

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة السنوية

روما، 6-10/6/2005

## تقارير التقييم

البند 7 من جدول الأعمال

## تقرير موجز عن متابعة البرنامج لتوصيات التقييم

\* 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 على أساس أن المناقشة تتفق مع 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.A/2005/7-B**  
25 April 2005  
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 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

شعر مكتب التقييم بالحاجة إلى التصدي لمسألة جدوى نوع عمليات التقييم وإجراءات المتابعة المتخذة استجابة لتلك التوصيات في أعقاب إعداد سياسة برنامج الأغذية العالمي في التقييم التي عُرضت على المجلس في أكتوبر/تشرين الأول 2003، والمناقشات التي دارت في البرنامج بشأن أهمية التعلم. وتم تكليف الاستشاريين بدراسة إجراءات المتابعة المتخذة وتقديم توصيات لتحسين فعالية التقييم بمعناه الأوسع.

وتستند سياسة البرنامج في التقييم لعام 2003 إلى دعامتين اثنتين، هما المساءلة والتعلم. على أنه في الفترة 2000-2002 التي تغطيها هذه الدراسة، تألفت أغلبية عمليات التقييم التي أجراها مكتب التقييم من عمليات تقييم للمشروعات تضمنت توصيات موجهة أساساً إلى المدراء الميدانيين. ولذلك فإن هذه الدراسة تركز على دعامة التعلم. وينبغي ملاحظة أنه في ظل الأخذ بسياسة التقييم الجديدة في البرنامج، سيجري تطبيق اللامركزية في كثير من تقييمات المشروعات. وسوف يركز مكتب التقييم على التقييمات المواضيعية وعلى تقييمات المشروعات والبرامج الكبيرة. ولن تقتصر توصياته على التوصيات العملية الموجهة إلى المدراء الميدانيين، بل ستشمل بصورة متزايدة توصيات تتطلب اهتماماً ومساءلة مؤسسية.

وأبرز استنتاج خلصت إليه الدراسة في هذا السياق هو أنه يمكن للبرنامج أن يشعر بالارتياح تجاه مساهمة مكتب التقييم في قاعدة معارف البرنامج من خلال تقديم التوصيات المقبولة لتحسين المشروعات والسياسات، إذ تم قبول 95 في المائة من عينة التوصيات وتم تنفيذ 88 في المائة منها أو جرى تنفيذها بحلول منتصف عام 2004.

وتوفر الدراسة عدداً من التوصيات الخاصة بتوصيات التقييم. ويتضمن القسم الثالث ملخصاً لتلك الاستنتاجات والتوصيات. وإضافة إلى ذلك، تتضمن الدراسة أفكاراً واقتراحات لتحسين عملية التقييم ككل، وهو ما يتناوله القسم الرابع.

## مشروع القرار\*

أحاط المجلس التنفيذي علماً بالمعلومات المتعلقة بمناخ عمليات التقييم الواردة في وثيقة "تقرير موجز عن متابعة البرنامج لتوصيات التقييم" (WFP/EB.A/2005/7-B) والتزام مكتب التقييم بتنفيذ التوصيات.

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



## أولاً - مقدمة

- 1- توفّر هذه الوثيقة ملخصاً لدراسة أجراها مكتب التقييم في البرنامج لتقييم المساهمة في قاعدة معارف البرنامج من خلال توصيات تقييمات مشروعات وسياسات البرنامج. وترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
  - ◀ تحديد نطاق إجراءات متابعة التوصيات المتخذة استجابة لتوصيات التقييم الصادرة عن مكتب التقييم؛
  - ◀ تحديد العوامل المؤثرة على نطاق إجراءات متابعة التوصيات؛
  - ◀ تقييم فعالية توصيات مكتب التقييم في تحسين ما يتم تقييمه من مشروعات وعمليات ودعم سياساتي وتشغيلي؛
  - تحديد أي تغييرات من شأنها زيادة قدرة توصيات مكتب التقييم على مضاعفة تحسين المشروعات والعمليات والدعم السياساتي والتشغيلي.
- 2- ويتم إجراء تقييمات للمشروعات والبرامج والعمليات والسياسات الفردية لتعزيز التعلم من الخبرة وتزويد أصحاب المصلحة بمعلومات عن المساءلة. وحتى سبتمبر/أيلول 2003 عندما أقر المجلس التنفيذي سياسة تقييم جديدة (الوثيقة WFP/EB.3/2003/4-C)، كانت التقييمات تدار أساساً من قبل مكتب التقييم وكان يتولى تنفيذها خبراء استشاريون. وفي إطار السياسة الجديدة، تركز التقييمات التي يديرها مكتب التقييم على التعلم على مستوى المنظمة وعلى المساءلة؛ وتتولى المكاتب القطرية والإقليمية تنفيذ أغلبية تقييمات المشروعات الفردية.

