

استخدام نتائج تقييم الأثر

ديفيد بونبرايت، منظمة Keystone Accountability



هذه هي الملاحظة الإرشادية الرابعة من سلسلة ملاحظات مكونة 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، وربط الرصد والتقييم بتقييم الأثر، ومقدمة إلى الطرق المختلطة في تقييم الأثر. يمكن إيجاد السلسلة الكاملة على موقع InterAction على الرابط: www.interaction.org/impact-evaluation-notes.

1	مقدمة
2	1. استخدام تقييم الأثر: ثلاثة مواضيع
3	1.1. أين نحن الآن؟
3	1.2. إدراك القيود
5	2. الموضوع الأول: الاستخدام هو للمستخدمين
9	3. الموضوع الثاني: الأنظمة والعمليات الموحدة
13	4. الموضوع الثالث: الحوافز والمكافآت
13	4.1. مناخ متنامٍ للمسؤولية
14	4.2. التغيير المدعوم من الإنترنت في نموذج العطاء للتنمية الدولية
14	4.3. زرع ثقافة تعلم
15	4.4. التعلم الجماعي
16	الخلاصة
16	المراجع
16	الأشخاص الذي تمت معهم المقابلة
16	المواد المنشورة

مقدمة

إن حالة الممارسة الحالية فيما يخص استخدام تقييم الأثر هي في أحسن الأحوال ناشئة. كما وجدنا في استبيان حديث عن ممارسات تقييم أعضاء InterAction، فإن استخدام تقييم الأثر، رغم ذلك، لا يختلف كثيراً عن كيفية استخدام المنظمات للأنشطة التقييمية الأخرى مثل تقييمات الأداء والتقييمات التكوينية والتقييمات التنموية والدراسات الخاصة بفعالية التكلفة ودراسات الحالة.

تضمنَ البحث في هذه الملاحظة استبياناً على الإنترنت للممارسات الحالية لاستخدام تقييم الأثر بين أعضاء InterAction ومقابلات المتابعة التي تُجرى عبر الهاتف مع المشاركين في الاستبيانات والمتخصصين الآخرين في التقييم الذين تطوعوا للتحدث بإسهاب عن أعمالهم. يتوفر تقرير بيانات الاستبيان على موقع InterAction كمنشور مرافق لهذه الملاحظة.² تم تقديم قائمة من أجريت معهم المقابلة في نهاية هذه الملاحظة في قسم المراجع، والذي يتضمن أيضاً عدداً من المقالات الأكاديمية والمنشورات الأخرى ذات الصلة باستخدام التقييم. ينبغي أن تلاحظ أن هذه المراجع المنشورة ليست توضيحية ولا شاملة لما هي هيئة العمل الكبيرة جداً والمتنوعة. وبالرغم من أن هدف هذه الملاحظة الإرشادية ليس أكاديمياً، إلا أن مراجعة للمواد المنشورة تقترح بأنها متسقة مع البحث الحالي. ومع ذكر ذلك، إلا أن البحث لا يؤكد جميع الممارسات الموصى بها في هذه الملاحظة - على الأقل ليس الآن.

وبما أن تقييمات الأثر تركز على النتائج وما يسهم في النتائج، فمنطقياً لا بد أن يكون هناك حماس أكبر للاستفادة من النتائج. بالإضافة إلى ذلك، تميل تقييمات الأثر إلى أن تكون أكثر تكلفة من الأنواع الأخرى للتقييم، مما يدل ضمناً على أنها ينبغي أن تتطلب متابعة كبيرة أيضاً.

ومع ذلك، يتضح أن الدليل الموثوق والتكاليف الكبيرة غير كافية لضمان أن يتم استخدام نتائج تقييم الأثر.¹ هذه الملاحظة الإرشادية تنظر إلى عوامل إضافية متعددة تسهم في الاستخدام الفعال للتقييم.

يعتمد استخدام تقييمات الأثر بدرجة مهمة على كيفية تخطيطنا وإجرائنا لها. وكما هو موضح في الملاحظة الإرشادية الثالثة عن الطرق المختلطة، يجب أن يأتي اختيار طريقة تقييم الأثر من الأسئلة التي نحاول الإجابة عنها. ولكن أياً كانت الأسئلة التي يتم تناولها وأياً كانت الطرق المستخدمة، بإمكاننا تطبيق مجموعة عامة من الممارسات والرؤى من أجل تحقيق الاستخدام المناسب والأفضل لنتائج التقييم.

² تم إرسال الاستبيان إلى أعضاء مجموعة العمل لفعالية البرنامج والتقييم الخاصة بـ InterAction وحصل على درجة استجابة 16.1 بالمئة. يمكن إيجاد تقرير الاستبيان على: <http://www.interaction.org/document/survey-report-how-we-are-using-impact-evaluations>

¹ إن بعض المواد الأكاديمية الكثيرة التي تؤكد هذه النقطة تم تضمينها في قسم المراجع في نهاية هذه الملاحظة الإرشادية.

تعد إشارة صحية أنه لا أحد مشارك خلال البحث لهذه الملاحظة كان سعيداً بشكل خاص بمستوى الحداثة الحالية. يوجد شعور عام بأن تقييم الأثر يمكن أن يكون مفيداً وينبغي إجراؤه في كثير من الأحيان. وتوجد رغبة قوية في تحسين تقديم الأنشطة التقييمية بوجه عام وتقييم الأثر على وجه الخصوص. لقد أعطى المشاركون في الاستبيان والمقابلات العديد من الأمثلة على زيادة الاستثمارات البشرية والمالية في التقييم بوجه عام. وكمجال لممارسة ناشئة، فهذا هو وقت التجربة لاكتشاف ما سيثبت أنه الأكثر فعالية.

1. استخدام تقييم الأثر: ثلاثة مواضيع

هذه الملاحظة مرتبة حول ثلاثة مواضيع.

تقدم الملاحظة الإرشادية الأولى تعريفاً لفائدة تقييم الأثر يعكس أول موضوعين من هذه المواضيع الثلاثة. الموضوع الأول والثاني مترابطان كثيراً ويتحدثان عن الخطوات العملية التي تمكّن من استخدام تقييم الأثر. والموضوع الثالث يدرس المجموعة الأوسع من المكافآت والحوافز المؤسسية لاستخدام تقييم الأثر.

الموضوع الأول ينص على أن الاستخدام لا يحدث عرضياً. يجب أن لا يعتمد على الصدفة أو الحظ. كما ذكر صامويل غولدوين، منتج أفلام هوليوود: "كلما عملت بجهد، كلما أصبحت محظوظاً أكثر". يعتمد استخدام التقييم في الأساس على الإعداد. من المرجح أكثر أن يتم استخدام تقييمات الأثر حينما يتم توقع الاستخدامات والتخطيط لها في المراحل الأولى للتقييم، وأفضل من ذلك، في مراحل التخطيط للعمل الذي يتم تقييمه.

تسري هذه الفكرة عبر جميع الملاحظات الإرشادية في هذه السلسلة. عندما يتم تصميم تقييمات الأثر في مراحل التخطيط الأولى لبرنامج تطوير أو تدخل، فإنها تستطيع تحسين نظرية التغيير، ووضع أسئلة تتعلق بالتعلم، وإثراء إستراتيجية إشراك أصحاب المصالح، وتشكيل تصميم الرصد المستمر. يجبرنا التخطيط لاستخدامات تقييم الأثر على الأخذ بالاعتبار الجماهير المختلفة لنتائج تقييم الأثر.

الموضوع الثاني هو امتداد طبيعي للموضوع الأول ويتعلق بالعمليات والأنظمة المطلوبة في مؤسسة ما لكي تستخدم تقييمات الأثر استخداماً جيداً. تشير التحديات المتعلقة

بالتقييم التي تحددها المنظمات غير الحكومية بشكل متكرر كثيراً إلى الحاجة إلى ما يمكن أن يُطلق عليه مصطلح مقارنة موحدة (joined up approach) عبر معظم أجزاء المنظمة. ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بالممارسات المؤكدة التي تدعم التعلم التنظيمي. يدرس هذا الموضوع أيضاً العلاقة السببية بين كيفية تمويل التقييم وكيفية استخدامه. كما ينظر أيضاً إلى العلاقات. من المهم للغاية وضع التوقعات من خلال إشراك أصحاب المصالح والجماهير والاتصال المبكر والمتكرر بهم لأجل التقييم، تماماً مثل أهمية التوقيت. إن نتيجة تقييم مهمة تصدر متأخرة جداً أو مبكرة جداً قد تكون نتيجة فاقدة لتأثيرها. لقد اتضح أن تأثير التقييم يعتمد بقدر كبير على مدى التعبير بشكل جيد وبسرعة عن نتائجه فيما يتعلق بالأولويات الإستراتيجية وتوصيلها بالطرق المناسبة إلى أصحاب المصالح المحددين في الوقت الذي يحتاجون إليها.

الفائدة - تقييم الأثر الجيد مفيد. يمكن تعزيز الفائدة المحتملة من التقييم عن طريق التخطيط لكيفية استخدامه من البداية، ويشمل ذلك ربطه بعمليات وتوقيت اتخاذ القرارات التنظيمية، وأن يكون واضحاً من ناحية لماذا يتم عمله ومن سيستخدمه، وإشراك أصحاب المصالح الرئيسيين في العملية، ومن ثم اختيار التصاميم والطرق لتحقيق هذا الغرض.

— الملاحظة الإرشادية الأولى (صفحة 14)

الموضوع الثالث يبني من الافتراض القائل بأن الموضوعين الأوليين شرطان ضروريان ولكن غير كافيين للاستخدام الفعال والواسع لتقييمات الأثر. لسوء الحظ، فإن أحد أكبر العوائق أمام استخدام نتائج التقييم هو الاختلال بين السلوكيات المرغوبة التي يمكن أن نوافق عليها جميعاً دون تردد (مثل استخدام نتائج التقييم الصالحة من أجل تحسين الأداء) وبين أنظمة الحوافز التي تدعم (أو تعوق) تبنيها. لن تُستخدم نتائج تقييمات الأثر - وأية أنشطة تقييمية في الواقع - استخداماً جيداً إلا إذا (وإلى أن) نعالج ونصلح الثقافة التنظيمية. نتحدث الاقتراحات الأكثر تحدياً في هذه الملاحظة عن مهمة إزالة العوائق وإيجاد الحوافز لتبني نتائج التقييم. وبدون إعادة التفكير في نظام الحوافز والمكافآت التي توجه سلوك الموظفين، فسيظل التقييم على الأرجح نشاطاً هامشياً في مقابل كونه محركاً رئيسياً لعملية اتخاذ القرار. ويضع الموضوع الثالث التوجهات والمبادئ لمسألة إعادة التفكير في نظام الحوافز تلك، مع بعض التوضيحات التوجيهية من الممارسة الحالية.

