



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  
الأمم المتحدة  
للأغذية والزراعة



## لجنة البرنامج

الدورة الخامسة والثلاثون بعد المائة

روما، 13-17 مارس/آذار 2023

استراتيجية التقييم في منظمة الأغذية والزراعة  
للفترة 2023-2025

استراتيجية مؤقتة لمكتب التقييم لبناء هيكل لتحقيق التميز في دعم ثقافة تقوم على الأدلة  
في عملية اتخاذ القرارات لدى الإدارة والأعضاء

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة Clemencia Cosentino

مديرة مكتب التقييم

الهاتف: +39 06570 53903

البريد الإلكتروني: [Clemencia.Cosentino@fao.org](mailto:Clemencia.Cosentino@fao.org)

### الموجز

- تحتوي هذه الوثيقة على الاستراتيجية المؤقتة لمكتب التقييم. وتستند الاستراتيجية إلى المعلومات الأولية الواردة في تحديث خطة عمل عمليات التقييم للفترة 2022-2025 (الوثيقة PC 134/4)، والعرض الذي قدّمه مدير التقييم أمام لجنة البرنامج في دورتها الرابعة والثلاثين بعد المائة (نوفمبر/تشرين الثاني 2022).<sup>1</sup> وتراعي الاستراتيجية توصيات التقييم الأخير لوظيفة التقييم في المنظمة - التي تهدف إلى تعزيز القدرة على التقييم وتحسين جودة التقييمات وفائدتها واستخدامها - وكذلك التعقيبات الواردة من الإدارة العليا في المنظمة وأعضاء لجنة البرنامج.
- وستستخدم هذه الاستراتيجية لتعزيز قدرة مكتب التقييم وتحسين تقديمه للخدمات خلال العامين المقبلين، في الوقت الذي يجري فيه وضع سياسة التقييم الجديدة واعتمادها. وبمجرد وضع السياسة الجديدة، سيستفيد مكتب التقييم من هذه الاستراتيجية المؤقتة لوضع استراتيجية للتقييم لجميع أقسام المنظمة تتماشى مع السياسة الجديدة.
- وتحدّد هذه الاستراتيجية مهمة مكتب التقييم على أنها تتمثل في تمكين اتخاذ قرارات مستنيرة. ولتحقيق هذه المهمة، يسعى مكتب التقييم إلى إعداد أدلة وتوصيات يُستشهد بها في التفكير والمداومات، وفي نهاية المطاف، القرارات التي تتخذها المنظمة والأعضاء والجهات المانحة والشركاء والجهات الفاعلة الأخرى التي تسعى إلى دعم خطة عام 2030 من خلال التحوّل إلى نظم زراعية وغذائية أكثر كفاءة وشمولاً واستدامة وقدرة على الصمود من أجل إنتاج أفضل، وتغذية أفضل، وبيئة أفضل، وحياة أفضل، دون ترك أي أحد خلف الركب (الإطار الاستراتيجي للفترة 2022-2031). وتتخذ الروح الكامنة وراء مهمة مكتب التقييم ورؤيته طابعاً تكوينياً، أي أنها تركز على تعزيز التحسينات.
- وسيسعى مكتب التقييم إلى تحقيق مهمته ورؤيته من خلال العمل في خمسة مجالات تركيز على مدى السنوات القليلة المقبلة - وهي التخطيط والرصد، وتعزيز القدرات، والبحث والابتكار، والتقييم لأغراض الاستخدام، والنشر من أجل توسيع رقعة الأثر. وتعرض هذه الوثيقة الأنشطة الرئيسية في كل مجال من مجالات التركيز هذه، بما في ذلك تعزيز إجراءات اختيار التقييمات، وإعادة تنظيم المكتب، والعمل على الصعيد العالمي بصفة "مكتب تقييم واحد"، واعتماد البحث والابتكار، وإجراء تقييمات صارمة، وتوسيع عمليات ضمان الجودة وأنشطة النشر. ويكمن الهدف من هذه التغييرات في التأكد من أن مكتب التقييم يصدر تقييمات عالية الجودة تلبّي احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة.
- ونظّم مكتب التقييم فرقاً انتقالية من أجل توضيح كيفية تنفيذ الاستراتيجية بالتشاور مع الشركاء الداخليين والخارجيين، بما في ذلك إدارة المنظمة والموظفون والأعضاء. ويسخر مكتب التقييم تجربة موظفيه وخبرتهم الفنية والتزامهم في دفع عجلة تحويل المكتب وأعماله. ونرحّب بالتعليقات على هذه الاستراتيجية، ونتطلّع إلى إشراك مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة في مواصلة التخطيط لها وتنفيذها.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة البرنامج

- يُرجى من لجنة البرنامج استعراض محتوى هذه الوثيقة وإعطاء ما تراه مناسباً من توجيهات.

<sup>1</sup> منظمة الأغذية والزراعة، 2022. خطة عمل عمليات التقييم للفترة 2022-2025 - تحديث. الوثيقة PC 134/4. روما.

