

البدء من جديد

سُبل تحسين رصد النتائج

نبيل ديلون وأميلي سانديبرج



"شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء (ALNAP)" هي شبكة عالمية من المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة وأعضاء حركة الصليب/ الهدى الأحمر والجهات المانحة والأكاديميين والشبكات والاستشاريين المكرسين لتعلم سُبل تحسين الاستجابة للأزمات الإنسانية.

www.alnap.org

حول المؤلفين

نيل ديلون زميل باحث في "شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء"، وأميلي سانديرج من كبار الباحثين بها.

شكر وتقدير

شكر خاص للأفراد الذين منحوا وقتهم لمناقشة تصميم مسودات هذا البحث ومراجعتها. كانت آراء وتعليقات آن لانجستون (لجنة الإنقاذ الدولية) والمساعدات الخارجية الأمريكية في حالات الكوارث لا تقدر بثمن. كما نشكر العديد من الأفراد الذين منحوا وقتهم بسخاء لتبادل الخبرات والمعلومات والأفكار التي تم تجميعها وتسجيلها في هذا التقرير.

داخل الأمانة العامة لـ "شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء" (ALNAP Secretariat)، ندين بالشكر لفريق الاتصالات الممتاز، مازيا جيلي وتيم هاركورت بول وكارا كيسي بوبس، لقترتهم على استخلاص أفكارنا وتصويرها على الورق والرسوم المتحركة. وقدمت كاتريونا فوللي وشارلوت سكينر مساعدة محورية في البحث في الخدمات اللوجستية للمنظمة فيما يخص التنقل وورش العمل لغرض البحث، والتي لم يكن لهذا التقرير أن يخرج بدونها. وأخيراً، نتوجه بالشكر أيضاً لجون ميتشل وأليس أوبريخت لمساعدتهما في توجيه البحث من خلال المناقشة.

استشهاد مقترح

نيل ديلون وأميلي سانديرج (2019) البدء من جديد: سُبل تحسين رصد النتائج. ورقة شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء. لندن: "معهد التنمية فيما وراء البحار" (ODI) "شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء" (ALNAP).

ISBN: 978-1-910454-92-3

حقوق الطبع والنشر © 2019 محفوظة لـ "شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء" (ALNAP) "معهد التنمية فيما وراء البحار" (ODI). هذا العمل مُرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي غير التجاري (Creative Commons CC BY-NC 4.0).

تصميم: Soapbox, www.soapbox.co.uk

تخطيط: كارا كاسي بوبس

تحرير الطباعة: أرون جريفيث

تحرير قائمة المراجع: رينيه جوليه

صورة الغلاف

تصوير: إيزابيل كويلو/مكتب المفوضية الأوروبية للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية

المحتويات

3	مقدمة
6	العملية والطريقة
<hr/>	
9	1 المشهد العام لرصد النتائج
<hr/>	
13	2 التصدعات في المشهد
13	2.1 إدراك ما هي الأشياء التي يجب قياسها
13	تحديد مفهوم "النتائج"
14	صياغة نتائج محددة
17	التعامل مع الصوامع القطاعية
18	2.2 تعلم كيفية قياسها
18	تجميع نتائج البرنامج من نتائج المشروع
18	التجميع
22	دورات التمويل
23	الحاجة إلى مزيد من الاستفسارات المفتوحة
25	إدارة البيانات
26	2.3 القيام بما يلزم لإنجاز ذلك
26	توفير الموارد
28	التحولات الثقافية
<hr/>	
30	3 الختام
31	قائمة المراجع

الاختصارات

شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء	ALNAP
خدمات الإغاثة الكاثوليكية	CRS
الوكالة الكاثوليكية للتنمية الخارجية	CAFOD
تنسيق المخيمات وإدارة المخيمات	CCCM
لجنة المساعدة الإنمائية	DAC
الوكالة الدانماركية للتنمية الدولية	Danida
وزارة التنمية الدولية البريطانية	DFID
مجلس اللاجئين الدنماركي	DRC
مكتب المفوضية الأوروبية للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية	ECHO
منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	FAO
وزارة الخارجية الألمانية	FFO
برنامج تقديم المعلومات والمشورة والمساعدة القانونية	ICLA
لجنة الإنقاذ الدولية	IRC
الرصد والتقييم	M&E
منظمة غير حكومية	NGO
المجلس النرويجي للاجئين	NRC
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	OECD
المساعدات الخارجية الأمريكية في حالات الكوارث	OFDA
هيئة إنقاذ الطفولة	SC
نظرية تغيير	ToC
منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)	UNICEF
منظمة أطفال الحرب الهولندية	WCH
منظمة أطفال الحرب البريطانية	WCUK
برنامج الأغذية العالمي	WFP

مدخل إلى مزايا التصميم

الرموز

تعريف



لقياس نتائج العمل الإنساني أهمية بالغة. فهو ضروري لأي تقييم يهدف لمعرفة ما إذا كانت مشروعات وبرامج الوكالة الإنسانية تحقق ما تسعى إلى تحقيقه، وما إذا كانت لها تبعات غير مقصودة على حياة الأشخاص المتضررين من الأزمة (Obrecht, 2018a; Warner, 2017; Hofmann et al., 2004).

تعرف معظم المنظمات الإنسانية ذلك. ويستثمر عدد منها في نظم وأدوات للمساعدة في رصد النتائج، والتي تُعرف بأنها "الآثار قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل المحتملة أو المحققة لمخرجات التدخل" (OECD-DAC, 2002).

لدى وكالة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (CRS)، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (FAO)، ولجنة الإنقاذ الدولية (IRC)، والمجلس النرويجي للاجئين (NRC)، ومنظمة أوكسفام، وهيئة إنقاذ الطفولة (SC)، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، وبرنامج الأغذية العالمي (WFP)، ومنظمة طفل الحرب المملكة المتحدة جميع أطر أو توجيهات الرصد المنشورة خلال العقد الماضي والتي تحدد نهجها في رصد النتائج. وثمة اهتمام متزايد (Warner, 2017).

ويعزو ذلك جزئياً إلى الاستجابة للطبيعة المتغيرة للعمل الإنساني. ويُطلب من المنظمات بشكل متزايد الاستجابة للأزمات الممتدة (OCHA, 2018; Knox-Clarke, 2018; Bennett, 2015). وتسعى العديد من التدخلات غير الطارئة، مثل برامج سبل العيش والقدرة على الصمود، إلى تحقيق تغيير سلوكي طويل الأمد (FAO, 2018; Peters et al., 2016; IFRC, 2011).

يمكن لهذا النوع من العمل أن يعبر الفجوة بين العمل الإنساني والعمل الإنمائي ويخلق طلباً لفهم الآثار المتوسطة والطويلة للتدخل (Agenda for Humanity, 2016; Bennett et al., 2016). وبالمثل، فإن الاستخدام المتزايد للتدخلات المتعددة القطاعات القائمة على النقد من قبل العديد من الجهات الفاعلة قد سلط الضوء على قدرة الجهات الفاعلة الإنسانية على تلبية مجموعة واسعة من احتياجات الأسر المعيشية الأساسية (CaLP, 2018).

لكنه مدفوع أيضاً بالحاجة التي تشعر بها المنظمات لإظهار فعالية عملها. وقد أدى المضي نحو البرمجة القائمة على الأدلة والمساءلة أمام السكان المتضررين إلى زيادة التركيز على رصد النتائج (Darcy et al., 2013; UNICEF, 2017; CHS, 2014). وترغب معظم المنظمات الآن في أن تكون قادرة على تقديم مطالبات حول آثار نتائجها، وكيف تقارن هذه الآثار بين التدخلات المماثلة في أماكن مختلفة، وكيف تتغير وتتطور مع مرور الوقت.

لذا، يتم فهم الحاجة إلى رصد النتائج، ويزداد الاستثمار في رصد النتائج. إلا إن هناك خطر يتمثل في مطالبة نظم الرصد، بصورتها الراهنة، بالقيام بأكثر مما ينبغي. ويشير نطاق العمل الأولي الذي أجرته الأمانة العامة لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء أن أنظمة الرصد غالباً ما يتم سحبها في اتجاهات مختلفة من قبل مختلف أصحاب المصلحة. فما بدأ، بالنسبة لمعظم المنظمات، كنظام لقياس مخرجات المشروعات الفردية، يُطلب منه الآن القيام بالمزيد. يريد المانحون استخدام بيانات الرصد لمقارنة المشروعات بين مختلف المنظمات غير الحكومية في حافظة تمويلهم؛ وترغب المنظمات غير الحكومية في استخدام نفس البيانات لمقارنة المشروعات عبر مختلف المانحين؛ ويسعى كلاهما إلى القيام بذلك على المستويين القطري والعالمي.

"ما بدأ، بالنسبة لمعظم المنظمات، كنظام لقياس مخرجات المشروعات الفردية، يُطلب منه الآن القيام بأكثر من ذلك بكثير."

و غالباً ما تكون النتيجة نظام رصد مستنزف، يحاول تحقيق أهداف مختلفة باستخدام الأداة نفسها وإنتاج مشهد من المعلومات من أنواع مختلفة وغير متوافقة. لا تكون احتياجات البيانات للمقارنات على المستوى القطري والعالمي، على سبيل المثال، متماثلة، بل إنها تكون غير متوافقة أحياناً (GPPi, 2016). ويتطلب التحليل الجيد على المستوى القطري بيانات دقيقة للغاية مصممة وفقاً لسياق التشغيل المحدد. في المقابل، يتطلب التحليل على المستوى العالمي بيانات قابلة للتعميم ودرجة كبيرة من توحيد معلمات البيانات بين السياقات. كذلك تختلف المواعيد النهائية لتقديم التقارير ومدة دورات المشروعات اختلافاً كبيراً بين المانحين والمنظمات غير الحكومية والسياقات القطرية (Gaston, 2017). وهذا يجعل من الصعب للغاية قياس النتائج عبر محفظة مشروع باستخدام نظام رصد مرتبط بحد ذاته بدورة تمويل فردية للمشروع (Ramalingam et al., 2019; Mayne, 2004; Hatton and Schroeder, 2007; Hofmann et al., 2004). في جميع الحالات، لا يقدم المشهد الصورة العامة. كيف يمكن للمنظمات أن تقدم تحليلاً شاملاً ذا معنى للنتائج التي حققتها أنشطتها؟ كيف يمكنهم وضع برامجهم ضمن التغييرات التي تحدث من حولهم؟ كيف يمكنهم فهم المجموعة الكاملة من التغييرات التي يتعرض لها فرد متأثر بالأزمة؟ ليس من المنطقي رصد نتائج برنامج سبل العيش دون مراعاة التغييرات في سياسة الحكومة المضيفة بشأن حقوق اللاجئين في العمل، على سبيل المثال. وبالمثل، فإنه لا جدوى من رصد نتائج الصرف الصحي للفرد دون تتبع كيف تغيرت ترتيبات المأوى الخاصة به خلال فترة التنفيذ. يتمثل خطر الاستمرار في الوضع الراهن في فشل أنظمة رصد النتائج في التقاط هذه الصورة الأوسع، وفشلها في النهاية في تزويد أي شخص بالمعلومات التي يحتاجها.

