



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

## لجنة البرنامج

الدورة الثامنة والعشرون بعد المائة

روما، 18-22 مايو/أيار 2020

تعزيز قدرة منظمة الأغذية والزراعة على تقييم المساهمات على المستوى القطري:  
اقتراح لتعزيز التقييم في المكاتب الميدانية

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Masahiro Igarashi

مدير مكتب التقييم

الهاتف: +39 06570 53903

### الموجز

- ◀ تعرض هذه الوثيقة اقتراحًا لتوسيع نطاق وظيفة التقييم في المنظمة لتشمل التقييم اللامركزي جنبًا إلى جنب مع نموذج مركزي بطريقة تنسجم مع ولاية مكتب التقييم، حتى يتسنى للتقييم الاضطلاع على نحو أكثر فعالية بمختلف الأدوار المنوطة به والمساهمة في التعلّم التنظيمي. وتهدف إلى تحفيز مديري البرامج والمشاريع ودعمهم في تنشيط المراحل الأخيرة لدورة المشاريع، بإعداد أدلة التقييم وجعلها شفافة ومتاحة من أجل تعلّم أوسع نطاقًا على المستوى الإقليمي.
- ◀ ويتألف هذا الاقتراح من مجموعة من التدابير التي سيتخذها مكتب التقييم (القسم 3) جنبًا إلى جنب مع أجزاء أخرى من المنظمة. ويشكل إيفاد موظفين مسؤولين عن التقييم إلى المكاتب الإقليمية وإتاحة برنامج شامل لتنمية القدرات بموارد مالية مناسبة (القسم 5) مساهمة كبيرة ولكن مجرد جزء واحد فحسب من حلقة أكبر. وتنطوي أدوار ومسؤوليات الموظفين في المكاتب الإقليمية والقطرية والتدابير الرامية إلى إدارة المخاطر على نفس المستوى من الأهمية.
- ◀ ويضم الاقتراح التعليقات الواردة من المشاورات التي أجريت مع إدارة المنظمة. وتعرض هذه النسخة الموجزة من وثيقة الاقتراح على لجنة البرنامج في دورتها الثامنة والعشرين بعد المائة لكي يوافق عليها أعضاؤها. وسيتمين على المنظمة، في حال الموافقة على الاقتراح، وضع سياسة تقييم جديدة تشمل وظائف التقييم المركزية واللامركزية على حدٍ سواء.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة البرنامج

- ◀ إنَّ لجنة البرنامج مدعوة إلى استعراض محتوى الوثيقة وتقديم ما تراه مناسبًا من توجيهات.

تعزير استخدام التقييم من أجل التعلّم في المنظمة  
على المستويين الإقليمي والقطري  
من خلال التقييم اللامركزي  
- اقتراح

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

مكتب التقييم

مارس/آذار 2020، روما

## بيان المحتويات

6	المقدمة	1-1
8	الأساس المنطقي	2-1
8	استخدام نتائج التقييم على المستويين الإقليمي والقطري	2-1
9	تعزيز دور التقييم في مجال الإدارة القائمة على النتائج	2-2
10	تعزيز مساهمة التقييم في سياق إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية على المستوى القطري	2-3
12	الإجراءات المقترحة لتطبيق اللامركزية	3-1
12	التدبير 1: تطبيق اللامركزية على تقييمات مشاريع وتقييمات قطرية معنية	3-1
13	1-1-3 تطبيق اللامركزية على تقييمات المشاريع الأحادية البلد	3-1
14	2-1-3 تطبيق اللامركزية على أنواع معينة من التقييمات القطرية	3-2
15	التدبير 2: تشكيل فرق تقييم إقليمية	3-2
18	التدبير 3: تعزيز القدرة على دعم التقييم اللامركزي واستخدام التقييم	3-3
20	حوكمة التقييمات اللامركزية	4-1
20	1-4 الأدوار والمسؤوليات في التقييمات اللامركزية	4-1
21	2-4 الإبلاغ والرقابة	4-2
22	3-4 ضمان الجودة والتقدير اللاحق لها	4-3
23	الموارد المالية	5-1
24	الجدول الزمني المؤقت	6-1
25	المراجع	

## الإطارات والأشكال والجداول

### الإطارات

الإطار 1: تعريف التقييم اللامركزي ..... 6

### الجداول

الجدول 1: الأدوار والمسؤوليات في التقييمات اللامركزية ..... 20

## 1- المقدمة

1- سلّطت خطة التنمية المستدامة لعام 2030 ومبادرة الأمين العام للأمم المتحدة لإعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية الضوء على المساءلة الجماعية لمنظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري، وكذلك دور التقييم في إعداد الأدلة واستخدامها لإثبات النتائج. وقد اختارت الكثير من وكالات الأمم المتحدة تكملة وظيفة التقييم المركزية الخاصة بها ببعض أشكال التقييم اللامركزي بهدف زيادة تغطية التقييم وتعزيز التعلّم في المكاتب الإقليمية والقطرية وزيادة مساهمتها في التقييمات على نطاق المنظومة.

### الإطار 1: تعريف التقييم اللامركزي

يُعرّف "تحليل وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة" الصادر عن وحدة التفتيش المشتركة التقييم اللامركزي على النحو التالي:

"يخطط التقييم المركزي ويدار ويجرى خارج وحدة التقييم المركزية. وكان التقييم اللامركزي يشار إليه أصلاً على مر تاريخه بأنه تقييم ذاتي، ولكن هذا المصطلح ألغي بسبب وجود هذا النوع من التقييم حتى في بعض الوظائف المركزية".<sup>1</sup>

2- في الوقت الحالي، يتولى مكتب التقييم المستقل إجراء تقييمات منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة) بينما يتولى إدارتها موظفو المقر الرئيسي في روما. وقد وافقت لجنة البرنامج في عام 2010 على ميثاق مكتب التقييم في المنظمة.<sup>2</sup>

3- وأوصى تقييم وظيفة التقييم في المنظمة في عام 2016<sup>3</sup> بأنه "ينبغي للمنظمة إعداد برنامج لإجراء تقييمات لامركزية، بما في ذلك تقييمات منتصف المدة، من خلال مكاتبها الإقليمية [...]". وستعزز المنظمة وظيفة التقييم من خلال هذا البرنامج [...].، ممّا سيكمل التقييم المستقل (الذي يتولى مسؤوليته المكتب) بالتقييمات التي تضطلع بها مكاتب إقليمية أو قطرية [...]."

4- وقد بدأ التحرك نحو إنشاء نظام يتسم بطابع لا مركزي أكبر في يناير/كانون الثاني 2019، عندما أحاط مكتب التقييم المستقل علماً جميع المسؤولين عن الميزانية في المنظمة بأنهم سيصبحون مسؤولين عن إجراء تقييمات منتصف مدة المشاريع. وسلّطت المرحلة الأولى من عملية اللامركزية هذه الضوء على نقص في القدرة على التقييم في المكاتب الإقليمية والقطرية باعتباره أحد العوائق الرئيسية. وأكدت أيضاً أحد الاستنتاجات التي خلص إليها تقييم وظيفة التقييم لعام 2016 الذي يفيد بأن هناك انفصاماً أكيداً بين التقييم والإدارة وبأنه تم تفويت فرص للتقييم للمساهمة في دورة البرمجة والإدارة القائمة على النتائج على المستويين الإقليمي والقطري.

<sup>1</sup> وحدة التفتيش المشتركة (2014).

<sup>2</sup> منظمة الأغذية والزراعة (2010).

<sup>3</sup> منظمة الأغذية والزراعة (2016).

