

الخروج عن المألوف

مناهج بديلة للرصد والتقييم

نبيل ديلون



"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 سبل تحسين الاستجابة للآزمات الإنسانية.

www.alnap.org

حول المؤلفين

نيل ديلون زميل باحث في "شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء"

شكر وتقدير

يود المؤلف أن يشكر الأفراد الذين منحوا وقتهم لمراجعة مسودات هذا البحث. وكانت الرؤى والتعليقات المقدمة من بريدج ديلون (وزارة التنمية الدولية) ونيكولا جيوردانو (العمل ضد الجوع) وليني وايلد (معهد التنمية الخارجية) لا تقدر بثمن. داخل الأمانة العامة لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء، نود أن أشكر أميلي ساندبرج على مشاركتها المستمرة ومناقشتها للأفكار التي يقوم عليها هذا العمل. كما نشكر جون مينتشل وأليس أوبريخت على وقتهم في مراجعة المسودة، وعلى تعليقاتهما وأفكارهما طوال مرحلة البحث.

ونتوجه بالشكر أيضًا لفريق الاتصالات الممتاز، ماريا جيلي وتيم هاركورت باول وكارا كيسي بويس، على عملهم المكثف على الورقة والرسوم المتحركة المرتبطة بها. وأخيرًا، قدمت كاتريونا فوللي وشارلوت سكينر مساعدة بحثية مستمرة طوال مراحل التصميم وجمع البيانات والصياغة، والتي لم يكن لهذا التقرير أن يخرج بدونها.

استشهاد مقترح

نيل ديلون (2019) الخروج عن المألوف: مناهج بديلة للرصد والتقييم. ورقة شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء. لندن: "معهد التنمية فيما وراء البحار" (ODI)/"شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء" (ALNAP).

ISBN: 978-1-910454-91-6

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 بويس

تحرير الطباعة: جوانا فوتريل

تحرير قائمة المراجع: رينيه جولييه

صورة الغلاف

تصوير: مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية / دان ديلورينزو.

المحتويات

3	مقدمة
6	العملية والطريقة
<hr/>	
9	1 تنفيذ الحجج حول الابتكار
9	1.1 التوقيت
11	1.2 المرونة
13	1.3 وجهات النظر
<hr/>	
17	2 كيف يبدو الابتكار
17	2.1 التوقيت: المقاربات المدمجة والمتعددة السنوات والتنموية
23	2.2 المرونة: التقييم التنموي
27	2.3 وجهات النظر: الأنظمة والأساليب حساسة التعقيد
<hr/>	
37	3 الختام
39	قائمة المراجع

الاختصارات

شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني	ALNAP
وضع النماذج على أساس الوكلاء	ABM
استدالات الأنظمة الحرجة	CSH
النشاط التجريبي للتقييم التنموي - الرصد والتقييم والبحث والتعلم	DEPA-MERL
وزارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة)	DFID
دراسة استكشافية حول سبل التوعية المنزلية لإدارة الأمراض المزمنة	HOME
الرصد والتقييم	M&E
لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	OECD DAC
التقييم الفوري	RTE
ديناميات النظم	SD
تحليل الشبكة الاجتماعية	SNA
المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	UNHCR
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	USAID
برنامج المساءلة في زامبيا	ZAP

مدخل إلى مزايا التصميم

الرموز

مثال على الممارسة



مفاتيح القراءة



وجدت ورقة إطارية حديثة لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء أن الاستخدام الرئيسي للمعلومات الناتجة عن أنظمة الرصد في العديد من الوكالات الإنسانية هو تجميع تقارير للجهات المانحة (Warner, 2017). ويعد استخدام هذه المعلومات نفسها للاسترشاد بها في عملية صنع القرار والتعلم على مستوى المشروع بمثابة فكرة ثانوية في بعض الأحيان. وهذا ليس من قبيل المفاجأة للبعض. فكثيراً ما كانت تتعرض أنظمة الرصد والتقييم التقليدية للنقد لتركيزها الشديد على مساءلة الجهات المانحة على حساب أنواع التفكير والتعلم التي يمكن أن تحسن عملية صنع القرار على مستوى المشروع. (Ramalingam et al., 2019). ويعكس ذلك المخاوف المستمرة منذ زمن طويل بشأن الاستخدام المحدود لنظم التقييم داخل القطاع الإنساني (Hallam and Bonino, 2013) وخارجه (Patton, 2008; Raimondo, 2018). وهو يعكس أسئلة أوسع حول متى وكيف يتم استخدام الدليل على جميع الأشكال بالفعل في صنع القرار (Tanner, 2016; Powell et al., 2019).

في الحقيقة، لا تتسم مسألة كيفية ومدى إمكانية استخدام الرصد والتقييم بالوضوح. وكما أن أنظمة التعلم واتخاذ القرار يمكن أن تكون رسمية وغير رسمية (Tanner, 2016)، يمكن أن يكون استخدام الأدلة مباشراً أو غير مباشر، صريحاً أو ضمنياً (Raimondo, 2018). ويمكننا التفكير في الاستخدام من حيث التأثير الميكانيكي: قراءة تقرير يؤدي إلى اتخاذ قرار. أو يمكننا التفكير في التعلم الأوسع وبناء المعرفة على المدى الطويل مع مرور الوقت (Borton et al., 2018)، مما قد يؤثر على القرارات المستقبلية بطرق معقدة للغاية ودقيقة. وهذه النقطة هي الأكثر أهمية في القطاع الإنساني، حيث تلعب المعرفة الضمنية - الدروس المكتسبة من الخبرة المكتسبة بصعوبة، من خلال المعتقدات والغرائز وهياكل القيمة للعاملين في مجال الإغاثة الفردية - دوراً كبيراً (ALNAP, 2003).

هناك دعوات متزايدة لتحسين فهمنا للطرق التي يمكن أن تغذي بها أنظمة الرصد والتقييم قاعدة المعارف الضمنية هذه، والتأثير على عملية صنع القرار والتعلم على مستوى المشروع بمرور الوقت. ويعزى ذلك جزئياً إلى الاهتمام المتزايد بالمقاربات الجديدة الأكثر مرونة لتصميم البرنامج وتنفيذه. "الإدارة التكيفية" هي نهج للعمل الإنساني يقبل بعدم وجود كمية كافية مطلقاً من المعلومات أثناء تصميم المشروع، لذلك يجب علينا الاعتماد على التحليل والتكيف المستمرين للسماح للمشروع بالاستجابة للسياق المحلي وتغيير الاحتياجات وتطور المعرفة بينما يتجلى المشروع (Booth et al., 2016; Ramalingam et al., 2019; Obrecht, 2019).

وللتوافق بشكل أفضل مع مقاربات الإدارة التكيفية، يقول كل من سيمستر (2018a; b; c) وأودونيل (2016) بأن أنظمة الرصد والتقييم تحتاج إلى أن تكون أكثر مرونة حتى تتمكن من التعامل مع التغييرات المتعمدة للمشروع أثناء التنفيذ. ويضيف جيوردانو (2017) وروجرز (2017) أن مثل هذه الأنظمة تحتاج أيضًا إلى دعم التغيير المستمر للبرامج من خلال دمجها في دورات سريعة من التخطيط والرصد والتقييم والتعلم. ويمكن القول بأن ذلك سيتطلب دمج الرصد والتقييم بالكامل ضمن فرق التخطيط والتنفيذ، وتوفير المعلومات التي تشجع على التجريب المستمر واختبار وإعادة اختبار المقاربات مع تنفيذ أنشطة البرنامج وتطور المواقف.

بدأت بعض المنظمات في النظر في خيارات لتلبية هذه الحاجة. وتقوم مبادرة التعلم العالمي للإدارة التكيفية (GLAM) حاليًا بتحديد الأساليب المبتكرة القائمة على الأدلة للإدارة التكيفية (Wild and Ramalingam, 2018). وطور مختبر الاستجابة الابتكارية (RIL) مجموعة أدوات تتضمن إرشادات مخصصة للرصد والتقييم من أجل الابتكار (RIL, 2018). ونشرت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) عملاً بشأن الرصد والتقييم المدركين للتعقيد كجزء من نهج برنامج التعاون والتعلم والتكيف (USAID, 2016). وسيكون من المثير للاهتمام أن نرى كيف ستتقدم هذه المقاربات في السنوات الخمس المقبلة، ومدى تعلمها وتطبيقها في جميع أنحاء القطاع الإنساني.

"هناك دعوات متزايدة لتحسين فهمنا للطرق التي يمكن أن تغذي بها أنظمة الرصد والتقييم قاعدة المعارف الضمنية للقطاع الإنساني، والتأثير على عملية صنع القرار والتعلم على مستوى المشروع بمرور الوقت."

يتعامل اختصاصيو الرصد والتقييم في قطاعات متنوعة مثل الصحة والتعليم والابتكار الاجتماعي مع قضايا مماثلة لبعض الوقت. وقد تم اختبار أساليب مثل التقييم الواقعي وحصاد النتائج والتقييم التأمومي ومنهجية النظم اللينة وغيرها، واستخدمت في مجموعة من السياقات المختلفة منذ أواخر التسعينيات. ولن يحدث جلب ابتكارات مماثلة للرصد والتقييم الإنساني دون التغلب على مجموعة من التحديات في الطريقة التي تتم بها الأمور حاليًا، لكن تكلفة مواصلة الرصد والتقييم "التقليدي" تعد مشكلة أيضًا. لذا، فمن المهم التفكير في إطار ما يمكن عمله، وليس ما لا يمكن عمله.

لقد ارتفعت كمية التقييم على مستوى المشروع في القطاع الإنساني بشكل كبير خلال العشرين سنة الماضية (Darcy and Dillon, 2019). لكن تأثير هذا العمل على صنع القرار كان محل تساؤل مرارًا وتكرارًا (Sandison, 2006; Hallam and Bonino, 2013). وبالتالي، يثير الوضع الراهن تساؤلات حول القيمة مقابل المال للتقييم على مستوى المشروع.

في بعض النواحي، تعكس الدعوة إلى الرصد والتقييم الجاهزين للتكيف المخاوف المشتركة بشأن ما ينبغي أن يقوم به الرصد والتقييم الجيد طوال الوقت. وتقول فرضيتنا أنه من خلال تبادل التعلم وأمثلة النجاح المستقاة من بعض الأساليب الأكثر ابتكاراً في السوق، سوف نعزز الاستخدام المحتمل لأنظمة الرصد والتقييم لاتخاذ القرارات الفوري على مستوى المشروع والتعلم في جميع المجالات. وتبحث هذه الورقة في مجموعة من ابتكارات الرصد والتقييم المصممة خصيصاً لتوفير مدخلات لعملية صنع القرار التكرارية المستمرة والتعلم على مستوى المشروع. وتحدد ثلاثة مجالات رئيسية للابتكار المحتمل: (1) توقيت توفير بيانات الرصد والتقييم؛ (2) مرونة أطر الرصد والتقييم للتطور مع تغير البرنامج؛ (3) مقاربات دمج وجهات النظر المتنوعة حول تنفيذ المشروع بطريقة مجدية. ثم تبحث في مجموعة من المقاربات المستخدمة حالياً في كل مجال من هذه المجالات الثلاثة من خلال سلسلة من "أمثلة الممارسات"، مع مراعاة الدروس الرئيسية المستفادة. وأخيراً، تناقش الورقة الفرص والتحديات الرئيسية لتطبيق وتوسيع نطاق استخدام هذه المقاربات داخل القطاع الإنساني.



تصوير: مركز تنسيق العمليات في الموقع.

