

Document: EB 2019/127/R.13/Add.1  
Agenda: 5(d)  
Date: 19 August 2019  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على استعراض الأقران الخارجي لوظيفة التقييم في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية  
والعلاقات مع الدول الأعضاء  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

**Oscar A. Garcia**

مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2274  
البريد الإلكتروني: o.garcia@ifad.org

**Fabrizio Felloni**

نائب المدير  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2361  
البريد الإلكتروني: f.felloni@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة والعشرون بعد المائة  
روما، 10-12 سبتمبر/أيلول 2019

للاستعراض



## تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على استعراض الأقران الخارجي لوظيفة التقييم في الصندوق

### أولاً - خلفية وتعليقات عامة

- 1- وافق المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2017 على استعراض الأقران الخارجي هذا لوظيفة التقييم في الصندوق. وهذا هو ثاني استعراض أقران خارجيين في الصندوق؛ حيث استُكمل استعراض الأقران الأول في عام 2010. وفي الاستعراضين، كان رئيس فريق استعراض الأقران الخارجي عضواً في فريق التعاون في مجال التقييم، في حين ضم فريق الاستعراض أعضاء في فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وشبكة التقييم في لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وتمشياً مع المبادئ التوجيهية لفريق التعاون في مجال التقييم، تمثلت ركائز استعراض الأقران الخارجي في الاستقلالية والموثوقية والفائدة.
- 2- وتطورت أهداف مكتب التقييم المستقل في الصندوق ودوره ووظيفته تطوراً هائلاً منذ إنشاء وحدة للرصد والتقييم في الصندوق في عام 1983. وأصبح المكتب مستقلاً تماماً عن الإدارة في عام 2003، عندما اعتمدت أول سياسة بشأن التقييم. واعتمد المجلس التنفيذي للصندوق سياسة منقحة بشأن التقييم في عام 2011. وقد حان الوقت لاستعراض تجربة مكتب التقييم المستقل، ونقاط قوته والفرص المتاحة للتحسين.
- 3- ويرحب مكتب التقييم المستقل بهذه العملية: تجدر الإشارة إلى أنه وفقاً لتقرير استعراض الأقران الخارجي، يشتمل استعراض الأقران الخارجي الذي أجراه فريق التعاون في مجال التقييم لوظيفة التقييم في الصندوق على "فحص وتقييم أداء مؤسسة بشكل منتظم من جانب مؤسسة أخرى لديها من حيث المبدأ نفس المهمة، ومجموعة المبادئ الأساسية، والسياسات وطريقة العمل". وفي ضوء مهمة الصندوق الفريدة وطريقة عمله، يقدر مكتب التقييم المستقل التحديات التي واجهها فريق استعراض الأقران الخارجي في الاضطلاع بهذه المهمة. وكما يشير تقرير استعراض الأقران الخارجي، تمثل أحد مصادر الدعم المهمة لاستنتاجات التقرير في آراء المستعرضين ذوي الخبرة في المؤسسات التي تختلف كثيراً عن الصندوق. وعلى الرغم من هذا القيد، يمكن أن تؤدي توصيات استعراض الأقران الخارجي إلى تحسين التقييمات الذاتية والتقييمات المستقلة في الصندوق وزيادة فائدتها في تحسين تصميم العمليات التي يمولها الصندوق، وتنفيذها، وأدائها ونتائجها.
- 4- **التكيف مع التغيرات في السياق.** يتعين أن تكون وظيفة التقييم في الصندوق قادرة على التكيف مع التغيير. ويتضمن ذلك تعبيرات في البيئة الإنمائية الأوسع مثل الاحتياجات الإنمائية للبلدان، والأهداف المتفق عليها دولياً مثل أهداف التنمية المستدامة، والتغييرات المؤسسية التي تحدث في الصندوق. وتتطلب أهداف وظيفة التقييم في الصندوق تنقيحاً دورياً، وعلى مكتب التقييم المستقل أن يعيد معايرة ما يقدمه من منتجات بهدف تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة. وتم التأكيد على ذلك في استعراض الأقران الخارجي هذا، الذي يدعمه مكتب التقييم المستقل بشدة. ومن أجل الاستجابة للتغيرات والتحديات، يحتاج الصندوق إلى ثقافة أقوى بشأن التقييم تدعمها وظيفة تقييم معززة.

