

ربط الرصد والتقييم بتقييم الأثر

تأليف بيرت بيرين



هذه هي الملاحظة الإرشادية الثانية من سلسلة ملاحظات من أربعة أجزاء تتعلق بتقييم الأثر وقد تم تطويرها من قبل مؤسسة InterAction مع دعم مالي من مؤسسة Rockefeller Foundation. الملاحظات الأخرى في هذه السلسلة هي: مقدمة إلى تقييم الأثر، ومقدمة إلى الطرق المختلطة في تقييم الأثر، واستخدام نتائج تقييم الأثر. يمكن إيجاد السلسلة الكاملة على موقع InterAction على الرابط: <http://www.interaction.org/impact-evaluation-notes>.

1	مقدمة
2	1. كيف يمكن للرصد والأشكال الأخرى للتقييم أن تدعم تقييم الأثر؟
2	1.1. الخصائص الرئيسية للرصد والتقييم وتقييم الأثر
5	1.2. كيف يمكن أن تساهم عملية الرصد والتقييم في تقييم الأثر
6	2. كيفية بناء تقييم الأثر في فكر وممارسات الرصد والتقييم
6	2.1. وضع نظرية التغيير
8	2.2. حدد الأولويات لإجراء تقييم الأثر
9	2.3. حدد حاجات المعلومات/البيانات
11	2.4. ابدأ بما لديك
12	2.5. صمم ونفذ تقييم الأثر وحلل وفسر النتائج
13	2.6. استخدم النتائج
13	2.7. راجع وفكر وحدث
14	3. إشراك كل أجزاء المنظمة
14	3.1. الرصد والتقييم: وظيفة إدارية أساسية تتطلب قيادة ودعم الإدارة العليا
14	3.2. الدور النشط لطاقت البرنامج أمر مطلوب
15	الخلاصة
16	المراجع والموارد الأخرى ذات الفائدة
17	الملحق 1 – تحليل المساهمة

مقدمة

إن هدف المنظمات غير الحكومية والعاملين بالتنمية الآخرين هو مساعدة الناس في تحسين حياتهم وجماعاتهم ومجتمعاتهم وبيئاتهم. وتهتم المنظمات غير الحكومية عادة في المساهمة في التغيير الاجتماعي - مثل العدالة المتزايدة أو الأمان الاقتصادي والاجتماعي - بينما تعي أن هذه الأمور تمثل نتائج طويلة المدى تمضي إلى ما وراء تحقيق النتائج قصيرة المدى.

ستوضح هذه الملاحظة الإرشادية العلاقة بين عملية الرصد والتقييم الروتينية وبين تقييم الأثر - وبالأخص كيف أن كلا نشاطي الرصد والتقييم يمكن أن يدعم تقييم أثر صادق وهادف، ويجعلانه أيضاً أمراً ممكناً. تقييمات الأثر عادة ما تكون خارجية ويقوم على تنفيذها بشكل كامل أو جزئي خبير مستقل من خارج الوكالة.¹ ومع ذلك، فإن للرصد والتقييم دور هام تلعبه، مثل:

- تحديد متى وتحت أية ظروف سيكون من الممكن ومن الملأئم إجراء تقييم الأثر.
- تقديم البيانات الأساسية لإجراء تقييم الأثر، مثل بيانات الخط القاعدي لأشكال ومعلومات متنوعة حول طبيعة التدخل.
- تقديم المعلومات الأساسية لتفسير النتائج المستخلصة من تقييم الأثر وتطبيقها. ويشمل ذلك معلومات

وكما تشير إليه الملاحظة الإرشادية 1، فهذا هو كل ما يدور حوله الأثر وتقييم الأثر: تحديد الآثار الناتجة عن التدخل سواء كانت مقصودة أم غير مقصودة، ومباشرة أم غير مباشرة، وذلك بشكل منهجي وتجريبي. تفهم الآثار عادة بأنها تنشأ بعد النتائج الوسيطة ونتيجة لها. وهناك وعي متزايد بأن النوايا الحسنة ليست كافية. يمضي تقييم الأثر إلى ما وراء اعتبار ما تفعله الوكالات إلى ما يحدث نتيجة لهذه الأنشطة، ومدى قيام هذه التدخلات بإحداث فرق في حياة الناس والظروف التي يعيشون فيها.

تشارك أغلب المنظمات غير الحكومية في مجموعة متنوعة من أنشطة الرصد والتقييم. ويمكن أن يختلف مدى هذه الأنشطة اختلافاً كبيراً. في الكثير من الحالات، ما يجري تحت قاعدة الرصد والتقييم يتكون بشكل رئيسي من الرصد ورفع التقارير، على الرغم من أن المنظمات تشارك بشكل متزايد أيضاً في مجموعة متنوعة من أنشطة التقييم وفحص الجوانب المختلفة لأدائها. ومع ذلك هناك انتباه أقل بكثير لتقييم الأثر.

1 على سبيل المثال، انظر سياسة التقييم الخاصة بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، يناير 2011. ومع ذلك، يمكن أن ينفذ تقييم الأثر (وأحياناً ينفذ) أيضاً داخلياً أو بالاقتران. لدى ملاحظة التوجيه 1 أكثر لتذكره عن من ينبغي أن يقوم بإجراء تقييم الأثر.

حول السياق، والبيانات مثل جودة التنفيذ، الضرورية لفهم السبب وراء حصول أو عدم حصول التغييرات المفترضة وما يمكننا فعله لجعل جهودنا أكثر فعالية أيضاً في المستقبل.

يناقش القسم 1 من هذه الملاحظة الإرشادية بعض خصائص تقييم الأثر وكيفية اختلاف ذلك عن الرصد وعن الأشكال الأخرى للتقييم، وبالأخص كيف أن تلك المقاربات المختلفة ولكن المكتملة يمكن أن يتم ربطها لدعم تقييم أثر هادف.

ويقدم القسم 2 التوجيه والأفكار حول الخطوات المتنوعة المتضمنة والمقاربات التي يمكن استخدامها لزيادة مساهمة عملية الرصد والتقييم الروتينية في تقييم الأثر إلى الحد الأقصى.

طاقم الرصد والتقييم في المنظمات غير الحكومية هو أحد الجماهير الأساسية لهذه الملاحظة الإرشادية، حيث تقوم بمساعدته في تحديد الخطوات التي يمكنه اتخاذها لربط أنشطة الرصد والتقييم بشكل أفضل بتقييم الأثر. وقد تكون هذه الملاحظة ذات اهتمام للعاملين في أنواع أخرى من المنظمات مثل المؤسسات الوقفية.

بالإضافة إلى ذلك، ستكون هذه الملاحظة مناسبة لإدارة المنظمة غير الحكومية وكذلك لطاقم البرنامج. لماذا؟ أولاً، كما هو ملاحظ في القسم 3، لا توجد غاية كبيرة في إجراء تقييم الأثر إلا إذا كانت المنظمة بكاملها تفكر بما يتعلق بالأثر والتطوير المستمر، وتتساءل عن كيفية تحسين ما يتم عمله. يجب على المنظمة أن تكون راغبة في العمل على المعاني الضمنية من تقييم الأثر والأشكال الأخرى للتقييم.

ثانياً، عملية الرصد والتقييم ليست أمراً يجب تركه لأخصائيي التقييم. يمكن لطاقم البرنامج (ويجب عليه) أن يلعب دوراً نشطاً جداً في جمع البيانات ويسجل ملاحظاته وتجاربته، والتي يمكن أن تضمن تناول تقييمات الأثر للأسئلة الصحيحة وتعكس بدقة ما يفعله العاملون بالبرنامج.

1. كيف يمكن للرصد والأشكال الأخرى للتقييم أن تدعم تقييم الأثر؟

يمكن للرصد والتقييم صنع مساهمات أساسية في تقييم الأثر. بالفعل، تقييم الأثر الهادف² ليس ممكناً بدون دعم كبير من

2. تقييم الأثر «الهادف»: سيمثل بشكل ملائم التدخل محل السؤال وسياقه، وهو صادق من جميع النواحي (مثلاً: يعد للمصادقة داخلياً وخارجياً على حد سواء) وفوق كل شيء يقدم معلومات مفيدة يمكن أن تساعد في تشكيل الاتجاهات المستقبلية.

أنشطة المنظمة في الرصد والتقييم المنتظمة. وفي حين أن مجال هذه الملاحظة مُركّز كثيراً على أن يناقش طبيعة وتنوع الرصد والتقييم، فمن المهم إدراك بعض الفروق الهامة بين «الرصد» و«التقييم»، والذان يصنعان مساهمات مختلفة في تقييم الأثر. لذلك، من المفيد اعتبار بعض الخصائص الأساسية بما في ذلك الفروق والفرص للتكاملات قبل التحديد بشكل خاص كيف يمكن «الرصد والتقييم» المساهمة في تقييم الأثر.

1.1. الخصائص الرئيسية للرصد والتقييم وتقييم الأثر

يلخص الجدول أدناه بعض الخصائص الأكثر شيوعاً والمتفق عليها بشكل عام للرصد والتقييم وتقييم الأثر. يجب معاناة الجدول بعناية. وكما تقتصر بعض التعابير (مثلاً: «عادة»، «يمكن»، «بشكل عام») والنص أدناه، فهناك غالباً بعض الاختلاف في كيفية معاناة هذه المفاهيم وتطبيقها.

يتضمن الرصد بشكل عام تتبع التقدم فيما يتعلق بالخطط أو الأهداف المحددة مسبقاً وذلك باستخدام البيانات التي يسهل امتلاكها وقياسها على أساس مستمر. وبينما يستفيد الرصد على الأغلب من البيانات الكمية، فإن رصد البيانات النوعية أمر ممكن أيضاً وبعض الوكالات تقوم بذلك بشكل منتظم.