العملية والطريقة

تعد هذه الورقة جزءاً من سلسلة من المنتجات البحثية التي طورتها الأمانة العامة لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء حول رصد العمل الإنساني. بدأت السلسلة بورقة إدارية تصف الممارسات الحالية والتحديات المرتبطة بها (Warner, 2017). وقد ساعد هذا العمل في تحديد مجموعة من القضايا للتحسين داخل أنظمة الرصد التي تمت ملاحظتها. في الفترة 2017/2018، تشاورت الأمانة العامة لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء مع أعضائها لتحديد التحديات الحرجة التي تتطلب مزيداً 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 المخرجات والموارد ذات الصلة على الموقع الإلكتروني لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء على alnap.org/me



تصوير: إدوارد إنشالو / مكتب المفوضية الأوروبية للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية.

تتناول هذه الورقة التحدي الأخير من هذه التحديات الأربعة. وتستند إلى الدروس التي يشاركها أعضاء شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء من خلال ورقة مشاركة ومشاورة عبر مجتمع ممارسة التقييم في شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء؛ تحديد نطاق المقابلات مع المستطلعين الرئيسيين في قطاع التنمية والقطاع الإنساني؛ ومراجعة الأدبيات لأكثر من 60 ورقة مختارة من النشرات التي استعرضها النظراء، والمنشورات الأكاديمية، وملاحظات ممارسة الرصد والتقييم والأدب غير الرسمية من القطاعين الإنساني والتنموي. ويركز جمع البيانات على ما يلي:

- جمع أمثلة على مقاربات الرصد والتقييم "غير التقليدية" التي يتم تطبيقها في قطاعات الابتكار الإنساني والتنموي والاجتماعي.
- تحديد الدروس المستفادة لكل نهج من فرق الرصد والتقييم و المفوضين والمستخدمين.
- تحديد التحديات والفرص للتطبيق داخل القطاع الإنساني.

أولاً، توضح الورقة ما تنطوي عليه مقاربات الرصد والتقييم "غير التقليدية"، مع التركيز على ثلاثة مجالات اهتمام: (1) التوقيت (2) والمرونة (3) وجهات النظر. ثانياً، تستعرض الورقة مجموعة من المقاربات غير التقليدية التي تسعى إلى التغلب على التحديات في هذه المجالات الثلاثة. وتتضمن المراجعات ملخصات لكل نهج، ولماذا يمكن أن يكون مفيداً، والنظر في التحديات والفرص في تطبيقه على الرصد والتقييم في المجال الإنساني. ويتم دعم المراجعات من خلال سبعة "أمثلة ممارسات" حول كيف تم استخدام الأدوات حتى الآن والموارد ذات الصلة للقراء الذين يرغبون في معرفة المزيد. وأخيراً، تقدم الورقة ملاحظات ختامية حول كيف يمكن للمنظمات الإنسانية أن تمضي قدماً في هذه المقاربات غير التقليدية في الممارسة المستقبلية.



تصوير: إدوارد إنشالو / مكتب المفوضية الأوروبية للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية.

تفنييد الحجج حول الابتكار

1 تنفيذ الحجج حول الابتكار

تشير الدعوات إلى الابتكار في نظم الرصد والتقييم إلى الحاجة إلى تحسين فائدتها لاتخاذ القرارات والتعلم على مستوى المشروع. وهي عادةً ما تتقاطع كل من نظم الرصد والتقييم. ويتمثل الموضوع الأساسي الذي يدور حول الابتكارات الموضحة أدناه في الرغبة في تطبيق المزيد من التفكير التقييمي المتكرر على حقائق عملية صنع القرار والتعلم على مستوى المشروع. ويعبر ذلك عن الحاجة الملحوظة للقياس والتقييم المتزامنين لعمليات المشروع والنتائج الفورية. وقد قال بعض المؤلفين في الواقع بأن إعادة النظر في الفصل بين وظائف القياس (الرصد) والتقييم ستكون مفيدة (O'Donnell, 2016; Green, 2018). ولهذا السبب، تبحث الورقة في الابتكارات في مجال الرصد والتقييم المستمدة من مجموعات الأدوات التقييمية ولكن يمكن تطبيقها على مهام الرصد والقياس اليومية. يشير تنفيذ الحجج حول الابتكار في الرصد والتقييم إلى ثلاثة مجالات متميزة للتغيير: التوقيت والمرونة ووجهات النظر.

1.1 التوقيت

تمثل الطبيعة المتقلبة والمستمرة لعملية صنع القرار أحد الموضوعات الشائعة في الحجج الحديثة حول ابتكارات الرصد والتقييم (Tanner, 2016; Powell et al., 2019; Ramalingam et al., 2019). وينظر دعاة الإدارة التكيفية، على وجه الخصوص، إلى عملية صنع القرار كعملية مستمرة طوال مدة تنفيذ المشروع أو البرنامج. ولذلك آثار واضحة على توقيت أي من منتجات الأدلة التي تهدف إلى التأثير على قرارات البرامج:

تتميز البرمجة التكيفية عادةً بنقاط قرارات متعددة بقرارات مختلفة. ويتضمن ذلك الجمع بين آليات التغذية المرتدة السريعة والآليات التي تقيس الأطر الزمنية الأطول. ويجب النظر في عمليات الرصد والمراجعة والتعلم، وتقييم العملية، والتقييم التنموي، وأساليب التقييم الفوري وتوحيدها بطرق ذكية لتلبية هذه الاحتياجات المتنوعة. (Ramalingam et al. (2019: 6)

يمكن للمرء بالطبع أن يجادل بأن كل عمل إنساني يتطلب قدرًا كبيرًا من اتخاذ القرارات المستمرة وتصحيح المسار للوضع المضطرب الذي يشوب الأزمة الإنسانية. وفي الواقع، تمثل صعوبة موازنة دورات التقييم واتخاذ القرار أحد الأسباب التي تشير إلى التوقيت المناسب كعامل في قلة استخدام التقييمات (Hallam and Bonino, 2013). وثبتت صحة ذلك منذ عقد من الزمان في نمو أدوات التقييم الفوري (Cosgrave et al., 2009) ويظل موضوعًا شائعًا للدعوات الأخيرة لزيادة الاستثمار في التقييمات الفورية (Schenkenberg, 2018).

لكن الدعوة المتعلقة بأدوات الرصد والتقييم التي تتناسب مع الطبيعة المستمرة المتكررة لعملية صنع القرار تتجاوز مراجعة التقدم بشكل أكثر تكرارًا. إنه طلب للحصول على مجموعة من أدوات المعلومات التي تتيح أكثر من مجرد التقييمات في لحظات منفصلة في دورة المشروع، وبدلاً من ذلك تتجه نحو التدفق المستمر للمعلومات حول أداء المشروع ومدى ملاءمتها للحاجة.

"...الدعوة المتعلقة بأدوات الرصد والتقييم التي تتناسب مع الطبيعة المستمرة المتكررة لعملية صنع القرار تتجاوز مراجعة التقدم بشكل أكثر تكرارًا..."



تصوير: عمر عبدي سلان / صور الأمم المتحدة.

1.2 المرونة

تستلزم عملية اتخاذ القرارات والتعلم المستمرة والمتكررة استجابة للتغيير مع تحول السياقات وتطور التنفيذ. ويمثل نطاق تلك الاستجابة أمراً بالغ الأهمية، وكذلك الافتراضات الكامنة وراءه. وتوضح أوبريخت (2019) خمسة مجالات من المرونة في حالة المشروعات التي تنتشر عن قصد مقاربات الإدارة التكيفية: التسليم، والاستهداف، وتسليم المنتج، والخدمة المقدمة، والاستراتيجية المتبعة. ويوضح أودونيل (2016:3) أن البرامج التكيفية تبدأ من "افتراض عدم اليقين حول ما سيعمل بشكل جيد لمواجهة التحدي"، والذي "يتسم بعد ذلك بنهج مرن يتضمن الاختبار والرصد والحصول على التغذية الراجعة - والأهم - إجراء تصحيحات للدورات التدريبية إذا لزم الأمر".

وهذا له آثار كبيرة. ويعني ذلك أن أنظمة الرصد والتقييم تحتاج إلى القيام بثلاثة أشياء على الأقل بشكل جيد:

1. الاستجابة للتكيف واسع النطاق والمستمر في طبيعته: يجب أن تكون

عمليات الرصد والتقييم الجاهزة للتكيف مريحة للتغيير الكبير والمستمر للمشروع. ويعني ذلك توفير معلومات الأداء والتقييم حتى عندما تتغير أهداف المشروع عن منطق التدخل الأصلي. وسيؤدي تقييم المشروع مقابل النتائج المقصودة المعبر عنها في وثائق التصميم الأولية فقط إلى الحد من الاستخدام المحتمل لمخرجات الرصد والتقييم في عملية صنع القرار والتعلم المستمرة حاجة إلى المرونة داخل أنظمة الرصد والتقييم ذاتها. ولكن من الصعب القيام بالتكيف مع التغييرات التي تجري عبر المستويات التشغيلية والبرنامجية والاستراتيجية مع الاحتفاظ بالمسافة الحرجة اللازمة لتقييم الأداء بدقة. ومن ثم، فإن تحقيق التوازن بين احتياجات التكيف والدقة أمر بالغ الأهمية لنظام الرصد والتقييم الذي يسعى إلى توفير مدخلات مفيدة لعمليات الإدارة التكيفية (Ramalingam et al., 2019).

2. دعم التكيف طوال مدة المشروع بطرح الأسئلة وتوفير المعلومات بالطريقة

الصحيحة: تحتاج أنظمة الرصد والتقييم إلى تشجيع التكيف بصورة نشطة في البرمجة. وقد ناقش المشاركون الحاجة إلى تحفيز وتشجيع التغييرات في البرامج في ورشة عمل حول التكيف والمرونة استضافتها الأمانة العامة لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء في سبتمبر 2018. ويؤكد أودونيل (2016) على الميزات التالية للإدارة التكيفية: عدم اليقين بشأن ما يصلح أثناء تصميم المشروع الأولي؛ الاستعداد لتصحيح المسار أثناء التنفيذ؛ الاستعداد للتكيف مع كل من التكتيكات والاستراتيجية مع مرور الوقت؛ والانخراط في اختبار متسلسل وتجارب متعددة. ويعيد الجدول الدائر حول الإدارة التكيفية بصورة مقصودة تشكيل دور فرق البرنامج كمبدعين وأفراد التجربة في مقابل المديرين. ويشير ذلك إلى الحاجة إلى التعلم والتقييم المستمرين (Valters et al., 2016). فهو يعكس الاحتياجات التي حددها مقيمو الابتكار الاجتماعي للمقاربات التي يمكن أن تقيس النتائج الفورية، وتتحدى الافتراضات الأولية، وتحل عدم اليقين الأولي، وتتحرك نحو عملية التأسيس المشترك بين فرق البرنامج وفرق الرصد والتقييم (Lam and Shulha, 2014).

“

تستلزم عملية اتخاذ القرارات
والتعلم المستمرة والمتكررة
استجابة للتغيير مع تحول السياقات
وتطور التنفيذ.