- 5- **أهمية الحفاظ على الاستقلالية.** تعد استقلالية التقييم مسألة بالغة الأهمية لبناء وظيفة تقييم أقوى ومنظمة سليمة. ويعتبر وجود وظيفة تقييم مستقلة وظيفياً ونزاهة ومزودة بالموارد الكافية - ومعترف بها بوضوح على هذا النحو - شروطاً ضرورية للحفاظ على موثوقية المنظمة برمتها. وصرح بذلك عدة مرات أعضاء المجلس التنفيذي في الصندوق وورد ذلك في استعراضات شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف للصندوق. وأكدت التوصيتان الأوليتان لاستعراض الأقران الخارجي السابق (2010)، والموجهتان إلى المجلس التنفيذي، على أهمية إعادة التأكيد على استقلالية مكتب التقييم المستقل.
- 6- ويشير استعراض الأقران الخارجي إلى أن استقلالية مكتب التقييم المستقل متجذرة في ثقافة الصندوق، وهو ما يعتبر أمراً إيجابياً. غير أن التجربة في الصندوق وفي منظمات أخرى تُظهر أنه يجب إعادة التأكيد على مبدأ الاستقلالية بصفة مستمرة لأن الاستقلالية قد يُتفق عليها من حيث المبدأ ولكن تُقوض في عمليات الأعمال اليومية. وينبغي أن تتضمن هذه الاستقلالية قرارات بشأن ما ينبغي تقييمه، وكيف يتم ذلك، ومن الذي سيقوم بذلك، وبأي مستوى من الموارد. ولذلك، من الضروري ضمان استدامة استقلالية مكتب التقييم المستقل.
- 7- **تعزيز المساءلة والتعلم على قدم المساواة، مع إسناد واضح للمسؤوليات.** يتمثل أحد أهم التحديات التي يواجهها الصندوق والفرص المتاحة أمامه في المستقبل في تعزيز تحول القطاع الريفي المناصر للفقراء والمنصف. وتحقيقاً لهذه الغاية، على الصندوق أن يدعم الابتكار والتغيير، وكلاهما يتطلب المساءلة والتعلم. ويرى مكتب التقييم المستقل أنه لا يوجد تناقض بين مفهومي المساءلة والتعلم: إذ أنه يتعين تحسين كلا منهما لتعزيز التحسين على مستوى المنظمة. وهناك حاجة إلى توضيح إضافي للأدوار والمسؤوليات، وينبغي أن تؤخذ العلاقات الأساسية في الحسبان. ومن واجب المجلس التنفيذي إخضاع الإدارة للمساءلة عن قراراتها ونتائجها. وعلاوة على ذلك، تقع على عاتق الإدارة مسؤولية التعلم من التجارب، بما في ذلك من نتائج التقييمات. وتولد المساءلة عن التعلم حافزاً للتعلم: بمجرد توافر الأدلة والخبرات، يتعين تنقيح العمليات والسياسات والاستراتيجيات تمثياً مع الدروس المستفادة. ويتمثل دور وظيفة التقييم المستقلة في تقديم الأدلة والمعرفة والتوصيات لدعم المجلس التنفيذي في تحقيق أقصى قدر من المساءلة والتعلم في الصندوق.
- 8- **هناك مجال لمزيد من التحسين.** يتفق مكتب التقييم المستقل مع استعراض الأقران الخارجي على أن وظيفة التقييم في الصندوق قوية بالفعل، إلا أن هناك فرص لإجراء المزيد من التحسينات في التقييمات الذاتية والمستقلة في معرض تكيف الصندوق للسياق المتطور.
- 9- **التوازن في تركيز الاستعراض.** على الرغم من أن استعراض الأقران الخارجي يركز عن حق على التقييم المستقل، فإن إجراء تقييم أكثر تعمقاً لنظام التقييم الذاتي، إلى جانب عملياته ومنتجاته، يمكن أن يضيف قيمة كبيرة إلى العملية. ومن شأن القيام بذلك أن: يجنب إسناد أدوار ومسؤوليات للتقييم المستقل الذي تجرّبه الإدارة بالفعل؛ ويسلط الضوء على المجالات التي يمكن تحسينها؛ ويحدد أولويات تنمية القدرات.
- 10- **انتظام وتوقيت استعراضات الأقران الخارجية في المستقبل.** يوافق مكتب التقييم المستقل بشدة على أنه ينبغي إجراء استعراضات الأقران الخارجية بشكل منتظم. ومع ذلك، يبدو أن التوقيت المقترح لإجراء استعراض الأقران الخارجي كل 4-5 سنوات قصير بالنظر إلى أن هذا النوع من العمليات ينطوي على

