

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 3-6/6/2014

## تقارير التقييم

البند 7 من جدول الأعمال

## تقرير موجز عن استعراض النظراء لوظيفة التقييم في برنامج الأغذية العالمي

للعلم\*

\* وفقا لقرارات المجلس التنفيذي بشأن التسيير والإدارة التي اعتمدت في الدورة السنوية والدورة العادية الثالثة لعام 2000، فإن الموضوعات المقدمة للمجلس للعلم والإحاطة ينبغي عدم مناقشتها إلا إذا طلب أحد أعضاء المجلس ذلك تحديداً قبل بداية الدورة ووافق رئيس المجلس على الطلب على أساس أن المناقشة تتفق مع الاستخدام السليم لوقت المجلس.

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الاطلاع على وثائق المجلس التنفيذي

في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الإنترنت على العنوان التالي: (<http://executiveboard.wfp.org>)



Distribution: GENERAL  
**WFP/EB.A/2014/7-D**  
5 May 2014  
ORIGINAL: ENGLISH

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للعلم

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

هاتف: 066513-2030

السيدة H. Wedgwood

مديرة مكتب التقييم:

للاستفسار عن توفر وثائق المجلس التنفيذي، يرجى الاتصال بوحدة خدمات المؤتمرات (هاتف: 066513-2645).

تقرير موجز  
عن استعراض النظراء لوظيفة التقييم في  
برنامج الأغذية العالمي

أعضاء فريق استعراض النظراء:

- السيد Colin Kirk، مدير التقييم، منظمة الأمم المتحدة للطفولة (الرئيس)
- السيد Henri Jorritsma، نائب الرئيس السابق لشبكة التقييم للجنة المساعدة الإنمائية ونائب مدير إدارة تقييم السياسات والعمليات، وزارة الخارجية في هولندا
- السيدة Susanne Frueh، الأمينة التنفيذية، وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة (وعضو فريق استعراض النظراء لوظيفة التقييم في البرنامج في عام 2007)

مستشارو الفريق:

- السيد Simon Lawry-White، كبير الاستشاريين
- السيدة Jessica Alexander، استشارية

## معلومات أساسية عن استعراض النظراء

- 1- أجرت لجنة المساعدة الإنمائية/فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم أول استعراض نظراء لوظيفة التقييم في البرنامج في عام 2007. ووافقت المديرية التنفيذية للبرنامج على أن يتم استعراض النظراء الثاني في الفترة 2013-2014، وفقا للمعايير التي اتفقت عليها فرقة العمل المشتركة للجنة المساعدة الإنمائية/فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بشأن استعراضات النظراء.
- 2- وكان سؤال التقييم الأساسي للاستعراض هو: هل سياسة التقييم في البرنامج ووظيفة التقييم فيه ومنتجاته موثوقة ومفيدة لأغراض التعلم والمساءلة، حسبما توصل إلى ذلك فريق النظراء من الخبراء التقنيين في مجال التقييم مقارنة بقواعد ومعايير الأمم المتحدة بشأن التقييم (2005) وقاعدة الأدلة؟ ويتيح استعراض النظراء فرصة لتعلم خبراء التقييم من بعضهم البعض، وتبادل الخبرات حول الممارسات الجيدة في مجال التقييم، وخاصة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، والنظر معا في كيف يمكن تعزيز وظيفة التقييم في المنظمة التي خضعت للاستعراض. وهذه هي الروح البناءة التي يُقدّم فيها الفريق نتائجها وتوصياته.
- 3- وطلبت المديرية التنفيذية فترة استعراض ممتدة للسماح للفريق بالنظر في التغييرات التنظيمية المتطورة في البرنامج. ولذلك أجرى الفريق زيارتين إلى مقر البرنامج في روما في مايو/أيار 2013 ويناير/كانون الثاني 2014. وسيعرض رئيس الفريق تقريره النهائي في المشاورة السنوية بشأن التقييم المقرر إجراؤها في مايو/أيار 2014، وسينظر المجلس في رد الإدارة على التقرير في دورته العادية الثانية لعام 2014.

## النتائج الرئيسية

- 4- *مناخ التقييم.* يبدو أن هناك مناخا مؤاتيا بشكل متزايد للتقييم في البرنامج. ويتمتع التقييم بسمعة طيبة ويحظى باهتمام كبير من الإدارة العليا والمجلس. وقد تم تعزيز مكتب التقييم المركزي على مدى السنوات الست الماضية، من حيث موارده وكفاءته المهنية وأهمية منتجات التقييم الخاصة به وجودتها. ومنذ وصول المديرية التنفيذية في عام 2012، أُعطي المزيد من الزخم للتقييم من خلال تركيزها على إظهار النتائج والمساءلة وتعزيز الرصد والإبلاغ والتقييم في البرنامج، على النحو المنصوص عليه في "إطار العمل". وفي خطة "الوفاء بالعرض"، قالت المديرية التنفيذية في بيان النوايا بشأن الإصلاحات في البرنامج إنها تلتزم بتحسين الرصد والإبلاغ والتقييم، بدعم من وظيفة تقييم ميداني. ويتم تعزيز انتقال البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية في الخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج (2014-2017)، وينتقل البرنامج بعيدا عن نهج البرمجة المجربة والمختبرة إلى استراتيجيات مبتكرة لم يتم التثبيت منها بعد بالدرجة ذاتها، مما يجعل التقييم أكثر أهمية كوسيلة لإثبات النهج الناجحة.
- 5- *التقدم المحرز منذ استعراض النظراء لعام 2007.* أحرز البرنامج تقدما كبيرا منذ أول استعراض للنظراء، وخاصة بالموافقة على سياسة التقييم لعام 2008،<sup>1</sup> التي تنص على توفير ضمانات أوضح لاستقلالية التقييم، وتعريف أفضل لأدوار مكتب التقييم والجهات الفاعلة الأخرى في مجال التقييم، وإضفاء الطابع الرسمي على برنامج تقييم متوازن. وقد أدى تنفيذ نظام الحصول على رد الإدارة على كل تقييم يجريه مكتب التقييم إلى زيادة مساءلة الإدارة عن نتائج التقييم، في حين تقر الإدارة العليا والمجلس بأن وضع نظام ضمان الجودة أدى إلى زيادة جودة ومصداقية وملكية تقييمات مكتب التقييم. غير أن رد الإدارة على استعراض النظراء لعام 2007 تضمن التزامات أخرى أحرز بشأنها تقدم محدود أو لم يحرز بشأنها أي تقدم: لم يتم وضع أي استراتيجية للتقييم، وعلى الرغم من أن سياسة عام 2008 حاولت توضيح مصطلحات التقييم، إلا أنها لا

<sup>1</sup> WFP/WB.2/2008/4-A.