يُنفذ الرصد من أجل مجموعة متنوعة من الأغراض المختلفة، وبوجه عام لا دخل لها كثيراً بتقييم الأثر. تشمل بعض الأسباب الأكثر تكراراً للرصد ما يلي:

بعض تعريفات الرصد:

وظيفة مستمرة تستخدم جمعاً منظماً للبيانات على مؤشرات محددة لتزويد الإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين لتدخل تطوري مستمر بإشارات لدى تقدم وإنجاز الأهداف والتقدم في استخدام التمويل المخصص. (مسرد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية [OECD]/لجنة المساعدة الإنمائية [DAC])

تنبُّع مخرجات ونتائج المشروع كمؤشرات على فعاليته. أو مدى تحقيق المشروع لأهدافه المعلنة. (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية [USAID])

استخدام داخلي بواسطة مديري وطاقم المشروع لفهم وتتبع كيفية تقدم الأمور بشكل أفضل، وذلك لتحديد ما إذا كان المشروع يسير على الهدف أم لا بالدرجة الأولى. هذا يتضمن تتبع البيانات حول أي الخدمات التي تقدم فعلاً وجودة الخدمات التي تقدم ومن الذي يتلقى الخدمة واعتبارات ذات علاقة. كثيراً ما يُخدم رصد

تقييمات صناديق ضريبة: رتلاً مبيقتو مبيقتلاو دصرلا

التقييم	التقييم	الرصد
• مبيقتلا ن م ددحم لكش • رركتم يرغ، عطقتم • بللغلا في جراخ • ماء لكشبة لصفنم شحب ةسارد • (قبيسلا) وزعلا لمع صخلاب زكر • داضم عقاو عم بللغلا في، ام ةقيرطب • قليوط تايغتلا لمع ماء لكش زكر • ن يديفتسلا قايم ةيعوز لثم، يدلم • ن يدوصقلا • م ت ام رابتعلا في دخاين نأ لي إ جلتجيد • دصرلا للاخ ن م: لاثم) لأعف لمع • رتلاً ديدحت لي إ قاضلاب (مبيقتلاو	• أبلاغ بي جراخ، ماء لكشبي رر • ريدقتل تاجرخلما ءارو ام لي إ خي • جئاتنلا • قاثوو ي قطنلما ساسلا ةشقانم هنكم • قطنلما او فادهلما او جمانبرلا قلم • ةدوصقلا يرغ راتلاً ديدحت هنكم • ءوسدح لمع قطنلما او • «اذالم» و «فيك» قلسأ لوانت هنكم • تاهاجتلا ميجوتلا م يديقت هنكم • قيليقتسلا • رداصلا ن م تانايلا م دختسا هنكم • ن م ةعونتم ةعومجم نمو ةفلتخلما • قرطلا	• لكشبة ةعجم تانايلا م دختسي، ي رود • لآح لهيلع لوصحلا نكمي وأ ينيطور • لمع ةداع زكر، ماء لكشبي لمي خاد • نأ ن م مغرلاب، تاجرخلما ةقطنلما • م دختست رتلاً/ةجيتنلا لي إ تاشروملا • نايحلاً ضعب في أضيا • قطنلما او جمانبرلا ةلمام ضتريف • تاشروملا او فادهلما او • يرغص ددع ل بلقم م دقتلا ةداع عيتتي • قسوملا تاشروملا/فادهلما ن م • أقبسم • ةداع ي مكم • قبيسلا لي إ ةراشلا هنكم لا • ريدقت في ءدرفه م دختسا م بعص • رتلاً

يتعلق بالخدمات العامة،³ وخدمات المناصرة للعديد من المنظمات التي قد تتبع ممارسات الفساد، والمقاربات البيئية، وتشغيل عمالة الأطفال في الأعمال التجارية المحلية، الخ.

وبينما هذه الأمور هي جميع الأسباب المشروعة والمهمة للرصد، فلا شيء منها معني بالمساهمة في تقييم الأثر. ونتيجة لذلك، غالباً ما تكون أنواع البيانات التي يتم جمعها والطرق التي يتم بها الاحتفاظ بهذه البيانات والإبلاغ عنها صعبة في الاستخدام للتقييم. وكما يقترح المربع الموجود على اليمين، يحتاج المرء إلى التخطيط المسبق من أجل أن يكون رصد البيانات مفيداً لتقييم الأثر. وفي الظروف المثالية، يستطيع أولئك الذين يقومون بإجراء تقييم الأثر المساهمة في تصميم وهيكل نظام الرصد الخاص بالتدخل.

البيانات كنظام إنذار مبكر، وفي حالة حدوث نتائج سلبية أو غير متوقعة قد يقترح الحاجة إلى الأخذ في الاعتبار التغيير في المقاربة بينما يظل المشروع أو البرنامج جارياً.

- الاستخدام التنظيمي الداخلي على المستوى الإقليمي و/أو المحلي و/أو الدولي للمركز الرئيسي بحيث تستطيع الوكالة تتبع حالة المشروع أو النشاط مقابل الخطط والتوقعات، لأغراض التخطيط والإدارة، وتناول الاحتياجات المتعلقة بمساءلة مجلس إدارة الوكالة والممولين والجمهور.
- تناول المتطلبات الخارجية للامتثال والتحكم مثل مطالب المتبرعين الخاصة بالتقارير والمساءلة.

يمكن أن يتخذ الرصد أيضاً أشكالاً أخرى. فبدلاً من التركيز بشكل خاص على ما تفعله المنظمة مثلاً، يمكن أن يشمل الرصد بطاقات التبليغ الخاصة بالمواطنين فيما

3 للمزيد من الاطلاع: Samuel Paul, Holding the State to Account: Citizen Monitoring in Action. Bangalore: Public Affairs Centre, 2002

بعض تعاريف التقييم:

التقدير النظامي والموضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة مخطط لها أو مستمرة أو منجزة. وتصميمها وتنفيذها ونتائجها. (مسرد لجنة المساعدة الإنمائية/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)

الجمع والتحليل النظامي للمعلومات بشأن خصائص ونتائج البرامج والمشاريع كأساس للقرارات لتحسين الفعالية و/أو تشكيل القرارات حول عمل البرامج الحالية والمستقبلية. (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية [USAID])

- تصف تقييمات العملية (أو التنفيذ) طبيعة التدخل كما يتم تنفيذه عملياً بالفعل. يمكن أن يكون الرصد إلى مدى معين قادراً على تقديم بيانات حول أنشطة البرنامج والتي يمكن أن تكون مفيدة لتقييم الأثر. ولكن نادراً ما يتم تطبيق التدخلات بالضبط كما أعدت له في البداية وكثيراً ما تتغير مع الوقت، ويحدث ذلك غالباً لأسباب وجيهة. قد يكون من الصعب بشكل مفاجئ تحديد ما الذي يحدث بالفعل ومن الذي يتلقى الخدمة وبأية طرق أو إلى أي مدى وماذا يحدث غير ذلك. يمكن أن يضيي تقييم العملية إلى عمق أكبر مما يكون ممكناً للرصد، وغالباً ما يستخدم بشكل صريح أسئلة تنشأ من الرصد كنقطة بداية.

كثيراً ما تحتاج البرامج إلى التغيير. أحياناً بشكل كبير. استجابة لمعلومات من تقديرات الحاجات والأشكال الأخرى للتغذية الراجعة من الرصد والتقييم. على سبيل المثال، البرنامج الذي يستهدف الأيتام والأطفال المستضعفين افترض مسبقاً أن الأطفال الذين يعيشون وحدهم سيكونون الأكثر استضعافاً. ولكنه علم بسرعة أنه توجد أسرى عاها بالغبون كان فيها الأطفال أكثر استضعافاً

سيناريو شائع تماماً: يجد تقييم أثر مخطط في نهاية مشروع أنه لم يتم جمع معلومات الخط القاعدي أو بيانات أخرى مناسبة أو تقسيمها بطريقة مناسبة لتظهر بوضوح التغيرات أو حتى تقديم معلومات ضرورية حول أنشطة البرنامج وحول الأشخاص الذين تلقوا الخدمات والمعلومات الأخرى المطلوبة. هذا لا يدع مجالاً لتحديد الأثر أو عزوه بأية طريقة إلى البرنامج.

وفي نفس الوقت، من المهم الاعتراف بحدود الرصد. فهو يقوم بالدرجة الأولى بتتبع التقدم مقابل أهداف ومؤشرات محددة مسبقاً ويفترض أنها ملائمة. ولكن الرصد وحده غير كافٍ لرسم الاستنتاجات حول العزو أو تحديد الأسباب وراء حدوث أو عدم حدوث التغيرات (مثل مدى ما تكون هذه التغيرات نتيجة للتدخل أو نتيجة لأسباب أخرى). وهو أيضاً غير قادر عادة على تحديد الآثار غير المقصودة أو الفجوات في الخدمة، الخ. ولذلك يحتاج المرء عادة إلى التقييم.

يتضمن التقييم استعلاماً نظامياً ومبنياً على الدليل يمكنه وصف وتقدير أي وجه من أوجه السياسة أو البرنامج أو المشروع. يستخدم التقييم مجموعة متنوعة من الطرق الكمية والنوعية، مما يجعله يقدم معلومات أكثر شمولية عن الأمور التي تحدث والسبب وما إذا كانت ملائمة أم لا، وليقدم التوجيه للاتجاهات المستقبلية.

يمكن تنفيذ التقييم للعديد من الأغراض المختلفة ويتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال. بعض من الأنواع التالية للتقييم (القائمة ليست شاملة - فهناك أيضاً العديد من مقاربات التقييم الأخرى) قد تساهم في تقييم الأثر تحت ظروف معينة.⁴

- يتضمن تقدير الحاجات تقدير أو تقييم الحاجات وموقف المشكلة، ويكون ذلك غالباً قبل التطوير الابتدائي لتصميم المشروع. مثل هذه التقديرات كثيراً ما تحدد طرقاً يمكن أن يتم تناول هذه الحاجات من خلالها.

4 المصدر المحدد لتعريفات المصطلحات الرئيسية المستخدمة في تطوير التقييم، مثل تلك المصطلحات المستخدمة في هذه الملاحظة، هو: لجنة المساعدة الإنمائية/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. <http://www.oecd.org/dataoecd/29/27/2754804.pdf>. اطلع أيضاً على: Michael Scriven. Evaluation Thesaurus. الطبعة الرابعة. 1991. Sage Publications. تجمع سياسة التقييم للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية جميع أشكال التقييم غير تقييم الأثر تحت فئة «تقييم الأداء».

صنع الأثر). على سبيل المثال، إذا كانت آثار البرنامج محدودة، فإن البيانات من تقييم العملية يمكن أن تساعد في التأكد من ما إذا كان ذلك بسبب مشكلة في نظرية كيفية توقع عمل البرنامج، أو بسبب القيود في كيفية تنفيذه.

- التقييم التكويني، الذي يُنفذ جزئياً من خلال التنفيذ، معد لتحسين الأداء خلال الخطوات اللاحقة للبرنامج أو المشروع. بإمكان ذلك تحديد النتائج المتوسطة وفي أي مرحلة (إن وجدت) يبدو التدخل مرجحاً في أن يصنع الأثر، وما هي الأمور الأخرى التي قد تكون ضرورية لتعزيز الفعالية. بناءً على ذلك، يمكن أن يساعد ذلك في صنع أثر هادف أكبر أو تقييم تجميعي⁵ ينفذ في تاريخ لاحق.

