



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

A

لجنة البرنامج

الدورة العشرون بعد المائة

روما، 7-11 نوفمبر/تشرين الثاني 2016

تقييم وظيفة التقييم في منظمة الأغذية والزراعة



mr742

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة على هذه الصفحة؛
وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة.
ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة: www.fao.org

التقييم المستقل لوظيفة التقييم في منظمة الأغذية والزراعة

أعدّ هذا التقرير فريق من الاستشاريين المستقلين: Osvaldo Feinstein (رئيس الفريق)، وAchim Engelhardt، بمساعدة Julia Urquijo. ووردت تعليقات بشأن نسخة سابقة من المسودة من فريق الخبراء: Susanne Frueh، الرئيسة؛ وThania de la Garza و Carlos Barahona، ونوّه بامتنان بدعم Carlos Tarazona و Martín Corredoira منذ بداية التقييم.

ملخص¹

- 1- أوكل الجهاز الرئاسي في منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) بأن تجري المنظمة تقييماً مستقلاً لوظيفة التقييم كل ست سنوات. وهذا هو التقييم الأول.
- 2- ويبدأ هذا التقرير بعرض لمحة عامة عن هذا التقييم لوظيفة التقييم في المنظمة وسياقه. ثم يشرح في تقديم المنهجية التي تشمل استخدام مقابلات ومسوحات واستعراضاً للوثائق، مما يثقل مصادر مختلفة للأدلة. ويستمر في إدراج فصل عن أهمية تقييمات المنظمة وفائدتها ويليه فصل آخر عن ملاءمة تقييم وظيفة التقييم في المنظمة وفعاليتها. وعلى أساس استنتاجات الفصول السابقة، يختم التقرير بمجموعة من التوصيات من أجل تعزيز تقييم وظيفة التقييم في المنظمة.
- 3- وأحرز مكتب التقييم في المنظمة (المكتب) تقدماً هاماً في فترة السنتين الماضية في سبيل تحسين فائدته ولكن ثمة مجال للتحسين في ما يتعلق بالتعلم والمساءلة. وأصبح المكتب يتماشى أكثر مع نهج المنظمة الاستراتيجي، إذ يحقق تقدماً في مجال تنظيم ممارساته ضمن خطوط توجيهية، وينفذ برنامج تدريب/تعلّم الموظفين، وبدأ تطبيق خطة اتصالات بهدف تحسين نشر تقييماته. ويشارك المكتب هو أيضاً بنشاط في فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.
- 4- ومن جهة أخرى، هناك قيود تواجه أهمية تقييمات المكتب وتوصياته وحسن توقيتها، مما يؤثر في مجمل منفعة تقييمات المنظمة. ويلي المكتب احتياجات البلدان الأعضاء في المنظمة إلى الشركاء والحكومات الشريكة في التنفيذ بدرجة أعلى من احتياجات أصحاب المصلحة في التقييم في مقر المنظمة والمكاتب القطرية في هذا الصدد. ويشكل حسن توقيت تقييمات المكتب عاملاً رئيسياً يؤثر في أهمية نتائج التقييم، إذ تبدي البلدان الأعضاء رضاً أعلى من أصحاب المصلحة في التقييم. وأعرب عملاء المكتب عن رضاهم إلى حد كبير عن توصيات المكتب في حين يمكن مواصلة تعزيز الصيغ القابلة للتنفيذ.
- 5- وبالرغم من أن ميزانيات التقييم كافية في معظم الأحيان، فإن جودة تقييمات مكتب التقييم تتفاوت بين أنواع التقييم المختلفة. ومن شأن أوجه القصور في منهجية التقييمات والمراعاة المحدودة جداً للمسائل الجنسانية وحقوق الإنسان أن يثير القلق. وفي الواقع، جودة تقارير التقييم هي الأعلى من تقييمات مشتركة، يُطبق فيها المكتب نهج تقييم مشترك محل نهجه الخاص. وتتأثر نوعية تقييمات مكتب التقييم باختلال التوازن بين عدد كبير من الموظفين من مستوى المبتدئين وعدم كفاية عدد الموظفين من المستويات المتوسطة والعليا. وأصبحت طاقات الموظفين منهكة، بالإضافة إلى زيادة حافطة تقييمات مكتب التقييم والافتقار إلى الوضوح في أدوار موظفي المكتب ومسؤولياتهم.

