

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الثالثة

روما، 20 - 2003/10/24

## قضايا السياسات

البند 4 من جدول الأعمال

## سياسة برنامج الأغذية العالمي في التقييم



Distribution: GENERAL  
**WFP/EB.3/2003/4-C**  
19 September 2003  
ORIGINAL: ENGLISH

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>)

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي ليقراها

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):

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

تأتي وثيقة سياسة التقييم هذه استجابة لطلب أعضاء المجلس التنفيذي أثناء انعقاد دورته السنوية في مايو/أيار 2002 بشأن تنقيح الوثيقة المعنونة "سياسة برنامج الأغذية العالمي في الرصد والتقييم الموجهين نحو النتائج"<sup>(1)</sup> التي كانت آنذاك قيد النظر حتى تأخذ في الاعتبار تعليقات أعضاء المجلس. كما طلب أعضاء المجلس أثناء تلك الدورة وضع خطة وميزانية للرصد والتقييم.

وفي أعقاب إنشاء شعبة الإدارة القائمة على النتائج في فبراير/شباط 2003، انتقلت الآن المسؤولية عن مراقبة وتوجيه الرصد من مكتب التقييم إلى المكتب الجديد لقياس ورفع التقارير بشأنه. ولذلك فإن وثيقة سياسة التقييم المنقحة الحالية لا تركز إلا على التقييم. وأما المسائل المتعلقة بالرصد فتتناولها الوثيقة المعنونة "الإدارة القائمة على النتائج في برنامج الأغذية العالمي: الخطوات المقبلة" المقدمة كذلك إلى الدورة الحالية للمجلس.

وينبغي قراءة وثيقة سياسة التقييم جنبا إلى جنب مع خطة عمل وميزانية مكتب التقييم لفترة السنتين 2004-2005، وتعرض هاتان الوثيقتان كملحقين لخطة الإدارة في البرنامج لفترة السنتين<sup>(2)</sup>. وتستند الوثيقة إلى الأسس التي أرسنها وثائق سياسة التقييم السابقة والتي عرضت على المجلس التنفيذي في عامي 2000<sup>(3)</sup> و2002. وتشدد الوثيقة على التقييم باعتباره مسؤولية تقوم على دعمتين اثنتين هما المساءلة والتعلم في سياق الاستقلال. كما تعترف الوثيقة بأن عمليات التقييم قد يجري تنفيذها بدرجات متفاوتة انطلاقاً من التقييم الذاتي لتحسين برنامج التعلم الموجه/الفوري ووصولاً إلى التقييمات التي يديرها مكتب التقييم، والتقييمات التي تديرها المكاتب الإقليمية والقطرية (باستخدام مستشارين خارجيين).

ويبحث القسم الثاني من الوثيقة مسألة الاستقلالية وموقع مكتب التقييم والمسائل المرتبطة بالتوظيف. وتخلص الوثيقة إلى أنه من غير الملائم في تلك الأونة فصل مكتب التقييم عن الأمانة بالنظر إلى دوره المهم في تعزيز ثقافة التعلم في المنظمة.

## مشروع القرار\*

يوافق المجلس التنفيذي على سياسة البرنامج في التقييم المبينة في الوثيقة WFP/EB.3/2003/4-C والمحددة في سياق تحقيق اللامركزية ويدعو الأمانة إلى الإحاطة بالتعليقات والملاحظات التي أبداه المجلس التنفيذي.

(1) الوثيقة WFP/EB.A/2002/5-C.

(2) الوثيقة WFP/EB.3/2003/5-A/1.

(3) الوثيقة WFP/EB.A/2000/4-C المعنونة "مبادئ وطرق الرصد والتقييم في برنامج الأغذية العالمي".

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



## عرض عام

- 1- كان إعداد الوثيقة المعنونة "سياسة برنامج الأغذية العالمي في الرصد والتقييم الموجهين نحو النتائج" (WFP/EB.A/2002/5-C) وما أعقبه من نقاش في الدورة السنوية للمجلس التنفيذي التي عقدت في مايو/أيار 2002 تعبيراً عن الاعتراف الواسع بين أعضاء المجلس والأمانة بضرورة إحداث تغييرات مهمة حتى يستطيع البرنامج البرهنة على ما يحقق من نتائج. وفي الوقت الذي حظيت فيه السياسات الواردة في هذه الوثيقة بدعم عام، قرر المجلس أن ثمة حاجة إلى تقوية النص ودعا إلى تنقيح وثيقة السياسات. كما شعر المجلس بضرورة ترجمة السياسات إلى قدرات، وهو ما استدعى وضع خطة لتنفيذ الرصد والتقييم، بما في ذلك الميزانية.
- 2- وبات من الجلي عند وضع خطة تنفيذ الرصد والتقييم أنه يلزم إجراء استثمارات كبيرة من أجل إنشاء نظام قوي قائم على النتائج للرصد وتقديم التقارير. وأفضى ذلك إلى إنشاء شعبة جديدة للإدارة القائمة على النتائج في فبراير/شباط 2003، كما أنشئ داخل هذه الشعبة مكتب لقياس الأداء ورفع التقارير بشأنه تقع عليه مسؤولية وضع المؤشرات وتعزيز الرصد. وكان على مكتب الرصد والتقييم أن يعود إلى عمله الأساسي المتمثل في التقييم، مثلما كانت عليه الحال قبل أربع سنوات. وبالنظر إلى أن وظائف الرصد والتقييم يعزز بعضها بعضاً، فقد نقل مكتب التقييم من شعبة المراقبة إلى شعبة الإدارة القائمة على النتائج الموجودة في مكتب المدير التنفيذي.
- 3- ومن الآثار التي ينطوي عليها هذا النقل التنظيمي أن هذه الوثيقة لا تتناول إلا المسائل المتعلقة بالتقييم. (مسألة الرصد تتناولها الوثيقة المعنونة "الإدارة القائمة على النتائج في برنامج الأغذية العالمي: الخطوات المقبلة"). وتركز هذه الوثيقة على سياسة التقييم وتنفيذها في البرنامج، مع تبيان المسائل المرتبطة باستقلالية وظائف التقييم في البيئة اللامركزية. وتمشيا مع الطلبات المقدمة من أعضاء المجلس، فقد أفرنا قسماً خاصاً في هذه الوثيقة لمناقشة استقلال مكتب التقييم، بما في ذلك موقعه داخل المنظمة.
- 4- وأثناء انعقاد الدورة السنوية للمجلس التنفيذي لعام 2003، دارت مناقشات أخرى بشأن خطة عمل وميزانية مكتب التقييم. وتم الاتفاق على عرض خطة عمل وميزانية مكتب التقييم لفترة السنتين على المجلس فيما يتصل بالمقترحات المتعلقة بميزانية البرنامج لفترة السنتين. وأدرجت الآن خطة العمل والميزانية كجزء من خطة الإدارة (WFP/EB.3/2003/5-A/1).
- 5- وتتألف هذه الوثيقة من قسمين. يبين القسم الأول سياسة التقييم في البرنامج ومبادئ هذه السياسة والتغييرات المطلوبة في التنفيذ في بيئة تتسم باللامركزية. ويتناول القسم الثاني مكتب التقييم، حيث يركز على مسائل الاستقلالية ويعرض الخيارات والاعتبارات المتعلقة بموقع مكتب التقييم.