استثمارات كبيرة من حيث الميزانية والموارد البشرية. كما أن تطبيق دورة أطول من شأنه أن يمكّن الصندوق من مراعاة التطور في الممارسات الدولية في مجال التقييم.

## ثانياً - الردود المحددة على توصيات استعراض الأقران الخارجي

**التوصية 1:** يراجع مكتب التقييم المستقل والإدارة بشكل مشترك سياسة التقييم، ليوافق عليها المجلس، للتركيز بقوة أكبر على المسائل الاستراتيجية، وتوفير المزيد من الفائدة والقيمة المؤسسية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المناسبة عبر المكونات المتعددة لنظم التقييم في الصندوق.

11- **الرؤية الأوسع لسياسة التقييم تقوم على أساس منطقي.** يوافق مكتب التقييم المستقل على أن سياسة التقييم في المستقبل يمكن أن تشمل وظيفة التقييم الكاملة في الصندوق (بما في ذلك التقييمات الذاتية والتقييمات المستقلة)، ويمكن أن تولي اهتماماً خاصاً للمسائل الاستراتيجية. وينبغي أن تبرز السياسة أيضاً أهمية التعاون بين مكتب التقييم المستقل والإدارة فيما يتعلق بما يلي: المساءلة والتعلم؛ وتنسيق المنهجيات؛ وتنمية قدرات التعلم، إلى جانب تحديد المزيد من التفاصيل في الاستراتيجيات المتعددة السنوات (وفقاً للتوصية 6). وينبغي أن تعزز السياسة ثقافة التقييم (الذاتي والمستقل)، والمساءلة والتعلم في المنظمة برمتها.

12- **غير أنه يتعين إعادة التأكيد على الاستقلالية الهيكلية والوظيفية لمكتب التقييم المستقل.** تبقى الاستقلالية المؤسسية والوظيفية لمكتب التقييم المستقل مهمة ويتعين أن تُعيد سياسة التقييم تأكيدها، كما أقر بذلك استعراض الأقران الخارجي. وللحفاظ على استقلالية مكتب التقييم المستقل وتجنب تضارب المصالح، يجب تحديد مجالات التشغيل الحيوية في السياسة، كما جرى ذلك في الماضي. ويتضمن ذلك ما يلي: (1) توجيه الإبلاغ في مكتب التقييم المستقل إلى المجلس التنفيذي من خلال لجنة التقييم واستقلالية مكتب التقييم المستقل عن الإدارة؛ (2) إعداد برنامج عمل وميزانية لمكتب التقييم المستقل (بما في ذلك اتخاذ قرارات نهائية بشأن ما الذي يجب تقييمه وتوفير الموارد البشرية والمالية الكافية اللازمة لاستقلالية مكتب التقييم المستقل)؛ (3) إجراء تقييمات وإصدار ونشر تقارير التقييمات المستقلة؛ (4) إدارة الموارد البشرية في مكتب التقييم المستقل لحماية استقلالية موظفيه؛ (5) الإبلاغ عن نتائج التقييم. وقد يؤدي ترك ثغرات أو غموض إلى تقويض الجوانب الرئيسية لاستقلالية مكتب التقييم المستقل في المستقبل.

