

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي
الدورة السنوية

روما، 6 - 2005/6/10

قضايا السياسات

البند 5 من جدول الأعمال

مقدمة للمجلس للنظر فيها

تقرير عن إدارة التقييم في برنامج الأغذية العالمي



Distribution: GENERAL
WFP/EB.A/2005/5-E
26 May 2005
ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر فيها

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

رقم الهاتف: 066513-2252

Mr K. Tuinenburg

مدير مكتب التقييم (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

عرضت هذه الورقة على المجلس، استجابة لطلبه في أكتوبر/ تشرين الأول 2003 من المجموعة التوجيهية المعنية بالإدارة التوسع في بحث القضايا الثلاث المترابطة بهدف تعزيز وظيفة البرنامج في مجال التقييم. ولدى مناقشة موضوع المتابعة المتعلقة بطلب المجلس وسعت المجموعة نطاق الوثيقة في تغطية الموضوعات لتشمل ثمان مسائل مطروحة للنظر فيها. وفي إثر المناقشات مع الأمانة دعت المجموعة الأمانة إلى إصدار وثيقة للمجلس بدعم من المجموعة تتناول موضوع السلطة المخولة للمدير التنفيذي. وتتضمن الوثيقة بروتوكولاً إدارياً يوجز مبادئ الوظيفة المركزية للبرنامج في مجال التقييم.

وتشمل الابتكارات الرئيسية لتعزيز دور التقييم:

- ◀ إنشاء لجنة استشارية داخلية للتقييم؛
- ◀ عقد مشاورات سنوية غير رسمية عن التقييم على أن تعقد أول مشاورات يوم 2005/05/19؛
- ◀ إضفاء الصفة المهنية على وظائف التقييم، حيث ستشغل ثلاث أو أربعة وظائف، بما في ذلك وظيفة مدير مكتب التقييم من قبل موظفين ذوي خبرة مهنية في مجال التقييم، وبذلك يتسنى تطبيق سياسات لتناوب مسؤوليات الوظائف بطريقة تتسم بقدر أكبر من المرونة؛
- ◀ دعوة وجوه بارزة للمشاركة لأغراض تتعلق بجوانب تخص جوانب مهمة من التقييم؛
- ◀ إجراء استعراض جماعي لآليات التقييم في البرنامج لعام 2007.

مشروع القرار*

لاحظ المجلس محتويات الوثيقة الخاصة بإدارة التقييم في البرنامج (WFP/EB.A/2005/5-E) وأعرب عن رغبته في الإطلاع على نتائج الاستعراض الجماعي المقرر لعام 2007.

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



معلومات عامة

1- ناقش المجلس التنفيذي سياسة التقييم في البرنامج في أكتوبر/ تشرين الأول 2003. وفي الوثيقة WFP/EB.3/2003/4-C، وافق:

".. المجلس على سياسات البرنامج في التقييم الواردة في القسم الأول من الوثيقة WFP/EB.3/2003/4-C، وطلب إلى الأمانة أن تحيط علماً بالتعليقات والملاحظات التي أبدتها المجلس. كما طلب المجلس من الجماعة التوجيهية المعنية بالتسيير والإدارة دراسة ثلاث مسائل ذات صلة، ورفع تقارير عنها إلى الدورة العادية الأولى لعام 2004 وهي: مكان مكتب التقييم، ومزايا وجدوى إنشاء لجنة فرعية للتقييم تابعة للمجلس، وترتيبات تعيين موظفي مكتب التقييم". (WFP/EB.3/2003/13).

