



منظمة
العمل
الدولية



دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب

الرصد والتقييم والتعلّم في برامج سوق العمل النشطة



تعزيز تعلم آليات توظيف
الشباب من خلال التقييم

4

الملاحظة

دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب
الرصد والتقييم والتعلّم في برامج سوق العمل النشطة

الملاحظة 4

تعزيز تعلم آليات توظيف الشباب من خلال التقييم

تتمتع منشورات مكتب العمل الدولي بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم 2 المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف، على أنه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها بدون إذن، شريطة أن يشار حسب الأصول إلى مصدرها. وأي طلب للحصول على إذن أو ترجمة يجب أن يوجه إلى منشورات مكتب العمل الدولي (الحقوق والتراخيص)، جنيف (العنوان أدناه) أو عبر البريد الإلكتروني: rights@ilo.org. يرحب مكتب العمل الدولي بهذه الطلبات.

يجوز للمكتبات والمؤسسات والمستخدمين الآخرين المسجلين مع منظمات حقوق الاستنساخ النسخ وفقاً للتراخيص الممنوحة لهم لهذا الغرض. للعثور على منظمات حقوق الاستنساخ في بلدكم، يمكنكم زيارة www.ifpro.org.

منظمة العمل الدولية
دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب. الرصد والتقييم والتعلم في برامج سوق العمل النشطة - الملاحظة 4. تعزيز تعلم آليات توظيف الشباب من خلال التقييم، منظمة العمل الدولية، 2018

ISBN: 978-92-2-630793-3 (print)

978-92-2-630794-0 (web pdf)

Also available in English: Guide on Measuring Decent Jobs for Youth - Monitoring, evaluation and learning in labour market programmes - Note 4: Enhancing youth programme learning through evaluation. ISBN 978-92-2-131662-6 (print), 978-92-2-131663-3 (web pdf), Geneva, 2018.

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات مكتب العمل الدولي، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب مكتب العمل الدولي بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها.

ومسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب مكتب العمل الدولي على الآراء الواردة بها.

والإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة مكتب العمل الدولي عليها، كما إن إغفال ذكر شركات ومنتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

ويمكن الحصول على مطبوعات مكتب العمل الدولي عن طريق المكتبات الكبرى أو مكاتب منظمة العمل الدولية الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من قسم المطبوعات على العنوان التالي:

ILO Publications
International Labour Office
CH - 1211, Geneva 22 - Switzerland

يمكن طلب مجاناً قائمة بالمنشورات والمطبوعات الجديدة من العنوان المذكور أعلاه أو عن طريق البريد الإلكتروني: pubvente@ilo.org ومن خلال شبكة الإنترنت: www.ilo.org/publns

المحتويات

1	تعزيز تعلم آليات توظيف الشباب من خلال التقييم
2	ما سبب إجراء التقييم؟
6	تقييم قابلية تدخلنا
7	معايير التقييم وأسئلته
10	ربط أسئلة التقييم بأنواعه
11	الرصد (بدون تقييم)
11	تقييم الأداء
14	تقييم الأثر
15	تحليل التكلفة والفعالية وتحليل التكلفة والمنفعة
17	فهم احتياجات التقييم على أساس السياق التشغيلي
17	التوقيت
19	الموارد
19	السياق السياسي
22	النقاط الرئيسية
22	الموارد الرئيسية
23	المراجع
24	وضع الشروط المرجعية لتقييم منتصف المدة لمشروع توظيف الشباب في مصر

الأشكال

3	1-4: فوائد إجراء التقييم
10	2-4: أنواع التقييم المختلفة
13	3-4: الخطوات الرئيسية لتخطيط أي تقييم وإدارته
18	4-4: نظرة عامة على مراحل البرنامج النموذجية

الجداول

7	1-4: معايير التقييم
9	2-4: أمثلة على أسئلة التقييم المصاغة مع سلسلة نتائج
21	3-4: نظرة عامة عن أنواع التقييم



تعزيز تعلم آليات توظيف الشباب من خلال التقييم



الشروط المسبقة:



لا يحتاج قارئ هذه الملاحظة لأي معرفة سابقة لفهمها، إذ تقدم للقارئ مفهوم التقييم والأنواع المختلفة لخيارات التقييم المتاحة لتدخلات توظيف الشباب.

أهداف التعليم المرجوة:



بنهاية هذه الملاحظة، سيكون القارئ قادراً على:

- ▶ استيعاب سبب التقييم وأهداف التعلم الرئيسية والمساءلة، والمعنيين بالتقييمات داخلياً وخارجياً
- ▶ صياغة أسئلة التقييم على أساس المعايير الأساسية للصلة والأثر والفعالية والكفاءة والاستدامة
- ▶ اختيار نوع التقييم المناسب بما يتماشى مع احتياجات التدخل وسياق التقييم، بما في ذلك تقييم الأداء وتقييم الأثر وتحليلات التكلفة والفعالية وتحليلات التكلفة والمنفعة.

الكلمات الرئيسية:



قابلية التقييم، الصلة، الفعالية، الكفاءة، الاستدامة، التأثير، التشاور مع ذوي المصلحة، البحث الوصفي، البحث المعياري، البحث السببي، تقييم الأداء، تقييم الأثر، التكلفة والمنفعة، التكلفة والفعالية.

تعد أنظمة المراقبة الجيدة ضرورية جداً لمعرفة إن كان تدخلنا يسير في الاتجاه المنشود من عدمه، إلا أنها لا توضح سبب حدوث التغييرات أو كيفية حدوثها، كما أنها لا تقدم أدلة موثوقة تشير إلى أن أي تغييرات ملحوظة في النتائج هي نتيجة لتدخلنا. ولاستكمال المعلومات التي نحصل عليها من المراقبة، نحتاج إلى التقييمات. ثمة أنواع مختلفة من التقييمات، ويتوقف سؤال هل نحتاج إلى نوع واحد من التقييمات أو أكثر على ما نحتاجه من المعلومات.

قبل أن نحلل كيف تُسهم أهداف التعلم المرجوة والسياق التشغيلي في اختيار نوع (أنواع) تقييم برنامجنا أو مشروعنا أو تدخلنا، فإننا نعتد على دوافع مختلفة للاستفادة من المزايا المحتملة للتقييمات. ونركز في هذه الملاحظة على السبل الممكنة لتقييم برامج تشغيل الشباب مثل برامج سوق العمل النشطة (ALMPs) والتدخلات التي تركز على الشباب.

ما سبب إجراء التقييم؟

يمكن لعمليات التقييم أن تساعد في إدارة **المشروعات**: تجدر الإشارة إلى أن تقييم عملية تصميم التدخلات الخاصة بتوظيف الشباب أو تنفيذها أو نتائجها من شأنه أن يسهم في تعزيز التعلم الداخلي والتنظيمي. وتتمحور التقييمات، أولاً وقبل كل شيء، حول التعلم لصالح مشروعنا ومنظمتنا، كما أنها توفر لمديري البرامج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن التغييرات الضرورية في تصميم المشروع أو تخطيطه أو تنفيذه. ومن خلال فحص كيفية

تعد **التقييمات** التي تستند إلى أنظمة قياس نتائج جيدة التصميم وسيلة حاسمة لتحسين عملية اتخاذ القرار وتكوين المعرفة وتوفير الأدلة التي يمكن التحقق منها بشأن فعالية التدخلات التي نقوم بتنفيذها (**منظمة العمل الدولية، 2017**). هناك هدفان رئيسيان في إجراء التقييمات هما التعلم وإرساء الشفافية. ويمكن تحقيق كلا الهدفين فيما يتعلق بالجمهور الداخلي والخارجي على السواء، مما يؤدي إلى تحقيق فوائد التقييم الرئيسية الأربع (انظر الشكل 4-1).

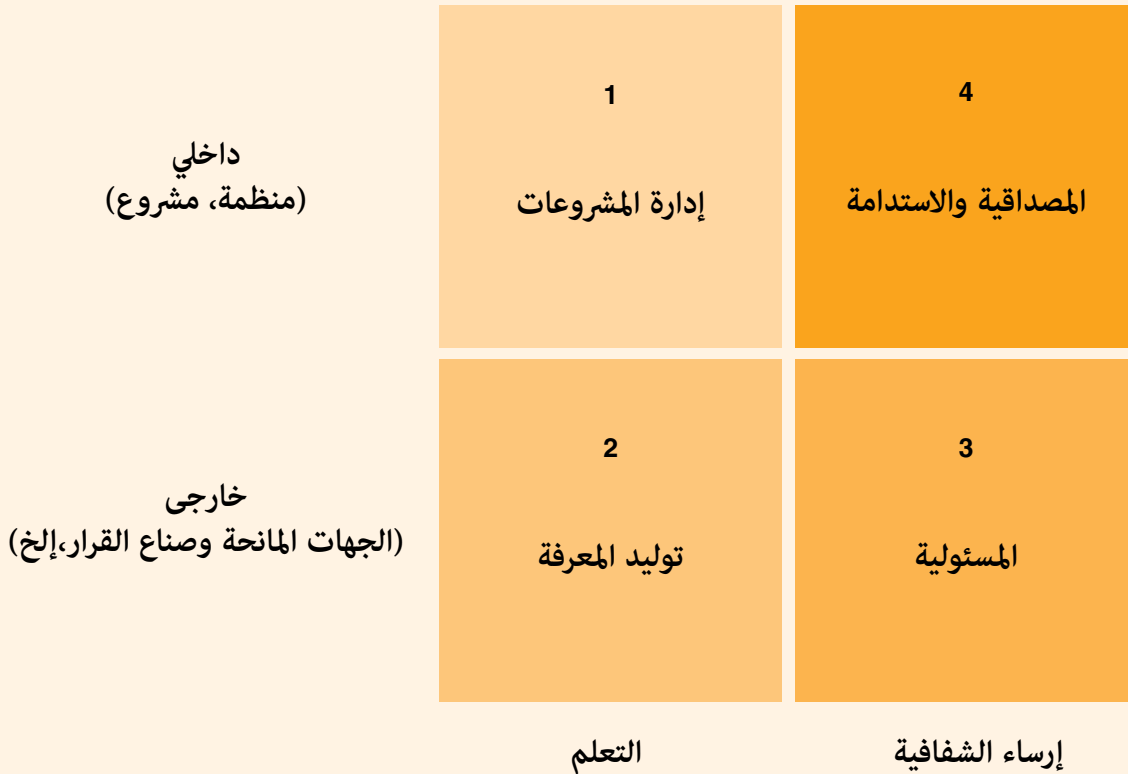
تعريف

التقييم هو تقييم قائم على الأدلة لنتائج الاستراتيجية، أو نتائج السياسة، أو نتائج البرنامج، أو نتائج المشروع، وذلك من خلال تحديد صلتها، وأثرها، وفعاليتها، وكفاءتها، واستخدامتها. ويتعين أن يوفر التقييم معلومات موثوقة بها ومفيدة مما يتيح تضمين الدروس المستفادة في عملية صنع القرار لكل من الملتحقين والمناحين.

(انظر الملاحظة 1)، ومعالجة تلك المشكلات مع الحفاظ على البرامج التي تعمل على تحقيق نتائج جيدة أو يمكن أن تعمل على تحقيق ذلك. وبدون أخذ ما سبق في الحسبان وإدارة المعرفة الداخلية المناظرة، تتعرض البرامج لخطر السير في الاتجاه الخاطئ وعدم رؤية الحواجز التي تحول دون تحقيق الأهداف وتكرار الأخطاء داخل نفس المؤسسة، وهكذا تسمح لنا التقييمات بإظهار القيمة الحقيقية لعملنا والتعرف على تصميم التدخلات الأخرى وتخطيطها.

