

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى

روما، 4-6 فبراير/شباط 2008

تقارير التقييم

البند 7 من جدول الأعمال

استجابة الإدارة لاستعراض النظراء لوظائف
التقييم في برنامج الأغذية العالمي

تقرير موجز

مقدمة للمجلس للنظر



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

Distribution: GENERAL
WFP/EB.1/2008/7-A
20 December 2007
ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

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.

مدير مكتب التقييم (OEDE): السيدة C.Heider رقم الهاتف: 066513-2030

الرجاء الاتصال بالسيدة C. Panlilio، المساعد الإداري لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقتين "استعراض النظراء لوظائف التقييم في برنامج الأغذية العالمي" (الوثيقة WFP/EB.1/2008/7-A) و"استجابة الإدارة لاستعراض النظراء لوظائف التقييم في برنامج الأغذية العالمي" (الوثيقة WFP/EB.1/2008/7-A/Add.1) ويحث على اتخاذ المزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس في أثناء مناقشاته.

* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات (WFP/EB.1/2008/15) الصادرة في نهاية الدورة.



ملخص

استجابة الإدارة لاستعراض النظراء لوظائف التقييم في برنامج الأغذية العالمي

• أعضاء فريق النظراء
Jock Baker, Stefan Dahlgren, Susanne Frueh, Ted Kliest, Zenda Ofir

• استشاريون الفريق
Ian Christoplos, Peta Sandison

• التقرير الكامل متاح (تحميل- [باللغة الإنجليزية فقط](#))

ستوكهولم، 5 نوفمبر/تشرين الثاني 2007

نظرة عامة

1- الغرض من هذا الاستعراض المهني للنظراء تقديم تقييم مستقل لأداء وجودة وظيفة التقييم في البرنامج. والاستعراض موضوع خصيصا لاستخدامه من قبل قيادة البرنامج والمجلس التنفيذي ومكتب التقييم وكذلك لجنة المساعدات الإنمائية وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. ومن المنتظر عرض نتائج الاستعراض المهني للنظراء على المجلس التنفيذي أثناء اجتماعاته في فبراير/ شباط 2008، وبما يساعد في إجراء المزيد من المناقشات واتخاذ العديد من القرارات بشأن وظائف مكتب التقييم وإدارته. ومن المنتظر أيضا أن يتوفر تقرير التقييم على معلومات مفيدة لفريق المهمات المشترك بين لجنة المساعدات الإنمائية وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، كما سيعرض التقرير على الجمهور.

2- وسيتم الاستعراض المهني للنظراء من أداة التقييم المركزية أي مكتب التقييم نقطة البداية لكنه سوف يشمل أيضا تحليلات التقييم اللامركزي في البرنامج والطرق التي من خلالها تقوم المنظمة ككل بأنشطتها في مجالات التقييم. وسيمنح اهتمام ملموس لمعرفة المواقف والتصورات التي تحدد تأطير كيفية استخدام البرنامج لوظائف التقييم والتعلم منها. وتمشيا مع الإطار المهني لاستعراض النظراء لوظائف التقييم في المنظمات متعددة الأطراف، الذي وضعه فريق المهمات المشترك بين لجنة المساعدات الإنمائية وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، طبق البرنامج المعايير الأساسية الثلاثة الضرورية لكي تكون وظائف التقييم ونتائجه ذات جودة عالية، وهي كالتالي:

ألف- استقلالية إجراءات التقييم ونظم (نظام) التقييم. ينبغي أن تكون عملية التقييم محايدة ومستقلة في أداء وظائفها من عملية وضع السياسات إلى تسليم المساعدات وإدارتها. والاستقلال في وظيفة التقييم شرط أساسي لإحراز المصداقية والسلامة والمنفعة.

باء- مصداقية التقييم. تعتمد مصداقية التقييم على مدى خبرة واستقلالية مديري التقييم والقائمين بالتقييم ودرجة شفافية عملية التقييم. وتستلزم المصداقية أن يتناول التقييم جوانب الفشل أسوة بجوانب النجاح. كما ينبغي أن تساهم البلدان الشريكة وممثلو الجهات الشريكة الأخرى، كقاعدة عامة، مساهمة كاملة في التقييم بما يسمح بتعزيز المصداقية وعنصري الملكية والالتزام.