- التقييم التنظيمي ينظر إلى الفعالية الكلية للمنظمة أو ربما الوحدة التنظيمية. العوامل التنظيمية (مثلاً: الحكم، الإدارة، الموارد البشرية، الموارد المالية، العلاقات التنظيمية البينية والضمنية، الخ) غالباً ما يكون لها دور أكبر في نجاح التدخل من ما يكون له تصميمه - هذه العوامل هي معلومات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم وتفسير تقييم الأثر.

بالإضافة إلى ذلك، حددت لجنة المساعدة الإنمائية بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهي إحدى أكبر الهيئات المؤثرة فيما يتعلق بتقييم التنمية، خمسة معايير (أو أسئلة) تقييم أساسية: وثاققة الصلة والفعالية والكفاءة والأثر والاستدامة.⁶ لاحظ أن تقييم الأثر يمثل فقط إحدى هذه المعايير. من النادر إمكانية إجراء تقييم أثر يُركّز بشكل خاص على العزو بدون أن يكون قد تم إجراء أشكال أخرى من التقييم لفهم الأمور التي حدثت بشكل أفضل. لا توجد جدوى كبيرة في توثيق أن التدخل يصنع الأثر إن لم يكن ذا صلة بعد ذلك أو إذا كانت توجد طرق أكثر فعالية ربما أو أقل تكلفة لتناول الحاجة الأساسية، أو إذا كان التدخل و/أو نتائجه لا يرحب أن تستمر أو تكون

وكما تشير إليه المناقشة الواردة أعلاه، هناك العديد من أنواع البيانات التي تستطيع عملية الرصد والتقييم - أو في الواقع يجب عليها - المساهمة فيها لتمكين تقييم الأثر. هناك أربع فئات أساسية من المعلومات التي تستطيع عملية الرصد والتقييم المساهمة من خلالها في تقييم الأثر.

5 يتضمن التقييم التجميعي، الذي غالباً ما يسوّى بتقييم الأثر، تقدير مدى إنتاج النتائج المتوقعة في نهاية تدخل مخطط وصنع قرار حول قيمته.

7 يتم البحث بشكل متكرر عن التدخلات الخاضعة لتقييمات الأثر أو البحوث الموسعة على مستويات أعلى من العمل «المعتاد»، بطريقة غير مستهدفة أو يمكن «تحسينها» حالياً أو تطبيقها في سياقات مختلفة.

(أو تم تناول حالاتهم مثل مبادرات المناصرة)؛ وعدد خصائص المستفيدين الذين تم الوصول إليهم، بما في ذلك المجموعات الفرعية ذات الصلة؛ ومخرجات البرنامج؛ وكيفية تقدم عملية التدخل. قد تكون هذه التغيرات مختلفة عن ما كان متوقعاً في الأصل. وكما تمت الإشارة إليه آنفاً، يمكن أن يختلف التدخل المخطط كثيراً عن ما تم تنفيذه بالفعل، سواء كان استجابة للتغذية الراجعة من الرصد والتقييم أو من التغيرات في الظروف. قد يتغير السكان المستهدفون أيضاً أثناء مدة البرنامج، لأن المنظمات تتعلم المزيد حول الأشخاص الذين ينبغي أن يكونوا مؤهلين للبرنامج أو تصبح هذه المنظمات أفضل في قدرتها على الوصول إلى هؤلاء الأشخاص. وبدون أن نأخذ هذا في الاعتبار، فقد تصبح أية نتائج من تقييم الأثر نتائج لا معنى لها.

العديد من هذه البيانات كمية بطبيعتها ويمكن أن تأتي من الرصد بالإضافة إلى الوصف النوعي لطبيعة البرنامج أو المشروع. غالباً ما يمكن أن يوفر تقييم العملية على وجه الخصوص معلومات أكثر عمقاً حول مدى وصول الخدمات (أو الرسائل في حالة برامج المناصرة) فعلاً إلى الجماهير المقصودة، وكيف يُنظر إلى هذه الخدمات وكيف تختلف عبر مجموعات مختلفة من الأشخاص.

2. معلومات حول سياق التدخل. ما هي التدخلات والعوامل الأخرى التي قد تؤثر على إمكانية "عمل" التدخل من عدمه؟ هل يمكن أن تتأثر مجموعات مختلفة من الأشخاص بطرق مختلفة (مثلاً: المساعدات المقدمة بعد وقوع كارثة على نحو غير متناسب وذهاب هذه المساعدات إلى الأشخاص الأقدر على الوصول إليها؛ والخدمات وأشكال المساعدات الأخرى التي تتطلب من الأشخاص الذهاب إلى موقعها للحصول عليها، وبالتالي يترك الأشخاص الذين لديهم قيود في التنقل بدون خدمة)؟ يجب أن تؤخذ أنواع هذه الاعتبارات في الحسبان في تصميم تقييمات الأثر.

وبالمثل، ما هي العوامل المؤثرة التي قد تكون خاصة بشأن سياق هذا التدخل؟ على سبيل المثال، كثيراً ما يعتمد التسليم الناجح للمساعدات الغذائية والإنقاذ اللاحق لحياة الأشخاص على أمور خارجة كثيراً عن سيطرة البرنامج، مثل العمليات اللوجستية أو الطقس أو الدعم (أو العوائق) من الحكومة أو المنظمات الإرهابية، الخ.

هذا النوع من المعلومات مهم جداً للحصول على تفسير هادف لبيانات تقييم الأثر، ولتحديد المعاني الضمنية للنتائج في الأوضاع أو المواقف الأخرى. هذه الأنواع من البيانات تعتبر بشكل رئيسي (ولكن ليس بالضرورة) نوعية. يمكن أن تأتي هذه البيانات أحياناً من الرصد ولكنها تتطلب في حالات كثيرة التقييم لتمكين استكشاف أكثر عمقاً. توفر الملاحظة الإرشادية 3 المزيد من المعلومات حول الطرق المحتملة التي يمكن استخدامها لجمع هذه الأشكال من البيانات وأشكال أخرى.

3. الأمور التي سبق أن عرفناها (أو على الأقل نشتبها فيها) حول الأثر. توجد أحياناً بعض الأدلة مسبقاً - أو اقتراح قوي على الأقل - من الرصد و/أو التقييم بأن ثمة نوعاً ما من التغيرات ربما يحدث. وفي مثل هذه الحالات، يستطيع تقييم الأثر توثيق وتأكيد ما يجري فعلاً والمدى الذي كانت فيه هذه التغيرات نتيجة لأنشطة البرنامج. وفي المقابل، قد تطرح عملية الرصد والتقييم أسئلة حول قابلية نجاح تقييم الأثر، على الأقل في الوقت الحالي، مشيرةً إلى أنه لا يزال من السابق لأوانه البحث عن الأثر. حالما يجري تقييم الأثر، يجب أن يؤخذ في الاعتبار بالطبع البيانات من الرصد والأشكال الأخرى للتقييم، بالإضافة إلى أية بيانات أخرى يتم جمعها.

4. الأدلة الأخرى التي قد تؤثر على قرار إجراء تقييم الأثر. كما تمت الإشارة إليه أعلاه، يجب أن تؤخذ في الاعتبار معلومات التقييم المتعلقة بوثاقة صلة التدخل وكفاءته واستدامته قبل وضع الأولويات لتقييم الأثر.

2. كيفية بناء تقييم الأثر في فكر وممارسات الرصد والتقييم

كما تم تحديده أعلاه، عملية الرصد والتقييم مهمة جداً في تقييم الأثر - ولكن مساهماتها ليست أوتوماتيكية. يعطي هذا القسم التوجيه والأفكار لكيفية تخطيط وتنفيذ عملية الرصد والتقييم لكي تستطيع أن تدعم تقييم أثر هادف. هذه الأفكار منظمة في الخطوات المحددة في الرسم البياني أدناه، وتمت مناقشتها في النص الذي يليه.

2.1. وضع نظرية التغيير

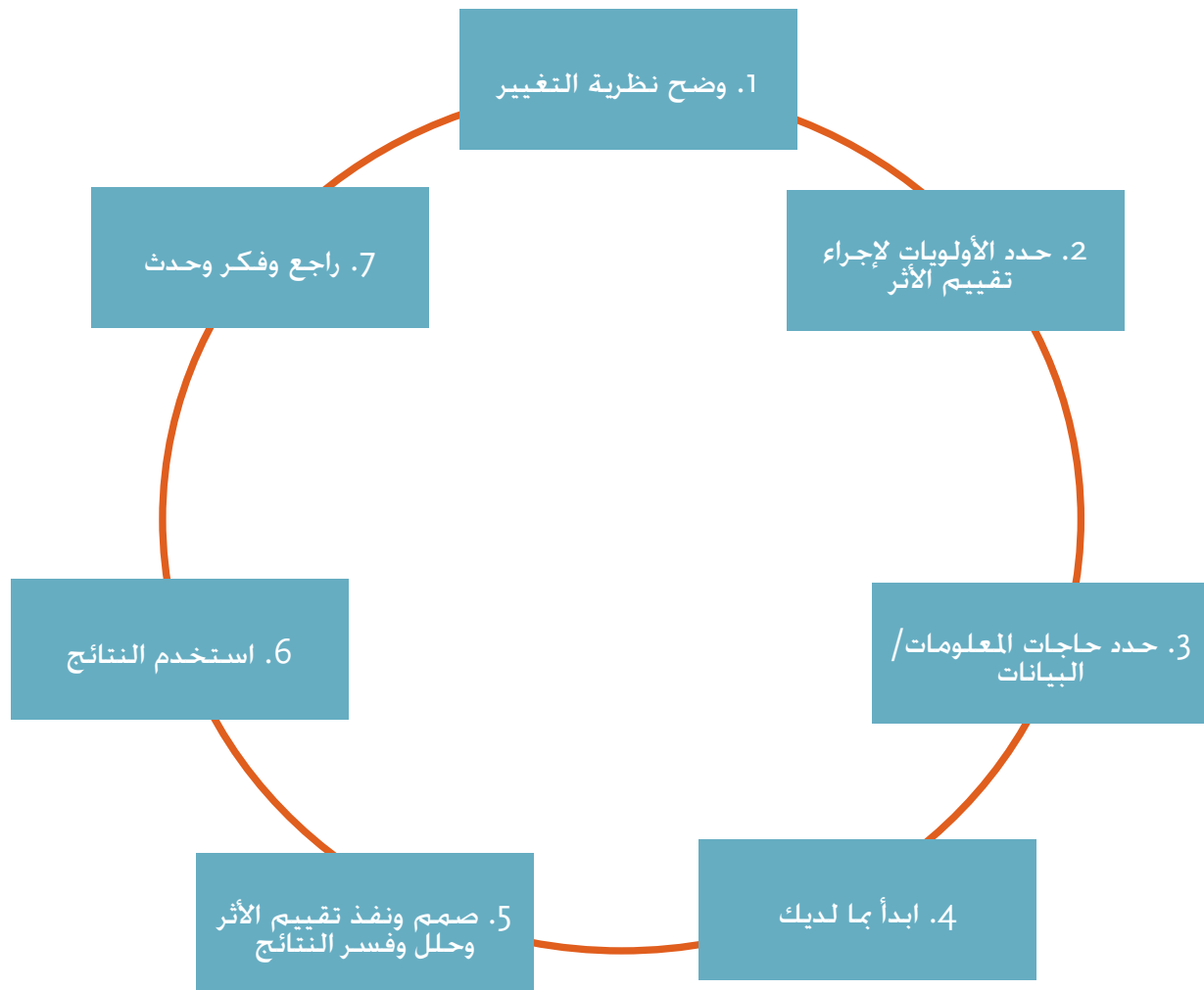
كما تشير إليه الملاحظة الإرشادية 1، فإن نظرية التغيير هي نموذج يوضح كيف يُتوقع من التدخل أن يؤدي إلى الآثار المقصودة أو الملاحظة. كثيراً ما يُشار إلى نظرية