¹ تماشياً مع توصيات الدورة الثانية عشرة بعد المائة للجنة البرنامج (الفقرة 24 (ب) من الوثيقة CL 145/6) بشأن طرائق تحقيق وفورات في التكاليف مع ضمان الحصول على المعلومات الواردة في تقارير التقييم، تُعرض هذه الوثيقة على شكل ملخص مترجم إلى لغات المنظمة في حين أن تقرير التقييم متاح بكامله باللغة الأصلية.

6- وهناك مجال لتحسين استخدام التقييمات المتعلقة بصنع القرارات والمساءلة. ويتمثل مجالان تشوبهما أوجه قصور في عدم كفاية استخدام البيانات الكمية والتصنيفات في تقييمات المكتب وعدم القدرة على مقارنة نتائج التقييم وتجميعها، خلافاً لما تقوم به مكاتب التقييم في منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة.

7- ويشكل استقلال المكتب أمراً محدوداً، ولا سيما استقلال سلوكه، بينما يتأثر استقلاله التنظيمي بالتصميم الهيكلي وهو نتيجة هذه المجموعة.

8- وهناك فجوة أساسية في وظيفة تقييم المنظمة: التقييم اللامركزي/الذاتي

تزيد المنظمة لامركزية عملياتها غير أن وظيفة التقييم مركزية تماماً. وأوقفت التقييمات الذاتية التي أُجريت في السابق. ولم تُجرَّ تقييمات لامركزية. وتحرم هذه الفجوة في وظيفة التقييم المنظمة من مصدر تعلم هام وتحسين مشاريعها وبرامجها، فهي تقيد تغطية العمليات الخاضعة للتقييم ولا تخول المكتب التصديق على التقييمات الذاتية/اللامركزية، الأمر الذي لا يمكن أن يعزز جودة هذه التقييمات فحسب بل يمكن أيضاً أن يخفف العبء الواقع على المكتب، فيسمح له بتوسيع قاعدة بيانات تقييماته وبالنتيجة يرسخ مساهمته في التعلم والمساءلة.

9- ولم تُبلغ لجنة البرنامج بصورة كاملة بالأساس المنطقي لبرنامج عمل المكتب. ولقد أدى تناوب أعضاء لجنة البرنامج ومشاركتهم المحدودة في عملية وضع برنامج عمل مكتب التقييم إلى عدم معرفتهم الكاملة بأسباب إجراء المكتب بعض التقييمات. وألحقت هذه الفجوة في التواصل أضراراً باستخدام لجنة البرنامج للتقييمات وعليه بالإسهامات التي يمكن أن تتيحها التقييمات للمنظمة والبلدان الأعضاء على صعيدي التعلم والمساءلة.

10- لا يملك المكتب سلطة للمساهمة في تنمية قدرات التقييم

شكلت مساهمة المكتب في تنمية قدرات التقييم لدى البلدان الأعضاء و/أو المنظمة مساهمة هامشية. فلم يخصص المكتب أموالاً ولا ولاية من أجل تنمية قدرات التقييم.

11- أصبح "ميثاق التقييم في مكتب التقييم" قديماً

مع أن صياغة ميثاق للتقييم في مكتب التقييم والموافقة عليه عام 2010 شكل خطوة هامة في سبيل إعداد وظيفة التقييم في المنظمة، فهو يتجاهل التقييم الذاتي والتقييم اللامركزي (في الواقع ليس الميثاق سياسة تقييم في المنظمة بل هو ميثاق لمكتب التقييم)، ولا يشير إلى تنمية قدرات التقييم ولا يصف ويحدد سبيلاً ملائماً ينبغي سلوكه كي تتسنى مساهمة وظيفة التقييم في المنظمة في التعلم والمساءلة إلى أقصى حد. ومن شأن هذا الأمر أن يؤثر في البيئة المواتية للمكتب ويسهم في عمل المكتب بصفته "صومعة التقييم"، رغم مشاركة مدير المكتب وكبار الموظفين في إدارة المنظمة بصورة دورية في تبادل المعلومات.