جيم- منفعة التقييم. لكي يكون للتقييم تأثير على عملية صنع القرار ينبغي أن يكون اعتبار نتائج التقييم على صلة وثيقة ومفيدة ومقدمة بطريقة واضحة ودقيقة. كما ينبغي أن تعكس بالكامل مختلف المصالح والاحتياجات المرتبطة بالعديد من الجهات المشاركة في تقديم المساعدات الإنسانية و/أو التعاون في مجالات التنمية. ولا يخضع ضمان منافع التقييم إلا جزئيا لسيطرة القائمين بعملية التقييم. كما أنه من الوظائف المهمة لمديري التقييم والدول الأعضاء من خلال مشاركتهم في الأجهزة الرقابية وفي طلب إجراء التقييم واستلامه والاستفادة منه.

3- وتستند نتائج هذا التقييم إلى ما يلي:

- الأعمال التحضيرية بما في ذلك الاستعراض المكتبي للوثائق ذات الصلة والمقابلات الأولية التي أنجزت في مقر البرنامج في روما.

- واستنادا إلى هذه المجموعة الأولية من البيانات تم إعداد تقرير واقعي وتعميمه على مكاتب التقييم للتحقق من النتائج والحصول على التعليقات.
- نظمت زيارات ميدانية إلى المكاتب الإقليمية والقطرية للبرنامج في كل من جوهانسبيرغ ولبلونغوي وجاكرتا وبانكوك وفينتين حيث نظمت مقابلات لموظفي البرنامج والشركاء وغيرهم من الجهات المعنية.
- أجريت تقييمات شملت 12 مكتبا للتقييم وتقييمات لا مركزية أخرى. ورافق ذلك إعداد تقييمات مكتبية ومقابلات مع قادة الفرق ومديري التقييم ومع موظفي المكاتب الإقليمية والقطرية وغيرهم من المعنيين بأعمال التقييم هذه.
- وقورنت هذه البيانات مع استعراض أجرته شبكة التعلم النشط للمسائلة والأداء في الأنشطة الإنسانية لتقييم أعمال البرنامج في مجالات التقييم.
- كما أجري مسح يستند إلى الموقع على الشبكة تناول آراء موظفي البرنامج حيث تلقى 87 إجابة.
- ونظمت مقابلات مع عدد مختار من أصحاب الشأن في الفرق النظرية بما في ذلك: المجلس التنفيذي (عقد اجتماع بحضور 14 عضوا) والموظفون التنفيذيون ومكتب التقييم (المدير والموظفون) والمديرون الإقليميون والقطريون ومديرو الشعب وجهات الاتصال الإقليمية للرصد والتقييم وغيرهم من موظفي البرنامج.
- وأجريت 124 مقابلة في المجموع.
- ونوقش مشروع تقرير التقييم مع البرنامج أثناء اجتماع للاستعراض عقد يوم 25 أكتوبر/تشرين الأول. وصدر التقرير النهائي للتقييم استنادا إلى تلك المناقشات.

4- وتخضع المعايير أو الأبعاد الثلاثة المستخدمة في التحليل – الاستقلالية والمصدقية والمنفعة لأحكام موضوعية وذاتية على حد سواء. ويستند الإطار المعياري للأمم المتحدة (معايير وقواعد فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وكذلك معيار لجنة المساعدات الإنمائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الميدان الاقتصادي) إلى مزيج من الشراكة والمعايير الثقافية. وعلى ذلك تكون مصادر المعلومات التي يستند إليها هذا الاستعراض مستمدة من تحليل الهيكل التنظيمي للبرنامج ومن الممارسات ذات الصلة بجوانب التمويل والإدارة المشتركة ومن جهات النظر الذاتية للموظفين في ما يخص الأبعاد الثلاثة، والتصورات الأخيرة ذات صلة بمدى استعداد البرنامج لاستخدام التقييم وهي مناسبة بوجه خاص لتقدير وظيفة التقييم في البرنامج ، وعلى ذلك تشكل عنصرا رئيسيا لمصادر البيانات التي يستخدمها فريق النظراء.

