



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 21-25 يونيو/حزيران 2021

التوزيع: عام

التاريخ: 7 مايو/أيار 2021

اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2021/7-D

تقارير التقييم

للنظر

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

تقرير موجز عن استعراض النظراء لوظيفة التقييم في برنامج الأغذية العالمي

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن استعراض النظراء لوظيفة التقييم في برنامج الأغذية العالمي (WFP/EB.A/2021/7-D) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.A/2021/7-D/Add.1)، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

* هذا مشروع قرار، وللاطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

وفقاً لسياسة التقييم (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)، وتوخياً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقاً تاماً مع ما يعتمده برنامج الأغذية العالمي من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة A-C. Luzot

نائبة مديرة مكتب التقييم

هاتف: 066513-2509

السيدة A. Cook

مديرة مكتب التقييم

هاتف: 066513-2030

سمات استعراض النظراء

- 1- أُجري هذا الاستعراض لوظيفة التقييم في برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) وفقا لإطار فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بشأن استعراضات النظراء المهنية لوظيفة التقييم في منظمات الأمم المتحدة ولجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وهذا الاستعراض هو الثالث الذي يتناول وظيفة التقييم في البرنامج وتم إجراؤه بناء على طلب البرنامج.
- 2- والغرض من هذا الاستعراض هو تنوير عملية تعزيز وظيفة التقييم في البرنامج لتستطيع المساهمة بمزيد من الفعالية في صنع القرار التنظيمي في البرنامج، وفعالية البرامج، والتعلم والمساءلة عن النتائج. ويستند هيكل الاختصاصات والأسئلة التوجيهية للاستعراض إلى إطار فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بهدف "توفير تقدير مستقل ومهني لوظيفة التقييم في البرنامج من حيث مدى تطبيق البرنامج لقواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم"⁽¹⁾. ويُركز التقييم على استقلال وظيفة التقييم في البرنامج ومصداقيتها وفائدتها؛ وعلى مدى فعالية استخدام ومتابعة التقييمات التي أُجريت على نطاق البرنامج لتعزيز المساءلة والتعلم والتحسين.
- 3- ويغطي الاستعراض المكونين المركزي واللامركزي لوظيفة التقييم في البرنامج، ويقيم الدور والموقع الاستراتيجي للموارد المالية والبشرية، وتخطيط التقييم، واستخدام التقييم، وآليات ضمان الجودة. ويركز على الفترة التي تغطيها سياسة التقييم الحالية التي تغطي الفترة 2016-2020، ويستفيد من نتائج التقييمات السابقة التي كان آخرها التقييم الذي أجرته شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف ويغطي الفترة من 2017 إلى 2018.⁽²⁾
- 4- وتشكل فريق استعراض النظراء في مارس/أذار 2020، وتم استعراض اختصاصاته وصدرت الموافقة عليها في مايو/أيار، وتم أيضا تعيين خبير استشاري خارجي. وفي إطار التحضير لاستعراض النظراء، أصدر مكتب التقييم تقريرا شاملا عن التقييم الذاتي على أساس القواعد والمعايير المعمول بها في فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. ويرى فريق الاستعراض أن التقييم الذاتي لمكتب التقييم يجسد بوضوح شديد وبطريقة بناءة الممارسة التي ينتهجها البرنامج في التقييم، ويؤيد ما أصدره من أحكام. وأجرى الخبير الاستشاري تقييما أوليا شاملا استنادا إلى التقييم الذاتي والمقابلات والاستعراض المستفيض لما صدر من كتابات حول الموضوع. وانطلاقا من الملاحظات التي وردت في التقييم الأولي، عقد فريق الاستعراض بعد ذلك اجتماعات عن بُعد في الفترة من 12 إلى 26 أكتوبر/تشرين الأول 2020. وبالإضافة إلى مكتب التقييم، التقى الفريق بمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما يشمل الإدارة العليا في إدارات البرنامج وشعبه ومكاتبه الإقليمية، وأعضاء المجلس التنفيذي، والمديرين القطريين، وأعضاء وحدات التقييم الإقليمية. ويعرض هذا التقرير ما تم الخروج به من أدلة وتحليلات من هذه المصادر. وبالنظر إلى قيود السفر المرتبطة بجائحة كوفيد-19، أُجريت عملية التقييم برمتها عن بُعد. وتولت وحدات التقييم الإقليمية التابعة للبرنامج قيادة استعراضات منتصف المدة لاستراتيجيات التقييم الإقليمية في نفس وقت إجراء استعراض النظراء.
- 5- وتآلف فريق استعراض النظراء من ستة أعضاء:
 - ← Marco Segone، رئيس استعراض النظراء ومدير مكتب التقييم في صندوق الأمم المتحدة للسكان؛
 - ← Sven Harten، نائبة مدير المعهد الألماني للتقييم التطويري؛
 - ← Maurya West Meiers، كبيرة موظفي التقييم في الفريق الاستشاري المعني بالأساليب التابع لفريق التقييم المستقل في البنك الدولي؛
 - ← David Rider Smith، كبير منسقي التقييم، دائرة التقييم في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين؛
 - ← Silvia Salinas Mulder، رئيسة المنظمة الدولية للتعاون في مجال التقييم؛
 - ← Anu Saxén، مديرة وحدة التقييم التطويري في وزارة الشؤون الخارجية في فنلندا؛

(1) فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. 2016. قواعد ومعايير التقييم (2016).

(2) شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف. 2019. تقييمات شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف للفترة 2017-2018: برنامج الأغذية العالمي.

وتولى Daniel Arghiros دور استشاري التقييم الأول للجنة.

6- ويود الفريق أن يتوجه بالشكر إلى مديرة مكتب التقييم ونائبتها وموظفي مكتب التقييم لتيسيرهم الاستعراض من خلال نهج تعاوني قوي. وكان التنظيم الذي أجراه مكتب التقييم للاستعراض مثاليا. ويود الفريق أن يشكر أيضا جميع الأشخاص الذين تحدث معهم، على مساهماتهم المنفتحة والصريحة.