2- وبحثت الجماعة التوجيهية المعنية بالتسيير والإدارة هذا الموضوع في ديسمبر/ كانون الأول 2004. وكان مطروحاً أمامها مبادئ تقييم المساعدات الإنمائية التي سبق أن أقرتها لجنة المساعدات الإنمائية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1991 (انظر الملحق الأول). وتستخدم هذه المبادئ على نطاق واسع كمؤشر يمكن على أساسه تقدير أداء مهمة التقييم في الوكالات الثنائية ومتعددة الأطراف. كما استعرضت الجماعة التوجيهية المعنية بالتسيير والإدارة الوثائق الخاصة بالممارسات الجديدة في أجهزة الأمم المتحدة الأخرى، وفي مقدمتها الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومنظمة الأغذية والزراعة. وعلى هذه الخلفية، لم تقتنع الجماعة التوجيهية المعنية بالتسيير والإدارة بأن هناك أسباب قوية سواء لتغيير موقع مكتب التقييم في البرنامج أو إنشاء لجنة فرعية تابعة للمجلس التنفيذي للنظر في المسائل المتعلقة بالتقييم إذ أن هذا الرأي الأخير سوف يكون أمراً فريداً على أي حال في صناديق الأمم المتحدة وبرامجها، حيث إن هناك اتفاقاً عاماً على ألا تشكل اللجان الفرعية جزءاً من الهياكل العامة التي تحكم هذه الصناديق والبرامج (قرار الجمعية العامة 162/48). وبدلاً من ذلك، خلصت الجماعة التوجيهية المعنية بالتسيير والإدارة إلى أن المسائل الكامنة وراء تحديد الأسئلة الثلاثة المذكورة من قبل - وهي مواصلة تشجيع الاستقلال، والشفافية، والمسائلة والدروس المستفادة يمكن أن تتحقق بصورة أكثر فائدة بالتطور المحكوم أكثر مما يمكن أن تتحقق بتغيير هيكله. وبناء على ذلك فقد حددت الجماعة التوجيهية المعنية بالتسيير والإدارة الأسئلة التالية للنظر فيها⁽¹⁾:

- ◀ هل يكرس البرنامج موارد كافية للتقييم؟
- ◀ هل هناك مجال لتحسين تعلم الدروس في الأمانة؟
- ◀ هل يمكن تحسين عرض مسائل التقييم على المجلس؟
- ◀ هل ينبغي أن يكون التقييم موضوعاً لمشاورة سنوية غير رسمية؟
- ◀ ما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتعزيز قدرات وخبرات الموظفين في مكتب التقييم؟
- ◀ هل ينبغي أن يشارك المجلس في تعيين مدير التقييم، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يشارك؟
- ◀ هل يمكن أن تتحسن الرقابة على جودة التقييم بإشراك عناصر من الخارج؟
- ◀ هل ينبغي أن تخضع آلية التقييم في البرنامج لاستعراض جماعي من جانب خبراء من الخارج عند بعض النقاط؟

(1) هذه الأسئلة تتعلق بالتقييم الذي يقوم به مكتب التقييم فقط. أما التقييم الذي تقوم المكاتب القطرية والإقليمية فهو مستبعد هنا. وتتضمن لفقرة 14 من الوثيقة ملخصاً لقاعدة تقسيم العمل WFP/EB.3/2003/4-C.



3- وقد ناقشت الجماعة التوجيهية المعنية بالتسيير والإدارة هذه المسائل مع الأمانة، ودعت الأمانة إلى تقديم وثيقة إلى المجلس بدعم من الجماعة التوجيهية. وهذه هي النتيجة المطروحة بشأن سلطة المدير التنفيذي. ويسير شكل الوثيقة بحسب الأسئلة الواردة في الفقرة 2 أعلاه. والواقع أن هذه الأسئلة متشابكة فيما بينها، وتتطلب النظر فيها كحزمة واحدة. وتختتم الوثيقة ببروتوكول للإدارة (الملحق الثاني)، الذي يلخص المبادئ الإرشادية لإدارة وظيفة التقييم المركزية في البرنامج. وقد استندت إلى وثيقة سياسات التقييم التي أقرها المجلس في أكتوبر/ تشرين الأول 2003⁽²⁾، وعلى التطورات التي حدثت منذ ذلك الحين، بما في ذلك بعض الاقتراحات الواردة في الوثيقة التي بين أيدينا.

الموارد المكرسة للتقييم

4- خصص البرنامج في الفترة المالية الجارية مبلغ 4.4 مليون دولار لمكتب التقييم لتنفيذ البرنامج عمله الذي وافق عليه المجلس التنفيذي. أما التكاليف الإضافية لعمليات التقييم اللامركزية وعمليات التقييم الذاتي فستد من ميزانيات المشروعات والبرامج في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية.