تزال تثير اللبس لدى الموظفين؛ وكان هناك بطء في تنفيذ نظم الرصد لتوفير بيانات موثوقة للتقييم؛ ولم يتم تشكيل لجنة فرعية تابعة للمجلس معنية بالتقييم (ولا يؤيد الفريق إنشاء مثل هذه اللجنة)؛ وأطلق برنامج لزيادة القدرات في مجال التقييم على الصعيد القطري، ولكنه لم يستمر. وفي حين زادت الموارد المخصصة للتقييم منذ عام 2007، فإن سياسة التقييم لعام 2008 لم تضع صيغة معينة لضمان تخصيص هذه الموارد.

6- *استراتيجية الرصد والتقييم الذاتي*. وضع البرنامج في عام 2012 استراتيجية رصد وتقييم ذاتي، ينعكس فيها النهج المنقح للإدارة القائمة على النتائج ويعالج مشاكل التقييم التي تقع خارج نطاق سياسة التقييم الحالية. وتتضمن الاستراتيجية التزامات بإعداد قائمة بأدوات التقييم، وتكرار التزام سياسة البرنامج بإجراء تقييم ذاتي واحد على الأقل خلال عمر كل عملية، بافتراض أن التمويل اللازم سيأتي من موارد المشروع. وتعطي الاستراتيجية للمكاتب الإقليمية دورا واضحا في الإشراف على التقييم اللامركزي ولكنها لا توضح كيفية بناء قدرات هذا التقييم. ولم يبدأ نشر استراتيجية الرصد والتقييم الذاتي حتى عام 2013 وتخضع الاستراتيجية حاليا لمزيد من التطوير، بقيادة شعبة إدارة ورصد الأداء. ويجري النظر في إسقاط مصطلح "التقييم الذاتي"، ويحاول مكتب التقييم والمكاتب الإقليمية وشعبة إدارة ورصد الأداء رسم حدود أدوارها التي لم توضحها استراتيجية الرصد والتقييم الذاتي. وتعتبر استراتيجية الرصد الناجحة مهمة لتصحيح حالة الافتقار المعترف به على نطاق واسع لبيانات الرصد الموثوقة والمطلوبة لتعزيز أدلة التقييم. واستراتيجية الرصد والتقييم الذاتي ليست بديلة عن استراتيجية للتقييم.

7- *مكتب التقييم*. يوفر مكتب التقييم للبرنامج وحدة تقييم مركزية قوية تنتج تقييمات عالية الجودة. وتم تزويد المكتب بمهارات مهنية منذ استعراض النظراء لعام 2007 ورسخ المكتب استقلاله الوظيفي. واضطلع المكتب ببرنامج عمله المثقل بالمهام بطريقة موثوقة وفي الوقت المناسب وأجرى الاستعراضات المتفق عليها للحفاظ على التشاور مع الإدارة والمجلس. وقام مكتب التقييم بتحسين استهدافه الاستراتيجي وجودة تقييماته ونشرها من خلال منتجات مصممة خصيصا للغرض منها، وجرى الاسترشاد بأدلة التقييم في إعادة صياغة السياسة والاستراتيجية المؤسسية. وليس لدى مدير مكتب التقييم في الوقت الحالي أي مسؤولية عن التقييم اللامركزي، مما يجعل البرنامج مختلفا عن منظمات الأمم المتحدة المقارنة التي لديها وظائف تقييم مركزي ولا مركزي. ويسمح تعميم البرنامج بشأن تعيين مدير مكتب التقييم بعودة مدير المكتب إلى العمل في البرنامج عند نهاية مدته، وهو ما يختلف أيضا عن منظمات الأمم المتحدة الأخرى. ويقترح الفريق أن يقتصر تعيين مدير مكتب التقييم على فترة واحدة غير قابلة للتجديد مدتها ست سنوات.

8- *المشاركة في التقييم*. يُشرك مكتب التقييم بشكل متزايد إدارة البرنامج وموظفيه في عملية التقييم، وخاصة في بداية ونهاية التقييمات، لزيادة الملكية وتحسين جودة تقارير التقييم، بما في ذلك توصياتها. كما يستخدم مكتب التقييم بشكل متزايد أدلة التقييم للاسترشاد بها في صنع القرار في البرنامج. ودون المساس باستقلاليته، يمكن لمكتب التقييم أن يدعم الجهود الرامية إلى تطبيق ما تم تعلمه من التقييم بشكل أكبر في تصميم المشروعات. وهناك أيضا مجال لزيادة مشاركة أصحاب المصلحة الوطنيين في تقييمات البرنامج القطرية.

9- *موارد التقييم*. من الصعب على مكتب التقييم تحقيق توازن بين مختلف الأدوار المسندة إليه بموجب سياسة التقييم. وحصل مكتب التقييم على زيادات كبيرة في الميزانية منذ عام 2008، وذلك في ميزانيته العادية، وعن طريق حساب خاص أيضا. أنشئ منذ عام 2012 لدعم برنامج مدته ثلاث سنوات (2013-2015) لإحياء تقييمات العمليات. ومع هذا، فإن الأعمال المطلوبة من مكتب التقييم تفوق بكثير قدراته على التنفيذ. فبالنظر مع الإدارة العليا والمجلس فإن على مكتب التقييم أن يوضح حجم الجهود التي سببها إلى إجراء التقييمات - وأي أنواع منها - وحجم الجهود التي سببها إلى نشر نتائج التقييم، وتعزيز التقييم على نطاق البرنامج، والمساهمة في التعلم التنظيمي، والانخراط في الشبكات المشتركة بين الوكالات

والتقييم على نطاق المنظومة بأكملها. ولا يستطيع مكتب التقييم ببرنامجه عمله الحالي أن يقوم بكل هذه الأدوار بالموارد المتاحة له.

