

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الثانية

روما، 27 و28/5/2004

## تقارير التقييم

البند 2 من جدول الأعمال

### استعراض تجربة البرنامج في التقييم الآني

\* وفقاً 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 باعتبار أن نقاش الأمر لا يخرج عن الاستخدام السليم لوقت المجلس.

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (<http://www.wfp.org/eb>)



Distribution: GENERAL  
**WFP/EB.2/2004/2-B**

14 April 2004  
ORIGINAL: ENGLISH

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي للعلم والإحاطة

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

رقم الهاتف: 066513-2252

Mr K. Tuinenburg

مدير مكتب التقييم (OEDE):

رقم الهاتف: 066513-2033

Ms P. Hougesen

مدير المهام (OEDE):

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).



## ملخص

تتضمن هذه الوثيقة عرضاً موجزاً للاستعراض الذي أجري لتجربة البرنامج الأولى في التقييم الآني لعمليات الطوارئ بناءً على طلب مكتب التقييم في الدورة العادية الثالثة للمجلس التنفيذي في عام 2003.

ويختلف التقييم الآني عن التقييم اللاحق العادي في أن التقييم الآني يتم إجراؤه في نفس الوقت الذي تنفذ فيه عملية الطوارئ. وقد طبق البرنامج نهج التقييم الآني للمرة الأولى في عملية الطوارئ 10200 للتصدي لأزمة الأغذية في الجنوب الأفريقي في الفترة من يوليو/تموز 2002 حتى يونيو/حزيران 2003.

وتم إجراء استعراض لتقييم الفائدة التي تعود على أصحاب الشأن من التقييم الآني وتوجيه أي استخدام لهذا النهج في المستقبل. وتناول الاستعراض بالدراسة ما صدر عن مكتب التقييم والرصد من وثائق ومراسلات ومواد أساسية متعلقة بالتقييم الآني عموماً والتقييم الآني لعملية الطوارئ 10200 على وجه الخصوص. وأجريت مقابلات مع مجموعات أصحاب الشأن لمعرفة تصوراتهم بشأن التقييم الآني والتعرف على آرائهم حول استخدامه في المستقبل.

ويرى أصحاب الشأن أنه يمكن الاستفادة من التقييم الآني في تحسين الجودة عن طريق ما يلي: (1) حل ما يطرأ من مشاكل تشغيلية؛ (2) التمكين من التعلم التنظيمي لتحسين عمليات الطوارئ في المستقبل؛ (3) توفير تقييم مستقل للنتائج. وأدمجت في توصيات الاستعراض التغييرات التي اقترح أصحاب الشأن إدخالها على التقييم الآني. ووافق البرنامج على هذه التوصيات وسيقوم بتنفيذها.

## مشروع القرار\*

أحاط المجلس علماً بالمعلومات الواردة في الوثيقة WFP/EB.2/2004/2-B المتعلقة باستعراض تجربة البرنامج في التقييم الآني، بما في ذلك قبول البرنامج لتوصيات الاستعراض التي سينفذها في معرض مواصلته للتقييم الآني لعمليات الطوارئ.

\* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.