الخلاصات والنتائج الرئيسية

الخطوط العامة

- 5- توصل الفريق إلى أن استقلالية وظيفة التقييم في البرنامج كافية مقارنة بمنظمات مماثلة؛ لكن مصداقية منتجات وظيفة التقييم متفاوتة، وأن عملية أداء الوظيفة يتسم بقدر أكبر من المصدقية لكنه أداء يتسم بالتعقيد، ثم أن معيار مدى منفعة وظيفة التقييم في البرنامج قد تحققت جزئيا في ما يتعلق بالبرمجة لكن هياكل وآليات الترويج لهذه المنفعة ضعيفة في ما يتعلق بمعظم الجوانب الأخرى.
- 6- ويمثل مكتب التقييم وحدة قوية فيها من الموظفين من هم على أعلى درجات الالتزام والتدريب والحماس. وخلال السنوات السبع الأخيرة استثمر مكتب التقييم الكثير من الجهود لتحسين وظيفة التقييم لدى البرنامج. ويعالج مكتب التقييم في الوقت

الحاضر عددا من نقاط الضعف مثل جودة التقارير والاهتمام المحدود بالتخطيط الاستراتيجي للتقييم والافتقار إلى توافر الالتزام الكامل للإدارة والمتابعة وغير ذلك. ويرى استعراض النظراء أن في حالة تنفيذ هذه التغييرات ستعالج العديد من النتائج التي توصل إليها الفريق.

7- ثم أن وظيفة التقييم هي من نوعية تتسم بقدر أكبر من التباين على مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية. وتعتمد مستويات التحفيز والموارد المستثمرة على طبيعة اهتمامات المكاتب المعنية وأولوياتها. ونظرا لطبيعة نظام اللامركزية في البرنامج، لم يكن مكتب التقييم في وضع يسمح بممارسة تأثير ملموس على جودة التقييم. ومع ذلك تنعكس نتائج تقييم كل من مكتب التقييم والمكاتب الإقليمية بطريقة روتينية في تصميم برامج المتابعة ولها بعض التأثير على وضع السياسات. وتنتشر تقارير التقييم كافة كما تقدم إلى المجلس التنفيذي.

الاستقلالية

8- توصل الفريق إلى أن سمة الاستقلالية في وظيفة التقييم في البرنامج جيدة مقارنة بمنظمات مماثلة، ومع ذلك لاحظ الفريق وجود خطر من أن تضمحل هذه الاستقلالية في المستقبل بسبب نقص الاعتراف بأهمية استقلالية التقييم بين العديد من موظفي البرنامج.

9- وينهض المجلس التنفيذي والمدير التنفيذي للبرنامج بمسؤولياتهما بخصوص تعيين مسؤول مهني عن التقييم بطريقة ملائمة. ثم أن الموارد المخصصة للتقييم مصانة في الوقت الحاضر. ويقع مكتب التقييم خارج خط الإدارة، وهو في ذات الوقت مندمج بما فيه الكفاية ضمن هيكل قيادة البرنامج وذلك بهدف تسهيل التأثير. وهو ما يعتبره الفريق ملائم إلى حد كبير.

10- بيد أن هناك بعض جوانب الضعف في استقلالية وظيفة التقييم. إذ يكتنف الغموض جانب المساءلة عن تنفيذ التوصيات. ويشكو بعض موظفي مكتب التقييم من احتمال أن يتأثر مستقبلهم الوظيفي بدورهم في مجال التقييم بما قد يؤدي إلى ظهور أنواع من السلوك غير المناسب في إدارة تقييم القضايا الحساسة. كما لا توجد ضمانات كافية تحول دون التحيز وتضارب المصالح بين العاملين في مجال التقييم الخارجي. ويترتب على دور المكاتب الإقليمية في تقديم الدعم إلى المكاتب القطرية في مجالي الإشراف والمشاورات نتائج معقدة تؤثر على استقلالية دورها في القيام بأعمال التقييم اللامركزي، من حيث احتمال أن تتضمن توجيه نقد لبرمجة القطاع العام في حين يتعين عليها الحفاظ في نهاية المطاف على حسن العلاقات اليومية مع المكاتب القطرية.

11- وباستثناء بعض الحالات، يستطيع مكتب التقييم الحصول على كافة المعلومات ولديه الحرية الكاملة في التعبير عما يتوصل إليه من نتائج. ويأخذ التقييم وجهات نظر كافة أصحاب الشأن المعنيين لكن عملية التقييم لا تتيح حوارا كافيا مع أصحاب الشأن الموجودين خارج البرنامج.