10- *جودة التقييم*. قام هذا الاستعراض بتقييم جودة 20 تقريراً من تقارير التقييم، بما في ذلك تقارير سبعة تقييمات لا مركزية. وبينما حظيت تقييمات مكتب التقييم بدرجات عالية، فقد كانت جودة التقييمات اللامركزية أكثر تبايناً، ولكن كانت درجاتها من مرضية إلى جيدة بشكل عام. وقد أدى نظام ضمان جودة التقييم دوراً رئيسياً في ضمان الجودة العالية المستمرة لتقييمات مكتب التقييم وربما يوفر للبرنامج العملية أكثر شمولاً لإدارة التقييمات وضمن الجودة في منظومة الأمم المتحدة. وعلى الرغم من هذه الفوائد الواضحة، فإن مكتب التقييم يدرك مع ذلك أن نظام ضمان جودة التقييم قد أصبح مرهقاً جداً ويحتاج إلى التبسيط. وتتم معظم عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم الآن عن طريق اتفاقات طويلة الأجل. ووفقاً لمكتب التقييم، فقد أدى ذلك إلى زيادة تكاليف الوحدة، ولكن ليس متوسط تكلفة التقييمات؛ وإلى توفير الوقت لمديري التقييم، وخاصة عند الشروع في التقييمات؛ ووسّع مجموعة الاستشاريين المتاحين.

11- *رد الإدارة على تقييمات مكتب التقييم ومتابعتها*. إن إدخال نظام رد الإدارة الذي يجعل الإدارة مسؤولة عن الموافقة على الردود وتنفيذها وتتبعها يمثل خطوة هامة إلى الأمام منذ آخر استعراض للنظراء. ويعتبر نظام البرنامج لتتبع تنفيذ ردود الإدارة من أكثر النظم المنهجية في منظومة الأمم المتحدة، على الرغم من أنه - وعلى عكس النظام الموازي لتتبع المراجعة - ليس متاحاً على الإنترنت. وتجيء بعض ردود الإدارة على توصيات التقييم في صيغ مكررة، وخاصة عندما لا تكون التوصيات و/أو مسؤولية المتابعة واضحة. ويشعر بعض أعضاء المجلس بالقلق إزاء عدم الإبلاغ عن إجراءات المتابعة أو التحقق من صحتها.

12- *التقييم اللامركزي*. كان التقييم اللامركزي - التقييم الذي لا يجريه مكتب التقييم - موضوعاً رئيسياً للمناقشة خلال استعراض النظراء لأنه على عكس التقييم المركزي، يعاني من الإهمال في عملية تطويره. وقد دفع استعراض النظراء واستعراض أساليب العمل مناقشة حول كيفية تعزيز التقييم اللامركزي أو ما إذا كان يتعين القيام بذلك. ووفقاً لبيانات جمعيتها شعباً إدارة ورصد الأداء، فإن المكاتب القطرية للبرنامج تجري أعداداً متزايدة من التقييمات، وأظهر تقييم لعينة صغيرة من تقارير التقييم اللامركزي أن بعض التقييمات التي تديرها المكاتب القطرية ذات مستوى مرض أو جيد. غير أنه ليس من المعروف ما إذا كانت هذه التقارير تستخدم بشكل جيد، وترد عليها الإدارة، أو تتابعها، ولم يجمع المقرر الرئيسي للبرنامج بشكل منتظم التقييمات اللامركزية لتحليل جودتها، مثلما تفعل بعض وكالات الأمم المتحدة المقارنة. ولا يتتبع البرنامج الاستثمارات في التقييمات على المستويات اللامركزية، ولا يمكن لنظم الإبلاغ المالي للبرنامج أن تقدم هذه المعلومات. وكجزء من استعراض أساليب العمل، أصدر مكتب التقييم وشعبة إدارة ورصد الأداء تكليفاً بإجراء تقييم لقرارات التقييم اللامركزي، من شأنه أن يبين نقاط القوة والضعف في تخطيط التقييمات اللامركزية وتنفيذها واستخدامها. وكانت تقديرات البرنامج للجهد المطلوب لإرساء وصون وظيفة تقييم لا مركزي بخسة للغاية، كما كانت استثماراته في قدرات التقييم المذكور قليلة جداً مقارنة، على سبيل المثال، ببرنامجه الأمم المتحدة الإنمائي أو منظمة الأمم المتحدة للطفولة. وفي خطة الوفاء بالعرض، وضعت المديرية التنفيذية خطتها للتغيير التنظيمي والتزمت بإنشاء وظيفة التقييم الميداني. وهناك عزم متزايد على إيجاد وسائل مستدامة لتمويل التقييمات اللامركزية، ولكن كبار مديري البرنامج لم يوافقوا تماماً حتى الآن على أن تعزيز التقييمات اللامركزية هو الاستراتيجية الصحيحة للبرنامج. وقد يكون إنشاء وظيفة فعالة للتقييم اللامركزي أصعب العناصر في خطة التقييم المستقبلية للبرنامج.

13- *تقييمات العمليات*. لم يحقق البرنامج منذ عام 2008 أهدافه السنوية لسياسة تقييمات العمليات - 10 تقييمات مركزية و20 تقييمات لا مركزية. ولدى مكتب التقييم، في الفترة 2013-2015، برنامج طموح يشمل أكثر من 60 تقييمات للعمليات، بدعم من حساب خاص يستند إلى أموال المشروعات، ويهدف إلى نقل المسؤولية عن تقييمات العمليات تدريجياً إلى المكاتب

الإقليمية. وفي إطار التزام المديرية التنفيذية بالتقييم الميداني، حصل مكتب التقييم على موارد إضافية لتقييمات العمليات وأطلق أول 12 تقييمًا، بالعمل مع المكاتب الإقليمية وبالإستعانة بشركات في الكثير من أعمال الإدارة عن طريق اتفاقات طويلة الأجل. ومع ذلك، لا يزال هناك تخطيط غير كاف فيما يتعلق بكيفية إدارة المكاتب الإقليمية لهذه التقييمات بعد عام 2015، ولا تجهز معظم المكاتب الإقليمية نفسها لهذه المهمة.