## التقييم الآني

- 1- يعني "التقييم"، بالتعريف، تقدير قيمة شيء ما، مثل درجة النجاح المحرز في نشاط ما، ولكن تقييم أنشطة المساعدة تحول بشكل متزايد نحو تعزيز التعلم وتقليل التشديد على المساءلة. وتستخدم معظم المنظمات المعنية بالتنمية وتقديم مساعدات الطوارئ وحدات التقييم لتقدير نتائجها لأغراض المساءلة وللارتقاء بجودة العمل فيها عن طريق الاستفادة من التجارب وبناء مهارات الموظفين. ويتواصل النقاش بين القائمين على التقييم حول ما إن كان يمكن تناول التعلم والمساءلة على السواء في تقييم واحد مع مراعاة أن أحدهما يتطلب نهجا سريريا وجماعيا بينما يحتاج الآخر إلى نهج علني ومستقل.
- 2- وجرت التقاليد على إجراء التقييمات عند إنجاز المشروعات مع التركيز في العادة على ما يلي: (1) تقييم أهمية المشروعات وفعاليتها وكفاءتها واستدامتها لأغراض المساءلة؛ (2) تحديد الدروس المستفادة لتحسين الأداء في المستقبل. وتعتمد التقييمات بشدة على بيانات النتائج والسجلات والمناقشات التي تدور مع الأشخاص المتواجدين أثناء التنفيذ، إلا أن مصادر البيانات تلك لا تتوافر في كثير من الأحيان بعد الانتهاء من عمليات الطوارئ حيث يعاد توزيع الموظفين ولا تجمع نظم الرصد بيانات مستوفاة ولا توفر السجلات السياق الذي اتخذت فيه القرارات. ولذلك يمكن أن تقصر هذه التقييمات عن تحقيق ما هو مأمول منها في تقييم النتائج وتسهيل التعلم، فالتقييمات التي تحدد الدروس المستفادة لا يمكنها أن تغذى بها موظفي المكاتب القطرية في الوقت الذي يجعلها مفيدة لهم. ولذلك فإن فائدة التعلم المتوخاة من تلك التقييمات لا تتحقق على الأجل الطويل ولا تخص عملية بعينها.
- 3- والتقييم الآني محاولة للتغلب على تلك المعوقات ومن ثم زيادة جودة العمليات الجارية والمقبلة وتوفير معلومات صحيحة عن الأداء للمعنيين. ويتمثل الفرق الأساسي بين التقييم الآني والتقييم اللاحق في (1) أن التقييم الآني يتم إجراؤه أثناء تنفيذ العملية؛ (2) أنه يستتبع في كثير من الأحيان إيفاد أكثر من بعثة ميدانية لتغطية مختلف مراحل العملية. ولهذه الفروق أثارها على الصفات المطلوب توافرها في القائمين على التقييم، وعدد البعثات الميدانية، وأساليب العمل، والتكاليف، وطبيعة التقارير وعدد من يطلعون عليها.
- 4- ولم يتسخدم التقييم الآني على نطاق واسع لتقييم أنشطة المساعدات وتم اللجوء إليه مؤخرا فحسب لتقييم مساعدات الطوارئ. واستخدم البنك الدولي هذا التقييم في عام 1996 عندما أنشئ فريق لضمان الجودة هدفه الأساسي هو تعزيز الامتياز التشغيلي عن طريق زيادة المساءلة وتعزيز التعلم. وتنطوي استراتيجيته فريق ضمان الجودة على نهجين متكاملين، هما (1) تزويد الموظفين والمدراء بمعلومات آنية عن أداء العمليات وتحديد القضايا الجهادية بصورة شفافة، (2) تحديد الموارد المطلوبة للأداء الجيد مع الاستعانة بالدروس المستفادة لدعم التدريب. وفريق ضمان الجودة مسؤول مباشرة أمام مدير العمليات وتقاريره ليست علنية. ويتألف الفريق من ذوي الخبرة من الموظفين والاستشاريين الخارجيين الحاليين والسابقين في البنك الدولي.
- 5- وطبقت مفوضية الأمم المتحدة لشئون اللاجئين التقييم الآني في عام 2000 لتحسين جودة عملها في مجال الطوارئ واستخدمته في ثلاث عمليات على الأقل. ونفذت المفوضية التقييم الآني لتحسين الجودة من خلال اكتساب المعرفة عن العملية التي يجري تقييمها وتطوير مهارات الموظفين بالاستعانة بموظفين محنكين من وحدتها المعنية بالتقييم وتحليل السياسات في أفرقة مؤلفة من موظف واحد أو موظفين اثنين، وكانت عمليات البحث التي تجريها البعثات الميدانية غير منظمة نوعا ما. وأعدت تقارير داخلية عن التقييم الآني لأغراض المساءلة أمام كبار المدراء. كما نشرت بعض التقارير في موقع المفوضية على شبكة الانترنت. والمفوضية على قناعة بأن التقييم الآني قد ساعد على تعزيز بعض التعلم المباشر أثناء العمليات.
- 6- واستخدمت عدة منظمات غير حكومية التقييم الآني لدراسة ما تنفذه من عمليات، ويبدو أن هذه الممارسة قد بدأت تشق طريقها بين الجهات المانحة الثنائية وغيرها من المنظمات. وقامت منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) باستعراض تجارب التقييم الآني في المنظمات الأخرى في عام 2003.
- 7- وقام مكتب التقييم بدراسة ما كتب عن هذا الموضوع وكلف خبيرا استشاريا في التقييم بإعداد إطار نظري للتقييم الآني لتمكين المكتب من تعزيز عمله في مجال عمليات الطوارئ، ولاسيما النهوض بالتعلم.
- 8- ويحتوي الإطار الذي جرى إعداده على معظم عناصر الاستعراض من جانب الإدارة والتقييم التقليدي، كما يستفيد من التقييم الآني في أثناء التنفيذ لملاحظة وتسجيل العمليات التشغيلية، وهو ما من شأنه أن يمكن من تقدير فائدة المبادئ التشغيلية للبرنامج وإمكانية تطبيقها، وتزويد فريق عملية الطوارئ بالمشورة التي تمكنه من اتخاذ إجراء فوري. وتم الالتزام نوعا ما بهذا الإطار عند إعداد التقييم الآني.