"يتمثل خطر الاستمرار في الوضع الراهن في فشل أنظمة رصد النتائج في التقاط هذه الصورة الأوسع، وفشلها في النهاية في تزويد أي شخص بالمعلومات التي يحتاجها."

تهدف هذه الورقة إلى تشجيع الوكالات الإنسانية على العودة إلى الخلف والتفكير فيما يجري حاليًا لقياس النتائج وكيف يمكن تحسينها في المستقبل. يبدأ ذلك بتحديد الافتراضات الأساسية والتفكير التأسيسي وراء أنظمة الرصد الحالية. ثم توضيح القضايا الناشئة عن الممارسة الحالية، والاختتام بطرح أسئلة حول التفكير في هذا الأمر بطريقة مختلفة.



تصوير: صاميل ماري فانون / مكتب المفوضية الأوروبية للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية.

العملية والطريقة

تعد هذه الورقة جزءاً من سلسلة من المنتجات البحثية التي طورتها الأمانة العامة لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء حول موضوع رصد العمل الإنساني. بدأت السلسلة بورقة إطارية تصف الممارسات الحالية وتحدد التحديات (Warner, 2017). وقد ساعد هذا العمل في تحديد مجموعة من القضايا لتحسين أنظمة الرصد التي تمت ملاحظتها. في الفترة من 2017 إلى 2018، تشاورت الأمانة العامة لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء مع الأعضاء لتحديد التحديات الحرجة لإجراء المزيد من البحث. وقد تم تحديد أربع قضايا:

- القدرة المحدودة على قياس النتائج بطريقة مجدية.
- قيود القدرات المتعلقة بالحصول على البيانات النوعية واستخدامها من قبل فرق الرصد.
- غياب أدوات تبادل ممارسات الرصد الجيدة داخل المنظمات وفيما بينها.
- الاستخدام المحدود لمعلومات الرصد والتقييم لدعم عملية صنع القرار والتعلم في المشروع.

تم التحقيق في كل واحدة من هذه القضايا بشكل أكبر من خلال مكونات بحث مستقلة. تتوفر نتائج كل مجال بحث على الموقع الإلكتروني لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء alnap.org/me.

تتناول هذه الورقة أول هذه التحديات الأربعة. وتستند إلى مراجعة الأدبيات ومقابلات مصادر المعلومات الرئيسية ودراسات الحالة. وقد غطت مراجعة الأدبيات 28 وثيقة وسياسة ومجموعة أدوات وأطر عمل تنظيمية للرصد والتقييم؛ و36 منشورًا من المؤلفات غير الرسمية والأكاديمية التي تركز على النتائج الإنسانية أو الموضوعات ذات الصلة؛ و7 "مجموعات مشروعات" داخلية من المنظمات المشاركة التي تغطي نظريات التغيير، وأطر نتائج المشروع، وسرد مقترح المشروع، وتقارير الرصد، وتقارير التقييم، وتقارير المراجعة متوسطة الأجل.

تم إجراء 42 مقابلة مع مصادر المعلومات الرئيسية، بما في ذلك:

- 12 مقابلة مع موظفي المقر الرئيسي والرصد والتقييم والتقنيين المعنيين
- 10 مع موظفي الرصد والتقييم على المستوى الإقليمي أو القطري
- 5 وكالات مانحة: وزارة الخارجية الألمانية (FFO)، والمساعدات الخارجية الأمريكية في حالات الكوارث (OFDA)، والمفوضية الأوروبية، والوكالة الدانماركية للتنمية الدولية (Danida)، ومؤسسة أيكيا (Ikea)
- 15 خبيرًا في المجال الإنساني أو خبراء أكاديميين / تقنيين، بما في ذلك المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية (WASH) والتغذية وتنسيق المخيمات وإدارة المخيمات (CCCM) ومجموعة المأوى.

بالإضافة إلى ذلك، أجريت أربع دراسات حالة لتقديم أمثلة غنية بالسياق للقضايا التي حددتها مقابلات ووثائق المقر الرئيسي. كانت دراسات الحالة الأربع هي مجلس اللاجئين الدنماركي (DRC - إطار النتائج العالمي)، ومنظمة أطفال الحرب الهولندية (WCH)، ومنظمة أطفال الحرب البريطانية (WCUK) (إطار النتائج العالمية)، والوكالة الكاثوليكية للتنمية الخارجية (CAFOD) في زيمبابوي، والمجلس النرويجي للاجئين في لبنان. كانت عملية جمع البيانات متمحورة حول سؤالين بحثيين أساسيين، تم تحديدهما خلال مرحلة تحديد النطاق:

1. ما مدى قربنا من رصد النتائج في مجال العمل الإنساني، وما هي القضايا الرئيسية التي يجب حلها لتحقيق فوائد رصد النتائج؟
2. ما الذي ثبتت جدواه حتى الآن وما هي التوصيات المجدية التي يمكن الخروج بها لتحقيق مزيد من التقدم نحو الاستخدام التشغيلي لرصد النتائج في العمل الإنساني؟

المشهد العام لرصد النتائج

1 المشهد العام لرصد النتائج

في السنوات القليلة الماضية، استثمرت العديد من المنظمات الكثير من الوقت والموارد على المستوى المركزي في تحسين رصد النتائج. وقد تناولت ذلك من خلال طريقة واحدة أو عدد من الطرق التالية:

- توضيح النتائج على المستوى العالمي
- وضع سياسات بشأن ممارسات الرصد وتقديم التقارير لتتبعها المكاتب القطرية
- وضع أطر استراتيجية أو تشغيلية أو توجيهات خاصة بالنتائج ليستخدامها الموظفون
- مجموعة مجموعة أدوات لتصميم النتائج وقياسها و/أو تطوير أنظمة إدارة البيانات.

دائمًا ما يعكس اختيار النهج الذي يتعين اتباعه - وكيفية ذلك - الهيكل الأساسي للمؤسسة ونموذج العمل بها، بنفس قدر أهداف الرصد الأساسية. ولكن بغض النظر عن المسار الذي تتبعه المنظمات، تستنتج هذه الدراسة مجموعة مشتركة من أربعة افتراضات أساسية تكمن وراء الطريقة التي يتم بها تصور رصد النتائج. أولاً، عملت جميع المنظمات على أساس أنها يجب أن تقيس النتائج المخطط لها لمشروعات محددة (Hofmann et al., 2004). إلى حد ما، يمثل ذلك أحد دلالات تحديد أولويات مساءلة المانحين على التعلم (Mayne, 2007; Dillon, 2019; Ramalingam et al., 2019). يتطلب نهج الإدارة القائمة على النتائج (RBM) عادةً تصميم المشروعات أو البرامج وفقاً للأهداف والغايات المحددة مسبقاً، والتي يتم قياس النجاح عندها (Hatton and Schroeder, 2007; OECD-DAC, 2002). ويعني الاستخدام الواسع النطاق للإدارة القائمة على النتائج أن معظم المنظمات تصمم برامجها مع وضع نتائج محددة في الاعتبار، ثم تقوم بعد ذلك بإنشاء أنشطة الرصد الخاصة بها لتقييم ما إذا كانت هذه النتائج قد تحققت.

ثانيًا، تستخدم المنظمات إطار عمل "نظرية التغيير" (ToC) على نطاق واسع للمساعدة في توقع هذه الآثار وكيفية حدوثها نتيجةً للبرمجة. ومن المفترض أن تحدد منهجية نظرية التغيير الأهداف طويلة الأجل (مثل التأثير أو النتائج) ثم تعين بشكل عكسي سلسلة الشروط المسبقة الضرورية لتحقيق هذه الأهداف (Rogers, 2014). غالبًا ما يطلب المانحون من الشركاء المنفذين تقديم منطق للتدخل لمشروعاتهم المقترحة باستخدام مبادئ نظرية التغيير (وزارة التنمية الدولية (DFID)، الوكالة الدانماركية للتنمية الدولية (Danida)، مكتب المفوضية الأوروبية للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية (ECHO)، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، دائرة الشؤون الدولية الكندية، الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي). وغالبًا ما تنعكس المراحل المختلفة في نظريات التغيير هذه - أو حتى يتم التعبير عنها - في مؤشرات الإطار المنطقي التي يحتاج الشركاء إلى الإبلاغ عنها بموجب نهج الإدارة القائمة على النتائج. على مدى السنوات العشر الماضية، طبقت المنظمات التفكير في نظرية التغيير لتطوير الأهداف الاستراتيجية العالمية والأهداف الاستراتيجية القطرية (IRC, 2015; NRC, 2018; SC, 2016). وقد أدى ذلك في بعض المنظمات إلى تطبيق نظريات تغيير مركزية وموحدة عبر المكاتب والسياقات القطرية.

"بحث المانحون والمنظمات العديد من الدلالات على نفس المبدأ المتمثل في تجميع قائمة من مؤشرات النتائج التي تم فحصها أو قبولها."

ثالثًا، بدأت معظم الجهود لتحسين رصد النتائج بنهج قائم على المؤشرات. بحث المانحون والمنظمات العديد من الدلالات على نفس المبدأ المتمثل في تجميع قائمة من مؤشرات النتائج التي تم فحصها أو قبولها والتي يمكن للمكاتب القطرية الاختيار من بينها عند تصميم مشروعاتها (IRC, NRC, SC, ECHO; OFDA; Indikit¹). وفي الوقت نفسه، وضعت موارد كبيرة في تطوير منصات إدارة البيانات بناءً على تقارير المؤشرات. ويمثل ذلك، بشكل جزئي، جهدًا لمساعدة الفرق القطرية في تصميم وقياس النتائج. لكنه يمثل أيضًا محاولة لوضع الأساس لمزيد من القياسات المتناسقة، والتي يمكن النظر إليها في نهاية المطاف بمرور الوقت أو مقارنتها عبر المشروعات والبرامج. فعلى سبيل المثال، المجلس النرويجي للاجئين لديه عدد قليل من النتائج الإلزامية المختارة لجميع قطاعاته، والمرتبطة بنظرية التغيير البرنامجية، والتي يجب الإبلاغ عنها لأي مكتب قطري يشارك في مجال العمل هذا. كما أن لديه قائمة من المؤشرات المقترحة التي يمكن اختيارها حسب الاقتضاء. في المقابل، فإن منظمة الإنسانية والشمول (Humanity and Inclusion, HI) لديها قائمة بمؤشرات النتائج الموصى بها، وتعمل هيئة إنقاذ الطفولة على تطوير قائمة مماثلة ستصبح جزءًا من إطار النتائج العالمي. وبالمقارنة، حدد برنامج الأغذية العالمي التابع للأمم المتحدة بعض مؤشرات النتائج الإلزامية لبرامج محددة تتوافق مع أطر الأدلة الشاملة الخاصة به، وتقوم لجنة الإنقاذ الدولية باكتشاف كيفية القيام بنفس الشيء (WFP, 2018: IRC). كما قامت منظمة أطفال الحرب الهولندية (WCH) ومنظمة أطفال الحرب البريطانية (WCUK) أيضًا بتطوير قائمة محددة من مؤشرات المشروعات التي تتوافق مع إطار الرصد العالمي. ويسعى كل مشروع إلى تضمين مؤشر نتائج واحد على الأقل لكل مجال مواضيعي.