تحقيق نتائج معينة وسببها، تُكْمَل التقييمات أنظمة مراقبة الأداء وممارسات الإدارة القائمة على النتائج. ورغم أن التقييمات (وتقييمات الأثر بوجه خاص) تكون عموماً معلومات بشكل دوري وليست بشكل مستمر، فهي تمثل مراحل مهمة في دورة المشروع، إذ يساعد التقييم المصمم بشكل جيد الجهات العاملة على تحديد العوائق التي تحول دون وصول الشباب إلى العمل، أو الفجوات غير المتوقعة، أو عوامل التأثير السياقية ذات الصلة التي لم يتم تشخيصها في مرحلة التصميم

الشكل 4-1: فوائد إجراء التقييم



وخدمات التوظيف، وزيادة أعمال الشباب، والخدمات المالية الشاملة للشباب، والبرامج المستهدفة للمجموعات المستبعدة. وعلاوة على ذلك، هناك أدلة تقييم متزايدة لبرامج توظيف الشباب التي تم تنفيذها في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، ومعلومات محدودة من الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب آسيا وشرق آسيا والمحيط الهادئ.

عمليات التقييم تفي بمتطلبات المساءلة: تعمل التقييمات على عرض البرامج للتدقيق الخارجي، وتضعها موضع المساءلة لمعرفة مدى تحقيق النتائج واستخدام الموارد. ونظراً لندرة الموارد، من الضروري ضمان إنفاق المال والوقت والجهد بأفضل طريقة ممكنة لمساعدة الشباب على إيجاد عمل لائق، سواء من خلال تدريب الشباب، أو توصيلهم لفرص العمل، أو تزويدهم بفرص تأسيس أعمال، أو تقديم المشورة بشأن المسارات الوظيفية. وتتزايد أهمية وضرة تحمل المسؤولية أمام المستفيدين النهائيين مثل من يقضون وقتهم (وأحياناً ينفقون أموالهم) في المشاركة في برنامج لتوظيف الشباب، وكيانات مختلفة من منظمنا مثل الحكومات والشركاء الاجتماعيين والمجتمع المدني والجهات المانحة.

التقييمات تولد المعرفة: يتميز مجال توظيف الشباب بعدم وجود دليل سليم على ما ينجح وما لا ينجح وما هي الأسباب البارزة لنجاح التدخلات وفشلها. يتطلب الحصول على هذه المعرفة إجراء عمليات تقييم تستخدم منهجيات محددة توفر تقديرات موثوقة لنجاح تدخلات معينة. وفي مراجعة منهجية للأدلة المتاحة من تقييمات الأثر، خلص **كلوف وآخرون (2016)** إلى أن سياسات برامج سوق العمل النشطة للشباب لها تأثير إيجابي على نتائج سوق العمل، وأن نوع التدخلات وتصميمها على جانب كبير من الأهمية. ولتكرار الممارسات الجيدة، فمن الضروري استيعاب ما ينجح، وفي أي سياق، ولصالح من ولماذا؟ وتذكرنا الثغرات الكبيرة في الأدلة وخاصة في تدخلات توظيف الشباب في البلدان ذات الدخل المتدني والبلدان ذات الدخل المتوسط بأن هناك حاجة إلى المزيد من المعرفة مع أهمية تشجيع التعلم الخارجي من خلال إجراء تقييمات (ونشر نتائجها والدروس المستفادة والآثار المترتبة عليها).

يوثق **كلوف وآخرون (2016)** حقيقة أن معظم التقييمات المتاحة جاءت في مجال التدريب وتنمية المهارات، في ظل الندرة النسبية لأدلة جميع أنواع التدخلات الأخرى، مثل العمالة المدعومة للشباب،

المربع 4-1: خريطة الفجوة المتعلقة بتوظيف الشباب

وضعت المبادرة الدولية لتقييم الأثر (3ie) خريطة الفجوة الخاصة بتوظيف الشباب. ومن خلال هيكلها كمصفوفة تفاعلية، توفر الخريطة نظرة عامة مزودة بالأدلة من المراجعات المنهجية وتقييمات الأثر لمطوري البرامج والمقيمين. تُعرض الأدلة من خلال فئة برامج سوق العمل النشطة الرئيسية (التدريب على المهارات، وتشجيع ريادة الأعمال، وخدمات التوظيف، والعمالة المدعومة)، وكذلك من خلال فئة النتائج (التوظيف والمكاسب وأداء الأعمال) انظر <http://gapmaps.3ieimpact.org/evidence-maps/youth-employment-evidence-gap-map>

الدعوة إلى الحصول على دعم أكبر من الجهات المانحة والحكومات وعامة الناس، يمكن القول إن النتائج السلبية أكثر فائدة في المساعدة على إعادة نماذج التدخل وتحسينها. كما هو الحال في أي مجال آخر، يتطلب بناء المنتجات والخدمات الناجحة إجراء اختبارات ونماذج أولية والتكيف مع الظروف المحلية، ويُعد الفشل خطوة ضرورية للوصول إلى أحدث البرامج. وعندما لا يقتصر التقييم على معرفة الوسائل الناجحة أو الوسائل غير الناجحة فقط، بل يتجاوز ذلك لمعرفة طريقة عمل نُهج معينة والسبب وراء ذلك، فإن النتائج السلبية ستُحسن تصميم البرنامج وعملياته الجارية. وإذا استطعنا في وقت مبكر من العملية فهم المشاكل التي قد تقلل من فعالية تدخلنا، سنكون في وضع جيد لبناء مشروعات ناجحة على المدى الطويل.

يمكن أن تساعد التقييمات في بناء المصداقية: تزيد التقييمات من شفافية المشروع وبالتالي سمعة المنظمة المنفذة، والحقيقة البسيطة المتمثلة في أن موافقة منظمة أو مشروع على إجراء تقييمات مستقلة تتبع بروتوكولات محددة سلفاً تشير بالفعل إلى معايير عالية في البرنامج. وإذا أظهر التقييم نتائج جيدة، يمكن أن يكون العائد على كل من المنظمة والبرنامج هائلاً، كما أن إثبات نجاح طريقتنا ونهجنا يمكن أن يُحدث farkاً كبيراً في أعين الجهات المانحة وواضعي السياسات ممن لم يتمكنوا - قبل التقييم - من التفريق بين تأثيرات تدخلنا والتأثيرات المزعومة للعديد من البرامج الأخرى.

جميع نتائج التقييم تعكس مستوى التعلم: في حين يمكن استخدام نتائج التقييم الإيجابي في

المربع 4-2: أنواع التقييم المختلفة

ثمة روابط مهمة بين تصميم البرنامج وتقييمه، وأحد الأغراض الرئيسية للتقييم هو دعم التعلم، مما يساهم بدوره في التخطيط للمستقبل. وتعتمد جدوى التقييم وفائدته إلى حد كبير على جودة تصميم البرنامج الأصلي، كما هو موضح في الملاحظة 1. يرجى مراعاة النقاط التالية:

- **التقييم لا يجدي مع التصميم السيء:** التقييم المتأخر لا يغني عن التفكير المبكر. بفضل تصميم برنامج مدروس بعناية يستند إلى الأبحاث والخبرات الحالية، يكون البرنامج على أفضل مسار ممكن للنجاح.
- **ستعتمد استراتيجية التقييم على الفجوات المعرفية المحددة خلال مرحلة التصميم:** تُعد معرفة قاعدة الأدلة وتحديد الفجوات المعرفية المحتملة عوامل هامة في اختيار استراتيجية التقييم المناسبة، فعلى سبيل المثال، ستكون تقييمات الأثر ذات قيمة خاصة للبرامج المبتكرة وغير المختبرة التي تتيح الفرصة لملء فجوات المعرفة العالمية.
- **يمكن للتصميم الجيد للبرنامج أن يسهل عملية التقييم:** بعض البرامج أسهل في التقييم من غيرها، فعلى سبيل المثال، إذا لم يتم التخطيط لتقييم الأثر أثناء مرحلة تصميم البرنامج، فقد تكون الأدوات المتاحة لإجراء التقييم محدودة جداً. ومع ذلك، فإن اختيار معايير استهداف واضحة وعادلة وشفافة مثل التعيين العشوائي للبرامج التي لا تخضع للإشراف أو درجات الأهلية، يمكن أن يخفف إلى حد كبير من عملية التقييم. وبالتالي، إذا كانت هناك عدة طرق مقبولة لتقديم برنامج معين، فقد يكون من الحكمة التخطيط المسبق واختيار التصميم الذي يناسب التقييم أيضاً.

تقييم قابلية تدخلنا

معلومة استرشادية



لقد وضعت منظمة العمل الدولية منهجية لإجراء تقييم منهجي لقابلية التقييم بناءً على أفضل الممارسات المتبعة بين أعضاء منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية/لجنة المساعدة الإنمائية. تسجل أداة التقييم مشروعات فردية وبرامج استناداً إلى الأهداف والمؤشرات ووجود بيانات أساسية ومعالم رئيسية ومخاطر وافتراضات بالإضافة إلى الرصد والتقييم. تتوفر إرشادات مفصلة عن هذه الأداة في [منظمة العمل الدولية \(2017\)](#). يمكن طلب المزيد من المعلومات من مكتب التقييم في منظمة العمل الدولية.

قبل البدء في أنشطة التقييم، من المستحسن أن نعرف أن كان فعلاً بالإمكان تقييم التدخل محل النظر من عدمه، ويمكن أن يحدد الإجراء الاستطلاعي مدى إمكانية تقييم التدخل كما هو مخطط له. ويمكن إجراء تقديرات **قابلية التقييم** لتقييم الأداء والأثر (ديفيس، 2013). وفي كلتا الحالتين، يحدد التقييم إن كان التدخل يشمل على المتطلبات الضرورية لإجراء تقييم للأداء أو الأثر بطريقة تحقق نتائج مفيدة. وعلاوة على ذلك، يتم استعراض اتساق أي تدخل أو مشروع أو برنامج وأسباب أي منهم، كما يُراعى توقيت التقييم المزمع والسياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي، فضلاً عن توافر الموارد الكافية للتقييم.

مدى احتمال أن تؤدي دراسة الأثر إلى تحسينات حقيقية في أداء البرنامج ونجاحه ومعرفة إن كانت التكاليف، من حيث الجهد والمال، ستفوق المنافع المتوقعة من الناحية الواقعية من عدمه. وبعد إجراء هذا التقييم، يمكن تعديل نطاق التقييم وأساليبه وتوقيته وفقاً لذلك ([منظمة العمل الدولية، 2017](#)).

كما يشمل تقدير قابلية تقييم الأداء توضيح توافر البيانات ومدى كفايتها لإظهار التقدم المحرز لتحقيق النتائج. وعلاوة على ذلك، يمكن للإجراء الاستطلاعي بحث مسألة وجود إطار متطور لقياس النتائج وتوافر جودة البيانات الأساسية لتقييم التغيرات (الملاحظة 3). وفيما يتعلق بتقييمات الأثر، تتناول هذه التقييمات أيضاً في

تعريف

القابلية للتقييم هي مدى إمكانية تقييم النشاط أو البرنامج بطريقة موثوقة وذات مصداقية.