## القسم الأول: سياسة جديدة للتقييم في البرنامج

### مقدمة

- 6- للتقييم في برنامج الأغذية العالمي تاريخ عريق، حيث إنه يعتبر جزءاً من البرنامج منذ نشأته تقريباً. ويعود تاريخ أولى وثائق الاستراتيجية، وهي الوثيقة المعنونة "تقييم المشاريع وتقديرها"، إلى عام 1965، عندما عرضت في دورة أكتوبر/تشرين الأول على اللجنة الحكومية الدولية للبرنامج. ووصفت الوثيقة التقييم بأنه "وظيفة جوهرية لمراقبة مساعدات البرنامج يقوم بممارستها المدير التنفيذي بمساعدة من موظفيه ويتعاون من الحكومات المتلقية. ويؤلف التقييم جزءاً لا يتجزأ من مسؤوليته أمام اللجنة الحكومية الدولية كما ينص على ذلك النظام الأساسي للبرنامج. ويعتمد التقييم على مصادر مستقلة، مثل الاستشاريين وموظفي الهيئات المتعاونة..."
- 7- وعلى الرغم من حدوث تغييرات كثيرة منذ عام 1965 فما زال هناك مبدآن رائدان قائمان في تلك الوثيقة، هما المساءلة والتعلم في سياق الاستقلال. وما زال هذان المبدآن الدعامتين اللتين تركز عليهما سياسة التقييم في البرنامج.
- 8- وعلى مدى السنوات قدم مكتب التقييم عدداً هائلاً من تقارير التقييم إلى المجلس التنفيذي وإلى ما سبقه من هيئات. ودارت مناقشات بشأن تلك التقارير التي كانت مقدمة لينظر فيها، وبشأن خطة العمل المتكررة، على الرغم من أن تلك التقارير كانت مقدمة للعلم والاطلاع. وقدم المجلس إرشادات مهمة بشأن طريقة معالجة البرنامج لمسؤولياته إزاء التقييم، وهو ما أفضى إلى تغيير وتحسين الإجراءات والفعالية. وفي عام 2000 أعد البرنامج مذكرات معلومات خاصة عن استجابة الإدارة لتوصيات التقييم. وكل ذلك شاهد على الأهمية التي يعلقها المجلس التنفيذي على وظيفة التقييم.