”

3. تقييم التكيف من خلال تقييم جودة عملية صنع القرار القابع وراءها ونتائجها:

يجب أن تكون أنظمة الرصد والتقييم الجاهزة للتكيف قادرة على دعم أحكام القيمة المتعلقة بالعملية التكيفية نفسها. وإذا كانت تصحيحات المسار والتغيرات الإستراتيجية في البرمجة جزءاً لا يتجزأ من العمل الإنساني، فيجب أن تكون أيضاً موضوع التقييم الإنساني. لكن تقييم جودة صنع القرار في برنامج تكراري سريع نسبياً قد يكون أمراً صعباً:

الخطوة الأولى المهمة هي تعزيز أنواع وجودة الأدلة المستخدمة في اتخاذ القرارات التكيفية وتوخي الشفافية بشأنها. وقد تكون هذه البرامج ضعيفة من حيث كيفية التقاط ومشاركة الأساس المنطقي للقرارات، مما يثير مخاوف حتمية بشأن مراقبة الجودة. (Ramalingam et al. (2019: 5)

بينما لا يمثل ذلك بأي حال من الأحوال قضية جديدة للمقيمين في المجال الإنساني، إلا أنه يبرز في المقدمة للمشاريع التي تم تصميمها عن قصد لتكون متكيفة. ولا تظهر بشكل بارز في أحدث إرشادات حول تقييم العمل الإنساني (ALNAP, 2016) أو في النظر في كيفية تطبيق المعايير من لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD DAC) في السياقات الإنسانية (Beck, 2006).

1.3 وجهات النظر

غالبًا ما يكون الابتكار أيضًا مطلوبًا في تكامل وفهم وجهات النظر المتعددة في رصد وتقييم العمل الإنساني. وقد أدرك مجتمع التنمية الدولي بشكل متزايد أن المعونة عمل سياسي بطبيعته ولا يمكن اختزاله إلى أسئلة تقنية بحتة حول كيفية تحقيق هدف "محايد القيمة". وتحققًا لهذه الغاية، تضمن جدول أعمال سياسة "ممارسة التنمية بشكل مختلف" تركيزًا أكبر على الحلول ذات التوجه المحلي التي تقلب مفهوم "المشاركة" رأسًا على عقب - فبدلاً من مطالبة المواطنين بالمشاركة في صنع السياسات، تطلب من صناعات السياسة رؤية الأشياء من منظور المواطن (أو "المستخدم") (Wild et al., 2015: 37).

وقد تم تنفيذ هذه الروح الجماعية في التركيز على مقاربات الإدارة التكيفية التي لا تزال متواضعة بشأن ما سيصلح في سياق معين، والتي تظل مفتوحة للأدلة المضادة في جميع مراحل تنفيذ المشروع (Andrews et al. 2015; O'Donnell, 2016).

وعندما يتم تطبيق هذا الاعتبار على الإغاثة في حالات الأزمات، فإنه يستلزم وجود أنظمة للرصد والتقييم تدمج بشكل مريح وجهات النظر المتعددة بشأن أهمية المشروع وأدائه وآثاره. أكثر من مجرد تضمين بيانات التغذية المرتدة من السكان المتضررين، وهذا يعني الاستكشاف بنشاط والتحقيق في وجهات النظر المتنافسة في كثير من الأحيان من مختلف أصحاب المصلحة في المشروع لتشمل أيضًا الوكالات الإنسانية بالإضافة إلى المنظمات المانحة.

وذلك، مرة أخرى، شيء تفخر به الكثير من مقاربات الرصد والتقييم الجيدة ولكن التقليدية. فالتقييمات التشاركية، على سبيل المثال، لا تشمل الفئات السكانية المتضررة، ليس فقط كمقدمين للمعلومات بل كمصممين مشاركين في إطار التقييم والعملية نفسها (Guijt, 2014). لكن التقصي المتعمد والمستمر للروايات والتفسيرات المتنافسة حول ماهية المشروع، وما الذي يفعله، وكيف يتفاعل مع السياقات المحلية، هو أمر نادرًا ما كان يظهر بشكل كبير في تقييمات العمل الإنساني في الماضي (Christoplos et al., 2017).

”..ترتقى الدعوات إلى الابتكار في الرصد والتقييم إلى مجموعة من الطلبات المختلفة التي تم الاستماع إلى كل منها من قبل، لكن لم يتم الرد عليها بالكامل.”

باختصار، ترتقى الدعوات إلى الابتكار في الرصد والتقييم إلى مجموعة من الطلبات المختلفة التي تم الاستماع إلى كل منها من قبل، لكن لم يتم الرد عليها بالكامل. تختلف المقاربات الجديدة والتكيفية عن التقييم الفوري، لأنها تسعى إلى توفير تدفقات معلومات مستمرة وليس فترات إبلاغ متعددة لكنها منفصلة. وهي مختلفة عن الرصد لأنها تجيب عن أسئلة التقييم الحقيقية حول أهداف المشروع بدلاً من الأسئلة الوصفية حول ما إذا كان يحقق أهدافه (Scriven, 2016). وهي مختلفة عن مقترح بحث إجراءات محدد بدقة لأنها تحتفظ بالمسافة الحرجة والنهائية المفتوحة للتقييم (Patton et al., 2016). وتختلف عن التقييم التشاركي لأنها تتطلب التقييم المستمر الموجه نحو التغيير الاستراتيجي والتكيف. باختصار، إذا كان هذا النوع من الرصد والتقييم المبكرين يشبه أي شيء مضى، فهو مزيج منظم من كل ما سبق يدعم عمدًا الابتكار والتغيير على مستوى المشروع.



تصوير: المجموعة الدنماركية لإزالة الألغام / مجلس اللاجئين الدنماركي.

كيف يبدو الابتكار

2 كيف يبدو الابتكار

2.1 التوقيت: المقاربات المدمجة والمتعددة السنوات والتنمية

توفر التقييمات متعددة السنوات، كما طورتها المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR, 2018)، نوافذ ممتدة من الأدلة والمراجعات التقييمية. وينبغي أن يزيد ذلك من تواتر التفكير الاستراتيجي حول مجال السياسة الواسع والشامل، وفي هذه الحالة، التعاون الإنساني - الإنمائي. ويتطلب ذلك بذل جهود متعددة السنوات لجمع البيانات وتوليدها، والتي تتم على مدار دورات تقييم متكررة، من أجل دعم "التفكير الناقد بمرور الوقت لتوفير رؤى وتحليلات فورية تعمل على إثراء تصحيح الدورة التدريبية، فضلاً عن توفير أدلة تراكمية قوية لإرشاد المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لطرق العمل على المدى الطويل" (4: ibid). على الرغم من أن هذا النهج لن يسفر بشكل صارم عن بيانات مستمرة من النوع الموصوف في القسم 3.1، إلا أنه سيتيح دورات تقييم متكررة توفر مساحة لنقاط التفكير السنوية للمساعدة في التفكير والتعلم المستمرين بين صانعي القرار.

يتمثل النهج البديل في تضمين دورات التقييم داخل تنفيذ المشروع وتزامناً معه. ويمكن تناول ذلك بعدة طرق مختلفة. ففي الفترة التي تلت عام 2010، اتخذت وزارة التنمية الدولية بالمملكة المتحدة (DFID) قراراً استراتيجياً بدمج التقييم في برمجتها من خلال تضمين التقييم في جميع تصميمات البرنامج، وبناء القدرة على التقييم داخل فرق البلدان والبرامج، والتكليف بإجراء عمليات تقييم على أساس لا مركزي ذو توجه للبرنامج (Calvert et al., 2014). وبذلك، سعت وزارة التنمية الدولية بالمملكة المتحدة إلى تحديد موقع التقييم عن كثب إلى جانب البرمجة، ومواءمة نتائج التقييم مع دورة البرنامج بشكل أفضل.

وهناك طريقة أخرى لدمج التقييم جنباً إلى جنب مع تسليم المشروع من خلال التقييم التطوري (Patton, 1992). وبالإضافة إلى مواءمة نواتج التقييم مع دورات البرنامج، يسعى التقييم التنموي إلى توفير انعكاس متكرر وتعلم مستمر لفرق المشروع. وهي تسعى إلى بناء نقاط متعددة من التفكير من الأدلة التقييمية خلال تنفيذ المشروع، بدلاً من التركيز على منتجات التقييم الفردية التي يتم تمريرها بعد ذلك إلى فرق المشروع للمتابعة والاستخدام. لذا، تصبح أداة التعلم هي عملية التقييم، وليس التقرير النهائي.

ولا تتعارض أي من هذه المقاربات مع بعضها البعض. وفي الواقع، إنها كثيرًا ما تطلب وتدعم بعضها البعض بشكل صريح. ومن ثم، لا يحدد أي منها سلفًا منهجية التقييم. فهي تمثل جميعًا محاولات المقيمين والمفوضين لإنشاء نموذج تقييم يتجاوز الممارسة المعتادة المتمثلة في إجراء تقييم على أساس "مرة واحدة"، أو على نطاق زمني صممه في المقام الأول موظفو الرصد والتقييم بدلاً من فرق المشروع.

لماذا تساعد هذه المقاربات في التوقيت

عادةً ما يتم تحديد دورة الرصد والتقييم التقليدية من خلال تقييم فردي لفترة إعداد تقارير رسمية. وقد تتطابق تلك الفترة مع تسليم نهاية المشروع (بعد الحدث)، أو تنفيذ منتصف المدة (تقييم فوري وتكويني) أو مرحلة التصميم (قبل الحدث). لكن الواقع أن عملية صنع القرار في المجال الإنساني متنوعة للغاية ومستمرة في العادة وليست منفصلة (Campbell and Knox-Clarke, 2019). وهذا يجعل من الصعب صياغة تسليم فردي ومُصمم بشكل رسمي - مثل تقرير التقييم - في التوقيت المناسب، مما يؤدي إلى ادعاء كثرة الإشارة إليه بأن منتجات التقييم لا تُستخدم لأنه لا يتم تسليمها في الوقت المناسب (Hallam and Bonino, 2013).

تعمل مقاربات التقييم المدمجة والطولية على إطالة نافذة جمع المعلومات ومشاركتها مع فرق المشروع وتقديم طريقة واحدة للتغلب على هذه المشكلة. على سبيل المثال، تبني المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (2018) نوافذ متكررة لتبادل معلومات التقييم مع صانعي القرار طوال دورة التقييم متعددة السنوات. وتتضمن كل نافذة عرضًا تقديميًا لنتائج قوية ومثلثة ونظرة على تداعيات البرنامج وفرص التعلم والتكيف.

يقطع التقييم التنموي خطوة إضافية عن طريق تغيير شكل دورة تقديم التقييم. بدلاً من التركيز على تقديم التقارير ونشرها، غالبًا ما تتضمن التقييمات التطويرية اجتماعات منتظمة ومستمرة لمناقشة الأدلة التقييمية ولتشجيع التفكير والتكيف على أساس الأدلة التقييمية التي تم إنشاؤها. وتسلمت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (2017) الضوء على كيف يمكن للتقييم التنموي أن يخلق جلسات تحليل ومراجعة مستمرة مع فرق المشروع، حتى على أساس أسبوعي، والتي توفر منظورًا تقييميًا مع تواتر فريق الرصد الداخلي.

مثال 1: برنامج المساءلة في زامبيا (ZAP)



كان برنامج المساءلة في زامبيا برنامجاً تنموياً نفذه المجلس الثقافي البريطاني في الفترة من عام 2014 إلى عام 2018 باستخدام أموال وزارة التنمية الدولية. وكان يهدف إلى بناء آليات المساءلة في جميع أنحاء زامبيا من خلال دعم التعاون الفعال بين القادة المنتخبين والمسؤولين الحكوميين والجماعات المدنية والشركات الخاصة بشأن مشاكل الإصلاح والتنمية الحكومية ذات الأولوية (British Council, 2019).

وتم دمج فريق التقييم جنباً إلى جنب مع تنفيذ المشروع خلال دورة البرنامج، بهدف توفير بيانات مستمرة بدلاً من التقييم الدوري المنفصل بعد دورة التقييم القياسية متوسطة الأجل والنهائية.