معايير التقييم وأسئلته

وكما أسلفنا، فإن التقييمات هي تقييمات دورية لصلة تدخلنا وفعاليته وكفاءته وتأثيره واستدامته، وتلك **معايير التقييم** المشتركة كما حددتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (لمزيد من التفاصيل انظر الجدول 1-4).

الجدول 1-4: معايير التقييم	
المعيار	الوصف
الصلة	مدى اتساق أهداف التدخل مع متطلبات المستفيدين واحتياجات البلدان والأولويات العالمية وسياسات الشركاء والجهات المانحة
الفعالية	مدى تحقيق التدخل لأهدافه العوامل الرئيسية التي تؤثر في تحقيق الأهداف أو عدم تحقيقها
الكفاءة	مقياس لكيفية تحويل المدخلات الاقتصادية (المال، والخبرة، والوقت) إلى نتائج ينبغي تحديد مؤشر للتكاليف لكل ناتج/مستفيد ومقارنته مع تدخلات مماثلة، إن أمكن ذلك
الأثر	مقياس للتغيرات الإيجابية والسلبية الناتجة عن التدخل تقديرات الاختلافات السببية التي حققها التدخل للمستفيدين
الاستدامة	احتمالية أن تكون نتائج التدخل دائمة ويمكن الحفاظ عليها من قبل شركاء التدخل مدى استمرار منافع المشروع بعد توقف مدخلات الجهات المانحة

المصدر: استناداً إلى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية/لجنة المساعدة الإنمائية، 2002 ومنظمة العمل الدولية 2017.

صياغة أسئلة التقييم: في الممارسة العملية، قد يكون لدينا العديد من أسئلة التقييم بشأن جميع المعايير التي نرغب في تقييمها. ففي حين يتم صياغة معايير التقييم بشكل عام، يتعين تكييف أسئلة التقييم ومواءمتها مع التدخل المحدد. ويساعد هذا أيضاً على تحديد قائمة أدوات الرصد والتقييم المناسبة التي تسمح بالإجابة على هذه الأسئلة (GAO, 2012) وهناك العديد من الاعتبارات المهمة عند صياغة أسئلة التقييم:

تعريف

معايير التقييم: لضمان أداء دراسات التقييم بجودة عالية، من الجيد تقييم عدد من معايير التقييم الموحدة (مثل الصلة والفعالية والكفاءة والأثر والاستدامة) التي تمت صياغتها بشكل عام.

تعريف

سؤال التقييم: تبني أسئلة التقييم معايير التقييم وتكيفها مع تفاصيل التدخل.

❖ **الأسئلة المعيارية** تقارن ما يحدث مع ما ينبغي أن يحدث. إذ تقارن الوضع الحالي بالأهداف والغايات المحددة التي تم تحديدها (هل تم تنفيذ مشروعنا على النحو المنشود؟ هل يعمل كما هو متوقع؟)

❖ **أسئلة السبب والتأثير** تبحث في النتائج وتحاول قياس الفرق الذي يحدثه التدخل وتستفسر إن كانت الأهداف قد تحققت نتيجة لمشروعنا أم لا (إلى أي مدى يمكن أن نلاحظ تغييراً ملحوظاً في تدخلنا؟).

3. **تنظيم أسئلة التقييم حول سلسلة النتائج، حيثما أمكن:** في حالة وجود نظام موثوق لقياس النتائج (انظر الملاحظة 3)، ينبغي أن يكون هناك توافق آراء حول منطق المشروع من حيث التنفيذ والنتائج، مما يساعد بدوره على تحديد أهداف التعلم من التدخل. ويمكن أن ترتبط الأسئلة الوصفية والمعيارية بجميع مستويات سلسلة النتائج؛ ومع ذلك، فإن أسئلة السبب والتأثير تشير بشكل رئيسي إلى النتائج والنتائج حسب مستوى التأثير. هذه الاستراتيجية مفيدة بشكل خاص لتحديد الأسئلة لتقييم فعالية المشروع وكفاءته وتأثيره (انظر الجدول 4-2).

1. **مشاركة ذوي المصلحة:** قبل البدء، من المهم تحديد الجمهور المستهدف في التقييم وما يريد هذا الجمهور معرفته. تعتمد مجموعة ذوي المصلحة على الأهداف المنشودة من التقييم (انظر القسم "سبب إجراء تقييم؟" أعلاه)، وعادةً ما تتضمن مديري المشروعات والموظفين في المنظمة الأصلية علاوة على الشركاء الوطنيين والمحليين الرئيسيين (على سبيل المثال، الوزارات المباشرة والشركاء الاجتماعيين المعنيين) وكذلك الجهات المانحة. وتعد مشاركة جمهورنا المستهدف في تحديد أسئلة التقييم أمر مهم لتقييم جميع المعايير كما أنها تساعد على وجه الخصوص في تقييم صلته بالتدخل واستدامته.

2. **اختيار الأسئلة التكميلية لكل معيار تقييم:** تختص جميع أنواع أسئلة التقييم بجوانب مختلفة من المشروع وتعرض أنواع مختلفة من المعلومات. وبدلاً من تقديم بدائل، فإنها غالباً ما تكون تكميلية أو مبنية على بعضها. وبالنسبة لمعظم معايير التقييم، من المنطقي أن نطلب مزيجاً من الأسئلة الوصفية والمعيارية وأسئلة السبب والتأثير (**إيماس وريست 2009**):

❖ **الأسئلة الوصفية** ترمي إلى تحديد العمليات والشروط والعلاقات التنظيمية ووجهات نظر ذوي المصلحة (ماذا يحدث في مشروعنا؟)

الجدول 4-2: أمثلة على أسئلة التقييم المصاغة مع سلسلة نتائج

المدخلات	الأنشطة	المخرجات	النتائج	الأهداف العليا
أسئلة وصفية • كيف تقارن تكلفة البرنامج مع التدخلات المماثلة؟ • ما مؤهلات مقدمي الخدمات؟ • ما التدخلات الأخرى المعمول بها الآن؟	• هل الشباب على علم بالبرنامج وبطريقة التأهل للانضمام إليه؟ • ما آليات التقديم المستخدمة؟ • إلى أي مدى يختلف تطبيق البرنامج حسب الموقع؟	• كم عدد الشباب المشاركين (حسب العمر والجنس وما إلى ذلك)؟ • من يتسرب من المدرسة؟ • ما الخدمات الأكثر استخداماً؟	• هل المشاركون راضون عن البرنامج؟ • هل هناك أي تغييرات ملحوظة في معارف المشاركين ومواقفهم وما إلى ذلك؟ • ما عدد المشاركين في البرنامج الذين يجدون فرص عمل خلال 3 أشهر؟	• ما معدلات البطالة الحالية بين الشباب المحليين؟ • ما مدى ارتفاع متوسط دخل الأسرة؟
أسئلة معيارية • هل ننفق قدر ما حددنا في الميزانية؟ • هل الموظفون والموارد المالية كافية؟ • هل يقوم البرنامج بتكرار الجهود الأخرى؟	• هل عملية اختيار المشاركين عادلة ومنصفة؟ • هل تأخر تنفيذ البرنامج؟ • هل يتم اتباع الكتيبات التشغيلية؟	• هل نحقق التوازن بين الجنسين المنشود ضمن المشاركين؟ • هل سنحقق هدف تدريب 5,000 شاب في السنة؟	• هل يزيد دخل المشارك بنسبة 20% ، كما هو مخطط؟ • هل يجد 80% من المستفيدين وظيفة خلال 3 أشهر من التخرج، كما هو مطلوب؟	• هل تنخفض بطالة الشباب المحليين مقارنة ببدء البرنامج؟ • هل دخل الأسر يتطور؟ • هل أصبحت المزيد من الأسر ذاتية الاكتفاء؟
أسئلة السبب والتأثير • لا ينطبق	• لا ينطبق	• لا ينطبق	• نتيجة للتدريب الوظيفي، هل يحصل المشاركون على وظائف بأجر أعلى مما هم فيه؟ • هل يجد 80% من المستفيدين وظيفة خلال 3 أشهر من التخرج بسبب مشاركتهم في البرنامج؟ • هل يزيد التدريب الداخلي من فعالية التدريب الفني المقدم؟ • هل يؤثر البرنامج على الفتيان والفتيات بشكل مختلف؟ • ما هي الآثار المباشرة الإيجابية أو السلبية غير المقصودة الموجودة، إن وجدت؟	• هل يسهم المشروع في الحد من الفقر بالمنطقة؟ • ما الآثار (الإيجابية أو السلبية) الأخرى التي قد تلحق بالظروف المعيشية في المجتمع الأوسع بسبب هذا التدخل؟

Source: Based on OECD/DAC, 2002 and ILO, 2017.

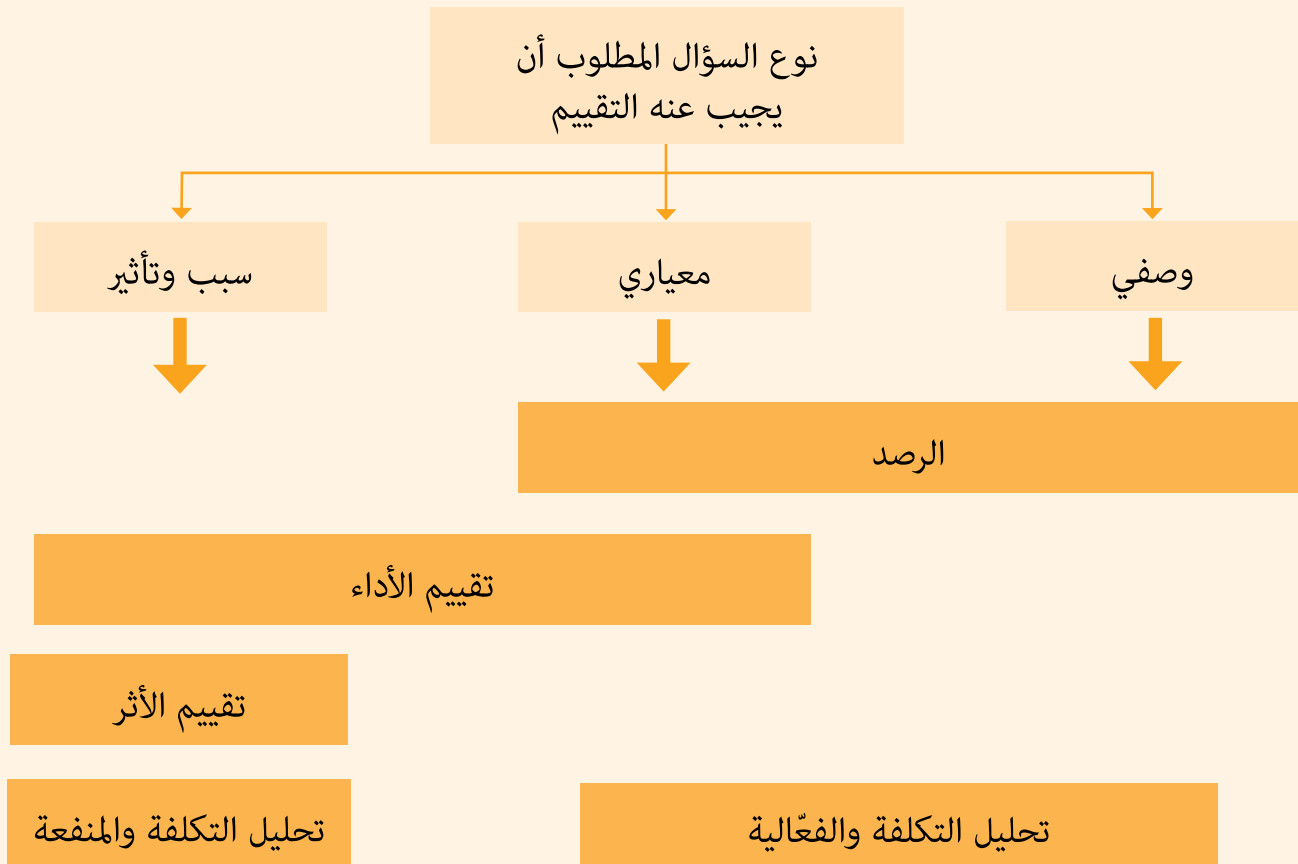
ربط أسئلة التقييم بأنواعه

الإجابة عليها. ثمة أنواع أخرى من التقييمات التي تركز على تقييم السياسات العليا أو الاستراتيجيات الوطنية في قطاع معين أو مجال موضوعي أو الآثار الكلية للتعاون الإنمائي، ولكن لم تبحث في هذه الملاحظة، إذ تقتصر هذه الملاحظة على تقييم المشروعات والتدخلات التي تؤثر مباشرة على المستفيدين من خلال برامج أنشطة سوق العمل للشباب.

