

المملكة المغربية
Royaume du Maroc
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⴰⴳⴷⴰⵢⵜ



البرلمان - مجلس المستشارين
Parlement - Chambre des Conseillers
ⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⴰⴳⴷⴰⵢⵜ | ⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⴰⴳⴷⴰⵢⵜ

دليل تقييم السياسات العمومية

من أجل مأسسته في مجلس المستشارين بالمملكة المغربية

كاتيا هورير بابازيان

أستاذة تقييم السياسات العمومية

في معهد الدراسات العليا للإدارة العمومية

التابع لجامعة لوزان

Unil

UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études
en administration publique



WESTMINSTER
FOUNDATION FOR
DEMOCRACY

مؤسسة وستمنستر للديمقراطية

تمت صياغة هذا الدليل من قبل كاتيا هوربر بابازيان،
أستاذة السياسات المحلية وتقييم السياسات العمومية في
معهد الدراسات العليا للإدارة العمومية التابع لجامعة لوزان،
بدعم من مؤسسة وستمنستر للديمقراطية، وهو مكون من
جزأين. الجزء الأول هو عبارة عن دليل لتقييم السياسات
العمومية مخصص للسيدات والسادة البرلمانيين. أما الجزء
الثاني فهو موجه بشكل خاص لمجلس المستشارين في المملكة
المغربية. وقد صيغ هذا الجزء الثاني بمساعدة ماريون بو
لافين المسؤولة عن البحوث والتقييم بمعهد الدراسات العليا
للإدارة العمومية.

جميع حقوق الطبع محفوظة لمجلس المستشارين
لا يسمح بإعادة نشره ولو جزئيا

الإخراج الفني والطباعة



دار أبي رقرق للطباعة والنشر

10 شارع العلويين رقم 3 حسان الرباط

الهاتف: 05 37 20 75 83 / الفاكس: 05 37 20 75 89

E-mail : editionsbouregreg2015@gmail.com



صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله



الفهرس المحتويات

7	مقدمة.....
11	الجزء الأول: تقييم السياسات العمومية.....
13	الباب الأول: خصوصيات عملية التقييم
13	التقييم مجال علمي متعدد التخصصات
14	التقييم يوصل إلى المعرفة اعتمادا على معطيات تجريبية
15	التقييم تطبيق منهجي لإجراءات البحث النابعة من العلوم الاجتماعية.....
15	التقييم يسلط الضوء على العوامل المفسرة للنتائج المحصل عليها ...
16	تعريف التقييم
17	الباب الثاني: مكانة التقييم في دورة السياسات العمومية.....
17	موضوعات التقييم: سياسة عمومية، برنامج أو خطة عمل.....
17	مراجع التقييم ومعاييرهم.....
19	الأطراف المعنية بالتقييم.....
20	مكانة التقييم في دورة السياسات العمومية
25	فترات إجراء التقييم خلال دورة السياسات العمومية
26	مكانة التقييم في عمليات صنع القرارات البرلمانية.....
27	الباب الثالث: المراحل الثمانية لجميع عمليات التقييم.....
28	المرحلة الأولى: تحديد سياق التقييم والغايات منه.....
31	المرحلة الثانية: توضيح أسئلة التقييم
32	المرحلة الثالثة: إعداد نموذج للعلاقة السببية وتحديد مؤشرات التقييم ..
36	المرحلة الرابعة: اختيار منهج أو أكثر للمقارنة
38	المرحلة الخامسة: جمع البيانات وتحليلها

39	المرحلة السادسة: إصدار حكم تقييمي
41	المرحلة السابعة: صياغة التوصيات
41	المرحلة الثامنة: بلورة طرق لثمين نتائج التقييم
43	الباب الرابع: معايير التقييم
47	الباب الخامس: عوامل مأسسة التقييم على صعيد البرلمان
47	الموارد
49	شفافية نتائج التقييم
50	توظيف التقييم في عمليات صنع القرار
53	الجزء الثاني: مأسسة التقييم في مجلس المستشارين بالمملكة المغربية
55	الباب السادس: البرلمان المغربي
55	هيكلية البرلمان
55	سلط البرلمان
59	الباب السابع: مأسسة التقييم في برلمان المملكة المغربية: الوضع الراهن
59	التقييم في البرلمان
60	التقييم في مجلس المستشارين
61	الهيئات الأخرى المسؤولة عن التقييم في المغرب
63	الباب الثامن: تعزيز مأسسة التقييم في مجلس المستشارين
63	إدراج بنود متعلقة بالتقييم في القوانين
64	تعزيز دور لجنة تقييم السياسات العمومية
64	وضع وحدة تقنية للتقييم رهن إشارة مجلس المستشارين
64	توزيع المهام بين البرلمانين ووحدة التقييم التقنية
73	ملخص التوصيات
75	المراجع المذكورة

مقدمة

يبرز تقرير أعده مؤخرا كل من الاتحاد البرلماني الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أهمية الرقابة البرلمانية (الاتحاد البرلماني الدولي / برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 2017). فقد أحصى هذا التقرير سنة 2015 ما يزيد عن 2200 جلسة عمومية وأكثر من 210000 سؤال برلماني في 103 غرف برلمانية بـ85 دولة. كما ضم معلومات تفيد بتشكيل أزيد من 100 لجنة خاصة لتقصي الحقائق وتجاوز عدد التقارير السنوية الواردة من الوزارات 3000 تقرير، من ضمنها أكثر من 800 تقرير ساهمت في إجراء مراجعات معمقة. وبالتالي، فعمليات الرقابة هذه تكون بَعْدِيَّة وتهدف بالأساس إلى التحقق من مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة.

التحقق من الالتزام بالقوانين: يتمثل في التحقق من أن الأحكام التنظيمية والقرارات والتدابير الخاصة بالهيئات الخاضعة للرقابة تحترم القوانين المعمول بها، أي تمتثل للقانون (على سبيل المثال، يجب احترام معايير الاختيار التي يحددها القانون بخصوص بطلبات العروض المتعلقة بالصفقات العمومية، خصوصا فيما يتعلق بأجل التسليم، والجودة، والسعر، والمردودية، وملائمة الخدمة، والأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية، وما إلى ذلك).

التحقق من الالتزام بالأنظمة: مثلا التحقق من الالتزام بالأنظمة فيما يخص النفقات حيث يتم على سبيل المثال التأكد من احترام العمليات والإجراءات المتفق بشأنها (مثل إجراءات المزايدات العلنية الخاصة بالصفقات العمومية).

وتعتبر هذه الأنواع من الرقابة أساسية، حيث تدرج ضمن اختصاصات البرلمان الذي يمارسها على عمل الحكومة وإدارتها.

يمكن أن نقول عن سياسة عمومية ما إنها ملائمة إذا كان مضمونها يتماشى مع الاحتياجات التي يتعين تليتها أو المشاكل التي يجب حلها في المجتمع المدني.

وتكون السياسة العمومية فعالة إذا كان تطبيقها يُمكن من تلبية الاحتياجات وحل المشاكل التي وُضعت من أجلها.

لكنها مع ذلك تبقى غير كافية لأنها لا تسمح لممثلي المجتمع المدني بالتأكد من أن التدابير المتخذة كافية لتلبية احتياجات المجتمع وأن الأهداف التي حددها القانون قد تحققت. بعبارة أخرى، لا تمكن هذه الرقابة ممثلي المجتمع المدني من التأكد من ملاءمة السياسات العمومية وفعاليتها.

إن تقدير مدى وجاهة عمل الدولة وفعاليتها يعتبر إذن ضمن المهام المحورية للبرلمانات، إلا أن هذه الأخيرة لا تتوفر في غالب الأحيان على المعلومات اللازمة والموثوق بها للقيام بذلك. وهذا أمر مؤسف لأنه يعني أنه أحيانا يستمر تطبيق بعض السياسات العمومية رغم أنها لا تحقق الأهداف المرجوة منها أو رغم أنها قد تؤدي إلى نتائج وخيمة، دون أن تكون هناك إمكانية لتعديلها أو حتى إلغائها وذلك بسبب نقص المعلومات حول مكامن الخلل فيها.

يتطلب تحديد ملائمة السياسات العمومية وفعاليتها طرح أسئلة حول هذه السياسات عن طريق اللجوء إلى التقييم.

يهدف هذا الدليل في جزءه الأول إلى تمكين البرلمانين الذين سيطلعون عليه من الإمام بخصوصيات تقييم السياسات العمومية (الباب الأول) ومكانة هذا التقييم في دورة السياسات العمومية (الباب الثاني)، وكذا إدراك أهمية الدقة المطلوبة في أية عملية تقييمية من خلال التعرف على المراحل الثمانية لأي مشروع تقييمي (الباب الثالث) والمعايير الواجب مراعاتها عند إجراء التقييم (الباب الرابع). بالإضافة إلى أن كل من سيطلع على هذا الدليل سيدرك أهمية التقييم بالنسبة للرقابة البرلمانية من جهة، وسيعرف أنه ليس بإمكان البرلمانين غير المدربين والمكونين في مجال التقييم القيام بهذا التقييم من جهة ثانية. لكن كما سنرى، يضطلع البرلمانيون بدور محوري فيما يخص اتخاذ قرار القيام بالتقييم واختيار أسئلة التقييم وصياغة التوصيات ومتابعة تنفيذها من قبل المستفيدين منها. وفي الأخير، سيوضح لنا الباب الخامس كيفية مأسسة عملية التقييم على مستوى البرلمانات.

أما الجزء الثاني فهو موجه بشكل خاص لمجلس المستشارين في المملكة المغربية. لذلك، سيتم التطرق لخصوصيات البرلمان المغربي بشكل مقتضب (الباب السادس)، قبل تقديم لمحة عامة عن مأسسة التقييم في برلمان المملكة المغربية (الباب السابع). وفي الأخير، سيقدم الباب الثامن توصيات للتعمق أكثر في عملية مأسسة تقييم السياسات العمومية في مجلس المستشارين.





الجزء الأول:

تقييم السياسات العمومية





الباب الأول: خصوصيات عملية التقييم

يتطرق هذا الباب لخصوصيات عملية تقييم السياسات العمومية، وهو ما يعني بالضرورة إعطاء تعريف لهذا التقييم.

التقييم مجال علمي متعدد التخصصات

بعد ان كان المتخصصون في العلوم السياسية او القانون او الاقتصاد يناقشون فيما مضى الطريقة المثلى للقيام بعمليات تقييم عالية الجودة و مفيدة بالنسبة للمسؤولين السياسيين و الاداريين، اصبح الكل يجمع اليوم على أن تقييم السياسات العمومية هو مجال متعدد التخصصات. فهو مجال يتطلب أولاً وقبل كل شيء فهما جيدا للقضايا السياسية والعلاقة بين السلط التي لها علاقة بوضع السياسات وتنفيذها على أرض الواقع، وهو مجال يتفوق فيه علماء السياسة. كما أن تقييم السياسة العمومية يتطلب أيضاً التمكن من تحليل النصوص القانونية وتفسيرها، وهو ما يستوجب التوفر على كفاءات قانونية. هذا علاوة على أنه في العديد من عمليات التقييم تُطرح مسألة فعالية التدابير، أي العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحصّل عليها، وهذه مسألة تهتم علماء الاقتصاد. وأخيراً، لكل سياسة عمومية هدف يتجلى في تغيير سلوك جمهور أو عدة جماهير مستهدفة، والفكرة هي كالتالي: من خلال تغيير سلوك هذه الجماهير المستهدفة يمكن حل المشكلة التي من أجلها وُضعت السياسة العمومية (مثلا للحد من حوادث السير سنسعى إلى تغيير سلوك السائقين، الذين يمثلون الجمهور المستهدف في هذه الحالة). وطبعاً هذا النوع من التحليل هو من اختصاص علماء الاجتماع

والنفس. وبالإضافة إلى هذه الكفاءات والمهارات، يتطلب التقييم إتقان المجال الذي يتم تقييمه.

وهكذا، فإنه يتعين الاعتماد على تخصصات مختلفة للقيام بالتقييم، لذلك غالباً ما تكون فرق التقييم متعددة التخصصات. وتعتبر عملية التقييم أيضاً موضوعاً للتحليل والتطوير المنهجي بالنسبة للمجالات الأخرى: فعلماء السياسة يقومون بتحليل تأثير المقيمين على السياسات العمومية، بينما يطور علماء الاقتصاد طرقاً لتحليل التكاليف والفوائد وغيرها من الأمور الأخرى.

لقد بات التقييم يدرس في جميع انحاء العالم. فهو شعبة يمكن أن تُخصص لها دروس ومقررات جامعية كاملة، من الإجازة إلى أطروحة الدكتوراه. كما أن هناك مفردات خاصة بالتقييم وقائمة مراجع ومجلات علمية مهمة في هذا المجال، إضافة إلى وجود شركات وطنية ومكاتب خاصة تشتغل في المجال ذاته. كل هذه العناصر تبين أن التقييم هو مجال علمي، متعدد التخصصات، يُستخدم ويُستخدم من قبل تخصصات أخرى.