## ثانياً - أسلوب الدراسة

- 3- ويتحقق التعلم من التقييمات عندما تقبل وحدة الإدارة المسؤولة توصيات التقييمات وتنفذها. ويتضح التعلم أيضاً من وثائق المشروعات التي يستعاض بها عن المشروعات المقیمة.
- 4- وقد يتأثر التعلم وتنفيذ التوصيات بعدد من الخصائص التي تتسم بها التوصية نفسها. وتشمل تلك الخصائص: (1) ما إذا كان التنفيذ يقع تحت سيطرة المدير بالكامل أو أن جهات فاعلة أخرى تشاركه في ذلك؛ (2) الثقة القائمة بين موظفي المشروع والمقيمين؛ (3) الأغراض المتصورة للتقييم.
- 5- ومن أجل تقييم مدى مساهمة التقييمات في التعلم، فحصت هذه الدراسة عيّنة مؤلفة من 394 توصية واردة في 26 تقييماً وبحثت حالة تنفيذها. وكانت التقييمات الست والعشرين قد عُرضت على المجلس في الفترة ما بين 2000 و2002. وبذلك فإنها تمثل التقييمات المنفذة في إطار سياسة التقييم السابقة لعام 2003 وتتضمن توصيات في شكل مصفوفة للتنفيذ طُبقت في يناير/كانون الثاني 2000، وأتيح لها الوقت الكافي الذي يسمح بالتنفيذ وتحقيق آثار واضحة.
- 6- وتم تصنيف عيّنة التوصيات تبعاً للخصائص التي ربما تكون قد أثرت على قدرة المدراء في متابعتها. وفي الحالات التي خلف فيها مشروع آخر المشروع المقیم، تم بحث وثائق المشروع اللاحق لتحديد ما إن كانت التوصيات قد أثرت على تصميم المشروع اللاحق.
- 7- وأجرى مسح لوحدة الإدارة المسؤولة عن تنفيذ توصيات التقييم في منتصف عام 2004. وتناول المسح، من جملة أمور، الحالة الراهنة لكل توصية وفائدة تلك التوصية. وأجريت مقابلات هاتفية مع اثنتي عشرة وحدة من وحدات الإدارة للتحقق من المعلومات المقدّمة في المسح.
- 8- وأجريت زيارات ميدانية إلى سبع من وحدات الإدارة، شملت ستة مكاتب قطرية ومكتباً إقليمياً واحداً. وتم أثناء الزيارات الميدانية التماس آراء المستفيدين من المشروعات، وموظفي البرنامج، والشركاء الحكوميين، وموظفي وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وممثلي الشركاء المنفّذين، وهم يمثلون إجمالاً 135 مصدراً للمعلومات، حول الطريقة التي يمكن بها للمدراء جني فائدة أكبر من التقييمات.
- 9- وخضعت البيانات المستمدة من الدراسة المكتبية واستقصاء الاستبيانات لإجراءات إحصائية ساعدت على تحديد الصلات بين المتغيرات والتنفيذ الناجح، ومن ثم التعلم. وتوحي تلك الصلات بوجود علاقات سببية بين المتغيرات ومستوى التنفيذ والأداء. ولم تُستخدم البيانات المستمدة من المقابلات الهاتفية والميدانية في إجراء تحليل إحصائي، ولكنها، بدلاً من ذلك، رُبّيت وقام الخبير الاستشاري بالحكم عليها من حيث تمثيلها للموقف الرئيسي لمن أجريت معهم المقابلات.