12- وبالاستناد إلى الاستنتاجات التي توصل إليها بدعم من نتائج التقييم، يرفع ست توصيات:

13- التوصية 1: استراتيجية وخطة عمل من أجل تعزيز التعلم والمساءلة، كي ينفذهما المكتب بحلول يونيو/حزيران 2017. التوصية موجهة إلى مدير المكتب.

1- ينبغي أن تشمل هذه الخطة ما يلي: (1) معالجة مشاكل الموارد البشرية، وبصورة خاصة انعدام التوازن بين الموظفين من مستوى المبتدئين من جهة والموظفين من المستويات المتوسطة والعليا من جهة أخرى، من خلال تعيين المزيد من كبار المسؤولين ذوي الخبرة السليمة في التقييم، وتوضيح أدوار موظفي مكتب التقييم ومسؤولياتهم في ما يتعلق برتبهم ذات الصلة (بما في ذلك تقديم الإرشاد أثناء الخدمة)؛ (2) نظام تصنيف يُطبق في كل (أو معظم) التقييمات كي يتسنى إجراء مقارنات بين القطاعات/المجالات/المنظمات، والنتائج الإجمالية؛ (3) تقرير سنوي بوسعه أن يكون رئيسياً بالنسبة إلى المكتب ويعرض نتائج التقييم (ليس لمحات موجزة عن التقييمات فحسب)، ويتضمن تصنيفات لمختلف أنواع التقييمات وبحسب الأقاليم، وتحليلاً مشتركاً، ومسائل عامة أو مستعرضة وتقديراً بشأن تنفيذ توصيات التقييم؛ (4) ضمان الجودة الخارجية و/أو الداخلية وتعزيز تقييمات المكتب في مرحلتين من عملية التقييم: مرحلة عرض أدوات جمع البيانات ومرحلة صياغة التقرير؛ ويمكن تطبيق ضمان الجودة الخارجية من خلال الاستعانة بمصادر خارجية أو من خلال إجراء استعراضات نظراء متبادلة مع مكاتب التقييم التابعة لبرنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وهو خيار يؤدي إلى المنفعة الإضافية المتمثلة في تبادل المعارف ضمن المكتب الإقليمي لأفريقيا دون تكاليف إضافية؛ (5) طلب استخدام أدوات جمع البيانات في الاختصاصات التي تتيح استخراج بيانات كمية من المقابلات والمسوحات؛ (6) ملخصات عن التقييم لا تتعدى 4 صفحات؛ (7) تضمين استعراضات المؤلفات في تقارير التقييم؛ (8) الامتثال للقائمة المرجعية المتعلقة بتحديد نوعية تقارير التقييم الخاصة بفرق الأمم المتحدة المعني بالتقييم (التي تحتوي على معايير محددة بشأن الجودة في ما يتعلق بالمسائل الجنسانية وحقوق الإنسان)، وإدراجها في ملحق باختصاصات تقييمات المكتب؛ (9) إعداد موجزات سياساتية، وتقارير مستعرضة، وتقارير في الوقت المناسب (مثلاً قبل رسم سياسة جديدة)؛ (10) مؤشرات الأداء وأسس المقارنة المتعلقة بالاستراتيجية وخطة العمل الجديتين للمكتب.

14- التوصية 2: تعزيز استقلالية مكتب التقييم، مما سيرسخ بالنتيجة مصداقية المنظمة، (أ) ينبغي لمدير المكتب ضمان أن يدرك موظفو المكتب أنهم محميون من النفوذ الخارجي؛ (ب) ينبغي تعزيز استقلال المكتب وحمائته على نحو ملائم (إزالة القيود المفروضة على سفر مدير المكتب في ما يتصل بوظيفة التقييم، والسماح لمدير المكتب باتخاذ القرار النهائي بشأن تعيين موظفي المكتب الممولين من الميزانية العادية)؛ (ج) ينبغي ألا يكون مدير المكتب أمين لجنة التقييم؛ (د) ينبغي ألا يجري المكتب تقييم منتصف المدة.