13- **ومن المهم تعزيز التفاعلات بين مكتب التقييم المستقل والإدارة على جميع المستويات.** وتتضمن التفاعلات الحرجة تلك التي تتعلق بما يلي: (1) الشعب الفردية؛ (2) شعبة سياسات العمليات والنتائج التابعة لدائرة إدارة البرامج، والتي عملت بمثابة واجهة تفاعل مع الإدارة؛ (3) الحوار بين مكتب التقييم المستقل ومكتب الرئيس ونائب الرئيس. ويتعين تعزيز هذا الحوار عن طريق عقد اجتماعات منتظمة، خاصة بشأن المسائل ذات الأهمية البالغة للصندوق.

**التوصية 2:** تنقيح دور/اختصاصات لجنة التقييم لضمان الإشراف الكامل على وظائف التقييم والإبلاغ عن النتائج على نطاق الصندوق. وينبغي توفير خدمات الأمانة على نفس الأساس المعمول به في حالة لجان المجلس الأخرى.

14- **التفريق بين الحوكمة ونطاق عمل لجنة التقييم.** لدى المجلس التنفيذي هيئتان فرعيتان دائمتان - لجنة التقييم ولجنة مراجعة الحسابات. ويرأس لجنة مراجعة الحسابات عضو من أعضاء القائمة ألف، بينما يرأس لجنة التقييم عضو من أعضاء القائمة باء أو القائمة جيم. وتؤدي لجنة التقييم دورا محوريا في الإشراف، والتوجيه ودعم التقييم في الصندوق. ويعتبر دور لجنة التقييم بالغ الأهمية نظرا لأن المجلس التنفيذي للصندوق غير مقيم في الميدان، وبالتالي يحظى بفرص أقل للتعرف على أعمال التقييم. وتعد لجنة التقييم عنصرا أساسيا في نظام الضوابط والموازن في الصندوق. وفي الواقع، يعد هذا النظام ابتكارا مؤسسيا أدخله الصندوق ويستفيد من مزايا التخصص.

15- وفيما يتعلق بالتغطية، يوافق مكتب التقييم المستقل على أنه يمكن توسيع نطاق عمل لجنة التقييم ليشمل المزيد من أنشطة التقييم الذاتية إلى جانب التقييمات المستقلة. ويمكن أن يستند ذلك إلى عملها الحالي: تشارك لجنة التقييم بالفعل في مناقشة الوثائق التي تُعدها الإدارة مثل: تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق وتقرير الرئيس عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة؛ ومبادرة تقييم الأثر التي اضطلعت بها دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة؛ والاتفاقات عند نقطة الإنجاز التي أُعدت بعد استكمال تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية؛ وسياسات واستراتيجيات مؤسسية منقاة تتضمن تقييما أُجري في الفترة الأخيرة.

16- ويقدم مكتب سكرتير الصندوق خدمات الأمانة إلى لجنة التقييم إلى حد كبير. ويُحدد جدول أعمال لجنة التقييم حسب احتياجات المجلس التنفيذي، الذي ترفع إليه لجنة التقييم تقاريرها. وبعد مكتب التقييم المستقل التقييمات المستقلة المطلوبة لدورات لجنة التقييم، وهو متاح لتقديم أي دعم مطلوب. وتوفر الإدارة الوثائق والتعليقات والمدخلات المطلوبة الأخرى، وتُمثل في جميع الدورات.