توزيع 394 توصية من توصيات التقييم



موقع البرنامج	النسبة المئوية للتوصيات
المكاتب القطرية	80
المكاتب الإقليمية	4
وحدات المقر	16
فئة البرامج	النسبة المئوية للتوصيات
البرامج القطرية	44
عمليات الطوارئ	11
المشروعات/الحفاظ الإنمائية	8
العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش	26
السياسات (التقييمات المواضيعية)	10
الموضوع	النسبة المئوية للتوصيات
مستوى النشاط (أنشطة البرامج، وتنفيذها، وإدارة السلع أو النقل والإمداد)	14
المستوى التشغيلي (التنسيق مع الهيئات الأخرى، والمسائل المرتبطة بالبرامج)	66
المستوى الاستراتيجي (السياسة، والاهتمامات المؤسسية، وتصميم البرامج)	20
مستوى التعقيد	النسبة المئوية للتوصيات
منخفض	34
متوسط	46
مرتفع	20

## ثالثاً - الاستنتاجات والتوصيات

- 10- تُمَثِّل العينة المؤلفة من 26 تقييماً التقييمات التي قام مكتب التقييم بإدارتها خلال الفترة 2000-2002. وفيما يتعلق بالتقييمات التي أُجريت في ذلك الوقت، يمكن أن يشعر البرنامج بارتياح تجاه مساهمة مكتب التقييم في قاعدة معارف البرنامج من خلال إعداد توصيات عملية ومقبولة لتحسين المشروعات والسياسات، حيث قُبِلت وحدات الإدارة المعنية 95 في المائة من التوصيات والتزم 88 في المائة منها باتخاذ إجراءات لتنفيذ التوصيات. وأفادت وحدات الإدارة بأنها قد اتخذت بالفعل إجراءات لتنفيذ 50 في المائة من التوصيات أثناء عرض التقييمات على المجلس.
- 11- كما أفادت وحدات الإدارة أنها قد خلصت إلى أن التقييمات مفيدة في إعداد مشروعات لاحقة (20/6)، وباعتبارها أداة للتفاوض مع الحكومات (20/4)، وكذلك في عدد من وظائف الإدارة الأخرى. واعتُبرت التوصيات، فيما عدا ثلاث منها، واضحة للقارئ.

مدى إدراج التوصيات المقبولة في وثائق المشروعات اللاحقة	
مدى إدراج التوصيات	النسبة المئوية
مدرجة	65
غير مدرجة	30
لم يتم العثور على وثائق المشروعات اللاحقة	3

- 12- وعلى الرغم من أنه قد تبين أن 65 في المائة من التوصيات مدرجة في وثائق المشروعات اللاحقة، ربما كان صحيحاً أن أي مشروع لاحق أو أي وثيقة سياسات ينبغي أن تعترف بالتوصيات حتى وإن اعتبرت غير ملائمة.



## التوصيات

- ينبغي أن يكفل مكتب التقييم معالجة جميع توصيات التقييم ذات الصلة، وذلك من خلال مشاركته في لجنة استعراض المشروعات.
- من المفيد أن تتضمن مذكرات تسليم المعلومات المقدمة من المدراء القطريين الإشارة إلى أي تقييم وحالة التوصيات المنبثقة عنه.
- ينبغي أن تضع إدارة العمليات أو المكاتب الإقليمية أو مكتب التقييم أسلوباً منهجياً للمتابعة المنتظمة لتنفيذ التوصيات وذلك للمساعدة على كفاءة أن تصبح تلك التوصيات أولوية للمدراء على الرغم من التغيير في الموظفين والتنافس بين الأولويات.
- ينبغي أن يكفل المشرفون على موظفي البرنامج إدراج تنفيذ توصيات التقييم في خطط عمل الوحدات ووثائق تحسين الأداء والكفاءة لجميع الموظفين المعنيين.
- ◀ من المفيد أن تتاح للمدراء إمكانية الوصول إلى قاعدة بيانات موجزة ويمكن البحث فيها عن المصادر المتعلقة بقضايا التنفيذ والوسائل المستنوبة لمعالجتها. وقد يتسنى تحقيق ذلك من خلال تعديل النظام الحالي لذاكرة التقييم الذي يرتبط بمبادرة نقل المعلومات *PASSit on*.

مدى اتخاذ الإجراءات الموصى بها	
حالة الإجراءات المتخذة	النسبة المئوية للتوصيات
منقذة بالكامل	54
يجري تنفيذها	34
متأخرة أو متوقفة أو مرفوضة	12

- 13- كشفت المقابلات الهاتفية والميدانية عن أن تنفيذ بعض التوصيات التي سجلت على أنها قيد التنفيذ قد بدأ عندما تم تذكير وحدة الإدارة المسؤولة بالتوصية من خلال استبيان الدراسة. ونقّدت توصيات أخرى لأنها كانت مطلوبة في إطار مبادرات البرنامج الأخرى أو لأن الموظفين الذين كانوا يعتقدون بضرورة تنفيذها قد تزامن شروعاتهم في تنفيذها دون وعي منهم بوجودها. على أن توصيات أخرى ربما تكون قد علّقت مؤقتاً إلى أن تم تفعيلها من خلال طلبات الاستعلام عن حالتها.