- 9- ومع إدماج مسؤوليات الرصد في مكتب التقييم<sup>(4)</sup> اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2000، اتسعت دائرة تركيز مكتب التقييم. وعرضت على الدورتين السنويتين لعامي 2000 و2002 اثنتين من وثائق السياسات، الأولى بعنوان "مبادئ وطرق الرصد التقييم في برنامج الأغذية العالمي" (WFP/EB.A/2000/4-C) والتي قدمت لينظر فيها المجلس وركزت على العلاقة بين الرصد والتقييم. وقدمت تلك الوثيقة عرضاً مجملًا لمبادئ التوجيهية للرصد والتقييم في البرنامج في سياق الإدارة القائمة على النتائج وباعتبار البرنامج منظمة مفتوحة على التعلم، وأشارت إلى الاتجاهات الجديدة للتقييم. وأما الوثيقة الثانية فكانت بعنوان "سياسة برنامج الأغذية العالمي في الرصد والتقييم الموجهين نحو النتائج" (WFP/EB.A/2002/5-C) والتي عرضت على المجلس ليقراها، ودعت كذلك إلى وضع خطة تنفيذ والميزانية الضرورية لتنفيذ السياسة.
- 10- وسرعان ما اتضح أن مواصلة العمل على تحديد المؤشرات وإعداد خطة عمل، بما في ذلك آثار الميزانية، هي مهام تتجاوز ولاية واختصاص مكتب التقييم. وأفضى ذلك إلى إنشاء شعبة الإدارة القائمة على النتائج في فبراير/شباط ومكتب قياس الأداء ورفع التقارير بشأنه في يوليو/تموز، وبعدها تحول مكتب التقييم إلى ممارسة دوره الأساسي، وهو التقييم.
- 11- على أن مكتب التقييم واصل في الوقت ذاته وضع مبادئ توجيهية للرصد والتقييم بشأن التنفيذ والتدريب. وأتيحت أول مجموعة من مبادئ الرصد والتقييم التوجيهية على مستوى البرنامج في أكتوبر/تشرين الأول 2002 وأدمجت في دليل تصميم البرامج ويمكن الاطلاع عليها من خلال موقع WFPgo على الشبكة الداخلية للبرنامج. كما جرى وضع برنامج للتدريب على الرصد والتقييم وتم تنفيذه بصفة تجريبية في ثلاثة بلدان في منطقة شرق ووسط أفريقيا.
- 12- وفيما يختص بالتقييم، فقد أرست وثيقتا الرصد والتقييم اللتان تم إعدادهما في عامي 2000 و2002 الأساس لسياسة تقييم جديدة. وتمثل الهدف الرئيسي لهذه السياسة الجديدة في دعم تعزيز ثقافة التقييم على مستوى البرنامج بأسره باعتباره منظمة للتعلم في سياق اللامركزية. وكان من أهم المقترحات التي وردت في الوثيقتين اللتين عرضتا على الدورتين السنويتين لعامي 2000 و2002 هو نقل المسؤولية عن معظم عمليات تقييم المشاريع والبرامج إلى الميدان. وفي عام 2000 أعرب المجلس عن تقديره للتقسيم المقترح في العمل بين مكتب التقييم والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.
- 13- ونصت وثيقة السياسات التي صدرت في عام 2002 على العناصر الأربعة التالية للسياسة الجديدة:
- ◀ ينبغي تقييم أي عملية تستغرق أكثر من 12 شهراً؛
  - ◀ يواصل مكتب التقييم ضمان تقديم خدماته في مجال التقييم إلى المجلس التنفيذي للبرنامج بتركيزه على تقييم برنامج البرنامج وقضايا السياسات والعمليات الكبيرة وتقييم الجيل الأول من البرامج القطرية في منتصف مدة التنفيذ؛
  - ◀ يحدد مكتب التقييم وينشر المعارف والدروس المستفادة من عمليات التقييم لدعم تحسين مستوى التعلم في مجالي البرمجة والتنظيم؛
  - ◀ يقدم المكتب التوجيه والدعم للمكاتب الإقليمية والقطرية للمساعدة في التنفيذ الفعال للسياسات.
- 14- واستناداً إلى مبدأ وجوب إجراء واحدة على الأقل من عمليات التقييم الثلاثة التالية أثناء أو بعد أي عملية تستغرق أكثر من 12 شهراً، بينت وثيقة عام 2002 تقسيم العمل على النحو التالي:
- (أ) التقييمات الذاتية، يقوم بها المكتب القطري بالتعاون مع الحكومة وشركاء التنفيذ وكذلك، إن أمكن، مع ممثلي المستفيدين في إطار المبادئ التوجيهية التالية:
- ◀ يجري تقييم ذاتي لجميع العمليات قبل تخطيط المرحلة الجديدة أو عند إقفال العمليات؛
  - ◀ ينبغي ألا يشترك أي استشاري خارجي عادة في هذه العملية إلا كميسر لها.
- (ب) التقييمات التي يديرها المكتب القطري أو الإقليمي وتشمل:
- ◀ أي عملية في أي وقت إذا ظهرت حاجة الإدارة إلى ذلك وإذا تعذر معالجة القضايا من خلال التقييم الذاتي؛
  - ◀ أي عملية إذا تجاوز المجموع التراكمي لميزانية جميع المراحل ما يعادل 50 مليون دولار أمريكي وإذا كانت عملية التقييم السابقة قد نفذت قبل ذلك بمدة تزيد على ثلاث سنوات<sup>(5)</sup>.
- (ج) التقييمات التي يديرها مكتب التقييم وتشمل:
- جميع البرامج القطرية من الجيل الأول عند منتصف مدة التنفيذ<sup>(6)</sup>؛

(4) أصبح يعرف بعد ذلك باسم "مكتب التقييم والرصد".

(5) على أنه ينبغي أن يولى الاعتبار الأول للتقييم الذي يديره المكتب القطري أو الإقليمي. وإذا لم يتيسر ذلك ينبغي الاستعانة بمكتب التقييم لإدارة عملية التقييم.

(6) ينبغي أن تصبح عمليات التقييم في منتصف مدة تنفيذ الجيل الثاني من البرامج القطرية مسؤولة المكاتب القطرية أو الإقليمية.



- أي عمليات إذا تجاوز المجموع التراكمي لميزانية جميع المراحل ما يعادل 50 مليون دولار أمريكي وإذا كانت عملية التقييم السابقة قد نفذت قبل ذلك بمدة تزيد على ثلاث سنوات (إذا لم يتم المكتب القطري أو المكتب الإقليمي بهذا التقييم)؛
- أي عملية يطلب فيها المجلس التنفيذي أو الإدارة العليا إجراء تقييم مواضيعي أو سياساتي لها؛
- عمليات التقييم التي يديرها مكتب التقييم وتكون محددة ومقترحة كجزء من تخطيط العمل لفترة السنتين وتنفذ عمليات التقييم هذه بالاتفاق مع المكتب الإقليمي والمكتب القطري.