1.1. أين نحن الآن؟

مع النتائج الواردة في الشكل 1. وكما هو متوقع، ونظراً لأن أولئك الذين أجابوا على الاستبيان هم ضمن الأشخاص الأكثر إيجابية تجاه تقييم الأثر، فإنه لا أحد أعلن نفسه على أنه معارض. وقد وصفت نصف المنظمات نفسها على أنها مناصرة مؤهلة و42 في المئة منها على أنها مناصرة و8 في المئة منها على أنها مؤمنة بصدق. ونظراً للمطالب المتنافسة بالنسبة للوقت والتعقيد الموجودة عند إجراء تقييمات الأثر واستخدامها، بالإضافة إلى غياب الحوافز القوية أو المكافآت للقيام بذلك، فمن المعقول أن نفترض أن المؤمنون بصدق هم فقط من يُرجح أن يستخدموا تقييمات الأثر بشكل فعال.

طلب الاستبيان على الإنترنت المتعلق باستخدام تقييم الأثر من المشاركين تصنيف درجة موافقتهم على 10 عبارات مختلفة عن تقييم الأثر. الشكل 1 أدناه يرتب الـ 10 مجموعات من الأجوبة بتجميع المشاركين في ثلاث مجموعات: أولئك الذين يمكن اعتبارهم موافقون جداً (المروجون - نقطتي 9 و10)؛ وأولئك المحايدون تماماً بخصوص السؤال (السلبيون - نقطتي 7 و8)؛ وأولئك الذين يميلون إلى الاعتراض (المنتقصون - النقاط من صفر إلى 6). علامة المروج الصافية (net promoter score - NP Score) المقترحة لكل منهم هي ببساطة نسبة المروجين ناقص نسبة المنتقصين.³

بالنسبة إلى المنظمات التي تتمتع بثقافة الاستخدام الفعال للتقييم، سيتوقع المرء رؤية نصف طاقم العمل على الأقل في المنظمة غير الحكومية يصفون أنفسهم على أنهم مؤمنون بصدق وأقل من 10 في المئة يصرحون بأنفسهم بأنهم مناصرون مؤهلون. المنظمات التي تعد نفسها للوصول إلى هذه الأهداف هي تلك التي ستحرز التقدم الأكبر في استخدام تقييمات الأثر استخداماً جيداً.

وقد يجادل المرء بأن تصنيف من يحصل على نقطتي 5 و6 كمنتقص هو من المحتمل مبالغ في الاستياء. ومع ذلك هناك مجموعة قوية من الأدلة في صناعة رضا العملاء توحى بعكس ذلك. علاوة على ذلك، في هذه الحالة نأخذ في اعتبارنا معدل الاستجابة المنخفضة على الاستبيان - 16.1 في المئة. وفي حرفة قياس رضا العملاء، يقوم الكثيرون بشمل أولئك الذين لا يقدمون الإجابات (في هذه الحالة 83.9 في المئة) على أنهم منتقصين. ولكننا لم نعمل ذلك. ومع ذلك، نحن نعتقد فعلاً بأنه من المعقول افتراض أن: (1) أولئك الذين أجابوا على الاستبيان لديهم اهتمام أكبر واستثمار في تقييم الأثر من أولئك الذين لم يجيبوا على الاستبيان؛ و(2) أولئك الذين أجابوا يميلون إلى رؤية تقييم الأثر بصورة أكثر إيجابية من أولئك الذين لم يجيبوا. وبالتالي، من المعقول أن نستنتج أن الاتجاهات المرتبة في الشكل 1 أكثر إيجابية تجاه تقييم الأثر من الاتجاهات داخل المنظمات غير الحكومية ككل.

1.2. إدراك القيود

وقبل أن تنتقل إلى مناقشة مفصلة عن مواضيع الحلول الثلاثة الخاصة بنا، قد يكون من المفيد تلخيص القيود الشائعة الذكر على الاستخدام الفعال للتقييم.

يتكرر ذكر خمسة أنواع من القيود.

أولاً، ليس لدى العديد من المنظمات وضوح حول قيمة واستخدامات تقييم الأثر. مسألة القيمة غير واضحة، بينما التكاليف المالية كبيرة. الملاحظات الإرشادية 1-3 تجيب عن هذه العقبة.

ثانياً، لا تعلم معظم المنظمات كيفية إجراء تقييمات الأثر، ناهيك عن استخدام نتائجها. هذه مهارة فنية جديدة على هذا القطاع ولم تدخل قيد الممارسة العامة إلا في الوقت الحالي. الملاحظات الإرشادية 1-3 تجيب عن هذه العقبة.

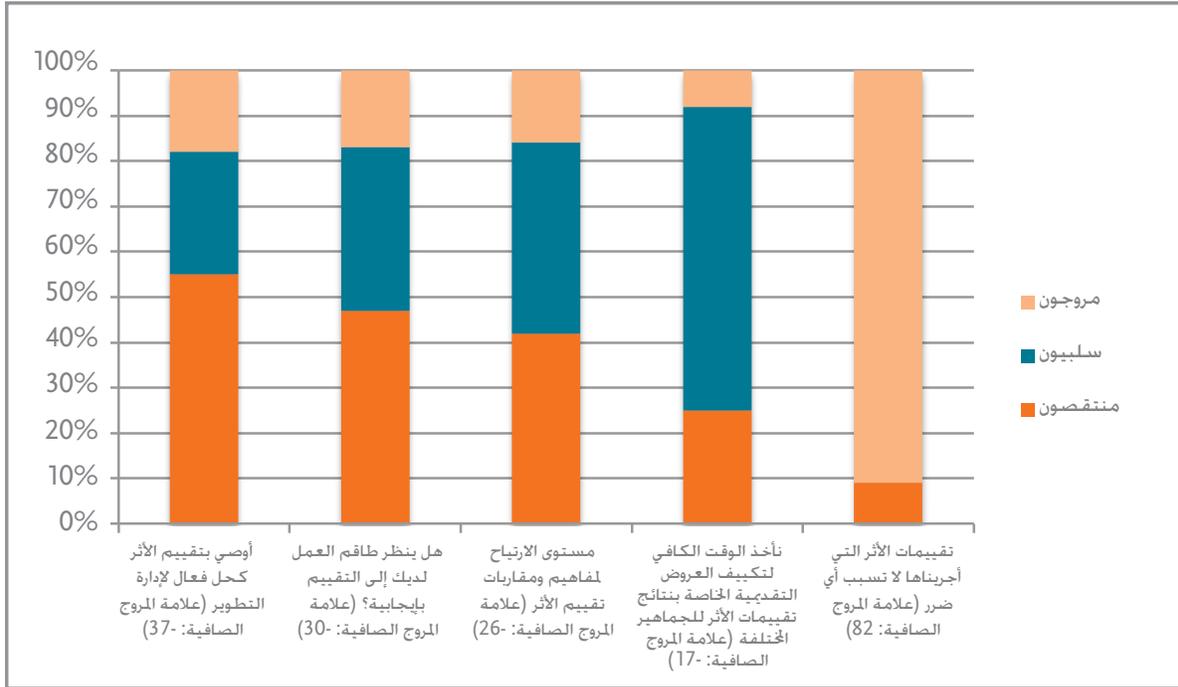
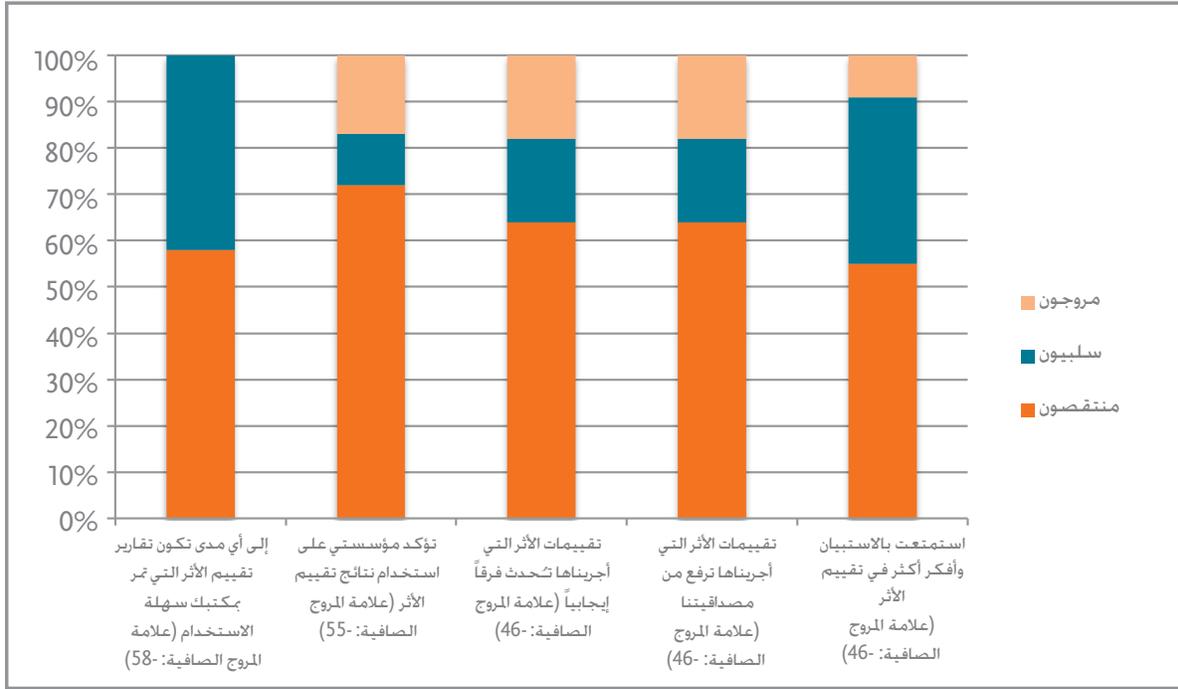
ثالثاً، تفتقر المنظمات إلى الأنظمة أو الممارسات لاستخدام تقييمات الأثر. وفي أحسن الظروف، فهي تبحث عن المساعدة لبناء قدرتها لكي تصبح بطة في مجال تقييم الأثر. تعالج هذه الملاحظة الإرشادية هذا التحدي، خاصة في الموضوع الثاني أدناه.