وظيفة التقييم في البرنامج

7- تُحدّد سياسة التقييم للفترة 2016-2021⁽³⁾ رؤية ووظيفة التقييم وتوجهها الاستراتيجي ونموذج عملها. وتُلزم السياسة البرنامج بما يلي:

(1) الحفاظ على الجودة العالية لوظيفة التقييم المركزي والأخذ في الوقت نفسه بنهج تدريجي في تطوير وظيفة لامركزية خلال فترة هذه السياسة، مع قيام مكتب التقييم بوضع إطار قواعد التقييم ومعاييره، والمساءلات، والتغطية؛

(2) تعزيز القدرة على الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة بشأن المساءلة على نطاق البرنامج؛

(3) تعزيز ثقافة التعلم في البرنامج، إلى جانب ثقافة التعلم الخاصة بشركائه، وتيسير اتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة.

8- وتُحدّد سياسة التقييم في نظرية التغيير رؤية واضحة للسياسة والغرض منها (انظر الملحق). ويتمثل غرضها في ضمان دمج نتائج التقييم "باستمرار وبصورة شاملة في سياسات البرنامج واستراتيجياته وبرامجه". وتضع استراتيجية التقييم⁽⁴⁾ خطة تنفيذ مرحلية مصحوبة بمجموعة شاملة من المؤشرات. ويوجد أيضا لدى كل مكتب من المكاتب الإقليمية الستة استراتيجية تقييم إقليمية تعكس النهج المنظم لاستراتيجية التقييم المؤسسية ولكن بما يتوافق مع الظروف الإقليمية.

9- وتبيّن من تقارير التقييم السنوية المتتالية أن البرنامج يُحقّق أهداف التقييم التي يضعها لنفسه. وزاد عدد التقييمات المركزية واللامركزية، مما حقق التغطية التي تتطلبها قواعد التغطية الحالية. ومن ذلك على سبيل المثال أنه تم تقييم 16 من أصل 26 سياسة من سياسات البرنامج، ويمضي مكتب التقييم في المسار السليم لتعميم تقييمات الخطط الاستراتيجية القطرية. وعلاوة على ذلك، أجرت نسبة 40 في المائة من المكاتب القطرية تقييما لامركزيا واحدا على الأقل في دورة التخطيط الحالية وفقا لقاعدة التغطية الحالية المعمول بها في البرنامج. وتحقق أيضا تقدم في جودة التقييم، إذ كشفت التقييمات اللاحقة المستقلة للجودة عن تحسينات مطردة.

10- ومنذ اعتماد السياسة، ازدادت الموارد المالية المتاحة لوظيفة التقييم بمقدار ثلاثة أضعاف تقريبا. وفي عام 2020، بلغ مجموع تلك الموارد 26.02 مليون دولار أمريكي، أي 0.31 في المائة من إيرادات مساهمات البرنامج. وزاد البرنامج أيضا من عدد موظفي التقييم الفنيين في مكتب التقييم وفي المكاتب الإقليمية، لتمكينه من الوفاء ببرنامج عمله بالمستوى المطلوب.

ملخص التقييم مقارنة بمعايير استعراض النظراء

11- خلص الفريق في تقييمه لاستقلالية ووظيفة التقييم في البرنامج ومصداقيتها وفائدتها إلى أنها إيجابية بدرجة كبيرة. وتعمل وظيفة التقييم في البرنامج وفقا لقواعد فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ومعاييره. والتقييمات المركزية واللامركزية مفيدة للتعلم والمساءلة، وتساهم وظيفة التقييم بدور متزايد الأهمية في تمكين البرنامج من أن يكون منظمة قائمة على التعلم. ويؤيد الفريق تماما ما خلص إليه التقييم الذي أجرته شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف وذهبت فيه إلى أن "وظيفة التقييم المؤسسية المستقلة والاستراتيجية تُشرف بشكل كبير على إنتاج تقييمات مركزية ولامركزية عالية الجودة وتقارير تجميعية عن النتائج يُستعان بها في عمليات التخطيط".

⁽³⁾ سياسة التقييم (2016-2021). (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1).

⁽⁴⁾ البرنامج. 2016. استراتيجية التقييم المؤسسية (2016-2021).

- 12- ويرى الفريق أن جميع جوانب هيكل التقييم في البرنامج واضحة تماما وأن هيكل التسيير الذي يُشكل إطار وظيفة التقييم في البرنامج فعال. وأنشئ جانب كبير من ذلك الهيكل كاستجابة مباشرة لاستعراض النظراء لعام 2014.⁽⁵⁾ وخلص الفريق إلى أن القواعد والمعايير التي وضعها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم تشكل جزءا لا يتجزأ من وظيفة التقييم في البرنامج وتدخل في جميع النظم التي وضعت لدعم التقييمات المركزية واللامركزية وتم تحديثها كي تُعبر عن التغييرات الأخيرة. ويحترم الموظفون في البرنامج والمجلس التنفيذي على حد سواء تقييمات مكتب التقييم ومنتجاته الأخرى. وتتناط بمكتب التقييم ولاية قوية بشأن التقييم. وتصف سياسة التقييم بوضوح هيكل التسيير وآليات الموافقة والمتابعة. ويشمل ذلك جميع معايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وكذلك الممارسات الأخرى الموصى بها من وحدة التفتيش المشتركة في منظومة الأمم المتحدة. ويتمتع مكتب التقييم بهوية مؤسسية قوية وتحظى بالاحترام. وعمل الفريق التوجيهي لوظيفة التقييم، بتكليف من سياسة التقييم الحالية، نصيرا فعالا لوظيفة التقييم. وتُقدّر الإدارة العليا فيما يبدو دور التقييم وما يضيفه من قيمة؛ وهناك أدلة تثبت أن وظيفة التقييم تحظى بمستويات كبيرة من الدعم داخل البرنامج.
- 13- وعدّل مكتب التقييم أثناء الفترة المشمولة بالاستعراض وظيفة التقييم لمواءمتها مع الأولويات المتطورة والتغييرات التنظيمية في البرنامج لضمان أن تكون وظيفة التقييم ذات صلة وتحقق قيمة مضافة. وفي ضوء تركيز البرنامج على العمل على المستوى القطري، رصد مكتب التقييم منذ عام 2016 استثمارات مكثّفة في إنشاء نظام للدعم يُساعد المكاتب القطرية على إدارة التقييمات اللامركزية وفقا لمعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.
- 14- وتم إحراز تقدم حقيقي نحو بلورة الرؤية المبيّنة في سياسة التقييم الحالية متمثلة في "غرس التفكير التقييمي والسلوك التقييمي والنظم التقييمية في ثقافة المساءلة والتعلم في البرنامج بحلول عام 2021". ولكن ليس مستغربا أن هذه الثقافة لم تترسخ تماما حتى الآن بسبب حجم البرنامج ونطاقه التشغيلي. ويُقدّم هذا التقرير اقتراحات وتوصيات تهدف إلى مساعدة البرنامج على تحقيق هذه الرؤية.
- 15- ويرى الفريق أن وظيفة التقييم المركزي في البرنامج مكتملة النضج ومستندة إلى أسس قوية. وحقق التقييم اللامركزي تقدما كبيرا منذ عام 2016، وأحدث إنشاء وحدات التقييم الإقليمية في عامي 2017 و2018 لدعم المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية فرقا كبيرا. وبينما اكتمل نُضج نظام التقييم المركزي، لم يكتمل بعد نضج نظام التقييم اللامركزي القائم على الطلب، وهذا هو ما سيُعيّن على البرنامج تركيز معظم اهتمامه عليه.
- 16- ويُلاحظ الفريق أن هناك أيضا تقديرا واسعا في البرنامج ولدى أصحاب المصلحة للطريقة التي عززت بها مديرة التقييم وفريقها أثر مكتب التقييم على البرنامج. وتحظى مهنية مكتب التقييم بتقدير كبير. ومن الواضح أيضا أن مكتب التقييم يُساهم على المستوى الدولي بدور نشط في فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وفي مننديات التقييم المتخصصة الرئيسية الأخرى، مما يُساعد على التأثير في مجتمع التقييم الدولي من خلال رؤية البرنامج وخبرته.