أنشأ القائمون بالتقييم إطار عمل للتقييم يتضمن عقد حلقات عمل منتظمة للنتائج مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وقد أجريت في المجموع تسع دراسات تقييم مختلفة على مدى دورة حياة المشروع، بالإضافة إلى دراستين متكررتين. وبحثت كل دراسة في مجالات محددة من المشروع، مع التركيز في المقام الأول على ما حددته الجهات المانحة وفريق التقييم. وتم عقد ورشة عمل لتكوين الشعور لكل تقييم، جمعت الجهات المانحة والوكالة المنفذة والوكالات الشريكة. ركزت ورش العمل هذه على مراجعة نتائج التقييم والتحقق من صحتها وتفسيرها، وكذلك مناقشة التوصيات المحتملة للإجراء. كما أجرت مراجعة "التأمل في الإجراء" في بداية كل دراسة تقييم جديدة، لمراجعة التغييرات التي تم إجراؤها منذ التقييم الأخير ولمعالجة تغييرات المشروع خلال ذلك الوقت.

المصدر: تآكرار (2019)



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

قضايا يتعين النظر فيها:

1. دورات المشروع القصيرة: غالبًا ما تكون دورات التمويل الإنساني قصيرة، مما يعقد مهمة تنفيذ برامج الرصد والتقييم متعددة السنوات. وفي السياق الذي يكون معدل دوران الموظفين مرتفعًا فيه في الأغلب، يمكن أن يكون تنفيذ نظام واحد للرصد والتقييم عبر عقود متعددة من المشاريع معقدًا. إلا أن فصل هيكل تمويل الرصد والتقييم عن تمويل المشروع يمكن أن يساعد من الناحية النظرية على التغلب على هذا التعقيد. كما سيسمح لفرق الرصد والتقييم بإنشاء مراكز أدلة والحفاظ عليها لإتاحة المعلومات كلما احتاج صانعو القرار إليها بدلاً من الأوقات المنفصلة في دورة الرصد والتقييم. كما أن السماح لنظام واحد للرصد والتقييم بالعمل عبر عدة عقود قصيرة الأجل يمكن أن يشجع التعلم المشترك بين فرق المشروع، لا سيما في الأزمات الطويلة.

2. تشبع الاجتماع: ينبغي النظر في وقت الاستثمار المطلوب من فرق المشروع للانخراط في نقاط التفكير الأسبوعية. كما أن تضمين أحد القائمين بالتقييم ضمن فريق المشروع لا يخلو من التكلفة المالية (كما هو موضح في القسم التالي). ولكن يمكن أن تنتظر وحدات الرصد والتقييم في الخيارات الإبداعية لتقليل هذه الأعباء، وذلك بالدرجة الأولى عن طريق الحد من شكليات عملية التفكير وأيضًا عن طريق إيجاد طرق ذكية لدمج نقاط الاجتماع مع هياكل التنسيق والمراجعة الموجودة مسبقًا (USAID, 2017). ويجب اعتبار هذا مقابل تكاليف الاستمرار في طرق العمل الحالية: إذا تم القيام بذلك بشكل صحيح، فإن إدخال نقطة تفكير أسبوعية منتظمة تستند إلى تقييم مدمج يمكن أن يحل محل إيقاعات التأمل ومشاركة المعلومات الحالية بطريقة إيجابية.

مفاتيح القراءة:



- Calvert S., Gausson, E., Heirman, J., Ramage, E. and Rider Smith, D. (2014) Rapid review of embedding evaluation in UK Department for International Development. London: DFID (<https://www.gov.uk/government/publications/review-of-embedding-evaluation-in-the-department-for-international-development>)
- Patton, M. Q., McKegg, K. and Wehipeihana, N. (eds) (2016) Developmental evaluation exemplars: principles in practice. New York: Guilford Press (<https://www.guilford.com/books/Developmental-Evaluation-Exemplars/Patton-McKegg-Wehipeihana/9781462522965>)
- UNHCR (2018) Terms of reference: multi-year evaluation of UNHCR's engagement in humanitarian–development cooperation. Geneva: المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين



تصوير: صموئيل أوتشاي / الاتحاد الأوروبي.

“

التقييم التتموي هو نهج مصمم
في الأصل "لمساعدة المبدعين
الاجتماعيين على تطوير مبادرات
التغيير الاجتماعي في بيئات معقدة
أو غير مؤكدة".

”

2.2 المرونة: التقييم التنموي

التقييم التنموي هو نهج مصمم في الأصل "لمساعدة المبدعين الاجتماعيين على تطوير مبادرات التغيير الاجتماعي في بيئات معقدة أو غير مؤكدة" (BetterEvaluation, 2015). تمت صياغته في الأصل بواسطة مايكل كوين باتون في أوائل التسعينيات، من أجل تقييم برنامج التنوع التعليمي التجريبي في الولايات المتحدة (Patton, 1992). وتطور البرنامج المعني بشكل كبير خلال التنفيذ، مما جعل مقاربات التقييم التقليدية - التي تركز على قياس التسليم مقابل الأهداف المحددة مسبقاً - غير مفيدة وغير ممكنة على حد سواء. والأهم من ذلك، كانت استجابة باتون لهذا التطور هي تطبيق نهج تقييم غذى هذا التطور بدلاً من مقاومته. وسعى إلى تقديم "معلومات تقييمية وتعليقات إلى [فريق الابتكار]، ومموليهم ومؤيديهم، ليسترشد بها التطوير التكميلي لمبادرات التغيير في البيئات الديناميكية المعقدة" (Patton et al., 2016: v).

وفي السنوات التي تلت عمل باتون الأولي، نما الاهتمام بالتقييم التنموي بشكل ملحوظ عبر مجتمع التقييم (Parkhurst et al., 2016). في عام 2015، أطلقت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) نشاطاً تجريبياً للتقييم التنموي، النشاط التجريبي للتقييم التنموي - الرصد والتقييم والبحث والتعلم (DEPA-MERL)، لاختبار فعالية التقييم التنموي لمشاريع وبرامج التنمية الدولية. يُعرّف النشاط التجريبي للتقييم التنموي - الرصد والتقييم والبحث والتعلم (DEPA-MERL) التقييمات التطويرية على أنها مقارنة للتقييم تدعم التكيف المستمر لتدخلات التنمية من خلال:

- دمج المقيمين داخل المشروع لفترة دورة التنفيذ
- تشجيع المقيمين على المساهمة في التفكير القائم على الأدلة لدعم التعديلات المستمرة للمشروع عند الحاجة - بما في ذلك التحولات الهامة المحتملة في النتائج المستهدفة أو التغييرات الجذرية في طرق التسليم
- توقع توثيق المقيمين لتعديلات المشروع وعملية صنع القرار فور حدوثها
- نشر أساليب مختلفة لجمع البيانات لتناسب الطلب على المشروع، بما في ذلك أساليب البحث الحساسة التعقيد مثل تخطيط الشبكة والنتائج، أو تحليل المساهمة، أو غيرها من المقاربات القائمة على احتياجات المعلومات (USAID, 2015).

لماذا يساعد هذا النهج في المرونة:

من الناحية النظرية، يتيح التقييم التنموي اتباع نهج مرن للرصد والتقييم من خلال:

a. الاستجابة للتكيف: يتم تصميم التقييم التنموي خصيصاً ليمسح بالتحويلات في أهداف المشروع وأساليب التشغيل، من خلال السماح بالتطوير المتكرر لأطر وأساليب التقييم جنباً إلى جنب مع تنفيذ المشروع.

b. دعم التكيف: يهدف التقييم التنموي إلى تشجيع الإدارة التكيفية أثناء تسليم المشروع من خلال تضمين المقيمين جنباً إلى جنب مع فرق المشروع وتشجيع التفكير المتكرر في تنفيذ المشروع ومدى ملاءمته.

c. تقييم التكيف: يجب أن يكون المقيّم التنموي في وضع يسمح له بتخطيط أسباب القرارات المتخذة وتقديم تقييم لملاءمتها في النهاية عند الاقتضاء، من خلال تسجيل عمليات اتخاذ القرار.

مثال 2: الدراسة الاستكشافية حول سبل التوعية المنزلية لإدارة الأمراض المزمنة في أستراليا (دراسة HOME)

كشفت مراجعة شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء للتقييمات الإنسانية الأخيرة عن عدم وجود أمثلة واضحة وكاملة للتقييم التنموي في البيئة الإنسانية. يعد استخدام التقييم التنموي في مجال التنمية الدولية أيضاً مجالاً ناشئاً للممارسة في وقت كتابة هذا التقرير. ومع ذلك، يمكن رؤية العديد من الأمثلة في قطاعات الابتكار الاجتماعي داخل بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ويتمثل أحد الأمثلة على ذلك في المحاولات الأسترالية لتحسين رعاية الأمراض المزمنة للسكان الأصليين وسكان جزر مضيق توريس في كوينزلاند. لقد تأسست الدراسة الاستكشافية حول سبل التوعية المنزلية لإدارة الأمراض المزمنة لتطوير وصقل نموذج مبتكر جديد للرعاية. وكان التحدي الرئيسي في هذه الحالة هو الأولويات المتنافسة التي يمثلها تقديم الخدمات بنجاح وإجراء الدراسة البحثية نفسها. وباستخدام نموذج التقييم التنموي، كان فريق الدراسة الاستكشافية حول سبل التوعية المنزلية لإدارة الأمراض المزمنة قادراً على ضمان وجود نموذج تقييم سريع الاستجابة ومرن يمكن أن يتغير طوال فترة التنفيذ للتغلب على التعارض بين تقديم الخدمة والتعلم. وقد أجرى المقيّم عملية جمع البيانات من خلال ورش العمل والمقابلات مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، وتبادل النتائج مع فريق تقديم الخدمات من خلال اجتماعات أسبوعية. وقد أدى ذلك إلى أن تصبح عملية فريق التسليم بالنسبة للنظر في بيانات الأداء وتعليقات أصحاب المصلحة في حينها منظمة بشكل فعال. وكانت النتيجة أنها ساعدت فريق التسليم على تعزيز نهجه من خلال التطوير التكراري لنموذج الرعاية أثناء التنفيذ. والأهم من ذلك، أن التقييم ساعد على تحديد الحاجة إلى توضيح الأدوار والمسؤوليات بين فرق تقديم الخدمات وفرق البحث والتعلم، وبالتالي تمكين المزيد من المشاركة التعاونية بينهما.

المصدر: (Patton et al. (2016: 234–251)

قضايا يتعين النظر فيها:

1. الوقت والمال: يتطلب التقييم التنموي نظرياً تضمين مقيمين بدوام كامل جنباً إلى جنب مع فرق المشروع طوال دورة التنفيذ. ويثير ذلك تساؤلاً مهماً حول إيجاد مقيمين مناسبين للعمل بهذه الطريقة. بعض التحديات في هذا الصدد موضحة جيداً في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (2017). ولكن خارج نطاق المهارات، يجب الاعتراف بأن هذا النهج له تكاليف مالية ويتطلب فترات زمنية أطول للتعاقد من نماذج التقييم الإنسانية التقليدية. فقد كلفت البرامج التجريبية للنشاط التجريبي للتقييم التنموي - الرصد والتقييم والبحث والتعلم ما بين 600000 دولار أمريكي و1.7 مليون دولار أمريكي واستغرقت عامين. ويتجاوز ذلك نطاق متوسط ميزانية التقييم الإنساني على مستوى المشروع الفردي (المرجع نفسه). لكن يظل هناك سؤال دائر حول ما إذا كان هذا النوع من النهج سيكون في الواقع أعلى من التكلفة المجمعة لنظم الرصد والتقييم على مستوى المشاريع التي تنشرها الوكالات الإنسانية حالياً. هل يمكن تحقيق وفورات في التكاليف من خلال تجميع موارد التقييم التنموي عبر المشروعات؟ هل سيؤدي النهج المدمج إلى تحقيق وفورات في التكاليف من خلال تقليل وقت البدء ووقت "التشغيل" للمقيمين؟ وحتى إذا ثبت أن هذا النهج أكثر تكلفة، يجب أن يصبح السؤال حول تقييم ما إذا كانت التحسينات في التسليم الفعال والملائم تستحق التكلفة.