## أولاً - مقدمة

1- تقود منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة) الجهود الدولية المبذولة لمكافحة الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية. وقد أفضت الأحداث غير المسبوقة التي شهدتها السنوات القليلة الماضية - أي النزاعات المتصاعدة، وجائحة كوفيد-19، وتغيّر المناخ، وارتفاع التكاليف - إلى تصعيب مهمة المنظمة واشتداد الحاجة إليها.<sup>2</sup> ويؤدي مكتب التقييم في المنظمة دورًا حاسمًا في إعداد الأدلة التي يمكن أن تساعد في توجيه القرارات المتخذة من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة - أي القرارات السياسية والبرامجية والتشغيلية والمالية.

2- ودعت لجنة البرنامج المديرية الجديدة لمكتب التقييم إلى إطلاعها على رؤيتها لمستقبل المكتب في ظل قيادتها، ووصف التغييرات اللازمة من أجل وضع هذه الرؤية موضع التنفيذ. وتتناول هذه الوثيقة المعلومات الأولية الواردة في الوثيقة PC 134/4 (خطة عمل عمليات التقييم للفترة 2022-2025 - تحديث).<sup>3</sup> ويغتنم مكتب التقييم أيضًا هذه الفرصة من أجل متابعة توصيات التقييم الأخير لوظيفة التقييم في المنظمة (2016).<sup>4</sup> وتتضمن هذه التوصيات ما يلي:

(أ) تعزيز قدرة التقييم من خلال "معالجة مشاكل الموارد البشرية"، ولا سيما معالجة الثغرات في الخبرة الفنية وتوفير "ضمان الجودة الداخلية و/أو الخارجية" في مختلف مراحل عملية التقييم.

(ب) وتحسين جودة التقييمات وفائدتها من خلال استخدام منهجيات أكثر قوة وابتكارًا، والتركيز على تقييم النتائج.

(ج) وتعزيز استخدام التقييمات من خلال نشر مجموعة واسعة من المنتجات، مثل الملخصات.

(د) ووضع سياسة تقييم لجميع أقسام المنظمة (مسودة مقررة للدورة السادسة والثلاثين بعد المائة للجنة البرنامج في خريف عام 2023).

3- ومن هذا المنطلق، تقدّم هذه الوثيقة استراتيجية مؤقتة تركز على مكتب التقييم. وتشمل هذه الاستراتيجية مهمة مكتب التقييم ورؤيته وتعكس النهج الاستراتيجي الذي سيستخدم من أجل تعزيز قدرة مكتب التقييم وتحسين تقديمه للخدمات خلال العامين المقبلين، في الوقت الذي يجري فيه وضع سياسة التقييم الجديدة واعتمادها. وبمجرد وضع السياسة الجديدة، سيستفيد مكتب التقييم من هذه الاستراتيجية المؤقتة في وضع استراتيجية للتقييم لجميع أقسام المنظمة تتماشى مع السياسة الجديدة، نظرًا إلى أن التقييمات تجري على نطاق المنظمة، وليس فقط من خلال مكتب التقييم. ويكمن القصد من إصدار هذه الاستراتيجية المؤقتة في التوفيق بين الطابع الملح للتحديات التي تواجهها المنظمة وطموح أهداف المنظمة وعملها، على النحو الموضح في الإطار الاستراتيجي للفترة 2022-2031، وذلك من خلال المضي قدمًا في الإصلاحات اللازمة (لا سيما تلك التي تستجيب إلى التوصيات المذكورة أعلاه من أجل تعزيز مكتب التقييم).

<sup>2</sup> منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية. 2022. حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم 2022. "إعادة توجيه السياسات الغذائية والزراعية لزيادة القدرة على تحمل كلفة الأنماط الغذائية الصحية". روما، منظمة الأغذية والزراعة. <https://www.fao.org/documents/card/ar/c/CC0639AR>

<sup>3</sup> منظمة الأغذية والزراعة. 2022. خطة عمل عمليات التقييم للفترة 2022-2025 - تحديث. الوثيقة PC 134/4. روما. <https://www.fao.org/3/nk098ar/nk098ar.pdf>

<sup>4</sup> منظمة الأغذية والزراعة. 2016. تقييم وظيفة التقييم في منظمة الأغذية والزراعة. الوثيقة PC 120/5. روما. <https://www.fao.org/3/mr742a/mr742a.pdf>

4- وتعكس هذه الاستراتيجية المؤقتة أيضًا التزام مكتب التقييم بإجراء تقييمات عالية الجودة تتيح للمنظمة وأصحاب المصلحة فيها أدلة مفيدة وقابلة للتنفيذ. وتؤكد التزام مكتب التقييم بقياس النتائج - النواتج والآثار - من أجل دعم التعلّم المستمر القوي، مع الاستمرار في ضمان المساءلة بشأن عمل المنظمة. ويسعى مكتب التقييم أيضًا إلى الاستفادة من الفرص التي أتاحتها تقييمات نطاق عمل المنظمة - بما في ذلك المشورة المعيارية والسياساتية والمشاريع والبرامج وسائر المبادرات - من أجل المساهمة في القاعدة المعرفية عبر المجالات التي تعمل فيها المنظمة، متى أمكن تحقيق ذلك باعتباره حصيلته ثانوية لعمل مكتب التقييم في دعم المنظمة وأعضائها.