## التوصية

- 14- ينبغي أن يقوم مكتب التقييم وإدارة العمليات بوضع آلية لإعداد التقارير المنتظمة عن حالة تنفيذ توصيات التقييم.

تأثير توصية التقييم على الإجراء المتخذ وأثر الإجراء المتخذ على أداء المشروع	
مدى التأثير	النسبة المئوية للتوصيات
كبير جداً	47
كبير	45
ليس له أي دور	7
التأثير على أداء المشروعات	
تحسين الأداء	63
أثر غير مؤكد	25
أثر منعدم	12

- 15- تشير نتائج المسح إلى أن التقييمات التي يديرها مكتب التقييم تنطوي على مستوى مرتفع من التأثير على الأداء. على أن المقابلات الهاتفية والميدانية كشفت عن أن وحدات الإدارة دأبت في معظم الحالات على تقييم الأداء بالاعتماد على البداهة وبدون إجراء أي رصد أو بدون الاستناد إلى شواهد أخرى يمكن التحقق منها. ولذلك لا بد من توخي الحذر في التعامل مع الارتفاع الظاهري لمستوى التأثير على الأداء.

- 16- ولا يوجد حالياً أي وسيلة تقريباً لتقييم أثر سياسات معينة بدون إجراء دراسة خاصة.



## التوصيات

- ◀ قد تزيد إجراءات المتابعة المنتظمة من عدد التوصيات المنفذة وسرعة تنفيذها مع حدوث تحسُّن مقابل في معرفة البرنامج وأداء المشروعات والسياسات.
- ◀ من المأمول فيه أنه في ظل التوسع في تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في البرنامج، ستتاح بيانات الأداء التي يمكن التحقق منها موضوعياً لاستعراض الأداء وتحديد درجة التأثير الذي تنطوي عليه التغييرات الموصى بها.
- ◀ تسعى توصيات التقييم إلى الحصول على أكبر دعم ممكن من جميع أصحاب المصلحة المعنيين والحرص في الوقت ذاته على عدم تجاهل القضايا العسيرة بسبب الافتقار إلى توافق عام في الآراء بين أصحاب المصلحة حول الطريقة التي ينبغي معالجة تلك القضايا بها.
- ◀ أشار أحد موظفي البرنامج الذين أجري معهم لقاء في هذه الدراسة إلى ضرورة عرض توصيات التقييم في شكل إطار منطقي مزوّد بمؤشرات لقياس تأثير الإجراءات الموصى بها على الأداء.

العوامل المؤثرة على احتمال تنفيذ التوصيات	
العامل المؤثر على تأخير تنفيذ 29 توصية	النسبة المئوية للتوصيات
التوصية لم تعد ملائمة	17
عدم تمويلها	38
عدم وجود أي التزام من الشركاء	31
عدم قبولها من المستفيدين	3
المشاكل السياسية/التقنية	10

- 17- ولم يكشف التحليل الإحصائي للدراسة المكتبية ومتغيّرات الاستبيان عن أي متغيّر قد يكون سبباً في ارتفاع نسبة احتمالية تنفيذ توصية ما وانطوائها على أثر إيجابي على الأداء المحقّق.
- 18- وحدّد أصحاب المصلحة الذين تم استجوابهم أثناء المقابلات الهاتفية والميدانية والمسح الذي أجري أثناء الدراسة ثلاثة عوامل مؤثرة. وعلى الرغم من أنهم ينبهون مكتب التقييم إلى مجموعة التصوّرات السائدة بين أصحاب المصلحة، فإنه لا يمكن النظر إليهم على أنهم يعبرون عن جميع أصحاب المصلحة أو أي مجموعة واحدة من أصحاب المصلحة. ويرى معظم الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات أن التقييم يمثل أداة لتحسين مشروعات بعينها، ولعلها نظرة ثلاثم التقييمات التي أجريت قبل سبتمبر/أيلول 2003. وفي إطار سياسة التقييم الحالية، ستوجّه التقييمات التي يجريها مكتب التقييم اهتماماً أكبر إلى التعلّم على المستوى التنظيمي، وبذلك سترتبط تلك التصوّرات أكثر بمستقبل تقييمات المشروعات الفردية في المكاتب القطرية والإقليمية. وتم تحديد العوامل الثلاثة التالية باستخدام المسح:

- 19- وإضافة إلى تلك العوامل المحدّدة من خلال المسح، تمخضت المقابلات الهاتفية والميدانية عن عدد من المتغيّرات المؤثرة على تنفيذ التوصيات. ونعرض تلك المتغيّرات في الإطار المبين أدناه.