التغيير بأنها نظرية البرنامج أو سلسلة النتائج أو نموذج البرنامج المنطقي أو منطق العزو، وهي توضح سلسلة من الافتراضات والروابط مما يحدد العلاقات المفترضة بين:

- المدخلات (مثلاً: التمويل والطاقم والمتطوعون والدعم العيني والمادي من الآخرين، الخ.)؛
- والأنشطة ومخرجاتها الفورية (أي: الأمور التي تمت، مثل الدورات التدريبية التي تم عقدها)؛
- ونتائج فورية على مستويات متنوعة (مثلاً: المعلمين الذي تم تدريبهم، تطبيق المعلمين لما تعلموه في مواقف في الصف الدراسي)؛

- والتأثير المقصود (مثل خفض عمالة الأطفال، وصول الأسر والمجتمعات إلى الاكتفاء الذاتي مالياً، الوضع الصحي المحسن، انخفاض عدد الأشخاص الذين يموتون في حالات الطوارئ، الخ).

حددت الملاحظة الإرشادية 1 عناصر أساسية وطرقاً متنوعة يمكن لنظرية التغيير من خلالها أن تحسن عملية تقييم الأثر. وهذا بدوره له بعض المعاني الضمنية المباشرة جداً بالنسبة للرصد والتقييم والتي يمكن تلخيصها تحت الفئات الرئيسية الآتية.



يجب أن تقوم نظرية التغيير في جهود المناصرة، التي تشبه تلك الجهود الخاصة بمشروعات الخدمات المباشرة، بتحديد سلسلة الخطوات المتوسطة (مثلاً: التوعية، موافقة الشركاء الآخرين على اتخاذ إجراء مكمل، تعبئة المجتمع، خلق حوار مع المسؤولين الحكوميين) وعوامل التدخل الأخرى (مثلاً: الأنشطة التي يقوم بها الآخرون) والتي عن طريقها سيكون من المتوقع أن يؤدي ذلك إلى تغييرات في سياسات الحكومة وممارساتها أو ربما في ممارسات المجتمع.

المطلوبة لتوثيق طبيعة التدخل وكيف تطور هذا التدخل عملياً. يمكن أن تبين نظرية التغيير جوانب التنفيذ التي تحتاج إلى فحص من حيث الجودة وذلك للمساعدة في التمييز بين الفشل في التنفيذ والفشل في النظرية. وتوفر نظرية التغيير أيضاً الأساس لتحديد المكان في مسار الأثر (أو السلسلة السببية) الذي قد يتوقف عنده التدخل عن العمل. هذا النوع من المعلومات بالغ الأهمية لاستنتاج رابطة سببية بين أية آثار أو نتائج موثقة وبين التدخل. ومن المهم للغاية أيضاً شرح وتفسير المدلولات والمعاني الضمنية لنتائج تقييم الأثر.

3. تطوير فهم عام للتدخل عن طريق إشراك الطاقم وأصحاب المصالح الرئيسيين الآخرين في تطوير نظرية التغيير. إذا تم تطوير نظرية التغيير فقط من قبل أخصائي الرصد والتقييم معتمداً على الوثائق بشكل واسع، فقد لا تكون هناك ملكية لهذا النموذج. وقد لا يعكس أيضاً حقيقة ما يجري. ننصح بإشراك البرنامج وطاقم الميدان وبعض أصحاب المصالح الآخرين في تطوير نظرية التغيير، حيثما كان ذلك ممكناً. هناك دور هام جداً لأخصائي الرصد والتقييم في هذه العملية بصفته عامل تسهيل نشط ويقوم على استنتاج النموذج الفعلي. قد تكون هناك أحياناً رؤى مختلفة حول توقع كيفية "عمل" البرنامج، مما ينتج عنه نظريات تغيير بديلة. ويطرح هذا أسئلة يجب أن يستكشفها الرصد والتقييم، ربما قبل القيام بتقييم الأثر الفعلي.

بالإضافة إلى ذلك، إذا تم تبني مقاربة تشاركية، فإن تطوير نظرية التغيير يمكن أن يساعد جميع المشاركين في التفكير فيما يتعلق بالنتائج. يمكن أن تساعد العملية في تطوير الملكية والفهم العام لهدف البرنامج والأمور المطلوبة لهذا البرنامج لكي يكون فعالاً.

2.2. حدد الأولويات لإجراء تقييم الأثر

تساعد عوامل عدة في وضع الأولويات لإجراء تقييمات الأثر، مثل اهتمامات أصحاب المصالح الرئيسيين أو المتبرعين أو توافر التمويل أو فرص التعاون مع الآخرين. ولكن هناك اعتبار مهم حين يكون من الأرجح كثيراً المساهمة بمعلومات مفيدة لا يمكن الحصول عليها بوسائل أبسط وأقل تكلفة، ويمكن أن يعطي ذلك توجيهاً مفيداً للإستراتيجيات المستقبلية أو مقاربات البرنامج.

تلعب عملية الرصد والتقييم دوراً مهماً في هذه العملية. يمكن أن توضح نظرية التغيير ما الأسئلة التي من الملائم

1. تحديد المرحلة في مسار التدخل عندما يكون من المناسب إجراء أشكال متنوعة من التقييم - بما في ذلك تقييم الأثر - من خلال تحديد الخطوات المتوسطة المتنوعة والعوامل الأخرى التي قد تؤثر أيضاً على الأثر (مثل تدخلات حلفاء آخرين، متغيرات في السياق، الخ). قد تتمكن عملية الرصد والتقييم من تتبع التقدم فيما يتعلق بالأنشطة والمخرجات والنتائج الأولية، وتوضيح متى يمكن أن يكون محتملاً اعتبار تقييم الأثر. وهذا يمكن أن يتجنب الموقف الشائع تماماً في التقييمات التي تحاول قياس الأثر قبل الأوان، وأحياناً حتى قبل أن يكون للبرنامج فرصة في أن يتأسس بشكل جيد.

أكد مايكل وودكوك من البنك الدولي أهمية تحديد الأطر الزمنية ومسارات الأثر التي من المعقول توقعها. من المهم جداً أن ندرك أنه قد تتبع المشروعات المختلفة مسارات مختلفة تماماً. وعلق مايكل وودكوك: "قد تنتج بعض المشروعات، بسبب طبيعتها، آثاراً أولية كبيرة ... بينما تأخذ مشروعات أخرى بشكل متواصل فترات أطول كثيراً، ربما تصل إلى عقود حتى، لتُظهر النتائج، ليس هذا لأن هذه المشروعات "لا تعمل" بعد ثلاث سنوات، ولكن الموضوع ببساطة هو الوقت الذي تستغرقه هذه المشروعات" (وودكوك 2011). من المهم أن نضع في اعتبارنا بأن طاقم المنظمة قد يبالغون في التفاؤل بشأن الوقت الذي يستغرق وضع برنامج جديد أو لتتبع النتائج. إن محاولة إجراء تقييم أثر قبل الأوان يعني تعريض البرنامج للفشل.

2. وصف الطريقة التي يُتوقع أن يعمل بها التدخل باستخدام نظرية التغيير. يُشار إلى هذا الإجراء غالباً بـ مسار النتائج (أو الأثر)، ويمكن أن يساعد في اقتراح أنواع بيانات الرصد والتقييم

قد تبدو الاقتراحات المذكورة في الجدول أعلاه وكأنها قائمة ضخمة بالاحتياجات التي يجب مراقبتها. ولكن ليس كل برنامج يحتاج إلى جمع جميع أشكال البيانات. وليست هناك ضرورة بأن تطرح الأسئلة جميعها دفعة واحدة، أو يمكن تقسيمها على مراحل عبر مدة البرنامج.

بالإضافة إلى ذلك، من المهم ترتيب أولويات متطلبات المعلومات، والتركيز على المعلومات "المطلوب معرفتها". عند تطوير خطة مراقبة، يجب أن تكون كيفية إمكان استخدام كل معلومة من المعلومات واضحة مسبقاً. فمحاولة الحصول على كم كبير من المعلومات يمكن أن يخلق نتائج غير مقصودة. على سبيل المثال، قد يثقل ذلك كاهل الطاقم الذين يحتاج إلى جمع البيانات والذي يُجبر عندئذ على أخذ طُرُق مختصرة يمكن أن تؤثر على جودة وقابلية استخدام أية معلومات مقدمة.

التقييم الواقعي. عند تحديد البيانات الضرورية لدعم تقييم أثر هادف، من المفيد أن نضع في اعتبارنا معتقد التقييم الحقيقي،⁸ الذي يبدأ من المقدمة المنطقية التي ترى بأننا عندما نقول بأن برنامجاً ما "يعمل" أو لا فإن هذا إفراط في التبسيط وأن الفرق الكبير إحصائياً بين مجموعتين⁹ يمكن أن يخفي تعبيراً كبيراً. وعلى نحو ثابت، يحصل بعض الأشخاص على فوائد والبعض الآخر لا يحصل، وجميع البرامج تقريباً قد "تعمل" لبعض الأشخاص في بعض الحالات ولكنها قد لا تعمل للبعض الآخر. ينص التقييم الواقعي على أن النتائج تنشأ من خلال الدمج المتنوع بين السياق والآليات. على سبيل المثال، سينفجر البارود فقط إذا تم إشعاله بطريقة معينة. وبالتالي هناك معنى ضمني كبير يقضي بأن تقييم الأثر يجب أن يحدد ما الذي يعمل ومن هو المستفيد وتحت أية ظروف ومن خلال أية آليات.