15- وما زالت العناصر والآثار العملية السالفة الذكر المبينة في وثيقة عام 2002 تشكل الأساس الذي تستند إليه سياسة البرنامج في التقييم وتنفيذها من جانب مكتب التقييم والميدان. وتماشيا مع الهدف العام لوثيقة عام 2002 تلك، طلب المجلس إيضاحات بشأن تطبيق اللامركزية على وظائف التقييم في الميدان (أي المدراء الذين تقع عليهم أيضا مسؤولية تنفيذ الأنشطة التي سيجري تقييمها)، وأثار تساؤلات بشأن استقلالية وحيادية التقييمات سواء التقييمات التي يديرها مكتب التقييم أو التقييمات (الذاتية) التي يتم إجراؤها في الميدان.

### السياسة الجديدة

- 16- تستند سياسة التقييم الجديدة في البرنامج إلى الاعتراف بأن التقييم في أي منظمة تشد التعلم لا يقتصر على مكتب التقييم الذي لن يمكنه على أية حال تغطية سوى جزء يسير من عمليات البرنامج. وينبغي بدلا من ذلك أن يولف التقييم جزءا من ثقافة البرنامج على كافة المستويات. وبهذه الطريقة ستمثل التقييمات متوالية تنفذ عند أحد طرفيها التقييمات المستقلة تماما عن مسؤوليات التنفيذ (أي التقييمات التي يقوم بإجرائها مكتب التقييم في العادة على يد أفرقة من موظفي التقييم الخارجيين، ويكون مسؤولا أمام المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي)، وفي الطرف الآخر من المتوالية تنفذ التقييمات الذاتية على يد الموظفين الميدانيين المسؤولين عن التنفيذ. وأما التقييمات التي تنفذها المكاتب الإقليمية أو القطرية بالاستعانة باستشاريين خارجيين فتقع في منتصف المتوالية. وبغض النظر عن طريقة إدارة التقييمات، ينبغي أن تسير جميعها وفق نفس المبادئ التوجيهية.
- 17- ولذلك فإن سياسة التقييم الجديدة لا تنطبق فقط على مكتب التقييم، وهو الشعبة الوحيدة التي دأبت على إجراء التقييمات، وإنما تنطبق على المنظمة بأسرها. ويطلع المقر والمكاتب الإقليمية والقطرية بدور في تنفيذ التقييمات.
- 18- ولقد فضلنا مصطلح "التقييم الذاتي"، وهو ربما ليس المصطلح المثالي لوصف ما هو أساسا شكل من أشكال التقدير الذاتي، على مصطلح "التقدير الذاتي" للتشديد على ما تعلقه المنظمة من أهمية على التقييم. وعند إجراء التقييمات الذاتية يبعد منفذ البرامج بشكل حاسم عن العمليات اليومية والرصد المنتظم.
- 19- وكما سبقت الإشارة في بداية هذه الوثيقة، فإن النهج الذي يتبعه البرنامج في التقييم يستند دائما إلى المساءلة والتعلم. وتواصل السياسة الجديدة السعي إلى تحقيق هذين الهدفين الذين لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر سواء في الميدان أو في المقر. ولا تقتصر المساءلة على المجلس التنفيذي، كما أن التعلم ليس الحقل الوحيد للبرنامج.
- 20- وعلى الرغم من أن مكتب التقييم يقدم تقارير التقييم التي يقوم بإعدادها إلى المجلس، فإن الاستجابة للمجلس التنفيذي لا تمثل إلا واحدا فقط من أنشطته وإن كان من أكثر الأنشطة وضوحا. كما يؤدي المكتب الكثير من الوظائف الداخلية، مثل صياغة المبادئ التوجيهية التقنية التي تمكن المكاتب الإقليمية والقطرية من تنفيذ عملها في مجال التقييم. كما يقدم المكتب الدعم التقني اللازم إلى موظفي قياس وتقييم الأداء الذين أجزيت مناصبهم مؤخرا في المكاتب الإقليمية. كما يسعى البرنامج، من خلال المشاركة في اجتماعات لجنة استعراض البرامج أو في مرحلة مبكرة، إلى كفالة إدماج الدروس المستفادة في تصميم الأنشطة الجديدة. وينطبق نفس الشيء على صياغة السياسات.
- 21- ولا يتولى مكتب التقييم إجراء التقييمات التقليدية فحسب، بل يقوم أيضا بتنفيذ التقييمات غير التقليدية. ومثال ذلك ما تم إدخاله من تقييم حالات الطوارئ في الوقت الحقيقي والذي يرمي إلى تحقيق هدف من شقين هما: (1) التوصل إلى تقييم أفضل وأكثر اتصالا بالموضوع في نهاية العملية، وهو ما يعد مفيدا لتحسين الأداء في حالات الطوارئ في المستقبل، (2) حسن توقيت تقديم المعلومات الارتجاعية إلى الإدارة في الميدان وفي المكاتب الإقليمية والمقر. وما زالت الهيئة تعكف على تحديد الهدف الأهم والأكثر فائدة.
- 22- كما بدأ مكتب التقييم في إجراء عمليات استعراض بناء على طلب شعب المقر، مثل استعراض مبادرة اللامركزية التي جرى تنفيذها بناء على طلب من قسم العمليات، واستعراض مركز الأمم المتحدة المشترك للوجستيات في أفغانستان الذي أعقبه استعراض لمركز الأمم المتحدة المشترك للوجستيات في العراق بناء على طلب دائرة الإمداد. ومن الأسباب المهمة وراء دعوة مكتب التقييم، بدلا من الوحدات المعنية، إلى إجراء هذه الاستعراضات التي ربما تكون أقل عمقا عن التقييمات المنتظمة، هو ما يتسم به مكتب التقييم من حياد واستقلال.



