

## المحتويات

### وجهة نظر

تمويل المنظمات غير الحكومية والعمل الخيري الخاص  
التعاون بين منظمة (كونسيرن) الاهتمام حول العالم "Concern Worldwide" و مؤسسة بيل وميليندا غيتس حول  
الابتكار

ما وراء الخوف: وجهة نظر لمؤسسة حول المتابعة والتقييم  
العمل مع الجهات المانحة من القطاع الخاص في الميدان: وجهة نظر مدير فُطري لمنظمة دولية غير حكومية  
التعلم والمتابعة والتقييم : وجهة نظر من مؤسسة روكفلر

### في هذا العدد

يبحث هذا العدد من أونتراك قضايا تُعنى بعمل الجهات المانحة من القطاع الخاص في مجال التنمية. وتعدّ حالياً  
المؤسسات والجهات المانحة الخاصة جهات فاعلة لها أهميتها في مجال التنمية - سواء من حيث الأموال التي  
تقدمها أو تأثيرها على نهج التنمية والطريقة التي تعمل وتفكر بها وكالات المعونة الرسمية.

يطرح هذا العدد وجهة نظر جون هيلي، ويشمل على أربع مقالات تبين تجارب مختلفة والنقاشات الدائرة حول هذا  
الموضوع.

يبحث كونييل فوللي مسألة تعاون منظمة كونسيرن مع مؤسسة بيل وميليندا غيتس، ويناقش كيف أن المنظمة قد  
وجدت في نهج مؤسسة بيل وميليندا غيتس، القائم على تعزيز الأدلة والابتكار، روح للتجديد والتحدي.

مثال آخر ضمن هذا المجال يتمثل في المتابعة والتقييم. يبحث مقالان في هذا العدد - من إعداد بلين تيكيتيل و  
سومان شورشابابو - نهج مختلفة لعدة مؤسسات حول المتابعة والتقييم. وقد بين هذان المقالان صراع هذه  
المؤسسات مع أسئلة مشابهة تم توجيهها إلى منظمات غير حكومية تركز على - الرغبة في الحصول على دلائل  
معمقة حول ما يصلح للعمل، مع الإبقاء على أولوية إقامة علاقة حقيقية ومرنة مع الشركاء.

وأخيراً، تبحث مقالة سوزان كيرك كريستنسن، المديرية الميدانية السابقة لمنظمة أوروبية دولية غير حكومية كبرى، احتياجات المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني إلى تقدير التكاليف المحتملة للعمل مع المانحين من القطاع الخاص.

## تمويل المنظمات غير الحكومية والعمل الخيري الخاص

تعدّ اليوم المؤسسات والجهات المانحة الجديدة من القطاع الخاص، لاعباً أساسياً في مجال التنمية - ليس فقط من حيث الأموال التي تمنحها ولكن أيضاً من خلال تأثيرها على نهج التنمية والطريقة التي تعمل وتفكر بها وكالات المعونة الرسمية. وقد زاد الاهتمام بهذه المؤسسات في شهر يوليو 2011، عندما بدأت لجنة التنمية الدولية التابعة لبرلمان المملكة المتحدة في "التحقيق" في المؤسسات الخاصة لتقييم دورها ونفوذها، ومستويات مساءلتها وعلاقتها مع الجهات المانحة الرسمية.

ومن بين الأسباب التي أدت إلى بدأ هذا التحقيق من قبل الحكومة، هو أن الأموال القادمة من العمل الخيري والمؤسسات الخيرية تعدّ اليوم من أكثر الأموال التي تساهم في تمويل المعونات. حيث يقدر اليوم أن يكون مجموع العمل الخيري الخاص في جميع أنحاء العالم حوالي تقريباً نفس مقدار "المعونة المبرمجة" المقدمة من الجهات المانحة الرسمية، والتي تصل إلى نحو 60 مليار دولار أمريكي سنوياً. وقد أبرزت الدراسات التي قام بها معهد بروكينغز في واشنطن العاصمة، نمو وتنوع الجهات الخيرية الخاصة، وتأثير ونجاح الوسائل الجديدة والمبتكرة في استغلال أنشطة العطاء من القطاع الخاص<sup>1</sup>. ومن الواضح أنه على المنظمات غير الحكومية أن لا تقلل من شأن قدرات وتأثير مواقع الانترنت المبتكرة في توجيه الأموال مثل *Global Giving*، *Guidestar*، *Giving Well*، *Energy in*، *Giving What We Can*، أو مواقع الانترنت التي تُعنى بتوجيه الاستثمار الاجتماعي مثل *Kiva*، *Common*.

إن المنظمات غير الحكومية بحاجة إلى فهم ديناميكيات هذا التأثير وكيفية التعامل مع المؤسسات الخيرية - لا سيما الجيل الجديد من الجهات المانحة الرئيسية من القطاع الخاص التي ظهرت خلال السنوات العشرين الماضية، والتي منحت مبالغ كبيرة لمشاريع التنمية والمنظمات غير الحكومية. ويسلط هذا العدد من أونتراك الضوء على بعض جوانب عمل الجهات المانحة من القطاع الخاص في التنمية.

## التنوع والنطاق

<sup>1</sup> فنجلر و خاراس، "تقديم المعونات بشكل مختلف: دروس من الميدان"؛ دار نشر معهد بروكينغز، واشنطن، 2010.

أولاً، تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى فهم التنوع ونطاق العمل الخيري الخاص، وما قد يعنيه ذلك عند وضع إستراتيجية تُعنى بالبحث عن التمويل أو تطوير العلاقات مع أنواع مختلفة من الجهات المانحة الخاصة. ومن الأمثلة على ذلك المؤسسات العائلية الكبرى التي تمول أنشطة تنموية مهمة، مثل مؤسساتي غيتس ومور ومقرهما الولايات المتحدة، ومؤسسة غاتسبي ومقرها لندن و مؤسسة صندوق استثمار الطفولة، أو مؤسسة تاتا التي مقرها مومباي، وكذلك المؤسسات التي هي بمثابة شركات مثل مؤسسة غوغل أو صندوق المسؤولية الاجتماعية للشركات التابعة لبنك دويتشه. وهناك أيضا العديد من المؤسسات الصغيرة والمتخصصة التي لا تمنح فقط تمويل للمشاريع، وإنما توفر أيضاً الدعم البديل والعيني - على سبيل المثال المستلزمات الطبية المقدمة بالتعاون مع مؤسسة مورغان التي مقرها لندن، أو المؤسسات التي ترعى المكافآت والجوائز مثل "Stars Foundations Impact Awards" التي تمنح الجوائز للمنظمات غير الحكومية، إضافة إلى منظمات المجتمع المدني المبتكرة والتي تعمل مع الأطفال المحرومين.

