OED
ECD

إدارة تقييم العمليات في البنك الدولي - تنمية قدرات التقييم

تقييمات مؤثّرة

تقييمات أدت إلى تحسين أداء وأثر برامج التنمية

البنك الدولي

1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433, U.S.A.
Telephone: 202-477-1234
Facsimile: 202-477-6391
Telex: MCI 64145 WORLDBANK
MCI 248423 WORLDBANK
Internet: www.worldbank.org

Operations Evaluation Department
Knowledge Programs and Evaluation
Capacity Development Group (OEDKE)
E-mail: eline@worldbank.org
Telephone: 202-458-4497
Facsimilie: 202-522-3125

تقييمـــات مـــؤثّـــرة

تقييمات أدت إلى تحسين أداء وأثــر برامــج التنميـــة

البنك الدولي
واشنطن العاصمة
www.worldbank.org/oed/ecd/

شـكر وتقديــر

جرى إعداد هذه المطبوعة بعنوان **تقييمات مؤثرة** في إطار جهد قام به فريق من العاملين، مع مساهمات جوهرية من عدد من الأشخاص. وكان Michael Bamberger الباحث الرئيسي والمستشار لأغراض هذه الدراسة، وساعدته في هذا Elaine Ooi (استشارية) حيث قامت بإعداد دراسة حالة تفصيلية على تقييم الغابات الصينية. وفيما يلي قائمة بأسماء مؤلفين آخرين لدراسات حالات مُدرجة في مجلّد مرافق قيد الطبع بعنوان **تقييمات مؤثرة: حالات دراسة تفصيلية**.

- S.P Pal and Amar Singh, *Improving the Efficiency of the Indian Employment Assurance Scheme*
- Richard Hopkins and Nilanjana Mukherjee, *Assessing the Effectiveness of Water and Sanitation Interventions in Flores, Indonesia*
- Mita Marra, *Broadening the Policy Framework Criteria for Assessing the Viability of Large Dams*
- James Garrett and Yassir Islam, *The Abolition of Wheat-Flour Ration Shops in Pakistan*
- Todor Dimitrov, *Enhancing the Performance of a Major Environmental Project in Bulgaria*

تود إدارة تقييم العمليات شكر كافة المؤلفين الذين قاموا بكتابة دراسات الحالات. فالمواجز المدرجة في هذا التقرير هي مسؤولية فريق إدارة تقييم العمليات ولا ينبغي عزوها إلى مؤلّفي دراسات الحالات هذه. علماً بأن Keith Mackay هو رئيس فريق العمل المعني بالدراسة وعنوانها **تقييمات مؤثرة**.

من بين الذين قدّموا مساهمة جوهرية أيضاً الدكتور A. Ravidra الذي أجرى استعراضاً تفصيلياً لأثر بطاقة إفادات المواطنين المعتمدة من أجل بنغالور، وهي مدرجة في ورقة عمل صادرة عن إدارة تقييم العمليات. ومن بين من تقدّموا بمعلومات وتقييمات ذات قيمة بشأن كل من حالات الدراسة تلك: Ananya Basu, Stephen Howes, Jikun Huang, Xu Jintao, Uma Lele, Radhika Nayak، Dr. Samuel Paul, Ulrich Schmitt and Susan Shen أما النظيران اللذان قاما باستعراض هذه الدراسة فهما Zhengfang Shi و Susan Stout.

Patrick G. Grasso
القائم بأعمال المدير
برامج المعارف وتنمية قدرات التقييم

حقوق الطبع محفوظة © 2004
البنك الدولي للإنشاء والتعمير/ البنك الدولي
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433, U.S.A.

كافة الحقوق محفوظة.
إنتاج الولايات المتحدة الأمريكية.
الآراء الواردة في هذا التقرير لا تعكس بالضرورة وجهات نظر البنك الدولي أو الحكومات الأعضاء فيه. ولا يضمن البنك الدولي دقة البيانات المدرجة في هذه المطبوعة ولا يقبل أية مسئولية عن أية نتيجة لاستخدامها.

فهرس المحتويات

عرض عام 5

دراسات الحالات

- تحسين كفاءة خطة ضمان العمالة الهندية 6
- استخدام بطاقات إفادات المواطنين لمساءلة الدولة في بنغالور في الهند 8
- تقييم فعالية الإجراءات التدخلية المعنية بإمداد المياه والصرف الصحي في فلوريس، إندونيسيا 10
- توسيع نطاق إطار السياسات من أجل تقييم سلامة السدود الكبيرة 12
- إلغاء متاجر حصص دقيق القمح في باكستان 14
- تحسين تقديم خدمات التعليم الابتدائي في أوغندا 16
- تحسين أداء مشروع رئيسي لحماية البيئة في بلغاريا 18
- المساعدة في إعادة تقييم سياسات الصين على الصعيد الوطني بشأن الغابات 20

وضع تصاميم عمليات تقييم مفيدة: الدروس المستفادة 22

موارد إضافية بشأن الرصد والتقييم 24

عرض عام للتقييمات المؤثرة:

تقييمات أدت إلى تحسين أداء وأثر برامج التنمية: دراسات حالات والدروس المستفادة منها

الغرض

يمكن لعمليات التقييم إتاحة طريقة شديدة فعالية التكاليف لتحسين أداء وأثر سياسات وبرامج ومشروعات التنمية، وذلك حين يتم إجراؤها في الوقت الصحيح ويكون تركيزها على القضايا الرئيسية الهامة لصانعي السياسات والمديرين، وحين يتم أيضاً عرض نتائجها في شكل يسهّل استخدامها. ولكن التقييمات التي لا تفي بهذه المعايير قد لا تسفر عن أية نتائج مفيدة - ولو أنها سليمة من الوجهة المنهجية.

يعرض هذا التقرير 8 أمثلة على تقييمات أسفرت عن أثر كبير. وكان ممكناً في العديد من الحالات مقارنة تكاليف إجراء عملية التقييم بالمنافع الاقتصادية الناجمة، وبالتالي بيان أن عملية التقييم واحدة من أدوات الإدارة شديدة فعالية التكاليف. ووصفت الحالات عمليات التقييم التالية:

- *تحسين كفاءة خطة ضمان العمالة الهندية*
- *استخدام بطاقات إفادات المواطنين لمساءلة الدولة في بنغالور في الهند*
- *تقييم فعالية الإجراءات التدخلية المعنية بإمداد المياه والصرف الصحي في فلوريس، إندونيسيا*
- *توسيع نطاق إطار السياسات من أجل تقييم سلامة السدود الكبيرة*
- *إلغاء متاجر حصص دقيق القمح في باكستان*
- *تحسين تقديم خدمات التعليم الابتدائي في أوغندا*
- *تحسين أداء مشروع رئيسي لحماية البيئة في بلغاريا*
- *المساعدة في إعادة تقييم سياسات الصين بشأن الغابات على الصعيد الوطني*

يختتم هذا التقرير بعرض موجز للدروس المستفادة فيما يتعلق بوضع تصاميم عمليات تقييم مفيدة، وإمكانية تقييم مدى الاستفادة من تلك العمليات، ومدى إمكانية تقييم فعالية تكاليفها.

يعرض مجلّد مرافق لهذا التقرير حالات الدراسة الآنفة الذكر بمزيد من التفصيل - **تقييمات مؤثرة: حالات دراسة تفصيلية**. كما يصف الطرق المنهجية المستخدمة في تحديد أثر عمليات التقييم المعنية.

تتيح مطبوعة مستقلة - **الرصد والتقييم: بعض الأدوات والطرق والمناهج** - وصفاً مختصراً لمختلف أنواع عمليات الرصد والتقييم، بما في ذلك عدة أنواع مستخدمة في دراسات الحالة المدرجة في المجلد الذي يحمل عنوان تقييمات مؤثرة. وتصف مطبوعة بعنوان أدوات الرصد والتقييم ما يلي: غرضها واستخداماتها، ميزاتها ومحدودياتها، والتكاليف والمهارات والوقت اللازم، والمراجع الرئيسية. وهذه المطبوعات منشورة على موقع إدارة تقييم العمليات على شبكة الإنترنت المخصص بشأن تنمية قدرات التقييم، على العنوان: http//www.worldbank.org/oed/ecd/.

تحسين كفاءة خطة ضمان العمالة الهندية

شرعت الحكومة الفدرالية الهندية في أكتوبر 1993 بتنفيذ خطة ضمان العمالة الهندية، وذلك في المناطق الفقيرة والمعرضة للجفاف في عموم الهند من أجل: ضمان العمالة في المواسم الزراعية الضعيفة، وخلق البنية الأساسية الاقتصادية في المجتمعات المحلية بهدف تشجيع استمرارية العمالة والتنمية. جرى رصد موازنة لهذه الخطة بلغت 518 مليون دولار أمريكي في الفترة 1997–1998، وتم تنفيذها من خلال إدارات التنمية في الأجهزة الحكومية في ولايات الهند وتحت إشراف الوزارة المركزية لشؤون المناطق الريفية والعمالة.

غرض عملية التقييم

طلبت هيئة التخطيط الحكومية من مؤسسة تقييم البرامج تقييم أداء خطة ضمان العمالة الهندية واقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أدائها. ونظراً لإفادات عن الأداء غير المرضي لهذه الخطة والخطط الأخرى الرامية لتخفيف حدة الفقر، وضعت الحكومة إصلاح هذه الخطط على أجندتها. ولذلك، كان من اللازم إجراء تقييم مستقل لأداء تلك الخطط استناداً إلى بيانات واقعية مأخوذة من الجماهير العامة، وتحديد كيفية إمكان إعادة هيكلتها.

طريقة التقييم

- استعراض سجلات البرنامج والمصادر الثانوية الأخرى.
- عيّنة متعددة المراحل والمستويات شملت 1120 من المنتفعين في 112 قرية موزّعة على 14 ولاية.
- مقابلات منظّمة مع المنتفعين وزعماء المجتمعات المحلية ومسؤولين على المستوى المحلي ومستوى الولاية.
- الحصول على معلومات عن النوعية من أشخاص رئيسيين ومن مشاهدات مباشرة.
- استعراض سجلات البرنامج بهدف مقارنة التقدّم المحرز بالإنفاق المبلّغ عنه والمشروعات المنجزة وعدد المنتفعين بها.