1. انظر <https://www.indikit.net/>

ورابعاً، ركزت قياسات النتائج على المشروع في المقام الأول. يقوم التدخل الإنساني إلى حد كبير على التمويل على مستوى المشروع للمنظمات الفردية لفترة زمنية محددة، لذا، لا يوجد حافز كبير في الوقت الحالي لقياس النتائج الجماعية أو نتائج الاستجابة. يحاول عدد صغير من التدخلات الاتحادية الأخيرة قياس عدد ضئيل من مؤشرات النتائج بشكل مشترك، إلا أنها لا تزال تقيس وتُبلغ بشكل جماعي عن نفس المشروع. بالإضافة إلى ذلك، أينما تقوم بعض هيئات التنسيق، مثل منظمة المجموعة العالمية للمأوى (Global Shelter Cluster)، باستكشاف طرق لقياس النتائج على مستوى المجموعة عبر شركاء متعددين، غالباً ما تستند إلى فكرة إضافة نتائج من مشروعات مختلفة معاً. ونظراً لوجود اختلافات بين الطريقة التي صمم بها الشركاء الفرديون في المجموعة نتائجهم وشرعوا في جمعها، فإن هيئات التنسيق تكافح حالياً لتجميع البيانات خارج مستوى المشروع.



تصوير: مكتب المفوضية الأوروبية للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية.

التصديقات في المشهد

2 التصدعات في المشهد

في حين أنه من المشجع رؤية درجة من الإرادة السياسية والالتزام على المستوى الاستراتيجي لإيجاد حلول لرصد النتائج، إلا أن المنظمات التي تعمل على هذه النظم رصدت ظهور بعض القضايا. ويحدث ذلك عبر ثلاثة محاور:

- إدراك ما هي الأشياء التي يجب قياسها: النظر إلى تعريف وصياغة النتائج والصوامع القطاعية
- تعلم كيفية قياسها: النظر في إمكانيات التجميع وأنظمة الاستقصاء المفتوح وإدارة البيانات
- القيام بما يلزم لإنجاز ذلك: بما في ذلك مستويات الاستثمار والدعوة الداخلية الموازية المطلوبة.

يجب حل كل قضية من هذه القضايا من أجل رصد النتائج بطريقة تعطي معلومات مناسبة ومفيدة لعملية صنع القرار في العمل الإنساني.

2.1 إدراك ما هي الأشياء التي يجب قياسها

تحديد مفهوم "النتائج"

يمكن أن تعني "النتائج" أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين. تستخدم معظم المنظمات الإنسانية تعريف "لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD-DAC)" لـ "الأثار قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل المحتملة أو المحققة لنتائج مخرجات التدخلات" (OECD-DAC 2002; NRC, 2016; UNICEF, 2011). بينما قد يكون من الصعب التمييز بوضوح بين النتائج قصيرة ومتوسطة الأجل، إلا أن هناك بالتأكيد اختلافات بينهما. فمن ناحية، توجد آثار فورية يمكن أن تعزى مباشرة إلى نشاط ما؛ ومن ناحية أخرى، هناك نتائج غير مباشرة تستغرق وقتاً أطول لتطويرها ويمكن أن تتأثر بعوامل خارجية. فعلى سبيل المثال، تستخدم مجموعة المأوى (GSC, 2013) كلاً من المقياسين التاليين لقياس النتائج:

- "عدد السكان المستهدفين الذين يستخدمون المساعدات غير الغذائية التي تلقوها لتلبية احتياجات الأسر المعيشية الأخرى"
- "عدد السكان المستهدفين الأكثر قدرة على الصمود نتيجة للمساعدة غير الغذائية التي تلقوها".

يجمع التعريف الحالي أيضاً كلاً من النتائج البسيطة والمعقدة معاً. على سبيل المثال، يعتبر الحد من المضاعفات الطبية أثناء الولادة نتيجة حصول النساء على الرعاية السابقة للولادة نتيجة مباشرة. وعلى سبيل المقارنة، يعتبر الحد من حدوث العنف القائم على نوع الجنس نتيجة لتزويد الرجال والنساء برعاية نفسية اجتماعية تغييراً سلوكياً غير مباشر أكثر تعقيداً.

وتكمن مشكلة هذا التعريف الواسع في أنه يسمح للمؤسسات بالوفاء بمتطلبات مسائلة المانحين من خلال التركيز على قياسات النتائج قصيرة الأجل على حساب فهم النتائج متوسطة الأجل أو المعقدة لعملهم. في الممارسة العملية، عندما تكون الجداول الزمنية قصيرة والموارد محدودة، فإن النتائج قصيرة الأجل تعتبر الخيار الأرخص والأسهل للقياس (Hatton and Schroeder, 2007). ونتيجة لذلك، فشل القطاع في تجميع بيانات كافية عن الآثار غير المباشرة لفهم القصة وراء هذه النتائج وحولها ووضعها في سياقها. وكما أعربت عنه إحدى المقابلات، "نحن فقط نقيّم منطقتنا الصغيرة وتركيزنا، والذي لا يأخذ في الاعتبار الصورة الكاملة. على سبيل المثال، عند النظر إلى برنامج المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، قد يُعتبر المشروع ناجحاً لأن كل شخص لديه مياه نظيفة - ولكن لا أحد لديه منزل." في الحقيقة، من المهم رصد النتائج قصيرة الأجل، ولكن يجب تحديد نوع النتائج حسب السياق وليس الملاءمة. وبينما قد يكون من الصعب في بعض الأحيان فهم الفرق بين النتائج البسيطة والمعقدة قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل في مرحلة التصميم، فإنها عادةً ما تتطلب أساليب قياس مختلفة. لذا، قد تكون إحدى طرق حلها هي البدء في النظر في أدوات القياس منذ البداية، لتحديد نوع النتائج التي يتم الحديث عنها.

صياغة نتائج محددة

تشير المقابلات التي أجريت مع ممارسي الرصد والتقييم على المستوى القطري إلى أن الفرق لا تمتلك دائماً الوقت والقدرة على تطوير نموذج تفصيلي لنظرية التغيير لكل نتيجة تلتزم بها، وبالتالي يمكن في كثير من الأحيان تقليص الممارسة إلى جزء رمزي من مقترحات تمويل المشروعات. يمكن أن يؤدي ذلك إلى صياغة نتائج يصعب قياسها أو قد لا تعبر كثيراً عن المشروع.

لقد حاولت بعض المنظمات معالجة ذلك من خلال تطوير نظريات تغيير موحدة أو موصى بها لتغطية مجالات تدخلها الرئيسية على المستوى العالمي. على سبيل المثال، خصصت لجنة الإنقاذ الدولية ثلاث سنوات لتطوير "إطار النتائج والأدلة" الخاص بها، والذي تم استخدامه عالمياً منذ عام 2016. ويجب على الفرق القطرية اختيار نظريات تغيير من هذا الإطار عند تصميم برامجها. وقد تم تصميمها بحيث تكون شاملة بما يكفي لتكون قابلة للتطبيق في معظم السياقات. وفي المجلس النرويجي للاجئين، قامت الفرق العالمية بتطوير نظريات تغيير قطاعية موصى بها يمكن للفرق القطرية أن تتكيف معها أو تضعها في الاعتبار عند تصميم نتائجها الاستراتيجية على المستوى القطري. إلا إنها لا يزال لديها العديد من النتائج الإلزامية لمستويات مختلفة من نظرية التغيير. وبالمثل، أجرى مجلس اللاجئين الدنماركي ورش عمل لنظرية التغيير في عامي 2017 و2018 لدعم تطوير البرامج وتصميم المقترحات في العراق وأرض الصومال والساحل.

بالرغم من أن هذا العمل يبدو ذو فائدة، إلا أن هناك تحديات تتعلق بتناسق التطبيق وتحديث الافتراضات الأساسية. وقد تحدثت لجنة الإنقاذ الدولية عن صعوبات ضمان توافق نظرية التغيير الموصى بها مع المؤشرات المناسبة على المستوى القطري. حتى عندما تتوافق المؤشرات بصورة جيدة مع نظرية التغيير، لا يتم الإبلاغ عنها دائمًا بواسطة الفرق القطرية على النحو المطلوب - ويعني ذلك بدوره عدم وجود بيانات كافية لاختبار أو تحديث صلاحية نظريات التغيير البرمجية الكاملة. وقد خلص المجلس النرويجي للاجئين إلى أن الأمر يستغرق عامين على الأقل لاختبار نظريات التغيير العالمية، بسبب التأخر الزمني في مطالبة المكاتب القطرية بجمع البيانات، وإدارة التحليل، ودمج المؤشرات المنقحة في برامجها، وإعادة تغذية البيانات الجديدة.

من ناحية أخرى، قد تواجه المنظمات صعوبة في تفسير النتائج أو فهمها عندما تبدأ في تجميع البيانات الخاصة بنظريات التغيير. ويرجع ذلك إلى أنها لا تزال تقوم عادةً بقياس نتيجة واحدة فقط أو نتيجتان من نتائج نظرية التغيير بشكل منهجي، دون إقرانها بمعلومات أخرى لتلبية احتياجاتها من القرارات أو استخداماتها. وقد يرتبط ذلك جزئيًا باستخدام نماذج الإطار المنطقي الخطي في تصميم البرنامج الإنساني. عادةً ما تكون "نظريات التغيير التي تتبع نمط الإدارة القائمة على النتائج" على بعد بضع خطوات فيما بين النشاط والتأثير النهائي. وتظل نظريات التغيير الشبكية نادرة جدًا، على الرغم من أن التغيير في السياقات الإنسانية غالباً ما يكون معقدًا وغير خطي (Few et al., 2014; Scheers, n.d.; Valente and Lasker, 2015; Ramalingam, 2015). وبينما يتضح جلياً أنه من غير الممكن أبدًا قياس كل شيء، إلا أن الممارسين يكافحون لتحديد التوازن المناسب بين التعقيد والبساطة المطلوبة لإنشاء تحليل ذي مغزى.

"في الوقت الذي تعالج فيه الجهات الإنسانية الفاعلة المقاييس الأكثر تعقيداً، فإنها تكافح من أجل تحديد ما يجب قياسه."

تصبح هذه المشكلة أكثر أهمية بينما يخرج العمل الإنساني من الأنشطة المحضة المنقذة للحياة ويتكيف مع الأزمات التي طال أمدها. فغالباً ما تستخدم مصطلحات مثل "القدرة على الصمود" و"نوعية الحياة" و"الاعتماد على الذات" و"التماسك الاجتماعي" و"السلامة"، إلا أن معانيها قد تختلف من شخص لآخر. وفي الوقت الذي تعالج فيه الجهات الإنسانية الفاعلة المقاييس الأكثر تعقيداً، فإنها تكافح من أجل تحديد ما يجب قياسه. على سبيل المثال، تحاول إحدى الحالات في لبنان تحديد المتغيرات التي يجب تسجيلها لقياس مدى مساهمة إصلاح البنية التحتية للمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية (WASH) في تقليل التوتر الاجتماعي في المجتمعات المستهدفة.