ومن الصعب قياس حجم العطاء الخيري من هذه المؤسسات الخاصة والجهات المانحة بدقة، ولكننا نعلم بأنه طائل وفي تزايد مستمر. وتشير البيانات الأخيرة إلى أن هناك أكثر من 160.000 مؤسسة تقدم المنح في الولايات المتحدة وأوروبا وحدها. وتشير الدلائل إلى أن التمويل من أجل التنمية الدولية يصل إلى ما لا يقل عن 20 في المائة من مجموع الأموال التي تمولها تلك المؤسسات في مشاريع التنمية في الخارج<sup>2</sup>. وتُقدّر هذه الأموال بأكثر من 10 مليارات دولار أمريكي سنوياً - ويذهب الكثير منها مباشرة إلى المشاريع والبرامج التي تديرها المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني. وبعبارة أخرى، فإن هذا التمويل يعدّ مورد كبير يمكن أن تستفيد منه المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني.

### التنفيذ المباشر للعمل ، والتأثير والابتكار

تشير مجموعة متزايدة من الدلائل اليوم إلى أن الجيل الجديد من المؤسسات والمحسنين من القطاع الخاص يركزون أكثر على العمل والمشاكل والنتائج مقارنة بالجهات المانحة التقليدية. ويبدو أن الكثير من المساعدات الخاصة تركز على المشاريع الأساسية التي لها تأثير مباشر على مستوى المجتمع المحلي، بدلا من دعم برامج معقدة ومتشعبة للتنمية أو تلبية أهداف حكومية (على سبيل المثال استراتيجيات التنمية الوطنية أو الأهداف الإنمائية للألفية). وكذلك فإن الجهات المانحة من القطاع الخاص تعلم بشكل أفضل ماذا تستهدف في عطائها، وتركز عادة على تحديات التنمية التي تواجهها المصلحة الخاصة أو الفردية. وتقدر كذلك الإبداع والابتكار. وبشكل عام، لا تهتم هذه الجهات بالمسائل التي تركز عليها الجهات المانحة الرسمية - على سبيل المثال، دعم الحكم الرشيد أو تعزيز

<sup>2</sup> تحويل التنمية، ورقة بحث للمعهد العالمي للسياسات العامة، صفحة 10

الأمن، أو محاولة إيجاد توازن بين التمويل الزراعي والتعليمي والصحي<sup>3</sup>. ويناقش المقال الذي كتبه كونيل فولى حول تعاون منظمة كونسيرن مع مؤسسة بيل وميليندا غيتس، وكيف أن هذه المنظمة قد وجدت في نهج مؤسسة بيل وميليندا غيتس، القائم على تعزيز الأدلة والابتكار، روحاً للتجديد والتحدي.

ويمكن أن تبني المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني على هذا النهج من التنفيذ المباشر للعمل والتأثير والابتكار. حيث لديهم سجل حافل من الانخراط المباشر مع المجتمعات المحلية وإتباع نهج قائم على الممارسة والتدريب العملي في التنمية. إضافة إلى ذلك فإن المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني تستجيب للاحتياجات المحلية، وهي على استعداد للعمل من خلال وسائل مختلفة ومبتكرة. ويأتي هذا في الوقت الذي تؤكد فيه الجهات المانحة الرسمية بنحو متزايد على أهمية التنسيق بشكل أكبر وموحد وأكثر مواءمة (على سبيل المثال سياسات لجنة المساعدة الإنمائية)، وتنتج نحو تلبية أهداف مشتركة عالمية (مثل الأهداف الإنمائية للألفية).

ومن الواضح أنه عند المقارنة مع استراتيجيات الجهات المانحة الرسمية أو الطريقة التي تعمل بها الإدارات الحكومية، نجد أن المنظمات غير الحكومية تتوافق مع طموحات وأنشطة العديد من الجهات المانحة الجديدة الخاصة. ويتجلى ذلك في مجال المتابعة التقييم. ويبحث مقالان في هذا العدد نهج المتابعة والتقييم لعدة مؤسسات، التي أظهرت صراعها مع مسائل مشابهة لتلك التي تواجهها المنظمات غير الحكومية - أي الرغبة في الحصول على دلائل معقدة حول ما يصلح للعمل، مع الإبقاء على أولوية إقامة علاقة حقيقية ومرنة مع الشركاء.

### تحذير للتنبية

على الرغم من التناقص الواضح بين المنظمات غير الحكومية والمانحين من القطاع الخاص، والفوائد المالية المحتملة، إلا أنه هناك حاجة إلى الإشارة إلى "تحذير للتنبية" عند العمل مع بعض المؤسسات الخاصة والمنظمات الخيرية من الجيل الجديد - ولا سيما تلك التي استمدت الأموال من النجاحات الأخيرة في عالم الأعمال التجارية. ففي حين أن موظفي المنظمات غير الحكومية يمكن أن يكونوا بمثابة مصدر تمويل كبير، إلا أنهم بحاجة إلى تطوير المهارات اللازمة كي يتسنى التعامل معهم - خصوصاً عند اعتمادهم على حلولٍ ولغةٍ شبيهة بمجال الأعمال التجارية (مثل حق الامتياز)، واستخدامهم لمعايير التقييم التجاري (على سبيل المثال معدل العائد على الاستثمار)، أو العواقب التنظيمية عند تفضيلهم للاستثمار في المشاريع المبتكرة أو تعزيز شراكات جديدة ومشاريع مشتركة.

<sup>3</sup> خاراس وديسي، "هل يتصرف المواطنون الخيرون مثل حكومة" ورقة عمل 12 لمركز ولفنسون، واشنطن، 2009

وتبحث المقالة التي أعدتها المديرية الميدانية السابقة لإحدى المنظمات الأوروبية الدولية غير الحكومية الكبرى كيف أن المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني بحاجة إلى تقدير التكاليف المحتملة للعمل مع المانحين من القطاع الخاص. وهم بحاجة أيضاً إلى استثمار الوقت والطاقة في بناء العلاقات، وتنفيذ عمليات تخطيط أو إيجاد نظم للتقييم جديدة، وكذلك تطوير القدرات التنظيمية للتعامل مع شراكات جديدة. ولكن قبل كل شيء تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى تطوير الكفاءات والثقة اللازمة للنجاح في علاقتها مع هذا الجيل الجديد من المانحين من القطاع الخاص.