نتائج التقييم

تنفيذ البرنامج

- لم يكن يوجد تخطيط مسبق يُذكر في إدارة خطة ضمان العمالة الهندية، وكان الاهتمام الرئيسي للهيئات المحلية إنفاق القدر الممكن من الموارد المالية المخصصة لها ضمن السنة المحدّدة.
- لجانِ الرصد المحلية لم تكن فعالة، مع سوء كبير في تخصيص الأموال ومبالغة في عدد المشروعات المُنفذة.
- عدم معرفة العديد من القرويين لتفاصيل الخطة.

استخدامات الأموال

- التأخير الإداري كان سبباً رئيسياً لنقصان استخدامات الأموال عن المستوى اللازم.
- المعدلات الفعلية لاستخدام الأموال كانت أدنى مما تم الإبلاغ عنه.

أثر البرنامج

- ربع المنتفعين لم يكونوا من الفئة الموجّه إليها البرنامج.
- لم يحصل على فرص عمل فعلاً سوى حوالي 5 في المائة من الفئة الموجّه إليها البرنامج، كما أن المنتفعين من البرنامج عملوا لمدة عدد أيامها أقل مما جرى الإبلاغ عنه.

تكلفة ومدة عملية التقييم

بلغت تكلفة عملية التقييم حوالي 146 ألف دولار أمريكي وتم إنجازها في 15 شهراً.

توصيات التقييم

- ضرورة توحيد كافة خطط العمالة في المناطق الريفية ودمجها مع خطط الأمن الغذائي.
- زيادة انخراط القرويين النشط في اختيار وتنفيذ وصيانة الأصول.
- تقوية دور المستويات الحكومية الوسطى في تقييم جدوى الخطط والمشروعات المقترحة.
- ضرورة زيادة صرامة مسك الدفاتر والسجلات.
- ضرورة تخصيص أموال لأشد المناطق فقراً وأكثرها احتياجاً (حسبما يحددها «مؤشر الفقر/التنمية»).

تقديرات مساهمة عملية التقييم في الأثر الناجم

- توحيد برامج الأمن الغذائي والعمالة في المناطق الريفية أدى إلى زيادة بمبلغ 1200 مليون دولار أمريكي في الأموال المخصصة لخلق فرص العمل.
- من شأن تخفيض فائض المخزون العام من الحبوب الغذائية أن يسفر عن وفر يبلغ 72 مليون دولار أمريكي (3,6 في المائة من موازنة خطة ضمان العمالة الهندية).
- من شأن إعادة هيكلة أجهزة الموظفين تخفيض فاتورة الأجور بحوالي 20 في المائة (100 ألف دولار أمريكي).
- يمكن أن يؤدي الالتزام بنسبة الأجور المستهدفة إلى المواد إلى زيادة العمالة بنسبة 85 في المائة في ظل الموازنة الحالية.

مسألة العزْو: تقديرات مدى الأثر الناجم عن عملية التقييم

تم استخدام الطرق التالية لتقدير مدى إمكان عزو الأثر المشاهد إلى عملية التقييم وليس إلى عوامل أخرى غير ذات صلة.

- حدّدت دراسة الحالة الإشارات المعنية إلى عملية التقييم في وثائق التخطيط الخاصة بخطة العمالة بدوام تام في المناطق الريفية، بعد إعادة هيكلتها.
- حدّدت دراسة الحالة الإشارات المعنية إلى عملية التقييم في الفصول المقابلة من تقييم منتصف المدة المسبق لخطة التنمية الوطنية التاسعة.
- قام مختصون بالحماية الاجتماعية والعمالة من بين العاملين في مكتب البنك الدولي في نيودلهي باستعراض دراسة الحالة هذه وإجراء عدد من التغييرات والإيضاحات.

هل كانت عملية التقييم فعالة التكاليف؟

مع أن عملية التقييم لم تكن بالتأكيد المصدر الوحيد للمعلومات المستخدمة لإصلاح البرنامج، أتاحت التوصيات التي نجمت عنها إسهاماً هاماً في الأثر الموصوف أعلاه. ولو افترضنا أن عملية التقييم مسؤولة فقط عن ما نسبته 10 في المائة من الأثر، فإنها تسفر في هذه الحالة عن منافع تبلغ 127 مليون دولار أمريكي مقابل تكلفة بلغت حوالي 146 ألف دولار أمريكي.

للمزيد من المعلومات:

- S.P Pal and Amar Singh “Evaluation of the Indian Employment Assurance Scheme”, in OED, **Influential Evaluations: Detailed Case Studies**.

استخدام بطاقات إفادات المواطنين لمساءلة الدولة في بنغالور في الهند

في أوائل تسعينيات القرن العشرين، كانت بنغالور ومدن أخرى عديدة غيرها في الهند تعاني من سوء نوعية تقديم الخدمات العامة، ومنها: إمدادات المياه، والكهرباء، والنقل، والمستشفيات، ولوائح تنظيم الأراضي العامة. وكان معظم السكان يقبلون كون الخدمات سيئة وأن الهيئات الحكومية غير مستجيبة لذلك الواقع والرشاوى هي الطريقة الوحيدة للحصول على الخدمات.

الغرض من التقييم ببطاقة إفادات المواطنين

قرّرت منظمة غير حكومية تسمّى مركز الشؤون العامة إجراء تقييم ببطاقات إفادات المواطنين. وكان الغرض منه:

- طلب وتوثيق وجهات نظر متلقّي الخدمات العامة.
- تعميم النتائج على نطاق واسع.
- استخدام النتائج لممارسة الضغط على جهات تقديم الخدمات العامة من أجل تحسين نوعية خدماتها.

طريقة التقييم

- جرى تنفيذ مسح استقصائي لعيّنة عشوائية من ما بلغ 1130 أسرة من مختلف المستويات في بنغالور في الفترة 1993–1994.
- شمل المسح أيضاً عيّنة من سكان المناطق العشوائية.
- أتاح المجيبون على الأسئلة معلومات عن الخدمات التي كانوا يتلقونها في آخر ستة أشهر وكافة الهيئات التي تعاملوا معها.
- شمل المسح خدمات كل من: الهاتف، والكهرباء، والمياه والصرف الصحي، والمستشفيات العامة، والنقل، والبنوك العامة، واللوائح الناظمة للأراضي العامة.
- تم تعميم النتائج على نطاق واسع من خلال وسائل الإعلام واجتماعات عامة وعروض للهيئات التي تقوم بتقديم خدمات عامة.
- تمّت إعادة إجراء المسح الاستقصائي في عام 1999 لتقييم التغييرات منذ المسح السابق فيما يتعلق بكل من: نوعية الخدمات بصفة عامة، وسلوك الموظفين وسهولة التعامل بين المواطنين العاديين وموظفي هيئات الخدمات العامة.

نتائج التقييم

وجد المسح الأول في الفترة 1993–1994 ما يلي:

- بلغت نسبة الأسر «الراضية» عن مستوى الخدمات 10,5 في المائة فقط (الراضون والراضون جداً).
- المستشفيات ووسائل النقل والبنوك العامة هي الخدمات التي وصل مستوى الرضا عنها أرقاماً مزدوجة.
- نسبة 37,5 في المائة من الأسر كانت «غير راضية» عن الخدمات (غير راضين وغير راضين جداً).

المسح الذي أُجري في عام 1999 متابعة للمسح الأول وجد ما يلي:

- ازدادت النسبة المئوية لمن أعربوا عن «رضاهم» من 10,5 في المائة إلى 40,1 في المائة.
- هبطت النسبة العامة لمن أعربوا عن «عدم رضاهم» من 37,5 في المائة إلى 17,9 في المائة.
- كان التحسّن مماثلاً جداً في أوساط سكان المناطق العشوائية وكافة الأسر.
- أظهرت المستشفيات العامة وخدمات الكهرباء أكبر قدر من التحسّن. وبالنسبة لكافة الخدمات، ازدادت نسبة الأسر الراضية بحوالي النصف على الأقل.
- لم تنخفض نسبة الأسر التي دفعت رشاوى.

تكلفة ومدة عملية التقييم

استغرق كل مسح استقصائي حوالي 7 أشهر بتكلفة بلغت 10–12 ألف دولار أمريكي. كما كرّس مركز الشؤون العامة قدراً كبيراً من الوقت لتعميم نتائج المسوحات، وإقناع الدوائر الحكومية المعنية بضرورة التغيير، فضلاً عن توجيه المساندة لعدة دوائر طلبت المساعدة.

توصيات التقييم

- تضمّنت التقارير توصيات محددة لكل هيئة معنية تم إيصالها في اجتماعات منفصلة بين المركز وكل من تلك الهيئات.

تضمّنت التوصيات العامة ما يلي:

- على الهيئات المعنية مناقشة خطط العمل والاتفاق عليها مع موظفيها.
- ضرورة اتخاذ إجراءات لتشجيع تلقي معلومات تقييمية منتظمة من الجمهور العام.
- ضرورة بذل الجهود لزيادة الشفافية والكفاءة، وذلك بهدف تخفيض الحاجة إلى الرشاوى وفرص حصولها.

تقديرات مساهمة عملية التقييم في الأثر الناجم

- أدت بطاقات إفادات المواطنين إلى زيادة الوعي بسوء نوعية الخدمات وشجعت على تنظيم فئات المواطنين بهدف الضغط من أجل تحسينها.
- أدت بطاقات إفادات المواطنين أيضاً إلى حفز هيئات تقديم الخدمات لتدعيم توجهها نحو تقديم الخدمات لعملائها وتحسين نوعيتها.
- لم تبلغ الأسر عن هبوط مستوى الفساد الذي كانت تواجهه.
- بدأ تنفيذ استقصاءات بطاقات إفادات مواطنين مماثلة في مدن هندية أخرى وبلدان أخرى كنتيجة مباشرة للدراسة الرائدة التي جرت في بنغالور.