## القسم الثاني: استقلال وموقع مكتب التقييم

### المبادئ التوجيهية للتقييم في برنامج الأغذية العالمي

- 23- استلهم البرنامج مبادئ وقواعد ومعايير التقييم من مصادر شتى، من بينها تقييم المساعدة الإنمائية الذي اشتركت في نشره منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ولجنة المساعدة الإنمائية في وثيقتين في عامي 1991 و1998. والغرضان الرئيسيان لهذا التقييم هما توفير معلومات ارتجائية عن التعلم، وكفالة المساءلة. ووفقاً لإحدى الوثيقتين "يعتبر التقييم تقديراً منهجياً وموضوعياً قدر الإمكان لمشروع أو برنامج أو سياسة جارية أو منتهية والتصميمها وتنفيذها ونتائجها. وغاية ذلك هو تحديد ملاءمة وتحقيق الأهداف والكفاءة الإنمائية والفعالية والأثر والاستدامة. وينبغي أن يوفر التقييم معلومات مفيدة وتتسم بالمصداقية للتمكين من إدماج الدروس المستفادة في عملية صنع القرارات لدى الجهات المتلقية والجهات المانحة على السواء." والحياد والاستقلال عن صنع القرار والإدارة التنفيذية يمثلان مبدئين أساسيين للتقييم السليم.
- 24- وفيما يتعلق بالقواعد والمعايير، استرشد التقييم في البرنامج بوثيقتين أخريين، هما الوثيقة المعنونة "إرشادات لتقييم المساعدة الإنسانية في حالات الطوارئ المعقدة" التي صدرت في عام 1999 عن منظمة التعاون والتنمية والميدان الاقتصادي بالاشتراك مع لجنة المساعدة الإنمائية، ومعايير التقييم التي وضعتها شبكة التعلم النشطة الخاصة بالمساءلة والأداء في المساعدة الإنسانية والتي يشترك البرنامج في عضويتها.
- 25- وترد المبادئ التوجيهية للتقييم في البرنامج في وثيقة المجلس التنفيذي المعنونة "مبادئ وطرق الرصد والتقييم في برنامج الأغذية العالمي" (WFP/EB.A/2000/4-C) على النحو التالي:
- ينبغي أن تخدم أنشطة التقييم غاية من الغايات الإدارية.
  - ينبغي أن تكون أنشطة التقييم مستقلة وغير متحيزة.
  - ينبغي أن يكون التقييم متسماً بالمصداقية.
  - استنتاجات التقييم وتوصياته ودروسه يجب أن تداع على العلن وأن تعمم على الجهات المعنية.
  - ينبغي العناية بأمر شؤون التقييم في مرحلة تصميم النشاط المعني.
  - ينبغي أن تنفذ أنشطة التقييم في ظل علاقات شراكة مع البلدان المتلقية، والوكالات الشقيقة في أسرة الأمم المتحدة، والجهات المعنية، حيثما أمكن ذلك.
- 26- ولئن كان ينبغي أن تتسم التقييمات التي يجريها مكتب التقييم بالاستقلال والحياد، فإن درجة الاستقلال والحياد تتأثر بالترتيبات المؤسسية. وتشمل هذه الترتيبات خطوط تسلسل تقديم التقارير، واستعراض تقارير التقييم والموافقة عليها، وإجازة برامج العمل، وتوافر الميزانيات، والمسائل المتعلقة بالتوظيف.

### الممارسة

- 27- يرجع تاريخ التقييم في برنامج الأغذية العالمي إلى تاريخ إنشاء البرنامج نفسه. وكانت دائرة التقييم في الأصل مكتبا منفصلا في مكتب المدير التنفيذي وكانت مسؤولة مسؤولية مباشرة أمام المدير التنفيذي. وبعد ذلك، وفي يناير/كانون الثاني 1988، أنشأ البرنامج شعبة التقييم والسياسات التي كانت تتألف من ثلاث دوائر، هي بحوث السياسات وتحليل البيانات، وتصميم المشاريع، والتقييم. وفي منتصف تسعينات القرن الماضي، عاد مكتب الرصد والتقييم إلى مكتب المدير التنفيذي، وفي أكتوبر/تشرين الأول 2001 تم وضعه داخل شعبة المراقبة الجديدة، جنباً إلى جنب مع المراجعة الداخلية والتفتيش. وكانت التقارير الداخلية تقدم إلى نائب المدير التنفيذي. وفي فبراير/شباط 2003 نقل مكتب التقييم مرة أخرى إلى شعبة الإدارة القائمة على النتائج التي أنشئت حديثاً داخل مكتب المدير التنفيذي.
- 28- ويقوم مكتب التقييم منذ نشأته، وما زال، بتقديم جميع تقارير التقييم بشكل منتظم إلى المجلس التنفيذي لينظر فيها. وقبل الانتهاء من التقارير لعرضها على المجلس التنفيذي، يتم تقاسم تقارير التقييم التي يعدها مكتب التقييم وينفذها الاستشاريون الخارجيون لإبداء التعليقات والملاحظات عليها. ويتولى مدير مكتب التقييم مسؤولية إجازة تقارير التقييم لمعالجتها وتوزيعها على المجلس التنفيذي. وعقب الانتهاء من إعداد التقرير، يقوم مكتب التقييم بتقديم التوصيات الواردة في التقرير إلى الإدارة للرد عليها ومتابعتها. كما تقدم إلى المجلس مجموعة الردود التي تقدمها الإدارة لاحقاً. وتشير المناقشات التي تدور في المجلس عموماً إلى تقرير التقييم ومجموعة ردود الإدارة على السواء. وتجرى عملية مماثلة في الاستعراضات التي ينفذها مكتب التقييم.



**استنتاج:** على الرغم من أن مكتب التقييم يولف جزءا من الأمانة، فإن مديره مسؤول مباشرة أمام المجلس التنفيذي، وتقع عليه المسؤولية الفعلية عن إعداد التقارير ومراجعتها داخل المقر لتقديمها إلى المجلس.