### الخلاصة

في الواقع، أن المنظمات غير الحكومية والمانحين من القطاع الخاص على حد سواء بحاجة إلى بعضهم بعضاً، لتوفير المهارات والموارد التكميلية. ففي حين أن المنظمات غير الحكومية بحاجة إلى أن تتعلم كيف تعمل مع الجهات الخيرية الخاصة، فإن الجهات المانحة الخاصة الجديدة بحاجة أيضاً إلى فهم المنظمات غير الحكومية وتعلم كيفية العمل مع أنواع مختلفة من منظمات المجتمع المدني. ومن الواضح أن المنظمات غير الحكومية تستطيع الاستفادة من العمل مع الجهات الخيرية من القطاع الخاص، ولكن يجب عليها أن تقوموا بذلك بطريقة لا تهدد قيمها وهويتها، وكذلك ينبغي أن تضمن المنظمات غير الحكومية والمانحين من القطاع الخاص أن يتعلموا بشكل فعال من بعضهم بعضاً.

### جون هيلي

مستشار في مجال التنمية، وأستاذ زائر، كلية كاس للأعمال، جامعة سيتي، لندن

[john.hailey@hope-hailey.com](mailto:john.hailey@hope-hailey.com)

### تعاون منظمة كونسيرن (الاهتمام حول العالم) مع مؤسسة بيل وميليندا غيتس حول الابتكار

قامت بحضور اجتماعين لمدة يوم واحد من شهر شباط 2010، حيث تمحورا حول الماضي والمستقبل لمشاريع التنمية. والتقيت في الصباح مع عدد من المنظمات غير الحكومية الايرلندية لمناقشة التعاون في قضية معينة. وفي فترة ما بعد الظهر، جاءت مؤسسة خاصة جديدة لزيارة منظمة كونسيرن للبحث في فرص التعاون الممكنة. وقد دار الاجتماع في الصباح على النحو المتوقع: فقد ساد شعور مريح، وتقبل لمختلف الأمور، وتركيز على الشأن الداخلي، والسعي لحماية حيز وتقاليد المنظمات غير الحكومية. أما اللقاء مع المؤسسة فقد أتسمى بالتحدي الكبير. واقترحنا بعض مجالات التعاون الممكنة وكان الرد: "ليس هناك دليل على أن يكون ذلك فعال". وكانت المؤسسة قد حلت الأدلة المنشورة عن التدخلات في مجال عملها، وكانت تسعى لمعرفة أين يمكنها أن تضيف قيمة أكبر إلى ما

هو موجود بالفعل على أرض الواقع. وقد كان الرد كذلك عملياً، وتحليلياً، ويركز على الأدلة، والأسئلة المختلفة، والتحقيق الذي أجري. إضافة إلى أنه قد عكس خبرة منظمة كونسيرن مع مؤسسة بيل وميليندا غيتس.

وقد تلقت منظمة كونسيرن في شهر تشرين الثاني عام 2008، منحة من مؤسسة بيل وميليندا غيتس لتحديد واختبار الابتكارات في مجال صحة الأم والوليد والطفل في ثلاثة بلدان. واستندت "الابتكارات حول صحة الأم والوليد والطفل" على عدد من الافتراضات. كان الأول منها هو أن التدخلات الناجحة قد تم تحديدها ولكن الذي كان مفقوداً بالفعل هو الدليل على نجاح زيادة أو موافاة هذه التدخلات. والثاني أن الابتكارات يمكن أن تأتي من أي مكان، وأن هناك الكثير من الناس الذين لم يسبق أن تم طلب الحصول على أفكارهم، مثل مستخدمي الخدمات، والطلاب أو العاملين المؤثرين في مجال الصحة.

وقد تعاونت منظمة كونسيرن في ملاوي، وسيراليون، وولاية أوريسا في الهند، مع وزارة الصحة واليونيسيف لبحث قضية الحواجز الكبيرة أمام تنفيذ المشاريع، ومن ثم وضع آليات مختلفة للحصول على الأفكار حول كيفية كسر هذه الحواجز. ومن خلال النظر في المنافسات الوطنية، وإمكانية الوصول إلى فئات مستهدفة محددة، والمشاركة المتكررة مع المجتمعات المحلية، تم تحديد أكثر من 13.000 فكرة جديدة حول كيفية حل المشاكل التي تم تحديدها من خلال القنوات المختلفة، مثل صناديق الاقتراح، والبريد الإلكتروني، والبريد العادي، والتقارير المستندة على الأحداث. ولكن للأسف، ما كنا قد تأملناه من اكتشاف أفكار مبتكرة محتملة لم يتحقق، على الرغم من أنه كان واضحاً أن العديد من الأفكار كانت جديدة بالنسبة للبلد والقطاع الصحي. وعموماً، كانت النتائج مخيبة للآمال، بالرغم من أن العملية نفسها قد خلقت الحماس على الصعيد العالمي وبين المجتمعات العامة والقطاع الصحي في البلدان الثلاثة.

وبناءً على الأفكار التي توصلت إليها منظمة كونسيرن، وتعاونها مع مؤسسة بيل وميليندا غيتس، إضافة إلى القيام باستعراض لمنتصف المدة، فقد قررت كونسيرن إعادة النظر تماماً في نهجها، وهي تستخدم حالياً عدد من العمليات في محاولة لتوليد الابتكار، بناءً على التعلّم القائم على مبادئ الابتكار مثل: وجهات النظر المتنوعة، وتوفير عمليات متكررة بدلاً من أن تكون ضيقة جداً، إضافة إلى توفر إجراءات واحتضان على نحو مستمر.

### لماذا العمل مع مؤسسة ما على الابتكار؟

تدرك كونسيرن بأن التحسينات في مجال الصحة تأتي من الاستثمار في تعزيز النظم الصحية، وفي الوقت نفسه فإنها تأتي أيضاً من الابتكارات. ويعد الخيار الأول هو في صميم التنمية ويتطلب التزاماً وبناءاً للقدرات طويلة الأجل، بينما يعتبر الكثيرون أن الخيار الثاني هو نوعٌ من الترف. ومع ذلك، فقد قامت كونسيرن بطلب الحصول

على هذا التمويل لأنه تبين لها إذا كانت هناك رغبة في حدوث تقدم في تنفيذ أو الحصول على الحلول المعروفة، فسيكون لها أثر أوسع من البرامج المباشرة لكونسيرن، وبالتالي قد تساوي عدة سنوات من بناء للقدرات.

