



# دليل إرشادي حول تقييم السياسات العمومية

الإصدار (1)، فبراير 2022

## الفهرس

4	مقدمة
6	الجزء الأول: المفاهيم والمبادئ العامة والخاصة لتقييم السياسات العمومية
6	1- مفهوم السياسات العمومية وتطور التقييم على مستوى الأجهزة العليا للرقابة
6	1-1 ماهية السياسات العمومية
6	1-2 نشأة وتطور الإطار المعياري للتقييم
7	2- المفاهيم العامة للتقييم وأهدافه
7	1-2 تعريف تقييم السياسات العمومية
10	2-2 أهداف التقييم
10	3-2 حدود التقييم
10	3- أنواع التقييم
10	1-3 أنواع التقييم من حيث وقت تنفيذ التقييم
11	2-3 أنواع التقييم من حيث الجهة المنفذة
11	4- مكانة الأجهزة العليا للرقابة بين مختلف الفاعلين في مجال تقييم السياسات العمومية
12	5- أوجه الاختلاف والتوافق بين تقييم السياسات العمومية وأنواع الرقابة الأخرى
15	6- المبادئ العامة والقواعد المشتركة للتقييم
17	7- الشروط المسبقة والقواعد الخاصة لتقييم السياسات العمومية
17	1-7 القاعدة المعيارية "الوكالة القانونية والصلاحيية"
17	2-7 المحيط المؤسساتي
17	3-7 القدرات المؤسساتية الخاصة
18	4-7 الموقع في البرمجة
18	5-7 وجوب الإعداد المسبق لمذكرة دراسة الجدوى وضرورة إنشاء لجنة المرافقة (مجموعة المواكبة)
19	الجزء الثاني: مراحل وسير عملية التقييم
20	1- التخطيط لعملية التقييم
20	1-1 اختيار موضوع التقييم
21	2-1 إعداد مذكرة دراسة جدوى التقييم
23	3-1 المتطلبات والأعمال التحضيرية لدراسة الجدوى
30	4-1 المصادقة على مذكرة دراسة الجدوى
31	5-1 تشكيل فريق التقييم
31	6-1 إعداد مخطط التقييم
32	7-1 إنشاء لجنة المرافقة (مجموعة المواكبة)
34	8-1 تبليغ الشروع في التقييم
35	9-1 مقابلة الافتتاح

35	2- تنفيذ التقييم .....
35	2-1- جمع وتحليل المعطيات .....
37	2-2- المقابلة الختامية .....
37	2-3- إعداد تقرير التقييم .....
41	2-4- المصادقة على التقرير الأولي ومرحلة التوجيهية (حق الرد) .....
41	2-5- إعداد التقرير النهائي .....
42	2-6- الإشراف ورقابة الجودة .....
42	2-7- التوثيق .....
43	2-8- نشر واستعمال التقرير .....
43	2-9- متابعة تنفيذ التوصيات .....
43	2-10- سياسة التواصل .....
45	البطاقات الإرشادية لأدوات تقييم السياسات العمومية .....
46	بطاقة رقم 01: خطة إرشادية لإعداد مذكرة دراسة جدوى التقييم .....
48	بطاقة رقم 02: شجرة الأهداف .....
54	بطاقة رقم 03: المخطط المنطقي للأثر .....
59	بطاقة رقم 04: المخطط الاجتماعي للفاعلين .....
63	بطاقة رقم 05: الأسئلة ومعايير التقييم .....
74	بطاقة رقم 06: مخطط التقييم .....
76	بطاقة رقم 07: التقنيات النوعية لجمع وتحليل المعطيات .....
83	بطاقة رقم 08: الطرق الكمية لجمع وتحليل المعطيات .....
86	القائمة المرجعية لتحضير التقييم .....
87	قاموس المصطلحات .....

## مقدمة

برزت أهمية تقييم السياسات العمومية في خضم البحث عن تطوير الأداء العمومي، إذ يمكن اللجوء إليه لمعرفة استخدامات المال العام، والإنجازات والنتائج المترتبة عن تنفيذ هذه السياسات وتقدير آثارها على المجتمع بما يسمح بتحسين الأداء وترشيد الإنفاق العام والرفع من كفاءته وتقييم السياسات العمومية.

كما ازدادت الحاجة إلى التقييم في ظل الانتقال من طرق التسيير السابقة للموازنات والمال العام التي تعتمد على تخصيص الوسائل (موازنات البنود) إلى طرق التسيير الحديث التي تعتمد على الفعالية والأداء، بحيث تمنح الموارد المالية على ضوء الأهداف المراد تحقيقها (موازنات البرامج والأداء)، مما يساهم في عصرنة الدولة (مواكبة الدولة للعصر) وتحسين فعالية ومردودية النشاط العمومي، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة.

### • قرار إعداد الدليل الإرشادي

صادق المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) خلال اجتماعه الثاني والستين المنعقد بالدوحة يومي 24 و25 ذي القعدة 1442 هـ الموافق لـ 5 و6 يوليو 2021 م، على القرار رقم 2021/314 م.ت (62) المتضمن تقرير لجنة المعايير المهنية والرقابية للمنظمة العربية في اجتماعها السابع عشر المنعقد عن بعد، والذي رُحِب من خلاله بمقترح مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول التكفل بمهمة إعداد دليل إرشادي لتقييم السياسات العمومية، وصادق من خلال ذات القرار على مذكرة المفاهيم الخاصة بهذا المشروع.

### • من أعد هذا الدليل الإرشادي؟

أعد هذا الدليل الإرشادي من طرف فريق من الخبراء في مجال تقييم السياسات العمومية بمجلس المحاسبة، وتمت مراجعته من طرف لجنة المعايير المهنية والرقابية للأرابوساي.

### • الغرض من الدليل الإرشادي

إنّ إعداد هذا الدليل الإرشادي يأتي في إطار التزام المنظمة العربية، اتجاه الأجهزة العليا للرقابة، بتتمية وتعزيز معارفها العلمية والمهنية وممارساتها الفضلى في مجال تقييم السياسات العمومية.

إنّ هذا الدليل الإرشادي الذي أُعدّ في ظل الاسترشاد بمعايير المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي) ذات الصلة، لا سيما الدليل الإرشادي "GUID 9020: تقييم السياسات العمومية"، يوفر لمُدققي الأجهزة الرقابية المفاهيم الأساسية ومناهج وآليات تقييم السياسات والبرامج العمومية مرفقة بالأدوات والوثائق العامة.

## • محتوى الدليل الإرشادي

يضم هذا الدليل الإرشادي جزئين اثنين:

**الجزء الأول:** يتعلق بالمفاهيم والمبادئ العامة والخاصة التي تحكم التقييم وأوجه التشابه والاختلاف بينه وبين أنواع الرقابة الأخرى.

**الجزء الثاني:** يضم الخطوات الرئيسية لتخطيط وتنفيذ عملية التقييم وكذا إعداد التقرير والإجراءات المرافقة له (التوجيهية، نشر التقرير واستعمال نتائج التقييم).

وتم إرفاق هذا الدليل ببطاقات إرشادية تسمح بمعرفة أدوات تقييم السياسات العمومية والغرض منها وكيفية إعدادها واستخدامها، بالإضافة إلى أهم المصطلحات المستعملة باللغة الإنجليزية.

## الجزء الأول: المفاهيم والمبادئ العامة والخاصة لتقييم السياسات العمومية

### 1- مفهوم السياسات العمومية وتطور التقييم على مستوى الأجهزة العليا للرقابة

#### 1-1- ماهية السياسات العمومية

تُعرّف السياسات العمومية على أنها حلول تقدّمها السلطات العمومية المختصة (الدولة أو الجماعات المحلية) لمشاكل صعبة أو احتياجات مجتمعية يعبر عنها بمجموعة متنوعة من الإجراءات التنظيمية أو البرامج أو المشاريع أو الأنشطة، أهمها:

- **السياسة:** مجموعة معقدة ومتراصة من البرامج والمشاريع والأنشطة والإجراءات والقواعد والتنظيمات التي تستهدف تحقيق الهدف العام (الاستراتيجي) للسياسة والموجهة للاستجابة لمطلب اجتماعي وإحداث تغيير في حالة المجتمع<sup>1</sup>.

- **البرنامج:** مجموعة من الأنشطة أو المشاريع محددة من حيث الأهداف والوسائل وزمن التنفيذ، تهدف إلى تحقيق الهدف العام للبرنامج<sup>2</sup>.

- **النشاط (أو الفعل):** عملية محددة من حيث الأهداف والوسائل والإجراءات التنفيذية (عبارة عن عمليات أو مشاريع أو منظومات قانونية وإدارية تسمح بتحقيق الإنجازات والنتائج المنتظرة).

#### 1-2- نشأة وتطور الإطار المعياري للتقييم

تم تأسيس مجموعة عمل الإنتوساي المكلفة بتقييم البرامج خلال المؤتمر الرابع عشر للإنتوساي بواشنطن سنة 1992 تحت رئاسة الجهاز الأعلى للرقابة الفرنسي لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة في ممارسة التقييم عن طريق مدها بالوثائق والآليات المنهجية للتقييم. ليتم بعدها وضع هذه المجموعة تحت إشراف لجنة تقاسم المعارف.

وقد قامت هذه المجموعة بإنجاز وثيقة أولى حول تقييم البرامج تمت المصادقة عليها خلال المؤتمر العشرين للإنتوساي المنعقد بجوهانسبورغ (جنوب إفريقيا) سنة 2010. كما تم الاتفاق داخل ذات المجموعة على الانتقال من تقييم البرامج إلى تقييم السياسات العمومية.

<sup>1</sup> « Des politiques publiques aux programmes : l'évaluation sauvée par la LOLF ? Les enseignements de la politique de la ville », La Documentation française | « Revue française des affaires sociales », 2010/1 | pages 227 à 250.

<sup>2</sup> Ibidem.

ولوضع إطار منهجي ومعياري للتقييم، تمت المصادقة على الخطوط التوجيهية لتقييم السياسات العمومية INTOSAI GOV 9400 المعنونة "تقييم السياسات العمومية"، وذلك خلال الاجتماع السابع والستين للمجلس التنفيذي للإنتوساي في مدينة أبوظبي بالإمارات العربية المتحدة في يوليو 2016. لتصبح تسميته في ظل إطار الإنتوساي الجديد للتوجيهات والإصدارات المهنية (IFPP) الدليل الإرشادي GUID 9020.

## 2- المفاهيم العامة للتقييم وأهدافه

### 2-1- تعريف تقييم السياسات العمومية

يتمثل تقييم السياسات والبرامج العمومية في تقدير العمل والنشاط العمومي على أساس مجموعة من المعايير بما يسمح بقياس النتائج والآثار الذاتية والجانبية للسياسة العمومية بالنظر إلى أهدافها، مع الأخذ بعين الاعتبار السياق العام لها، فهو يقدم عناصر المعرفة حول المجالات الخمس: الأهداف والوسائل والنتائج والآثار والسياق. كما يحلل التقييم دور الأطراف ذات الصلة وتدخلاتهم بهدف معرفة العلاقات السببية بين الأنشطة والنتائج المحصل عليها.

كما يعرف التقييم على أنه تقدير للتدخل العمومي من حيث النتائج والآثار والحاجات التي يهدف إلى تلبيتها أو المشاكل المراد حلها.

وعرفت الإنتوساي تقييم السياسة العمومية من خلال الدليل الإرشادي "GUID 9020: تقييم السياسات العمومية" على أنه "الدراسة المنجزة بهدف تقدير قيمة هذه السياسة من حيث أهدافها وطرق تنزيلها على أرض الواقع ونتائجها وآثارها الاقتصادية والاجتماعية، وقياس مستوى الأداء، وذلك كله من أجل تقدير مدى وجاهة هذه السياسة"<sup>3</sup>.

كما عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تقييم السياسات العمومية على أنه "تقييم منهجي وموضوعي بغرض تقديم رأي حول قيمة مشروع أو برنامج أو سياسة في طور التنفيذ أو منته من حيث التصميم والتنفيذ والنتائج، الهدف منه تحديد وجاهة ومدى تنفيذ الأهداف، إضافة إلى الكفاءة والأثر وديمومة (دوام واستمرار) النتائج في مجال التنمية"<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> GUID INTOSAI 9020: Evaluation of Public Policies, INTOSAI, 2019, p. 8.

<sup>4</sup> « Évaluer la coopération pour le développement : récapitulatif des normes et standards de référence », deuxième édition, Réseau du CAD sur l'évaluation en matière de développement, OCDE, p. 4.

فالتقييم ليس القيام بوصف الوسائل والإنجازات (الذي هو دور المتابعة) بل يرمي إلى وضع رؤية مشتركة لسياسة أو برنامج معين وتقييم فعاليتها على أساس معايير مناسبة وواضحة، تشمل أهدافها المتبعة ومنطق تدخلها ومواردها المستخدمة، ونتائجها والآثار الناجمة عنها سواء كانت مقصودة أو لا.

إن المقصود بالتقييم ليس إثبات ما إذا كانت الأهداف قد تحققت فقط، بل السعي إلى تحديد تأثيرات السياسة العمومية، أي مجموع النتائج والآثار لسياسة ما (على المجتمع في معناه الأوسع) والتمييز بين الآثار التي تنتج عن النشاط أو التدخل العمومي موضوع عملية التقييم وتلك التي تنتج عن تأثير العوامل الخارجية (سياسات أو تدخلات عمومية أخرى).

كما أن التقييم يشخص الأسباب الرئيسية لعدم تحقيق الأهداف أو تحقيقها النسبي و يحدد العوامل التي أثرت على التنفيذ، ويتم ذلك خاصة من خلال اعتماد منهجية تحليل السبب الجذري Root Cause Analysis.

ولا يهدف التقييم إلى الحكم على الأشخاص ولكن إلى تحسين السياسات العمومية. كما أن التقييم ليس مجرد رقابة، فهو لا يتم حسب قواعد محددة مسبقاً لتبرير الفوارق، إنما يُبنى على معايير التقييم المناسبة وعلى نهج تشاوري مع الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية المُقيّمة.

فالمُقيّم ليس مراقباً أو قاضياً، فهو يهتم بنقاط القوة وكذا نقاط الضعف، وتقدير قيمة السياسة يتم بإشراك الأطراف ذات الصلة الرئيسيين (هيئات رسمية، مؤسسات المجتمع المدني، مراكز بحثية...)، كما أن التقييم يكون عملاً مقارنة له نظرة حول المحيط الخارجي.

وينبغي على التقييم أن يكون موضوعياً ويرتكز أساساً على:

- الإعلان الواضح لمعايير التقييم.
- منهجية تقييم شفافة ومستقلة مع الأخذ في الاعتبار كافة جهات النظر للأطراف الفاعلة.
- جمع وتحليل المعطيات بصفة حيادية ومدروسة.

وقبل اتخاذ قرار تقييم سياسة عمومية لا بد من التأكد من الفائدة والنفع الناجمين عن تقييم هذه السياسة على السلطات العمومية من جهة، وعلى المواطن من جهة أخرى، وأن يكون ذا توقيت مناسب.

#### • مفهوم الأهداف وضرورة التمييز بين الإنجازات (المخرجات) والنتائج والآثار

الهدف عبارة عن النتيجة المراد الوصول إليها أو تحقيقها وتكون قابلة للقياس والرقابة. وتمثل الأهداف الإنجازات (المنتجات) والنتائج والآثار المنتظرة من خلال السياسة أو البرنامج المنفذة.



## - الإنجازات

تصف المنتجات أو الأعمال الممولة والمنفذة بالوسائل المرصودة للتدخل العمومي والتي تسمح بتحقيق النتائج، ويعبر عن الإنجازات بصفة كمية (عدد الكيلومترات المعبدة لطريق، عدد الأقسام أو الحجرات التعليمية المنجزة، عدد الآبار، عدد قاعات العلاج، عدد الدورات التكوينية أو التحسيسية...).

## - النتائج

هي الفوائد (أو المساوئ) المباشرة والفورية التي يتحصل عليها المستفيدون المباشرون على المدى القصير بعد تنفيذ السياسة أو البرنامج، وقد تكون النتيجة إيجابية أو سلبية منتظرة أو غير منتظرة، يمكن ملاحظتها بسهولة على المستفيدين من التدخل العمومي.

وتعبر النتائج عن قياس الآثار المباشرة للبرنامج بالنظر إلى الأهداف الخاصة المحددة، وتكون متوقعة لارتباطها بالأهداف الخاصة.

## - الآثار "الاقتصادية والاجتماعية"

وهي المظاهر أو العواقب أو النتائج غير المباشرة المتوقعة وغير المتوقعة التي تنتج على المدى المتوسط والطويل بعد تنفيذ السياسة أو البرنامج، ويحس بها خاصة الأشخاص غير المستفيدين مباشرة من السياسة، وتكون إيجابية أو سلبية، مرغوبا فيها أو لا، إرادية أو لا.

وينص الدليل الإرشادي "GUID 9020: تقييم السياسات العمومية" على أنه يجب على التقييم "تمذجة السياسة العمومية" أي إنجاز خريطة دقيقة للعلاقات السببية بين الأهداف والموارد والأنشطة والمنتجات والنتائج والآثار (المتوقعة وغير المتوقعة).

## جدول رقم 1: مقارنة منهجية للآثار التي تخضع للتقييم

الآثار		النتيجة		
مستهدف	محسوس	مستهدف	محسوس	
				متوقع
				غير متوقع

## 2-2- أهداف التقييم

يهدف تقييم السياسات العمومية إلى إنتاج ثم تحليل أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الأعمال الحكومية والمحلية ومستويات أدائها، لا سيما فيما يتعلق بآثارها (أي فهم أفضل للأهداف ومستوى إنجازها والتحويلات الملاحظة).

- إنتاج المعارف لفهم سيرورة التدخلات العمومية بما يعطي قراءة واضحة عن الإنجازات والنتائج والآثار والمستفيدين.
- الحكم على قيمة التدخل العمومي: يتم تحليل المعطيات التي تم جمعها للحكم على تنفيذ وآثار السياسة العمومية المعنية.
- المساعدة في اتخاذ القرار: من خلال الاستنتاجات والتوصيات الموضوعية يمكن تصحيح الاختلالات وتفادي أسباب فشل السياسات والبرامج أو توقيف تنفيذ البرنامج أو إعادة تصويبه.
- تحسين الأداء العمومي : لا سيما من خلال حسن استعمال الموارد والوسائل وتحسين وجهة وفعالية تصميم وتنفيذ السياسات العمومية.

## 2-3- حدود التقييم

يقوم الفريق الرقابي بتقييم مستقل للسياسة العمومية اعتمادا على معطيات دقيقة و ملموسة، فيتيح للمواطن إمكانية تكوين رأيه الخاص و يساعد صناع القرار على متابعة أو تقويم أو التخلي عن سياسة عمومية، غير أن ما لا يرغب فيه تجاوز الفريق الرقابي المهمة الموكلة له فيحشر نفسه في الجدل السياسي.

## 3- أنواع التقييم

### 3-1- أنواع التقييم من حيث وقت تنفيذ التقييم

- تقييم قبلي (EX ANTE): يمكن أن تُقيّم السياسة العمومية في مرحلة تصميمها وقبل الشروع في التنفيذ لفهم وقياس بشكل مسبق النتائج والآثار المنتظرة والممكنة على ضوء المعارف الحالية، كما يسمح بتقدير قبلي ودراسة مستقبلية للجدوى والآثار والفوائد والمساوئ وكذا البدائل الممكنة، ويستخدم هذا التقييم للمساعدة في اتخاذ القرارات حول تنفيذ السياسات والبرامج.

- **تقييم مواكب للتنفيذ (IN ITENERE):** يمكن إجراء التقييم خلال كافة مراحل تنفيذ البرنامج أو السياسة العمومية، لمراقبة النتائج وتقدير ما إذا كان مسار التنفيذ يسير بشكل سليم بما يسمح باتخاذ التصحيحات الضرورية لنجاح التنفيذ. كما يسمح بمعرفة النتائج الأولية المحصل عليها.

- **تقييم بعد الانتهاء من التنفيذ:** يمكن إجراء التقييم بعد الانتهاء من تنفيذ السياسة العمومية لاستخلاص الدروس، فإما أن يكون:

- **تقييماً نهائياً (FINAL):** إذا تم مباشرة بعد الانتهاء من تنفيذ السياسة أو البرنامج، ويسمح بقياس النتائج الفعلية المحصل عليها.

- **أو تقييماً بعدياً (EX POST):** وذلك عندما يتم تنفيذ التقييم بعد مرور عدة سنوات من تنفيذ السياسة أو البرنامج (تقييم الأثر).

وبما أن الأجهزة العليا للرقابة لا تشارك في تصميم السياسات العمومية، فهي لا تنفذ التقييم القبلي، لكن يمكنها القيام بأشكال التقييم الأخرى، غير أنه يفضل ممارسة التقييم بعد انتهاء السياسة أو البرنامج بسنتين فما فوق.

### 3-2- أنواع التقييم من حيث الجهة المنفذة

- **تقييم ذاتي:** ينفذه القائمون على تنفيذ السياسة العمومية.

- **تقييم داخلي:** تنفذه مصلحة داخل الهيئة العمومية التي قررت السياسة أو البرنامج، أو مصلحة أخرى غير التي قامت بالتنفيذ.

- **تقييم خارجي:** تقوم به جهة خارجية مستقلة (مكتب أو مؤسسة تقييم ودراسات عامة أو خاصة، هيئة رقابة...)

### 4- مكانة الأجهزة العليا للرقابة بين مختلف الفاعلين في مجال تقييم السياسات العمومية

لا تتفرد الأجهزة العليا للرقابة بمهمة تقييم السياسات العمومية، وإنما تتقاسمها مع عدة فاعلين آخرين منهم:

- البرلمان (لجان برلمانية).

- هيئات عمومية (المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئي).

- مؤسسات جامعية مستقلة.

- مكاتب خاصة.

- الهيئات المكلفة بتنفيذ السياسات العمومية ذاتيا أو من خلال توكيل لجهة ما.
- مؤسسات الرقابة الأخرى.

إلا أن الأجهزة العليا للرقابة تحوز على ميزات وخصائص تجعل منها الفاعل الأهم في مجال تقييم السياسات العمومية، حيث تتميز أعمالها بما يلي:

- موقع ومكانة الجهاز الأعلى للرقابة بين مؤسسات وهياكل الدولة.
- ضمانات الاستقلالية والموضوعية التي يتميز بها عمل الأجهزة العليا للرقابة وإمامها بمعارف ومناهج التقييم.
- معرفة الأجهزة العليا للرقابة بالفاعلين والتدخلات العمومية من خلال أنواع الرقابة الأخرى الممارسة مثل رقابة الأداء.
- التقارب بين مهامها في رقابة الأداء وتقييم السياسات العمومية.
- إمكانية العمل الرقابي متعدد التخصصات وذلك بإشراك عدة هياكل داخلية في عملية التقييم.
- إمكانية اللجوء إلى الخبرة الخارجية.
- سهولة الحصول على المعلومات من الهيئات موضوع التقييم (واجب وحق الاطلاع على المستندات والبيانات).

ويتعين على الأجهزة العليا للرقابة أن تأخذ بعين الاعتبار أعمال التقييم التي نفذت حول السياسة أو جانب منها من قبل الهيئات والأطراف الأخرى.

## 5- أوجه الاختلاف والتوافق بين تقييم السياسات العمومية وأنواع الرقابة الأخرى

### • مع رقابة الأداء

ينص الدليل الإرشادي "GUID 9020: تقييم السياسات العمومية" أن التقييم كنشاط يظهر أكثر اتساعا لكونه يشمل رقابة الأداء.

ورغم أن المقارنتين تتكاملان فيما بينهما إلا أنه يجب عدم الخلط بينهما أو اعتبار تقييم السياسات العمومية كامتداد لرقابة الأداء، حيث تتشابه رقابة الأداء والتقييم من حيث المناهج التحليلية وطرق جمع البيانات. كما يشترك التقييم مع رقابة الأداء في بعض معايير الفحص والقياس خاصة النجاعة (الكفاءة) والفعالية، والتي تظل في صلب اهتمامات رقابة الأداء، إلا أنه متى تعلق الأمر بتقييم السياسات العمومية، يظل الهدف الأبرز، إضافة إلى الفعالية، هو تقدير مدى وجاهة وجدوى السياسة العمومية، وكذا الأثر العام للسياسة العمومية على المديين المتوسط والطويل.

وعلى عكس رقابة الأداء ففي تقييم السياسات العمومية، وفي غياب مؤشرات القياس، يضطر المُقيّمون إلى جمع وبناء المؤشرات لتنفيذ أعمال التقييم.

إلا أن تقييم السياسة العمومية لا يكفي بالمعايير التقييمية الثلاث الخاصة بالأداء، بل يستخدم معايير رئيسية أخرى تُبنى عليها أهداف التقييم، والمتمثلة في الوجاهة (الملاءمة) والجدوى والتناسق وتقدير الآثار المرغوب وغير المرغوب فيها الناجمة عن التدخل العمومي.



جدول رقم 2: مقارنة بين رقابة الأداء وتقييم السياسات العمومية

وجه المقارنة	رقابة الأداء	تقييم السياسات العمومية
من حيث الموضوع	هيئة.	موضوع التقييم أوسع (سياسة، برنامج).
من حيث الفاعلين	يتعلق الأمر بالمسيرين فقط (مصالح المالية والميزانية، الرقابة الداخلية).	يتم إشراك العديد من الفاعلين (صناع القرار، المستفيدين، المتعاملين، المكلفين بالإنجاز...)
من حيث معايير التحليل	النجاعة، الفعالية، الاقتصاد.	الآثار الاجتماعية والاقتصادية، الجدوى، الوجاهة، التناسق، النجاعة، والفعالية.