## التقييم الآني في البرنامج

- 9- بدأت تجربة البرنامج في التقييم الآني مع تقييم عملية الطوارئ 10200 في الجنوب الأفريقي التي امتدت من يوليو/تموز 2002 حتى يونيو/حزيران 2003 وقدمت ما يقرب من مليون طن متري من الأغذية إلى ستة بلدان بتكلفة بلغت 500 مليون دولار أمريكي.
- 10- وتولى إجراء التقييم الآني فريق مكون من خبيرين استشاريين خارجيين وموظف من البرنامج بالإضافة إلى موظفين سابقين من البرنامج، واحد في كل من البعثتين الميدانيتين الثانية والثالثة. وانضم إلى الفريق المدير المسؤول عن التقييم في مكتب التقييم كعضو كامل العضوية في البعثتين الثالثة والأخيرة.
- 11- وأجريت دراسات تحضيرية حالما أُجيزت عملية الطوارئ. وحددت مواعيد البعثات الثلاث بحيث تتزامن مع مرحلة إنشاء العملية ومرحلة تنفيذها ومرحلتها الختامية.
- 12- وتم، أثناء العملية، تضييق الاختصاصات الواسعة الأولية للتركيز على المسائل المهمة وتوجيه التقييم الآني إلى تعزيز التعلم التشغيلي والتعلم المؤسسي أثناء التنفيذ وإلى تقييم النتائج.
- 13- وقدم للموظفين مذكرات موجزة في نهاية كل بعثة قبل مغادرة الفريق للميدان. وأعدت تقارير داخلية بعد البعثتين الأوليين. وعرض على المجلس التنفيذي في أكتوبر/تشرين الأول 2003 التقرير النهائي الذي استند إلى الاستنتاجات التي خلصت إليها البعثات الثلاث.
- 14- واكتنفت ظروف التقييم الآني صعوبات تمثلت في أن عملية الطوارئ 10200 كانت تتصدى لحالة طوارئ إقليمية معقدة في ستة بلدان؛ وأن كثيرا من الأشخاص المعنيين كانت لديهم تصورات متباينة بشأن ماهية التقييم الآني وكيفية تنفيذه.

## مناقشة بيانات المقابلات في الاستعراض

- 15- نوجز أدناه تصورات الأشخاص الذين عقدت لقاءات معهم أثناء إجراء هذا الاستعراض. ويضم كل عنوان عددا من الأسئلة.