## الدروس المستفادة

لقد كانت هذه التجربة وما زالت مبادرة محفزة ومثيرة للاهتمام، وقد أثارت الجدل داخل كونسيرن. وتمثلت النقاشات المعتادة حول مثل هذه المبادرات على ما يلي: أنها تكون من "أعلى إلى أسفل"، بل إنها تقوض ملكية الحكومة من التدخلات، وهي رفيعة المستوى، وتحرك استقرار العمل الشاق والروتيني من أجل تقديم الخدمات. وقد تم حل هذه النقاشات داخلياً، حيث تدرك كونسيرن القيمة التي تضيفها هذه المبادرة.

ومع ذلك، فقد قررنا إدارة هذا البرنامج بطريقة غير تقليدية، وأدى هذا إلى حدوث عراقيل داخل المنظمة. فنحن لم نفكر أو نخطط بشكل واضح للعديد من الآثار المترتبة على تغيير إجراءات إدارتنا، الأمر الذي تسبب بحدوث الكثير من التوتر الذي لا داعي له. وقد أبلغنا مستشار في مجال الإدارة، أن مؤسسات القطاع الخاص غالباً ما تقلل من أهمية مطالب الإدارة لمثل هذه المبادرات وأن مثل هذه التوترات والصعوبات هو أمر شائع.

## مزايا العمل مع مؤسسة ما

وجدت كونسيرن أن هناك العديد من النواحي الإيجابية من خلال تعاونها مع مؤسسة بيل وميليندا غيتس، مثل:

- التركيز على الأدلة وما هو مفقود في قاعدة الأدلة.
- تكون القيمة المضافة واضحة - الابتكار والابتكار والابتكار! ينبغي أن تكون كونسيرن عرضة للمحاسبة عن الأموال العامة والاستخدام الرشيد للأموال مع إمكانية قيامها بأمر جديدة. إن التمويل لأغراض الابتكار هو أمر نادر ومدعاة للترحيب.
- توظف المؤسسة أفضل الموظفين من ذوي الخبرة والمؤهلات الأكاديمية الممتازة. في حين أن المؤسسة قد نشأت من القطاع الخاص، وتبنت نهج في عملها يعد نوعاً ما عملي، فمن اللافت للنظر أن موظفيها يدركون تماماً الحقائق المعقدة على أرض الواقع. وقد كانت مناقشاتنا واقعية ومجدية في حين كان لدينا طموح في تحقيق تغيير حقيقي وعملي وقابل للقياس.
- إن المؤسسة مدفوعة نحو الحلول. حيث ترغب المؤسسة أن تضع كونسيرن المقترحات والحلول على الطاولة، والمؤسسة كذلك سعيدة باقتراح سبل للمضي قدماً.

- إن تنمية وتيسير التعاون هو مصدر قوة كبيرة. فقد قامت المؤسسة بنشبيك كونسيرن وشركائنا مع جهات أخرى. فالمؤسسة لديها عدد كبير من الجهات تتواصل معهم ومن مختلف مجالات العمل والتخصصات، وتقوم بتعزيز هذه الروابط بشكل فعال بهدف التعلّم من الآخرين.
- من الواضح أن المؤسسة هي اسم مميز عالمياً ولها تأثيرها. لقد كان من المفيد جدا الاستفادة من هذا التأثير لجلب الدعم لهذه المبادرة. في حين أن طبيعة المبادرة نفسها قد حمست الناس، إلا أن دعم المؤسسة أيضاً قد جلب جهات فاعلة غير اعتيادية ومتنوعة إلى مائدة المفاوضات.

### الخلاصة

إن العمل مع المؤسسات الخاصة الكبيرة له تحدياته وعلى المنظمات غير الحكومية الرجوع دائماً إلى قيمها وأهدافها الإستراتيجية وأن تحرص على أن لا تكون مدفوعة من التمويلات الكبيرة. وكانت تجربة كونسيرن ايجابية جداً، حيث قامت مؤسسة بيل وميليندا غيتس بتحدينا كي نركز أكثر على الأدلة، وأن نكون أكثر إبداعاً ومرونة وانفتاحاً على وجهات النظر المتنوعة، إضافة إلى أن نكون أكثر دقة في قياس النتائج.

### كونيل فوللي

مدير الاستراتيجيات واستقطاب التأييد والتعلم

الاهتمام حول العالم "Concern Worldwide"

[connell.foley@concern.net](mailto:connell.foley@concern.net)

### ما وراء الخوف: وجهة نظر لمؤسسة حول المتابعة والتقييم

لقد تعرفت على آراء متفاوتة، بوصفي موظف أعمل في برنامج لدى مؤسسة خاصة، تمحورت حول الغرض من المتابعة والتقييم. وتساهم التفاهات والتوقعات المختلفة للمتابعة والتقييم في الديناميكيات التي تعنى بكيفية ارتباط المنظمات الشريكة بجهة مانحة، وفي هذه الحالة تكون مؤسسة خاصة. وتسعى هذه المقالة إلى البحث في السبب الذي يجعل بعض المنظمات الممولة من قبل برنامج شرق أفريقيا لإساعة معاملة الأطفال التابع لمؤسسة أوك، تجد أن المتابعة والتقييم بمثابة عملية شاقة وتتطلب الكثير، ولاحقاً سنقوم معاً بمعالجة هذه النواحي. ويضم شركائنا منظمات غير حكومية محلية من مختلف الأحجام وكذلك منظمات دولية غير حكومية.

وقد لخصت الملاحظة التي أبدأها أحد موظفي منظمة شريكة رأياً واحداً بخصوص عملية المتابعة والتقييم. حيث قال إن "الموظف الذي يعمل في المتابعة والتقييم هو مسؤول عن جمع كل البيانات حول التغيرات الإيجابية وإعداد الرسوم البيانية الجميلة التي تظهر في تقريرنا السنوي. إن دوري يتمثل في تنفيذ الأنشطة". في هذا المثال، تم



بوضوح إحالة مهمة المتابعة والتقييم لموظف "متخصص"، وتم تنفيذها بالاستعانة بقليل من المدخلات والحوارات مع موظفي البرنامج. وترى منظمات أخرى أن المتابعة والتقييم بمثابة استعراضاً نقدي للنجاحات والإخفاقات، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على التمويل في المستقبل. ومع ذلك، يدرك آخرون أهمية المتابعة في تقييم ما إذا كانت التغييرات المطلوبة تنفذ فعلاً، ولكن غالباً ما تنفجر إلى الإمكانات من حيث عدد الموظفين، والوقت والموارد للقيام بعمليات متابعة وتقييم دقيقة، تهدف إلى التأثير على الممارسات.