### مكتب التقييم داخل الشعبة الجديدة للإدارة القائمة على النتائج

29- مع وجود مكتب التقييم داخل الأمانة، هناك فوائد عملية لكونه جزءا من شعبة الإدارة القائمة على النتائج. فمدير شعبة الإدارة القائمة على النتائج مسؤول مسؤولية مباشرة أمام المدير التنفيذي، وهو يؤدي دورا مهما لكفالة أن مكتب التقييم لا يمكنه فقط أداء عمله باستقلال، بل وكذلك لكفالة أن المعلومات الارتجاعية عن التقييم يتم مراعاتها في عمليات صنع القرارات في البرنامج على مستوى الموظفين التنفيذيين. وحرصا على الاستقلال، لا يكون مدير مكتب التقييم موظفا تنفيذيا. ولذلك فإن مدير شعبة الإدارة القائمة على النتائج هو همزة الوصل بين مكتب التقييم من جهة والمدير التنفيذي والموظفين التنفيذيين من جهة أخرى. وتسير هذه العملية في طريقتين. فمدير شعبة الإدارة القائمة على النتائج يستطيع تقديم إسهامات مهمة في إعداد خطط عمل مكتب التقييم باعتباره موظفا تنفيذيا وممثلا للإدارة العليا وطرفا كاملا في المسائل المؤسسية.

### تقديم التقارير إلى المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي

30- تفوض مسؤولية التقييم، بما في ذلك إجازة تقارير التقييم، لمدير مكتب التقييم. ويقوم مدير مكتب التقييم بتقديم تقارير التقييم الموجزة إلى المجلس التنفيذي. وسيقوم مدير مكتب التقييم رسميا في المستقبل بتقديم التقارير الموجزة إلى المدير التنفيذي من خلال مدير شعبة الإدارة القائمة على النتائج، وهو ما سيتيح للمدير التنفيذي إعداد رد الإدارة على التوصيات المقدمة إلى المجلس التنفيذي في شكل مذكرة معلومات. وستفوض المسؤولية عن إعداد رد الإدارة لمدير شعبة الإدارة القائمة على النتائج الذي ستقع عليه مسؤولية ضمان ترجمة الدروس المستفادة من الرصد والتقييم إلى عمل.

31- يعد مدير التقييم برنامج عمل مكتب التقييم ويراعي فيه اقتراحات وطلبات الإدارة العليا والمجلس التنفيذي وإمكانية الحاجة إلى تقييمات مشتركة مع الوكالات الأخرى. ومكتب التقييم هو المنسق المنطقي للتقييمات الخارجية. وحتى الآن كانت خطة عمله المتكررة تعرض سنويا على المجلس كمذكرة معلومات. ويجري حاليا تغيير هذا الإجراء حيث ستقدم خطة عمل مكتب التقييم كل سنتين كجزء من خطة إدارة البرنامج لفترة السنتين لإجازتها. ومثلما في حالة الوثائق الأخرى التي يتم إعدادها في إطار مسؤولية مكتب التقييم، يوقع مدير مكتب التقييم بالموافقة النهائية على خطة العمل لمعالجتها وتوزيعها على أعضاء المجلس.

32- ومع تطبيق اللامركزية على وظائف معينة في الميدان من خلال سياسة التقييم الجديدة وتركيز مكتب التقييم على المسائل المواضيعية والعمليات الكبيرة، بات من اللازم إجراء تشاور أكثر انتظاما مع الموظفين التنفيذيين ومع المجلس التنفيذي قبل وضع اللامسات الأخيرة على برنامج العمل. وعلى الرغم من أن مدير شعبة الإدارة القائمة على النتائج يمثل الصلة مع الموظفين التنفيذيين، لا توجد أي آلية رسمية سابقة للتشاور مع المجلس التنفيذي بشأن إعداد خطة عمل مكتب التقييم لفترة السنتين.

33- في إطار فترة السنتين الحالية، تتألف ميزانية مكتب التقييم من عنصرين، هما ميزانية دعم البرامج والإدارة للموظفين والمصروفات الدائمة وميزانية أصغر للبرامج والإدارة للمساعدة على تمويل إجراء تقييمين مواضيعيين كل عام. وتمول أغلبية أعمال التقييم من تكاليف الدعم المباشر المدرجة في ميزانيات المشاريع/البرامج والتي يديرها المديرون القطريون والإقليميون. وعلى الرغم من التوصل إلى حل محدد بالنسبة للبرامج القطرية، فإنه قد تبين أن الاعتماد على أرصدة تكاليف الدعم المباشر ينطوي على مشاكل وأنه تعين إلغاء أو تأجيل بعض التقييمات التي كان من المقرر إجراؤها بسبب عدم توافر التمويل. وتعد في حالات أخرى تنفيذ التقييمات بالشكل الذي كان متصورا.