المصداقية

12- قيم فريق النظراء عنصر المصداقية من حيث منتجات التقييم والعمليات التي من خلالها تدار عمليات التقييم. كما وضع الفريق تقديرات تتعلق بالتقييم الذي أجراه البرنامج في ما يخص معايير الجودة الرسمية والتصورات المتعلقة بالمصداقية على مختلف المستويات في المنظمة (البرنامج). وقد تكون هذه التوقعات مختلفة تماما في بعض الحالات عن تقديرات الفريق للجودة. وقد ينظر إلى بعض التقييمات اللامركزية أو الذاتية على أنها عالية المصداقية في بعض البلدان التي أجريت فيها ما دامت على صلة بالاهتمامات الرئيسية لأصحاب الشأن المعنيين. ومع ذلك فقد اعتبر الفريق بعض من تلك التقييمات غير مرضية وشاركه في ذلك معظم أصحاب الشأن في المقر الرئيسي بسبب العيوب المتأصلة في المناهج والفشل في الالتزام بتطبيق معايير الجودة الأساسية. وتوصل الفريق إلى أن مصداقية منتجات وظيفة التقييم في البرنامج متفاوتة، وأن أداء وظيفة التقييم يتسم بمزيد من المصداقية إلى حد ما إلى جانب سمة الإشكالية التي تلازمه.

13- وينبغي لأي سياسة رسمية للتقييم أن توفر الأساس لتقييم يتسم بالمصداقية. ومثل هذه السياسة موجودة لكنها تتضمن سلسلة من الوثائق التي تفتقر إلى الوضوح والقدرة على التطبيق. ولا تستخدم سياسات التقييم بما فيه الكفاية لتوجيه مثل هذه الممارسات.

14- ولم يكن عمل القائمين بالتقييم والمكاتب الإقليمية واضحا في ما يخص ما كان منتظرا من حيث الجودة وذلك بسبب نقص المواصفات داخل مكتب التقييم نفسه وخشية ألا يكون المقر الرئيسي قد أخذ بنظر الاعتبار المعوقات ذات الصلة بالموارد والوقت في الميدان. وهذا النقص الأول يكمن في عملية الخضوع للمعالجة من خلال صياغة المعايير والإجراءات على نحو يتسم بالوضوح. كما يعتزم مكتب التقييم القيام بدور نشيط في دعم التقييم اللامركزي والذاتي، لكن المشكلات ستبقى بسبب تقلص الموارد البشرية والمالية، لاسيما في المكاتب الإقليمية.

15- وتتسم وظيفة التقييم في مكتب التقييم عموما بالنزاهة. وغالبا ما يسعى المكتب للوصول إلى آراء جميع أصحاب الشأن، لكن ثمة تركيز متفاوت على أصحاب الشأن المحددين بوضوح والذين يسهل الوصول إليهم مع وجهات نظر المستفيدين ولاسيما ناقصي التمثيل. وهناك مطالبات من أن لدى بعض المستأجرين من القائمين بعملية التقييم أفكار مسبقة وأنهم واقعون تحت تأثير تضارب المصالح. وقد يساعد إتباع نهج يتسم بقدر أكبر من التنافس في تعيين المقيمين الخارجيين قد يحتوي هذه المشكلة ويزيد من فرص العثور على استشاريين مؤهلين تأهيلا جيدا.

16- ويتناول مكتب التقييم عملية التحضير لإجراء التقييمات وإعداد الفرق الميدانية للإدارة والاستشارة والدعم بطريق مهنية ممتازة. ويعتبر تحديد الاختصاصات ذي جودة عالية عموما، باستثناء بعض الحالات التي تكون فيها شديدة التوحيد والطموح. وهذا ما يتصل جزئيا بجوانب الضعف خارج وظيفة التقييم حيث تكون أهداف البرنامج في الغالب غير واضحة أو مفككة. وهناك في معظم الحالات ندرة في رصد البيانات وغالبا ما يتم قبول البيانات دون تمحيص كاف.

17- وتعتبر جودة التقييم ممزوجة. وهذا ما قد يتحسن من خلال تخطيط مكتب التقييم لوضع معايير جديدة في المستقبل القريب. ولوحظت بعض جوانب الضعف بوجه خاص في المنهجية وفي بعض القضايا الأساسية مثل حقوق الإنسان حيث يفتقر البرنامج إلى القدرة والتوجيه. وتضررت مصداقية التقييم بين أوساط موظفي البرنامج بسبب الفشل في مراعاة تكاليف نتائج التوصيات المقترحة إلى جانب عوامل ذات صلة بطبيعة وضع أولويات البرنامج.