التقييم يبني المعرفة اعتماداً على معطيات تجريبية

يستند التقييم إلى معطيات تجريبية ووقائع وتحاليل وكذا على الربط بين المعلومات وما يصطلح عليه بثلاث المعطيات (أي تحليل نفس الوقائع اعتماداً على مصادر معلومات ومقاربات وأساليب مختلفة). وهذا يتطلب منهجية دقيقة لترك عالم الافتراضات والاقتراب قدر الإمكان من الحقيقة (أنظر باوسون وتيلي (1997)).

التقييم تطبيق منهجي لإجراءات البحث النابعة من العلوم الاجتماعية

يتطلب التقييم اعتماد مقارنة منهجية ومترابطة بين أسئلة التقييم وأدوات جمع البيانات وتحليلها والتي تستند في الغالبية العظمى من حالات تقييم السياسات العمومية إلى إجراءات بحث نابعة من العلوم الاجتماعية (أنظر روسي، ليبسي وفريمان 2004). ومن الطبيعي بالنسبة لجميع عمليات التقييم التوفر على دراية ومعرفة مسبقة بالمجال موضوع التقييم، وهو ما يستلزم في كثير من الأحيان من الفريق المتعدد التخصصات العمل بمعية خبير في المجال. وتعتبر هذه الصرامة المنهجية بمثابة ضمان لجودة التقييم ومصداقيته وخلوه من الثغرات والعيوب. إذن، يجب احترام هذه الشروط إذا ما أردنا أن يتم من خلال التقييم اتخاذ تدابير ضبط وتصحيح فعالة وقائمة على أسس سليمة وتمكين منهجيته من التصدي لهجمات أولئك الذين لن تروق لهم توصيات التقييم. فغالبا ما يكون رد فعل هذه العناصر غير الراضية عن النتائج هو انتقاد ومهاجمة منهجية التقييم.

التقييم يسلط الضوء على العوامل المفسرة للنتائج المحصل عليها

إن توضيح سياق المجال موضوع التقييم يبقى من بين الأمور الأساسية خلال كل عملية تقييم، لكنه غير كاف للحديث عن تقييم فعال. فالتقييم يجب أن يسمح من جهة أولى بإصدار حكم وذلك عبر معرفة ما إذا كانت التدابير المتخذة جيدة وفعالة ام لا، ويوضح أسباب النتائج المحققة، أي يحدد العلاقة السببية من جهة ثانية. بالإضافة إلى أنه أمام كل نتيجة يُطرح السؤال "لماذا؟"، لماذا تدهور الوضع رغم تطبيق السياسة العمومية؟ وما هي العوامل المفسرة لهذا

الوضع؟ وهل كانت التدابير المتخذة غير ملائمة، والموارد المخصصة غير كافية، إلى غير ذلك من الأسئلة؟ والإجابة على هذه الأسئلة لن تسلط الضوء فقط على العوامل التي تعيق أو تسهل تحقيق النتائج المنشودة، بل ستساعد أيضاً في اقتراح تدابير لتصحيح الوضع.

تعريف التقييم:

يوجد هناك أكثر من تعريف للتقييم. واستناداً إلى الخصائص المذكورة أعلاه، يمكن تعريفه على النحو التالي:

التقييم هو التقدير المنهجي لوضع أو تنفيذ أو نتائج سياسة عمومية أو برنامج أو خطة عمل بهدف التعلم أو اتخاذ قرار. مقتبس من تعريف جمعية التقييم الكندية

الباب الثاني:

مكانة التقييم في دورة السياسات العمومية

مجالات التقييم: سياسة عمومية، برنامج أو خطة عمل

قد يستهدف التقييم سياسة عمومية، برنامج أو خطة عمل. وبشكل عام ولأسباب تتعلق بجدوى التقييم وتكاليفه، يتم التركيز على تقييم البرامج أو خطط العمل والذي يتطلب مع ذلك وضع هذه البرامج أو خطط العمل في سياق السياسة العمومية المعنية.

السياسة العمومية هي سلسلة من القرارات الصادرة عن الجهات الفاعلة العمومية وعن أنشطة الجهات الفاعلة العمومية والخاصة والتي تهدف إلى توجيه سلوك جمهور أو عدة جماهير مستهدفة، بحيث يتم بشكل جماعي إيجاد حل لمشكلة عجز المجتمع المدني عن حلها.

البرنامج يُفعل هدف أو مجموعة من الأهداف السياسية التي تركز عليها السياسة العمومية المستمد منها هذا البرنامج. وهو محدد من حيث الجدول الزمني والميزانية.

خطة العمل تُفعل هدف أو مجموعة من أهداف البرنامج وهي محددة من حيث الجدول الزمني والميزانية.

مقتبس من كنوبفل، لاري وفارون (2006)

مراجع التقييم ومعاييره

يعتمد المقيّم على مجموعة من المراجع للقيام بالتحليل وإصدار الحكم. ويُخضع هذه المراجع للقانون المحدد لأهداف السياسات

العمومية. وفي حالة ما إذا كانت هذه الأهداف غير محددة من طرف القانون فإن المقيّم يستمدّها من حالة مثالية صادق عليها صانع القرار، أو يبحث عنها في نموذج مثالي اختاره أيضًا صانع القرار. ويتم تحديد هذه الأهداف وهذه الحالة المثالية وهذا النموذج المثالي في نظام سياسي حامل للقيم. واستنادًا إلى معايير التقييم يمكن للمُقيّم أن يحلل الفرق بين الحالة الواقعية والحالة المثالية، وبين النتيجة الفعلية لإجراء معين والهدف المعياري المتبع، وبين الحالة موضوع التحليل والنموذج المثالي.

المعايير الكلاسيكية للتقييم:

- ❖ **الملاءمة:** يتعلق هذا المعيار بمدى ملاءمة الأهداف ونظرية عمل السياسات العمومية أو البرامج أو خطة العمل من جهة، والمشكلة التي يتعين حلها أو الحاجة المراد تليبيتها من جهة أخرى. حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (سنة 2002)، يتعلق الأمر بإجراء تتوافق بموجبه أهداف العمل التنموي مع انتظارات المستفيدين، واحتياجات البلد، والأولويات العالمية، وسياسات الشركاء والمناحين.
- ❖ **التناسب أو التماسك:** يهدف هذا المعيار إلى قياس مدى الملاءمة الموجودة بين الأهداف، وتدابير التدخل، والقواعد التنظيمية والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ❖ **التنفيذ:** يركز هذا المعيار على تنفيذ الإجراءات والتدابير، ويرمي إلى تحديد ما إذا قد تم فعلاً تنفيذها أم لا.
- ❖ **الفعالية:** يربط هذا المعيار بين الأهداف المُسطَّرة وتلك التي تم تحقيقها. فهو وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (سنة 2002) مقياس لتحقيق أهداف العمل موضوع التقييم.

❖ الكفاءة: يحدد هذا المعيار العلاقة بين النتائج المحصل عليها والموارد المخصصة، وتعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (سنة 2002) على أنه إجراء يتم من خلاله تحويل الموارد (الأموال، والخبرة، والوقت، إلخ) إلى نتائج اقتصادية.

الأطراف المعنية بالتقييم

يمكن لعملية التقييم أن تعني مجموعة من الأطراف. ومن المهم تحديد هذه الأطراف من أجل أخذها بعين الاعتبار وذلك من خلال تصنيفها حسب الفئات (أنظر كنوبفل، لاري وفارون [2006]):

❖ صناعات القرار: السلطات السياسية والإدارية التي تضع وتنفذ السياسات العمومية، البرامج أو خطط العمل

❖ الجمهور المستهدف: الأشخاص الذاتيون أو المعنويون الذين يعتبر سلوكهم من الناحية السياسية السبب المباشر أو غير المباشر للمشكلة الجماعية، وهو السلوك الذي تستهدفه السياسة العمومية.

❖ المستفيدون النهائيون: الأشخاص الذاتيون أو المعنويون المتأثرون بشكل مباشر بالآثار السلبية للمشكلة الجماعية والتي يُفترض أن يتم التخفيف منها من خلال تنفيذ السياسة العمومية، البرنامج أو خطة العمل.

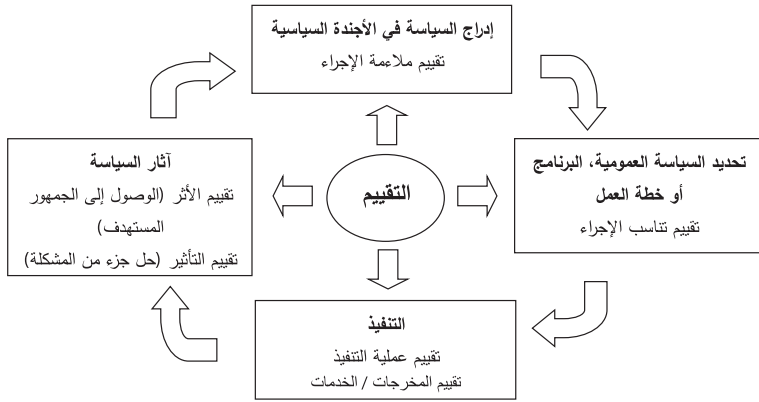
❖ أطراف ثالثة خاسرة: الأشخاص الذاتيون أو المعنويون الذين يرون بأن وضعهم الفردي و/أو الجماعي يتأثر سلبا وبشكل مستديم نتيجة لتنفيذ السياسة العمومية دون أن يكونوا مستهدفين بشكل مباشر بهذه السياسة.

❖ أطراف ثالثة رابحة: الأشخاص الذاتيون أو المعنويون الذين يرون بأن وضعهم الفردي و/أو الجماعي يتأثر إيجابا

وبشكل مستديم بفضل تنفيذ السياسة العمومية دون أن يكونوا مستهدفين بشكل مباشر بهذه السياسة.

مكانة التقييم في دورة السياسات العمومية

يسمح التقييم للبرلمانيين بالإجابة على الأسئلة المحورية طوال دورة السياسات العمومية، أي من مرحلة إدراج السياسة في الأجنحة السياسية إلى مرحلة حصيلة تطبيق هذه السياسة، كما هو موضح في الرسم البياني أدناه:



الشكل 1: دورة السياسة العمومية (رسم بياني خاص)

الإدراج في الأجنحة السياسية

إن الإدراج في الأجنحة السياسية هو تعبير عن الاعتراف بوجود مشكلة دون تأكيد ضرورة تدخل الهيئة السياسية التي تدرس القضية. ويمكن أن يكون هذا الإدراج نتيجة لتعبئة قوية للفاعلين الخواص و/أو الفاعلين من القطاع العمومي، أو استراتيجية سياسية، أو ضغط من الإدارة، أو تقييم، إلخ. (كنوبفل، لاري وفارون [2006]). في هذه المرحلة، تتعلق أسئلة التقييم بشكل أساسي بالحاجة إلى التدخل.

أمثلة عن الأسئلة:

- ❖ ما هو حجم المشكلة وحدتها؟
- ❖ من هي الأطراف المعنية؟
- ❖ ما هو المحيط المعني بهذه المشكلة؟
- ❖ هل من اختصاص الدولة التدخل؟
- ❖ إلى أي حد يمكن اعتبار تدخل الدولة عملاً مناسباً؟
- ❖ ما هي الآثار التي يمكن أن تنجم عن تدخل الدولة؟

تحديد السياسة العمومية، البرنامج أو خطة العمل

تتمثل المرحلة الثانية من دورة السياسة العمومية في تحديد السياسة العمومية، برنامج التدخل أو خطة العمل. ويتعلق الأمر هنا بترجمة نية العمل إلى معايير وضوابط وإجراءات تنظيمية. وهو ما يعني على وجه الخصوص:

- تحديد الأهداف التي تحدد الوضع أو الحالة المتوقعة بمجرد حل المشكلة.
- تحديد أهداف عملية أكثر تدقق الإنجازات المتوقعة (ويمكن استكمال هذه الأهداف وتعزيزها بأهداف أخرى يراد تحقيقها).
- تحديد الجمهور أو الجماهير المستهدفة التي يُفترض أن يؤدي تغيير سلوكها من خلال اتخاذ تدابير التدخل إلى حل المشكلة التي وُضعت من أجلها السياسة العمومية، البرنامج أو خطة العمل.
- تحديد تدابير التدخل التي يمكن أن تكون من أربعة أنواع (تنظيمية، وتحفيزية، ومقنعة، ومعيدة للتوزيع) والتي يتم اختيارها وفقاً للأهداف المراد تحقيقها ووفقاً للجماهير المستهدفة كذلك.

- تحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، سواء كانت هذه الموارد مالية أو بشرية أو تنظيمية، إلخ. تستند جميع السياسات العمومية والبرنامج وخطط العمل إلى القوانين. ويتعين على الإدارة عمومًا إعداد مشاريع القوانين، بينما تقع على عاتق البرلمانين مسؤولية مناقشتها وتعديلها والتصويت عليها عن دراية.

مثال: سياسة عمومية خاصة بالتعليم

تعتبر التربية الوطنية سياسة عمومية هدفها النهائي هو ضمان استفادة الجميع من التعليم الأساسي. ويتجلى ذلك، على سبيل المثال، في هدف تمدرس الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 6 سنوات و16 سنة. ولتحقيق هذا الهدف يجب إضفاء الطابع الرسمي عليه من خلال إخضاعه لقواعد قانونية، وتوفير مجموعة من الموارد (بناء المدارس، وتكوين المعلمين وتوظيفهم، وتوفير المواد الدراسية، إلخ)، كما يجب تحديد مسؤوليات وزارة التربية الوطنية ومختلف مصالحها، بالإضافة إلى تحديد تدابير التدخل لضمان التحاق جميع الأطفال بصفوف الدراسة.