العبرة الوحيدة التي تحمل دعماً قوياً هي أن تقييم الأثر لا يسبب ضرراً. العدد الأكبر للمنتقصين تجلوا في عبارة "تشدد مؤسستي على استخدام نتائج تقييم الأثر". الأسباب المشار إليها بشكل أكثر شيوعاً في ذلك الأمر في الإجابات المفتوحة تضمنت قصوراً في استيعاب مفاهيم تقييم الأثر، وغياب العمليات والأنظمة الضرورية لاستخدام النتائج، وقيود التمويل.

لقد طلبنا أيضاً من المجيبين أن يخبرونا بكيف ستصف المنظمة نفسها فيما يتعلق بتقييم الأثر إذا تعين عليها اختيار أحد الأوصاف الخمسة التالية: معارضة، مشككة، مناصرة مؤهلة، مناصرة، مؤمنة بصدق. النتائج اتسقت

³ إن علامة المروج الصافية سرعان ما أصبحت الأداة القياسية في الأعمال لإدارة علاقات العملاء جزئياً وذلك بسبب أن ملخصها للرؤى عبر السكان أكثر فائدة من الوسائل والقيم المتوسطة.

الشكل 1. الاتجاهات نحو تقييم الأثر مرتبة إلى مروجين وسلبيين ومنتقصين



يأتي الهدف أولاً، أو "الأهداف" على نحو أكثر شيوعاً، حيث أن معظم تقييمات الأثر تحدث توازناً بين أهداف متعددة. ينطوي كل هدف على معانٍ ضمنية بداخله لمستخدمين معينين.

ونظراً للتكلفة والجهد الموجودين في إجراء تقييمات الأثر، وبالإضافة إلى العدد الكبير الشامل للأدلة التي تجمعها، فمن المنطقي في كثير من الأحيان الأخذ في الاعتبار كيف ستكون الجوانب المختلفة لأدلة التقييم مفيدة بالنسبة لمستخدمين معينين. من المرجح جداً أن مستخدمي مختلفين سوف يجدون قيمة أكبر في أجزاء معينة من إجمالي التقييم. على سبيل المثال، قد ترغب دراسة برنامج إكلينيكي في ضمان أن يتم توصيل دليل خبرات المريض بعناية إلى الأطباء الإكلينيكين، بينما قد تكون النتائج حول الحصائل الصحية المعزوة ذات اهتمام أكبر بالنسبة لصناع السياسات والممولين والمشرعين.

يصنف الجدول أدناه طريقتين مختلفتين قليلاً بشكل مفيد للتفكير في الهدف من الملاحظة الإرشادية الأولى. هذه المقاربات إلى الهدف تبدأ في اقتراح السياق الذي يمكن فيه أن يتم إجراء تحليل لاهتمامات المستخدمين واحتياجاتهم.

ونظراً لوضوح الهدف، فإن الخطوة التالية هي إدراج جميع أصحاب المصالح المتأثرين. هؤلاء هم مستخدمون محتملون للتقييم في داخل المنظمة وخارجها. تريد معظم البرامج أن تأخذ في اعتبارها طاقم العمل ومجلس الإدارة والمستفيدين المقصودين وشركاء التنفيذ (بما في ذلك، وحيثما يكون مناسباً، الحكومة والمنظمات غير الحكومية الأخرى) والممولين وصانعي السياسات. وسيضع العديد أيضاً الأقران والمجتمع الأكاديمي/الجامعات ووسائل الإعلام والمجتمع ككل على القائمة.

المهمة التالية هي توضيح ما الأدلة والنتائج من تقييم الأثر التي من المرجح أن تكون الأعلى قيمة بالنسبة لكل طرف من أصحاب المصالح. يمكن ذكر هذه الأدلة والنتائج في شكل فرضيات أو أسئلة يجب مشاركتها ومناقشتها لاحقاً مع ممثلين لتلك المجموعة من أصحاب المصالح. كما ذكر مايكل كوين باتون، يحتاج المرء أن يبين بوضوح واختصار، مدى إمكانية استخدام أصحاب المصالح المختلفين للمعلومات المستقاة من التقييم.

النوعان الأخيران من القيود مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ويتصلان بالبيئة الأوسع.

تحدث المنظمات في لحظات الصراحة على وجه الخصوص عن المخاطر المحتملة المرتبطة بإمكانية أن تولد التقييمات "نتائج سيئة"، أي، نتائج تُظهر أن المنظمة لا أثر لها، أو أسوأ من ذلك. ومصدر القلق الرئيسي هنا هو أن نتائج التقييم السلبية سوف تؤدي إلى تمويل منخفض.

وموضوع مترابط بشكل وثيق بذلك، أن المانحين هم عادة (إن كانوا في أي شيء أصلاً) في مرحلة أكثر بدائية في فهمهم واستخدامهم للتقييم من المنظمات التي يمنحونها الهبات. تُظهر الاستبيانات بشكل مستمر أن المانحين لا يقدمون التمويل الكافي للتقييم ولا يفهمون كيفية دعمه واستخدامه بشكل جيد.⁴ ومن المهم أن نوضح أن هذا التوصيف هو للمانحين ككل، شاملاً الأفراد والمؤسسات. توجد استثناءات قليلة عالية الأداء.

عند تناول هذه القيود تتحدث المنظمات غير الحكومية (والمؤسسات) في أغلب الأحوال عن الحاجة الملحة لخلق ثقافة تعلم يتم فيها إعادة تعريف الفشل كفرصة للتعلم، ويتم التوصية بالتزامات وممارسات متنوعة سهلة التعلم، ويتم تعريف مميزات الثقافة التنظيمية بناءً على أساس التعلم والتحسين المستمر.⁵ وهناك موضوع آخر سائد يُؤكد عليه في المواد المهنية المنشورة وهو أهمية القيادة. إن دعم القيادة بالطبع شرط لا غنى عنه للتغيير التنظيمي وبالتالي فهو مهم لإدراك الاستخدام الفعال للتقييم. وبالعكس، حينما يصبح الاستخدام الفعال للتقييم أكثر شيوعاً، فسوف يتسع بشكل ضروري فهمنا للقيادة التنظيمية الجيدة ليشمل الدعم الفعال للتقييم واستخدامه. وفي المستقبل لن يتم وصف الشخص بأنه "قائد جيد" إذا لم يكن هذا الشخص مُمكنًا للتقييم ومستخدماً نظامياً لنتائج.

⁴ يمكن الاطلاع على استبيان من عام 2007 يعزز هذه النقطة هنا: <http://www.keystoneaccountability.org/node/493>.

انظر أيضاً، ديفيد دونبرايت وبيتي شميدت، "Taking evaluation seriously: still a ways to go" مجلة Alliance، المجلد 12، العدد 4، ديسمبر 2007.

تم تعزيز هذه النتائج من عام 2007 في دراسة أجريت في 2012 بواسطة Center for Effective Philanthropy: <http://www.keystoneaccountability.org/node/494>. يُرجى الاطلاع أيضاً على New

Philanthropy Capitals "Making an impact: Impact measurement among charities and social enterprises in the UK"، <http://www.thinknpc.org/publications/making-an-impact/>.

⁵ اطلع مثلاً على "Four Essentials for Evaluation," Grantmakers for Effective Organizations، http://www.geofunders.org/storage/documents/2012_geo_evaluation_essentials.pdf (2012).

متى تكون تقييمات الأثر ذات فائدة قصوى؟	لماذا يتم إجراء تقييمات الأثر؟
التدخلات حيث لا يوجد فهم جيد لآثارها والأدلة الأفضل مطلوبة لتشكيل القرارات حول ما إذا كنا سنستمر في تمويلها أو نعيد توجيه التمويل إلى التدخلات الأخرى.	اتخاذ القرار حول ما إذا كان سيتم الاستمرار في التدخل أو توسيعه أم لا.
التدخلات المبتكرة والبرامج التجريبية التي يمكن أن تتم زيادتها أو تكرارها إذا أثبتت أنها ناجحة.	تعلم كيفية تكرار أو زيادة تدخل تجريبي.
التقييمات الدورية لأثر مجموعة من التدخلات في قطاع أو منطقة ما لتوجيه السياسة وتصميم التدخل المستقبلي وقرارات التمويل.	تعلم كيفية القيام بنجاح بتهيئة تدخل ناجح ليناسب سياقاً آخر.
التدخلات ذات الخطورة العالية مثل الاستثمار الكبير (الحالي أو في المستقبل) أو احتمالية عالية لحدوث آثار سلبية كبيرة أو مسائل سياسية حساسة.	طمأنة الممولين، من فيهم المانحين ودافعي الضرائب (المسؤولية التصاعديّة)، بأن الأموال تُستثمر استثماراً حكيماً.
التدخلات حيث توجد حاجة لأصحاب المصالح لفهم رؤى ومساهمات كل منهم بشكل أفضل.	تبلغ المستفيدين والمجتمعات المقصودة (المسؤولية التنازلية) عما إذا كان البرنامج يفيد المجتمع أم لا وبأية طرق.

”قمنا بإجراء هذا البحث الدقيق بعد التشاور معك والأخذ في الاعتبار أولوياتك وما يهكم. وهذا هو الدليل الذي جمعناه. وهذا ما نعتقد أنه يعني. هذه بعض الأسئلة المهمة الذي أثاره لنا. ما هو رأيك؟“

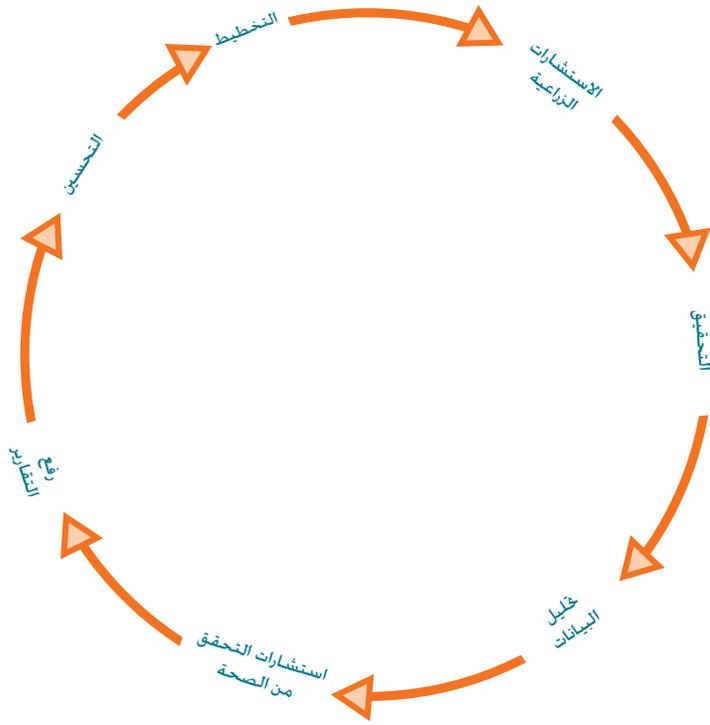
ونظراً للموارد المحدودة، من الضروري أن نضع الأولويات لإشراك أصحاب المصالح وأن نكتشف الفرص ذات القيمة الأعلى. إن تضمين تحليل عن الكلفة-الفائدة كجزء من عملية التخطيط سوف يساعد في الحصول على الدعم التنظيمي لأنشطة المشاركة. يجب عليك الإجابة على الأسئلة التالية: بالنسبة لهذا التقييم، ومع هذه الأهداف، أي من أصحاب المصالح هم المستخدمين الأكثر أهمية؟ ما الأشياء لديهم التي تكون في خطر في التقييم؟ ما مدى قوتهم فيما يتعلق بالمجموعات الأخرى من أصحاب المصالح؟ سوف يتعين عليك تقديم إمدادات دعم لمجموعات أقل قوة والتي لديها مخاطرة كبيرة في التقييم. ضع في اعتبارك تناوب جهود مكثفة أكثر في المشاورات عبر مجموعات أصحاب المصالح مع مرور الوقت ومن خلال تقييمات مختلفة بحيث تأخذ جميع المجموعات في النهاية دورها في المشاركة بشكل مكثف أكثر. سجّل قوة المشاركة مع أصحاب مصالح مختلفين مع مرور الوقت - مع ذكر الاسم والمجموعة كلما أمكن ذلك - وقم بإدارة ذلك لضمان أن جميع المجموعات تم شملها بشكل هادف.