2. الثقافة التنظيمية: إن التعلم من قطاع الابتكار الاجتماعي يشير إلى أن مهمة تقييم المشروع والاستعداد التنظيمي للتقييم التنموي ليست بالمهمة البسيطة. وقد قام معهد (2017) Spark Policy Institute بتطوير أداة محددة لتقييم جدوى وملاءمة إجراء التقييم التنموي. وهي تحدد قضايا بالغة الأهمية مثل:

- استعداد المنظمات لقبول فشل المشروع كتجارب تعليمية صحية
- الانفتاح على تغيير الاستراتيجيات والأهداف أثناء التنفيذ
- انخفاض معدل دوران الموظفين والالتزام العالي بنجاح المشروع.

عادةً ما تتعرض الوكالات الإنسانية لتصاعد كبير في متطلبات المساءلة، مما قد يؤدي إلى صعوبة الاعتراف بالفشل والتعلم منه (Ramalingam, 2013). ويمكن أن تمنع هياكل التمويل تغيير الاستراتيجيات أثناء التنفيذ (Obrecht, 2018)، في حين أن معدل دوران الموظفين في القطاع الإنساني يكون مرتفعاً بشكل ملحوظ.

وعلى هذا النحو، يجب دراسة جدوى تنفيذ التقييم التنموي في الظروف الإنسانية بعناية قبل الاستثمار. وسيكون من الأهمية بمكان ضمان أن تكون جميع الجهات الفاعلة في السلسلة الإنسانية ضمن المجموعة: من الجهة المانحة إلى الوكالة المنفذة إلى المجموعات السكانية المتضررة. ويطرح فريق النشاط التجريبي للتقييم التنموي - الرصد والتقييم والبحث والتعلم مزيداً من الاهتمام بهذه التحديات وغيرها في ورقة تفكير نُشرت منذ عامين في أنشطته التجريبية (USAID, 2017).



- Dozois, E., Langlois, M. and Blanchet-Cohen, N. (2010) DE 201: a practitioner's guide to developmental evaluation. Victoria: British Columbia: J.W. McConnell Family Foundation and the International Institute for Child Rights and Development (<https://mccconnellfoundation.ca/assets/Media%20Library/Publications/20EN.pdf%DE%20201>)
- Spark Policy Institute (n.d.) 'Developmental evaluation toolkit'. Denver, CO: Spark Policy Institute ([http://tools.sparkpolicy.com/\(developmental-evaluation](http://tools.sparkpolicy.com/(developmental-evaluation)
- USAID (2017) Learning from practice: developmental evaluation in practice: tips, tools, and templates. Washington, DC: USAID ([https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/USAID_DEPA_MERL_Developmental_Evaluation_in_Practice-\(Tips_Tools_and_T.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/USAID_DEPA_MERL_Developmental_Evaluation_in_Practice-(Tips_Tools_and_T.pdf)



تصوير: صموئيل أوتشاي / الاتحاد الأوروبي.

2.3 وجهات النظر: الأنظمة والأساليب حساسة التعقيد

تعتمد معظم نظم الرصد والتقييم المستخدمة في قطاع الشؤون الإنسانية والتنمية على نماذج مبسطة لتنفيذ المشروع. وعادةً ما تفترض مقاربات الإطار المنطقي علاقات بسيطة للسبب والنتيجة بين أنشطة المشروع والنتائج في السكان المتضررين، مع الإشارة فقط إلى دور الجهات الفاعلة والعوامل الخارجية. وغالبًا ما يكون دور أنظمة الرصد والتقييم المنشورة على مستوى المشروع هو تقييم الأداء مقارنةً بهذا النموذج المبسط لكيفية عمل تدخلات المعونة. وهذا يجعل من الصعب للغاية على بيانات الرصد والتقييم أن تأخذ في الاعتبار التفاعلات المعقدة بين أنشطة المشروع، والديناميات التنظيمية، والتفاعلات بين الوكالات والجهات المانحة، وتدخلات الحكومة المضيفة، والمبادرات التي يقودها المجتمع المحلي، والاستجابات على مستوى الأسرة لمواجهة الأزمات. كما يجعل من السهل جدًا على فرق الرصد والتقييم أن تفوت النتائج غير المتوقعة التي لم يتم دمجها في الإطار المنطقي الأولي أو نظرية التغيير. لكن، ربما الأهم من ذلك كله، أن النهج التقليدي للرصد والتقييم يجعل من الصعب الوصول لتفسير دقيق لديناميات القوة وجهات النظر المتعارضة والطبيعة المتطورة للتفاعلات بين أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة المختلفة المشاركة في العمل الإنساني. (Raimondo et al., 2015).

وفي أسوأ السيناريوهات، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقديم توصيات إلى فرق المشروع لا تتلاءم مع المواقف المعقدة التي تعمل عليها؛ ولا تأخذ في الاعتبار النتائج غير المقصودة أو أي تغييرات تقع خارج الإطار المنطقي؛ وتتجاهل وجهات النظر المتعارضة وتغير العلاقات بين مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع.

"الأنظمة والأساليب حساسة التعقيد" هي مصطلح شامل لأساليب الرصد والتقييم التي تسعى إلى التغلب على هذا الضعف. وتتضمن مجموعة واسعة من الأدوات والمقاربات البحثية التي يحتوي كل منها على سلاسة من مجموعة متنوعة من التخصصات الأكاديمية والتخصصات الفرعية التي يشار إليها الآن باسم نظرية حساسية التعقيد والأنظمة. ويتم توفير نقاط انطلاق مفيدة لفهم المزيد عن نظرية حساسية التعقيد والأنظمة وما يعنيه كلاهما للتقييم بواسطة Williams (2015) و Bamberger et al. (2015).

لتحقيق أغراضنا، يجدر التركيز على أنواع الأدوات والأساليب التي يمكن تطبيقها على أنظمة الرصد والتقييم من هذا الإطار الأكاديمي الأوسع. تتضمن أمثلة الممارسات 3-7 مجموعة مختارة من هذه الأدوات المستمدة من Raimondo et al. (2015)، لكل منها استخدام محتمل لفرق الرصد والتقييم التي تسعى إلى دمج أفضل واستكشاف وجهات النظر المتنافسة في أنشطة المشروع.

لماذا تساعد هذه المقاربات في وجهات النظر:

تم تصميم جميع أمثلة الممارسات لمساعدة فرق الرصد والتقييم على مراعاة التفاعلات المعقدة بين المشاريع والمنظمات والجهات الفاعلة الخارجية. وفي الحقيقة، تسعى العديد من هذه الأساليب إلى حل التمييز بين الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية نهائياً، بدلاً من بناء تحليل على نطاق المنظومة يفهم العمل الإنساني باعتباره مجرد جزء واحد من اللغز الأكبر المتمثل في الأزمات والاستجابة للأزمات.

ونتيجة لذلك، يمكن لهذه الأدوات أن تساعد فرق الرصد والتقييم على تصميم مناهجها بطريقة تعترف بوجهات النظر المتنافسة التي يمكن أن تنشأ بين مختلف المنظمات والمجموعات السكانية والحكومات والمنظمات المانحة. وتؤدي كل أداة من هذه الأدوات ذلك بطريقة لديها القدرة على توليد أنواع جديدة من المعلومات التي تهم تصميم المشروع وتنفيذه.

"يمكن أن تشجع الأساليب البحثية للنظم الحرجة على التفكير في مجموعة من وجهات النظر التي قد تكون لدى مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة عما ينبغي اعتباره داخل وخارج نطاق المشروع وولايته."

يمكن أن توفر خرائط النظام معلومات حول محاذاة واهتمام العالم الأوسع لأصحاب المصلحة في المشروع. ويمكن أن توفر ديناميات النظام معلومات حول العوامل التي تؤثر على نجاح المشروع بناءً على تحليل أكثر ثراءً للتفاعلات بين أجزاء مختلفة من النظام، بما في ذلك وجهات نظر أصحاب المصلحة المتباينة. ويمكن أن تشجع الأساليب البحثية للنظم الحرجة على التفكير في مجموعة من وجهات النظر التي قد تكون لدى مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة عما ينبغي اعتباره داخل وخارج نطاق المشروع وولايته. ويمكن أن يساعد تحليل الشبكة الاجتماعية في تحديد وتتبع العلاقات المتطورة بين السكان المتضررين ومجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع. ويمكن أن يساعد وضع النماذج على أساس الوكلاء في التنبؤ بنتائج القرارات الفردية أثناء تنفيذ المشروع على أساس المعلومات حول وجهات نظر وسلوكيات السكان المستهدفين.

مثال 3: خرائط النظام



توفر خرائط النظام تمثيلاً مرئياً للنظام، والذي يُعرف عموماً بأنه "مجموعة من العناصر المنظمة بطريقة ما لتحقيق شيء ما" (Meadows, 2008). وعادةً ما يتم استخدام خرائط الأنظمة لتحليل قوة وطبيعة العلاقات بين العناصر المختلفة. ويمكن للمقيمين استخدام خرائط النظام من أجل المساعدة في تحديد مجموعة أصحاب المصلحة في المشروع، والعلاقات بينهم، والقيود، والولايات، ووجهات نظر كل مجموعة من أصحاب المصلحة. وبالمثل، يمكن تخطيط المحاذاة والاهتمام في أهداف المشروع بمجرد اكتمال خريطة النظام الأولية، مما يساعد المقيمين على التنقل في النظام الأوسع فيما يتعلق بالمشروع قيد التقييم (Mendizabal, 2010).

يتم توفير مثال حديث على خريطة النظام بواسطة مبادرات التنمية (2016). وهو يخطط وظائف البحث والتقييم في المجتمع الإنساني لشرق أفريقيا ويحلل العلاقات بين منتجي الأدلة والمستهلكين عبر مستويات متعددة. والميزة التي يتمتع بها هذا النهج عن النظرية القياسية للتغيير أو الإطار المنطقي لها شقين: خرائط النظام تسمح بمستوى أكبر من التعقيد بحيث يمكن أخذ مجموعة أوسع من الوكلاء في الاعتبار؛ وهي تركز على العلاقات بين أصحاب المصلحة في المشروع بدلاً من السلاسل السببية من النشاط إلى النتيجة. ويتضمن ذلك إمكانية السماح للمقيمين باستخدام خرائط النظام لاستكشاف وجهات النظر والقيود المختلفة لأصحاب المصلحة الفرديين في المشروع، ثم استخدام ذلك لدفع اتجاه جمع المعلومات والتوصيات المصممة خصيصاً لكل مجموعة.