18- وينخرط الشركاء في عمليات التقييم بالدرجة الأولى بصفتهم مستضيفين أو مخبرين أساسيين. ويرى الفريق هذا الحال غير مناسبة كأساس لتشجيع المساءلة والتعلم مزدوج المسار. أما مدى استشارة أصحاب الشأن في التخطيط وفي التصميم والسلوك ومتابعة أنشطة التقييم فهي متقطعة وتركز كثيرا على مرحلة التنفيذ.

المنفعة

19- توصل الفريق إلى أنه تم الالتزام جزئيا بمعايير المنفعة في وظيفة التقييم لدى البرنامج من حيث كونها تقدم مساهمات أساسية في صياغة برامج المتابعة لكن هياكل وآليات الترويج للمنفعة ضعيفة بالنسبة إلى معظم الجوانب الأخرى. وثمة أنماط غير كافية من التفكير الاستراتيجي المشترك في ما يخص استخدام التقييم وأين ينبغي للتقييم أن يناسب مسار التعلم-المساءلة. ونادرا ما يستخدم التقييم لتعزيز المساءلة لدى الشركاء.

20- والتقييم ليس مندمجا بما فيه الكفاية في العديد من العمليات التي يضع البرنامج من خلالها السياسات ويرصدها ويحللها. ونادرا ما يستخدم البرنامج وسيلة لتشجيع قيام مساءلة واسعة في ما يتعلق بموقعه ضمن المؤسسات الإنسانية والإنمائية.

21- ويركز التقييم بالدرجة الأولى على المخرجات مقارنة بالحصائل والتأثيرات التي تعكس طلبات العديد من أصحاب الشأن للحصول على مشورات برمجية عملية. ومن منظور ضيق للمساهمة في تكوين فهم عن كيفية "إنجاز الأعمال على الوجه الصحيح" يساهم التقييم بطريقة ملحوظة في تصميم البرامج وإدارتها. ومن منظور أوسع للتعلم بشأن "إنجاز الأعمال على الوجه الصحيح" لا يكون الأداء جيدا بصفة دائمة. وعلى الرغم من بعض الجهود المبذولة ضمن عمليات التقييم لعرض الدلائل التي تحفز على قدر أكبر من التفكير داخل البرنامج بشأن مدى تغير دور المعونة الغذائية، من ذلك على سبيل المثال، أن الرأي الموحد بشأن التقييم يتجه نحو التركيز بالدرجة الأولى على دوره الفعال في إدخال تعديلات متواضعة على المناهج المعمول بها. ولعل الاستثناء الملحوظ عن ذلك الاهتمام الذي أبداه المجلس التنفيذي في محاولة استخدام التقييم بصفته من المدخلات الأساسية في المداولات بشأن الدور المقبل والأولويات الموحدة للبرنامج.

22- ويلاحظ أن هياكل استجابة الإدارة للتقييم في المقر الرئيسي مفككة وهي بحاجة إلى إصلاحات رئيسية. وهذه الاستجابة للتقييم من خلال عملية صياغة البرامج بمعناها الواسع ضعيفة. وقد وضعت خطط جديدة لمكتب التقييم لربط التقييم على نحو وثيق بالإطار المنطقي من شأنها أن تعزز المنفعة من خلال التركيز على الحصائل، لكن الافتقار إلى الفهم الكامل واستخدام الإطار المنطقي داخل البرنامج يجعل هذه المهمة صعبة. وأخيرا فإن هذه المشكلات إنما تنجم عن الواقع المتردي لاحترام دور التقييم والاعتراف بالأخطاء في البرنامج.

23- وتتجلى النية في استخدام التقييم مع تزامن صياغة مراحل جديدة للبرامج. وعلى مستوى اللامركزية ثمة رابط قوي بعنصر المنفعة حيث توجد رغبة مباشرة لاستخدام التقييم في صياغة وتبرير وضع برامج ومراحل جديدة. وغالبا ما وجد أن الحلول المحلية المرنة تستخدم التقييم في إطار عملية أوسع نطاقا للتعليم. أما الجانب السلبي فقد يتمثل في إمكانية أن يطغى على عنصر المساءلة باعتبارها أحد جوانب التقييم والتي من خلالها قد يشكك في الأولويات القطرية بهدف بلورة تصاميم جذابة للبرمجيات استنادا إلى نجاحات موثقة.