يجب أن تناقش الاستشارات المبدئية مع المستخدمين أيضاً الأمور التالية: (أ) أي صيغ تقرير التقييم ستكون أكثر فائدة لذلك المستخدم؛ و(ب) أية حساسية زمنية تتعلق بالنتائج المحتملة للتقييم.

على سبيل المثال، إن تقييماً مصمماً لإبلاغ أولئك المقصود استفادتهم من برنامج ما عن تلك الفوائد سوف يتشاور مع المستفيدين المقصودين بشأن طبيعة ووصف الفوائد المزعومة. وسوف تنشأ هذه الاستشارات ردود المستفيدين على قائمة مبدئية من أنواع الفوائد. وبشكل هام، سوف تنشأ الاستشارات أيضاً النصيحة الخاصة بأفضل طريقة لتنظيم وتقديم النتائج المستقاة من التقييم.⁶

بالنسبة إلى العديد من التقييمات إن لم تكن معظمها، فإن الجمهور الأولي هو طاقم العمل. يحكي مقمّم مستقل قصة عن تقييم يحتمل أن يكون مثيراً للنزاع لبرنامج دولي في منظمة غير حكومية أكبر تعمل داخلياً بشكل رئيسي. لقد كانت المنظمة تنفذ البرنامج منذ فترة طويلة تحت نفس القيادة، وكان نائب الرئيس المسؤول عن البرنامج ملتزماً تماماً به. بمعرفة المقمّم بأنه قد يكون من الصعب على المنظمة أن تقبل نتائجاً تشير إلى أن هناك حاجة لتغييرات في البرنامج، فقد بدأ بسؤال فريق البرنامج الدولي والرئيس التنفيذي عن كيف يجب أن يتم تنظيم وتقديم نتائج التقييم لكي تكون ذات فائدة قصوى. وحرص المقمّم أيضاً على التشاور مع نائب الرئيس وفريقه بشأن مجال التقييم، وأخذ الاحتياطات الإضافية لتشارك البيانات مع الفريق بشكل متقطع. تم القيام بكل الأمرين لضمان صلاحية تفسير المقمّم للبيانات و - الأهم من ذلك - تحسين ملكية الفريق للنتائج. وفي النهاية، تضمن التقييم بالفعل بعض النتائج ذات التحدي والتي تدل ضمناً على الحاجة إلى تغييرات كبيرة. يعتقد المقمّم أن الفريق أصبح بإمكانه لاحقاً العمل على التوصيات لأنه تم إشراكه طوال فترة التقييم.

6 اطلع مثلاً على الفصل الثالث في Utilization-Focused Evaluation (النسخة الرابعة) SAGE Publications، عام 2008.



عملية المشاركة مع مستخدمي التقييم بشأن فوائد البرنامج المزعومة أو الجوانب الأخرى للتقييم تضع التوقعات بشأن التقييم بشكل ضمني. من الأفضل دائماً أن تكون صريحاً بقدر المستطاع بشأن الأمور التي يُحتمل أن يقوم بها التقييم والأمور التي يُحتمل ألا يقوم بها، وأن تبيّن عملية واضحة يقوم التقييم من خلالها بتوصيل نتائجها.

كلما أمكن الأمر، حاملما تكتمل مرحلة التحقيق ويكون التحليل قد بدأ، يجب مشاركة نتائج التقييم بوضع تمهيدي، من أجل تداول وتفسير هذه النتائج مع أصحاب المصالح ذوي العلاقة. يُقدّم دليل التقييم نفسه عادة في صورة بيانات يمكن استجوابها للحصول على معنى أوسع. لماذا تتغير السلوكيات في حالة ما ولكن تتغير بطريقة مختلفة في حالة أخرى؟ تولد التقييمات الجيدة غالباً أسئلة أكثر مما تجيب عليه. تنبع هذه الأسئلة من البيانات ويمكن أن تقدم حواراً منشطاً جداً مع أصحاب المصالح. إذا تمت مناقشة تفسيرات أصحاب المصالح في وضع تمهيدي، فيمكن أن يتم تضمينها في التقرير النهائي، مما يجعل التقييم أكثر ارتباطاً بالمستخدمين ويقدم صلاحية اجتماعية للنتائج.

إن النمط الذي نصفه هنا هو حركة دائرية من الاستشارة إلى التحقيق إلى الاستشارة ثم الرجوع مرة أخرى.

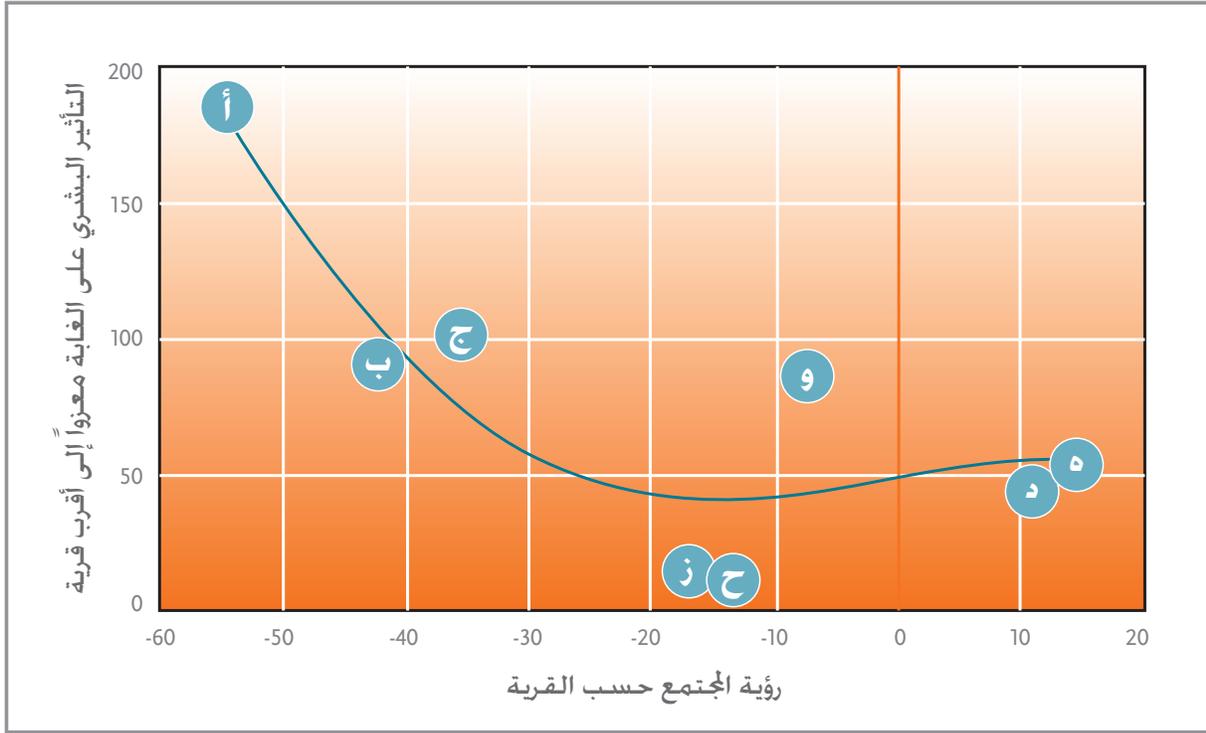
بالإضافة إلى النقاط المطروحة في الملاحظة الإرشادية الثانية المتعلقة بالرباط بين تقييم الأثر والرصد والتقييم الروتيني، فإن هذا النمط يُعد أكثر إنتاجية حينما يبنى على ما يُشار إليه أحياناً بمصطلح "التعلم بالحلقة المغلقة" (closed-loop learning) بناءً على بيانات الرصد. كلما ازدادت جودة تقديم المعلومات والتداول حول بيانات الرصد، كلما ازدادت احتمالية الاستخدام الفعال لتقييمات الأثر. بعبارة أخرى، إذا تم بانتظام مراجعة بيانات الرصد وتداولها من قبل أصحاب المصالح في البرنامج، فإن أصحاب المصالح هؤلاء سيكونون أنفسهم أكثر احتمالية في استيعاب نتائج التقييم والعمل عليها. تستطيع مراجعات بيانات الرصد أن تعزز التقبلية لتقييم الأثر عن طريق خلق ثقافة التداول وصناعة القرار القائمة على الدليل.

لوضع هذا الموضوع في السياق، تخيل موقفاً تكون فيه بيانات الرصد المستمر إيجابية ومشجعة باستمرار

ولكن تقييمات الأثر اللاحقة لا تُظهر التأثيرات المتوقعة للبرنامج. نتائج تقييم الأثر من هذا النوع التي تأتي من "العدم" لا يُرجح أن تحقق التعلم. وذلك يلقي الضوء على أهمية قضاء الوقت مبكراً في دمج أهداف التقييم مع المنطق وممارسات الرصد الراضية للبرنامج. كلما ازداد اصطفاً المقيمين مع العمل المستمر للمنفذين، كلما ازدادت إمكانية الاستقبال الجيد لنتائجهم.

وبالعكس، إذا كان المنطق السببي للبرنامج واضحاً وقابلاً للقياس من البداية، فسوف تكون أسئلة التعلم - وبالتالي تقييم الأثر - مباشرة أكثر.