لمعالجة هذا الأمر، يستثمر عدد من المنظمات في جهود محددة لصياغة نتائج للأزمات التي طال أمدها. على سبيل المثال، تقوم العديد من المنظمات بالتنسيق على المستوى العالمي لوضع تصور يلبي "الاحتياجات الأساسية". وقد أسست منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة فريق عمل محدد المهام على المستوى العالمي جزئياً للنظر في كيفية قياس نتائج القدرة على الصمود، وتعمل وحدة تحليل وتخطيط جوانب الضعف التابعة لبرنامج الأغذية العالمي مع مشروع R4 Resilience Project لفهم كيفية وصول نتائج المشروع إلى تأثير طويل الأجل. مبادرة اعتماد اللاجئين على أنفسهم (Refugee Self-Reliance) هي جهد مشترك من قبل



تصوير: كييا بارك / صور الأمم المتحدة.

تحالف من المنظمات والوكالات الحكومية والمؤسسات ومعاهد البحوث والشركاء الآخرين الذين يختبرون طرقًا لقياس نتائج الاعتماد على الذات ورصدها على أفضل وجه. وبالمثل، تقوم منظمة الإنسانية والشمول (HI) بتجربة أداة مسح متعددة القطاعات لفهم "نوعية حياة" الأشخاص، بناءً على رؤية عالمية بغض النظر عن الأبعاد التقنية المختلفة للتدخلات. وعلى الرغم من اختبار هذه الأداة لبرامج التطوير، إلا أن منظمة الإنسانية والشمول (HI) تخطط للتحقيق فيما إذا كان من الممكن تطبيقها أو تكييفها وفقًا للأوضاع الإنسانية - مثل بيئات المخيمات.

التعامل مع الصوامع القطاعية

لقد جرى تنظيم الكثير من العمل على النتائج حتى الآن على صعيد المستوى القطاعي. وقد شكل ذلك تصميم نظريات التغيير والمؤشرات وأدوات القياس. وينطبق ذلك داخل المؤسسات العاملة في نفس القطاع وفيما بينها. على سبيل المثال، يمتلك مجلس اللاجئين الدنماركي الآن إطار عمل عالمي يتضمن مؤشرات موصى بها للانتعاش الاقتصادي، وتمتلك وكالة خدمات الإغاثة الكاثوليكية إرشادات إقليمية لقياس رفاهية الطفل النفسية الاجتماعية في أوروبا والشرق الأوسط وآسيا الوسطى. في بعض الحالات، تقوم المنظمات بتكييف وتطبيق عمل الجهات الفاعلة الأخرى، مثل تكييف منظمة الإنسانية والشمول (HI) لنطاقات النتائج الصحية لمنظمة الصحة العالمية التابعة للأمم المتحدة، أو تكييف مجلس اللاجئين الدنماركي للنتائج النفسية الاجتماعية لحماية الطفل التي تقدمها هيئة إنقاذ الطفولة إلى جانب مؤشرات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لتوفير الحماية. وبمرور الوقت، أصبحت بعض الأدوات وطرق القياس مقبولة على نطاق واسع كممارسة جيدة عبر المؤسسات. تُستخدم الآن أدوات الأمن الغذائي لبرنامج الأغذية العالمي عبر تدخلاته القطرية البالغ عددها 80 تدخلًا، وقد اعتمدها الشركاء المنفذون وغيرهم من الجهات الفاعلة في مجال الأمن الغذائي في هذا القطاع. وفي بعض القطاعات المحددة، يستعير الممارسون أيضًا أدوات مجربة ومختبرة من خارج المجال الإنساني ويربطونها ببعض الشيء باحتياجاتهم الخاصة، مثل القياسات العالمية لنتائج الصحة وإعادة التأهيل التي يتم أخذها مباشرة من العلوم الطبية.

على الرغم من أن هذه التطورات تبعث على التفاؤل، إلا أنه من المهم أيضًا أن نتذكر تلك الجوانب التي تتداخل مع القطاعات ...

إلى حد ما، شجع هذا النوع من التفكير القطاعي الجهود المنسقة لتحسين قياسات النتائج. ومن الأمثلة على ذلك عمل شراكة التعلم النقدي لتجميع قياسات النتائج للتدخلات القائمة على الأساس النقدي واختبارها والتوصية بها، وجهود "مجموعة الماوى" لتمويل دراسة رصد النتائج الطولانية. على الرغم من أن هذه التطورات تبعث على التفاؤل، إلا أنه من المهم أيضًا أن نتذكر تلك الجوانب التي تتداخل مع القطاعات. على سبيل المثال، يدرك برنامج الأغذية العالمي الآن أن سبل العيش والقدرة على تلبية الاحتياجات الأساسية لها تأثير كبير على نتائج الأمن الغذائي، وبالتالي يجب فهمها على أنها قضية شاملة (WFP, 2018). وبالمثل، قام المجلس النرويجي للاجئين بتحديث نظرية تغيير للتعليم المتسارع تسلط الضوء على إسهامات الماوى، والمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، والأمن الغذائي، وبرنامج تقديم المعلومات والمشورة والمساعدة القانونية (ICLA) في نتائج التعليم. وقد تجلى ذلك أيضًا في المراجعة المواضيعية الأخيرة للبيانات.

2.2 تعلم كيفية قياسها

تجميع نتائج البرنامج من نتائج المشروع

حاولت العديد من المنظمات التفكير في قياس النتائج البرنامجية على المدى الأطول بما يتجاوز المشروعات. وقد قامت معظمها بذلك من خلال تطوير خطط إستراتيجية على المستوى القطري والعالمي (SC, 2016; IRC, 2015; NRC, 2018; WFP, 2017; UNICEF, 2018). وبالرغم من أن هذا المنهج يتسم بالقابلية للفهم، إلا إنه يجلب أيضاً مجموعة التحديات الخاصة به، خاصة عندما يثبت استحالة "إضافة" النتائج على مستوى المشروع إلى المستوى العالمي، أو عندما لا تتوافق الأطر الزمنية لتمويل المشروع مع الأطر الزمنية للتقارير الاستراتيجية.

التجميع

كانت أكثر الطرق جاذبية للعديد من المؤسسات هي محاولة إضافة بيانات من مؤشرات مستوى المشروع إلى المستوى القطري أو العالمي. وغالباً ما يتم ذلك عن طريق مواءمة المؤشرات وأحياناً أدوات القياس. تعتبر الفكرة جذابة باعتبارها "فوزاً سريعاً"، حيث يمكنه تعظيم آليات رصد المشروع الموجودة مسبقاً، وتجنب إثقال كاهل الفرق القطرية بالإبلاغ وتوفير تكاليف تطوير أنظمة جديدة تماماً. ومن الممارسات الشائعة الآن أن تقوم المنظمات إما بتخصيص عدد قليل من مؤشرات المشروع القياسية لمجالات التدخل أو السماح للفرق القطرية بالاختيار من قائمة أكبر من خيارات المؤشرات "المعتمدة" عند تصميم مشروعاتها. وتكمن الفكرة في أن ذلك سيوفر على الفرق القطرية البدء من الصفر، كما سيسمح لفرق الرصد والتقييم القطرية أو العالمية بالوصول إلى هذه البيانات وإجراء تحليل على مستوى أعلى. وقد حظي ذلك بشعبية خاصة بين المديرين والإدارة العليا التي تطلب بيانات على مستوى النتائج. ويشعر موظفو الرصد والتقييم بأنهم يحتاجون غالباً إلى تكييف هذه التوقعات رفيعة المستوى مع ما هو ممكن تقنياً، وفي الوقت ذاته توفير حلول يمكن أن تساعد الفرق القطرية على فهم قصة نتائجهم.

"في غياب التطبيق المتسق للأدوات والأساليب، يؤدي الاكتفاء بالجمع بين المؤشرات إلى الفشل في إنتاج معلومات مفيدة وقد يكون مضللاً أيضاً".

لقد ثبت في الواقع أن الطريق إلى الاتساق ليس سهلاً. ولا تزال المنظمات التي تمكنت من التوصل إلى اتفاق حول مجموعة من المؤشرات القياسية تكافح لكيفية ضمان قياسها بالطريقة نفسها. في غياب التطبيق المتسق للأدوات والأساليب، يؤدي الاكتفاء بالجمع بين المؤشرات إلى الفشل في إنتاج معلومات مفيدة وقد يكون مضللاً أيضاً. وغالباً ما تحتاج المكاتب القطرية إلى إرشادات وتوجيهات مهمة لقياس هذه المؤشرات بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب، لكن قلة من المنظمات تملك تعريف وبروتوكولات واضحة لمؤشرات النتائج. طور كل من منظمة أطفال الحرب الهولندية ومنظمة أطفال الحرب البريطانية إرشادات وأدوات محددة لإطار الرصد الجديد الخاص بهما - والذي لا يمكن تعديل أجزاء منها بواسطة الفرق القطرية،

وذلك لضمان الاتساق في هيكل البيانات. وفي نهج آخر، يمتلك المجلس النرويجي للاجئين نماذج لجمع البيانات لبعض مجالات التقييم القطاعية الخاصة به في مكتبة كوبو الخاصة به والتي يمكن للمكاتب القطرية استخدامها أو تكييفها. كما يعد Indikit مصدرًا مثيرًا للاهتمام لقوائم المؤشرات التي توفر إرشادات القياس. فحتى عندما تكون الإرشادات والتدريبات واضحة وشاملة، قد لا تكون النتائج دائمًا صالحة. ولإدارة هذا التحدي، تقوم بعض المنظمات بإجراء عمليات تدقيق للبيانات أو اختبارات منهجية لجودة البيانات. ومع ذلك، فإن العديد من المنظمات لديها أيضًا قدرة محدودة على المستوى العالمي لإجراء التحليل (عادةً ما يكون هناك موظف واحد أو اثنان فقط يفحصان هذه البيانات مرة واحدة في العام)، لذلك قال معظم نظرائهم في مجال الرصد والتقييم على المستوى العالمي إن لديهم رقابة محدودة على جودة البيانات.