- 5- ويهدف هذا الاقتراح إلى تعزيز وظيفة التقييم في المنظمة لتمكينها من تحسين أدائها في البيئة التنظيمية الآخذة في التطور، ولا سيما نظام الإدارة القائمة على النتائج الخاص بها. وسيقتضي نجاح التدابير المقترحة تهيئة بيئة تمكينية تقدر التعلّم التنظيمي وتكفل التكامل وأوجه التآزر بين التقييمات اللامركزية والمركزية حتى يتسنى لوظيفة التقييم دعم المنظمة على نحو أفضل في تحقيق خطة عام 2030.
- 6- وسيشكل الاقتراح، في حال موافقة لجنة البرنامج عليه، جزءًا لا يتجزأ من سياسة التقييم الشاملة للمنظمة المزمع وضعها في الجزء الأخير من عام 2020. وقد برزت، لدى بلوة الاقتراح، بعض القضايا المتعلقة بالسياسات التي تتجاوز مسألة الطابع اللامركزي للتقييم التي يجب تناولها في سياسة التقييم الجديدة. ونحن نشير إلى هذه القضايا في مختلف أجزاء هذه الوثيقة للنظر فيها على النحو الآتي:

توضع العناصر التي ستتناولها بمزيد من التفصيل سياسة التقييم الجديدة في لافئة برتقالية.

## 2- الأساس المنطقي

7- هناك ثلاثة مستجدات استراتيجية جارية منفصلة ولكن مترابطة فيما بينها لتعزيز فعالية التنمية:

- استخدام نتائج التقييم على المستويين الإقليمي والقطري
- تعزيز نظام الإدارة القائمة على النتائج في المنظمة
- عملية إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية على المستوى القطري.

8- وتهدف عملية تطبيق اللامركزية على جزء من وظيفة التقييم ومواردها وتفويض ذلك إلى المستويين الإقليمي والقطري في شراكة قوية وتعاون وثيق مع الإدارة إلى دعم جميع الأهداف الاستراتيجية الثلاثة وتعزيز الزخم وتقديم مساهمة ملموسة في التعلّم في المنظمة.

### 1-2 استخدام نتائج التقييم على المستويين الإقليمي والقطري

9- ينبغي إدراج نتائج التقييم بشكل متسق وشامل في استراتيجيات المنظمة وبرامجها وعملياتها الخاصة بصنع القرار. وفي الوقت الذي توجد فيه أمثلة جيدة للتقييمات التي كان لها تأثير على عملية صنع القرار وتوجه البرامج في المنظمة، توجد أدلة أقل على متابعة التقييمات واستخدامها من قبل أصحاب المصلحة المباشرين على المستويين الإقليمي والقطري.

10- وقد توصلت المشاورات مع المكاتب الإقليمية والقطرية من أجل وضع هذا الاقتراح إلى توافق في الآراء بشأن ضعف الصلات القائمة بين نتائج التقييم وعملية صنع القرار التي ينبغي توفير المعلومات اللازمة لها على مستوى الإدارة، بما في ذلك تصميم جديد للمشاريع، على الرغم من القيمة المعترف بها التي تحظى بها التقييمات (سواء أكانت تقييمات مشاريع أو تقييمات برامج قطرية). وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدلّ على ضرورة توفير دعم أقوى بكثير لتعزيز استخدام نتائج التقييم من أجل التعلّم التنظيمي. ولا يكفي نشر نتائج التقييم بطريقة جيدة. فتعزيز استخدام التقييمات على المستويين الإقليمي والقطري يستلزم مستوى جيداً من المعرفة والفهم للعمليات على المستوى القطري ومتابعة وثيقة، وهو ما يتعذر فعله على النحو الأمثل من المقر الرئيسي.

11- ويعالج هذا الاقتراح "فجوة التعلّم" تلك عن طريق وضع كامل عملية التقييم لأنواع معينة من التقييم (مع ما يلزم من دعم وموارد) للمستخدمين الأساسيين للأدلة التي يتم إعدادها، حيثما تتخذ القرارات الاستراتيجية وتلك المتعلقة بوضع البرامج.

12- ويمكن لزيادة مشاركة أصحاب المصلحة في التقييمات اللامركزية أن تؤدي أيضاً إلى زيادة الطلب على كل أنواع التقييم، ولا سيما لتلبية احتياجات التعلّم الخاصة بمنطقة جغرافية معينة أو بوقت معين. ومن شأن ذلك أن يسفر



عن توسيع قاعدة أدلة التقييمات لأغراض تجميع التقييمات واستخلاص الدروس ذات الأهمية بالنسبة إلى الإقليم المعني والمنظمة.

## 2-2 تعزيز دور التقييم في مجال الإدارة القائمة على النتائج

13- لا توجد في المنظمة وحدة واحدة تأخذ على عاتقها مهمة تقديم الدعم لأغراض الرصد والتقييم أو الإدارة القائمة على النتائج. فهذه المسؤوليات تقع على عاتق وحدات عدة وثمة عدد من النظم التي يستعان بها للتخطيط والإبلاغ عن النتائج على مختلف المستويات. ويقترح مكتب التقييم المساهمة في ذلك مساهمة أكثر فعالية.

14- ويوجّه إطار النتائج للمنظمة عمليتي تخطيط عمل المنظمة ورصده على المستوى المؤسسي. ويتيح الأساس لتقييم كيفية مساهمة إجراءات المنظمة في إحداث تغييرات على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية والإبلاغ عن ذلك. وتجري عملينا الرصد والإبلاغ على مستوى الأهداف الاستراتيجية والنواتج في نهاية كل فترة سنتين ويتم توثيقهما في تقرير تنفيذ البرامج. ويتولى تقييم النتائج على مستوى المنظمة، الذي يضطلع به بانتظام في عينة من البلدان، قياس التغييرات الحاصلة في النواتج على المستوى القطري (أي التحسينات في البيئات والقدرات التمكينية على الصعيد القطري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة). وسيخضع التقدم المحرز في المخرجات للرصد سنويًا، إذ تعتمد كل الوحدات والمكاتب إلى الإبلاغ عمّا حقّقه من إنجازات بحسب مخرجات المنظمة.

15- ويتضمن تقرير تنفيذ البرامج قسمًا عن الدروس المستفادة بالنسبة إلى كل برنامج استراتيجي، يؤخذ بعين الاعتبار في عمليات التخطيط اللاحقة. ولكنه لا يشمل الدروس المستفادة من التقييمات، ولا توجد أي آلية للتعقيبات في المنظمة لتيسير الاستخدام المنهجي لهذه النتائج لتكييف التوجّه البرامجي للمنظمة.

16- وقد بادرت المنظمة، على المستوى القطري في عام 2013، إلى اعتماد أطر البرمجة القطرية كأداة لتحديد الأولويات الاستراتيجية على المستوى القطري والبرمجة على المدى المتوسط. وباتت هذه الأطر الآن تنبثق تمامًا من إطار التعاون للأمم المتحدة. ويتم الإبلاغ عن نتائج أطر البرمجة القطرية في التقارير السنوية القطرية التي يجب على كل ممثل للمنظمة إكمالها عند نهاية كل سنة. وترسل هذه التقارير إلى مكتب دعم المكاتب الميدانية وإلى الممثلين الإقليميين الذين يجوز لهم تقديم تعقيبات. إلا أنه لا توجد أي آلية رسمية للمساءلة تستند إلى محتوى هذه التقارير ولا توجيهات بخصوص كيفية قياس النتائج المنشودة من أطر البرمجة القطرية والإبلاغ عنها. وهو ما يقوّض التقييم المنهجي لفعالية عمل المنظمة على الصعيد القطري.