34- ويعتبر استقلال الميزانية شرطا مهما في خدمات التقييم المستقلة. وقد اعترف المدير التنفيذي بذلك وسيتم الآن تمويل ميزانية مكتب التقييم بالكامل من ميزانية دعم البرامج والإدارة وستدرج بذلك في خطة ميزانية الإدارة لفترة السنتين 2004-2005 (انظر الوثيقة WFP/EB.3/2003/5-A/1)



35- أغلبية موظفي مكتب التقييم، بمن فيهم مدير المكتب، من موظفي البرنامج الدوليين الدائمين، ويخضعون للإجراءات الاعتيادية المتعلقة بإعادة التكليف بالعمل. وينطوي ذلك على ثلاثة آثار على الأقل. أولاً، ينبغي تدريب الموظفين الجدد الذين ليسوا في العادة من خبراء التقييم على الوظيفة وكذلك من خلال الدورات المتخصصة قبل أن يعملوا بكامل الفعالية. وثانياً، على الرغم من تصنيف مناصب ضمن وظائف الخبراء في مطلع عام 2002، فإن لائحة الموارد البشرية المتعلقة بالتعيينات والترقي الوظيفي تجعل من العسير على البرنامج اجتذاب أخصائيي التقييم المؤهلين من خارج البرنامج. وثالثاً، حالما يتم تدريب الموظفين فإنهم يعملون على أمل أن يعاد تكليفهم بالعمل في غضون بضع سنوات. وهناك مشكلة أخرى تنطوي على تضارب المصالح. إذ يتوقع من هؤلاء الموظفين تقييم أفعال المديرين الذين يشتركون في اتخاذ قرارات تؤثر على ترقياتهم وإعادة تعيينهم وهو ما قد يحول بينهم وبين تحقيق الاستقلال الكافي. وقد يكون أيضاً لهذه المسألة أهميتها في الوحدات التنظيمية الأخرى.

**استنتاج:** التقييم مهمة تخصصية، ولذلك ينبغي أن يسمح النظام لمكتب التقييم بأن يجتذب المرشحين من ذوي المهارة والخبرة الذين يتوقع منهم الاستمرار في وظائفهم لعدد كبير من السنوات.

36- وتدرك شعبة الموارد البشرية المسألة المتعلقة بالوظائف المتخصصة في مقابل الوظائف العامة فيما يتعلق بالتناوب الذي لا يقتصر على موظفي التقييم. وتقوم شعبة الموارد البشرية حالياً بإجراء دراسة استقصائية بغرض صياغة سياسات قد تسفر عن زيادة طول دورات التناوب أو إيجاد بدائل أخرى.

### استنتاج

37- يتمتع مكتب التقييم باستقلال فعلي حيث يعتبر مسؤولاً في أن واحد أمام المجلس التنفيذي والموظفين التنفيذيين، ويوقع مديره بالموافقة النهائية على خطة العمل والتقارير الموجزة. وتقدم في الوقت الحاضر الميزانية وخطة العمل إلى المجلس ليحيزها.

38- مع إدماج مكتب التقييم كوحدة مستقلة في شعبة الإدارة القائمة على النتائج، يجري توضيح خطوط تسلسل تقديم التقارير وصياغتها. وسيقوم مدير مكتب التقييم بعرض تقارير التقييم على المجلس التنفيذي وعلى المدير التنفيذي في الوقت ذاته من خلال مدير شعبة الإدارة القائمة على النتائج لكي ترد الإدارة عليها.

39- ويمكن إجراء تحسينات لزيادة ملاءمة برنامج عمل مكتب التقييم وإجراءاته المتعلقة بتعيين وإعادة تكليف موظفي التقييم بالعمل.

### الخيارات المطروحة لتحديد موقع مكتب التقييم

40- تتجاوز مسألة استقلال التقييم مسألة مكان مكتب التقييم. ومع ذلك فإن موقع مكتب التقييم يمثل أيضاً مسألة مهمة. وتشمل الخيارات ما يلي:

◀ الخيار 1: وضع مكتب التقييم خارج الأمانة ليعمل بذلك تحت رعاية المجلس التنفيذي.

◀ الخيار 2: وضعه داخل الأمانة.

41- الخيار الأول هو أنسب الخيارات وهو يعبر عن الأوضاع الموجودة في المؤسسات المالية الدولية والظرفيات الحكومية. ولا توجد أي حالة معروفة لترتيبات من هذا القبيل داخل وكالات الأمم المتحدة غير المالية.

### الحجج المؤيدة لهذا الخيار

42- تتمثل الفائدة النظرية لهذا الخيار في أن التقييمات التي يجريها مكتب التقييم تكون مستقلة تماماً عن الإدارة. وبعبارة أبسط فإن المسألة الخارجية سيكون لها الأولوية المطلقة على وظيفة التعلم الداخلي. وسوف تتغير كثيراً العلاقة المتبادلة بين مكتب التقييم وإدارة البرنامج، إذ سنتوقف بعض الأنشطة الموجهة داخلياً مما سيتيح لمكتب التقييم التركيز تماماً على مهمة أساسية واحدة. ويمكن أن يسفر ذلك عن تحسين جودة النتائج. كما أنه في ظل لا مركزية وظيفة التقييم المقرر تطبيقها على المكاتب الإقليمية والقطرية، سيكون من المنطقي أن يوجه مكتب التقييم تركيزه بالكامل إلى تقديم خدماته إلى المجلس أكثر من تركيزه على خدمة البرنامج.



### الحجج المعارضة لهذا الخيار

43- العيب الرئيسي لهذا الخيار، بغض النظر عما ينطوي عليه من آثار تنظيمية مهمة<sup>(7)</sup>، هو أنه يؤدي إلى تقسيم وظيفة التقييم إلى المساءلة أمام المجلس من ناحية ووظيفة التعلم من الناحية الأخرى. وكان مكتب التقييم يؤدي عددا من المهام الموجهة داخليا، فكان يوفر المبادئ التوجيهية، ومدخلات ومناهج برامج التدريب، والمشاركة في اجتماعات لجنة استعراض البرامج لتوفير معلومات ارتجاعية بخصوص تصميم البرامج والمشاريع، والاشتراك في أفرقة العمل المواضيعية والمعنية بالسياسات والأفرقة الأخرى. ومع انفصال مكتب التقييم عن الأمانة، كما يعبر عن ذلك هذا الخيار، فسوف يتعذر عليه أداءه لوظيفة التعلم الداخلي التي تمثل إحدى الدعامتين (جنباً إلى جنب مع المساءلة) للتقييم في البرنامج.