المصدر: مبادرات التنمية (2016)

مثال 4: ديناميات النظم (SD)



ديناميات النظم هو منهج تحليلي مصمم للمساعدة في نمذجة التفاعل بين أجزاء مختلفة من النظام. سيبدأ تحليل ديناميات النظم بتحديد متغيرات "المخزون" و"التدفق" داخل النظام، قبل تحديد حلقات التغذية المرتدة. على سبيل المثال، في نظام أساسي لتوصيل الأغذية، قد يكون المخزون هو كمية الأغذية المخزنة في المستودع (المخزون 1) وكمية الأغذية التي تم توصيلها بنجاح إلى الأشخاص المتضررين (المخزون 2). سيكون التدفق هو معدل توصيل الأغذية للمتضررين. ستحدث حلقة تغذية مرتدة داخل هذا النظام إذا كانت زيادة مخزون الأغذية في المستودع تؤثر على معدل توصيل الأغذية عن طريق السماح للموزعين بزيادة عدد مرات التشغيل اليومية مثلاً. في هذه الحالة، ستؤدي زيادة المخزون 1 إلى زيادة التدفق، مما سيزيد من كمية الأغذية التي يتم توصيلها (المخزون 2) ولكن يقلل من كمية الطعام في المستودع (المخزون 1). لذا، من خلال تخطيط حلقة التغذية المرتدة، نرى أن الزيادة في المخزون 1 تؤدي في النهاية إلى انخفاض في المخزون 1 (Voyer et al., 2015). لقد تم وضع نماذج مختلفة من الاستجابات الإنسانية على غرار بطريقة مشابهة من قبل الباحثين الأكاديميين (راجع (Goncalves, 2008; Besiou and Van Wassenhove, 2011).

ثم تستخدم مقاربات ديناميات النظم مجموعة من مخططات النظام والمعادلات الرياضية لتمثيل تفاعلها المحتمل. ويتيح ذلك لفرق المشروع فهم واستكشاف كيف يمكن تعزيز الفعالية - أو إعاقتها - عن طريق مجموعة واسعة من العوامل السياقية، بما في ذلك التصورات ووجهات النظر المتفاعلة لمختلف مجموعات أصحاب المصلحة. وتكون مفيدة بشكل خاص عند النظر في كيفية تأثير المشروع على سياق التنفيذ وتأثره به في المقابل (Befani et al., 2015).

يقدم Williams and Hummelbrunner (2011) مثالاً رائعاً لديناميات النظم المستخدمة في سياق التقييم. وكجزء من تقييم خطة قروض صغيرة تهدف إلى توفير مصدر دخل بديل للعاملين في مجال الجنس في منطقة تعدين في غرب أفريقيا، تم استخدام ديناميات النظم لاستكشاف كيف سيتغير الإقبال على المخطط اعتماداً على عوامل مختلفة. تم تصميم النظام على أنه يحتوي على ثلاثة أسهم مختلفة: الإقبال على المشروع، وعدد القروض المفتوحة، والالتزامات المالية لمؤسسة التمويل الصغيرة. تم تعريف معدل القروض الجديدة الصادرة على أنها التدفق. وبمقارنة عدد من العلاقات المحاكية المختلفة بين هذه المتغيرات مع الواقع الملحوظ على أرض الواقع، حدد فريق التقييم بعض الدروس المفيدة للغاية. والجدير بالذكر أن تحسين أداء مؤسسة التمويل الصغيرة كان أكثر فعالية من زيادة التغطية التسويقية للعاملين المحليين في مجال الجنس، وأن استخدام البرنامج سيتحسن بمرور الوقت حتى لو لم يتخذ فريق المشروع أي إجراء.

المصدر: Williams and Hummelbrunner (2011)

مثال 5: استدلالات الأنظمة الحرجة (CSH)

استدلالات الأنظمة الحرجة هي إطار تحليلي يستخدم لتقييم الخيارات التي تم اتخاذها أثناء تصميم المشروع وتنفيذه. وتبدأ من الاعتقاد بأن جميع تصميمات المشروع تستند إلى أحكام قيمة حول ما ينبغي أن يكمن داخل نطاق تركيز المشروع وما ينبغي أن يقع خارجه. والغرض من استدلالات الأنظمة الحرجة هو فك هذه الأحكام القيمة واستكشافها لاكتساب فهم أعمق لسبب مواجهة المشروع لتحديات في مجالات معينة. وهي تقوم بذلك عن طريق جمع البيانات النوعية على أربعة مجالات رئيسية:

1. دوافع فريق تصميم المشروع.
2. توزيع السلطة والوكالة بين أصحاب المصلحة في المشروع.
3. نشر الخبرة والمعرفة بين أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة.
4. مشروعية المشروع بين السكان المتضررين الذين يخدمهم المشروع.

يستشهد (Williams and Hummelbrunner 2011) بالمثل نفسه لمشروع يهدف إلى الحد من حالات الإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز في مجتمع التعدين في غرب أفريقيا كما هو موضح في مثال ممارسة ديناميات النظم. إلى جانب القروض الصغرى، زود المشروع العاملين بالجنس بمجموعة من الخدمات بما في ذلك التعليم حول مخاطر الصحة الجنسية والوصول إلى الخدمات الصحية. وأظهرت نتائج الرصد نتائج أقل من المتوقع من حيث الإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز بين السكان المستهدفين، وتم استخدام استدلالات الأنظمة الحرجة لفهم الخطأ الذي حدث. واستخدم الفريق إطار الدافع - السيطرة - الخبرة - الشرعية لجمع المعلومات النوعية من المستطلعين الرئيسيين للمساعدة في تحديد مشكلات التصميم التي ربما تكون قد أسهمت في المشكلة. وحددوا على وجه التحديد:

- **الدافع:** الافتراضات المتباينة بين فريق التصميم والمجموعة المستهدفة فيما يتعلق بمدى ملاءمة العمل الجنسي واستخدام الواقي الذكري.
- **السلطة:** يتمتع موظفو الخطوط الأمامية الرئيسيون بالسيطرة المحدودة على الجوانب الرئيسية للمشروع، بما في ذلك تخطيط سلسلة التوريد ونماذج التوزيع للواقي الذكري والعقاقير.
- **الخبرة:** إن المشاركة المحدودة للمجموعات المستفيدة في تصميم المشروع تعني أن القرارات الرئيسية قد اتخذت دون معرفة كاملة بالافتراضات والمعتقدات المحلية حول العمل الجنسي واستخدام الواقي الذكري.
- **الشرعية:** ركز المشروع على المشتغلين بالجنس في الشوارع واستبعد المشتغلين بالجنس في الفنادق والعاطلين عن العمل من المجموعة المستفيدة، مما قلل من الشرعية بين مجموعة أصحاب المصلحة الرئيسية في انتشار فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز عبر المجتمع.

يجب أن نتذكر أن استدلالات الأنظمة الحرجة هي إطار تحليلي. يمكن أن يشير استخدامه بالطريقة الموضحة أعلاه، في الغالب، إلى عوامل مساهمة محتملة في نجاح المشروع أو عدم نجاحه. ومع ذلك، فإنه يوفر وسيلة مفيدة للتركيز على التفكير الناقد في مجموعة من وجهات النظر التي قد تكون لدى مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة عما ينبغي اعتباره داخل وخارج نطاق المشروع وولايته.

المصدر: (Williams and Hummelbrunner 2011)



تصوير: صموئيل أوتشاي / الاتحاد الأوروبي.



مثال 6: تحليل الشبكة الاجتماعية (SNA)

تحليل الشبكة الاجتماعية هو أداة لنمذجة العلاقات بين الجهات الفاعلة المختلفة داخل النظام. تتضمن المقاربات النموذجية لتحليل الشبكة الاجتماعية استخدام أدوات الرسوم البيانية والتخطيط لتمثيل العناصر الفاعلة وقوة الروابط بينها على أساس الخصائص المحددة مسبقاً. وبالتالي، فإن تحليل الشبكة الاجتماعية للعلاقات المكتنبة قد يرسم خريطة لقوة تدفق المعلومات بين العمال الأفراد من خلال تتبع وتيرة رسائل البريد الإلكتروني بينهم. عندئذٍ ستعطي الخريطة الناتجة للمحلل فهماً لمن يكون على اتصال دائم بمن، وكيف تتجمع تكتلات مختلفة من العمال وتتطور بمرور الوقت.

يصف (Drew et al. (2011) استخدام تحليل الشبكة الاجتماعية في تقييم للحوار العالمي بشأن الصحة الجنسية ونوعية الحياة. واستخدم المقيّمون تحليل الشبكة الاجتماعية لتصوير نواحي تأثير المنظمات المختلفة والأفراد المشاركين في الحوار، بما في ذلك الروابط بين الأفراد ومجتمع الصحة الجنسية الأوسع. وسمح لهم هذا بدوره بتخطيط أفضل للوصول الكامل للبرنامج ومن ثم فهم الأماكن التي من المحتمل أن تحدث فيها النتائج. ومن المحتمل أن يساعد هذا النوع من التحليل المقيّمين على تفكيك التمييز المصطنع أحياناً بين "أصحاب المصلحة في المشروع" و"الجهات الفاعلة الخارجية".

المصدر: (Drew et al. (2011)



مثال 7: وضع النماذج على أساس الوكلاء (ABM)

وضع النماذج على أساس الوكلاء هو اسم مجموعة من الأدوات الحسابية المصممة لمحاكاة التفاعلات بين الوكلاء المستقلين داخل النظام، وتأثيرهم على هذا النظام بمرور الوقت. تشمل الاستخدامات الشائعة لوضع النماذج على أساس الوكلاء التنبؤ بنتائج إدارة الغابات في النظم الإيكولوجية المعرضة للحرائق أو فهم التفاعلات بين تدابير تخفيف الازدحام وسلوك السائق. يمكن أن يستخدم المقيّمون وضع النماذج على أساس الوكلاء للمساعدة في توقع النتائج بناءً على "محاكاة التفاعلات والأفضليات وخصائص الوكلاء الفرديين" (Raimondo et al., 2015: 39).

لم ينطلق وضع النماذج على أساس الوكلاء بعد بشكل كامل سواء في قطاع التنمية الدولي أو الإنساني. يمكن القول بأن مجموعات المهارات والاستثمارات اللازمة لإدخال مثل هذا النهج تجعله صعباً على معظم الوكالات (المرجع نفسه). ومع ذلك، نظر (Diez-Echavarria et al. (2019) في الاستخدام المحتمل لوضع النماذج على أساس الوكلاء كأداة لتحليل عملية اتخاذ القرارات الإنسانية، من أجل "إظهار كيف يؤثر اتخاذ القرارات الفردية لمختلف أصحاب المصلحة في الأوضاع الإنسانية (مثل المنظمات غير الحكومية، والعسكرية، والمنظمات الحكومية، والأمم المتحدة) على التقدم الشامل لأعمال الإغاثة" (Diez-Echavarria et al., 2019: 275). وتكمن ميزة منهج وضع النماذج على أساس الوكلاء المستخدم في أنه يساعد على توضيح كيف تتراكم الإجراءات والتفاعلات الفردية للمساهمة في السلوك العام للنظام. على هذا النحو، يمكن أن يوفر لفرق الرصد والتقييم أداة مفيدة للتغذية في عملية صنع القرار المتكررة، عن طريق وضع تنبؤات بالنتائج المستقبلية بعد اتخاذ القرارات.

المصدر: (Diez-Echavarria et al. (2019)

قضايا يتعين النظر فيها:

يعرض كل نموذج من أمثلة الممارسات تحديات فردية عند تطبيق نظم الرصد والتقييم الإنسانية. لكنها تمثل أيضًا بعض التحديات المشتركة:

1. الإفراط في التجرد: تعتبر نظرية التفكير ونظرية التعقيد من المجالات المجردة

بطبيعتها. وبالرغم من أن أدوات النمذجة والمحاكاة يمكن أن توفر لنا قوة وصفية إضافية، إلا أنها تعتمد على افتراضات حول الجهات الفاعلة وافتراضات سلوكهم حول الجهات الفاعلة وسلوكهم الذي لا تدعمه البيانات بالضرورة (Byrne and Callaghan, 2014). ويتم تضخيم هذه المشكلة عند التعامل مع الأنظمة التي يهيمن عليها السلوك البشري واتخاذ القرار، والتي لا تتناسب غالبًا مع القاعدة. وتوسع بعض أمثلة الممارسة الواردة أدناه إلى التغلب على هذه المشكلة من خلال الانخراط مباشرة في القواعد والقيم المضمنة، لا سيما منهجية الأساليب البحثية للنظم الحرجة، وإلى حد ما، تخطيط المحاذاة والاهتمام كما هو موضح في (Mendizabal, 2010). ويقدم (Williams and Hummelbrunner, 2011) مناقشة موسعة لهذه النقطة.