لا يوجد قالب تقييم واحد يناسب الجميع، إذ يتعين أن يعتمد اختيار التقييم على نوع المعلومات التي نريد جمعها (ما الذي نريد تقييمه: تقدم البرنامج/أدائه/الآثار المنسوبة إليه)، وكذلك الموارد المتاحة مثل المهارات والأموال والوقت.

يقدم الشكل 2-4 لمحة عامة عن خيارات التقييم المتاحة اعتماداً على نوع الأسئلة التي نريد

الشكل 2-4: أنواع التقييم المختلفة



الرصد (بدون تقييم)

سلسلة نتائج محددة بوضوح ومؤشرات وأدوات جمع بيانات وما إلى ذلك (انظر الملاحظتين 2 و3). يعد نظام الرصد المتكامل مكوناً أساسياً لجميع عمليات قياس النتائج والتعلم الداخلي ويوفر أساساً قوياً لإجراء تقييمات شاملة ومفيدة. وفي حال إنجاز هذا النظام، يتعين أن يكون الحصول على المعلومات الوصفية عن البرنامج سهلاً نسبياً.

إذا لم يطلب مدير البرنامج سوى معلومات وصفية عن التدخل لأن المشروع في مرحلة مبكرة للغاية والهدف هو الحصول على بعض المعلومات العامة حول كيفية تنفيذ البرنامج، حينها قد لا يكون التقييم الكامل ضرورياً. وفي هذه الحالة، قد تكون المعرفة التي يتم الحصول عليها من الرصد كافية. من الواضح أن ذلك يتطلب وجود نظام لقياس النتائج يعمل بشكل جيد مع وجود

تقييم الأداء

تعديل الأولويات أو الجداول الزمنية لضمان تحقيق الأهداف المتفق عليها بشكل فعال. لهذا الغرض، يجري مراجعة نظرية التغيير برمتها. ويتبادر سؤال مهم هو إن كانت النتائج المنشودة قد تحققت أم لا. علاوة على ذلك، يدرس تقييم الأداء بالتفصيل الروابط بين الأنشطة والمخرجات والنتائج، كما يتناول إن كانت الافتراضات الأساسية واقعية أم لا، فعلى سبيل المثال عند إجراء تقييم أداء لبرنامج تدريب المهارات للشباب العاطلين عن العمل، سيقم المقيّم المؤشرات المحددة مسبقاً للمخرجات (مثل عدد الشباب المدربين) والنتائج المتوسطة (مثل عدد الطلبات المرسله وعدد مقابلات الوظائف التي تم إجراؤها) والنتائج على مستوى التأثير (مثل عدد الوظائف التي تم الحصول عليها). كما تهدف إلى فهم الافتراضات الأساسية لكل اتصال (على سبيل المثال، المشاركة في التدريب ساهمت في زيادة سلوك البحث عن

تقييمات الأداء هي تقييم منهجي وموضوعي لمشروع أو برنامج جارٍ أو مكتمل، وكذلك تصميمه وتنفيذه ونتائجه. وتعمل على تقييم مدى جودة صياغة أهداف البرنامج (انظر الملاحظة 1) وما تم إنجازه حتى الآن. وهذا يتطلب إدراك إن كانت هناك فجوات بين الأنشطة والنتائج المخططة والمحقة؛ وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟ وتحدد تقييمات الأداء طرقاً لتحسين جودة الخدمات المقدمة استناداً إلى المعلومات الوصفية مثل الأنشطة التي يتم إجراؤها والمشاركين في البرنامج (أو الذين لا يشاركون). وغالباً ما تتخذ تقييمات الأداء نهجاً شاملاً وتقيّم معظم أو كل معايير التقييم الخمسة (انظر الجدول 1-4).

ويعني ذلك أنها تقوم أيضاً بتقييم إن كان إطار النتائج مناسباً أم لا، أي إن كان هناك تناقض بين الموارد والأنشطة والأهداف، وإن كان ينبغي

تعريف

تقييم الأداء: يقيس تقييم الأداء جودة الخدمة المقدمة والنتائج المحققة. وعادةً ما تغطي النتائج على المدى القصير والمتوسط، ولكن ليس التأثير العرضي.

تماسك العمل وإتاحة الوصول إلى بيانات ذات نوعية جيدة.

عمل) واختبار إن كانت قابلة للتطبيق ومناسبة من عدمه.

في الغالب، يجري تقييم الأداء من قبل مقيّم مستقل، ويمكن إجراؤه بسرعة وبتكلفة معتدلة. وتميل هذه التقييمات إلى الاعتماد في الأساس على الأبحاث المكتوبة (مثل تحليل البيانات الإدارية المتاحة)، ومقابلات المبلغين الرئيسيين، والزيارات الميدانية والملاحظات، والمناقشات المركزة، إلا أنه في بعض الأحيان، قد تشمل تقييمات الأداء على جميع أكثر شمولاً للبيانات مثل إجراء دراسات استقصائية ومقارنتها قبل وبعد نتائج المشاركين أو أدوات نوعية إضافية (انظر الشكل 3-4 للخطوات الرئيسية في التقييم).

يمكن إجراء هذه التقييمات خلال جميع مراحل التنفيذ، ولكنها شائعة بشكل خاص في مراجعات منتصف المدة (عندما يكون تركيزها على التعلم لإدارة البرنامج) أو عند اكتمال البرنامج (عندما يكون تركيزها على المساءلة والدروس المستفادة للتدخلات المستقبلية) (انظر المربع 3-4)، إلا أنه من الأهمية بمكان التفكير في تقييم البرنامج ابتداءً من مرحلة التخطيط. ويتعين البدء في صياغة سلسلة النتائج وتصميم مؤشرات SMART (انظر الملاحظة 3) وجمع البيانات الأساسية مع مراعاة نوع التقييم الذي سيجري فيما بعد لضمان

المربع 3-4: أهم مراحل تخطيط التقييم وإدارته

- **المراجعات السنوية** تركز على مخرجات ونتائج المشروعات أو البرامج أو الاستراتيجيات أو السياسات، وهي شكل من أشكال التقييم الداخلي يعبر ذوي المصلحة من خلاله عن مدى تقدم التدخل نحو تحقيق أهدافه، مع مراعاة بيانات الرصد والتقييم المتاحة. ويمكن أيضاً تنظيم المراجعات التي تتم بهذا النوع من التركيز لبحث مشكلات محددة.
- **ينبغي إجراء تقييمات منتصف المدة** خلال تنفيذ المشروعات أو البرامج أو الاستراتيجيات أو السياسات. يختلف موعد التوقيت، ولذا يتعين أن يكون مرناً، إذا كان هناك مبرراً لذلك. وتتزايد فائدة هذه التقييمات عندما يتم أداء عدد من الأنشطة المخطط لها بعد إنفاق نسبة كبيرة من الأموال عليها، وتهدف تقييمات منتصف المدة إلى تقييم أهمية مواصلة التدخل والتقدم المحرز نحو تحقيق أهدافه المخطط لها، مما يتيح فرصة لإجراء تعديلات لضمان تحقيقها.
- **التقييمات النهائية** تركز على نتائج المشروعات أو البرامج أو الاستراتيجيات أو السياسات ومدى احتمال تحقيق أثرها المنشود. وتوفر هذه التقييمات فرصة للتفكير بعمق في الاستراتيجية والافتراضات التي توجه التدخل، إذ تقيّم مدى تحقيق التدخل لأهدافه، وقد توصي بتعديل استراتيجيته. كما أنها وسيلة لتقييم مدى دعم إجراءات مستوى التدخل للاستراتيجيات والأهداف العليا، كما هو موضح في البرامج القطرية للعمل اللائق (برنامج العمل اللائق) وبرنامج منظمة العمل الدولية وموازنتها.
- **تُجرى التقييمات اللاحقة** بعد الانتهاء من المشروع بهدف تقييم الآثار طويلة الأجل لتدخلات محددة. ويمكن أن تكون جزءاً من تقييمات البرامج الاستراتيجية/السياسية أو الموضوعية أو القطرية التي تراعي أيضاً الروابط بين التدخلات المختلفة والنتائج الإنمائية طويلة الأجل. ويتركز الغرض الأساسي من هذه التقييمات في فحص الأثر المستمر لتدخل معين.

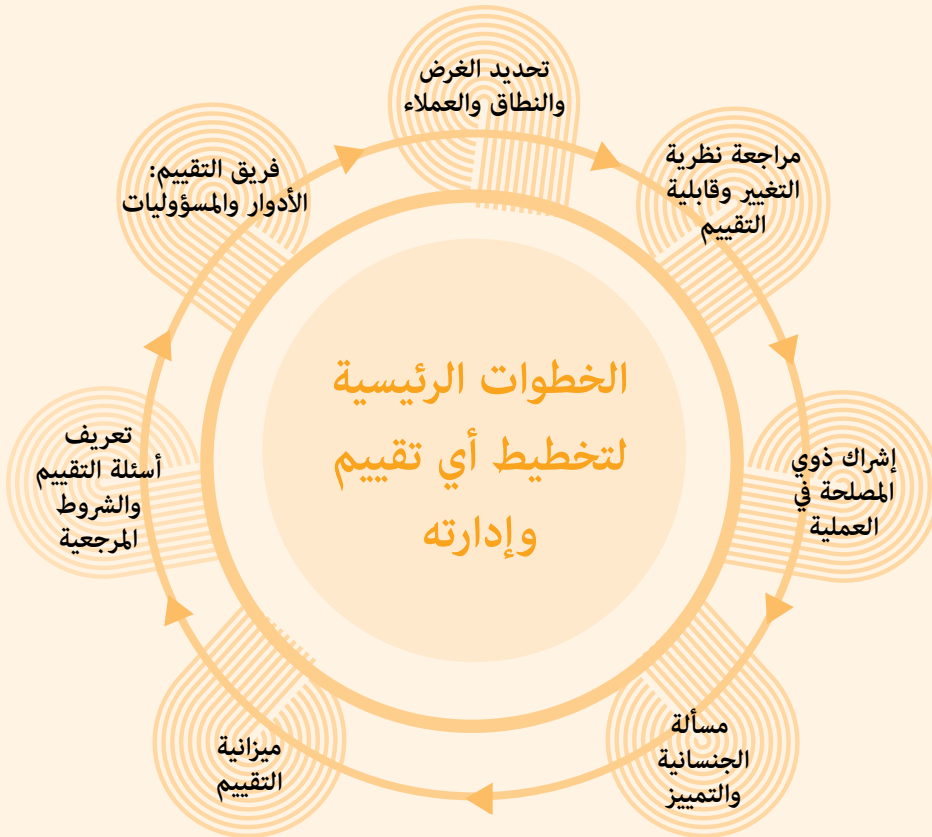
المصدر: منظمة العمل الدولية، 2017.