17- وبادرت قرابة 25 في المائة من المكاتب القطرية للمنظمة، سعيًا منها إلى إظهار رغبة في تحسين التعلّم والمساءلة، إلى الاستعانة بخدمات مستشار أو فريق معني بالرصد والتقييم لتقديم الدعم العام في مجالي الرصد والتقييم إلى أطر البرمجة القطرية الخاصة بها، رغم أن وظيفة الموظف المسؤول عن الرصد والتقييم لا تعتبر حتى اليوم وظيفة رسمية في المنظمة. ورغم ذلك أشارت مراجعة دورة المشاريع لعام 2019 إلى أن "العديد من المكاتب والمشاريع القطرية

تستمر في العمل بدون خطط للرصد والتقييم وموظفين متخصصين في الرصد والتقييم وميزانيات للرصد والتقييم. وحتى المكاتب القطرية التي تتمتع بقدرة عالية من حيث الموظفين المعنيين بالرصد والتقييم، من قبيل المكاتب التي تطلع بعدد كبير من عمليات الطوارئ، تفتقر على العموم إلى خطة عامة واضحة للرصد والتقييم لجمع كل مكونات الرصد المختلفة لإتاحة نظرة شاملة عن حالة المشروع".<sup>4</sup>

18- وقامت المنظمة، على مستوى المشاريع، بوضع مجموعة من المعايير والإجراءات المؤسسية لصياغة المشاريع وتنفيذها، تسمى دورة المشاريع. وتمتد هذه الإجراءات على ست مراحل مختلفة، من "التحديد" إلى "الإغلاق"، وتشكل دليل دورة مشاريع المنظمة. ويقدم الدليل معلومات مفصلة بشكل خاص عن المرحلة الأولى من الدورة، ولكنه يتضمن كمًا أقل بكثير من المعلومات والتوجيهات عن تنفيذ المشاريع أو عمليتي الرصد والتقييم. وبالفعل فالمنظمة تفتقر إلى سياسة واضحة بشأن تنفيذ المشاريع أو الرصد والتقييم أو أي موارد مخصصة لإدارة المشاريع. وبالنسبة إلى جميع مشاريع المنظمة، فإن الشخص المسؤول رسمياً عن إدارة المشروع هو المسؤول عن الميزانية.<sup>5</sup> ويجب على جميع مشاريع المنظمة، في ما يتعلق بالإبلاغ، تقديم تقرير سنوي بالاستناد إلى إطارها المنطقي. غير أنه لا توجد أي آلية واضحة تسمح باستخدام هذه التقارير لتحسين أداء المشاريع من خلال الإدارة التكميلية أثناء التنفيذ.

19- وسعيًا إلى دعم قرار إدارة المنظمة بزيادة الاستثمار في نظام الإدارة القائمة على النتائج، سيعمل موظفون متخصصون في التقييم، يتم إيفادهم من مكتب التقييم، بشكل وثيق مع الفرق الإقليمية والقطرية لضمان أن يشكل التقييم جزءًا لا يتجزأ من كل من نظام الإدارة القائمة على النتائج ومن عملية وضع هذا النوع من الإدارة حيز التطبيق وأن يساهم فيهما معًا. كما سيعملون على كفاءة توافر أدلة التقييم في شكل مناسب وفي الوقت المناسب وعلى المستوى المناسب لإثراء التعلم من أجل الإدارة وتوجيه عملية تعديل الدورات التدريبية.

## 3-2 تعزيز مساهمة التقييم في سياق إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية على المستوى القطري

20- تدعو مبادرة الأمين العام الخاصة بالإصلاح، كما سبقت الإشارة إلى ذلك، إلى نقلة نوعية، مع التشديد على الدور المحوري للتقييم كأداة للتعلم والمساءلة على حدٍ سواء. وهي، بالإضافة إلى تقييمات إطار التعاون، تشجّع على إجراء تقييمات مشتركة لجني ثمار الروابط الجوهرية القائمة بين الإجراءات التي تتخذها مختلف الوكالات. ومن المفترض أن تؤدي وظائف التقييم اللامركزية الأطول أجلاً، والمتوائمة بين الوكالات، إلى إتاحة إمكانات لزيادة القدرة على التقييم بحسب قطاع التدخل وإلى انخفاض تكاليف المعاملات قياسًا إلى التقييمات المشتركة التي تتم إدارتها بشكل مركزي.

<sup>4</sup> منظمة الأغذية والزراعة (2019 أ).

<sup>5</sup> المسؤول عن الميزانية هو ممثل المنظمة بالنسبة إلى المشاريع القطرية، والممثل الإقليمي الفرعي بالنسبة إلى المشاريع الإقليمية الفرعية، والممثل الإقليمي للمشاريع الإقليمية، ورئيس الإدارة الفنية المعنية في المقر الرئيسي بالنسبة إلى المشاريع العالمية.

21- ولبلوغ هذه الغاية، يعتزم مشروع سياسة التقييم على نطاق منظومة الأمم المتحدة إقامة منصات تعاونية على الصعيد الإقليمي بغية النهوض بأنشطة التقييم المشتركة وعلى نطاق المنظومة وخلق المعارف الإقليمية التقييمية وتبادلها. وبالإضافة إلى ذلك، يُتوقع منها "جمع القدرات على المستوى الإقليمي للتكليف بإجراء تقييمات مشتركة [إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة] المعني وضمان جودتها تماشيًا مع خطة إعادة تنظيم المنظومة وأهداف التنمية المستدامة واستخدام مبدأ الاعتراف المتبادل".<sup>6</sup>

22- ومن هذا المنطلق، سيكون من المهم بالنسبة إلى المنظمة التمتع بما يكفي من قدرات التقييم للمشاركة في مبادرات تقييم مشتركة وما يتصل بها من آليات لضمان الجودة والرقابة على المستويين القطري والإقليمي.<sup>7</sup> وهذا سيكتمل التخصصات الأخرى التي تم إدراجها في محاور لامركزية للخبرة الفنية لدعم وضع نموذج ذي منحى قطري.

<sup>6</sup> الفريق العامل التابع لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم (2019)

<sup>7</sup> تماشيًا مع توصيات تقييم إطار النتائج الاستراتيجية للمنظمة (منظمة الأغذية والزراعة، 2019 ب).

### 3- الإجراءات المقترحة لتطبيق اللامركزية

23- يقترح هذا القسم ثلاثة تدابير رئيسية، وهي: (1) تطبيق اللامركزية على أنواع مختارة من تقييمات المشاريع والتقييمات القطرية؛ (2) وإنشاء فرق تقييم إقليمية تتألف من موظفين مسؤولين عن التقييم يتم إيفادهم من قبل مكتب التقييم، إلى مكاتب إقليمية أكبر؛ (3) وتعزيز القدرة على التقييم لدعم التقييم اللامركزي واستخدام التقييم.

24- وتهدف هذه التدابير إلى تناول القضايا التي أثرت في القسم السابق وإلى تعزيز فائدة التقييم ومدى استخدامه من أجل التعلم وتحسين الأداء في سياق نهج الإدارة القائمة على النتائج الذي تعتمده المنظمة. وينصب تركيز الاقتراح على تلبية احتياجات المنظمة المتعلقة بالتقييم على المستويين الإقليمي والقطري نظرًا إلى أنها تقتضي مساهمات التقييم في الإدارة القائمة على النتائج، وفي نهاية المطاف، في الأداء التنظيمي والبرامجي، معظم الاهتمام. ويؤمل في أن تؤدي مجموعة التدابير هذه إلى مساعدة المنظمة على الاستجابة بشكل أفضل للطلب المتزايد على التقييم على المستويين القطري والإقليمي. وسيعيد أيضا تركيز عمل مكتب التقييم حيثما سيتسم بفاعلية أكبر. وبالفعل، سيظل العمل الأساسي لمكتب التقييم يتمثل في إجراء تقييمات مستقلة ومعقدة تجيب على الأسئلة الاستراتيجية المتعلقة بما تضعه المنظمة من سياسات واستراتيجيات وبرامج. وسيشهد الدور الذي يؤديه مكتب التقييم في تقييم المشاريع نقلة في محور التركيز إلى المجالات التي يمكن أن يتحلى فيها بمستوى أكبر من الفعالية ويعزز تغطية التقييم للمشاريع ككل.

### 3-1 التدبير 1: تطبيق اللامركزية على تقييمات مشاريع وتقييمات قطرية معينة

25- يُقترح اعتماد فئتين من فئات التقييم في المنظمة.