نحاول في برنامج شرق أفريقيا لإساءة معاملة الأطفال التابع لمؤسسة أوك، اللجوء مع شركائنا إلى نهج واقعي ومرن للمتابعة والتقييم. وأبدأ عادة، في عملية إعداد المنح، بإجراء المناقشات الأولية مع الشركاء المحتملين من خلال إقامة تفاهم مشترك حول المفاهيم الأساسية في دورة المشروع: جدوى فكرة المشروع، وأهداف المشروع، وكيفية قياس التقدم المحرز، واما إذا كان المشروع سيكون قادراً على قياس نتائجه المرجوة. وبشكل عام، فإن هذه المناقشات تعطينا فهم مشترك للأهداف والمخرجات، والنتائج، والغرض من المتابعة والتقييم.

وقد أكدت التجارب الأخرى أهمية وجود نهج للمتابعة والتقييم يسعى بصدق لبيان كيف يمكن للمنظمات العمل معاً فعلياً. ففي عام 2009، عملت مجموعة من المنظمات التي تركز على الأطفال في أوغندا معاً لتنفيذ مشروع يهدف إلى توفير مجموعة من الخدمات المنسقة للأطفال ضحايا سوء المعاملة في كمبالا. وقد بدأ كمشروع تجريبي مدته سنة مع إمكانية تمديده لعدة سنوات تبعاً لنتائجه. وقد أكد فريق المشروع خلال المناقشات التي أجريت، أنهم يريدون المتابعة والتقييم لمعرفة مدى قدرة المنظمات الأربعة على العمل معاً، وتكييف نظمها التنظيمية المختلفة من أجل تنفيذ خدمات منسقة بشكل فعال للأطفال المعتدى عليهم. وقد تم تخصيص مستشار للمشروع، ركز على الاجتماع مع الموظفين لتقييم نقاط القوة والضعف وأوجه التكامل في الطريقة التي تعمل فيها المنظمات المختلفة وكيفية تعاملها مع المشروع. وكان هناك جلسات منتظمة للمدراء وفريق البرنامج، من أجل الحصول على الملاحظات، ومن ثم إعطاء التوصيات. وقد وصف أحد موظفي المشروع لاحقاً بأنها كانت عملية "صعبة ولكن بنفس الوقت مفيدة" حيث جعلت كل منظمة تكشف نظامها ليطمئن مراجعته من قبل نظرائها والاستجابة لقضايا حساسة دون أي قلق. أما بالنسبة لمؤسسة أوك، فقد ساعدتنا هذه العملية على الفهم بشكل أفضل الديناميكية بين مختلف المنظمات وأنظمتها، وقدمت لنا التوصيات الأساسية للمساعدة في تصميم المرحلة التالية من المشروع.

وينبغي أن يحاول المانحون من القطاع الخاص، مثل غيرهم من الجهات المانحة، إلغاء "طريقة التفكير التي تتمحور حول نحن و هم" والتي غالباً ما تميز العلاقات بين الجهات المانحة والمنظمات المستفيدة. وقد ساعد المبدأ الرئيسي للشراكة المتكافئة في دعم مناقشاتي مع المنظمات الشريكة. ويمكن للعلاقة متكافئة بين الجهات المانحة والجهات الممنوح لها أن تمهد الطريق لحوار مفتوح وصريح حول الغرض من المتابعة والتقييم ضمن دورة المشروع. ويهدف هذا الحوار إلى تحويل التركيز على المتابعة والتقييم من عملية يتم فرضها من قبل جهات مانحة خارجية إلى

كونها عملية مفيدة لكلا من الجهات المانحة والجهات الممنوح لها، بغية إجراء تقييم نقدي حول ما يصلح وما لا يصلح، وتعديل الممارسات وفقاً لذلك. ونحاول كذلك خلق علاقة تسعى إلى اكتشاف أهمية التعلّم المشترك الذي يضم التعلّم من بعضنا بعضاً أو التعلّم جنباً إلى جنب مع بعضنا.

وغالبا ما يحتاج الممارسون إلى مساحة من الحرية، وتوفر الوقت والموارد لدراسة تأثير عملهم وضبط ممارساتهم استجابة لذلك. وتحتاج الجهات المانحة إلى أن تتجاوز فكرة المطالبة بالمحاسبة عن الطريقة التي أنفق بها كل دولار، وذلك لتطوير العلاقة التي تشجع على التعلّم المتبادل. وهذا يتطلب التزاما حقيقيا من كل من الجهات المانحة والجهات الممنوح لها لنوع من المتابعة والتقييم الذي من شأنه أن يسمح بتقييم الأداء بنحو يتجاوز مستوى المخرجات، وأن تحدث التغييرات التي مستوى البرامج والتنظيم استجابة لنتائج عملية المتابعة والتقييم. وهو يتطلب أيضا من منظمات التمويل خلق جو من الثقة يشجع على إجراء الحوار بشأن عملية المتابعة والتقييم، ويشجع أيضاً على التفكير والاهتمام والالتزام بتحسين الأداء والتعلّم داخل وعبر الفرق والمنظمات والمستفيدين.

ولا تقوم مؤسسة أوك ضمن برنامج إساءة معاملة الأطفال، باستقطاب التأييد "لمخطط أولي" للمتابعة والتقييم. ومع ذلك، قمنا على مر السنين بالتأكيد على ضرورة أن يكون للمنظمات الشريكة نظام لمتابعة تأثير عملهم، سواء كان إيجابيا أو سلبيا. وهناك إجماع متزايد بين الشركاء والجهات المانحة في المنطقة على ضرورة جمع أدلة على ما يناسبهم، ولمن، وضمن أي سياق من أجل التأثير على السياسات والممارسات.

وبغض النظر عن سياق عملنا، أو ما إذا كنا الجهات المانحة الخاصة أو المنظمات الدولية غير الحكومية، فإن لدينا جميعا مسؤولية من ضمان أن تكون الموارد المالية والبشرية فعالة في إحداث التغييرات الاجتماعية المطلوبة. وهذا سيتطلب علاقات مبنية على الثقة والحوار بين المانحين والمتلقين. ونسعى في برنامج إساءة الأطفال للمؤسسة أوك، على إيجاد وسائل للقيام بالمتابعة والتقييم على أساس مبادئ الشراكة والمساءلة.