تقنيات كمية ونوعية، في حالة عدم وجود مؤشرات لقياس الأداء يجب على فريق التقييم بناؤها.	مؤشرات القياس المعدة من طرف الهيئة، تقنيات كمية ونوعية.	من حيث طرق جمع وتحليل المعطيات
تقرير تم إثراءه من طرف الفاعلين.	تقرير عملي ومختصر موجه للمسير.	من حيث التقرير والمتابعة

#### • مع التدقيق والرقابة

يسمح التمييز بين تقييم السياسات العمومية والتدقيق والرقابة بتفادي الخلط بينهما، ذلك الذي قد يشكل مصدر تردد خاصة لدى الأعوان المكلفين بالتنفيذ. ويختلف التقييم عن التدقيق فيما يلي:

#### جدول رقم 3: مقارنة بين التدقيق والرقابة والتقييم

التقييم	التدقيق والرقابة
يهتم التقييم بالوجاهة والأثر وتحقيق الأهداف.	فحص للأنشطة وعمليات التسيير بالنظر إلى القواعد والإجراءات القانونية والإدارية والمحاسبية والتنظيمية، ولا يهتم بوجاهة الأهداف والآثار الناجمة عن تنفيذها.

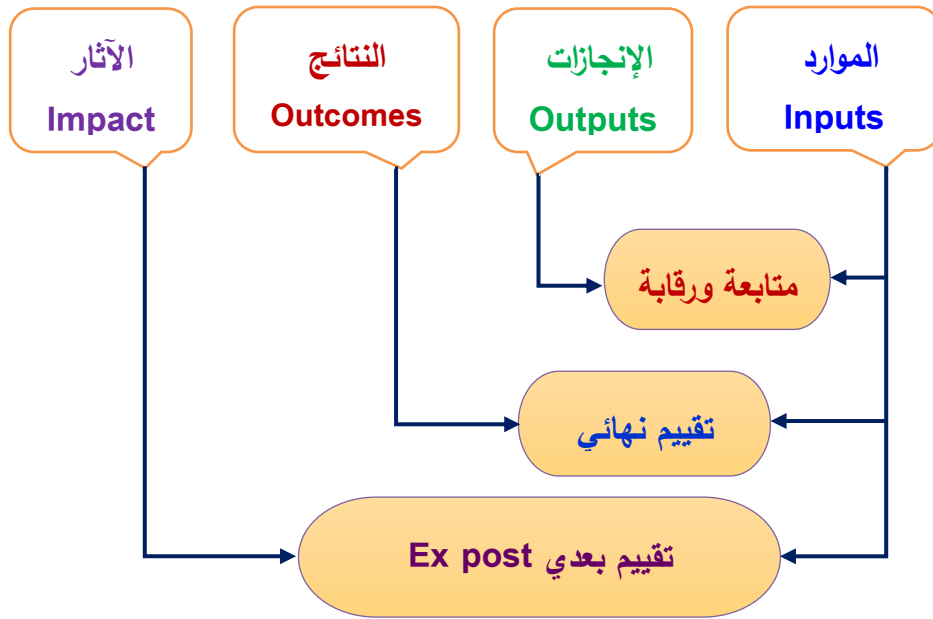
#### • مع المتابعة

تتمثل أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين التقييم والمتابعة فيما يلي.

#### جدول رقم 4: مقارنة بين المتابعة والتقييم

التقييم	المتابعة	وجه المقارنة
يهتم التقييم بما أنجز فعلا من الأهداف والآثار والعلاقات السببية بين الأهداف والنتائج، وكذا تحديد مدى وجاهة تلك الأهداف بالنظر إلى سياق السياسة أو البرنامج والمشكلة والحاجيات التي كان على البرنامج إيجاد حل لها.	المتابعة هي ركن أساسي من رقابة التسيير وهو نظام تلقائي داخل الهيئة مهمته وصف (من خلال جمع وتحليل المعلومات) الوسائل والأنشطة والإنجازات المحصل عليها بالنظر إلى الموارد المسخرة والتوقعات	من حيث الموضوع

<p>والأهداف المسطرة ضمن الجداول الزمنية، وتحديد الفروق بينها بغرض معرفة وتحديد تطور تنفيذ برنامج أو مشروع أو نشاط معين.</p>	<p>يستخدم التقييم المعلومات التي تتيحها المتابعة وقد يعمد التقييم إلى إنتاج المعطيات التي لا توفرها المتابعة.</p>
<p>من حيث التوقيت</p>	<p>تنجز المتابعة خلال جميع مراحل تنفيذ البرنامج أو السياسة.</p>
<p>من حيث الهدف</p>	<p>تسمح المتابعة بالتأكد من حسن سير المشروع أو البرنامج حسب ما خطط له.</p>
	<p>عادة ما ينجز التقييم بعد الانتهاء من تنفيذ السياسة.</p>
	<p>يقوم التقييم بتقدير التدخل العمومي وإصدار حكم قيمي بشأنه.</p>



## 6- المبادئ العامة والقواعد المشتركة للتقييم

ينبغي أن يخضع التقييم للمبادئ التالية:

- الحياد والاستقلالية والموضوعية: أن تكون إجراءات التقييم محايدة ومستقلة وموضوعية سواء عند القيام بالتحليلات وصياغة الخلاصات أو إعداد التوصيات للحصول على نتائج ذات مصداقية.

كما ينبغي أن تؤسس التوصيات الناتجة عن الخلاصات أو الاستنتاجات على وقائع ومعاينات وتحليلات موضوعية.

- **توفر المهارات متعددة التخصصات:** أن يحيط فريق التقييم نفسه بالمهارات متعددة التخصصات اللازمة لإجراء التقييم، وصياغة الأسئلة، وجمع المعطيات وتحليلها، وصياغة التوصيات.

- **الشفافية:** تكون من خلال شرح منهجية التقييم بوضوح عند بداية التقييم عبر عرض الأهداف، والجدول الزمني، ومنهجية التقييم وإجراءات ومراحل تنفيذه. كما لا بد أن يتسم التقييم بالشفافية عند إعداد التقرير وعند اختيار الطرق المستخدمة في جمع وتحليل المعطيات من جهة، واستخلاص المعانيات والخلاصات من جهة أخرى، حيث تعد الشفافية في ممارسة التقييم شرطاً أساسياً لمصداقيته وشرعيته.

- **البعدين الارتجاعي والاستشراقي:** إعطاء التقييم بعداً ارتجاعياً من خلال استخلاص الدروس من التجربة، وبعداً استشراقياً، عبر صياغة توصيات مفيدة لتحسين الأداء والقرارات.

- **الاعتداد بأراء ووجهات نظر الفاعلين:** يستحب إشراك كافة الفاعلين في التقييم والحصول على مختلف وجهات النظر (مقررين، منفذي السياسة والمستفيدين وغير المستفيدين)، بحيث لا يتم تقدير قيمة السياسة ونتائجها من وجهة نظر المسيرين ومنفذي السياسة فقط، بل من وجهة نظر المستفيدين كذلك مع ضمان احترام الأشخاص المساهمين في كافة مراحل التقييم.

- **احترام حق الرد:** لا بد من احترام حق الرد لتمكين المعنيين (مقررين ومنفذين ومسيرين) من إبداء آراءهم وردودهم حول نتائج التقييم قبل ضبطها بصفة نهائية.

- **المصداقية:** يعتمد التقييم أساساً على المهارات والقدرات المهنية واستقلالية المقيمين ودرجة شفافية الإجراءات وطرق التقييم وصدق ودقة مصادر المعلومات ووضوح التحليلات. ولكي يكون التقييم ذا مصداقية يستحب أن ينصب على حالات النجاح وكذا حالات الفشل.

- **الجدوى:** يكون التقييم مجدياً إذا تم استغلال نتائجه من طرف المسيرين ومنفذي السياسة في الوقت المناسب وأن يكون قادراً على التأثير على أخذ القرارات وتحسين البرامج المستقبلية.



## 7- الشروط المسبقة والقواعد الخاصة لتقييم السياسات العمومية

### 7-1- القاعدة المعيارية "الوكالة القانونية والصلاحيات"

ينبغي أن تخول القوانين صلاحية تقييم السياسات العمومية للجهاز الأعلى للرقابة حتى يستطيع ممارسة هذه المهمة، ويتم النص على هذه الصلاحية في القانون المنظم للجهاز أو قانون آخر يسمح بذلك، وهناك بعض الدول، إضافة إلى النص صراحة في القانون المنظم لأجهزتها العليا للرقابة، قامت بإدراج هذه الصلاحية في دساتيرها (مثل فرنسا).

وإذا لم يكن الجهاز يتمتع بهذه الصلاحية يجب العمل على استصدار قانون أو تعديل القانون الخاص بالجهاز لممارسة هذه المهمة الجديدة.

### 7-2- المحيط المؤسسي

ينفذ الجهاز عمليات تقييم لسياسات وبرامج عمومية بكل استقلالية وحياد وضمن الإمكانيات المتاحة، من تلقاء نفسه (برمجة ذاتية) أو من خلال طلب البرلمان أو الحكومة، وفي حالة الطلبات الخارجية يمكن للجهاز رفض تنفيذ تقييمات إذا كانت استقلاليته مهددة أو ليست لديه الموارد البشرية اللازمة، وأن مدة التنفيذ المطلوبة منه غير كافية.

كما أنه من الضروري أن تبقى الأجهزة العليا للرقابة في منأى عن التأثيرات السياسية وأن تتفادى أن يكون عملها من أجل تلبية بعض المصالح السياسية الخاصة، ويفضل أن يتم توضيح ذلك منذ بداية التخطيط لعملية التقييم.

### 7-3- القدرات المؤسسية الخاصة

إن نجاح تقييم السياسات العمومية لا يتحقق إلا بتوفر مجموعة من الشروط:  
- فريق المقيمين: من الشروط الأساسية والمسبقة لنجاح تقييم السياسات العمومية توفر الموارد البشرية الكافية التي تحوز على المهارات الكفيلة بإنجاح التقييم، والقادرة على الحفاظ على السلوك المهني الملائم والتقدير المهني والعناية الواجبة طوال عملية التقييم.

ونظرا لكون السياسات العمومية عادة ما تمس عدة قطاعات، وعادة ما تنفذ على المستويين المركزي والمحلي، فإنه يفضل أن يكون فريق المقيمين متعدد التخصصات ليتمكن من فهم وتحليل جميع تشعبات السياسة المعنية.

من جهة أخرى، فإن المؤهلات التقنية للجهاز الأعلى للرقابة قد لا تكون كافية لإنجاح مثل هكذا تقييم، ما يستوجب اللجوء إلى الخبرة الخارجية في مجال موضوع التقييم.

- **تكوين خبرة في مجال التقييم:** حتى تتمكن الأجهزة العليا للرقابة من تكوين خبرة في مجال تقييم السياسات العمومية، يشترط أن تعمل على تشجيع العمل الجماعي والتشاركي وتبادل الخبرات بين فريق المقيمين من جهة، ومصالح الدعم الأخرى، بالإضافة إلى تعزيز الدورات التدريبية ذات الصلة.

كما ينبغي بناء علاقات متينة مبنية على تبادل المفاهيم الأساسية حول العمل التقييمي ومنهجيته بين المشرفين على التقييم وفريق المقيمين.

- **شبكة مراسلي التقييم:** إن خلق شبكة تواصلية مع مراسلي التقييم من فاعلي التقييم إلى الباحثين والمكونين في مجال التقييم، إلى المنظمات المكلفة بالتقييم في القطاعين العام والخاص، يعد أمراً ضرورياً لتحسين نوعية أشغال التقييم.

#### 7-4- الموقع في البرمجة

مثلما يجري به العمل بالنسبة لأنواع الرقابة الأخرى، تُدرج عمليات تقييم السياسات العمومية ضمن البرامج السنوية أو متعددة السنوات للأجهزة العليا للرقابة بناء على نتائج دراسة الجدوى التي تنفذ قبل أي تسجيل ضمن البرنامج الرقابي للجهاز.

فتخصص موازنة - زمنية من الموازنة الزمنية الإجمالية للجهاز الرقابي والتي ترتبط أساساً بعدد مهنيي الرقابة وأهمية عمليات التقييم. كما يستحسن تحديد حصة نشاط التقييم من الحجم الإجمالي لنشاط الجهاز.

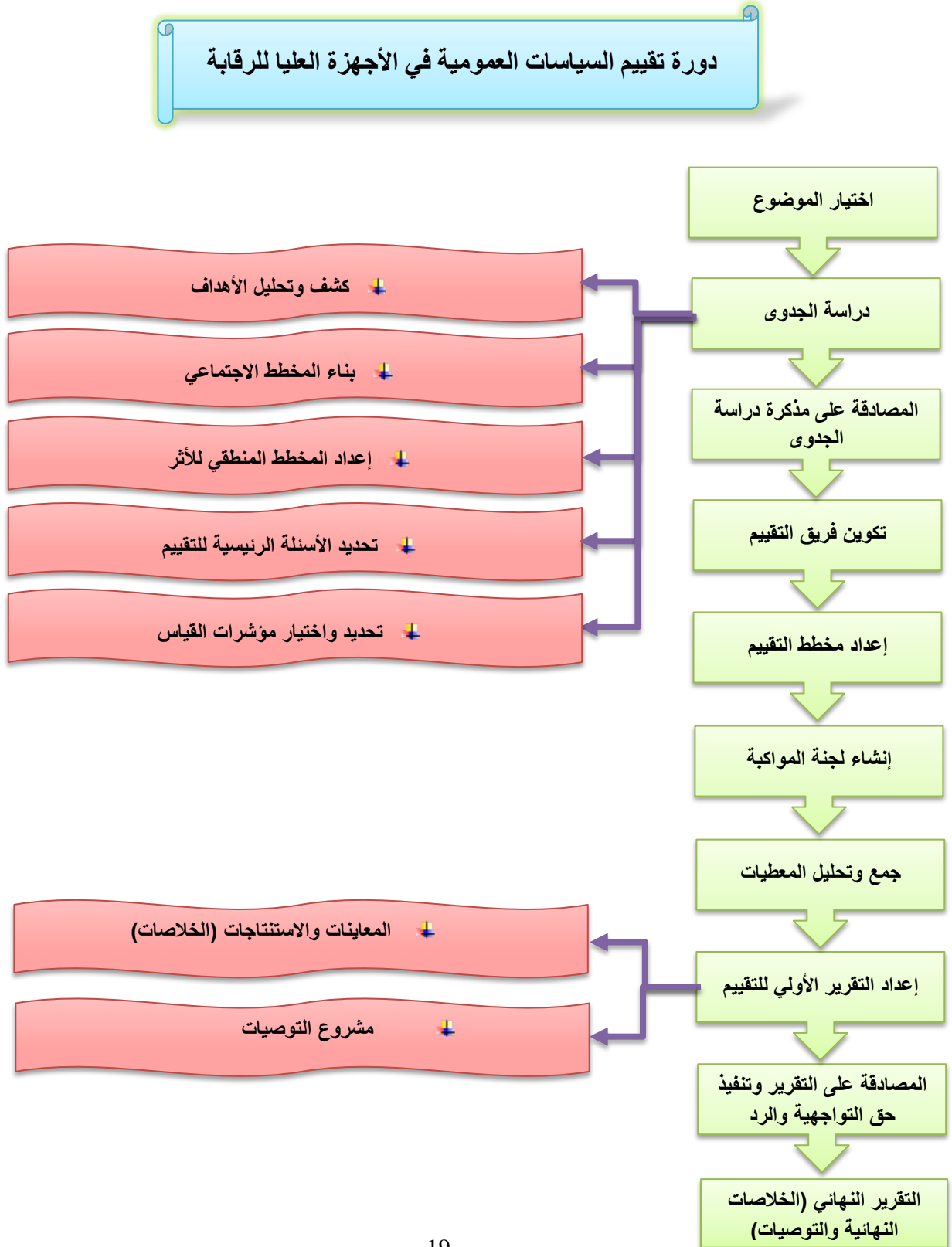
ينبغي تفادي إنجاز تقييم سياسة معينة في حالة وجود آثار يصعب قياسها، أو استحالة انخراط الأطراف المعنية، أو وجود عمليات تقييم قيد الإنجاز، أو نقص الموارد كماً وكيفاً.

#### 7-5- وجوب الإعداد المسبق لمذكرة دراسة الجدوى و ضرورة إنشاء لجنة المرافقة (مجموعة المواكبة)

وبعدان من القواعد الخاصة التي تميز التقييم عن بقية الأعمال الرقابية للأجهزة العليا للرقابة بحيث لا بد من إخضاع أي موضوع ما لدراسة الجدوى قبل برمجة عمليات التقييم وتنفيذها، وإنشاء لجنة المرافقة كإطار للمشورة وتوجيه أعمال التقييم.

## الجزء الثاني: مراحل وسير عملية التقييم

يمر تقييم السياسات والبرامج العمومية من طرف الأجهزة العليا للرقابة بالخطوات الرئيسية الموضحة في الشكل التالي:



## 1- التخطيط لعملية التقييم

- من الركائز الأساسية التي تميز التقييم وجوب الإعداد المسبق لدراسة الجدوى للموضوع أو السياسة المراد تقييمها، لذا ينبغي على المُقيم عند اختيار موضوع التقييم القيام بما يلي:
- الفهم الجيد لمنطق التدخل العمومي (السياق "وضعية ما قبل التدخل"، تحديد الأهداف، الموارد، الإنجازات والنتائج) وإعداد المخطط المنطقي للأثر أو الإطار المنطقي.
  - تحديد وفهم دور الأطراف ذات الصلة والعلاقات بينها (المخطط الاجتماعي للفاعلين).
  - تحديد الأسئلة التقييمية.
  - تحديد معايير التقييم واختيار مؤشرات القياس.
  - اختيار مصادر جمع المعطيات.
  - تنظيم التقييم.
  - اختيار منهجية وطرق جمع وتحليل المعطيات، مع إمكانية الاستعانة بالخبراء الخارجيين.

وعموماً يتضمن التخطيط لعملية التقييم:

- اختيار الموضوع وإعداد دراسة الجدوى.
- اختيار فريق التقييم وإعداد مخطط التقييم.
- إنشاء لجنة المرافقة (مجموعة المواكبة).

## 1-1- اختيار موضوع التقييم

يتم اختيار مواضيع التقييم مسبقاً في إطار البرمجة متعددة السنوات على أساس معايير يتم تحديدها وفقاً لمدى فائدة السياسات العمومية وأهميتها، ويتم تأكيد الخيار أثناء البرمجة السنوية، بناءً على استنتاجات مذكرة دراسة الجدوى التفصيلية التي يتم وضعها قبل ذلك لكل مشروع تقييم مقترح.

تتمثل المرحلة الأولى من أي تقييم في إعداد مقترح تقييم يهدف إلى تحديد هل من شأن موضوع ما (سياسة، برنامج، إلخ) أن يكون محل تقييم.

قد يكون هذا الاختيار مصحوباً ببرمجة مذكرة دراسة الجدوى، خاصة في البرمجة متعددة السنوات.

ويكون اختيار موضوع التقييم بناءً على معايير مثل:

- أهمية السياسة أو البرنامج ورهانات وحجم الغلاف المالي المخصص.
- الأثر على المستفيدين والسكان والأداء العمومي.
- تحليل الفرص الوقتية.

- تحليل المخاطر والعوامل التي من شأنها أن تؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المرسومة للسياسة أو البرامج.
- أهمية السياسة لدى الرأي العام.
- تعزيز الشفافية وتقدير حسن استعمال المال العام.

عند اختيار الموضوع يفضل تفادي الوقوع فيما يلي:

- اختيار سياسة واسعة النطاق مثل سياسة التعليم، سياسة التشغيل، سياسة الطاقة، فكلما كانت السياسة أوسع أصبح من الصعب تحليلها وتحديد العلاقة السببية بينها وبين الآثار المسجلة، لذا ينبغي اختيار جزء أو قسم منها، مثل سياسة التسرب المدرسي من سياسة التعليم أو الطاقات البديلة من سياسة الطاقة.
- استهداف مشروع أو فعل عمومي محدود، مثلا منشأة أو إجراء ضريبي، لأنه يستحسن ألا يكون موضوع التقييم مختصرا جدا، لأن الآثار قد تكون قليلة جدا أو غير قابلة للقياس:
  - يستحسن عدم تقييم سياسة قديمة جدا أو تم الانتهاء من تنفيذها منذ مدة قصيرة لا تسمح بقياس نتائجها وآثارها بشكل كاف.
  - يستحسن تفادي تقييم سياسة آثارها الاقتصادية والاجتماعية محدودة على المجتمع.

## 1-2- إعداد مذكرة دراسة جدوى التقييم

لا تستوجب كل سياسة عمومية إجراء تقييم، ولذلك من الضروري البحث بشكل منهجي ودقيق في مذكرة دراسة الجدوى عن فائدة اللجوء إلى التقييم، عن صياغة الأسئلة التقييمية وكذا عن إمكانية جمع البيانات اللازمة لتقديم الإجابة عن ذلك، والتأكد من إمكانية تنفيذ التقييم بشكل مستقل وموضوعي.

وتعد مذكرة التقييم أهم ركيزة وخصوصية للعملية التقييمية بالمقارنة مع الأعمال الرقابية الأخرى، فلا يمكن الشروع في عملية التقييم لموضوع ما بدون إنجاز مرحلة تحليل الجدوى التي على ضوئها يمكن تسجيلها ضمن البرنامج الرقابي السنوي بعد موافقة هيئة الإشراف (غرفة أو قسم من الجهاز) عليها، كما أن نتائج مذكرة دراسة جدوى التقييم يمكن أن تفضي إلى التخلي عن إجراء العملية التقييمية.

إن إعداد مذكرة دراسة الجدوى هي المرحلة الإلزامية الأولى لكل نشاط تقييم. وهي تسبق الإنجاز الفعلي للتقييم، ومن المهم بشكل خاص إجراء فحص في البداية لرؤية ما إذا كان تحديد آثار السياسة العمومية

وقياسها وتصنيفها ممكنا أو، على الأقل، قابلة للوصول إليها، لأن هذه العناصر تشترط إمكانية تقييم لمواءمة هذه السياسة.

وبناءً عليه، ينبغي أن تسمح مذكرة دراسة جدوى التقييم بـ:

- تحديد موضوع التقييم.
- تحديد أهداف، رهانات ونطاق التقييم.
- تحديد مجموعة الأسئلة التي يجب على التقييم الإجابة عليها (على أساس منطق التدخل العمومي ومعايير التقييم).
- تقدير الصعوبات واقتراح الحلول من أجل تخطيها (المهارات المطلوبة من المقررين، تدخل الخبراء...).
- إعداد منهجية التقييم وأدوات جمع المعطيات.
- تحديد مصادر الوثائق والمعطيات المتاحة والناقصة الضرورية للتقييم وكيفية الوصول إليها.
- تتبع سلسلة أهداف (شجرة الأهداف والمخطط المنطقي للأثر) التدخل العمومي الذي سيتم تقييمه.
- تحديد مصادر المخاطر وحجمها ومستوياتها.
- تحديد الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية المُقيّمة وتحديد درجة التشاور/المشاركة في التقييم.
- تخطيط المراحل المختلفة للتقييم وآجال تقديم التقرير.
- تقدير الوسائل اللازمة لتنفيذه بنجاح (الموارد المالية والبشرية والمادية، عدد أيام العمل والجدولة الزمنية...).

وبالتالي، يجب أن تمكّن مذكرة دراسة الجدوى من الحكم على قابلية السياسة العمومية للتقييم<sup>5</sup>. وعند

الافتضاء، يجب ألا تتردد المذكرة في الإشارة إلى أن السياسة لا يمكن تقييمها للأسباب التالية:

- النقص الواضح في القدرة على قياس الآثار وتقديرها.
- غياب الرغبة أو القدرة في إشراك الأطراف ذات الصلة.
- وجود تقييم للسياسة منفذ حديثاً أو قيد التنفيذ لهذه السياسة.
- ملاءمة اللجوء إلى الأساليب الكلاسيكية للرقابة أو التدقيق.
- عدم قدرة الجهاز على إجراء التقييم في آجال معقولة.

<sup>5</sup> يمكن فهم قابلية تقييم السياسة العمومية من خلال شجرة الأهداف، والتي عرضت منهجيتها في البطاقة رقم 2 من هذا الدليل.

هذه الصعوبات يمكن أن تؤدي إلى التنازل عن إنجاز التقييم أو تغيير نطاقه لجعل تقييم هذه السياسة ممكناً، أو لتفضيل طريقة أخرى.

إذا نتج التقييم عن طلب خارجي، فينبغي لمذكرة دراسة الجدوى أن تسهر على التتبع الجيد لنوايا الجهة الطالبة، ويفضل أن يكون على أساس إخطار مكتوب للجهاز الأعلى للرقابة. وفي حالة الطلب الخارجي لتقييم سياسة أو برنامج ما فالجهاز له الحق وحده في الإجابة على الطلب حسب الشروط المتوفرة.

لا يتم الإشعار بمذكرة دراسة الجدوى إذا كان محتواها لا يدعو إلى التوجيهية (حق الرد). ويمكن أن يتم الإشعار إذا كان ذلك يسهل جمع العناصر الضرورية لإنشاء حصيلة موجزة عن السياسة العمومية المعنية أو إذا كانت ضرورية لإجراء المقابلات الأولية مع بعض الأطراف ذات الصلة.

لتنفيذ هذه الدراسة ينبغي فحص جميع العناصر الضرورية (وثائق السياسة، تقارير وحصائل التنفيذ والمتابعة...)، لا سيما السياق (وضعية ما قبل السياسة) الذي على أساسه قررت السياسة أو البرنامج والمحفزات الأولية، دور الأطراف ذات الصلة والعلاقات بينها، الأهداف المرجوة معبر عنها في شكل إنجازات ونتائج، الموارد المالية والوسائل البشرية والقانونية والإدارية والتنظيمية المعبأة والمستخدم.