الاستقلال

- 17- تتمتع وظيفة التقييم المركزي في البرنامج بقدر كبير من الاستقلال على الرغم من أنها مكتب داخل البرنامج. وتتولى مديرة التقييم تخطيط التقييمات وإدارتها وتنفيذها دون الحاجة إلى موافقة من إدارة البرنامج، ولكن بالتشاور معها حسب الاقتضاء. وتفي وظيفة التقييم عموما بقواعد التقييم ومعاييره التي وضعها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وتتميز بدرجة كبيرة من الاستقلال التنظيمي. وهذه السمة ليست جديدة على وظيفة التقييم. وذكرت وحدة التفتيش المشتركة في تقييمها لوظائف التقييم في منظومة الأمم المتحدة في عام 2014 أن البرنامج هو واحد من المنظمين الوحيدتين اللتين لديهما "أكثر النظم شمولاً لمعالجة جميع معايير الاستقلال الخمسة".
- 18- وتكفل الشروط الواردة في سياسة التقييم وميثاق التقييم درجة عالية بما فيه الكفاية من الاستقلال في تعيين مدير التقييم. وفي حين أن المدير التنفيذي هو الذي يعيّن مدير التقييم، يجب على المدير التنفيذي أن يعرض اختياره النهائي على المجلس التنفيذي

(5) تقرير موجز عن استعراض النظراء لوظيفة التقييم في برنامج الأغذية العالمي (WFP/EB.A/2014/7-D).

للموافقة عليه، وهو ترتيب يكفل القدر الكافي من الاستقلال. ومع ذلك، قد يرغب البرنامج في استكشاف إمكانية زيادة تعزيز ذلك الاستقلال من خلال قيام المجلس التنفيذي مباشرة بإدارة عملية اختيار وتعيين مدير التقييم.

19- وتتمتع وظيفة التقييم أيضا بدرجة كبيرة من الاستقلال المالي. وتمول وظيفة التقييم المركزي من موارد منفصلة مستقرة ومستدامة بدرجة كبيرة، ويتيح ذلك لمكتب التقييم تمويل التغطية التقييمية التي تقتضيها سياسة التقييم. ويعتمد المجلس على ميزانية خطة العمل السنوية لمكتب التقييم كجزء من خطة البرنامج للإدارة. ويرى الفريق أن المستوى المستهدف الذي يعتمده المجلس التنفيذي والمتمثل في تخصيص 0.8 في المائة من إيرادات مساهمات البرنامج للتقييم قد ساعد على ضمان الاستقلال المالي لهذه الوظيفة.

المصادقية

20- وضع مكتب التقييم نظاما قويا لضمان سلامة التقييمات المركزية والتقييمات اللامركزية وموثوقيتها. وهذا هو موطن القوة الحقيقية. ويستخدم المكتب أيضا باستمرار مجموعة من الضوابط المصممة بعناية والتي يُعزز كل منها الآخر، ويستفيد من مشاركة أصحاب المصلحة لدعم مصداقية التقييمات. ويرى الفريق أن هذه الجوانب قوية.

21- وتستعين وظيفة التقييم بإرشادات بشأن مختلف أنواع التقييمات المركزية التي تُجرىها وبشأن التقييمات اللامركزية. ويتألف نظام ضمان جودة التقييم من نظام شامل لضمان جودة التقييم المركزي ونظام شامل مماثل لضمان جودة التقييم اللامركزي، ومجموعة من المذكرات التقنية التي تُطبَّق على جميع التقييمات. وتشمل هذه العناصر معايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.

22- ويتمتع مكتب التقييم بدرجة كبيرة من النزاهة المهنية. وهناك أيضا قدر كبير من المهنية في التقييم على مستوى المكاتب الإقليمية. ويعمل مكتب التقييم ووحدات التقييم في المكاتب الإقليمية وفقا لمعايير مهنية وتقنية قوية تهدف إلى دعم الحياد والرؤى المتوازنة.