## التوقعات والأغراض

- 16- لم يوجد رأي مشترك حول الغرض من التقييم الآني. وكان للفريق، بموجب اختصاصه القانوني، أن يحدد غرضه الرئيسي والمسائل التي يمكنه أن يعالجها بأكبر قدر من الفائدة عندما يقوم بإجراء الزيارة الميدانية. إلا أن الاختصاصات التي أنيطت بكل بعثة ميدانية ضيقت مجال تركيزها. ولم يتفق كل أعضاء الفريق على أن تكون الأولوية للتعلم وليست للمساعدة ومن ثم على أساليب العمل. ومن ناحية أخرى، كان معظم الموظفين الميدانيين يتوقعون الحصول على المساعدة في تنفيذ العملية وتحديد الصعوبات وإيجاد حلول لها.
- 17- ومما لا يدعو إلى العجب في تلك الظروف أن معظم الموظفين الميدانيين على المستويات العليا والمتوسطة رأوا أن التقييم الآني قد أخفق في تلبية توقعاتهم. ولم يكن الفريق معدا لإيجاد حلول تشغيلية، وهو أمر يحتاج إلى معرفة تفصيلية بنظم البرنامج وإجراءاته. وأدى ضيق الوقت الذي قضاه الفريق في الميدان إلى تقليص قدرته على الخوض في التفاصيل.
- 18- وحقق التقييم الآني نجاحا أكبر في مجال التعلم المؤسسي على الرغم من أن كثيرا من الموظفين الميدانيين رأوا أن المشكلات المحددة والتي تم لفت انتباه وحدات المقر إليها ناشئة عن جهودهم غير المعترف بها. ولا شك أن الموظفين الميدانيين قد حددوا معظم، بل وربما كل، المعوقات المؤسسية التي تضمنتها تقارير التقييم الآني. ولا يعرف بوضوح حجم الدور الذي ساهم به التقييم الآني في حفز العمل على إزالة تلك المعوقات في الوقت المناسب، ولكن ينبغي عدم التقليل من هذا الدور. وربما ساد تصور أكثر ايجابية عن دور التقييم الآني لو اعترفت تقاريره بالدور الذي كان يضطلع به الموظفون في تحديد المسائل، إلا أن الفريق خشي أن يتسبب ذلك في إثارة صعوبات لبعض الموظفين. وذكر أحد أعضاء المجلس التنفيذي أنه يرى أن التعلم المؤسسي كان أهم نتيجة تم التوصل إليها.
- 19- وأشار معظم من أجريت مقابلات معهم أنه ينبغي ألا يستخدم التقييم الآني في المستقبل إلا لتقييم عمليات الطوارئ الكبيرة المعقدة والتي تنطوي على سمات جديدة من شأنها إثارة مشاكل. واقترح اثنان ممن أجريت مقابلات معهم أن يطبق التقييم الآني في عمليات الطوارئ في المستقبل عندما يقوم المدير الإقليمي المعني بدعوة مكتب التقييم إلى تنفيذ العملية، وهو ما من شأنه أن يهيئ ظروفا إيجابية لزيادة صقل التقييم الآني.
- 20- واستلزمت اختصاصات البعثة تحديد السمات الإيجابية للعملية والتي يمكن أن تساعد على تعزيز التعلم. ونوهت التقارير بالعديد من الجوانب التي حققت نجاحا باهرا ولكنها لم تأت في صلب موضوع التوصيات، وهو أمر يؤسف له لأن



إبراز النجاح والجوانب التي ينبغي تكرارها أو ترسيخها إنما يمثل جزءاً من عملية بلورة رأي إيجابي عن التقييم والاستعداد للاستفادة منه. ومن المفيد أن يشير التقرير إلى الجوانب الإيجابية، ولكن الفائدة الكبرى تتحقق عندما يبين التقرير كيفية الاستفادة من تلك الجوانب في العمليات الأخرى.

## قيمة التقييم الآني

- 21- غلب على مدراء عملية الطوارئ 10200 على المستويات العليا والمتوسطة الإحساس بأن التقييم الآني أخفق في تحقيق التعلم التشغيلي وأن التعلم المؤسسي كان نتيجة لما قاموا بإجرائه من تحليلات. وأفاد بعض صغار الموظفين الميدانيين أن التقييم الآني قد ساعد على اكتساب المعرفة التقنية ورفع الروح المعنوية. وانقسم موظفو المقر حول هذا الموضوع، ولكن أكثرهم يعتقدون أن التقييم الآني حقق معرفة مؤسسية مهمة طبق بعضها بالفعل على العمليات اللاحقة. ورأي العديد من القائمين على إجراء المقابلات أن التقييم الآني له قيمته باعتباره شكلاً لاستعراض الإدارة ووسيلة لكفالة الالتزام بالسياسة العامة والإجراءات المتبعة في العمليات.
- 22- وذكر أعضاء المجلس التنفيذي الذين أجريت مقابلات معهم أن استخدام التقييم الآني يبرز الالتزام بالتعلم في البرنامج وأنهم يقدرون قيمة تقرير التقييم الذي كان موضوعاً ومتوازناً. وساعد التقييم الآني على زيادة ثقة الجهات المانحة في البرنامج عموماً ولكنه لم يؤثر بأي حال من الأحوال على المساهمات.
- 23- ويعتقد جميع من أجريت مقابلات معهم، باستثناء اثنين من الموظفين الميدانيين وموظف واحد من المقر، أن التقييم الآني ينطوي على إمكانات مهمة سواء أكان يفي أم لا يفي بتوقعاتهم. وانقسمت بالتساوي تقريباً الآراء حول القيمة الأساسية للتقييم الآني بين ما يلي:
- التعلم التشغيلي- تحسين الجودة والتوفير الآني للمعلومات المستمدة من التنفيذ عن أوجه الضعف؛
  - التعلم المؤسسي- النظم والإجراءات والسياسات؛
  - المساءلة عن النتائج أمام كبار المدراء والجهات المانحة والمجلس التنفيذي.
- 24- ويعتقد جميع الموظفين، ما عدا الموظفين الميدانيين الاثنين، أن التقييم الآني يفوق التقييم اللاحق من حيث المزايا، مثل النظرة الخارجية إلى العملية أثناء سير العمل فيها، وتعميق فهم تقدير النتائج، وإتاحة الفرصة لاستعراض الإجراءات المتخذة والقدرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.
- 25- ويعتقد كثير من الموظفين الميدانيين أن تقارير التقييم الآني المؤقتة يمكن تقديمها إلى الجهات المانحة والمجلس التنفيذي، بينما يرى موظفون آخرون أنه ينبغي ألا يتاح علناً سوى التقرير النهائي حتى لا يحول ذلك دون إجراء مناقشات صريحة بين فريق التقييم والموظفين الميدانيين. ويرى جل من أجريت معهم مقابلات أن التقارير المؤقتة ينبغي أن تكون ضمن وثائق البرنامج الداخلية المستخدمة في رصد التطورات والشروع في التعلم المؤسسي.
- 26- وبالنظر إلى التكلفة المتواضعة للتقييم الآني بالنسبة إلى مجموع تكلفة العملية، فقد خلص معظم من أجريت مقابلات معهم إلى أن التقييم الآني الذي يحقق إمكاناته يتسم بفعالية التكاليف.