- تُعرض مذكرة دراسة جدوى التقييم على هيئة الإشراف للمصادقة (أعضاء من الغرفة أو من القسم المعني من الجهاز) ومن ثم على لجنة البرامج والتقارير للتسجيل في البرنامج الرقابي والتي إذا وافقت على الانتقال إلى مرحلة التنفيذ، تنص على إدراج التقييم في البرنامج السنوي للجهاز.

- الاستنتاج الطبيعي لمذكرة دراسة جدوى التقييم المتداول بشأنها هو إعداد خطة للتقييم الذي سيوجه فريق التقييم في مرحلة التنفيذ.

لإعداد مذكرة دراسة الجدوى يوصى بالخطة الإرشادية (بطاقة رقم 01 ملحقاً بهذا الدليل).

### 1-3- المتطلبات والأعمال التحضيرية لدراسة الجدوى

يتطلب إعداد مذكرة دراسة الجدوى بالإضافة إلى فهم منطوق التدخل والسياق القيام بما يلي:

1-3-1- كشف وترتيب وتحليل الأهداف الصريحة والضمنية للسياسة (شجرة الأهداف): (بطاقة رقم 02 ملحقاً بهذا الدليل).

ينبغي على فريق التقييم، العمل على كشف وتحديد وإعادة ترتيب مجموع أهداف السياسة أو البرنامج لتسهيل التحليل وقياس النتائج المنتظرة والعلاقات السببية التي تربط بينها من خلال إعداد شجرة الأهداف والمخطط المنطقي للأثر.

ويسمح هذا العمل في مرحلة تحليل المعطيات بتقدير وجهة الأهداف وقياس مدى تحققها (الفعالية). كما يساعد في:

- إعادة تشكيل "شجرة الأهداف" انطلاقاً من المستويات المختلفة لأهداف السياسة العمومية (عامة وخاصة وعملية):

- الأهداف الاستراتيجية أو العامة: التي ينجم عنها الأثر الكلي أي التغيير المنشود.

- الأهداف الخاصة: وتعبّر عن النتائج المرجوة.

- الأهداف التشغيلية أو العملية: وتعبّر عن الأنشطة والإنجازات والمنتجات التي تؤدي للحصول على النتائج المرجوة.

- ترتيب وتحديد الأولوية للأهداف المختلفة فيما بينها.

- تحديد ما إذا كان التقييم يمكن أن يركز بشكل واقعي على تحليل مدى تحقق مجموع أهداف السياسة العمومية ووجاهتها وملاءمتها، أو ما إذا كان ينبغي أن يركز نطاق التقييم على عدد محدود من هذه الأهداف.

وتسمح شجرة الأهداف بتصوير استراتيجية الفاعلين العموميين وتبادل فهمها مع الأطراف ذات المصلحة في السياسة العمومية.

### 1-3-2- إعداد المخطط المنطقي للأثر: (بطاقة رقم 03 ملحقاً بهذا الدليل)

إن نقطة البداية لأي تدخل عمومي هو التحليل الاجتماعي-الاقتصادي والبيئي الذي يسمح بتحديد بعض المشكلات، الاحتياجات أو الرهانات. يمكن قياس هذه الاحتياجات من الناحية المادية والمالية.

ينبغي إجراء هذا التحليل بمجرد إعداد مذكرة دراسة الجدوى ويدرج فيها.



يمكن تعبئة نوعين رئيسيين من الأدوات. النوع الأول يتمثل في الرسم البياني المنطقي للأثر أو المخطط المنطقي، والذي يسمح بالتحقق من انسجام السياسة العمومية المُقيّمة. أما النوع الثاني، وهو الإطار المنطقي، فيضيف إلى تحليل الانسجام الداخلي فحصاً للانسجام الخارجي للسياسة العمومية.

يهدف إعداد المخطط المنطقي للتأثيرات أو الإطار المنطقي إلى المساعدة في فهم منطق العمل الذي تنفذه الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية للاستجابة لمختلف الأهداف المحددة.

هذا المخطط المنطقي هو تمثيل بياني يفصل نظرية عمل برنامج أو سياسة ويكشف عن الافتراضات، التي غالباً ما تكون ضمنية، التي يجريها الممولون والمسирرون من أجل تخطيط التدخل العمومي وجعله يُحصّل الآثار المتوقعة، من الإنجازات إلى غاية التأثيرات الشاملة.

يمكن بناء مخطط منطقي من الوثائق الرسمية الرئيسية للبرنامج أو السياسة (المخطط المنطقي الوفي للنص) أو من العناصر التي تم جمعها من الفاعلين (صناع السياسات والمتعاملين والخبراء).

يتيح المخطط المنطقي:

- فهم سلسلة السببية (منطق السبب والتأثير) التي ينبغي أن تتبعها السياسة والتي ينبغي أن يختبرها التقييم.
- الحكم على الانسجام الداخلي للسياسة من خلال بيان ما إذا كانت جميع الإنجازات تساهم جيداً في التأثير النهائي أو إذا كانت هناك أهداف قليلة المعالجة في سلسلة التدخل المنطقية.
- المساعدة في إعداد الأسئلة التقييمية.

### 1-3-3- بناء المخطط الاجتماعي (السوسيوجرام): (بطاقة رقم 04 ملحقاً بهذا الدليل).

من أجل الاستجابة لمبدأ الشمولية الخاص بتقييمات السياسات العمومية، من الضروري تحديد جميع الفاعلين في السياسة العمومية المُقيّمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تنفيذ سياسة عمومية يجند العديد من الفاعلين، الذين تتنوع وظائفهم ويمكن أن تتداخل.

إن المخطط الاجتماعي هو تمثيل بياني يسمح برؤية مختلف الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية، وأدوارهم، ودرجة مشاركتهم في تحقيق أهداف السياسة العمومية.

يسمح إعداد "المخطط الاجتماعي" بـ:

- الحصول على رؤية عامة عن الأطراف ذات الصلة في السياسة ووظائفهم.

- تحديد الكيفية التي سيتم بها إشراكهم في عملية التقييم (المقابلات، مجموعة التركيز، وما إلى ذلك).
- فهم الروابط بين مختلف الأطراف ذات الصلة المذكورين والتكامل (أو المنافسة) في عملهم في تنفيذ السياسة العمومية.
- فهم أفضل، على أساس هذه العناصر، لتحديد المواقع والاستراتيجيات والأهداف التي يسعى إليها كل الفاعلين.

#### 1-3-4- تحديد أسئلة التقييم: (بطاقة رقم 05 ملقحة بهذا الدليل).

تبنى الأسئلة التقييمية انطلاقاً من رهانات السياسة العمومية التي تم تحديدها مسبقاً بفضل تحليل الأهداف ومنطق التدخل و رهانات ونوايا الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية. ومن المهم بشكل خاص ربط الأسئلة التقييمية بمعايير الحكم والمؤشرات الكمية و/أو النوعية التي تسمح بالإجابة عن ذلك.

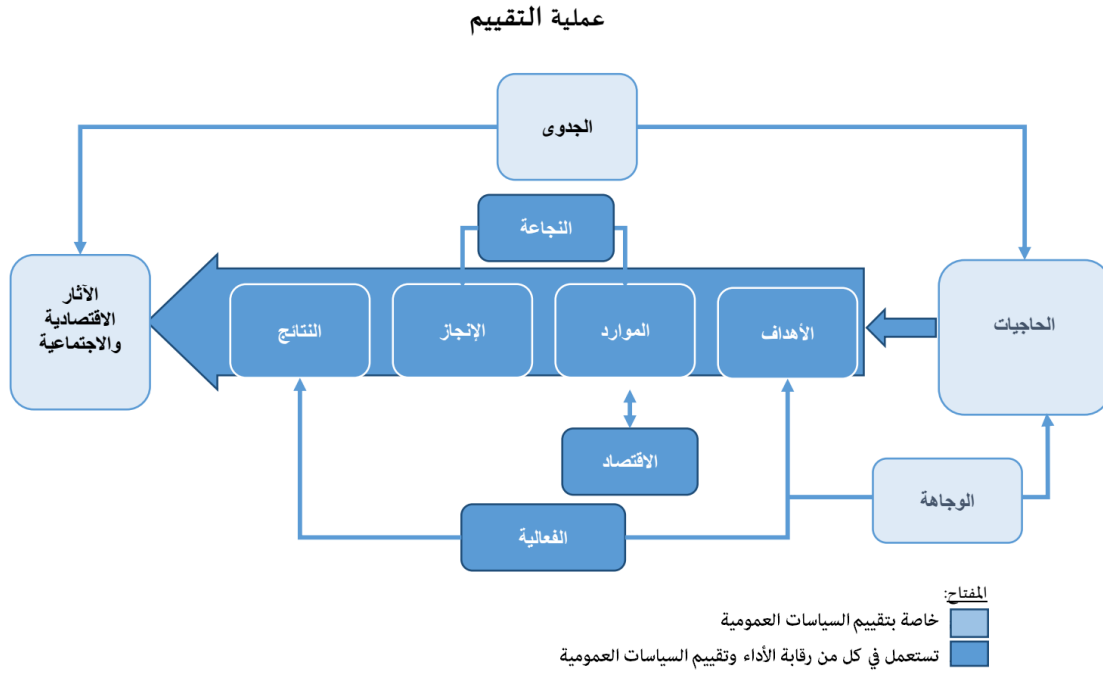
تسمح الأسئلة بتركيز العمل التقييمي حول مجموعة من المحاور التي تساعد في جمع المعطيات والمعلومات بشكل مركز وتحليل أكثر عمقا.

يجب أن تبنى الأسئلة التقييمية على مجموعة من المعايير التي تسمح بتقييم السياسة العمومية خاصة معايير: **الوجاهة والفعالية والنجاعة والجدوى والآثار الاقتصادية والاجتماعية** التي تبنتها الإنتوساي في الدليل الإرشادي "GUID 9020: تقييم السياسات العمومية".

- **مثال عن الأسئلة التقييمية للسياسة الوطنية لمكافحة السرطان، وفقا لمعايير الوجاهة والفعالية والنجاعة:**

- إلى أي مدى خفض مخطط مكافحة السرطان من معدل الإصابات والوفيات؟ (الفعالية)
- إلى أي مدى يلبي مخطط مكافحة السرطان احتياجات السكان المصابين بالسرطان؟ (الوجاهة)
- ماهي تكلفة تنفيذ مخطط مكافحة السرطان وما مدى تناسبها مع النتائج التي تم الحصول عليها؟ (النجاعة)
- ما مدى تناسق أهداف المخطط فيما بينها من جهة و مع الأهداف المسطرة في إطار برامج أخرى متزامنة من جهة أخرى؟ (التناسق)

• معايير التقييم وفق الدليل الإرشادي "GUID 9020: تقييم السياسات العمومية"



المصدر: الدليل الإرشادي GUID 9020.

يتم تقييم فعالية الفعل العمومي بشكل أساسي بمقارنة النتائج التي تم تحقيقها بالأهداف المرجوة قبل مرحلة تنفيذه.

يوازي تحليل الكفاءة أو النجاعة بين تكلفة وفعالية سياسة معينة. هل كان من الممكن تحقيق نفس المستوى من الأهداف بتكلفة أقل؟ مع نفس النفقات العمومية، هل كان من الممكن تحقيق مستوى أعلى من الأهداف؟

وإلى جانب الفعالية والنجاعة يتم تقييم سياسة ما وفق معايير الوجاهة والأثر والجدوى والديمومة.

يجب أن تغطي أسئلة التقييم وأعمال التحليل العديد من هذه المعايير وفقاً للرهانات التي تم تحديدها أثناء دراسة الجدوى، وتعتبر الملاءمة (الوجاهة) والفعالية والكفاءة من المعايير الرئيسية لمعظم أشغال التقييم. ومع ذلك، لا يتعين بالضرورة أن يتعامل التقييم مع جميع المعايير.

توجه الأسئلة التقييمية نهج التقييم بجعله يركز على الجوانب التي تعتبر مفيدة للغاية للمستفيدين وكذلك لصانعي القرار، والتي لديها قيمة مضافة كبيرة.

يتبع اختيار وإعداد الأسئلة انطلاقاً من معايير التقييم عدة خطوات:

- إنشاء قائمة مؤقتة من الأسئلة على أساس منطق التدخل للسياسة ومعايير التقييم.
- التأكد من إمكانية تقديم أجوبة على مختلف الأسئلة استناداً إلى البيانات الكمية والمعلومات النوعية المتاحة، والوقت المخصص للتقييم والميزانية المخصصة.
- إشراك الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية في اختيار الأسئلة أو تصفحها.
- بعد هذه التحليلات ولتفادي التكرار تتم مراجعة القائمة المؤقتة للأسئلة عن طريق دمجها أو حذف بعضها للتوصل إلى عدد محدود من الأسئلة (4 أو 5)، التي تركز على أبرز المعايير والرهانات.
- إحصاء المؤشرات الكمية والنوعية التي تسمح بالإجابة عنها، وكذلك مصادر الوصول إليها (قواعد البيانات والتقارير والمقابلات).

### 1-3-5- تحديد واختيار مؤشرات القياس

ينبغي تحديد واختيار مؤشرات قياس مدى تحقيق الأهداف وتقدير بقية عناصر الفعل العمومي، لكن خلال العملية التقييمية، يواجه فريق المقيمين مشاكل لغياب مؤشرات معتمدة من طرف المسيرين، لذا يقوم المسيرين باعتماد مؤشرات تكون الأقرب إلى إبراز أهداف السياسة العمومية تستخدم لتقييم مدى الإجابة عن الأسئلة التقييمية. فبوضع الأسئلة التقييمية يكون فريق المقيمين قد حدد التغيرات التي يتعين عليه قياسها لإصدار الحكم.

يستند التقييم أساساً إلى مؤشرات مرجعية (مصنوفة المؤشرات)، والمؤشر عبارة عن ترتيب للحجم يسمح بقياس هدف معين، أو مورد معبأ، أو أثر مُنتج.

وينتج المؤشر معلومات كمية تسمح بتقدير الجوانب المختلفة للسياسة العمومية.

يتم تحديد المؤشر بوحدة قياس ( كم، %، مم، عدد، متر مكعب...).

يجب أن يكون لمؤشر جيد الصفات المتضمنة في الاختصار الإنجليزي (SMART)، أي أن يكون محدداً، وقابلاً للقياس، وقابلاً للبلوغ، وواقعياً، ويُنجز في الوقت.

وقد تستمد المؤشرات أو يعاد تشكيلها انطلاقاً من وثائق برمجة التدخل، ولوحة المتابعة والتقارير، والدراسات، وتقارير التنفيذ، ومحاضر الاجتماعات والمراسلات المتعلقة بالتدخل. إنها تشكل أحد أهداف مذكرة دراسة الجدوى لإجراء تحديد وإحصاء المؤشرات، واقتراح تشكيل البعض منها إذا لزم الأمر.

**ملاحظة: من حيث المبدأ، يقترن كل هدف محدد للتدخل العمومي بمؤشرات الإنجاز والنتيجة التي تسمح بقياسه.**

وتجدر الإشارة إلى أن الاعتماد فقط على المؤشرات الكمية لا تكفي للحصول على تحليل جيد، لذا يستحسن إضافة مؤشرات وأساليب نوعية من خلال (الاستبيانات، المقابلات والحوارات).

إذا لم تقم الهيئة المعدة أو المنجزة للسياسة أو البرنامج بإعداد مؤشرات القياس، فمن الضروري على فريق التقييم بناؤها (عكس رقابة الأداء التي لا تستوجب بناء المؤشرات).

**ملاحظة: يمكن اختيار مؤشرات التقييم خلال جميع المراحل (عند دراسة موضوع التقييم وإعداد مذكرة دراسة الجدوى واستكمالها عند جمع المعطيات وتحليلها).**

**تصنيف المؤشرات:**

- **مؤشرات السياق (الوضعية):** تصف الوضعية (الاجتماعية أو الاقتصادية أو البيئية...) قبل تدخل السياسة. أمثلة في المجال الدراسي: عدد الأقسام المحصاة، عدد التلاميذ، عدد المكتبات والقراء، نسبة التمدرس، معدل الانتقال إلى الأقسام العليا، القدرة على استقبال الطفولة المبكرة، إلخ.
- **مؤشرات الموارد (المدخلات):** تقيس الميزانية المخصصة والاستهلاك والموارد البشرية والإدارية والقانونية والتنظيمية التي يتم حشدها لتنفيذ السياسة.
- **مؤشرات الإنجاز (المخرجات):** تقيس المنجزات المتحصل عليها والأنشطة المنفذة وتنبثق عن الأهداف التشغيلية (العملية): عدد الكيلومترات من الطرق المنجزة، عدد الآبار أو محطات الحفر المنجزة، عدد عمليات التوعية الصحية المنفذة، عدد الأشخاص المكونين، عدد الأقسام المنجزة، عدد السكنات المبنية، عدد الدورات التكوينية وعدد الحملات التحسيسية...
- **مؤشرات النتائج:** قياس الفوائد والآثار المباشرة الناتجة عن السياسة أو البرنامج على المدى القصير والتي تمس الفئات المستفيدة بصفة مباشرة: نتائج إيجابية أو سلبية، متوقعة أو لا (على المدى القصير، على المتلقين والمستفيدين المباشرين: الوقت الذي يوفره مستخدمو الطرق - وعدد الوفيات على الطرق - وعدد الأسر المعاد إسكانها، وعدد الأسر التي غطتها العملية، وكمية تدفق المياه بالمتر المكعب (م<sup>3</sup>)، ونسبة تزويد المنازل بها...)
- **مؤشرات التأثير (الأثر):** تستخدم لقياس الآثار متوسطة وطويلة الأجل الناتجة عن السياسة على السكان المستفيدين المباشرين وغير المباشرين، الآثار الإيجابية أو السلبية المباشرة أو غير المباشرة.

مثل غيرها من المؤشرات، يمكن لمؤشرات التأثير أن تكون كمية ونوعية: حجم المياه المستهلكة وانخفاض معدل بعض الأمراض وزيادة الإنتاج الزراعي وزيادة الدخل وانخفاض معدل البطالة وانخفاض معدل النزوح الريفي ومستوى الحفاظ على السكان في مناطقهم.

### 1-3-6- اختيار طرق جمع وتحليل المعطيات وتحديد مصادرها

لجمع المعطيات الضرورية لإجراء أعمال التقييم يستخدم المقيمون طرقاً نوعية (بطاقة رقم 06 ملحقاً بهذا الدليل) وكمية (بطاقة رقم 07) وفقاً لطبيعة الموضوع المراد تقييمه وأهداف التقييم والأسئلة المراد الإجابة عنها.

المعطيات التي تم جمعها يتم تحليلها وترجمتها على ضوء معايير التقييم المحددة مسبقاً للإجابة عن أسئلة التقييم. وهذه المرحلة تعد أساسية في عملية التقييم حيث يتم تعبئة مؤشرات التقييم الكمية والنوعية لقياس وتقدير التدخل العمومي.

### 1-4- المصادقة على مذكرة دراسة الجدوى

يجب أن تكون مذكرة دراسة الجدوى محل فحص ومصادقة من طرف هيئة إشراف يعين أعضائها من القسم المعني من الجهاز (أو تشكيلة خاصة تضم عدة أقسام أو غرف بالنسبة للتقييمات المشتركة بين الغرف أو الأقسام).

تصادق هيئة الإشراف على دراسة الجدوى وتأمراً بتسجيل أو عدم تسجيل عملية التقييم في البرمجة الرقابية السنوية أو متعددة السنوات، وفي حالة الإيجاب، تقوم بـ:

- تأطير النطاق المراد تغطيته وتحديد الأسئلة التي يجب على التقييم الإجابة عنها.

- تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ التقييم.

ومن مهام هيئة الإشراف أيضاً:

- دراسة طلبات التقييم الخارجية وإبداء الموافقة عليها أو لا.

- تحديد الأسئلة التي يجب على التقييم الإجابة عنها.

- مناقشة النتائج المؤقتة والتقرير النهائي والمصادقة عليه والعمل على نشر النتائج.

## 1-5- تشكيل فريق التقييم

يتم اختيار وتعيين الفريق المكلف بالتقييم من بين أعضاء ومستخدمي الجهاز الأعلى للرقابة، ويكلف أحدهم بصفة مقرر مسؤول عن تنفيذ التقييم. كما يفضل أن يكون لدى الفريق المكلف بإجراء التقييم معرفة بالميدان المتعلق بالموضوعات التي سيتم تقييمها، وأن يتم تدريبه على الكيفيات الخاصة للتقييم.

إذا لزم الأمر، يمكن أن يستفيد الفريق أيضاً من تدريب خاص يتعلق بهذا الموضوع، بالإضافة إلى إعداد دليل خاص لتوجيهه وتأطير أشغال التقييم.

يمكن لفريق التقييم، عند الاقتضاء، الاستعانة بخبراء خارجيين، كما يخضع عمل الفريق لإشراف ومتابعة ومسؤولية هيئة الإشراف.

يعد حسن اختيار المقرر المنسق المسؤول عن توجيه أشغال فريق التقييم وتأطيرها وتقديم التقرير، شرطاً لنجاح المهمة.

## 1-6- إعداد مخطط التقييم

بعد إعداد مذكرة دراسة جدوى التقييم يقوم فريق التقييم بإعداد مشروع مخطط للتقييم، إذ يكون المخطط قابلاً للتعديل والتكييف حسب تطور وسير العملية التقييمية، شريطة أن يكون هذا التعديل مبرراً.

يهدف مخطط التقييم إلى تحديد المجال والامتداد التقديري للعمل التقييمي، إلا أنه لابد لخطّة التقييم أن تحترم بعض الشروط منها إبراز منهجية التقييم والتي تفضي بالضرورة إلى الإجابة عن الأسئلة التقييمية التي سبق طرحها في بداية التقييم.

تتم الموافقة على مخطط التقييم من طرف المشرفين على التقييم، حيث تشكل أيضاً وسيلة لمتابعة فريق التقييم وتوحيد أشغاله وتسهيل النتائج وتوليّفها.

تتضمن هذه الوثيقة بطاقات أسئلة بعدد الأسئلة التقييمية. تتضمن كل بطاقة سؤالاً من الأسئلة الفرعية التقييمية، والمعايير والمؤشرات المتصلة به والأدوات المستخدمة للإجابة عنه.

يتضمّن مخطط التقييم العناصر التالية:

- أهداف التقييم.

- الأسئلة التقييمية (الأسئلة الرئيسية التي يجب على التقييم الإجابة عنها تكون بعدد لا يتجاوز الخمس أسئلة). ويمكن أن تقسم الأسئلة التقييمية الرئيسية إلى أسئلة فرعية.

- النطاق (مجال وامتداد العملية التقييمية) الذي ينبغي تغطيته، السياق، طبيعة التقييم (تقييم تلخيصي أو تقييم تكويني، تقييم بعدي أو نهائي، الأماكن، الفترات).
- تحديد الفاعلين ومنهجية جمع وتحليل المعطيات ومصادرها.
- المخاطر التي ينطوي عليها تقييم السياسة العمومية والعناصر الخارجية التي يمكن أن تحد أو تقيد عملية التقييم.
- المدة التقديرية وجدول التوزيع الزمني لإنجاز للتقييم وأجل تقديم التقرير (رزمة تنفيذ عملية التقييم).
- تشكيلة فريق التقييم وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم ضمن التوزيع الزمني.

## 1-7- إنشاء لجنة المرافقة (مجموعة المراقبة)

- لجنة المرافقة عبارة عن هيئة استشارية (لا تتخذ قرارات) تعمل كإطار لتقديم المشورة في مجال موضوع التقييم وتبادل الآراء حول متابعة التنفيذ ونتائج التقييم لضمان حسن إنجازه.
- يتمثل الدور الرئيسي للجنة المرافقة (لجنة قيادة التقييم) في تسهيل إجراء التقييم، ولا سيما من خلال السماح بإعلام جيد لمختلف المتدخلين وعملها يشمل جميع مراحل التقييم.
- وهي تعطي رأيها بشأن مذكرة دراسة الجدوى وخطة التقييم ودليل التقييم فيما يتعلق بالموضوع المختار، كما أنها تشارك في صياغة أسئلة تقييمية وتعطي رأيا استشاريا بشأن الطريقة المتوخاة لجمع البيانات. وهي ترافق أشغال التقييم وصياغة الاستنتاجات والتوصيات وتشارك أيضا في تقييم جودة التقييم.
- يجوز للجنة، التي يرأسها مسؤول القسم أو القطاع المعني من الجهاز، الاستعانة بخبراء في مجال السياسة المُقيّمة.
- ينبغي أن تكون لجنة المرافقة ذات تمثيل مقبول للأطراف الفاعلة وتحتصر في عدد معقول من الأعضاء (حوالي 15 عضواً على الأكثر)، مما يسمح للجميع بإجراء حوار مفيد خلال الاجتماع.
- يرأس اللجنة إطار أو مسؤول في الجهاز الأعلى للرقابة، وتجتمع عادة ثلاث مرات خلال عملية التقييم:
- في مرحلة إطلاق التقييم: لشرح منطوق العمل وأسئلة التقييم المحددة، ومعايير التقييم المشتقة منها، وكذلك منهجية التقييم المختارة.



- في المرحلة الوسطى للتقييم: للرد على التحليلات الأولى لفريق التقييم وردود الفعل للمهام الميدانية والمقابلات.

- في مرحلة الإنهاء: لإبداء الآراء بشأن استنتاجات وتوصيات التقييم قبل تقديمها إلى التشكيلة المداولة (هيئة الإشراف)، وهو الأمر الذي قد يبرر عقد جلستين منفصلتين، يمكن أن تستمر الجلسات لنصف يوم (أي على الأقل ساعتين إلى ثلاث ساعات)، وتشكل مواظبة الأعضاء المدعوين إلى الحضور، أحد شروط نجاح التقييم.