يُظهر الرسم التوضيحي أدناه مقارنة بين بيانات الرصد للمشروع (ضرر المجتمع على غابة طبيعية مختلطة وزراعة أخشاب صلبة مملوكة لشركة) ورؤية المجتمع لهذه الشركة. في هذه الحالة، تسعى الشركة إلى تحقيق الأرباح وفي نفس الوقت تقدم للمجتمع فوائد الاستخدام المستدام للغابة. هذه البيانات مستقاة من استبيان حقيقي وتم إبقاء الهوية مجهولة لهذه الملاحظة. تظهر البيانات علاقة مباشرة بين اتجاهات القرية نحو الشركة ووقائع الضرر الذي أحدثته تلك القرية على الغابة. كلما ازدادت سلبية



مهم على وجه الخصوص: يزداد استيعاب الفكرة كثيراً عندما تُفهم في صورة قالب جديد لشيء ما يؤمن به الشخص مسبقاً.

وأخيراً، من أجل إدارة عملية التواصل مع المستخدمين من الضروري معرفة ما إذا كانت الاتصالات تحقق أهدافها. يُجري موصولو الرسائل الأذكياء تقييمات بسيطة لتقرير ما بعد التقييم تقوم على تحديد أين وكيف تمت معرفة نتائج التقييم. وبما أن هذا سؤال واقعي ويوجد القليل من خطر الانحياز في البيانات المجمعة ذاتياً، فيمكن تعلم ذلك بالطلب من طاقم العمل الذي تعامل مع ذلك أن يجمع هذه التغذية الراجعة. ولتقديم بعض التحكم في الجودة، من المفيد أيضاً تقديم استبيان مكون من سؤال أو سؤالين باستخدام أداة تغذية راجعة على الإنترنت أو عبر الهاتف الجوال. إحدى الأدوات الموثوقة وسهلة الاستخدام وذات مصدر مفتوح هي Frontline SMS. يجب دمج النتائج من ممارسات التغذية الراجعة البسيطة تلك في بطاقات الأداء الخاصة بالتقييم، والتي تمت مناقشتها تحت الموضوع الثاني أدناه.

نظرات القرية للشركة، كلما ازداد الضرر الذي توقعه القرية على الغابة المجاورة. يعطي هذا النمط للشركة فرصة ذهبية لوضع إطار لمناقشة مع المجتمع بناءً على نتائج التقييم لاستكشاف كيف تستطيع أن تبني علاقة أفضل وتخفف الضرر الواقع على الغابات. وبما أن بعض القرى أكثر إيجابية بكثير وتحدث ضرراً أقل بكثير، فإن هناك فرصة لاستنتاج وتطبيق دروسٍ مقارنة.

بعد إشراك المستخدمين إشراكاً ناجحاً في التخطيط والتحليل المبدئي للتقييم، فإن الخطوة الأخيرة هي المتابعة حتى النهاية لضمان وصول رسائل التقييم فعلياً إلى المستخدمين المقصودين في الوقت المناسب وبالصيغة المتفق عليها. ومن أجل زيادة احتمالية الاستخدام الفعال، من الضروري القيام بأكثر من التشاور الشامل قبل تقييم الأثر. يجب أن تعرف المنظمات وتطبق حرفة نقل المعرفة المجربة والمختبرة عند توصيل نتائج التقييم.⁷ المبدأ الأول

⁷ قامت ROI Ventures بترشيح هذه «المفاتيح المثبتة لنقل المعرفة» (proven keys to knowledge transfer) من عملية مسح للمنتجات المعرفية الأكثر فعالية وابتكاراً في السوق بتفويض من مؤسسة W.K. Kellogg Foundation في عام 2008.

مفاتيح مثبتة لنقل المعرفة

حقيقي وليس جديد: كثيراً ما تنجح المنتجات المعرفية عندما تضع تغييراً بسيطاً جديداً للمعتقدات والرسائل التي سبق أن أعتقد الناس بأنها حقيقية.

العقل والقلب: ينقل المنتج المعرفي الناجح المعلومات بحيث ترجع الصدى مع كل من العقل (الأفكار) والقلب (المشاعر).

يتطلب الأمر اثنين: المنتج المعرفي الناجح يجب أن "يحصل عليه بطريقة صحيحة"، بكل من المعرفة التي يتم نقلها وجودة المنتج.

تماماً في الوقت المناسب: يعتمد النقل الناجح للمعرفة على توقيت التسليم.

رؤية جديدة: لا تقلل أبداً من قوة الأمور غير المتوقعة في أن تفتح بقوة أبواب اكتشافات الإنسان.

انصب الشُّرك: لكي يبني المنتج المعرفي الفهم، يجب أن يقوم بأكثر من جذب الانتباه. يجب أن يدمج المنتج المعرفي نفسه في موضوع يهتم به المستخدم النهائي.

كيف ثم ماذا: طريقة توزيع المنتجات المعرفية مهمة بنفس أهمية الأشياء التي تريد المنتجات المعرفية نقلها.

قضمة واحدة في كل مرة: لنقل المعرفة المعقدة، يجب عليك تقسيم المحتوى إلى "قضبات" يمكن التحكم فيها وترتيبها منطقياً للمستخدم النهائي.

ابحث عن من يتحدث: سوف يبني الصوت الحقيقي مصداقية للمنتج المعرفي بطرق لا يستطيع عملها أي شيء آخر.

هذه: إن استخدام المعرفة الجديدة لتهدئة القلق المزمن هو أحد أكثر الطرق قوة لاختراق وعي العامة.

انضم للنادي: يمكن أن يعزز خلق حالة عضوية (membership aura) حول المنتج المعرفي شعوراً قوياً بالتماسك وبهوية المجموعة.

ما وراء الكلمات: يمكن أن تقوم الصور المرئية البسيطة، حينما تصمم بشكل جيد، بتحويل المعرفة إلى فهم بدون الاعتماد على النص أو اللغة.

ولإنهاء مناقشة الموضوع هذه بملاحظة واقعية، نقول بأننا نعيش في زمن به موارد محدودة جداً. من الضروري أن نضع الأولويات لإشراك أصحاب المصالح وأن نكتشف الفرص ذات القيمة الأعلى.

3. الموضوع الثاني: الأنظمة والعمليات الموحدة

يبني هذا الموضوع مباشرة على معرفة هدف التقييم الخاص بك ومشاركة المستخدمين لديك. إذا كان امتلاك المستخدمين لخريطة واضحة هو نقطة البداية، فإن وجود الأنظمة التنظيمية الصحيحة لتقديم نتائج التقييم إلى أولئك المستخدمين هو السبيل الذي تستطيع من خلاله الوصول إلى غايتك. تم تليخيص هذا الموضوع في مقابلة واحدة بكونه "الهيكل التنظيمي" (انظر مربع النص أدناه). وقد كان الموضوع الأبرز في جميع المقابلات وفي الإجابات المفتوحة على أسئلة الاستبيان على الإنترنت، مسلطاً الضوء على أن التقييمات بدأت للتو بوضع الطلبات على أنظمة الإدارة. إن تقديم النتائج الصحيحة في الشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح يضع طلبات على الأنظمة التنظيمية المختلفة. ولأن هذه الطلبات تمر عبر العمليات الميدانية والمناصرة والإستراتيجية والاتصالات وجمع التبرعات، فإن أخذ التقييم على محمل الجد سوف يكون على الأرجح أمراً تكاملياً للمنظمات.

"النجاح يعني دمج التعلم من التقييم في داخل الإجراءات. إنه يعني تعديل التعلم عبر المنظمة، مع تغييرات ظاهرة. نحاول أن نفحص ونقارن مجموعة من الأدلة من جميع تقييمات الأثر التي نجريها لكي نتمكن من التأثير على القرارات على المستوى العالمي."

—رئيس التقييم، مقابلة، مايو 2012

كانت الأمثلة على النجاح المقدمة في المقابلات مرتبطة بشكل كامل تقريباً بمنهج ما وراء التحليل (meta-analysis) عبر مجموعة من التقييمات والتعلم الإستراتيجي فيما يتعلق بالموضوعات الأكبر. أحد هذه الأمثلة التي تم الاستشهاد بها كان منهج "الاستفسار الإستراتيجي عن الأثر" لمنظمة CARE، وهو ما تم تطبيقه على أعمال المنظمة في تمكين المرأة⁸. وهذا يلقي الضوء على أن استخدام التقييم يصبح أكثر ترجيحاً عندما يكون الجهد التقييمي قادراً على تحقيق أهداف تنظيمية إستراتيجية أوسع، مثل تعلم تحسين موضوع رابط كالبرامج القائمة على الحقوق أو تمكين المرأة. ووفقاً لأحد أفراد طاقم العمل في CARE الذي يلعب دوراً قيادياً في أعمال الاستفسار الإستراتيجي عن الأثر، فإن ذلك يوضح القيمة

⁸ يمكن الوصول إلى طريقة الاستفسار الإستراتيجي عن الأثر هنا: <http://pqdl.care.org/sii/default.aspx>

المشتقة من أعمال تمكين المرأة ويعمق كثيراً الالتزام بهذه المقاربة عبر المنظمة.

بالنسبة إلى المنظمات الكبيرة - التي تم تمثيلها جيداً في الاستبيان والمقابلات - تم التأكيد على طبقة إضافية من التعقيد. قد تعمل منظمة منفردة بطرق مختلفة - بالتنفيذ المباشر وتقديم المنح ومن خلال شركاء وبالمناصرة وغير ذلك الكثير - وبمقدار مقبول من اللامركزية. تضع هذه الظروف طلبات مختلفة بشكل كبير على تصميم وتنفيذ واستخدام التقييم. ومع ذلك، نكرر مرة أخرى أن احتمال التكاملية كبير هنا. على سبيل المثال، قد يتم بشكل جيد وضع طاقم العمل المشارك في التسليم المباشر في الميدان لدعم تقييم برامج التسليم ذات الخدمات التي تعتمد على شريك. إن خبرة طاقم العمل في استخدام التقييمات لأعمالهم هي أساس جيد لهم للعمل مع شركاء على كيفية استخدام نتائج التقييم على النحو الأفضل.

”الكثير مما قلته عن الاستفادة من التقييم يتلخص في الهيكل التنظيمي، بما في ذلك كيفية تأثيره على الاتصالات وصنع القرار. إنه بالتأكيد أحد أكبر عوامل التقييد التي واجهتها“.