توجد توضيحات كثيرة للمقاربات (مثلاً: تعبئة المجتمع) التي يجب تكييفها على أساس معيشة المجموعة المستهدفة. على سبيل المثال، الرعاية مقابل السكان المستقرين (مثل المزارعين). وبالمثل، فإن مقارنة لتحسين الصحة الإيجابية للشباب قد تعمل في بعض المجموعات الثقافية ولكنها قد لا تعمل في المجموعات الأخرى أو تعتمد على عوامل أخرى.

تناولها أثناء البرنامج. من الممكن أن تساعد بيانات الرصد والتقييم في توضيح مدى تقدم التدخلات، وتوضيح المرحلة التي تكون فيها هذه التدخلات "جاهزة" لتقييم الأثر، ومتى توجد وثائق داعمة لعملية الرصد والتقييم لكي تجعل هذا التقييم ممكناً. ابدأ بتحديد الاحتياجات الخاصة بالمعلومات، ثم انظر كم من المعلومات من عملية الرصد والتقييم الروتينية متوفرة الآن قبل اتخاذ القرار بإجراء تقييم الأثر. في هذه المرحلة، يستطيع المرء تجميع قصة الأداء لتوضيح كم من الأمور معروف الآن، وتعيين الفجوات في المعلومات والأسئلة التي لا تحمل إجابات، وتحديد التوقيت الذي يصبح فيه تقييم الأثر أكثر قابلية للتطبيق. قد يكون ذلك من أجل إعطاء دليل "دامغ" للتأكيد على الأمور المشتبه فيها، أو في المواقف حين توجد أسئلة حقيقية حول قيمة التدخل لا يمكن الإجابة عليها بوسائل أخرى.

2.3. حدد حاجات المعلومات/البيانات

ما هي أنواع بيانات الرصد والتقييم التي ستكون مطلوبة لدعم تقييم الأثر؟ الإجابة البسيطة هي: "يعتمد الأمر على عدة أشياء". لا توجد وصفة واحدة مناسبة لكل شيء، فهذا سيكون طريقاً أكيداً إلى اللامعاقبة. هذا هو سبب تأكيد هذه الملاحظة الإرشادية على أهمية توضيح نظرية التغيير، ويُفضل إشراك طاقم البرنامج وأصحاب المصالح الآخرين في العملية واستخدام أساليب مثل عقلية التقييم الواقعي ومقاربة تحليل المساهمة كما هو موصوف أدناه. سوف تساعد هذه الأساليب في تحديد الأسئلة للتقييم، مما يمكن أن يساعد بدوره في تحديد الأنواع الضرورية للبيانات وأساليب الرصد والتقييم وطرق الحصول عليها.

تدرج الملاحظة الإرشادية 1 أمثلة لأسئلة التقييم الرئيسية لتقييم الأثر. وقد حدد القسم 1 من هذه الملاحظة الطُرُق المتنوعة التي يمكن لبيانات الرصد والتقييم أن تساهم من خلالها في تقييم الأثر. لكن لا توجد وصفة سحرية. من الضروري القيام، بصورة دقيقة جداً، بتحديد أنواع البيانات التي ستكون مطلوبة فعلاً لتقييم الأثر، والمدة الذي قد تحتاج فيه إجراءات الرصد وممارسات التقييم الموجودة إلى تعديل لتوفير هذه المعلومات (أو لتشير إلى أن ذلك غير ممكن). يمكن أن يخدم الجدول التالي كقائمة تحقق موجزة لأنواع متطلبات المعلومات التي ينبغي أن تكون مقاربات الرصد والتقييم قادرة على توفيرها في معظم الحالات.

8 للمزيد من الاطلاع: (Pawson and Tilley, Realistic Evaluation (1997).

9 التي تعتمد إحصائياً على مقارنة العلامات المتوسطة لكل مجموعة.

بيانات الخط القاعدي
• حدد الحالة الأولية بالإضافة إلى الأبعاد ذات الصلة بالتأثير المقصود للبرنامج (يجب أن تكون نظرية التغيير قادرة على المساعدة في تحديد هذه الأبعاد). • بالنسبة للحالات التي لم يتم وضع الخطوط القاعدية لها، هل توجد طرق يمكن من خلالها إعادة إنشاء هذه الخطوط بأثر رجعي؟*
طبيعة البرنامج/التدخل، كما ينفذ فعلاً
• حدد التغييرات في كيفية التوقع الأولي لتسليم التدخل وأسباب هذه التعديلات إلى أقصى حد ممكن. • حدد التعديلات والتغييرات المتنوعة عبر المسار (وإذا لم توجد أية تغييرات، هل كان المفهوم الأولي كاملاً حقاً من جميع الجوانب، أو هل كان البرنامج عاجزاً عن الاستجابة للظروف المتغيرة؟). • حدد المعلومات الوصفية الأخرى حول عملية التنفيذ، بما في ذلك وضع مراحل للأنشطة المتنوعة أو التغييرات عبر المواقع أو أنواع المستفيدين.
من خدمه البرنامج؟
• قسم خصائص المستفيدين إلى أقصى حد ممكن وهذا بالطبع بالإضافة إلى المميزات المحددة أثناء تطوير نظرية التغيير وقصة الأداء. • كثيراً ما توجد بعض الفروق التي يجب تتبعها (مثلاً: الجنس، العمر، مجموعات مختلفة قبلية/ثقافية أو اقتصادية اجتماعية) والتي قد تكون واضحة، ولكن توجد غالباً فروق أخرى قد تكون ذات صلة وثيقة بحالة معينة (مثلاً: الأطفال اليتامى أو غير اليتامى الذين يعيشون مع أقربائهم أو بمفردهم).
ما هي الأشياء الأخرى التي تجري ويمكنها أن تؤثر على أثر البرنامج، سواء تأثيراً إيجابياً أو خلاف ذلك، على سبيل المثال:
• كيف عمل البرنامج بالاقتران مع الوكالات أو البرامج الأخرى، بما في ذلك الشركاء المحددون؟ • هل كانت هناك أية عوامل أخرى - بما في ذلك التدخلات من قبل عاملين آخرين أو سياسات حكومية أو مبادرات من القطاع الخاص (مثل خلق فرص عمل أو ربما إغلاق الشركة الموظفة الكبيرة في منطقة ما) أو الكوارث الطبيعية والكوارث من صنع الإنسان، الخ. - التي أثرت على قدرة البرنامج في التقدم إيجابياً أو سلبياً، أو ربما أنها احتاجت إلى مقارنة مختلفة نوعاً ما عن التصور المبدئي؟ • إلى أي مدى قامت العوامل المذكورة أعلاه بمساعدة أو إعاقة البرنامج؟
ما النتائج أو الآثار التي يمكن توثيقها على المدى القصير والمتوسط والبعيد؟
• يجب أن ترتبط تلك النتائج أو الآثار بنظرية التغيير، مع الوضع في الاعتبار أنواع النتائج التي كانت متوقعة في أوقات زمنية معينة. • هل كانت تلك النتائج أو الآثار كما هي مقصودة أم لا؟ هل توجد أية بيانات أو حتى تقديرات شخصية عن السبب المحتمل لذلك؟ • هل من المرجح أن تكون الآثار مستدامة؟ ما هو الدليل على ذلك؟ • ما مدى قوة هذه البيانات؟ ما هي الأمور الأخرى المطلوبة لإنشاء حالة أكثر إقناعاً للأثر تتبع بطريقة ما من التدخل في البرنامج؟
ما هي الأمور الأخرى التي حدثت (التأثيرات غير المقصودة/غير المتوقعة)؟
• إلى أي مدى كانت هذه التأثيرات إيجابية أو سلبية؟ • إلى أي مدى كانت هذه التأثيرات خاضعة بشكل محتمل لتحكم البرنامج؟ • هل يجب مراجعة تصميم البرنامج ونظرية التغيير لوضع هذه التأثيرات في الاعتبار مستقبلاً؟
ما مدى ملاءمة ووثاقة صلة البرنامج كما تم تصميمه وتنفيذه؟
• مثلاً: إلى أي مدى قام البرنامج بتناول متطلبات المستفيدين أو احتياجات المجتمع أو الاحتياجات المحلية أو الأولويات المحلية/العالمية المحددة الأخرى؟ • هل تغيرت الاحتياجات والاعتبارات المتعلقة بالسياق بشكل قد يقترح وجوب تعديل البرنامج بشكل ما؟
ما الأمور الأخرى الضرورية؟
• هل توجد احتياجات أخرى يجب أن يتناولها البرنامج نفسه؟ • هل توجد احتياجات أخرى قد تكون أكثر ملاءمة للآخرين في تناولها (مثلاً: المعاني الضمنية للمناصرة)؟
الاعتبارات الأخرى ...
• ... كما هي محددة مبدئياً في نظرية التغيير. • ... التي قد تظهر لاحقاً، مثل الاستجابة إلى النتائج الأولية من خلال اجتماعات التفكير، الخ. • ... التي تتناول مخاوف أو رؤى أصحاب المصالح الآخرين، بما في ذلك نقاد البرنامج.
للمزيد من الاطلاع: RealWorld Evaluation techniques such as discussed in Bamberger et al. 2012.

4. جُمع قصة الأداء
5. اطلب دليلاً إضافياً
6. راجع وقوي قصة الأداء

يشمل هذا في الأساس استخدام دليل من عملية الرصد والتقييم الموجودة لنرى ما يمكن أن يكشفه هذا الدليل حول النتائج أو حتى حول أثر التدخل، بينما نقوم أيضاً باعتبار الأمور الأخرى بجانب التدخل التي يمكن أن تكون قد أحدثت النتائج المحددة. وانطلاقاً من هذا، يمكن تطوير قصة أداء مؤقتة حول مدى معقولة الافتراض بأن أفعال البرنامج يمكن أن تكون قد أسهمت في النتائج الملحوظة وتحديد نقاط الضعف وأين يمكن أن تكون البيانات الإضافية مفيدة. هذه طريقة فعالة لاستخدام البيانات الموجودة لتعيين ما هو معروف وأين تكون البيانات مطلوبة من الأشكال الإضافية للرصد والتقييم، أو من تقييم الأثر إذا كان ذلك ضرورياً، وذلك لإعطاء صورة أكثر إقناعاً.