1- **التقييمات المركزية:** يتم تخطيطها وإدارتها من قبل مكتب التقييم وعرضها على الإدارة العليا وعلى لجنة البرنامج أيضًا، وبالنسبة إلى هذه الأخيرة، إما كتقييم فردي أو تحليل توليفي حسب الاقتضاء. وستشمل التقييمات المركزية العمل المواضيعي للمنظمة، والبرامج العالمية والاستراتيجية، وعددًا مختارًا من البرامج القطرية ذات الأهمية الاستراتيجية، والمشاريع العالمية والإقليمية والمتعددة البلدان (أي المشاريع المنفذة في أكثر من بلد)، وتقييمات القدرة على الصمود (بما فيها تلك المضطلع بها في بلد واحد)؛

2- **التقييمات اللامركزية:** يتم تخطيطها وإدارتها من قبل المسؤولين عن الميزانية (مثل المنظمة). وهي تشمل مشاريع أحادية البلد وبعض البرامج القطرية. وتتبع توجيهات مكتب التقييم - بما في ذلك ضمانات النزاهة- ومعايير الجودة. ويقدم مكتب التقييم توجيهاته من خلال فريق التقييم الإقليمي. وحسب التقييمات المركزية، تضطلع فرق التقييم الخارجية بالتقييمات اللامركزية.

- 26- وإن حوكمة التقييمات المركزية واللامركزية وإدارتها ونطاقها هو ما يميز بعضها عن بعض. فهي مترابطة فيما بينها وتكمل بعضها البعض؛ وتشكل معاً حجر الزاوية لنظام تقييم شامل.
- 27- وسيكون تطبيق اللامركزية على تقييمات المشاريع والتقييمات القطرية مشفوعاً بمجموعة من التدابير والموارد لضمان ما هو مناسب من تخطيط وجودة وتغطية وإبلاغ بالنسبة إلى التقييمات اللامركزية، ولتفادي إرهاق كاهل ممثلات المنظمة وكفالة توفير ما يكفي من الموارد والقدرات، خاصة خلال المرحلة الانتقالية.
- 1- سيتم تنقيح التفاصيل بالتشاور مع المكاتب القطرية من أجل إيجاد الحلّ الأمثل بالاستناد إلى ما لديها من قدرات وموارد.
  - 2- سيتم تكييف توقيت تطبيق اللامركزية على تقييمات المشاريع والتقييمات القطرية لضمان توافر ما يكفي من القدرات والموارد قبل أن يُطلب من المكاتب الميدانية النهوض بهذه المسؤوليات الجديدة.
  - 3- سيتم إتاحة نماذج مرنة ومبتكرة للمكاتب القطرية بموارد وقدرات أقل. فعلى سبيل المثال، يمكن لفريق تقييم إقليمي تقديم دعم وثيق لمكتب قطري يتولى إدارة تقييماته الأولى، أو يمكن لمجموعة من المكاتب القطرية التي تفتقر إلى موظفين مسؤولين عن الرصد والتقييم الاستعانة بخدمات مدير تقييم استشاري باستخدام صندوق تمويل مشترك ينشأ لهذا الغرض.

### 3-1-1 تطبيق اللامركزية على تقييمات المشاريع الأحادية البلد

#### الأهداف:

- زيادة فائدة تقييمات المشاريع واستخدامها من قبل أصحاب المصلحة القطريين
- زيادة استخدام التقييم في الإدارة القائمة على النتائج على المستوى القطري
- تسير مشاركة أصحاب المصلحة والتعلم من التقييمات ومتابعتها
- تنمية القدرات على التقييم على المستوى القطري
- تركيز عمل مكتب التقييم على التقييمات الاستراتيجية وأو المعقدة الرئيسية

- 28- يُقترح نقل المسؤولية عن التقييمات النهائية للمشاريع الأحادية البلد إلى المسؤول عن الميزانية (مثل المنظمة)، بهدف جعل التقييم أقرب من عمليات تخطيط المشاريع واتخاذ القرارات ذات الصلة. وهكذا، سيكون ممثل المنظمة مسؤول عن تخطيط التقييم ووضع الميزانية الخاصة به والإشراف على تنفيذه ومتابعته (بحسب تقييم منتصف مدة المشروع). وسيتلقى المسؤول عن الميزانية الدعم والتوجيه اللازمين من مكتب التقييم. وسيكون مدير التقييم الذي يعينه المسؤول عن الميزانية مسؤولاً عن جودة التقييم. وحرصاً على ضمان النزاهة، حيثما أمكن ذلك، ينبغي للتقييم اللامركزي للمشاريع أن يخضع لإدارة موظف مسؤول لم يضطلع بأي دور في تصميم المشروع و/أو تنفيذه - ويفضل أن يكون موظفاً مسؤولاً عن الرصد والتقييم في البلد المعني. وخلال المرحلة الانتقالية، يُقترح أن تبدأ

هذه العملية في البلدان التي تتمتع بقدرات في مجالي الرصد والتقييم. ويمكن الاطلاع في القسم 4 على تفاصيل أكثر بخصوص الأدوار والمسؤوليات.

29- وسعيًا إلى زيادة التغطية العالمية لتقييمات المشاريع الأحادية البلد، ومن ثم فرص التعلّم على المستوى القطري، يُقترح اعتماد شرط جديد على المستوى القطري: فبالإضافة إلى استيفاء المعيار الحالي المتمثل في تقييم جميع المشاريع بميزانية تتجاوز 4 ملايين دولار أمريكي وجميع مشاريع مرفق البيئة العالمية، يجب على المكاتب القطرية الأكبر اختيار مشروعين آخرين على الأقل لكل دورة من دورات أطر البرمجة القطرية بالنسبة إلى التقييمات اللامركزية. وينبغي اختيار تقييمات المشاريع الإضافية، حيثما أمكن ذلك، من مختلف نتائج برامج أطر البرمجة القطرية. ومن شأن هذه القاعدة أن تسفر عن زيادة روح المسؤولية عن تقييمات المشاريع من خلال خلق عملية تفكير في البلدان التي ينبغي للمنظمة أن تتعلّم من مشاريعها (تلك التدخلات التي يرى ممثل المنظمة أنها تتسم بأهمية استراتيجية).

### 3-1-2 تطبيق اللامركزية على أنواع معينة من التقييمات القطرية

#### الأهداف:

- زيادة تغطية التقييمات القطرية
- تعزيز استخدام التقييمات في مساهمات المنظمة في إعداد إطار التعاون للأمم المتحدة
- زيادة استخدام التقييمات القطرية لغرض الإدارة التكوينية على المستويين القطري والإقليمي

30- إن التقييمات القطرية هي تلك التي تقوم بتحليل مساهمة المنظمة في إطار التعاون الأوسع للأمم المتحدة، أي تقييم دور المنظمة وعملها في أحد البلدان، على نحو ما هو محدد في إطار للبرمجة القطرية. وقد أطلق على هذه التقييمات حتى يومنا هذا اسم تقييمات البرمجة القطرية، ولكن هذا الاسم قد يخضع للتغيير في ظلّ إصلاح الأمم المتحدة.

31- وقد لا يكون إجراء تقييم مكتمل الأركان لبرنامج قطري يتولى إدارته مكتب التقييم أمرًا لازمًا أو ممكنًا دائمًا. ولذلك، يقترح اعتماد أشكال مختلفة من التقييمات القطرية:

#### 1- التقييم المركزي (يتولى إدارته مكتب التقييم):

- 1- تقييم مكتمل الأركان لبرنامج قطري: تحليل الجدوى والوضع الاستراتيجي والشراكات والنتائج المحققة؛
- 2- تحليل الوضع الاستراتيجي فقط: تحليل الوضع الاستراتيجي للمنظمة وشراكاتها في بلد ما، دون التركيز على النتائج المحققة؛ وقد يكون ذلك مهمًا بالنسبة إلى إعداد تحليل السياق القطري للأمم المتحدة.