في هذه المرحلة، يمكن أن يساعد التقييم على الإجابة عن أسئلة حول مدى إمكانية القيام بالتدخل المخطط له وتناسبه.

أمثلة عن الأسئلة:

❖ ما هي التدابير التي تم اتخاذها في الدول أو المناطق التي تواجه مشاكل مشابهة؟ وما هي آثار هذه التدابير؟ وتحت أي ظروف يمكن نقل هذه التدابير؟

❖ ما هي الموارد اللازمة (المالية والبشرية والتنظيمية والإعلامية والزمنية) لتحقيق الأهداف المُسَطَّرة؟ وهل هي موجودة فعلاً؟

❖ هل تدابير التدخل المقرر اتخاذها متوافقة مع التدابير الموجودة أصلاً؟

❖ هل توزيع المهام المزمع اعتماده يتناسب مع الأهداف المنشودة؟

عند الانتهاء من هذه المرحلة الثانية، يمكن اتخاذ قرار التدخل العمومي عن دراية. يتعلق الأمر هنا إذن بتنفيذ القرارات المتخذة.

التنفيذ

تنفيذ سياسة عمومية ما هو مجموعة من القرارات والأنشطة التي تُمكن من التحقيق الفعلي لأهداف هذه السياسة العمومية وتسمح بتدخل الجهات الفاعلة العمومية وشبه العمومية والخاصة (كنوبفل، لاري وفارون [2006]). وتسمى الخدمات والفوائد الناتجة عن تنفيذ هذه السياسة العمومية بالمنتجات.

في هذه المرحلة، يُمكن التقييم من الإجابة عن أسئلة تتعلق أساساً بعملية التنفيذ وبالخدمات والفوائد.

أمثلة عن الأسئلة:

❖ هل تم فعلاً تنفيذ التدابير؟

❖ هل تم تنفيذها وفقاً للقانون؟

❖ هل تتناسب الموارد مع الأهداف؟

❖ هل يتناسب توزيع المهام مع الأهداف؟

❖ هل ينتمي الأشخاص الذين استهدفتم التدابير إلى

الجمهور المستهدف؟

آثار السياسة

ستكون هناك آثار بمجرد تنفيذ التدابير. والتقييم يميز بين نوعين من الآثار.

- أثر بالمعنى الدقيق للكلمة (نتيجة): يتعلق الأمر هنا بآثار السياسة العمومية على سلوك الجماهير المستهدفة.

- التأثير: يشير مصطلح «التأثير» إلى جميع أنواع آثار التدابير (الآثار المرغوب فيها وغير المرغوب فيها والعكسية) على حل المشكلة أو على الاستجابة للحاجيات المراد تلبيتها.

في هذه المرحلة، يساعد التقييم على الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بهذين النوعين من الآثار.

أمثلة عن الأسئلة:

- ❖ هل غير الجمهور المستهدف سلوكه؟
 - ❖ هل أدى تنفيذ التدابير إلى تحقيق الأهداف المُسَطَّرَة؟
 - ❖ هل أدى تحقيق الأهداف السياسية إلى حل المشكلة العامة؟
 - ❖ هل تم تحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة؟
 - ❖ هل كانت هناك أي آثار غير متوقعة، إيجابية أو سلبية؟
- إذا كنا نعرف مسبقاً بأن الأهداف لم تتحقق، فإن اللجوء إلى التقييم يمكننا من تحديد الأسباب من خلال إعادة تحليل جميع مراحل دورة السياسة العمومية ومحيطها.

أمثلة عن الأسئلة:

- ❖ ما هي العوامل التي تفسر عدم تحقيق الأهداف؟
- ❖ هل هناك عدم توافق بين الموارد والبنيات المتوفرة والأهداف المُسَطَّرَة؟

❖ هل كانت تدابير التدخل غير مناسبة بالنسبة للجمهور المستهدف؟

❖ هل تم تحديد المشكلة بشكل خاطئ؟

وهكذا يبين الشكل رقم 1 أيضاً أن لكل مرحلة من مراحل السياسة العمومية تأثير على باقي المراحل الأخرى، وبالتالي كل مرحلة يمكنها أن تساعد على تفسير النتائج المحصّل عليها في المرحلة التي تليها.

وأخيراً، لا يكون للتقييم معنى إلا إذا مكّن من وضع تدابير لتصحيح وضع معين والتي قد تكون ذات طبيعة سياسية (مثل تعديل تدبير معين أو إلغاؤه، والزيادة في الإيرادات أو إلغائها) أو ذات طبيعة إدارية (مثل إعادة تنظيم عملية التنفيذ، وتعزيز التواصل وما إلى ذلك).

فترات إجراء التقييم خلال دورة السياسات العمومية

يمكن إجراء التقييم خلال ثلاث فترات من دورة السياسات العمومية، إذ يمكن إجراءه قبل تنفيذ تدخل معين أو أثناء هذا التدخل أو بعد الانتهاء منه. وبالتالي، تكون الأهداف مختلفة وحاسمة في تحديد توقيت التقييم.

❖ **تقييم قبلي أو استشاري:** يُجرى هذا التقييم قبل البدء في العمل بالسياسة أو البرنامج أو خطة العمل، وتحديد آثار هذه التخطيط لهذه الأخيرة. ويساعد على تحديد آثار هذه السياسة أو البرنامج أو خطة العمل المقترحة من الناحية المالية والبيئية والاجتماعية، وكذلك آثارها على السياسات العمومية الأخرى، ويساهم أيضاً في توفير مجموعة من المعلومات الضرورية أثناء اتخاذ القرار.

❖ تقييم مصاحب أو متزامن: هو تقييم يتم القيام به أثناء التنفيذ، ويهدف إلى تعديل تدبير يكون في طور التنفيذ.

❖ تقييم بعدي أو لاحق: يركز هذا النوع من التقييم على حصيلة تنفيذ السياسة العمومية أو البرنامج أو خطة العمل بمجرد ظهور آثارها سواء كانت هذه الآثار متوقعة أو غير متوقعة.

مكانة التقييم في عمليات صنع القرارات البرلمانية

يجب أن تشكل وظيفة التقييم جزءًا لا يتجزأ من الوظيفة التشريعية للبرلمانيين. فمن الضروري في الواقع خلال صياغة قانون معين أن يتساءل البرلمانيون حول الآثار المحتملة للسياسات التي يضعونها وأن يطلبوا من الإدارة تزويدهم بالوثائق المناسبة التي من شأنها أن تمكنهم من تقدير تأثير قراراتهم من الناحية المالية والبيئية والاجتماعية. ومن الضروري كذلك خلال هذه المرحلة أن يتأكد البرلمانيون من أن الأهداف المحددة هي واضحة بشكل كافٍ يجعلها مفهومة من قبل الفاعلين المكلفين بتنفيذها ويجعلها أيضا قابلة لأن تترجم إلى برامج وخطط عمل، وبالتالي قابلة للتقييم.

خلال مرحلة صياغة القوانين ومن أجل التأكد من أن هذه القوانين ستحقق الأهداف المُسَطَّرَة، يمكن للبرلمانيين أن يدرجوا في القانون إلزامية تقييم آثاره. وسيتم في الباب الخامس (ص 24-25) التطرق إلى هذه النقطة الأساسية المتعلقة بالرقابة البرلمانية على العمل الحكومي والتي يعتمد عليها تطبيق القوانين.

وأخيرًا، من المهم أن يكون بإمكان البرلمانيين التقدم في أي وقت بطلب إلى الهيئات المختصة قصد إجراء تقييمات حول ملاءمة القوانين وفعاليتها، وذلك باسم مصالح المجتمع المدني الذي يمثلونه.

الباب الثالث:

المراحل الثمانية لجميع عمليات التقييم

إذا كان من البديهي أن اللجان البرلمانية أو البرلمانيين لن يمكنهم إجراء عملية تقييم بأكملها، فإنه من البديهي بالمقابل أن يكون البرلمانيون على دراية بالمراحل الثمانية لعملية التقييم ليكونوا قادرين على القيام بقراءات نقدية لتقاريرها. كما أن للبرلمانيين الذين يريدون استخدام التقييم كأداة مساعدة على اتخاذ القرارات دور محوري خلال المرحلة الأولى والثانية والسابعة والثامنة، في حين أن دور الأشخاص المكلفين بإجراء التقييمات لفائدة البرلمان يكون أساسا في المرحلة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة. ويجب أن تكون كل مرحلة من المراحل الثمانية الموضحة أدناه متوافقة تمامًا مع المراحل الأخرى.



الشكل 2: المراحل الثمانية لجميع عمليات التقييم (رسم بياني خاص)

المرحلة الأولى: تحديد سياق التقييم والغايات منه

تعتبر هذه الخطوة الأولى ضرورية إذ سيكون من الخطأ إطلاق مشروع تقييم دون معرفة أهمية إطلاقه بشكل دقيق، وبالتالي تحديد نطاق التحقيق والرهانات المتعلقة به. يتعلق الأمر هنا إذن بتجويد المشروع ومراعاة جميع خصوصياته وعموميته. وفي هذه المرحلة، تكون المهام الرئيسية كالتالي:

❖ تحديد نطاق الأنشطة الواجب مراعاتها

إذا لم تكن حدود نطاق التحقيق واضحة، فسيكون هناك احتمال كبير بأن تفرز نتائج التقييم عموميات ومعلومات تقريبية. وبالتالي سيكون السؤال المطروح هو: أي جانب من السياسة العمومية المعنية سيتم تقييمه؟ هل ستُقيم السياسة من جانب معين؟ وهل سيتم تقييم برنامج أو بعض البرامج؟ أو سيتم تقييم خطة عمل واحدة أو أكثر؟ المهم أن يعرف الجميع بالضبط ما سيتم تقييمه لأنه إذا لم يتم تحديد نطاق التحقيق بشكل واضح ودقيق في بداية عملية التقييم، ستكون هناك حتما نتائج مخيبة للأمال وتفسيرات خاطئة بعد الانتهاء من التقييم.

❖ تحديد الأطراف المعنية

من هي الجماهير المعنية بشكل مباشر وغير مباشر بالتقييم المزمع القيام به: الفاعلون السياسيون والإداريون، والجماهير المستهدفة، والأطراف الثالثة الرابحة والأطراف الثالثة الخاسرة، والساكنة ككل (أنظر التعريفات ص 19) ويعتبر تحديد هذه الأطراف المعنية أمرا ضروريا. فهو يساهم من ناحية في حصول جميع الأطراف على الاهتمام الذي يجب أن تحظى به أثناء التقييم، ومن ناحية أخرى يسمح بإطلاع جميع الجماهير المعنية في نهاية التقييم على نتائج هذا

الأخير وعلى تدابير الضبط والتعديل التي سيتم اتخاذها.

❖ استطلاع الآراء حول مشروع التقييم:

ما هو رأي الأشخاص المعنيين في السياسة العمومية موضوع التقييم؟ هل لديهم أي اعتراض على فكرة التقييم؟ وهل يعرفون الغرض منه؟ وما هي القيمة المضافة التي قد تأتي بها وجهة نظرهم بالنسبة للتقييم؟ وما هي الأشياء التي تقال بخصوص هذا الموضوع؟ تعتبر جميع هذه الأسئلة في غاية الأهمية لأنها تسمح بتسليط الضوء على الوضع الراهن بكيفية غير موضوعية بكل تأكيد، ولكن مع ذلك تعطي مؤشرات غالبا ما تكون قيّمة حول المسارات الواجب سبّرها والتدابير المصاحبة اللازم أخذها بعين الاعتبار.

❖ الاتفاق حول الأهداف المتوخاة من التقييم

قد يكون للتقييم عدة أهداف. مثلا التأكد من تنفيذ التدابير المخطط لها ومن الوصول إلى الجماهير المستهدفة وأن سلوك هذه الأخيرة قد تغير بالكيفية المطلوبة، إضافة إلى التأكد من فعالية وكفاءة المجال موضوع التقييم وضمان عدم حدوث نتائج عكسية بعد تنفيذ التدابير المتخذة، إلخ.

ويجب تحديد أهداف التقييم وتقاسمها بشكل واضح. فمسألة اختيار إجراء التقييم لها جانب «مضيء»: إذ يهدف المقيّمون إلى الحصول على معلومات والخروج بحصيلة معينة من النتائج، وضبط أشياء معينة وتعديلها، وتحسين أشياء أخرى، وما إلى ذلك. لكن هذا الاختيار يمكن أن يكون له جانب «خافت» أو أقل إضاءة من الجانب الأول: إذ يسعى الأشخاص المقيّمون إلى تبرير عملهم وقراراتهم وتبيان مدى نجاعة السياسة المعنية وفعاليتها، إلخ. إلا أن هناك شيء واحد مؤكد وهو أنه إذا كان الهدف من البداية هو إظهار أن السياسة

ملائمة رغم أنها ليست كذلك، فإن نتائج التقييم ستظهر ذلك إذا ما تم إجراء هذا التقييم بطريقة صارمة ومستقلة واحترمت خلاله المعايير المذكورة سالفا.