استخدم AWARD. وهو برنامج زمالة للسيدات العاملات في مجال البحوث الزراعية والتطوير. جلسات تفكير دورية لمنح الزميلات وموجهيهن في دول مختلفة الفرصة في اعتبار التقدم والإنجازات حتى الآن والأمور التي سارت والأمور التي لم تسر على ما يرام. تضيف هذه الجلسات إلى بيانات الرصد الخاصة بفريق الإدارة بالإضافة إلى تفكيرهم المستمر في الأداء. وقد وفر ذلك فرصاً لاختبار نظرية التغيير في البرنامج. وساعد فريق الإدارة أيضاً في العمل في وضع "خمس مستمر"، ويحدد الحاجة إلى أية خطوات علاجية أو تغييرات في الاتجاه.

المناقشات التأملية. لا تحتاج مقارنة تحليل المساهمة إلى أن تكون إجراءً رئيسياً، خصوصاً بالنسبة إلى مشروع صغير وذا مجال محدود. تُعتبر المناقشات التأملية النظامية (أو "المراجعة" أو اجتماعات "الرصد") إحدى الأمثلة الجيدة لهذه المقاربة. يمكن أن تشكل هذه المناقشات جزءاً من اجتماعات الطاقم المنتظمة أو ربما تصبح محل التركيز لاجتماعات خاصة تعقد بشكل دوري. ويمكن أن تتضمن مناقشة غير رسمية لما يبدو أنه يعمل أو لا يعمل؛ والأساس لاستخلاص هذه الاستنتاجات، مع وضع الشروحات المنافسة في الاعتبار بالنسبة لأية نتائج ملاحظة أو مظهرية بوضوح (بعبارة أخرى، نسخة بسيطة من قصة الأداء)؛ ثم تحديد الأشكال الأخرى من الدليل التي سوف تكون مطلوبة في المستقبل لتوفير حالة أكثر إقناعاً من أثر البرنامج. في بعض الحالات، مثل حين يتم الجمع بين

تحمل مبادئ التقييم الواقعي معانٍ ضمنية كبيرة بالنسبة للتصميم وأنظمة الرصد والتقييم خصوصاً بالنسبة إلى أنواع البيانات التي تحتاج إلى جمعها والاحتفاظ بها مقسمة. على سبيل المثال، قد تكون بعض مقاربات البرنامج الفعالة بالنسبة للفتيان في بعض الحالات ضارة بالنسبة للفتيات. وبعض البرامج التي تعمل في المناطق الحضرية قد لا تعمل في المناطق الريفية. قد تكون وثافة الصلة لبعض الأبعاد (مثل الجنس أو العمر أو درجة الفقر) واضحة (لكن لا تزال لا يتم تتبعها دائماً)، بينما قد تكون الأبعاد الأخرى أقل وضوحاً. على سبيل المثال، المقاربة التعليمية التي قد تساعد بعض الأطفال قد لا تفعل ذلك لأطفال آخرين، مثل الأطفال الذين قد يكونون تعرضوا لصدمة بطريقة ما. وبالإضافة إلى خصائص المجتمعات والمستفيدين، من المهم أيضاً الاستمرار في تتبع السياق أو في هذه الحالة ما الخدمات التي تم تقديمها وفي أية ظروف.

طاقم المنظمات غير الحكومية، بما لديهم من علاقة وثيقة بالمجال وبالمستفيدين، غالباً ما يُوضعون بشكل جيد ليتمكنوا من ملاحظة، أو حتى الاشتباه في، العوامل التي يمكن أن تؤثر على المقاربات التي تعمل للبعض ولكن لا تعمل للآخرين. يمكن أن يكون توثيق هذا النوع من المعلومات عبر عملية الرصد والتقييم المستمرة مساهمة مهمة في تقييم الأثر. ليس من المهم فهم ما حدث فعلاً ببرنامج معين فحسب، بل من المهم أيضاً التعلم من هذه التجربة والقدرة على تطبيق هذه المعلومة في حالات مختلفة.

2.4. ابدأ بما لديك

قبل إجراء تقييم أثر مكلف ومعقد، ابدأ بالمعلومات المتوفرة مسبقاً من الرصد والتقييم والموارد الأخرى. فقد يكون هناك دليل كافٍ مسبقاً فلا يستحق تقييم الأثر الاستثمار. وفي الحد الأدنى، يمكن أن تساعد المعلومات في تركيز تقييم الأثر على تلك الأسئلة والمسائل التي لا يمكن أن يتم تناولها بأية طريقة أخرى. وقد تقترح أشكالاً أخرى من التقييم قد تكون أكثر ملائمة في تجربتها أولاً. فيما يلي مقاربتان منظمتان مقترحتان:

يتضمن تحليل المساهمة الخطوات الست التالية والمشرحة بتفصيل أكثر في الملحق 1:

1. طوّر نظرية التغيير
2. قدّر الدليل الموجود على النتائج
3. قدّر الشروحات البديلة

2.5. صمم ونفذ تقييم الأثر وحلل وفسر النتائج

كما تمت الإشارة إليه سابقاً، تلعب عملية الرصد والتقييم دوراً مهماً في ضمان طرح تقييم الأثر للأسئلة المناسبة وأن تصميمه واقعي بخصوص ما هي بيانات الرصد والتقييم ذات الصلة التي قد تكون موجودة أو يمكن توفيرها من الناحية العملية. قد تكون ممارسات التقييم التكميلية التي تتضمن كلاً من المقاربات النوعية والكمية مناسبة، مما يساهم في مقارنة ذات طرق مختلطة (التي تمت مناقشتها في الملاحظة الإرشادية 3) والتي يمكن أن تقدم تليثاً لنتائج تقييم الأثر والمساعدة لاحقاً في تفسير هذه النتائج. لا شك أنه سوف تكون هناك حاجة لإشراك أخصائي الرصد والتقييم، على الأقل في بعض المراحل خلال عملية تقييم الأثر، من أجل تسهيل جمع البيانات الإضافية. ويحتاج أخصائيو الرصد والتقييم أيضاً أن يكونوا مدركين تماماً للمشكلات والمفاضلات التي ينطوي عليها ترسيخ أي شكل من أشكال المصادقة.¹¹

يجب أن يلعب أخصائيو الرصد والتقييم (ومن خلالهم طاقم المنظمة الآخر وأصحاب المصالح الآخرين) دوراً كبيراً في تفسير نتائج تقييم الأثر. من المفيد أن نسأل عما إذا كانت النتائج ذات معنى ومتسقة مع المعلومات الأخرى. إذا لم تكن كذلك، فمن المناسب أن نسأل عما قد يعنيه ذلك وما الذي يمكن أن يشرح أية تناقضات ظاهرة.

وكما أكد القسم 1، نحتاج إلى عملية الرصد والتقييم لتوفير المعلومات حول العوامل السياقية ذات الصلة وطبيعة التدخل، والتي سوف تكون أساسية في استنتاج أية روابط سببية. ونحتاج إلى الرصد والتقييم على وجه الخصوص من أجل تقديم تفسيرات للنتائج ولتوضيح أسئلة “لماذا و”كيف“ وهي معلومات أساسية للتعامل مع نتائج تقييم الأثر. هل لا تزال الافتراضات التي قُدمت عن “التدخل” صادقة؟ غالباً ما تكون تصميمات الواقع المضاد على وجه الخصوص غير قادرة على شرح الفروق بين المجموعات التجريبية ومجموعات التحكم. حتى إذا لم يكن هناك أي فرق بين العلامات المتوسطة للمجموعات التجريبية ومجموعات التحكم، فإنه من المرجح رغم ذلك أن بعض الأشخاص قاموا بأداء أفضل، ولا يزال من الممكن أن يقوم غالبية الأشخاص بأداء أفضل. يمكن أن تساعد المعلومات التكميلية الخاصة بالرصد والتقييم في الدخول

الطاقم وأصحاب المصالح من مختلف المناطق، قد يكون من المناسب استخدام مقارنة مشكّلة أكثر وعامل تسهيل خارجي. يمكن أن يكون هذا النوع من الرصد النوعي قيماً في فهم الأمور التي أدت إلى النتائج أو الآثار (ومعرفة ما إذا كانت نفس النتائج هذه ستحدث على أية حال في غياب المشروع)، وهي معلومات أساسية من أجل تطبيق نتائج تقييمات الأثر.

إزالة الشروحات المعقولة المنافسة تتضمن الخطوة 3 من مقارنة تحليل المساهمة تقدير الشروحات البديلة الممكنة. وهذا مفهوم بسيط ولكن فعال ومثبت جيداً في أدب التقييم. وقد تم توضيحه لأول مرة بواسطة دونالد تي كامبل،¹⁰ والذي قال أيضاً أنه ينبغي على المرء استخدام أكثر المقاربات بساطة وأقلها كلفة والتي تستطيع أن توفر الثقة الضرورية في النتائج.

بعض المقاربات لاستبعاد الشروحات المعقولة المنافسة

- توقع أسئلة محتملة من الجمهور (الجمهور) بالنسبة للتقييم.
 - تناول التهديدات ضد المصادقية الداخلية والخارجية.
 - استخدم مقارنة تعتمد على نظرية.
 - حدد أنواع الأدلة التي ستكون مقنعة.
 - أعط عدة سطور من الدليل.
 - تأكد من المصادقية الظاهرية.*
- * يشير هذا إلى النتائج المقدمة بطريقة معينة بحيث تبدو أنها مفهومة بشكلها الظاهري بالنسبة إلى غير الباحثين.

أولاً، حدد الشروحات المعقولة الأخرى لكيف قد حدث الأثر غير البرنامج أو التدخل في المشروع، ثم أنتج الدليل الضروري لاستبعاد احتمالية أي من هذه الشروحات البديلة. يحتاج الأمر فقط إلى تناول الشروحات المعقولة الأخرى. يمكن للمرء أن يفترض على نحو آمن بأن التغييرات في أنماط عمل الشباب في إقليم ما لم يكن سببها شبح إلفس! ولكن افتتاح أو إغلاق عمل الشركات الجديدة أو التغييرات في سياسات العمل الحالية قد تكون ذا صلة في بعض الحالات. ولكن من المهم أن ندرك أن أصحاب المصالح يمكن أن يختلفوا بشأن ما يرونه معقولاً أو غير معقول، وأن هذا شيء يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع مقارنة للرصد والتقييم.

10 على سبيل المثال: Campbell, D. T. and J. C. Stanley. 1963. Experimental and Quasi-

Experimental Designs for Research. Boston: Houghton-Mifflin
يصفه آياً للتقييم الحديث للبرامج ونصيراً للطرق التجريبية وشبه التجريبية. وكان أول من حدد المفهوم الأخير وكذلك مفاهيم المصادقية الداخلية والخارجية.