### مثال: لجنة المرافقة لتقييم السياسة الوطنية لفترة ما حول الولادة (الجزائر)

- رئيس قسم طب المواليد.
- طبيب النساء والتوليد.
- طبيب أطفال مرتبط بمصالح الأمومة.
- منسق لجنة الخبراء في طب فترة ما حول الولادة وطب الأطفال حديثي الولادة.
- منسق لجنة الخبراء لمراجعة وفيات الأمهات (المعهد الوطني للصحة العمومية).
- مدير ولائي للصحة والسكان.
- إطار ممثل عن المديرية العامة للهياكل الصحية (وزارة الصحة).
- إطار ممثل عن المديرية العامة للوقاية وترقية الصحة (وزارة الصحة).
- ممثل عن الديوان الوطني للإحصاء.
- ممثل عن اتحاد جمعيات الفدرالية الجزائرية للأشخاص المعاقين.
- طبيب مختص في طب إنعاش حديثي الولادة.

### مثال: لجنة المرافقة لتقييم السياسة الوطنية لمكافحة السرطان (الجزائر)

- أستاذ متخصص في الأورام السرطانية.
- عضو لجنة مكافحة السرطان.
- المدير العام لمركز مكافحة السرطان (ورقلة).
- المدير العام للصيدلية المركزية للمستشفيات.
- إطار ممثل عن للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- مدير ولائي (التضامن الوطني).

- رئيس جمعية مكافحة السرطان.
- ممثل عن نقابة الصيادلة.
- مدير الوقاية على مستوى وزارة الصحة.
- أستاذ الفيزياء النووية.
- باحث في العلوم الطبية.

### مثال: لجنة المرافقة لتقييم سياسة التكفل بمرض الفشل الكلوي المزمن في المرحلة النهائية

- ممثلو وزارة الصحة وبالأخص مديرية الوقاية.
- ممثلو وزارة العمل التي تمول 60% من غسيل الكلى.
- ممثلو المؤسسات الاستشفائية التي تتكفل بهذا المرض في الولايات.
- الأساتذة والباحثون الذين قاموا بأعمال في هذا المجال.
- ممثلو جمعيات المرضى.
- المرافقة الاجتماعية.
- خبراء الصحة العمومية الوطنية الذين لديهم نظرة ناقدة حول التقييم.
- الحصول على رأي خبير أجنبي يعرف الواقع الطبي للبلد.

### 1-8- تبليغ الشروع في التقييم

بعد إعداد خطة التقييم، يتم توجيه رسالة إشعار موقعة من رئيس القسم المعني في الجهاز إلى المسيرين القائمين على تنفيذ السياسة والهيكل المعنية بالتقييم، تحتوي على معلومات ضرورية توضح هدف المهمة التقييمية.

لهذه الرسالة دور هام في بداية بناء العلاقة بين فريق التقييم والهيئات موضوع التقييم، كما من شأنها تسهيل العملية الرقابية عن طريق إطلاع الهيئة موضوع الرقابة على أهداف التقييم لتحسيسهم بأهمية دور جميع الفاعلين في إنجاز التقييم.

تتضمن هذه الرسالة معلومات أساسية أهمها: الأساس القانوني لاختصاص الجهاز الأعلى للرقابة، الغرض من التقييم ونطاقه، الفترة التي يغطيها التقييم وهوية أعضاء فريق التقييم.

كما تشير الرسالة أيضاً، عند الاقتضاء، إلى حق الفريق الرقابي في الوصول إلى المعلومات والمستندات المفيدة للأشغال.

## 1-9- مقابلة الافتتاح

يقصد بالمقابلة الافتتاحية اللقاء الذي يبرمج مباشرة قبل انطلاق العمل التقييمي ويضم فريق العمل والفاعلين المختلفين المعنيين بالسياسة العمومية المستهدفة في عملية التقييم.

تلعب هذه المقابلة دوراً تواصلياً الهدف منها تحسيس الهيئات المعنية بالتقييم بأهمية العملية ثم إشراكهم فيها قصد تسهيل وإنجاح التقييم. كما يتم خلال هذه المقابلة شرح إشكالية التقييم، منهجيته، المواعيد النهائية كأيداع تقرير التقييم، مع تحديد المطلوب من جميع الأطراف ذات الصلة.

## 2- تنفيذ التقييم

### 2-1- جمع وتحليل المعطيات

بعد المصادقة على مذكرة دراسة الجدوى ثم تعيين فريق التقييم وإنشاء مجموعة المواكبة (لجنة المرافقة)، يشرع فريق التقييم في تنفيذ مهمة التقييم من خلال جمع وتحليل المعطيات والبيانات الضرورية طبقاً لمذكرة دراسة الجدوى ومخطط التقييم مع احترام المخطط الزمني المحدد للعملية.

وبصفة عامة يتم تنفيذ التقييم من خلال جمع المعطيات وتحليلها بالاستناد إلى مختلف أنواع المؤشرات، للحصول على المعلومات والأدلة التي تسمح بالإجابة عن أسئلة التقييم وتأسيس المعايير والاستنتاجات والتوصيات التي ستوضع في التقرير.

يمكن تكييف مصفوفة التقييم لمقابلة جمع المعطيات إلى الأسئلة التقييمية كالتالي:

### جدول رقم 5: تكييف مصفوفة التقييم

المشاهدة الميدانية	ملفات البرنامج	مقابلة	استبيان	أسئلة التقييم
				مثال : إلى أي مدى تم تحقيق أهداف البرنامج؟

إن جمع وتحليل المعطيات هو الذي سيسمح بالإجابة عن أسئلة التقييم والتي عادة ما تكون ذات مصادر وطبيعة مختلفة تستوجب استعمال تقنيات مختلفة والمزج بين عدة أدوات نوعية و/أو كمية، لأن استخدام تقنية واحدة عادة ما يكون غير كاف للإجابة عن سؤال تقييم معين، بل يشترط استخدام عدة تقنيات. لذا:

- ينبغي تكييف كل أداة لجمع المعطيات.
- يتم استخدام عدة تقنيات للتمكن من الحصول على المعطيات الضرورية للتقييم وبما يمكن من القيام بمقاربة بين هذه المعلومات.

إن اختيار تقنيات جمع المعطيات يرتبط بطبيعة أهداف التقييم والأسئلة التقييمية وسياق ومستوى تعقيد السياسة العمومية في ظل الاحترام الكامل لمذكرة دراسة الجدوى ومخطط التقييم.

هناك عدة طرق نوعية (بطاقة رقم 07) وكمية (بطاقة رقم 08) لجمع المعطيات ينبغي المزج بينها واختيار المناسبة منها لطبيعة الموضوع وغالبا ما تستخدم الطرق النوعية في أعمال التقييم:

### الطرق النوعية أهمها:

- الفحص والتحليل المستندي: (نصوص قانونية، حواصل وتقارير المتابعة التنفيذية، تقارير الرقابة، محاضر، قصاصات صحفية دراسات...)
- استقراء قاعدة البيانات (الإعلام الآلي).
- المقابلات الفردية الموجهة.
- الاستبيان بالأسئلة.
- المقابلات الجماعية (مجموعة التركيز).
- الملاحظات (المشاهدات) المباشرة (زيارات ميدانية، صور).
- دراسة الحالة.
- فريق الخبراء.
- المقارنات المرجعية.

قبل الانطلاق في جمع المعلومات يستوجب على فريق التقييم الاطلاع على الأدبيات العلمية الوطنية منها والدولية لأخذ فكرة شاملة وعلمية على موضوع عملية التقييم. ثاني خطوة يقوم المقيم هي تحديد جميع المعطيات التي يستوجب جمعها مع تحديد طبيعتها ومصدرها، أي الطرف الذي تصدر عنه ووسيلة

جمعه وعضو الفريق التقييمي المسؤول عن جمع هذه المعلومات، وأخيرا رزنامة تنفيذ هذه العملية (عملية جمع المعطيات). (يفضل في هذا الإطار إذا كان متاحا اللجوء إلى البيانات الضخمة Big Data).

ومن أجل تسهيل وتنظيم عملية جمع المعطيات ينبغي احترام المنهجية التالية: المعطيات المراد جمعها - مصدرها - وسيلة جمعها - عضو الفريق التقييمي المكلف بها - رزنامة التنفيذ).

بعد جمع المعطيات ينبغي القيام بتحليلها للحصول على المعلومات المفيدة التي تسمح بالإجابة عن أسئلة التقييم.

وتحليل المعطيات المجمعة يركز على محتوى الأجوبة وفهم تنوع وجهات نظر الأشخاص الذين وجهت لهم الأسئلة، ويستحسن استخدام الأشكال والرسوم البيانية لذلك.

هذا التحليل يسمح بعرض، لكل سؤال أو لكل معيار، النتائج المحصل عليها. هذه النتائج تسمح بإظهار إما:

- تباين كبير في الأجوبة.

- أو تجانس في الأجوبة.

من أجل معالجة المعطيات التي تم جمعها، يمكن للفريق المكلف بعملية التقييم الاعتماد على أدوات وتطبيقات معالجة البيانات مثل مايكروسوفت إكسل، أما إذا ما تجاوز حجم هذه المعطيات قدرة هذا الأخير استوجب اللجوء إلى برامج أخرى مصممة خصيصا لهذه الحالات.

## 2-2- المقابلة الختامية

في نهاية التحقيق والتقييم، يتعين إجراء مقابلة مع الفاعلين المعنيين من أجل تعزيز المعايير والاستنتاجات والتوصيات التي ينبغي صياغتها ومعرفة وجهات نظرهم أو ردود أفعالهم الأولية حول تلك المعايير والاستنتاجات.

## 2-3- إعداد تقرير التقييم

### 2-3-1- صياغة الاستنتاجات والتوصيات

يقوم فريق التقييم بإعداد التقرير الأولي لعملية التقييم يبرز فيه الاستنتاجات (الخلاصات) مستنبطة من المعايير والتي تفضي بدورها إلى صياغة توصيات. فتقرير التقييم، زيادة على كونه يسرد أهداف التقييم ومنهجيته، فإنه يحتوي على جميع المعايير التي تبنى من تحليل المعطيات والمعلومات.

فالتقرير يسمح بالفهم السهل و يظهر بوضوح:

- المعايينات.

- الاستنتاجات.

- التوصيات.

والمعاينات هي عبارة عن تأكيدات مبنية على المعطيات المجمعة وتصريح يمثل النتيجة النهائية لتحليل وتفسير الأدلة الكمية والنوعية المستخلصة من تحليل ومقاربة المعطيات المجمعة (من خلال المعطيات المجمعة التي تم فرزها والوقائع والتحليلات نستخرج المعايينات).

يتم عرض المعايينات وتحضيرها للإجابة عن الأسئلة باستخدام معايير التقييم المختارة أثناء تحليل المشكل بحيث يستطيع القارئ أن يفهم ويربط بين النتائج والأدلة التي تم جمعها مع تحديد مصدر تلك المعطيات، وينبغي على أدلة التحليل الكمية أو الوصفية أن تكون متوفرة ووجيهة وذات مصداقية.

• من خلال المعايينات يقوم المُقيّم بتقدير (تحليل) والحكم على قيمة التدخل العمومي اعتمادا على معايير التقييم المختارة.

ومن خلال هذه المعايينات والحكم على التدخل العمومي، يقوم فريق التقييم ببناء استنتاجاته (خلاصاته)، والتي يجب أن تعرض بطريقة هرمية مدعومة بالمعاينات والتحليلات المتينة (وفقا لمنطق: المعايينة - الاستنتاج).

حيث يجب أن تقدم الاستنتاجات أجوبة عن أسئلة التقييم التي طرحت قبل انطلاق تنفيذ التقييم وأن تستخلص من تحليل المعطيات وتكون مرتبطة بمعايير التقييم المحددة مسبقا.

يمكن للاستنتاج الواحد أن يجيب على عدد من الأسئلة، ويمكن للعديد من الاستنتاجات أن تجيب على سؤال واحد كما يمكن لاستنتاج واحد أن يستند إلى عدة معاينات.

يفسر الاستنتاج المشكلة (المشكلات) التي تم تحديدها، والفوارق المسجلة مقارنة بالأهداف المنشودة وأسبابها ونقاط الضعف و/أو نقاط القوة، والمخاطر، والفوائد والمساوي، ومواطن الفشل التي كشفها التقييم، وآثارها على السياسة أو البرنامج.

ينبغي ألا يكون الاستنتاج تكرارا لمعطيات التحليل بل يُبنى على الوقائع المذكورة في التحليل (المعاينات).

وبفضل استخدام أوراق عمل خاصة لكل معاينة، تبرز الملاحظة أو المعاينة وطرق جمعها وتأكيدتها والاستنتاج المستخلص منها وكذا اقتراح التوصية بشأنها (العلاقة المنطقية: المعاينة - الاستنتاج).

## جدول رقم 6: العلاقة المنطقية: المعاينة - الاستنتاج

الاستنتاج	وسائل جمعها وتأكيدها	ملخص المعاينة (الأدلة)

أما التوصيات فتنبثق عن الاستنتاجات المتوصل إليها، وتأخذ بعين الاعتبار المعاينات وأهميتها وبدونها تصبح التوصية غير وجيهة.

تبدى مجموعة المواقبة رأيها في التوصيات قبل الموافقة عليها من طرف هيئة الإشراف عند المصادقة على التقرير.

يجب أن تكون التوصيات معقولة العدد (أقل من 20) وأن تكون مرتبة حسب الأولوية ومفيدة وواقعية وقابلة للتحقيق، ويفضل أن تكون مستقلة في نهاية التقرير.

الهدف من التوصيات تحسين أو إصلاح السياسة العمومية موضوع التقييم، واستخلاص الدروس لتفادي الوقوع في نفس الأخطاء عند تصميم أو تنفيذ سياسة عمومية أخرى، وكذا إعلام المواطنين. إذا كانت هناك نقاط قوة ومكاسب فينبغي على التقييم أن يوصي بتعزيزها.

كما ينبغي أن تسمح التوصيات بتحسين التدخلات العمومية المُقيّمة وتكون عملية وواقعية وتأخذ في الحسبان العراقيل والصعوبات التي تواجه الهيئة والأشخاص الذين سينفذونها، وتكون واضحة وصريحة لجهة آلية التنفيذ والطريقة المقترحة وتصف التكاليف والموارد الضرورية لذلك.

وينبغي وضع إطار منظم وزمني لمتابعة تنفيذ التوصيات.

كما يمكن للتوصيات (طبقا للدليل الإرشادي "GUID 9020: تقييم السياسات العمومية") أن تقر بجدوى السياسة العمومية والأعمال المنجزة أو عدم فعالية الأعمال المنجزة نظرا لآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تم الوقوف عليها أو عدم انسجام أهدافها.

**ملاحظة: على فريق التقييم، قدر المستطاع، تفريد وتوجيه كل توصية لكل الأطراف المعنية (مقررين، مسيرين، مصالح تقنية...).** كما يمكن بشكل استثنائي ألا يتضمن التقييم توصيات.

ونص الدليل الإرشادي "GUID 9020": تقييم السياسات العمومية" على أن مشروع التقرير يتضمن بالضرورة جميع العناصر الواردة في دراسة الجدوى، ضف إليها استنتاجات تقييم السياسة العمومية، ويتعلق الأمر بما يلي: مختصر أهداف التقييم، الأسئلة التقييمية، تحديد الأطراف المعنية، المناهج والأدوات العلمية، مصادر المعلومات المستقاة، السياق العام الذي أنجزت فيه السياسة التي تم تقييمها مع القيام بمقارنات مع تجارب أجنبية، تقديم المعطيات ثم تحليلها وتأويلها، آراء أصحاب المصلحة، الدروس والخلاصات ثم التوصيات.

## 2-3-2- محتوى تقرير التقييم

ينبغي أن يتضمن التقرير، بصفة عامة، جميع عناصر مذكرة دراسة الجدوى بالإضافة إلى المعايينات والاستنتاجات والتوصيات.

ويضم كإطار عام ما يلي:

- فهرس.

- قائمة بالمختصرات والحروف الأولى الاختصارية المستخدمة.

- ملخص (خلاصة تنفيذية) للتقرير، من ثلاث إلى خمس صفحات، يقدم نظرة عامة عن التقرير الذي يبرز بإيجاز أهداف وأسئلة التقييم، والمنهجية المستخدمة، والاستنتاجات الرئيسية والتوصيات المقدمة.

- المنهجية المستخدمة: الطرق المستخدمة لجمع ومعالجة المعلومات ومعايير التحليل ومصادر المعلومات وبيانات الجدول الزمني، والزيارات، المعايير، المؤشرات ومصادرها...

- عرض السياسة العمومية الخاضعة للتقييم: سياق التدخل والمعطيات المرجعية عن الظروف السائدة قبل تنفيذه، الإطار القانوني والمنهجي للسياسة (المشكلات التي تم تناولها، والأهداف المنشودة والموارد والوسائل التقديرية والمعبأة فعلياً، والإنجازات، والنتائج والآثار المعايينة، والتغطية الجغرافية، والمجموعات أو الفئات المستهدفة، والخيارات الاستراتيجية المختارة والأطراف ذات الصلة).

- المعايينات.

- الاستنتاجات.



## - التوصيات.

- **الملاحق:** مذكرة دراسة جدوى التقييم، النظام المرجعي للتقييم، مخطط التقييم، المخطط الاجتماعي، المخطط المنطقي للأثر، قائمة أعضاء مجموعة المواكبة، المؤشرات ومصادرها، ورسائل التبليغ، ومنهجية تقييم مفصلة، وقائمة بأسماء الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، وأدوات جمع المعطيات، ومحاضر سماع إن وجدت، ووثائق متصفحة، وقواعد بيانات مستغلة، واستبيانات، وإجابات على مجموعة الأسئلة، ودلائل وتقارير، ونصوص مرجعية، ومحاضر زيارات، وجدول ورسوم بيانية، وأوراق العمل، وبطاقات تحليل المعايينات، والاستنتاجات وأدلتها...

## 2-4- المصادقة على التقرير الأولي ومرحلة التوجيهية (حق الرد)

بعد المصادقة على التقرير من طرف هيئة الإشراف، يتم إرسال مشروع التقرير (أو مشاريع التقارير أو أجزاء منه) إلى الأطراف المعنية وذلك للتأكد من أن المعطيات والتحليل والاستنتاجات وكذا آراء الأطراف صحيحة ودقيقة من جهة، وللحصول على ردود الأطراف المعنية من جهة أخرى.

بعد الحصول على إجابات الأطراف المعنية والتي وُجّه إليها مشروع التقرير، يتم إعداد الصيغة النهائية للتقرير.

إلى جانب الحصول على الإجابات والردود الكتابية يمكن الحصول على أجوبة شفوية من خلال تنظيم جلسات استماع (بمحاضر).

وطبقا للدليل الإرشادي "GUID 9020": تقييم السياسات العمومية"، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة نشر تقاريرها التقييمية، توجيه التقرير النهائي إلى الأطراف المعنية، و إلى الجهات التي كانت وراء طلب التقييم (في حالة إنجاز تقييم بناءً على طلب خارجي) وإلى الرأي العام بصفة عامة.

إن مسألة تقدير الواجهة لسياسة ما تتميز بالحساسية، لذا على فريق التقييم أخذ الاحتياطات اللازمة والتحلي بالدقة والموضوعية.

## 2-5- إعداد التقرير النهائي

بعد الحصول على ردود الأطراف المعنية بالتقييم يقوم الفريق الرقابي بتحليلها وإعداد التقرير النهائي ومن ثم المصادقة عليه من طرف هيئة الإشراف قبل تبليغه للأطراف المعنية ونشره.

وطبقا للدليل الإرشادي "GUID 9020: تقييم السياسات العمومية"، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة نشر تقاريرها التقييمية وتوجيه التقرير النهائي إلى الأطراف المعنية، وإلى الجهات التي كانت وراء طلب التقييم (في حالة إنجاز تقييم بناء على طلب خارجي)، وإلى الرأي العام بصفة عامة.

## 2-6- الإشراف ورقابة الجودة

ينبغي أن تنفذ رقابة نوعية التقييم وتقديرها خلال جميع مراحلها على أساس معايير محددة مسبقا (أهمية الموضوع وجدوى التقييم، ملاءمة الطرق المستخدمة، صدق ونوعية المعطيات، سلامة التحليل، صدقية النتائج، الطابع الموضوعي والعاقل للاستنتاجات، أهمية التوصيات وقابليتها للتطبيق).

إن استخدام الطرق والأدوات من طرف فريق التقييم تشكل مرجعا للتقييم يسمح للمشرفين ومسؤولي رقابة الجودة في الجهاز بالتأكد من أن الضمانات المنهجية للتقييم تم احترامها.

## 2-7- التوثيق

طبقا للمعايير المهنية للإنتوساي ينبغي على فريق التقييم توثيق جميع مراحل عملية التقييم من التخطيط إلى الإعداد النهائي للتقرير وتبليغه أو نشره والاحتفاظ بكافة الوثائق وأوراق العمل والمستندات والأدلة الخاصة بالعملية.

تحفظ هذه المستندات والوثائق حسب طبيعتها سواء في:

- **الملف العام لعملية التقييم (الوثائق العامة للتقييم):** لا سيما النصوص القانونية والإدارية الخاصة بالسياسة أو البرنامج، دراسات حول الموضوع، مذكرة دراسة الجدوى والمصادقة عليها، مخطط التقييم، محضر تنصيب مجموعة المواكبة، المخطط الاجتماعي، المخطط المنطقي للأثر، وثائق التبليغ، وافتتاح واختتام التقييم...

- **ملف إسناد المهمة:** وسائل جمع المعطيات المستخدمة، الردود والأجوبة، المراسلات، المحاضر، أوراق التحليل، أوراق عمل أخرى، أوراق تحليل المعايير والاستنتاجات، محاضر المصادقة على النتائج، محاضر جلسات مجموعة المواكبة، شجرة الأهداف، المؤشرات، التقارير التنفيذية والمتابعة للبرنامج، محاضر الزيارات، تقارير التقييم، صور وخرائط ورسوم...

## 2-8- نشر واستعمال التقرير

طبقا للدليل الإرشادي "GUID 9020: تقييم السياسات العمومية"، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة توجيه التقرير النهائي للأطراف المعنية لاستغلاله ونشر تقاريرها التقييمية لإعلام الرأي العام.

أما إذا كان التقييم تم بناءً على طلب خارجي، فينبغي التشاور مع هذا الطرف قبل القيام بنشره أو عدمه.

إن نشر وتبليغ التقارير يمكن المواطن من جهة، من التعرف على الأهداف والنتائج المحصلة، وفعالية وكفاءة السياسات والبرامج العمومية، ومدى أثرها على حياة المجتمع، وكذا معرفة مستويات نجاحها أو فشلها. ومن جهة أخرى، يسمح للسلطات العمومية المعنية من اتخاذ التصحيحات المناسبة، وتدارك الاختلالات والنقائص، وتفاذي مسببات عدم تحقيق النتائج المرجوة وضعف كفاءة استخدام المال العام عند تصميم سياسات أخرى.

وحتى يتم استعمال نتائج التقرير في اتخاذ القرارات وتحسين البرامج المستقبلية، يجب أن تكون هذه النتائج ذات جدوى ومصداقية وأن تعكس أهداف التقييم وتجيب بوضوح على أسئلته الرئيسية. كما لا بد أن تستجيب لانشغالات مختلف الفاعلين.

## 2-9- متابعة تنفيذ التوصيات

ينبغي على الأجهزة العليا للرقابة تخصيص حيز من أنشطتها السنوية لمتابعة مدى تنفيذ الهيئات والأطراف المعنية للتوصيات المدرجة في التقارير النهائية المبلغة لها. وتُجَزُّ مهمة متابعة تنفيذ التوصيات بعد مرور مدة معقولة تسمح بوضع تلك التوصيات حيز التنفيذ.

## 2-10- سياسة التواصل

يعد التواصل أحد شروط نجاح مهمة التقييم والذي يتم خلال كامل مراحل العملية التقييمية (المقابلات الأولى عند إعداد مذكرة دراسة الجدوى، على مستوى لجنة الماكية، عند جمع المعلومات، عند تبليغ نتائج التقييم للمعنيين وتلقي ردودهم وعند تبليغ التوصيات ومتابعة مدى تنفيذها).

تتص المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة<sup>6</sup> على ضرورة المحافظة على التواصل الملائم والفعال خلال جميع مراحل عملية التقييم من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل والتوصل إلى الاستنتاجات الصحيحة.

<sup>6</sup> الدليل الإرشادي "GUID 9020: تقييم السياسات العمومية"، المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000، الفقرات 49، 55، 59 و61، ومعيار الإنتوساي P-20، مبادئ الشفافية والمساءلة، المبدأ 3.

من المهم إبقاء الأطراف المعنية بالتقييم والأطراف ذات الصلة الآخرين مشاركين في جميع المسائل المتعلقة بالتقييم، ويعد ذلك مهمًا لتطوير علاقة عمل بنّاءة، والمساعدة على ضمان قدرة فريق التقييم على تحقيق أهداف التقييم، وإجراء تقييم ذي جودة عالية.

ويبقى مفيداً لفريق التقييم أن ينسج مع الأطراف ذات الصلة علاقات مختلفة عن تلك التي تتم في إطار أنواع الرقابة الأخرى، تتسم بالثقة المتبادلة والعمل المشترك.

كما يمنح التواصل للأطراف المعنية بالتقييم فرصة التعليق وحق الرد على نتائج التقييم واستنتاجاته قبل أن يصدر الجهاز الأعلى للرقابة تقريره النهائي، والذي يسمح بتحليل الخلافات وتصحيح الأخطاء التي قد ترد في الحقائق والمعاينات.