مسألة العزْو: تقديرات مدى الأثر الناجم عن عملية التقييم

- مما يشير إلى الاهتمام الكبير بنتائج بطاقات إفادات المواطنين المناقشة المستفيضة التي أجرتها لها وسائل الإعلام وبعد ذلك الإبلاغ العلني عن إجراءات المتابعة المتخذة.
- مما أكد أن لبطاقات إفادات المواطنين أثر تحفيزي على هيئات تقديم الخدمات العامة والمجتمع المدني مسح استقصائي لما بلغ: 19 من كبار المسؤولين في هيئات بلديات، و5 من كبار مسؤولي هيئات حكومية على مستوى الولاية، وممثلين عن 7 منظمات غير حكومية، و 4 صحفيين.
- اتضحت تفاوتات كبيرة في مدى التزام مختلف الهيئات بالإجراءات المقترحة وفي التغييرات الناجمة الطويلة الأمد.

هل كانت عملية التقييم فعالة التكاليف؟

توحي الشواهد المتوفرة أنه على الرغم من وجود عوامل أخرى لها أثرها، أسفرت بطاقات إفادات المواطنين عن مساهمة هامة في تحسين تقديم الخدمات العامة. فاستثمار حوالي 22 ألف دولار أمريكي في الدراستين الاثنتين لبطاقة إفادات المواطنين، ومن ثم تعميم نتائجها والتعاون مع الدوائر الحكومية المعنية، ساعد في الإسهام بحوالي 50 في المائة من التحسّن في درجة الرضا عن الخدمات العامة. ولذا، يبدو فعلاً أن بطاقات الإفادات فعالة التكاليف إلى حد بعيد.

للمزيد من المعلومات:

- "Using Citizen Report Cards to Hold the State to Account in Bangalore, India" in **OED, Influential Evaluations: Detailed Case Studies**.
- Samuel Paul. 2002. **Holding the State to Account: Citizen Monitoring in Action**. Books for Change. ACTIONAID, Karnataka, India.
- A. Ravindra 2004, "**An Assessment of the Impact of Bangalore Citizen Report Cards on the Performance of Public Agencies**, OED ECD Working Paper No. 12. http://www.worldbank.org/oed/ecd/

تقييم فعالية الإجراءات التدخلية المعنية بإمداد المياه والصرف الصحي في فلوريس، إندونيسيا

في ديسمبر 1992، تعرضت جزيرة فلوريس الواقعة في شرق إندونيسيا لزلزال كبير وموجة مدّية نجم عنهما خسارة آلاف الأرواح ودمار معظم البنية الأساسية الهزيلة القائمة عندئذ. ومن بين جهود الإغاثة في ذلك الوقت ما قامت به هيئة المعونات الأسترالية، وهو جهد تحوّل فيما بعد إلى مشروع الحكومة الإندونيسية وهيئة المعونات الأسترالية لإعادة إعمار وتطوير شبكة إمداد المياه والصرف الصحي في فلوريس ومدته خمس سنوات. واستهدف هذا المشروع تشجيع التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق: إتاحة مرافق إمداد المياه والصرف الصحي، وتسهيل الحصول على خدماتها واستخدامها على نحو فعال وقابل للاستمرار، مع التأكيد على تدعيم جهاز إدارة المشروع.

غرض عملية التقييم

استهدف هذا التقييم الإسهام في وضع سياسة جديدة بشأن قطاع إمدادات المياه والصرف الصحي على الصعيد الوطني، وذلك عن طريق تقييم مشروع الحكومة الإندونيسية وهيئة المعونات الأسترالية لإعادة إعمار وتطوير شبكة إمداد المياه والصرف الصحي في فلوريس بعد إنجازه بخمس سنوات.

طريقة التقييم

- تم اختيار عينة عشوائية مختلفة المستويات والتوزّع الجغرافي تضمّنت 63 موقعاً من ما بلغ مجموعه 260 موقعاً مشمولاً في المشروع.
- تم استخدام طريقة التقييم التشاركي مع تعديلها بما يلائم الثقافة واللغة المحليتين. وهي تضمّ أدوات بحوث تشاركية مع تحليل نوعي يستهدف تقييم قابلية استمرار خدمات إمداد المياه والصرف الصحي واستخداماتها، مع تقييم مدى المساواة بين الجنسين والإنصاف الاجتماعي في إجراءات ونواتج المشروع.
- تركز طريقة التقييم التشاركي في العينات على الفئات المُهمّشة كالنساء والفقراء الذين لا تجري لولا ذلك مشاورتهم.
- قامت فرق عمل إندونيسية تضم أعضاء من الجنسين بصورة متوازنة مع مزيج من مهارات التقييم الفني والاجتماعي بتسهيل تنفيذ عمليات التقييم التشاركية.
- تناولت الدراسة التغييرات في أوضاع إمدادات المياه والصرف الصحي وأحوال النظافة العامة من خلال أعين المنتفعين بالخدمات والباحثين من خارج المجتمعات المحلية المعنية معاً، كما تناولت استخدامات المجتمعات المحلية للمرافق المُحسّنة.
- تمت دراسة الجوانب المؤسسية وجوانب الفقر والمساواة بين الجنسين من بين نواتج المشروع كما جرى استقصاء صلاتها مع قابلية استمرار الخدمات.

نتائج عملية التقييم

- تم إنجاز مشروعات المياه في نسبة 87 في المائة من القرى وكان معظمها مازال يعمل في فترة بلغت 3 - 8 سنوات بعد إنشائه. ومازالت كافة المراحيض تقريباً تعمل كما يجب.
- لم يكن قد تم إنجاز نسبة 13 في المائة من مشروعات المياه وذلك نتيجة لصراعات اجتماعية بين القرى لم يتم حلها.
- حدث انخفاض خطير في مستويات الخدمات في نصف عدد المواقع. فنسبة 22 في المائة من المرافق لم تكن تتيح كمية تُذكر أو لم تُتح أية كمية من المياه مدة أربعة أشهر من السنة.

هل تمكّن الفقراء من الحصول على إمدادات مياه محسّنة ونظافة عامة؟

- اكتفى تصميم المشروع بإتاحة مرافق مياه جماعية، إلا أن العديد من الأسر الغنية قامت بتركيب توصيلات لمنازلها.
- قدرة الفقراء على استخدام المراحيض كانت أكثر محدودية واستمر العديدون منهم في قضاء حاجتهم في الخلاء.

- شجّع المشروع قواعد تمنع الاستحمام وغسل الأطفال في المرافق الجماعية، مما حال دون تشجيع الفقراء على اعتماد ممارسات نظافة عامة مُحسّنة.
- الفئات الغنية احتكرت عملية اتخاذ القرارات.

السلامة المالية تعرّضت للخطر وأُلقيت على عاتق الفقراء أعباء غير منصفة

- الرسوم التي يتم تحصيلها لا تغطي التكاليف المتكرّرة ولا التكاليف التشغيلية.
- نتيجة لكون الرسوم مبلغاً (أساسياً) مقطوعاً توجّب على الفقراء دفع المبلغ نفسه الذي يدفعه الأغنياء على الرغم من عدم حصولهم على الكمية نفسها والرفاهة نفسها.

تكلفة ومدة عملية التقييم

بلغ مجموع تكلفة عملية التقييم حوالي 150 ألف دولار أمريكي (45 ألف دولار أمريكي تكلفة الخبراء الاستشاريين الدوليين وما يعادل 105 ألف دولار أمريكي تكلفة محلية) وتم إنجاز مسودة التقرير باللغة الإنجليزية في مدة 12 شهراً.

توصيات التقييم

- التركيز على الإنصاف الاجتماعي والمساواة بين الجنسين يؤدي إلى تحسين عملية الإدارة وزيادة قابلية استمرار الخدمات.
- ضرورة زيادة الاهتمام بآليات المشروعات الخاصة بترجمة السياسات القطاعية إلى إجراءات - نواقص تنفيذ السياسات تؤدي إلى تخفيض أداء المشروعات.
- في مرحلة التخطيط، ينبغي زيادة الاهتمام بمعالجة الصراعات الاجتماعية الممكنة في المجتمعات المحلية المعنية.
- يمكن لعرض ومناقشة خيارات الخدمات والتكاليف مع كافة الفئات الفرعية ضمن المجتمعات المحلية تقليل احتمالات الصراعات الاجتماعية لاحقاً.

تقديرات مساهمة عملية التقييم في الأثر الناجم

- أدت هذه الدراسة إلى تعزيز السياسة المعتمدة على الصعيد الوطني، وذلك عن طريق إيضاح أن التركيز على المساواة بين الجنسين وتخفيض أعداد الفقراء يؤدي إلى تحسين قابلية استمرار الخدمات وفعالية استخداماتها.
- أدت نتائج هذه الدراسة إلى تحقيق معرفة صانعي السياسات بالتحديات الكامنة في ترجمة السياسات إلى ممارسات على صعيد المجتمعات المحلية.

مسألة العزْو: تقديرات مدى الأثر الناجم عن عملية التقييم

- تم تضمين وثيقة السياسات الحكومية الجديدة النتائج الرئيسية لعملية التقييم.
- في التحليل المعني بأصحاب المصلحة الحقيقية، أكّدت هيئة التخطيط الوطنية والجهة المانحة معاً المساهمة التي قامت بها الدراسة، ولاسيما في تحديد الفجوات بين بيانات السياسات السابقة وتنفيذها على أرض الواقع.

هل كانت عملية التقييم فعالة التكاليف؟

نظراً إلى أن الإنفاق الحكومي في قطاع إمداد المياه والصرف الصحي على مدى فترة 5 – 10 سنوات قادمة يمكن أن يبلغ 150 - 250 مليون دولار أمريكي في السنة، فإن إنفاق مبلغ 150 ألف دولار أمريكي على عملية التقييم يعتبر شديد فعالية التكلفة إذا أدى تنفيذ نتائج التقييم إلى تحسين كفاءة البرنامج وقابلية استمراره ولو ببضع نقاط مئوية. كما يمكن أن يكون الأثر على درجة الإنصاف أكبر إذا أمكن للتوصيات تصحيح نقاط ضعف تم الكشف عنها في توجيه خدمات إمداد المياه والصرف الصحي إلى الفقراء وتحقيق المساواة بين الجنسين.