مثال تخيلي:

نلاحظ في الدولة «أ»، التي وضعت سياسة عمومية وطنية في مجال التعليم، أن غالبية الفتيات لا يذهبن إلى المدرسة أو يذهبن ثم ينقطعن عن الدراسة بعد ذلك. في حين أن السياسة العمومية المشار إليها تستهدف الشعب بأكمله. إذن من أجل حل هذه المشكلة، قرر البرلمان تشجيع تـمدرس الفتيات في البلاد من خلال إطلاق حملة تحسيسية بإشراف من وزارة التربية الوطنية لتحقيق التكافؤ بين الفتيات والفتيان فيما يخص نسبة التـمدرس. وبعد مرور خمس سنوات، يريد البرلمان أن يعرف ما هي النتائج التي أسفرت عنها هذه الحملة وهل تحقق الهدف المنشود.

الغرض من التدابير المتخذة: تحقيق التكافؤ في نسبة التـمدرس بين الفتيات والفتيان.

الغرض من التقييم: التأكد من تحقيق الهدف المتعلق بتـمدرس الفتيات.

أصحاب المصلحة: وزارة التربية الوطنية والقيادات السياسية وعلماء الدين المحليين وأسر الفتيات في سن التـمدرس (الجمهور المستهدف) والفتيات في سن التـمدرس (المستفيدات النهائيات).

نطاق الأنشطة التي يتعين أخذها بعين الاعتبار من أجل القيام بالتقييم: الحملة التحسيسية التي تنسقها وتشرف عليها وزارة التربية الوطنية والتي تهدف إلى تعبئة القادة السياسيين وعلماء الدين المحليين فضلا عن أسر الفتيات.

تدابير محددة يتعين تحليلها: الحملة ووسائل التواصل (المصقات، وكتيبات المعلومات أو المطويات، والرسائل التلفزيونية والإذاعية، والبيانات الصحفية) التي تشرف عليها وزارة التربية الوطنية والتي ينقلها بعد ذلك القادة السياسيون وعلماء الدين المحليون كل إلى منطقتهم.

انتظارات الجهات الفاعلة: التحقق مما إذا كان البرنامج المنفذ يتوفر على الإمكانيات اللازمة والمناسبة لتحقيق هدفه و/أو إذا كانت هناك عقبات (مرتبطة بالبرنامج نفسه أو بعوامل أخرى) تحول دون حله للمشكلة رغم وجود موارد كافية.

المرحلة الثانية: توضيح أسئلة التقييم

تتم صياغة أسئلة التقييم وفقا للأهداف المسطرة. وهي أساسية بالنسبة للتقييم لأنها ستحدد العملية برمتها. وبمجرد تحديدها وانطلاق عمليات التحقيق، لن يكون من الممكن تعديلها، وإلا فسيتم تحريف التحليل وإضعاف تماسك العملية. وإذا اتضح أثناء التقييم أن الأسئلة أهملت بعض العناصر الأساسية لفهم المجال أو السياسة موضوع التقييم أو آثارها، فمن الممكن إكمال تصميم التقييم بتفسير هذا الأمر بشكل واضح أو الإشارة إلى أن هناك بعض الجوانب لم تؤخذ بعين الاعتبار في تقرير التقييم وذلك تحت عنوان «حدود التقييم».

تنقسم أسئلة التقييم إلى ثلاثة أنواع:

❖ **الأسئلة الوصفية:** هي الأسئلة التي تقدم وصفا للوضع الراهن للمجال المقيّم (من، وماذا، وكيف، وأين، ومتى، وكم). أمثلة: أين يكمن التكامل بين إجراءات المصلحة المقيّمة وإجراءات الجهات الفاعلة المحلية؟ وهل هناك تنسيق بين هذه الإجراءات؟

❖ **الأسئلة المعيارية:** هي التي تربط بين الوضع الراهن للمجال المقيّم والغاية والهدف والمرجع. وتهدف إلى مقارنة الوضع الراهن للمجال المقيّم مع ما ينبغي أن يكون عليه. مثال: هل يتوافق تنفيذ التدبير مع الأهداف التي تحترم القانون؟

❖ **الأسئلة السببية:** تهدف إلى تحديد أسباب الوضع الراهن للمجال المقيّم وإبراز العلاقات بين الأسباب والنتائج. أمثلة: هل أدى تنفيذ التدبير إلى تعزيز التنسيق بين الجهات الفاعلة؟ وما هي العوامل التي تفسر عدم تعزيز هذا التنسيق؟

أمثلة عن الأسئلة الممكن طرحها لتقييم الحملة التحسيسية حول تدرس الفتيات

- 1 - ما هي التغيرات التي عرفتتها نسبة تدرس الفتيات منذ انطلاق الحملة التحسيسية؟ (سؤال وصفي)
- 2 - هل تلائم وسائل التواصل المستعملة السكان المستهدفين؟ (سؤال معياري)
- 3 - هل هناك اختلافات بين المناطق فيما يتعلق بتنفيذ الحملة؟ (سؤال وصفي)
- 4 - هل يؤثر دخل الأسر على فعالية الحملة؟ (سؤال سببي)

المرحلة الثالثة: صياغة نموذج للعلاقة السببية وتحديد مؤشرات التقييم

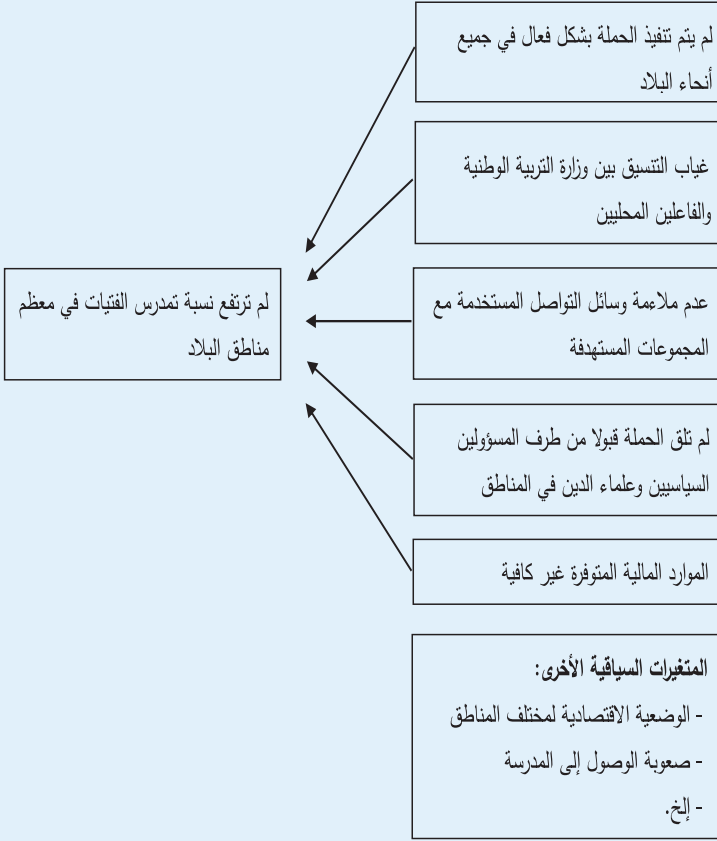
نموذج العلاقة السببية هو رسم بياني يوضح الروابط الموجودة بين المتغيرات المختلفة. فهو يهدف مثلا إلى تفسير الأسباب التي جعلت السياسة العمومية، البرنامج أو خطة العمل تحقق أهدافها أو لا تحققها وذلك بطريقة نظرية. ولذلك يستند هذا النموذج إلى المتغير

المراد تفسيره (أو المتغير التابع) وهو عدم تحقيق الأهداف في هذا المثال، وإلى المتغيرات التفسيرية (أو المتغيرات المستقلة)، أي العوامل المفسرة للوضع. وبالتالي، فإن هذا النموذج يضع فرضيات بناءً على معرفة المجال أو السياسة موضوع التقييم، أو اعتماداً على الثقافة العامة أو على تقييمات أخرى، والتي تشكل عناصر إجابة مؤقتة على الأسئلة التي يطرحها التقييم، والتي يُفترض بعد ذلك استكمالها وتعديلها. وليس من المفترض أن يكون نموذج العلاقة السببية مكتملاً من البداية، ولكنه يساعد على تحليل العوامل التي تفسر الوضع الذي يتم تقييمه ويساعد كذلك على اختيار طرق التقييم.

في المثال المتعلق بالحملة التحسيسية حول تـمدرس الفتيات، نلاحظ أنه بالرغم من القيام بهذ الحملة، لم ترتفع نسبة تـمدرس الفتيات في معظم مناطق البلاد. وقد يفسر عدد من العوامل (المتغيرات التفسيرية) سبب عدم ارتفاع هذه النسبة في بعض مناطق البلاد (المتغير المطلوب تفسيره) وبالتالي السبب وراء عدم تحقيق هذه الحملة للنتائج المرجوة. وغني عن القول إن هناك عوامل أخرى مستقلة عن الحملة التحسيسية يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار ويجب استحضارها خلال التحليل (أنظر أدناه).

المتغير المطلوب تفسيره

المتغيرات التفسيرية



لا يمكن إعداد نموذج للعلاقة السببية بدون مؤشرات التي هي عبارة عن بيانات يمكن ملاحظتها والتي تساهم في فهم جزء من الحقيقة التي يحاول كل متغير (سواء أ كان تفسيريا أو مطلوبا تفسيره) تسليط الضوء عليها. ويتم قياس هذه المؤشرات بوحدات يمكن أن تكون جد متنوعة (وحدات نقدية وكمية ونوعية وزمنية وأخرى لها علاقة بالنسب، إلخ). وبالتالي، يجب تفعيل المفاهيم الأساسية لكل هذه المتغيرات، أي ترجمتها إلى مؤشرات، وهو ما سيمكن من تحديد وزن المتغيرات التفسيرية وتأثيرها على المتغير المطلوب تفسيره. واعتمادا على هذه المؤشرات، سيكون من الممكن القيام بالتحقق التجريبي من الفرضيات، من خلال تسليط الضوء على الروابط بين المتغيرات.

على سبيل المثال، يعتمد تقييم التنفيذ الفعال للحملة في جميع أنحاء البلاد على المؤشرات التالية:

- ❖ عدد الملصقات الموزعة حسب المنطقة
- ❖ عدد كتيبات المعلومات أو المطويات الموزعة حسب المنطقة
- ❖ عدد المقالات الصحفية المنشورة في الصحف المحلية
- ❖ عدد البرامج التلفزيونية التي تُبث على القنوات المحلية

وقد يُعتبر التقييم غير موضوعي إذا لم يكن مستندا إلى مؤشرات صريحة وواضحة لا تؤثر على عمل المقيّم. ولا ينبغي لأي مسؤول قبول تقييم لا تكون فيه المؤشرات التي تسمح بضبط المتغيرات التفسيرية والمتغيرات المطلوب تفسيرها محددة بشكل واضح والذي تكون نتائجه غير مشروحة بكيفية دقيقة. وإلا فستكون المجازفة كبيرة حيث ستفتقد خلاصات التقييم واستنتاجاته للفائدة وستترك الباب مفتوحا أمام تفسيرات مبنية على أحكام القيمة.

المرحلة الرابعة: اختيار منهج أو أكثر للمقارنة

إن الحديث عن التقييم هو حديث بالضرورة عن المقارنة. فبمجرد تحديد الأهداف، وصياغة أسئلة التقييم، وإعداد نموذج العلاقة السببية، وتحديد المؤشرات، ينبغي الشروع في الإجابة على أسئلة التقييم. وهو ما يقتضي تبني مقاربات مقارنة بهدف اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين الأسباب والنتائج وإبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الحالات. ويجب أن ترصد المقارنة تفرد حالة معينة مقارنة مع باقي الحالات الأخرى وتمكّن كذلك من الخروج بتعميمات.

غالباً ما يلجأ المقيّمون إلى أربعة أنواع من المقارنات:

❖ المقارنة المعيارية (ما يجب أن يكون / الوضع الراهن)

تتمثل المقارنة المعيارية في مقارنة الوضع الراهن مع ما ينبغي أن يكون عليه، سواء مثلما هو منصوص عليه في القانون، أو مشار إليه في الأهداف المسطرة أو في النصوص المرجعية. وتمكّن هذه المقاربة من الإجابة على الأسئلة المعيارية، مثل «هل تتوافق التدابير المنفذة مع تلك المنصوص عليها في القانون؟»

❖ مقارنة متقاطعة / متزامنة (هنا وهناك)

يتعلق الأمر هنا بمقارنة عمليات التنفيذ، مثلاً تنفيذ نفس التدبير في نفس الوقت ولكن في مناطق مختلفة. فإذا افترضنا أن المتغيرات السياقية لها تأثير قوي على النتيجة، فإن الحالات المختارة ستكون متشابهة قدر الإمكان في محاولة لعزل المتغيرات السياقية. ولكن إذا افترضنا بالمقابل أنه كيفما كان السياق فإن التدبير جيد بما فيه الكفاية بحيث لا يتأثر بالسياق، فإننا سنختار معظم الحالات المختلفة الممكنة.