## تكوين الفريق

- 27- من الواضح أنه لا بد لفريق التقييم الآني أن يتمتع بالدراية والمهارات والخبرة لتحقيق الغاية المنشود. وإذا اختارت وحدة ما الفريق لتحقيق غرض ما بينما تنشُد الوحدات الأخرى تحقيق غرض آخر فمن غير المرجح أن يحدث اتفاق حول ملائمة الفريق، مثلما في حالة التقييم الآني لعملية الطوارئ 10200. على أن جميع المجموعات المعنية وافقت على السمات الجوهرية للأفرقة المقبلة.
- 28- ويعتقد معظم أصحاب الشأن الذين أجريت مقابلات معهم أن الأفرقة المقبلة ينبغي أن يرأسها ويشارك فيها استشاريون خارجيون. وهؤلاء الاستشاريون الخارجيون يمثلون وجهة النظر الخارجية، ويعززون من مصداقية تقديرات المساءلة، ويقدمون على الأرجح أفكاراً جديدة. ولا بد أن يلم هؤلاء الاستشاريون الخارجيون بالممارسات التشغيلية والنظم الراهنة المتبعة في البرنامج إذا كان للفريق أن يساهم بالمشورة الواعية في التعلم التشغيلي والمؤسسي.
- 29- ويؤدي موظفو البرنامج من الأقاليم الأخرى غير إقليم عملية الطوارئ ومن وحدات المقر، والذين يشاركون في عضوية أفرقة التقييم الآني، دوراً أساسياً في المساعدة على الفهم المؤسسي وتسهيل العلاقات بين فريق التقييم الآني والموظفين الميدانيين.
- 30- وقد تستطيع الأفرقة الأقل دراية بالبرنامج أن تحدد المجالات التي تنطوي على مشكلات، ولكنها قد لا تستطيع تحديد مشكلة معينة والتوصل إلى حلول عملية.



- 31- ويعتقد بعض الموظفين الميدانيين أن أفرقة التقييم الأنبي تحتاج إلى خبرة سليمة في مجال التقييم، فضلا عن الخبرة التقنية.
- 32- وأعرب الموظفون الميدانيون عن اهتمامهم الخاص بأن يتمتع أعضاء فريق التقييم الأنبي بمهارات في العلاقات الشخصية حتى يتسنى لهم التفاعل بشكل ايجابي مع الموظفين الميدانيين على كافة المستويات. وتتفاوت الآراء حول ما إن كان ينبغي أن يكون موظفو البرنامج الأعضاء في الفريق من الأقران أو من كبار الموظفين. ففي العادة تعني الأقدمية ضمنا الخبرة الطويلة والموثوقية، وهما خصيصتان إيجابيتان ولكنهما قد تحولان دون إقامة علاقات عمل وثيقة مع صغار الموظفين.
- 33- وهناك مناسبات قد يتعين فيها على الفريق أن يطبق نهجا استباقيا دقيقا، ولكن تحديد تلك المناسبات قد يتطلب كثيرا من المهارة وحسن التقدير.
- 34- ويعتقد معظم من أجريت معهم مقابلات في البرنامج بضرورة أن تقتصر أفرقة التقييم الأنبي على ثلاثة أو أربعة أعضاء حتى وإن أدى ذلك إلى الحد من نطاق مجالات الدراية الفنية التي يمكن أن يشملها الفريق، ومن ثم تضيق نطاق التقييم.