5- وتسترشد هذه الاستراتيجية المؤقتة بقواعد ومعايير التقييم لدى فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وتقبّيد بمبادئ النفع والمصدقية والاستقلالية والحياد والشفافية والأخلاقيات وحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين في عمليات التقييم.<sup>5</sup> وتسترشد الاستراتيجية أيضًا بقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 237/69، الذي يطلب من كيانات الأمم المتحدة دعم الجهود المبذولة لتعزيز قدرة التقييم على المستوى الوطني. وأخيرًا، تعكس الاستراتيجية المؤقتة قرار الجمعية العامة 279/72 بشأن "إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية"، الذي يهدف إلى تمكين الأمم المتحدة من دعم خطة عام 2030 على المستوى القطري.

6- وبالنسبة إلى مكتب التقييم، فإن هذه الاستراتيجية هي وثيقة قابلة للتعديل مصممة عن قصد لتكون بمثابة أداة للتخطيط ولتيسير المشاورات مع أصحاب المصلحة في المنظمة من أجل بلورة خطط العمل بهدف تنفيذها. وقد تتضمن تعقيبات مفيدة واردة من المشاورات غير الرسمية مع أعضاء لجنة البرنامج وأعضاء لجنة التقييم في المنظمة والمدبرين العاملين المساعدين/الممثلين الإقليميين في المنظمة.

7- وتتضمن هذه الوثيقة أربعة أقسام، إضافة إلى هذه المقدمة. ويصف القسم الثاني مهمة مكتب التقييم ورؤيته وروحه وأهدافه. ويعرض القسمان الثالث والرابع النهج الاستراتيجي العام وبعض الأنشطة، على التوالي، التي سينفذها مكتب التقييم على مدى العامين المقبلين من أجل تحسين قدرته على دعم المنظمة من خلال إعداد أدلة مفيدة، وتقديم توصيات يمكن أن تحدث تحوّلًا، والمساهمة في القاعدة المعرفية. وتقدم هذه الوثيقة هيكلية للتغيير. وعلى النحو المبين في القسم الخامس (الخطوات المقبلة)، سيلزم بذل جهد كبير من أجل بلورة الإجراءات أو خطط التنفيذ، بالتشاور مع أصحاب المصلحة في المنظمة في المقر الرئيسي وعبر الأقاليم.

## ثانيًا - المهمة والرؤية والروح والأهداف

8- المهمة: تمكين اتخاذ قرارات مستنيرة. تتمثل مهمة وظيفة التقييم في المنظمة في دعم وتعزيز ثقافة تقوم على الأدلة في عملية اتخاذ القرارات لدى أصحاب المصلحة.

9- الرؤية: يعدّ مكتب التقييم أدلة وتوصيات يُسترشد بها في التفكير والمدلولات، وفي نهاية المطاف، القرارات التي تتخذها المنظمة والأعضاء والجهات المانحة والشركاء والجهات الفاعلة الأخرى التي تسعى إلى دعم خطة عام 2030 من خلال التحوّل إلى نظم زراعية وغذائية أكثر كفاءة وشمولًا واستدامة وقدرة على الصمود من أجل إنتاج أفضل، وتغذية أفضل، وبيئة أفضل، وحياة أفضل، دون ترك أي أحد خلف الركب (الإطار الاستراتيجي للفترة 2022-2031).

<sup>5</sup> فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. 2016. قواعد ومعايير التقييم (2016). <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>. (متاحة باللغات الرسمية للأمم المتحدة).

10- الروح: تتخذ الروح الكامنة وراء مهمة مكتب التقييم ورؤيته طابعًا تكوينيًا، أي أنها تركّز على تعزيز التحسينات من خلال توفير أدلة وتقديم توصيات يمكن أن توجّه القرارات - مثل القرارات الاستراتيجية والسياساتية والبرامجية والتمويلية - من أجل دعم أهداف المنظمة.

11- الأهداف: سيعمل مكتب التقييم على تحقيق مهمته ورؤيته من خلال ما يلي:

- (أ) إعداد أدلة قوية ومفيدة تدعم التعلّم والمساءلة.
- (ب) وتقديم توصيات يمكن أن تحدث تحوّلًا إلى أصحاب المصلحة في المنظمة.
- (ج) المساهمة بالمعارف في المجال (المجالات) التي تعمل فيها المنظمة.

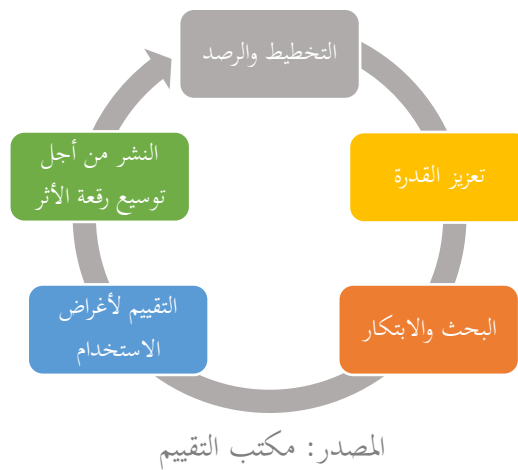
### ثالثًا - النهج

12- سيواصل مكتب التقييم تنفيذ العمل الذي يتسم بما يلي:

- (أ) الفائدة بالنسبة إلى أصحاب المصلحة - إعداد أدلة قابلة للتنفيذ من أجل توجيه القرارات.
- (ب) قيمة مضافة لقاعدة المعارف - تجنّب الازدواجية غير المفيدة.
- (ج) تكميل عمل الجهات الأخرى في المجال - من خلال إدارة المعارف والتنسيق.