وبينما لا تزال العديد من المنظمات تعمل صوب التنسيق العالمي، مثل لجنة الإنقاذ الدولية وهيئة إنقاذ الطفولة، اتخذت منظمات أخرى قرارًا واعيًا بالمضي في طريق مختلف. وتشعر بعض الوكالات كذلك بأن التنسيق ليس فقط بعيد المنال، بل قد لا يكون مستصوبًا أيضًا، حيث تختلف جميع مشروعات الطوارئ اختلافًا كبيرًا حسب السياق حتى أن تنسيق القياسات لا يكون مفيدًا لفهم النتائج الحقيقية. وقررت أوكسفام أن بيانات مستوى النتائج المتعلقة بالمؤشرات لا يمكن أن تثبت بمفردها فعالية أوكسفام دون أن تستكمل بتصاميم تقييم صارمة بما فيه الكفاية. أجرت أوكسفام دراسة جدوى للمؤشر في عام 2006، ولكن:

في النهاية كان هناك شعور بأن هذا لن يقدم المعلومات التي تحتاجها المنظمة. كانت التكاليف المرتبطة بضمان جودة بيانات النتائج العالمية - بما يضمن فهم المؤشرات بشكل عام وقياسها بشكل متنسق - مرتفعة للغاية. وربما الأهم من ذلك، إدراك أنه في حين أن تتبع التغييرات في مؤشرات النتائج من شأنه أن يسمح للمنظمة بفهم التغييرات ونشرها في السياقات التي تعمل بها، فإنه من الأهمية بمكان ألا يُسمح لأوكسفام وبريطانيا بفك مساهمة ما إن وجدت، تم عمل تدخلاتها لتلك التغييرات ... بالإضافة إلى ذلك، كان هناك قلق من أن طلب البرامج لجمع البيانات حول مؤشرات النتائج العالمية المحددة مسبقًا كان بإمكانه تشويه تصميم البرنامج، وقد يكون مناقضًا للقيمة التي تضعها أوكسفام وبريطانيا على تطوير برامجها "من الأسفل إلى الأعلى"، استنادًا إلى تحليلات قوية لكيفية حدوث التغيير في السياقات التي تعمل بها. (Hutchings, 2011; 1; Hughes and Hutchings, 2014)

اتخذ المجلس النرويجي للاجئين قرارًا مشابهًا بعدم توحيد مؤشرات النتائج بشكل كامل على المستوى العالمي، والنظر بدلاً من ذلك إلى مؤشرات النتائج على أنها مجرد جزء واحد من إطار الرصد والتقييم الأكثر مرونة والخاص ببلد محدد. ويعني ذلك أن المكاتب القطرية تحتاج إلى أن تكون لديها القدرة على ضبط المؤشرات عند الاقتضاء؛ على سبيل المثال، من خلال تكييف المؤشرات وفقًا لنوع المأوى المقدم للسكان النازحين وتحديد مقدار الوقت المناسب للانتظار لقياس معدلات الإشغال على هذا الأساس. ومع ذلك، يقوم المجلس النرويجي للاجئين بإجراء تحليل ثانوي على المستوى العالمي - للفعالية الشاملة سبيل المثال، عن طريق قياس النسبة المئوية للبرامج التعليمية التي تحقق معدلات النجاح المستهدفة

للامتحانات بأكثر أو أقل من 10%. إلا أن الأكثر أهمية أنه للإجابة على هذه الأسئلة العالمية حول الفعالية، طور المجلس النرويجي للاجئين آليات إضافية لجمع البيانات والتعلم. يتضمن ذلك نوعين من "لحظات التعلم العالمي". فعلى المستوى البرنامجي، يقوم المجلس النرويجي للاجئين بإجراء تخطيط سنوي للمساهمات مع كل قطاع من قطاعاته لتحليل كل من بيانات المخرجات والنتائج (باستخدام التحليل الثانوي أو تحليل دراسته الحالية للنتائج إلى جانب الأدلة من تقييمات المكاتب القطرية). وعلى مستوى الإدارة العليا، يجري المجلس النرويجي للاجئين ثلاث مراجعات مواضيعية كل عام للتعلم في بيانات الرصد والتقييم الحالية للإجابة على أسئلة البرنامج أو الاستراتيجية العالمية.



تصوير: ألبرت جونزاليس فران / صور الأمم المتحدة.

“

بينما لا تزال العديد من المنظمات
تعمل صوب التنسيق العالمي ...
تشعر بعض الوكالات كذلك بأن
التنسيق ليس فقط بعيد المنال،
بل قد لا يكون مستصوبًا أيضًا.

”

دورات التمويل

ينشأ التحدي الثاني الناتج عن تجميع نتائج البرنامج من القياسات على مستوى المشروع عندما لا تتماشى نتائج مستوى البرنامج مع دورات وإجراءات تمويل المشروع. وغالبًا ما لا تستمر المنح الإنسانية الفردية لفترة طويلة بما يكفي لإظهار النتائج على المدى المتوسط في عمر المشروع. ولكن في الأزمات الممتدة، حيث ينتقل أحد المشروعات غالبًا إلى المشروع التالي، طورت بعض المنظمات نتائج استراتيجية على المستوى القطري يتم قياسها على أساس نصف سنوي أو سنوي، بالإضافة إلى قياسات النتائج الحالية المطلوبة من المانحين. على سبيل المثال، يستخدم المجلس النرويجي للاجئين وهيئة إنقاذ الطفولة مفهوم الإطار المنطقي "الأساسي" أو "الكلي" على المستوى القطري في عدد من الاستجابات الإنسانية. ووجدت هيئة إنقاذ الطفولة أن هذا المفهوم يكتسب قوة في جميع أنحاء المنظمة، لكن الاستخدام المنهجي لا يزال قيد التقدم.

"... لا تتماشى النتائج على مستوى البرنامج مع دورات تمويل المشروع وإجراءاته."

هناك فائدتان لهذا النهج. الأولى أنه إذا لم يكن أحد المشاريع طويلًا بما يكفي لتحقيق تغيير على مستوى النتائج، فإن النتيجة المقصودة لا تضيع بل تظل صالحة ويمكن نقلها إلى مشاريع أخرى مع مصادر تمويل أخرى طويلة الأجل. والثانية أن ذلك يتيح تقييم المشروعات التكميلية معًا (كما هو الحال إذا كان أحد المانحين يمول إعادة تأهيل الفصول الدراسية، بينما يمول مانح آخر تدريب المعلمين، فإن كلا المشروعين يعملان على تحسين التعليم). ويتطلب ذلك تناغم جميع مؤشرات المشروع على الأقل على المستوى القطري مع المؤشر البرنامجي أو القطري الشامل، وتكرارها في جميع المشروعات.

لقد حاول آخرون الفصل بشكل أكبر بين ارتباط النتيجة الاستراتيجية وتقرير المؤشر. على سبيل المثال، لا تتناول منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) رصد النتائج على أساس كل مشروع على حدة، بل تنظر إلى نظرية تغيير أوسع على مستوى "البرنامج" عبر شركاء ومشروعات متعددة. وتجري أو كسفام عددًا من "مراجعات الفعالية" كل بضع سنوات لاستكمال رصد المخرجات العالمية (Oxfam GB, 2014): وتتألف من "تقييمات مكثفة تراعي مدى إسهام المشروعات في التغيير بالنسبة لمؤشر النتائج العالمية المحدد". يقوم برنامج الأغذية العالمي أيضًا بتجميع التقييمات الفردية في أجزاء حافظة البلدان، والتي يُنظر إليها على أنها قياس للنتائج على المستوى الكلي. يقوم المجلس النرويجي للاجئين أيضًا بإجراء تجميع للتقييم على أساس مخصص لتحليل البرنامج العالمي. فمنذ عام 2015، قام بعمل اثنين للتعليم، أحدهما للنقدية والآخر لبرنامج تقديم المعلومات والمشورة والمساعدة القانونية. ولا يلزم أن يقتصر هذا العمل التجميعي على التقييمات. فقد أكمل المجلس النرويجي للاجئين أيضًا تحليلًا متعمقًا للمساهمة في التعليم من خلال النظر في جميع بيانات الرصد والتقييم على مدار ثلاث سنوات. كما قام مجلس اللاجئين الدنماركي أيضًا بتجربة نهج قياسات نتائج برنامج غير مركزي، حيث تطوعت ثلاث دول للمشاركة. تم تكليفهم باختيار نتيجة برنامجية واحدة يمكنهم قياسها على مدار عام، مع الحصول على قدر صغير من التمويل المركزي. ومع أنها خطوة في الاتجاه الصحيح، فقد تطلبت الدراسة مزيدًا من الرصد والمتابعة من الفريق العالمي أكثر مما كان متوقعًا، لضمان إكمال الفرق القطرية لجمع البيانات وتحليلها.

الحاجة إلى مزيد من الاستفسارات المقترحة

أدى التركيز على الإبلاغ وفقاً للمؤشرات الموضحة في [الفصل 1](#) في العديد من الحالات إلى إعطاء الأولوية للطرق الكمية لجمع البيانات. وبالرغم من أن أدوات القياس الكمية ذات قيمة في حد ذاتها، إلا أنها تمثل عائقين رئيسيين لرصد النتائج: القدرة التفسيرية المحدودة فيما يتعلق بأسباب حدوث التغييرات، والنقاط المبهمة المتعلقة بالتغيرات التي لم تكن متوقعة.

وأدى التركيز على البيانات الكمية إلى صعوبة تقديم تحليل أوسع للتغيرات السلوكية وسبب حدوثها (ALNAP, 2019; Brikci and Green, 2007; WFP, 2019; ACAPS, 2012). وكما نوقش في سانديج (2019)، يوجد قبول متزايد في جميع أنحاء القطاع بضرورة وجود الأساليب المختلطة مع الأساليب النوعية لفهم السياق والثقافة والتغيرات التي تحدثها البرامج الإنسانية على نطاق أوسع. على سبيل المثال، بعد سنوات عديدة من جمع نقاط استهلاك الأغذية، لاحظ برنامج الأغذية العالمي وجود صعوبات في تفسير سبب حدوث تغييرات في النتائج بمرور الوقت وعبر المناطق المختلفة. ولمعالجة ذلك، فإنه يستثمر في تطوير إرشادات تقنية خاصة بالشركات بشأن الرصد النوعي، بالإضافة إلى تصميم وتجريب تدريب نوعي جديد للموظفين على المستوى الميداني. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي البيانات الكمية إلى صعوبة قياس التغييرات غير المتوقعة في نظرية التغيير الأصلية. ومن خلال تقييد طرق الرصد لطرق جمع البيانات المحددة مسبقاً والمغلقة، تكافح المنظمات لتحديد الآثار غير المقصودة، سواء كانت إيجابية أم سلبية. وقد أدرك سيفرورد وأوكسفام أن تحقيق النتائج لا يمكن التنبؤ به في كثير من الأحيان. وحاولت المنظمات مواجهة هذا التحدي من خلال تنفيذ مقاربات تخطيط النتائج وحصاد النتائج في بعض البرامج (Saferworld, 2016; Oxfam, 2017).

تعريف: حصاد النتائج

يسعى حصاد النتائج إلى طرح شبكة أوسع من ممارسات الرصد القياسية، من خلال النظر إلى النقاط أشياء خارجة عن سيطرة المؤسسة الفردية:

حصاد النتائج لا يقيس التقدم المحرز نحو تحقيق نتائج أو أهداف محددة سلفاً، بل يجمع الأدلة على ما تم تحقيقه، ويعمل إلى الوراء لتحديد ما إذا كان المشروع أو التدخل قد ساهم في التغيير وكيف ساهم. (Wilson-Grau and Heather Britt, 2012: 1)

تعريف: تخطيط النتائج



يختلف تخطيط النتائج اختلافاً طفيفاً من حيث أنه "يهتم بالنتائج أو المحصلات التي تدخل بشكل صارم ضمن مجال تأثير البرامج" ويركز على الأشخاص وعلاقتهم (Earl et al., 2001; Jones and Hearn, 2009; Young et al., 2018: v).