#### 2- التقييم اللامركزي (يتولى إدارته المسؤول عن الميزانية/ممثل المنظمة):

- 1- تحليل يركز على النتائج لعدد مختار من مكونات إطار البرمجة القطرية (مثل تقييمات النتائج)

- 2- استعراضات منتصف المدة لأطر البرمجة القطرية<sup>8</sup>
- 3- تقييم مساهمة المنظمة في إطار التعاون للأمم المتحدة (إما كتقييم واحد أو كمساهمة مشتركة بين الوكالات).
- 32- وستقع مسؤولية تخطيط التقييمات اللامركزية القطرية وإجرائها على عاتق ممثل المنظمة. وكما هو الشأن بالنسبة إلى تقييمات المشاريع، سيكون من الأفضل أن يتولى الموظف القطري المسؤول عن الرصد والتقييم إدارة التقييمات اللامركزية القطرية. وسيتيح مكتب التقييم نهجًا نمائطية ومعايير متوقعة وتوجيهات كاملة.
- 33- وبناءً على أشكال التقييم المذكورة أعلاه، تُقترح التدابير التالية:
- 1- سيقوم مكتب التقييم بزيادة عدد تقييمات البرامج القطرية المركزية من 8 إلى 12 تقييمًا عالميًا في المتوسط كل سنة، وسيتم اختيار البلدان بالتشاور مع الممثلين الإقليميين والممثلين القطريين، وبالنظر إلى القيمة الاستراتيجية التي يمكن أن تنطوي عليها تقييمات البرامج القطرية التي يتولى مكتب التقييم إدارتها. وستسند الأولوية، إلى أقصى حد ممكن، إلى البرامج القطرية الكبيرة، وتقييمات البرامج المتعددة البلدان، ولكن أيضا للبلدان الصغيرة التي تتميز بأهمية استراتيجية للإقليم، ولكنها لا تملك سوى قدرات قليلة لإدارة التقييم. وسيكون الجدول الزمني منسجمًا مع بدء تنفيذ إطار التعاون للأمم المتحدة للتعاون في هذه البلدان؛
- 2- وفي الأقاليم الأكبر (المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي)، سيطلب من 8 إلى 10 بلدان إجراء تقييم لامركزي لبرنامجها القطري كل سنة (على أن يتم اختيار النوع من بين الأنواع الثلاثة الواردة أعلاه). وستحدد البلدان وأنواع التقييم اللامركزي بالاشتراك مع فريق التقييم الإقليمي (انظر التدبير 2) وقائد البرنامج الإقليمي والممثل الإقليمي وممثل المنظمة.

### 3-2 التدبير 2: تشكيل فرق تقييم إقليمية

#### الأهداف:

- تعزيز دور التقييم في الإدارة القائمة على النتائج على المستويين القطري والإقليمي
- تعزيز استخدام التقييمات من قبل أصحاب المصلحة الإقليميين والقطريين

34- يُقترح تعزيز القدرة على التقييم من خلال تشكيل فرق تقييم إقليمية، تتألف من موظفين يتم انتدابهم من مكتب التقييم، للاستجابة بصورة أفضل لاحتياجات التقييم ولمتطلبات أصحاب المصلحة الإقليميين والقطريين. وسيتيح

<sup>8</sup> تظطلع بعض المكاتب القطرية فعلاً باستعراضات منتصف المدة لأطر البرمجة القطرية، بدعم من المكتب الإقليمي في بعض الحالات. ويُقترح توحيد هذه العمليات، وتقديم الدعم من فريق التقييم الإقليمي إلى استعراضات منتصف المدة لأطر البرمجة القطرية (التي سيستمر ممثل المنظمة/المكتب القطري في إدارتها بشكل مباشرة).

هذا التواجد الإقليمي لفرق التقييم الإقليمية فرصًا أكبر للعمل مع أعضاء الفرق الإقليمية والقطرية ولتنسيق العمل مع الموظفين المسؤولين عن البرمجة والرصد والتقييم و/أو إدارة المعارف في المكاتب الإقليمية.

35- ويتوقع بالفعل أن يتاح لفرق التقييم الإقليمية عدد متزايد من الفرص من أجل: (1) فهم السياق البرامجي الإقليمي والطريقة التي يمكن بها للتقييم المساهمة في تحسين عملية اتخاذ القرارات، (2) والتعاون مع مديري البرامج على المستويين الإقليمي والوطني واقتراح سبل مبتكرة لاستخدام التقييم (كإجراء تحليل تجميحي متوائم مع برمجة القرارات الاستراتيجية على سبيل المثال)، (3) وزيادة القدرة على إدارة التقييمات اللامركزية لضمان تقارير تقييم أفضل ذات جودة مناسبة وتعلم وإدارة تكيفية على المستوى القطري.

36- وسيكون من الضروري، في ظلّ هذا الإطار الجديد، الحفاظ على استقلالية فرق التقييم الإقليمية، مع العمل في الوقت ذاته على ضمان مستوى جيد من الشراكة والتعاون. وسيظل الموظفون الإقليميون المسؤولون عن التقييم تابعين لمكتب التقييم من منظور إداري وسيرفعون تقاريرهم إلى مدير مكتب التقييم. وسيتعين على فرق التقييم الإقليمية وإدارة المكتب الإقليمي كفالة تحسين الفرص المتاحة للتعاون، مع الحفاظ في الوقت نفسه أيضًا على مستوى عالٍ من الاستقلالية. وخلال المرحلة الانتقالية، سيولي مكتب التقييم اهتمامًا خاصًا لمسألة الاستقلالية والتوازن والتعاون الفعال على المستويين الإقليمي والقطري. ويمكن الاطلاع بشكل مفصّل على تدابير الرقابة الأخرى الهادفة إلى ضمان استقلالية فرق التقييم الإقليمية ونزاهتها في النسخة الأطول من هذه الوثيقة.

37- وستولى فرق التقييم الإقليمية سبع مسؤوليات رئيسية، وهي:<sup>9</sup>

- 1- تقديم دعم جيد للتقييمات اللامركزية (المشاريع وأطر البرمجة القطرية)
- 2- إدارة تقييمات البرامج القطرية والمشاريع الإقليمية لمكتب التقييم
- 3- إدارة المعرفة وإجراء تحليلات تجميعية للتقييمات
- 4- إدارة التقييمات المشتركة بين الوكالات وعلى نطاق المنظومة في الإقليم المعني، حسب الاقتضاء
- 5- دعم فرق الإدارة الإقليمية والقطرية<sup>10</sup> في (1) وضع خطط التقييمات، (2) وإدراج التقييمات في الإدارة القائمة على النتائج على المستوى القطري/الإقليمي، (3) وضمان استخدام نتائج التقييمات ومتابعة هذه التقييمات
- 6- دعم وضع برنامج تنمية القدرات وبدء تنفيذها
- 7- إعداد تقارير عن تنفيذ خطط التقييمات للجنة البرنامج.

<sup>9</sup> تستند هذه القائمة في جزء منها إلى خبرة مستشار التقييم التابع لمكتب التقييم الموجود في إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي منذ منتصف عام 2019 (بتمويل من ميزانية حساب أمانة مكتب التقييم) لدعم المرحلة الأولى من عملية تطبيق اللامركزية.

<sup>10</sup> جنبًا إلى جنب مع الموظف الإقليمي المسؤول عن الرصد والتقييم (وظيفة جديدة، وفقًا للوثيقة بشأن التعديلات على برنامج العمل والميزانية).