— رسالة بريد إلكتروني تم استلامها من مدير تقييم بعد المقابلة

عبر الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلة بشكل مشترك عن الحساسية تجاه العبء الذين يضعه إجراء تقييم الأثر واستخدامه على طاقم العمل. وقد ذكروا أنه من المهم أن ندمج استخدام التقييم في الممارسات الموجودة كلما أمكن ذلك، بدلاً من إضافة ”عمل جديد“، والذي يمكن أن يخلق موقفاً سلبياً تجاه التقييم ويقلل من فرص التفكير بعناية في النتائج بمجرد اكتمال التقييم. كما أوضح الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلة أنه من المهم أن نخصص طاقم عمل معين يمتلك المهارات الصحيحة لتوصيل نتائج التقييم ولضمان أن تكون هذه المهام منسجمة مع المسؤوليات الأخرى.

شاركتنا منظمة Mercy Corps بتوجيهات مهمة لخفض عبء التقييم: استفد استفادة كاملة، كلما أمكن ذلك، من بيانات البحث الموجود لتقليل العبء المتعلق بجمع البيانات الأصلية. توضح منظمة Mercy Corps هذا المبدأ من خلال بحث قامت به لاختبار صلاحية نظريات التغيير لبرنامجها بناء السلام بين الشباب في كينيا. اعتمد البحث بشكل رئيسي على تحليل البيانات من الاستبيانات الأسرية التي سبق أن أجريت بواسطة منظمة Mercy Corps وشركة Afrobarometer**. بالاعتماد على البيانات المنشورة لـ Afrobarometer، استغرق العمل الميداني الأصلي ما مجموعه أسبوعين وتم استخدامه بشكل أساسي في جمع البيانات الكمية لتثليثها (etalugnairt) وتسهيل تفسير النتائج المستقاة من تحليل البيانات النوعية من Afrobarometer. وعلى الرغم من أن البحث غير ”مجاني“، إلا أن منظمة Mercy Corps تعتقد أن أداءه كان أفضل من التقييم المعتاد في ”تقليل المطالب الوقتية على الأفراد العاملين في البرنامج“.

* التقرير من هذا البحث متوفر على: <http://www.mercycorps.org/resources/youthEDconflictstudy>.
** شركة Afrobarometer (<http://www.afrobarometer.org>) هي شركة بحثية مستقلة تقيس بانتظام المناخ الاجتماعي والسياسي والاقتصادي في أفريقيا.

يجب تضمين نتائج التقييم تقريباً في جميع اجتماعات الإدارة المنتظمة. على سبيل المثال، وضعت منظمة معينة نتائج التقييم أو أسئلة التعلم كبنود أجندة قياسي لاجتماعات فريقها (انظر المربع أدناه). وعلى نحو مشابه، يمكن أن تشمل مناقشات الإدارة لمنتجات الاتصالات الجديدة سؤالاً أو سؤالين عن كيفية إبراز نتائج التقييم التنظيمية الحالية. يتطلب الاستخدام الفعال للتقييم امتلاك خارطة جيدة لجميع الأنشطة المنتظمة حيث يكون بالإمكان دمج استخدامات التقييم دون تعقيد نسبياً، والحفاظ على سجل لمدى الإخلاص في رصد الأوقات المرتبطة بالتقييم تلك.

وقد تم أيضاً ذكر الموضوع المتعلق بقدرة طاقم العمل مراراً كأحد القيود، والحل المقدم يعود إلى تفضيل أن يُبنى على الأنظمة والممارسات الحالية بدلاً من إنشاء أنظمة وممارسات جديدة. وبدلاً من أشكال التدريب العامة والبارزة، والتي صُنفت على أنها غير فعالة في الاستبيان على الإنترنت، اقترح أحد المشاركين إنشاء ”المساحات المناسبة والتوجيهات الخاصة باستخدام النتائج. نحتاج إلى تقديم خطوات واضحة وقابلة للتنفيذ كنتيجة للبيانات“⁹.

9 "How We Are Using Impact Evaluations": تقرير استبيان لأعضاء InterAction. <http://www.interaction.org/document/survey-report-how-we-are-using-impact-evaluations>.

(MCC Corporation).¹⁰ يوضح تقرير MCC بشكل مساعد التحديات الخاصة لاستخدام تقييم لدفع التعلم إلى الأمام في سياق الزراعة حيث يمكن أن يكون القياس المقنع للعزو صعب التحقيق بشكل خاص.

تتطلب هذه الأنواع من الحلول وقتاً مخصصاً (يُنظر إليه على نطاق واسع على أنه أقل إشكالاً، بالرغم من أن ورقة MCC ذكرت ميلاً إلى التقليل من شأن مطالب تقييم الأثر لدى منفذي المشروعات)، وإلى المال وهو عامل أكثر إثارة للجدل. يعاني التقييم بشدة من نقص التمويل وهذا يعني أن استخدام التقييم فعلياً لا يُمول. أشار العديد من الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلة إلى أن تمويل التقييم يميل إلى عدم تغطية التكاليف الفعلية لإنشاء وتنفيذ استجابة مشتركة. وأولئك الذين شعروا بأنهم كانوا يحرزون بعض التقدم في الحصول على أنظمة مناسبة لاستخدامها في المكان المناسب كانوا يفعلون ذلك بتمويل أساسي غير مقيد.

واعتماداً على مناقشات الموضوعين الأول والثاني، يمكننا أن نلخص هذا الجزء من الملاحظة بقائمة مراجعة متعلقة بالعمليات لاستخدام التقييمات.

بدأت منظمة Mercy Corps سلسلة من الاجتماعات أطلقت عليها "فعاليات التقييم للتعلم التنظيمي" (المعروفة اختصاراً باسم EVOLVE). تجذب هذه الاجتماعات نطاقاً كبيراً من طاقم العمل العاملين في قطاع شائع، من كل من ميدان العمل ومن المقار الرئيسية، وتشركهم في مناقشات للتفكير في تقييم مميز وكذلك في خبرتهم من أجل الإجابة على أسئلة هامة لذلك المجال من البرامج. تساعد تركيبات التقييم (evaluation syntheses) التي تعتمد على الموضوع أو الخاصة بالقطاع تلك في تمييز النتائج الرئيسية من مجموعة من التقييمات وتلخيص النقاط المهمة الجاهزة بخصوص مقاربات القطاع وتصميم البرنامج الجديد. وبينما يُنظر إلى الدورات على أنها مصدر مهم للتعلم، تؤكد قيادة منظمة Mercy Corps أنهم يتطلّبون "وقتاً كبيراً من قبل أخصائيي دعم القطاع، وطاقم العمل في التصميم والرصد والتقييم، وأعضاء فريق البرنامج" - ربما وقت أطول مما يمكن استدامته عادة. ويعيد هذا إظهار موضوع رئيسي لهذه الملاحظة الإرشادية: أن الوضع الافتراضي للمنظمات هو تقليل الاستثمار في الاستفادة من التقييم.

إن أدوات الإدارة المناسبة مطلوبة خصوصاً بسبب الحاجة الملحة لاستخدام التقييم عبر المنظمة. تتمتع شركات الاستشارات الإدارية بخبرة كبيرة في هذه الأنواع من التحديات. تعد بطاقة الأداء للمشروع مقارنة معتبرة بشكل جيد (في هذه الحالة المشروع هو التقييم) والتي تتجمع إلى بطاقات أداء ذات مستوى أعلى خاصة بالمنظمة. يجب أن تشمل المؤشرات الوقت وجودة مدخلات طاقم العمل بالإضافة إلى قياسات الاستخدام لما بعد التقرير (مثل تلك المقدمة في مناقشات الموضوع الأول أعلاه).

لقد أعلنت منظمة Mercy Corps عن بعض النجاح المبكر مع أداة إدارية أخرى شائعة - وهي أدنى المعايير في إدارة البرنامج. تخدم المعايير في "ربط جميع الوظائف والعمليات الإدارية و"خلق الحلقة" نوعاً ما في التصميم إلى التنفيذ إلى التقييم إلى التعلم ثم العودة مجدداً إلى التصميم.

هذه الاقتراحات والاقتراحات العملية الأخرى للأنظمة الموحدة لتمكين استخدام تقييم الأثر تم ترديدها في ورقة منشورة مؤخراً بعنوان "Principles into Practice" الصادرة عن وكالة Millennium Challenge

10 كاثرين فارلي وسارة لوكاس وجاك مولينو وكريستين بن، "Impact Evaluations of Agriculture Projects"، وكالة Millennium Challenge Corporation، سلسلة Principles into Practice، أكتوبر 2012، <http://www.mcc.gov/documents/reports/paper-2012001116901-principles-impact-evaluations.pdf>.

قائمة مراجعة متعلقة بالعمليات لاستخدام التقييم

التخطيط والإدارة

1. تطوير افتراض للقيمة لكل مستخدم محتمل.
2. تقدير ما الدليل الذي سيكون مفيداً لأي مستخدم وفي أي وقت.
3. تجنيد فريق من جميع وحدات المنظمة الذي سيكون مطلوباً لضمان أن يتم تلبية احتياجات المستخدم المحددة.
4. الاستفادة استفادة كاملة، كلما أمكن ذلك، من بيانات البحث الموجود من أجل تخفيض عبء طاقم العمل المتعلق بجمع البيانات الأصلية.
5. بناء إستراتيجية اتصالات للتقييمات تميز بين الاتصالات الداخلية والخارجية وتضمن صيغ تقارير مناسبة للمستخدم.
6. مسح الأنظمة والأنشطة الموجودة بحثاً عن فرص لإدخال خطوات صغيرة لاستخدام التقييم.
7. إدراج مناقشات نتائج التقييم بشكل روتيني في اجتماعات طاقم العمل.
8. تتبع الوعي والاستخدام من خلال بطاقة أداء خاصة بالتقييم التي تتجمع إلى بطاقات أداء ذات مستوى أعلى خاصة بالمنظمة. يجب أن تشمل المؤشرات التوقيت المناسب وجودة مدخلات طاقم العمل وكذلك الإجراءات الناتجة.

إشراك المستخدم وقياس استخدام التقييم والأثر

9. إشراك المستخدمين، قبل بداية التقييم، في اختبار فرضيات التقييم والمؤشرات المقترحة وتحديد موعد وكيفية الإعلان الأمثل عن النتائج.
10. التحقق من صحة النتائج التجريبية وتعميق التفسيرات من خلال التشاور مع المستخدمين.
11. إجراء تقييمات بعد شهر واحد من بعد تقديم تقرير بالتقييم لنعلم أين وكيف تمت معرفة نتائج التقييم (أي الوعي) واستخدامها.
12. إجراء تقييمات بعد ستة أشهر من بعد تقديم تقرير بالتقييم لنعلم كيف يكون التقييم ربما قد غير معتقدات وسلوكيات المستخدمين.