الافتراضات السببية في تقييمات الأداء وتقييم الافتراضات المتعلقة بمساهمات التدخل في الأثر والأهداف الإنمائية الأوسع نطاقاً (منظمة العمل الدولية، 2017). يمكن الاطلاع على نظرة عامة مفيدة حول الأساليب النوعية لمعالجة الأسئلة المسببة للضرر والتي يمكن أن تشكل أيضاً جزءاً من تقييم الأداء في وايت آند فيليبس (2012).

باختصار، تهدف تقييمات الأداء إلى تحديد إن كان البرنامج يجري تنفيذه بفعالية فيما يتعلق بأهدافه، وإن كان يجري بطريقة صحيحة أم خاطئة، ولماذا، ولتحقيق دروس مستفادة للوصول إلى عمليات صنع القرار في المستقبل.

في الغالب، لا يمكن لتقييمات الأداء معرفة إن كانت نتيجة معينة حدثت بشكل صريح بسبب أنشطة البرنامج أم لا، كما أن زعم العلاقة السببية للتغيير المرصود للتدخل يتطلب تطبيق منهجيات فعالة لتقييم الأثر (انظر القسم التالي)، ومع ذلك، فإن الانتقال بين نوعي التقييم أمر سهل. وعلى وجه الخصوص، يمكن استخدام الأدوات النوعية في تقييم الأداء من أجل إنشاء صلة سببية بين أنشطة المشروع والنتائج التي تم قياسها، ويتم ذلك عادة من خلال تحديد ومراجعة فرضيات بديلة على العملية السببية التي تستند إليها النتيجة المعنية. وفي السياقات التي لا يكون فيها تقييم الأثر العكسي عملياً أو معقولاً أو مرغوباً فيه، يوصى باستكشاف مجموعة من الطرق النوعية لتحديد

الشكل 4-3: الخطوات الرئيسية لتخطيط أي تقييم وإدارته



المصدر: منظمة العمل الدولية، 2017.

تقييم الأثر

سكانية قابلة للمقارنة. وهما أن الحكومات والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية مسؤولة عن إنفاق الموارد النادرة بحرص وكفاءة، فإنها تلج في طلب الأدلة الموثوقة التي يمكن إبرازها في تقييم الأثر الجيد (منظمة العمل الدولية، 2013). والأهم من ذلك أن قاعدة الأدلة العالمية الحالية فيما يخص الأشياء التي أثبتت نجاحها بالنسبة لتشغيل الشباب لا تزال محدودة، لذا يلزم إجراء المزيد من تقييمات الأثر لدعم عمليات التعلم الخارجية. كما تساعدنا تقييمات الأثر في التعرف على أي من خيارات تصميم البرنامج (الجرعة، قناة التقديم، وما إلى ذلك) أكثر أهمية ضمن فئة برنامجية محددة مثل التدريب على المهارات أو خدمات التوظيف أو تشجيع ريادة الأعمال.

هناك مجموعة كبيرة من نُهج تقييم الأثر المتاحة لاستكشاف الآثار السببية لبرامج سوق عمل الشباب. واعتماداً على التدخل والسياق، قد تكون بعض الطرق أكثر عملية وفائدة وفي الوقت نفسه أقل تكلفة وأقل استهلاكاً للوقت من غيرها. ويمكن الاطلاع على وصف أكثر تفصيلاً لأساليب تقييم الأثر، بما في ذلك مزايا وعيوب تطبيقها في سياقات مختلفة، في الملاحظة 5.

وفي حين أن تقييمات الأداء يمكن أن تكون جزءاً من كل برنامج، إلا أنه يتعين تطبيق تقييمات الأثر وتحليل التكلفة والمنفعة بشكل أكثر انتقائية. وفقاً لتقرير جيرتير وآخرون (2011)، يتم تعبئة الجهد والموارد الإضافية اللازمة لإجراء تقييمات

تجيب **تقييمات الأثر** على الأسئلة المتعلقة بالسبب والتأثير. وتتطلب هذه الأسئلة ألا تقتصر على تحديد إن كانت النتائج المرجوة قد حدثت من عدمه، بل تتجاوز ذلك لمعرفة ما إذا حدثت هذه النتائج بسبب تنفيذ البرنامج. وبعبارة أخرى، تهدف تقييمات الأثر إلى تحديد إن كان من الممكن أن تُعزى التغييرات الملحوظة في الرفاه الاقتصادي أو الاجتماعي للمستفيدين إلى تدخل أو مشروع أو برنامج معين (منظمة العمل الدولية، 2013).

تتطلب تقييمات الأثر أساليب للتعامل بشكل صريح مع التحدي المتمثل في عزل التأثير السببي للتدخل على النتائج المهمة. يتم تحقيق ذلك عادة عن طريق وضع سيناريو معاكس، أي بهدف الإجابة على السؤال "ماذا الذي كان سيحدث في غياب البرنامج؟". وهذا يجعل تقييمات التأثير مختلفة عن تقييمات الأداء وأنظمة المراقبة التي تركز عادة على المستفيدين من البرنامج وحدهم. ولذلك فهم يميلون إلى المزيد من الوقت والمهارات الإحصائية، وعادة ما تكون التكلفة أعلى من أنواع التقييم الأخرى.

واستناداً إلى المعلومات التي توفرها، فإن تقييمات الأثر مفيدة بشكل خاص للإعلان عن المناهج الاستراتيجية، ابتداءً من توسيع نطاق التدخلات الفعالة للحد من البرامج غير الواعدة (روبيو 2011). وكثيراً ما تتطلب القرارات المرتبطة بالتكرار والتوسيع دليلاً على إن المشروعات التجريبية الصغيرة قد نجحت بالنسبة لمجموعة

تعريف

تقييم الأثر: يحدد تقييم الأثر وجود علاقة سببية بين البرنامج أو التدخل ومجموعة من النتائج. ويحاول تقييم الأثر الإجابة على سؤال إن كان البرنامج مسؤولاً عن التغييرات الملحوظة في النتائج محل الدراسة من عدمه.

المقترح؟ إذا لم يُعرف الكثير عن فعالية نوع التدخل، على الصعيد العالمي أو في سياق معين، فإن تقييم الأثر يمكن أن يضيف معرفة قوية لمنظمتنا وللمجال بأكمله. هذا هو الحال بالنسبة لمعظم برامج تشغيل الشباب والتي لا تزال قاعدة الأدلة بشأنها ضئيلة.

◀ **قابلية التكرار:** إلى أي مدى وتحت أي ظروف يمكن توسيع أو نجاح برنامج تجريبي أو صغير الحجم مع مجموعات سكانية مختلفة؟ إذا كان من الممكن رفع مستوى البرنامج، أو تطبيقه في إعدادات مختلفة، فإن تقييم التأثير يُعد خطوة مهمة في توفير مبررات تكرار البرنامج. ومع ذلك، يجب تحليل الجوانب والحساسيات المتعلقة بسياق محدد أو مجموعة مستهدفة أو تصميم تجريبي أولي بعناية قبل اتخاذ قرار بشأن الارتقاء أو التكرار من أجل منع الفشل على نطاق أوسع.

الأثر بشكل أفضل عندما يكون البرنامج: (1) مناسباً ومؤثراً من الناحية الاستراتيجية، (2) ومبتكراً أو غير مجرب، (3) وقابل للتكرار:

◀ **وجود صلة استراتيجية وأثر:** ما مدى أهمية النتائج بالنسبة لتوفير معلومات عن البرامج أو السياسات أو الحوار المعني بالسياسات في المستقبل؟ إذا كانت مخاطر التدخل عالية، يتعين النظر في تقييم الأثر. وقد ينطبق ذلك على المبادرات الجديدة وكذلك على البرامج القائمة عندما نحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأن استمرارها أو توسيعها أو إنهاؤها. وفي الواقع، قد يكون تقييم الأثر المكلف مجدياً جداً من حيث التكلفة نظراً لأن نتائجه قد تساعد في تحقيق تحسينات مهمة في أداء البرنامج (البنك الدولي، 2009).

◀ **مبتكرة أو غير مجربة:** ما هي الحالة الراهنة للأدلة أو المعرفة بشأن تأثيرات البرنامج

تحليل التكلفة والفعالية وتحليل التكلفة والمنفعة

أمريكي لكل شاب تم تدريبه، و500 دولار أمريكي لكل وظيفة تم إيجادها) ويقارن هذه التكلفة بمدخلات مماثلة من منظمتنا ومنظمات أخرى. ولذا، فإنه يجب على التساؤل الذي يثار بشأن مقدار المخرجات أو النتائج التي نحصل عليها مقابل كل دولار (وصفي) وإن كانت هناك فجوة بين تلك النتائج وتوقعاتنا (معيارية).

تقيس تقييمات التكلفة والفعالية وتقييمات التكلفة والمنفعة كل من التكاليف النقدية وغير النقدية للبرنامج وتقارنها بالاستخدامات البديلة لنفس الموارد والمنافع الناتجة عن التدخل (بيكر، 2000).

يقيس **تحليل التكلفة والفعالية (CEA)** التكلفة لكل مخرج أو ناتج (على سبيل المثال 300 دولار أمريكي لكل شاب تم تدريبه، و500 دولار أمريكي لكل وظيفة تم إيجادها) ويقارن هذه التكلفة بمدخلات مماثلة من منظمتنا ومنظمات أخرى.

تعريف

تحليل التكلفة والفعالية (CEA): يقيس تحليل التكلفة والفعالية (CEA) التكلفة لكل مخرج أو ناتج (على سبيل المثال 300 دولار أمريكي لكل شاب تم تدريبه، و500 دولار أمريكي لكل وظيفة تم إيجادها) ويقارن هذه التكلفة بمدخلات مماثلة من منظمتنا ومنظمات أخرى.

بسبب تراجع الالتزام بالسياسة وصعوبة تطبيق تحليل التكلفة والمنفعة.

وفي السنوات الأخيرة، طغت مناقشات قياس النتائج على جدول أعمال "الإدارة من أجل النتائج"، باستخدام أطر منطقية لتحديد جهود الرصد والتقييم وتقييم الأثر لقياس الأثر بطريقة أكثر دقة. وتكمل الجهود بعضها، إلا أنه عند الممارسة العملية، غالباً ما يعاملون بشكل منفصل مما يؤدي إلى تجزئة غير ضرورية.