### أساليب العمل

- 35- يعتقد معظم من أجريت مقابلات معهم أنه يلزم إيفاد ثلاث بعثات ميدانية لإجراء التقييم الأنبي، ولكن بعض كبار المدراء وموظفي مكتب التقييم والموظفين الميدانيين يرون أنه يكفي إيفاد بعثتين اثنتين وأن اختيار الوقت الذي يتم فيه إيفاد البعثات هو ما يعينهم بالدرجة الأولى.
- 36- ويعتقد معظم من أجريت مقابلات معهم، وبخاصة الموظفين الميدانيين، أنه ينبغي إيفاد البعثة الأولى بعد فترة تتراوح بين شهر وستة أشهر عقب مرحلة الإنشاء، ويعتقدون بالحاجة إلى ستة أسابيع كحد أدنى لإنشاء العملية وتوفير الموظفين اللازمين لإجراء التقييم الأنبي. وأشار بعض الموظفين إلى أن ذلك سيحول دون إتاحة فرصة مساعدة مرحلة الإنشاء أو مراقبتها في وقت يكون فيه للتقييم الأنبي دور مهم.
- 37- وأعرب بعض الموظفين الميدانيين عن قلقهم إزاء ما اعتبروه أسلوبا غير منهجي من جانب فريق التقييم الأنبي في اختيار المسائل وجمع البيانات. ويرى هؤلاء الموظفون أن اتباع نهج غير رسمي تعمل الأفرقة ويعمل الموظفون الميدانيون في إطاره على تحديد المسائل وتنظيم جميع البيانات بشكل منهجي قد يكون ملائما لمساعدة البعثات الأولية على تحديد المهارات المطلوبة للبعثة التي تليها. وسوف تزداد ثقة بعض الموظفين الميدانيين في التقييم الأنبي من خلال البحث المنهجي للمسائل المهمة.
- 38- واقترح أحد أعضاء الفريق وأحد موظفي مكتب التقييم الذين جرت مقابلتهم أنه ينبغي أن يتولى إجراء البعثة الميدانية الأولى موظفون من ذوي المهام العامة، ربما رئيس الفريق ومدير مهام مكتب التقييم، لتصميم البعثات اللاحقة وتحديد المهارات والخبرات المطلوبة.
- 39- وأشار بعض الموظفين الميدانيين إلى أنه ينبغي على فريق التقييم الأنبي أن يعتمد على البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال عملية الطوارئ، ومن ثم تخفيف العبء الذي يقع على موظفي التنفيذ.
- 40- ويعتقد كثير ممن أجريت مقابلات معهم أن التحقق من التقارير والمذكرات بشكل عبئا كبيرا وأن ذلك تسبب في تأخر الحصول على معلومات رجعية لاستخدامها في اتخاذ الإجراءات. ويرى معظم أعضاء المجلس التنفيذي الذين أجريت مقابلات معهم أن التقرير الموجز النهائي مفيد، بينما يعتقد عضو واحد بأن ثمة مساوئ في عدم وجود تقارير مؤقتة والافتقار إلى دروس عامة للبرنامج بأسره.

## الخلاصة والتوصيات

### الخلاصة

- 41- نجح التقييم الأنبي الأول من نواح عديدة وأكد أنه ينبغي للنهج أن يكون أكثر موضوعية باعتباره أداة للتعلم والمساءلة في عمليات الطوارئ، فقد: (1) ساعد التقييم الأنبي في تحقيق بعض التعلم التشغيلي، وذلك على الأقل لبعض صغار الموظفين؛ (2) ساهم بدور مفيد في التعلم المؤسسي وتوجيه البرنامج على مستوى السياسات؛ (3) وفر معلومات متوازنة وجوهرية عن المسألة، مما ساعد على زيادة ثقة المجلس التنفيذي في البرنامج. على أنه ينبغي اتخاذ مزيد من الخطوات لتكثيف نموذج التقييم الأنبي حتى يعود على البرنامج بفائدة أكبر في المستقبل.