13- وسيواصل المكتب عمله من خلال خمسة مجالات تركيز وهدفين يسعى إلى تحقيقهما في كل مجال:

#### الشكل 1: مجالات التركيز الخمسة



(أ) التخطيط والرصد

الهدف 1-1: تعزيز الاستخدام الاستراتيجي للموارد بما يتماشى مع احتياجات المنظمة من المعلومات عن طريق التقييم المنتظم للطلب من أجل تحديد أولويات أنشطة بناء الأدلة.

الهدف 2-1: وضع السياسات والعمليات لدعم القرارات بشأن الموارد البشرية والمالية، وتعزيز الفعالية والكفاءة، ومراقبة أداء مكتب التقييم.

## (ب) تعزيز القدرة

الهدف 2-1: العمل بصفة "مكتب تقييم واحد". ووضع استراتيجية بشأن الموارد البشرية واللامركزية من أجل تعزيز القدرة على إجراء أعمال مكتب التقييم على الصعيد العالمي، وإدارة هذه الأعمال والدخول في شراكات لتنفيذها.

الهدف 2-2: توسيع نطاق عمليات ضمان الجودة من أجل توفير ضمان الجودة الداعم والقوي على طول دورة حياة عمل مكتب التقييم.

## (ج) البحث والابتكار

الهدف 3-1: اعتماد البحث باعتباره أمرًا بالغ الأهمية لتصميم عمليات التقييم، والإجابة على أسئلة أصحاب المصلحة، ودعم وضع السياسات والعمليات.

الهدف 3-2: استخدام علوم البيانات وحلول تكنولوجيا المعلومات المتطورة لدعم النجاح التنظيمي (في التخطيط، ورصد الحافظات، وجمع البيانات، والأنشطة الأخرى).

## (د) التقييم لأغراض الاستخدام

الهدف 4-1: تصميم عمليات التقييم لتشمل قياس نتائج مُجّج التدخل (النواتج والآثار) كلما كان ذلك ممكنًا ومناسبًا.

الهدف 4-2: إجراء تقييمات صارمة لضمان الجودة العالية والمعياري المطلوب للأدلة من أجل تعزيز الاستخدام.

## (هـ) النشر من أجل توسيع رقعة الأثر

الهدف 5-1: تعزيز النشر الداخلي وتنويعه من أجل تسهيل استخدام الأدلة وتكييف عمل مكتب التقييم بناءً على تعليقات أصحاب المصلحة.

الهدف 5-2: توسيع مجموعة أدوات استراتيجيات النشر الخارجية من أجل تعزيز الشفافية ودعم الاستخدام الأوسع للأدلة في منظومة الأمم المتحدة وخارجها.

## رابعًا- العناصر الأساسية للاستراتيجية

## ألف- التخطيط والرصد

الهدف 1-1: تعزيز الاستخدام الاستراتيجي للموارد بما يتماشى مع احتياجات المنظمة من المعلومات عن طريق التقييم المنتظم للطلب من أجل تحديد أولويات أنشطة بناء الأدلة.

الهدف 1-2: وضع السياسات والعمليات لدعم القرارات بشأن الموارد البشرية والمالية، وتعزيز الفعالية والكفاءة، ومراقبة أداء مكتب التقييم.

14- ستنبثق جميع أعمال مكتب التقييم عن جهود التخطيط والرصد وستساهم فيها في حلقة دائرية تضمن التكييف المستمر لاستراتيجية مكتب التقييم بناءً على تجارب تنفيذها والتغيرات الحاصلة في بيئة التشغيل (انظر الشكل 1).

15- ومن الأمثلة على أنشطة مكتب التقييم في مجال العمل هذا ما يلي:

(أ) وضع السياسات أو تنقيحها، مثل سياسة التقييم الجديدة في المنظمة التي ستوجه عمليات التقييم على نطاق المنظمة.

(ب) ووضع إجراءات لعمليات تقييم مكتب التقييم، مثل العملية والمعايير الخاصة باختيار عمليات التقييم ذات الأولوية في ضوء الطلب المتزايد (انظر الشكل 2).

(ج) والاستفادة من أوجه التقدم في مجالي التكنولوجيا وعلوم البيانات لدعم إدارة المشاريع، ورصد الحافظات، وعمليات التقييم.

(د) وإعادة تنظيم مكتب التقييم من أجل هيكلة العمل والموظفين بطرق تعزز الكفاءة في تسيير العمل وتوفر دعماً معززاً للموظفين.

## الشكل 2 - معايير الاختبار

ستستخدم هذه المعايير لتوجيه اختيار عمليات التقييم:

- 1- الاستجابة لأولويات التعلّم من الأجهزة الرئاسية أو المدير العام.
- 2- سد ثغرة في الأدلة بالنسبة إلى المنظمة.
- 3- التمتع بالقدرة على دعم القرارات.
- 4- إمكانية توفير الموارد الكافية لها في ضوء أهداف التعلّم.
- 5- التمتع بالقدرة على إنتاج معارف واسعة الاستخدام.