23- ويستثمر مكتب التقييم بصورة جيدة في التطوير المهني لموظفيه. ويسعى إلى التحلي بقدر أكبر من الاستراتيجية في تخطيطه لتنمية قدرات التقييم على نطاق البرنامج من خلال استراتيجيته الأخيرة لتنمية قدرات التقييم⁽⁶⁾ ويتفاوت مستوى الكفاءة التقنية في التقييم بين موظفي مكتب التقييم. بسبب سياسة الموارد البشرية في البرنامج وتكثيف مكتب التقييم معها. وتُلمز سياسة التقييم الحالية مكتب التقييم "بمواصلة تعيين خليط من الموظفين مؤلفين بالتساوي" من أخصائيي التقييم الخارجيين وموظفي البرنامج الحاليين من ذوي الكفاءة المطلوبة للتقييم، المعيّنين وفقا لسياسة إعادة التكاليف في البرنامج.

تطوير وظيفة التقييم اللامركزي

24- من أهم التغييرات الاستراتيجية التي أدخلتها سياسة التقييم الحالية منذ آخر استعراض للنظراء لإنشاء وظيفة تقييم لامركزي قائم على الطلب. وحدد مكتب التقييم استراتيجية ووظيفة التقييم اللامركزي ودورها بصورة واضحة، وقام أيضا، بالتعاون مع الفريق التوجيهي لوظيفة التقييم باعتمادها، أثناء فترة سياسة التقييم الحالية. وبإدخال موظفي تقييم إقليميين وإنشاء وحدات تقييم إقليمية، وضع البرنامج نظاما إقليميا يدعم قدرات التقييم اللامركزي في المكاتب القطرية.

25- ويمثل دعم مكتب التقييم لوظيفة التقييم اللامركزي أحد مجالات القوة. وأنشأ المكتب مجموعة شاملة من الآليات لدعم المكاتب القطرية ومساعدة وحدات التقييم الإقليمية على أداء أدوارها. ويرى الفريق أن هذه العناصر مجتمعة تُشكل نظاما قويا إلى حد بعيد ويمكن أن تكون مثالا تحذري به الوكالات الأخرى الساعية إلى بناء وظائف تقييم لامركزي. وأشار مدير المكاتب القطرية الذين أُجريت مقابلات معهم في سياق استعراض النظراء إلى تقديرهم الكبير للتوجيه ونظم ضمان الجودة والدعم المقدم من وحدات التقييم الإقليمية. وعلى الرغم من عدم إنشاء هذه الوحدات إلا منذ ثلاث سنوات فقد حققت زخما حقيقيا في جميع الأقاليم. ومن الضرورة الحتمية أن تحتاج وحدات التقييم الإقليمية إلى مدة زمنية أطول للتأكد من أن جميع المكاتب القطرية تتمتع بالكفاءة في تخطيط التقييمات وإجرائها.

(6) البرنامج، 2020. استراتيجية تنمية قدرات التقييم في البرنامج (2020-2024).

26- وعلى الرغم من التفاوت في مدى كفاية الموارد المالية والبشرية اللازمة للتقييمات اللامركزية على المستوى القطري، اتخذ البرنامج، من خلال إنشاء صندوق احتياطي موجه للتقييمات، خطوات كفيلة بالأداء يتسبب نقص التمويل في إيقاف المكاتب القطرية عن إجراء التقييمات اللامركزية. وكما سيرد في الفقرة 34، يلزم إجراء مزيد من الاستثمار لتعزيز نظام التقييم اللامركزي.

الفائدة – القيمة المضافة لوظيفة التقييم

27- تضيف وظيفة التقييم في البرنامج قيمة واضحة من حيث المساعدة على تحسين أداء البرنامج من خلال توليد ممارسات أفضل والتثبت منها، وكذلك من حيث المساءلة. وللبرنامج سجل حافل في مجال إجراء التقييمات المركزية التي تتسم بقدر كبير من الأهمية وتضيف قيمة إلى التعلم. ولذلك فإن مدى إضفاء صبغة مؤسسية على التقييم أخذ في الازدياد.

28- ويتجلى التفكير التقييمي في أقوى صورته داخل المقر؛ وهي أضعف على المستوى اللامركزي، ولكنها انطلقت من خط أساس أدنى، وتمضي في الاتجاه الصحيح. ولاحظ الفريق مستوى التأييد القوي من عينة صغيرة من المكاتب القطرية التي أجريت مقابلات معها، ولكن نسبة كبيرة من الموظفين والمكاتب القطرية ترى أن التقييم عملية بيروقراطية. ولذلك يرى الفريق أن ثمة مجالاً أمام مكتب التقييم ووحدات التقييم الإقليمية لزيادة تعزيز فائدة التقييم ويتعلق كثير من تعليقات الفريق بهذا الجانب.

29- وحدث تحول في تصورات وظيفة التقييم داخل البرنامج، مما أدى إلى زيادة تقدير الدور الذي يساهم به التقييم في التعلم. ويمثل ذلك تطوراً إيجابياً للغاية. ومع ذلك، لاحظ الفريق وجود اتجاه مؤسسي نحو التعامل مع التقييم كأداة للمساءلة في المقام الأول. وسعيًا إلى موازنة هذا الاتجاه المؤسسي، يرى الفريق أن البرنامج في حاجة إلى ضمان إعطاء مزيد من القيمة للتعلم من التقييم. وينبغي أن تكون تلك الرسالة صادرة عن المجلس التنفيذي والإدارة العليا وكذلك مكتب التقييم.

30- ويرى الفريق أن بوسع مكتب التقييم تعزيز استجابة وظيفة التقييم عن طريق نشر مجموعة أوسع من أنواع التقييم ومنهجياته. ويمثل إقدام مكتب التقييم على تجريب نهج جديد أكثر استراتيجية في تقييمات الأثر خطوة مهمة في هذا الاتجاه. ولكن لا يزال هناك متسع لمزيد من الابتكار – بما في ذلك تجريب التقييمات التطويرية أو التكوينية⁽⁷⁾ واستمع الفريق إلى طلب دعا إلى تقديم أدلة في الوقت الحقيقي لتتوير البرامج ذات الدورات القصيرة – مثل التدخلات الإنسانية، وإيجاد حلقات تعقيبات آنية وتفاعلية تزود الإدارة بسرعة بأدلة التقييم الناشئة.