14- *المكاتب الإقليمية*. يُعد تعيين ستة مستشارين إقليميين للرصد والتقييم في عام 2013 خطوة إيجابية، ولكن يعرف المستشارون - ومديروهم الإقليميون - جيدا أن تركيزهم الرئيسي ينصب على الرصد، على الرغم من أن التقييم جزء من توصيف وظيفتهم. وستتطلب الحاجة إلى تحسين الرصد على نطاق البرنامج، بما في ذلك من خلال نشر أداة رصد وتقييم المكاتب القطرية، جهودا كبيرة من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية. ومن المرجح أن يستدعي الرصد، على المدى المتوسط على الأقل، اهتماما أكبر بكثير من التقييم في المكاتب الإقليمية، بما في ذلك من المستشارين الإقليميين المعنيين بالرصد والتقييم. وقد لا يكون من الواقعي توقع قيام هؤلاء المستشارين بإدارة تقييمات العمليات باستخدام نموذج الإدارة الذي يستعين به مكتب التقييم، وستحتاج المكاتب الإقليمية إلى موارد إضافية إذا كانت تريد تطوير قدرات التقييمات اللامركزية في المكاتب القطرية. ومن شأن تقييم استعراض أساليب العمل أن يلقي المزيد من الضوء على هاتين القضيتين.

### الاختيارات الاستراتيجية للمستقبل

15- ينبغي أن تقرر الإدارة العليا أنسب نموذج لوظيفة التقييم في البرنامج، وتناقش هذا النموذج مع المجلس. ويقترح الفريق النماذج الثلاثة البديلة التالية كأساس لصنع القرار. وهي تُناقش بالتفصيل في التقرير الكامل:

❖ *النموذج 1 - التقييم المركزي*. في النموذج 1، يواصل البرنامج اعتبار مكتب التقييم بوصفه مصدر التقييمات عالية الجودة والمحايدة، وأي تقييم لا مركزي بوصفه عملية داخلية لتعلم الدروس في المكتب المعني وتوفير مقياس للمساءلة أمام الجهات المانحة. وتحظى التقييمات اللامركزية بدعم محدود، بدون توقع أن يقدم مكتب التقييم أو المكاتب الإقليمية دعما متسقا أو ضمانا للجودة. وسيواصل الحساب الخاص تمويل تقييمات العمليات التي يجريها مكتب التقييم بعد عام 2015، ولكن على مستوى أقل مما كانت عليه في سلسلة الفترة 2013-2015.

❖ *النموذج 2 - التقييم المركزي زائد التقييم اللامركزي القائم على الطلب*. يوسع النموذج 2 النموذج 1 بإضافة معايير الجودة الخاصة بمكتب التقييم وتوجيهاته للتقييم اللامركزي، ويقدم الدعم التقني من مكتب التقييم والمكاتب الإقليمية بناء على الطلب إلى المكاتب القطرية التي تجري تقييمات لتحسين جودة التقييم؛ ويقدم مكتب التقييم تقريرا عن جودة تقارير التقييم اللامركزي. وتعد المكاتب الإقليمية خططا إقليمية سنوية للتقييم استنادا إلى ما تعزم أن تقوم به المكاتب القطرية وتنسقا مع برنامج تقييمات العمليات لمكتب التقييم. (كما هو الحال في النموذج 1، يستمر النموذج 2 على مستوى منخفض بعد عام 2015). ولا توجد خطة على نطاق البرنامج لتوفير الموارد اللازمة لوظيفة التقييم اللامركزي أو تعزيزها أو تنفيذها بانتظام. ويعطى مكتب التقييم الموارد اللازمة لإنشاء مكتب للمساعدة وتعزيز قائمة الاستشاريين المعنيين بالتقييم الذين يمكن للمكاتب القطرية أن تختار من بينهم، بالشراكة مع المكاتب الإقليمية. وستكون هناك حاجة إلى موارد إضافية لموظفين اثنين من موظفي الفئة الفنية الذين يعملون بدوام كامل في مكتب التقييم وموظف واحد من الفئة الفنية في كل مكتب إقليمي.

❖ *النموذج 3 - التقييم المركزي واللامركزي*. في النموذج 3، يعتمد البرنامج خريطة طريق تستغرق من ثماني إلى عشر سنوات لتوسيع وتعزيز وظيفة التقييم على جميع المستويات، وتقوم المكاتب الإقليمية بدعم التقييمات على المستويين الإقليمي والقطري، من خلال موظفي التقييم القطريين ونقاط الاتصال المعنية بالتقييم، بمساعدة من مكتب التقييم. ويعمل في مكتب التقييم موظفان اثنان لوقت كامل لدعم التقييم اللامركزي، ويعمل لوقت كامل بكل مكتب

تقييم إقليمي استشاري معني بالتقييم الإقليمي، ويعمل في المكاتب القطرية ذات العمليات الكبيرة - مثلاً تلك المتوقع أن تتجاوز قيمتها 150 مليون دولار في السنة - موظفون مخصصون للتقييم. ويقوم مكتب التقييم بتقييم جودة التقييمات من كافة المستويات التنظيمية. وتجرى التقييمات اللامركزية وفقاً لمعايير محددة وعلى أساس دورة مقررّة يوافق عليها المدير الإقليمي بالتشاور مع مدير التقييم.

16- ويقر النموذجان 2 و3 بالقيمة المضافة للتقييمات اللامركزية؛ بخلاف النموذج 1. ويمكن تنفيذ النموذج 1 بالمخصصات الحالية للتقييم من ميزانية دعم البرامج والإدارة والحساب الخاص، ولكنه سيتطلب خفض مخرجات التقييم الناتجة عن مكتب التقييم بنسبة من 10 إلى 20 في المائة. ولا يمكن تنفيذ النموذجين 2 و3 في ظل إطار الموارد الحالي.