5- لا يمكن في الوقت الحاضر مقارنة إنفاق البرنامج على عمليات التقييم بمثله في الوكالات الأخرى، لأسباب من بينها أن تكاليف عمليات التقييم اللامركزية لا ترفع بصورة مركزية، كما أن عمليات التقييم المدارة مركزياً تمول في أغلب الأحيان جزئياً أو كلياً من ميزانيات المشروعات. وليس هناك معايير متفق عليها للإنفاق على التقييم بالنسبة للميزانية الإدارية لأي وكالة أو بالنسبة للقيمة الإجمالية لبرامجها. ولكن بعض الوكالات قررت تخصيص 1 في المائة من ميزانيتها الإدارية لعمليات التقييم المدارة مركزياً، أو 5 في المائة من التمويل الإجمالي للبرامج لعمليات الرصد والتقييم. وقد أظهر مسح قامت به مجموعة التقييم في الأمم المتحدة عام 2004 أن برنامج الأغذية العالمي، بموظفيه المهنيين السبعة في مكتب التقييم، يأتي على رأس منظومة الأمم المتحدة، وفي وضع مساوي لمنظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وإن جاء متأخراً قليلاً بعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الذي يملك 12 موظفاً مهنيًا، والبنك الدولي الذي يعمل به 50 موظفاً في التقييم. وسوف يواصل البرنامج رصد البيانات المتوافرة عن الموارد التي تنفق على التقييم، وسيرفع تقارير عن أي تطورات مفيدة في إطار مقترحاته للميزانية القادمة لبرنامج عمليات التقييم.

تحسين فرص التعلم في الأمانة

6- قررت الأمانة، سعياً وراء النهوض بعملية التقييم فيها، والمساهمة في تحسين فرص التعلم من الدروس في البرنامج، إنشاء لجنة داخلية للتقييم يرأسها مدير شعبة الإدارة القائمة على النتائج، وعضوية عدد من الموظفين التنفيذيين في مصلحة العمليات، وقسم دعم الاستراتيجية والبرامج والسياسات، وقسم المفتش العام وشعبة خدمات الإشراف، على أن تشمل العضوية مدير مكتب التقييم، الذي سيختار الأمانة. وتجتمع هذه اللجنة أربع مرات على الأقل في السنة. وتكون مهامها الرئيسية هي استعراض ورصد برنامج العمل الذي ينفذه مكتب التقييم، واستعراض نتائج دراسات التقييم، وضمان نشر هذه النتائج داخلياً وخارجياً وإعطائها الوزن اللائق بها عند تصميم البرامج والمشروعات

(2) "سياسة التقييم في البرنامج" الوثيقة (WFP/EB.3/2003/4-C).



الجديدة. وعندما تقوم اللجنة بذلك، فإنها ستسمح بإجراء مشاورات بين مكتب التقييم وبين الإدارة، بهدف تحسين فرص تنسيق وتنفيذ مهمة التقييم في البرنامج، سواء تلك التي يقوم بها مكتب التقييم أو تلك التي تتم في الميدان.

عرض مسائل التقييم على المجلس

مشاورة سنوية غير رسمية

7- تتمثل مشاركة المجلس التنفيذي في مسائل التقييم في الوقت الحاضر فيما يلي:

- ◀ موافقة المجلس على برنامج العمل لفترة السنتين الخاص بالتقييم من حيث المضمون والتكاليف، عندما ينظر في خطة الإدارة لفترة السنتين؛
- ◀ التقرير السنوي عن الأداء الذي ظهر مؤخراً، والذي ينظر فيه المجلس في كل دورة سنوية، والذي يحتوي على تجميع نتائج التقييم في أحد ملاحقه؛
- ◀ التقارير الفردية عن تقييم المشروعات التي تعرض على المجلس؛ وهي التقارير التي لم تعد تناقش بصورة روتينية وإنما يلقي عليها الضوء في التدخل الذي يقوم به مدير مكتب التقييم في وقت مبكر عند طرح المسائل الإقليمية؛ ثم يترك الأمر لأعضاء المجلس ليقرروا ما سيولون من اهتمام - إذا قرروا ذلك - لتقارير التقييم أثناء مناقشة المسائل الإقليمية والقطرية؛
- ◀ عرض جميع موضوعات التقييم وسياساته على المجلس كبنود في جدول الأعمال بحد ذاتها؛ والمجلس مسؤول بالطبع عن برنامج عمله لفترة السنتين، وله حرية أن يقرر متى ينظر في هذه التقارير وتحديد الوقت الذي سيخصصه لها.