24- ويساهم التقييم على نحو غير كاف في بناء المعارف في البرنامج وليس ثمة أية مساهمة في ما بين الشركاء. وإذا ما كان الإطلاع على التقارير والنتائج واستخلاص المعلومات من خلال الموقع على الشبكة ممكنا فإن الترويج لاستخدام منتجات التقييم لا يتسم بنشاط كاف. ولا يعتبر التقييم مندمجا على نحو كامل ضمن مبادرات التعلم داخل البرنامج. وقد ضاعت فرص لتعميم التعلم بشكل منتظم، لكن التقييم يساهم على نحو ملموس في بناء المعارف ضمن نطاق المجلس التنفيذي، ولاسيما من خلال التقييم المواضيعي/الاستراتيجي. وثمة طلب على بذل جهود أكبر لعرض موجزات عن التقييمات المنفذة. وعلى مستويات اللامركزية يرتبط التقييم على نحو أوثق ومباشر بصياغة البرامج ويكون التعلم أكثر فعالية إلى حد ما.

25- ولم تبذل جهود كافية للعثور على فرص لبناء القدرات المحلية. ولوحظت بعض جوانب النقص في ما يتعلق بالمنافع المرتبطة بالحاجة إلى إعادة التفكير في إشراك أصحاب المصلحة في جوانب التقييم كافة ضمانا لمشاركة أوسع نطاقا. وترتبط جودة المنفعة مباشرة بقدرة البرنامج على الاشتراك في تطبيق النتائج والتوصيات مع الشركاء لكن هذا الجانب هو الأضعف عموما.

التوصيات

26- تستهدف توصيات فريق النظراء اقتراح سبل كفيلة بتحسين وتعديل الجوانب ذات الصلة بوظيفة التقييم لدى البرنامج حيث شخص فريق النظراء مشكلات أو بعض جوانب النقص من حيث قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم لوضع أسس التقييم على قواعد جديدة.

سياسات التقييم

27- ينبغي أن يسعى مكتب التقييم إلى وضع سياسات للتقييم تضم السياسات السابقة وتستجيب بالكامل لقواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. كما ينبغي تصميمها كأداة شفافة لترويج أوسع الاتصالات في ما بين أصحاب الشأن في الداخل والخارج للوفاء بأهداف والمنافع المنتظرة من أعمال التقييم. ولا بد من دراسة دور وغرض والعلاقة بين التقييم الذاتي والتقييمات اللامركزية والخارجية وإبرازه بوضوح ليس فقط في سياسات التقييم بل أيضا في إطار السياسات الشاملة ووثائق الاستراتيجيات لدى البرنامج. كما ينبغي أن تكون مهمات مكتب التقييم جزءا من سياسات التقييم في البرنامج.

توسيع نطاق المساءلة

28- من بين التحديات الأساسية المطروحة إزاء عنصر المساءلة في البرنامج توسيع نطاقها المؤسسي ليشمل المستفيدين المستهدفين من قبل الحكومة و/ أو الشركاء المتعاونين من المنظمات غير الحكومية. وينبغي لمكتب التقييم وضع " خارطة للمساءلة" تشمل أصحاب الشأن المعنيين بالبرنامج من الجهات الداخلية والخارجية، وذلك للمساعدة في توضيح الأدوار والمسؤوليات. واستنادا إلى خارطة المساءلة هذه ينبغي تقديم التوجيهات إلى كل من موظفي البرنامج العاملين في الوحدات الوظيفية والشركاء المحددين في الخارطة بصفتهم من أصحاب الشأن الرئيسيين وذلك لمساعدتهم على القيام بواجباتهم في مجال المساءلة.