❖ مقارنة متعاقبة / تطويرية

يجب أن تُمكن المقارنة المتعاقبة من تقييم أثر التدابير مع مرور الوقت. على سبيل المثال، نسبة عدد الوفيات على الطرق منذ اعتماد تدابير جديدة للتخفيف من حركة المرور. سنقارن عدد الوفيات قبل اعتماد التدابير، وبعد مرور بضعة أشهر، ثم خلال فترات محددة للتأكد من فعالية التدابير المذكورة كمثال بغض النظر عن المواسم.

❖ مقارنة مع / بدون عمل عمومي

تُستخدم هذه الطريقة المقارنة بشكل خاص للإجابة على الأسئلة السببية ويتم خلالها اللجوء إما إلى طريقة تجريبية أو أخرى شبه تجريبية. ففي حالة الطريقة التجريبية، نجعل مجموعة من الأشخاص يتم اختيارهم عشوائياً يستفيدون من تدبير معين، في حين يتم اختيار مجموعة أخرى عشوائياً كذلك، تسمى مجموعة الرصد، وتكون لها خصائص مشابهة لخصائص المجموعة الأولى غير أنها لا تستفيد من نفس التدبير. ثم نقارن بعد ذلك وضعيتي المجموعتين ونستنتج أن الفرق يُعزى إلى التدبير. فعلى سبيل المثال، يمكن اعتماد تدبير متعلق بالمواكبة والمصاحبة في الفروض المدرسية في أحد الفصول الدراسية واختيار التلاميذ الذين سيستفيدون منه بطريقة عشوائية، بحيث يكون الهدف من هذا التدبير هو تحسين نتائج هؤلاء التلاميذ، في حين لا يستفيد التلاميذ الذين لم يتم اختيارهم من التدبير المذكور. وبعد فترة معينة، تتم مقارنة نتائج المجموعتين. إلا أن هذه الطريقة لقيت انتقاداً شديداً لأسباب أخلاقية، خصوصاً عند تطبيقها في مجال السياسات الاجتماعية. لهذا السبب أصبح المقيّمون يلجئون في كثير من الأحيان إلى طرق شبه تجريبية حيث يختارون الحالات التي سيدرسونها. مثلاً بالنسبة للمثال المذكور، يمكن للمقيّمين اختيار مدرسة تعتمد المواكبة في الفروض المحروسة

مع فئات محددة من الأطفال، ومقارنة نتائج هؤلاء الأطفال مع نتائج أطفال آخرين من نفس الفئة العمرية والاجتماعية، لكن لا يستفيدون من تدبير المواكبة.

وبالطبع يمكن استخدام جميع مناهج المقارنة هذه في وقت

واحد.

مثال عن المقارنات الممكن اعتمادها لتقييم الحملة التحسيسية حول تـمدرس الفتيات:

❖ مقارنة متزامنة: مقارنة نسبة التمدرس وتنفيذ الحملة في مختلف المناطق، القروية منها والحضرية.

❖ مقارنة تطويرية: مقارنة نسبة التمدرس قبل الحملة التحسيسية وبعدها في نفس المنطقة.

المرحلة الخامسة: جمع البيانات وتحليلها

تم وضع أساسيات التقييم خلال المراحل الأربع الأولى. ومن الضروري الآن جمع البيانات (المؤشرات) التي سيتم استخدامها للإجابة على أسئلة التقييم. وبما أن هذا الدليل موجه للبرلمانيين الذين ليس من مهامهم إجراء التقييمات، فلن يتم التطرق إلى التفاصيل المنهجية.

في هذه المرحلة، سيقوم المقيّم بجمع الوثائق وإجراء المقابلات والشروع في التحقيق من خلال استقصاء الآراء وجمع الإحصائيات وما إلى ذلك. ومن أجل جمع كل هذه البيانات وفقا للمؤشرات المحددة، يقوم المقيّم بعمل ميداني. ويوصى بشدة بأن يجمع البيانات من جميع المصادر المتاحة حتى يتمكن من استخدام طرق تحليل نوعية وكمية في نفس الوقت، وبالتالي يكون بإمكانه اختيار مقاربات مختلفة لدراسة نفس القضية، أي القيام بما يعرف بالتثليث.

وخلال مرحلة التحليل، سيقوم المقيّم بإعداد شبكات تحليل لفك شفرة الوثائق التي تم جمعها، واستغلال البيانات المحصّلة إحصائيًا عن طريق إجراء تحقيقات من خلال استقصاء الآراء، وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال إجراء المقابلات وخصوصا ربط كل هذه المعلومات مع بعضها البعض بشكل يُمكن من الإجابة على أسئلة التقييم. ومرة أخرى، يجب أن يتأكد المقيّم من تماسك ووضوح أسلوبه بشكل يسمح لقرائه المستقبليين بإعادة تطبيق أفكاره وملاحظاته. كما يجب عليه التأكد أيضا من أن نصه سهل ومفهوم بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة الذين سيطلب منهم قراءته.

أمثلة عن البيانات التي ينبغي جمعها لتقييم الحملة التحسيسية حول تمدرس الفتيات:

- ❖ جمع البيانات الإحصائية (تمدرس الفتيات، وعدد وأنواع الوسائط المستخدمة، وما إلى ذلك)
- ❖ تحليلات إحصائية ثانوية (الحالة الاقتصادية للمناطق)
- ❖ تحليل القوانين والوثائق (تعليمات وزارة التربية الوطنية، وتوثيق البرامج والمشاريع، ووسائل الاتصال)
- ❖ مقابلات شبه توجيهية (مع مسؤولين من وزارة التربية الوطنية، ومسؤولين سياسيين وعلماء دين محليين)
- ❖ مقابلات جماعية (مع أولياء الأمور الذين تأثروا بالحملة والذين لم يتأثروا بها)

المرحلة السادسة: إصدار حكم تقييمي

عند انتهاء مرحلة التحليل، يحين الوقت لإصدار حكم تقييمي حول السياسة أو البرنامج أو خطة العمل موضوع التقييم: هل هي ملائمة وفعالة؟ وما هي العوامل التي تجعلها ملائمة وفعالة في بعض

الأماكن وغير ملائمة وفعالة في أماكن أخرى، إلخ؟ ويجب أن يصدر الحكم استنادا إلى جميع البيانات التي تم جمعها وتحليلها، وأن يكون في تناغم تام معها. وبهذا سيسمح للقارئ، مرة أخرى، بإعادة تطبيق أفكار المقيّم وملاحظاته.

ويمكن أن يهتم الحكم التقييمي مختلف العناصر المشكلة للسياسة العمومية أو البرنامج أو خطة العمل، ويأخذ بعين الاعتبار كل مرحلة من مراحل دورتها: تحديد المشكلة العامة، والأهداف المنشودة، والموارد المخصصة، وتوزيع المهام، وترتيبات التنسيق، والتنفيذ، والوصول إلى الجمهور المستهدف وحل المشكلة.

أمثلة عن الأحكام التقييمية الممكن إصدارها في إطار تقييم الحملة التحسيسية حول تمدرس الفتيات:

- ❖ لم تنفذ الحملة التحسيسية في القرى
- ❖ وسائل التواصل المعتمدة غير مناسبة، خاصة في المناطق القروية
- ❖ تعتقد بعض العائلات أن ذهاب الفتيات إلى المدرسة لا يتماشى مع الأمومة
- ❖ لم يكن هناك تنسيق كافٍ بين المسؤولين عن الحملة على مستوى الوزارة والعناصر المشغلة في الميدان
- ❖ لم تكن هناك رقابة فعالة من قبل وزارة التربية الوطنية فيما يخص نشر الرسائل التحسيسية

بعد إصدار الحكم التقييمي، تأتي مرحلة صياغة التوصيات التي تهدف إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

المرحلة السابعة: صياغة التوصيات

بشكل عام، لن يكون الحكم التقييمي مفيدا إلا إذا كان مصحوبا بتوصيات. فقد يقترح المقيّم بعض التعديلات يكون قد قام من قبل بتقييم مدى إمكانية تنفيذها وقبولها. وعندما يتم تفويض عملية التقييم من قبل البرلمان، يجب أن يُعهد إلى اللجنة البرلمانية المسؤولة عن متابعة هذه العملية مهمة متابعة التوصيات التي سيتم اعتمادها والتأكد من تطبيقها. ويعتبر هذا الجانب مهما جدا بقدر أهمية مراقبة البرلمان للحكومة والإدارة وتأكيد من تطبيق التوصيات الموجهة إليها. وهذا يتطلب استعدادا حقيقيا للانخراط في حل المشاكل في المجتمع.

أمثلة عن التوصيات التي قد يتضمنها تقرير تقييم الحملة التحسيسية حول تدمير الفتيات:

- ❖ تعزيز رقابة الوزارة على تنفيذ التدابير في جميع المناطق
- ❖ إعادة النظر في الحملة بغرض تكييفها مع مختلف المناطق
- ❖ تنظيم نقاشات في البوادي، تحت إشراف أخصائيين اجتماعيين، للحديث عن موضوع تعليم الفتيات
- ❖ تعزيز تبادل الخبرات من خلال دعوة فتيات متمدنات ينحدرن من المنطقة للمساهمة في الحملة

المرحلة الثامنة: بلورة طرق لتثمين نتائج التقييم

أن ينتهي المطاف بتقرير التقييم في درج المكتب أمر وارد، لكنه لا يجب أن يحدث. فنتائج التقييم يجب أن تُثَمَّن على الرغم من أن البعض قد يعتبرها انتقادا. فالغرض من أي تقييم هو أن يكون مفيدا في حل المشاكل وأن يساهم في التعلم، سواء بالنسبة لصانعي القرار الذين سيكونون قادرين على مراجعة قراراتهم وتنفيذها بشكل جيد

أو بالنسبة لجميع الجهات المعنية بالتقييم. وهذا التعلم لن يكون ممكناً إلا إذا تم توثيق نتائج التقييم، أي الكشف عنها للعموم. وتتمثل الطرق الأكثر شيوعاً التي تعتمدها البرلمانات لتوثيق نتائج التقييم والتوصيات المنبثقة عنها في نشر تقرير التقييم على موقع البرلمان، أو عقد مؤتمر صحفي، أو إصدار بيان صحفي.

وبتثمينه لنتائج التقييمات يظهر البرلمان لجميع الطبقات السياسية وللمجتمع المدني أنه الضامن لملاءمة السياسات العمومية وفعاليتها، وبالتالي حريص على مصلحة المجتمع المدني.

أمثلة عن طرق نشر وتوثيق نتائج تقييم الحملة التحسيسية حول

تمدرس الفتيات:

- ❖ نشر التقرير (النسخة الكاملة) وملخص عنه
- ❖ إصدار بيان صحفي أو عقد مؤتمر صحفي
- ❖ وضع التقرير رهن إشارة أصحاب المصلحة

الباب الرابع: معايير التقييم

ترتكز المعايير الدولية للتقييم حول أربعة محاور أساسية تعتمد عليها الجمعية المغربية للتقييم كذلك وهي: الفائدة وقابلية الإنجاز ومراعاة أخلاقيات المهنة والدقة. ومن الضروري احترام كل هذه المعايير خلال عملية التقييم.

يعتبر التقييم مفيدا إذا كان ملبيا لحاجيات المستخدمين. وتُقاس فائدة التقييم انطلاقا من الجوانب التالية:

- ❖ تحديد أصحاب المصلحة والأطراف المعنية
- ❖ مصداقية فريق التقييم (الكفاءة في مجال التقييم)
- ❖ نطاق المعلومات المحصلة واختيارها
- ❖ شفافية تقييم الوقائع
- ❖ وضوح التقرير وشموليته حيث يجب أن يتطرق إلى الجوانب الإيجابية والسلبية معا
- ❖ ملائمة وقت تقديم التقرير مع الأجندة السياسية
- ❖ ويقصد بقابلية إنجاز التقييم أن يكون التقييم واقعا وقابلا للتحقيق. وهو ما يتطلب:
- ❖ إجراءات عملية في عملية جمع المعلومات اللازمة
- ❖ إمكانية الولوج إلى المعلومات
- ❖ قابلية إنجاز التقييم من الناحية السياسية
- ❖ تحليل منطقي للتكاليف والفوائد

نقول عن تقييم ما إنه يراعي أخلاقيات المهنة عندما يُنجز
وفقا للمعايير والأخلاقيات ومن بينها:

- ❖ وجود اتفاقية رسمية (عقد تقييم، ورسالة تكليف بمهمة في حال كان المقيّم موظفا داخليا)
- ❖ حماية حقوق الأفراد وعدم ذكر الأسماء والصفات في التقرير
- ❖ احترام القيم الإنسانية أثناء التعامل مع المقيّمين
- ❖ تقييم شامل ونزيه للمعطيات
- ❖ نشر النتائج
- ❖ تحديد تضارب المصالح

أما المحور الرابع للتقييم فيتعلق بالدقة، حيث يُفترض في التقييم أن يكشف وينشر معلومات دقيقة ووافية عن موضوع التقييم.
مما يعني:

- ❖ توثيق البرنامج
- ❖ تحليل مفصّل للسياق
- ❖ وصف الأهداف والإجراءات في تقرير التقييم
- ❖ مصادر معلومات موثوقة
- ❖ معلومات صالحة وموثوقة
- ❖ تدقيق المعلومات بكيفية منتظمة وتثليث المعطيات
- ❖ تحليل كمي ونوعي للمعلومات
- ❖ استنتاجات مبررة ومستندة إلى وقائع
- ❖ تقديم موضوعي للتقرير

ويتعين على البرلمانين فور توصلهم بالتقييم أن يتأكدوا من احترام هذه المعايير. ويمكنهم طلب إعادة النظر في هذا التقييم (تقييم التقييم) عند الاقتضاء.