للمزيد من المعلومات:

- Richard Hopkins and Nilanjana Mukherjee "Assessing the effectiveness of water and sanitation interventions in villages in Flores, Indonesia", in OED, **Influential Evaluations: Detailed Case Studies**.
- For more detail see "Flores Revisited", written by Christine van Wijk, Kumala Sari and the Pradipta Paramitha team, Nina Shatifan, Ruth Walujan, Ishani Mukherjee and Richard Hopkins., draft dated December 2002, WSP-EAP.

توسيع نطاق إطار السياسات من أجل تقييم سلامة السدود الكبيرة

المناقشات بشأن السدود الكبيرة في عملية التنمية

قام البنك الدولي في عام 1993 باعتماد إجراءات وقائية جديدة وأوسع نطاقاً بشأن تقييم عمليات الاستثمار في سدود كبيرة، مع زيادة الاهتمام المُولى لأثرها الاجتماعي والبيئي. فقد أدى الجدل المحتدم بشأن السدود الكبيرة إلى إحجام المقترضين المحتملين عن طلب المساعدة من البنك الدولي وهيئات التنمية الأخرى ولو لأغراض مبرّرة. ومع ذلك، ليس بوسع العديد من البلدان النامية أن تمول ذاتياً الحجم المطلوب من الاستثمارات للاستفادة التامة من الإمكانات الاقتصادية والاجتماعية لأحواض الأنهار والوفاء بالطلب المُلحّ دائماً على المزيد من المياه والكهرباء ومرافق الوقاية من الفيضانات. وعلى الرغم من الهبوط المستمر في حصة السدود الكبيرة من قروض البنك الدولي، فقد بلغ مجموع ما أقرضه لأغراض تشييد سدود كبيرة 1,064 بليون دولار أمريكي في السنة المالية 2000.

غرض عملية التقييم

في عام 1997، أجرت إدارة تقييم العمليات في البنك الدولي عملية تقييم لقروض البنك لأغراض إنشاء سدود كبيرة، وذلك من أجل:

- تقييم ما إذا كانت مشروعات السدود التي يمولها البنك استوفت الإجراءات الوقائية المتعلقة بالبيئة والنافذة في الوقت الذي تمت فيه الموافقة على المشروع المعني والإجراءات الوقائية الجديدة التي تم إدخالها لاحقاً.
- تحديد المشاكل والقضايا التي تتطلب بحوثاً إضافية للمساعدة في إيضاح دور البنك الدولي.

طريقة التقييم

- تقييم مستند إلى استعراض مكتبي وبيانات مسح استقصائي تم جمعها من عدد من البلدان المقترضة وهيئات إدارة سدود في الميدان.
- تحليل للتكاليف والمنافع بعد الإنجاز فيما يتعلق بما بلغ 50 سداً كبيراً قام البنك الدولي بتمويلها وتم إنشاؤها بين عام 1956 وعام 1987.
- بدأ تنفيذ كافة تلك السدود قبل سريان مفعول سياسات البنك الحالية بشأن: إعادة التوطين القسرية، وسلامة السود، والشعوب الأصلية، وحماية البيئة.
- تم تقييم الأثر من حيث: توليد الكهرباء، وإمدادات مياه الري، والوقاية من الفيضانات والملاحة، وتوزّع المنافع، ومساندة تخفيض أعداد الفقراء.

نتائج عملية التقييم

- استوفت نسبة 90 في المائة من السدود المعايير النافذة في وقت الموافقة عليها.
- استوفت نسبة ربع السدود سياسات البنك الحالية بشأن الإجراءات الوقائية، وهي أكثر متطلبات من السابق.
- تخفيف حدة الأثر الاجتماعي والبيئي السلبي للسدود كان ممكناً ومبرّراً من الوجهة الاقتصادية في نسبة 74 في المائة من الحالات.
- التقرير ليس قاطعاً فيما يتعلق بما إذا كان من الممكن للسدود بلوغ معايير مقبولة مع تعديلات طفيفة فقط أو ما إذا كان من اللازم إعادة هندستها لكي تفي بالإجراءات الوقائية البيئية والاجتماعية وتلك المتعلقة بسلامتها.

تكلفة ومدة عملية التقييم

استغرق إنجاز عملية التقييم سنتين وكلّفت حوالي 200 ألف دولار أمريكي.

توصيات التقييم

- تدعيم الإجراءات الوقائية البيئية وتلك المتعلقة بسلامة السدود.
- ضرورة تحسين تصميم وتوجيه خطط تعويضات في حالات إعادة التوطين القسرية.

تقديرات مساهمة عملية التقييم في الأثر الناجم

- ركزت عملية التقييم اهتمام أصحاب المصلحة الحقيقية الدوليين على مجموعة واسعة النطاق من القضايا وخلقت المجال للمناقشة فيما بين كافة أصحاب المصلحة الحقيقية.
- كانت عملية التقييم أيضاً محفزاً من أجل تشكيل لجنة البنك الدولي المعنية بالسدود والتي خلقت آلية من أجل تضمين عمليات تقييم السدود الكبيرة عوامل اجتماعية واقتصادية معاً.
- داخل البنك الدولي، شجعت عملية التقييم زيادة الاهتمام بخطط إعادة التوطين، وبالتقييمات البيئية وقضايا السلامة.
- أدت عملية التقييم إلى زيادة الاهتمام بتقليل الآثار الفنية والبيئية الناجمة عن تقادم وتدهور السدود القائمة.
- أدت عملية التقييم إلى زيادة مناخ التقييم والمساءلة داخل البنك الدولي، مما شجع على عدم تقديم القروض لسدود جديدة. وجرى ذكر مناخ تفادي المخاطر نتيجة زيادة كثافة تقييمات القرض المقترح كواحد من العوامل المؤدية إلى هبوط القروض لأغراض إنشاء سدود كبيرة. فالبنك الدولي يزيد التركيز حالياً على إعادة تأهيل السدود وسلامتها.

مسألة العزْو: تقديرات مدى الأثر الناجم عن عملية التقييم

- تم تقييم أثر عملية التقييم في إطار دراسة متابعة تضمّنت 18 مقابلة شبه منظمة مع أشخاص من بين صانعي القرار والمديرين والخبراء ومؤلفي مطبوعة تقييم السدود الكبيرة في إدارة تقييم العمليات في البنك.
- جرى استخدام مشاهدات المشاركين أثناء حضور اجتماعات البنك الدولي.
- جرى أيضاً استعراض تقارير ومطبوعات البنك عن مختلف أصحاب المصلحة الحقيقية.
- أتاحت كافة المصادر وجهة نظر متسقة بشأن أثر عملية التقييم.

هل كانت عملية التقييم فعالة التكاليف؟

- شعر معظم مديري البرنامج أن وضوح التحليل والمناقشات المؤيدة والمعارضة للسدود الكبيرة أوضحت القضايا والمشاكل وأتاحت إطاراً تحليلياً من أجل عملية اتخاذ القرارات.
- كانت عملية التقييم أيضاً العامل الرئيسي المساهم في خلق لجنة السدود في البنك الدولي.
- في ضوء حقيقة أن البنك الدولي أقرض وحده مبلغ 1,064 بليون دولار أمريكي لمشروعات سدود جديدة في السنة المالية 2000، وعلى فرض أن عملية التقييم أسهمت على الأقل ببعض الأثر الذي تمت مناقشته أعلاه، فإن استثمار مبلغ 200 ألف دولار أمريكي في عملية التقييم يبدو شديد فعالية التكاليف.

للمزيد من المعلومات:

- See Mita Marra "The Large Dams Evaluation" in OED, **Influential Evaluations: Detailed Case Studies.**

إلغاء متاجر حصص دقيق القمح في باكستان

منذ ما قبل الاستقلال، كانت حكومة باكستان تعتمد على شبكة من متاجر حصص دقيق القمح لإتاحة الدقيق بأسعار مدعومة للفئات المنخفضة الدخل. وبحلول منتصف ثمانينيات القرن العشرين بدأت هذه الشبكة تتعرض لهجوم متزايد عليها يصفها بعدم الكفاءة وبأن معظم الدقيق الرخيص الثمن لم يكن فعلاً يصل إلى الفئات المستهدف وصوله إليها.

غرض عملية التقييم

جرى في عام 1985 التعاقد مع المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية على إجراء تقييم مستقل لمتاجر حصص دقيق القمح. وكان الغرض منه تقييم تكاليفها ومنافعها ومن ثم التوصية فيما إذا كان من اللازم إلغاؤها. فالحكومة كانت قلقة من الفساد المستشري في هذه المتاجر واهتمت بتخفيض الدعم المالي الحكومي في جو تسود فيه اتجاهات إلغاء قيود اللوائح التنظيمية. إلا أن صانعي السياسات كانوا محجمين عن معالجة ما كان يعتبر عند العامة قضية حساسة جداً، وكانوا يأملون في أن مؤسسة بحوث خارجية متمتعة بالمصداقية ومستقلة يمكن أن تتيح بعض المساندة للإجراء الحكومي المزمع.

طريقة التقييم

في إطار العمل مع باحثين محليين من المعهد الباكستاني لاقتصاديات التنمية، جرى استخدام استفتاءات رأي عام واستقصاءات أسرية مبتكرة للحصول على بيانات أولية عن مدى توفر واستخدام متاجر الحصص. كما جرى استخدام نتائجها للبدء بحوار بين الباحثين وصانعي السياسات الباكستانيين بشأن التغييرات اللازم إجراؤها على هذه الشبكة.