31- ويدعو الفريق مكتب التقييم ووحدات التقييم الإقليمية إلى النظر فيما إذا كان يمكن تعزيز القيمة عن طريق السعي إلى المساهمة بانتظام أكبر في التوصل إلى أدلة تقييمية موجهة نحو صانعي القرار في الحالات التي تشهد فيها الحاجة إلى تلك الأدلة، ويمكن بالتالي أن يكون لها على الأرجح أكبر الأثر. ويحقق مكتب التقييم ووحدات التقييم الإقليمية ذلك بالفعل بعدة طرق – وروعت احتياجات التعلم عند وضع قواعد التغطية، ولكن الفريق يرى أن الأخذ بنهج أكثر انتظامًا يمكن أن يؤتي ثماره. ويمكن أن يُعزز ذلك مرور الوقت قيمة التعلم من التقييم ويُشجع على زيادة التعلم من الدروس المستفادة في البرنامج على نطاق أوسع. ويعني ذلك عملياً حضور موظفي مكتب التقييم وموظفي التقييم الإقليميين بصفة مراقب ودون المشاركة في أي قرارات أو في أحداث اتخاذ القرارات الرئيسية، وتقديم أدلة موجهة في الوقت الحقيقي، والحفاظ في الوقت نفسه على الاستقلال ومنع حدوث أي تضارب حقيقي أو متصور في المصالح.

32- وتشوب نظام إدارة المعرفة في البرنامج جوانب ضعف، ولم تُعزس حتى الآن ثقافة قائمة على استخدام أدلة التقييم في التخطيط والبرمجة. ويؤدي عدم وجود نظام قوي وفعال لإدارة المعرفة إلى منع استخدام نتائج التقييم بطريقة منتظمة. واضطر مكتب التقييم إلى العمل مع وحدات السياسات والبرامج لتحديد الاحتياجات المعرفية والمساهمة في المعرفة التقييمية. وبدون نظم فعالة على نطاق البرنامج، سيحتاج مكتب التقييم نفسه إلى استحداث نهج منظم لإدارة المعارف التي تتوصل إليها التقييمات.

33- وهناك مطالبات من خارج مكتب التقييم لتحسين التواصل، ويعكف مكتب التقييم على وضع استراتيجية جديدة للاتصال وإدارة المعرفة تساعد على تلبية هذه الحاجة. ويؤيد الفريق هذه الجهود ويشجع على الأخذ بأحدث المنهجيات في وظيفة التقييم. ويرى

(7) التقييم التكويني هو التقييم الذي ينظر في قضايا التصميم والملاءمة دون النظر في ما تحقق بالفعل من نتائج. وأما التقييم التطويري فسمته المميزة هي مساهمته في شيء يجري تطويره.

الفريق أيضا أن مكتب التقييم يمكن أن يساهم بدور أكبر في التعلم بما يتجاوز نطاق البرنامج عن طريق تعزيز إمكانية وصول أصحاب المصلحة إلى أدلة التقييم.

تعزيز وظيفة التقييم المتكاملة

34- تتشكل وظيفة التقييم في البرنامج من التقييمات المركزية واللامركزية. وتُحدّد النُظم والإجراءات التي وضعها مكتب التقييم نفس التوقعات والمعايير لكلتا الوظيفتين. غير أنه بالنظر إلى أن قدرات إدارة التقييم في المكاتب القطرية أقل مما في مكتب التقييم، يرى فريق التقييم أن هناك حاجة إلى زيادة الاستثمار في قدرات التقييم في المكاتب القطرية وذلك بصفة خاصة للتقليل إلى أدنى حد من إمكانية حدوث اختلافات نوعية.

35- ويدعو الفريق البرنامج أيضا إلى زيادة الاهتمام الصريح باحتياجات التعلم في عملية تخطيط التقييم. وبالتعاون مع الفريق التوجيهي لوظيفة التقييم والمجلس التنفيذي، يمكن أن يسعى مكتب التقييم إلى توقع احتياجات التعلم في المستقبل والتأكد من أن تغطيته المقررة ستفي بهذه الاحتياجات. ويمكن لمكتب التقييم وضع خطة للتعلم التقييمي واستخدامها في تنوير خطط التقييم بالإضافة إلى معالجة أعراض المساءلة.

36- ويمكن أن يفضي هذا النهج بالبرنامج إلى استعراض قواعد التغطية الحالية المتعلقة بتقييمات الخطط الاستراتيجية القطرية. ويُدرك الفريق أن المكاتب القطرية تدخل ضمن المستخدمين الرئيسيين لهذه التقييمات التي تساعد على تعلم كيفية تحسين الأثر. وعلى الرغم من قيمتها المحتملة للمكاتب القطرية فإن فائدة التغطية الشاملة للخطط الاستراتيجية القطرية يمكن أن تكون أقل من المتوقع لسببين. السبب الأول هو أن الكثير من تقييمات الخطط الاستراتيجية القطرية التي يزيد عددها على 80 ستُكرّر على الأرجح نتائج وتوصيات مماثلة بشأن القضايا المشتركة. وثانيا، بصرف النظر عن المكاتب القطرية نفسها، هناك قدرة استيعابية محدودة على التعلم من هذا العدد الكبير من التقييمات، سواء داخل الإدارة أو المجلس التنفيذي. ولذلك يمكن للبرنامج النظر في الأخذ بنهج تفاضلي في تقييمات الخطط الاستراتيجية، أي المضي قدما في تقييمها في البلدان المهمة استراتيجيا مع إجراء عمليات خفيفة أو المشاركة في تقييمات مشتركة أو على نطاق المنظومة في بلدان أخرى. ويدرك الفريق أن الالتزام بالتغطية التقييمية الكاملة لم يبدأ سوى مؤخرا وأن إجراء تغيير عاجل لن يكون مفيدا. ولذلك يمكن للبرنامج مواصلة التغطية الكاملة في "الجيل الأول" من الخطط الاستراتيجية القطرية ثم النظر بعد ذلك في ما تعود به تلك التغطية من فائدة على خطط "الجيل الثاني".