## بلين تيكيتيل

عضو في البرنامج، برنامج إساءة الأطفال، شرق أفريقيا

مؤسسة أوك

[blain.teketel@oakfnd.org](mailto:blain.teketel@oakfnd.org)

## العمل مع الجهات المانحة من القطاع الخاص في الميدان: وجهة نظر مدير قطري لمنظمة دولية غير حكومية

ينبغي على المنظمات غير الحكومية الدولية والغربية، زيادة تمويلها باستمرار لعملائنا في البلدان النامية من أجل تحسين وتعزيز تأثيرنا وإمكانية الوصول للفقراء والمهمشين في العالم، باعتبارها واحدة من التزاماتنا الأخلاقية. ولذلك فمن المرحب به أن يكون لدى المانحين من القطاع الخاص اهتماماً متزايداً في دعم المنظمات الدولية غير الحكومية في العمل التنموي. ولا يخلو هذا النوع الجديد من التعاون من المشاكل وقد يهدد بتغيير نوعية وتركيز عملنا.

وخلال السنوات الأربع التي عملت فيها كمدير قطري لمنظمة غير حكومية أوروبية في بلد أفريقي، كان لي تجارب عدة للتعاون مع الجهات المانحة والمؤسسات من القطاع الخاص، الأمر الذي حفزني على التفكير في بعض النواحي التي ستناقشها هذه المقالة.

ففي بعض الحالات، تقوم الجهات المانحة الخاصة بتحديد موعد نهائي والمطالبة بمجموعة من التفاصيل يصعب على المنظمات غير الحكومية الدولية وشركائها في العمل ضمانها. وقد طالبت مؤسسة كبرى بمثل هذا الموعد النهائي والذي فرض على برنامجنا القطري فقط خمسة أيام لإعداد مقترح مشروع شامل لمشروع مدته خمس سنوات. وقد طلبت المؤسسة الحصول على ميزانية مفصلة جداً. ومن الواضح أنه من غير الممكن إعداد ميزانية مفصلة دون تحديد الأنشطة بالتفصيل أيضاً. وكانت النتيجة أن أصبح هناك مشروع تم إعداده بالكامل "في المكتب" دون القيام باستشارة أي من الجهات المعنية أو القيام بأي نوع من أنواع التقييم للوضع.

وقد أصرت المؤسسة أن يتم تنفيذ المشروع مع عدد من الشركاء من المنظمات غير الحكومية المحلية. وهذه هي الطريقة التي تتفد بها دائماً منظمتي المشاريع، ولكن المهلة الزمنية كانت ضيقة للغاية، بحيث أن أيّاً من شركائنا الحاليين لم يتمكنوا من المشاركة في كتابة المقترح. وقد تم اختيار أحد الشركاء من خلال مكالمة هاتفية، والسؤال عما إذا كانوا يرغبون في المشاركة بهذا المشروع - وقد أعطيناهم يوم واحد فقط لاتخاذ قرار بذلك!

وهناك سمة أخرى لدى الجهات المانحة الخاصة من قطاع الشركات، وهي في تبني نهج "يمكننا إصلاحه" في التنمية والحد من الفقر. ويمكن أن يسبب هذا النهج بمشكلة في المشاريع التقنية التي تركز مثلاً على الناموسيات، ومضخات المياه، واللقاحات، وغيرها - وكلها تعدّ مشاريع ذات قيمة، ولكن لا يمكن أن تكون نهجاً قائماً بحد ذاته في عملية التنمية. وتكمن المجازفة في أن نتبنى هذا النهج بشكل متزايد، في حال أن أصبح هو المفضل من قبل الجهات المانحة، ونتخلى عن نهجنا الذي تم تطويره من خلال الخبرات والتعلم من المنظمات الدولية غير الحكومية.

وقد يؤدي هذا إلى تقديم المزيد من الخدمات ولكن في الوقت نفسه يقلل من التركيز على استقطاب التأييد: التركيز بدرجة أقل على الحقوق ومزيد من التركيز على الاحتياجات.

وكمثال على ذلك من أرض الواقع، اتصلت بنا جهة مانحة من القطاع الخاص، كان لديها رغبة في تمويل بناء مدرسة ابتدائية ريفية. وفي واقع الأمر فإن هذا مشروع مشترك يسهل تنفيذه، ولكن يجب أن يتم بالتعاون مع السلطات التعليمية الحكومية. وقد أرادت الجهة المانح أن تستفسر أكثر، وبدأت بالسؤال عن معلومات عن المجتمعات المحلية في المنطقة. وقد فعلنا ما بوسعنا لشرح وضع المجتمع المحلي. وقررت الجهة المانحة، بناءً على المعلومات التي حصلت عليها منا، أن تدعم المجتمع المحلي بأكمله ليصبح "متقدماً". حاولنا تفسير أنه لا يمكن - حتى بوجود ميزانية ضخمة جداً - "إصلاح" المجتمع بمعزل عن المحركات السياقية المحيطة به. فهناك العديد من العوامل التي لا يسيطر عليها المجتمع، بحاجة إلى التغيير. على سبيل المثال، إن عدم كفاية الطعام في المجتمع تتطلب تغييرات هيكلية، وتعليمية وزراعية كبيرة - وهي نواحي تتطلب جميعها إشراك مختلف الهياكل الحكومية وإجراء تغيير للسياسات. حتى من دون تدخل الحكومة، فإن الخبرة في جميع المجالات الفنية اللازمة تتطوي على تعاون مكثف مع عدد من المنظمات الدولية غير الحكومية. وفي النهاية فقد تخلت هذه الجهة المانحة عن المشروع، وكنا قد أمضينا الكثير من الوقت في تقديم المعلومات التي أدت في النهاية إلى لا شيء.

وتساعد الحلول التقنية على خلق رؤية مطلوبة. فمن الواضح أن الناموسيات ومضخات المياه هي أمور ملموسة أكثر من حملة مكافحة الفساد؛ حيث يسهل معاينتها وبالتالي يصبح أسهل بكثير عرضها على شبكة الانترنت. وقد تتوقع بعض الجهات المانحة الخاصة أن يكون هناك مستوى عالٍ من التفاعل مع المشروع أثناء مرحلة التنفيذ، بما في ذلك القيام بزيارات إلى موقع المشروع.

وقد يصبح وجود تفاعل كبير في الميدان، والذي ينبغي من ناحية تقديره، يستلزم الكثير من جانب البرنامج القطري. وتتطلب الزيارات لمواقع المشاريع البعيدة الكثير من الوقت والموارد. وإذا لم يتم التنسيق لزيارات المانحين من خلال القيام بزيارات متابعة منتظمة، فإنها ستشكل عبئاً إضافياً. ولقد مررت بتجربة عندما أصرت إحدى الجهات المانحة على الحصول على صور حديثة لموقع المشروع والذي هو على بعد يومين تقريباً بالسيارة من المكتب القطري. وفي إحدى المرات، أصرت جهة مانحة، وهي شركة خاصة تتألف من أعضاء من قطاع الشركات، على عدم دعم التكاليف الإدارية مثل التنقل، ومرتببات الموظفين، وتكاليف الاتصالات، والتي هي عادة تكون جزء من تنفيذ المشروع.