المشاركة في التقييم

29- ينبغي لمكتب التقييم البحث عن الطرق الكفيلة للترويج وتقديم المحفزات للموظفين لتشجيعهم على تطبيق مناهج تتسم بقدر أكبر من المساهمة في التقييم. ويقع الالتزام مع الشركاء على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية بالدرجة الأولى ضمن مسؤوليات وحدات أخرى عاملة في البرنامج. ومع ذلك ينبغي لمكتب التقييم أن يضطلع بدور أكثر نشاطا في الترويج للمشاركة الفعالة للمعنيين المباشرين من أصحاب الشأن. وتقع على عاتق مدير مكتب التقييم وكذلك رئيس فريق التقييم مسؤولية تحقيق الاستفادة المثلى من نظم المشاركة المعمول بها أثناء التخطيط والتنفيذ والاستفادة من التقييم. ولمكتب التقييم دور يقوم به في بناء قدرات موظفي البرنامج في الميدان ضمانا لتزويدهم بالدعم المناسب وبالمبادئ التوجيهية لتسهيل تطبيق المناهج القائمة على المشاركة خلال عمليات التقييم.

استجابة الإدارة للتقييم

30- وفيما يتعلق بالتدابير التي يتعين على الإدارة اتخاذها بشأن عمليات التقييم، فإن توزيع المسؤوليات غير واضح في الوقت الراهن. إذ يتعين على البرنامج، من الجانبين النظري والعملي على حد سواء، توزيع تلك المسؤوليات بدقة بين وظيفة التقييم وهرم هيكل المنظمة. وبعد تقديم التقييم إلى المجلس التنفيذي، ينبغي على مكتب التقييم ألا يشارك في صياغة أو استكمال الإجابات الواردة من مختلف أجزاء المنظمة. كما ينبغي أن تشمل آلية استجابة الإدارة القواعد المتصلة بالإطار الزمني للاستجابة وإجراءات متابعة استجابة الإدارة إلى جانب إعداد التقارير إلى المجلس التنفيذي وإطلاع مكتب التقييم بنتائج تلك المتابعة.

31- ومن الضروري استخدام نظام مماثل لاستجابة الإدارة في حالة التقييم اللامركزي. بيد أنه من غير الممكن استحداث تقسيم مماثل للمسؤوليات عندما يتولى المدير القطري على سبيل المثال طلب القيام بالتقييم ويقرر استجابة الإدارة في ذات الوقت. ومع ذلك ففي حالة قيام جهات خارجية بأعمال التقييم فإن المدير القطري يقوم بصياغة استجابة الإدارة على نحو مستقل وإعلام مدير المكتب الإقليمي أو المدير التنفيذي للبرنامج. كما ينبغي أن تكون أعمال المتابعة جزءا من مسؤوليات المكتب القطري حيث يرفع التقارير عن النتائج في البرنامج. أما آلية استجابة الإدارة والمتابعة فينبغي أن تكون شفافة مع الوثائق ذات الصلة التي يسهل الحصول عليها من قبل البرنامج والشركاء وترسل عادة بوسائل إلكترونية.

جودة التقييم

- 32- يجري التشجيع بالحاح على زيادة التركيز على تحسين جودة الأعمال التي يؤديها مكتب التقييم ودرجة دقتها وانسجامها وكذلك التركيز على الإجراءات المعتادة ومراقبة الجودة والأدوات من قبيل خرائط أصحاب الشأن ومصفوفات التقييم. ولا بد من الحفاظ على قدرات موظفي مكتب التقييم على نحو مستمر بهدف تحفيز الاهتمام بمجال التقييم وتشجيع المهنية في الأداء. ونوصي بتخصيص وقت كاف إلى جانب محفزات تشجع الموظفين على مواكبة التطورات الجديدة في مجال التقييم.
- 33- ولا بد من إيجاد آلية لتحسين جودة توصيات التقييم ومصدقيتها وعائديتها. وقد تشمل مثل هذه الآلية وضع توصيات تتعلق بالحوار مع أصحاب الشأن الرئيسيين و/أو تزويد المسؤولين عن اتخاذ القرارات والإجراءات في البرنامج بتوصيات تستند إلى المشاركة من جانب أصحاب المصلحة الرئيسيين في النتائج والخلاصات التي تتوصل إليها تقارير التقييم.

التعلم والمساءلة

- 34- لا يبدو أن الاعتراف بالتوتر والتكامل بين تقييم المساءلة والتعلم حاصل على جميع المستويات في البرنامج. وهذا ما يتطلب المزيد من الاهتمام. وينبغي من الناحية المثالية ربط التعلم باستراتيجية أوسع نطاقا لإدارة المعارف التنظيمية.
- 35- ومن الضروري أن يواصل مكتب التقييم بذل الجهود التي بدأها مؤخرا لاستخلاص الدروس على نحو منظم من أعمال التقييم الراهنة وفي المحافل الخارجية مثل شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات والشركاء المعنيين. ولا بد من السعي إلى ابتكار مناهج جديدة لاستنباط دروس التقييم وتبادلها، والاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى ذات التجارب الواسعة في هذا المجال.