37- ويرى الفريق أيضا أن هناك مجال لمحاولة زيادة المساهمات الاستراتيجية التي تقدمها التقييمات اللامركزية في التعلم. ويمكن تشجيع المكاتب القطرية على اختيار المواضيع التي تساهم بدور أفضل في تلبية احتياجات التعلم الاستراتيجية في البرنامج حالما تُحدّد تلك الاحتياجات (على النحو المبين في الفقرة السابقة). وتُركز حاليا معظم التقييمات اللامركزية على بضعة مواضيع أو برامج. ويمكن لمكتب التقييم تشجيع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية بحوافز، مثل زيادة الدعم للوحدات التي تختار تقييم مواضيع محددة. ويمكن أيضا لمكتب التقييم وحدات التقييم الإقليمية تشجيع المكاتب الإقليمية على طلب إجراء تقييمات لامركزية متعددة البلدان في المواضيع ذات الأولوية.

التوصيات المنبثقة عن استعراض النظراء

38- تُركز الفقرات التالية على النتائج الأخرى التي توصل إليها الفريق وما طرحه من توصيات ذات صلة. والهدف من ذلك هو تعزيز استقلال وظيفة التقييم ومصداقيتها وفائدتها. ويوصي الفريق بتحديث سياسة التقييم كي تشمل التغييرات في البيئة الخارجية والداخلية، ومراعاة التوصيات الشاملة الست الواردة أدناه والنقاط التي تتطلب اتخاذ إجراءات بشأن كل منها. وبعض هذه النقاط محدّد نسبيًا من حيث التدابير التي يوصى بها الفريق؛ وبعضها عام في صياغته، تاركا الأمر للبرنامج للتفكير واتخاذ القرار بشأن أفضل سبل المضي قدما. ويُحدّد النص الوارد بين قوسين في نهاية كل نقطة كيان البرنامج الذي ينبغي عليه الإجراءات المتعلقة بتلك النقطة.

الاستقلال

39- حفاظا على استقلال منصب مدير التقييم في المستقبل، من المهم أن يوافق المجلس التنفيذي على جميع الشروط التي تدعم هذا الاستقلال. والمجلس التنفيذي هو الذي يوافق على سياسة التقييم، ولذلك ينبغي تحديد هذه الشروط في وثيقة السياسة نفسها على عكس ميثاق التقييم أو استراتيجية التقييم. وينبغي أن تشمل شروطا بشأن فصل مدير التقييم من العمل.

التوصية 1: لدعم استقلال وظيفة التقييم، يوصي الفريق بأن تحدّد صراحة جميع الشروط المتعلقة باستقلالها في سياسة التقييم المقبلة والتي ينبغي أن:

(أ) تنص صراحة على أن مدير التقييم مسؤول أمام المجلس التنفيذي عن المسائل الوظيفية وأمام المدير التنفيذي عن المسائل الإدارية؛ (مكتب التقييم)

(ب) تشمل إجراءات بشأن فصل مدير التقييم من العمل تقتضي التشاور مع المجلس التنفيذي؛ (مكتب التقييم)

40- وسيجري تعزيز استقلال وظيفة التقييم ومصادقتها في المستقبل من خلال ثلاثة إجراءات مرتبطة بالتمويل. ويمكن المساهمة في استقلال وظيفة التقييم عن طريق تضمين السياسة الحالية نسبة مئوية مستهدفة من إيرادات مساهمات البرنامج لاستثمارها في التقييم. ولحماية الاستقلال المالي للوظيفة في المستقبل، ينبغي الأخذ بهذه الممارسة في سياسة التقييم المقبلة. وينبغي تحديد هذا الرقم المستهدف على أساس توقعات التكاليف لوظيفة تقييم كاملة متكاملة وإيرادات البرنامج من المساهمات لضمان تناسبها مع حجم موارد البرنامج.

41- وتمول مجموعة من الأدوات أنواع مختلفة من التقييم. وفي حال استمرار هذه التعقيدات أو امتدادها، ستزداد صعوبة إدارة تمويل وظيفة التقييم في البرنامج. ويمكن للبرنامج النظر في استعراض التمويل المخصص للتقييم والسعي إلى تنسيقه. وثبت أن الصندوق الاحتياطي للتقييمات أداة مفيدة وإذا لم تُصبح هذه الأداة زائدة عن الحاجة بعد الأخذ بنهج جديد موحد في التمويل، ينبغي تمديد الصندوق الاحتياطي للتقييمات، بل وربما توسيعه لتعزيز قدرة المكاتب القطرية الأصغر على طلب إجراء التقييمات وإدارتها.

التوصية 2: دعما لاستقلال وظيفة التقييم ومصادقتها، يوصي الفريق بما يلي:

(أ) أن تحدّد سياسة التقييم المقبلة مرة أخرى نسبة مستهدفة من إيرادات مساهمات البرنامج تخصص للتقييم، وينبغي أن يستند حسابها إلى آخر ما تتوصل إليه التحليلات المالية التي تأخذ في الاعتبار تكلفة وظيفة التقييم الكاملة، بما يشمل وظيفة التقييم اللامركزي المعززة؛ (مكتب التقييم، والمجلس التنفيذي).

(ب) أن يستعرض البرنامج، بغرض المواءمة، مختلف أدوات التمويل المستخدمة لدعم مختلف أنواع التقييمات التي تشكل وظيفة التقييم (مكتب التقييم، والفريق التوجيهي لوظيفة التقييم، وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين).

(ج) أن ينظر البرنامج، في حال عدم وضع ترتيبات تمويلية بديلة (التوصية 2 ب)، في توسيع، وربما تعديل، الصندوق الاحتياطي للتقييمات كي يتمكّن من زيادة مرونة الدعم المقدم إلى أصغر المكاتب القطرية، وربما دعم التقييمات اللامركزية التي تُجريها المكاتب الإقليمية؛ (مكتب التقييم، والفريق التوجيهي لوظيفة التقييم).

المصادقية

42- وضع مكتب التقييم مبادئ قوية وإرشادات وممارسات لدعم مصداقية التقييمات المركزية واللامركزية على حد سواء. غير أن الفريق يود أن يطرح توصية محددة بشأن الموارد البشرية بهدف التأكد من أن مكتب التقييم يمكنه تعيين موظفين يتمتعون بالخبرة التقنية المطلوبة لإدارة وظيفة التقييم بطريقة فعالة في المستقبل. ويرى الفريق أن التوظيف في مكتب التقييم ينبغي أن يسترشد بالمهارات المطلوبة وليس بالرغبة في التعيين من مجموعة محددة من المرشحين (مثل موظفي البرنامج الحاليين).