17- ولكل نموذج من النماذج الثلاثة مزايا وعيوب، ويمكن دعم كل واحد منهم. ويعتبر النموذج 1 الأكثر سهولة لأنه الأقرب إلى الحالة الراهنة. ويفضّل الفريق النموذج 2 لأنه يدرك الواقع والقيمة المضافة المحتملة للتقييم اللامركزي ويتمشى مع نية المديرية التنفيذية المعرب عنها في خطة الوفاء بالغرض المتمثلة في إنشاء وظيفة التقييم الميداني. ويمثل النموذج 3 من جوانب عديدة نموذجاً مثالياً ولكنه يتطلب الاستثمار في قدرات التقييم على مستوى يتجاوز أي استثمار نفذه البرنامج من قبل، وهو مستوى يبدو أن الإدارة العليا لا تؤيده الآن. ويرى الفريق أن تنفيذ النموذج 2 كخطوة أولى يمكن أن ينتج عنه تحسينات قابلة للقياس في كمية وجودة التقييمات اللامركزية في غضون سنتين إلى ثلاث سنوات. وعند هذه النقطة، يمكن أن يستعرض البرنامج التقدم المحرز ويقرر ما إذا كان الاستثمار الأكبر في وظيفة التقييم اللامركزي يولد قيمة مضافة كافية إلى حد يدعو إلى اتخاذ الخطوة الرئيسية القادمة المتمثلة في تطوير التقييم على نطاق البرنامج.

18- ويقترح الفريق أن يقرر فريق الإدارة التنفيذية النموذج الذي يتعين اتباعه في منتصف عام 2014، بعد الانتهاء من تقييم استعراض أساليب العمل لقرارات التقييم اللامركزي. وسيدعم هذا القرار ردة البرنامج على استعراض النظراء، الذي سينظر فيه المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2014.

### ملخص التقييم مقارنة بمعايير استعراض النظراء

19- طُلب في اختصاصات استعراض النظراء من الفريق إجراء تقييم مستقل لوظيفة التقييم في البرنامج مقارنة بالمعايير الرئيسية الثلاثة للاستقلال والمصداقية والمنفعة.

#### الاستقلال

20- يحظى التقييم المركزي في البرنامج باستقلال وظيفي كبير بصفة عامة، بدون أن يتمتع باستقلال هيكلي كامل. ومبدأ القصد<sup>2</sup> راسخ جيداً في التقييم المركزي ويتخذ البرنامج قرارات مدروسة ومنطقية حول اختيار تقييمات مكتب التقييم. ويعبر عن الاستقلال الوظيفي لوظيفة التقييم المركزي على النحو التالي:

- ❖ يتشاور مدير مكتب التقييم مع مديري البرنامج عند وضع خطة عمل مكتب التقييم ولكنه يحتفظ بالقرار النهائي فيما يتعلق باختيار موضوعات التقييم في برنامج العمل المقدم إلى المجلس.
- ❖ لدى المدير سلطة تقديرية كاملة في اختيار موضوعات التقييم.
- ❖ لدى المدير سلطة كاملة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية والمالية لمكتب التقييم المخصصة للتقييم، ولكن ليس على مستوى تلك الموارد.
- ❖ لا يلتمس مكتب التقييم عموماً الحصول على تمويل لأنشطته من الجهات المانحة مباشرة.

<sup>2</sup> مبدأ القصد هو قاعدة في التقييم تشير إلى نية تنظيمية واضحة لتخطيط واستخدام التقييم للاسترشاد به في صنع القرار وتحسين الأداء.

- ❖ يتمتع مكتب التقييم بالاستقلالية في الإشراف على القائمين بالتقييم.
  - ❖ يقدم مدير مكتب التقييم تقارير التقييم إلى المجلس وينشر التقييمات على الموقع العام للبرنامج على الإنترنت دون تدخل من الإدارة.
- 21- ويصدر مدير مكتب التقييم تقرير تقييم سنويا عن التقدم المحرز مقارنة ببرنامج عمل مكتب التقييم، يلخص فيه التقييمات الرئيسية لمكتب التقييم للسنة ويرفع توصيات جديدة استنادا إلى تجميع نتائج تقييمات مكتب التقييم، التي تتطلب رد الإدارة الذي يعرض على المجلس.
- 22- ويرى الفريق أنه يمكن تعزيز الاستقلال والمنفعة إذا تمتع مكتب التقييم بالملكية الكاملة لتقارير التقييم الخاصة به، نظرا لأن مكتب التقييم في وضع أفضل من استشاري التقييم فيما يتعلق بتحديد الشكل النهائي لكل تقرير وتوصياته.
- 23- وهناك خطر أن يبالغ البرنامج في التركيز على الحاجة إلى الاستقلال في تقييماته اللامركزية، حيث تكون الأهداف الأساسية هي الحيادية والجودة. ومن شأن ضمان درجة من الفصل بين مدير المشروع والقائمين بتنظيم التقييم أن يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة في القدرة على تحقيق نتيجة متوازنة ومحايدة.

#### المصادقية

- 24- تحظى التقييمات التي يديرها مكتب التقييم بمصادقية عالية وبالاحترام من قبل المجلس والإدارة العليا والأطراف الخارجية. ويرى الفريق أن تقارير التقييم الصادرة عن مكتب التقييم ذات جودة عالية، وتدعمها مجموعة منظمة للغاية من المعايير والإجراءات في نظام ضمان جودة التقييم.
- 25- ومقارنة بوظائف التقييم الأخرى في الأمم المتحدة، فإن أداء وظيفة التقييم المركزي في البرنامج جيد من حيث الإنفاق وعدد التقييمات والشفافية وضمان الجودة. ويُنظر إلى مدير مكتب التقييم وموظفي المكتب بوصفهم ذوي مصداقية في المنتديات المشتركة بين الوكالات وشبكات التقييم ويُطلب منهم في كثير من الأحيان المشاركة لأنهم يقدمون مساهمات قيّمة. ولدى مكتب التقييم موظفين أصحاب كفاءات ولكن ليس لديه قدرات كافية لبعض الوظائف المتوقع أن يقوم بها، وخاصة في المساعدة على ضمان استخدام نتائج التقييم وفي تطوير قدرات التقييم في البرنامج. وتبقى سمعة مكتب التقييم طيبة للغاية، استنادا إلى التقارير عالية الجودة التي يصدرها.
- 26- كما أن استخدام البرنامج الجيد لتقارير التقييم هو دليل آخر على موثوقيتها وأهميتها الملحوظة. وتجري معالجة مسألة انخفاض تغطية تقييمات العمليات منذ عام 2010 مقارنة بالالتزام المنصوص عليه في سياسة البرنامج. وتعتمد المصادقية في المستقبل على أن يضمن مكتب التقييم أن تواكب حافظته من التقييمات البرنامج في تطوره.
- 27- وتنخفض مصداقية وظيفة التقييم إلى حد ما بفعل أوجه القصور في نظام رد الإدارة وبالانطباق القائم في صفوف الموظفين الميدانيين بأن التقييمات ليست في جميع الحالات واقعية ومتجذرة على نحو كاف في السياق القطري.