الباب الخامس:

عوامل مأسسة التقييم على صعيد البرلمان

يلخص كتاب الأطلس الدولي للتقييم (جاكوب وآخرون 2015) معايير مأسسة التقييم فيما يلي: إنجاز تقييمات في مختلف مجالات السياسات العمومية، ووجود كفاءات مختصة في التقييم، وحضور خطاب وطني حول التقييم ومجتمع تقييم وطني، ومأسسة التقييم على صعيد الحكومة والبرلمان واعتماد التقييم داخل هيئة عليا مكلفة بالحسابات، وتعدد المؤسسات أو الأفراد القائمين بعملية التقييم في مختلف مجالات السياسة العمومية، وأخيراً، وجود نسبة عالية من التقييمات التي تركز على نجاعة التدابير وفعاليتها وتغيير سلوك الفاعلين مقارنة مع تلك التي تركز على الخدمات والعمليات.

وفي هذا الدليل الخاص بالبرلمانيين، ستم مناقشة عوامل مأسسة التقييم على صعيد البرلمان فقط.

الموارد

يجب وضع مختلف الموارد في خدمة البرلمان من أجل مأسسة التقييم بداخله. ومن أهم هذه الموارد، كفاءات التقييم ومن ضمنها كفاءات المقيمين الذين قد يلجأ البرلمان إليهم، والموارد المالية والهياكل التي يمكن أن تساعد في مأسسة التقييم على الصعيدين البرلماني والوطني، وأيضا الموارد المخصصة للتنظيم والتسيق بين مختلف الهيئات المسؤولة عن التقييم على المستوى الوطني، من أجل تعزيز عمليات التعلم المتبادلة والمشاركة. كما يجب أن تكون هذه الموارد محددة بإطار زمني، ويعزى ذلك إلى الوقت الذي تتطلبه عملية التقييم. وأخيراً، فإن مأسسة التقييم في البرلمان تتطلب إيجاد توافق

في الآراء حول الحاجة إلى التقييم، من أجل تعزيز ونشر ثقافة التقييم. ومن بين الموارد الأساسية في عملية مأسسة التقييم، توجد الموارد القانونية، وهي من اختصاصات البرلمان. حيث ينبغي أن تفضي إلى إدراج بنود قانونية في الدستور تلزم بتقييم جميع أشكال إجراءات الدولة، بغض النظر عن الأساس القانوني لها. وتعتبر سويسرا أول دولة في العالم (بوسمان 2007) تدرج هذا البند المتعلق بالتقييم في دستورها، وهو ما ينص عليه الفصل 170: «تسهر الجمعية الاتحادية (المجلس الوطني ومجلس الولايات) على ضمان تقييم فعالية التدابير التي يتخذها الاتحاد». ويعتبر هذا الفصل إشارة قوية من البرلمان السويسري فيما يتعلق بمعنى مصطلح «التقييم» وأهميته في النشاط التشريعي. كما أعطى البرلمان السويسري تعريفاً شاملاً لمصطلح التقييم، بما في ذلك التقييم القبلي والبعدي والرصد والرقابة ومراقبة الجودة (فريق العمل المشترك بين الإدارات المكلف بمتابعة الأثر 2004). ومن شأن هذا البند أن يلعب دوراً هاماً في تحديد بنود فرعية (خاصة بالقوانين) تفعل هذا البند العام في مختلف المجالات. يعتبر إدراج بنود متعلقة بالتقييم أمراً أساسياً للبرلمان لأنه يضمن إجراء التقييمات في مجالات اهتمامه. وكلما كان محتوى البنود دقيقاً ومستكملاً، كلما ضمن البرلمان إجابة التقييم عن الأسئلة المحورية التي يطرحها وقت تنفيذ هذه البنود، أي وقت إجراء التقييم. وتتعلق هذه الأسئلة عموماً بأهمية وفعالية السياسات العمومية. أما في حال غموض البنود المتعلقة بالتقييم، فستكون لدى الإدارة مساحة أكبر للمناورة، عند تطبيقها، لتحديد أسئلة التقييم التي تتوافق مع مصالحها الخاصة، والتي تركز بشكل عام على الجوانب الإدارية. ولذلك يوصى البرلمان، عند تحديد بنود التقييم، بتحديد العناصر التالية (مادير 2012):

- الجهة المتلقية لنتائج التقييم (إلى من يتم إبلاغ نتائج التقييم؟)

- السلطة المبلّغة (من الذي يُبلغ نتائج التقييم؟)

- توقيت التقييم (متى ينبغي إجراء التقييم؟)

- موضوع التقييم (بماذا يتعلق التقييم؟)

- ناتج التقييم (بأي شكل ينبغي تقديم النتائج؟)

- المعايير الواجب تطبيقها (ما هي المعايير التي يتم وفقها إجراء التقييم؟)

بالإضافة إلى ذلك، يتم أيضاً تحديد بعض العناصر الاختيارية:

- الغرض من التقييم (ما هو الغرض؟)

- السلطة المسؤولة عن التقييم (من الذي سيجري التقييم؟)

مثال عن بند متعلق بالتقييم

تسهر الحكومة على أن يكون تنفيذ هذا القانون وفعالية التدابير المتخذة موضوع تقييم. كما يجب على الحكومة تقديم تقرير إلى البرلمان عند الانتهاء من التقييم داخل أجل لا يتجاوز خمس سنوات بعد دخول هذا المقتضى حيز التنفيذ، وتقديم مقترحات بخصوص مرحلة ما بعد التقييم.

مقتطف من المادة 59 أ. من القانون الاتحادي السويسري المتعلق بالكراتلات والقيود الأخرى التي تحد من المنافسة

شفافية نتائج التقييم

لطالما تضمنت معايير التقييم شفافية نتائج التقييم كمعيار أساسي. ولتطبيق هذا المعيار بشكل فعال، من الأهمية بمكان ضمان الوصول إلى تقارير التقييم المتعلقة بتدابير الدولة وفعاليتها. ويمكن

أن يطبق معيار الشفافية بشكل مباشر: تقوم هيئات التقييم بنشر التقييمات عبر قنوات مختلفة بما في ذلك مواقعها على الإنترنت ومنشوراتها والمؤتمرات الصحفية التي تعقدها. كما يمكن تطبيقه بشكل غير مباشر: في هذه الحالة، يتعين إرسال التقرير إلى الشخص الذي يطلبه. ويسمح معيار الشفافية بطمأنة المواطنين - يعرفون كل شيء - وبتعزيز ثقتهم في الدولة - يتم إجراء التقييمات للقيام بتعديلات تلبى احتياجاتهم بشكل أفضل - وتشجيع النقاش الديمقراطي المستند إلى معطيات موثوقة.

مثال عن إجراء لضمان الوصول إلى تقارير التقييم

الوصول إلى تقارير تقييم الخدمات المقدمة من الإدارة الاتحادية وفعالية التدابير التي اتخذتها هذه الأخيرة مسألتان مضمونتان. المادة 5.8 من القانون الاتحادي السويسري المتعلق بمبدأ الشفافية في الإدارة.

توظيف التقييم في عمليات صنع القرار

من الواضح أن وجود إمكانية إدراج بنود متعلقة بالتقييم أو طلب إجراء تقييم يؤثر على المناقشات بين البرلمانين. حيث يمكن لهؤلاء اقتراح بنود تقييم لأغراض مختلفة: لتقليل اللبس الذي قد يكتنف مجالات سياسية جديدة، أو لمراقبة عمل السلطة التنفيذية، أو للحصول على إجماع المعارضين والذي قد يؤخذ في الاعتبار في تقييم لاحق، أو يؤدي في حالات معينة إلى تعديل أو إلغاء التشريعات المعنية.

ولا يكفي إدراج بنود متعلقة بالتقييم في القانون، بل ينبغي توظيفها والتأكد من تنفيذها من قبل الهيئات البرلمانية أو الإدارة أو الوكلاء الخارجيين. وهذا يعني وجوب متابعة تنفيذ بنود التقييم على مستوى البرلمان.

وأخيراً، والأهم من ذلك، يجب على البرلمانين التأكيد من تبليغهم بنتائج التقييمات الناتجة عن بنود التقييم. وبشكل عام، فإن جميع التقييمات ستؤكد حتماً على الحاجة إلى إجراء تعديلات في تنفيذ السياسات العمومية التي تقع ضمن نطاق الإدارة العامة. كما أنها ستتطرق إلى مسألة ملاءمة وفعالية التدابير المتخذة إذا تم تحديد بنود التقييم الفرعية بشكل جيد من قبل البرلمان. وتعتبر نتائج هذه التقييمات أساسية بالنسبة للبرلمان، لأنها ستتمكنه عند الضرورة من تعديل أو حتى إلغاء التدابير التي يتطلبها وتقديم توصيات إلى السلطة التنفيذية.

1875

1875

الجزء الثاني:

طرق مؤسسة التقييم في مجلس المستشارين بالملكة المغربية

يخص الجزء الثاني من هذا الدليل مجلس المستشارين للمملكة المغربية. ويقدم نظرة عامة حول البرلمان المغربي (الباب السادس) ثم يتطرق إلى الوضع الراهن لمؤسسة التقييم (الباب السابع) وبناء عليه يقدم تحليلاً لإمكانيات تعزيز عملية مؤسسة التقييم في مجلس المستشارين، مصحوباً بتوصيات في هذا الشأن (الباب الثامن).



الباب السادس: البرلمان المغربي

هيكلية البرلمان

يتكون البرلمان المغربي منذ سنة 1996 من مجلسين هما مجلس النواب ومجلس المستشارين (الفصل 60 من الدستور المغربي لسنة 2011). ويُنتخب أعضاء مجلس النواب بالاقتراع العام المباشر لولاية مدتها خمس سنوات، أما أعضاء مجلس المستشارين فيُنتخبون بالاقتراع العام غير المباشر لولاية مدتها ست سنوات.

يضم مجلس النواب 395 عضواً (الفصل 62 من الدستور)، 305 منهم منتخبون على صعيد الدوائر المحلية و90 عضواً منتخباً على الصعيد الوطني، 60 منهم نساء و30 من الشباب.

أما مجلس المستشارين فيتكون من 90 عضواً على الأقل و120 عضواً على الأكثر (الفصل 63 من الدستور). وقد حددت المادة الأولى من القانون التنظيمي رقم 28-11 المتعلق بمجلس المستشارين عدد أعضاء المجلس في 120 عضواً يُنتخبون وفق التوزيع التالي:

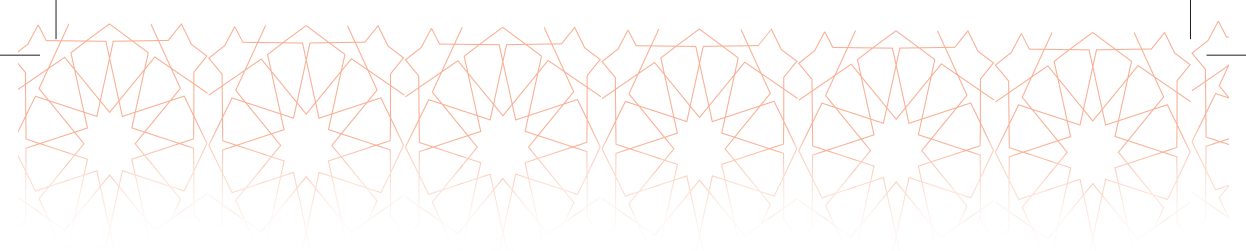
- ❖ ثلاثة أحماس الأعضاء يمثلون الجماعات الترابية ويتوزعون بين جهات المملكة بالتناسب مع عدد سكانها، ومع مراعاة الإنصاف بين الجهات،
- ❖ خمسان من الأعضاء يمثلان الغرف المهنية والمنظمات المهنية للمشغلين والمأجورين.

سلط البرلمان

يمارس البرلمان المغربي السلطة التشريعية حيث يراقب عمل الحكومة، ويقىم السياسات العمومية (الفصل 70 من الدستور).

وتتجلى وظيفته التشريعية في المصادقة على مشاريع ومقترحات القوانين حيث يقتسم المجلسان (مقترحات القوانين) المبادرة التشريعية مع رئيس الحكومة (مشاريع القوانين) (الفصل 78 من الدستور وما يليه). غير أن مشاريع القوانين المتعلقة، على وجه الخصوص، بالجماعات الترابية وبالتنمية الجهوية، وبالقضايا الاجتماعية، تودع بالأسبقية لدى مكتب مجلس المستشارين (الفصل 78 من الدستور).