43- وينتمي حوالي 90 في المائة من الموظفين المعيّنين في مناصب داخل مكتب التقييم في المقر إلى بلدان الشمال؛ وينطبق ذلك أيضا على رؤساء وحدات التقييم الإقليمية. ويوصي الفريق بأن يسعى مكتب التقييم إلى تحسين تنوع الموظفين في وظائف التقييم على نطاق البرنامج.

التوصية 3: حرصا على أن يكون لدى وظيفة التقييم موظفين يتمتعون بالمهارات الفنية والتنوع، يوصي الفريق بما يلي:

- (أ) أن يُقر البرنامج بأن التقييم مهارة متخصصة شأنه في ذلك شأن المراجعة، ويُعفي مكتب التقييم من سياسة البرنامج التي تقضي بالإعلان عن جميع الوظائف داخليا أولا؛ ويتيح ذلك لمكتب التقييم أن يعلن عن الوظائف داخليا وخارجيا في آن واحد، واتخاذ قرارات التعيين بناء على المهارة والكفاءة فقط؛ (مكتب التقييم، والفريق التوجيهي لوظيفة التقييم، وشعبة الموارد البشرية).
- (ب) أن يواصل البرنامج استكشاف وضع إطار معترف به رسميا للمهنيين المختصين بالتقييم يتيح لموظفي التقييم مسارا وظيفيا متعدد الطبقات – تبعا لحجم الإطار – ويتيح لهم التناوب بين المناصب والمواقع؛ (مكتب التقييم، والفريق التوجيهي لوظيفة التقييم، وشعبة الموارد البشرية).
- (ج) أن يُعزز مكتب التقييم التنوع الجغرافي والثقافي للموظفين في مكتب التقييم ووحدات التقييم الإقليمية والحفاظ في الوقت نفسه على معايير الالتحاق المهنية؛ (مكتب التقييم).

الفائدة – تعزيز إضافة القيمة

44- على الرغم من رؤية دمج التفكير التقييمي والسلوك التقييمي والنظم التقييمية في البرنامج بأسره لن تتحقق بحلول عام 2021 فسوف يظل ذلك طموحا واقعيا. غير أنه بالنظر إلى حجم تحديات تحقيق ذلك (يعمل لدى البرنامج نحو 18 000 موظف في 83 موقعا)، سيحتاج البرنامج إلى التركيز بقوة على قيادة التغيير. وأما سائر توصيات الفريق فتتعلق بزيادة إضافة القيمة وبالتالي الفائدة التي تحققها وظيفة التقييم في البرنامج.

التوصية 4: يوصي الفريق بأن يتخذ البرنامج ومكتب التقييم خطوات نحو تعزيز المساهمة التي يقدمها التقييم في التعلم التنظيمي بالإضافة إلى المساءلة. ويوصي الفريق بما يلي:

- (أ) أن يوفر المجلس التنفيذي حوافز تشجع الإدارة العليا في البرنامج على دمج دروس التقييم في الممارسات المتبعة لديه؛ وأن تتولى الإدارة العليا في البرنامج الدفع بتطبيق هذا النهج نفسه على جميع المستويات وصولا القاعدة (مكتب التقييم، والفريق التوجيهي لوظيفة التقييم، ولجان التقييم الإقليمية، والمجلس التنفيذي).
- (ب) أن يُجرب مكتب التقييم مختلف نهج التقييم ومنهجيته وأن يعرض قائمة موسّعة بأدوات التقييم، بما يشمل التقييم التكويني والتطويري ومزيديا من التحليلات التجميعية والدراسات المواضيعية المتعددة البلدان؛ (مكتب التقييم، ووحدات التقييم الإقليمية).
- (ج) أن يُعزز مكتب التقييم قيمته المضافة عن طريق التوصل بانتظام إلى أدلة موجهة إلى صانعي القرار المستهدفين لاتخاذ قرارات مستهدفة؛ وسيحقق ذلك أكبر قدر من الفعالية عندما يُشارك موظفو التقييم في عمليات تصميم البرامج وصياغة السياسات، مع الحفاظ على استقلاليتهم، بالإضافة إلى تنظيم اجتماعات قائمة بذاتها لتبادل الأدلة؛ (مكتب التقييم، والمكاتب الإقليمية، ووحدات التقييم الإقليمية).
- (د) أن يُعزز مكتب التقييم ممارسات إدارة المعرفة والاتصالات وأن يقوم بما يلي:

- (1) الإمساك بزمام الملكية وتولي المسؤولية عن إدارة المعرفة المرتبطة بمنتجاته لحين وضع نظم مؤسسية لإدارة المعرفة، ووضع استراتيجيات وإجراءات لضمان تيسير الاطلاع على المعارف التقييمية وتبادلها بشكل استباقي على نطاق البرنامج؛ (مكتب التقييم)

- (2) وضع الصيغة النهائية لمشروع استراتيجية الاتصالات وإدارة المعرفة من أجل ضمان تحديد نهج يفضي إلى تحول حقيقي في الاتصالات الداخلية، وتحديد الطريقة التي سيمسك بها مكتب التقييم بانتظام بزماد إدارة المعرفة المرتبطة بمنتجات التقييم؛ (مكتب التقييم).
- (3) استطلاع سُبل تيسير استخدام أدلة التقييم بطرق تساهم في التعلم بما يتجاوز نطاق البرنامج؛ (مكتب التقييم)
- (4) العمل مع إدارة وضع البرامج والسياسات لتعميم التعلم من التقييمات؛ (مكتب التقييم، وإدارة وضع البرامج والسياسات).
- (5) النظر في طلب إجراء تقييم لإدارة المعرفة في البرنامج؛ (مكتب التقييم).