كما يعتبر الوصول إلى وسائل الإعلام والتواصل معها عنصراً مهماً لما له من دور في إبلاغ الجمهور بنتائج أعمال التقييم. ومن الجيد إتاحة التقارير للجمهور والأطراف ذات الصلة الآخرين عبر وسائل الإعلام ما لم تحظره القوانين والتنظيمات، مما يجعل النتائج أقل عرضة لسوء الفهم ويسهل المتابعة لتحديد ما إذا كان قد تم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

# البطاقات الإرشادية لأدوات تقييم السياسات العمومية

### المقدمة

تساعد المقدمة على تحديد السياسات العمومية المعنية وذلك بإعادة عرض تاريخ ظهورها، وعند الاقتضاء، المراحل الرئيسية لتطورها، والمتغيرات المادية والمالية الرئيسية التي تميز تنفيذها. وتحدد المقدمة الأسباب الأولية لاختيار الجهاز للسياسة العمومية.

### 1- سياسة قابلة للتقييم

- 1-1- تحديد موضوع ورهانات ونطاق تقييم السياسة العمومية.
- 1-2- أهمية وأهداف التقييم وآثاره المرجوة على المواطن والأداء العمومي.
- 1-3- تحديد وترتيب أولويات وأهداف السياسة العمومية الصريحة أو الضمنية (شجرة الأهداف: التشغيلية، الخاصة، والاستراتيجية).
- 1-4- الطابع القابل للقياس وتصنيف الموارد والإنجازات والنتائج المباشرة والتأثيرات المحتملة.
- 1-5- تحديد الفاعلين في السياسة العمومية (المخطط الاجتماعي).
- 1-6- مسألة أقدمية السياسة العمومية.
- 1-7- أهمية وسهولة الوصول إلى المعطيات ومصادرها.
- 1-8- منهجية ووسائل جمع المعطيات وتحليلها.

### 2- مقترحات الأسئلة التقييمية

- 2-1- الأسئلة التقييمية على ضوء منطق التدخل ومعايير التقييم المراد استخدامها.
- 2-2- المخطط المنطقي للأثر.

### 3- مقترحات التحليل الكمي

- 3-1- تعيين المؤشرات الرئيسية والأساليب من أجل تعريفها، والموارد الوثائقية وقواعد البيانات وظروف الوصول إليها.
- 3-2- وحدات الملاحظة: أخذ العينات، الأقاليم النموذجية.

#### 4- مقترحات التحليل النوعي الكيفي (يتم اختيارها)

- 1-4- المقابلات شبه الموجهة (المقابلات الفردية).
- 2-4- ورشات عمل الفاعلين.
- 3-4- التحقيقات والاستبيانات بالأسئلة.
- 4-4- المقارنات المرجعية الدولية.
- 5-4- مجموعات التركيز (المقابلات الجماعية).
- 6-4- إمكانية اللجوء إلى الخبراء.
- 7-4- الزيارات الميدانية.

#### 5- تنظيم الأشغال

- 1-5- لجنة المرافقة.
- 2-5- إشراك الغرف أو الأقسام المعنية.
- 3-5- التشكيلة المداولة (أو المصادقة).
- 4-5- تنظيم التقييم والجدول الزمني.
- 5-5- فريق التقييم والوسائل الضرورية.

#### 6- فرص وحدود التقييم المستهدف

## بطاقة رقم 02: شجرة الأهداف

ينبغي على فريق التقييم العمل على كشف وتحديد وإعادة ترتيب مجموع أهداف السياسة أو البرنامج لتسهيل التحليل وقياس النتائج المنتظرة والعلاقات السببية التي تربط بينها من خلال إعداد شجرة الأهداف.

ويسمح تحليل أهداف السياسة العمومية بما يلي:

- إعادة تشكيل "شجرة الأهداف" انطلاقاً من المستويات المختلفة لأهداف السياسة العمومية (عامة وخاصة وعملية):

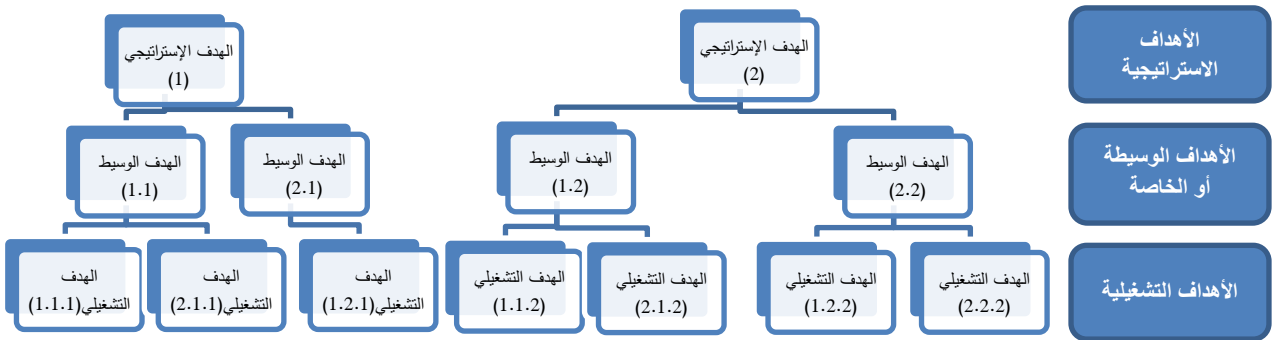
- الأهداف الاستراتيجية أو العامة: التي ينجم عنها الأثر الكلي أي التغيير المنشود.

- الأهداف الخاصة: وتعبّر عن النتائج المرجوة.

- الأهداف التشغيلية أو العملية: وتعبّر عن الأنشطة والإنجازات والمنتجات التي تؤدي للحصول على النتائج المرجوة.

- ترتيب وتحديد الأولوية للأهداف المختلفة فيما بينها.

- تحديد ما إذا كان التقييم يمكن أن يركز بشكل واقعي على تحليل مدى تحقق مجموع أهداف السياسة العمومية ووجاهتها، أو ما إذا كان ينبغي أن يركز نطاق التقييم على عدد محدود من هذه الأهداف.

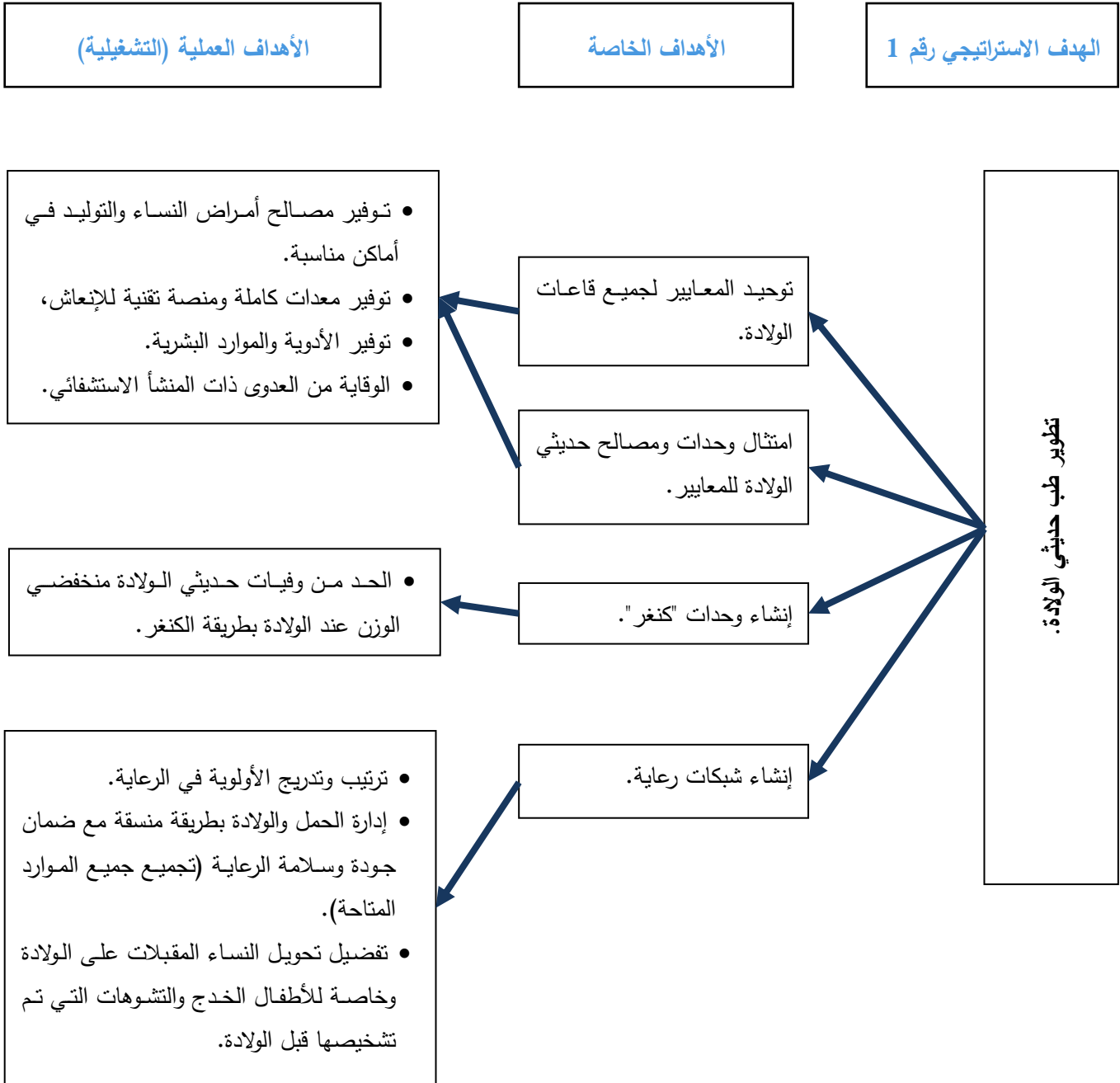


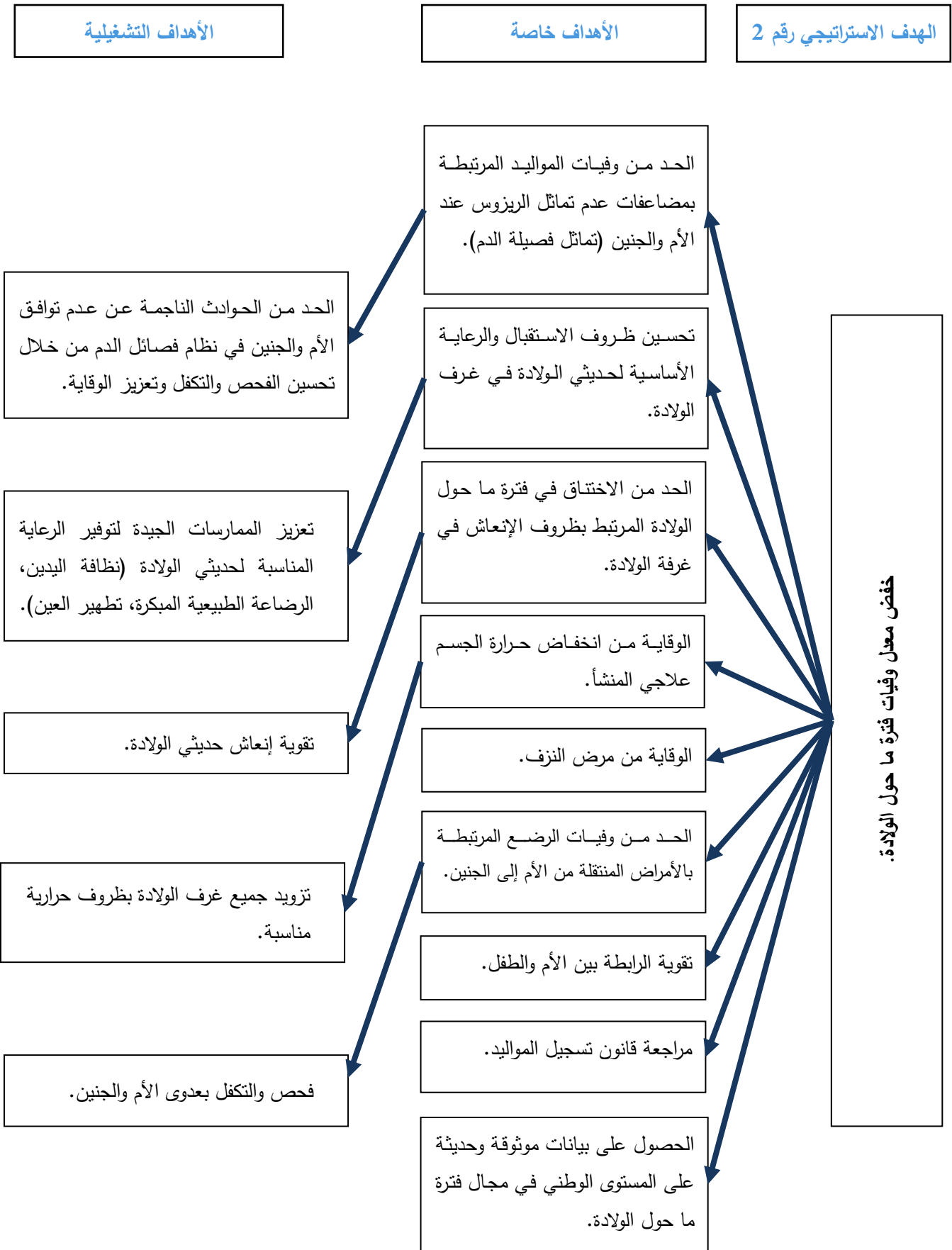


يتم تحديد الأهداف على أساس الوثائق العمومية (النصوص التشريعية والتنظيمية، برامج الميزانية، تقارير التسيير، عروض الحال، ولكن أيضا الخطابات الرسمية والتواصل المؤسسي...). والأمر متروك للمقرر لتسليط الضوء (من خلال المقابلات بالخصوص)، ولابد من الكشف عن الأهداف المعلنة أو الصريحة، وكذا الأهداف الضمنية المحتملة للسياسة العمومية (من خلال المقابلات، تصريحات وكتابات المسؤولين في وسائل الإعلام، المراسلات...). وغالبا ما يتم تمثيل هذه الأهداف المختلفة ومحورها بـ "شجرة الأهداف"، التي هي عبارة عن وسيلة تسمح بتلخيص الأهداف الاستراتيجية والخاصة لأي تدخل عمومي على عدة مستويات. وتسمح شجرة الأهداف بتصوير استراتيجية الفاعلين العموميين وتبادل فهمها مع الأطراف ذات المصلحة في السياسة العمومية. وبالتالي، يمكن أن تكون هذه الوثيقة أداة للتبادل بين الفاعلين في السياسة العمومية لتحقيق رؤية مشتركة للأهداف التي اتبعت في الماضي وبناء رؤية أخرى، على سبيل المثال.

توضع الأهداف الاستراتيجية للسياسة، الأكثر شمولا، في أعلى شجرة الأهداف، وتوضع الأهداف التشغيلية، التي تكون ملموسة ودقيقة أكثر، في أسفل الشجرة. ووجود شجرة الأهداف يسهل عمل المُقيّم بحيث يكون بحوزته مرجع لتوجيه الأسئلة حول وجهة أو مواءمة الأنشطة المراد تنفيذها مع الحاجات الأولية. من المستحسن السهر على أن تكون جميع الأهداف محددة بوضوح من أجل تسهيل تحليل الآثار المتوقعة للسياسة العمومية والروابط السببية التي تجمعها. سيكون الهدف من التقييم هو تقدير ما إذا كانت هذه الروابط السببية قد تم تحقيقها كما هو متوقع من قبل صانعي القرار العموميين قبل تنفيذ السياسة، وعند الاقتضاء، لماذا لم تتمكن هذه الروابط السببية من أن تكون فعالة. قد يؤدي نقص التفكير في هذا الجانب إلى فهم ناقص لرهانات السياسة العمومية.

## مثال: شجرة الأهداف للسياسة الوطنية لفترة ما حول الولادة (الجزائر)





## مثال: شجرة الأهداف للسياسة الوطنية لمكافحة السرطان (الجزائر)



إن السياسة المذكورة أعلاه لها سلسلة أهداف بسيطة، وبالتالي فهي قابلة للتقييم بشكل أولي.

إذا قدمت السياسة العمومية سلسلة من الأهداف الكثيرة جدا فإنه يتعذر تقييمها بدقة وتعمق، لذا يفضل تقليص مجال التقييم إلى دراسة سلسلة أو سلسلتين من الأهداف.

إذا لم يستطع المقرر إعداد شجرة الأهداف، فقد يكون البديل هو بناء شجرة المشاكل.

## بطاقة رقم 03: المخطط المنطقي للأثر

### • المخطط المنطقي للأثر

يهدف إعداد المخطط المنطقي للأثر (أو التأثيرات) أو إعداد الإطار المنطقي إلى المساعدة في فهم منطق التدخل العمومي والعمل الذي تنفذه الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية للاستجابة لمختلف الأهداف المحددة.

فالمخطط المنطقي للأثر هو تمثيل بياني يفصل نظرية عمل برنامج أو سياسة ويكشف عن الافتراضات، التي غالبا ما تكون ضمنية، التي يجريها الممولون والمسيريون من أجل تخطيط التدخل العمومي وجعله يُنتج الآثار المتوقعة، من الإنجازات والنتائج إلى غاية التأثيرات الشاملة.

يمكن بناء المخطط المنطقي من الوثائق الرسمية الرئيسية للبرنامج أو السياسة (المخطط المنطقي الوفي للنص) أو من العناصر التي تم جمعها من الفاعلين (صناع السياسات والمسيرين أو المنفذين والخبراء).

يتيح المخطط المنطقي للأثر:

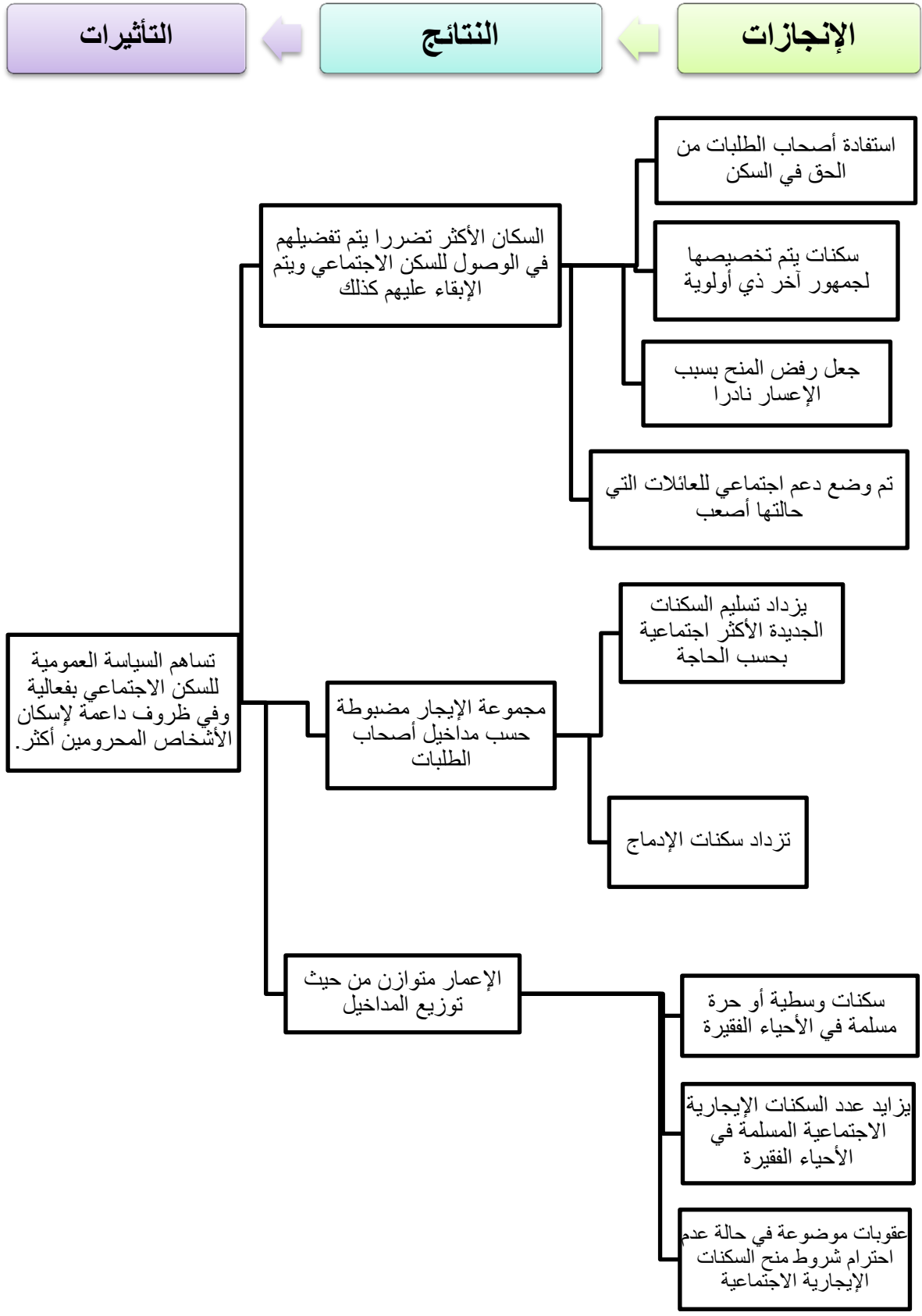
- فهم العلاقة السببية (منطق السبب والأثر) التي ينبغي أن تتبعها السياسة، والتي ينبغي أن يختبرها التقييم.
- الحكم على الانسجام الداخلي للسياسة من خلال بيان ما إذا كانت جميع الإنجازات تساهم جيدا في التأثير النهائي، أو إذا كانت هناك أهداف قليلة المعالجة في سلسلة التدخل المنطقية.
- المساعدة في إعداد الأسئلة التقييمية.

## مثال: المخطط المنطقي للأثر للسياسة الوطنية لفترة ما حول الولادة (الجزائر)

### المخطط المنطقي للأثر

الأثر	النتائج	الإنجازات
<ul style="list-style-type: none"><li>- خفض معدل الوفيات والمرضاة (الاعتلال) في فترة ما حول الولادة والأمومة.</li><li>- تطوير طب المواليد.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- جميع أقسام أمراض النساء والتوليد ومصالح الأمومة خاضعة لمعايير.</li><li>- تم وضع نظام رعاية شبكي.</li><li>- خفض معدل الوفيات المرتبطة بمضاعفات عدم تماثل عامل الريزوس عند الأم والجنين (تماثل فصيلة الدم).</li><li>- تحسين ظروف الاستقبال والرعاية الأساسية لحديثي الولادة في غرف الولادة.</li><li>- الحد من الوفيات والمرضاة بسبب الاختناق في فترة ما حول الولادة وانخفاض درجة حرارة الجسم والأمراض المنقولة من الأم إلى الجنين.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- توفير خدمات أمراض النساء والتوليد بمباني مناسبة، ومعدات كاملة للإنعاش، وأدوية وموارد بشرية.</li><li>- الوقاية من عدوى المستشفيات.</li><li>- إعطاء الأولوية والتدرج في الرعاية.</li><li>- تنسيق أعمال جميع المتدخلين على مختلف المستويات من خلال تجميع جميع الموارد المتاحة.</li><li>- تحسين الفحص والتكفل بحالات عدم توافق الفصائل الدموية للأم والجنين.</li><li>- تعزيز الممارسات الجيدة من أجل توفير الرعاية المناسبة لحديثي الولادة.</li><li>- تقوية إنعاش حديثي الولادة، والظروف الحرارية في غرف الولادة، وفحص عدوى الأم والجنين.</li></ul>

مثال: المخطط المنطقي للأثر للسياسة العمومية للسكن الاجتماعي





## • الإطار المنطقي

مثل المخطط المنطقي للأثر فإن الإطار المنطقي يسمح بتوضيح منطق عمل برنامج أو مشروع ما. وهو مناسب بشكل خاص لتقييم السياسات العمومية البسيطة، التي يمكن تحديد أهدافها والفاعلين فيها بسهولة. ولكن بالإضافة إلى ذلك، فإنه يحدد ثلاثة أنواع من العناصر التي من المحتمل أن تؤثر على الانسجام الخارجي للسياسة العمومية:

يسمح الإطار المنطقي بـ:

- تحديد الأولويات الواضحة للأهداف المنشودة.
- تحديد الروابط السببية بين الأهداف المنشودة والوسائل المخصصة.
- تحديد، ابتداءً من مرحلة تصميم المشروع، معايير النجاح والمخاطر ووسائل تحقيق الأهداف المنشودة.
- شروط نجاحها.
- المخاطر التي تتطوي عليها.
- الوسائل المخصصة لها فعلياً.

يمكن تمثيل الإطار المنطقي كمصفوفة تتألف من خمسة صفوف وأربعة أعمدة.

يتم إعادة بناء منطق التدخل ضروري من أجل:

- معرفة تاريخ وسلسلة عمل السياسة المُقيّمة.
- المساعدة على كشف وتوضيح الأهداف والآثار المتوقعة.
- إظهار توقعات ودوافع صانعي القرار في غياب الأهداف الواضحة.
- اقتراح أسئلة حول الآثار.
- المساعدة في الحكم على الانسجام الداخلي للتدخل.
- صياغة الأسئلة التقييمية، التي سيتم تنظيمها وفقاً لمعايير التقييم، وإثراؤها بالمؤشرات.

**ملاحظة: من المفيد تحديد العوامل الخارجية الرئيسية التي تضع شروطاً للتدخل أو تقيد تنفيذه.**

يعتمد التقييم على إعادة بناء الإطار المنطقي للتدخل المقرر تقييمه. هذه المصفوفة، التي هي في الأساس أداة تصميم وتسيير، تساعد على إجراء التقييم.

## • كيفية إعادة بناء منطق التدخل

- جمع وتحليل الوثائق الرسمية الأساسية للتدخل (وثائق البرمجة).

- تحديد الأنشطة الرئيسية.
- تحديد أهداف التدخل.
- ترجمة الأهداف في شكل نتائج وتأثيرات متوقعة.
- ربط الأنشطة بالتأثيرات المتوقعة من خلال إعادة بناء علاقات السبب بالآثار.
- التحقق من أن العلاقات السببية منطقية.
- مناقشة المنطق المعاد بناؤه مع بعض المعلومات الأساسية التي يقدمها مصممو ومسيرو البرنامج ومع الخبراء في هذا المجال.