سعت المنظمتان إلى توفير نهج مرن لمواكبة البيئات الإنسانية الديناميكية وغير المؤكدة. التزمت سيفرورلد بعملية استثمار لمدة خمس سنوات لتضمين النهج من خلال ممارسة إجراءات وأنظمة جديدة. ووجدت أن هذا النهج يمكّن الموظفين الآن من اكتشاف التغيير عند حدوثه بشكل أفضل. على سبيل المثال، يحتفظ الفريق في جنوب السودان بملاحظات "مشاهدة النتائج (Outcome Watch)" حول أشياء لم تصبح نتائج بعد، ولكنها قد تصبح كذلك (8: Saferworld, 2016). حيث أن المزيد من الجهات الفاعلة تختبر أساليب مشابهة، فسيكون من المثير للاهتمام معرفة مدى تطبيق تخطيط النتائج على مختلف القطاعات والبلدان والسياقات. ويجب أن نتذكر أنه في الوقت الحالي، لا تزال هذه الأدوات مجرد إضافة لمتطلبات الإبلاغ الحالية.

حيث أن المزيد من الجهات الفاعلة تختبر أساليب مشابهة، فسيكون من المثير للاهتمام معرفة مدى تطبيق تخطيط النتائج على مختلف القطاعات والبلدان والسياقات.



تصوير: م. جوثري / صور الأمم المتحدة.

نفذت منظمات أخرى هذه النقطة بقدر أكبر. فمجموعة المأوى تستكشف نهجاً طويلاً جديداً يقلب عدسة الرصد التقليدية عن طريق متابعة أسر معيشية معينة لفترة تتراوح بين خمس وعشر سنوات لتوليد أدلة مستقاة من دراسة حالة. ويطبق مجلس اللاجئين الدنماركي أيضاً، بدعم من الوكالة الدانماركية للتنمية الدولية، منهجية موسعة في منطقة الشرق الأوسط. تهدف "رحلة تعلم سبل العيش" التي تبلغ مدتها ثلاث سنوات إلى فهم أفضل للدور الذي يمكن للمنظمات غير الحكومية أن تلعبه في دعم سبل العيش في السياقات ذات الدخل المتوسط، واستجواب الافتراضات البرنامجية من خلال تطبيق أساليب أكثر نوعية مع مرور الوقت. وبالمثل، تقوم خدمات الإغاثة الكاثوليكية بتجريب استخدام منهجية SenseMaker في بيئات التشغيل الأكثر تعقيداً منذ عام 2015، مما سمح لها بدمج تحليل السكان المتضررين حول سبب وكيفية حدوث التغيير.

إدارة البيانات

مثلما سعت المنظمات إلى تجميع وتنسيق المؤشرات، حاول الكثيرون أيضاً استخدام نظام مركزي واحد لإدارة البيانات لتتبع البيانات عبر مستويات المخرجات والنتائج. ومع ذلك، فقد ثبت أن هذا الأمر أكثر تعقيداً من الافتراض الأول. على سبيل المثال، تعمل لجنة الإنقاذ الدولية حالياً على إعادة تصميم منصتها للبيانات العالمية. وهي بحاجة إلى تحقيق التوازن بين العديد من المتطلبات التنافسية، بما في ذلك توحيدها وإدارتها حتى تتمكن الفرق القطرية من تنفيذها، مع تلبية احتياجات البيانات التنافسية للبلدان والجهات المانحة والمقر الرئيسي، والقيام بذلك بطريقة مستدامة بالموارد المتاحة. ولأسباب مماثلة، وجد المجلس النرويجي للاجئين أنه يتعين عليهم تجربة أنظمة مختلفة في العديد من المكاتب القطرية من أجل إيجاد النظام الأنسب. واستغرقت هذه العملية عدة سنوات واستلزمت استثمارات كبيرة. في الواقع، أعربت عدة فرق للرصد والتقييم عن شعورها بالإحباط بسبب عدم تفهم الإدارة العليا للتعقيد الذي يكمن وراء تطوير هذه النظم لجعلها تعمل. تتطلب أنظمة البيانات في هذا المستوى مستواً عالياً من بنية البيانات الدقيقة والانضباط. وينطوي تصميم المنصات منذ البداية لاحتياجات المنظمة على تكلفة باهظة ويتطلب استثماراً كبيراً للوقت من الفرق العالمية وكذلك القطرية (للتصميم والاختبار). قد تكون أنظمة البيانات مرهقة في سياقات الطوارئ (سواء للإعداد أو الصيانة)، وتختلف قدرات فهم أنظمة الرصد وتنفيذها بين الدول: فمجرد أن لديك نظاماً رائعاً لا يعني أن الأشخاص يعرفون كيفية استخدامه أو أنهم سيستخدمونه بانتظام. ومن واقع إدراكه لهذه الصعوبات، أجرى مجلس اللاجئين الدنماركي دراسة جدوى لحلول إدارة البيانات الإقليمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مع الأخذ في الاعتبار أن النظام على المستوى القطري هو الأساس الذي يتم استنساخه في أماكن أخرى. فقد استثمر في تقييم تخطيط البيانات الخارجية في جميع أنحاء المنطقة لفهم أنظمة البيانات الموجودة بالفعل وكيف يمكن جمعها بشكل أفضل. وبالرغم من الدعم الخارجي والحماس الذي انتاب المكتب القطري والإقليمي، لم يُثبت الحل المقترح قابليته للتطبيق كمشروع استثماري عالمي. بدلاً من ذلك، استمر دعم النظام المحلي أو حتى تكراره في بعض البلدان استناداً إلى المبادرة على المستوى القطري والتقييم الخاص بكل بلد.

2.3 القيام بما يلزم لإنجاز ذلك

توفير الموارد

عند التفكير في ما يلزم للمنظمات لتطوير أدوات القياس أو أنظمة إدارة البيانات، تمثل الموارد الكبيرة ووقت الموظفين أمران ضروريان. وجد ماين (2007) أن تضمين إطار الإدارة القائمة على النتائج داخل إحدى المنظمات الإنسانية قد يستغرق ما بين أربع إلى خمس سنوات في المتوسط. وبالفعل، أمضت المنظمات التي تمت مقابقتها في هذه الدراسة ما بين ثلاث إلى خمس سنوات في تصميم واختبار وتعميم أطرها الحالية لرصد النتائج - وما زالت في طور تطويرها وصقلها. على سبيل المثال، بعد عام من التطوير، استغرق الأمر من عضوين متفرغين من موظفي المجلس النرويجي للاجئين ثمانية أشهر من أجل "طرح" إطار الرصد والتقييم العالمي، ثم ستة أشهر أخرى لتضمين نظام الإبلاغ العالمي. ويقومان الآن بعقد دورات تدريبية كل بضع سنوات على المستوى الإقليمي. وحتى في الحالات التي حاولت فيها المنظمات اللجوء بصورة أقل إلى "الإبلاغ عن المؤشرات" واتباع المزيد من المقاربات البديلة المفتوحة، مثل حصاد النتائج، فقد استغرق وضع التصور والتدريب والتنفيذ عدة سنوات. وفي النهاية، يتم تقييد المنظمات من خلال دورات التقارير السنوية، والتي لا تقدم سوى نافذة واحدة سنويًا لاختبار أو طرح نظام جديد.

معظم المنظمات لا تملك سوى وحدات صغيرة للرصد والتقييم على المستوى العالمي، وعادةً ما تتكون من شخصين إلى ثلاثة أشخاص. وليكونوا قادرين على قضاء الوقت اللازم لرؤية المبادرة حتى النهاية، تحتاج إدارتهم العليا إلى دعمهم لقضاء الكثير من وقتهم في ذلك على مدى بضع سنوات. في بعض الحالات، تم التعاقد مع استشاريين لتوفير المدخلات التقنية. ثم طلبت معظم المنظمات من المكاتب القطرية تكريس بعض الوقت لتوفير المدخلات واختبار النظم. هذه "الزيادة" الزمنية مطلوبة بالإضافة إلى مهام الرصد والتقييم الأخرى الموجودة مسبقًا أو كأولوية لها. بعض الفرق قادرة على استيعاب هذه المهام بشكل أفضل من غيرها. ولمعالجة هذه الفجوة، تتطلع العديد من المنظمات إلى تحسين قدرتها في مجال الرصد والتقييم، على سبيل المثال من خلال توسيع فرقها العالمية لدعم المكاتب القطرية، وتصميم وتنفيذ تدريب مستمر أو زيادة تمويل الموارد البشرية للرصد والتقييم بصورة كبيرة من أجل توفير موظفين أقوى.



تصوير: جوناثان هيمينز / صور الأمم المتحدة.

التحوّلات الثقافيّة

حتى بعد توفر جميع الموارد، من الضروري غرس ثقافة التعلّم حتى يعمل نظام النتائج (Behn, 2002; Mayne, 2007; Saferworld, 2016). يشدد بيهن (2002) على مقدار ما يتطلبه تحقيق تحول ثقافي بالمقياس اللازم. وتتطلب العديد من المبادرات على هذا النطاق بذل جهود كبيرة في مجال الدعوة الداخلية لضمان فهم الزملاء لمدى أهمية الاستثمار في هذه الأنظمة.

"يجب أن تكون إعادة تركيز نظم الرصد والتقييم الإنسانيّة لإنتاج بيانات أكثر وضوحاً مرتبطة بإعادة التفكير على نطاق المنظومة في الحوافز لتوفير مثل هذه البيانات."

أعربت بعض الجهات المانحة عن اهتمامها بالتحرك نحو خلق بيئات تعليمية فيما بين المانحين وفيما بين المانحين والشركاء المنفذين. "تعتبر الحوافز جزءاً مهماً من هذه البيئة. ويجب أن تكون إعادة تركيز نظم الرصد والتقييم الإنسانيّة لإنتاج بيانات أكثر وضوحاً مرتبطة بإعادة التفكير على نطاق المنظومة في الحوافز لتوفير مثل هذه البيانات" (Guerrero et al., 2013: 11). مع هذا الالتزام الشديد المطلوب من الفرق العالمية والقطرية على حدٍ سواء، كانت للقيادة القوية والتحفيز من الإدارة العليا أهمية بالغة. فالشخصيات القيادية مهمة بشكل خاص للتأثير على تخصيص الموارد، الأمر الذي يستلزم في كثير من الأحيان التفاوض السياسي بين أصحاب المصلحة ذوي الأولويات المتنافسة. لمعالجة المشكلات من هذا النوع، أقرت العديد من المنظمات رسمياً وثائق التخطيط الاستراتيجي على أعلى مستوى.



تصوير: توبين جونز / صور الأمم المتحدة.