الولايات المتحدة Office of Management and Budget issued new standards التي تروج للبرامج بدراسات دقيقة عن الفعالية.¹¹ إن البرامج الممولة فدرالياً في الخدمات الإنسانية والتعليم والصحة مطلوبة لتلبية معايير قياس الأثر ذات الصرامة المتزايدة. ومع أن سياسة التقييم في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أقل صرامة، فهي تتحرك في نفس الاتجاه وتتطلب من الوكالة نشر جميع التقييمات التي تمولها.¹²

فيما قد يكون اتجاهاً معبراً لطلبات المسؤولية - الماضية قدماً - على منظمات التنمية الدولية التي مقرها الولايات المتحدة الأمريكية، نشأ مشروع قانون الاعتمادات الأجنبية لعام 2012 من مؤتمر مجلس الشيوخ مع شرط:

”تحسين فعالية المساعدات الإنسانية عبر التدفق الدقيق والمستمر لبيانات التغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها بشكل مستقل. سوف تضمن هذه التغذية الراجعة بأن يكون لدى كل من الوكالات التي تقدم المساعدات والمانيين فهم أوضح لرؤى السكان المتأثرين، وما إذا كانت الإعانة التي يتلقونها مرتبطة باحتياجاتهم، ومدى ثقتهم بالأشخاص الذين يقدمون لهم المساعدة، وما إذا ما كانوا يرون أن الأمر يستحق عناء تقديم التغذية الراجعة. عندما ترفع التقارير ببيانات التغذية الراجعة إلى الكونجرس وتنشر، فإن بيانات من هذا النوع، والتي توفر الأساس لمقارنة ومغايرة الأداء المدرك لمقدمي الإعانة، قد تقدم حافزاً لتحويل مبدأ المسؤولية للمستفيدين إلى تحسينات عملية على أرض الواقع وفي التوفير في التكلفة“.

وبالذهاب أبعد أيضاً من وضع معايير أعلى لإعلان الأدلة، فإن العديد من الحكومات حول العالم تبحث حالياً وبجد في هيكلة تمويلها بحيث تقوم فقط بـ ”الدفع مقابل النجاح“، كما هو معرّف بإنجاز نتائج محددة مسبقاً

باعتبار العوائق الكبيرة أمام إجراء واستخدام تقييم الأثر، ما هي الحوافز التي يتعين على الأشخاص والمؤسسات التعهد بتقديمها؟

إن المقاربة الأكثر إقناعاً لهذا السؤال الهام الذي نعرفه تأتي من الباحث في النظريات في مجال التعلم التنظيمي إدغار شاين. لقد لاحظ أن المنظمات تميل إلى القيام بالأمور بالطريقة التي تقوم بها دائماً إلى أن تصحح الطرق ”المجربة والصحيحة“ غير مجدية بعد الآن. إن السبب وراء ذلك غير واضح. لقد اكتشف أن هذا يرجع إلى أن المنظمات كلها لديها ما يطلق عليه ”قلق التعلم“ - وهو القلق الناتج عن الاضطرار إلى التحول وتعلم شيء جديد. وهذا القلق يمنع المنظمات من التعلم. إن قلق التعلم قوي جداً لدرجة أنه لا يمكن التغلب عليه إلا بواسطة ”قلق النجاة“ فقط - وهو ذلك القلق الناتج عند إدراك أنه إذا لم يتغير شيء ما فإن المنظمة لن تنجو. يندر وجود قلق النجاة في منظمات التنمية الدولية، وهو لا يُربط أبداً بالفشل في استخدام تقييمات الأثر استخداماً جيداً. إذا كان شاين محقاً، ومع غياب وصول قوى خارجية جديدة، فإننا لا نستطيع أن نتوقع رؤية تقدم كبير في استخدام التقييم.

إن القوى الخارجية الجديدة تزيد من قلق النجاة لا محالة. وهناك قوتان ترتبطان باتجاهات الممارسة: مزيد من المناصرة والإدارة الأكثر احترافية.

حيث أن المزيد من المنظمات تتبنى أنشطة المناصرة، ولكي تكون ناجحة (”لتنجوا“ حسب مصطلحات شاين) فيتعين على هذه المنظمات دعم مواقعها بأدلة صالحة.

والاتجاه العام نحو المزيد من الإدارة الرسمية والاحترافية يعني مزيداً من استخدام القياسات. والمزيد من القياسات يخلق مزيداً من الطلب على أدلة أثر قوية.

4.1. مناخ متنامٍ للمسؤولية

القوة الخارجية الرئيسية، مع ذلك، هي المناخ المتنامي للمسؤولية على الفوائد العامة بوجه عام - الحكومية والخاصة/غير الحكومية - وعلى وجه الخصوص مقاربات المسؤولية التي تعتمد على الشفافية. وكما يتعمق التشفير، كذلك يفعل الضغط لإيجاد دليل أفضل للنتائج.

¹¹ "Use of Evidence and Evaluation in the 2014 Budget" ، مكتب الإدارة والميزانية. <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/memoranda/2012/m-12-14.pdf>

¹² <http://blog.usaid.gov/2011/01/usaid-evaluation-policy-setting-the-standard/>

وقابلة للقياس.¹³ لقد استحثت هذه المقاربة ظهور ابتكار توييلي يُعرف باسم رابط الأثر الاجتماعي، الذي يقوم بتحسين استثمار القطاع الخاص الذي يتم دفع عائداته بواسطة الحكومة عندما تتحقق أهداف النتائج - عندما تتحقق فقط.¹⁴

4.2. التغيير المدعوم من الإنترنت في نموذج العطاء للتنمية الدولية
تنمو مطالب المسؤولية الخاصة غير الحكومية أيضاً بسرعة ولكن الإنترنت هنا هو القوة الرئيسية الدافعة نحو التغيير، والذي يصاحبه تهديد وجودي لعمل "الأعمال كالمعتاد" للمنظمات غير الحكومية الدولية. تقدم أسواق العطاء التي تعتمد على الإنترنت مثل GlobalGiving و Kiva نموذجاً جديداً للعطاء يمكّن المواطنين الأفراد من تقديم العطاء مباشرة إلى المجموعات الأساسية في العالم النامي عبر منصات سوق العطاء لديهم. قامت شركة Hewlett Foundation بإنشاء قاعدة بيانات مكونة من أكثر من 100 من "منصات العطاء" تلك.¹⁵

يحمل العطاء المباشر إلى المجموعات المحلية من خلال سوق الإنترنت نموذجاً بديلاً للمسؤولية. وتجمع منصات العطاء دليل الأثر حسب المنظمات المدرجة على مواقعها، وتبلغ المانحين بكيفية تخصيص عطاءهم إلى المنظمات "الأكثر فعالية"، وغالباً ما يكون ذلك بشراكة مع مقيمين خيريين كطرف ثالث.

لقد وجدت أكبر مقيّمة خيرية في العالم وهي مؤسسة Charity Navigator، التي تتلقى حالياً أكثر من 3.5 ملايين مستخدم منفصل سنوياً، أن تقييماتها تؤثر على مليارات الدولارات سنوياً في العطاء الفردي. والآن مضت 10 سنوات على تأسيس Charity Navigator وهي كانت حتى وقت قريب تستخدم نموذج تقييم يركز حصرياً على الصحة المالية والسيطرة الجيدة. وكاستجابة جزئية للنقد القائل بأن هذه المقاربة ذات البعدين لا تتوازن مع فعالية المؤسسة الخيرية، أعلنت مؤسسة Charity Navigator أنها سوف تبدأ في

¹³ إن USG من بين الرواد. اطلع مثلاً على وزارتي العدل والعمل الأمريكية على <http://www.whitehouse.gov/omb/factsheet/paying-for-success>. تنتشر هذه المقاربة بسرعة في أنحاء العالم.

¹⁴ للاطلاع على تقرير حديث من McKinsey and Co. حول قابلية التطبيق المحتملة لروابط الأثر الاجتماعية، انظر إلى الموقع <http://mckinseysociety.com/social-impact-bonds/>.

¹⁵ قاعدة البيانات هذه عبارة عن وثيقة عمل داخلية لمجموعة تضم حوالي 35 منظمة أمريكية رائدة من القطاع غير ربحية اجتمعت سوياً تحت اسم "Markets for Good". يمكن الاطلاع عليها في الموقع <http://www.marketsforgood.org/>.

تقييم المؤسسات الخيرية على أساس جودة الدليل المعمل لنتائجها.¹⁶

4.3. زرع ثقافة تعلم

مع رياح التغيير هذه التي تملؤ مراكبهم، يستطيع "رجال الأعمال داخل المنظمة" (intrapreneurs) العاملون في التقييم عمل الكثير ليقفوا الأفضل في منحنى المسؤولية.

موضع استخدام تقييم الأثر يتناسب ضمن ثقافة التعلم في المنظمة. المهمة الأولى هي خلق ثقافة تعلم في المنظمة تكون قوية وتقوم بالتمكين. يوجد الكثير من المواد المنشورة حول هذا الموضوع، بما في ذلك المواد المتعلقة خصيصاً بالمنظمات غير الحكومية وبالتعلم. هذه الخطوات الست يُتحقق من صلاحيتها في المواد المنشورة:

1. **شراء القيادة.** ثقافات التعلم تُصنع لا تُولد. وهي تتطلب دعماً قوياً ومستمرّاً من القيادة العليا. إذا بدأنا من قاعدة منخفضة، يستطيع فريق الرصد والتقييم العمل مع الإدارة العليا لتقديم سلسلة من الرسائل حول أهمية التعلم من تقييمات الأثر، والممارسات الجديدة لتخصيص مساحة له.
2. **إجراء مراجعة داخلية للحوافز والمثبطات في التعلم.** حالما تعرف الطرق التي من خلالها يتثبط التعلم (على سبيل المثال، كيف يُنظر إلى الفشل ويُعاقب عليه)، سيكون من الممكن إعادة بدء عملية بناء ثقافة مع التغلب على مثبطات التعلم.
3. **خلق فرص للتفكير يتم فيها مناقشة الأسئلة الخاصة بالتعلم.** يمكن - ويجب - أن تكون هذه الفرص متنوعة ومتداخلة في طبيعتها وتتراوح من:

أ. عمل جلسات الغداء في الكيس البني بعنوان "مقابلة المقيّم" (التي تعمل بأفضل شكل إذا بدأت في مرحلة تصميم التقييم وتستمر إلى مناقشات النتائج)؛ إلى

ب. المراجعات الرسمية لتقديم التقييم في اجتماعات فريق الإدارة؛ إلى

¹⁶ "Where we are Headed"، مؤسسة Charity Navigator. <http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=1193>

ج. عروض تقديمية قصيرة بالنتائج في اجتماعات طاقم العمل؛ إلى

د. العروض التقديمية في الاجتماعات المنتظمة

والمجدولة لطاقم العمل والتي تبني خطة لضمان الاستفادة من نتائج التقييم.