ملاحظة: يقوم فريق التقييم بدراسة الإطار المنطقي الذي تم إعداده في بداية التدخل. في حالة عدم وجود مثل هذه الوثيقة، ينبغي إعادة بنائها من قبل فريق المُقيِّمين مع الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية المُقيِّمة.

### • الإطار المنطقي لسياسة، برنامج أو مشروع

#### جدول رقم 7: الإطار المنطقي لسياسة، برنامج أو مشروع

الآثار	وصف التدخل	مؤشرات قابلة للتأكد بموضوعية	مصادر التقييم	الفرضيات
الهدف الاستراتيجي (الأثر الكلي)				
الأهداف الخاصة				
النتائج (الفعلية)				
الأنشطة (الإنجازات)	الموارد	الكلفة		

ملاحظة: يمكن لفريق التقييم أن يكتفي باستخدام المخطط المنطقي للأثر فقط لسهولة دون اللجوء إلى الإطار المنطقي.

## بطاقة رقم 04: المخطط الاجتماعي للفاعلين

### • المخطط الاجتماعي

من أجل الاستجابة لمبدأ الشمولية الخاص بتقييمات السياسات العمومية، من الضروري تحديد جميع الفاعلين في السياسة العمومية المُقيّمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تنفيذ سياسة عمومية يجند العديد من الفاعلين، الذين تتنوع وظائفهم ويمكن أن تتداخل.

إن المخطط الاجتماعي هو تمثيل بياني يسمح برؤية مختلف الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية، وأدوارهم، ودرجة مشاركتهم في تحقيق أهداف السياسة العمومية.

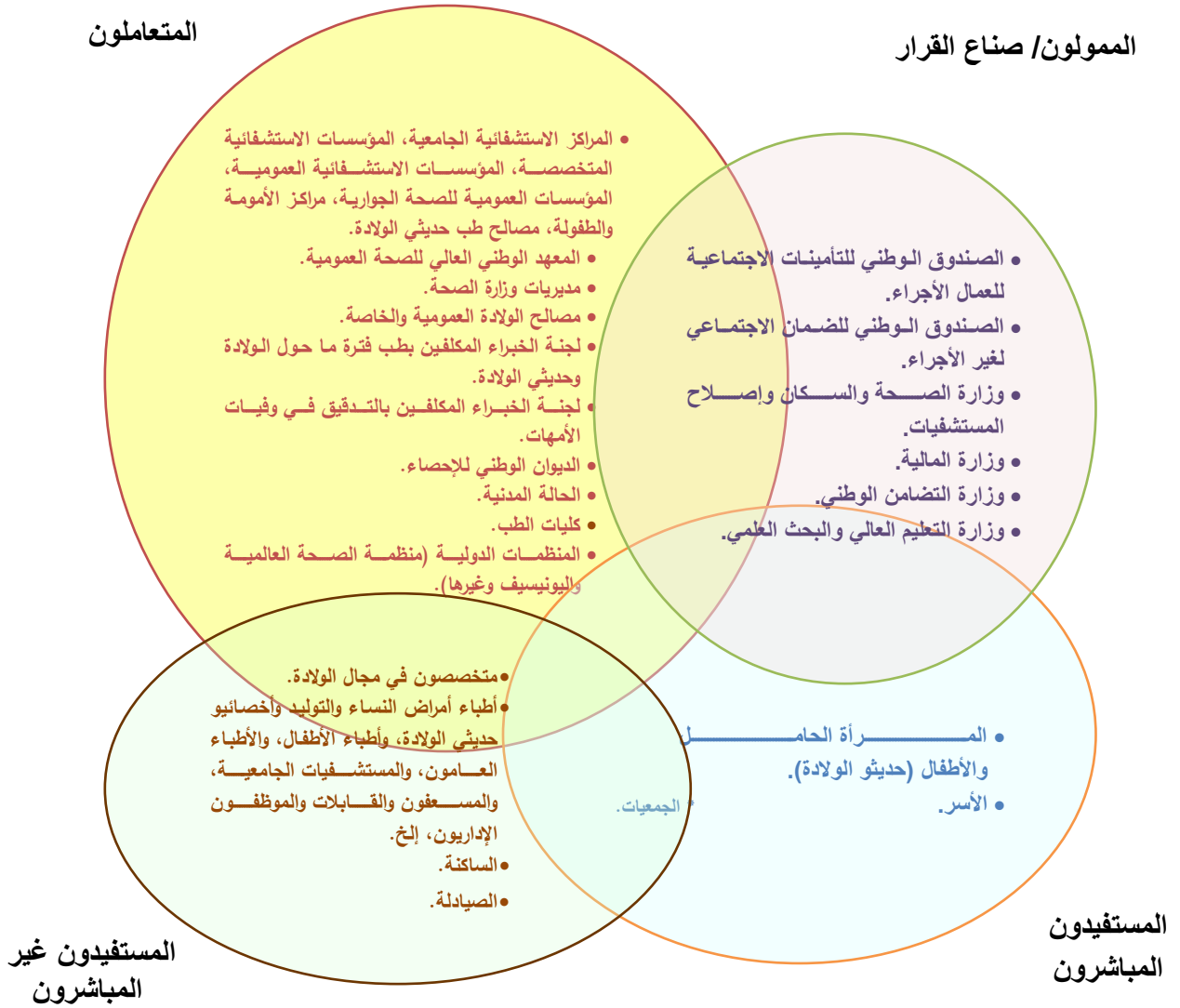
يسمح إعداد "المخطط الاجتماعي" بـ:

- الحصول على رؤية عامة عن الأطراف ذات الصلة في السياسة ووظائفهم.
- تحديد الكيفية التي سيتم بها إشراكهم في عملية التقييم (المقابلات، مجموعة التركيز، وما إلى ذلك).
- فهم الروابط بين مختلف الأطراف ذات الصلة المذكورين والتكامل (أو المنافسة) في عملهم في تنفيذ السياسة العمومية.
- فهم أفضل، على أساس هذه العناصر، لتحديد المواقع والاستراتيجيات والأهداف التي يسعى إليها كل من الفاعلين.

• أمثلة عن المخطط الاجتماعي للفاعلين:

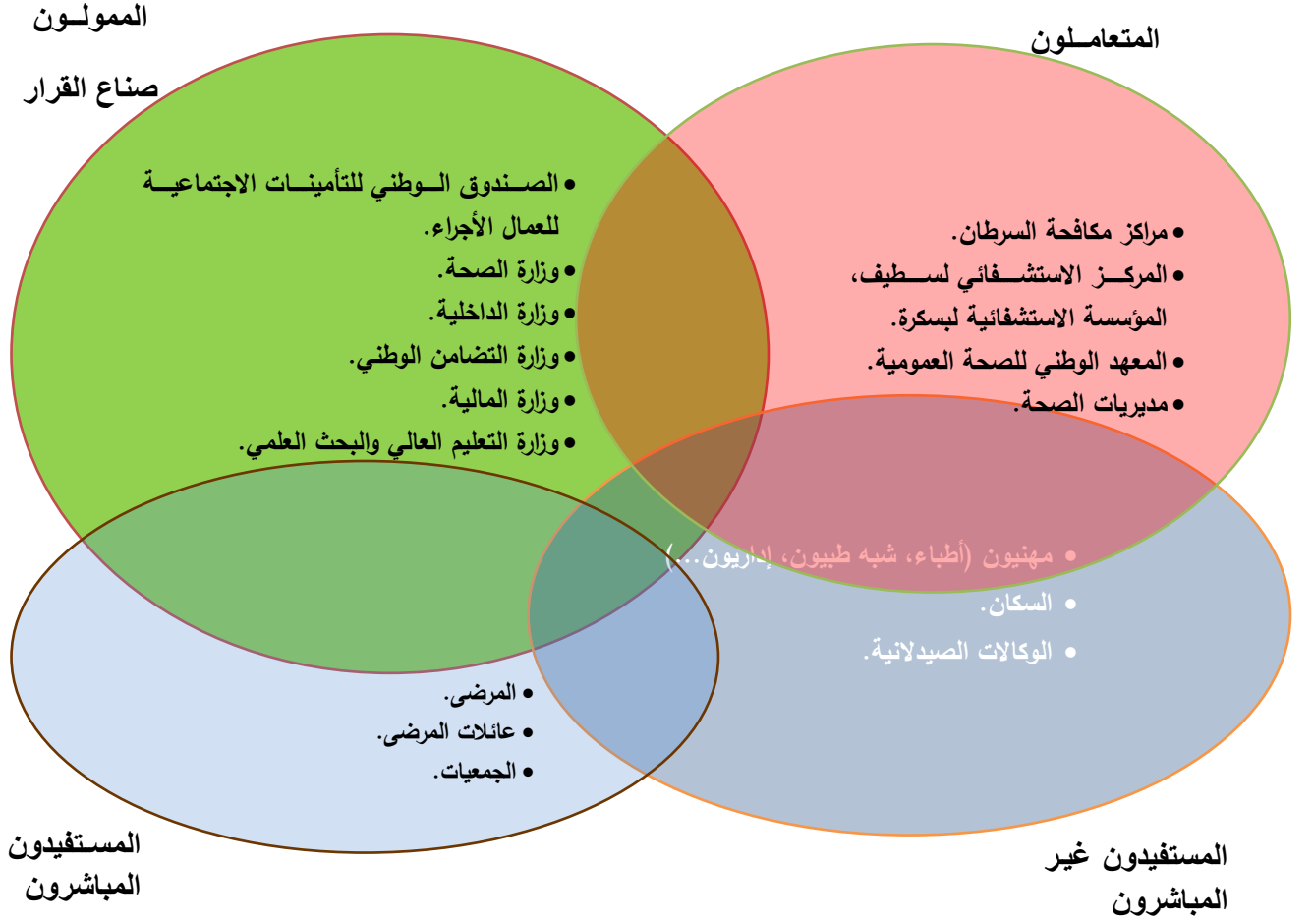
مثال: المخطط الاجتماعي للسياسة الوطنية لفترة ما حول الولادة (الجزائر)

المخطط الاجتماعي (الفاعلون)

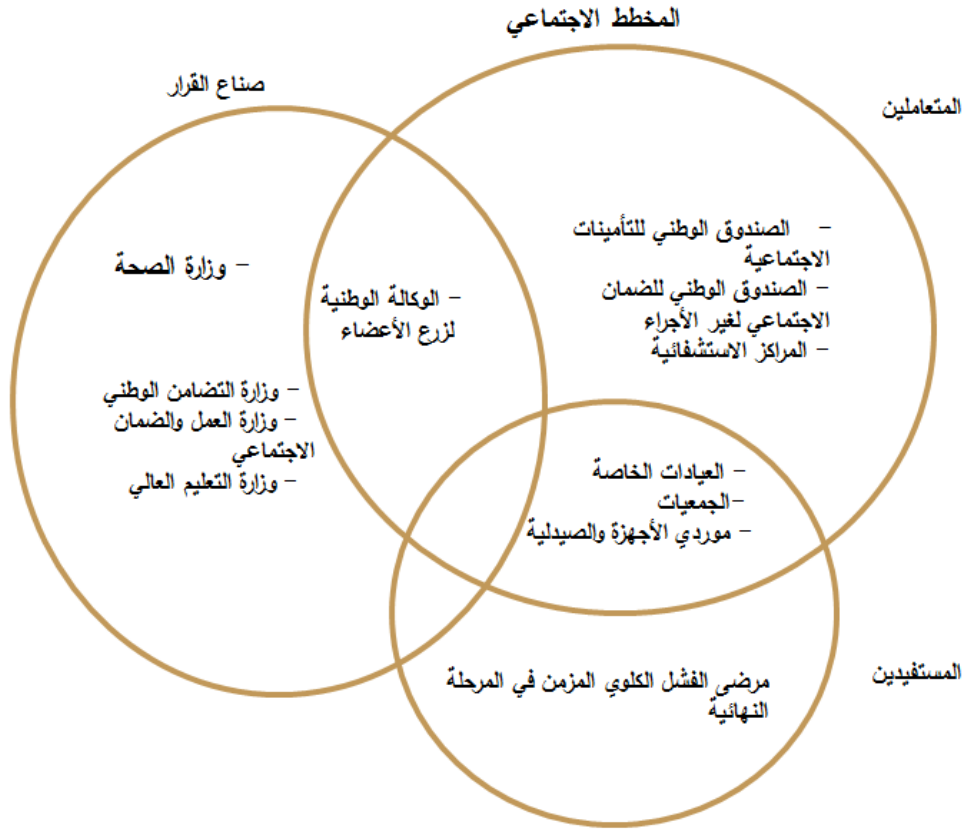


## مثال: المخطط الاجتماعي لبرنامج مكافحة السرطان (الجزائر)

### المخطط الاجتماعي (الفاعلون)



## مثال: المخطط الاجتماعي لسياسة التكفل بمرض الفشل الكلوي المزمن في المرحلة النهائية



يمكن تلخيص المخطط الاجتماعي في الجدول التالي:

جدول رقم 8: جدول تلخيصي للمخطط الاجتماعي

مراحل إشراكهم	دورهم في إطار التقييم	الفاعلون الذين ينبغي إشراكهم

يتم استخدام هذه الأداة لتحديد العلاقة بين المصممين، والمنفذين للسياسة أو المشروع، والشركاء والمستفيدين من التدخل المراد تقييمه. وهذا يجعل من الممكن ليس فقط تصور دور وهوية الأطراف ذات الصلة، ولكن أيضا تسهيل إنشاء إدارة للتقييم. كما يساعد المخطط الاجتماعي في إعداد قائمة الأشخاص الذين ينبغي مقابلتهم ودمجهم بلجنة مراقبة التقييم.

## بطاقة رقم 05: الأسئلة ومعايير التقييم

تبنى الأسئلة التقييمية انطلاقاً من رهانات السياسة العمومية التي تم تحديدها مسبقاً بفضل تحليل الأهداف ومنطق التدخل ورهانات ونوايا الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية. ومن المهم بشكل خاص ربط الأسئلة التقييمية بمعايير الحكم والمؤشرات الكمية و/أو النوعية التي تسمح بالإجابة عن ذلك.

تسمح الأسئلة بتركيز العمل التقييمي حول مجموعة من المحاور التي تساعد في جمع المعطيات والمعلومات بشكل مركز وتحليل أكثر عمقا.

تبنى الأسئلة التقييمية حول مجموعة من المعايير التي تسمح بتقييم السياسة العمومية وهي الوجاهة والفعالية والنجاعة والجدوى والآثار "الاقتصادية والاجتماعية" التي تبنتها الإنتوساي في الدليل الإرشادي "GUID 9020: تقييم السياسات العمومية".

كما يركز التقييم خاصة في التقييمات النهائية على المعايير الأساسية: الوجاهة والفعالية والنجاعة.

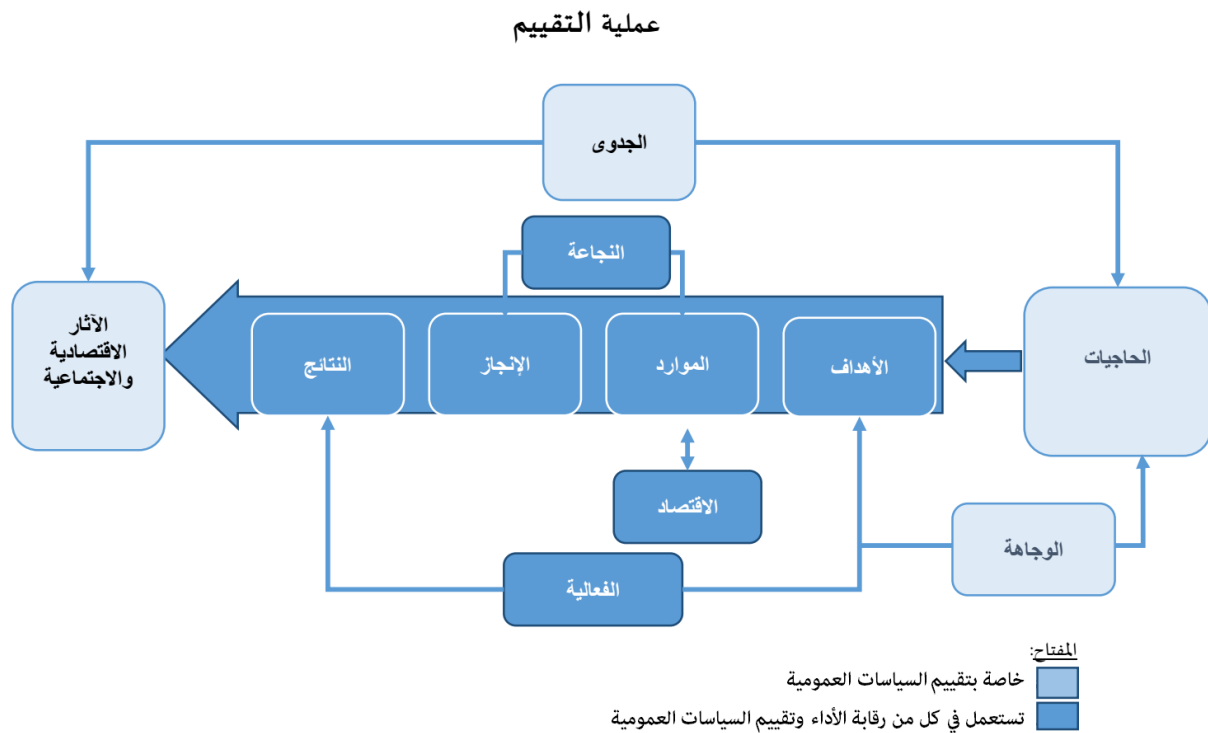
ترتب هذه الأسئلة حسب مسار تصميم وتنفيذ السياسة العمومية، حيث تقابل كل مرحلة معيار من معايير التقييم والذي تنضوي تحته مجموعة من الأسئلة التقييمية كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم 9: الأسئلة التقييمية ومعايير تقييم السياسة العمومية

الأسئلة التقييمية المتعلقة بالمعيار		محتوى المعيار	اسم المعيار
الأسئلة الفرعية	الأسئلة الرئيسية		
		موازنة مدى مطابقة الأهداف التي يسعى إليها التدخل العمومي مع المشاكل التي تنوي السلطات العمومية إيجاد حل لها.	الملائمة
		- التناسق الداخلي: قياس مدى تناسق أهداف السياسة موضوع التقييم فيما بينها (عدم وجود تعارض بينها). - التناسق الخارجي: قياس مدى تناسق أهداف السياسة موضوع التقييم مع أهداف سياسات أخرى (عدم تعارض معها).	التناسق
		قياس نتائج التدخل العمومي بالنظر إلى الأهداف المسطرة.	الفعالية
		قياس نتائج التدخل العمومي بالنظر إلى الوسائل المسخرة بمختلف	النجاعة

		أنواعها (المالية، المادية، البشرية، التقنية، التنظيمية...)	
	الفائدة	قياس مدى علاقة الآثار التي أحدثتها السياسة العمومية في حل مشاكل المواطنين أو تحقيق الاحتياجات التي من أجلها تم تصميمها وتنفيذها.	
	الاستدامة	قياس مدى استمرار المنافع الناتجة عن التدخل العمومي بعد انتهاء السياسة أو البرنامج.	

- معايير التقييم وفقا للدليل الإرشادي "GUID 9020: تقييم السياسات العمومية".



المصدر: الدليل الإرشادي لتقييم السياسات العمومية (GUID 9020).

يتم تقييم فعالية نشاط عمومي بشكل أساسي بمقارنة النتائج التي تم تحقيقها عند تنفيذ هذا النشاط بالأهداف المتبعة قبل مرحلة تنفيذه.

يوازي تحليل الكفاءة أو النجاعة بين تكلفة وفعالية سياسة معينة. هل كان من الممكن تحقيق نفس المستوى من الأهداف بتكلفة أقل؟ مع نفس النفقات العمومية، هل كان من الممكن تحقيق مستوى أعلى من الأهداف؟



وإلى جانب الفعالية والنجاعة يتم تقييم سياسة ما وفق معايير الوجاهة والأثر والديمومة.

يجب أن تغطي أسئلة التقييم وأعمال التحليل العديد من هذه المعايير وفقاً للرهانات التي تم تحديدها أثناء دراسة الجدوى، وتعتبر الملاءمة (الوجاهة) والفعالية والكفاءة من المعايير الرئيسية لمعظم أشغال التقييم. ومع ذلك، لا يتعين بالضرورة أن يتعامل التقييم مع جميع المعايير.

تُوجّه الأسئلة التقييمية نهج التقييم بجعله يركز على الجوانب التي تعتبر مفيدة للغاية للمستفيدين وكذلك لصانعي القرار، والتي لديها قيمة مضافة كبيرة.

يتبع اختيار وإعداد الأسئلة انطلاقاً من معايير التقييم عدة خطوات:

- إنشاء قائمة مؤقتة من الأسئلة على أساس منطق التدخل للسياسة ومعايير التقييم.
- التأكد من إمكانية تقديم أجوبة على مختلف الأسئلة استناداً إلى البيانات الكمية والمعلومات النوعية المتاحة، والوقت المخصص للتقييم والميزانية المخصصة.
- إشراك الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية في اختيار الأسئلة أو تصفحها.
- بعد هذه التحليلات ولتفادي التكرار، تتم مراجعة القائمة المؤقتة للأسئلة عن طريق دمجها أو حذف بعضها للتوصل إلى عدد محدود من الأسئلة (4 أو 5) التي تركز على أبرز المعايير والرهانات.
- إحصاء المؤشرات الكمية والنوعية التي تسمح بالإجابة عنها، وكذلك مصادر الوصول إليها (قواعد البيانات والتقارير والمقابلات).
- يجب أن يتعلق السؤال بالتقييم وليس بالتدقيق.

#### جدول رقم 10: القاعدة الذهبية في اختيار وإعداد الأسئلة التقييمية

القاعدة الذهبية	الحد من عدد أسئلة التقييم (من 4 إلى 5)
نصيحة	البدء بصياغة جميع الأسئلة التي تأتي لذهن فريق التقييم ومن ثم تقليل عددها مع تقدم دراسة الجدوى.
للتجنب	تجنب الأسئلة التقييمية التي لا يمكن التأكد من قدرة فريق التقييم على الإجابة عنها.

- أمثلة عن الأسئلة التقييمية المتعلقة بتقييم سياسة التكفل بمرض الفشل الكلوي المزمن في المرحلة النهائية:
  - ما هي السياسة الصحية المتبعة فيما يخص مرض الفشل الكلوي المزمن في المرحلة النهائية؟ هل كانت هناك أي خطط أو حوصلات أو تقييمات؟
  - إلى أي مدى تسمح السياسة العمومية المتعلقة بمرض الفشل الكلوي المزمن في المرحلة النهائية بالتكفل بالمرضى خلال آجال معقولة، وبضمان مختلف أنواع الرعاية، وكذا الحصة النسبية للتكفل بغسيل وزرع الكلى بموجب هذه السياسة (التكلفة / الفعالية)؟
  - ما هي التكاليف في مختلف قطاعات تقديم الرعاية (غسيل الكلى، الزرع، التجهيزات التقنية، والأدوية، والمواد الاستهلاكية، والنقل...؟)؛ التكاليف غير المباشرة؟
  - ما هي العوائق التي تحول دون تطوير زرع الكلى، ذات طبيعة تشريعية أو ثقافية...؟
  - إلى أي مدى تلبى مراكز غسيل الكلى "العمومية أو الخاصة" المتاحة احتياجات مختلف المرضى المستهدفين الذين يعانون من مرض الفشل الكلوي المزمن في المرحلة النهائية؟

## 1- الواجهة

عادة ما يتم تبرير السياسة من خلال تحديد "مشكلة اجتماعية" تشعر السلطات العمومية بأنها مضطرة إلى مواجهتها وحلها.

تكون سياسة ما وجيهة (ملائمة) إذا تم تكييف أهدافها الصريحة مع طبيعة المشكلة أو المشاكل التي من المفترض أن يتم حلها (المطابقة والانسجام بين الأهداف والاحتياجات أو المشاكل التي تم تحديدها) وأن هذه الأهداف الملحقة بالنشاط تلبى جيدا احتياجات حقيقية ومثبتة للمواطنين.

تكمن الواجهة في معرفة مدى تناسب الأهداف مع الاحتياجات المحددة للمستفيدين والسكان ومع الأولويات الرئيسية للحكومة أو الوزارة أو الجماعة المحلية.