نتائج عملية التقييم

- لم تصل أبداً نسبة تزيد على 70 في المائة من دقيق القمح المدعوم الأسعار إلى المستهلكين من المشترين من متاجر الحصص أو المخابز المدعومة الأسعار.
- عدد المستهلكين الفقراء الذين استفادوا من الدعم المالي كان ضئيلاً جداً.
- من الممكن اتخاذ إجراءات بديلة لتخفيض الأثر السلبي الناجم عن إلغاء البرنامج بالنسبة للمستهلكين من ذوي الدخل المنخفض وأصحاب متاجر دقيق القمح وموزعيه.

تكلفة ومدة عملية التقييم

بلغت تكلفة هذه الدراسة حوالي 500 ألف دولار أمريكي وتم في غضون سنة إرسال النتائج الأولى لصانعي السياسات الرئيسيين.

توصيات التقييم

- إلغاء متاجر حصص دقيق القمح - وكانت هذه هي التوصية الرئيسية في التقرير.
- اعتماد إجراءات تعويضية لصالح المستهلكين المنخفضي الدخل لتعويضهم عن فقدان الدعم المالي المعني، وتعويض أصحاب متاجر الحصص وموزعيها عن فقدان مصدر دخلهم. وأفادت التقديرات أن تكلفة هذه الإجراءات التعويضية أدنى بكثير من تكلفة الدعم المالي لأسعار دقيق القمح.

تقديرات مساهمة عملية التقييم في الأثر الناجم

- اتاح التقييم الذي أجراه المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية شواهد موثوقة ساندت قرار الحكومة إلغاء متاجر الحصص. ونتج عن إلغائها وفر سنوي صافٍ للحكومة بلغ ما لا يقل عن 40 مليون دولار أمريكي.
- جرى بسرعة نشر النتائج غير الرسمية قبل صدور التقرير الرسمي، وذلك في فترة كانت تُناقش القضية فيها على أعلى مستويات السياسات، وهذا ما أتاح شواهد حقيقية جعلت من الممكن إلغاء هذا البرنامج.

مسألة العزْو: تقديرات مدى الأثر الناجم عن عملية التقييم

- أجرى المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية دراسة حالة في إطار المتابعة في عام 1997، وذلك لتقييم أثر بحوثه المعنية بهذا البرنامج. وتم تحديد أصحاب المصلحة الحقيقية وسؤالهم عن العوامل التي حددت شكل قرارهم إلغاء متاجر الحصص وعن حيّز السياسات الذي انطلقوا منه. وتمت مقابلة كل منهم فيما يتعلق بمصدر معلوماتهم والدور الذي أسهم به المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية والمعهد الباكستاني لاقتصاديات التنمية.
- تم أيضاً استعراض وثائق سياسات رئيسية بهدف تتبّع أثر البحوث.
- أظهرت المقابلات أن صانعي السياسات أدركوا أهمية الإسهام الذي تقدمت به البحوث، وأنه إضافة إلى إتاحة الدليل الحقيقي، فإن هذه الدراسة التي قامت بها هيئة دولية محايدة ومتمتّعة بالمصداقية أتاحت المساندة السياسية وسهّلت على صانعي السياسات الموافقة على قرار صعب وذي حساسية سياسية قضى بإلغاء متاجر الحصص.
- مع أن صانعي السياسات استفادوا من العديد من مصادر المعلومات، أقرّ الباحثون الباكستانيون أن الأرقام الحقيقية البيّنة التي أتاحتها بحوث المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية والمعهد الباكستاني لاقتصاديات التنمية هي التي كانت «المسمار الأخير في نعش» متاجر الحصص.

هل كانت عملية التقييم فعالة التكاليف؟

بعد أخذ الإجراءات التعويضية في الاعتبار كزيادة رواتب موظفي الحكومة منخفضي الدخل، أسفر إلغاء متاجر الحصص عن وفر سنوي صافٍ يبلغ حوالي 40 مليون دولار أمريكي. ولو أن من المرجّح أنه بدون الدراسات التي قام بها المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية كان سيصدر في النهاية قرار إلغاء متاجر الحصص، يبدو واضحاً أن بحوث المعهد أسهمت إلى حد كبير في تقديم موعد ذلك القرار. وباستخدام تقديرات محافظة مفادها أن بحوث المعهد أدت إلى تقديم موعد القرار بسنة واحدة، فإن هذه البحوث تكون قد أسهمت في خلق وفر يبلغ 40 مليون دولار أمريكي. وبما أن البحوث هذه كلّفت 500 ألف دولار أمريكي فقط، فإنها تعتبر شديدة فعالية التكلفة.

للمزيد من المعلومات:

- James Garrett and Yassir Islam, "The Abolition Of Wheat-Flour Ration Shops In Pakistan", in **OED, Influential Evaluations: Detailed Case Studies.**

تحسين تقديم خدمات التعليم الابتدائي في أوغندا

شعرت أوغندا في أوائل تسعينيات القرن العشرين، شأنها في ذلك شأن العديد من البلدان النامية، بالقلق تجاه سوء أداء خدمات عامة كالتعليم والرعاية الصحية. وكان من المعتقد أن «تسرّب» الأموال المخصصة للخدمات كان من بين الأسباب الرئيسية لذلك السوء حيث أن الأموال لم تصل إلى الهيئات المعنية، ولكن لم تكن تتوفّر أية أدوات بحوث لتقييم مدى أهمية تلك التسرّبات. وفي عام 1996، شرع البنك الدولي في تنفيذ برنامج بحوث مبتكر في أوغندا يستهدف تتبّع الإنفاق العام وتقدير النسبة التي وصلت من تلك الأموال إلى المدارس ومرافق الرعاية الصحية. وتصف دراسة الحالة هذه المسح الاستقصائي لتتبّع الإنفاق العام والذي تم إجراؤه في قطاع التعليم الابتدائي في أوغندا.

غرض عملية التقييم

استهدف المسح الاستقصائي لتتبّع الإنفاق العام إتاحة تقديرات موثوقة لنسبة الأموال التي تخصصها الحكومة المركزية وتصل فعلاً إلى المدارس الابتدائية، ومن ثم التوصية بطرق لزيادة الاستفادة من الأموال المُوافق عليها.

طريقة التقييم

قام المسح الاستقصائي لتتبّع الإنفاق العام على قطاع التعليم بتحليل توقيت تدفقات الموازنة من خلال مستويات حكومية مختلفة ومقارنة المخصصات من الموازنة بالإنفاق الفعلي على المدارس الابتدائية. ولم تكن تتوفّر حسابات عامة كافية للإبلاغ عن الإنفاق الفعلي، ولذلك جرى تنفيذ عمليات مسح استقصائي في 250 مدرسة ابتدائية حكومية في 19 منطقة وتم خلق مجموعة بيانات متنوعة تتناول الإنفاق ونواتجه في الفترة 1991–1995. كما جرى تكميل عمليات المسح الاستقصائي بمسح لتقديم الخدمات في المرافق المعنية أكثر شمولاً من المسح الأول، وهو ما لا نناقشه هنا.

نتائج عملية التقييم

تسرّب الأموال

لم تصل إلى المدارس فعلاً سوى نسبة 13 في المائة من الأموال المخصصة لها في الفترة 1991–1995. أما النسبة المُتبقّية البالغة 87 في المائة فقد اختفت أو استخدمها المسؤولون في المناطق لأغراض أخرى. كما أن حوالي 20 في المائة من الأموال المخصصة لرواتب المعلمين كانت تذهب إلى ز عاملين وهميين ز لم يكن لهم وجود أو لم يكونوا يعملون معلّمين في المدارس.

الدور الحاسم الأهمية الذي يلعبه الآباء في تمويل خدمات التعليم

بدلاً من أن تكون معدلات الالتحاق بالمدارس الابتدائية ثابتة على حالها حسبما أفادت الإحصاءات الرسمية، أظهر المسح الاستقصائي للمدارس ازديادها بواقع 60 في المائة في الفترة 1991–1995. ووُجد أن الآباء هم الذين كانوا في الواقع يمولون الجانب الأكبر من نفقات التعليم الابتدائي حيث أنهم أسهموا بحوالي 73 في المائة من مجموع الإنفاق على المدارس الابتدائية في عام 1991. ومن المذهل أن مساهمة الآباء استمرت في الازدياد من حيث القيمة الحقيقية على الرغم من ازدياد الإنفاق العام.

أثر عدم المساواة في القدرة على الحصول على المعلومات عن الإنفاق العام

نظراً لعدم وجود رقابة من الحكومة المركزية، تقوم هيئات الإدارة الحكومية المحلية والمدارس بالمساومة على المخصصات التعليمية غير الرواتب، والتي تدفعها الحكومة المركزية إلى تلك الهيئات والمدارس. ولكن اتضح أن المدارس الأكبر حجماً تلقت حصة من الأموال (بنسبة التلميذ) أكبر مما تلقى غيرها، كما أن نسبة التسرّب في الأموال في المدارس التي آباء تلامذتها أيسر حالاً أدنى مما في غيرها. وتوحي النتائج بأن تدعيم وعي المواطنين وقدرتهم على رصد وتحدّي إساءة استخدام النظام يعتبر من بين الطرق الهامة لمكافحة الفساد.

تكلفة ومدة عملية التقييم

بلغت تكلفة أول دراسة لقطاع التعليم حوالي 60 ألف دولار أمريكي. واستغرقت المسوحات الاستقصائية الميدانية من شهر إلى شهرين، أما الدراسة الشاملة فقد استغرقت 5–6 أشهر.

توصيات التقييم

- ضرورة التعميم الواسع النطاق لنتائج الدراسة على الجمهور العام.
- ضرورة التعميم الواسع النطاق للمعلومات عن المبالغ الموافق عليها والتي تلقتها كل مدرسة، وذلك من خلال وسائل الإعلام المحلية فضلاً عن عرضها علناً في كل من المدارس.
- ضرورة تكرار المسح الاستقصائي لتتبّع الإنفاق العام دورياً بهدف رصد مدى التقدّم المُحرز.