يتمتع البرلمان كذلك بسلطة مراقبة العمل الحكومي حيث يمكن لكلا المجلسين أن يشكلا لجانا لتقصي الحقائق. وتودع التقارير المتعلقة بالوقائع التي أقيمت من أجلها اللجان لدى المجلس المعني (الفصل 67 من الدستور). كما تخصص بمجلسي البرلمان جلسة عمومية أسبوعية لأسئلة أعضاء البرلمان الموجهة للحكومة (الفصل 100 من الدستور). ويمكن للجان المعنية في كلا المجلسين أن تطلب الاستماع إلى مسؤولي الإدارات والمؤسسات والمقاولات العمومية، بحضور الوزراء المعنيين، وتحت مسؤوليتهم (الفصل 102 من الدستور). كما يخول لمجلس المستشارين أن يُسائل الحكومة بواسطة ملتزم توقعه أغلبية الأعضاء (الفصل 106 من الدستور). وبصفة عامة، لا يتمتع مجلس المستشارين بنفس السلطة المنوطة بمجلس النواب فيما يتعلق بمراقبة العمل الحكومي، إذ لا يمكن سحب الثقة من الحكومة في موضوع السياسة العامة أو بشأن نص قانوني إلا بتصويت الأغلبية المطلقة للأعضاء الذين يتألف منهم مجلس النواب (الفصل 103 من الدستور) كما يحق لمجلس النواب أن يعارض مواصلة الحكومة تحمل مسؤوليتها وذلك بالتصويت على ملتزم للرقابة (الفصل 105 من الدستور). وفي كلتا الحالتين، يؤدي تصويت الأغلبية إلى الاستقالة الجماعية للحكومة.



أما فيما يتعلق باختصاصات البرلمان المغربي في تقييم
السياسات العمومية، فسيتم التطرق إليها في الباب الموالي.



الباب السابع:

مأسسة التقييم في برلمان المملكة المغربية: الوضع الراهن

التقييم في البرلمان

يعتبر التقييم وظيفة جديدة خولها دستور 2011 للبرلمان المغربي، وتدرج في إطار تعزيز مراقبة البرلمان لعمل الحكومة، وهو ما ينص عليه الفصل 70 من الدستور: «يمارس البرلمان السلطة التشريعية، يصوت البرلمان على القوانين، ويراقب عمل الحكومة، ويقيم السياسات العمومية». كما يحدد الفصل 101 من الدستور هذه الوظيفة: «تُخصص جلسة سنوية من قبل البرلمان لمناقشة السياسات العمومية وتقييمها».

ويساعد المجلس الأعلى للحسابات البرلمان في المجالات المتعلقة بمراقبة المالية العامة (الفصل 148 من الدستور)، حيث تخضع المرافق العمومية للمراقبة والتقييم طبقاً للقوانين الجاري بها العمل (الفصل 156 من الدستور).

لقد وضع الدستور المغربي إذن الركائز الأساسية لمأسسة التقييم. وهو ما يعكس إرادة المملكة المغربية في إعطاء هذه الآلية دوراً بالغ الأهمية في تحسين الحكامة. وتعود أولى المبادرات المغربية في هذا المجال إلى ثمانينيات القرن الماضي، وتحديداً إلى الجهود التي بذلتها الجهات الممولة للأعمال التنموية في تحسيس مسؤولي الهيئات العمومية بأهمية عملية التقييم. إلا أن التقييم لم يجد إطاره الدستوري في المغرب إلا مع إصدار دستور 2011.

التقييم في مجلس المستشارين

يوضح النظام الداخلي لمجلس المستشارين تدابير تنفيذ عملية تقييم السياسات العمومية في المادة 264 وما يليها، ويمكن تحديد ثلاث مراحل لهذه العملية:

تحديد الموضوع (المادة 265 من النظام الداخلي لمجلس المستشارين): تقترح المجموعات البرلمانية المواضيع المراد تقييمها. ويتولى مكتب مجلس المستشارين تحديد واختيار هذه المواضيع بتسيق مع مجلس النواب كما تتم إحاطة رئيس الحكومة علما بذلك.

التقييم (المادتان 266 و269 من النظام الداخلي لمجلس المستشارين): يتم إحداث مجموعة موضوعاتية مكونة من 10 إلى 20 عضوا، حسب الموضوع المحدد. تُشكل هذه المجموعات في أكتوبر وتقوم بإعداد مذكرة حول السياسة العمومية موضوع التقييم ويحدد الأسئلة والتحليل المراد الحصول عليها، وتحيلها إلى رئيس مجلس المستشارين. بعد مداوات مجلس المستشارين، يخول لرئيس المجلس أن يوجه طلبات إبداء رأي أو إعادة دراسة أو بحث حول السياسات المراد تقييمها إلى المجلس الأعلى للسلطة القضائية أو المجلس الأعلى للحسابات أو المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أو إحدى هيئات الحكامة والمؤسسات الدستورية المنصوص عليها في الدستور المغربي¹. ويمكن للحكومة حضور اجتماعات مجموعات العمل. ثم تنتهي أعمال المجموعات الموضوعاتية المؤقتة بإيداع تقاريرها لدى مكتب مجلس المستشارين في شهر أبريل، الذي يتولى

1 - يتعلق الأمر بالمؤسسات المنصوص عليها في الفصول من 161 إلى 170 من الدستور المغربي: المجلس الوطني لحقوق الإنسان، مؤسسة الوسيط، مجلس الجالية المغربية بالخارج، الهيئة المكلفة بالمنافسة ومحاربة جميع أشكال التمييز، الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري، مجلس المنافسة، الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، المجلس الاستشاري للأسرة والطفولة والمجلس الاستشاري للشباب والعمل الجمعي.

تعميمها على المجموعات والفرق البرلمانية في المجلس.

المنافشة (المادتان 267 و268 من النظام الداخلي لمجلس المستشارين): تناقش استنتاجات هذا التقرير في الجلسة العامة خلال الجلسة السنوية المخصصة لتقييم السياسات العمومية، والتي يتم خلالها إعطاء الكلمة بالتوالي للفرق والمجموعات البرلمانية ثم للحكومة. وأخيراً، تضبط أعمال الجلسة في محضر يتضمن وقائع المناقشة، وتوجه نسخة منه إلى رئيس الحكومة ورئيس مجلس النواب. وبالتالي، فإنه يمكن استنتاج أن صلاحيات مجلس المستشارين في مجال التقييم موجودة بالفعل في قانونه الداخلي.

الهيئات الأخرى المسؤولة عن التقييم في المغرب

في نفس السياق الذي أدى إلى إدراج التقييم في الدستور المغربي، أدت مبادرات أخرى إلى إنشاء هيئات للتقييم، بما فيها المندوبية السامية للتخطيط (البرنامج الوطني لدراسة وتسيير المشاريع، المركز الوطني لتقييم البرامج). إلا أنه، وبحسب خلاصات المؤتمر الدولي حول مأسسة تقييم السياسات العمومية الذي عُقد في الرباط في أكتوبر 2015، فإن أياً من هذه المبادرات لم تساعد على ترسيخ التقييم في الإدارة المغربية.

وجاء تقرير البنك الدولي سنة 1995، الذي أشار إلى عجز في الميزانية العامة وأوصى بإنشاء آليات لتحقيق مزيد من الكفاءة في الإنفاق العام، وبعده تقرير الذكرى الخمسينية لاستقلال المغرب بعد ذلك بعشر سنوات، ليضعا مسألة مأسسة التقييم مرة أخرى في الصدارة. وهو ما أفضى إلى إطلاق المبادرة الوطنية للتنمية البشرية سنة 2005 وإنشاء "المرصد الوطني للتنمية البشرية" في عام 2007، الذي يتولى مهمة تقييم برامج التنمية البشرية المنجزة، وعلى وجه

الخصوص برامج المبادرة الوطنية للتنمية البشرية. وتتصب تقييمات
المرصد على السياسات العمومية المتعلقة بالتنمية البشرية، لا سيما
تلك المتعلقة بالفقر والتهميش والهشاشة.

الباب الثامن:

تعزير مؤسسة التقييم في مجلس المستشارين

يملك المغرب الركائز الأساسية لمؤسسة التقييم في البرلمان، وخاصة في مجلس المستشارين. ويهدف هذا الباب إلى اقتراح نموذج لتعزيز هذه الآلية وتزويد البرلمانين بالأدوات اللازمة للقيام بوظيفة التقييم فيما يتعلق بالسياسات العمومية والقرارات المرتبطة بها. وهو ما قد يترجم بإدراج بنود في القوانين تعنى بالتقييم من جهة، وإنشاء وحدة تقنية متخصصة في التقييم، والتي من شأنها أن تساعد مجلس المستشارين في تقييم السياسات العمومية، من جهة أخرى.

إدراج بنود متعلقة بالتقييم في القوانين

كما ذكر سابقا (الباب الخامس من الجزء الأول)، يمكن إدراج بنود التقييم في النصوص القانونية من قياس الآثار. حيث تكتسي هذه الآلية دورا أساسيا في تقييم البرلمان للسياسات العمومية. ويتمتع البرلمان، بصفته جهازا تشريعا، بالصلاحيات اللازمة لإدراج هذه البنود ضمن القوانين التي يصوت عليها. ومن صلاحياته أيضا تحديد مضمون هذه البنود المتعلقة بعملية التقييم والذي يعتبر ضروريا لتحقيق التقييم لتطلعات البرلمان فيما يتعلق بالمعلومات المراد الحصول عليها ولاستخدامها في تعديل السياسات العمومية (أنظر ص 24 - 25).

ولا توجد حالياً أية بنود متعلقة بالتقييم في المغرب باستثناء الفصل 70 من الدستور الذي يمكن اعتباره أساسا لتشريع من هذا القبيل، حيث من المنتظر الشروع في تقييم تدابير الدولة.

تعزيز دور لجنة تقييم السياسات العمومية

ينص النظام الداخلي لمجلس المستشارين على إنشاء مجموعة عمل موضوعاتية مؤقتة كل سنة لمواكبة عملية التقييم. مما يعني أن أعضاء اللجنة ليسوا بالضرورة هم أنفسهم في كل سنة، وأنه يجب إطلاعهم مرة أخرى على مبادئ التقييم. وباعتبار التقييم عملاً متكرراً للبرلمان، فإنه يفضل تعزيز دور هذه المجموعة المتخصصة بجعلها لجنة دائمة. حيث يخول الاضطلاع بمبادئ التقييم أعضاء هذه المجموعة، المنبثقين عن مختلف الخلفيات الممثلة في مجلس المستشارين، اكتساب خبرة في هذا مجال وتحديد المواضيع المناسبة للبرلمانيين.

وضع وحدة تقنية للتقييم رهن إشارة مجلس المستشارين

يتمحور دور البرلمان في التقييم حول ما هو سياسي. فليس من اختصاصه جمع تقارير التقييم وتحليلها وكتابتها. ومن هنا تأتي ضرورة اعتماد البرلمان أعضاء هذه اللجنة الدائمة على وحدة تقنية تتألف من متخصصين في تقييم السياسات العمومية، ومضطلعين بالقضايا التي ينطوي عليها أي تقييم، وقادرين على الاشتغال في مجالات متعددة التخصصات ومتمكنين منهجياً من أساليب جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية. ويساعد إنشاء هذه الوحدة على توزيع المهام بين مختلف الجهات الفاعلة خلال مختلف المراحل التي تنتهي بتقديم تقرير التقييم.

توزيع المهام بين البرلمانين ووحدة التقييم التقنية

يكمن دور البرلمانين في اختيار الموضوع وإعداد تكليف بالتقييم وتوظيف نتائج التقييم وقياس أثرها إضافة إلى متابعة اعتماد التوصيات. وفي كل مرحلة من هذه المراحل، سيتم ربط العناصر

بالسياق المغربي الوارد أعلاه (ص 59 وما بعدها) كما سيتم استحضار مراحل التقييم الثمانية (الرسم التوضيحي في نهاية ص 27)، وكذا مسؤوليات مختلف الجهات الفاعلة في كل مرحلة من هذه المراحل. ويستمد النموذج المستحدث أدناه مرجعيته من النموذج المعمول به في البرلمان السويسري. أما التغييرات التي يقضيها تنفيذ هذا النموذج في مجلس المستشارين فقد كتبت بخط عريض.

الخطوة الأولى: اختيار موضوع التقييم

تتولى المجموعات البرلمانية لمجلس المستشارين، في الوقت الحالي، مسؤولية اقتراح مواضيع التقييم ثم يقوم مكتب مجلس المستشارين باختيارها بالتنسيق مع مجلس النواب.

وتعتبر هذه الآلية فعالة. إلا أن اختيار موضوع (مواضيع) التقييم ينطوي في المقام الأول على تحليل قابلية إنجاز تقييم للمواضيع المقترحة. فمن الضروري تحديد أسباب برمجة عملية التقييم وتحديد السياق والتوقعات وما إلى ذلك. (انظر الإطار جانبه). كما يتعلق جانب مهم من عملية التقييم بجدول الأعمال السياسي، حيث إن التقييم الذي يأتي متأخرا ضمن عملية صنع القرار البرلماني سيكون عديم الجدوى. ومن

ما هي الأسئلة التي يجب طرحها عند اختيار موضوع التقييم؟

- ❖ ما هي أسباب برمجة التقييم؟
- ❖ ما هو السياق؟
- ❖ ما هي التوقعات؟
- ❖ هل هناك فعلا حاجة إلى التقييم؟
- ❖ ما هو الغرض من التقييم؟
- ❖ من هي الجهات التي يتعين إشراكها؟
- ❖ ما هي المعطيات المتاحة والضرورية؟
- ❖ ما هو الإطار الزمني وما هو إطار اتخاذ القرار في مجلس المستشارين؟
- ❖ ما هي حدود الميزانية؟

المهم أيضا الأخذ بعين الاعتبار أن نتائج التقييم لن تكون متاحة على الفور، بل بعد عدة أشهر من بدء التقييم.