يؤدي تقدير مدى وجاهة السياسة أو البرنامج إلى الإجابة، من خلال طرح الأسئلة التقييمية المناسبة، عن الأسئلة التالية التي يستحسن صياغتها بطريقة مفتوحة:

- إلى أي مدى تتوافق أهداف التدخل (السياسة/البرنامج/المشروع) مع توقعات المستفيدين، واحتياجاتهم، ومشاكلهم المحددة، فضلاً عن الأولويات الشاملة للفاعلين المعنيين؟
- هل البرنامج (العمل/المشروع) مبني على "التشخيص الجيد"، هل الرهانات موضوعة حسب الأولوية؟
- هل أهداف السياسة واضحة لـ (المواطنين، المستفيدين، الفاعلين)؟ هل يمكن قياسها وتحديد أولوياتها؟

– هل الأهداف مبررة في ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية للسكان؟

– ما هي الفوارق بين الآثار المتوقعة والاحتياجات ذات الأولوية للسكان؟

• أمثلة على الأسئلة التقييمية المتعلقة بوجاهة برنامج الحد من الفقر:

– هل أهداف البرنامج قابلة للإنجاز؟ هل تتوافق مع احتياجات السكان المعنيين والاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالحد من الفقر؟

– هل كان تصميم المشروع تشاركيًا؟ هل أخذ بعين الاعتبار مساهمات واحتياجات الأطراف ذات الصلة الرئيسية؟

– هل كان تصميم المشروع مناسبًا لأهدافه؟

– هل تم تحديد الأهداف بوضوح؟ هل من شأنها الحد من الفقر؟

– فيما يتعلق بمرحلة التصميم: هل خطة البرنامج (أو السياسة العمومية) مصاغة بشكل جيد، وممكنة، ومن المحتمل أن تؤدي إلى النتائج المتوقعة؟

**ملاحظة: يكون الحكم على ملاءمة أو وجاهة الأهداف من وجهة نظر كل من المستفيدين (وفقًا لتصورهم الخاص لاحتياجاتهم) والمسيرين، وليس من وجهة نظر المسيرين فقط.**

**ينبغي استكمال هذا التحليل من خلال تقدير تناسق التدخل.**

إذ يتيح فحص التناسق، التحقق من مدى تناسق الأهداف وعدم تعارضها مع بعضها البعض (التناسق الداخلي) ومع انسجامها وعدم تناقضها مع التدخلات العمومية الأخرى التي تتفاعل مع السياسة العمومية المُقيّمة (الانسجام الخارجي) وكذلك مع الاستراتيجيات والتوجهات الحكومية أو المحلية.

يسمح فحص التناسق بالإجابة عن الأسئلة التالية:

– هل هناك أي تناقضات بين الإعلان عن الأولويات، الأولويات المنفذة فعليًا وتوزيع الوسائل المخصصة لها من جهة، وبين أهداف السياسة وتلك المعلن عنها من طرف السياسات والاستراتيجيات الوطنية الأخرى، من جهة أخرى؟

– كيف تتأزر الأهداف المتزامنة للسياسة العمومية مع بعضها البعض؟

- إلى أي مدى تتسجم الوسائل المرصودة مع الأهداف المنشودة؟

- إلى أي مدى تتوافق أهداف السياسة (البرنامج، المشروع، النشاط) مع أهداف التعليم الرسمية (مرسوم، منشور، استراتيجية للوزارة...) التي تؤطر قطاع السياسة العمومية المعنية (مثال على المياه، والتطهير، والعمران، والمدينة...)?

## 2- الجدوى

تقاس الجدوى بالآثار المباشرة وغير المباشرة بما في ذلك ما كان غير متوقع أو غير مقصود، كما تقاس عبر التقارب بين أثر هذه السياسة والحاجيات التي تسعى إلى الاستجابة إليها.

إن تقدير جدوى سياسة ما يفضي إلى التساؤل التالي: إلى أي مدى تستجيب نتائج وأثار السياسة للمشاكل المجتمعية المحددة مسبقاً؟ ما هي القيمة المضافة المجتمعية التي نتجت عن تنفيذ السياسة العمومية؟

ويسمح تقييم الجدوى بتقدير الآثار على المدى المتوسط والطويل: كيف للبرنامج أن يسمح أو لا يسمح بالاستجابة للاحتياجات الاجتماعية والمشاكل التي من أجلها نفذ؟

## 3- الفعالية

يتضمن قياس مدى فعالية السياسة العمومية (أو التدخل العمومي) قياس درجة تحقيق الأهداف وتقدير النتائج الملاحظة وتصنيفها (العلاقة: أهداف - نتائج).

- هل تم بلوغ الأهداف أم لا؟ هل النتائج مطابقة للأهداف المرجوة؟ هل نجم عن البرنامج/السياسة نتائج غير متوقعة/غير مرغوبة عند مقارنة الإنجازات والنتائج والآثار المحصل عليها مع الأهداف المحددة في البداية (المعبر عنها في شكل إنجازات، نتائج وآثار متوقعة)، مع تقدير الآثار غير المتوقعة؟

- إلى أي مدى تم بلوغ أهداف النشاط التنموي/السياسة/البرنامج، أو هل هي قيد التنفيذ، مع الأخذ في الاعتبار أهميتها النسبية؟

- النتائج المتوقعة (الأهداف)/النتائج الفعلية (التي تم بلوغها) للتدخل العمومي.

- النتائج غير المتوقعة (سلبية أو إيجابية).

- تحليل الفوارق التي تمت معاينتها.

إذا لم يتم بلوغ الأهداف (كليًا أو جزئيًا)، فقد يكون السؤال التكميلي كما يلي: لماذا لم يسمح البرنامج/السياسة بتحقيق النتائج المرجوة؟

يفترضُ القدرة على الإجابة مسبقاً عن السؤال المتعلق بإسناد مسؤولية النتائج للسياسة: ماذا كان سيحدث لو لم تكن (يكن) السياسة/البرنامج موجوداً (موجودة)؟ ومراقبة آثار البرنامج على ممارسات المستفيدين؟

إذا كانت المسؤولية تُعزى بوضوح إلى النتائج، يمكن أن تحدث معاينة عدم الفعالية الكلية أو الجزئية: من فشل استمرارية السياسة المتبعة، من عدم كفاية الوسائل المستخدمة، من عدم التناسق الداخلي، أو ببساطة من أهداف طموحة للغاية وصعبة البلوغ.

وفي هذا الإطار ينبغي ربط النتائج بالسياسة المنفذة وتحديد إذا ما كانت هناك نتائج ناجمة عن تنفيذ سياسات أخرى. ويشكل هذا العمل إحدى الصعوبات التي تواجه التقييم.

كما يؤدي تقييم الفعالية إلى فحص الفعلية (حقائق الإنجاز) والذي يكون دوره إعطاء تقرير حول حقيقة إنجازات العمليات المنفذة.

علاوة على ذلك، يؤدي فحص الفعالية إلى التحقق من النقاط التالية:

- درجة الإنجاز (التقني).

- معدل التنفيذ المالي.

- احترام الآجال والمخطط الزمني.

- جودة المتابعة وإدارة الحالات غير المتوقعة.

- البحث عن عناصر التكاليف الإضافية المحتملة وأسبابها.

• أمثلة عن الأسئلة التقييمية حول الفعالية:

- إلى أي مدى تم بلوغ الأهداف من حيث الكم والنوع؟

- إذا لم يكتمل المشروع بعد، فهل من المحتمل بلوغ الأهداف التي لم تتحقق قبل إنهائه؟

- ما هي التغييرات في السياق العام التي أثرت أو ستؤثر على تنفيذ المشروع ونتائجه؟

ملاحظة: من الناحية المثالية، ينبغي إجراء مقارنة بين الشروط بعد تنفيذ البرنامج (السياسة) وتلك التي كانت موجودة قبل تنفيذ البرنامج، إذا كانت البيانات موجودة.

#### 4- النجاعة (الكفاءة)

تقيس الكفاءة الإنجازات والنتائج والتأثيرات الناتجة عن التدخل العمومي من حيث الموارد والوسائل المستخدمة (المالية والبشرية والتقنية والتنظيمية...) من خلال مقارنة الإنجازات والنتائج بالتكاليف.

وتُقيّم العلاقة بين النتائج والوسائل (البشرية والمالية والمادية، وما إلى ذلك) المنفذة، وتجب عن الأسئلة التقييمية التالية:

- إلى أي مدى تم بلوغ النتائج المرجوة بأقل الموارد الممكنة (بأقل تكلفة) وفي الوقت المناسب (الآجال)؟
- هل تم استخدام الأموال والوسائل المرصودة من طرف السياسة بشكل جيد؟ هل نتائج السياسة تتناسب مع المبالغ التي تم إنفاقها؟ هل تم احترام الآجال؟

يؤدي هذا التقييم إلى فحص العناصر التالية:

- كيفية تعبئة الموارد المالية والتقنية والبشرية والتنظيمية... في الوقت المرغوب فيه وبأقل التكاليف.
- مقارنة التكاليف بالعناصر المرجعية الملائمة.
- مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها بالمبالغ التي تم إنفاقها.
- احترام آجال البرنامج.
- تكيف الوسائل المبذولة مع الأهداف المنشودة.
- تحليل وشرح أية تكاليف إضافية، وتحليل وشرح التجاوزات والتأخيرات الملاحظة في التنفيذ.
- تحليل الكيفيات الممكنة التي تكون قد مكنت من بلوغ نفس النتائج بوسائل أكثر محدودية (اقتصاد الوسائل)، بمقارنتها مع إجراءات أخرى مكافئة.
- تحليل أوجه القصور المتعلقة بتوزيع المهارات بين الفاعلين، وجوده الشراكة.

• أمثلة عن الأسئلة التقييمية حول الكفاءة (أو النجاعة):

- ما هي التكاليف المطلوبة للحصول على النتائج الملحوظة في نهاية العملية المقيّمة (عدد الكيلومترات المنجزة من الطرق، مع مراعاة جودة المواد)؟

- هل نسبة تكلفة الوسائل (المدخلات) والمنتجات يمكن مقارنتها بالنسب المرجعية المطبقة على المستويين المحلي والوطني؟

ملاحظة: إذا كانت المعلومات الأساسية المطلوبة لحساب التكلفة الفعلية للسياسة أو البرنامج غير مكتملة، يمكن أن يقتصر التقييم على طريقة التكلفة - الفعالية (مقارنة التكاليف اللازمة للإنجاز/النتيجة). حيث يعبر عن النتائج بالوحدات (مثل عدد الوظائف المستحدثة، عدد المرضى المسعفين) وتقرن الطريقة اختلاف التكاليف والفعالية بين استراتيجيات معينة إلى أخرى.

## 5- الأثر (الآثار الاجتماعية والاقتصادية)

يسمح على المستوى الكلي بتقدير الآثار غير المباشرة (التأثيرات) متوسطة وطويلة المدى الإيجابية والسلبية، المتوقعة أو غير المتوقعة الناتجة عن التدخل العمومي، وكذلك التغييرات والتحويلات التي طرأت على حياة المواطنين (المستفيدين المباشرين وغير المباشرين) في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية عقب التدخل العمومي.

لا يمكن قياس التأثيرات إلا بعد مرور مدة طويلة نسبيا من الانتهاء من تنفيذ السياسة أو البرنامج، ويعبر التأثير عن العلاقة بين الرهانات والآثار، ويسمح بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي التغييرات التي لوحظت بالنظر إلى غايات المشروع؟

- هل التأثيرات التي تم الحصول عليها تقدم أجوبة عن الرهانات أو الاحتياجات؟

- ما هي الآثار المتوسطة والطويلة الأجل لكل مجال خاص بالمنطقة (اجتماعي، اقتصادي، بيئي، صحي، تعليمي...)? من وجهة نظر الجمهور المعني، هل الآثار السلبية الناجمة عن السياسة مقبولة في ضوء آثارها الإيجابية؟

- ويعد قياس الآثار الناجمة عن السياسات العمومية من أصعب المهام نظرا لأنها تواجه كثيرا من الصعوبات جراء غياب المعطيات والمنهجيات في تحديد المعايير عند طرح الأسئلة، وفي هذا الإطار فإن قياس الأثر يعتمد بدرجة كبيرة على حسن طرح الأسئلة حتى ولو كنا نعتقد بوجود صعوبة في الحصول

على أجوبة جيدة. يسمح فحص التأثير بالحكم على تداعيات هذا العمل على المدى المتوسط والطويل من خلال دراسة آثار هذا العمل في مجال أكبر من خلال:

- تحديد فئات السكان الذين استفادوا بصورة مباشرة و/أو غير مباشرة من العمل، وتقدير عدد الأشخاص المعنيين حسب الفئات.

- الوصف الكمي والنوعي للتأثيرات (الآثار السلبية، الإيجابية، المتوقعة، غير المتوقعة، غير المرغوب فيها) (التأثير الاقتصادي، التقني، الاجتماعي، البيئي، التأثير على التوظيف، تأثير الفعالية المالية للمؤسسات).

- يجب أن يتيح فحص التأثير شرح كيف سيكون الوضع في غياب التدخل العمومي وإلى أي مدى تم إنتاج الآثار غير المتوقعة.

• مثال عن الآثار الجانبية غير المرغوبة: لقد ولدت السياسة الإقليمية لدعم المؤسسات آثاراً متوقعة (خلق الوظائف، زيادة الصادرات، زيادة الدخل، إلخ) وآثاراً غير متوقعة وغير مرغوبة (الدعم المالي للشركات الأجنبية المتواجدة في الإقليم).

**ملاحظة: يجب أن يحدد الفريق ما إذا كانت النتائج والتأثيرات المعايينة تُعزى إلى السياسة المُقيّمة أو سياسات أخرى نفذت أو يجري تنفيذها.**

ويمكن إضافة معيار مدى ديمومة النتائج والآثار على المدى الطويل.

## 6- الاستدامة (الاستمرارية، الديمومة)

يتمثل فحص مدى استدامة التدخل العمومي في تقدير ديمومة النتائج والآثار الملحوظة، أي خاصية الآثار في الاستدامة على المدى الطويل، وهل تستمر عند انتهاء المشروع (أو النشاط).

تشمل الأسئلة على وجه الخصوص:

- إلى أي مدى سيكون التدخل قادراً على الاستجابة لرهانات اليوم والغد؟

- إلى أي مدى تستمر الآثار (النتائج أو المنافع) الناتجة عن التدخل بعد نهاية النشاط، وهل من المحتمل أن تستمر على المدى الطويل؟



يسمح فحص الاستدامة بتقدير ما إذا كانت النتائج والآثار الملاحظة للنشاط مستدامة زمنياً وما إذا كان النشاط (السياسة) قد وُجد آثاراً (فوائد) لهيكل، منظمة وممارسات قادرة أن تستديم وتتطور بعد نهاية التدخل. كما يسمح بتحليل ما إذا كانت الكيانات المسؤولة عن تنفيذ التدخل لديها القدرات على جعله يدوم على المدى الطويل وبشكل مستقل.

ينبغي فحص النقاط التالية أيضاً إذا لزم الأمر (لا سيما بالنسبة للمشاريع الكبرى):

- الاستدامة المالية.
- اكتساب وإتقان التقنيات المستخدمة.
- الوسائل الموفرة من طرف المسؤولين لضمان ديمومة النتائج.
- نقل التكنولوجيا وبراءات الاختراع.

## بطاقة رقم 06: مخطط التقييم

يقترح مخطط التقييم من قبل رئيس فريق التقييم وتتم المصادقة عليه من المشرف (هيئة الإشراف) على مهمة التقييم. وهي وثيقة توضح الأهداف والطرق والتوزيع الزمني للفترة المقترحة لتنفيذ المهمة، ويكون قابلاً للتعديل شريطة أن يكون التعديل مبرراً. ولا بد لمخطط التقييم أن يحترم بعض الشروط منها إبراز منهجية التقييم والتي تفضي بالضرورة إلى الإجابة عن الأسئلة التقييمية التي سبق طرحها في بداية التقييم.

تأتي هذه الوثيقة كنتيجة لعرض مذكرة دراسة جدوى التقييم التي أدت إلى اعتماد هذه المهمة. وتكون هذه الوثيقة بمثابة دليل يوضع تحت تصرف أعضاء فريق التقييم المعينين للقيام بمهمة التقييم. كما تشكل هذه الوثيقة أيضاً دعماً للمتابعة التي يتولاها المشرفون على مختلف المستويات.

يعرض مخطط التقييم عدة عناصر أهمها: أهداف التقييم، الأسئلة التقييمية، مجال ونطاق العملية التقييمية، تحديد الفاعلين، منهجية جمع وتحليل المعطيات، رزنامة تنفيذ عملية التقييم وتشكيلة فريق التقييم.

تضم هذه الوثيقة وتفصل الأسئلة التقييمية المرتبطة بالمعايير والأدوات التقييمية التي تعتبر مناسبة للإجابة عنها، وهذا ضمن إطار الآجال المحددة والمتدخلين الذين تم تحديدهم في المخطط الاجتماعي الوارد في مذكرة دراسة الجدوى.

تتضمن هذه الوثيقة أيضاً بطاقات تشمل عدداً من الأسئلة التقييمية. تتبع كل واحدة من هذه البطاقات الأسئلة الفرعية التقييمية، ولكل سؤال فرعي المعايير والمؤشرات المتصلة بهذه الأسئلة الفرعية والأدوات المستخدمة للإجابة عنها.

### • محتوى مخطط التقييم:

يضم مخطط التقييم العناصر التالية:

- أهداف التقييم.
- الأسئلة التقييمية (الأسئلة الرئيسية التي يجب على التقييم الإجابة عنها). يتعلق الأمر بتحديد الأسئلة التقييمية التي يمكن تقسيمها إلى أسئلة فرعية.
- نطاق وطبيعة التقييم (تقييم تلخيصي أو تقييم تدريبي، تقييم بعدي أو نهائي، الأماكن، الفترات).

- منهجية جمع المعطيات وتحليلها والوسائل الضرورية لذلك.
- إمكانية اللجوء إلى الخبرة الخارجية.
- المدة التقديرية والجدول الزمني لإنجاز التقييم.
- تشكيلة فريق التقييم وتوزيع المهام والمسؤوليات زمنياً.
- تاريخ إيداع التقرير.

### 1- المقابلة شبه الموجهة

المقابلة الفردية هي تقنية استكشافية تسمح بالحصول على المعلومات الضرورية حول الفكرة أو التصور اللذان يملكهما مختلف الأشخاص المستجوبون حول سياسة عمومية. كما تستخدم المقابلة الفردية أيضاً في جمع المعلومات حول الوقائع والتحقق منها، آراء ووجهات نظر، تحليلات، اقتراحات، ردود فعل أولية حول المعانيات والاستنتاجات.

يعني مصطلح "شبه موجه" أن المقابلة مع الشخص الذي يخضع للاستجواب ليس مقللاً أو محدداً في أسئلة مغلقة جداً. فمن خلال إجراء المقابلة على أساس "مواضيع عامة"، فإن الأسئلة لا تكون مغلقة بحيث يجبر المستجوب بالإجابة مثلاً، بنعم أو لا، بل تكون الأسئلة مفتوحة نوعاً (مثلاً: حسب رأيكم، كيف تقدرون، هل تعتقدون أن... ) مما يترك الفرصة لهذا الشخص لإثراء وتوجيه حديثه، ويحرص المُقيّم أن يتم تناول جميع المواضيع المعنية.

عادة ما يشتمل تقييم السياسة العمومية على الصعيد الوطني على عشرات المقابلات شبه الموجهة، كما أنه من المستحسن استجواب عينة تمثل فيها جميع الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية المُقيّمة، الذين تم تحديدهم مسبقاً من خلال المخطط الاجتماعي.

ولنجاح المقابلات الفردية يستحب إعداد مرشد للمقابلة يحدد المواضيع التي سيتم التطرق إليها مع تحديد الهدف من المقابلة ومدتها، مستوى السرية وكيفية استعمالها.

ينبغي عدم التأثير على الشخص المستجوب مع ضرورة إعداد محاضر للمقابلات بحضور المعني ومعرفة.

يستحسن لتحليل النتائج إعداد ملخص عن المقابلة، إعداد شبكة التحليل مع تفسير المعطيات والمعلومات ومقارنتها ببعضها.

لهذه التقنية محاسن تساهم في إنجاز عملية التقييم، كما لها مساوئ يستوجب أخذها بعين الاعتبار.

من محاسن هذه التقنية كونها تسمح بجمع معلومات معمقة حول خبرة الشخص المستجوب ورأيه، كما تسمح بتناول جميع المواضيع التي تساهم في تفسير وتوضيح الموضوع، كما أن إجراءاتها وجهاً لوجه يسمح بجمع المعلومات الضرورية.

أما عن حدود هذه التقنية فتكمن أساسا في أن إجراء العدد الكافي من المقابلات يستغرق وقتا طويلا، كما أن جودة المعلومات المتحصل عليها مرتبطة أساسا بكفاءة وتعاون المستجوبين وحجم معارفهم حول الموضوع وكذلك رغبتهم في تقديم المعلومات الضرورية.

## 2- الاستبيان بالأسئلة

يتضمن التحقيق عن طريق الاستبيان طرح سلسلة من الأسئلة على عينة من الأفراد الذين يمثلون المجموعة التي يُراد مراقبتها، أو أحيانا على المجموعة بأسرها وبطريقة شاملة (إذا كان العدد محدودا). إنها أداة جيدة لجمع معلومات حول وجهات نظر المستفيدين من السياسة العمومية أو للحصول على إحصائيات حول ممارسات المتعاملين أو المستفيدين.

في هذا الإطار، ولتسهيل إجراء استبيانات، عادة ما يكون مستحسنا إبرام اتفاقية مع متخصص في الإحصاء.

حيث تختلف الأسئلة المطروحة في الاستبيانات من حيث طبيعتها، فقد تكون ذات طبيعة:

- وصفية، مثل تحليل خصائص المجموعة المستفيدة من السياسة العمومية المستهدفة.
  - معيارية، مثل فهم النصوص التشريعية والتنظيمية التي تؤطر السياسة العمومية.
  - سببية، مثل تحليل النتائج الملموسة للسياسة المستهدفة أو أسباب الصعوبات التي قد تواجه في تنفيذ السياسة العمومية.
- كما يمكن تصنيف الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيانات من حيث طبيعة الإجابة المنتظرة منها حيث يمكن أن تكون الإجابات:

- إسمية (كالفئة العمرية، الجنس، المهنة).
- ترتيبية (ما هي أهم الاحتياجات الصحية؟).
- رقمية (ما هو عدد الأيام المنتظرة للحصول على موعد في المستشفى؟).

كما تصنف الأسئلة التي يحتويها الاستبيان إلى أسئلة مغلقة (لا يكون الاختيار سوى من بين عدد محدود من الإجابات) أو أسئلة شبه مفتوحة (نجد من بين الخيارات خيار "أخرى" تسمح للمجيب بالتعبير عن رأي مختلف للاختيارات المقترحة)؛ من هذين النوعين من الأسئلة، يمكن الحصول على معلومات تستغل

في التحليل الكمي، كما نجد أسئلة مفتوحة نتحصل من خلالها على إجابة مفتوحة يمكن استغلالها في التحليل النوعي. ومع ذلك.

لكن لابد من التنويه إلى أن الإجابات التي تكون في شكل نص تكون أكثر صعوبة في التقييم لأنها تتطلب جهداً كبيراً عند تحليل جميع هذه الإجابات النصية واستخلاص النتائج منها.

ولكي تتمكن من بلوغ الأهداف المرجوة من الاستبيان لابد من تحديد المعلومات التي نريد الحصول عليها بدقة ثم صياغة الأسئلة المناسبة بطريقة واضحة، لأن أي غموض في صياغة الأسئلة ينجر عنه صعوبة في الإجابة أو إعطاء إجابات غير تلك المطلوبة.

كما تجدر الإشارة إلى أن كيفية تحديد العينة تكتسي أهمية بالغة لأنها تحدد نجاح عملية الاستبيان من عدمه، لذلك لابد من تحديد العينة بدقة مع السهر على جعلها أكثر تمثيلية للمجموعة الأصلية.

تقنيات أخذ العينات هي:

– **الاختيار العشوائي البسيط:** يتم أخذ كل عنصر من المجموعة عشوائياً. حيث يملك كل عنصر من المجموعة المستهدفة في عملية التقييم نفس الحظوظ لتكون جزءاً من العينة.

– **الاختيار المنهجي:** يتم اختيار شخص واحد من كل عدد معين من المجموعة، عشرة مثلاً وذلك من دون إجراء عملية قرعة.

– **الاختيار العشوائي الطبقي:** عندما تكون المجموعة قليلة التجانس، لذلك فتقسم إلى مجموعات فرعية متجانسة (حسب الفئة العمرية مثلاً) ثم يتم أخذ عينة من كل مجموعة فرعية.

– **الاختيار العنقودي:** يتم تقسيم المجموعة إلى فئات فرعية، ثم يتم اختيار بعض الفئات الفرعية بشكل عشوائي. يتم استجواب جميع الأفراد الذين يشكلون الفئات الفرعية المحددة. مثلما تملك هذه التقنية محاسناً فإنها لا تخلو من العيوب.

من محاسن هذه التقنية أنها تسمح بالحصول على معلومات عامة منظمة وقابلة للقياس لكن شريطة أن تكون العينة قد بنيت جيداً وأن تكون الأسئلة قد تمت صياغتها جيداً. أما عن أهم حدود هذه التقنية فتتمثل في تكلفتها المرتفعة.

### 3- مجموعة التركيز (مقابلة جماعية)

تقوم المقابلة الجماعية، أو مجموعة التركيز، على مبدأي التفاعل ومقابلة وجهات النظر. تسمح هذه التقنية بالكشف عن تصورات المشاركين حول موضوع معين، سواء أعلق الأمر بأهمية السياسة العمومية المُقيّمة أم بالفعالية التي تتحقق الأهداف بها أم بالتناسق بين مختلف الأهداف...

تسمح هذه التقنية بجمع مجموعة من الأطراف ذات الصلة في وقت واحد، للحصول على نظرة جماعية من خلالها تتم صياغة سبل التحسين، خلافا لما تقوم عليه المقابلة الفردية.

كما تسمح هذه التقنية التي تقوم على مبدأ إشراك مختلف الفاعلين، بالتوصل إلى استنتاجات ذات مصداقية تلقى القبول من مختلف الفاعلين.

يفضل أن تجمع المقابلات الجماعية مشاركين متجانسين: مجموعة من ممثلي المستفيدين من السياسة العمومية، مجموعة من منفيدي السياسة، مجموعة من ممثلي المجتمع المدني... تتكون كل مجموعة عادة من 6 إلى 10 أشخاص، تمتد المقابلة على طول 2 سا و30 د، أين تعطى الكلمة لكل المشاركين.

لتنشيط المقابلة الجماعية وتنظيم سيرها دور هام في نجاحها، إذ يستوجب عرض المواضيع المقترحة للنقاش باختصار وبوضوح، ويقوم بدور التنشيط أحد أعضاء الفريق الرقابي، والذي يكون ملما بالموضوع ومدركا لأهداف المقابلة لكي يوجه النقاش للمواضيع والإشكاليات المرجو التطرق إليها.