الختام

3 الختام

قامت المنظمات الإنسانية بقدر كبير من العمل لتحسين رصد النتائج، مع إحراز تقدم ملحوظ على مستوى القطاع. ومع ذلك، لا يزال الممارسون يعبرون عن شعورهم بالإحباط، على الرغم من كل التقدم المحرز، بسبب مكافحة القطاع لتوفير تحليل هادف وشامل لنتائج العمل الإنساني.

لقد أثبتت هذه الورقة أن الكثير من الأعمال السابقة المتعلقة برصد النتائج استندت إلى أربعة افتراضات أساسية، كل منها يحمل قيودًا خاصة به. أولاً، عملت جميع المنظمات على أساس أنها يجب أن تقيس النتائج المخططة لمشروعات محددة - لكن النتائج في البيئات الإنسانية قد تكون غير متوقعة. ثانيًا، تستخدم المنظمات إطار عمل نظرية التغيير على نطاق واسع للمساعدة في توقع هذه النتائج - ولكن لا يمكن اختزال النتائج إلى عملية خطية. ثالثًا، تركز معظم المنظمات على قياس المؤشرات المحددة مسبقًا - وبالتالي تكافح من أجل الحصول على نتائج غير مقصودة بشكل منهجي. رابعًا، تم تصميم قياسات النتائج بحيث يكون المشروع في جوهرها - يوجد حاليًا حافز بسيط لقياس النتائج بين المشروعات أو على مر الزمن.

"النتيجة هي مشهد عام من المعلومات التي، مع استجابتها للحاجة الماسة لمزيد من البيانات، لا توفر تحليلًا مفيدًا للنتائج مع مرور الوقت وفي السياق".

يكمن جزء من المشكلة في العمل الذي تم إنجازه حتى الآن، في أن النظام مستنزف الآن. وتأمل العديد من المنظمات في فهم النتائج على مستوى الدولة والقطاع باستخدام أنظمة الرصد الموجودة مسبقًا، والتي صُممت في الأصل لتتبع المؤشرات قصيرة الأجل وتقييم أداء المشروع الفردي. والنتيجة هي مشهد عام من المعلومات التي، مع استجابتها للحاجة الماسة لمزيد من البيانات، لا توفر تحليلًا مفيدًا للنتائج مع مرور الوقت وفي السياق.

من الواضح أن التغلب على جميع المشكلات التي نوقشت في هذه الورقة سيكون من الصعب تحقيقه من خلال التغيير التدريجي. يحتاج التفكير الناشئ بشأن الهيكل البديل والتمويل المتاح لأنظمة الرصد والتقييم إلى منح التقدير والاستثمار الواجبين. وقد يعني ذلك العديد من الأشياء: الابتعاد عن المؤشرات المحددة مسبقًا، أو استخدام المزيد من القياسات الشاملة لعدة قطاعات، أو تحليل تعريف النتائج، أو بناء نماذج طويلة الأجل لجمع الأدلة، أو توفير مساحة لمزيد من الاستفسارات المفتوحة. وقد يكون الوقت قد حان للنظر في نماذج الأعمال المختلفة للرصد والتقييم في جميع أنحاء القطاع.

ACAPS. (2012) *Qualitative and quantitative research techniques for humanitarian needs assessment: An introductory brief*. Geneva: ACAPS. (www.alnap.org/help-library/qualitative-and-quantitative-research-techniques-for-humanitarian-needs-assessment-an).

Agenda for Humanity. (2016) 'New way of working'. [Webpage]. 17 May. New York: OCHA. (<https://www.alnap.org/help-library/new-way-of-working-0>).

ALNAP. (2018) *The state of the humanitarian system*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/the-state-of-the-humanitarian-system-2018-full-report).

Behn, R. (2002) 'The psychological barriers to performance management: Or why isn't everyone jumping on the performance-management bandwagon?' *Public Performance and Management Review*, 26(1): 5–25. (www.alnap.org/help-library/the-psychological-barriers-to-performance-management-or-why-isnt-everyone-jumping-on).

Benini, A. (2018) *Subjective measures in humanitarian analysis*. Geneva: ACAPS. (www.alnap.org/help-library/subjective-measures-in-humanitarian-analysis).

Bennett, C. (2015) *The development agency of the future. Fit for protracted crises?* London: ODI. (www.alnap.org/help-library/the-development-agency-of-the-future-fit-for-protracted-crises).

Brikci, N. and Green, J. (2007) *A guide to using qualitative research methodology*. Geneva: MSF. (www.alnap.org/help-library/a-guide-to-using-qualitative-research-methodology).

Brown, D. and Johnson, C. (2015) 'Setting a new research agenda for urban crisis and humanitarian response'. *Briefing*, June. (www.alnap.org/help-library/setting-a-new-research-agenda-for-urban-crisis-and-humanitarian-response).

Cash Learning Partnership. (2018) 'Guidance and toolbox for the basic needs analysis'. [Webpage]. 20 June. Oxford: CaLP. (www.alnap.org/help-library/guidance-and-toolbox-for-the-basic-needs-analysis).

Cash Learning Partnership. (2019) 'Monitoring & evaluation for cash and voucher assistance'. [Webpage]. 17 May. Oxford: CaLP. (www.alnap.org/help-library/monitoring-evaluation-for-cash-and-voucher-assistance).

Catholic Relief Service. (2010) *ProPack III: A guide to creating a SMILER M&E system*. Baltimore: CRS. (www.alnap.org/help-library/propack-iii-a-guide-to-creating-a-smiler-me-system).

Core Humanitarian Standard. (2014) *Core humanitarian standard on quality and accountability*. Geneva: CHS Alliance/Group Urd/the Sphere Project. (www.alnap.org/help-library/core-humanitarianstandard-on-qualityand-accountability).

Corlazzoli, V. and White, J. (2013) *Back to basics: A compilation of best practices in design, monitoring and evaluation in fragile and conflict-affected environments*. London: DFID. (www.alnap.org/help-library/back-to-basics-a-compilation-of-best-practices-in-design-monitoring-evaluation-in).

Danish Refugee Council. (2015) 'Monitoring, evaluation and learning minimal operational procedures'. [Website]. 17 May. Copenhagen: DRC. (www.alnap.org/help-library/monitoring-evaluation-and-learning-minimal-operational-procedures).

Danish Refugee Council. (2016) 'Striking the right balance for monitoring and evaluation in a complex organisation'. *Evaluation and Learning Brief*, 10. Copenhagen: DRC. (www.alnap.org/help-library/evaluationlearning-brief-10-striking-the-right-balance-for-monitoring-and-evaluation-in).

Darcy, J., Stobaugh, H., Walker, P. and Maxwell D. (2013) *The use of evidence in humanitarian decision making*. Geneva: ACAPS. (www.alnap.org/help-library/the-use-of-evidence-in-humanitarian-decision-making).

Development and Cooperation. (2011) 'Personal perceptions make a difference'. [Blog]. 17 May. Bonn: D+C. (www.alnap.org/help-library/personal-perceptions-make-a-difference).

Development Initiatives. (2016) *Humanitarian evidence systems mapping in East Africa*. Bristol: DI. (www.alnap.org/help-library/humanitarian-evidence-systems-mapping-in-east-africa).

Dillon, N. (2019) *Breaking the Mould: Alternative approaches to monitoring and evaluation*. ALNAP Paper. London: ALNAP/ODI.

Earl, S., Carden, F. Smutylo, T. (2001) *Outcome Mapping: A Guide to Building Learning and Reflection into Development Programs*. Ottawa: IDRC. (www.alnap.org/help-library/outcome-mapping-building-learning-and-reflection-into-development-programs).

ECHO. (n.d.) *List of key outcome indicators*. Brussels: ECHO. (www.alnap.org/help-library/list-of-key-outcome-indicators).

FAO. (n.d.) *Managing results at FAO orientation guide*. Rome: FAO. (www.alnap.org/help-library/managing-results-at-fao-orientation-guide).

FAO. (2019) *Savings livelihoods saves lives 2018*. Rome: FAO. (www.alnap.org/help-library/savings-livelihoods-saves-lives-2018).

Few, R., McAvoy, D., Tarazona, M. and Walden, V. (2014) *Contribution to change: An approach to evaluating the role of intervention in disaster recovery*. London: Oxfam. (www.alnap.org/help-library/contribution-to-change-an-approach-to-evaluating-the-role-of-intervention-in-disaster).

Gaston, E. (2017) *Harmonizing donor reporting*. Berlin: GPPi. (www.alnap.org/help-library/harmonizing-donor-reporting).

Global Affairs Canada. (n.d.) 'Annex 14: SRHR key performance indicators'. [Webpage]. 17 May. Toronto: GAC. (www.alnap.org/help-library/annex-14-srhr-key-performance-indicators).

Global Public Policy Institute. (2016) *Monitoring and evaluation in secure contexts: back to basics?* Berlin: GPPi. (www.alnap.org/help-library/monitoring-and-evaluation-in-insecure-contexts-back-to-basics).

Global Shelter Cluster. (2013) *Shelter cluster indicator guidelines: Version 2 – Draft*. October 2013. New York: IASC. (www.alnap.org/help-library/shelter-cluster-indicator-guidelines-version-2-%E2%80%93-draft).

Gray, I. (2017) *A quick guide to theory of change*. Edinburgh: Scotland's International Development Alliance. (<https://www.alnap.org/help-library/a-quick-guide-to-theory-of-change>).

Hallam, A. and Bonino, F. (2013) *Using evaluation for a change: Insights from humanitarian practitioners*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/using-evaluation-for-a-change-insights-from-humanitarian-practitioners).

Harvey, P. and Pavanello, S. (2018) *Multi-purpose cash and sectoral outcomes: a review of evidence and learning*. Geneva: UNHCR. (www.alnap.org/help-library/multi-purpose-cash-and-sectoral-outcomes-a-review-of-evidence-and-learning).

Hatton, M. J. and Schroeder, K. (2007) 'Results-based management: friend or foe?'. *Development in Practice*, 17:3: 426-432. (www.alnap.org/help-library/results-based-management-friend-or-foe).

Hearn, S. and Jones, H. (2009) *Outcome mapping: a realistic alternative for planning, monitoring and evaluation*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/outcome-mapping-a-realistic-alternative-for-planning-monitoring-and-evaluation).

Hofmann, C. A., Roberts, L., Shoham, J. and Harvey, P. (2004) 'Measuring the impact of humanitarian aid. A review of current practice'. *Humanitarian Policy Group Report*, 17. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/measuring-the-impact-of-humanitarian-aid-a-review-of-current-practice).

Hughes, K. and Hutchings, C. (2011) *Can we obtain the required rigour without randomisation?*. London: 3ie. (www.alnap.org/help-library/can-we-obtain-the-required-rigour-without-randomisation).

Humanitarian Innovation Fund. (2014) *Impact guidelines – Humanitarian innovation fund*. London: ELRHA. (www.alnap.org/help-library/impact-guidelines-humanitarian-innovation-fund).

Humanitarian Policy Group. (2016) *Time to let go. Remaking humanitarian action for the modern era*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/time-to-let-go-remaking-humanitarian-action-for-the-modern-era).