وفقاً لفريق التقييم المستقل التابع للبنك الدولي (2010) لا تشير تحليلات التكلفة والمنفعة في كثير من الأحيان إلى نتائج تقييم الأثر ولا تستخدمها، بالرغم من أن قياس المنافع مقارنة مع الواقع المعاكس هو جزء لا يتجزأ من تقييم التكلفة والمنفعة. وبالمثل، فإنه من النادر العثور على دراسات تقييم الأثر التي تضمنت النتائج التي تحصل عليها في إطار التكلفة والمنفعة، فعلى سبيل المثال، لنفترض أن تدخلاً يهدف إلى زيادة دخل الشباب، ستكون قيمة الزيادة في الدخل جزءاً من تدفق المنفعة في تحليل التكلفة والمنفعة، وعادةً ما يقوم الباحث بعمل تقدير للدخل الذي كان يمكن تحقيقه دون التدخل، ومن ثم حساب قيمة التغير في الدخل. يمكن لتقييم الأثر أن يوفر هذا الرقم بدقة أكبر، وبالمثل، فإن تقييم الأثر الذي لم يتجاوز تقديم تقديرات للزيادة في الدخل سيكون بمثابة تقييم غير مكتمل لصانعي القرار الذين يرغبون في معرفة إن كان ينبغي تكرار المشروع من عدمه. ما قيمة الزيادة في الدخل، وكيف تقارن الزيادة مع التكاليف؟ في هذا المثال، تكمل المعلومات الواردة من تقييم الأثر وإطار التكلفة والمنفعة بعضهما وتقدم تحليلاً أفضل.

يقيس **تحليل التكلفة والمنفعة (CBA)**، بدوره، إجمالي التكاليف المتوقعة مقابل إجمالي المنافع المتوقعة (النتائج) للتدخل، حيث يتم التعبير عن كل من التكاليف والمنافع في صورة نقود. وعلى سبيل المثال، إذا كان برنامجنا سيساعد 500 شاب في العثور على وظائف أو الاحتفاظ بها أو إنشاء أعمال تجارية صغيرة مستدامة، فإننا سنقوم (1) بتقدير المنافع الإجمالية من حيث الدخل المرتفع، والصحة الأفضل، وانخفاض معدل الجريمة وما إلى ذلك، (2) مقارنة هذه المنافع بالتكلفة الإجمالية للتدخل.

وغالباً ما يُستخدم مقياسان موجودان في تحليل التكلفة والمنفعة؛ الأول هو نسبة المنفعة إلى التكلفة، ولمعرفة هذه النسبة، اقسم منافع البرنامج الصافية على صافي تكاليفه. ويمثل الناتج مقياس موجز ينص على أنه "لكل دولار يتم إنفاقه على البرنامج X، يتم توفير Y دولار". وهذا النوع من القياس الموجز شائع لدى واضعي السياسات لأنه قابل للفهم بسرعة. إذا كانت نسبة المنفعة إلى التكلفة أكبر من 1 دولار أمريكي، فهذا يعني أن البرنامج أو التدخل يحقق منفعة أكبر من التكلفة. وثمة مقياس موجز آخر لتحليل المنفعة والتكلفة هو نهج الاستحقاقات الصافية، الذي يعتمد على طرح صافي التكاليف من صافي المنافع. وباتباع هذه الطريقة، تُظهر البرامج عائداً إيجابياً على الاستثمار إذا كانت المنافع الصافية أكبر من الصفر.

تاريخياً، اتخذت المؤسسات الرئيسية للتمويل الإنمائي مثل البنك الدولي قرارات تستند في الأساس إلى استخدام تحليل التكلفة والمنفعة. وأسهم هذا التحليل في إظهار الالتزام بقياس النتائج وضمان المساءلة، ومع ذلك فإن النسبة المئوية لمشروعات البنك الدولي التي يبررها تحليل التكلفة والمنفعة كانت تتجه نحو الانخفاض لعدة عقود وذلك

تعريف

تحليل التكلفة والمنفعة (CBA): يقيس تحليل التكلفة والمنفعة (CBA) إجمالي التكاليف المتوقعة مقابل إجمالي المنافع المتوقعة (النتائج) للتدخل، حيث يتم التعبير عن كل من التكاليف والمنافع في صورة نقود.

فهم احتياجات التقييم على أساس السياق التشغيلي

أوضح كيفية تأثير قيود الوقت والموارد وكذلك الاعتبارات السياسية على أي تقييم محتمل. وينطوي ذلك أيضاً على مراعاة بعض العوامل غير المشمولة في تدخلنا.

بعد صياغة أسئلة التقييم وتحديد أنواع التقييم المحتملة، نحتاج إلى استكشاف أي تقييم يمكن تنفيذه تحت أي ظروف. وذلك يعني تحليل السياق التشغيلي لتدخلنا للحصول على فهم

التوقيت

تختلف الأطر الزمنية للتقييم بشكل كبير، وتعتمد جزئياً على الطرق المستخدمة لجمع وتحليل البيانات. وبشكل عام، فمن العدل افتراض أن تقييم الأداء يمكن تنفيذه خلال فترة تتراوح من شهر إلى ستة أشهر. ويمكن تنفيذه بسرعة نسبية عندما تعتمد اعتماداً كبيراً على البحوث المكتوبة وعدد محدود من المقابلات، لكن الإطار الزمني سيمتد بمجرد أن يتم تحليل العمليات المعقدة ويتم جمع المزيد من البيانات. تميل تقييمات الأثر إلى أن تكون أكثر استهلاكاً للوقت من بين باقي التقييمات (تستغرق ستة أشهر إلى سنتين أو أكثر)، نظراً لأن منهجها يحتاج إلى تخطيط دقيق، وغالباً ما تكون هناك حاجة لجمع البيانات الجديدة. يمكن أن يستغرق تحليل التكلفة والمنفعة أقل من شهر إذا توفرت جميع البيانات الضرورية. ومع ذلك، إذا كان من الضروري جمع المعلومات أولاً، فقد تستغرق العملية وقتاً أطول.

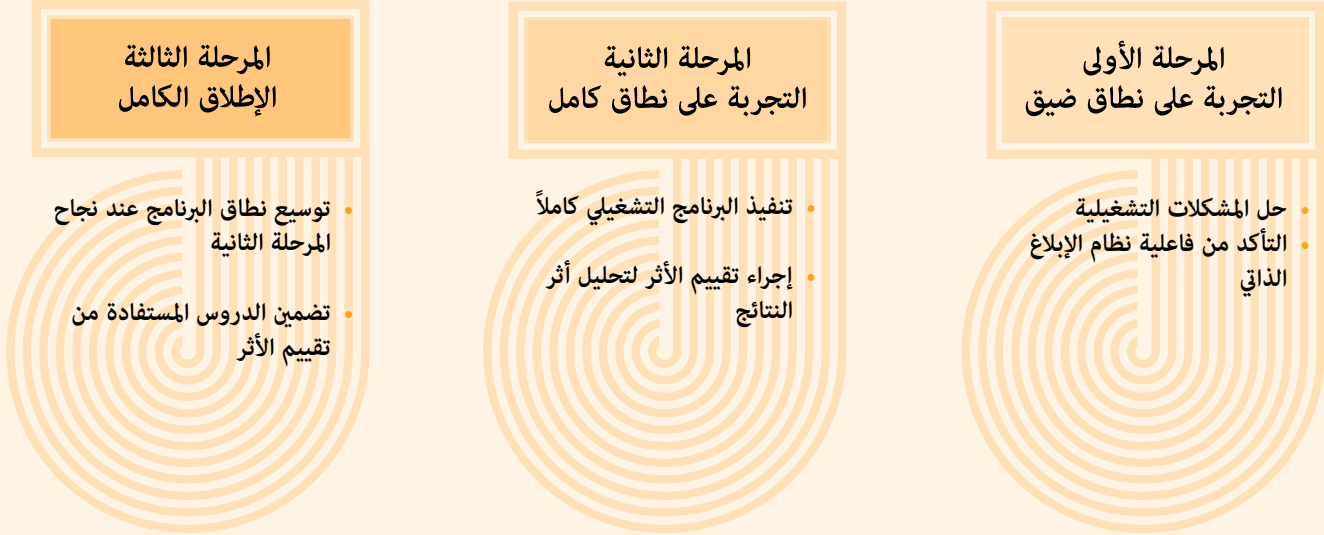
يوضح المربع 4-4 المغزى من دورة حياة البرنامج والتي يتم فيها تنفيذ استراتيجيات التقييم المختلفة على أفضل وجه.

التحديد المبكر لمتطلبات التقييم: من الأفضل أن يكون التخطيط للتقييم جزءاً من مرحلة تخطيط البرنامج. ومع ذلك، غالباً ما قد تظهر الحاجة إلى المعلومات فجأة؛ فعلى سبيل المثال، نتيجة لمشاكل واقعية غير متوقعة أو بناءً على طلب إحدى الجهات المانحة. وبالمثل، قد تفرض القيود التشغيلية مثل الاضطرار إلى تنفيذ برنامج بسرعة لصرف الأموال وضع جدول زمني للتقييم. هذه القيود لا يمكن تجنبها في الحياة الحقيقية ولكنها تقلل من خيارات التقييم التي قد تكون متاحة.

تغيير الحاجة إلى المعلومات خلال دورة حياة البرنامج: قد يتطلب البرنامج الذي تم تخطيطه للتو تحليل التكلفة والفعالية للمساعدة في تحديد إن كان يجب تنفيذه من عدمه، ولكن بدلاً من ذلك، قد نحتاج - بالنسبة للتدخل الذي تم إطلاقه مؤخراً - إلى معرفة مدى الالتزام الدقيق بإجراءات البرنامج وإن كانت هناك أي تعديلات ضرورية لضمان نجاح تشغيل البرنامج في المستقبل (روبيو، 2011). وفي العديد من الحالات، يمكن تقدير الحاجة إلى المعلومات حتى قبل بدء البرنامج، كما هو الحال بالنسبة للتوقيت التقريبي للتقييم.

المربع 4-4: دورة حياة البرنامج واستراتيجيات التقييم المناسبة

الشكل 4-4: نظرة عامة على مراحل البرنامج النموذجية



المرحلة الأولى: التجربة الأولى للتدخل المبتكر وغير المجرب نسبياً لتوظيف الشباب على وشك البدء. ما التقييمات التي يتعين استخدامها؟

في المراحل الأولى من البرنامج، نحتاج عادةً إلى التأكد من أن كل شيء يتم تنفيذه كما هو مخطط له. لا يوصى بإجراء تقييم للأثر في هذا الوقت لأن النتائج لن تعكس الجودة الحقيقية للبرنامج. ومن الأنسب التركيز على المراقبة لحين تشغيل البرنامج بشكل كامل وحل مشكلات التنفيذ الشائعة في إعداد البرامج الجديدة. كما يمكن أن تكون طرق جمع البيانات النوعية (مثل المقابلات الأساسية للمبلّغين ومجموعات التركيز) مفيدة بشكل خاص في هذه المراحل المبكرة لأنها قد تجيب عن سبب عمل بعض العناصر أو عدم عملها على النحو المنشود.

المرحلة الثانية: تم تطبيق التدخل لمدة عام واحد، وتم حل المشكلات التشغيلية المبكرة. يبيّن الرصد أن المستفيدين راضون عن البرنامج. هل يتعين علينا توسيع البرنامج أو تكراره في مكان آخر؟

الآن، قد يكون الوقت مناسباً لإجراء تقييم الأثر. البرنامج جاهز وقيد العمل، ونحن واثقون من جودة التنفيذ. سيسمح لنا تقييم الأثر تأكيد أن للبرنامج تأثيراً على النتائج المعنية. ويمكننا أيضاً استخدام تقييم الأثر لمقارنة فعالية بدائل تصميم البرنامج (مثل مجموعات مختلفة من الأنشطة وكتافات مختلفة للأنشطة) إذا كنا غير متأكدين من عناصر التصميم المحددة. فمن خلال تطبيق تصميم بطرق متنوعة، يمكننا فهم سبب عمل عناصر معينة وتحديد أي عوائق أخرى لضبط تدخلنا. ونتيجة للمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تقييم التأثير، يمكننا اتخاذ القرار بشأن إن كان ينبغي استثمار أموال ضخمة في البرنامج أم لا.