**التوصية 3:** ينبغي أن يقوم مكتب التقييم المستقل بتبسيط عملياته وإجراءاته الداخلية بشكل كبير لتقليل طلبها على الموارد وزيادة التفويض الداخلي للسلطة وإتاحة مجال للابتكار والمبادرة. وينبغي أن يشمل ذلك عمليات خاصة بالمنتجات، ومنهجيات معينة، وانخراط بين موظفي مكتب التقييم المستقل والإدارة. وينبغي أن تكون أولوية الإدارة لتعزيز نظامها بشأن التقييم الذاتي هي التنفيذ الفعال لضمان تحقيق الفوائد المنشودة.

17- يوافق مكتب التقييم المستقل على وجود مجال لتبسيط التنظيم الداخلي والعمليات الداخلية لمكتب التقييم المستقل. وسيستلزم ذلك تفويض المزيد من السلطة للموظفين للقيام بمهام محددة، بالإضافة إلى توحيد وتبسيط استعراض الأقران الداخلي وإجراءات تفويض السلطة. وسيستعرض مكتب التقييم المستقل أيضا مستوى الجهود والموارد المخصصة لمنتجاته من أجل ضمان امتثالها للمعايير الدولية. ويُتوقع أن تولد هذه التقييمات مكاسب في الكفاءة وأن تؤدي إلى زيادة تمكين الموظفين.

**التوصية 4:** ينبغي أن يستعرض مكتب التقييم المستقل وينقح مزيج منتجاته. وينبغي أن تتضمن المدخلات الرئيسية الاحتياجات الأكثر دقة من الموارد للمنتجات الفردية، ومسحا مفصلا لآراء جميع الجماهير الرئيسية بشأن المنتجات الحالية والمحتملة، بما في ذلك الأغراض المقصودة والقيمة المتصورة منها. وينبغي استشارة أصحاب المصلحة الرئيسيين عن كثب. وينبغي بناء المرونة لتلبية الطلب واغتنام الفرص.

18- **دعم المساءلة والتعلم على مختلف المستويات.** إن مزيج المنتجات الحالي لمكتب التقييم المستقل ناتج عن سنوات عديدة من الممارسات والتفاعلات مع الهيئات الرئاسية للصندوق وإدارته. والسؤال هو على أي مستوى - ولماذا - يتعين على الصندوق أن يكون خاضعا للمساءلة وأن يتعلم. وفي ضوء نموذج عمل

الصندوق، يتعين أن تعزز المساءلة والتعلم بعضهما البعض: (1) على المستوى التشغيلي (أي من خلال المشروعات) لتوجيه تصميم وتنفيذ المشروعات الحالية والمستقبلية، وتحقيق هدف الصندوق المتمثل في الحد من الفقر؛ (2) على المستوى القطري لتعزيز التركيز الاستراتيجي لبرامج الصندوق والحد من الفقر من خلال الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية؛ (3) عبر البلدان والقطاعات والمجالات المواضيعية لتقييم الخبرات وتعزيز الممارسات الجيدة؛ (4) على المستوى المؤسسي، حيث يمكن تحسين السياسات والاستراتيجيات والممارسات وعمليات الأعمال في المنظمة بهدف تعزيز مهمة الصندوق.

19- ويرى مكتب التقييم المستقل أن هذه الفترة تمثل فرصة لاستعراض وتنقيح مزيج منتجاته استنادا إلى الاعتبارات الواردة أعلاه. وقد يستلزم ذلك ما يلي: (1) النظر في منتجات تقييم جديدة وبديلة؛ (2) إعادة النظر في منتجاته الحالية.

20- وفي حين أنه يمكن إجراء مسح عبر الإنترنت، يقترح مكتب التقييم المستقل إعطاء الأولوية للمشاورات الشخصية المباشرة مع المجلس التنفيذي والإدارة في الصندوق، بما في ذلك الإدارة العليا ومديرو الأقسام وموظفو العمليات المسؤولون عن إدارة البرامج القطرية. كما سيتم إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين، بمن فيهم ممثلو الحكومات ومديرو مكاتب التقييم في المنظمات الأخرى.