من محاسن هذه التقنية الحصول على كمية كبيرة من المعلومات النوعية، كما تسمح بالتعرف على وجهات نظر الفاعلين، وتسمح كذلك بالتوصل إلى اقتراحات للتحسين، تلقى قبولا جماعيا. أما عن حدود هذه التقنية فتكمن في توقف نجاحها على اختيار منشط ملم بالموضوع متمكن من تقنية تنشيط مثل هكذا لقاءات وتوجيه النقاش إلى النقاط التي يريد فريق المقيمين معرفة آراء مختلف الفاعلين حولها.

### 4- فريق الخبراء

بالإضافة إلى لجنة المرافقة، يتم تشكيل مجموعة من الخبراء تساعد في تقديم المعلومات التقنية الضرورية، ويتم اللجوء إلى هذه التقنية عندما يستحيل فهم موضوع سياسة عمومية ما دون اللجوء إلى رأي الخبراء.

ويمكن أن يتدخل فريق الخبراء في مراحل مختلفة من التقييم مثل التحليل المنطقي للسياسة، إعداد أسئلة التقييم، تنفيذ التقييم أو صياغة التوصيات.

لكن لا يمكن أن تتجح هذه التقنية إلا إذا تم تشكيل فريق الخبراء من خبراء معترف بهم متخصصين في موضوع السياسة العمومية ومحايدين لا تربطهم علاقة بالأطراف ذات الصلة بالسياسة العمومية.

يمكن لفريق الخبراء أن يقدم تقريراً على إثر مشاركته في النقاشات، يتضمن الاستنتاجات وحتى التوصيات.

إن اللجوء إلى هذه التقنية يزيد من مصداقية وقيمة العملية الرقابية، كما من شأنه أن يمكن من الوصول إلى توصيات ذات قيمة عالية.

## 5- دراسة الحالة

لدراسة الحالة دور هام في توضيح السياسة العمومية وتبرز أهميتها خاصة عندما تختلف مناطق تطبيق السياسة العمومية.

لدراسة الحالة دور كبير في إضفاء الوضوح والواقعية على التقييم كما تسمح بتحليل وفهم النتائج والآثار. تسمح كذلك بالتحقق والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة.

دراسة الحالة في التقييم تتمثل في استخدام مثال أو عدة أمثلة حقيقية للحصول على معرفة معمقة حول الموضوع المدروس واستخلاص قدر الإمكان الدروس للتقييم ككل، وتستعمل دراسة الحالة في الوضعيات المعقدة للإجابة على الأسئلة: كيف؟ لماذا؟ انطلاقاً من أمثلة حقيقية مختارة بعناية على أساس أهداف التقييم.

يمكن أن تستخدم هذه الطريقة التحليل المستندي ولكن بصفة أساسية تستخدم الملاحظة الميدانية المباشرة إلى جانب المقابلات.

من محاسن دراسة الحالة تجسيد التقييم على أرض الواقع مع إبراز الاختلافات الناجمة عن التنوع في السياقات التي تطبق فيها السياسات العمومية.

## 6- المقارنة المرجعية

تسمح المقارنات المرجعية بالحصول على معلومات أكثر حول أفضل الممارسات التي تم اعتمادها في مواقف أو نتائج مماثلة في أغلب الأحيان لبلدان أو منظمات أجنبية.



تتميز هذه التقنية بتوفيرها لعناصر المقارنة مع نماذج أخرى والتي تمكن أيضا من التوصل إلى أفضل التوصيات قصد تنوير السلطات العمومية من جهة وتحسين الخدمات الموجهة للمواطن من جهة أخرى. تقوم هذه التقنية على المراحل التالية:

– اختيار المقارنة المرجعية: ينبغي أن يستند ذلك إلى معايير متعددة: تشابه المشكلة التي يتم مواجهتها، سياق السياسة.

– الدراسة المستندية: تسبق تنفيذ المقارنة المرجعية مراجعة الدراسات السابقة لجمع المعلومات القاعدية عن دراسات الحالة المختارة.

– جمع البيانات: ينجز واحد أو اثنين من أعضاء فريق المقررين مهمة ميدانية في البلدان المختارة من أجل تحقيق مقابلات مع الأشخاص المرجعيين بالنظر إلى الإشكالية المستكشفة. إن المهمة الميدانية، هي أيضا عند الاقتضاء، فرصة لمراقبة آليات تنفيذ السياسة العمومية. بعد المهمة الميدانية، يقوم فريق التقييم بإجراء تحليل معمق للوثائق الداخلية التي قدمها المتحدثون الذين تمت مقابلتهم.

– الدراسة الأحادية: يقوم المُقيّمون بكتابة دراسة أحادية لكل أساس مرجعي يتم دراسته وفقاً لنفس معايير التحليل (السياق، الممارسات الجيدة التي تمت ملاحظتها، نقاط الضعف، عوامل النجاح الرئيسية، العقبات المحتملة...). ينبغي دراسة قابلية نقل النموذج أيضا.

– التجميع: لتسهيل إدخال مواد التفكير الناتجة في التقييم، يوصى بعمل توليفة للدراسات الأحادية التي تم إصدارها والتي تسلط الضوء على الدروس الرئيسية المستفادة.

## 7- الملاحظة الميدانية

الملاحظة هي مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد والقياس للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها للتعبير عنها بأرقام أو تقديرات.

## 8- شبكة التحليل: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

شبكة التحليل الرباعي هي أداة تحليل استراتيجية تستعمل في تقييم العوامل الداخلية والأوضاع الخارجية التي تواجهها سياسة عمومية، مثلما تستعمل في عدة مجالات على غرار إدارة الأعمال، التسويق، التنمية البشرية... تستعمل في تقييم سياسة عمومية وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها كما يلي:

– **القوة:** عناصر القوة في السياسة العمومية وهي ترجمة لكلمة Strengths.

– **الضعف:** نقاط الضعف في السياسة العمومية وهي ترجمة لكلمة Weaknesses.

– **الفرص:** وهي التي يمكن أن تأتي من خارج السياسة العمومية وهي ترجمة لكلمة Opportunities.

– **التحديات:** وهي التي يمكن أن تأتي من خارج السياسة العمومية، قد تحدث لها اختلالات تحول دون تحقيق لأهدافها وهي ترجمة لكلمة Threats.

تتميز هذه التقنية ببساطة تركيبها ودقة نتائجها، بينما يشترط لنجاحها الواقعية في التحليل والصرامة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

تتيح هذه التقنية عدة إمكانيات منها إمكانية التعرف على انسجام السياسة وتناسقها كما تمكن من معرفة قيمتها وتقييم سياقها من فرص وتحديات.

أما فيما يخص التوجهات المستقبلية، فإن هذه العملية تمكن فريق المُقيّمين من صياغة توصيات مستقبلية كفيلة بتحسين تصميم وتنفيذ السياسات المستقبلية.

#### جدول رقم 11: شبكة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

سلبي	إيجابي	
نقاط الضعف	نقاط القوة	داخلي
التحديات	الفرص	خارجي

إن تحليل نقاط القوة والضعف يسمح بتحديد العوامل الداخلية التي تساهم في تنفيذ السياسات العمومية. أما تحليل الفرص والتحديات فيسمح بتحليل المحيط الخارجي للسياسة والخارج عن سيطرة السلطات العمومية، والتي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على نجاح السياسة العمومية.

### 1- استخدام الطرق المغايرة للواقع

وتستعمل لمعرفة ماذا سيحدث في غياب تلك السياسة أو البرنامج من خلال البحث عن مجموعة مقارنة. وتتمثل الطرق المغايرة للواقع في إنشاء، قبل تنفيذ الترتيبات أو برنامج عمل لسياسة عمومية، مجموعة "الاختبار" التي ستستفيد من الترتيبات، ومجموعة "الرقابة" التي على العكس لن تتحصل على هذه الترتيبات. يجب أن يكون لدى كلتا المجموعتين نفس الخصائص الإحصائية.

ويمكن تنفيذ تشكيل المجموعات باستخدام أساليب تجريبية (سحب عشوائي) أو شبه تجريبية (المقابلة). وبمجرد تشكيل المجموعتين سيقوم المُقيّم بإنشاء أو جمع البيانات حول وضع الأفراد المشكّلة للمجموعتين مقارنة بالأهداف المحددة في ترتيبات السياسة العمومية الموضوعية (على سبيل المثال، معدل تطعيم الأطفال لبرنامج التوعية حول التطعيم). بعد مرور فترة معينة من تنفيذ الترتيبات أو برنامج السياسة العمومية، سيقوم المقيم بمقارنة الوضع الأولي للمجموعتين مع وضعهما الحالي (معدل التطعيم في مرحلة ما قبل البرنامج ومعدل التطعيم بعد (ن سنة / سنوات من التنفيذ). يتوافق تأثير البرنامج بالتالي مع الفرق بين وضعية مجموعة "الاختبار" ومجموعة "الرقابة" في وقت التقييم.

إن الهدف من هذه الدراسات يتمثل في خلق وضعية مفترضة تنعدم فيها السياسة العمومية سواء بشكل صريح (مجموعة مراقبة) أو ضمني (مجموعة تحليل ومقارنة) مع ثبات العوامل، ثم تقدير الفروق من خلال الاختلافات، وهي وضعية غير واقعية تتم مقارنة الوضعية الحالية بها. وبفضل هذه المقارنة يصبح من الممكن إلى حد ما تقييم نتيجة السياسة العمومية التي خضعت للتقييم.

### 2- إنشاء المؤشرات

يضيف التحليل الكمي الدقة إلى التقييم ويسمح بإصدار أحكام على أسس موثوقة وذات مصداقية. وحتى في ظل غياب المؤشرات التي يحددها المسيرون فيما يتعلق بالأهداف السابقة للنشاط العمومي، فإن الأمر متروك للمُقيّم للبحث عن مقياس كمي لآثار والذي يكون أقرب ما يمكن إلى نوايا السياسة العمومية، مع مراجعة تقارير النشاط والمصادر الإحصائية والدراسات والمنشورات الدولية...

تسمح المؤشرات بقياس التغيير. ويعطي التقييم حكماً ذي قيمة على العلاقة بين السياسة العمومية أو برنامج السياسة العمومية والتغيير المسجل. ولذلك فإن مرحلة تحديد المؤشرات التي ستستخدم للإجابة عن

أسئلة التقييم هي مهمة للغاية في عملية التقييم. في هذه المرحلة، سيحدد فريق المقررين التغييرات التي سيتعين عليه قياسها من أجل استعمال ذلك أساسا لحكمه التقييمي. ويتعلق الأمر في كثير من الأحيان بالإبلاغ عن النتائج المتوقعة للسياسة العمومية (التي تم تحديدها في المخطط المنطقي) في شكل مؤشرات للتغيير.

إن الوصول إلى البيانات اللازمة لمعلومات المؤشرات غالبا ما يكون مشروطا بترخيصات من الهيئات المنتجة للبيانات (معهد أو إدارة الإحصاء، الإدارات، الهيئات الخاصة، ...). وبما أن إجراءات طلب الوصول إلى المعلومة قد تستغرق عدة أسابيع إلى عدة أشهر، فمن المستحسن تنفيذ عمل تحديد المؤشرات في وقت مبكر جدا قبل عملية التقييم، خلال مرحلة تصميم مذكرة دراسة الجدوى.

### • أمثلة عن المؤشرات الرئيسية المتعلقة بتقييم التكفل بمرض الفشل الكلوي المزمن في المرحلة النهائية:

- المصاريف لكل مريض، وتكلفة غسيل الكلى للمريض الواحد، وزرع الكلى.
- الأدوات والأجهزة الطبية.
- الهياكل والموارد (المراكز وغرف العلاج والموظفين).
- المهنيين الصحيين المؤهلين.
- الأدوية والمواد الاستهلاكية المستخدمة.
- وجود سياسة عامة للتكفل بهذه الحالة المرضية.
- وجود تقييم أو دراسة فعلية للتكفل بتطور هذا المرض.
- وجود قاعدة بيانات أو إحصاءات عن المرض بشكل عام، عن زرع الكلى، عن مراكز غسيل الكلى لتحديد مؤشرات الأداء.

### 3- معالجة البيانات

تتوفر العديد من الأدوات لمعالجة البيانات التي يتم جمعها، عندما تتجاوز حجما معيناً أو تتميز بخصائص خاصة تتجاوز قدرات برنامج ميكروسوفت إكسل (حاليا مليون مليون سطر)، ويمكن استخدام أي برنامج خاص برسم الخرائط في حالة ما إذا تطلب الأمر تصوير بيانات في الفضاء بشكل عام، كما يمكن استخدام الطرق الإحصائية في هذا المجال.

من المهم أن يسعى المقرر، بمجرد صياغة تقرير التحقيق، لتقديم البيانات التي تم جمعها والتحليلات التي يستمدّها من ذلك، بأكبر قدر ممكن من الوضوح، خاصة في ضوء نشر لاحق لتقرير التقييم.

ويوصى بتوضيح التقييم باستخدام تمثيلات بيانية عن المعاينات في شكل مخططات أو خرائط أو رسوم بيانية تعزز وتسهل نقل الرسائل، وهي أفضل أدوات التواصل.

#### 4- التصديق على صحة البيانات التي تم جمعها

إن التصديق على صحة البيانات التي تم جمعها، أي التحقق من موثوقيتها وملاءمتها، هو جزء من التحقيق. وينبغي التصديق كتابيا على صحة أية معلومات هامة يتم جمعها شفويا بشكل حصري إذا كان المقرر يرغب في ذكرها في تقريره. لهذا الغرض، من المستحسن طلب التصديق على المعلومات التي تم الحصول عليها شفويا وعلى أية عروض أحوال للمقابلات. إذا تعذر ذلك، فلا يمكن عرض هذه المعلومات شفويا أمام الزملاء أثناء المرور في الغرفة أو قسم من الجهاز.

وبصورة أعم، يجوز للمقرر أن يرسل إلى الهيئة المراقبة مذكرات تهدف إلى التصديق على البيانات الواقعية، وعند الضرورة، التحليلات (وخاصة التحليلات القانونية المعقدة...) التي سيستند إليها في مقترحاته.

في هذه الحالة، يتم التأكد من أن المذكرات التي تم توصيلها بهذا الشكل تظهر كوثائق عمل تمهيدية لتقريره، والتي لا يلتزم بها الجهاز بالضرورة. كما ينبغي الاحتفاظ بنسخة كتابية عن هذه المبادلات مع المصلحة بخصوص الملف المدعم للتقرير.

## القائمة المرجعية لتحضير التقييم

بعض الأسئلة التي ينبغي على المقرر (رئيس فريق التقييم) طرحها على نفسه قبل البدء في تنفيذ التقييم:

- هل موضوع التقييم المختار ذو أهمية وجدوى في تحسين الأداء العمومي وحياة المواطنين؟
- هل العمل حول دراسة جدوى التقييم مبرمج ومنجز بشكل جيد؟
- هل تم تلقي التكوين اللازم، لاسيما فيما يتعلق بالدليل المنهجي للتقييم وموضوع التقييم؟
- هل تم تحديد بوضوح مجال السياسة العمومية وقابليتها للتقييم؟
- هل تم القيام بشكل جيد بمراجعة موجزة للجوانب المعيارية والجوانب المتعلقة بالموارد المالية والميزانية والنظرية الخاصة بالسياسة العمومية المستهدفة؟
- هل تم تحديد بوضوح الأهداف الضمنية والصريحة للسياسة العمومية؟
- هل تم الفهم جيدا منطوق تدخل السياسة العمومية؟
- هل تم تحديد جيدا جميع الأطراف ذات الصلة؟
- هل تم تحديد مجموعة من الأسئلة التقييمية التي سوف تسمح بدراسة الرهانات الرئيسية للسياسة العمومية؟
- هل تم إعداد قائمة مؤشرات القياس التي ستسمح بالإجابة عن هذه الأسئلة؟
- هل تم التخطيط لإنشاء لجنة مرافقة؟
- هل تم تبيان، انطلاقا من مذكرة دراسة جدوى التقييم المصادق عليها، خطة عمل جيدة تتطابق مع مخطط التقييم؟
- هل كان التقييم موضوع تبليغ رسمي وواضح إلى الأطراف ذات الصلة الرئيسية المحددة؟

## قاموس المصطلحات

- أدوات التحليل **Analytical tools**: طرق تستعمل في تحليل المعطيات والمعلومات مع التركيز على مشاكل معينة خلال التقييم ( طرق كمية، إحصائية، طريقة التكلفة والفعالية...).
- أدوات جمع المعطيات **Data collection tools**: طرق تستخدم في الكشف عن مصادر المعلومات وجمع المعطيات خلال عملية التقييم.
- أسئلة التقييم **Evaluation questions**: أسئلة تبنى استناداً إلى نتائج تحليل أهداف ومنطق التدخل العمومي؛ هدفها توجيه الحكم التقييمي وتقدير السياسة أو البرنامج.
- الأثر **Impact**: يضم جميع التغيرات والتأثيرات على المدى المتوسط والطويل، الإيجابية والسلبية، الأولية والثانوية، الناجمة عن تدخل عمومي، بصفة غير مباشرة، عن قصد أو عن غير قصد.
- الأداء **Performance**: يعبر عن وضعية تحقيق الأهداف للأثار المنتظرة (فعالية) بكلفة معقولة (نجاحة) في الوقت المناسب، والتي تؤدي إلى رضى المستفيدين.
- الإدارة (التسيير) القائم على النتائج **Management Results-Based**: نظام يوفر إطاراً متناسقاً للإدارة والتخطيط الاستراتيجي، يعتمد على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.
- الاستدامة **Sustainability**: استمرار المنافع الناتجة عن التدخل العمومي بعد انتهاء السياسة أو البرنامج.
- الاستنتاجات (الخلاصات) **Conclusions**: ملخص المعايينات وتحليلها بحيث تجيب على أسئلة التقييم بالاستناد إلى المعايير المعتمدة. تبرز الخلاصات عناصر لنجاح أو فشل السياسة أو البرنامج، نقاط القوة أو الضعف والاختلالات.
- الإطار المنطقي **Logical framework**: أداة تهدف إلى تحسين تصميم السياسات والبرامج، وفي معظم الأحيان على مستوى المشاريع، من خلال تحديد العناصر الاستراتيجية: الموارد والمخرجات (الإنجازات والنتائج والتأثيرات) وعلاقتها السببية، فضلاً عن العوامل الخارجية (المخاطر) التي يمكن أن تؤثر على نجاح أو فشل النشاط.
- الأطراف ذات الصلة **Stakeholders**: الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي لها مصلحة في تقييم التدخل العمومي أو في التقييم نفسه كجهات فاعلة أو مستفيدة.

- **الإجازات Outputs**: تصف المنتجات أو الأعمال الممولة والمنفذة بالوسائل المرصودة للتدخل العمومي والتي تسمح بتحقيق النتائج، ويعبر عن الإنجازات بصفة كمية (عدد الكيلومترات المعبدة لطريق، عدد الأقسام أو الحجرات التعليمية المنجزة...).
- **التدخل (الفعل) العمومي Public action**: يعبر عن فعل أو نشاط عمومي سواء كان برنامج أو مشروع أو تدبير معين.
- **التقييم Evaluation**: تقدير قيمة النشاط العمومي (السياسة، البرنامج) على ضوء معايير معينة من أجل توفير المعارف التي تساعد على اتخاذ القرار وتحسين الأداء وإعلام المواطنين وتوير النقاش والحوار العمومي.
- **التناسق Coherence**: تقدير العلاقات بين البرامج فيما بينها.
- **التوصيات Recommendations**: اقتراحات لتحسين الأداء والفعالية الكلية لسياسة أو برنامج ما، أو إعادة توجيه الأهداف ووسائل التدخل العمومي.
- **السياق (الوضعية ما قبل البرنامج) Base-line study**: وصف وتحليل وضعية ما قبل تنفيذ البرنامج أو السياسة، والتي من خلالها يمكن تقدير التطور أو القيام بمقارنات.
- **العلاقة السببية (علاقة السبب والنتيجة) Causal relationship**: العلاقة أو الرابط المنطقي بين الوسائل المستخدمة في تدخل عمومي ما والحصول على الإنجازات والنتائج والآثار على المجتمع.
- **العوامل الخارجية External factors**: عوامل (أو مخاطر) خارجة عن البرنامج قد تؤثر على نجاح البرنامج وتكون خارج رقابة الإدارة.
- **الفعالية Effectiveness**: قياس نتائج التدخل العمومي بالنظر إلى الأهداف المسطرة.
- **القابلية للتقييم Evaluability**: هو التأكد من أن تقييم برنامج أو سياسة ما ممكن وأنه يمكن أن يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية مفيدة للأطراف ذات الصلة.
- **المجموعة (الفئة) المستهدفة Target group**: فئة المستفيدين من البرنامج أو المشروع.
- **المخطط الاجتماعي Sociogram**: تمثيل بياني يسمح بإبراز مختلف الأطراف ذات الصلة في السياسة العمومية وتفاعلاتها ومستوى إشراكها في تحقيق الأهداف.
- **المخطط المنطقي للأثر Logical impact diagram**: هو تمثيل بياني يبرر نظرية الفعل لبرنامج أو سياسة ما.



- **المساءلة (Accountability):** إلزام الفاعلين الذين يضعون أو ينفذون السياسة أو البرنامج أو المشروع بتقديم كافة المعلومات والشروط الواضحة عن النتائج المنتظرة والمحصلة فعلا وأداء العمليات واستعمال الموارد العمومية للمسؤولين المباشرين وهيئات الرقابة والمواطنين.
- **المستفيدون (Beneficiaries):** هم المعنيون مباشرة بالسياسة أو البرنامج ويستفيدون من نتائجها.
- **المعطيات الأولية (Base-line data):** معطيات تصف الوضعية أو السياق التي على ضوءها سينفذ البرنامج، وتستعمل كنقطة انطلاق لقياس أداء هذا البرنامج.
- **المقارنة المرجعية (Benchmarking):** جمع أفضل الممارسات من المنظمات أو الدول التي تواجه رهانات أو أوضاعا مماثلة.
- **المدخلات (الموارد) (Inputs):** جميع الوسائل المالية والبشرية والمادية والقانونية والتنظيمية التي يتم حشدتها لتنفيذ السياسة أو البرنامج والتي تؤدي إلى الحصول على الإنجازات أو السلع والخدمات وتنفيذ الأنشطة.
- **المؤشر (Indicator):** عامل أو متغير كمي أو نوعي يتضمن وسيلة بسيطة وموثوقة لقياس والإبلاغ عن التغييرات المتعلقة بالتدخل أو التي تسمح بتقدير أداء أحد الفاعلين في السياسة العمومية.
- **النتائج (Outcomes):** هي الفوائد (أو المساوئ) المباشرة والفورية التي يتحصل عليها المستفيدون المباشرون على المدى القصير بعد تنفيذ السياسة أو البرنامج، وقد تكون النتيجة إيجابية أو سلبية، منتظرة أو غير منتظرة، يمكن ملاحظتها بسهولة على المستفيدين من التدخل العمومي. وتعتبر النتائج عن قياس الآثار المباشرة للبرنامج بالنظر إلى الأهداف الخاصة المحددة، وتكون متوقعة لارتباطها بالأهداف الخاصة.
- **النجاعة (الكفاءة) (Efficiency):** قياس نتائج التدخل العمومي بالنظر إلى الوسائل المسخرة.
- **الهدف (Objective):** يعبر الهدف عن النتيجة المراد تحقيقها.
- **الوجاهة (الملاءمة) (Relevance):** مدى تطابق الأهداف مع المشاكل أو الحاجيات المراد إيجاد حل لها.
- **الوضعية المغايرة للواقع (Counterfactual situation):** تعبر عن الوضعية التي يمكن الوصول إليها لو لم ينفذ التدخل العمومي.
- **شجرة الأهداف (Objectives tree):** تمثيل بياني لاستراتيجية الأطراف ذات الصلة في التدخل العمومي والتي تسمح على وجه الخصوص بترتيب الأهداف الاستراتيجية والأهداف الخاصة والعملية لسياسة عمومية ما وتحديد أولوياتها.

- **لجنة المرافقة (المواكبة) Support committee**: لجنة تضم كافة الأطراف ذات الصلة إلى جانب الخبراء، مهمتها استشارية في تنفيذ عملية التقييم.
- **مجموعة التركيز Focus group**: مقابلة جماعية مع الأطراف ذات الصلة المعنيين بالسياسة الخاضعة للتقييم والتي تهدف إلى جمع تصوراتهم حول وجهة هذه السياسة وفعاليتها وتناسقها، وذلك من خلال تفاعل ومقابلة وجهات نظرهم.
- **مخطط التقييم Evaluation plan**: وثيقة تبرز الأهداف والمنهجية والخطوات الرئيسية والوسائل المعتمدة لتنفيذ التقييم.
- **مذكرة دراسة جدوى التقييم Evaluation feasibility note**: تقرير أولي يسترشد به في اتخاذ قرار تنفيذ التقييم من خلال دراسة جدواه، عن طريق اقتراح أسئلة تقييمية والتحقق من إمكانية جمع المعطيات اللازمة للإجابة عنها.
- **مراجعة الدراسات السابقة Previous studies review**: تحديد واختيار الأعمال السابقة المنشورة، مهما كانت صفة مؤلفيها، والتي تهم التقييم بشكل مباشر.
- **معايير التقييم Evaluation criteria**: مجموعة من المقاييس يتم على ضوءها تقييم السياسة العمومية (الوجاهة، التناسق، الفعالية، الكفاءة، الأثر، الديمومة).
- **مؤشر الأداء Performance indicator**: متغير أو مقياس يستخدم للتحقق من التغييرات المسجلة من خلال تنفيذ البرنامج ويسمح بإظهار النتائج المحصلة بالنظر لما هو مخطط.