وباعتبارنا منظمات غير حكومية دولية تعمل في مجال التنمية، يجب أن نعلم بأننا نمتلك الخبرة اللازمة، وأن مبادئ ونهج عملنا تستند إلى تاريخ طويل من الخبرات. وينبغي أن لا يهدد البحث عن فرص جديدة للتمويل، نوعية عملنا.

ويجب علينا أن نقدر أن المانحين من القطاع الخاص يأخذون على عاتقهم تحمل مسؤولية الفقراء. لذلك فمن المهم أن نخرط في حوار مع المانحين من القطاع الخاص، وأن نقوم بذلك ليس كعلاقة بين مانحين ومتلقين، ولكن كمنظمات متساوية. وكي ينجح مثل هذا الحوار، نحن في حاجة لزيادة قدرتنا على التأثير، وتوثيق الدروس المستفادة (الجيد منها والسيئ)، والتحدث بلغة يمكن فهمها خارج نطاق عالمنا الخاص. في هذا الصدد، يعدّ التعاون مع جهات مانحة خاصة صحياً للغاية وبمثابة نوع جديد من العلاقات المطلوبة. ويمكن أن يأخذ هذا المنظمات غير الحكومية الدولية من النطاق المتألف عليه بين المانحين التقليديين والمنظمات غير الحكومية الدولية - وهي "منطقة الشعور بالراحة" التي قلما قد تتحدى كيف يمكنك "القيام بإحداث تنمية".

**سوزان كيرك كريستنسن**

المديرة القطرية السابقة لدى منظمة دولية غير حكومية دانمركية

[SKC@redbarnet.dk](mailto:SKC@redbarnet.dk)

### التعلم والمتابعة والتقييم : وجهة نظر من مؤسسة روكفلر

تأسست مؤسسة روكفلر في عام 1913 بهدف دعم رفاهية البشرية. وتتمحور مهام المؤسسة تحديداً على تشجيع النمو العادل، وتعزيز صمود الفئات الفقيرة والضعيفة.

وتقوم المؤسسة حالياً بناءً على مبادرات محددة زمنياً (عادة من خمس إلى سبع سنوات) بالتركيز على مجالات مثل التوسع الحضري، وتغير المناخ، والنظم الصحية، والزراعة، وأثر الاستثمار والنقل. ويركز معظم نطاق عملها على أفريقيا وآسيا، إضافة إلى برنامج محلي صغير في الولايات المتحدة. وتعمل المؤسسة مع مجموعة متنوعة وواسعة من الجهات الممنوح لها والشركاء من المنظمات غير الحكومية الصغيرة والمنظمات الإقليمية الأوسع، إضافة إلى وكالات الأمم المتحدة والوكالات المتعددة الأطراف والحكومات القطرية (يرجى الدخول على الموقع [www.rockfound.org](http://www.rockfound.org)).

ويعدّ استخدام نهج مرّن للتقييم، وتوفير مساحة للتعلم من الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسة. ويسعى هذا المقال إلى معرفة أهمية تركيز المؤسسة على التعلم والمتابعة والتقييم، والنهج والاستراتيجيات التي تم وضعها لذلك.

**لماذا نركز على التعلم والمتابعة والتقييم؟**

ترى المؤسسة أن التعلّم والمتابعة والتقييم عناصر أساسية لتحقيق التنمية الفعّالة والمستدامة.

ويعمل فريق التقييم مع موظفي المبادرة لدى المؤسسة والجهات الحاصلة على المنح، لشرح كيف أن التقييم والفعالية والتمكين يسيرون جنباً إلى جنب. وقد مرت بعض الجهات الحاصلة على المنح بتجارب في الماضي حيث شعروا أن التقييم ركز فقط على المساءلة أمام الجهات العليا من مجلس الإدارة والجهات المانحة، مع الاهتمام القليل بأراء واحتياجات المستفيدين على أرض الواقع. وفي بعض الحالات شعروا بأن المقيّمون ينظر إليهم على أنهم جهة خارجية تقوم باستخراج وإصدار الحكم على ما نجح وما لم ينجح، وبالتالي يؤثرون بشكل كبير على التخطيط في المستقبل، وقرارات التمويل. وفي تلك الحالات، نعمل معهم للتأكيد على أن وجهات نظرهم والأسئلة التي يفكرون فيها، هي في صلب عمليات التقييم.

وكمؤسسة نعتزف بأننا يجب أن نوازن بين المساءلة أمام الجهات العليا من مجلس الإدارة والقادة، وبين تعزيز القدرة الداخلية للجهات الحاصلة على المنح للتعلّم من عملهم، والمساهمة في حصول تعلّم أوسع ضمن نطاق عملهم. ونعتقد أن بناء القدرات المؤسسية أمر بالغ الأهمية للمساءلة على المستويات الدنيا، وأن الجهات الحاصلة على المنح هي في وضع أفضل عندما تتعلم من عملها، وتتبع ما تحرز من تقدم والتخطيط لعملها المستقبلي. وينبغي أن تحترم هذه العملية وجهات النظر المتعددة، وتدرك بأن هناك عدة مستويات من المساءلة والتعلّم التي ينبغي أن تليها عملية المتابعة والتقييم.

أما على مستوى المبادرة، فإننا نؤيد وجود مجموعة من المنح الكبيرة بدلا من مشاريع لمرة واحدة، لأننا نعتقد بأن هناك قيمة أكبر لمجموعة من المنح المرتبطة مقارنة بمشاريع منفردة ولمرة واحدة فقط. ونستخدم دورنا في التعلّم والمتابعة والتقييم، لفهم ما إذا كنا نحدث فرقا لدى مجموعة من الأعمال، ونقوم بالتخطيط لتقديم المنح في المستقبل.

ونعمل مع الجهات الحاصلة على المنح لوضع رؤية مشتركة لنجاح المبادرة برمتها، وتحديد السبل المناسبة لمتابعة وقياس التقدم والتغيير في عمل الجهة الممنوح لها. على سبيل المثال، نجتمع حالياً مع الجهات الممنوح لها التي من الممكن أن تتلقى المنح في المستقبل وذلك لمناقشة وجهة نظرهم بشأن الحلول. وهذا يساعد في توجيه النهج الذي تشكل فيه مبادراتنا، والنتائج التي نتوقعها. ونقوم كذلك بإشراك جهة حاصلة على المنح والتي تكون بمثابة "صديق مهم" لموظفي المبادرة والجهات الممنوح لها، لتتبع التقدم وعقد حوارات التعلّم.