المسح بالمقابلات الهاتفية والزيارات الميدانية  
 "تُنفذ التوصية على الأرجح في الحالات التالية ..."



- ◀ إذا كانت مقترحة من وحدة الإدارة أو الجهة الشريكة المسؤولة وإذا أدرجت في ملخص تقرير ومصفوفة التقييم؛
- ◀ إذا كانت ستنفذ في المشروع اللاحق وليس في المشروع الحالي، خاصة إذا كان يلزم إجراء تغييرات في الموقع أو الاستراتيجية؛
- ◀ إذا كانت لا تتطلب سوى إجراء من البرنامج – لا يلزم موافقة/إجراءات/تمويل من الجهة الشريكة – وإذا كانت تتعامل مع مسائل في حدود سيطرة البرنامج؛
- ◀ إذا كان يمكن تنفيذها قبل إجراء تغييرات كبيرة في الموظفين داخل الوحدة المسؤولة؛
- ◀ إذا لم تكن تتطلب موارد تتجاوز الموارد المخصصة في الميزانية للفئة المالية ذات الصلة؛
- ◀ إذا كانت تراعي المعوقات الثقافية والشخصية والزمنية للجهات الفاعلة الحالية والمقبلة داخل المنظمات المعنية؛
- ◀ إذا كانت تساندها متطلبات/مبادرات/أولويات البرنامج الأخرى، مثل جمع البيانات المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج؛
- ◀ إذا كان الممثلون المحليون للشركاء والجهات المانحة يتفقون عليها ويفهمونها أثناء التقييم؛
- ◀ إذا كانت واضحة لموظفي البرنامج الحاليين والمقبليين من حيث متطلباتها وأسباب تلك المتطلبات وذلك من خلال تقارير موجزة وميسورة القراءة؛
- ◀ إذا كانت لا تتطلب اتخاذ إجراءات من وحدات المقر؛
- ◀ إذا كانت تتماشى مع احتياجات وأولويات المستفيدين؛
- ◀ إذا كانت توفر مساراً عملياً للوحدة المسؤولة، وليست مجرد مشورة "للنظر فيها" أو "لبحثها"؛
- ◀ إذا كانت تقع بوضوح في حدود المهمة الموكولة إلى البرنامج؛
- ◀ إذا كانت تنطوي على فوائد ملموسة، ويمكن تحقيقها بسرعة وتعتبر مهمة في نظر موظفي البرنامج؛
- ◀ إذا كانت لا تنطوي على انتقاد لموظفي البرنامج ولكنها تستفيد، فيما يبدو، من العمل السليم أو ترفع من مستواه؛
- ◀ إذا كانت ممكنة عملياً في السياق الذي قد يتغير باستمرار، كأن يكون من الممكن مثلاً تنفيذها أثناء انخفاض مستوى انعدام الأمن وليس أثناء ارتفاع مستوى انعدام الأمن؛
- ◀ إذا كانت تتماشى مع أولويات الحكومات والشركاء وإذا كان من المرجح أن تحافظ على المساهمات أو تعمل على زيادتها؛
- ◀ إذا كان يشار إليها باعتبارها إجراءً ذا أولوية لتحسين المشروع و/أو يجري تطبيقها في الوقت الراهن؛
- ◻ إذا كانت متابعتها تتم بطريقة يظل معها تنفيذها أولوية للوحدة المسؤولة.

20- وقد يزداد احتمال تنفيذ التوصيات وسرعة تنفيذها عندما يراعي مكتب التقييم وأفرقة التقييم المقبلة تلك العوامل، ولكنها قد تعوق أيضاً التقييمات عن التصدي للفضايا العسيرة التي تُعد محورية في جعل المشروعات ملائمة وفعالة. ولعله يلزم مراعاة تلك التغييرات، ولكن لا ينبغي التفكير فيها باعتبارها متطلبات لتوصيات التقييم المفيدة.