#### المنفعة

- 28- أصبح التقييم أكثر قبولا خلال فترة الاستعراض، وانخفض الميل لتهميشه حسبما كان ذلك سائدا في الماضي. ويُنظر إلى جميع أنواع تقييمات مكتب التقييم بوصفها ذات صلة ومفيدة وهي تُستخدم على نطاق البرنامج. وتعتبر تقييمات مكتب التقييم أداة مفيدة للمساءلة نظرا لأن المجلس يناقش تقاريرها، باستثناء تقييمات العملية الواحدة، التي تعرض في تقارير مجمعة.
- 29- ولاحظ الاستعراض عدة أمثلة على استخدام موظفي البرنامج للتقييم لتحقيق المنفعة للبرامج القطرية وإعداد السياسات والاستراتيجيات العالمية. وبصفة عامة، كان التعلم من التقييم محدودا بسبب عدم وجود وظيفة مؤسسية لإدارة المعرفة.

غير أن التقييمات التي يديرها مكتب التقييم تستخدم بشكل جيد، ليس للمساءلة أمام المجلس فحسب، ولكن للتأثير أيضا على السياسات والاستراتيجيات. وتستخدم التقييمات بشكل جيد أيضا على المستوى الميداني للتحسينات البرنامجية الفورية.

30- ويعتزم مكتب التقييم الاستفادة بشكل أكبر من تقديرات قابلية التقييم، خاصة بالنسبة لاستراتيجيات البرنامج. ولا تثبت هذه التقديرات مما إذا كان يمكن تقييم التدخل المقترح فحسب، ولكنها توفر أيضا تحليلا منهجيا لتمامه والجدوى منه ومقاييسه. ومن شأن ذلك أن يساعد على زيادة جودة الاستراتيجيات التي يتم تقييمها. ويرى الفريق أنه يمكن زيادة أثر التقييمات عن طريق توجيه انتقائي لدروس التقييمات نحو تصميم مشروعات البرنامج وقابلية التقييم وتخطيط التقييمات.

### توصيات استعراض النظراء

- 31- يعرض الفريق التوصيات التالية لتتخذها إدارة البرنامج والمجلس.
- 32- وتنقسم توصيات الفريق إلى مجموعتين. وتنطبق التوصيات 1 إلى 10 بصرف النظر عن النموذج الذي تختاره الإدارة في إطار التوصية 1. ولا تكون التوصيات 11 إلى 15 ذات صلة إلا إذا اختار البرنامج نموذج تقييم يتضمن تعزيز التقييم اللامركزي عن قصد، أي النموذج 2 أو النموذج 3.
- 33- **التوصية 1: نموذج التقييم في البرنامج.** ينبغي أن تتخذ إدارة البرنامج قرارات تتعلق بأنسب نموذج لوظيفة التقييم في البرنامج، باستخدام النماذج الثلاثة الواردة في الفقرة 15، وأن تتأكد من توافر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ النموذج المفضل. وينبغي اتخاذ هذه القرارات عندما تصبح نتائج تقييم استعراض أساليب العمل لقدرات التقييم اللامركزي متاحة وقبل تقديم رد الإدارة على استعراض النظراء إلى الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي لعام 2014.
- 34- **التوصية 2: سياسة التقييم.** ينبغي أن ينقح البرنامج سياسة التقييم لعام 2008 بما يتماشى مع نموذج التقييم المختار، وذلك لضمان حماية الموارد المالية المتاحة للتقييم، وأن تحدد معايير اختيار التقييمات وتغطيتها بشكل أوضح، وأن توضح أدوار المجلس ومكتب التقييم والإدارة على مختلف مستويات المنظمة، وأن تنقح مصطلحات التقييم؛ وأن يتحقق الاتساق بين تصنيف التقييمات والممارسة الحالية في البرنامج. وينبغي أن تحدد السياسة أيضا دور البرنامج في تنمية قدرات التقييم الوطنية وانخراط الشركاء وأدوارهم في التقييم القطري.
- 35- **التوصية 3: الإشراف على وظيفة التقييم.** ينبغي أن يطلب المجلس وضع مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية لدعم إشرافه على التقييم على نطاق البرنامج، وإعطاء مكتب التقييم الوقت الكافي لوضع النظم اللازمة. ويقترح الفريق ما يلي كمجموعة ممكنة من المؤشرات:

(1) أعداد التقييمات التي تجرى على نطاق البرنامج وأنواعها وتغطيتها؛

(2) الموارد البشرية والمالية المستخدمة في التقييم؛

(3) التقدم في تنمية قدرات البرنامج وكفاءته في مجال التقييم؛

(4) تصنيفات جودة التقييمات، بما في ذلك التقييمات اللامركزية في حالة اختيار النموذج 2 أو 3.

36- وينبغي أن يضمن المجلس أن يكون لدى إدارة البرنامج نظم وعمليات لتحقيق أقصى استفادة من نتائج التقييم في وضع السياسات والاستراتيجيات، فضلا عن تصميم المشروعات والبرامج. وينبغي أن يكون الاستخدام الاستراتيجي لنتائج التقييم هو التركيز الرئيسي للمجلس في مداولاته مع إدارة البرنامج، وذلك بالإضافة إلى مناقشة التقييمات الفردية.