44- والأهم من ذلك أن أي تغيير في موقع مكتب التقييم في هذه الأونة ينبغي النظر إليه على ضوء ما يعتبر ملائماً لوظيفة التقييم في البرنامج. وتصور وثيقة سياسة الرصد والتقييم التي عرضت على الدورة السنوية للمجلس التنفيذي لعام 2002 وظيفة التقييم (التي تختلف نوعاً ما عن الدور الذي يؤديه مكتب التقييم حالياً) في شكل متوالية عند أحد طرفيها تقوم المكاتب القطرية بإدارة التقييمات الذاتية وعند طرفها الآخر التقييمات المستقلة التي يديرها مكتب التقييم. على أن فكرة المتوالية كانت فكرة محورية وكان على مكتب التقييم أن يؤدي دوراً مهماً في إرشاد المكاتب الإقليمية والقطرية إلى إجراء التقييمات داخليا باعتبارها أداة يستفيد منها المديرون في التعلم.

45- ظل مكتب التقييم على مدى العشر سنوات الماضية يولف جزءاً من مكتب المدير التنفيذي. ومنذ أواخر عام 2001 وحتى فبراير/شباط 2003 كان مكتب التقييم جزءاً من شعبة المراقبة. واعتباراً من فبراير/شباط 2003 أصبح مكتب التقييم واحداً من المكتبين اللذين يولفان الشعبة التي أنشئت حديثاً للإدارة القائمة على النتائج والتي يعتبر مديرها من الموظفين التنفيذيين ويعتبر مسؤولاً ومسؤولية مباشرة أمام المدير التنفيذي.

### الحجج المؤيدة لهذا الخيار

46- أحد الأهداف الرئيسية لسياسة البرنامج في التقييم هو تعزيز ثقافة التقييم على كافة المستويات في كل أنحاء المنظمة. والتقييم ليس حقاً مقصوراً على مكتب التقييم دون سواه. وبصرف النظر عن خدمة المجلس التنفيذي، يؤدي مكتب التقييم عدداً من الوظائف الداخلية، بما في ذلك صياغة المبادئ التوجيهية، وتقديم المساندة، والمشاركة في لجنة استعراض البرامج. ويتم الاتصال من خلال مدير شعبة الإدارة القائمة على النتائج بالموظفين التنفيذيين والمدير التنفيذي لكفالة مراعاة توصيات التقييم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد السياسات وصياغة الأنشطة. كما يقوم مدير مكتب التقييم في كثير من الأحيان بتنظيم وتروؤس جلسات الإحاطة وجلسات استخلاص المعلومات المخصصة التي تعقد قبل أو بعد بعثات التقييم والتي يحضرها الموظفون التنفيذيون وغيرهم من موظفي البرنامج، تبعاً لموضوع التقييم.

47- ويقوم مكتب التقييم بدور منسق الاتصالات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى فيما يتعلق بالتقييم (مثل تنسيق المسائل المتعلقة بإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والتقييمات المشتركة والتقييمات الخارجية). ويشمل ذلك عموماً اتصالات مكثفة ودعم مع قسم العمليات، بما في ذلك المكاتب الإقليمية والقطرية.

### الحجج المعارضة لهذا الخيار

48- لعل العيب النظري الرئيسي في أن يكون مكتب التقييم جزءاً من الأمانة هو تصور مكتب التقييم باعتباره لا يتمتع بالحرية الكاملة في تنفيذ مهامه. وبالنظر إلى أن موظفي مكتب التقييم يخضعون لقواعد الترقى وإعادة التكليف الاعتيادية، فإن السؤال المطروح هو: هل يطبق موظفو التقييم نوعاً ما من الرقابة الذاتية فيما يتعلق باستنتاجات وتوصيات التقييم؟ (ومع ذلك فإن تقييمات مكتب التقييم ينفذها أساساً استشاريون خارجيون ومستقلون).

49- وفي حالة فصل مكتب التقييم عن الأمانة فسوف ينطوي ذلك على تداعيات مهمة للوظائف الداخلية لمكتب التقييم حيث ستتقلص بشدة.

### استنتاجات

50- طالما ظلت المساءلة والتعلم الدعامتين الرئيسيتين لسياسة البرنامج في التقييم، وفي ظل قيام مكتب التقييم بأداء دور مهم في تعزيز ثقافة التقييم من خلال تقديم الدعم والتوجيه للتقييمات اللامركزية المنفذة في الميدان، فلن يكون من الملائم في تلك المرحلة فصل مكتب التقييم عن الأمانة.

(7) مثل قيام المجلس التنفيذي بإنشاء لجنة للتقييم.



51- وجود مكتب التقييم داخل الأمانة من شأنه أن يبسر دمج الاستنتاجات في إعداد السياسات وصياغة المشاريع والبرامج.

52- النظام الجديد المطبق فيما يتعلق بتقديم التقارير (ومكان مكتب التقييم داخل الأمانة) هو ضمان قوي لقدرة مكتب التقييم على تنفيذ مهمته وفقاً لمبادئ الاستقلال الراسخة والمسؤولية المكتب في نفس الوقت أمام المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي. وبافتراض أن المجلس سيجيز ميزانية فترة السنتين الجديدة فسيكون لدى مكتب التقييم الآن الميزانية اللازمة لتنفيذ برنامج عمله. (يجري عرض ميزانية مكتب التقييم وخطة عمله على الدورة الحالية للمجلس التنفيذي ليجيزها كجزء من خطة الإدارة المؤسسية للمنظمة).