ويتعين تقييم هذه المعايير على النحو التالي:

"1" يعتبر المعياران 1 و4 معاً شرطاً كافياً للاختيار.

"2" المعايير 2 و3 و4 ضرورية ولكنها ليست شروطاً كافية للاختيار.

"3" من المرجح أن يجري اختيار أسئلة التقييم (والبحث) التي تستوفي المعايير من 2 إلى 5.

ملاحظة: ستتقيد مجموعة التقييمات المحتملة التي سينظر فيها مكتب التقييم بالقرارات الواردة في تقرير الدورة الثانية والثلاثين بعد المائة لمجلس منظمة الأغذية والزراعة (يونيو/حزيران 2007)، وتم تعديلها مراعاةً للتضخم.

المصدر: مكتب التقييم

## باء- تعزيز القدرة

الهدف 1-2: العمل بصفة "مكتب تقييم واحد". ووضع استراتيجية بشأن الموارد البشرية واللامركزية من أجل تعزيز القدرة على إجراء أعمال مكتب التقييم على الصعيد العالمي، وإدارة هذه الأعمال والدخول في شراكات لتنفيذها.

الهدف 2-2: توسيع نطاق عمليات ضمان الجودة من أجل توفير ضمان الجودة الداعم والقوي على طول دورة حياة عمل مكتب التقييم.



### الشكل 3. لحة عامة موجزة عن اللامركزية (2020-2022)

بدأت اللامركزية في عمليات التقييم في عام 2020 استجابةً لتوصية صادرة عن تقييم عام 2016 لوظيفة التقييم في المنظمة، وبعد اعتماد لجنة البرنامج، في دورتها الثامنة والعشرين بعد المائة المعقودة في مايو/أيار 2020، لاقتراح مكتب التقييم المعنون "تعزيز قدرة منظمة الأغذية والزراعة على تقييم المساهمات على المستوى القطري: اقتراح لتعزيز التقييم في المكاتب الميدانية".\* وقد كان أحد العناصر الرئيسية في الخطة المقترحة هو إنشاء فرق تقييم إقليمية.

وخلال تفشي جائحة كوفيد-19، جرى تكيف الخطة، وبدلاً من إيفاد موظفي مكتب التقييم إلى الأقاليم كما كان مقرراً في الأصل، تم تعيين ستة متخصصين إقليميين في مجال التقييم بتمويل من مكتب التقييم للعمل في المكاتب الإقليمية الخمسة للمنظمة. ويقدم هؤلاء المتخصصون تقاريرهم إلى المكاتب الإقليمية، ويشرفون على حافظة متنامية من عمليات تقييم المشاريع في أقاليمهم، ويتلقون الدعم الفني من المقر الرئيسي من خلال فريق دعم لامركزي في مكتب التقييم. ومن أجل ضمان استمرارية الدور واستقراره على المستوى الإقليمي، تم إنشاء خمس وظائف برتبة ف-4 (واحدة في كل مكتب إقليمي) ومن المتوقع شغلها قريباً.

كما أن المشاورات الجارية مع أصحاب المصلحة في الأقاليم، وأصحاب المصلحة في المقر الرئيسي وزملاء التقييم من وكالات الأمم المتحدة الأخرى - بالإضافة إلى تجارب مكتب التقييم والموارد البشرية على مدى العامين الماضيين - سترشد عمليات مراجعة النهج اللامركزية. وحسب الاقتضاء، سيتم توثيقها في خطة عمل أو تنفيذ، وسياسة التقييم الجديدة، واستراتيجية التقييم المستقبلية في المنظمة.

\* المصدر: منظمة الأغذية والزراعة. 2020 ب. تعزيز قدرة المنظمة على تقييم المساهمات على المستوى القطري: اقتراح لتعزيز التقييم في المكاتب الميدانية. الوثيقة PC 128/6.

<https://www.fao.org/3/nc856ar/nc856ar.pdf>

16- سيقوم مكتب التقييم بوضع وتنفيذ استراتيجية شاملة للموارد البشرية واللامركزية تركز على خمس ركائز، هي:

(أ) التوظيف الهادف من أجل سد ثغرات المهارات، والاعتماد على مراكز العمل في جميع أنحاء الأقاليم التي تعمل فيها المنظمة لتوسيع مجموعة المرشحين المؤهلين وتحديد المتخصصين في الموضوع لفرق التقييم.

(ب) التوجيه المقصود للموظفين ودعمهم وتدريبهم أثناء العمل، والجمع بين الموظفين المبتدئين والكبار بشكل استراتيجي في ما يخص عمليات التقييم، وتقديم دعم أقوى من خلال عمليات ضمان الجودة الموسعة (المبيّنة في البند 12).

(ج) والتطوير الاستراتيجي لشراكات جديدة، وتعزيز التعاون الداخلي داخل المنظمة، على سبيل المثال، مع الموظفين في الوحدات الفنية التي تجري عمليات التقييم، وأوجه التعاون الخارجي مع المنظمات الأكاديمية والبحثية ومنظمات الأمم المتحدة والمنظمات الأخرى.

(د) والتمحور حول "مركز تقييم واحد" أو "اللامركزية المتكاملة" كما هو موضح في الفقرة 17.

(هـ) والاستفادة من عمل مكتب التقييم في تعزيز أوجه التعاون والشراكات على المستوى القطري من أجل المساهمة في بناء قدرات التقييم الوطنية لأعضائه.