37- **التوصية 4:** رد الإدارة. ينبغي أن تحسن إدارة البرنامج جودة وفعالية ردود الإدارة على التقييمات، وخاصة بإيلاء الاهتمام الواجب لملكية المتابعة. ويتطلب ذلك مشاركة نشطة من كبار المديرين المعنيين وأصحاب المصلحة الآخرين أثناء عملية التقييم وبعدها. وعلى وجه التحديد:

❖ ينبغي أن يواصل مكتب التقييم تحسين جودة توصيات التقييم عن طريق ضمان أن تكون واضحة وواقعية وذات صلة بسياق وهياكل البرنامج. وينبغي أن يعزز مكتب التقييم أيضا حوارهم مع الاستشاريين المعنيين بالتقييم والإدارة في مرحلة إعداد مشروع التقرير، بما في ذلك من خلال ممارسته الجيدة الحالية المتمثلة في عقد حلقات عمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بحيث يتم الاتفاق على التوصيات، إلى أقصى حد ممكن، قبل اكتمال عملية التقييم - على الرغم من أن مكتب التقييم يمكن أن يحتفظ بتوصيات لا توافق عليها الإدارة.

❖ ينبغي أن ترشح إدارة البرنامج أحد أعضاء فريق الإدارة التنفيذية ليكون مسؤولا عن إشراك الإدارة في كل تقييم يجريه مكتب التقييم منذ بدايته وحتى عرضه على المجلس، على أن تقوم شعبة إدارة ورصد الأداء بدور مساعد واستشاري.

❖ ينبغي أن يوفر البرنامج للموظفين إمكانية الوصول عبر الإنترنت إلى قاعدة بيانات شعبة إدارة ورصد الأداء لتتبع التقدم في تنفيذ ردود الإدارة على التوصيات، بحيث يمكن للموظفين المسؤولين إدخال الإجراءات المنجزة عبر الإنترنت، مثلما يقومون بالفعل في حالة توصيات المراجعة.

❖ ينبغي أن يستعيز البرنامج عن نموذج رد الإدارة الحالي بشكل أكثر تفصيلا لإعداد خطط العمل بحيث يمكن أن تحدد الإدارة بشكل أوضح في هذا الشكل كيف تعزز التصرف ردا على كل تقييم.

❖ يجوز أن تطلب إدارة البرنامج تعليقات غير رسمية من مكتب التقييم عن مدى توافق مشروع رد الإدارة مع نتائج واستنتاجات وتوصيات تقييم ما. وسيظل رد الإدارة مملوكا بالكامل للإدارة، ولن يوافق مكتب التقييم على محتواه أو يتحمل مسؤوليته بأي شكل من الأشكال.

38- **التوصية 5:** منح مكتب التقييم الاستقلالية في التقييم. بالنسبة لكل تقييم يقوم مكتب التقييم بإدارته، عليه أن يتولى ملكية جميع جوانب تقرير التقييم، بما في ذلك التوصيات. وتُمنح الاستقلالية لمكتب التقييم وليس لاستشاري التقييم.

39- **التوصية 6:** ضمان جودة التقييم. ينبغي أن يكلف مكتب التقييم خبيرا استشاريا خارجيا باستعراض نظام ضمان جودة التقييم وتحديد خطوات التقييم والعناصر التي يمكن تبسيطها، وتخفيض المدخلات من وقت الموظفين والاستشاريين، وعدد خطوات التقييم ومدته. وينبغي أن يراعي مكتب التقييم أيضا مقترحات الفريق بشأن تحسين جودة التقييم.

40- **التوصية 7:** الاستفادة من التقييم. عند إعادة تصميم إدارة البرنامج لعملية تخطيط المشروعات والبرامج والموافقة عليها، على الإدارة أن تضمن مراعاة أدلة التقييم، ليس فقط من أي تقييمات للمشروعات قيد النظر، ولكن أيضا من التقييمات الأخرى ذات الصلة؛ وينبغي للإدارة أن تطلب مساعدة من مكتب التقييم في تحديد مثل هذه التقييمات إذا لزم الأمر.

41- وينبغي أن يعزز مكتب التقييم مدخلاته في عمليات البرنامج لتتقيد تخطيط المشروعات والبرامج والموافقة عليها للتشجيع على استخدام أدلة التقييم وتحسين ترتيبات التقييم داخل المشروعات، ولا سيما من خلال تعزيز تصميم المشروعات التي يمكن تقييمها على نحو فعال (القابلية للتقييم)؛ واستخدام التقييمات السابقة للمشروع، والتقييمات الأخرى ذات الصلة؛ والتخطيط لتيسير التقييم منذ البداية.

- 42- **التوصية 8: التدريب في مجال التقييم.** ينبغي أن يضع مكتب التقييم تدريجياً في مجال التقييم بالشراكة مع شعبة الموارد البشرية، بما في ذلك وحدات تدريبية بشأن تخطيط التقييم وإدارته في البرنامج؛ ودورات تعريفية للبرنامج تغطي العناصر الأساسية لمفاهيم وأغراض التقييم، وسياسة التقييم.
- 43- **التوصية 9: الأدوار والمسؤوليات.** ينبغي أن تضمن إدارة البرنامج أن تتوفر لمستشاري الرصد والتقييم الإقليميين صلة إدارية بمكتب التقييم للإشراف التقني على التقييم ودعمه، واستعراض الأداء فيما يتعلق بالتقييم.
- 44- وينبغي أن تحدد إدارة البرنامج بوضوح أدوار مكتب التقييم وشعبة إدارة ورصد الأداء، وأن تعطي لمكتب التقييم المسؤولية الرئيسية عن معايير التقييم والتوجيه على جميع مستويات البرنامج، على أن تتولى شعبة إدارة ورصد الأداء الدور القيادي فيما يتعلق بالرصد وجميع أشكال استعراضات المشروعات/البرامج التي تقوم بها الإدارة.
- 45- وينبغي أن تطلب إدارة البرنامج من المديرين الإقليميين تولي مسؤولية تلقي ردود الإدارة على التقييمات واستعراضها لتقييمات العملية الواحدة والتقييمات اللامركزية في مناطقهم.
- 46- ويتعين أن توافق المراجعة الداخلية ومكتب التقييم على كيفية تحديد مخاطر المراجعة فيما يتعلق بالامتثال لسياسة التقييم في البرنامج، وعليهما وضع أسئلة قياسية لاختبار مدى امتثال فرادى المكاتب القطرية أو المكاتب الإقليمية أو الشعب في المقر التي تحدد فيها مخاطر عدم الامتثال.
- 47- **التوصية 10: توجيهات الرصد والتقييم.** ينبغي أن يعمل مكتب التقييم مع شعبة إدارة ورصد الأداء للتأكد من أن توجيهات البرنامج بشأن التقييمات، وبصورة مستقلة عن الرصد والاستعراض، متميزة ولكن متوافقة مع بعضها بعضاً وأن تفهمها المكاتب القطرية؛ وأن يُنسق أي تدريب إقليمي وعالمي لموظفي الرصد والتقييم؛ وأن تُستخدم استعراضات الإدارة كمدخلات أساسية لتقييمات العمليات وتقييم الحافظات القطرية وأنواع التقييم الأخرى.