21- وفيما يتعلق بالمنتجات الحالية لمكتب التقييم المستقل، ستستمر التقييمات المؤسسية على النحو المشار إليه في استعراض الأقران الخارجي لأنها توفر معلومات استراتيجية للغاية على المستوى المؤسسي. ويرى مكتب التقييم المستقل أنه من المفيد التمييز بين التقييمات المؤسسية التي تركز على السياسات والاستراتيجيات والعمليات الخاصة بالصندوق، والتقييمات المواضيعية التي لها تركيز تشغيلي أكبر وتتطلب المزيد من العمل الميداني ونهجا مختلفا. ويمكن أن تلبى التقييمات المواضيعية بشكل أفضل الحاجة إلى تقييم مجموعات من المشروعات التي تتقاسم نفس المسألة، أو الموضوع، أو القطاع.

22- ويقر استعراض الأقران الخارجي بتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية على أنها ذات قيمة. وبينما يعتزم مكتب التقييم المستقل مواصلة إجراء هذه التقييمات، فإنه سيستعرض نطاقها ومحتواها ومنهجيتها لتحقيق توافق أفضل مع احتياجات التعلم للصندوق والحكومات، وتحسين كفاءة الموارد المستثمرة. ولا تحتاج عملية اختيار البلدان لإجراء تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية إلى الالتزام الصارم بقاعدة تقييم واحد لكل إقليم في السنة.

23- وبينما كانت تقارير التقييم التجميعية مفيدة في توحيد نتائج التقييمات السابقة بشأن موضوع معين، فإن نطاقها يقتصر على الاستعراضات المكتنبة للتقييمات السابقة وتركز بشكل محدود على العمليات الجارية. وفي حين أن تجميعات نتائج التقييمات السابقة قد لا تزال مفيدة لبعض الموضوعات، فإن التقييمات المواضيعية التي تستعرض العمليات الجارية وتشمل الزيارات الميدانية قد تكون أنسب للغرض. وفي المستقبل، قد يكون من المفيد توفير مجموعة واسعة من منتجات التقييم التي تلبى احتياجات معينة، ومعايرة متطلباتها من الموارد وفقا لنطاقها وجدولها الزمني.

24- وبالنظر إلى أن المشروعات تمثل الأداة الرئيسية للصندوق لدعم تنمية البلدان، فإن التقييمات على مستوى المشروعات لا تزال لها أساسها المنطقي. غير أنه يمكن إعادة النظر في عدد هذه التقييمات وطريقة إجرائها. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن ترتبط عملية اختيار المشروعات المراد تقييمها ارتباطا أوضح

بالتقييمات القادمة والثغرات في المعرفة التي يتعين سدها. ومن شأن ذلك أن يساعد على تحسين فائدة التقييمات.

25- وتنتم تقييمات الأثر بنطاق أوسع من تقييمات الأثر التي تجربها إدارة الصندوق، ويمكن أن تعمل كأداة لمكتب التقييم المستقل لجمع معرفة جديدة محددة بشأن موضوع أو نهج معين في مجال التنمية. كما أنها توفر فرصة لاختبار المنهجيات والنهج الجديدة لجمع البيانات وتحليلها.

26- وأوصى استعراض الأقران الخارجي بإعادة النظر في عدد تقارير إنجاز المشروعات التي تخضع للثبث (على سبيل المثال عن طريق أخذ عينة عشوائية)، أو تبسيط متطلبات الثبث من تقارير إنجاز المشروعات من أجل تقليل مستوى الجهد المطلوب. وسينظر مكتب التقييم المستقل في هذه الخيارات.