17- وسيواصل مكتب التقييم تحسين نهجه بشأن تطبيق اللامركزية على أساس التجارب المبكرة، وبما يتماشى مع تعقيبات إدارة المنظمة بشأن الحاجة الماسة إلى الحفاظ على استقلالية وظيفية التقييم.<sup>6</sup> واعتبارًا من عام 2023، سيشرع مكتب التقييم في إنشاء فرق تقييم إقليمية عن طريق انتداب موظفي مكتب التقييم (على النحو المقترح في الأصل)، وكذلك تعيين موظفين في مراكز العمل خارج المقر الرئيسي. وإن أفضل وصف يُطلق على المكتب، المعروف بعبارة "مكتب تقييم واحد" أو "اللامركزية المتكاملة"، هو الفريق الواحد، الذي يتواجد في مواقع متعددة، ويستفيد من الحلول التكنولوجية من أجل تحقيق ما يلي: (أ) الإبقاء على تواصل مكتب التقييم بالتوازي مع قربه من الميدان؛ (ب) وضمان فهم أعمق لاحتياجات أصحاب المصلحة وعمل المنظمة؛ (ج) وبناء استراتيجيات قادرة على الصمود وقابلة للتكيف في شتى السياقات التي تعزز استمرارية العمل والنجاح في إجراء عمليات التقييم. وسيكون لموظفي التقييم في الأقاليم تسلسل إداري مزدوج - إزاء المقر الرئيسي وإزاء الأقاليم - وسيتعاونون مع الموظفين في المقر الرئيسي وفي الأقاليم الأخرى في إجراء عمليات التقييم أو إدارتها. وسيستمر التنسيق مع موظفي المنظمة الإقليميين طوال هذا العام من أجل توضيح تفاصيل نموذج اللامركزية هذا.

18- ومن أجل دعم هذه الشبكة العالمية للمقيمين وضمان أن تكون التقييمات على أعلى مستوى من الجودة واستيفائها لاحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة، سيتم توسيع عمليات ضمان الجودة الحالية لتشمل المكونات السابقة واللاحقة. وسيتم توفير ضمان الجودة السابقة في معظمها من قبل خبراء داخليين في عدة مراحل حاسمة من التقييم قبل اكتماله، بما في ذلك التصميم وجمع البيانات وتحليلها، ووضع نتائج التقييم والتوصيات. وستُجرى تقييمات الجودة اللاحقة على يد خبراء خارجيين لاستعراض التقييمات المكتملة؛ وستُستخدم لتشخيص مجالات التحسين، وتوجيه التخطيط الاستراتيجي السنوي لمكتب التقييم وتعزيز المصادقية والمساءلة.

### جيم- البحث والابتكار

الهدف 1-3: اعتماد البحث باعتباره أمرًا بالغ الأهمية لتصميم عمليات التقييم، والإجابة على أسئلة أصحاب المصلحة، ودعم وضع السياسات والعمليات.

الهدف 2-3: استخدام علوم البيانات وحلول تكنولوجيا المعلومات المتطورة لدعم النجاح التنظيمي (في التخطيط، ورصد الحفظات، وجمع البيانات، والأنشطة الأخرى)

19- ثمة ثلاث ركائز ستوجّه جهود مكتب التقييم من أجل توفير دعم قوي للتقييمات وتعزيز التحسينات في ممارسة التقييم. وتمثل هذه الركائز في ما يلي:

(أ) اعتماد البحث. إن العديد من الأسئلة عن حافظة المنظمة - على سبيل المثال، ما هي خصائص المشاركين في برامج المنظمة؟ - هي أسئلة بحثية وليست أسئلة تقييم، وقد تنتج عنها معلومات وصفية مفيدة يحتاجها

<sup>6</sup> ردًا على الاقتراح الأصلي لإنشاء فرق تقييم إقليمية، أشارت إدارة المنظمة إلى الآتي "أما بالنسبة إلى فرق التقييم الإقليمية المقترحة والمؤلفة من موظفين منتدبين من مكتب التقييم، فنتفق الإدارة على اعتبار أنّ هذه الفرق سوف تستفيد على الأرجح من اكتساب فهم أفضل للسياق البرامجي الإقليمي ومن التعاون مع مديري البرامج على المستويين الإقليمي والوطني. غير أنّ الإدارة تشدد على الأهمية القصوى لحافظة مكتب التقييم على استقلاليته وعلى ضرورة ألا تقوّض أي ترتيبات جديدة هذا المبدأ الأساسي." منظمة الأغذية والزراعة. 2020. ملاحظات الإدارة على الاقتراح لتعزيز التقييم في المكاتب الميدانية.

موظفو المشروع للقيام، على سبيل المثال، برصد النجاح في الاستهداف، وإنتاج البيانات التي يحتاجها مكتب التقييم في تصميم التقييمات. وسيسعى مكتب التقييم إلى بناء القدرات للإجابة على هذه الأنواع من الأسئلة بدقة ودعم التقييمات المستقبلية. وبذلك، لن يقوم مكتب التقييم بإجراء البحوث كهدف في حد ذاته، بل لدعم وظيفته الخاصة بالتقييم وبما يتماشى مع احتياجات المنظمة وأعضائها.