5. البدء في إعطاء مكافآت لإنجازات التعلم - في مقابل "تأتي الأمور جيداً" في التقييم - في شكل تقدير، وحتى مكافأة مادية.

أ. دمج استخدام التقييم في الوصف الوظيفي

وتقدير الأداء. كحد أدنى، أي شخص يُفوض أو يسهم في تقييم ما يجب أن يُعتبر مسؤولاً عن رؤية أنه يتم الاستفادة من النتائج.

ب. من المهم أن ندرك أنه يأتي مع المسؤولية الشخصية نوع آخر من القلق: "هل سيتم تقييم أدائي على أنه سيء؟" إن دمج المسؤولية في استخدام التقييم في الوصف الوظيفي يجب أن يكون حول خلق الظروف لمناقشات صريحة ومفتوحة للنتائج. المسؤولية هي لتمكين التعلم، وليس للحصول على نتائج تقييم "جيدة". إن أكبر فشل في التنمية هو الفشل في التعلم من أعمالنا.

6. انشر وأدر بنشاط أدوات الاستفادة من التقييم الموضحة في هذه الملاحظة تحت الموضوع الثاني.

4.4. التعلم الجماعي

وفقاً لرؤى شابين بخصوص الصراع الملحمي بين قلق التعلم وقلق النجاة، فإن الشيء الوحيد والأهم الذي يستطيع قطاع التنمية الدولية أن يفعله لتشجيع الاستخدام الفعال لتقييمات الأثر سيكون إطلاق مشروع قياس استخدام تقييم الأثر. وبما أن هذا المشروع غير مكلف في عمله، فإنه يمكن أن يُمول بواسطة الاشتراكات الرمزية للمستخدمين الذين تكون مشاركتهم طوعية.

في ما يلي ست خطوات لإنشاء مشروع قياس كهذا:

1. جتّد مجموعة أولية من 10 منظمات على الأقل راغبة في المشاركة.

2. تضح المجموعة المؤسّسة الرسوم وقواعد المشاركة للمشروع فيما يتعلق بالسرية والشفافية وضم مشاركين إضافيين في السنة الأولى.

3. تضح المجموعة المؤسّسة ما لا يزيد عن 12 مؤشراً لاستخدام التقييم يتم تتبعها وإصدار التقارير عنها من قبل جميع المشاركين.

4. يتتبع المشاركون ويصدرون التقارير على إجراءات متفق عليها على أساس ربع سنوي.

5. يتم تحليل الإجراءات التي رفعت بها التقارير وإصدار تقارير عنها وفقاً لقواعد مشاركة متفق عليها.

6. يجتمع المشاركون وجهاً لوجه وافترضياً في منتصف الفترة الزمنية بين التقارير ربع السنوية لتفسير البيانات وتبادل الخبرات.

بعد مرور أربعة دورات للتقارير، قم بإجراء تقييم تكويني لمراجعة القياسات وإجراءات التعلم وتطوير خطة لدفع عجلة المشروع إلى الأمام، بما في ذلك تجنيد المزيد من الأعضاء.

يمكن أن يبدأ المرء في رؤية ما قد يكون سلفاً لمشروع قياس كهذا في قطاعات محددة. على سبيل المثال، في القطاع الزراعي قامت مجموعة عمل غير رسمية من وكالات الإعانة الحكومية والمؤسسات الدولية بإنشاء أجنحة تعلم الأمن الغذائي الذي يضع أسئلة ذات أولوية كبيرة.

"...الذي يغيب عنه الدليل والأجوبة والذي يمكن أن يسهم كثيراً في الجهود لتحسين برامج الأمن الغذائي حول العالم. تمثل أجنحة تعلم الأمن الغذائي جهداً مركزاً لتعزيز التعلم الذي يعتمد على الدليل بين الشركاء الذين يعملون في مجال النمو الزراعي والاقتصادي وقطاعات التغذية، ويوفر إطار عمل للأولويات نحو أي الشركاء يستطيعون التركيز وينظمون برمجة جهودهم في الرصد والتقييم"¹⁷.

الأشخاص الذي تمت معهم المقابلة

الأسماء والألقاب والانتساب المؤسسي في وقت المقابلة

- Amy Biel, Monitoring and Evaluation Specialist, Heart to Heart
- Anna Young, Senior Director, Strategy and Learning, Mercy Corps
- Dale Hill, Senior Monitoring and Evaluation Advisor, American Red Cross
- Elena Vinogradova, Research Scientist, Education Development Center
- Guy Sharrock, Senior Advisor for Monitoring & Evaluation, Catholic Relief Services
- Holta Trandafil, Design, Monitoring & Evaluation Specialist, World Vision
- Jeannie Annan, Director of Research, Evaluation and Learning, International Rescue Committee
- Kristin Penn, Senior Director of Agriculture, Millennium Challenge Corporation
- Maby Palmisano, Senior M&E Director, ACIDI/VOCA
- Maliha Khan, Director, Learning, Evaluation and Accountability Department, Oxfam America
- Rienzzie Kern, Senior Director Planning, Monitoring & Evaluation, Heifer International

المواد المنشورة

Bamberger, M. and Kirk. A. *Making Smart Policy: Using Impact Evaluation for Policymaking*. World Bank, 2009. http://siteresources.worldbank.org/INTISPPMA/Resources/383704-1146752240884/Doing_ie_series_14.pdf.

Cousins, J. and Leithwood, K. "Current Empirical Research on Evaluation Utilization," *Review of Educational Research*, 1986. Vol. 56, No. 3, Pp. 331-364.

توفر سلسلة الملاحظة الإرشادية لتقييم الأثر من InterAction مجموعة مرجعية تمهيدية كاملة لمنظمات التنمية الدولية. وهي توضح الأسباب والكيفيات الأساسية لتقييم الأثر، بينما تقدم استشهادات لمواد منشورة أكثر تفصيلاً وتقنية.

تركز هذه الملاحظة، وهي الأخيرة في سلسلة الملاحظات، على استخدام تقييمات الأثر. إن المناقشة الرئيسية لهذه الملاحظة هي أن المعيار الذهبي الحقيقي لتقييم الأثر ليس منهجية معينة أو أخرى، ولكن ما إذا كان تقييم الأثر يُستخدم ومدى حسن استخدامه لتحسين وتسريع نتائج التنمية. يجب أن يكون واضحاً لقراء هذه السلسلة من الملاحظات الإرشادية أن مؤلفي الملاحظات لا يرون أن أية طريقة تقييم معينة هي أفضل بطبيعتها. على العكس، حاولوا تقديم مفاهيم وتوجيهات عملية تتمكن الممارسين من تصميم وإجراء تقييمات أثر تكون الأنسب لأهدافهم. ومهما كانت منهجيات التقييم المستخدمة، تؤكد هذه الملاحظة الإرشادية الأخيرة أن السؤال الأكثر أهمية الذي تحتاج أنت إلى طرحه والإجابة عليه فيما يتعلق بالتقييم هو، "ماذا إذن؟"

إن المقياس الحاسم للتقييم هو كيف سيقوم ذلك التقييم بتشكيل الإجراء اللاحق. تم تقديم المقاربة والممارسات الموصى بها الموصوفة في هذه الملاحظة الإرشادية للمساعدة في ضمان أن تتفوق جميع تقييمات الأثر الخاصة بك مقابل هذا المقياس. إن الإنذار التحذيري الذي يُدق في كامل هذه الملاحظة هو أنه وبغياب الخطط الموضوعية جيداً والمدعومة من قبل مجموعة من الممارسات الإدارية تميل المنظمات إلى الاستخدام الضعيف جداً لنتائج التقييم. وحتى أفضل الخطط والممارسات لا يُحتمل أن تستفيد الاستخدام الدقيق للتقييم مع مرور الوقت إلا إذا قامت الحوافز الداخلية والخارجية بدعم الاستخدام الفعال للتقييمات. تناقش الملاحظة مسألة أن الاتجاهات الحالية تفضل الاستخدام الأكثر والأفضل للدليل. ولكن ميزان الحوافز لا يزال يفضل بقوة الوضع كما هو عليه في السابق، والذي لا يتم فيه تتبع وإدارة استخدام الأثر بعناية.

- “As I Recall—Or How to Take Advantage of Less-Than-Successful Evaluation Experiences,” *The Canadian Journal of Program Evaluation Special Issue* 2010. Vol. 25 No. 3. http://cjpe.ca/site.cgi?s=4&ss=21&_lang=en&volume=2010//3. *Presents 11 cases of evaluations that failed to produce the expected results.*
- “Designing a Better Partnership,” Center for Effective Philanthropy Blog. http://www.effective-philanthropy.org/blog/2012/10/designing-a-better-partnership/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29.
- “Making an Impact: Impact measurement among charities and social enterprises in the UK,” New Philanthropy Capital. <http://www.thinknpc.org/publications/making-an-impact/>.
- “State of Evaluation: Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector,” Innovation Network. http://www.innonet.org/client_docs/innonet-state-of-evaluation-2010.pdf.
- “How We Are Using Impact Evaluations,” Keystone Accountability. <http://www.interaction.org/document/survey-report-how-we-are-using-impact-evaluations>.
- Farley, K. et al. “Principles into Practice: Impact Evaluations of Agriculture Projects,” Millennium Challenge Corporation, 2012. <http://www.mcc.gov/documents/reports/paper-2012001116901-principles-impact-evaluations.pdf>.
- Hallam, A. “Harnessing the Power of Evaluation in Humanitarian Action: An initiative to improve understanding and use of evaluation,” ALNAP, 2011. <http://www.alnap.org/pool/files/evaluation-alnap-working-paper.pdf>.
- Johnson, K. et al. “Research on Evaluation Use: A Review of the Empirical Literature From 1986 to 2005,” *American Journal of Evaluation*, 2009. Vol. 30 No. 3, Pp. 377-410.
- Ledermann, S. “Exploring the Necessary Conditions for Evaluation Use in Program Change,” *American Journal of Evaluation*. 2012. Vol.33 No. 2, Pp. 159-178.
- Patton, M. *Utilization-Focused Evaluation*, 4th edition. London: SAGE, 2008.
- “Actionable Measurement at the Gates Foundation,” The Bridgespan Group Blog. <http://www.bridgespan.org/Blogs/Measuring-to-Improve/September-2012/Actionable-Measurement-at-the-Gates-Foundation.aspx#.UHvzYRi2I4A>.