## التوصيات

- ◀ ينبغي التقليل قدر المستطاع من عدد توصيات التقييم، وينبغي تصنيفها أو ترتيب أولوياتها في فئات مثل "بالغة الأهمية"، أو "مهمة".
- ◀ قد يُعدّل تنفيذ التوصيات في حالة وجود أسباب قهرية تبرر الظروف المتغيرة التي تتطلب تعديل التوصية الأصلية.

## رابعا - أفكار حول تحسين التقييم ككل

- 21- تم استقاء المعلومات التي جُمعت أثناء المقابلات الهاتفية والميدانية في معظمها من موظفي البرنامج الذين يضطلعون بأدوار إدارية وإشرافية. ووقّرت المقابلات عدداً كبيراً من الملاحظات بشأن التقييمات واقتراحات بشأن تحسين تلك التقييمات. وفي الوقت ذاته، لا يمثل الأشخاص الذين أجريت مقابلات معهم جميع أصحاب المصلحة المهتمين بالتقييمات، وقد تتعارض مصالحهم في بعض الأحيان مع مصالح أصحاب المصلحة الآخرين. على أن أولئك الأشخاص يقدمون بعض الأفكار والإرشادات المتعلقة بتصورات أصحاب المصلحة وشواغلهم واحتياجاتهم المرتبطة بالتقييمات التي تتصدى على الوجه الأكمل لاحتياجات المدراء من أجل تحقيق التعلّم التشغيلي.
- 22- وبالنظر إلى أن سياسة البرنامج للتقييم لعام 2003 تركّز تقييمات مكتب التقييم على التعلّم التنظيمي والمساءلة، فإن الأفكار والاقتراحات الواردة في الصفحات التالية قد تنسحب أيضاً على التقييمات الذاتية والتقييمات التي تجريها المكاتب القطرية والإقليمية أكثر من انسحابها على التقييمات التي يديرها مكتب التقييم في المستقبل.



## التعلم

23- ينبغي إجراء التقييمات التي تشدد على التعلم وذلك في المقام الأول لتعزيز التعلم وتيسير إعداد المشروعات اللاحقة للمشروعات التي يجري تقييمها، وتحسين أداء المشروعات وصياغة السياسات. وينبغي تحقيق التعلم أساساً على مستوى منفذي المشروعات وواضعي السياسات. وينبغي إدراج تعلم وحدات المقر فيما يتعلق بالمسائل التشغيلية في الحالات التي يلزم فيها إدخال تغييرات على المبادئ التوجيهية والأنظمة والعمليات والإجراءات التي تؤثر مباشرة على تنفيذ المشروعات.

## التقييمات الذاتية واستعراضات الإدارة

24- لا تُعدّ التقييمات الذاتية واستعراضات الإدارة بدائل كافية للتقييمات المستقلة، ولكنها تنطوي على إمكانية كبيرة للتعلم. ولذلك ينبغي إجراؤها بانتظام.

## الاختصاصات

- 25- من المفيد للاختصاصات أن يكون لها هيكل مشترك وأن تتسم بالتركيز قدر المستطاع. وينبغي أن يكون مدير التقييم مسؤولاً عن إدراج قضايا الإدارة العليا والقضايا المرتبطة بالمجلس في تلك الاختصاصات، ودمج دور وحدة الإدارة المسؤولة عن كفاءة القضايا التي تهم أصحاب المصلحة القطريين من خلال التشاور الشامل. ومن المفيد أن يقوم مدير التقييم بإجراء زيارة ميدانية تمهيدية للاتفاق على الاختصاصات مع أصحاب المصلحة.
- 26- وينبغي أن تقتصر الاختصاصات على تقييم القضايا الرئيسية بدلاً من محاولة تغطية جميع جوانب المشروع. وتتطلب التغطية الشاملة فريق تقييم كبير الحجم بدرجة يتعذر معها السيطرة عليه، وبعثة ميدانية لمدة طويلة للغاية.
- 27- ومن الممارسات السليمة أن تشمل الاختصاصات معايير تقييم لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي، وذلك للتحقق من ملاءمتها وفعاليتها وكفاءتها وأثرها واستدامتها.