تقديرات مساهمة عملية التقييم في الأثر الناجم

- بدأت الحكومة في نشر وتعميم أخبار التحويلات الحكومية الشهرية من الأموال العامة، وذلك من خلال الصحف والإذاعة، واشترطت على المدارس العامة الإعلان عن التدفقات الواردة من الأموال لكي يراها الجميع. وهذا أيضاً أشار لأجهزة الإدارة الحكومية المحلية بأن الحكومة المركزية استأنفت وظيفتها الرقابية والإشرافية.
- أظهرت عمليتا مسح استقصائي للتتبع الإنفاق العام تم تنفيذهما محلياً في إطار المتابعة أن تدفق الأموال غير الرواتب والأجور ازداد من نسبة 13 في المائة في الوصول إلى المدارس في الفترة 1991–1995 إلى حوالي 80–90 في المائة في الوصول إلى المدارس في عام 1999 وعام 2000.
- قبل هذه الدراسة، لم تكن معظم المدارس تتلقى أية مُنح، بينما بلغت نسبة المدارس التي لم تكن بحلول عام 1999 تتلقى أية منح أقل من 10 في المائة، وبلغت نسبة المدارس التي تتلقى مستحقاتها كاملة 90 في المائة.
- أظهرت هذه الدراسة أيضاً أثر البيانات الكمية على الخدمات العامة باعتبارها أداة لحشد «الأصوات المطالبة». فبينما يمكن عدم الالتفات لشكاوى الأفراد، فإن المعلومات التقييمية من الجمهور العام تساندها بيانات منهجية مقارنة يصعب تجاهلها ويمكنها عندئذ إتاحة الشرارة اللازمة لقيام الجمهور بعمل ما.
- أصبحت عمليات المسح الاستقصائي لتتبّع الإنفاق العام تُنفذ في العديد من البلدان الأخرى.

مسألة العزْو: تقديرات مدى الأثر الناجم عن عملية التقييم

- يوجد «سيل واضح» من البيانات والمطبوعات الحكومية التي تقرّ بأهمية نتائج عمليات المسح الاستقصائي لتتبع الإنفاق العام.
- فور استلام الحكومة لنتائج هذه الدراسة قامت بتعميمها على نطاق واسع.
- قررت الحكومة الأوغندية في الآونة الأخيرة القيام بعمليات مسح استقصائي لتتبع الإنفاق العام كل سنة وفي كل من قطاعات الخدمات الأساسية.

هل كانت عملية المسح الاستقصائي لتتبع الإنفاق العام فعالة التكاليف؟

تبلغ أفضل تقديرات للإنفاق الحكومي السنوي غير الرواتب والأجور على قطاع التعليم (مُنح على عدد الرؤوس) في عام 1999 حوالي 27,7 مليون دولار أمريكي. وتفيد تقديرات هذه الدراسة للنسبة المئوية للإنفاق التي تصل إلى المدارس بأنها ازدادت من 13 في المائة إلى 80 في المائة على الأقل - وهذه زيادة تفوق 18,5 مليون دولار أمريكي. وأثبتت عملية المسح الاستقصائي لتتبع الإنفاق العام أنها شديدة فعالية التكاليف.

للمزيد من المعلومات:

- "Uganda: Improving The Delivery Of Primary Education Services Through Public Expenditure Tracking Surveys" in OED, **Influential Evaluations: Detailed Case Studies**.
- Ritva Reinikka and Jakob Svensson. 2002. **Assessing Frontline Service Delivery.** Development Research Group. World Bank.
  www.worldbank.org/wbi/publicfinance/documents/Seco/reinikka_assessing%20frontline

تحسين أداء مشروع رئيسي لحماية البيئة في بلغاريا

قبل خصخصة شركة المعادن البلغارية KCM كانت مسؤولة عن التلوث الواسع الانتشار بمواد خطرة في كثير من المناطق السكنية والزراعية الكبيرة في بلغاريا. وفي عام 2001، وافق بنك التجارة والتنمية لدول حوض البحر الأسود على قرض لهذه الشركة بمبلغ 9,2 مليون دولار أمريكي مدته 6 سنوات لتمويل مشروع كبير لتحسين البيئة وتشجيع إدخال تكنولوجيات وطرق عمل بيئية محسّنة. كما استهدف المشروع تفادي وضع يمكن أن يصبح فيه من الضروري تقييد أو إنهاء عملياتها، مما يعرض للخطر فرص عمل يبلغ عددها 1540 فرصة في منطقة تعاني من الركود الاقتصادي و ما نسبته 1,3 في المائة من الصادرات البلغارية السنوية.

غرض عملية التقييم

عملية التقييم هذه، والتي تم إجراؤها كاستعراض منتصف المدة للمشروع، استهدفت تقييم مدى التقيّد بخطة العمل البيئية بهدف تفادي احتمال فقدان فرص العمل وضرورة دفع غرامات، فضلاً عن تحديد طرق يمكن من خلالها تعزيز كفاءة المشروع وسلامته المالية.

طريقة التقييم

تضمّنت عملية التقييم استعراضاً مكتبياً وزيارة ميدانية مدتها يومان إلى موقع الشركة المقترضة ومنطقة سكنية مجاورة. وتضمّنت الزيارة الميدانية: مجموعتي عمل مركّز مع جهاز إدارة الشركة وممثلين عن المنطقة السكنية المعنية، 3 مقابلات شبه منظّمة مع جهاز إدارة/موظفي الشركة وأحد المقاولين الرئيسيين في المشروع، و 3 عمليات تحقّق في الموقع من التقيّد بخطة العمل البيئية مع اختيار عشوائي لمكونات من المشروع. كما جرت مشاهدات غير تدخّلية لإجراءات السلامة كالقيود على التدخين، واستخدام الخوذات، ورصد مدى التعرض للغازات/للمواد السامة ووجودها.

لضمان الاستقلالية وتفادي أي هاجس من أنه تم تنفيذ عملية التقييم لتبرير إجراء متخذ بشأنه قرار مسبق كاستمرار مشروع حسّاس، جرى اتباع الإجراءات التالية:

- التفصيل الواضح لمخاطر المشروع، والتزام أصحاب المصلحة الحقيقية والدروس الخارجية المُستفادة.
- ثلاثية المصادر، أي الحصول على ومقارنة بيانات حساسة على الأقل من ثلاثة مصادر مستقلة، على سبيل المثال: البنك، وجهة مقترضة، ومقاول، والصحافة، ومنظمة غير حكومية/مجتمع محلي، وجهات مراجعة خارجية، وعمليات مشاهدة/تحقّق ميدانية.
- استخدام *معايير أفضل ممارسات* التقييم المعتمدة في مجموعة التعاون في مجال التقييم في بنوك التنمية المتعددة الأطراف.

نتائج عملية التقييم

- نتيجة لاهتمام الجهة المقترضة بتخفيف أثر هبوط أسعار السلع الأولية، لم يجر إيلاء خطة العمل البيئية الأولوية الكافية وكان الإبلاغ عن التقدّم المحرز متسماً بالغموض.
- في إطار جهود تخفيف الأثر على أسعار السلع الأولية، أخلت الشركة المقترضة بشرط التحوّط وأدى ذلك إلى زيادة تعرضها لتقلبات أسعار المعادن والمواد الكيميائية.
- أدى ضعف إنفاذ إجراءات السلامة الجديدة إلى احتمال تعريض الشركة لغرامات فادحة على عدم تقيّدها بمعايير الاتحاد الأوروبي.

تكلفة ومدة عملية التقييم

كلفت عملية التقييم حوالي 4500 دولار أمريكي واستغرق إنجازها شهرين.

توصيات التقييم

- ضرورة تدعيم أنظمة رصد والإبلاغ عن خطة العمل البيئية.
- ضرورة قيام الشركة بتعديل سياستها بشأن إجراءات التحوّط بما يتسق مع معايير الصناعة.
- ضرورة قيام الشركة بتعزيز الحوافز المالية وتعجيل الإجراءات الأخرى لضمان إنفاذ إجراءات السلامة وحماية البيئة.

تقديرات مساهمة عملية التقييم في الأثر الناجم

- إيرادات إضافية بواقع 400 ألف –800 ألف دولار أمريكي ناجمة عن تقديم موعد بدء إنتاج الزنك بمدة 3 أشهر.
- إيرادات إضافية بواقع 110 ألف - 220 ألف دولار أمريكي من تقديم موعد بدء إنتاج H_2SO_4 بمدة 10 أشهر.
- وفورات بمبلغ 14500 - 29000 دولار أمريكي ناجمة عن تخفيض غرامات عدم التقيّد باللوائح التنظيمية البيئية.
- وفورات بمبلغ 16500 - 33000 دولار أمريكي ناجمة عن تخفيض الحوادث نتيجة لإنفاذ اللوائح التنظيمية الخاصة بإجراءات السلامة.

مسألة العزْو: تقديرات مدى الأثر الناجم عن عملية التقييم

جرى استخدام الطرق التالية لتقييم مدى إمكانية عزو الأثر المشاهد إلى عملية التقييم وليس لعوامل أخرى لا صلة لها.

- تم إجراء محاكاة لاتجاهات السبب والنتيجة على أساس سيناريوهين: مع التقييم وبدون التقييم. أما سيناريو «البدون» فقد قام بوضع تقديرات المدة التي كان من اللازم أن يستغرقها وصول المعلومات إلى جهاز الإدارة لكي تتخذ القرارات، واحتمالات اتخاذ قرارات.
- جرى استخدام أسلوب التقدير الاستقرائي لمقارنة تقديرات الشركة المقترضة المدرجة في ملف المشروع، والإدارة المالية في الشركة، وتقديرات خطة العمل البيئية/توقيت المشروع وأثر كل من مكوناته، مع التحقّق المستقل من جانب إدارة شؤون البيئة في بنك التجارة والتنمية لدول حوض البحر الأسود.
- أدى مسح استقصائي في إطار متابعة لأصحاب المصلحة الحقيقية تم إجراؤه مع جهاز إدارة الشركة وبنك التجارة والتنمية لدول حوض البحر الأسود إلى إثبات أن هاتين المؤسستين وجدتا عملية التقييم مفيدة ووافقتا على التوصيات الناجمة عنها وقامتا بتنفيذها.