11 مورد حديث جداً ومفيد جداً هو: Huey T. Chen, Stewart I. Donaldson, and Melvin M. Mark (eds.). Advancing Validity in Outcome Evaluation: Theory and Practice. New Directions for Evaluation. Jossey-Bass and American Evaluation Association. 2011

2.7. راجع وفكر وحدت

بغض النظر عن حجم الجهود التي بذلها المرء في التوضيح المبدئي لنظرية التغيير وفي تطوير تصميم (تصميمات) وخطة للتقييم وفي وضع آليات جمع البيانات في موضعها الصحيح، فإن ذلك لا يعني أن المرء يستطيع أو يجب أن ينسى ذلك. من المفيد الاعتبار بشكل دوري ما إذا كانت الافتراضات التي بنيت عليها مقارنة تقييم الأثر لا تزال صادقة أو إذا كانت هناك حاجة إلى أية تغييرات. من النادر أن تبقى البرامج المستجيبة ثابتة على حالها - فهي تكيف مقارباتها بحسب التغييرات في السياق، ولكي تتناول الفرص والاحتياجات الناشئة، واستجابة إلى التغذية الراجعة من المستفيدين وأصحاب المصالح الآخرين ومن الرصد والتقييم. وإذا تم تحديدها بشكل مبكر كفاية، فإنه لا يزال من الممكن لتقييم الأثر وضعها في الاعتبار. يجب اختيار مناهج مناسبة لتقييم الأثر تكون مرنة بما يكفي لتستوعب التغييرات في اتجاه البرنامج والتي يتعذر اجتنابها تقريباً في أغلب الحالات.

من المناسب عقد المراجعات المؤقتة (والتي يمكن أن تكون بسيطة بقدر اجتماعات الطاقم المركزة) لاعتبار أية تغيرات ذات صلة في البرنامج، ولمراجعة نظرية التغيير للتحقق من ما إذا كانت الافتراضات الأصلية لا تزال صادقة أم أنها تحتاج إلى تحديث. وكما هو مقترح أعلاه، يمكن أن تكون هذه المراجعة فرصة لتطوير أو تحديث قصة الأداء وتحديد الفجوات في المعلومات التي يجب تناولها بطريقة ما. يمكن للمراجعات المؤقتة أيضاً، بالإضافة إلى إعطاء فرصة للتفكير في كيف يبدو أن البرنامج يتقدم، أن تخدم كفرصة لمراجعة خطة الرصد والتقييم نفسها وتحديثها إذا كان ذلك ضرورياً.

لقد أكدت هذه الملاحظة الدور الذي يمكن أن تلعبه عملية الرصد والتقييم لدعم تقييم أثر هادف. ولكن العكس صحيح أيضاً. يستطيع تقييم الأثر أن يقترح على نحو ثابت أنواع البيانات التي يجب رصدها في المستقبل، وكذلك طرح الأسئلة التي يمكن تناولها عن طريق أشكال أخرى من التقييم. من المناسب في ختام تقييم الأثر اعتبار المعاني الضمنية لأولويات الرصد والتقييم في المستقبل.

إلى داخل "الصندوق الأسود" من أجل أن تكون قادرة على فهم الفروق وتفسيرها - وماذا تعني هذه الفروق بالنسبة إلى الاتجاهات المستقبلية.¹² قد تقترح هذه الاعتبارات تحاليل إضافية للمجموعات الفرعية التي لا تزال ممكنة، أو بالحد الأدنى تساعد في التفسير المناسب للنتائج.

أحد الافتراضات الشائعة هو أنه بمجرد رسم تصميم تقييم الأثر فإن كل شيء يجب أن يبقى ثابتاً. وغالباً لفترة تمتد لسنوات. ولكن الحقيقة هي أن البرامج تتطور بالفعل وتغير مع مرور الوقت. وهي في الحقيقة يجب أن تفعل كذلك حتى تستجيب للظروف المتغيرة والتغذية الراجعة والمعلومات الجديدة. يجب أن تكون تصميمات تقييم الأثر قادرة على أن تعكس وتتكيف مع التغيرات في طبيعة التدخل. وإلا فهد يكون معنى النتائج محدوداً. وكما تشير إليه الملاحظة الإرشادية 3: قد تكون بعض مقاربات تقييم الأثر أكثر مرونة وقابلية للتكيف من غيرها. وعلى الرغم من ذلك، من المهم أن نضع في اعتبارنا أن تقييم الأثر يتطلب تعاوناً من البرنامج من أجل أن ينجح. ويجب مناقشة التغييرات المهمة، إلى أقصى درجة ممكنة، مع فريق التقييم.

2.6. استخدم النتائج

إن استخدام تقييم الأثر هو محل تركيز الملاحظة الإرشادية 4 وهي وراء مجال هذه الملاحظة بشكل كبير. وعلى الرغم من ذلك، من الجدير أن نلاحظ أن عملية الرصد والتقييم يمكن أن يكون لها دور مهم تلعبه في هذه العملية. قد تكون معلومات الرصد والتقييم الأخرى قادرة على المساعدة في تحديد المدى الذي يمكن فيه تعميم نتائج تقييم الأثر أو يمكن أن تكون قابلة للتطبيق على أوضاع أو شرائح سكانية أخرى، أو حتى في نفس المكان، بإعطاء التغيرات المحتملة في سياقها وطبيعة التدخل والمجموعة المستهدفة على مدار عمر تقييم الأثر الممتد عدة سنوات. يستطيع أخصائيو الرصد والتقييم المساعدة في إحياء حلقات تضم الموظفين وأعضاء الإدارة لاعتبار المعاني الضمنية لنتائج تقييم الأثر في ضوء المعلومات الأخرى.

12 على سبيل المثال، يتم إجراء تقييمات الأثر غالباً بهدف توضيح مدى وجوب مواصلة و/أو تكرار مقارنة معينة في وضع مختلف (إمكانية التعميم أو المصادقية الخارجية). ولكن بدون معرفة كيفية وسبب حدوث الأثر (أو عدم حدوثه)، فمن المستحيل اتخاذ قرارات واعية بشأن هذه الخيارات.

لهذا التقييم، سوف ينطوي أيضاً على عبء ومعانٍ ضمنية محتملة للموارد بالنسبة لطاقم البرنامج وأخصائي الرصد والتقييم. يجب أن تكون الإدارة مدركة لهذه المعاني الضمنية عند الموافقة على إجراء تقييم الأثر. وإلى مدى كبير، تعتمد وثيقة صلة ونجاح تقييم الأثر وقدرة عملية الرصد والتقييم الروتينية على المساهمة في هذا النجاح على موقف ودعم الإدارة العليا.

3.2. الدور النشط لطاقم البرنامج أمر مطلوب

يتطلب تقييم الأثر الهادف بالإضافة إلى عملية الرصد والتقييم الروتينية مشاركة نشطة من طاقم البرنامج. في أغلب الحالات، طاقم البرنامج هو من سيتحمل المسؤولية عن الجمع الفعلي لأغلب البيانات وتسجيلها والإبلاغ عنها. من المهم أن نعترف بهذا الدور الرئيسي وما يتضمنه، إن فرض المتطلبات على مديري البرنامج وطاقمه المشغولين غالباً ما يُنظر إليه عملياً على أنه مهمة إدارية أخرى ذات قيمة مشكوك فيها ويُقابل بالمعارضة - الأمر الذي قد ينتج عنه مشكلات تتعلق بجودة البيانات واكتمالها.

وكما هو مقترح أعلاه، هناك حاجة إلى قيادة مناسبة من الإدارة العليا للمنظمة لإعداد الأساس للحصول الهادف للبيانات. ولتسهيل التعاون المطلوب من طاقم البرنامج في جمع البيانات، يجب إعطاؤه الحوافز والموارد المطلوبة (الوقت وأعضاء الطاقم والتمويل) لضمان جمع وتسجيل معلومات ذات جودة، بالإضافة إلى الآليات المناسبة للتحكم في الجودة. ومن أجل جعل عملية جمع البيانات عملية هادفة وذات صلة، يجب أن ينخرط طاقم البرنامج في عملية تحديد الأسئلة والمسائل التي يرى أنها مهمة وذات صلة به وبالمجتمعات التي يعمل بها. يدرج المربع المرفق بعض الأفكار لجعل عملية الرصد والتقييم وتقييم الأثر هادفين. على سبيل المثال، بدأ الطاقم في مشروع التعليم للجميع في أوغندا بتثمين أهمية بيانات الرصد التي تُطلب منه توفيرها، وبتحسين جودتها، بمجرد أن تمت مشاركة بعض تقارير التقييم المبدئية معه.

تتطلب عملية الرصد والتقييم وتقييم الأثر دوراً نشطاً لأخصائي الرصد والتقييم لوضع تصاميم تقييم ملائمة، ولضمان أن جميع أوجه العملية قد تم إجراؤها بطرق تزيد من مصداقية ومنفعة البيانات إلى الحد الأقصى. ولكن هناك أيضاً أدوار أخرى مهمة لطاقم البرنامج والإدارة والتي لا يتم تقديرها بشكل جيد أحياناً.

3.1. الرصد والتقييم: وظيفة إدارية أساسية تتطلب قيادة ودعم الإدارة العليا

إن عملية الرصد والتقييم، والتفكير والأداء فيما يتعلق بالأثر، لها أهمية كبيرة جداً بحيث لا يمكن تركها فقط إلى أخصائي الرصد والتقييم. أولاً وقبل كل شيء، تمثل عملية الرصد والتقييم أداة إدارية يمكن أن تساعد في تحديد الاتجاهات وتقدير التقدم ومعرفة أنواع المقاربات التي يبدو أنها تعمل أو لا تعمل في ظروف مختلفة واتخاذ القرارات ويمكن أن تساعد بطرق أخرى عديدة. وهذا يعني أنه يجب على الإدارة العليا في المنظمة غير الحكومية أخذ الملكية وتوفير القيادة وتشجيع الجميع داخل المنظمة على التفكير فيما يتعلق بالنتائج أو الحوائل وذلك بالسؤال عن كيف يمكنهم أن يعرفوا أن عملهم يحدث فرقاً وما الأمور التي يمكن القيام بها لتحسن. إن المعرفة والتغيير يتزمان الانفتاح للاعتراف والقبول بأن بعض المقاربات أحياناً لن تعمل بطريقة جيدة وستحتاج إلى التعديل. ولكن يتطلب هذا من الإدارة أن تقوم بتشجيع ودعم الطاقم لابتكار وعدم معاقبة الطاقم إذا لم تأت كل الأمور حسب التوقعات - شريطة أن يكون هناك انفتاح للتعليم من التجارب ومن التقييم. هذا الدعم مهم جداً إذا كان تقييم الأثر، بالإضافة إلى عملية الرصد والتقييم، سيكون لهما أي أثر حقيقي على كيفية تنفيذ البرامج.