الإدارة القائمة على النتائج

- 36- ينبغي أن يولي البرنامج درجة عالية من الأولوية لمعالجة التشرذم الموجود بين مختلف النتائج التي تفرزها مجموعات البيانات وأدوات وضع التقارير والتحليل. وعلى ذلك يبدو أن إجراء استعراض معمق يتناول نظم الرصد والتطبيق الميدانية أمر حيوي لضمان توافر فرص حصول التقييم ونظم الرصد الموحدة على أفضل البيانات الموثقة والمناسبة والقابلة للمقارنة. ولا بد أيضا من إيجاد الأساليب وإدامتها لضمان ربط كافة التدخلات بآليات سليمة موحدة للرصد على المستويين المحلي والتجميعي. وأن يولي مكتب التقييم درجة عالية من الأولوية لتقييم نهج البرنامج بشأن الإدارة القائمة على النتائج بالنسبة للتقييم الاستراتيجي المقبل، مع الاستفادة من الأعمال التي انجزت مؤخرا من خلال المراجعة الداخلية بشأن رفع التقارير القائمة على النتائج.

انتقاء فرق التقييم

- 37- يوصى بأن يعمل مكتب التقييم على تطوير نهج يتسم بقدر أكبر من الشفافية والصرامة والاتجاه التنافسي لاختيار قادة الفرق. ومن الضروري قدر المستطاع أن يتم تحديد قادة الفرق على نحو مبكر وأن يشاركوا في تحديد واختيار بقية أعضاء الفريق. ومن الضروري أن تضم كافة فرق التقييم أحد المتخصصين على الأقل في مجال التقييم ويفضل أن يكون رئيسا للفريق تتوافر لديه معارف كافية وخبرات تتعلق بالمناهج الراهنة للتقييم وأساليبه.

التوظيف ووضع ميزانية مكتب التقييم

38- يرى الفريق أن المزيج الراهن المكون من موظفي البرنامج العاملين في مجالات التقييم والمهنيين الخارجيين المتخصصين في مجالات التقييم فريق ملائم. بيد أنه نظرا للطبيعة الفنية والمهارات المهنية اللازمة لمثل هذه الوظائف، يوصي الفريق البرنامج بأن يسمح لمكتب التقييم باختيار موظفيه الداخليين استنادا إلى عملية انتقاء مهنية بدلا من إعادة تعيينهم بالطريقة الاعتيادية. وينبغي للبرنامج أن يواصل (أ) السماح بتعيين أخصائيين خارجيين في مجال التقييم، (ب) اعتماد مواصفات موظفي التقييم التي وضعها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في تعيين موظفي مكتب التقييم، (ج) دراسة كيفية التوفيق ما بين ضمان مستقبل مهني للمتخصصين في مجال التقييم في البرنامج وفي منظومة الأمم المتحدة.

39- ولمعالجة المخاوف من أن جزءا صغيرا من ميزانية التقييم يقع ضمن الرقابة المباشرة لمكتب التقييم ينبغي أن يبتكر كبار موظفي الإدارة سبلا للحفاظ على التمويل المخصص للتقييم للفترة المالية التالية. ويبدو أن استخدام تكاليف الدعم المباشرة للمشروعات ضرورة تقتضيها الميزانية لكن ذلك لا يمثل الوضع المثالي. ومن الأهمية بمكان أن يكفل المدير التنفيذي وكبار موظفي الإدارة الاستخدام الكامل لتلك الأموال المخصصة للتقييم من خلال تكليف المديرين بمتابعة تنفيذ الخطط. وعلاوة على ذلك ينبغي للإدارة أن " تخصص " تقييما استراتيجيا حساسا ولا مركزيا لإدارة مكتب التقييم بهدف تخفيض مخاطر محاولة المكاتب الأخرى تجاوز مكتب التقييم مع ضمان الاستقلال التام حيثما دعت الحاجة إلى ذلك. ولا بد من النظر في إمكانية إنشاء صندوق للإدارة المركزية لكل من عمليات التقييم التي يقوم بها مكتب التقييم وعمليات التقييم التي يتم إجراؤها بشكل لامركزي.