## التوصيات

- (أ) ينبغي أن يحدد بوضوح نطاق وغرض التقييم الآني وأن يكون من السهل التعامل معهم. ويحتاج البرنامج إلى تحديد الغرض ذي الأولوية حيث لا يتوقع أن يحقق أي تقييم أي كل ما يمكن أن تقدمه تلك الأداة. وقد ينفذ ذلك على أساس كل حالة على حدة أو عن طريق تحديد أولوية باعتبارها، كأي سياسة للتقييم الآني، يكون التعلم التشغيلي بالذات هو الأولوية المحددة لعمليات التقييم الآني وزيادة المساءلة نتيجة فرعية لها. وثمة شك في أن يتمكن نفس الفريق من تحقيق التعلم الفعال وتقييم المساءلة. وينبغي النظر في استخدام فريقين للتقييم الآني في عمليات الطوارئ التي يكون من المهم فيها تحقيق التعلم والمساءلة. ويتولى الفريق ألف تنفيذ البعثتين الأولى والثانية ويشدد على التعلم. ويتولى الفريق باء تنفيذ البعثة الثالثة باستخدام المعلومات التي يجمعها الفريق ألف للاستفادة منها في إجراء تقييم شامل للمساءلة. ولن يشكل تقييم عملية مفردة الأساس الذي يستند إليه إحداث تغيير كبير في سياسة البرنامج، بل سيلزم إجراء عدد من التقييمات التي تعبر عن نفس الاحتياجات.
- (ب) ولا بد من تكوين أفرقة التقييم الآني بشكل سليم من حيث الحجم والمهارات والخبرة حتى تحقق غرضها. ويتطلب التعلم التشغيلي فريقاً لديه فهم سليم لنظم البرنامج الحالية وإجراءاته وممارساته ويتمتع بمستوى ممتاز من مهارات التقييم التشاركية. وينبغي أن تلم الأفرقة كافة بأساليب جمع البيانات وتحليلها وأن تتمتع بمهارات جيدة في العلاقات الشخصية. وينبغي أن يكون أعضاء الفريق أشخاصاً من ذوي الحنكة ومهارات قوية في الإدارة. وتحديد الأفرقة التي تتمتع بكل الخصائص اللازمة سيستغرق وقتاً. وقد يكون من المفيد أن يقوم مكتب التقييم بإعداد قائمة بالمرشحين الذين يجري فرزهم لتسهيل اختيار الفريق عند الاقتضاء.
- (ج) وسيكون من المفيد أن يكون التقييم الآني المقبل لعملية الطوارئ بدعوة من المدير الإقليمي أو القطري. وتحقيقاً لهذه الغاية، يمكن تزويد جميع المدراء الإقليميين أو القطريين بالتقرير الكامل عن التقييم الآني وتقرير الاستعراض ويطلب منهم النظر في الدعوة إلى إجراء تقييم آني لعملية طوارئ في المنطقة التابعة لهم.
- (د) وينبغي أن يبيت مكتب التقييم، بالتشاور مع إدارة العمليات، في عمليات الطوارئ التي سيجري إخضاعها للتقييم الآني في كل حالة على حدة. وينبغي أن يكون المعيار الرئيسي الذي يحكم ذلك هو حجم الفائدة التي ستعود على البرنامج فيما يتعلق بالتعلم أو المساءلة. وقد يكون من الملائم عدم استخدام التقييم الآني إلا في عمليات الطوارئ المعقدة الكبرى أو في العمليات التي تنطوي على بعض السمات الجديدة. وينبغي أن يتخذ القرار بشأن ذلك حالما يستهل تصميم عملية الطوارئ حتى يتسنى لفريق التقييم الآني المراقبة والبدء في جمع المعلومات مبكراً قدر المستطاع. ويتلاءم نموذج البعثات الثلاث مع معظم عمليات الطوارئ التي سيتم تقييمها باستعمال التقييم الآني. وينبغي عدم إيفاد البعثة الميدانية الأولى أثناء الأسابيع الستة الأولى من التنفيذ ما لم يقرر مكتب التقييم وإدارة العمليات أن ثمة أهمية خاصة لإجراء التقييم الآني أثناء المرحلة الأولية لعملية الطوارئ.
- (هـ) وينبغي إحاطة المدراء الإقليميين والقطريين المسؤولين عن عمليات الطوارئ أولاً بأول بتطور العمل في إعداد التقييم الآني وغرضه ونطاقه وأن تأخذ جهات نظرهم بعين الاعتبار. على أنه ينبغي أن يكون مكتب التقييم صاحب القرار الأخير. وينبغي أن يكفل المدراء الإقليميين والقطريين إحاطة الموظفين الميدانيين بمعلومات كاملة عن التقييم الآني وبدورهم في دعم الفريق.
- (و) وينبغي أن تشمل وسائل التقييم الآني نهجاً تشاركية، مثل استعراض الإجراءات، وتحليل أوجه القوة والضعف والفرص والمخاطر، وأن يشترك فيها أكبر عدد ممكن من المجموعات المعنية. وينبغي أن يبلغ الفريق شفوياً وفي التقارير المكتوبة بأي مشاكل أو بأي حلول يحددها الموظفون الميدانيون.
- (ز) وينبغي أن تواصل الأفرقة ومكتب التقييم استخدام ما يتصورون أنه أفضل أساليب جمع البيانات وتحليلها لتحقيق الأهداف المتوخاة من الاختصاصات المنوطة بهم، ولكن لا بد من مراعاة السياق عند إجراء عملية الاختيار. ولا بد من إطلاع أعضاء فريق التقييم الآني والموظفين أولاً بأول بالتطورات التي تدخل على الأغراض والأساليب.
- (ح) وقد يلزم أن تكون أولى البعثات الميدانية استطلاعية يتولى تنفيذها مدير المهام في مكتب التقييم ورئيس الفريق أو أحد كبار موظفي إدارة العمليات أو أحد موظفي البرنامج السابقين من ذوي الخبرة. وسوف يمكن ذلك من جمع البيانات وتحديد المسائل للاسترشاد بها في تكوين الأفرقة اللاحقة وتحديد النهج المتبعة.
- (ط) وينبغي أن تكون التقارير المؤقتة وثنائق داخلية خاصة بالبرنامج ما لم يكن الغرض من التقييم الآني هو توفير تقارير علنية مؤقتة عن المساءلة. وينبغي أن تكون التقارير المؤقتة في شكل مذكرات يتم إعدادها قرب نهاية كل بعثة ميدانية، وأن تجري مناقشتها مع المكاتب المسؤولة وأن تضم في صيغتها النهائية آراء تلك المكاتب قبل أن يغادر الفريق الميدان. وينبغي توزيع هذه التقارير على مكتب التقييم وكبار موظفي إدارة العمليات ووحدات البرنامج المعنية بما تتضمنه تلك التقارير من توصيات. وينبغي إعداد تقرير نهائي في ختام التقييم الآني وأن يجري تداوله مثلما يحدث في حالة تقارير التقييم اللاحق. ويمكن أن يقوم موظفو البرنامج، عند الاقتضاء، بإعداد التقارير المؤقتة المقدمة إلى المجلس التنفيذي والجهات المانحة والجمهور استناداً إلى المعلومات المستقاة من تقارير التقييم الآني.