هل كانت عملية التقييم فعالة التكاليف؟

كلفت عملية التقييم 4500 دولار أمريكي واستغرق إنجازها شهرين. وقبل بنك التجارة والتنمية لدول حوض البحر الأسود والشركة المقترضة كافة التوصيات الرئيسية، وفي إطار أكثر التقديرات محافظة تبلغ الإيرادات الإضافية والوفورات الناجمة 541 ألف دولار أمريكي على الأقل.

للمزيد من المعلومات:

- Todor Dimitrov, “Enhancing The Performance Of A Major Environmental Project Through A Focused Mid-Term Evaluation: The Kombinat za Czvetni Metali S.A. (KCM) Environmental Improvement Project in Bulgaria” in OED, **Influential Evaluations: Detailed Case Studies**.

المساعدة في إعادة تقييم سياسات الصين على الصعيد الوطني بشأن الغابات

في عام 1999، أنجزت إدارة تقييم العمليات في البنك الدولي استعراضاً لاستراتيجية البنك الصادرة في عام 1991 بشأن الغابات بهدف تقييم (1) أثرها على قروض البنك بصورة عامة، و (2) فعالية دور البنك وأثره على النواتج الخاصة بالغابات. وتم إجراء ست دراسات حالات شاملة دراسة حالة من الصين.

طريقة التقييم

- قام فريق من استشاريي البنك الدولي، بما في ذلك باحث أول صيني، بعمل مكتبي وميداني من أجل تقييم دراسة الحالة الصينية.
- جرى فحص ستين مشروعاً ذا صلة من قطاعات الزراعة والنقل وقطاعات أخرى فضلاً عن حافظة عمليات البنك من مشروعات الغابات.
- استدعى العمل الميداني زيارات مشتركة بين البنك وجهات صينية لكل من: أسر ومواقع مشروعات، مع مشاورات مع مسؤولين معنيين بالغابات، وهيئة تخطيط الدولة وسلطات الأقاليم المعنية، وجهات مانحة أخرى. وجرى تكميل عمليات التحليل بعمل تجريبي متوفر في الصين ومن إدارة الإحصاء.
- استفادت دراسة الحالة هذه أيضاً من: معلومات من حلقة عمل أصحاب المصلحة الحقيقية في بكين، واستعراض الزملاء في البنك الدولي، ومشاورات عن طريق شبكة الإنترنت.

نتائج عملية التقييم

- مع أن حافظة عمليات البنك الدولي من مشروعات الغابات في الصين والبالغة قيمتها بليون دولار أمريكي ليست إلا جزءا صغيرا من البرنامج الصيني المعني بالغابات فقد أدت إلى تدعيم القدرات الفنية وقدرات الإدارة لدى الحكومة الصينية في هذا القطاع، ولكنها كانت أقل نجاحاً في جعل الحكومة الصينية تنخرط في تحليل سياسات هذا القطاع وفي حوار بشأنه.
- نتيجة لجهود صون/غرس أشجار، معظمها جهود وطنية، حدثت زيادة بنسبة 15 في المائة في الغطاء الغابي، معظمها في مزارع أشجار ونطاقات حماية. فقروض البنك الدولي للصين أسهمت في زيادة الغطاء الشجري بواقع 3,3 مليون هكتار مع تنويع السلالات الشجرية، فضلاً عن المساعدة في زيادة إشراك الأسر الفقيرة في المناطق الريفية في أنشطة الحراجة والحراجة الزراعية.
- أبرزت عملية التقييم أيضاً التكاليف الاجتماعية والاقتصادية للحظر الذي فرضته الحكومة الصينية على قطع أشجار الغابات لإنتاج الأخشاب في عام 1998 - فالحكومة نفسها قدّرت قيمة تلك التكاليف بما لا يقل عن 22 بليون دولار أمريكي من أجل إعادة توزيع حوالي 2,4 مليون عامل.

تكلفة ومدة عملية التقييم

استغرقت عملية التقييم الصينية 18 شهراً وبلغت تكلفتها حوالي 80 ألف دولار أمريكي.

توصيات التقييم

- إجراء الصين لعمليات الرصد والتقييم وبحوث السياسات على نحو منهجي منتظم، وذلك بهدف التدعيم الكبير للسياسات والبرامج المعنية بالغابات.
- ضرورة توسيع نطاق العمل في قطاع الغابات بما يشمل تغييرات في استخدامات الأراضي الزراعية وأثر سياسات الغابات على الأسر العاملة في قطاع الزراعة.
- مع أن ما يتعلق بمسألة حظر قطع أشجار الغابات لإنتاج الأخشاب وعواقبه الاقتصادية الشديدة على الفقراء ليس من التوصيات الرسمية، فقد شكّك التقرير بضرورة ذلك الحظر.

تقديرات مساهمة عملية التقييم في الأثر الناجم

كان لعملية تقييم دراسة الحالة الصينية مساهمة مباشرة من خلال:

- المساعدة في ترسيخ شرعية النقاش فيما بين كبار المسؤولين والباحثين وغيرهم بشأن سياسات الغابات والحظر الذي فرضته الحكومة في الآونة الأخيرة على قطع أشجار الغابات لإنتاج الأخشاب.
- تحقيق اتفاق واسع النطاق لدى الصينيين على ضرورة تحسين عمليات الرصد والتقييم وضرورة إجراء بحوث متعمّقة وتحليل للسياسات ولأثر مشروعات قطاع الغابات على الفقراء وعلى التنوّع البيولوجي.
- تشجيع مشاركة الصينيين العاملين في مجالات البحوث والمزارعين المنتفعين بالمشروعات في البرامج المعنية بالغابات، فضلاً عن خلق التعاون بين أصحاب المصلحة الحقيقية الصينيين الذين لم يكونوا منخرطين في التعاون سابقاً.

كما أسهمت عملية التقييم الصينية إلى حد بعيد في خلق فريق عمل معني بالغابات والمراعي منبثق عن المجلس الصيني المعني بالبيئة والتنمية، وذلك في سياق عملية إعادة التقييم الداخلية التي قامت بها الصين فيما يتعلق بحظر قطع أشجار الغابات لإنتاج الأخشاب وتأكيدها على تحليل السياسات وعلى إجراء البحوث. كما دعا المجلس الصيني رئيس الفريق المسؤول عن التقييم الذي قامت به إدارة تقييم العمليات في البنك الدولي لاستراتيجية البنك بشأن قطاع الغابات إلى المشاركة في رئاسة فريق العمل الآنف الذكر بصفته من بين أعضاء هذا الفريق الرئيسيين. كما قام الفريق بدوره بما يلي:

- إجراء 1400 مسح استقصائي للأسر في 10 أقاليم بهدف الحصول على وجهات نظر الجماهير العامة فيما يتعلق بأثر البرامج والسياسات المعنية بالغابات.
- التوثيق المقنع والشامل للعديد من القضايا التي تؤثر في فعالية برامج الحكومة بشأن الغابات.
- تقييم أثر المبادرات الحكومية الرئيسية في مجال صون الغابات وبيان بعض الآثار السلبية غير المقصودة، وذلك من خلال استخدام العمل التجريبي المتعمّق.
- التوصية بأن تقوم الحكومة باستبدال النهج القائم على التخطيط والإدارة من القمة إلى القاعدة بنهج أكثر تشاركية ومرونة.
- التوصية باستبدال الحظر التام على قطع أشجار الغابات لإنتاج الأخشاب بخطط أكثر تفاعلية بشأن استخدامات الأراضي بهدف تحقيق إدارة شؤون الغابات بما يحقق قابلية استمرارها.
- الدفاع بنجاح عن اعتماد نهج استراتيجي بشأن عمليات الرصد والتقييم في قطاع الغابات.

في إطار الاستجابة، تقوم الحكومة الصينية حالياً بتعديل سياساتها وبرامجها بشأن الغابات في مجالات مثل إدارة شؤون الغابات وملكية/استخدامات الأراضي. وهذه المبادرات تشكّل معاً تغييراً جوهرياً في تطبيق الحظر على قطع أشجار الغابات لإنتاج الأخشاب.

مسألة العزْو: تقديرات مدى الأثر الناجم عن عملية التقييم

- جرى في ظل تحليل لأصحاب المصلحة الحقيقية في إطار عملية المتابعة النظر في أثر عملية التقييم لدراسة الحالة الصينية التي أجرتها إدارة تقييم العمليات وفي جهود فريق العمل الصيني المعني بالغابات والمراعي. أجرى هذا التقييم خبير استشاري عامل لدى إدارة تقييم العمليات في واشنطن قام بالاتصال بأصحاب المصلحة الحقيقية في الصين وفي البنك الدولي، وذلك باستخدام الهاتف والبريد الإلكتروني بصورة أساسية من أجل الحصول على وجهات نظرهم فيما يتعلق بأثر الدراسة التي قامت بها إدارة تقييم العمليات.
- جرى أيضاً استعراض تقارير ومطبوعات البنك الدولي الصادرة عن جهات معنية مختلفة.

هل كانت عملية التقييم فعالة التكاليف؟

بلغت تكلفة التقييم الذي قامت به إدارة تقييم العمليات80 ألف دولار أمريكي، أما تكلفة فريق العمل الصيني المعني بالغابات والمراعي فبلغت 1,02 مليون دولار أمريكي، وهما معاً ساعدا في ترسيخ شرعية ضرورة إعادة تقييم متعمّقة للحظر الذي فرضته الصين على قطع الأشجار لإنتاج الأخشاب. وبما أن الحكومة الصينية قدّرت تكاليف عملية إعادة التوزيع بمبلغ 22 بليون دولار أمريكي، من الممكن اعتبار عمليتي التقييم معاً شديدتي فعالية التكاليف.