التوصية 5: يوصي الفريق بأن يجري البرنامج تغييرات تساعد على تعزيز جودة التقييمات اللامركزية وفائدتها، والمساهمة في وظيفة تقييم متكاملة قوية. ويوصي الفريق تحديدا بما يلي:

- (أ) أن ينظر مكتب التقييم، مع الفريق التوجيهي لوظيفة التقييم والمجلس التنفيذي، في وضع خطة للتعلم من التقييم واستخدامها لتتوير خطط التقييم، بالإضافة إلى تلبية احتياجات المساءلة. ويمكن دمج خطط التعلم هذه في استراتيجية التقييم المقبلة في البرنامج؛ (مكتب التقييم، والفريق التوجيهي لوظيفة التقييم، والمجلس التنفيذي).
- (ب) أن ينظر البرنامج في الأخذ بنهج تفاضلي بدلا من اتباع نهج شامل في تقييم الخطط الاستراتيجية القطرية. ويمكن لمكتب التقييم أن يتخذ قراره بشأن إجراء استعراض للقيمة الاستراتيجية للتغطية الكاملة بمجرد الانتهاء من تقييمات الجيل الأول من الخطط الاستراتيجية القطرية، على أن يتم التشاور مع المديرين القطريين؛ (مكتب التقييم، والفريق التوجيهي لوظيفة التقييم، والمجلس التنفيذي).
- (ج) أن تشجّع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وأن يتاح لها "حيز" يمكنها من تركيز التقييمات اللامركزية على القضايا المهمة استراتيجيا للبرنامج، حسبما هو محدد في خطة التعلم المحتملة؛ (مكتب التقييم، والفريق التوجيهي لوظيفة التقييم، ولجان التقييم الإقليمية)، وسيطلب ذلك أيضا مشاركة مكتب التقييم وشعبة الشراكات مع القطاع العام وتدريب الموارد في العمل مع المانحين بهدف تنسيق متطلبات التقييم وتقليل عدد التقييمات التي تتناول نفس الموضوع، وبالتالي إعطاء المكاتب القطرية "حيزا" لاختيار مواضيع أخرى للتقييم.
- (د) أن يزيد البرنامج ومكتب التقييم استثمارتهما في تعزيز مصداقية التقييمات اللامركزية وفائدتها بحيث تصيف قيمة إلى التقييمات المركزية وممارسات التقييم المتطورة على المستوى القطري، ويمكن، تحقيا لهذه الغاية، أن ينظر مكتب التقييم والبرنامج في الآتي:

- (1) مواصلة تعزيز قدرات المكاتب الإقليمية حتى تتمكن وحدات التقييم الإقليمية من زيادة تكثيف دعمها للمكاتب القطرية؛ (مكتب التقييم، والفريق التوجيهي لوظيفة التقييم).
- (2) ضمان تزويد المكاتب القطرية الصغيرة جدا بالقدرة على إدارة التقييمات من خلال توفير التمويل لموظفي الرصد والتقييم، ربما من ميزانية دعم البرامج والإدارة في البرنامج؛ (الفريق التوجيهي لوظيفة التقييم، والمكاتب الإقليمية).
- (3) دعوة المكاتب القطرية الصغيرة إلى تجميع الموارد اللازمة لتعيين خبراء متخصصين في التقييم من بلدان متعددة؛ (لجان التقييم الإقليمية).
- (4) تشجيع تبادل الدعم بين النظراء عن طريق تيسير دور المكاتب القطرية التي تتمتع بخبرة قوية في التقييم لدعم المكاتب التي لا تتمتع بنفس المستوى من الخبرة، بوسائل تشمل المساعدة التقنية عن بُعد وبالحضور الشخصي؛ (وحدات التقييم الإقليمية).

المساهمة في جداول الأعمال الشاملة، والتقييم الإنساني، والتقييم المشترك، وقدرات التقييم الوطنية

45- يتمتع مكتب التقييم بسجل حافل قوي في معالجته للمساواة بين الجنسين في التقييمات المركزية، غير أن هذه الخبرة متفاوتة بدرجة كبيرة ويمكن تعزيزها في التقييمات اللامركزية. ويحتاج مكتب التقييم إلى تحديد ما يعنيه دمج منظور حقوق الإنسان في الممارسة العملية، ويتعين أيضا تعميم منظور الإعاقة وقضايا الإدماج بما يعكس المعايير الجديدة للأمم المتحدة وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.

46- ويرى الفريق أن الحجم النسبي لوظيفة التقييم في البرنامج وملاكها الوظيفي في نظام الأمم المتحدة للتقييم يمنحها المسؤولية عن أداء دور رائد في صياغة أفضل الممارسات للوكالات والشركاء الآخرين في المجالات المحددة أدناه.

التوصية 6: في ضوء خبرة وظيفة التقييم ومركزها في البرنامج، يرى الفريق أن البرنامج ينبغي أن يساهم على وجه الخصوص في ممارسة التقييم الإنساني، وجداول الأعمال الشاملة، والتقييم المشترك، وقدرات التقييم الوطنية. ومن الآن فصاعدا، ينبغي لمكتب التقييم ووحدات التقييم الإقليمية ما يلي:

- أ) الوقوف في صدارة عملية تطوير نهج التقييم وأساليبه وتبادلها، والمشاركة في إدارة التقييمات المشتركة والتقييمات على نطاق المنظومة، ولا سيما في السياقات الإنسانية المعقدة؛ (مكتب التقييم).
- ب) وضع البرنامج في مركز القائد والمساهم في إصلاح الأمم المتحدة، ومبادرات التنسيق على المستوى القطري، والتقييمات المستقلة على نطاق المنظومة، والتقييمات المشتركة؛ (مكتب التقييم، ووحدات التقييم الإقليمية، والفريق التوجيهي لوظيفة التقييم، والمديرون القطريون).
- ج) مواصلة السعي إلى تعميم مراعاة المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان والإدماج في التقييم – خطة الأمم المتحدة الهادفة إلى "عدم ترك أحد خلف الركب" نظرا لمحوريتها في أهداف التنمية المستدامة؛ (وحدات التقييم الإقليمية، ومكتب التقييم).
- د) وضع وتنفيذ مبادئ واضحة لتنمية قدرات التقييم الوطنية؛ (وحدات التقييم الإقليمية، ومكتب التقييم).

الملحق

نظرية التغيير الخاصة بسياسة التقييم (2016-2021)