Hutchings, C. (2014) 'Balancing accountability and learning: A review of Oxfam GB's global performance framework'. *Journal of Development Effectiveness*, 6(4). (www.alnap.org/help-library/balancing-accountability-and-learning-a-review-of-oxfam-gb%E2%80%99s-global-performance).

Indkit. (2019) 'Guidance on SMART indicators'. [Webpage]. 17 May. Vinohradý: People in Need. (www.alnap.org/help-library/guidance-on-smart-indicators).

IASC. (2015) *Guidance: Humanitarian response monitoring*. New York: IASC. (www.alnap.org/help-library/guidance-humanitarian-response-monitoring).

IASC. (2019) 'Grand bargain (hosted by the IASC)'. [Webpage]. 17 May. New York: IASC. (www.alnap.org/help-library/grand-bargain-hosted-by-the-iasc).

IFRC. (2011) *Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide*. Geneva: IFRC. (www.alnap.org/help-library/projectprogramme-monitoring-and-evaluation-me-guide).

INTRACT. (2014) 'Context and sustainability: Monitoring and evaluating humanitarian aid'. *The Newsletter of INTRAC*, 58 November. Oxford: INTRACT. (www.alnap.org/help-library/context-and-sustainability-monitoring-and-evaluating-humanitarian-aid-0).

IRC. (2015) *IRC strategy 2015-2020: Executive summary*. New York: IRC. (www.alnap.org/help-library/irc-strategy-2015-2020-executive-summary).

IRC. (2016) 'Outcomes and evidence framework'. [Webpage]. 17 May. New York: IRC. (www.alnap.org/help-library/outcomes-and-evidence-framework).

Jones, L. and Tanner, T. (2016) 'Subjective resilience: Using perceptions to quantify household resilience to climate extremes and disasters'. *Regional Environmental Change*, 17(1): 229-243. (www.alnap.org/help-library/subjective-resilience-using-perceptions-to-quantify-household-resilience-to-climate).

Knox-Clarke, P. and Darcy, J. (2014) *Insufficient evidence? The quality and use of evidence in humanitarian action*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/insufficient-evidence-the-quality-and-use-of-evidence-in-humanitarian-action-alnap-0).

Mayne, J. (2007) 'Challenges and lessons in implementing results-based management'. *Evaluation*, 13(1): 87-109. (www.alnap.org/help-library/challenges-and-lessons-in-implementing-results-based-management).

Mountfield, B. (2015) *Sphere unpacked: Sphere for monitoring and evaluation*. Geneva: Sphere. (www.alnap.org/help-library/sphere-for-monitoring-and-evaluation).

NRC. (2016) *Monitoring and evaluation: Minimum standards and guidelines*. Oslo: NRC. (www.alnap.org/help-library/monitoring-evaluation-minimum-standards-and-guidelines).

NRC. (2018) *Global strategy 2018-2020*. Oslo: NRC. (www.alnap.org/help-library/global-strategy-2018-2020).

Obrecht, A. (2017) *Using evidence to allocate humanitarian resources: Challenges and opportunities*. ALNAP Working Paper. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/working-paper-using-evidence-to-allocate-humanitarian-resources-challenges-and).

Obrecht, A. (2018a) *Making humanitarian response more flexible: Challenges and questions*. ALNAP Background Paper. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/making-humanitarian-response-more-flexible-alnap-workshop-background-paper).

Obrecht, A. (2018b) *Dynamic gridlock: Adaptive humanitarian action in the Democratic Republic of Congo*. ALNAP Country Study. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/dynamic-gridlock-adaptive-humanitarian-action-in-the-drc).

OCHA. (2018) *World humanitarian data and trends 2018*. New York: OCHA. (www.alnap.org/help-library/world-humanitarian-data-and-trends-2018).

OECD. (2012) *Measuring regulatory performance*. Paris: OECD. (www.alnap.org/help-library/measuring-regulatory-performance-practitioner%E2%80%99s-guide-to-perception-surveys).

OECD/DAC. (2002) *Glossary of key terms in evaluation and results-based management*. Paris: OECD. (www.alnap.org/help-library/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management).

Oxfam. (n.d.) *GB Evaluation guidelines*. Oxford: Oxfam. (www.alnap.org/help-library/oxfam-gb-evaluation-guidelines).

Oxfam. (2017) *Limited access humanitarian programming: operational guidance for managing programme quality*. Oxford: Oxfam. (www.alnap.org/help-library/limited-access-humanitarian-programming-operational-guidance-for-managing-programming).

Peters, K., Langston, L., Tanner, T. and Bahadur, A. (2016) *'Resilience' across the post-2015 frameworks: towards coherence?*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/%E2%80%98resilience%E2%80%99-across-the-post-2015-frameworks-towards-coherence).

Prowse, M. (2007) *Aid effectiveness: the role of qualitative research in impact evaluation*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/aid-effectiveness-the-role-of-qualitative-research-in-impact-evaluation).

Ramalingam, B. and Jones, H. (2008) *Exploring the science of complexity: Ideas and implications for development and humanitarian efforts*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/exploring-the-science-of-complexity-ideas-and-implications-for-development-and).

Ramalingam, B. and Mitchell, J. (2009) *Counting what counts: performance and effectiveness in the humanitarian sector: Chapter 1*. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/alnaps-8th-review-of-humanitarian-action-counting-what-counts-performance-and).

Ramalingam, B. (2013) *Aid on the Edge of Chaos: Rethinking International Cooperation in a Complex World*. Oxford: Oxford University Press. (www.alnap.org/help-library/aid-on-the-edge-of-chaos).

Ramalingam, B. Wild, L. and Buffardi, A. (2019) *Making adaptive rigour work: Principles and practices for strengthening monitoring, evaluation and learning for adaptive management*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/making-adaptive-rigour-work-principles-and-practices-for-strengthening-monitoring).

Rogers, P. (2014) *Theory of change*. New York: UNICEF. (www.alnap.org/help-library/theory-of-change).

Saferworld. (2016) *Doing things differently*. London: Saferworld. (www.alnap.org/help-library/doing-things-differently).

Save the Children. (2014a) *2 Save the Children (MEAL) system overview*. Milton Keynes/London: The Open University/SC. (www.alnap.org/help-library/2-save-the-children-meal-system-overview).

Save the Children. (2014b) *18 measuring results in humanitarian work*. Milton Keynes/London: The Open University/SC. (www.alnap.org/help-library/18-measuring-results-in-humanitarian-work).

Save the Children. (2016) *Save the Children's global strategy: Ambition for children 2030 and 2016-2018 strategic plan*. London: SC. (www.alnap.org/help-library/save-the-children%E2%80%99s-global-strategy-ambition-for-children-2030-and-2016-2018-strategic).

Save the Children. (2019) 'Indicators'. [Webpage]. 17 May. London: SC. (www.alnap.org/help-library/indicators).

Scheers, G. (n.d.) *Measuring success in complex settings: GPPAC's experiences with planning, monitoring and evaluation*. The Hague: GPPAC. (www.alnap.org/help-library/measuring-success-in-complex-settings-gppac%E2%80%99s-experiences-with-planning-monitoring-and).

Simister, N. (2015) *Monitoring, evaluation and learning system review: Progress report #3*. Copenhagen: DRC. (www.alnap.org/help-library/monitoring-evaluation-and-learning-system-review).

Sundberg, A. (2019) *Beyond the numbers: How qualitative approaches can improve monitoring of humanitarian action*. ALNAP Paper. London: ALNAP/ODI.

Ticehurst, D. (2012) *Who is listening to who, how well and with what effect?*. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/who-is-listening-to-who-how-well-and-with-what-effect).

UNHCR. (2006) *Practical guide to the systematic use of standards and indicators in UNHCR operations*. 2nd ed. Geneva: UNHCR. (www.alnap.org/help-library/practical-guide-to-the-systematic-use-of-standards-indicators-in-unhcr-operations).

UNICEF. (2011) *Humanitarian performance monitoring toolkit*. New York: UNICEF. (www.alnap.org/help-library/humanitarian-performance-monitoring-toolkit).

UNICEF. (2017) *Accountability to affected populations: Analytical paper on WHS self-reporting on the Agenda for Humanity*. New York: UNICEF. (www.alnap.org/help-library/accountability-to-affected-populations-analytical-paper-on-whs-self-reporting-on-the).

UNICEF. (2018) *UNICEF strategic plan 2018-2021*. New York: UNICEF. (www.alnap.org/help-library/unicef-strategic-plan-2018-2021).

USAID/OFDA. (2018) *Proposal guidelines*. Washington, DC.: USAID/OFDA. (www.alnap.org/help-library/proposal-guidelines).

Valente, R. and Lasker, R. (2015) *An end in sight: multi-year planning to meet and reduce humanitarian needs in protracted crises*. New York: OCHA. (www.alnap.org/help-library/an-end-in-sight-multi-year-planning-to-meet-and-reduce-humanitarian-needs-in-protracted).

War Child UK. (2014) *Global monitoring and evaluation manual*. London: War Child UK. (www.alnap.org/help-library/global-monitoring-and-evaluation-manual).

Warner, A. (2017a) *What is monitoring in humanitarian action? Describing practice and identifying challenges*. London: ALNAP/ODI. (<https://www.alnap.org/help-library/what-is-monitoring-in-humanitarian-action-describing-practice-and-identifying>).

Warner, A. (2017b) *Monitoring humanitarian innovation*. HIF/ALNAP Working Paper. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/monitoring-humanitarian-innovation-hif-alnap-working-paper).

WFP. (2017) *WFP strategic plan 2017-2021*. Rome: WFP. (www.alnap.org/help-library/wfp-strategic-plan-2017-2021).

WFP. (2018) *Revised corporate results framework (2017-2021)*. Rome: WFP. (www.alnap.org/help-library/revised-corporate-results-framework).

WFP. (2019) *Qualitative research guidance for WFP monitoring: Performance management and monitoring division*. Internal document. Rome: WFP.

Willitts-King, B., Assomull, R., Bryant, J., McCartney, C., Dhami, T. and Llewellyn, D. (2019) *New financing partnerships for humanitarian impact*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/new-financing-partnerships-for-humanitarian-impact).

Wilson-Grau, R. and Britt, H. (2012) *Outcome harvesting*. New York: Ford Foundation. (www.alnap.org/help-library/outcome-harvesting).

Young, J., Shaxson, L., Jones, H., Hearn, S. Datta, A. and Cassidy, C. (2018) *Rapid outcome mapping approach: A guide to policy engagement and influence*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/rapid-outcome-mapping-approach).

منشورات ذات صلة بشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء

- الخروج عن المألوف: مناهج بديلة للرصد والتقييم
- ما وراء الأرقام: كيف يمكن للأساليب النوعية تحسين الرصد في مجال العمل الإنساني
- تقييم دليل الحماية
- ما هو الرصد في مجال العمل الإنساني؟
- تقييم دليل العمل الإنساني



شبكة التعلّم الإيجابي للمساءلة والأداء
معهد التنمية فيما وراء البحار
Blackfriars Road 203
لندن SE1 8NJ
المملكة المتحدة

alnap@alnap.org