المرحلة الثالثة: أسفر تقييم الأثر عن نتائج إيجابية للغاية بشكل عام. هل ما زلنا بحاجة لتقييم؟

على الرغم من أن النتائج الإيجابية لا تعني أن البرنامج سيعمل بشكل جيد في سياقات مختلفة، يمكننا الآن أن نكون واثقين إلى حد ما من دقة نظريتنا في التغيير ودمج الأنشطة. هذا أساس جيد لتوسيع البرنامج ليشمل المزيد من المشاركين أو تكرارها في مواقع مماثلة. وما لم نرغب في تعديل تدخلنا بشكل كبير، قد لا يكون من الضروري إجراء تقييم آخر للأثر. ومع ذلك، نحن بحاجة إلى التأكد من أن جودة التنفيذ لا تزال عالية وأن نحقق أهدافنا. يجب أن تظل المراقبة على جميع المستويات، بما في ذلك النتائج، عنصراً أساسياً في برنامجنا، كما يمكن أن تساعد تقييمات الأداء المستقلة على فترات منتظمة في التحقق من استمرار البرنامج وجودته.

الموارد

قد لا تكون بعض أساليب التقييم المرغوبة مجدية إذا لم يكن لدينا الموارد البشرية والمالية لتنفيذها، ومن المهم تقييم المهارات والتمويل المتاح في برنامجنا أو منظمنا للتأكد من أنها تتماشى مع متطلبات التقييم التي نصورها.

يتطلب إجراء تقييمات الجودة مهارات خاصة قد لا تكون موجودة دائماً في أي برنامج أو منظمة. وفي هذه الحالة، ولضمان الحيادية، من المستحسن في كثير من الأحيان تعيين مقيمين خارجيين.

تتسبب الاختلافات في النطاق والأشكال المختلفة لجمع البيانات وتحليلها في إنشاء مجموعة واسعة من تكاليف التقييم. إن الاعتماد على الأبحاث المكتوبة والمقابلات الرئيسية للمبلغين هو بطبيعة

الحال أرخص كثيراً من تصميم عمليات مسح جديدة تشمل عدداً كبيراً من الأشخاص وإدارتها. وعادة ما تكون تقييمات الأداء هي أقل أنواع التقييم تكلفة، إذ تتراوح التكاليف بين 10,000 دولار و60,000 دولار اعتماداً على نطاق التقييم ومرتبب المقيّم، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المستخدمة. وفي المقابل، تختلف تكاليف تقييمات الأثر بشكل كبير (من حوالي 30,000 دولار إلى أكثر من 500,000 دولار) اعتماداً على المنهجية المستخدمة: فكلما زادت البيانات التي يتم جمعها، أصبح التقييم أكثر تكلفة. وأخيراً، يمكن أن تبدأ تحليلات التكلفة والفعالية وتحليلات التكلفة والمنفعة من 10,000 دولار حتى 30,000 دولار، اعتماداً على إن كانت المنافع قد سبق قياسها (انظر تكاليف تقييمات الأثر لمعرفة ما دون ذلك) وإن كانت البيانات متوفرة بسهولة أم لا.

السياق السياسي

قد يكون لذوي المصلحة المختلفين داخل وخارج منظمنا مصالح متضاربة محتملة فيما يتعلق إن كان يجب إجراء التقييم أم لا، والقضايا التي يجب دراستها، ونوع التقييم ومنهجه، واستراتيجية جمع البيانات، ومن الذي ينبغي تعيينه لإجراء التقييم. ويمكن لجميع هذه العوامل أن تؤثر على اختيار التقييم وصلة الأبحاث المخطط لها وجودتها،

وقد تتراوح هذه الضغوط من التلميح إلى أنه لا ينبغي دراسة بعض القضايا إلى التعبير عن الرفض الرسمي من جانب السلطات العامة، مع رفض إجراء مقابلات مع مجموعات معينة من الشباب أو الأسر أو المجتمعات.

5. ما النتائج والآثار المترتبة إذا لم يُظهر التقييم أي تأثير؟

6. هل تسمح البيئة المحلية بتقييم صارم ومستقل، وهل ستدعم المراقبين في نشر نتائجهم المستندة إلى الأدلة، بغض النظر عن العواقب السياسية؟

إن العمل على فهم مخاوف ذوي المصلحة من خلال إجراء تفاعل مستمر ومفتوح يمكن أن يساعدنا في تحديد الطرق التي يمكن بها معالجة الضغوط والمصالح المتنافسة وبناء دعم للتقييم. وفي هذا السياق، يستحسن أن يضمن البرنامج وجود الإرادة السياسية لدى المستويات العليا من السلطة (لتجنب عرقلة التقييم) ووجود علاقات جيدة مع ذوي المصلحة الرئيسيين على مستوى القواعد الشعبية (لضمان إمكانية الوصول للبيانات والتعاون والمصادقية). وعلاوة على ذلك، من المفيد عادةً جلب مقيمين خارجيين للحفاظ على استقلالياتهم وحيادهم، بالإضافة إلى المساهمة بمجموعة محددة من المهارات. يقدم الجدول 3-4 ملخصاً لأنواع التقييم.

لذا من الأهمية بمكان محاولة فهم الاهتمامات المختلفة والبيئة السياسية الموجودة في السياق المحدد. وستساعدنا الأسئلة التالية في بدء تحليلنا:

1. ما السياق السياسي المحلي وتوزيع السلطة؟

2. ما طبيعة العلاقة بين المستفيدين ومديري البرامج وصانعي السياسات والجهات المانحة وذوي المصلحة الآخرين؟

3. ما مصالح وحوافز كل مجموعة من ذوي المصلحة من حيث التأثير على إجراء التقييم وتصميم البرنامج؟ على سبيل المثال، إذا كان البرنامج يستهدف مجموعة معينة من الشباب، سيكون لغير المشمولين في البرنامج حافزاً للتأثير على البرنامج والتقييم بطريقة تمكنهم أيضاً من الحصول على المنافع.

4. إذا كشف التقييم عن وجود أي أثر، فمن هم الفائزون المحتملون والخاسرون من أي إصلاح برمجي أو سياسات يمكن أن تُستمد من التقييم؟

الجدول 4-3: نظرة عامة عن أنواع التقييم			
تقييم الأداء	تقييم الأثر	تحليلات التكلفة والفعالية وتحليلات التكلفة والمنفعة	
- هل البرامج لها أهداف واضحة؟ - هل تصميم البرنامج مناسب لتحقيق الأهداف؟ - هل يوجد موارد ونظم كافية (إدارة، ومعلومات، وما إلى ذلك)؟ - إلى أي مدى تحققت أهداف البرنامج؟ - هل يجب تغيير الأولويات؟ - هل يتم تنفيذ البرنامج وفقاً للتصميم؟	- كيف تغيرت رفاهية المشاركين نتيجة للتدخل؟ - هل هناك أي نتائج غير مقصودة، إيجابية أو سلبية، على المشاركين في البرنامج؟	- هل تكاليف البرنامج مقارنة بالتدخلات المماثلة معقولة؟ - هل تكاليف البرنامج الإجمالية معقولة بالنسبة للمنافع المحققة؟	ما الأسئلة الرئيسية التي تمت الإجابة عنها في هذا النوع من التقييم؟
يمكن إجراؤه في المراحل المبكرة من التنفيذ، أو لمراجعة منتصف المدة، أو عند اكتمال البرنامج.	يتبع تصميمه أثناء التخطيط لبرنامج ما، ولكن النتائج النهائية لن تكون متاحة عادة إلا بعد اكتمال البرنامج (المرحلة).	تجري عادة خلال تحليل مسبق لتحديد إن كان البرنامج يستحق التنفيذ أو الاستمرار من عدمه، أو بعد اكتمال البرنامج لتحديد التكاليف النهائية وعلاقتها بالمنافع المحققة	متى يمكن إجراء هذا التقييم؟
شهر إلى 6 أشهر (أكثر من ذلك إذا كان هناك حاجة لتجميع بيانات إضافية)	6 أشهر على الأقل (تقييم بأثر رجعي) - ما يقارب 12 - 24 شهراً (تقييم محتمل)	شهر إلى 3 أشهر	ما المدة التي يستغرقها؟
مراجعة مكتبية للوثائق الموجودة والزيارات الميدانية المنتقاة والمقابلات مع موظفي البرنامج وعملائه. ربما يكملها تحليل بيانات الرصد، والمقابلات مع المستفيدين وذوي المصلحة، والاستقصاءات المصغرة، ومجموعات التركيز، إلخ.	التحليل الإحصائي والتحليلي للبيانات الاستقصائية والبيانات الإدارية، بعد دمجها بشكل مثالي مع تحليل البيانات النوعية	مراجعة مكتبية لوثائق البرامج الحالية والمنشورات ذات الصلة وكذلك مقابلات المبلغين الرئيسيين	ما البيانات والتحليلات المطلوبة؟
في الغالب، مقيم مستقل (ولكن يمكن أن يكون كذلك مقيماً داخلياً)	فريق تقييم مستقل مثل مقيم رئيسي، أو منسق ميداني، أو شركة مسح	مقيم مستقل (يمكن أن يكون نفس الشخص لتقييم الأداء أو الأثر)	من القائم على تنفيذ التقييم؟
تحليل البرنامج، وربما أساليب نوعية وكمية بسيطة	تحليل إحصائي وتحليل اقتصادي، وربما أساليب نوعية	تقييم وتحليل اقتصادي لتكاليف البرنامج ومنافعه	ما المهارات المطلوبة؟
10,000 دولار أمريكي إلى 60,000 دولار أمريكي	يمكن أن يتراوح من 15,000 دولار أمريكي حتى مليون دولار أمريكي أو أكثر حسب حجم البرنامج ومدى تعقیده	10,000 دولار أمريكي إلى 30,000 دولار أمريكي	ما هي التكلفة؟
أي برنامج	البرامج التي تكون: - مبتكرة وغير مجربة - مهمة استراتيجياً ومؤثرة - قابلة للتكرار	- بالنسبة لتحليل التكلفة والكفاءة: أي برنامج - بالنسبة لتحليل التكلفة والمنفعة: مثل تقييم الأثر	ما البرامج الأكثر ملائمة لهذا التقييم؟

المصدر: مقتبس من روبيو، 2011.

النقاط الرئيسية

1. احتياجات التعلم هي نقطة الانطلاق لأي تقييم. وهذا يتطلب صياغة أسئلة التقييم في كل مستوى من سلسلة النتائج وترتيب أولويات الأسئلة الأكثر صلة. وبوجه عام، يمكن أن تكون أسئلة التقييم وصفية أو معيارية أو سبباً وتأثيراً، وتتعلق بمعايير تقييم واحدة أو عدة معايير، وهي مدى أهمية التدخل قيد البحث وفعالته وكفاءته وتأثيره واستدامته.
2. يعتمد اختيار استراتيجية التقييم والمزيج الصحيح من أنواع التقييم على أسئلة التقييم. قد لا تتطلب احتياجات المعلومات الوصفية البحتة تقييماً وقد يكفي الرصد. ويتم عادة الإجابة على الأسئلة المعيارية من خلال تقييمات الأداء. إذا كانت الأولوية للمسائل المتعلقة بالسبب والتأثير، فستكون هناك
3. تهدف تقييمات الأثر إلى تحديد إن كان للتدخل أي تأثير سببي (إيجابي أو سلبي) على المستفيدين وإلى أي مدى. يمكن تطبيق الدروس المستفادة من تقييم الأثر خارج نطاق التدخل نفسه، مما يسمح بتكوين معرفة قابلة للتطبيق على نطاق واسع.
4. اختيار نوع مناسب من التقييم يعتمد على السياق التشغيلي. لذلك من المهم فهم إن كانت التكاليف من حيث المال والموظفين والوقت لكل تقييم مناسبة لتدخل معين.