27- ولا يعتبر التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق مجرد منتج من منتجات مكتب التقييم المستقل، ولكنه عملية تقييم أساسية للتعلم والمساءلة. ويعد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، بالإضافة إلى كونه موضع تقدير كبير من المجلس التنفيذي، أداة مهمة لضبط الجودة الداخلية، ومقارنة نتائج التقييمات المختلفة وتحديد الاتجاهات المؤسسية. ويولد هذا التقرير فرضيات وأسئلة تتعلق بالأداء التشغيلي والمؤسسي للصندوق يمكن أن تختبرها وتتناولها تقييمات أخرى. وفي الوقت نفسه، يوافق مكتب التقييم المستقل على استكشاف الفرص المتاحة لتتقح هيكل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وإعطاء مساحة أكبر للنتائج النوعية المستمدة من التقييمات المؤسسية، أو التقييمات القطرية أو المواضيعية بالإضافة إلى اتجاهات الأداء.

28- وأخيراً، يساور مكتب التقييم المستقل القلق إزاء سهولة قراءة منتجاته. وتتمثل إحدى أولوياته في إعداد وثائق أكثر سهولة للقارئ وبالتالي يسهل على أصحاب المصلحة داخل وخارج الصندوق الاطلاع عليها.

**التوصية 5:** ينبغي أن تجري الإدارة استعراضاً موازياً لمنتجاتها بشأن التقييم الذاتي لتوضيح الأهداف والمسؤوليات، وضمان القيمة والاستخدام.

29- يقر مكتب التقييم المستقل بأن هذه التوصية موجهة إلى الإدارة. غير أن مكتب التقييم المستقل متاح لتقديم دعمه، استناداً إلى خبرته في استعراض عمليات ومنتجات التقييم الذاتي. وعلى وجه التحديد، يمكن أن يجري مكتب التقييم المستقل تقييماً لنظام التقييم الذاتي - وهي ممارسة شائعة بين أعضاء فريق التعاون في مجال التقييم.

**التوصية 6:** بالتشاور مع الإدارة ولموافقة المجلس، ينبغي أن يعد مكتب التقييم المستقل استراتيجية متعددة السنوات لتنفيذ سياسة التقييم، وتوضيح الأهداف والمنتجات وأولويات الخدمات والأدوار والمسؤوليات قصيرة إلى متوسطة الأجل. وينبغي استكشاف تنسيق هذا العمل مع دورة تجديد موارد الصندوق.

30- يوافق مكتب التقييم المستقل على إجراء عمليات مشتركة "للفرز الأفقي" بالتعاون مع الهيئات الرئاسية للصندوق والإدارة لتحديد المسائل الاستراتيجية للصندوق في الوقت الحالي وفي المستقبل، ويبرز مكتب التقييم المستقل أهمية هذه العمليات. وتتمثل الأهداف الثلاثة الرئيسية لمكتب التقييم المستقل لأي استراتيجية تقييم في: (1) القيام (على المدى القصير والمتوسط) بتحديد المعرفة والبيانات والثغرات التحليلية التي يتعين سدها؛ (2) توقع الاتجاهات والتغييرات والإصلاحات طويلة الأجل وأي مسائل أخرى قد يوفر فيها التقييم

المستقل قاعدة واقعية وتحليلية تسمح للصندوق "بالبقاء في صدارة هذا المنحنى"؛ (3) تحديد أولويات مكتب التقييم المستقل للمساهمة في الحوار الدولي والمشارك بين المنظمات بشأن نظرية التقييم ومنهجيته وممارساته. ويؤدي مكتب التقييم المستقل دورا واضحا في هذا المجال الأخير كعضو في شبكات دولية، بما في ذلك فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وفريق التعاون في مجال التقييم، ومجموعات الممارسات مثل الرابطة الدولية لتقييم التنمية وجمعية التقييم الأوروبية.

31- ويؤكد مكتب التقييم المستقل على الدور المهم للهيئات الرئاسية للصندوق والإدارة في تنفيذ سياسة التقييم. ووفقا لما اقترحه استعراض الأقران الخارجي، سيكون من المفيد ربط صياغة استراتيجية متعددة السنوات بدورة تجديد الموارد، ويمكن أن يؤدي مكتب التقييم المستقل دورا نشطا في الأحداث "الاستشرافية" التي تنظمها الإدارة.