**المتابعة والرصد والتقييم القائم على النتائج: ماذا نفعل؟**

لقد استطعنا من خلال التعلم من الإخفاقات والمنافع، في العقد الماضي من نظم الإدارة القائمة على أساس النتائج، بوضع توجه مرن قائم على النتائج في عمل المؤسسة، لمساعدتنا على التفكير بشكل أفضل كيف يكون النجاح، وكيف يمكن أن نعرف ما إذا قد حدث فعلاً. وقد بحثنا في رؤية النجاح على المدى الطويل، ومجموعة من النتائج المرجوة التي يتم على أساسها تقديم المنح. وتبقى الرؤية والنتائج "مرساة" مشتركة لسير المبادرة، وكذلك التعديلات التي يتم إدخالها على تقديم المنح على أساس سنوي، تعكس الحقائق على أرض الواقع.

ويساعدنا هذا التوجه على وضع نهج أكثر تماسكا لمعالجة التغيير الاجتماعي على المدى القصير والطويل، في حين يسمح بالمرونة للابتكار والتجربة والتكيف أثناء ذلك. ونحن على وجه التحديد نقوم بالتالي:

- **دعم توليد واستخدام المعرفة التقييمية ذات الجودة العالية لأداء وعمل المؤسسة على المستوى العالمي والإقليمي والجهات الممنوحة.** ويشمل أيضاً على التركيز الكبير على معرفة ما يمكن عمله، وتحت أي ظروف، ومن قبل من وكيف ولماذا.
- **تعزيز مهارات وقدرات موظفي المؤسسة، والجهات الممنوحة والشركاء في المتابعة والتقييم والتعلم** الذي يركز على النتائج، من أجل إدخال تحسينات على الأداء في عملهم ويصبحوا مسؤولين أمام مؤسسيهم.
- **تعزيز مجالات العمل الخيري والتقييم والتنمية** من خلال دعم الجهات الممنوحة العالمية والإقليمية، من أجل تطوير نهج وأساليب وأدوات تقييم مبتكرة وتطويرية.

ونركز على إجراء دورة منتظمة من التقييمات لمبادراتنا التي هي على المدى الطويل - وفي منتصف المدة، وعند نهاية المبادرة، وكذلك إجراء المتابعة والتعلم المستمر، بما في ذلك تجربة طرق تعلم مبتكرة حقيقية مع المنظمات الشريكة. تشمل بعض الأمثلة من دعم المؤسسة للابتكار وتحسين القدرات على ما يلي:

- مجموعة من الممارسات في تقييم مرونة تغيير المناخ والتكيف في جنوب شرق آسيا (الجهة الممنوحة: PACT SEA Change).
- الأساليب المبتكرة للمتابعة والتعلم والتقييم التي تعد مفيدة لشبكات الفقراء في المناطق الحضرية (الجهة الممنوحة: سكان الأحياء الفقيرة الدولية - SDI، البحوث التشاركية في آسيا (PRIA)، ومعهد السياسات البديلة (IPA)).
- استخدام القصص والسرد في مجال المتابعة والتقييم (الجهة الممنوحة: Global Giving).
- مركز "يمكننا الذهاب إليه" يدعى (تقييم أفضل)، يمكن الحصول منه على المشورة بشأن مطابقة أساليب ونهج التقييم مع التحديات التنموية المختلفة مثل شبكات التقييم، وتغيير المناخ، والتأثير على السياسات، وغيرها.

## كيف نقوم بذلك؟

يقوم فريق التقييم لدينا بالعمل بشكل وثيق مع موظفي المبادرة لبناء القدرات والمهارات بهدف الابتكار في النهج المختلفة. وتشمل عناصر هذه العملية على:

- **وجود نتائج ولغة متابعة وتقييم مشتركة.** نعمل مع شركائنا على تحديد معايير للنتائج - والأثر والنواتج والمخرجات - وتعزيز الانضباط لفهم واستخدام المصطلحات بحيث نكون أكثر دقة فيما نعبه بالتأثير والتغيير المستدام - لمن وأين وكم.
- **إيجاد فهم مشترك للنتائج التي نسعى إلى تحقيقها.** نلتزم بتطوير هذا الفهم مع الجهات الممنوحة والشركاء. وهذه ليست مهمة تافهة - حيث تستغرق وقتاً، ولكن يؤتي ثمارها في توسيع وتضخيم وصول وتأثير عملنا الجماعي.
- **المسؤولية المشتركة.** ندرك أن التعلم والمتابعة والتقييم يجب أن يكونوا موجودين لدى مجموعة أخرى غير فريق التقييم والجهات الممنوحة الفردية، وبالتالي نركز على تقاسم المسؤولية وتخصيص الموارد والوقت لبناء القدرات فيما بين الأفراد والفرق والجهات الممنوحة والقيادات العليا للمؤسسة.
- **الأدوات العملية والتدابير المتفق عليها.** نعمل على خلق الأدوات العملية والتدابير المتفق عليها والتي تتناسب مع الطابع المعقد لنوع العمل الذي نقوم به، للمساعدة في تخطيط وإدارة ومتابعة وتقييم وتقديم التقارير عن التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج.

## الخلاصة

إن الهدف العام من دور التعلم والمتابعة والتقييم هو في دعم الفعالية التنظيمية لتحقيق نتائج وأثر التنمية. ونبدأ هذا العمل من خلال وجود فهم بأن التنمية عملية معقدة وتتطلب توفر مجموعة من الشركاء، واحترام حقيقي لوجهات النظر المتعددة حول المشاكل والحلول والنتائج والاستراتيجيات. ونؤيد بقوة فكرة أن قيمة عملية التقييم يجب أن تكون مملوكة من قبل جميع الجهات المعنية، وتحتاج إلى نهج يتدرج من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل. وبوجود مثل هذه القيم، نواصل العمل مع شركائنا لتجربة واختبار وسائل وأساليب جديدة للتعلم والمتابعة والتقييم التي يمكن أن يتم تنفيذها في الحالات المعقدة.

سومان شورشابابو

عضوة لدى مؤسسة روكفلر، تعمل مع فريق المبادرة لدى المؤسسة.

[SSureshbabu@rockfound.org](mailto:SSureshbabu@rockfound.org)

إضافة إلى مدخلات من نانسي ماكفيرسون، المديرية المنتدبة، مجال التقييم، مؤسسة روكفلر.