2. مجموعات المهارات: الأدوات المقدمة في أمثلة الممارسة مستمدة من مجالات

أكاديمية متخصصة. لذلك فإن المهارات المطلوبة لاستخدامها بشكل صحيح ليست دائمًا شائعة خارج الأوساط الأكاديمية. على سبيل المثال، ربما تكون مهارات النمذجة الكمية والحسابية خارج اختصاص معظم المقيمين الذين يعملون في هذا المجال اليوم - لذلك سيظل التدريب والتوظيف بمثابة حواجز. وسيحتاج ضمان جودة هذه الأدوات إلى مستويات مماثلة من التدريب من جانب مفوضي التقييم ومديري الرصد.

في حالة وضع النماذج على أساس الوكلاء، تكون الفجوة بين النظرية والممارسة العملية للتقييم كبيرة للغاية (Raimondo et al., 2015). وينبغي تخفيف التوقعات من خلال تقدير أنواع القرارات التي تهدف أنظمة الرصد والتقييم إلى إبلاغها، ودرجة ارتباطها بتعقيد النظام الذي تعمل فيه فرق المشروع (O'Sullivan et al., 2012).

3. متطلبات البيانات: تتطلب بعض الأدوات (وخاصة وضع النماذج على أساس

الوكلاء وتحليل الشبكة الاجتماعية) مجموعات بيانات كبيرة نوعًا ومنتسفة وتفصيلية. وإلى حد ما، تعاني نظم الرصد والتقييم الإنسانية التقليدية بالفعل من تناسق البيانات وتفصيلها (Dillon and Sundberg, 2019). ومع ذلك، تتطلع المنظمات الإنسانية بشكل متزايد إلى تغيير علاقاتها بالبيانات (Cukier, 2019)، وبدأ الاهتمام باستخدام "البيانات الضخمة" في الرصد والتقييم يأتي ثماره (Bamberger, 2016). إن تحدي البيانات هو أمر يستحق النظر إليه بنظرة جديدة مع تطور أنظمة وأدوات الرصد والتقييم.



- Williams, B. (2015) 'Prosaic or profound? The adoption of systems ideas by impact evaluation' IDS Bulletin 46(1): 7-16
- Bamberger, M., Vaessen, J. and Raimondo, R. (eds) (2015) Dealing with complexity in development evaluation. London: Sage
- Williams, B. and Hummelbrunner, R. (2011) Systems concepts in action: a practitioner's toolkit. Stanford, CA: Stanford University Press



تصوير: منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

الخطام

الابتكارات الموضحة في القسم 4 ليست شاملة بأي حال من الأحوال. وهناك العديد من مقاربات الرصد والتقييم "غير التقليدية" الأخرى التي يمكننا أن نتعلم جميعاً من خلالها. لكن، في مجملها، تشير إلى الطريق نحو نهج أكثر مرونة وأكثر تركيزاً على التعلم. نهج، عند تطبيقه على مستوى المشروع، يمتلك القدرة على دعم تكيف المشروع والتعلم على حدٍ سواء، مع الاندماج بشكل أفضل مع الواقع المعقد للعمل الإنساني.

وكما هو الحال مع جميع الابتكارات، فإن التحدي الأول هو الإرادة. ولا توجد فائدة تذكر في بناء القدرة على تنفيذ مقاربات التقييم المبتكرة على نطاق واسع إذا كانت آليات الإبلاغ والمساءلة لا تحفز التعلم والتكيف (Ramalingam et al., 2019). إن التغلب على تجنب المخاطرة ليس بالأمر السهل، خاصة عندما تقدم أنظمة الرصد والتقييم التقليدية - على الرغم من عيوبها الكثيرة - أداة المساءلة الرئيسية التي يوفرها النظام الإنساني.

"يمكن للتعارض القديم بين الإدارة القائمة على النتائج والرصد والتقييم الموجهين نحو التعلم أن يحد من الابتكار في المقاربات والأساليب."

يجب أن نتذكر أيضاً أن تجنب المخاطرة يمكن أن يأتي من العديد من المصادر المختلفة. يحمل موظفي الرصد والتقييم وفرق المشروع على حد سواء تصورات مسبقة لما ينبغي أن يبدو عليه الرصد والتقييم (Green, 2018). ويمكن للتعارض القديم بين الإدارة القائمة على النتائج والرصد والتقييم الموجهين نحو التعلم أن يحد من الابتكار في المقاربات والأساليب (Patton et al., 2016). وسيتعين على مجتمع التقييم نفسه، بما في ذلك وحدات التكليف، أن يتعلم في وقت واحد كيفية "التخلي" - عن طريق السماح لأنظمة الرصد والتقييم بالتطور جنباً إلى جنب مع تغييرات المشروع (Simister, 2018a) - وكيفية توفير ضمان جودة ذي معنى لأطر التقييم الأكثر مرونة والأكثر رسمية (Thakrar, 2019). وتمثل أطر الجودة للرصد والتقييم التكيفي، مثل تلك المقدمة من قبل Ramalingam et al. (2019)، نقطة انطلاق مفيدة.

وبمجرد الحصول على إرادة الابتكار، يكون من الضروري تشجيع كل من فريق الرصد والتقييم وفريق البرنامج على الإبداع في نهجهما. ويعد إعطاء فرق المشروع مسؤولية أكبر للتركيز على الدراسة أكثر مما هو معتاد في حالة التقييم، أحد أجزاء القصة هنا، كما يظهر في حالة برنامج المساءلة في زامبيا (Thakrar, 2019). وبالمثل، سيكون من المفيد استكشاف خيارات لبناء المزيد من أطر الإدارة والتنفيذ

غير الرسمية لتشجيع التعلم المستمر المستنير بواسطة الرصد والتقييم. ويتحدث ذلك في أساسه عن الحاجة إلى إنشاء أنظمة تعليمية يمكنها التعامل مع التفاعل بين التعلم الرسمي القائم على الأدلة من ناحية، والمعرفة الضمنية والحدس من ناحية أخرى (Mendizabal, 2010; Wild and Ramalingam, 2018; Ramalingam et al, 2019).

"... سيتطلب النجاح التزامًا واضحًا من الجهات المانحة والوكالات المنفذة على حد سواء. وسيعني ذلك تجاوز الإعداد المعتاد للرصد والتقييم لإنشاء نظام تعليمي مرن يكون نصفه داخل هيكل تنفيذ المشروع ونصفه خارجه."

باختصار، سيتطلب النجاح التزامًا واضحًا من الجهات المانحة والوكالات المنفذة على حد سواء. وسيعني ذلك تجاوز الإعداد المعتاد للرصد والتقييم لإنشاء نظام تعليمي مرن يكون نصفه داخل هيكل تنفيذ المشروع ونصفه خارجه. وسيطلب استثمار المال والوقت والمهارات (USAID, 2017). وبالرغم من أن هذه القائمة قد تبدو ضخمة بالنسبة للبعض، فإن تكلفة مواصلة عملية الرصد والتقييم "التقليدية" تمثل نفس الإشكالية: مع أنظمة الرصد والتقييم قليلة الاستخدام والتي غالبًا ما تمثل إشكالية والتي تولد كميات كبيرة من البيانات على مستوى المشروع والتي غالبًا ما يتم وضعها جانبيًا أو تمريرها ببساطة إلى الجهة المانحة. إلى متى يجب أن نحافظ على التقاليد؟

ALNAP. (2003) *The ALNAP review of humanitarian action in 2003*. London: ALNAP/ODI. (<https://www.alnap.org/help-library/alnap-annual-review-2003humanitarian-action-improving-monitoring-to-enhance1>).

ALNAP. (2016) *Evaluation of humanitarian action guide*. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide).

Andrews, A., Pritchett, L., Samji, S. and Woolcock, M. (2015) 'Building capability by delivering results: Putting problem-driven iterative adaptation (PDIA) principles in practice', in *A Governance Practitioner's Notebook: Alternative Ideas and Approaches*. Paris: OECD. (www.alnap.org/help-library/building-capability-by-delivering-results-putting-problem-driven-iterative-adaptation).

Bain, K. A., Booth, D., and Wild, L. (2016). *Doing Development Differently at the World Bank: Updating the plumbing to fit the architecture*. London: ODI. (<https://www.odi.org/publications/-10555doing-development-differently-world-bank-updatingplumbing-fit-architecture>).

Bamberger, M. (2016) *Integrating big data into the monitoring and evaluation of development programmes*. New York: UN Global Pulse. (www.alnap.org/help-library/integrating-big-data-into-the-monitoring-and-evaluation-of-development-programmes).

Bamberger, M., Vaessen, J. and Raimondo, R. (eds) (2016) *Dealing with Complexity in Development Evaluation*. Thousand Oaks: Sage. (www.alnap.org/help-library/dealing-with-complexity-in-development-evaluation-a-practical-approach).

Beck, T. (2006) *Evaluating humanitarian action using the OECD-DAC criteria*. An ALNAP guide for humanitarian agencies. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/evaluating-humanitarian-action-using-the-oecd-dac-criteria).

Befani, B., Ramalingam, B. and Stern, E. (2015) 'Introduction: Towards systemic approaches to evaluation and impact'. *IDS Bulletin*, 6-1 : (1)46. (www.alnap.org/help-library/introduction-towards-systemic-approaches-to-evaluation-and-impact).

Besiou, M., Stapleton, O. and Van Wassenhove, L.N. (2011) 'System dynamics for humanitarian operations'. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 103-78 :1. (www.alnap.org/help-library/system-dynamics-for-humanitarian-operations-journal-of-humanitarian-logistics-and).

BetterEvaluation. (2015) 'Developmental evaluation'. [Blog]. 12 June. Melbourne: BetterEvaluation. (www.alnap.org/help-library/developmental-evaluation).

Borton, J., Russ, C. & Williams, B. (2018). *Scoping Study for effective systems-based MEAL approaches for humanitarian learning*. London: Humanitarian Leadership Academy.

British Council. (2019) 'Zambia accountability programme'. [Website]. 1 May. London: British Council. (www.alnap.org/help-library/zambia-accountability-programme).

Byrne, D. and Callaghan, G. (2013) *Complexity Theory and the Social Sciences: The State of the Art*. London: Routledge. (www.alnap.org/help-library/complexity-theory-and-the-social-sciences-the-state-of-the-art).

Calvert, S., Guassen, E., Heirman, J., Ramage, L. and Rider Smith, D. (2014) *Rapid review of embedding evaluation in UK Department for International Development*. London: DFID. (www.alnap.org/help-library/rapid-review-of-embedding-evaluation-in-uk-department-for-international-development).

Campbell, L. and Knox-Clarke, P. (2019, forthcoming). Working title: *Study on Decision-making in Humanitarian Action*. London: ALNAP/ODI.

Christoplos, I. with Knox-Clarke, P. Cosgrave, J. Bonino, F. and Alexander, J. (2017) *Strengthening the quality of evidence in humanitarian evaluations*. ALNAP Method Note. London: ALNAP/ODI. (<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-eha-method-note2017-5-.pdf>).

Cosgrave, J., Ramalingam, B. and Beck, T. (2009) *Real-time evaluations of humanitarian action: An ALNAP Guide*. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/real-time-evaluations-of-humanitarian-action-an-alnap-guide).