**التوصية 7:** ينبغي إعداد دليل تقييم جديد. وينبغي أن يشمل مسائل وعمليات التقييم على مستوى المؤسسة بأكملها (وإذا كان لا يكون خاص بمكتب التقييم المستقل فقط)، وأن يعكس التغييرات في سياسة التقييم، والمنتجات والطرائق، والنتائج من جانب الإدارة ومبادرات الأداء، وأن يغطي مسائل التقييم مثل التمايز بين الجنسين والحقوق. وينبغي أن تكون الأهداف التوجيهية هي الوضوح والبساطة. وينبغي أن يقود مكتب التقييم المستقل هذه العملية، ولكن يجب أن تكون عملية تشاركية وتشارورية مع الإدارة. ويمكن إعطاء الاعتبار في المستقبل للانتقال من وثيقة واحدة طويلة إلى سلسلة من الملاحظات التوجيهية المواضيعية لأن هذا يجعل التحديث أبسط بكثير.

32- يوافق مكتب التقييم المستقل على أنه بمجرد تقييم مزيج منتجاته وتقييمها، يمكن أيضا تنقيح دليل التقييم. ولن يغطي هذا التنقيح الأنواع المختلفة من منتجات التقييم فحسب، بل سيغطي أيضا المعايير والنهج. وعند إجراء هذا التنقيح، ينبغي مراعاة التطورات الحديثة في هذا المجال مثل: (1) الاستعراض الجاري لمعايير التقييم التي وضعتها لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي؛ (2) التقدم المحرز في نظرية التقييم وممارساته؛ (3) الفرص التي تتيحها التكنولوجيات الجديدة في مجالات المعلومات والحوسبة والاتصالات. وقد ساهم مكتب التقييم المستقل في المناقشات الدولية بشأن كل هذه التطورات، بما في ذلك من خلال مؤتمرات دولية؛ وهو في وضع يتيح له دمج هذه الخبرات في دليل التقييم؛ ويعتزم مواصلة مشاركته في هذه الحوارات.

33- وسيستعرض مكتب التقييم المستقل عدة خيارات لتنقيح دليل التقييم، بما في ذلك إعداد مذكرات إرشادية موضوعية تركز على منتجات التقييم الفردية، مدعومة بمقدمة منهجية. ويمكن أن يصبح هذا الدليل أيضا وثيقة حية على الإنترنت.

**التوصية 8:** ينبغي تبسيط وتنسيق ميزانية مكتب التقييم المستقل بشكل كبير من حيث الهيكل العام مع الميزانية الإدارية الإجمالية للصندوق. وينبغي خفض المستوى الحالي العالي من الجمود والإفراط في تحديد البنود للسماح بإدارة أكثر مرونة وفعالية للموارد من قبل مكتب التقييم المستقل.

34- أعدت ميزانية مكتب التقييم المستقل وعملية الموافقة على الميزانية وفقا للممارسات والإرشادات على نطاق الصندوق التي استلمها المجلس التنفيذي ولجنة التقييم. ويُعزى بعض "مواطن الجمود" التي حددها استعراض الأقران الخارجي إلى القيود التي تواجه عمليات الأعمال في الصندوق. ويتوجه من المجلس التنفيذي ولجنة

التقييم، يوافق مكتب التقييم المستقل على أنه من المفيد تبسيط جوانب ميزانيته وعملية إعدادها من أجل تعزيز قدرته على الاستجابة لطلبات المجلس التنفيذي أو الإدارة.

### ثالثاً - الخطوات التالية

35- استناداً إلى مداوات لجنة التقييم والمجلس التنفيذي، سيبدأ مكتب التقييم المستقل في تنفيذ توصيات استعراض الأقران الخارجي، مع مراعاة المسائل المحددة التي تم تناولها. وسيبقي مكتب التقييم المستقل لجنة التقييم والمجلس التنفيذي بانتظام على علم بالتقدم المحرز، وسيجري مشاورات مع الإدارة حسب الاقتضاء.