(ب) البحث عن الابتكارات. يشكّل كل تقييم فرصة لابتكار وتجريب أساليب اختبار، وهي فرصة تثري المعارف المتعلقة بما يصلح لإجراء التقييمات في بيئات متنوعة وصعبة. وسيضفي مكتب التقييم الطابع المؤسسي على الابتكارات بكفاءة، وسيوسّع من نطاقها على وجه السرعة، من خلال دمج التوقعات بشكل رسمي في عمليات مكتب التقييم، مثل ضمان جودة التصاميم.

(ج) تسخير التكنولوجيا. سيستخدم مكتب المفتش العام أوجه التقدم التكنولوجي - مثل معالجة اللغة الطبيعية لأغراض استخراج ودمج البيانات غير المنظمة مع البيانات المنظمة من أجل استخدامها في تحليل البيانات أو الذكاء الاصطناعي للتنبؤ - بهدف تحقيق أوجه الكفاءة وتقليل العبء على المحبين (موظفو المنظمة والمشاركون وغيرهم). وتحقيقاً لهذه الغاية، سيُجري مكتب التقييم بحثاً من أجل تحديد أوجه التقدم ذات الصلة التي يمكن دمجها بشكل مجدٍ في عملنا، ربما من خلال الشراكات.

#### دال- التقييم لأغراض الاستخدام

الهدف 4-1: تصميم عمليات التقييم لتشمل قياس نتائج تُهج التدخل (النواتج والآثار) كلما كان ذلك ممكناً ومناسباً.  
الهدف 4-2: إجراء تقييمات صارمة لضمان الجودة العالية والمعياري المطلوب للأدلة من أجل تعزيز الاستخدام.

20- يركّز الهدفان 4-1 و 4-2 على جوهر أعمال مكتب التقييم - أي تصميم وإجراء التقييمات التي تفضي إلى أدلة مفيدة للتعلّم والمساءلة على مستوى المنظمة، وبذلك، يقدم توصيات يمكن أن تحدث تحوّلاً ويساهم في قاعدة المعارف.

21- وتحقيقاً لهذه الغاية، سيقوم مكتب التقييم بما يلي:

(أ) مواصلة التركيز على تقييم المدى الذي تعزز الأنشطة المعيارية، والعمل المتعلق بالسياسات، والمشاريع، والبرامج، والمبادرات الأخرى للمنظمة، لتنفيذ الإطار الاستراتيجي للمنظمة - بما في ذلك مجالات الأولوية البرمجية والعوامل المسرّعة، ألا وهي التكنولوجيا والابتكار والبيانات والعناصر المكتملة (الحوكمة، ورأس المال البشري، والمؤسسات) - وكذلك مبدأ عدم ترك أي أحد خلف الركب. ويشمل ذلك أيضاً مواصلة تقييم أعمال المنظمة على المستوى القطري من أجل دعم جهود المنظمة لتعزيز القدرات في سياق عملية إعادة التنظيم الجارية لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية. ويبقى هذا العمل أساسياً لمكتب التقييم.

(ب) وتصميم عمليات التقييم لكي تركز على النتائج، أي إدماج قياس الناتج، وكلّما أمكن، الآثار. وسيستلزم ذلك ما يلي:

"1" تصميم عمليات التقييم في الوقت المناسب من دورة التنفيذ، وغالباً عند صياغة المشروع/البرنامج، أو بعد ذلك بوقت قصير، أو بمجرد نضج النموذج وجاهزته للتقييم.

"2" واختيار التصاميم الأكثر صرامة، مع مراعاة القيود.

- "3" وجمع البيانات الأساسية الكمية والنوعية.
- "4" وتحديد فترات زمنية لجمع البيانات تتماشى مع أهداف المشروع/البرنامج ومتطلبات إعداد التقارير، مثل تقارير التقييم لمنتصف المدة وتقارير التقييم النهائية.

#### هاء- النشر من أجل توسيع رقعة الأثر

الهدف 1-5: تعزيز النشر الداخلي وتنويعه من أجل تسهيل استخدام الأدلة وتكييف عمل مكتب التقييم بناءً على تعليقات أصحاب المصلحة.

الهدف 2-5: توسيع مجموعة أدوات استراتيجيات النشر الخارجية من أجل تعزيز الشفافية ودعم الاستخدام الأوسع للأدلة في منظومة الأمم المتحدة وخارجها.