Cukier, K. (2019) Data to the rescue: how humanitarian organisations use information, *The Economist Babbage Podcast*. [Podcast]. 22 May. London: The Economist. (www.alnap.org/help-library/data-to-the-rescue-how-humanitarian-organisations-use-information).

Darcy and Dillon (2019, forthcoming). Working title: *Revisiting the foundations of humanitarian evaluation: reflections on current practice*. London: ALNAP/ODI.

Dillon and Sundberg (2019). *Back to the Drawing Board: how to improve monitoring of outcomes*. ALNAP Paper. London: ALNAP/ODI.

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

Díez-Echavarría, L., Sankaranarayanan, K. and Villa, S. (2019) 'Agent-based modeling in humanitarian operations', in Villa, S., Urrea, G., Castañeda, J.A. and Larsen, E.R. (eds), *Decision-Making in Humanitarian Operations: Strategy, Behavior and Dynamics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. (www.alnap.org/help-library/agent-based-modeling-in-humanitarian-operations).

Dozois, E., Langlois, M. and Blanchet-Cohen, N. (2010) *DE 201: A practitioner's guide to developmental evaluation*. Montreal/Victoria: The J.W. McConnell Family Foundation/IICRD. (www.alnap.org/help-library/de-201-a-practitioner%E99%80%2s-guide-to-developmental-evaluation).

Drew, R., Aggleton, P., Chalmers, H. and Wood, K. (2011) 'Using social network analysis to evaluate a complex policy network'. *Evaluation*, 394-383 :17. (www.alnap.org/help-library/using-social-network-analysis-to-evaluate-a-complex-policy-network).

Giordano, N. (2017) 'Monitoring, evaluation and learning: Adaptive management to achieve impact results'. [Blog]. 18 January. Geneva: Care International. (www.alnap.org/help-library/monitoring-evaluation-and-learning-adaptive-management-to-achieve-impact-results).

Green, D. (2018) 'What did I learn from a week discussing adaptive management and MEL?'. [Blog]. 20 June. Oxford: Oxfam. (www.alnap.org/help-library/what-did-i-learn-from-a-week-discussing-adaptive-management-and-mel).

Goncalves, P. (2008) 'System dynamics modeling of humanitarian relief operations'. MIT Sloan School Working Paper, 08-4704. Cambridge: MIT Sloan. (www.alnap.org/help-library/system-dynamics-modeling-of-humanitarian-relief-operations).

Guijt, I. (2014) *Participatory approaches, methodological briefs: Impact evaluation 5*. Florence: UNICEF Office of Research. (www.alnap.org/help-library/participatory-approaches-methodological-briefs-impact-evaluation5-).

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).

HERE-Geneva. (2018) *'Time for real-time reviews: Note of the HERE-organised consultation on real-time evaluations'*. Geneva: HERE-Geneva. (www.alnap.org/help-library/time-for-real-time-reviews-note-of-the-here-organised-consultation-on-real-time).

Borton, J., Russ, C. and Williams, B. (2018) *Scoping Study for effective systems-based MEAL approaches for humanitarian learning*. London: Humanitarian Leadership Academy.

Lam, C. Y. and Shulha, L. M. (2014) 'Insights on using developmental evaluation for innovating: A case study on the cocreation of an innovative program.' *American Journal of Evaluation*, 3(36). (www.alnap.org/help-library/insights-on-using-developmental-evaluation-for-innovating-a-case-study-on-the).

Meadows, D. (2008) *Thinking in Systems: A Primer*. Hartford: Chelsea Green Publishing Company. (www.alnap.org/help-library/thinking-in-systems-%E-93%80%2a-primer).

Mendizabal, E. (2010) *The alignment, interest and influence matrix*. London: ODI. (<https://www.alnap.org/help-library/the-alignment-interest-and-influence-matrix-aiim>).

Obrecht, A. (2019, forthcoming). Working title: *Study on Flexibility in Humanitarian Action*. London: ALNAP/ODI.

Obrecht, A. with Bourne (2018) *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).

O'Donnell, M. (2016) *Adaptive management: What it means for CSOs*. London: BOND. (www.alnap.org/help-library/adaptive-management-what-it-means-for-csos).

O'Sullivan, D., Millington, J., Perry, G. and Wainwright, J. (2012) 'Agent-based Models: Because they're worth it?', in Heppenstall, A.J., Crooks, A.T., See, L.M. and Batty, M. (eds), *Agent-Based Models of Geographical Systems*. New York: Springer. (www.alnap.org/help-library/agent-based-models-because-they%E99%80%2re-worth-it).

Parkhurst, M., Preskill, H., Lynn, J. and Moore, M. (2016) 'The case for developmental evaluation'. [Blog]. 1 March. Boston: FSG. (www.alnap.org/help-library/the-case-for-developmental-evaluation).

Patton, M. Q. (1992). Developmental evaluation: An approach for empowerment-oriented and multicultural programs. *New Directions for Program Evaluation*, 33–17 ,53.

Patton, M.Q. (2006) 'Evaluation for the way we work'. *The Nonprofit Quarterly*, 33-28 :(1)13. (www.alnap.org/help-library/evaluation-for-the-way-we-work-the-nonprofit-quarterly-vol-13-no1-).

Patton, M.Q. (2008) *Utilization-Focused Evaluation*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage. (www.alnap.org/help-library/utilization-focused-evaluation).

Patton, M.Q., McKegg, K. and Wehipaihana, N. (eds) (2016) *Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice*. New York: The Guilford Press. (www.alnap.org/help-library/developmental-evaluation-exemplars-principles-in-practice).

Powell, J., Orton-Vipond, S., Bhatia, V. and Kilroy, A. (2019). Decision-Making and Data Use Landscaping. London: DFID. (<https://www.alnap.org/help-library/decision-making-and-data-use-landscaping-better-data-better-decisions>).

Pritchett, L., Samji, S. and Hammer, J. (2012) 'It's all about meE: Using structure experiential learning ("e") to crawl the design space'. *Center for Global Development*, Working Paper 406. Washington, D.C.: Center for Global Development. (www.alnap.org/help-library/it%E9%80%2s-all-about-mee-using-structure-experiential-learning-%E9%80%2Ce%E9%80%2D-to-crawl-the-design-space).

Raimondo E., Vaessen, J. and Bamberger M. (2016) 'Toward more complexity-responsive evaluations: Overview and challenges', in Bamberger, M., Vaessen, J. and Raimondo, R. (eds), *Dealing with Complexity in Development Evaluation*. Thousand Oaks: Sage. (www.alnap.org/help-library/toward-more-complexity-responsive-evaluations-overview-and-challenges).

Raimondo, E. (2018) 'The power and dysfunctions of evaluation systems in international organisations'. *Evaluation*, 1)24). (www.alnap.org/help-library/the-power-and-dysfunctions-of-evaluation-systems-in-international-organisations).

Ramalingam, B. (2013) *Aid on the Edge of Chaos*. 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).

Ricigliano, R. and Chigas, D. (2011) *Systems thinking in conflict assessment: Concepts and application*. Washington, D.C.: USAID. (www.alnap.org/help-library/systems-thinking-in-conflict-assessment-concepts-and-application).

RIL. (2018) 'The innovation M&E toolkit'. [Website]. 13 June. (www.alnap.org/help-library/the-innovation-me-toolkit).

Rogers, P. (2017) 'Does evaluation need to be done differently to support adaptive management?'. [Blog]. 15 March. Melbourne: BetterEvaluation. (www.alnap.org/help-library/does-evaluation-need-to-be-done-differently-to-support-adaptive-management).

Sandison, P. (2006) *The utilisation of evaluations: ALNAP review of humanitarian action: Evaluation utilisation*. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/the-utilisation-of-evaluations-alnap-review-of-humanitarian-action-in-2005-evaluation).

Scriven, M. (2016) 'Roadblocks to recognition and revolution'. *American Journal of Evaluation*, 1(37). (www.alnap.org/help-library/roadblocks-to-recognition-and-revolution).

Simister, N. (2018a) 'How adaptive management is challenging the monitoring and evaluation of complex programmes'. [Blog]. 18 May. Oxford: Intrac. (www.alnap.org/help-library/how-adaptive-management-is-challenging-the-monitoring-and-evaluation-of-complex).

Simister, N. (2018b) 'Making M&E work for adaptive management requires strategic skills'. [Blog]. 25 May. Oxford: Intrac. (www.alnap.org/help-library/making-me-work-for-adaptive-management-requires-strategic-skills).

Simister, N. (2018c) 'In pursuit of the deep and sustained shifts necessary for adaptive management'. [Blog]. 1 June. Oxford: Intrac. (www.alnap.org/help-library/in-pursuit-of-the-deep-and-sustained-shifts-necessary-for-adaptive-management).

Spark Policy Institute. (2017) *The developmental evaluation toolkit: Readiness assessment protocol*. Denver: Spark Policy Institute. (www.alnap.org/help-library/the-developmental-evaluation-toolkit-readiness-assessment-protocol).

Tanner (2016). *Draft landscape report: Humanitarian Leadership Academy*. Jigsaw Consult. (<https://www.alnap.org/help-library/draft-landscape-report>).

Thakrar, J. (2019) *Zambia accountability programme (ZAP) & the developmental evaluation approach*. London: WYG International. (www.alnap.org/help-library/zambia-accountability-programme-zap-the-developmental-evaluation-approach0-).

UNHCR. (2018) *Terms of reference: Multi-year evaluation of UNHCR's engagement in humanitarian-development cooperation*. Geneva: UNHCR. (www.alnap.org/help-library/terms-of-reference-multi-year-evaluation-of-unhcr%E99%80%2s-engagement-in-humanitarian).

USAID. (2015) *Developmental evaluation for USAID*. Washington, D.C.: USAID. (www.alnap.org/help-library/developmental-evaluation-for-usaid).

USAID. (2017) *Learning from practice: developmental evaluation in practice: tips, tools, and templates*. Washington, D.C.: USAID. (<https://www.alnap.org/help-library/learning-from-practice-developmental-evaluation-in-practice-tips-tools-and-templates>).

USAID. (2018) *Complexity-aware monitoring: Discussion note*. Washington, D.C.: USAID. (www.alnap.org/help-library/complexity-aware-monitoring-discussion-note).

Valters, C., Cummings, C. and Nixon, H. (2016) *Putting learning at the centre: Adaptive development programming in practice*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/putting-learning-at-the-centre-adaptive-development-programming-in-practice).

Voyer, J., Dean, M. and Pickles, C. (2015) *Understanding humanitarian supply chain logistics with system dynamics modeling*. Albany: Systems Dynamics Society. (www.alnap.org/help-library/understanding-humanitarian-supply-chain-logistics-with-system-dynamics-modeling).

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

Wild, L., Booth, D., Cummings, C., Foresti, M. and Wales, J. (2015). *Adapting Development: Improving Services to the Poor*. London: ODI. www.odi.org/publications/-8125adapting-development-improving-services-poor

Wild, L. and Ramalingam, B. (2018) *Building a global learning alliance on adaptive management*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/building-a-global-learning-alliance-on-adaptive-management).

Williams, B. (2015) 'Prosaic or profound? The adoption of systems ideas by impact evaluation'. *IDS Bulletin*, 16-7 :(1)46. (www.alnap.org/help-library/prosaic-or-profound-the-adoption-of-systems-ideas-by-impact-evaluation).

Williams, B. and Hummelbrunner, R. (2010) *Systems Concepts in Action: A Practitioner's Toolkit*. Stanford: Stanford University Press. (www.alnap.org/help-library/systems-concepts-in-action-a-practitioner%E99%80%2s-toolkit).

منشورات ذات صلة بشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء

- البدء من جديد: سُبل تحسين رصد النتائج
- 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
203 Blackfriars Road
لندن SE1 8NJ
المملكة المتحدة

alnap@alnap.org