الموارد الرئيسية



- ILO. 2017. **Policy guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations**, 3rd edn (Geneva).



- Rubio, G.M. 2011. **The design and implementation of a menu of evaluations, PREM Notes, The Nuts and Bolts of M&E Systems**, No. 6 (Washington, DC, World Bank).



- OECD DAC. 1991. **Principles for the Evaluation of Development Assistance**.

- ▶ Kluve, J.; Puerto, S.; Robalino, D.; Romero, J.M.; Rother, F.; Stöterau, J.; Weidenkaff, F.; Witte, M. 2016. *Interventions to improve the labour market outcomes of youth: A systematic review of training, entrepreneurship promotion, employment services and subsidized employment interventions* (Geneva, ILO).
- ▶ OECD DAC. 1991. *Principles for the Evaluation of Development Assistance*.
- ▶ Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee (OECD/DAC). 2002. *Glossary of key terms in evaluation and results based management* (Paris).
- ▶ Rubio, G.M. 2011. *The design and implementation of a menu of evaluations*, PREM Notes, The Nuts and Bolts of M&E Systems, No. 6 (Washington, DC, World Bank).
- ▶ United States Government Accountability Office (GAO). 2012. *Designing evaluations* (Washington, DC).
- ▶ White, H.; Phillips, D. 2012. *Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: Towards an integrated framework*, International Initiative for Impact Evaluation, Working Paper 15 (London, ALNAP).
- ▶ World Bank. 2009. *Institutionalizing impact evaluation within the framework of a monitoring and evaluation system* (Washington, DC, World Bank).
- ▶ Baker, J.L. 2000. *Evaluating the impact of development projects on poverty: A handbook for practitioners* (Washington, DC, World Bank).
- ▶ Davies, R. 2013. *Planning evaluability assessments: A synthesis of the literature with recommendations*, DFID Working Paper 40 (Cambridge, DFID).
- ▶ Gertler, P.J.; Martinez, S.; Premand, P.; Rawlings, L.B.; Vermeersch, C.M.J. 2011. *Impact evaluation in practice* (Washington, DC, World Bank).
- ▶ Independent Evaluation Group (IEG). 2010. *Cost-benefit analysis in World Bank projects* (Washington DC, Independent Evaluation Group, World Bank).
- ▶ International Labour Organization (ILO). 2011. *Evaluation tool: Evaluability assessment for DWCP and projects* (Geneva, Evaluation Unit, ILO).
- ▶ ILO. 2013. *I-eval Resource Kit: Guidance Note 13: Impact evaluation* (Geneva, Evaluation Unit, ILO).
- ▶ ILO. 2017. *Policy guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations*, 3rd edn (Geneva).
- ▶ Imas, L.G.M.; Rist, R.C. 2009. *The road to results: Designing and conducting effective development evaluations* (Washington, DC, World Bank).



دراسة حالة: وضع الشروط المرجعية لتقييم منتصف المدة لمشروع توظيف الشباب في مصر

تستند دراسة الحالة الماثلة إلى تقييم منتصف المدة لمشروع الوظائف اللاحقة لشباب مصر الممول
من جلوبل افيرز كندا

أهداف التعلم المرجوة

- ◀ القدرة على تطوير أسئلة تقييم محددة لتدخل توظيف الشباب مع مراعاة معايير التقييم العامة
 - ◀ فهم أوضح لنطاق طرق التقييم وطرق جمع البيانات المختلفة وصلتها بأسئلة التقييم.
- وتسهم دراسة الحالة الماثلة في توجيه القارئ من خلال عدة خطوات (ممنهجة ومبسطة) من تقييم منتصف المدة. وبنهاية دراسة الحالة الماثلة، سيتمكن القارئ من استعراض نتائج التعلم التالية:
- ◀ فهم كيفية صياغة الأجزاء الرئيسية من الشروط المرجعية لعمليات تقييم المشروعات (المستقلة)

مقدمة وسياق دراسة الحالة

تمولها جلوبل افيرز كندا (Global Affairs Canada)، في تطوير وتنفيذ مبادرات توظيف الشباب بالتعاون مع الشركاء الوطنيين والمحليين. يُطبق المشروع على نطاق واسع مع رغبة واضعي السياسات في تعزيز سياسات وبرامج توظيف الشباب. ويتم تنفيذ أنشطة المشروع على المستوى الوطني وفي أربع محافظات هي المنيا والأقصر وبورسعيد والبحر الأحمر.

إن أكبر تهديد يعترض تقدم مصر الاقتصادي الضعيف هو افتقارها إلى فرص العمل اللائق للشباب (الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و29 سنة)، علماً بأن مستويات البطالة المرتفعة بالنسبة للشابات والشبان ليست سوى قمة جبل الجليد، إذ يضطر العديد من الشباب إلى قبول وظائف منخفضة الإنتاجية، وبأجر متدنٍ، وغير آمنة، بل أنها أقل بكثير من قدراتهم.

تماشيا مع سياسة التقييم لمنظمة العمل الدولية، أُجري تقييم منتصف المدة للمشروع في عام 2015. حقق التقييم هدفين رئيسيين هما: (1) إعطاء تقييم مستقل للتقدم المحرز في المشروع عبر النتائج الرئيسية حتى الآن؛ (2) وتقديم توصيات استراتيجية وتشغيلية، وتركيز الضوء على التدخلات الناجحة لتوسيع النطاق واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الأداء وتقديم نتائج المشروع. أما عملاء التقييم فهم إدارة منظمة العمل الدولية في المكتب القطري بمصر، وكذلك في العديد من الإدارات الفنية المشاركة في التدخل في مقر منظمة العمل الدولية في جنيف. وتضم قائمة العملاء العديد من الوكالات الحكومية والوزارات، فضلاً عن الجهة المانحة الرئيسية للمشروع - جلوبل افيرز كندا (Global Affairs Canada).

يهدف مشروع "الوظائف اللائقة لشباب مصر" (DJE) إلى تمكين الحكومة المصرية والجهات الفاعلة على المستوى الوطني ومستوى المحافظات والمجتمع المحلي وشركاء المجتمع المدني والقطاع الخاص والشباب من إيجاد فرص العمل اللائق والوصول إليها. ويركز بشكل خاص على المجموعات التي تجد صعوبة بالغة في الوصول إلى سوق العمل، مثل تلك الموجودة في الأسر التي تعولها نساء، والأشخاص ذوي الإعاقة، والأشخاص المحرومين اقتصادياً في المناطق الريفية والخرجين العاطلين عن العمل.

ومن خلال اتباع نهج متكامل متعدد الأبعاد، يُسهم المشروع الذي يمتد لثماني سنوات (2011-2019)، بميزانية إجمالية تبلغ 12.5 مليون دولار،

معلومة استرشادية

يقدم مكتب تقييم منظمة العمل الدولية (www.ilo.org/eval)، كجزء من مجموعة موارد i-eval، إرشادات مفصلة حول كيفية صياغة الشروط المرجعية الجيدة للمقيمين، بما في ذلك قوائم التحقق لضمان معالجة جميع العناصر ذات الصلة (انظر منظمة العمل الدولية، 2017)



الجزء الأول: صياغة أسئلة التقييم

تُمثل صياغة الشروط المرجعية للمقيم إحدى الخطوات الضرورية للتخطيط لتقييم المشروع، إذ توضح الشروط المرجعية الغرض من التقييم ونطاقه وتلخص توقعات أصحاب المصلحة باختلاف أطيافهم. كما تضع الشروط المرجعية أسئلة تقييم محددة، مصممة خصيصاً لسياق المشروع.

بالنسبة للتمرين التالي، ضع في اعتبارك خلفية تقييم منتصف المدة لمشروع الوظائف اللائقة لشباب مصر المبين أعلاه، وكذلك لاحظ عناصر ومخرجات المشروع التالية (تم اختيارها وتكييفها لغرض دراسة الحالة الماثلة):

سنوية لتبادل المعرفة من خلال "منتدى توظيف الشباب" الذي ستحضره الوزارات ومنظمات المجتمع المدني والشركاء في التنمية.

العنصر ب: تعزيز مهارات التوظيف وريادة الأعمال للشباب والنساء في أربع محافظات مختارة.

المخرجات والأنشطة الرئيسية: (أ) تقديم دورة تدريبية حول معرفة الأعمال التجارية لمنظمة العمل الدولية، وهي تدريب على تنظيم المشروعات والتدريب على التوعية في الكليات لما لا يقل عن 50,000 طالب في محافظتين؛ (ب) تقديم تدريب "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً" الصادر عن "منظمة العمل الدولية" لما لا يقل عن 400 شابة في ثلاث محافظات، بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية المحلية.

العنصر أ: تعزيز قدرات الوزارات المعنية في حكومة مصر على وضع سياسات وبرامج توظيف الشباب وتنفيذها.

المخرجات والأنشطة الرئيسية: (أ) تنظيم برامج تدريبية وحلقات عمل لما لا يقل عن 200 مسؤول حكومي بشأن كيفية تصميم مشروعات توظيف الشباب (بما في ذلك تحليل التشخيص وتصميم المشروعات ورصدها)؛ (ب) إجراء حلقات عمل ربع

موضوعات للمناقشة



والفعالية والكفاءة والأثر والاستدامة (انظر أيضاً الجدول 4-1 في الملاحظة 4).

1. صياغة سؤال تقييم واحد على الأقل لكل معيار من معايير التقييم التالية: الصلة

الجزء الثاني: تحديد منهجية التقييم

لنفترض أن تقييم منتصف المدة من المفترض أن يستخدم نهجاً متنوع الأساليب، وسوف يعتمد، من بين أشياء أخرى، على أدوات جمع البيانات التالية:

- ◀ مقابلات المبلّغين الرئيسيين
- ◀ مناقشة مجموعة التركيز.

استناداً إلى معايير التقييم والأسئلة، فإن الشروط المرجعية للتقييم تحتاج إلى تحديد طرق التقييم لضمان الشفافية والاستخدام الملائم لميزانية التقييم. ويشمل ذلك وصف المنهجية العامة، وكذلك أدوات جمع البيانات التي سيتم استخدامها. والأهم من ذلك، تحتاج الشروط المرجعية إلى تحديد كيفية مشاركة طرق التقييم مع ذوي المصلحة الرئيسيين في تنفيذ التقييم.

موضوعات للمناقشة



1. اذكر من يتعين مقابلته (المجموعة المستهدفة)، وعلى أي مستوى (المستوى الوطني أم المحافظة)، ولماذا؟
2. ناقش من المستفيد بشكل خاص من معايير التقييم والأسئلة التي تمت صياغتها أعلاه.
3. ناقش الطرق الإضافية لجمع البيانات التي ينبغي إدراجها في الشروط المرجعية لتقييم منتصف المدة.



978-92-2-630793-3



9 789226 430793

International Labour Organization
Youth Employment Programme
4 route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Switzerland

youth@ilo.org
www.ilo.org/yep
www.ilo.org/taqem