- 38- وسيشمل ما تقدمه من توجيهات ودعم للتقييمات جميع تقييمات المشاريع اللامركزية (استعراضات منتصف المدة وتقييمات المشاريع الأحادية البلد) والتقييمات اللامركزية القطرية. كما ستدير فرق التقييم الإقليمية بشكل مباشر بعض تقييمات مكتب التقييم ذات الأهمية بالنسبة إلى الأقاليم المعنية.
- 39- كما ستولى فرق التقييم الإقليمية المسؤولية عن إنشاء شبكة من جهات الاتصال المعنية بالتقييمات<sup>11</sup> (بما في ذلك جميع جهات الاتصال المعنية بالتقييمات في المكاتب القطرية والإقليمية والإقليمية الفرعية) وعن تنسيق مبادرات تنمية القدرات والتعلم المتبادل تحت الإشراف الفني لمكتب التقييم.
- 40- وتظهر التجربة المكتسبة في منظمات أخرى أنه إذا كان الترويج لثقافة للتقييم واستخدام التقييم اللامركزي من قبل مديري البرامج يشكّلان جانباً مهماً من عملية تطبيق اللامركزية، فإنه ينبغي لموظفي التقييم الإقليميين التمتع بما يكفي من الأقدمية. وبالاستناد إلى حجم حافظة المنظمة في الأقاليم، يُقترح بدء عملية تطبيق اللامركزية بإيفاد موظفين مسؤولين عن التقييم من الفئة الفنية برتبة ف-4 وف-3 في المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، مع إضافة موظف من الفئة الفنية برتبة ف-5 في المكتب الإقليمي لأفريقيا، نظرًا إلى الحجم الكبير لعمل المنظمة في أفريقيا. وعلاوة على ذلك، من المحتمل أن يتضمن كل فريق تقييم إقليمي عددًا من المستشارين التابعين لمكتب التقييم، لا سيما في المرحلة الأولى من عملية تطبيق اللامركزية.
- 41- وبالنسبة إلى المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا والمكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، سيتولى موظف مسؤول عن التقييم من الفئة الفنية برتبة ف-4 في المقر الرئيسي لمكتب التقييم النهوض بمهام الموظف الإقليمي المسؤول عن التقييم. ويمكن في مرحلة لاحقة إيفاد هذا الموظف المسؤول إلى مكتب من هذين المكتبين الإقليميين إذا اعتبر ذلك مناسبًا وسمحت بذلك الموارد المتوفرة.
- 42- ويُقترح إيفاد موظفي مكتب التقييم دون أن يترتب عن ذلك أي آثار بالنسبة إلى إجمالي ميزانية مكتب التقييم. وسيطوي ذلك على آثار في ما يتعلق بالملاك الوظيفي لمكتب التقييم في المقر الرئيسي. ففي الوقت الحالي، لدى المكتب 18 موظفًا في روما (وليس لديه أي موظف في المكاتب الميدانية). وبموجب التدابير المقترحة، سيكون لدى المكتب 11 موظفًا في المقر الرئيسي و7 موظفين في المكاتب الإقليمية الثلاثة (ثلاثة موظفين في المكتب الإقليمي لأفريقيا وموظفان اثنان في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وموظفان اثنان في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ). وستبدأ عملية إيفاد فرق التقييم الإقليمية بالمكتب الإقليمي لأفريقيا. وسيتم تشكيل فرق التقييم الإقليمية في الأقاليم الأخرى بعد المرحلة الانتقالية، مع أخذ الدروس المستخلصة خلال تلك المرحلة بعين الاعتبار.

<sup>11</sup> عيّنت ممثلو المنظمة فعلاً جهات الاتصال المعنية بالتقييم في المكاتب القطرية وإدارات المقر الرئيسي كلاً تقريباً. وبالنسبة إلى كل تقييم لامركزي، سيعين المسؤول عن الميزانية مدير تقييم. وقد يكون هذا الأخير جهة الاتصال المعنية بالتقييم، أو أي شخص آخر، رهناً بالقدرات المتوفرة ومشاركة جهة التنسيق المعنية بالتقييم في المشروع/البرنامج المحدد الذي يخضع للتقييم.

### 3-3 التدبير 3: تعزيز القدرة على دعم التقييم اللامركزي واستخدام التقييم

- 43- تكتسي تنمية القدرات المتعلقة بالتقييم على المستويين القطري والإقليمي أهمية حاسمة بالنسبة إلى نجاح عملية تطبيق اللامركزية. وسيؤدي ضمان جودة التقييمات اللامركزية إلى تحديد فعالية العملية.
- 44- وسيحتاج المشاركون في إدارة التقييمات على المستوى اللامركزي (المسؤولون عن الميزانية، والقائمون على تنسيق التقييمات، والمستشارون المعنيون بالرصد والتقييم، وغيرهم) إلى ما يكفي من المهارات لإدارة عملية التكليف بإجراء التقييمات والحفاظ على الإشراف على تنفيذ التقييمات واستخدامها. وقد جرت العادة على أن يتولى مكتب التقييم تنسيق عملية تنمية القدرات بشكل مستمر نظرًا إلى سرعة التناوب المحتمل للموظفين المدربين، لا سيما عندما لا يكونوا تحت عقد طويل الأجل (وهذا هو الشأن بالنسبة إلى نصف جهات التنسيق المعنية بالتقييمات في المنظمة على الأقل).
- 45- ما هي الإجراءات التي اتخذها مكتب التقييم حتى الآن؟ بعد تطبيق اللامركزية على جميع تقييمات منتصف مدة المشاريع، بادر المكتب في يناير/كانون الثاني 2019 إلى وضع خطة لتنمية القدرات لجميع المكاتب الميدانية. وانصب تركيز المرحلة الأولى، التي تمت خلال الفترة بين سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول 2019، على نشر المعلومات.
- 46- وقد أطلق مكتب التقييم، في يناير/كانون الثاني 2020، المرحلة الثانية من الخطة، بما يشمل تنظيم حلقات عمل تدريبية في المكاتب الإقليمية. وظل مكتب التقييم يستخدم أنشطة تنمية القدرات من أجل جمع المعلومات بشأن احتياجات المكاتب الميدانية في مجال القدرات، وكذلك لتنظيم مناقشات والحصول على تعقيبات الزملاء بخصوص كيفية استخدام التقييمات بشكل أفضل في المنظمة. وستشكّل التعقيبات ونتائج هذه المناقشات الأساس الذي ستقوم عليه المرحلة الثالثة للخطة التي ستطلق بإنشاء فريق تقييم إقليمي في المكتب الإقليمي لأفريقيا.

### العناصر التي ستاؤها سياسة المنظمة الجديدة الخاصة بالتقييم

- التكامل والتآزر بين مختلف أنواع التقييم (المواضيعية والبرامج القطرية والمشاريع)
- المزيد من منتجات تقييم التعلّم المنهجية (التقييمات العنقودية والتحليلات التجميعية والتوليفات)
- التخطيط والتغطية وإعداد التقارير للتقييمات اللامركزية
- الطريقة التي ستقوم بها المنظمة برصد وضع خطط التقييمات ومستوى تنفيذها وجودة التقييمات الناتجة عن ذلك (ينبغي لمكتب التقييم رفع تقرير عن تنفيذ الخطة لإنشاء نظام التقييم اللامركزي وجودة/استخدام التقييم اللامركزي إلى الإدارة العليا ولجنة البرنامج)
- إنشاء نظام للتقييم لرصد جودة التقييمات المركزية واللامركزية (التقدير اللاحق للجودة)
- الحوكمة على المستوى القطري والإبلاغ والتعقيبات عن تقييمات البرامج القطرية ومعايير التغطية لتقييمات البرامج القطرية
- يمكن تنقيح عتبات تقييم المشاريع الإلزامي في سياسة المنظمة الخاصة بالتقييم تماشيًا مع متطلبات التغطية الجديدة للتقييمات اللامركزية

#### 4- حوكمة التقييمات اللامركزية

47- تعتبر حوكمة التقييمات المحددة بشكل جيد عاملاً رئيسياً لنجاح تنفيذ عملية تطبيق اللامركزية على التقييمات. وتشمل الحوكمة الرشيدة جوانب من قبيل أدوار ومسؤوليات واضحة في ما يخص التخطيط لتقييم ما وتنفيذه ومتابعته؛ ونظام متين لضمان الجودة وموارد كافية لإجراء تقييم نزيه وصارم. ويهدف هذا الفصل إلى تحديد الخطوط العريضة لحوكمة التقييمات اللامركزية. وسيتم تناول ذلك بمزيد من التفصيل في خطة عمل مقبلة جنباً إلى جنب مع إجراءات التقييم.