(ي) ينبغي أن يستطلع مكتب التقييم وسائل تحسين نشر استنتاجات التقييم الآني حتى يمكن الاستفادة قدر المستطاع من تلك الاستنتاجات. وينطوي ذلك على إمكانيتين تتمثلان في توثيق الروابط مع برامج تدريب الموظفين وزيادة فعالية استعمال وسائط المعلومات.

(ك) ينبغي أن يبحث مكتب التقييم الطرق التي يمكن بها إيجاد ثقافة تقييم ايجابية في البرنامج. ويعد التقييم الآني أداة مهمة في هذا المضمار، حيث يمكنه أن يوفر معلومات وأفكاراً عملية وذات صلة مباشرة بموظفي المكاتب القطرية، وهو ما من شأنه أن يحقق الاعتراف بالتقييم باعتباره خدمة مفيدة. ومما سيعزز من ذلك أن يركز التقييم الآني على دراسة السمات الايجابية لعمليات الطوارئ. وينبغي أن يشمل هذا الاعتراف توصيات التقييم الآني للتعلم المؤسسي كلما أمكن. وسوف يستفيد على الأرجح الموظفون الميدانيون والموظفون الآخرون من التقييم الآني إذا اعتبرنا أن ما يحرزونه من نجاح حريّ بأن يتكرر مثلما نعتبر أن ما يقعون فيه من فشل جدير بالملاحظة.



## رد البرنامج على التوصيات

يتفق مكتب التقييم وإدارة العمليات على أن التقييم الآني أداة جديدة تبشر بتحسين الأداء الآني وتحقيق التعلم التشغيلي والمؤسسي. ويقبل مكتب التقييم وإدارة العمليات استنتاجات وتوصيات استعراض التقييم الآني، بما في ذلك الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالمشاورات المسبقة الضرورية بين مكتب التقييم وإدارة العمليات لإيضاح التوقعات بين المعنيين. ويود مكتب التقييم وإدارة العمليات أن يضيفا أن العمل التقييمي لا يقتصر على البعثات الميدانية وأنه يمكن الشروع في تفصي الحقائق منذ بداية أي حالة طوارئ جديدة وقبل تنفيذ عملية الطوارئ بوقت كاف.