8- اتضح من استعراض هذه الترتيبات عدة نقاط تحتاج إلى الاهتمام بها:

- ◀ أن تجميع نتائج التقييم الذي يظهر كملحق للتقرير السنوي عن الأداء لا يمكن أن يفيد التقرير بسبب حجمه؛ كما أنه من غير المحتمل أن يسترعي الانتباه الذي يستحقه من المجلس إذا ورد بهذه الطريقة؛
- ◀ أن تقييم المشروعات قد تغطي عليه بالمثل مسائل أخرى أثناء المناقشات الإقليمية، كما أن تطبيق هذه النتائج على نطاق أوسع خارج الإقليم قد لا يطرح على الإطلاق؛
- ◀ أن عمليات التقييم اللامركزية التي تقوم بها المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية لا يشارك فيها المجلس؛
- ◀ أن وضع برنامج العمل الخاص بالتقييم لفترة السنتين سوف يستفيد من المناقشات غير الرسمية مع المجلس التنفيذي قبل ظهوره كاقترح رسمي في إطار خطة العمل لفترة السنتين.

9- بناء على ذلك فقد اقترحت الجماعة التوجيهية المعنية بالتسيير والإدارة في وقت سابق من هذا العام أن يجرب المجلس التنفيذي عقد مشاورة سنوية غير رسمية بشأن التقييم. ومن المقرر عقد أول مشاورة من هذا النوع يوم 19 مايو/ أيار 2005. والوثقتان الأساسيتان في هذه المشاورة هما: (1) تقرير سنوي عن التقييم، تتم صياغته بحيث يكون من بين ما يعالجه المشكلات الثلاث الأولى السابق ذكرها، (2) مشروع برنامج عمل لفترة السنتين لمعالجة المشكلة الرابعة. أما هدف المشاورة فهو تمكين المجلس التنفيذي من تبني وجهة نظر أكثر علماً بمهمة التقييم، يمكنه أن يستخدمها في اتخاذ قرارات رسمية في فترة لاحقة من السنة بشأن برنامج العمل، وفي دراسته التالية لتقارير التقييم



الفردية. وقد اختير شهر مايو/ أيار لعقد هذه المشاورة السنوية نظراً لأنه يتفق ودورة العمل في برنامج الأغذية العالمي.

تعزيز مهارات وخبرات العاملين في مجال التقييم

10- يتكون مكتب التقييم في الوقت الحاضر من مدير (مد1)، ورئيس موظفي التقييم (ف5)، وموظف كبير للتقييم (ف5)، وأربعة موظفين للتقييم (ف4)، ويشغل الوظائف المهنية موظفون غير متخصصين من داخل البرنامج، يخضعون بالطبع لسياسة التنقلات التي تقتضي النظر في نقل من يمضون أربع سنوات في أماكنهم بصورة تلقائية. والمتفق عليه في دوائر التقييم، أن التقييم مجال متخصص يستدعي معاملة خاصة في تعيين العاملين وإدارتهم، وأن هذه النوعية من الموظفين لا بد أن تتوافر لديها خلفية مهنية مناسبة. ومعنى هذا في حالة برنامج الأغذية العالمي: (1) تعيين موظفين من الخارج على أساس قدرات محددة في مجال التقييم (2) تطبيق سياسة للتنقلات أقل تشدداً على الموظفين الذين يعينون بهذه الطريقة. وقد قرر المدير التنفيذي تطبيق هذه الأحكام على نصف العاملين في مكتب التقييم. وبناء على ذلك سيتم شغل ثلاثة أو أربعة وظائف - بما في ذلك وظيفة مدير المكتب - عند خلوها، بأفراد لديهم خلفية فنية عن التقييم.

تعيين مدير التقييم

11- وتمشياً مع الممارسات البارزة في الأمم المتحدة بشأن معالجة موضوع تعيين مدير التقييم، يستعد المدير التنفيذي لكي يتبادل وجهات النظر بشأن مواصفات هذه الوظيفة مع المجلس، ومن ثم سيحيط المجلس علماً بقراره المتعلق بالمرشح لهذه الوظيفة. ومن المنتظر أن تشغر وظيفة مدير التقييم يوم 13 أغسطس/آب 2006.