سيتعين على المديرين على جميع المستويات في الوكالة أن يقدموا الدعم والموارد والقيادة الضرورية لتمكين حصول عملية الرصد والتقييم - وتقييم الأثر - الهادفين. كبار المديرين على وجه الخصوص لهم دور رئيسي في ضمان أن يكون ذلك ليس مجرد ورقة عمل يمكن أن يولد السخرية أو الامتثال السلبي، ولكن لتوضيح التزامهم بعمل - واستخدام - جميع أشكال معلومات النتائج. إن تنفيذ تقييم الأثر، حتى إذا كانت هناك ميزانية مخصصة

يُنظر إلى تقييم الأثر أحياناً - من قبل بعض الباحثين وكذلك العديد من مديري البرامج وطاقمها - على أنه ممارسة تقنية للغاية يمكن تنفيذها فقط بواسطة خبراء خارجيين يعملون على بعد ما من البرنامج وطاقمه وجمهوره. وهناك بعض المواقف التي تم فيها إتباع هذه المقاربة.

ولكن وكما أشارت إليه هذه الملاحظة، يمثل تقييم الأثر فقط شكلاً واحداً من أشكال التقييم. فقط في ظروف نادرة يمكن تنفيذ تقييم أثر هادف بدون الاعتماد على بيانات من أنشطة الرصد والتقييم الأخرى المستمرة. ولكن قيمة عملية الرصد والتقييم واستخدامها لتقييم الأثر ليست أوتوماتيكية. نحتاج إلى التخطيط المسبق لتحديد أنواع البيانات التي ستكون مطلوبة من أجل أن تتمكن من تحديد أثر السياسات والبرامج والمشروعات وكيفية الحصول على هذه البيانات. وكما أكدت عليه هذه الملاحظة، عندما يفكر كل شخص داخل الوكالة فيما يتعلق بالأثر أو النتائج، فهذا وحده يمكن أن يساعد في دعم فعالية عمليات الوكالة - ويساعد في تحسين حياة الأشخاص حول العالم.

جعل أنشطة الرصد والتقييم وتقييم الأثر مفيدة لطاقم

البرنامج بدلاً من النظر إليها على أنها عمل روتيني

- اجعلهم ينخرطون في العملية.
- تناول الأسئلة التي يشعرون بأنها ذات صلة ويمكن أن تساعد.
- أعط فرصة للمشاركة في تفسير بيانات تقييم الأثر/الرصد والتقييم.
- قدم التغذية الراجعة عندما يتم إرسال البيانات (حتى لو كان إشعاراً بالاستلام أو "شكراً").
- أعط التقدير للطاقم الذي يساعد في تقييم الأثر.
- شارك المعلومات الخاصة بكيفية استخدام البيانات.

إلى أقصى مدى ممكن، يجب بناء الاعتبارات الخاصة بدور ودعم طاقم البرنامج في داخل مقارنة الرصد والتقييم/تقييم الأثر. يتم غالباً اختيار أفضل مكان لطاقم البرنامج الذي سيكون مطلوباً منه جمع البيانات من أجل تحديد المعلومات التي يسهل الحصول عليها والمعلومات التي قد تكون ذات مشاكل أكثر، ومعرفة طلبات البيانات الغامضة والتي يمكن أن تفسر بطرق مختلفة أو قد لا يمكن الاعتماد عليها أيضاً لدرجة أنها تكون عديمة الفائدة. ومن خلال الانخراط في العملية، من المرجح أن يُنظر إلى عملية الرصد والتقييم على أنها دعم وليست عملاً روتينياً مرهقاً لا قيمة له، أو شيء يتم "عمله" لهم بدون قيمة ملحوظة.

- OECD/DAC. (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. <http://www.oecd.org/pdf/2754804/21/dataoecd/29>
- Malhotra, A. (2010). "Connecting Routine M&E with Impact Evaluation," International Center for Research on Women. Presentation at InterAction/3ie Impact Evaluation Design Clinic, Washington, D.C., April 2010. http://www.interaction.org/sites/default/files/18/Anju_Malhotra_-_Connecting_Routine_M&E_with_Impact_Evaluation.pdf
- Paul, S. (2002). *Holding the State to Account: Citizen Monitoring in Action*. Bangalore: Public Affairs Centre
- Pawson, R. and Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Sage Publications
- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus* (4th ed). Sage Publications
- Woolcock, M. (2011). "Guest Post on The Importance of Time and Trajectories in Understanding Project Effectiveness." Development Impact. Blogs.worldbank.org. <http://blogs.worldbank.org/impacetevaluations/guest-post-michael-woolcock-on-the-importance-of-time-and-trajectories-in-understanding-project-effe>
- Bamberger, M., Rugh, J. and Mabry, L. (2012). *RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints* (2nd ed.). Sage Publications
- Chen, H., Donaldson, S., Mark, M. (eds.) (2011). *Advancing Validity in Outcome Evaluation: Theory and Practice*. New Directions for Evaluation. No. 130. Jossey-Bass and the American Evaluation Association
- Funnell, S. and Rogers, P (2011). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. Jossey-Bass Publications
- Jones, H. (2011). "A guide to monitoring and evaluating policy influence." London: Overseas Development Institute. <http://www.odi.org.uk/resources/docs/6453.pdf>
- Mayne, J. (2001). "Addressing attribution through contribution analysis: Using performance measures sensibly", *Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(1), 1
- Mayne, J. (2011). "Contribution Analysis: Advancing Cause and Effect." In *Evaluating the Complex: Attribution, Contribution, and Beyond*, edited by Robert Schwartz, Mita Mara, and Kim Forss. London: Transaction Publishing
- OECD/DAC. (2011). *Evaluating Impacts: An Overview*. http://www.oecd.org/document/17/en_21571361_34047972_46179985_1_1_1_1,00_746.html

البيانات الموجودة عن النتائج والأثر. ولخص هذه المقاربة كما يلي. يمكن إيجاد المزيد من المعلومات المفصلة عن مقارنة تحليل المساهمة في وثيقة ماين (2001)، والتي تم نسخ هذا الجدول حرفياً منها أو في وثيقة ماين (2011).

اقترح جون ماين، عندما كان يعمل مع المكتب الكندي للمدقق العام، استخدام تحليل المساهمة كمقاربة واحدة يمكن للمرء بواسطتها أن يحقق أعظم استفادة من

طوّر نموذج نظرية البرنامج/منطق البرنامج/سلسلة النتائج مع وصف كيف يفترض أن يعمل البرنامج. حدد أيضاً العوامل الخارجية الرئيسية النشطة التي قد تُفسر النتائج الملاحظة. يجب أن تؤدي نظرية البرنامج هذه إلى اتحاد مقبول بين أنشطة البرنامج والنتائج المنشودة. سوف يتم إلى حد ما فهم وقبول بعض الروابط في سلسلة النتائج. وستكون علاقات أخرى أقل في فهمها بشكل جيد أو ترتبها بشروحات بخلاف كون البرنامج هو "السبب". وبهذه الطريقة، أنت تقر بأن العزو يمثل في الواقع مشكلة.	الخطوة ١: طوّر سلسلة النتائج
يجب أن توفر سلسلة النتائج فكرة جيدة عن أي النتائج المقصودة (المخرجات والنتائج المتوسطة والنهائية) يمكن قياسها. ما الدليل (المعلومات المستقاة من قياسات وتقييمات الأداء) المتوفر حالياً حول حدوث هذه النتائج المتنوعة؟ هناك حاجة أيضاً إلى تقدير الروابط في سلسلة النتائج. ما الروابط القوية (الدليل الجيد المتوفر أو المنطق القوي أو القبول الواسع) وما الروابط الضعيفة (الدليل القليل المتوفر أو المنطق الضعيف أو الاتفاق القليل بين أصحاب المصالح)؟	الخطوة ٢: قدّر الدليل الموجود على النتائج
لا تتأثر النتائج حسب تعريفها بعمل البرنامج فحسب ولكنها تتأثر أيضاً بعوامل خارجية - أي البرامج الأخرى، وكذلك العوامل الاجتماعية والاقتصادية. بالإضافة إلى تقدير الدليل الموجود على النتائج، هناك أيضاً حاجة إلى الأخذ في الاعتبار بوضوح مدى التأثير الذي قد تحمله هذه العوامل الخارجية. قد يقترح الدليل أو النقاش المنطقي أن بعض العوامل لها تأثير طفيف فقط وأن عوامل أخرى قد يكون لها تأثير أكبر على النتائج المقصودة.	الخطوة ٣: قدّر الشروحات البديلة
بهذه المعلومة سوف تتمكن من وصف قصة الأداء الخاصة بك حول لماذا من المعقول الافتراض أن أفعال البرنامج قد أسهمت (بطريقة ما، والتي قد تريد تجربتها وتمييزها) في النتائج الملاحظة. ما مدى مصداقية القصة؟ هل يتفق الأشخاص العقلاء مع القصة؟ هل يقوم نمط النتائج الملاحظة بمصادقة سلسلة النتائج؟ أين توجد نقاط الضعف الرئيسية في القصة؟ سيكون هناك دائماً نقاط ضعف. وهي تشير إلى حيث ستكون المعلومات أو البيانات الإضافية مفيدة. إذا لم يكن من الممكن الحصول على دليل إضافي (على الأقل الآن)، فهذا هو كل ما يمكنك قوله عن المدى الذي أحدث فيه البرنامج فرقاً.	الخطوة ٤: جمع قصة الأداء
ستحتاج إلى دليل إضافي لتحسين قصة الأداء الخاصة بك. يمكن أن يشمل هذا على معلومات على كل من مدى حدوث نتائج محددة في سلسلة النتائج وقوة بعض العلاقات في السلسلة. عدد من أساليب التقوية التي قد يمكنك تبنيها تم إيجازها في هذا العمل.	الخطوة ٥: اطلب الدليل الإضافي
ينبغي أن تكون قادراً مع الدليل الجديد على أن تبني قصة أكثر مصداقية، قصة يحتمل بشكل أكبر أن يتفق معها الشخص العاقل. لن تكون هذه القصة معصومة من الخطأ على الأرجح ولكنها سوف تكون أكثر قوة ومصداقية.	الخطوة ٦: راجع وقوي قصة الأداء