- 22- سيسعى مكتب التقييم إلى تمكين استخدام التقييم من خلال المشاركة في مجموعة قوية من أنشطة النشر. وستشمل هذه الأنشطة جهود نشر داخلية وخارجية تتماشى مع الهدفين 1-5 و 2-5، وتُنقذ في مراحل مختلفة من دورة حياة البحث والتقييم.
- 23- وسيقود أنشطة النشر مسار عمل (جديد) لإدارة المعارف داخل مكتب التقييم، وسيشمل وضع نُهج جديدة وتحسين النهج القائمة من أجل تشجيع استخدام نتائج التقييم واستنتاجاته ومتابعة توصيات التقييم.
- 24- وسيعزز مكتب التقييم أنشطته في مجال النشر من خلال ما يلي:
- (أ) المشاركة النشطة لأصحاب المصلحة الرئيسيين والجماهير المستهدفة، بما في ذلك الجهات المانحة والإدارة وموظفو الاتصال في المنظمة والجهات المستفيدة والشركاء، على سبيل المثال، من خلال تنظيم حلقات عمل وأحداث لمناقشة الآثار المترتبة عن نتائج التقييم وزيادة التعريف بعمل مكتب التقييم.
- (ب) وتصميم جهود النشر لتلبية الاحتياجات المحددة لأصحاب المصلحة المختلفين (التوليفات والاستعراضات هي أمثلة على طلبات أصحاب المصلحة).
- (ج) ومنتجات التقييم المتنوعة - بما في ذلك الملخصات والرسوم البيانية، إضافة إلى مقاطع الفيديو والمدونات - التي تركز على الإيجاز والعرض البياني من أجل تسهيل الاستخدام.
- (د) ودمج مقاييس المشاركة والاستخدام كجزء من جهود الرصد في مكتب التقييم (انظر الهدف 1-2).
- (هـ) وتعزيز الحضور الإلكتروني لمكتب التقييم (عبر موقع إلكتروني محدث ووسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام المهنية) من أجل إشراك جمهور علمي أوسع وتعزيز الاستخدام والشفافية.

#### خامسًا- الخطوات المقبلة

- 25- توفر هذه الاستراتيجية المؤقتة هيكلًا أوليًا لتحقيق التميز في دعم ثقافة تقوم على الأدلة في عملية اتخاذ القرارات لدى الإدارة والأعضاء. وتحدد الرؤية والنهج التي سيسعى مكتب التقييم من خلالها إلى تعزيز قدرته على الاستجابة للاحتياجات من الأدلة لدى المنظمة وأعضائها والجهات المانحة.

26- واستناداً إلى تحليل مواطن القوة والضعف الداخلية في مكتب التقييم والفرص والمخاطر الخارجية، تتوقف هذه الاستراتيجية على عدة شروط للنجاح. وتشمل هذه الشروط إرساء ثقافة تقييم مشتركة، بقيم مشتركة، في المنظمة؛ والحصول على البنية التحتية اللازمة - المادية والبشرية والمالية - من أجل تمكين العمل الذي يتسم بالجودة العالية والكفاءة؛ وتهيئة بيئة داعمة ومواتية للنجاح.

27- وسيلزم بذل جهد كبير لكي يوضّح مكتب التقييم كيفية تنفيذ هذه الاستراتيجية وإدارة التغيرات بعناية. وتحقيقاً لهذه الغاية:

- (أ) تقود فرق مكتب التقييم الانتقالية جهود التخطيط في مختلف المجالات الموضحة في هذه الوثيقة.
- (ب) وستساعد تحديثات الفرق المنتظمة والمستمرة في رصد التقدم وتقديم التعقيبات في الوقت المناسب.
- (ج) ويستمر بالفعل تحديد الشركاء الداخليين والخارجيين والتواصل معهم، وسيجري توسيع ذلك لأنه من المهم للغاية تفعيل هذه الاستراتيجية بطريقة تشاورية.

28- وستوجه هذه الاستراتيجية المؤقتة جهود مكتب التقييم على مدار العامين المقبلين، وبمجرد وضع سياسة تقييم جديدة، ستتم مراجعتها للتأكد من أنها تتماشى مع هذه السياسة وتعزز الالتزام بها. وسيعيد مكتب التقييم النظر في هذه الاستراتيجية والاستراتيجيات المستقبلية سنوياً، مع تقييم التجارب في العام السابق والتحديات والفرص الماثلة أمامنا للنظر في التنقيحات. وفي الواقع، فإن الأساس الذي تم إنشاؤه من خلال الإصلاحات التي تكمن في صلب هذه الاستراتيجية المؤقتة، سيجعل مكتب التقييم في وضع يمكنه من إدماج مبادرات جديدة في المستقبل. وقد تشمل هذه المبادرات دمج المعلومات المنبثقة عن:

- (أ) الإدارة والخبراء في جميع أقسام المنظمة، وكذلك الأعضاء، من أجل تحديد أسئلة التقييم ذات الأولوية من أجل وضع جدول أعمال للتعلّم من شأنه أن يوجّه عمل مكتب التقييم، ووضع برنامج شامل للتقييمات يدمج التقييمات ذات الدورة السريعة وذات الأجلين القصير والطويل من أجل استيفاء الاحتياجات من الأدلة بشكل أفضل.

(ب) تغيّر علوم التعقيد ونظمه لدى إجراء التقييمات التي تأخذ في الاعتبار الواقع المعقّد الذي تسعى المنظمة إلى التأثير فيه.

(ج) بحوث التقارب في إطار إنشاء فرق تقييم متعدّدة التخصصات تجمع بين باحثين ومقيمين متنوعين من الناحية المهنية بهدف معالجة التعقيد في التقييم بطرق مبتكرة والمساعدة في النهوض بممارسات التقييم لدينا.

29- ويسخّر مكتب التقييم تجارب موظفيه وخبرتهم الفنية والتزامهم من أجل دفع عجلة التحوّل على مستوى المكتب والأعمال التي يقوم بها. ونرحّب بالتعليقات على هذه الاستراتيجية، ونتطلّع إلى إشراك مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة في مواصلة التخطيط لها وتنفيذها.