار المنطقي لمشروع ما، وتجنب الأخطاء الأكثر شيوعاً.
- 40 - الفصل 14 - مثال مشروع على مصفوفة مراقبة وتقييم. يطبّق هذا الفصل أولاً المنطق السليم على تطوير آلية المراقبة والتقييم لمتال عملي، مستمد من المشاريع المتلقية دعم الصندوق (كما جرى في الفصل 13)، ثم يعطي أمثلة على مسائل ومؤشرات التقييم وآليات المراقبة، يمكن أن تسترشد بها الجهات الفاعلة في مشروع ما لوضع ما يناسبهم من نظائرها. والجمهور الموجه إليه هذا الفصل على وجه الخصوص يضم المشاركين في تصميم المراحل الأولى من المشاريع وفي بدء تنفيذها.

41 - الفصل 15 - جدول إيضاحي بمحتويات استراتيجيات وخطط المراقبة والتقييم، مما تتضمنه تقارير المشاريع. يعرض هذا الفصل قائمة بما يكون من المفيد إدراجه في الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للمراقبة والتقييم. والجمهور الموجه إليه هذا الفصل على وجه الخصوص يضم مديري المشاريع، ومسؤولي المراقبة والتقييم، والمشرفين، والمساعدين التقنيين/الخبراء الاستشاريين.

42 - الفصل 16 - عيّنة من مواصفات الوظائف والاختصاصات الرئيسية لمهام المراقبة والتقييم والجهات الفاعلة في هذا المجال. يعرض هذا الفصل ما ينبغي تذكره عند إقرار اختصاصات المهام/المناسبات الرئيسية في مجال المراقبة والتقييم. والجمهور الموجه إليه هذا الفصل على وجه الخصوص يضم مديري المشاريع، ومنسقي أنشطة المراقبة والتقييم.

43 - الفصل 17 - قائمة مصنّفات للمزيد من الاطلاع. يقدم هذا الفصل قائمة بمواد للقراءة متوافرة عن المسائل التي يعالجها الدليل.

واو. الخطى اللاحقة - الدليل وما بعده

44 - يتوقع أن تُسفر حلقة عمل أكتوبر/تشرين الأول 2001 عن إضفاء تحسين كبير على مضامين الدليل، بالاستناد إلى احتياجات مستعمليهم وتطلعاتهم. وفي عام 2002 سيجري اختبار النموذج الأولي، في المشروعات الجارية والمشروعات الجديدة معا في مناطق مختلفة من العالم. وسيترجم وبطوع لاحتياجات مختلف مستعمليهم ويكيّف وفقا لمختلف الأسيقة. ومرحلة التكيف هذه أساسية لسببين هما: (i) إضفاء المزيد من التحسين على الطبيعة "العملية" للأداة، ضمنا لإتقان أهل الممارسة المحليين استعمالها؛ و(ii) تسهيل قيام شراكات وشبكات جديدة من الأشخاص المرجعيين، وميسري الأمور، والمدربين، وسائر موردي الخدمات الذين تستلزم نشاطهم وتقتضيه مشروعات كثيرة.

45 - إلا أن أي كتيب أو دليل عملي لن يأتي لوحده بكبير شيء. فلنك تتراد كفاءة المشاريع والبرامج لإحراز أثر أقوى، يبقى لزاما عليها بذل سلسلة من الجهود التكميلية على المستوى الميداني، بالتعاون مع الصندوق والمؤسسات المتعاونة والحكومات وفيما بينها وبين هذه الجهات.