استخدام خبراء من الخارج للنهوض بموضوعية التقييم وجودته

12- يستخدم البرنامج خبراء وأخصائيين في مجال التقييم من الخارج للقيام بعمليات التقييم المدارة مركزياً. والقرار الأخير بشأن تعيين هؤلاء الموظفين هو مسؤولية مدير مكتب التقييم (انظر الملحق الثاني) الذي يبحث عن المادة الموضوعية والخبرة في مجال التقييم مصحوبتين بالموضوعية اللازمة. وتخضع مشروعات تقارير التقييم لاستعراضات جماعية من جانب العاملين في مكتب التقييم. ولم يشرك المكتب حتى الآن عناصر خارجية بارزة في عمليات الاستعراض هذه. كما أن تقارير التقييم التي يصدرها البرنامج عن المساعدات الإنسانية تخضع لاستعراض جماعي سنوي من جانب شبكة التعلم الإيجابي للمساعدة والأداء في الأعمال الإنسانية، التي تستخدم استقصاء للحصول على معلومات مرتدة من رؤساء البعثات ومن مديري التقييم في مكتب التقييم بشأن أسس مصفوفة موحدة لاستجابات الإدارة. ويجري مشاركة مكتب التقييم في هذه الاستعراضات بعد استكمالها، ثم تناقش في البرنامج بهدف تحسين جودة عمليات التقييم في المستقبل.

13- سيعمل البرنامج من النهج الذي يطبقه ليشتمل مع استخدام الخبرة الخارجية، من خلال: (1) دعوة قادة الأفرقة الخارجية لعمليات التقييم التي تدار مركزياً إلى المشاركة في مناقشة التقارير التي يضعها المجلس التنفيذي، وذلك في الحالات التي تؤدي إلى إضفاء قيمة مضافة واضحة على المناقشات، (2) إشراك خبراء خارجيين بارزين في عمليات الاستعراض الجماعية لمشروعات تقارير التقييم، (3) الإشارة في مشروع برنامج العمل الخاص بمكتب التقييم إلى الدراسات التي ينتظر أن تطرح لعمليات الاستعراض الجماعي بمعرفة خبراء من الخارج.



الاستعراض الجماعي لآلية التقييم في البرنامج

- 14- أفضل الأساليب التي ظهرت مؤخراً هي أن تخضع مهام التقييم بصورة دورية لاستعراض جماعي. فعمليات التقييم التي أجراها صندوق الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)⁽³⁾ جرى استعراضها في عام 2000، وفي الوكالة الدانمركية للتنمية الدولية في عام 2003. كما سعي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى إجراء مثل هذا الاستعراض تحت رعاية شبكة التقييم في لجنة المساعدات الإنمائية، ليكون بذلك أول وكالة من وكالات الأمم المتحدة تقوم بذلك. وهناك الآن بالفعل كمية كبيرة من المواد المصنفة بشأن المبادئ والأساليب المتوافرة من مصادر لجنة المساعدات الإنمائية؛ كما ستقوم مجموعة الأمم المتحدة للتقييم - التي ينتمي إليها البرنامج - في المستقبل القريب بالانتهاء من وضع بيان عن مبادئ ومعايير التقييم، ستكون بمثابة نقطه مرجعية جديدة.
- 15- وترحب إدارة البرنامج بأي استعراض جماعي. ومن المنطقي أن يتم ذلك بعد الموافقة على إدخال التعديلات المقترحة على هذه الوثيقة. وبناء على ذلك، فإن المدير التنفيذي يقترح أن يجرى الاستعراض الجماعي أثناء عام 2007، كجزء من برنامج عمل التقييم في ذلك العام.

بروتوكول إدارة التقييم

- 16- الملحق الثاني بهذه الوثيقة هو بروتوكول إدارة. وكما سبق أن لاحظنا في الفقرة 3، فإنه يقوم على أساس الوثيقة الخاصة بسياسة التقييم التي طرحت على المجلس التنفيذي في أكتوبر/ تشرين الأول 2003 وهذه الوثيقة.

(3) وثيقة منظمة اليونسيف E/ICEF/2002/10، الفقرة 23.



الملحق الأول

مبادئ لجنة المساعدات الإنمائية لتقييم المساعدات الإنمائية

◀ أهم هدفين للتقييم هما: (أ) تحسين سياسات وبرامج ومشروعات المعونة في المستقبل، عن طريق المعلومات المرتدة من الدروس المستفادة، (ب) وضع أساس للمساءلة، بما في ذلك توفير معلومات للجماهير (الفقرات 6 - 10)⁽⁴⁾.