للمزيد من المعلومات:

- Elaine Ooi, "Re-assessing China's National Forest Policy", in OED, **Influential Evaluations: Detailed Case Studies.**

وضع تصاميم عمليات تقييم مفيدة: الدروس المستفادة

تشجيع الاستفادة

من شأن العوامل التالية زيادة إمكانية أن تؤدي عملية التقييم إلى تعزيز أداء وأثر سياسات وبرامج ومشروعات التنمية:

- *أهمية بيئة السياسات الموائمة*. من الأرجح كثيراً أن يجري استخدام نتائج عملية التقييم إذا كانت تتناول اهتمامات وهواجس بشأن سياسات قائمة، وإذا التزم صانعو القرارات الرئيسيون بقبول العواقب السياسية لتنفيذ تلك النتائج.
- توقيت *عملية التقييم*. ينبغي الشروع في عملية التقييم عندما يكون صانعو القرارات قاموا فعلاً بتحديد احتياجاتهم من المعلومات. وينبغي وصول النتائج في الوقت المُحكم لكي يكون لها أثر على القرارات المعنية، كما يجب غالباً الإبلاغ عن النتائج الرئيسية بصورة غير رسمية قبل إنجاز التقرير النهائي.
- *دور عملية التقييم*. نادراً ما تكون عملية التقييم المصدر الوحيد أو الأهم من مصادر المعلومات أو الأثر بالنسبة لصانعي السياسات والمديرين. فعملية التقييم الناجحة يجب أن تتكيّف مع السياق الذي سيتم استخدامها فيه، وعلى القائمين بعملية التقييم أن يفهموا متى وكيف يمكن أن يتم استخدام نتائج التقييم بما يحقق أقصى فعالية لها.
- *بناء العلاقة مع الجهة المتعاملة والإيصال الفعال لنتائج عملية التقييم*. من الضروري إقامة علاقة طيّبة مع أصحاب المصلحة الحقيقية الرئيسيين، والاستماع إلى احتياجاتهم بعناية واهتمام، وفهم تصوراتهم للسياق السياسي وإطلاعهم دائماً على سير عملية التقييم. ويجب عدم وجود «مفاجآت» عند عرض نتائج عملية التقييم.
- *من الذي ينبغي أن يقوم بعملية التقييم*؟ حدّدت دراسات الحالات الآنفة الذكر طريقتين مختلفتين لتنظيم عملية التقييم، ولكل ميزاتها ومثالبها:

- الخيار الأول: قيام وحدة التقييم التابعة للهيئة القائمة بالإدارة أو التمويل بإجراء عملية التقييم. ولهذا الخيار عادة ميزة القدرة الأفضل على الوصول إلى الفاعلين الرئيسيين والبيانات اللازمة، فضلاً عن الفهم الأفضل للسياق السياسي والتنظيمي الذي تجري في إطاره عملية التقييم. غير أن من المخاطر الممكنة انخراط القائمين بعملية التقييم أكثر من اللازم في السياق السياسي، مما يؤدي إلى عدم رؤيتهم «الصورة العامة» وبالتالي يجدون من الصعب استطلاع مجالات ذات حساسية.
- الخيار الثاني: قيام مؤسسة أو هيئة خارجية بعملية التقييم. ويمكن لهذا الأمر ضمان الاستقلالية والمصداقية وتسهيل استقصاء قضايا ذات حساسية كالضغوط السياسية المحلية أو استبعاد الفئات الضعيفة المعرّضة للمعاناة. ولكن قد لا تكون لجهة خارجية تقوم بعملية التقييم القدرة على الوصول إلى صانعي القرارات والبيانات التي تحتاجها.
- الخيار الثالث: وهو ما لم تجسّده دراسات الحالات الآنفة، هو السعي لتحقيق الميزات المتمثّلة في الخيارين السابقين - عن طريق إدارة و/أو إجراء عملية التقييم بصورة مشتركة، مما يتطلب نوعاً من المزيج بين هيئة خارجية أو مستقلة ومعنيين من بين الموظفين العاملين في البرنامج المعني.

نطاق وطريقة التقييم

ليست هناك طريقة واحدة تعتبر الأفضل من بين طرق التقييم. وينبغي تعديل النهج المعتمد حسب السياق المعني وحسب مسائل وأولويات عملية التقييم والموارد المتوفرة. وغالباً ما توصي الجهة القائمة بعملية التقييم بتوسيع النطاق المقترح لتلك العملية بهدف تقييم، مثلاً، إجراءات ومراحل التنفيذ والنواتج أو تعميق دراسة السياق الاجتماعي والسياسي الذي يعمل فيه البرنامج المعني. وعادة ما يستخدم معظم عمليات التقييم نهجاً متعدد الطرق، يتضمن جمع بيانات كمية ونوعية وطرق تحليل، وذلك بهدف زيادة مصداقية النتائج وأيضاً إتاحة إطار أوسع نطاقاً بشأن تفسيرها.

كم ينبغي أن تكون تكلفة عملية التقييم؟

ينبغي تحديد قيمة عملية التقييم، مثلما يجري بالنسبة للإنفاق على أي مشروع أو برنامج، وذلك من حيث فعالية

تكاليفه الممكنة. ويمكن تبرير ما يبدو عملية تقييم «باهظة التكلفة» تبريراً تاماً إذا كانت ستسفر عن تخفيض التكاليف أو زيادة المنافع بما يفوق كثيراً التكلفة التي تنطوي عليها تلك العملية. أما عمليات التقييم التي تناولتها هذه المطبوعة فقد تراوحت تكلفتها ما بين ٤٥٠٠ دولار أمريكي و ٥٠٠ ألف دولار أمريكي، ولكن في كل من الحالات جرى تقييم السؤال «هل كان لعملية التقييم ما يبرّرها؟» وذلك عن طريق مقارنة المنافع الناجمة بتكلفة إجراء الدراسة التقييمية المعنية.

مع أنه يمكن في بعض الحالات تحديد القيمة النقدية للتكاليف والمنافع المعنية، فقد تكون المنافع في حالات أخرى متعلقة بزيادة درجة الإنصاف أو نوعية البيئة أو فعالية البرنامج المعني بصورة عامة - وفي هذه الحالة ينبغي على صانعي القرارات تقدير ما إذا كان من «الجدير» الاستثمار في عملية تقييم للوصول إلى مجموعة محددة من المنافع النوعية غير الكمية.

تقييم كل من الاستفادة من نتائج عمليات التقييم وفعالية تكاليفها

يجري تقييم معظم عمليات التقييم ضمن قيود متمثلة في الموازنة والوقت المخصّصين، وغالباً ما توجد أيضاً قيود سياسية تحد من أصحاب المصلحة الحقيقية المعنيين الذين يمكن الاتصال بهم ومن نوع الأسئلة التي يمكن توجيهها. وضمن هذا الإطار الواقعي يندر أن يكون ممكناً إجراء نوع من التقييم الصارم لطريقة عملية التقييم أو التحليل الذي تدرجه الكتب الدراسية بشأن مسألة العزْو (تقديرات مدى الأثر الناجم عن عملية التقييم).

غالباً ما تكون طريقة تقييم الاستفادة مقتصرة على استعراض تقارير البحوث المتوفرة ومناقشات مع الفريق الذي أجرى عملية التقييم (شخصياً أو من خلال الهاتف أو البريد الإلكتروني) وفي بعض الحالات طلب رأي خبراء محليين (كعناصر من بين موظفي البنك الدولي أو بعثات مقيمة من بين بعثات جهات مانحة أخرى).

تحليل مسألة العزْو، والذي يمكن من خلاله تقدير مدى إمكان عزو النواتج المشاهدة للسياسات أو البرامج إلى الأثر الناجم عن عملية التقييم، يعتبر أمراً صعباً في أحسن الأوضاع (وتزداد صعوبته عند وجود أنواع القيود المدرجة أعلاه). وتعتبر الأساليب المدرجة في مطبوعة إدارة تقييم العمليات بعنوان *الرصد والتقييم: بعض الأدوات والطرق والمناهج* مجموعة متنوعة من أدوات التحليل المتوفرة عادة من أجل هذا النوع من التحليلات. وحيثما كان من الممكن، ينبغي أن تقرن عملية التقييم وتقارن بين ما يمكن أن يتوفر من هذه الأساليب:

- عند الإمكان، تصوّر الأوضاع المغايرة التي يمكن أن توجد لو لم يتم إجراء عملية التقييم (بلغاريا وباكستان).
- استعراض الإشارات إلى عملية التقييم في التقارير الحكومية ووثائق التخطيط (الهند، خطة ضمان العمالة؛ الفلبين؛ أوغندا).
- التحليل النقدي للبيانات المدرجة في تقارير التقييم فيما يتعلق بأثر عملية التقييم (الهند، خطة ضمان العمالة؛ بلغاريا؛ إندونيسيا؛ أوغندا) والمقابلات مع من قاموا بعملية التقييم.
- آراء أصحاب المصلحة الحقيقية والتي يتم الحصول عليها إما في مقابلات منظّمة (الهند، بطاقات إفادات المواطنين) أو جواباً على طلب عبر البريد الإلكتروني، وهو الأكثر شيوعاً (بلغاريا؛ إندونيسيا).

جرى في معظم دراسات الحالات استخدام *تحليل التكاليف والمنافع* من أجل مقارنة المنافع المالية أو العددية لعملية التقييم بتكلفتها النقدية. ولم يكن من الصعب في معظم الحالات تحديد الأثر الممكن لعملية التقييم المعنية (مثل تخفيض التكاليف الإدارية، وزيادة المبيعات، وتخفيض الغرامات، وزيادة عدد المنتفعين)، وتمثل التحدي في تقدير نسبة التغييرات المشاهدة التي يمكن عزوها إلى عملية التقييم المعنية. ومن بين الدروس الرئيسية المستفادة ضرورة التأكد من وضوح بيان الافتراضات وطرق الوصول إلى تقديرات تحليل فعالية التكاليف بما يمكّن القارئ من تقييم صحة الطرق المستخدمة.

موارد إضافية بشأن الرصد والتقييم

مواقع على شبكة الإنترنت العالمية

- World Bank independent evaluation: http://www.worldbank.org/oed/
- Strengthening countries monitoring and evaluation systems; and the papers published as part of this *Influential Evaluations* study: http://www.worldbank.org/oed/ecd/
- Monitoring and Evaluation News: http://www.mande.co.uk/