## توصيات أخرى

- 48- إذا اختار البرنامج نموذجاً للتقييم يتضمن زيادة تعزيز التقييم اللامركزي – التقييمات التي تديرها المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية – فإن التوصيات التالية تنطبق أيضاً.
- 49- **التوصية 11: استراتيجية التقييم.** ينبغي أن يضع مكتب التقييم استراتيجية تقييم بما يتماشى مع النموذج المختار للتقييم. ويتعين على استراتيجية التقييم، وبصورة مستقلة عن استراتيجية الرصد والاستعراض، أن تحدد كيف سيقوم البرنامج بتنمية قدرات التقييم وتوفير الموارد والاختيار والتغطية والاستخدام على نطاق المنظمة.
- 50- **التوصية 12: دور مدير التقييم وتعيينه.** ينبغي أن يطلب المجلس من مدير مكتب التقييم الإشراف على وظيفة التقييم على نطاق البرنامج وتقديم تقارير عنها، وذلك لدعم حوكمة المجلس لهذه الوظيفة. وينبغي أن يدرج مكتب التقييم في تقريره السنوي تقييماً لجودة التقييمات اللامركزية والقضايا البارزة الناشئة عن هذه التقييمات. وتماشياً مع هذا التغيير في الدور، ينبغي للمجلس أن يطلب من إدارة البرنامج إعادة تسمية وظيفة مدير مكتب التقييم لتكون وظيفة مدير التقييم.
- 51- ولتجنب أي تعارض محتمل في المصالح، ينبغي أن يقيد المجلس مدة عمل المدير بفترة واحدة مدتها ست سنوات غير قابلة للتجديد، وبدون الحق في العودة إلى العمل في البرنامج. ومن شأن ذلك أن يحل محل الترتيبات الحالية - مدة عمل أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، مع إمكانية إعادة التوظيف في البرنامج.
- 52- وعلى المديرية التنفيذية أن تعيد تسمية منصب مدير مكتب التقييم ليصبح مديراً للتقييم. وينبغي أن يحتفظ المدير بالمسؤولية المباشرة عن التقييمات التي يديرها مكتب التقييم وأن يكون مسؤولاً أيضاً عن وضع المعايير والإشراف على التقييم ودعمه على نطاق البرنامج.

- 53- **التوصية 13: المعايير والمبادئ التوجيهية للتقييمات اللامركزية.** ينبغي أن يضع مكتب التقييم معايير مناسبة وواقعية للتقييمات اللامركزية على أساس صيغة مبسطة من نظامه لضمان جودة التقييم وأن تراعي قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وبعد الاتفاق على هذه المعايير فإن على مكتب التقييم أن يصدر مبادئ توجيهية للمكاتب القطرية بشأن إدارة التقييمات اللامركزية.
- 54- **التوصية 14: الخبرة في مجال التقييم.** ينبغي أن تضمن إدارة البرنامج أن تشتمل استراتيجية شؤون الموظفين في البرنامج على تنمية كادر من الموظفين المعنيين بعمليات التقدير والرصد والتقييم في البرنامج، بحيث يكون لدى المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية القدرات والخبرات من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجية التقييم.
- 55- **التوصية 15: قاعدة بيانات التقييم.** ينبغي أن ينشئ مكتب التقييم قاعدة بيانات على الإنترنت لجميع التقييمات المركزية واللامركزية يمكن للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية أن تُحْمَل عليها تقارير التقييم الخاصة بها. ويمكن أن يستخدم مكتب التقييم قاعدة البيانات هذه لإجراء تقدير سنوي لجودة تقارير التقييم، وإدراج موجز بشأنها في تقرير التقييم السنوي. وقد يكون بمقدور البرنامج التعلم من حلول قواعد البيانات التي طورها لهذا الغرض برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة.

### الرد على جميع التوصيات

- 56- عند الرد على هذه التوصيات وتنفيذها، سيحتاج البرنامج إلى اعتماد نهج ينفذ على مراحل لإعداد وتنقيح الوثائق المتصلة بالتقييم، على النحو التالي:
- ❖ إعداد رد الإدارة على استعراض النظراء. ويتطلب ذلك مدخلات من الإدارة والمجلس، ومشورة من مكتب التقييم (ينبغي ألا يعد مكتب التقييم الرد). ويتعين أن يراعي الرد تقييم استعراض أساليب العمل لقدرات التقييم اللامركزي، الواجب تقديمه بحلول مايو/أيار 2014.
  - ❖ تعديل مكتب التقييم لبرنامج عمله لعام 2015 مع مراعاة نتائج استعراض النظراء وتقييم استعراض أساليب العمل لقدرات التقييم اللامركزي.
  - ❖ إعادة النظر في سياسة التقييم.
  - ❖ وضع استراتيجية تقييم، إما بالتوازي مع سياسة التقييم أو بعد النظر فيها، بما يتماشى مع النموذج المختار للتقييم.
  - ❖ تحديث الإشارات المرجعية إلى التقييم في الإرشادات البرمجية.
  - ❖ التأكد من اتساق استراتيجية التقييم واستراتيجية الرصد والاستعراض.