ومن الضروري كذلك أن يتم اختيار المواضيع بالتنسيق مع مجلس النواب حيث إنه هو أيضاً مسؤول عن التقييم. وبالنسبة للمغرب، فإن أولوية المواضيع تختلف بالمجلسين، وهو ما من شأنه أن يسهل التعاون والتنسيق بينهما.

ومن هنا تأتي ضرورة وضع مرحلة إضافية للإجراءات الحالية في مجلس المستشارين؛ فحالما تقترح المجموعات البرلمانية المواضيع، يقوم مكتب مجلس المستشارين، بالتنسيق مع مجلس النواب، باختيار المواضيع المقترحة، والتي ستقوم الوحدة التقنية بإجراء دراسة لقابلية إنجاز تقييم لها. وبناءً على هذه النتائج، يحدد المكتب، الموضوع المختار لبدء عملية التقييم.

الخطوة الثانية: إعداد تكليف بالتقييم

يتم حالياً تحديد موضوع التقييم في مذكرة تتولى إعدادها لجنة تقييم مختصة يتم إنشاؤها وفقاً للسياسة العمومية المراد تقييمها. كما تحدد هذه المذكرة أيضاً أسئلة التقييم. ثم يشرع مكتب رئيس مجلس المستشارين بعد ذلك في إرسال طلبات المعلومات إلى مختلف مصالح الإدارة.

يعتبر التكليف بالتقييم حجر الأساس في العملية برمتها، وذلك لأن جودة النتائج وفائدتها يعتمدان على صياغة أسئلة التقييم التي يحددها تكليف البرلمان لوحدة التقييم التقنية. وبالتالي، فإنه من الأهمية بمكان أن تروم أسئلة التقييم المختارة

ما الذي يجب أن يتضمنه التكليف بالتقييم؟

- ❖ موضوع التقييم
- ❖ الغرض من التقييم
- ❖ المجال أو المجالات المعنية
- ❖ أسئلة التقييم
- ❖ الفئات المعنية بالتقييم
- ❖ النتائج المتوقعة
- ❖ أشكال تقديم التقرير
- ❖ الجدول الزمني
- ❖ الميزانية.

المواضيع ذات الاهتمام البرلماني لمجلس المستشارين، وأن تركز بشكل خاص على تأثير السياسات العمومية على الفئات المستهدفة وفي حل المشكلة (الفعالية) وكذا على مدى ملاءمة التدابير المتخذة لاحتياجات السكان.

وتقوم وحدة التقييم التقنية بصياغة تصميم للتقييم اعتماداً على الأسئلة التي تم تحديدها، وينبغي أن يتضمن نموذج العلاقة السببية ومنهجية جمع البيانات وتحليلها.

تتولى لجنة التقييم الدائمة مسؤولية تحديد أسئلة التقييم بناءً على المواضيع التي تستقطب اهتمام البرلمانيين. وانطلاقاً من هاته الأسئلة، تقوم الوحدة التقنية بتطوير تصميم للتقييم تحدد فيه منهجيتها للإجابة عن الأسئلة المطروحة. وبعد مصادقة اللجنة الدائمة على هذا التصميم، يمكن لوحدة التقييم أن تباشر عملية التقييم.

الخطوة الثالثة: متابعة تنفيذ برنامج التقييم

في الوقت الحالي، تتلقى لجنة التقييم التحليلات والدراسات التي تطلبها من مؤسسات مغربية أخرى، ثم يقوم أعضاؤها بإعداد تقرير التقييم بناءً عليها.

وهذا ما قد يؤدي إلى الخلط بين الدور السياسي لأعضاء مجلس المستشارين ودورهم التقني في تحليل السياسات العمومية. ومن الضروري أن يكون إجراء التقييم من اختصاص الوحدة التقنية فقط. كما يمكنها أن تلجأ، عند الحاجة، للتعاقد مع جهات أخرى خارجية لإنجاز عمليات التقييم الصرفة. وهذا ما يستوجب مأسسة التعاون بين هذه الوحدة والشركاء الآخرين، وتمكين أعضائها

بشكل أوسع من الولوج إلى المعلومات¹. ومن الضروري أيضاً تخصيص ميزانية لوحدة التقييم بهدف الاستعانة بخبراء خارجيين إذا لزم الأمر. إن استقلالية الوحدة التقنية في إجراء التقييم أمر أساسي لمصادقية النتائج. وبالتالي، تبقى مسؤولية صياغة وتحليل وتقييم البيانات من اختصاص الوحدة التقنية فقط. ويكمن دور اللجنة في دعم النتائج المحصل عليها والمصادقة عليها في نهاية العملية.

يجب أن يكون الاتصال بين المقيمين والبرلمانيين منتظماً طوال عملية التقييم، للأسباب الثلاثة التالية التي يتعين على لجنة التقييم الدائمة مراعاتها: التحقق من أن العمل الذي تم إنجازه يصب فيما هو مطلوب، والمساهمة في عملية نقل المعلومات إلى البرلمان، ومتابعة تقدم عمل التقييم أولاً بأول. وتكتسي هذه النقطة الأخيرة أهمية خاصة إذ أنه في حال لم يحرز التقييم النتائج المتوقعة في البداية، فليس مستحسنًا ألا يتم إبلاغ الطرف المعني الرئيسي إلا في نهاية العملية.

الخطوة الرابعة: توظيف النتائج وتثمينها

في الوقت الراهن، يتم توزيع التقرير الذي صاغته لجنة التقييم على جميع الفرق والمجموعات البرلمانية في مجلس المستشارين لتتم مناقشته بعد ذلك في الجلسة العامة.

في هذه المرحلة، يتعين على اللجنة الدائمة تبني نتائج التقييم الذي صاغته الوحدة التقنية، عن طريق صياغة تقريرها السياسي الخاص. وتضطلع اللجنة أيضاً بمهمة استخلاص

1- في سويسرا، على سبيل المثال، يحق للرقابة البرلمانية على الإدارة، وهي وحدة تقييم في خدمة البرلمان، أن تسائل جميع المصالح أو السلطات أو الأشخاص المكلفين بمهام في الكونفدرالية وأن تطلب جميع المستندات التي قد تحتاجها، ولا تتعارض معها في مهمتها هذه سرية مهن الأطراف التي تسائلها.

استنتاجات التقييم فيما يتعلق بتحديد السياسات العمومية أو البرامج أو خطط العمل وبتقديم توصيات إلى الحكومة بهدف تنفيذها، والتي يمكن مناقشتها في الجلسة العامة. ويمكن أن تتعلق هذه التوصيات بتعديل أو إلغاء قانون معين. وفي هذه الحالة، يمكن للبرلمان ممارسة حقه في اقتراح القوانين (الفصل 78 من الدستور).

لا تتم مشاركة نتائج التقييم في الوقت الحالي إلا مع رئيس الحكومة ورئيس مجلس النواب. علماً أن نشر هذه النتائج إلى جانب التقرير العلمي، يعد عنصراً أساسياً لترسيخ ثقافة التقييم. حيث إن مشاركة التقرير مع الأطراف المعنية أمر ضروري لاستخلاص العبر والاستفادة منها. وفي إطار الحكامة الجيدة، يُمكن نشر تقارير التقييم واستنتاجات مجلس المستشارين عبر الإنترنت الرأي العام من الإطلاع على المواضيع التي يتم تناولها. ففي سويسرا مثلاً، يكرس القانون لمبدأ الشفافية. وينبغي أن يكون هذا الجانب، موضوع اهتمام مشترك بين كل الأطراف لأنه من مصلحة الجميع تقديم نتائج شفافة ومفهومة قدر الإمكان.

الخطوة الخامسة: متابعة تنفيذ التوصيات

في الوقت الحالي، لا توجد أية بنود متعلقة بمتابعة تنفيذ توصيات لجنة التقييم.

وتعتبر التوصيات عنصراً أساسياً في عملية التقييم، إذ أنها تهدف إلى تحسين السياسات العمومية. وتعد متابعة تنفيذها أمراً أساسياً حتى لا يركن تقرير التقييم في ثنايا الأرشيف، بل أن يؤدي إلى تعديل السياسة العمومية التي تم تقييمها.

وبما أنه يخول لمجلس المستشارين طرح الأسئلة على الحكومة، فإنه يجب استخدام هذه الآلية لمتابعة التغييرات

التي أجرتها الحكومة بعد فترة زمنية معينة من تقييم السياسة العمومية أو البرنامج أو خطة العمل. وهذا ما يفترض مسبقاً نشر اللجنة الدائمة لتقرير التقييم العلمي والاستنتاجات السياسية عند نهاية التقييم.

رسم بياني يلخص مسؤوليات الجهات المعنية



المصدر: معهد الدراسات العليا للإدارة العمومية، رسم بياني للرقابة البرلمانية على الإدارة، سويسرا



ملخص التوصيات

يعد الملخص أدناه التوصيات المتعلقة بتعزيز مؤسسة التقييم في مجلس المستشارين بالمملكة المغربية. وقد تم التطرق للعناصر الواردة في هذه التوصيات بالتفصيل في الصفحات السابقة، وتتمثل في:

1. دمج وظيفة التقييم في الوظيفة التشريعية.
2. إدراج بنود التقييم في مشاريع القوانين من أجل فرض تقييم آثارها.
3. تعزيز دور لجنة تقييم السياسات العمومية بتحويل اللجنة المؤقتة إلى لجنة دائمة.
4. إنشاء وحدة تقييم تقنية لمساعدة مجلس المستشارين في تقييم السياسات العمومية، وخاصة اللجنة الدائمة المكلفة بمتابعة التقييمات.
5. الحرص على ضمان استقلالية منهجية كاملة لهذه الوحدة التقنية وعلى وصولها التام إلى المعلومات.
6. تخصيص ميزانية للوحدة التقنية تمكنها من الاستعانة بخبراء خارجيين إذا اقتضى الأمر ذلك.
7. فصل تام لمهام البرلمانين التي تتعلق باختيار المواضيع، وأسئلة التقييم، وصياغة التوصيات ومتابعتها، عن مهام المقيمين المتمثلة في الإجابة على أسئلة التقييم اعتمادا على منهجية علمية بحتة.
8. تضمين نتائج التقييم مع الجهات المعنية وأصحاب المصلحة والمجتمع المدني.
9. متابعة تنفيذ التوصيات المنبثقة عن التقرير السياسي لمجلس المستشارين.



المراجع المعتمدة

البنك الدولي (1995)، "المملكة المغربية. مذكرة اقتصادية. نحو زيادة النمو والتشغيل"، تقرير رقم MOR-14155.

Bussmann Werner (2007), «Institutionalisierung der Evaluation in der Schweiz. Verfassungsauftrag, Konkretisierungsspielräume und Umsetzungsstrategie», in: Evaluierung der Gesetze / Gesetzesfolgeabschätzung (II), édité par Heinz Schäffer, Vienne: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, p.1-20.

اللجنة المديرية التقرير (2005)، «50 سنة من التنمية البشرية بالمغرب وآفاق سنة 2025»، الذكرى الخمسينية لاستقلال المغرب.

(2004 IDEKOWI): «فعالية التدابير التي اتخذتها الكونفدرالية. مقترحات لتطبيق الفصل 170 من الدستور الفدرالي في سياق أنشطة المجلس الفدرالي والإدارة الفدرالية» برن: مكتب العدل الاتحادي.

Jacob Steve, Speer Sandra et Furubo Jan-Eric (2015), «The Institutionalization of Evaluation Matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 Years Later», Evaluation 21 (1): p.6-31.

كنوبفل بيتر، لاري كورين وفارون فريدريك (2006)، تحليل وإدارة السياسات العمومية، الطبعة الثانية، زيوريخ: نشر روجير

مادير لوزيوس (2012)، "توصيات مكتب العدل الاتحادي فيما يتعلق بصياغة بنود التقييم"، وزارة العدل الفيدرالية وإدارة الشرطة ببرن، الرابط على الانترنت: <https://www.bj.admin.ch/dam/data/bj/staat/evaluation/materialien/empfbj-evalklauseln-f.pdf> (آخر زيارة: 7 نونبر 2017).

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2002، "مسرد المصطلحات الأساسية المتعلقة بالتقييم والتسيير القائم على النتائج" الرابط على الإنترنت: https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Evaluation-Reports-_Shared-With-OPEV_/00157959-FR-GLOSSARY-EVALUATION.PDF (آخر زيارة: 7 نونبر 2017).

باوسون راي وتيلي نيك (1997)، تقييم واقعي، لندن / تاووزند أوكس /
نيودلهي: منشورات سيح.

روسي بيتر، ليبسي مارك وفريمان هوارد (2004)، التقييم: مقارنة منهجية،
الطبعة السابعة، لندن / تاووزند أوكس / نيودلهي: منشورات سيح.

UIP/PNUD (2017), "Global Parliamentary Report 2017. Parliamentary oversight:
الدولي، الرابط على الانترنت : <https://www.ipu.org/oversight> . (آخر زيارة:
7 نونبر 2017).