◀ تتولد معلومات ثمينة، عن طريق تقييم جوانب الفشل والنجاح، بإمكانها أن تحسن برامج ومشروعات المعونة في المستقبل لو أنها استخدمت بصورة سليمة كمعلومات مرتدة. ومبدأ المساءلة عن التقييم المشار إليه هنا يرتبط بالنتائج الإنمائية وبثأثير المساعدات الإنمائية. ولا علاقة له بالمساءلة عن استخدام الأموال العامة بالمعنى المحاسبي والقانوني، حيث إن المسؤولية عن هذه الأخيرة تقع عادة على عاتق مؤسسة مراجعة الحسابات.

◀ ينبغي لوكالات المعونة أن يكون لديها **سياسة للتقييم** تتضمن تعريفاً واضحاً لدور مكتب التقييم، ومسؤولياته، ومكانه في الهيكل المؤسسي للمعونة (الفقرتان 4 و 7).

◀ ينبغي أن تكون عملية التقييم **محايدة ومستقلة** عن العملية المعنية بصناعة السياسات، وتسليم المساعدات الإنمائية وإدارتها (الفقرات 11 - 16).

وسوف يتحقق الحياد والاستقلالية على أفضل وجه بفضل وظيفة التقييم عن الإدارة المسؤولة عن التخطيط للمساعدات الإنمائية وإدارتها. ومن الممكن تحقيق ذلك بأن تكون هناك وحدة مركزية مسؤولة عن رفع التقارير بصورة مباشرة إلى الوزير أو إلى رئيس الوكالة المسؤولة عن المساعدات الإنمائية، أو إلى مجلس الإدارة أو مجلس المحافظين في المؤسسة. وفي حالة وجود بعض مهام التقييم ضمن مسؤولية الإدارة المختصة، فإنها ينبغي أن ترفع إلى الوحدة المركزية أو إلى مستوي أعلى بصورة مناسبة في هيكل الإدارة أو إلى لجنة الإدارة المسؤولة عن القرارات البرمجية. وفي هذه الحالة، ينبغي بذل أقصى جهد لتلافي الإضرار بعملية التقييم ونتائجها (الفقرة 16).

وطبقاً للاستعراض الذي أجرته لجنة المساعدات الإنمائية في عام 1998، فإنه من الممكن الحكم على الحياد والاستقلالية بالجوانب التالية من مهمة التقييم: (1) بيان رئيسي من المنظمة عن التقييم؛ (2) العلاقات بين التقييم والإدارة والهيكل الإداري للمنظمة؛ (3) اختيار رئيس موظف التقييم/ لفترة محددة/ نقله/ إعادة تعيينه؛ (4) المسؤولية عن ميزانية التقييم؛ (5) المسؤولية عن اختيار المشروعات التي سيجرى تقييمها؛ (6) المسؤولية عن اختيار من يقومون بالتقييم؛ (7) المسؤولية عن الموافقة على برنامج التقييم؛ (8) المسؤولية عن إعداد الاختصاصات والموافقة عليها؛ (9) عملية استعراض تقارير التقييم ومراجعتها والمسؤولية عنها؛ (10) ما إذا كانت التقارير ستصدر باسم من قام بها من عدمه؛ (11) الصلة بين التقييم وبين صناعة القرارات من أجل المعلومات المرتدة وغيرها من جوانب التقييم.

◀ يعتمد ضمان موثوقية التقييم على خبرة واستقلالية من يقومون به، ودرجة الشفافية في عملية التقييم (الفقرتان 18 و 19).

(4) . أرقام الفقرات تشير إلى المصدر الأصلي، وهو: OECD/DAC.1991. Principles of Evaluation of Development Assistance Paris.



فالموثوقية تتطلب أن يحتوي تقرير التقييم على أوجه النجاح والفشل أيضاً. وينبغي - كقاعدة - أن تشارك البلدان المستفيدة مشاركة كاملة في عملية التقييم تشجيعاً للموثوقية والالتزام. وتحتاج وكالات المعونة إلى عدد كبير من موظفي التقييم المهنيين لكي تتوافر لديهم الخبرة الكافية في مجالات عملهم المختلفة، وضماناً لموثوقية العملية.

◀ تساهم **فائدة التقييم** مساهمة كبيرة في تأثيرها على صنع القرار (الفقرتان 21 و22).

ينبغي النظر إلى نتائج التقييم باعتبارها أمراً مناسباً ومفيداً، وطرحها بطريقة واضحة وموجزة. وينبغي أن تعكس هذه النتائج المصالح والاحتياجات المختلفة للأطراف العديدة المشتركة في التعاون من أجل التنمية. كما أن سهولة الحصول على هذه النتائج أمر هام بالنسبة لفائدتها. كما ينبغي أن تأتي تقارير التقييم في حينها، بمعنى ضرورة توافرها في الوقت الذي يناسب عملية صنع القرار.