في حين سينفذ مدير المكتب التوصية 2(أ) بحلول يونيو/حزيران 2017، من خلال الاتصالات مع موظفي المكتب، فإن التوصية 2(ب) موجهة إلى لجنة البرنامج، بالتشاور مع المدير العام، وينبغي أن تُستكمل بحلول سبتمبر/أيلول 2017. والتوصية 2(ج) موجهة إلى رئيس لجنة التقييم بغرض تنفيذها خلال الفصل الأول من عام 2017، بينما سينفذ مدير المكتب التوصية 2(د) بحلول الفصل الرابع من عام 2017 (وهي تربط بالتوصية التالية المتعلقة بالتقييمات اللامركزية/الذاتية).

15- التوصية 3: ينبغي للمنظمة إعداد برنامج لإجراء تقييمات لامركزية، بما في ذلك تقييمات منتصف المدة، من خلال مكاتبها الإقليمية، وذلك بتمويل جزئي من حسابات الأمانة للتقييم؛ هذه التوصية موجهة إلى إدارة المنظمة (أي إدارة التعاون التقني ونائب المدير العام (العمليات)، بالتشاور مع لجنة التقييم ومكتب المدير العام) بدعم من المكتب، ويمكن تنفيذها حتى سبتمبر/أيلول 2017.

ستعزز المنظمة وظيفة التقييم من خلال برنامج لإجراء تقييمات لامركزية، مما سيكمل التقييم المستقل (الذي يتولى مسؤوليته المكتب) بالتقييمات التي تظطلع بها مكاتب إقليمية أو قطرية، ومُنحت ميزانية لهذه الغاية، يمكن أن تستخدم جزءاً من موارد حسابات الأمانة للتقييم (الأموال المتبقية تظل مخصصة لمكتب التقييم). وينبغي أن تتواءم المنهجية المستخدمة في إجراء تقييمات لامركزية/ذاتية مع منهجية المكتب. ومن أجل دعم هذا البرنامج، يمكن أن يتعاون المكتب في إعداد النهج، مما يعزز القدرات (حسبما ورد في التوصية 5) وينتدب في نهاية المطاف موظفين حالما ينتهي مكتب التقييم من معالجة مشاكله المتعلقة بالموارد البشرية، وبمقتضى التوصية 11(1)، ومن خلال بناء قدرات التقييم الداخلية.

16- التوصية 4: ينبغي أن يضع المكتب برنامج عمله بمشاركة لجنة البرنامج، وبالتشاور مع المدير العام. وعندما تُقدّم التقييمات لمناقشتها في اجتماعات لجنة البرنامج، ينبغي شرح أسباب إجراء التقييم بوضوح. وينبغي أن ينفذ المكتب هذه التوصية بحلول النصف الأول من عام 2017.

17- التوصية 5: ينبغي أن يدرج المكتب في برنامج عمله مبادرة لتنمية قدرات التقييم الداخلية والخارجية، يمكن أن يُجشد لها أموال مانحين وتبرم اتفاقات شراكة. سينفذها المكتب بحلول سبتمبر/أيلول 2017.

يمكن وضع و/أو تنفيذ مبادرة تنمية قدرات التقييم الداخلية والخارجية بمشاركة مكاتب التقييم التابعة لوكالات الأمم المتحدة الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها، من خلال تنظيم أنشطة مشتركة ذات صلة بمبادرة تنمية قدرات التقييم الداخلية والخارجية في البلدان الأعضاء. ويمكن أن تشرك هذه الأنشطة أيضاً موظفين من المكاتب الإقليمية والقطرية التابعة للمنظمة، مما يعزز قدراتهم على إدارة تقييمات لامركزية/ذاتية و/أو الإشراف عليها و/أو إجرائها.

18- التوصية 6: ينبغي أن تحل "سياسة التقييم في المنظمة" محل "ميثاق التقييم في مكتب التقييم". وسيُنفذها فريق مهام خلال النصف الأول من عام 2017، بدعم من المكتب وبالتشاور مع مكتب المدير العام، ومكتب الشؤون القانونية، و(لجان) تتصل بالتقييم اللامركزي/الذاتي) إدارة التعاون التقني، ونائب المدير العام (العمليات)، ولجنة التقييم.

19- وستعزز هذه التوصيات مساهمة وظيفة التقييم في المنظمة في جودة عملها، ودعمها للتعلّم والمساءلة في المنظمة.