## أفرقة التقييم

- 28- من المهم لأفرقة التقييم أن تكون متوازنة من حيث نوع الجنس وأن تتألف من مقيمين يتمتعون في مجموعهم بكل المهارات المطلوبة، بما في ذلك:
- ◀ معرفة الثقافة المحلية والسياق القطري؛
  - ◀ القدرة على الاتصال باللغة (اللغات) المستخدمة في البلد؛
  - ◀ مهارات التقدير الريفي السريع؛
  - ◀ عدم تكوين أي أفكار مسبقة أو أي تحيزات قوية؛
  - ◀ المعرفة التقنية ذات الصلة والخبرة في تطبيقها؛
  - ◀ الفهم الشامل للمهمة الموكولة إلى البرنامج، والسياسات والمبادئ التوجيهية والإجراءات والنظم الراهنة ذات الصلة؛
  - ◀ الخبرة الواسعة في مجال مشروعات المعونة الغذائية، بما في ذلك قدرة البرنامج على عرض المعلومات المعقدة؛
  - ◀ القدرة على الكتابة بوضوح وإيجاز في حدود المواعيد النهائية الصارمة؛
  - ◀ القدرة على إقامة علاقات عمل طيبة بسرعة؛
  - ◀ المهارات والخبرة القوية في مجال التقييم؛
  - القدرة القيادية والتنظيمية.
- 29- ويمكن لمدير مكتب التقييم أن يكون عضواً في فريق التقييم إذا كان يتحلى ببعض الخصائص المطلوبة.

## أساليب العمل

30- ينبغي طلب البيانات الضرورية وإتاحتها من المكاتب الميدانية قبل موعد إفاد البعثة الميدانية. وينبغي أن يكون الفريق ملماً بالمشروع قبل الدخول إلى البلد حتى لا يُضطر الموظفون والشركاء إلى إحاطة الفريق بالمعلومات الأساسية وحتى يتسنى له التركيز على المناقشات أكثر من البحث عن البيانات.



- 31- ومن الممارسات السليمة أن تعقد الأفرقة جلسات إحاطة لجميع أصحاب المصلحة في بداية البعثة الميدانية حتى يحاط كل شخص إحاطة كاملة بالغرض من العمل والأساليب المتبعة فيه ومراحله. وينبغي على الفريق طيلة مدة البعثة الميدانية أن يناقش مراراً استنتاجاته وتوصياته الأولية مع ممثلي أصحاب المصلحة من أجل زيادة دقة الوقائع وجدواها.
- 32- ومن المفيد أن تقضي الأفرقة وقتاً أطول مع المستفيدين، وذلك باستخدام التقنيات الملائمة لاستخلاص المعلومات منهم. ومن المفيد أيضاً للأفرقة أن تلتقي بالمسؤولين من أصحاب الشأن في الحكومة وعدم الاقتصار على الموظفين النُظراء لأن التنفيذ يعتمد على الالتزام والفهم على المستوى الأرفع بنفس درجة اعتماده على الالتزام والفهم على المستوى التقني.
- 33- وينبغي أن تشمل جلسات استخلاص المعلومات القطرية النهائية جميع أصحاب المصلحة. وينبغي أن يعقد المدير التابع للبرنامج اجتماعاً منفصلاً قبل جلسة استخلاص المعلومات لتجهيز ما سيقدمه من ردود.

### التقارير

- 34- ينبغي أن تشمل مصفوفة التوصيات جميع توصيات الفريق. وقد يراعى تقديم معلومات إضافية، مثل الإطار الزمني للتنفيذ، وتكلفة التنفيذ، والجهات الفاعلة المسؤولة الموجودة داخل البلد، والفوائد المتوقعة.
- 35- ومن المفيد استخدام هيكل موحد في التقارير وتقديمها باللغات التي تجعلها متاحة لأكثر عدد ممكن من أصحاب المصلحة.
- 36- وينبغي تقديم مشروع تقرير شامل إلى وحدة الإدارة المسؤولة في غضون أسبوعين من الانتهاء من البعثة الميدانية. وقد يكون من الملائم بقاء الفريق في البلد لبضعة أيام عقب جلسة استخلاص المعلومات النهائية لتسريع وتيرة هذه العملية. على أن وضع التقرير في صورته النهائية ينبغي أن يتيح الوقت لإجراء مشاورات كافية مع أصحاب المصلحة.

### خامساً - الخلاصة

- 37- ينبغي لمكتب التقييم أن يقوم بتحديث المبادئ التوجيهية للتقييم والأخذ، في ممارسات التقييم، بالتوصيات الواردة في التقرير الموجز.