◀ ينبغي لوكالات المعونة أن تضع **مبادئ توجيهية** و/ أو **معايير لعملية التقييم**. ويجب أن تعطي هذه الخطوط والمعايير إرشادات، وأن تقرر الحد الأدنى من الشروط لإجراء عمليات التقييم ورفع تقارير عنها (الفقرة 31).

◀ ينبغي وضع **خطة شاملة** بمعرفة الوكالة لتقييم أنشطة المساعدات الإنمائية. وعند وضع هذه الخطة ينبغي تنظيم الأنشطة المختلفة التي سيتم تقييمها في فئات مناسبة. ثم تحدد بعد ذلك أولويات تقييم كل فئة مع وضع جدول زمني لذلك (الفقرة 27).

◀ **شفافية** عملية التقييم لها أهمية بالغة في موثوقية العملية ومشروعيتها. وينبغي أن تكون عملية التقييم واضحة إلى أقصى حد ممكن، مع نشر نتائجها على نطاق واسع (الفقرة 20).

◀ لا بد أن تكون هناك **معلومات مرتدة** إلى صناع السياسات، والموظفين التنفيذيين، والجمهور العام (الفقرات 39 - 43).

وَضماناً لاستخدام نتائج التقييم في وضع السياسات والبرامج في المستقبل، لا بد من إقامة آلية للمعلومات المرتدة تضم جميع الأطراف المعنية. وسينطوي ذلك على بعض الإجراءات مثل تشكيل لجان للتقييم، وعقد علاقات عمل وحلقات تدارس، واستخدام أجهزة آلية، وإجراءات لكتابة التقارير والمتابعة. كما أن الطرق غير الرسمية مثل إقامة الشبكات والاتصالات الداخلية ستسمح هي الأخرى بنشر الأفكار والمعلومات. ولكي تكون عملية المعلومات المرتدة فعالة، فإنها تتطلب موارد بشرية ومالية، إلى جانب دعم الإدارة العليا والعناصر الفاعلة الأخرى المشاركة (الفقرة 42). وينبغي أن تكون تقارير التقييم واضحة، وبعيده بقدر الإمكان عن المصطلحات الفنية وطرق التقييم المستخدمة؛ وأن تحتوى على أهم النتائج؛ والدروس المستفادة؛ والاستنتاجات والتوصيات (التي يمكن أن تأتي في صورة منفصلة عن التقرير نفسه) (الفقرة 39).

◀ إن **نشر المعلومات** باستمرار أمر ضروري لضمان إدخال تحسينات على تخطيط أنشطة المساعدات الإنمائية وتنفيذها. ومن الممكن نشر نتائج التقييم بعدة طرق إلى جانب تقارير التقييم نفسها، مثل التقارير السنوية التي تجمع هذه النتائج (الفقرة 41).

◀ **المشاركة** مع الجهات المستفيدة والجهات المانحة في تقييم المعونة أمر ضروري؛ فهذه الجهات جانب مهم في بناء قدرات الجهات المستفيدة وفي تنسيق المعونات، وبإمكانها تقليل الأعباء الإدارية عن الشركاء (الفقرات 23 - 26).

وينبغي إشراك الجهات المانحة والجهات المستفيدة في عملية التقييم، كلما أمكن ذلك. وحيث إن نتائج التقييم لها أهميتها بالنسبة للطرفين، فإن صلاحيات التقييم ينبغي أن تتناول المسائل التي تهم كل طرف منهما، وأن يعكس التقييم وجهات نظرهما بشأن فعالية وتأثير الأنشطة المعنية. فالمشاركة والحيادية يزيدان من جودة التقييم، الأمر الذي له تأثيره الملموس



بدوره على الاستدامة في المدى البعيد، إذ أن الجهات المستفيدة لا تصبح مسؤولة إلا بعد أن ترحل الجهات المانحة (الفقرة 23).