#### 4-1 الأدوار والمسؤوليات في التقييمات اللامركزية

الجدول 1: الأدوار والمسؤوليات في التقييمات اللامركزية

المقر الرئيسي لمكتب التقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توحيد خطط التقييمات، بما في ذلك التقييمات اللامركزية، وإعداد تقارير مرحلية عن التنفيذ، بما في ذلك التقارير عن جودة تقييمات المشاريع، لصالح لجنة البرنامج.</li> <li>• وضع وتنفيذ برنامج لتنمية القدرات على إجراء التقييمات.</li> <li>• ضمان توافر القدرات اللازمة لدعم التقييمات اللامركزية في كل من المقر الرئيسي والأقاليم.</li> </ul>
الممثل الإقليمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إسداء المشورة إلى المكاتب القطرية ومكتب التقييم بخصوص خطة تقييم المكاتب القطرية (تقييمات البرامج القطرية وتقييمات المشاريع).</li> <li>• الإشراف على تنفيذ المكاتب القطرية لخطة التقييم.</li> <li>• ضمان إدراج تخطيط التقييمات واستخدامها اللاحق في نظام الإدارة القائمة على النتائج ودورة المشاريع، بما في ذلك الموارد اللازمة.</li> <li>• توحيد التقارير الإقليمية المتعلقة بتنفيذ خطط التقييمات اللامركزية ورفع تقارير إلى لجنة التقييم في المنظمة.</li> <li>• الحرص على أن تشكل مسألة التقييم بنداً دائماً في جدول أعمال اجتماعات الإدارة الإقليمية.</li> <li>• ضمان مساءلة ممثلي المنظمة عن مسؤولياتهم الخاصة بالتقييم (من خلال نظام إدارة الأداء على سبيل المثال).</li> <li>• الترويج لثقافة للتقييم في المكاتب الإقليمية والقطرية.</li> </ul>
فريق التقييم الإقليمي التابع لمكتب التقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تزويد التقييمات اللامركزية بدعم جيد.</li> <li>• تولى إدارة تقييمات البرامج القطرية وتقييمات المشاريع الإقليمية التابعة لمكتب التقييم.</li> <li>• الإشراف على إدارة المعرفة والتحليل التجميعي للتقييمات.</li> <li>• إدارة التقييمات المشتركة بين الوكالات وعلى نطاق المنظومة في الإقليم المعني حسب الاقتضاء.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم فرق الإدارة الإقليمية والقطرية في ما تقوم به من مهام تتعلق بالتقييم والإدارة القائمة على النتائج.</li> <li>• دعم وضع برنامج تنمية القدرات وبدء تنفيذه.</li> <li>• إعداد تقارير عن تنفيذ خطط التقييمات للجنة البرنامج.</li> </ul>
<b>ممثلو المنظمة والمسؤولون عن الميزانية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع خطة تقييم.</li> <li>• تعيين جهة اتصال معنية بالتقييم.</li> <li>• تحمل المسؤولية النهائية عن إعداد تقرير التقييم ونشره.</li> <li>• تحمل المسؤولية عن متابعة توصيات التقييم مع أصحاب المصلحة المعنيين.</li> </ul>
<b>جهة الاتصال المعنية بالتقييم على المستوى القطري</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساعدة ممثل المنظمة/المسؤول عن الميزانية في وضع خطة التقييم.</li> <li>• إدارة التقييمات.</li> <li>• تيسير متابعة التقييمات واستخدامها من قبل جميع أصحاب المصلحة المعنيين.</li> <li>• التنسيق مع الموظفين الإقليميين المسؤولين عن التقييم.</li> </ul>
<b>لجنة المالية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلقي تقرير مرحلي سنوي عن تنفيذ التقييمات اللامركزية.</li> <li>• تقديم التوجيهات إلى الإدارة بالاستناد إلى نتائج التقييم.</li> </ul>

## 4-2 الإبلاغ والرقابة

48- يُقترح دعوة جميع الممثلين الإقليميين إلى لجنة التقييم مرة في السنة لتقديم تقارير عن خطط التقييم وعملية تنفيذها وجميع الأنشطة ذات الصلة بالتقييم في بلدان الإقليم التابعين له والتقدم المحرز في إدراج التقييم في الإدارة القائمة على النتائج، ولمناقشة كل هذه المسائل. وينبغي أن يتم ذلك قبل انعقاد اجتماع لجنة البرنامج التي ستناقش تقريراً مقدماً من مكتب التقييم عن تنفيذ خطط تقييم المكاتب القطرية، وتحديثاً مرحلياً بشأن تغطية عملية اللامركزية وحالة تطبيقها، وتقريراً مستقلاً عن جودة التقييمات اللامركزية.

49- وعلى المستوى القطري، سيخضع ممثلو المنظمة/المسؤولون عن الميزانية للمساءلة عن مسؤولياتهم الجديدة في مجال التقييم من خلال نظام إدارة الأداء. وسيقدمون تقارير إلى الممثل الإقليمي حول تنفيذ خطة التقييم القطرية. كما تُقترح مناقشة التقييم بشكل سنوي على المستوى الإقليمي كبنء دائم بشأن مسألة التقييم في اجتماعات الإدارة الإقليمية. وسيتولى مكتب التقييم قيادة الجلسة المخصصة لمسألة التقييم.

### 3-4 ضمان الجودة والتقدير اللاحق لها

50- يمثل الحفاظ على جودة التقييم اللامركزي تحدياً رئيسياً وعماملاً أساسياً لنجاح التقييمات اللامركزية. وينبغي مراعاة أربعة عناصر مختلفة عند وضع نظام لضمان الجودة والتقييم.

#### وضع المعايير للتقييمات اللامركزية

51- سيكون مكتب التقييم مسؤولاً عن وضع المعايير للتقييمات اللامركزية. وسينبغي إجراء تعديلات على معايير تقييم مكتب التقييم لأخذ خصوصيات التقييمات اللامركزية بعين الاعتبار. ونظرًا إلى عدم توافر الشرط اللازم المتمثل في الاستقلالية التنظيمية، فإن التقييمات اللامركزية تفتقد إلى الاستقلالية. ولكن يجب عليها استيفاء متطلبات النزاهة وثمة ممارسات جيدة لتيسير ذلك.

#### ضمان الجودة

52- سيكون مدير التقييم الذي يعينه المسؤول عن الميزانية (مثل المنظمة في معظم الحالات) مسؤولاً عن ضمان جودة عملية التقييم ومنتجاته. وسيتولى صياغة الاختصاصات، واختيار فريق خارجي دون مشاركة مسبقة في البرنامج أو المشروع، وتوجيه عملية التقييم، واستعراض المسودة، وتعميمها على أصحاب المصلحة المعنيين للتعليق عليها، وتقديم التقرير النهائي، والتماس رد الإدارة. وسيوجه الموظفون الإقليميون المسؤولون عن التقييم مدير التقييم خاصة بشأن نزاهة فريق التقييم وجودة الاختصاصات وجودة التقارير النهائية.