والتعاون ضروري بين الجهات المانحة حتى يمكن لكل منها أن تتعلم من الأخرى وأن تتحاشى ازدواجية الجهود. ولا بد من تشجيع التعاون فيما بين الجهات المانحة حتى يمكن الاتفاق على طرق التقييم، والمشاركة في التقارير والمعلومات، وتحسين فرص الحصول على نتائج التقييم. كما ينبغي تشجيع عمليات التقييم المشتركة التي تقوم بها الجهات المانحة حتى يمكن تحسين فهم كل منها للإجراءات والنهج التي تتبعها الجهات الأخرى، وسعيًا وراء تقليل الأعباء الإدارية على الجهات المستفيدة. ومن أجل تيسير تخطيط عمليات التقييم المشتركة، ينبغي للجهات المانحة أن تتبادل خطط التقييم بصورة منتظمة وقبل تنفيذ هذه الخطط فعلياً بوقت طويل (الفقرة 26).

ملحوظة: تحتوى الوثيقة المعنونة *The Principles For Evaluation Development Assistance*، على تعاريف وأغراض التقييم، وإرشادات بشأن تصميم عمليات التقييم الفردية وتنفيذها.



الملحق الثاني

بروتوكول مكتب التقييم

- 1- يوفر مكتب التقييم دائرة مستقلة للمجلس وللمدير التنفيذي.
- 2- للبرنامج سياسة تقييم معتمدة من المجلس التنفيذي تقوم على عمودين هما المساواة والتعلم .
- 3- يكون مقر مكتب التقييم في مكتب المدير التنفيذي.
- 4- يشكل مكتب التقييم في الوقت الحاضر واحداً من المكاتب اللذين يشكلان قسم الإدارة القائمة على النتائج. ويرفع مدير مكتب التقييم تقاريره إلى مدير قسم الإدارة القائمة على النتائج، الذي يتعين عليه أن يكفل وجود المؤشرات في وضعها الصحيح الذي يسمح لمكتب التقييم بتنفيذ عمله.
- 5- يتمتع مكتب التقييم باستقلاله الذاتي في قيامه بعمله في مجال التقييم. أما برنامج العمل والميزانية فيعتمده المجلس التنفيذي.
- 6- يتكون مكتب التقييم من مدير وموظف كبير وموظفين معاونين. والمدير هو الذي يعين مدير المكتب الذي ينبغي أن تكون لديه خبرة مهنية مناسبة بأعمال التقييم تمثيلاً مع واجبات الوظيفة التي ستتحدد مسبقاً بالاشتراك مع المجلس التنفيذي. وبالنسبة للموظفين الفنيين، سينتخب المكتب من مجموعة من أخصائيي التقييم الفنيين يعينون من الخارج بجانب موظفين من الداخل من ذوي الخبرة. وستكون دورات النقل أطول من المعتاد. وستتم عمليات التعيين النهائية بمعرفة مدير مكتب التقييم مع المراعاة الواجبة للإجراءات المتبعة في مصلحة الموارد البشرية.
- 7- يضع مدير مكتب التقييم اللمسات الأخيرة في تحديد اختصاصات أعمال التقييم، في أعقاب عملية تشاور.
- 8- كقاعدة عامة، تجرى عمليات التقييم التي يديرها مكتب التقييم بواسطة أخصائيي تقييم خارجيين ومستقلين. ويصدر القرار النهائي بشأن تعيينهم من مدير مكتب التقييم.
- 9- مدير مكتب التقييم هو المسؤول عن توقيع جميع تقارير التقييم قبل رفعها إلى المجلس وإلى المدير التنفيذي في آن واحد.
- 10- يشارك المجلس في التقارير الموجزة عن جميع عمليات التقييم التي يديرها مكتب التقييم. أما التقارير التقنية الكاملة فتتاح بصورة منفصلة. وتحتوى التقارير الموجزة على مصفوفة باستجابات الإدارة كملحق بها.
- 11- يحتفظ مكتب التقييم بآلية المتابعة التي يوصى بها.
- 12- يعد مكتب التقييم تقريراً سنوياً عن التقييم يحتوى على عمليات التقييم اللامركزية لمناقشتها في المشاورة السنوية غير الرسمية مع المجلس التنفيذي. وسوف يستفيد التقرير السنوي عن الأداء الذي يقدم إلى الدورة السنوية للمجلس من هذا التقرير.
- 13- يحتفظ مكتب التقييم بموقع على الانترنت يسهل الدخول إليه، على أن يعرض هذا الموقع سياسة التقييم في البرنامج، وبرنامج العمل، وتقارير التقييم، وغير ذلك من المعلومات.