#### التقدير اللاحق للجودة

53- لا يوجد في الوقت الحالي أي تقدير منهجي لاحق للتقييم رغم أنه تم إجراء تقديرات للتقييمات على أساس العينات كجزء من تقييم وظيفية التقييم لعام 2017 (منظمة الأغذية والزراعة، 2017). ولتعزيز مصداقية تقييمات المنظمة وتحسينها المستمر، سيضع مكتب التقييم نظاماً للتقدير اللاحق. سيتولى إجراء تقدير لجميع التقييمات المنجزة، المركزية واللامركزية على حدٍ سواء، وقياسها في ضوء معايير معينة، وعرض موجز لنتائج التقدير على لجنة البرنامج. وستتم إسناد هذه الوظيفة من خلال التعاقد من الباطن إلى كيان خارجي لضمان مستوى أكبر من النزاهة.

العناصر التي ستناولها سياسة المنظمة الجديدة الخاصة بالتقييم

- التكامل والتآزر بين مختلف أنواع التقييم (المواضيعية والبرامج القطرية والمشاريع)

## 5- الموارد المالية

54- لا تترتب عن هذا الاقتراح أي تكلفة إضافية كبيرة. فعدد وظائف موظفي مكتب التقييم سيظل على حاله. وستشكل ميزانيات تقييم المشاريع مصدر التمويل الخاص بتقييمات المشاريع اللامركزية وعملية إدارتها والذي سيتم تحويله إلى المسؤولين، كما هو الشأن حاليًا. ولكن تقييمات البرامج القطرية المركزية التي يقودها مكتب التقييم وكذلك استعراضات البرامج القطرية التي تضطلع بها المكاتب القطرية للمنظمة ستشهد زيادة. وستمؤّل تقييمات البرامج القطرية المركزية واستعراضات البرامج اللامركزية على حدّ سواء من ميزانية مكتب التقييم وقد تستلزم تمويلًا إضافيًا. ويُقترح أيضًا أن يوفر مكتب التقييم موارد لتغطية تكلفة إدارة هذه التقييمات حيثما لا توجد قدرات للرصد والتقييم في المكتب القطري المعني.

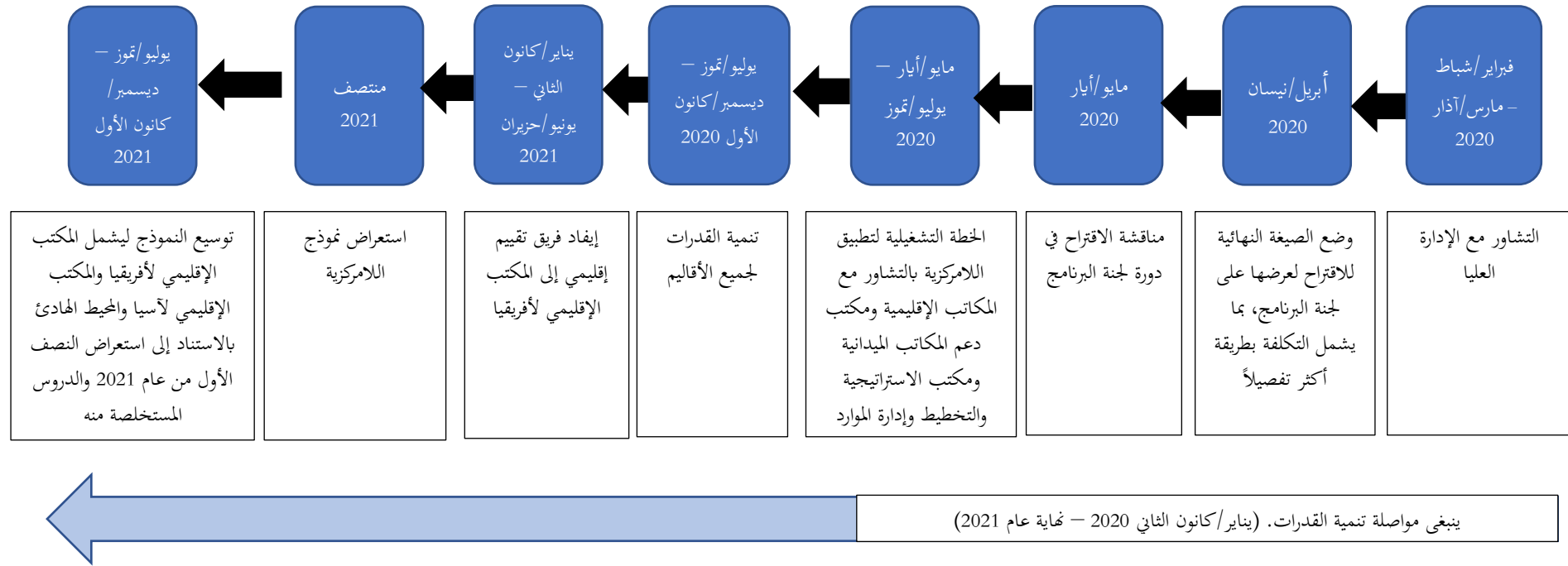
55- وسيتعين تحمل بعض تكاليف الاستثمار، خاصة خلال المرحلة الأولى من التنفيذ، بما في ذلك: الاستشاريون لدعم فرق التقييم الإقليمية وأنشطة تنمية القدرات ومساهمة تمويلية أولية تقدم إلى المكاتب القطرية التي لديها قدرات ضعيفة أو منعدمة للرصد والتقييم. وحساب أمانة التقييم لمكتب التقييم هو الذي سيمول تكاليف الاستثمار هذه.

56- ويعتزم اتباع نهج تنفيذ مرحلي، بما يشمل المرحلة التجريبية التي سيجري خلالها رصد التكاليف. وستوضع ميزانية مفصّلة وخطة تمويل في حال توسيع نطاق التنفيذ.

## 6- الجدول الزمني المؤقت

57- في ما يتعلق بالتدبيرين 1 و2 (تطبيق اللامركزية على بعض تقييمات المشاريع وإيفاد موظفين تابعين لمكتب التقييم إلى المكاتب الإقليمية)، يُقترح بدء مرحلة تجريبية في إقليم واحد فحسب. وستستخدم الدروس المستخلصة خلال تلك المرحلة التجريبية لتكييف النموذج وتوسيع نطاقه ليشمل أقاليم أخرى. وبالنظر إلى الحاجة إلى المشاريع الجارية للمنظمة وعددها الكبير، يوصى ببدء المرحلة التجريبية في المكتب الإقليمي لأفريقيا. وسيستمر تنفيذ خطة تنمية القدرات (التدبير 3) في جميع الأقاليم.

58- وسيكون من الضروري خلال هذه الفترة بدء العمل لوضع سياسة تقييم شاملة، على أن تعرض المسودة الأولى على لجنة البرنامج في دورتها في نوفمبر/ تشرين الثاني. وستوضع الصيغة النهائية للسياسة بالاستناد إلى الدروس المستخلصة في المرحلة التجريبية في المكتب الإقليمي لأفريقيا.





## المراجع

- منظمة الأغذية والزراعة. 2010. ميثاق لمكتب التقييم في منظمة الأغذية والزراعة. الوثيقة. PC 103/5 روما. متاح أيضاً على: (<http://www.fao.org/3/k7774a/k7774a.pdf>)
- منظمة الأغذية والزراعة. 2016. تقييم وظيفة التقييم في منظمة الأغذية والزراعة. الوثيقة. PC 120/5 روما. متاح أيضاً على: (<http://www.fao.org/3/a-mr742a.pdf>)
- منظمة الأغذية والزراعة. 2019 أ. *Audit of the Project Cycle: Strategic Concerns Facing the Formulation and Management of Projects*. وثيقة داخلية. روما.
- منظمة الأغذية والزراعة. 2019 أ. *Evaluation of FAO's Strategic Results Framework*. روما. (متاح أيضاً على: (<http://www.fao.org/3/ca6453en/ca6453en.pdf>))
- وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة. 2014. تحليل وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة. جنيف، سويسرا. (متاح أيضاً على: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G15/041/47/pdf/G1504147.pdf?OpenElement>)
- فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. 2019. *United Nations System Wide Evaluation Policy Draft*. سبتمبر/أيلول 2019. وثيقة داخلية. باريس.